

## **POLITICA DE RESURSE UMANE A BIBLIOTECII REPUBLICANE ȘTIINȚIFICE AGRICOLE**

### **SCOP, PRINCIPII**

Resursele umane constituie factorul determinant în asigurarea funcționalității, eficacității și competitivității bibliotecii, influențând decisiv utilizarea optimă a resurselor tehnico-materiale, financiare și informaționale și contribuind în mod direct la crearea noilor valori instituționale. Astfel, biblioteca poate obține succese și performanțe prin intermediul angajaților. În acest context, Politica de resurse umane a BRȘA stabilește principiile și liniile directoare în cadrul managementului resurselor umane în vederea creării, menținerii și dezvoltării unei echipe de angajați profesioniști, stabili, cu nivel ridicat de competențe care să poată asigura atingerea obiectivului strategic al bibliotecii - furnizarea serviciilor de calitate utilizatorilor săi.

Principiile esențiale ale managementului resurselor umane în cadrul BRȘA rezidă în:

1. Abordarea activităților de personal ca direcție strategică a bibliotecii;
2. Aprecierea resurselor umane drept capital uman vital și avantaj competitiv al bibliotecii;
3. Tratarea echitabilă a angajaților, asigurarea egalității șanselor de învățare, promovare și remunerare a angajaților;
4. Preocuparea pentru menținerea unui echilibru optim între responsabilitățile profesionale și viața personală a angajaților pentru atingerea scopurilor organizaționale, dezvoltarea și satisfacția individuală;
5. Estimarea performanțelor angajaților ca elemente definitorii ale culturii organizaționale și puncte de reper în activitățile de recrutare, selectare și promovare.

### **PLANIFICAREA ȘI RECRUTAREA RESURSELOR UMANE**

Planificarea resurselor umane are ca scop angajarea, utilizarea, îmbunătățirea și menținerea resurselor umane ale bibliotecii și urmărește asigurarea și repartizarea unui număr adecvat de oameni, cu competențe și aptitudini necesare în posturi de lucru corespunzătoare.

Procesul planificării resurselor umane implică următoarele acțiuni:

- evaluarea necesarului prezent și viitor de resurse umane în funcție de:
  - mediul intern:* specificul, obiectivele, direcțiile strategice, schimbările organizaționale interne, volumul previzionat al activității bibliotecii etc.,
  - mediul extern:* condiții economice și sociale, influențe guvernamentale și reglementări legale, schimbări tehnologice, modificări geografice, evenimente internaționale etc.;
- analiza disponibilității cantitative și calitative a forței de muncă și compararea necesarului cu disponibilul de personal;

- analiza posibilităților de asigurare cu resursele necesare atât din cadrul bibliotecii, cât și din exterior;
- definirea politicilor de dezvoltare a resurselor existente și de recrutare de noi cadre;
- identificarea problemelor eventuale de personal în cadrul bibliotecii, prevenind în așa mod situațiile de criză.

Caracteristicile, sarcinile și responsabilitățile pe care le cuprind posturile de lucru ale bibliotecii se identifică în procesul analizei acestora, se consemnează în fișele de post și se actualizează în dependență de evoluția și dezvoltarea lor. Fișa postului reflectă descrierea generală a postului, cerințe pentru executare, responsabilități, drepturi, atribuții și sarcini. Fișa postului se utilizează în scopuri organizaționale, de evaluare, de instruire profesională.

În procesul de recrutare și selecție se respectă principiile transparenței și competenței pentru realizarea atribuțiilor postului la nivelul calitativ necesar îndeplinirii obiectivelor bibliotecii.

Candidații la angajare prezintă, de regulă, următoarele documente: cererea de angajare și CV-ul în format tradițional sau electronic. Dosarul poate cuprinde și alte documente care amplifică posibilitățile de angajare (confirmarea cunoașterii limbilor străine, a unor tehnologii speciale etc.). Competența se măsoară prin cunoștințele și abilitățile dovedite prin probele de testare a solicitanților, interviul individual.

### **INTEGRAREA PROFESIONALĂ A NOULUI ANGAJAT**

Integrarea profesională urmărește asimilarea noului angajat în mediul profesional și adaptarea lui la cerințele de muncă, la cultura instituțională.

#### **Obiectivele integrării profesionale:**

- a) asimilarea noului angajat în mediul profesional;
- b) adaptarea la noile condiții, sarcini de muncă și acomodarea cu colectivul, echipa de lucru;
- c) acumularea succesivă a deprinderilor practice, formarea deprinderilor de operare cu tehnologiile informaționale, metodele și tehnicile de lucru.

Integrarea profesională cuprinde 2 componente:

- 1) *orientarea generală la nivel instituțional* care constă în informarea angajatului despre istoricul, misiunea, obiectivele, valorile, structura organizațională a bibliotecii, securitatea muncii, normele sanitare și igienice, salariul de funcție, sporurile la salariu și alte recompense, relațiile interpersonale în cadrul echipei, tradițiile, regulile de comportament etc.)
- 2) *orientarea la nivelul subdiviziunii* (departamentului, serviciului, oficiului, filialei) ce constă în informarea angajatului cu privire la structura, funcțiile, obiectivele

compartimentului, sarcinile și obligațiunile angajatului privind activitatea în funcția indicată etc.)

Perioada de integrare a noului angajat cuprinde următoarele etape:

*Etapa de informare* în care noul angajat se familiarizează cu activitățile specifice postului, studiază cadrul de reglementare referitor la activitatea subdiviziunii, face cunoștință cu persoanele cu care urmează să colaboreze în plan profesional etc.;

*Etapa de stagiere, de însușire a sarcinilor de bază* în care noul angajat participă la stagiul de instruire inițială cu o durată de 3 luni și realizează activități practice;

*Etapa de evaluare* în care noul angajat este supus unei evaluări ce constă din interviu, însărcinări practice, demonstrații la locul de muncă;

*Etapa de contribuție personală în activitatea bibliotecii* în care noul angajat cunoaște și îndeplinește funcțiile postului său, aduce contribuții la activitatea bibliotecii în corespundere cu funcția deținută.

#### **Responsabilii de integrare:**

- directorul adjunct – responsabil de orientarea generală la nivel instituțional
- managerul superior (șeful subdiviziunii) – responsabil de orientarea la nivelul subdiviziunii (asigurarea amenajării locului de muncă al noului angajat, prezentarea noului angajat în serviciu etc.), integrarea în mediul profesional
- mentorul – asigură instruirea specializată a angajatului în scopul înțelegerii și însușirii activităților, proceselor, operațiunilor concrete pe care trebuie să le îndeplinească angajatul.

#### **Metodele de integrare:**

- vizite în spațiile bibliotecii, prezentări ale serviciilor, spațiilor bibliotecare
- prezentarea generală a bibliotecii în Power Point (istoricul, misiunea, valorile, logotipul, tradițiile etc.)
- portofoliu documentar care conține cadrul de reglementare national și international în domeniul biblioteconomiei și științei informării
- portofoliu documentar care conține cadrul de reglementare al activității bibliotecii (politici, regulamente, strategii etc.)
- colecția electronică TehnoBib (documente tehnologice)
- e-resurse (site-uri de specialitate, pagini web a bibliotecilor și centrelor de informare din țară și de peste hotare etc.)

#### **IMPLICARE, PARTICIPARE**

Politica de implicare și participare a resurselor umane a BRȘA are ca scop:

- Încurajarea raporturilor de cooperare în muncă;

- Stimularea spiritului de implicare și participare a tuturor angajaților în vederea întăririi angajamentului acestora în asigurarea succesului bibliotecii;
- Facilitarea posibilității de expunere liberă a viziunilor și opiniilor, punctelor de vedere, de implicare în procesele decizionale;
- Crearea unui climat în care subordonații să se simtă parte importantă a echipei.

Implicarea și participarea angajaților în cadrul bibliotecii se realizează prin următoarele forme:

*Comunicarea pe verticală descendentă* are loc pe scara ierarhică managerială de la manageri către angajați (ședințe operative ale Consiliului de administrație, ședințe ale managerilor funcționali cu personalul din subordine, briefing, ședințe ale comisiilor specializate, ședințe comune între conducere și întreg personalul etc.) și se realizează prin diverse metode: verbală, în scris, electronică (rețea locală, mapa Intranet, e-mail), pe panoul de informații.

*Comunicarea pe verticală ascendentă* urmărește valorificarea opiniilor și cunoștințelor individuale și de grup ale angajaților în vederea îmbogățirii bagajului de idei al bibliotecii (prezentări ale ideilor angajaților vis-a-vis de îmbunătățirea unui serviciu sau produs al bibliotecii, de soluționare a unei probleme concrete; participarea angajaților la redefinirea posturilor prin extinderea gamei de sarcini și asumarea unor atribuții de supervizare, rolul de lider în munca în echipă).

### **DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ**

Dezvoltarea profesională definește un ansamblu de activități de instruire realizate în vederea aprofundării și actualizării cunoștințelor, acumulării experiențelor inovatoare, evoluției aptitudinilor și modelării comportamentelor angajaților.

În concepția BRȘA dezvoltarea profesională este:

- ✓ factor decisiv în realizarea obiectivelor și sporirea eficacității activității bibliotecii;
- ✓ element indispensabil în asigurarea prestării unor servicii calitative utilizatorilor bibliotecii;
- ✓ mod eficient de adaptare a cunoștințelor angajaților la schimbările legale, organizaționale, sociale și tehnologice;
- ✓ instrument de creștere a competențelor, performanțelor angajaților și de amplificare a prestigiului profesional și personal;
- ✓ mijloc de dezvoltare a unei culturi organizaționale motivaționale în cadrul bibliotecii.

Procesul de dezvoltare profesională în BRȘA se bazează pe următoarele *principii*:

1. Respectarea drepturilor, asigurarea condițiilor și posibilităților egale de dezvoltare profesională a tuturor angajaților;

2. Deschiderea instituțională către fenomenul “învățarea pe parcursul întregii vieți” și recunoașterea lui ca un proces continuu, determinat de necesitatea umană a cunoașterii în evoluție;
3. Conștientizarea de către fiecare angajat a menținerii calificării și experienței sale la nivelul necesar realizării eficiente a atribuțiilor de serviciu;
4. Motivarea, încurajarea permanentă a angajaților și educarea responsabilității pentru progresul profesional propriu;
5. Orientarea spre necesitățile de instruire – identificarea, analiza sistematică și satisfacerea necesităților de dezvoltare individuale, de grup (la nivel de subdiviziune structurală) și instituționale;
6. Diversitatea și flexibilitatea formelor și metodelor de instruire;
7. Abordarea complexă și sintetică a conținutului acțiunilor de instruire, modularizarea lor pentru acoperirea subiectelor de la nivelul introductiv până la cel avansat.

Procesul de dezvoltare profesională se axează pe:

- dezvoltare individuală
- dezvoltare instituțională
- dezvoltare la nivel național
- dezvoltare la nivel internațional

**Forme de instruire** utilizate în cadrul procesului de dezvoltare profesională în BRȘA: ateliere profesionale, mese rotunde, seminare, minicursuri, master class, consultații individuale și în grup, dezbateri, ședințe de lucru a comisiilor specializate, studiu individual etc. cu îmbinarea diferitor **metode** interactive – studii de caz, sarcini de grup și individuale, brainstorming-uri, jocuri de roluri etc.

Algoritmul organizării și desfășurării procesului de dezvoltare profesională:

1. *Identificarea necesităților de dezvoltare profesională.* În scopul de a identifica necesitățile de instruire, de a determina aspectele tematice ale instruirii se realizează anual investigarea angajaților privind opțiunile, interesele lor de instruire.  
Necesitățile reale de instruire se identifică: în activitatea practică a angajaților, în cazurile de extindere a sarcinilor de serviciu sau de transfer în altă funcție; la nivelul subdiviziunilor bibliotecii, la nivelul comisiilor, grupurilor de lucru specializate și a bibliotecii în ansamblu; în funcție de dezvoltarea tehnologiilor informaționale, de tendințele actuale din domeniul biblioteconomiei și științei informării la nivel național și internațional.
2. *Planificarea activităților de dezvoltare profesională.* În baza rezultatelor cercetării necesităților de instruire se proiectează și se elaborează programul de dezvoltare profesională care se integrează în Programul de activitate al BRȘA. Programul de instruire acoperă

subiecte cu caracter general, cu caracter specializat practic, aplicativ, care sunt destinate diferitor categorii de personal (manageri, personal de specialitate, noi angajați).

3. *Organizarea și realizarea activităților de dezvoltare profesională* (proiectarea acțiunii de instruire; elaborarea și multiplicarea suportului informațional-didactic - texte lecții, materiale practice și metodice, scheme, mostre; informarea participanților; asigurarea condițiilor necesare desfășurării acțiunii de instruire – spațiu, echipament tehnic necesar etc., desfășurarea acțiunii de instruire). Activitățile de instruire pot fi desfășurate atât în incinta bibliotecii, cât și în afara acesteia. În calitate de formatori pot fi: specialiști ai bibliotecii, formatori de nivel național și internațional.
4. *Evidența activităților de dezvoltare profesională*. Evidența se realizează în baza fișei acțiunii de instruire și a fișelor individuale de instruire. Fișa individuală de instruire se completează pentru fiecare angajat antrenat în acțiunea de instruire.
5. *Evaluarea activităților și rezultatelor instruirii*. Evaluarea organizării acțiunii de instruire se realizează în baza unui formular de evaluare prin care se determină: utilitatea, impactul acțiunii de instruire, opiniile, sugestiile participanților.

Procesul de evaluare a cunoștințelor și deprinderilor participanților la acțiunile de instruire poate fi realizat: pe parcursul activităților de instruire (se apreciază nivelul de înțelegere și de asimilare a materialului predat, gradul de implicare a participanților în activitățile de instruire); la sfârșitul activităților de instruire (se apreciază nivelul de cunoștințe și abilități acumulate pe parcursul instruirii în comparație cu cele avute) sau după anumite perioade de timp (se apreciază gradul în care angajatul aplică în activitatea practică cunoștințele și abilitățile obținute în rezultatul participării la activitățile de instruire).

## **RELAȚIILE CU ANGAJAȚII**

Politica BRȘA privind relațiile cu angajații ține de dezvoltarea unor relații armonioase constante dintre conducere și angajați, stabilite în mod direct sau prin acord colectiv. Conducerea se preocupă de menținerea unui climat favorabil și productiv, bazat pe cooperare și încredere, transparență și corectitudine, care favorizează atenuarea conflictelor și nemulțumirilor.

Conflictele sunt concepute ca rezultat inevitabil al schimbării și dezvoltării bibliotecii, fiind abordate în mod constructiv și aplanate în mod echilibrat, în funcție de factorii obiectivi și subiectivi ce au determinat apariția acestora, de tipul, amploarea și consecințele posibile ale conflictelor. Modalitățile de soluționare a conflictelor în BRȘA se axează pe:

- *colaborare*, fiind stimulată comunicarea între angajați prin exprimarea în mod deschis a problemelor și combinarea opiniilor contrare, prin antrenarea în lucrul în echipe în vederea realizării unui consens general;

- *compromis*, prin concesii reciproce și identificarea în comun a soluțiilor acceptate de comun acord, dat fiind diferențele existente de caracter, stil de muncă, stil de management.

Personalul BRȘA are dreptul de a-și reprezenta și apăra interesele în fața conducerii manageriale prin intermediul Asociației Bibliotecarilor din Republica Moldova, a cărei membri sunt, prin Comisia de Etică a UASM, în persoana reprezentantului bibliotecii în componența acesteia.

### **MOTIVAREA ȘI RECOMPENSAREA ANGAJAȚILOR**

Prin sistemul de motivare și recompensare al BRȘA se urmărește asigurarea fundamentului motivațional de atragere, reținere și satisfacere a personalului, accentuarea și creșterea cointeresării angajaților, atât pentru sporirea aportului la performanța globală a bibliotecii pe termen mediu sau lung, cât și pentru realizarea performanțelor individuale.

În vederea motivării angajaților conducerea bibliotecii urmărește creșterea și menținerea la un nivel înalt a satisfacției în muncă a angajaților, amplificarea încrederii angajaților în capacitățile, forțele proprii pentru antrenarea în activități complexe; stabilirea unui climat creativ de muncă prin acordarea autonomiei și libertății în luarea deciziilor, asigurarea competiției constructive etc.

Sistemul de recompensare a angajaților bibliotecii se bazează pe următoarele principii:

- ✓ Respectarea echității în acordarea recompenselor;
- ✓ Aprecierea muncii pe criterii de calitate, responsabilitate;
- ✓ Recunoașterea valorii fiecărui post de muncă;
- ✓ Aprecierea gradului de colaborare și conlucrare;
- ✓ Implicarea angajaților în luarea deciziilor privind recompensarea.

Sistemul de recompensare al BRȘA cuprinde recompense atât materiale, cât și nonmateriale:

- ✓ Remunerare tarifară, suplimentări la salariul de bază;
- ✓ Recompense în funcție de performanță, competență, contribuție, aptitudini;
- ✓ Recompense materiale sau distincții acordate în cadrul concursului “Cel mai bun bibliotecar al anului...”;
- ✓ Aprecierea angajaților cu rezultate bune prin mențiuni, diplome, laude;
- ✓ Avansare în funcție (post).

### **PROTECȚIA MUNCII ȘI SĂNĂTĂȚII ANGAJAȚILOR**

Eliminarea riscurilor pentru sănătate și siguranța muncii constituie obligația și responsabilitatea tuturor persoanelor care activează în cadrul bibliotecii, atât din punct de vedere moral, cât și juridic, însă responsabilitatea principală pentru modul în care se realizează protecția muncii în cadrul bibliotecii revine în ultimă instanță conducerii.

BRȘA se preocupă de asigurarea unui mediu de lucru sănătos și sigur, apelând la următoarele mijloace:

- organizarea locurilor de muncă în corespundere cu aspectele ergonomice;
- efectuarea de analize pentru identificarea pericolelor potențiale și evaluarea riscurilor pe care le impun;
- informarea și instruirea angajaților privind protecția muncii și sănătății.

Pentru prevenirea stresului profesional ocupațional și a efectelor negative ale acestuia asupra angajaților bibliotecii se întreprind la nivel organizațional următoarele măsuri:

- optimizarea condițiilor mediului de muncă adecvat din punct de vedere al caracteristicilor muncii, al relațiilor de muncă, al structurii organizaționale (evitarea supraaglomerării spațiilor funcționale, acordarea pauzei de masă, încăpere destinată alimentării, realizarea de pauze între activități etc.);
- realizarea unei culturi organizaționale sănătoase;
- managementul timpului eficient prin înlăturarea suprasolicitărilor, a sarcinilor supradimensionale în raport cu timpul de lucru;
- valorizarea individuală a fiecărui angajat;
- crearea condițiilor pentru dezvoltarea profesională a angajaților.

#### **Referințe bibliografice:**

1. ARMSTRONG, Michael. Managementul resurselor umane: manual de practică. București: Codecs, 2003. 872 p. ISBN 973-8060-60-5.
2. NICOLESCU, Ovidiu, coord. Managerii și managementul resurselor umane. București: Ed. Economică, 2004. 464 p. ISBN 973-709-034-9.
3. STUEART, Robert, MORAN, Barbara. Management pentru biblioteci și centre de informare. București, 1998. 331 p. ISBN 9736-0-00573-4.