

# **REȚEAUA INTERNAȚIONALĂ DE BIBLIOTECI PUBLICE**

Maijia Berndtson

-Autoevaluarea managementului-

This work is the result of a research undertaken within the framework of the International Network of Public Libraries. The International Network was initiated in 1996 by the Bertelsmann Foundation in Gütersloh, Germany. Further information on the Network and the Bertelsmann Foundation can be found on the Foundation's website ([www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)) and on the website of the Network's successor organization PLIN (Public Libraries International Network) [www.public-libraries.net](http://www.public-libraries.net).

© Bertelsmann Stiftung

This paper is published in Romanian version by National Association of Public Libraries and Librarians in Romania at [www.anbpr.org.ro](http://www.anbpr.org.ro) for free download.

Această lucrare este publicată în versiune românească de către Asociația Națională a bibliotecarilor și Bibliotecilor Publice din România la adresa web [www.anbpr.org.ro](http://www.anbpr.org.ro)

Translated by Aura Câmpan, librarien, „Octavian Goga” Cluj County Library  
Traducere: Aura Câmpan, bibliotecar, Biblioteca Județeană „Octavian Goga” Cluj

## **Cuprins**

### **Rezumat**

### **Prolog**

### **Problema noului director**

### **Dezvoltarea managementului în Biblioteca Orășenească Helsinki**

#### Instrumentele managementului

Misiunea

Strategiile

Obiectivele-cheie

Valorile

Managementul prin rezultate

Sistemul de analiză a costurilor

Sistemul informațional de management

#### Instrumentele de leadership

Informație internă

Organizare și participare

Întâlniri informale

Consultanți interni

Zile de dezvoltare

Training

#### „Forțele de conducere ”

Consultanți externi

Experimente

Bonus de performanță a personalului

Recompense

### **Integralitatea muncii de dezvoltare**

#### **Munca de calitate**

Manualul „Model de control al calității”

Criteriile de evaluare pentru controlul calității

Folosirea criteriilor de autoevaluare

### **Concluzii și perspective**

### **Exemple de referințe bibliografice curente în managementul bibliotecii**

#### **Epilog**

#### **Referințe bibliografice**

**Anexa 1:** „Ceasul anual”

**Anexa 2:** Obiectivele-cheie pentru 1999

**Anexa 3:** Organizare

**Anexa 4:** Sistemul de bonificare a performanței personalului pentru 1999

**Anexa 5:** Criterii de evaluare pentru controlul calității

**Anexa 6:** Indicatori de performanță

**Autor**

## Rezumat

Această lucrare relatează modul în care Biblioteca Orășenească Helsinki a creat autoevaluarea managementului după procedura Criteriilor de Evaluare pentru Controlul Calității și modul de folosire a acestui instrument. Reflectă, de asemenea, experiența autorului în managementul bibliotecii de-a lungul ultimilor 12 ani.

Lucrarea este pusă într-un context mai larg pe două căi. Pe de o parte, folosesc o scurtă căutare de referințe bibliografice în managementul de bibliotecă și, pe de altă parte, munca de calitate este descrisă ca și parte a muncii de dezvoltare generală realizată în Biblioteca Orășenească Helsinki.

### Munca de dezvoltare în Biblioteca Orășenească Helsinki

Biblioteca Orășenească Helsinki este angajată în dezvoltarea managementului de peste 10 ani. Din 1988, când a început această muncă, a fost un proces continuu, cu perioade de activitate mai bună sau mai slabă. În acest timp am acoperit subiecte ca: misiunea bibliotecii, valori ale muncii de bibliotecă, măsurători ale performanței, productivitate, managementul prin rezultate, bonusul de performanță a personalului, planificarea strategică, satisfacția clientului, analiza costurilor și măsurătorile produsului, munca de calitate, schimbarea organizatorică.

Toate acestea se întâmplă în fiecare sistem de bibliotecă, bineînțeles, dar noi nu știm nici o altă bibliotecă în care munca să fi fost la fel de sistematică și consistentă ca și în a noastră.

Privind dezvoltarea managementului nostru, o vedem ca o entitate cu diferite domenii și aspecte. Poate fi vizualizată ca o roată în care „forțele de conducere” sunt în butuc și celelalte aspecte formează roata propriu-zisă.

În această lucrare descriu pe scurt părțile întregului. Faptele grele pe partea de management includ: misiunea, strategiile, obiectivele-cheie, valorile, managementul prin rezultate, sistemul de analiză a costurilor și sistemul informațional de management. Instrumentele de leadership pe care le folosim cu și pentru personal sunt: informația internă, organizarea și participarea, întâlnirile informale, consultanții interni, munca de dezvoltare și trainingul. În butucul roții, care ține lucrurile în mișcare, noi includem: consultanții externi, experimentele, bonusul performanței personalului și recompensele.

După munca de construcție a acestui întreg, ne-am dat seama că avem nevoie de un instrument pentru evaluarea a cât bine sunt folosite diferitele trăsături de management de Biblioteca Orășenească Helsinki ca un sistem și, individual, de filiale. Când am început munca de calitate în 1994, ne-am dat curând seama că autoevaluarea managementului va acoperi toate domeniile managementului cu care am lucrat și va fi un instrument bun pentru viitoarea noastră muncă de dezvoltare.

### Autoevaluarea ca parte a managementului calității

Pentru munca noastră de calitate, am ales un consultant extern care a fost implicat în dezvoltarea criteriilor FQA (Finnish Quality Award = Premiile Finlandeze ale Calității) în cadrul Societății Finlandeze pentru Calitate. Această decizie ne-a îndrumat să folosim aceleași criterii pentru propria noastră muncă.

Pasul concret înainte de crearea criteriilor a fost pregătirea manualului „Model de control al calității în cadrul Bibliotecii Orășenești Helsinki” (1997). Acesta include domeniile-cheie de performanță după care calitatea în cadrul Bibliotecii Orășenești Helsinki este controlată, evaluată și îmbunătățită. Domeniile sunt din FQA, dar noi le-am dat propriul nostru conținut. Acestea sunt:

1. leadership;

2. informația și analiza ei;
3. planificarea strategică;
4. dezvoltarea personalului;
5. procese de control;
6. rezultate;
7. orientarea către client;
8. impactul social.

Acest manual are peste 20 pagini și conține descrieri de situații curente din toate domeniile, detaliind punctele tari și domeniile de îmbunătățit, incluzând măsuri de remediere. Scopul a fost clarificarea pentru noi înșine a modului în care vrem să acționăm în diferite domenii astfel încât să controlăm calitatea.

Deși bazat pe autoevaluare, manualul nu poate fi un instrument pentru autoevaluarea continuă. Dar ce este această autoevaluare? Este o metodă simplă pe care organizațiile o folosesc pentru a măsura și a gestiona competența lor în domeniile identificate, ca și acelea menționate mai sus.

În vizitele la bibliotecile filiale, comitetul executiv a văzut că criteriile generale FQA erau prea complicate pentru a le folosi așa cum erau. Ne-am dat seama că trebuie să dezvoltăm propria noastră versiune pornind de la criteriile generale înainte de a putea spera că autoevaluarea va deveni o parte a vieții noastre de zi cu zi în filiale.

„Criteriile de evaluare pentru controlul calității” (1998) se bazează pe manualul „Model de control al calității” și repetă aceleași teme într-o formă mai scurtă și într-o ordine diferită.

Criteriile includ obiectivele, procedura și evaluările lor, aplicarea procedurii și evaluările ei și țintele pentru îmbunătățire. Intenția este ca filialele să folosească acest instrument de audit când își dezvoltă propria lor muncă. Altă posibilitate este să fie folosit de comitet pentru audit.

Noi intenționăm să folosim Criteriile de evaluare. De aceea, autoevaluarea a fost inclusă în sistemul de bonificare a performanței pentru 1999 cu o pondere de 25%. Fiecare filială trebuie să acționeze conform criteriilor, să aleagă două sau trei domenii pentru îmbunătățire și să facă un plan al țintelor pentru îmbunătățire. Dacă o filială nu reușește, tot personalul ei va pierde acea parte din bonusul de performanță. Știm că va fi o muncă grea, de aceea am făcut un plan pentru consultanții interni de a ajuta filialele în acest efort.

Comitetul executiv a făcut deja o autoevaluare a sistemului de bibliotecă, folosind litere pentru a arăta la ce nivel am ajuns. Pe o scară de la A la E, unde A este cel mai bun, ne-am dat nouă înșine o mulțime de B și C și câțiva A. Cele mai interesante și importante sunt, bineînțeles, acelea pentru care am primit D. Conform evaluării, cele mai slabe puncte ale noastre sunt „procesele de control” și determinarea „cifrelor-cheie” pe care ar trebui să le avem pentru a fi capabili să urmărim cursul performanței noastre. Acestea sunt primele domenii în care vom stabili ținte pentru îmbunătățire.

### Rolul managementului de bibliotecă

Cu vreo 30 de ani în urmă se găsea cu greu o carte despre managementul de bibliotecă. Când am făcut o căutare pentru această lucrare am găsit multe din care două erau într-adevăr relevante.

În *„Redescoperind managementul în bibliotecile publice”* (1996), Usherwood demonstrează că bibliotecile publice în Marea Britanie au uitat principiile lor idealistice de bază și au adoptat comercialismul excesiv. El își justifică argumentul cu exemple și concluzionează: *„Pe scurt, trebuie să redescoperim managementul în bibliotecile publice!”* El nu explică însă cum ar trebui să facem acest lucru în practică.

Celălalt punct de vedere interesant este în cartea „*Managementul calității și standardizarea în sectorul informațional*” (1997), în care concluzia în privința managementului calității a fost: „Dat fiind atâta interes, autoevaluarea organizatorică va fi probabil în fruntea dezvoltărilor managementului calității”.

Dar a avut vreun beneficiu nerăbdarea noastră de a dezvolta propriul management? Și cum putem aprecia rezultatul când acesta nu poate fi măsurat pe o scară financiară?

În opinia mea, dezvoltarea managementului nostru ne-a ajutat să ne menținem nivelul de funcționare într-o perioadă foarte grea de recesiune în Finlanda în anii 1990 și, în același timp, să implementăm folosirea la scară largă a tehnologiei informației ca o parte normală a muncii noastre. Cel mai interesant rezultat al muncii de dezvoltare este, oricum, inovația sporită și flexibilitatea personalului. În multe cazuri membrii personalului și-au luat rolul de inițiatori și ne-au surprins în mod plăcut cu propunerile lor.

Toate acestea privesc înapoi în trecut - dar viitorul? Pe lângă propria noastră muncă de dezvoltare, avem nevoie de criteriile de autoevaluare pentru alte două scopuri.

Legea bibliotecilor publice finlandeze a fost revizuită și acum include evaluarea națională pentru biblioteci. Interesant, Asociația Autorităților Locale a pregătit, de asemenea, un set de instrumente pentru bibliotecile publice, de evaluare a muncii lor. Broșura lor „*Kirjastot ja Laatu*” (Bibliotecile și calitatea) urmărește, de asemenea, criteriile FQA, dar este la un nivel mult mai general decât a noastră.

Mai mult decât atât, administrația orașului Helsinki a început pregătirea instrumentelor de autoevaluare. Situația economică curentă stabilă se va schimba, probabil, în 2001 când Helsinki va începe să plătească împrumuturile obținute în timpul recesiunii. Administrația vede managementul calității și autoevaluarea, printre alte lucruri, ca și instrumente de a face față timpurilor grele ce vin. Dar, în timp ce conducerea orașului doar acum face planuri pentru autoevaluare, noi deja o folosim - deci avem un bun început.

La fel ca și Bob Usherwood, și eu mă simt uneori frustrată că se așteaptă ca sectorul public să adapteze modelele din sectorul privat, și niciodată invers. În acest context lansarea dezvoltării susținute îmi dă puțină speranță deoarece conține elemente care pun în mișcare conceptele de obținere de profit și rezultate ale afacerii mai mult în domeniul sectorului public. Aceste elemente se întâlnesc de asemenea în managementul calității. Poate calitatea este puntea care aduce sectoarele public și privat mai aproape și care recunoaște valoarea și importanța pe care o au ambele ca părți ale societății.

De ce ar trebui directorii bibliotecilor să fie interesați de management? Un concept simplu al managementului este „conducerea pentru a atinge obiectivele fixate”, deci oricine are obiective este preocupat de management. Pe de altă parte, cei fără obiective nu au nici un interes în management. Concluzia inevitabilă este că directorii de biblioteci care nu sunt interesați de management nu au obiective. Adevărat? Cu siguranță nu!

## Prolog

Era în 1987 când am început ca director de bibliotecă la Biblioteca Orășenească Helsinki. Și m-am înfruntat cu problema fiecărui nou director: care este stilul meu de management? Ce ar trebui să fac pentru a ține lucrurile în mișcare?

Întrebările mele erau în legătură strânsă cu cel mai simplu mod de a defini managementul: „Managementul este despre conducerea oamenilor și dirijarea lucrurilor astfel încât să atingi obiectivele fixate.”

Din acele zile de început, îmi amintesc foarte clar două întâmplări care au determinat stilul meu de management.

Într-o seară eram la muncă, pregătind un text pentru comitetul bibliotecii – pentru politicienii care administrează biblioteca. Eram foarte entuziasmată de subiectul meu - oricare ar fi fost - și mă simțeam aproape euforic precum scriam.

Apoi panica a lovit. Mă gândeam: „Cred în acest lucru și politicienii sunt probabil pentru, dar cum devine acesta un fapt real? Să public o circulară și să organizez personalul să realizeze planul, așa cum era obiceiul?”

Cealaltă amintire este de la una dintre întâlnirile care erau organizate tradițional de către directorul bibliotecii pentru bibliotecarii-șefi de filiale și alți manageri. Vorbeam înflăcărat despre niște planuri noi și am cerut participanților părerea lor despre ideile mele. Din liniștea totală a răspunsului lor, mi-am dat seama că ideile pe care le-am prezentat erau doar ale mele și colegii mei se simțeau total străini.

Aceste două evenimente m-au făcut să înțeleg în ce direcție vroiam să-mi dezvolt stilul ca și conducător. Să implic personalul ar fi unul dintre principiile mele de conducere.

Aceasta era ceva natural și nu era deloc o decizie grea. Dar apoi problemele au ieșit la iveală. Cum schimb lucrurile astfel încât dezvoltarea să meargă în acea direcție? Ce ar trebui făcut și cum? Aș putea primi ajutor de undeva, cumva?

Subiectul acestei lucrări este autoevaluarea managementului și îmi dau seama că vor fi două aspecte ale temei. Pe partea oficială este managementul calității și autoevaluarea. Aspectul neoficial este evaluarea propriei mele munci ca director al bibliotecii de-a lungul ultimilor ani.

## Problema noului director

Acum - după 12 ani - privind înapoi la început, nu pot să afirm că am fost atunci în măsură să fac un plan pentru anii următori. Nu pot spune: „Acesta a fost planul meu și am lucrat conform lui.”

Din contră, mă uit în oglinda retrovizoare și pot doar să descriu cum s-a întâmplat totul. În același timp pot să analizez situațiile, metodele pe care le-am folosit și, bineînțeles, rezultatele obținute.

Situația în care am fost pusă ca nou director al bibliotecii poate fi familiară pentru ceilalți. Mulți dintre noi am fost puși în funcția de director fără să avem prea multă pregătire sau experiență.

Pregătirea mea în domeniul biblioteconomiei de la începutul anilor 1970 a inclus administrarea bibliotecii, dar nu managementul de bibliotecă – două lucruri total diferite. Ce am învățat erau diferitele activități din bibliotecă, munca de referință, bibliotecile copiilor și din spital, munca de achiziție, catalogare și altele. Referințele bibliografice în domeniul managementului de bibliotecă erau mai mult sau mai puțin inexistente la acea vreme.

De la începutul anilor '80, îmi amintesc niște cărți despre planificare și dezvoltare pentru biblioteci cum sunt „*Un proces de planificare pentru bibliotecile publice*” (1980) și „*Măsurători ale productivității pentru bibliotecile publice*” (1982), amândouă publicate de Asociația Bibliotecilor Americane. Cărți cu aceleași trăsături chiar au fost publicate în finlandeză.

Din fericire, am avut o oarecare experiență în management de la începutul carierei mele. În 1978-1984, am fost director adjunct de bibliotecă, responsabil cu managementul personalului, în Biblioteca Orășenească Espoo. Deci, eram obișnuită să muncesc cu personalul (chiar peste 100 oameni în Espoo) și să dezvolt trainingul intern, comunicarea și implicarea personalului. Ca secretar general al Asociației Bibliotecilor Finlandeze în 1984-1987 am fost informat despre ideologia bibliotecii și eram obișnuit să conduc un birou mic. Dar să conduc Biblioteca Orășenească Helsinki cu 500 de oameni în 34 de biblioteci – aceasta era ceva diferit!

Să progresezi tu însuși urmând cursuri de management de bibliotecă era imposibil, deoarece cu greu se găseau astfel de cursuri. Dar îmi amintesc de prezidarea unui curs de acest gen prin 1983-1984, deci ceva se mișca în managementul bibliotecii, chiar dacă acest lucru nu era foarte vizibil.

Când a fost important pentru mine să dezvolt stilul meu de management, singurul mod de a progresa era să învăț despre management în general. Îmi amintesc că am citit cărți precum „*În căutarea perfecțiunii*” (1982) de Thomas J. Peters și Robert H. Waterman Jr., „*Prosperând în abis, manual pentru o revoluție a managementului*” (1987) de Tom Peters, „*Vârsta absurdității*” (1989) de Charles Handy și „*Megatrenduri*” (1984) de John Naisbitt, printre multe altele.

Activitatea mea în management a fost atât de înfocată încât am fost invitat să fac parte dintr-o echipă care a scris și publicat cartea „*Kirjastostrategiat*” (Strategiile bibliotecii)



în 1992. Acest proiect, dirijat de un consultant de afaceri în planificarea strategică, a fost cel mai folositor pentru mine în învățarea de lucruri noi. Articolul meu în această carte a fost despre munca de strategie în bibliotecile publice.

De asemenea, am urmat cursuri de management organizate de conducerea orașului Helsinki. Ceilalți participanți erau manageri în administrația orașului și foarte curând mi-am dat seama că sistemul de bibliotecă era ca oricare altă mare instituție și putea fi dirijat și condus ca oricare altă afacere. De fapt, și în managementul general și în administrația publică, era important să urmezi direcția.

Schimbările remarcabile în societatea finlandeză de la sfârșitul anilor 1980 au deschis drumul spre un nou stil de management. Într-o tendință generală de a delega puterea, în ambele autorități - de stat și locale - luarea deciziilor era transmisă în mod firesc. Sistemul de stat, cu administrația sa puternic centralizată, a fost desființat și luarea deciziilor a trecut la municipalități. Chiar și regulamentele au fost anulate până când statul a direcționat munca spre bibliotecile municipale.

Managementul prin rezultate a fost introdus în municipalități. Aceasta s-a întâmplat oficial în Helsinki la sfârșitul anilor 1980 și în practică a condus la diferite organisme, inclusiv sisteme de bibliotecă, câștigând „puterile” care au fost transferate de la politicieni și guvernarea centrală. Noile sisteme de management au autorizat schimbarea puterii în sistemul de bibliotecă și a încurajat delegarea și o mișcare de la un sistem centralizat la unul descentralizat prin care, de exemplu, filialele au putut deveni mai independente.

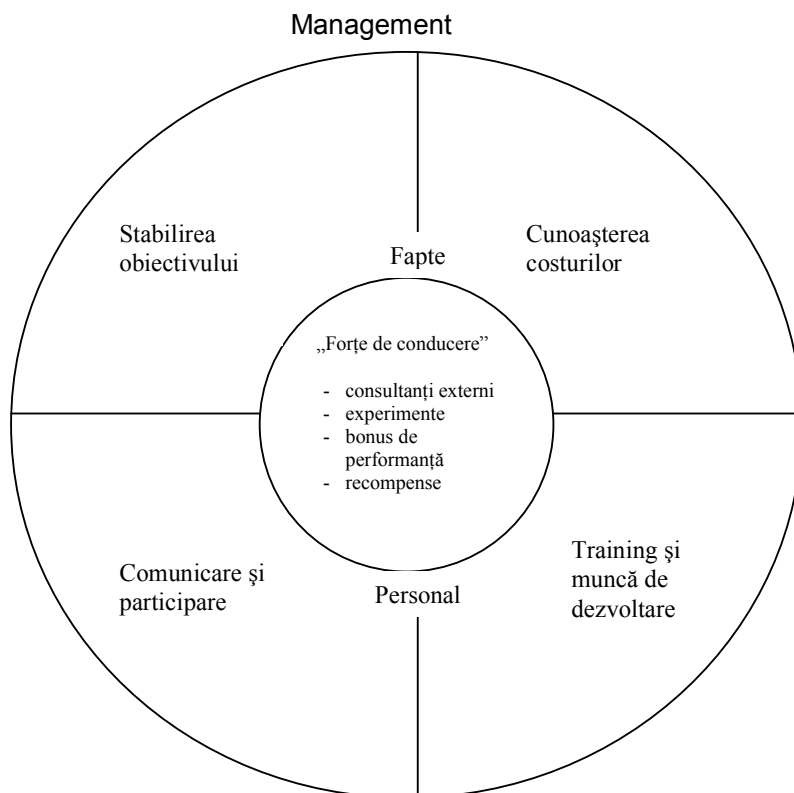
Aceasta mi-a dat imboldul de a începe munca de dezvoltare a managementului – muncă pe care nu am putut-o face singur, deci primul pas a fost să găsesc o echipă bună. Pentru mine această echipă a fost comitetul executiv al Bibliotecii Orășenești Helsinki.

## Dezvoltarea managementului în Biblioteca Orășenească Helsinki

În Biblioteca Orășenească Helsinki suntem angajați în dezvoltarea managementului de peste 10 ani. Începând cu 1998 când a început această muncă, a fost un proces continuu cu perioade de activitate mai bună și mai slabă. De-a lungul acestui timp, am lucrat pe diferite aspecte ale managementului și am acoperit teme ca: misiunea bibliotecii, valori ale muncii de bibliotecă, măsurători ale performanței, productivitate, managementul prin rezultate, bonusul performanței personalului, planificarea strategică, satisfacția clientului, analiza costurilor și măsurătorile produsului, munca de calitate, schimbul organizatoric.

Toate acestea se întâmplă în fiecare sistem de bibliotecă, bineînțeles, dar până acum nu am auzit de nici o altă bibliotecă în care această muncă să fi fost atât de sistematică și consistentă ca a noastră. Prin acest raport invităm alte biblioteci să compare munca lor de dezvoltare cu a noastră și să ne lase și pe noi să aflăm despre succesul lor!

Privind dezvoltarea managementului nostru, o vedem ca un întreg cu diferite domenii și aspecte. Poate fi vizualizată ca o roată în care „forțele de conducere” sunt butucul roții și celelalte aspecte formează roata propriu-zisă.



## Leadership

Această imagine ilustrează modul în care noi am lucrat cu dezvoltarea managementului. Dezvoltarea implică munca cu fapte grele, cum sunt stabilirea obiectivului și finanțele, dar nu putem face nimic fără implicarea și participarea personalului. După cum înțeleg eu, munca cu fapte este ceea ce numim „management” și munca cu oamenii este „leadership”. Conform acestei definiții, voi folosi acești termeni mai târziu în această lucrare.

Am observat, de asemenea, că unii factori fac lucrurile să meargă mai repede. Pentru noi, acele tipuri de „forțe conducătoare” au fost, de exemplu, folosirea consultanților, munca cu experimente și implementarea unui bonus de performanță a personalului. Pentru a face toate acestea mai clare, voi merge în fiecare domeniu diferit și voi explica în ce constă.

### *Instrumentele de management*

Experiența noastră este că munca de dezvoltare ar trebui să înceapă cu stabilirea obiectivului care, în cazul nostru, este pe 4 nivele diferite: misiunea bibliotecii, strategiile, obiectivele-cheie anuale și valorile.

#### Misiunea

Misiunea bibliotecii a fost revizuită de-a lungul perioadei de dezvoltare. Prima versiune din 1988/1989 a marcat începutul muncii noastre de dezvoltare, în timp ce versiunea cea nouă, din 1996, reflectă Manifestul UNESCO pentru Bibliotecile Publice din 1994.

Biblioteca Orășenească Helsinki furnizează un serviciu civic de bază, disponibil pentru toată lumea. Ca o parte a rețelei de biblioteci din întreaga lume, noi oferim clienților acces nerestricționat la sursele de cultură și informație.

Pe o bază interactivă, noi dezvoltăm serviciile de bibliotecă necesare rezidenților din Helsinki pentru a fi membri activi ai societății și pentru a se bucura de viață.

#### Strategiile

Declarația misiunii spune ce va face biblioteca pe termen lung și de ce biblioteca are dreptul de a exista. Creează fundamentul pentru planificarea strategică în care noi combinăm organizația și activitățile ei cu oportunitățile și provocările mediului înconjurător. În strategie noi definim obiectivele și instrumentele necesare pentru a le atinge.

Planificarea strategică începe de obicei cu o analiză SWOT, în care sunt prezentate punctele tari și punctele slabe interne ale organizației și oportunitățile și amenințările din lumea de afară.

Intern	<b>Puncte tari</b>	<b>Puncte slabe</b>
Extern	<b>Oportunități</b>	<b>Amenințări</b>

Prima perioadă a planificării strategice în biblioteca noastră a avut loc la începutul anilor 1990. Ea a avut ca rezultat strategii pentru rețeaua bibliotecii, pentru divizarea muncii și cooperarea în cadrul rețelei bibliotecii, pentru orele de deschidere, pentru media, pentru personal, pentru conducere și pentru folosirea tehnologiei informației (IT).

Este interesant de văzut cum s-a dezvoltat strategia IT. În 1991 era o strategie IT simplă care concentra cea mai mare parte a tehnologiei și principiul că ar trebui să avem același nivel de echipament în toate bibliotecile (egalitate pentru clienți – una dintre valorile noastre). Apoi a venit strategia Internetului în 1995 și acum ce-a dea treia strategie IT a noastră a apărut la sfârșitul lui 1998 și se numește „strategia informației”. Acoperă și tehnologia și conținuturile – bazele de date, materialul electronic, accesul la informație și așa mai departe.

Setul de strategii a fost discutat din nou de-a lungul anului 1996 și acceptat în 1997. Azi strategiile sunt:

1. strategia conducerii
2. strategia serviciului
3. strategia personalului
4. strategia internaționalismului
5. strategia informației

Acestea sunt domeniile care credem că sunt importante pentru munca încununată de succes în viitor.

Obiectivele-cheie

Strategiile ghidează activitățile sistemului pe termen lung, dar este vital a avea un mecanism pe baza căruia acestea sunt realizate. În fiecare an în biblioteca noastră, comitetul executiv pregătește un plan al obiectivelor-cheie pentru anul următor, incluzând nu numai lucrurile care trebuie realizate, dar și oameni, grupuri sau unități responsabile și procedura continuării. Acest plan este publicat într-un buletin săptămânal și prezentat pentru manageri și pentru diferite grupuri. După discuție și feedback, comitetul executiv decide versiunea finală. Aceasta se întâmplă anual între lunile decembrie și februarie. Toate filialele folosesc acest instrument când își pregătesc propriile lor obiective pentru fiecare an. Programul pentru planificarea anuală și conducere este în anexa 1.

Pentru 1999 cele 4 obiective generale sunt:

1. societatea informării cetățeanului (am avut-o anul trecut în forma „Cetățeanul în societatea informației”, dar acum vrem să accentuăm rolul mai activ în societatea informației);
2. internaționalismul în activități;
3. cooperarea și calitatea serviciilor;
4. dezvoltarea competențelor și analiza activităților.

Obiectivele-cheie pentru 1999 sunt în anexa 2. Ele sunt un amestec de management și muncă de dezvoltare în general, dar și foarte interesate de deservirea clientului și activitățile în bibliotecă.

Valorile

Valorile dau utilitate muncii noastre și sunt pietrele ei de temelie. Când politica operațională a fost reînnoită, valorile bibliotecii orășenești au fost înregistrate pentru prima dată. Ele reflectă foarte mult cele trei principii revoluționare franceze: „Libertate, Egalitate, Fraternitate”, și accentuează ideea originală care stă în spatele bibliotecilor publice: „accesul gratuit la informație este o precondiție pentru o societate democratică”. Valorile sunt:

- Diversitate

- prezentarea diferitelor opinii
- pluralitate culturală
- o viziune critică
  - Egalitate
- acces la informație pentru toată lumea
- tratarea în mod egal a clientelei (adulți/copii, clienți finlandezi/străini)
  - Libertate
- utilizare gratuită pentru toată lumea
- formare liberă a opiniei
- achiziția liberă a informației
  - Multe dimensiuni
- timp: curent și istoric
- informare și recreație
- clienți, fără limită de vârstă
  - Confidențialitate
- etică
- încredere reciprocă între bibliotecă și clienți

#### Managementul prin rezultate

Pentru majoritatea părților lumii este - sau a fost - probabil adevărat că sectorul public a fost mai puțin conștient decât sectorul privat în privința costurilor și finanțelor. În sistemele bibliotecii, bugetele nu au avut legătură cu unitățile sau filialele. Totuși trebuie să vorbim despre bani. Obținerea celor mai bune rezultate în cel mai eficient mod înseamnă că socotelile costurilor trebuie să fie legate de servicii.

O modalitate de sporire a cunoașterii costurilor și combinarea cu stabilirea obiectivelor este prin intermediul managementului prin rezultate. Când conducerea orașului a recomandat acest sistem pentru diferitele sale agenții, și Biblioteca Orășenească a început să-l implementeze. În practică, aceasta înseamnă că fiecare filială și unitate are propriul plan de serviciu și propriul buget, care include majoritatea costurilor operate. Chiar dacă costurile fixate justifică partea leului bugetului, bibliotecarii-șefi câștigă o mai mare cunoaștere a costurilor și cel puțin puțină flexibilitate financiară. În acest timp, puterea asupra managementului personalului și în alte câteva domenii a fost delegată bibliotecarilor-șefi din administrația centrală a bibliotecii.

#### Sistemul de calcul al costurilor

Celălalt instrument pentru înțelegerea și analizarea costurilor a fost sistemul de calcul al costurilor, în care costurile sunt legate de definirea produselor. Setul de produse ar trebui să acopere întregul serviciu pe care biblioteca îl oferă clienților săi.

În raportul „*Kustannuslaskennan kehittäminen Helsingin kaupunginkirjastossa*” (Dezvoltarea sistemului de calcul al costurilor în Biblioteca Orășenească Helsinki), care a fost publicat în noiembrie 1998, aceste produse sunt:

1. oferirea materialului pentru împrumut;
2. oferirea materialului pentru folosirea în bibliotecă;
3. oferirea serviciului de informare și expertiză;
4. serviciile www ale bibliotecii;
5. servicii naționale și internaționale;

6. evenimente;
7. oferirea de facilități și echipament pentru folosire;
8. vinderea de fotocopii și materiale.

Acest sistem este încă în dezvoltare, dar scopul lui, printre alte lucruri, este să ne învețe să analizăm și să calculăm resursele necesare la fel ca și în lumea afacerilor când noile servicii sau noile produse vor fi oferite.

### Sistemul informațional de management

Pentru a păstra modul în care unitățile diferite și sistemul bibliotecii ca un întreg sunt efectuate, avem nevoie de un sistem informațional de management bun. Pentru aceasta am urmat administrația orașului și suntem în procesul de implementare a sistemului care se numește Johdon Tietojärjestelmä sau JOTI (sistemul informațional de management). De fapt, trebuie să folosim sistemul lor pentru că și ei vor să urmărească rezultatele diferitelor agenții în cadrul orașului Helsinki.

### *Instrumentele de leadership*

Motivația personalului poate fi împărțită în două categorii. Pe de o parte, personalul are nevoie de informații despre multe lucruri astfel încât să poată fi activ în munca lui și are nevoie de posibilitatea de participare în dezvoltare și luarea deciziilor. Pe de altă parte, personalul are nevoie de training astfel încât competențele personale să fie în acord cu nevoile bibliotecii și are nevoie de ghidare în munca de dezvoltare a bibliotecii. În aceste feluri, personalul poate participa la dezvoltarea bibliotecii și a serviciilor ei, și se poate simți mai sigur știind că „simte pulsul cu degetele lui”.

### Informația internă

Inexistența informației interne este un subiect de discuție fără sfârșit în multe locuri de muncă. Una dintre primele măsuri a fost să încep un buletin săptămânal intern pentru personal. El continuă să existe și este citit cu mare interes! În prezent este suplimentat cu informația de pe Internet și, începând din 1996, de propriul nostru sistem Intranet. Un nou aspect este că informația este acum mai comunicativă și interactivă.

### Organizare și participare

Personalul are nevoie de informație dacă vrea să fie activ în munca lui. Dacă vrem de asemenea să fie activ în dezvoltarea întregului sistem al bibliotecii, trebuie să creăm structuri care să încurajeze participarea.

În cazul nostru, am privit organizația însăși ca o astfel de structură. În loc să studiem unitățile și cum să schimbăm pozițiile lor, noi analizăm comunicarea și legăturile dintre ele și între comitetul executiv și personal.

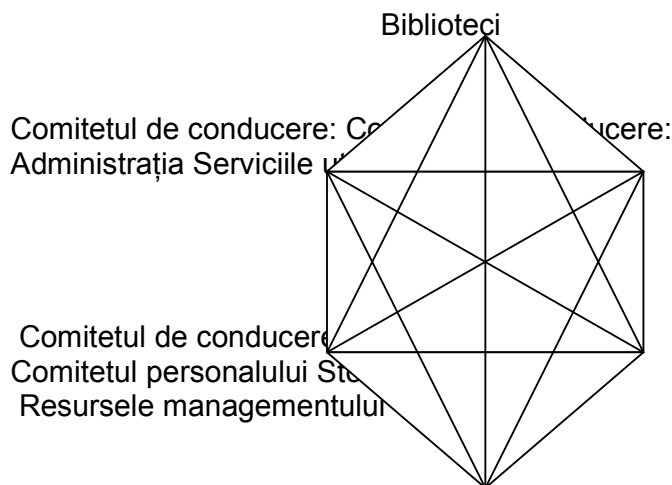
Noi avem o diagramă de organizare obișnuită, în care se poate vedea că toate filialele sunt direct subordonate directorului bibliotecii (Anexa 3). Bibliotecarii-șefi ai filialelor și directorul bibliotecii au o analiză anuală a performanței în care obiectivele și direcția de dezvoltare sunt definite.

Comitetul executiv al bibliotecii este format din directorul bibliotecii, doi directori adjuncți ai bibliotecii, șeful unității serviciilor publice în biblioteca principală și managerul de dezvoltare în calitate de secretar. Acest grup se întâlnește în mod normal în fiecare săptămână.

Pe lângă diagrama de organizare obișnuită, am creat „diamantul” care scoate în evidență legăturile. Când personalul s-a plâns că comitetul executiv a fost prea retras și nu

Știa destul despre miezul problemei, am creat grupuri pentru fiecare director. Aceste grupuri sunt formate din patru membri propuși de filiale și unități și unul propus de sindicat, reprezentând diferite categorii și nivele. Munca fiecărui grup este concentrată în principal pe domeniul pentru care directorul care conduce grupul este responsabil. Grupurile nu iau decizii formale, ele discută și propun teme care sunt importante din punctul de vedere al personalului. Directorii au, de asemenea, posibilitatea de a informa grupurile despre rezultatele actuale și de a le cere părerea.

Entitatea managementului poate fi ilustrată astfel:



Comitetul executiv

Avem și câteva grupuri cu alte îndatoriri: pentru munca de bibliotecă pentru copii, pentru bibliotecarii cu muzica, pentru serviciile de informare, pentru bibliotecarii vorbitori de limba suedeză, pentru munca cu site-urile web. Ținta pentru comitetul executiv este să întâlnească aceste grupuri o dată pe an, să discute obiectivele pentru perioada care urmează.

În toamna anului 1998 am organizat o petrecere mare pentru toți membrii diferitelor grupuri. Invitațiile au numărat 80, ceea ce indică faptul că aproape 20% din personal este implicat în acest fel activ în dezvoltarea bibliotecii.

Întâlnirile informale

Comitetul executiv își dă seama că întâlnirea personală și față în față cu personalul este cea mai importantă. După tradiție, întâlnirile sunt organizate de bibliotecarii-șefi și managerii unităților, dar de-a lungul ultimilor doi ani au fost create noi moduri de întâlnire a personalului.

Unul este acela că comitetul executiv invită 4-6 membri ai personalului la cafeaua lor de dimineață pentru a se cunoaște. De asemenea, comitetul executiv vizitează bibliotecile și unitățile, se întâlnește cu personalul și discută după o structură de autoevaluare care va fi explicată mai târziu în acest articol.

Consultanții interni

În vederea schimbărilor rapide din societate și a provocărilor pe care ele le pun pentru biblioteci, și considerând dorința comitetului executiv de a dezvolta Biblioteca Orășenească Helsinki, trebuie să furnizăm instrumente pentru a ajuta personalul să se mențină pe el însuși avansat. De asemenea, este necesar mult suport în ghidarea muncii de dezvoltare cerută de filiale și unități.

O decizie importantă la începutul muncii de dezvoltare a fost alegerea consultanților interni pentru a ajuta bibliotecile în acest proces. Am ales cinci oameni reprezentativi ai diferitelor grupuri de personal: doi bibliotecari-asistenți și membri activi ai sindicatului, doi bibliotecari-șefi de filiale și un fost manager pentru bibliotecile de spital care mai târziu a devenit managerul de dezvoltare și secretarul comitetului executiv. I-am numit pe acești consultanți „SISTER” (de la „SISKO”, un acronim al cuvintelor finlandeze care înseamnă consultanți de dezvoltare interni). Managerul de dezvoltare a fost cel mai mare „SISTER” care a avut grijă de grup.

Acești oameni au fost pregătiți să fie consultanți și bibliotecile pot cere oricărui dintre ei să ajute când se începe munca de dezvoltare la nivelul bibliotecii. Au fost niște griji la început că bibliotecile nu vor accepta să fie ajutate de colegi și aceștia să se implice în afacerile lor, dar „SISTERS” și-au câștigat foarte ușor încrederea și au devenit populari.

Trei din acest grup încă sunt consultanți și am mai adăugat încă unul. Destul de recent, am decis să mai implicăm încă doi „SISTERS”, din cauza procesului de autoevaluare care va fi introdus în toate bibliotecile în acest an.

### Zilele de dezvoltare

Azi toate unitățile au până la două zile de dezvoltare pe an. De obicei, tot personalul se strânge împreună, undeva în afara bibliotecii, pentru a discuta un subiect ales. Uneori, acest fel de zi implică recreație, o excursie la o bibliotecă în afara Helsinki sau împărțirea unei mâncări bune în împrejurimile agreabile. În mod normal, noi nu închidem bibliotecile în aceste cazuri; personalul dintr-o bibliotecă ajută în parte și apoi avem angajați înlocuitorii noștri pentru acele zile.

### Trainingul

Într-o bibliotecă de 500 de oameni este de neconceput ca întregul personal să fie trimis la cursuri organizate în afara bibliotecii. Ar fi prea costisitor. În schimb am organizat multă pregătire internă, cu beneficiul adaptării fiecărui curs exact nevoilor noastre.

Implementarea tehnologiei informației și a serviciilor înrudite ale acesteia a arătat clar avantajele acestui sistem. Nevoia de pregătire a fost imensă. Pentru a încuraja personalul să frecventeze diferite cursuri IT, am dezvoltat Tietotekniikan taitokortti (carnetul de competență IT) astfel încât toată lumea să poată vedea ce fel de cursuri sunt disponibile și ce calificări au ei deja.

Următorul mare efort a fost deschiderea unui nou centru de training, Centrul de Calificare pentru Informație Digitală (Digitaalisen Informaation Oppimiskeskus), pe care noi îl numim DINO. Ideea de la baza DINO este că mai întâi pregătim niște bibliotecari care să-i pregătească pe alții. Obiectivul pentru 1999 este ca 90 de oameni să frecventeze șapte zile lucrătoare de cursuri, în care vor studia folosirea diferitelor surse pentru accesarea informației, cele mai importante baze de date și așa mai departe.

Vrem să pregătim cât de mulți posibil pentru că toate bibliotecile noastre – chiar și cele mai mici - au acum posibilități egale pentru accesarea informației cu ajutorul IT. Acum este important pentru a ajunge ca personalul să realizeze această schimbare și să-i dăm competențele de care are nevoie.

*„Forțele de conducere”*



Comitetul executiv a fost dornic să facă munca de dezvoltare, avem un model pentru aceasta și personalul o susține, chiar dacă uneori avem nevoie de un impuls. Pentru aceasta avem instrumente pe care eu le numesc „forțe de conducere” – lucruri care fac progresul mai rapid și garantează că vom atinge într-adevăr obiectivul.

### Consultanții externi

De fiecare dată când începem un proces nou, angajăm un consultant extern care este specialist în temă. Am folosit acești oameni în implementarea managementului prin rezultate, în analiza costurilor și munca de calitate, de exemplu. În practică, cumpărăm serviciile sub un contract asupra căruia s-a convenit, prin care consultantul ne aduce teoria subiectului și un plan pentru modul în care am putea s-o implementăm în sistemul nostru. El ne ghidează în timp ce facem munca de implementare și ne impulsionează atunci când totul ni se pare prea greu.

Dar niciodată nu cumpărăm un sistem gata făcut care să fie impus propriului nostru sistem. Întotdeauna facem propria noastră implementare, oricât de mult durează. Adevărul este că multe din procesele noastre au durat ani, dar acesta este singurul mod prin care înțelegem într-adevăr ceea ce facem.

### Experimente

Nu doar unul sau două din proiectele noastre de dezvoltare au început ca experimente. Ore de muncă flexibile, bonusuri de performanță, folosirea IT, analizele de calcul al costurilor – toate acestea și multe altele. Experimentele dau posibilitatea de a testa la scară mică și de a da înapoi dacă experimentul eșuează. Experimentele dau, de asemenea, celor care vor să schimbe lucrurile, o șansă să realizeze planuri care nu sunt general acceptate.

Cel mai vizibil rezultat al experimentelor noastre este *Biblioteca de cărți prin cablu* care a început în 1994 cu o atenție specială de a folosi tehnologia informației în bibliotecă. Ca primă bibliotecă publică din lume care a oferit un server web pentru clienții ei, a fost un pionier și un model și în Finlanda, dar și pe plan mondial.

Celălalt experiment legat de IT și început în 1994 este biblioteca electronică pentru copii în una dintre filiale.

### Bonusul performanței personalului

Bonusul performanței personalului a fost cea mai bună „forță de conducere” dintre toate: se bazează pe sistemul acceptat de conducerea Helsinki, dar biblioteca a fost printre primele agenții care să-l testeze și să îl dezvolte mai departe. Acest sistem, așa cum a funcționat în 1999, este prezentat în Anexa 4.

Pe lângă detalii, ar fi bine de spus ceva mai general. În primul rând, dezvoltarea și folosirea acestui sistem presupune existența unui sistem de management cu fixarea unui obiectiv clar și a unui sistem de buget aflat în legătură cu unitățile. În principiu, se poate spune că bonusul performanței se bazează pe un amestec între fixarea obiectivului și cunoașterea costurilor. Amândoi factorii sunt necesari.

În al doilea rând, un obstacol comun al managementului prin rezultate este că unitățile sau filialele încep să fie în competiție unele cu altele. Pentru a evita aceasta, fixăm obiective pentru întregul sistem de bibliotecă. Bibliotecile individuale nu pot să obțină un rezultat 100% numai dacă întregul sistem reușește atingerea obiectivelor lui. Deci trebuie să vâslim toți împreună!

În al treilea rând, chiar dacă bonusul nu a fost foarte mare, a fost într-adevăr cea mai bună garanție că obiectivele vor fi atinse. Anul trecut, obiectivele noastre obișnuite au

fost crearea unui sistem pentru feedback-ul clientului și finalizarea sistemului de calcul al costurilor. Amândouă au fost atinse, în ciuda faptului că cel de-al doilea a fost o sarcină foarte grea și solicitantă pentru biblioteci și pentru grupurile responsabile de această sarcină.

Anul acesta un obiectiv comun este în legătură cu trainingul în DINO și al II-lea este procesul de autoevaluare care trebuie făcut în fiecare filială a bibliotecii.

### Recompense

Noi dezvoltăm și alte sisteme pentru recompensarea personalului. De exemplu, grupurile și unitățile au fost de acord să acorde diplomă de diamant pentru munca excelentă. Cu toate acestea, până acum nu am fost în stare să rezolvăm criteriile potrivite pentru acordarea acestui tip de recompensă.

### **Integralitatea muncii de dezvoltare**

Dacă facem un grafic al temelor muncii noastre de dezvoltare de peste ani, vedem de îndată că a fost într-adevăr un proces continuu de schimbare atât a managementului cât și a leadershipului. Schimbările noastre urmează una după alta, într-o succesiune naturală și în acest fel noi suntem diferiți de alte instituții. Am auzit destul de des cum liderii se plâng de noile stiluri de management care sunt înființate și care răstoarnă stilurile de la început.

În această privință munca noastră de management a fost diferită. Noi am folosit stiluri de management general, cum este managementul prin rezultate, dar le-am implementat în propriul nostru mod. Acest proces deseori durează mai mulți ani, apoi când sistemul satisface nevoile noastre zilnice și este o parte normală a vieții noastre de zi cu zi, începem să analizăm care ar fi următorul pas în munca de dezvoltare.

În timpul acestei perioade, privim în jur să vedem dacă este vreun sistem gata făcut pe care l-am putea folosi. Și am găsit, cumva, întotdeauna instrumentul pentru pasul nostru următor, la fel ca atunci când am început să lucrăm la Calitate. Nu am vrut să ne debarasăm de nimic din ce am făcut înainte, dar am vrut un instrument care să ne ajute să facem acele lucruri mai bine. Noi înșine, nu consultanții de dinafară, cu idei pentru

vânzare, controlăm dezvoltarea noastră. Cumpărăm când avem nevoie, nu când o schimbare în stilul de management pare a fi la modă!

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<b>Management</b>												
Misiune	Prima versiune								A II-a versiune			
Strategii				Strategia IT	Sistem început		Strategia Internetului				Strategia informației	
Obiective cheie									acceptat			
Valori						Propriul buget al rezultatelor pentru bibliotecă	Înțelegere costabilită					
Management prin rezultate		Personalul de lucru aprobat	Administrația financiară și de personal delegată					început	Primul raport	Al doilea raport	Al treilea raport	
Analiza costurilor										început		
Sistemul informațional de management												
<b>Leadership</b>									Intranet			
Informație internă	Buletin săptămânal											
Organizare și participare						„diamant”						
Întâlniri informale											de atunci	
Consultanți interni și zile de dezvoltare			„sisters”									
Training				Cursuri pentru pregătire IT		Pregătire internă intensă tot timpul						DINO
<b>„Forțe de conducere”</b>												
Consultanți externi					Utilizare activă până acum							
Experimente			diferite tot timpul									
Bonus performanță personal			experiment					Acceptat pentru toți				
Recompense											Sistem acceptat	
<b>Munca de calitate</b>							A început	procese	Primul raport	Al doilea raport	Auto-evaluarea	

## Munca de calitate

Implementarea calității în viața și munca zilnică a Bibliotecii Orășenești Helsinki este mai mult decât proiectele de dezvoltare pe care le-am făcut înainte. A fost un proces lung pe care l-am început oficial în 1994.

Consultantul nostru intern de conducere a avut primul contact cu munca de calitate la un seminar în 1993. Toți consultanții interni ai bibliotecii au frecventat un curs despre Principiile pentru calitatea serviciilor în primăvara lui 1994 și altul despre Principiile pentru munca de calitate în toamnă.

Până în primăvara lui 1994, comitetul executiv a decis să organizeze o conferință pentru managerii unităților bibliotecii: „Calitatea serviciului” - cum poate fi dobândită folosind managementul prin rezultate. Lectorul era un consultant extern angajat de comitetul executiv să fie specialistul și asistentul în dezvoltarea calității noastre.

La început munca noastră de calitate s-a focalizat foarte mult pe calitatea serviciului. În toamna lui 1994, a fost organizat un seminar despre calitate pentru comitetul executiv și alți 20 de oameni-cheie, cu consultantul nostru extern ca și moderator. S-a consimțit că procesele-cheie de analizat sunt: achiziția media, serviciul informației și circulația. Grupurile au început munca la aceste procese.

Pentru a obține niște idei de dinafară despre serviciul bun, a fost organizată o întâlnire pentru managerii unităților în ianuarie 1995, în care un reprezentant de la Stockmann – cel mai mare și cel mai bine cunoscut magazin universal din Helsinki – a vorbit despre principiile lor privitoare la un bun serviciu.

În acea primăvară, comitetul executiv a început redefinirea misiunii bibliotecii și definirea valorilor și principiilor operaționale. Această entitate a fost numită „Pachet de principii” și a fost prezentată managerilor de unități la un seminar. Munca la „pachet” a continuat în comitetul executiv și apoi la o nouă întâlnire cu managerii de unități. Rezultatul final al acestui proces a fost lansat în primăvara 1996.

În același timp comitetul executiv a devenit familiar cu Finnish Quality Award (FQA) și și-a dat seama că poate folosi FQA ca instrument de evaluare a muncii de dezvoltare a Bibliotecii Orășenești și a sistemului de management. Fără îndoială, FQA și QA internaționale, cum sunt Malcolm Baldrige’s National QA sau European QA, au combinat aspecte de management și leadership și multe domenii cu care noi lucrăm.

Comitetul executiv a testat autoevaluarea dezvoltării personalului în planul FQA și a prezentat rezultatul unui grup de conducători ai unităților. În acest fel, ne-am dat seama că ar trebui noi înșine să dezvoltăm un instrument de calitate.

### Manualul „Model de control al calității”

Următorul pas care a inclus bonusul performanței pentru întregul sistem de bibliotecă în 1996 a fost pregătirea manualului „Model de control al calității în cadrul Bibliotecii Orășenești Helsinki”. Pregătirea a fost planificată de comitetul executiv cu consultanți interni și externi, dar autorii manualului au fost membrii și secretarul comitetului executiv.

Planul modelului urmărește planul FQA. Domeniile-cheie de performanță, prin care calitatea în cadrul Bibliotecii Orășenești este controlată, evaluată și îmbunătățită sunt după cum urmează:

#### 1. Leadership

Se evaluează:

- cât de bine managerii de rang superior, personal, dezvoltă și mențin orientarea clientului, clarifică valorile și așteptarea performanței;

- cât de bine managerii de rang superior, personal, se descurcă în atingerea propriilor lor obiective pentru performanța managerială;
- modul în care valorile și așteptările sunt evidențiate în sistemul de management.

## 2. Informația și analiza ei

Se evaluează:

- orientarea clientului;
- modul în care informația este controlată și folosită pentru susținerea succesului pe piață.

Informația importantă pentru operațiile încununuate de succes ale bibliotecii, prin care economia și profitabilitatea bibliotecii este evaluată, este împărțită în 3 grupe:

- 1) informația despre operațiile și clienții bibliotecii;
- 2) termeni de comparație;
- 3) informația necesară pentru conducere.

## 3. Planificarea strategică

Se evaluează:

- modul în care Biblioteca Orășenească definește direcția strategică pentru activitățile sale și stabilește cerințele esențiale pentru planificare;
- modul în care cerințele referitoare la planuri sunt luate în evidență în management.

## 4. Dezvoltarea personalului

Se evaluează:

- modul în care personalul poate dezvolta și utiliza întregul său potențial în concordanță cu obiectivele Bibliotecii Orășenești;
- cum să creeze și să promoveze o atmosferă care să faciliteze:
  - 1) performanța în rezultate;
  - 2) învățarea și participarea, individual și pentru organizație ca și întreg.

## 5. Procesele de control

Se evaluează:

- procesele-cheie care sunt esențiale pentru activitate, cum sunt dezvoltarea produselor orientate către client, producerea și procesele de furnizare și cooperarea cu furnizorii, acoperind toate unitățile Bibliotecii Orășenești;
- modul în care sunt planificate procesele-cheie, cum să fie controlate cu eficiență și cum să fie îmbunătățite.

## 6. Rezultatele

Se evaluează:

- modul în care s-au dezvoltat parametrii corespunzători produselor, operațiilor și furnizorilor, precum și rezultatele economice;
- modul în care se compară rezultatele cu acelea ale altor biblioteci sau cu alți termeni de comparație.

## 7. Orientarea către client

Se evaluează:

- modul în care Biblioteca Orășenească obține informații despre clienții săi și modul în care relațiile cu clienții pot fi dezvoltate și menținute;
- modul în care s-au dezvoltat indicatorii-cheie de succes (satisfacția clientului, loialitatea clientului și participarea pieței) și modul în care sunt comparate aceste rezultate cu acelea ale altor biblioteci.

## 8. Impactul social

Se evaluează:

- efectul pe care îl are Biblioteca Orășenească – prin activitățile și produsele sale – asupra societății, asupra bunăstării oamenilor, asupra mediului în care trăiesc și asupra resurselor naturale;
- modul în care s-au dezvoltat aceste consecințe asupra mediului.

Acest manual are mai mult de 20 pagini și conține descrieri ale situației curente în cadrul tuturor subiectelor, detaliind și punctele tari și domeniile pentru îmbunătățire și include propunerile pentru măsurile de remediere. Obiectivul a fost să facem clar pentru noi înșine cum vrem să acționăm în diferite domenii astfel încât să controlăm calitatea. Ținta este implementarea planificării sistematice, controlul și evaluarea calității în viața de zi cu zi a bibliotecii.

Două citate din manual pot fi cel mai bun mod de a arăta despre ce e vorba.

„Fiecare bibliotecă are propria politică a serviciului, provenită din politica operațională a Bibliotecii Orășenești. Bazată pe domeniile-cheie de performanță ale întregii bibliotecii, fiecare unitate își definește anual propriile domenii. Majoritatea costurilor operaționale sunt legate de obiectivele specifice, cum sunt salariile, chiria, achiziția, dar este, de asemenea, o sumă globală care poate fi folosită mai liber.” (1 Leadership)

„Serviciul și alte activități accentuează orientarea către client. Politica operațională a bibliotecii, valorile și principiile de acțiune definesc felul în care unitățile își văd clienții. Regulamentele bibliotecii și directivele pentru implementarea lor creează fundația pentru tratamentul imparțial al clientului. De-a lungul întâlnirilor de dezvoltare organizate de unități, relațiile cu clientul sunt în mod regulat pe agendă.” (7 Orientarea către client)

#### Criteriile de evaluare pentru controlul calității

Deși bazat pe metoda autoevaluării, manualul nu poate fi un instrument pentru autoevaluarea continuă. Pentru aceasta avem nevoie de un altfel de instrument și comitetul executiv a început să lucreze cu el la sfârșitul anului 1997.

Dar ce este autoevaluarea? Este doar o metodă pe care organizațiile o folosesc pentru a măsura și a conduce competența lor într-un număr de domenii identificate, ca și acelea menționate mai înainte.

Modul nostru de dezvoltare a criteriilor de autoevaluare s-a bazat pe o abordare foarte practică. În noiembrie și decembrie 1997, comitetul executiv a vizitat cinci biblioteci filiale și, folosind criteriile FQA, a intervievat personalul acelor biblioteci. În timpul acestor vizite, comitetul executiv și-a dat seama că criteriile generale erau prea complicate pentru a fi folosite așa cum erau. Am înțeles că trebuie să ne dezvoltăm propria noastră versiune în afara criteriilor generale înainte să putem spera că autoevaluarea va deveni o parte a vieții de zi cu zi a filialelor.

Ajutat de consultantul nostru de calitate, comitetul executiv a pregătit criteriile de autoevaluare a Bibliotecii Orășenești în ianuarie 1998. Impulsul pentru această muncă a fost faptul că dezvoltarea criteriilor era subiectul bonusului de performanță pentru întregul sistem al bibliotecii. Dacă comitetul executiv nu ar fi făcut această muncă, întregul personal și-ar fi pierdut partea de bonus al performanței.

Criteriile (Anexa 5) acoperă aceleași domenii ca și Manualul calității, chiar dacă într-o ordine diferită, și le face mai ușor de înțeles. Sunt câteva repetiții în criterii pentru că deseori este necesar să vezi același subiect din diferite puncte de vedere - câteodată din punct de vedere al managementului, câteodată al personalului, de exemplu.

Evaluarea are 2 pași. Primul evaluează procedura – cât de bine este cunoscută la nivel general. Al doilea este evaluarea a cât de bine este implementată în munca zilnică proprie a bibliotecii. Concluziile sunt întotdeauna acțiuni concrete, obiective pentru îmbunătățire.

## Folosirea criteriilor de autoevaluare

Deci acum avem instrumentul de autoevaluare a managementului, dar care este utilitatea lui? Este o întrebare care i se pune uneori comitetului executiv.

Răspunsul comitetului este: Am dezvoltat sistemul de management în Biblioteca Orășenească Helsinki timp de peste 10 ani și acesta formează o entitate. Criteriile pentru autoevaluarea managementului completează această entitate. Criteriile pe care le-am creat ne ajută să verificăm dacă filialele și unitățile folosesc într-adevăr toate părțile sistemului nostru de management. Criteriile furnizează un mod sistematic de a privi managementul și activitățile, și de a scoate la iveală domeniile pentru îmbunătățire.

Unitățile au primit criteriile anul trecut și au avut șansa de a le folosi în munca lor de dezvoltare continuă. Până acum unitățile nu au folosit mult criteriile, dar comitetul executiv a decis să includă folosirea lor ca un element în bonusul de performanță pentru 1999. Pentru a atinge nivelul bonusului, fiecare filială trebuie să lucreze cu criteriile, să completeze partea a șaptea (Rezultate), să identifice două sau trei domenii pentru îmbunătățire și să schițeze acțiunile care trebuie luate.

Aceasta este o muncă solicitantă și care te implică. Comitetul executiv și consultanții interni au făcut un plan pentru atingerea obiectivului și toate filialele vor primi suport de la consultanți.

Comitetul executiv a folosit criteriile pentru autoevaluare și într-o zi lucrătoare a trecut prin toate criteriile și a evaluat fiecare element. În timpul acestui proces am notat domeniile pentru îmbunătățire, de exemplu:

### 1. Leadership

- este timpul pentru analiza eficienței organizației;
- nevoia de dezvoltare a personalului va fi verificată și vom elabora și publica detalii ale rețelei de specialiști.

### 2. Planificare strategică

- este timpul pentru a verifica setul de strategii.

### 3. Orientarea către client

- ar trebui să dezvoltăm interviuri cu clienții și mai multe cercetări specifice;
- ar trebui să furnizăm informații mai bune despre serviciile bibliotecii pentru noii locuitori ai orașului Helsinki;
- avem nevoie de pregătire în marketing;
- sistemul recent început pentru feedback-ul clientului va fi urmărit și evaluat.

### 4. Informația și analiza ei

- definiție și urmărirea liniilor esențiale;
- mai multă comparație cu alte biblioteci.

### 5. Dezvoltarea personalului

- informație mai bună pe termen lung despre training;
- atmosfera și satisfacția personalului vor fi măsurate.

### 6. Procesele de control

- joc de simulare despre procese (poate un bonus de performanță pentru 2000);
- punerea în valoare a sistemului de calcul al costurilor.

### 7. Rezultate

- să fie satisfăcătoare.



## 8. Impactul social

- comitetul executiv va continua munca pe această parte care încă nu este destul de bună.

Am testat, de asemenea, criteriile de evaluare prin marcarea fiecărui punct cu o literă de la A (bun) la E (rău). Au fost câțiva A și mulți B și C, dar, cel mai important, bineînțeles, au fost punctele cărora le-am dat D. Am ajuns la concluzia că cele mai critice domenii au fost „procesele de control” și „cifrele esențiale”, și acestora trebuie să le acordăm atenție suplimentară.

Sperăm că bibliotecile vor găsi propriile lor domenii critice în același fel și că vor acționa pentru îmbunătățire.

Comitetul executiv va folosi criteriile și în timpul vizitelor la filiale, când criteriile vor fi adoptate și fiecare filială va putea fi auditată de comitetul executiv. Criteriile dau o bază egală tuturor vizitelor similare și fac posibilă compararea filialelor. Vizitele pe care comitetul executiv le-a făcut deja au fost un proces de învățare atât pentru personalul filialelor cât și pentru comitetul executiv.

## Concluzii și perspective

În timp ce munca de autoevaluare este încă într-o fază activă, este imposibil să schițăm concluziile finale, dar sunt posibile niște considerații.

Pentru că autoevaluarea managementului este o parte a dezvoltării managementului nostru, am putea să ne întrebăm pe bună dreptate ce am dobândit cu toată munca noastră din ultimii 12 ani. Chiar a meritat? Ce am câștigat din ea?

Ca instituție a sectorului public nu avem nici un rezultat economic pe care să-l arătăm, nici un ban câștigat pentru acționari. Atunci cum măsurăm realizările noastre?

Este imposibil, bineînțeles, să spunem unde am fi fără toate eforturile noastre... dar două lucruri îmi vin imediat în minte când mă gândesc la succesul unei biblioteci publice: rolul ei în societate și nivelul ei de utilizare.

Importanța rolului unei biblioteci în societate și nivelul respectului pentru ea este cel puțin în parte reflectat de bugetul pe care politicienii îl alocă bibliotecii. Din acest punct de vedere nu am avut probleme mari; biblioteca pare să aibă o imagine bună în opinia politicienilor. Acea imagine depinde, cu toate acestea, de mulțimea știrilor pozitive scrise despre îmbunătățirile serviciilor bibliotecii și despre nivelul înalt de utilizare.

Nivelul înalt de utilizare depinde nu numai de serviciile bune ale bibliotecii, dar și de condițiile din societate în general. La sfârșitul anilor 1980 și 1990, economia Finlandei a prosperat cu o ușoară creștere a forței de muncă. Dar în 1991 economia noastră s-a înrăutățit dintr-o dată și șomajul a început să crească rapid.

O dată cu începutul recesiunii, circulația și numărul vizitatorilor a început să crească exploziv în Biblioteca Orășenească Helsinki. De-a lungul următorilor 5 ani, circulația a crescut cu 50% și numărul vizitelor la bibliotecă cu aproape 80%. Tendința a fost aceeași în anii 1930, când Finlanda a avut o recesiune foarte adâncă. Atunci, de asemenea, utilizarea bibliotecii a crescut dramatic.

Astăzi, ratele de utilizare nu mai sunt în creștere, dar s-au stabilizat la aproximativ 8,8 milioane împrumuturi (16/cap de locuitor) și 6,6 milioane vizite (12/cap de locuitor) pe an. În plus, avem o nouă formă de utilizare – utilizarea de la distanță prin vizitarea site-urilor noastre web – socotind mai mult de 5,9 milioane de vizite în 1998.

Bugetul nostru nu a fost tăiat în anii recesiunii, dar a trebuit să trăim cu un buget stabil în timp ce sarcinile de lucru pentru servirea clientului nostru au crescut vertiginos. În același timp, am implementat activ tehnologia informației. Acum mă îndoiesc că am fi reușit să muncim atât de mult din greu și să introducem atât de multe servicii noi, fără munca noastră puternică de dezvoltare. Sunt convins că procesul nostru intern de dezvoltare ne-a ajutat să înfruntăm provocările externe, în condițiile recesiunii și ale schimbării rapide în utilizarea tehnologiei informației.

Este interesant de văzut cum munca de dezvoltare a influențat reacțiile personalului. Din punctul meu de vedere cel mai bine sunt descrise ca o explozie de inovație și flexibilitate. În multe cazuri membrii personalului au luat inițiativa și au surprins grupul de conducere în mod plăcut cu propunerile lor de mai multe ori. De exemplu, ideea de a ține câteva biblioteci deschise duminica a venit din partea personalului.

Implementarea IT a fost înaintată puternic de câțiva membri ai personalului activ care, fără prejudecăți, au experimentat inovațiile care mai târziu au fost instalate în întregul sistem de bibliotecă.

În timp ce evaluăm modul în care personalul a beneficiat de munca de dezvoltare, ar trebui să nu uităm că sistemul de bonificare a performanței nu ar fi fost posibil fără un sistem de management bine dezvoltat cu stabilirea obiectivului și urmarea economică.

În general, dezvoltarea managementului nostru ne-a dat posibilitatea să abordăm probleme și să promovăm inovațiile pozitive. Ne-a făcut proactivi, nu reactivi – jucători atacanți, nu apărători!

Însă până acum evaluarea a privit în trecut. Dar viitorul? Cum putem folosi autoevaluarea? Este mai ales un instrument pentru îmbunătățirea propriei noastre munci, dar poate fi văzută, de asemenea, într-o perspectivă mai extinsă a ceea ce se va întâmpla sau s-a întâmplat în societate. De fapt, avem nevoie de criteriile noastre de autoevaluare pentru cel puțin încă alte două obiective.

Mai întâi, Legea bibliotecii publice finlandeze tocmai a fost revizuită și acum prevede ca aprovizionarea bibliotecilor să fie evaluată la nivel național. Aceasta are menirea de a asigura calitatea și uniformitatea serviciului și de a furniza informația necesară pentru dezvoltarea locală, regională și națională. Criteriile noastre de calitate oferă o posibilă abordare a acestei evaluări.

Interesant, Asociația Autorităților Locale a pregătit, de asemenea, o ustensilă pentru bibliotecile publice de evaluare a muncii lor și când au pregătit acest model, ne-au întrebat de manualul nostru „*Model pentru Controlul Calității în cadrul Bibliotecii Orășenești Helsinki*”. Documentul lor, „*Kirjastot ja laatu*” (Bibliotecile și Calitatea) a fost publicat recent. Este bazat, de asemenea, pe criteriile FQA și include toate subiectele pe care le avem în propriile noastre criterii. Diferența fundamentală este că materialul este la un nivel foarte general sub forma întrebărilor.

În al doilea rând, conducerea Helsinki pregătește propriile criterii de autoevaluare bazate pe FQA. Deoarece Helsinki se pregătește să fie unul din cele nouă orașe culturale europene și să-și sărbătorească cea de-a 450-a aniversare în 2000, situația economică poate părea destul de stabilă, dar sunt vremuri grele în față.

În 2001, Helsinki va începe să-și plătească împrumuturile luate în timpul recesiunii. Abordarea problemelor economice va determina orașul să își dezvolte criteriile de autoevaluare. În bibliotecă, putem fi fericiți că am început deja munca și așa avem mai mult timp de pregătire pentru o perioadă mai dificilă. Acoperind toate domeniile managementului, criteriile noastre de autoevaluare sunt piatra cu care putem „ascuți” procesele și modurile noastre de muncă.

### **Exemple de referințe bibliografice curente în managementul bibliotecii**

Ca nou director de bibliotecă, nu am găsit cărți despre managementul bibliotecii, așa că am folosit lucrări de specialitate despre managementul general. Pentru această lucrare, doar pentru a pune munca noastră de dezvoltare a managementului într-un context mai larg, am făcut o scurtă căutare a lucrărilor de specialitate în domeniul managementului bibliotecii.

Și ce am găsit? Cărți cu abordări diferite ale managementului bibliotecii.

Modul tradițional de a privi managementul bibliotecii este din punct de vedere al diferitelor funcții, la fel ca în *„Administrarea bibliotecii publice”*, scrisă de Gertzog și Beckerman (1994). În introducerea ei explică structura cărții care se bazează pe funcțiile majore publice – circulație, referință, procese tehnice, serviciile pentru tineri, anticiparea nevoilor utilizatorilor, consultarea cititorilor, precum și pe secțiunile de resurse umane, director, finanțe, clădire și marketing.

„Acest volum pornește de la o gândire a managementului curent prin afirmarea că o conducere încununată de succes poate să existe doar atunci când managerii sunt obișnuiți cu toate aspectele instituțiilor pe care le supraveghează și cu principiile și practicile managementului. Ei trebuie să fie conștienți de scopurile lor, obiectivele, problemele, procedurile și consecințele controversate.”

O altă părere este prezentată în cartea lui Cirino, *„Afacerea conducerii unei biblioteci”* (1991), în care el susține că „situația tristă din prezent a multor dintre bibliotecile noastre publice este rezultatul incapacității oamenilor care conduc bibliotecile de a ști ce ar trebui într-adevăr să facă”. El subliniază, de asemenea, că „biblioteca publică este dintre puținele agenții de servicii publice care poate funcționa mult ca o organizație a sectorului privat”.

Cirino compară bibliotecile publice cu organizațiile controlate exclusiv de monopolurile guvernamentale care sunt „ineficiente, birocrații exagerate, unde inovația și schimbul sunt evitate mai degrabă decât proslăvite”. Deci, el recomandă pentru directorii de biblioteci un leadership afacerist, un management pe care el îl asociază cu birocrația!

O părere total diferită este prezentată de Usherwood în cartea lui *„Redescoperind managementul bibliotecii publice”* în care el pune la îndoială noul „managerialism” care, după părerea lui, a preluat conducerea în multe biblioteci britanice. „Încheierea de contracte, privatizarea și salariile în funcție de performanță sunt doar trei astfel de exemple.”

Chiar dacă Usherwood crede că specialistul în serviciul public are nevoie de priceperi manageriale, el îl pune în contextul serviciului public care diferă prin faptul de a fi găsit în sectorul privat. „Să conduci o bibliotecă publică, la fel ca și conducerea oricărui serviciu public este diferit și discutabil mai dificil decât conducerea unui supermarket sau a unei mici afaceri”, scrie el.

Scopul cărții lui Usherwood este „să examineze potrivirea tehnicilor de management din sectorul privat și valorile la furnizarea serviciului bibliotecii publice.”

În concluzia lui, Usherwood spune că „provocarea pentru bibliotecarii de azi ai bibliotecilor publice este să aprecieze managementul prin prisma funcțiilor distinctive și a valorilor serviciului public ideal, dar în felul în care aceasta va permite serviciului să rămână o forță socială eficace în secolul următor și mai departe... Tehnicile managementului trebuie să servească biblioteca publică bazată pe comunitate ci nu să fie stăpânul ei. Profesiunea trebuie să redescopere cultura bibliotecii publice, cu preocuparea ei pentru etica profesională și nevoile individuale și ale comunității.”

Fără să dea vreun sfat despre cum specialiștii pot face toate acestea, Usherwood își încheie cartea: „Pe scurt, trebuie să redescoperim managementul bibliotecii **publice**”.

Cartea lui Kinnell Evens, „*Totul se schimbă?*” (1991) se concentrează, după cum sugerează și titlul, pe schimbarea care a avut deja loc și care va continua. Nu este numai obligația de a răspunde schimbării, ci și nevoia de a anticipa, de a fi preferabil proactiv decât reactiv în mediul turbulent în cadrul căruia bibliotecile funcționează. De aceea, bibliotecile au nevoie de o abordare strategică a managementului. Managementul strategic este focalizat în exterior și diferă de alte aspecte ale managementului prin preocuparea lui pentru întreaga organizație și pentru direcția spre care se îndreaptă.

Cartea țintește aprecierea modului în care s-ar putea dezvolta strategiile managementului pentru bibliotecile publice în anii 1990, printr-o recunoaștere a acestui rol central al bibliotecarilor-șefi ca lideri în implementarea strategică, dar văzând acest rol în contextul unui mediu complex cu care bibliotecile publice trebuie să relaționeze.

Ultima și cea mai interesantă carte pentru acest studiu este „*Managementul calității și standardizarea în sectorul informațional*” (1997). Ea conține rapoartele a patru proiecte britanice de cercetare a managementului calității, din care unul se concentrează pe bibliotecile publice: „*Managementul calității și serviciile bibliotecii publice – abordarea corectă?*” scris de Eileen Milner, Margaret Kinnell și Bob Usherwood. Studiul lor s-a derulat din septembrie 1994 până în iulie 1995 și a investigat acceptarea și aplicarea filozofiei managementului calității, instrumentele și tehnicile în sectorul bibliotecilor publice. Autorii și-au dat seama de faptul „că ezitarea generală a managerilor bibliotecii publice de a adopta conceptele managementului calității complet apărute din înțelegerea lor parțială a managementului calității și ezitarea lor categorică de a adopta tehnici care ar putea să nu fie întotdeauna potrivite unei organizații de serviciu public.”

Partea interesantă a cercetării lor este comparația dintre 12 biblioteci publice și 12 organizații din sectorul privat, care a dat posibilitatea echipei să constate ce abordări pot fi potrivite pentru utilizare de către autoritățile bibliotecii publice. Una dintre acestea a fost adoptarea autoevaluării, care a apărut în 6 organizații non-bibliotecare, din care una a fost printre câștigătorii British Quality Award (Premiilor Calității Britanice). Doar un serviciu de bibliotecă, o bibliotecă județeană englezească, și-a exprimat interesul în adoptarea autoevaluării într-un mod formal.

Ei subliniază că mulți dintre cei intervievați și care deja foloseau sau plănuiau utilizarea metodologiei pentru autoevaluare arătau păreri pe care J. Barnett le-a exprimat astfel:

„Pentru a munci este nevoie de implicare de la nivelul cel mai înalt, un interes puternic pentru servirea clienților, consimțire pentru schimbare, onestitate, pregătire pentru a repeta și verifica procesul pentru îmbunătățirea continuă și implicarea clienților în

cuantificarea satisfacției lor.” (J. Barnett (1995), *Autoevaluarea. Calitatea în Marea Britanie*, 18 Martie)

Concluzia lor este că autoevaluarea pare să câștige un interes larg răspândit, când chiar standardele de inspecție externă tradiționale, cum este ISO 9000, plănuiesc să încorporeze aspecte din ea în standardele managementului calității redefinite care se așteaptă în 1999. Concluzia lor finală este: „având în vedere un asemenea interes, se pare că autoevaluarea organizațională va fi, probabil, în linia întâi a dezvoltărilor în managementul calității.”

Este interesant de remarcat faptul că secțiunea de management și marketing a IFLA a fost fondată doar în 1996 și că, deși revista IFLA a prezentat recenzii de lucrări de specialitate în domeniul managementului de-a lungul anilor 1990, acestea nu au făcut parte din literatura managementului de bibliotecă.

## **Epilog**

Comparând dezvoltarea propriului nostru management cu ideile prezentate în literatura de specialitate în domeniul managementului bibliotecii, am câteva observații de făcut.

Autoevaluarea este un domeniu de actualitate al managementului în general. Este recomandată, de asemenea, pentru biblioteci, și asta mi se pare foarte normal. Scriind această lucrare, am putut vedea ușor cele două aspecte – management și leadership – și să clasific multe activități într-un grup sau altul. Dar nu știu unde să pun munca de calitate, incluzând autoevaluarea managementului, pentru că îmbină foarte mult managementul și leadershipul. Și asta este bine, de fapt, e necesar. Cel mai bun lucru, oricum, este că munca de calitate pune accentul acolo unde se potrivește: pe clienți.

Un al doilea punct privește criticismul lui Bob Usherwood asupra „noului managerialism” cu exemple de contractări, privatizare și salarii bazate pe performanță. Cu toate că îi înțeleg preocuparea, mă întreb în același timp care ar putea fi cauza acestui trend. E faptul că directorii de bibliotecă au avut atât de puțin interes în materie de management și leadership încât au fost depășiți de dominațiile exterioare? Poate fi faptul că acei directori nu au nici o idee proprie pentru dezvoltarea stilului de management în bibliotecile lor? Din acest punct de vedere sunt de acord cu Bob Usherwood când spune la sfârșitul cărții sale că „trebuie să redescoperim managementul bibliotecii publice”. Dar ar fi trebuit să dea măcar o indicație despre cum să se facă acest lucru.

Recunosc că mă simt frustrată uneori când se așteaptă ca sectorul public să adapteze modele din sectorul privat, dar niciodată invers. Eu cred că sectorul public are multe cu care să contribuie.

Lansarea dezvoltării susținute îmi dă speranțe deoarece conține elemente care pune conceptele de rezultate profitabile și rezultatele afacerii mai mult în domeniul sectorului public. Aceste elemente pot fi văzute de asemenea în managementul calității. Poate calitatea este puntea de aducere a sectorului public și privat mai aproape unul de altul, recunoscând astfel valoarea și importanța pe care o are ca parte a societății.

De ce să fii interesat de management dacă conduci o bibliotecă? Revenind la ideea care susține managementul („conducem pentru a atinge obiective”), altfel spus „nu conducem pentru că nu avem nici un obiectiv”. Concluzia inevitabilă este că directorii de bibliotecă care nu sunt interesați de management nu au obiective de atins. Și aceasta nu poate fi adevărat, nu-i așa?

## **Bibliografie**

Cirino, Paul John. *The Business of Running a Library. A Handbook for Public Library Directors*, 1991. ISBN 0-89950-648-8.

Gertzog, Alice & Beckerman, Edwin. *Administration of the Public Library*, 1994. ISBN 0-8108-2857-X.

Herrera, Luis A. & Pereyra, Ricardo Rodriguez. *Review of the Management Literature 1996*, IFLA Journal 23 (1997) 5/6, pp. 371-380.

Kinnell Evans, Margaret. *All change? Public Library Management Strategies for the 1990's*, 1991. ISBN 0-947568-50-6.

Kirjastot ja laatu. *Kirjasto- ja tietopalvelutoimintojen arviointiperusteet*, 1998. ISBN 952-9832-59-1.

Layzell Ward, Patricia. *Review of the Management Literature 1997*, IFLA Journal 24 (1998) 3, pp. 176-183.

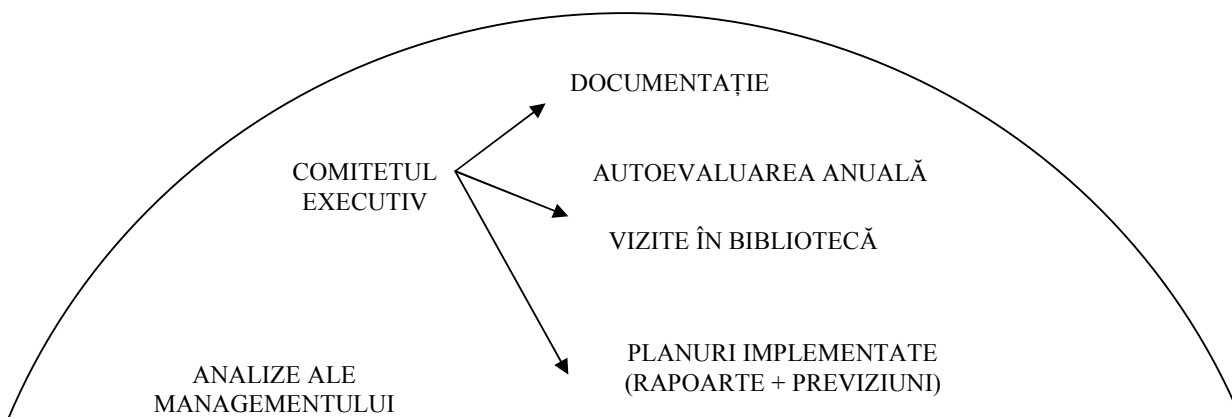
„*Performance Measurement and Quality Management in Public Libraries*”. IFLA Satellite meeting Berlin, 25-28 August, 1997; proceedings. Ed. de Peter Borchardt and Ulla Wimmer. Berlin: Dt. Bibliotheksinst., 1998. (Dbi-Materialien; 168) ISBN 3-87068-968-4.

*Quality Management and Benchmarking in the Information Sector*, John Brockman (ed.), 1997. ISBN 1-85739-189-6.

*Quality Management: The Public Library Debate*, Eileen Milner, Margaret Kinnell & Bob Usherwood. *Public Library Journal*, Vol. 9, Nr. 6, 1994, pp. 151-157.

Usherwood, Bob. *Rediscovering Public Library Management*. London: Library Association Publishing, 1996. ISBN 1-85604-175-1.

## PLANIFICAREA ȘI CONDUCEREA SISTEMULUI DE BIBLIOTECĂ „CEASUL ANUAL”





## Anexa 2

### Obiective-cheie pentru 1999

#### 1. Societatea informării cetățeanului

<b>Obiectiv</b>	<b>Măsurători</b>
<b>Asigurarea egalității</b> Asigurarea stocurilor de informații de bază e gratuită	- Promovarea societăților naționale mixte - Influențarea dezvoltării legislației drepturilor de autor
Interacțiunea în societatea informațională	- A doua etapă a e-mail-ului clientului
Stimularea utilizatorului	- A doua etapă a stațiilor de lucru multimedia pentru clienți („Verho-2”)
<b>Învățarea de-a lungul vieții</b> Copii și tineri	- Integrarea lumii IT cu învățarea copiilor să folosească biblioteca, „Ritm pentru copii” - Citirea indicațiilor și continuarea

	competiției „Cititorul pasionat” - Proiectul de literatură pentru tineret „Vimma” (Frenzy)
Adulți (Anul vârstnicilor și programele de integrare a refugiaților)	- Pregătirea utilizatorilor bibliotecii - Diferite asociații de adulți invitate la o prezentare a bibliotecii, prezentări ale bibliotecii deschise (ex. Ziua orașului Helsinki)
<b>Dezvoltarea susținută</b> Proiectul local Agenda 21	- Dezvoltarea cunoașterii bibliotecii ca o instituție care promovează dezvoltarea susținută și reciclarea cărții - Târgul Eko 99 din Helsinki

Întregul document al obiectivelor-cheie include nu numai obiectivele și măsurătorile, dar și coloane pentru responsabilitate și urmări. Acestea precizează cine este responsabil pentru progres și forma pe care urmările o vor lua. Responsabilitatea poate aparține uneia sau mai multor persoane, unei echipe (Comitetul executiv, bibliotecarii copiilor sau grupului IT, de exemplu), uneia sau mai multor biblioteci sau chiar unor colaboratori externi stabiliți. Urmările pot varia de la o declarație că proiectul a fost împlinit sau că a progresat, până la realizarea unor statistici sau a unui raport detaliat.

<b>2. Internaționalismul în activități</b>	
<b>Obiectiv</b>	<b>Măsurători</b>
<b>Se ia în considerare Anul Președinției UE</b>	- Broșuri și alte materiale - Legături cu canalele de informare ale UE - Pregătirea personalului
<b>Pregătirea pentru a fi oraș cultural în anul 2000</b>	- Conferință despre literatura și biblioteca internațională - Site-uri web ale bibliotecilor orașelor culturale - Furnizarea de cărți despre Helsinki bibliotecilor altor orașe culturale - Alte proiecte („Korttelikaiku” – copii descriu cartierele lor) - Societăți mixte

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Broșuri și alte materiale de informare</li> </ul>
<b>Prezentarea Bibliotecii Orașenești Helsinki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evenimente în Lasipalatsi (Palatul de sticlă)</li> <li>- Dezvoltarea de pagini web suplimentare (în limba engleză)</li> <li>- Dezvoltarea Bibliotecii multiculturale suplimentară</li> <li>- Rețeaua Bibliotecilor Publice/Bertelsmann</li> <li>- Raport asupra dezvoltării managementului</li> <li>- Standardizarea/Biblioteca Orașenească Vancouver</li> <li>- Proiectul Socrates; participarea la publicație</li> </ul>
<b>Participarea la munca de dezvoltare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Noul program-cadru al UE: al 5-lea, aplicații ale posibilelor fonduri</li> <li>- PubliCA, proiecte-pilot urbane</li> </ul>
<b>Legături de dezvoltare și consolidare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proiectul PubliCA al UE (Public Libraries Concerted Action)</li> <li>- Programe ale Europei de Est</li> <li>- Curricula personalului și vizite de familiarizare, schimbul de personal</li> <li>- Studii lingvistice</li> </ul>

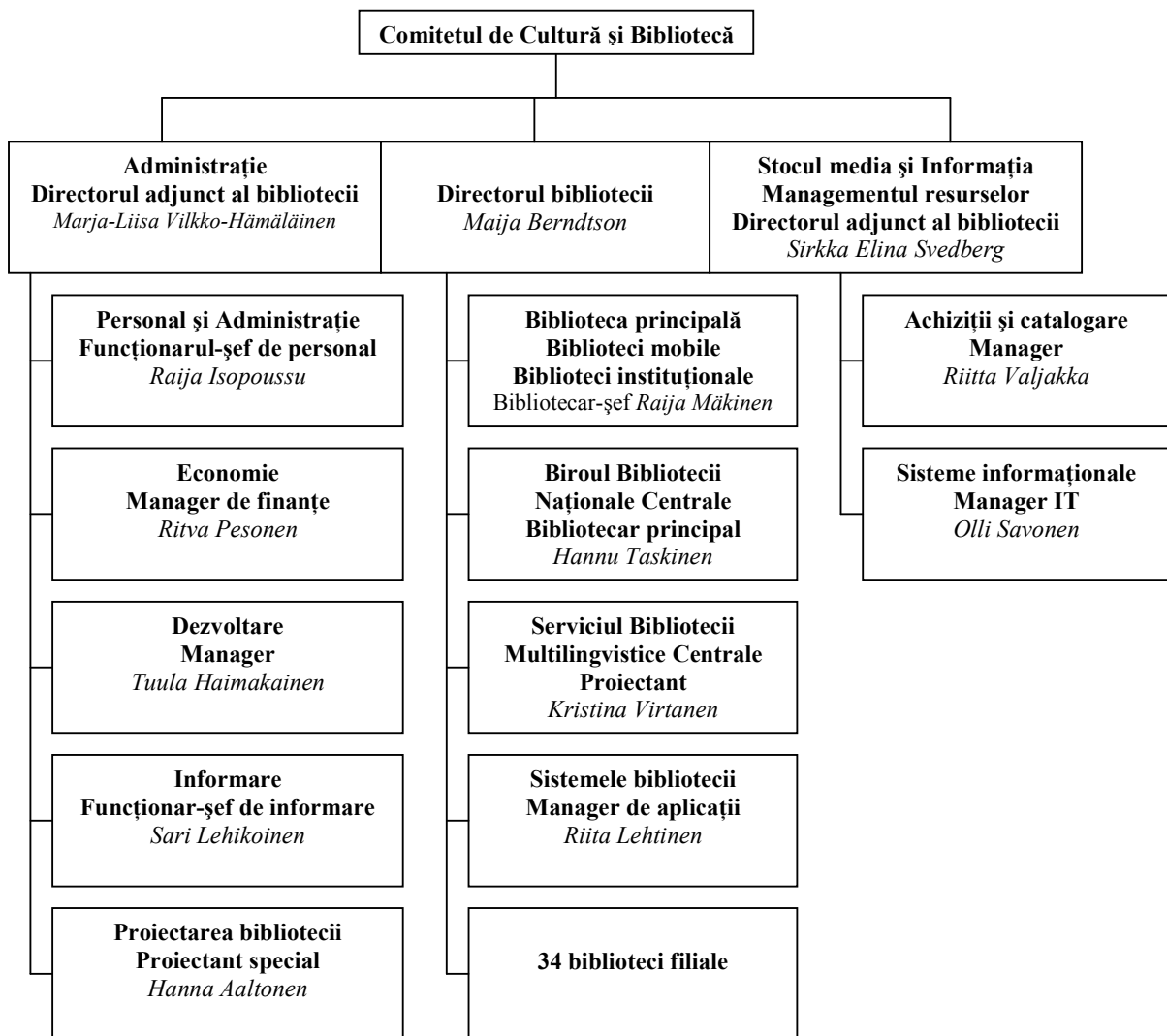
<b>3. Cooperare și calitatea serviciilor</b>	
<b>Obiectiv</b>	<b>Măsurători</b>
<b>Dezvoltarea cooperării reciproce între biblioteci</b> Nivel național	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan pentru sarcinile de viitor ale bibliotecii centrale și regionale</li> <li>- Promovarea serviciilor bibliotecii naționale „Biblioteca Finlandei”: serviciul de informare la distanță</li> <li>- Dezvoltarea cooperării cu bibliotecile de cercetări</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vizite</li> <li>- Licențe mixte pentru material electronic</li> <li>- etc.</li> </ul>
Zona metropolitană	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dezvoltarea suplimentară a planurilor pentru cooperare</li> <li>- Aprecierea sistemului de bibliotecă pentru viitor</li> <li>- Standardizarea implementării recomandărilor utilizatorului</li> </ul>
<b>Dezvoltarea colecțiilor</b> Parte a procesului de autoevaluare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Training</li> <li>- Stabilirea și menținerea colecțiilor</li> <li>- Dreptul de autor</li> <li>- Analiza colecției</li> <li>- Rapoarte despre colecții și utilizarea lor (ex. colecții mobile)</li> </ul>
<b>„Biblioteca Utilizatorului”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducerea unui sistem pentru feedback-ul clientului (parte a procesului de autoevaluare)</li> <li>- Chestionarul clientului</li> </ul>
<b>Extinderea și dezvoltarea serviciului de acasă, creșterea cooperării cu serviciile sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dezvoltarea modelelor de servicii și practici, lansarea activităților</li> <li>- Proiect a patru biblioteci filiale în sectorul din Sud-Est</li> <li>- Stabilirea începerii activităților într-o filială a sectorului din Vest</li> </ul>
<b>Biblioteca viitorului</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviciul bibliotecii principale și bibliotecii centrale</li> <li>- Conferințe</li> <li>- „Vuotalo”, o nouă bibliotecă filială</li> <li>- Participarea la structurarea materialului web (biblioteca de link-uri)</li> </ul>
<b>Promovarea auto-serviciului</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Folosirea continuă și de dezvoltare a automatelor de împrumut</li> <li>- Dezvoltarea automatizării zonei de împrumut</li> <li>- Dezvoltarea generală a auto-serviciului</li> <li>- Pregătirea achiziției automatelor de sortare</li> <li>- Dezvoltarea serviciilor web</li> <li>- Dezvoltarea răspândirii informației în paginile web</li> </ul>
<b>Participarea la planificarea jubileului celui de-al 450-lea an al orașului Helsinki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacte, elaborarea programului, canale de informație</li> </ul>

#### 4. Dezvoltarea competențelor și analiza activităților

Obiectiv	Măsurători
Dezvoltarea competențelor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DINO</li> <li>- Zi pentru prezentarea ideilor</li> <li>- Grupuri de instrucție a slujbei</li> <li>- Rotația slujbei</li> </ul>

<b>Analiza activităților</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilanțul personalului</li> <li>- Evaluarea sistemului de bonificare a performanței</li> <li>- Autoevaluarea (o parte a sistemului de bonificare a performanței)</li> <li>- Introducerea și dezvoltarea „JOTI” (sistemul informațional al managementului)</li> <li>- Măsurători suplimentare pentru bilanțul costurilor</li> </ul>
<b>Relațiile de management cu personalul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuarea întâlnirilor sistematice</li> <li>- Personal</li> <li>- Grupuri</li> <li>- Vizite la bibliotecă</li> <li>- Încurajare</li> </ul>
<b>Rezistență</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Executarea și dezvoltarea programului „Tyky” (Menținerea capacității de muncă a unei persoane)</li> <li>- Dezvoltarea comunităților /echipelor de lucru</li> <li>- Exercițiu fizic</li> <li>- Momente festive</li> <li>- „Zile de bunăstare”</li> </ul>
<b>Siguranță</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planuri pentru situații neprevăzute de modernizare pentru biblioteci mari</li> </ul>



**Comitetul executiv** = directorul bibliotecii, 2 directori adjuncți ai bibliotecii, bibliotecarul-șef al bibliotecii principale, managerul de dezvoltare (secretar)

#### Anexa 4

Biblioteca Orășenească Helsinki  
Sistemul de bonificare a performanței personalului pentru 1999

#### Obiective

Principiile de bază ale bonusului performanței personalului de la Biblioteca Orășenească Helsinki sunt:

- atingerea și depășirea setului de obiective;
- susținerea cu succes a leadershipului și a managementului calității;
- încurajarea persoanei sau comunității/echipei de lucru să dezvolte biblioteca prin permiterea participării și acordarea de recompense;
- susținerea bunăstării și pregătirea personalului;
- sistemul ar trebui mai ales să se autofinanțeze.

### **Raza de acțiune a aplicației**

Sistemul de bonificare a performanței se aplică persoanelor care au fost continuu angajate de Biblioteca Orășenească pentru cel puțin 10 luni ale anului 1999. O împărțire individuală a bonusului este determinată de cel al unității în care persoana lucrează în 31.12.1999.

Persoana trebuie să fie angajată de Biblioteca Orășenească la timpul plății.

Pentru directorii adjuncți ai bibliotecii a fost elaborat un sistem de bonificare separat.

Directorul bibliotecii participă la sistemul de bonificare pregătit pentru conducătorii agenților orășenești.

Criteriile de stabilire: criteriile de performanță și ponderea lor

Sistemul de bonificare are trei nivele și este bazat pe:

- 1) Obiective comune pentru Biblioteca Orășenească Helsinki ca și întreg, care sunt:
  - a) Productivitatea Bibliotecii Orășenească Helsinki (25%)
  - b) Punerea bazelor DINO (Centrul de Calificare pentru Informația Digitală) și planul pentru executarea lui (15%)
- 2) Obiective comune pentru toate unitățile, care sunt:
  - a) Depășirea țintelor nete stabilite în bugetul operațional (15%)
  - b) Executarea autoevaluării în toate unitățile (25%)
  - c) Analiza opiniei clientului (10%)
- 3) Un obiectiv specific fiecărei unități, care presupune un proiect asociat cu îmbunătățirea calității operațiilor (10%)

Aceste proiecte de dezvoltare sunt sistematice, cu un program de lucru, o persoană responsabilă și cu un sistem de evaluare. Proiectul poate fi executat ca o societate mixtă între două sau mai multe unități.

Fiecare unitate face un plan pentru proiectul ei de dezvoltare la începutul anului. Pentru planificare și evaluare este folosit un formular specific. La sfârșitul anului este dat un raport despre modul în care proiectul a fost implementat. Grupul care se ocupă de sistemul de bonificare a performanței pregătește documentele de planificare și plată pentru comitetul executiv, care face evaluarea finală.

Bonusul total este determinat de rezultatele Bibliotecii Orășenești și ale unităților bibliotecii în proporțiile următoare: întreaga agenție 2/5 și unitatea 3/5.

### **Productivitate**

Când se calculează productivitatea întregii Bibliotecii Orășenești, costurile operaționale în indexul costurilor includ costurile inițiale, deprecierea și costurile

personalului angajat cu acordul guvernului de a crea locuri de muncă. Indexul performanței include numărul de împrumuturi și servicii de informare, la fel ca numărul de vizite, ca valori ale ponderilor.

### **Finanțarea bonusului de performanță**

Un procent maxim de 5% din costurile anuale pentru personal ale Bibliotecii Orășenești pot fi folosite pentru bonusurile de performanță în fiecare an.

Bonusul poate fi, cel mult, echivalent cu salariul de bază lunar pentru persoana în cauză. Plata bonusului maxim cere obținerea unor rezultate considerabil mai bune față de nivelul anterior de obiective.

Plata bonusului de performanță este subiectul depășirii obiectivelor nete cum sunt definite în bugetul aprobat al Bibliotecii Orășenești.

Maximul care poate fi folosit pentru bonusurile de performanță este o sumă corespunzătoare a 2/3 din suma cu care țintele nete au fost depășite.

### **Bonusul de performanță – perioadă, plată și bază**

Perioada bonusurilor este anul calendaristic, cu bonusurile plătite în luna februarie a anului următor. Baza pentru plată o constituie rezultatele totale. Valoarea bonusului este calculată din suma totală a salariilor Bibliotecii Orășenești. Bonusul fiecărei unități este determinat pe baza rezultatelor întregii Bibliotecii Orășenești și ale unității.

Pentru a calcula bonusul unei persoane, bonusul unității este împărțit egal între personalul unității, în proporția timpului lucrat de-a lungul anului.

Bonusul este plătit numai pentru timpul lucrat (incluzând concediile anuale și trainingurile plătite de angajat, dar excluzând alte absențe, cum ar fi concediile de boală sau concediile fără plată).

Chiar dacă ținta rezultatului a fost atinsă sau nu, și cât de mult trebuie plătit ca bonus se hotărăște de către directorul bibliotecii și directorii adjuncți pe baza rapoartelor unității.

Dacă suma bonusului care trebuie împărțită este foarte mică, comitetul executiv poate hotărî dacă ea ar trebui folosită ca fonduri de dezvoltare comune pentru acele unități care au avut succes mai mare.

### **Adoptarea obiectivelor de performanță**

Comitetul executiv, împreună cu personalul, definește domeniile-cheie de performanță ale agenției. Pe baza acestora, unitățile planuiesc obiectivele lor proprii și își aleg propriile proiecte. Unitățile urmează să-și prezinte descrierile proiectelor lor de calitate în legătură cu bonusul de performanță, într-un formular specific, din 31.03.1999. Modul în care obiectivele vor fi atinse este urmărit prin discuții despre performanță.

Deciziile despre sistemul de bonificare a performanței sunt consemnate oficial.

### **Urmările**

La nivelul agenției (ex. întreaga Bibliotecă Orășenească), dezvoltarea performanței este monitorizată când predicția realizării este întocmită. La nivelul unității, urmările sunt prezentate prin statistici, rapoarte și sistemul de informație al managementului, numit JOTI. Personalul este informat regulat despre situație. Mai mult decât atât, grupul care se ocupă de bonusul de performanță, monitorizează modul în care sistemul se desfășoară și raportează despre el comitetului personalului. Unitățile raportează comitetului executiv rezultatele performanțelor lor până la 15.01.2000.



## **Validitatea**

Acest sistem de bonificare a performanței este valid în perioada 1.01-31.12.1999. Condițiile sistemului și obiectivele de performanță pot fi modificate pe motive justificate, cu aprobarea oportună a reprezentantului primarului, chiar și în timpul perioadei de performanță, dacă au apărut schimbări neașteptate și vitale în mediul operațional al Bibliotecii Orășenești.

**Comune pentru Biblioteca Orașenească Helsinki ca și întreg:**

Criterii de performanță	Nivelul minim (50% plătit)	Nivelul optim (100% plătit)	Pondere
Productivitate	-	Nivelul anului 1998	25%
Punerea bazelor DINO (Centrul de Calificare pentru Informația Digitală) și planul pentru executarea lui	60 persoane pregătite	Activități începute și executate conform planului 90 persoane pregătite	15%

**Comune pentru toate unitățile:**

Criterii de performanță	Nivelul minim (50% plătit)	Nivelul optim (100% plătit)	Pondere
Depășirea țintelor nete pentru bugetul operațional	+1%	+2%	15%
Executarea autoevaluării în toate unitățile	Pasul 1	Executat conform pasului 1-2 al planului	25%
Analiza opiniei clientului	Pe o scară de la 1 la 5 Moderat 3,8	Cel puțin 4	10%

**Opționale pentru fiecare unitate:**

Criterii de performanță	Nivelul minim (50% plătit)	Nivelul optim (100% plătit)	Pondere
Proiect destinat îmbunătățirii calității operațiilor	Executarea rezonabilă în concordanță cu nivelul definit ca fiind rezonabil în descrierea proiectului	Executarea conform cu țintele nete definite ca fiind excelente în descrierea proiectului	10%

**TOTAL 100%**



## Anexa 5

Biblioteca Orășenească Helsinki 22.01.1998

### Criteriile de evaluare pentru controlul calității în unitățile bibliotecii

1. Leadership					
Obiectiv	Procedură	E.1)	Aplicare/Implementare	E.1)	Ținte pentru îmbunătățire
Șefii bibliotecii sau unității dau direcția bună și se focalizează clar pe activități. Ei caută noi oportunități, au grijă de transferul informației și garantează competența.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se întocmesc anual domenii-cheie de performanță individuale pe baza celor aprobate de grupul de conducere a Bibliotecii Orășenești și adaptate la activitățile specifice bibliotecii sau unității și dezvoltarea lor.</li> <li>• Se ține anual o discuție despre rezultate cu fiecare membru al personalului.</li> <li>• Șefii sunt activi și iau inițiativa în planificarea și dezvoltarea operațiilor.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domenii-cheie de performanță elaborate în colaborare cu personalul. Implementarea urmată la intervale acceptate.</li> <li>• Discuții despre rezultate ținute și înregistrate; urmările ordonate și înregistrate.</li> <li>• Evenimente și zile de dezvoltare organizate cel puțin de două ori pe an.</li> </ul>		
Practica managementului și exemplul personal promovează adoptarea valorilor comune, orientarea către client, colaborarea în cadrul bibliotecii sau unității, la fel ca și luarea rapidă a deciziilor și extinderea competenței.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pachetul de principii al bibliotecii orășenești este familiar și adoptat și fixat după activitățile proprii ale unei persoane.</li> <li>• Informarea, comunicarea zilnică și practica întâlnirii sunt ordonate cum trebuie.</li> <li>• Membrii personalului sunt încurajați să-și ia responsabilitatea și să participe, ceea ce include delegarea luării deciziilor.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familiaritate cu pachetul de principii, conceptul de serviciu al unei persoane și valorile și principiile posibile ale unei persoane, ex. ceea ce privește servirea clientului.</li> <li>• Întâlniri ținute regulat și informație diseminată prin note scrise și alte căi. Munci zilnice de comunicare, ex. între schimburi.</li> <li>• Responsabilități și autorizații împărțite, înregistrate și urmate, ex. în timpul discuțiilor despre performanță, de asemenea, nevoi de dezvoltare și oportunități.</li> <li>• Personal încurajat să participe, ex. în grupuri din domeniu, cu</li> </ul>		



**Criteriile de evaluare pentru controlul calității în unitățile bibliotecii**

<b>3. Orientarea către client</b>				
<b>Obiectiv</b>	<b>Procedură</b>	<b>E.1)</b>	<b>Aplicare/Implementare</b>	
		<b>E.1)</b>	<b>Ținte pentru îmbunătățire</b>	
Cele mai importante grupuri de clienți și interese ale bibliotecii sau unității sunt definite. Nevoile, așteptările și cererile acestor grupuri sunt clarificate și verificate regulat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cele mai importante grupuri de clienți și interese sunt verificate în lumina informației disponibile (statistici ale populației, statistici ale Bibliotecii Orășenești, carte de referință regională etc.) și sunt definite cele mai importante grupuri din punct de vedere al bibliotecii.</li> <li>• Operațiile țin cont de serviciile pentru diferite grupuri de clienți; nevoile și așteptările sunt clarificate datorită modificărilor.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupuri de clienți și de interese analizate și înregistrate, verificate la intervale specifice și întotdeauna când noi informații se ivesc în dezvoltările și populația locală. Legături și colaborări cu grupurile de interes definite și stabilite.</li> <li>• Efectul asupra comunității și populației locale de care se ține cont în planificarea operațiilor, domeniile-cheie de performanță și proiecte. Monitorizarea prin statistici.</li> <li>• Satisfacția clientului măsurată și analizată și clienții informați de rezultate. Alte cercetări și analize executate probabil prin grupuri de clienți, ținând cont de efectul lor în desfășurarea și planificarea operației.</li> </ul>	
Bibliotecile și unitățile au un mod sistematic de manipulare a comunicării externe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacția clientului este monitorizată.</li> <li>• Indicatorii satisfacției clientului sunt definiți și folosiți.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sunt stabilite legături cu grupurile de interes în comunitatea înconjurătoare.</li> <li>• Persoana numită responsabilă cu comunicarea.</li> </ul>	
Importanța produselor și serviciilor pentru clienți este monitorizată. Produsele și serviciile noi sunt anticipate, deoarece sunt necesități	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folosirea produselor și serviciilor este monitorizată; dezvoltările și schimbările lor sunt clarificate în lumina informațiilor și statisticilor</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acțiuni și rezultate cu privire la operațiile, colaborarea și achiziția bibliotecii înregistrate.</li> </ul>	

ale noilor potențiali clienți.	disponibile. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produsele și serviciile sunt dezvoltate, informația este adunată cu scopul de a lua legătura cu noi clienți și grupuri de clienți.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acțiuni și rezultate cu privire la noii clienți și grupuri de clienți înregistrate; feedback monitorizat.</li> </ul>	
--------------------------------	--	---	--

#### 1) Evaluare

Biblioteca Orășenească Helsinki 22.01.1998

### Criteriile de evaluare pentru controlul calității în unitățile bibliotecii

3. Orientarea către client			
Obiectiv	Procedură	E.1)	Aplicare/Implementare
		E.1)	E.1)
Unitățile bibliotecii își ascultă clienții și învață de la ei. Perspectivele clienților sunt recunoscute. Clienții experimentează biblioteca deoarece este ușor să ai legături cu ea, este o sursă de sfătuire și suport și receptivă la plângeri.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteca are un sistem formal de a nota feedbackul clientului dat în diferite situații. O cutie pentru feedback scris este marcată clar și plasată proeminent. Alte indicații pentru feedbackul clientului sunt clarificate. Instrucțiuni pentru echipamentul de folosit, ex. ieșirile și telefoanele sunt ușor de găsit și scrise clar)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acțiunile și feedbackul clientului înregistrate, incluzând numărul și natura plângerilor. Atenție acordată feedbackului primit electronic și prin telefon. Măsurători ale satisfacției clientului înregistrate.</li> </ul>
Sunt observate regulamentele bibliotecii și alte reguli definite și adoptate în comun.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulamentele, cum să fie aplicate și prezentate clienților, sunt discutate cu personalul. Atenția este acordată regulamentului curent. Noilor clienți le este dat regulamentul bibliotecii când se înscriu și primesc permisul.</li> <li>• Un client nou este introdus în folosirea și regulamentele bibliotecii.</li> <li>• Este în grija personalului inițiat în muncă.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Măsurători înregistrate (ex. întâlniri), feedback și plângeri de la alte biblioteci, de asemenea.</li> <li>• Monitorizarea numărului de clienți introduși.</li> <li>• Inițierea în muncă a personalului organizată, manual pentru noul personal, participarea la cursul noilor veniți.</li> </ul>
Ciădirea este ordonată și plăcută, cu colecții, cu fluturași publicitari etc.,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colecția este în condiții bune; reparații minore sunt în lucru.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Număr de angajări controlat. Zone de responsabilitate clar</li> </ul>

plasată ușor accesibil.	Semnele sunt plasate atent și păstrate cu grijă; se are grijă de fluturași publicitari și postere. Rafturile sunt organizate și clădirea ordonată.	definite. Feedbackul clientului despre clădire, colecții, fluturași publicitari și postere.	
-------------------------	--	---	--

1) Evaluare

Biblioteca Orășenească Helsinki 22.01.1998 **Criteriile de evaluare pentru controlul calității în unitățile bibliotecii**

4. Informația și analizarea ei			
Obiectiv	Procedura	E.1)	Aplicare/Implementare
Biblioteca sau unitatea are un mod sistematic de utilizare și analizare a informației despre activitățile și succesul ei și despre transformarea acestei cunoștințe în acțiune.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sunt folosite statisticile Bibliotecii Orășenești, cartea statisticilor (publicată anual de biblioteca orășenească) și date comparabile de la alte unități și dezvoltarea lor monitorizată.</li> <li>Alcătuirea clientelei este monitorizată, la fel ca și utilizarea materialului privitor la grupurile și limba esențială.</li> <li>Datele de mai sus și tendințele sunt folosite sistematic, în proiecte și domenii-cheie de performanță și alte acțiuni.</li> </ul>	E.1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acțiuni (ex. domenii-cheie de performanță) și rezultate (ex. indicatori operaționali) înregistrate.</li> </ul>
Biblioteca sau unitatea are un mod sistematic de utilizare și analizare a informației.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biblioteca și unitățile iau în considerare date despre economia, personalul și comunitatea înconjurătoare și le aplică muncii lor.</li> <li>Utilizarea și utilitatea informației este monitorizată.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Rezultate ale operațiilor și măsurători înregistrate; atingerea țintelor bugetului.</li> <li>Informația relevantă găsită și utilizată. Sugestii pentru îmbunătățire făcute.</li> </ul>
Informația este relevantă pentru operații și economie.			



1) Evaluare

Biblioteca Orășenească Helsinki 22.01.1998 **Criteriile de evaluare pentru controlul calității în unitățile bibliotecii**

5. Dezvoltarea personalului					
Obiectiv	Procedura	E.1)	Aplicare/Implementare	E.1)	Ținte pentru îmbunătățire
<p>Membrii personalului primesc oportunități pentru inițiative și autodirecționare cu privire la planificarea, gestionarea și îmbunătățirea muncii.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>În cadrul bibliotecii sau unității, domeniile de responsabilitate sunt definite, monitorizate și verificate în timpul analizării performanței. Personalul este încurajat să facă sugestii și să participe la activități mixte și grupuri de planificare. Se ocupă de inițiative și le înaintează.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Înregistrate: domenii de responsabilitate, schimbări în metodele de lucru, analize ale performanței, întâlniri și alte evenimente, unde apar probleme.</li> </ul>		
<p>Personalul este încurajat să-și atingă obiectivele prin recunoaștere și recompense.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalul primește feedbackul în timpul comunicării zilnice și în timpul discuțiilor despre rezultate și sesiunilor de dezvoltare. Proiectele despre bonusul de performanță sunt executate. Participarea în sistemele dezvoltate de bibliotecă pentru a da personalului recunoaștere și recompense.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sunt executate proiecte în legătură cu bonusul performanței. Sunt ținute discuții despre rezultate. Atmosfera de lucru verificată și feedbackul primit de la personal.</li> </ul>		
<p>Biblioteca sau unitatea creează un plan de training, care ține cont și de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>În timpul discuțiilor despre rezultate, nevoile de pregătire și</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Analize ale performanței și graficele completate. Planul</li> </ul>		

nevoile personalului și de cele ale unității.	bunavoința membrilor personalului sunt clarificate, la fel ca și situația unității. Este întocmit un plan și progresele lui sunt monitorizate.	Întocmit, implementarea lui monitorizată și nevoia eventuală a unei pregătiri suplimentare evaluată.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Este dezvoltat un grafic al competențelor individuale ale personalului, sunt identificate punctele tari și sunt definite scopurile pentru îmbunătățire (ex. carnet de competență IT și matricea abilității)</li> </ul>		

#### 1) Evaluare

### Biblioteca Orășenească Helsinki 22.01.1998 Criteriile de evaluare pentru controlul calității în unitățile bibliotecii

5. Dezvoltarea personalului			
Obiectiv	Procedură	E.1)	Aplicare/Implementare
		E.1)	E.1)
Trainingul este garantat și aplicat; însușirea lui este evaluată.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trainingul este perceptibil în sarcini și modul în care acestea sunt îndeplinite. Cursurile disponibile sunt monitorizate și participarea la traininguri este discutată cu personalul, se iau inițiative în pregătirea trainingului. Cunoștința și competența sunt transferate.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cota de participare. Sarcini care merg ca pe roate și o posibilă creștere a responsabilității. Informarea altor persoane, material accesibil și potențial util.</li> </ul>
Satisfacția personalului în cadrul bibliotecii sau unității.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sunt monitorizate atmosfera, condițiile de lucru și satisfacția, după cum sunt măsurate în „bilanțul” personalului. Se tratează subiectele care afectează siguranța, ergonomia și sănătatea. Subiectele care apar în discuțiile despre rezultate și întâlniri sunt monitorizate și luate în considerare.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Rezultatele sunt executate, măsurătorile înregistrate. Utilizarea serviciilor ocupaționale de sănătate și alte servicii ale personalului. Zile de dezvoltare mixte și alte evenimente.</li> </ul>
Noi membri ai personalului – dosarul	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sunt întocmite ghidurile de inițiere</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ghiduri, dosare și participarea la</li> </ul>

inițierii în muncă și ghidul noului venit.	În muncă a personalului și indicațiile în muncă; sunt numite una sau două persoane responsabile cu inițierea în muncă.	un curs pentru nou veniți. Se primește ghidul noului venit.	
--	--	---	--

1) Evaluare

Biblioteca Orășenească Helsinki 22.01.1998 **Criteriile de evaluare pentru controlul calității în unitățile bibliotecii**

6. Procesele de control			
Obiectiv	Procedură	E.1)	Aplicare/Implementare
Serviciile și produsele existente sunt îmbunătățite și în mod constant dezvoltate.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sunt definite procesele; cine este responsabil?; care sunt cererile făcute?; care sunt țintele și parametrii de performanță?; cum sunt analizate rezultatele?; cum poate fi îmbunătățit procesul și cum ar putea fi măsurate îmbunătățirile?; problemele sunt înregistrate și tratate. Rezultatele analizelor costurilor sunt folosite în îmbunătățirea continuă a managementului procesului. Colaborarea cu rețeaua și alte servicii de susținere este verificată.</li> <li>Statisticile și datele economice sunt</li> </ul>	E.1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Îmbunătățiri ale procesului introduse.</li> <li>Rezultate monitorizate.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Rezultate monitorizate.</li> </ul>

Procesele produselor și serviciilor funcționează eficient și economic dintr-un punct de vedere al clientului-serviciului.	monitorizate.			
Cerințele performanței sunt fixate pentru furnizori și partenerii de colaborare.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sunt identificați parametrii care descriu eficiența proceselor.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Parametrii definiți și monitorizați.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acordurile cu furnizorii externi includ criterii calitative.</li> <li>Sunt ținute discuții cu furnizorii pentru a asigura calitatea. Se răspunde cererilor de informații și reclamațiilor făcute pentru defecte.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Număr de negocieri și reclamații.</li> </ul>	

#### 1) Evaluare

### Biblioteca Orășenească Helsinki 22.01.1998 Criterii de evaluare pentru controlul calității în unitățile bibliotecii

7. Rezultate					
Parametri					
	Se vor lua drept reper 2 ani anteriori pentru comparație	Rezultate	Comparație cu unitatea (unitățile) de comparație aleasă (alese)	Evaluare A → E	Ținte pentru dezvoltare
Satisfacția clientului (scară de la 1 la 5)					
Expresii ale insatisfacției clientului (ex. plângeri și observații)					
Productivitate					
Costuri/împrumut					
Costuri materiale/împrumut					
Costuri/vizite					
Ore de deschidere					
Împrumuturi/oră deschisă					
Vizite/oră deschisă					
Statistici de utilizare					
1. împrumuturi					
2. vizite					
3. serviciul de informare (sarcini)					
4. introducerea în utilizarea bibliotecii					

(număr de evenimente și participanți)					
5. programe (număr de evenimente)					
pentru copii					
pentru adulți					
Expoziții					
alte evenimente					
Statistici ale personalului					
1. migrarea personalului					
2. index concediu medical					
3. forța de lucru					
Participarea la traininguri					
1. număr de participanți					
2. zile					
Atmosfera de lucru (analize sau barometri ai condițiilor de lucru)					

### Biblioteca Orășenească Helsinki 22.01.1998 **Criteriile de evaluare pentru controlul calității în unitățile bibliotecii**

<b>8. Impactul social</b>					
<b>Scop</b>	<b>Procedura</b>	<b>E.1)</b>	<b>Aplicare/Implementare</b>	<b>E.1)</b>	<b>Ținte pentru îmbunătățire</b>
În planificarea și executarea activităților se ține cont de comunitatea înconjurătoare, în special de vecinătatea imediată și de clienți.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaborări cu grupuri de interes și monitorizarea informațiilor despre dezvoltarea în zonă.</li> </ul>				
Cunoașterea și promovarea activităților bibliotecii și a propriei organizații și a țelurilor și principiilor ei.	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Pachetul de principii” și principiile posibile ale unității sunt cunoscute. Organizația este cunoscută.</li> </ul>				
Participarea la dezvoltarea serviciilor de bibliotecă naționale și internaționale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Educația în domeniul bibliotecii este susținută prin predare și îndrumare.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Persoane în curs de pregătire, ucenici, experiență în muncă. Dezvoltarea și planificarea muncii, executarea proiectelor, prezentări, conferințe.</li> </ul>		

1) Evaluare

Aceste criterii pentru evaluarea managementului calității țin cont de dobândirea celor mai relevante obiective ale bibliotecii.

- A) Aspectul discutat este o parte stabilă a activităților normale.
- B) Atenția a fost acordată aspectului discutat și unitatea stabilește o procedură prin care acesta va deveni o activitate normală.
- C) Aspectul discutat a fost notat, deși nu a fost încă aplicat atât de bine pe cât e posibil.
- D) Aspectul discutat a fost notat, dar aplicarea este sporadică și nesistematică.
- E) Aspectul discutat nu a fost luat în considerare în nici una din activități.

Dacă toate aspectele discutate obțin un A, se estimează că bibliotecile individuale sau unitățile ating un nivel de 40-50% în concordanță cu directivele Societății Finlandeze pentru Calitate pentru Procedurile Evaluării, Implementare și Îmbunătățire.

## Anexa 6

Indicatorii de performanță în Biblioteca Orășenească Helsinki

### Indicatorii operaționali pentru 1998

Populația orașului Helsinki: 539.363

Biblioteca Orășenească Helsinki

Unități operaționale		
*	biblioteci	1+34
*	în spitale și instituții	19
*	unități de furnizare acasă	1
*	biblioteci mobile	2
Ore de deschidere		
*	total ore de deschidere	95.252
*	ore de deschidere per 1000 locuitori	177
*	împrumuturi per oră de deschidere	91
*	vizite per oră de deschidere	70,4
Vizite la bibliotecă		
*	total vizite	6,71 milioane
*	vizite per locuitor	12,4
*	vizite virtuale pe pagini www	5,9 milioane
*	vizite virtuale per zi	16.164
Persoane care împrumută		
*	total persoane care împrumută	234.068
*	% din populație	43,4%
Împrumuturi		
*	împrumuturi	8,63 milioane
*	împrumuturi per locuitor	16
*	împrumuturi per angajați	17.608
Împrumuturi interbibliotecare		
*	trimise	6.698
*	primite	1.436
Serviciul de informare		
*	sarcini (probe statistice)	1,13 milioane
Material		
*	cărți	1,8 milioane
*	cărți per locuitor	3,3
*	alte materiale	193.037
*	alte materiale per locuitor	0,36
*	împrumuturi per unitate de material	4,33
*	achiziții per 1000 locuitori	252
*	abonamente la cotidiene (titluri/volume anuale)	1.177/5.730
*	costuri materiale	2.862.000 USD

*	costuri materiale per locuitor	5.300 USD
Evenimente		
*	pentru adulți	178
*	pentru copii	496
*	trainigul utilizatorului	617
*	expoziții	246
Personal		
*	număr angajați	490
*	număr angajați per 1000 locuitori	1.100
*	împrumuturi per număr angajați	17.600
*	costurile personalului	14.893.000 USD
*	costurile personalului per locuitor	27,6 USD
Media zilnică a bibliotecii		
*	împrumuturi	29.958
*	vizitatori	23.297



**Autor**

Maija Berndtson

Biblioteca Orășenească Helsinki

Rautatiepäisenkatu 8

FIN-00520 Helsinki

Finlanda

Tel.: ++ 358/9 310 85500

Fax: ++ 358/9 310 85517

E-mail: [Maija.Berndtson@lib.hel.fi](mailto:Maija.Berndtson@lib.hel.fi)

Internet: <http://www.lib.hel.fi>

Traducere de Aura Câmpan