

## **Managementul serviciilor de informare**

*Lector dr. Ionel Enache*

Managementul serviciilor de informare poate fi definit ca totalitatea proceselor și comportamentelor care urmăresc producerea efectivă, coordonarea, stocarea, regăsirea, analiza, evaluarea, diseminarea și utilizarea informației.

Sursele informării depind de serviciile de informare. Acestea pot fi biblioteci publice și universitare sau centre de informare ale structurilor comerciale.

Rolul informației poate fi acela de suport pentru procesul de învățare și de predare, sau poate fi un material brut din care cercetătorii sintetizează lucrări avansate; în contextul comercial rolul ei este de fundamentare a deciziilor în managementul companiilor. “Output-urile” variatelor tipuri de procese manageriale ale informației pot fi: un serviciu de bibliotecă, o metodologie de cunoaștere a managementului, o resursă de bază pentru învățare, un birou care oferă acces la o bază de date, o sursă informațională bazată pe Internet – imaginarea acestor ieșiri este limitată numai de modul în care este utilizată informația.

În general într-o organizație se găsesc trei niveluri manageriale: nivelul superior, de mijloc și inferior. Fiecare dintre acestea are un rol diferit și necesită calificări diferite. Este necesară înțelegerea sarcinilor fiecărui nivel pentru a asigura realizarea funcțiilor proprii.

Managerii pot de asemenea să folosească așa-numitele 3A, 3B, 3C, 3D ale managementului pentru a înțelege rolul lor și pentru a-și dezvolta abilități care să permită realizarea obiectivelor.

### **Niveluri de management**

Managerii operează la diferite niveluri într-o organizație (tab.1). Activitățile și abilitățile diferă de la un nivel la altul. Numărul oamenilor la fiecare nivel descrește spre vârf, astfel că în final acolo există un singur

manager general. Aceste niveluri au forma unui triunghi în care în vârf se găsește managerul general iar la bază liderii echipelor.

Serviciul de informare este uneori parte a unei organizații. Managerul acestuia poate fi manager executiv al serviciului dar poate să facă parte din echipa managementului superior al organizației.

*Tabel 1*

**Sarcini, niveluri și abilități manageriale**

Sarcini	Niveluri	Abilități/calificări
Stabilește strategia de afaceri Relații externe prin lobby Menține competitivitatea	<b>Managementul superior</b> Managerul general Managerul serviciului de informații	Abilități interpersonale Abilități conceptuale Abilități analitice
Coordonator organizațional Planificare și programare Scrie rapoarte	<b>Managementul de mijloc</b> Managerul înregistrărilor Șefi de filiale	Interpersonale Conceptuale Analitice Tehnice
Managementul activităților Relații cu clienții Sarcini de supervizare Rezolvă probleme	<b>Managementul inferior</b> Liderii echipelor	Interpersonale Tehnice

*Managementul superior*

Acest nivel include membrii marcanți ai organizației. Managerul serviciilor de informare poate să facă parte din această echipă. Managementul superior este responsabil de planificarea și de scanarea mediului pentru a descoperi schimbările care pot afecta competitivitatea organizației. El este o interfață între organizație și stakeholder-i (toți cei interesați de activitatea unei organizații: acționari, angajați, clienți, furnizori, creditori). Ei intră în relație cu organizații externe prin lobby și negocieri pe probleme care pot avea un impact important asupra strategiei de afaceri a organizației.

Managerii de la acest nivel discută mai mult cu stakeholder-ii și mai puțin cu proprii angajați. Activitatea lor este în cea mai mare parte una verbală și de concepție. Ei primesc informații pe care le pun în relație și apoi iau decizii care privesc clienții, competiția sau schimbarea.

*Managementul de mijloc*

Acest nivel primește strategii și politici de la nivelul superior pe care le transpun în programe de acțiune care vor fi apoi implementate de

nivelul inferior. Ei fac analize din care reiese tendința tehnologică, impactul acesteia asupra serviciilor oferite și asupra cererilor clienților și redactează rapoarte pe care le transmit managementului superior.

Managerii cu responsabilități în diferite unități de lucru precum: managementul înregistrărilor, bibliotecii filiale sau servicii de calcul fac parte din acest nivel de conducere. Managerii de pe acest nivel au rol de coordonare a părților organizației. Ei cunosc în profunzime aria lor și știu cum aceasta interacționează cu alte secții sau diviziuni ale structurii organizatorice.

Fiind o punte (interfață) între nivelul superior și cel inferior, managerii de pe acest nivel consumă cea mai mare parte a timpului pentru comunicații la nivel superior prin conversații telefonice, trimiterea și primirea mesajelor e-mail, participarea la întâlniri, redactarea rapoartelor.

#### *Managementul inferior*

Acest nivel este direct responsabil de distribuirea serviciilor prin unitățile lor de lucru și de administrarea resurselor în scopul realizării obiectivelor pe termen scurt. Managerii acestui nivel sunt în general lideri ai echipelor. Rolul lor de asistare a clienților și de rezolvare a sesizărilor acestora cere abilități tehnice și interpersonale serioase. Sesizări pot veni fie din partea angajaților fie din partea clienților.

Managerii de pe acest nivel consumă puțin timp cu managerii de nivel superior sau cu cei din afara organizației, în schimb cea mai mare parte a timpului este dedicată propriilor angajați și clienților. Activitatea lor mai cuprinde comunicarea la același nivel pentru rezolvarea unor probleme și pentru menținerea unor standarde de calitate.

#### **Abilități manageriale**

Abilitate înseamnă transpunerea cunoștințelor într-o acțiune din care să rezulte un produs sau un serviciu la un anumit nivel de performanță. Managerii folosesc abilități tehnice, interpersonale, conceptuale și analitice. Nu toate dintre acestea sunt folosite în proporție egală.

#### *Abilități tehnice*

Abilitățile tehnice sunt acele abilități necesare realizării unor sarcini privind distribuirea serviciilor. Acestea includ capacități de utilizare a echipamentelor, PC sau servere, cunoașterea surselor de informare,

programe, sisteme informaționale. Oamenii își dezvoltă abilitățile tehnice la locurile de muncă prin programe formale de educație și instruire.

Abilitățile tehnice sunt necesare managerilor de pe nivelul inferior care sunt responsabili de instruire și asistare în utilizarea echipamentelor și surselor de informare pentru distribuirea unor produse și servicii informaționale pentru clienți. Pentru înlăturarea problemelor, pentru a putea răspunde la întrebări și pentru a-și menține credibilitatea, managerii trebuie să fie competenți în utilizarea abilităților tehnice.

#### *Abilitățile interpersonale*

Acestea sunt necesare tuturor managerilor de pe toate nivelurile care intră în relații cu persoane din interiorul sau exteriorul organizației. Ele sunt necesare pentru menținerea contactelor și relațiilor prin care organizația își poate realiza obiectivele.

Managerii de pe nivelul superior utilizează astfel de abilități pentru a fi competitivi, pentru a obține informații cu privire la mediul extern, pentru a comunica viziunea lor celor din interior sau din afară, pentru negocieri, lobby sau în relațiile cu stakeholder-ii.

Managerii de mijloc folosesc aceste abilități în relația dintre nivelul superior și cel inferior, în discutarea cererilor și în delegare, în transpunerea în practică a unor politici.

Managerii de pe nivelul inferior utilizează abilitățile interpersonale în scopul înțelegerii și alegerii și motivării atât la nivel individual cât și de grup. Ei trebuie să creeze un mediu de lucru în care sarcinile să fie realizate, dar să existe și satisfacție.

#### *Abilități conceptuale*

Acestea sunt necesare pentru înțelegerea relației dintre individ și organizație. De asemenea, ele permit înțelegerea cauzelor și efectelor determinate de relațiile externe și interne. Managerii de pe nivelurile de mijloc sau superior folosesc astfel de abilități pentru înțelegerea modului în care secții și diviziuni diferite interacționează pentru realizarea obiectivelor corespunzător obiectivelor organizației. Managerii de nivel superior au nevoie de astfel de abilități pentru a menține o strategie care să răspundă schimbărilor din mediul extern care poate avea un impact pozitiv sau negativ asupra organizației.

#### *Abilități analitice*

Aceste abilități permit achiziția, analiza și interpretarea informațiilor în scopul determinării cauzelor schimbării și apoi căutarea unor acțiuni sau căi corective în care să valorifice avantajele schimbării.

Managerii de nivel superior au nevoie de astfel de abilități pentru obținerea și utilizarea inteligenței competitive, care poate fi folosită în aria proprie de lucru sau în întreaga organizație. Managerii de mijloc folosesc astfel de abilități pentru pregătirea și redactarea rapoartelor pe diverse probleme din organizație.

### **Cei 3A, 3B, 3C, 3D ai managementului**

*3A (Achievement, activities, allocation)* – Realizare, activități și alocarea resurselor

Managerii alocă resursele, iau decizii și supervizează activitățile în scopul realizării obiectivelor serviciului de informații sau ale întregii organizații. Ei sunt responsabili de utilizarea acestor resurse.

Realizarea produselor sau serviciilor în conformitate cu obiectivele, planul sau strategia managerului trebuie să ia în calcul atât mediul intern cât și cel extern. Aceasta cere o înțelegere a influențelor strategice, a impactului acestora asupra serviciului informațional sau asupra întregii organizații și asupra disponibilității resurselor.

Alocarea resurselor depinde de abilitatea managerului de a identifica, selecta și repartiza resursele umane, informaționale, tehnice și financiare disponibile.

Managerii trebuie să antreneze oamenii. În supravegherea activităților managerii au nevoie de abilități care să influențeze oamenii să distribuie produse și servicii astfel încât această distribuție să fie în relație directă cu obiectivele organizației. De asemenea angajații trebuie să furnizeze continuu și la timp feed-back asupra performanței.

Multe activități necesită lucru în echipe sau grupuri, ai căror membri pot avea o diversitate de abilități și capacități. Realizarea produselor prin activități în grup necesită un set de abilități manageriale diferite de cele realizate individual, deoarece comportamentele în grup diferă de cele individuale. De asemenea indivizii se comportă diferit în grup decât atunci când lucrează individual. Un bun manager trebuie să știe acest lucru și să acționeze în consecință.

Abilitatea de a antrena oamenii depinde de capacitatea managerului de a folosi puterea, de a fi convingător, de modul în care știe să comunice cu subalternii. Managerii buni transmit instrucțiuni clare și responsabilitățile altor subalterni.

*3B (Bargaining, business re-engineering and burn-out)* – Negociere, re tehnologizare și concediere

Negocierea este una dintre cele mai importante abilități ale managerului în rezolvarea conflictelor, în implementarea deciziilor. În relațiile de afaceri negocierea implică înțelegeri, contracte de management, obținerea de resurse, politici de dezvoltare și implementare. Negocierea efectivă cere experiență, păstrarea secretului, abilități de comunicare la un nivel înalt.

Retehnologizarea este principalul instrument strategic în organizațiile care își desfășoară activitatea într-un mediu competitiv și într-o continuă schimbare. Retehnologizarea implică un mare risc, de aceea ea trebuie să aibă la bază o strategie care să includă toate problemele fundamentale ale organizației. Scopul ei este diversificarea și eficientizarea activității.

Managerii care vor să utilizeze re tehnologizarea ca un instrument strategic eficient în serviciile de informații trebuie să cunoască în detaliu modul în care organizația gândește și lucrează și să aibă o clară viziune asupra poziției organizației în viitor între competitori.

Concedierea angajaților reprezintă un factor de stres care afectează atât managerii cât și personalul. Concedierea afectează într-un grad ridicat psihicul și motivarea. Cei susceptibili de a fi concediați sunt cei care așază mai sus propriile obiective și interese față de cele ale organizației. Concedierea poate fi minimizată sau evitată prin strategii de management al stresului aplicate la nivel organizațional și individual.

*3C (Customers, competition, change)* – Clienți, competiție și schimbare

După cum arătau Hammer și Champy, cei 3C caracterizează noua realitate a afacerilor: “Trei forțe, separat sau combinate, conduc astăzi companiile, dar din păcate pentru mulți angajați și manageri ele sunt necunoscute. Noi numim aceste forțe cei 3C: Clienți, Competiție și Schimbare. Ele nu sunt noi, dar caracteristicile celor 3C sunt mult diferite de trecut”.

Succesul organizațiilor depinde de realizarea a trei obiective concurente: satisfacția clienților, dominarea pieței și creșterea profitului în condițiile schimbărilor permanente. Dacă un manager vrea să supraviețuiască, el sau ea trebuie să fie pregătit să folosească constructiv puterea și abilitățile, să creeze strategii, să interpreteze schimbările care au loc în mediul intern și extern și să controleze schimbarea.

Ca un campion al schimbării, managerul trebuie să promoveze idei, să construiască programe și să implementeze ideile noi. Greșelile sunt permise pentru că încurajează riscul, pentru că numai prin asumarea riscurilor schimbarea poate fi învinsă. Managerii buni folosesc capacitățile lor pentru a obține avantajul competitiv pe piață. Creșterea profitului și a productivității, cucerirea pieței, furnizarea unor servicii informaționale de calitate sau a unor servicii specializate clienților sunt câteva din obiectivele managerilor structurilor info-documentare.

Un rol important pentru manager este să obțină și să folosească inteligent următoarele:

- obiectivele, puterile și slăbiciunile, performanțele și strategiile concurenților;
- schimbările de pe piață, mai ales în direcția tehnologiei;
- dezideratele și așteptările clienților.

Cele mai multe informații pot fi obținute din surse publicate și nepublicate, prin construirea unor legături cu clienții, distribuitorii, furnizorii, angajații noi și vechi, consultanți, contacte de afaceri.

*3D (Disseminator, decision-maker, disturbance)* – Diseminare, decizie, tulburări

Un rol cheie al managerului este actul de diseminare a informațiilor. Managerii comunică altora informațiile primite din afară sau din interior. Unele informații sunt clare, în timp ce altele implică interpretarea și integrarea diverselor opinii ale subalternilor sau șefilor din interiorul sau exteriorul organizației.

În funcție de poziția lor în structura organizației, managerii trebuie să ia decizii:

- pentru orizonturi de timp diferite (scurt, mediu sau lung);
- relativ la diferite probleme (planificare, operaționale);
- pe diferite niveluri ierarhice (superior, de mijloc sau inferior);
- cu diferite grade de frecvență (unice, ad-hoc, repetitive)

Managerii buni iau decizii optime în situații neprevăzute. Luarea deciziilor implică alegerea celor mai bune idei și soluții.

În situația unor tulburări neașteptate, determinate de mediul intern sau extern, managerul va adopta soluții corective. Aceste soluții diferă de la un nivel de management la altul. Cei de pe nivelul superior acționează pe plan strategic (de exemplu schimbarea obiectivelor organizației pentru

a veni în întâmpinarea noilor provocări), cei de pe nivelurile inferioare acționează pentru rezolvarea tulburărilor la nivelul personalului sau clienților.

Rolul, activitățile și abilitățile managerilor sunt într-o transformare continuă în sensul schimbărilor mediului. Odată cu extinderea responsabilităților noilor manageri asupra resurselor umane, financiare, tehnologice și informaționale, se cer și noi abilități care să permită conducerea eficientă a acestor resurse.

Cunoașterea nivelurilor manageriale, a sarcinilor, abilităților și a celor 3A, 3B, 3C, 3D permite managerului înțelegerea rolului său în organizație și participarea eficientă la realizarea scopului serviciilor de informare – indiferent că vor fi biblioteci, centre de informare private, rețele de informare sau sisteme informaționale – acela de a facilita accesul și diseminarea informației pentru indivizi sau organizații necesară luării deciziilor în nevoia de anticipare a viitorului.

### **Bibliografie**

- CRAWFORD, W. and GORMAN, M. *Future libraries: dreams, madness, and reality*. Chicago: American Library Association, 1995.
- GARAI, H. *Managing information: working smarter not harder*. Aldershot: Gower, 1997.
- KESSLER, Jack. *Internet digital libraries: the international dimension*. London: Artech House, 1996.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Collins, 1993.
- WHEELEN, T.L.; HUNGER, J.D. *Strategic Management an Business Policy*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1986.