



ULBS

Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu



INSTITUTUL DE ORGANIZARE A STUDIILOR
DOCTORALE ȘI POSTDOCTORALE SIBIU

Domeniul de doctorat: MANAGEMENT

TEZĂ DE DOCTORAT

**CONTRIBUȚII PRIVIND METODE DE UTILIZARE
A INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ SPECIFICI
ÎN MANAGEMENTUL DE BIBLIOTECĂ**

REZUMAT

doctorand:

Ing. DRAGOȘ ADRIAN NEAGU

conducător științific:

Prof. Univ. Dr. Ing. DOINA BANCIU

SIBIU, 2022



CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

| | |
|---|----|
| MULȚUMIRI..... | 3 |
| CUPRINS | 5 |
| Lista tabelor..... | 8 |
| Lista figurilor..... | 8 |
| Lista abrevieri..... | 10 |
| 1. INTRODUCERE..... | 12 |
| 2. SISTEMUL DE BIBLIOTECI DIN ROMÂNIA..... | 15 |
| 2.1. Prezentare. Obiective specifice. Situația actuală. Tendințe. | 15 |
| 2.1.1. Tipurile de biblioteci | 15 |
| 2.1.2. Obiective specifice | 15 |
| 2.1.3. Situația actuală a bibliotecilor din România | 21 |
| 2.1.4. Analiza mediului extern și a factorilor de influență..... | 26 |
| 2.1.5. Tendințe de dezvoltare a funcțiilor bibliotecii | 34 |
| 2.2. Conducerea bibliotecilor | 40 |
| 2.2.1. Managementul bibliotecilor, după tip și finanțare | 40 |
| 2.2.2. Strategii. Obiective. Proiecte..... | 41 |
| 2.2.3. Cadrul legislativ național privind managementul bibliotecilor..... | 42 |
| 2.3. Finanțarea bibliotecilor | 43 |
| 2.4. Concluzii și contribuții proprii | 45 |
| 3. ABORDĂRI TEORETICE PRIVIND MĂSURAREA PERFORMANȚELOR ÎN BIBLIOTECILE PUBLICE ROMÂNEȘTI | 48 |
| 3.1. Delimitări conceptuale privind performanța | 48 |
| 3.2. Utilizarea indicatorilor de performanță în bibliotecile publice din România. Scurt istoric. | 51 |
| 3.3. Utilizarea indicatorilor de performanță în bibliotecile publice din România. Stadiul actual. | 54 |

| | |
|---|-----|
| 3.4. Aspecte nestandardizate în evaluarea instituțională..... | 56 |
| 3.5. Indicatori statistici și indicatori de performanță utilizați în măsurarea performanței .. | 57 |
| 3.5.1. Relevanță..... | 57 |
| 3.5.2. Indicatori utilizați în prezent | 59 |
| 3.6. Sistemul informațional-suport al analizei performanțelor bibliotecilor | 62 |
| 3.6.1. Rolul și limitele datelor statistice în reflectarea performanței | 62 |
| 3.6.2. Documentele contabile de sinteză – surse informaționale pentru analiza performanței | 63 |
| 3.7. Concluzii și contribuții proprii | 66 |
| 4. DIAGNOSTICUL PERFORMANTELOR..... | 68 |
| 4.1. Delimitări conceptuale și indicatori de cuantificare a performanței | 68 |
| 4.2. Obiectivele cercetării..... | 71 |
| 4.3. Selectarea unui set de indicatori relevanți pentru bibliotecile publice..... | 73 |
| 4.4. Cuantificarea performanțelor pe baza tipologiei indicatorilor de performanță..... | 79 |
| 4.4.1. Indicatori de utilizare | 81 |
| 4.4.2 Indicatori privind resursele materiale..... | 92 |
| 4.4.3. Indicatori privind resursele umane | 109 |
| 4.4.4. Indicatori de dezvoltare | 114 |
| 4.4.5. Indicatori de cost | 119 |
| 4.4.6. Indicatori de calitate a serviciilor | 130 |
| 4.5. Alte categorii de indicatori de performanță..... | 133 |
| 4.6. Concluzii și contribuții proprii | 137 |
| 5. MODELE DE UTILIZARE A INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ ÎN MANAGEMENTUL BIBLIOTECILOR | 142 |
| 5.1. Crearea indicatorilor de performanță pentru urmărirea serviciilor de bibliotecă. Valoarea economică a bibliotecii..... | 142 |
| 5.1.1. Crearea unui indicator de performanță pentru un serviciu de bibliotecă | 142 |
| 5.1.2. Valoarea economică a bibliotecii publice | 148 |
| 5.2. Utilizarea indicatorilor de performanță în evaluarea activității bibliotecii. Utilizarea acestora în aplicarea metodei Balanced Score Card pentru evaluarea bibliotecii..... | 154 |
| - <i>Alinierea instituției la strategie.</i> | 157 |

| | |
|---|-----|
| - <i>Strategia să identifice cu scopul muncii fiecărui angajat.</i> | 158 |
| - <i>Schimbare prin intermediul conducerii operaționale.</i> | 158 |
| 5.3. Concluzii și contribuții proprii | 163 |
| 6. CONCLUZII ȘI REFLECȚII PERSONALE..... | 166 |
| BIBLIOGRAFIE | 171 |
| ANEXA 1 | 1 |
| CHESTIONARUL UTILIZAT PENTRU | 1 |
| COLECTAREA DATELOR..... | 1 |
| ANEXA 2..... | 5 |
| Standardul SR ISO 11620:2014 | 6 |
| ANEXA 3..... | 11 |
| Standardul SR ISO 2789:2006 | 11 |

CUVINTE CHEIE

Indicatori de performanță, biblioteci publice, statistică de bibliotecă, managementul bibliotecilor, diagnosticul performanței, societatea informațională, sistemul național de biblioteci, formare profesională.

LISTA ABREVIERILOR

| | |
|-------------|---|
| SNB | Sistemul Național de Biblioteci |
| INS | Institutul Național de Statistică |
| OUG | Ordonanță de Urgență a Guvernului |
| IT&C | Tehnologia Informației și Comunicațiilor |
| ANBPR | „Asociația Națională a Bibliotecarilor și Bibliotecilor Publice din România” |
| LibEcon | Reprezintă acronimul proiectului <i>Library statistics for international benchmarking and advocacy</i> , derulat în perioada 2001 – 2005 în coordonarea Comisiei Europene |
| UE | Uniunea Europeană |
| AELS | Asociația Europeană a Liberului Schimb |
| DIGINIFOS | Program al Directoratului general XIII – Telecomunicații, Industriile informatice și Inovare |
| IFLA | „International Federation of Libraries Association” (Federația Internațională a Asociațiilor de Biblioteci) |
| UNESCO | „United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization” (Organizația Națiunilor Unite pentru Educație Știință și Cultură) |
| CUTL 1 | Formularul de colectare a datelor statistice din biblioteci elaborat și utilizat de Institutul Național de Statistică |
| PROBIP 2000 | Programul Național Performanțe Românești în Bibliotecile Publice |
| BIBLIONET | Proiect de modernizare prin utilizarea IT&C a bibliotecilor publice din România, sub finanțarea Bill & Melinda Gates Foundation, derulat în perioada 2009- 2014. |

| | |
|----------|---|
| RSA | Raport Statistic de Activitate – Parte a raportului statistic colectat de ANBPR |
| RSU | Raport Statistic de Utilizare – Parte a raportului statistic colectat de ANBPR |
| CALIMERA | Ghidurile CALIMERA – sunt o serie de documente elaborate de Comisia Europeană sub FP6 Tehnologiile Societății Informaționale destinate integrării IT&C în activitatea muzeelor, bibliotecilor și a altor instituții culturale |
| IVP | Întrebare vizând performanța |
| BSC | Balanced Score Card |
| CAF | Cadrul Comun de Autoevaluare - a Modulului de Funcționare a Instituțiilor Publice |
| UB | Unități Bibliografice sau volume |



ULBS

Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

I. JUSTIFICAREA ȘI IMPORTANȚA CERCETĂRII

Bibliotecile se află la fundamentul celor mai profunde schimbări pe care le trăiesc oamenii și societățile, dovadă fiind existența multimilenară a acestora. Lumea se schimbă constant, istoria societății poate fi percepută ca o tranziție continuă într-un proces programat parcă, scris în ADN-ul ei. Evoluția aceasta cuprinde diverse perioade care sunt parcurse în ritm mai lent ori mai accelerat. La nivel micro aceste perioade de dezvoltare accelerate sunt percepute ca perioade de tranziție. De la aceste etape nu poate fi exclusă biblioteca, aceasta reflectând fidel episoadele pe care lumea le parcurge.

În perioadele de tranziție ale unei societăți, atunci când, raportat la perioada anterioară, timpul pare că se contractă, iar evenimentele capătă o altă dinamică, atunci când se întrepătrund tendințe noi alături de cele vechi, bibliotecile trebuie susținute, deoarece renunțarea la acestea ar conduce la experiențe negative pe termen lung la nivel social. Cred că tocmai dinamismul bibliotecilor în perioadele de tranziție poate face diferența, prin modul în care sprijină știința și cultura, alături de societate, în procesele lor de schimbare.

Sub influența societății bazate pe cunoaștere și a expansiunii surselor informaționale, se citește mai puțin la nivel național, bugetele bibliotecilor publice sunt din ce în ce mai mici de la an la an, nu există o strategie națională, planificarea resurselor și a serviciilor e din ce în ce mai dificilă, problemele generale ale acestor instituții se află pe ultimele puncte ale agendei decidenților și, uneori, par a fi chiar deranjante pentru aceștia.

Tema abordată în această teză de doctorat se conturează în urma interesului crescând de evaluarea serviciilor pe care biblioteca publică le desfășoară în mod constant, sau acelor activități pe care le implementează pentru prima oară, astfel încât managerii acestora să poată lua decizii care să conducă la o mărire a eficienței și eficacității acestora.

Din dorința managerilor de a-și dovedi sau amplifica utilitatea serviciilor de bibliotecă se fac eforturi de integra în activitatea managerială indicatori de performanță care să le valideze

atât lor cât și instituțiilor finanțatoare eficiența, mai ales că apariția Internet-ului și a serviciilor ce se bazează pe acesta a condus la un mediu concurențial pentru instituțiile din domeniul informării și documentării și a bibliotecilor în special.

Scopul acestei lucrări este să prezinte, pe baza documentării și cercetării, considerații asupra integrării unui set de indicatori de performanță în bibliotecile publice românești corelate cu evoluția cadrului legislativ, de finanțare și de conducere a acestora.

Prin interpretarea datelor din această lucrare se obțin o serie de informații despre modul în care indicatorii de performanță se integrează în activitatea unei biblioteci, în planul de management, astfel încât să permit analiza activităților și serviciilor, iar managerul poate lua în timp util decizii care să conducă la eficiență și eficacitate.

Unele dintre informațiile acumulate în timpul cercetării și prelucrării datelor au fost incluse în articole și prezentări la întruniri profesionale. Dat fiind interesul pentru acestea, diseminarea acestor studii va continua. O parte din informațiile obținute în timpul documentării și cercetării acestei lucrări au fost deja incluse în diverse prezentări și articole.

II. OBIECTIVE

Ipoteză – În bibliotecile publice românești nu există un set de indicatori de performanță specifici.

Componentă deosebit de importantă a managementului vizând verificarea/evaluarea activității pe care biblioteca publică o realizează prin intermediul serviciilor nu este adaptată la activitatea/serviciile pe care instituția le derulează în această etapă de funcționare. Există destul de puțină literatură de specialitate dedicată măsurării performanței și mai ales în cazul integrării indicatorilor de performanță specifici bibliotecilor la nivel mondial. Aceștia au apărut sub formă de standard, mai mult ca o rezultantă a standardului privind statistica de bibliotecă, standard apărut la jumătatea anilor '60 la inițiativa UNESCO. Pentru a stabili un sistem de referință privind indicatorii de performanță specifici activității de bibliotecă în cazul țării noastre raportat la gradul de dezvoltare a sistemului de biblioteci, vom folosi un chestionar (Anexa 1).

Obiectivul general – creșterea eficienței managementului din bibliotecile românești prin adoptarea unui sistem de evaluare a performanțelor. Având în vedere și cerințele legislației în vigoare, este foarte importantă stabilirea unui set de indicatori de performanță care să îmbunătățească luarea deciziilor. *Obiectivele specifice* ale studiului sunt următoarele:

Obiectiv specific 1: *Stabilirea experienței managerului bibliotecii.*

Ipoteză: În bibliotecile românești nu există suficientă experiență în corelarea dintre programul de management și indicatorii de performanță utilizați.

Obiectiv specific 2: *Încadrarea într-o categorie de bibliotecă în funcție de populația deservită conform SR ISO 2.786: 2006.*

Ipoteză: În România bibliotecile nu sunt încadrate în familii de biblioteci.

Obiectiv specific 3: *Identificarea și acceptarea de către comunitatea managerială a bibliotecilor românești a unui grup de indicatori de evaluare a performanței care să conducă la îmbunătățirea activităților și a vizibilității instituției.*

Ipoteză: Managerii folosesc în raportări un set redus de indicatori și aceia privind activitatea tradițională de bibliotecă.

Obiectiv specific 4: *Stabilirea unei tipologii a indicatorilor de performanță care poate fi implementată în bibliotecile românești.*

Ipoteză: Indicatorii de performanță identificați în cadrul Programului PROPBIP și în standardele IFLA nu coincid din punctul de vedere al încadrării.

Obiectiv specific 5: *Identificarea influenței mediului extern asupra indicatorilor de performanță și a modului cum aceștia sunt folosiți în raportările anuale.*

Ipoteză: În raportările anuale pe care managerii trebuie să le prezinte ordonatorului de credit este necesară o analiză SWOT care poate fi insuficientă.

Obiectiv specific 6: *Identificarea utilizării optime a indicatorilor propuși, în corelare cu obiectivele propuse în proiectul de management.*

Ipoteză: De multe ori indicatorii de performanță sunt utilizați în cadrul raportărilor deoarece este solicitat prin lege, de aici apar unele necorelări cu programul de management.

III. METODOLOGIA CERCETĂRII

Activitatea de cercetare pentru realizarea tezei de doctorat întrevine două planuri: unul teoretic și unul practic. Cercetarea teoretică este cuprinsă în prima parte a tezei și are la bază documentarea necesară fundamentării științifice a temei precum și familiarizării cititorului cu subiectului ales. Are la bază studiul bibliografiei de specialitate atât în format tipărit cât și electronic, formată din cărți, periodice, studii și articole. În ceea ce privește accesul la publicațiile electronice a fost utilizată posibilitatea oferită de Universitatea “Lucian Blaga” Sibiu de căutare de informații pe platforma națională ANELIS PLUS.

Bernard Marr consideră că în aplicarea metodelor de cercetare pentru colectarea datelor necesare vom urmări următoarele principii:

- De ce date avem nevoie pentru a defini o informație?
- Obținem datele într-un format util/corect?
- Dacă nu am obținut date într-un format util/corect, care este modalitatea optimă pentru a obține aceste date?

Această lucrare își propune să-și aducă contribuția la dezvoltarea performanțelor bibliotecilor și la identificarea unor instrumente manageriale care să permită analiza multifacțată a serviciilor pe care biblioteca publică le oferă comunității. Modul în care aceste resurse sunt alocate și impactul pe care serviciul analizat îl are asupra comunității pot conduce la continuarea, eficientizarea acestuia sau la abandonarea lui. Acest lucru se poate realiza prin utilizarea unor indicatori de performanță, care să fie cuprinși și asumați în strategiile manageriale ale bibliotecilor.

În cea de a doua parte a tezei de doctorat este abordată cercetarea empirică întreprinsă pentru a confirma sau infirma, după caz, ipotezele de cercetare formulate mai sus drept obiective specifice de cercetare. Pentru cercetarea empirică, s-a aplicat următoarea metodologie:

- **Eșantionarea:** Au fost selectate 57 de biblioteci publice de drept public cu personalitate juridică.

- **Chestionarea:** a fost utilizată o metodă cantitativă bazată pe un sondaj complex transpus într-o structură de întrebări de tip grilă. S-au folosit sporadic, doar cu scopul de a

susține sau confirmă informațiile obținute prin metode cantitative și metode calitative, respectiv interviul și studiul de caz. Chestionarul este anexat tezei de doctorat. Chestionarele au fost comunicate prin e-Mail iar colectarea a fost făcută prin același sistem.

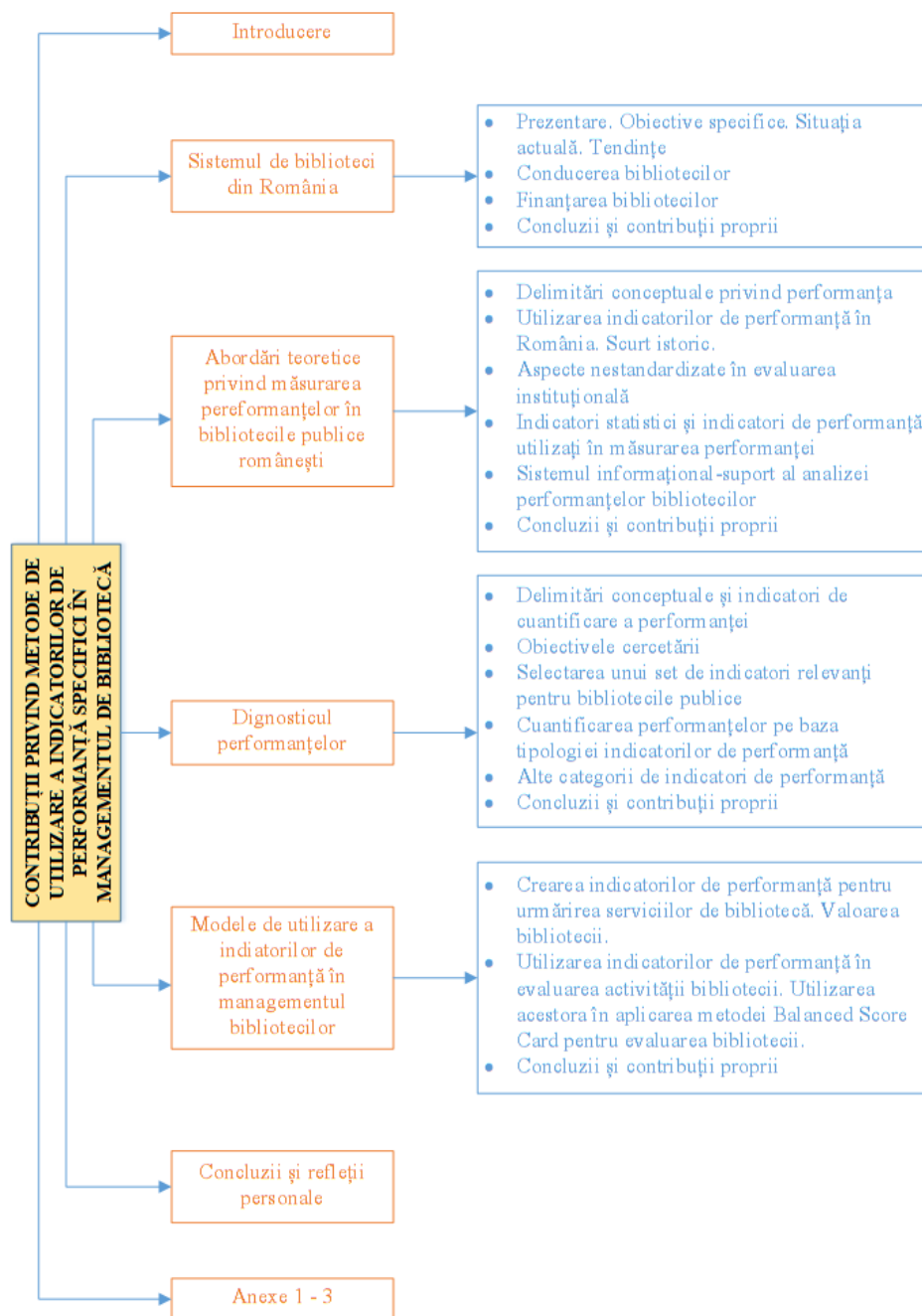
Chestionarul are șapte secțiuni și urmărește raportat la acestea:

- a) Experiența managerului în funcție;
- b) Încadrarea bibliotecii într-o categorie raportată la dimensiunea populației deservite;
- c) Identificarea și validarea unui set de indicatori de performanță;
- d) Un set de indicatori de utilizare a bibliotecii – 10 indicatori;
- e) Un set de indicatori pentru resursele materiale – 16 indicatori;
- f) Un set de indicatori de resurse umane – 4 indicatori;
- g) Un set de indicatori de dezvoltare – 4 indicatori;
- h) Un set de indicatori de cost – 10 indicatori;
- i) Un set de indicatori de calitate – 2 indicatori;
- j) Identificarea altor indicatori de performanță utilizați de către managerul chestionat, alții decât cei prezentați.
- k) Relevanța și necesitatea utilizării indicatorilor de performanță pentru asistarea procesului managerial;
- l) Un punct de vedere privind utilizarea indicatorilor de performanță pentru a fi realizată o evaluare națională a bibliotecilor publice;
- m) Transmiterea prin chestionar a Misiunii, Viziunii a Obiectivului general și a Obiectivelor specifice ale managerului pentru a identifica corelarea dintre indicatorii propuși/utilizați la secțiunea și direcțiile managementului bibliotecii.

- **Interpretarea:** are la bază analiza cantitativă și calitativă a rezultatelor oferite de chestionare. Pentru interpretare a fost utilizat Microsoft Excel, aplicat pentru cele șapte secțiuni ale chestionarelor. Informația cantitativă fiind coroborată cu informațiile calitative oferite de interviurile realizate cu colegii manageri din bibliotecile publice. Într-o egală măsură experiența acumulată de-a lungul timpului are o importanță deosebită în ceea ce privește validarea rezultatelor

– **Concluzii și direcții viitoare de cercetare:** Deși au fost prezentate subcapitole ce includ concluzii la fiecare capitol al tezei, concluziile din ultimul capitol reprezintă contribuția personală la studiul indicatorilor de performanță și aplicarea acestora în managementul bibliotecilor publice. Deoarece subiectul se află la început deci departe de a fi epuizat, au fost enumerate câteva din modalitățile prin care cercetarea poate fi comunicată și continuată.

IV. STRUCTURA LUCRĂRII



V. Structura tezei și sinteza capitolelor

Teza de doctorat a fost structurată pe șase capitole prin care am urmărit să realizez o prezentare logică a problematicii abordate încă din titlu, iar prin aceasta s-a avut în vedere cuprinderea, în structura propusă, a tuturor informațiilor cu caracter teoretic și practic necesare demersului științific. În mod evident nu putem lua în considerare epuizarea problematicii acestei cercetări, dată fiind complexitatea domeniului, mai ales că este extrem de dinamic, astfel încât există loc pentru abordări viitoare atât din partea autorului cât și din partea altor cercetători ce doresc studierea acestuia.

Cele șase capitole ale tezei sunt următoarele: Introducere; Sistemul de biblioteci din România; Abordări teoretice privind măsurarea performanțelor în bibliotecile publice Românești; Diagnosticul performanțelor; Modele de utilizare a indicatorilor de performanță în managementul bibliotecilor; iar în final Concluzii și reflecții personale. La finalul lucrării sunt adăugate trei anexe care au ca rol completarea cu informații suplimentare a conținutului tezei. Din punct de vedere al abordării, teza poate fi împărțită în trei părți.

Astfel putem delimita o primă parte care prezintă contextul actual al modului în care este abordată problematica evaluării performanțelor bibliotecilor; această primă parte se întinde pe parcursul primelor trei capitole. După o scurtă introducere este prezentat contextul organizațional în care bibliotecile de toate tipurile își desfășoară activitatea. Prezentarea acestui context este deosebit de utilă atât pentru personalul bibliotecilor din sectoarele de specialitate, cu toate că mulți dintre aceștia sunt familiarizați cu problematica dar, mai ales, celor care doresc să înțeleagă structura sistemului de biblioteci din România.

În primul capitol au fost prezentate obiectivele specifice precum și atribuțiile principalelor componente ale sistemului național de biblioteci.

Rezumând, la finele anului 2016, SNB era format dintr-un număr de 9.832 de instituții administrative, înregistrând, față de anul anterior, o scădere cu 279 instituții. Prin comparație cu anul anterior, „în anul 2016 numărul bibliotecilor universitare s-a diminuat cu 3, ajungând la 98 de biblioteci universitare, iar cel al bibliotecilor specializate, care deservește instituțiile publice și agenții economici, a scăzut cu 20, ajungând la 516 biblioteci. În același interval de studiu, au fost înregistrate 2.304 biblioteci publice (cu 48 mai puține față de anul 2015), formate din 41 biblioteci județene, 256 biblioteci municipale și orașenești (mai puțin cu 3 unități) și 2.007 biblioteci comunale (cu 45 mai puține comparativ cu anul precedent)". Numărul

bibliotecilor școlare a scăzut, în anul 2016, la 6.911 biblioteci (cu 208 mai puține decât în anul precedent).

În cadrul celui de al doilea capitol este prezentată situația actuală a bibliotecilor din România, și pentru a avea o imagine de ansamblu cât bună asupra acesteia a fost abordată o prezentare în format tabelar utilizând seturi de date colectate de INS. Astfel este prezentată situația structurală a SNB în funcție de: tipul de bibliotecă, utilizatori și colecții, structura bibliotecilor școlare pe cicluri de învățământ, activitatea bibliotecilor pe categorii de vârstă, structura personalului cu normă întreagă angajat în bibliotecile românești.

Nu am putea avea o imagine privind funcționalitatea SNB fără a realiza o analiză a factorilor interni și externi care influențează bibliotecile. Tocmai influența acestor factori externi reprezintă în realitate cadrul în care fiecare bibliotecă există. Astfel au fost analizați factorii externi direcți și indirecti, definindu-se o serie de caracteristici ai acestora.

De asemenea fost definit și macromediul în care bibliotecile își desfășoară activitatea și au fost analizate următoarele elemente componente: mediul economic, mediul organizatoric, mediul tehnic și tehnologic, mediul demografic, mediul cultural, mediul politic intern și internațional, mediul natural și mediul legislativ. Pentru a înțelege modul în care elementele definite în macromediul influențează sau intervin asupra SNB a fost aleasă o analiză PEST prin intermediul căreia se urmăresc următorii factori: politici, tehnologici, economici, legislativi, socio-culturali precum și factorii de mediu.

Tot în cadrul celui de-al doilea capitol au fost analizate și tendințele de dezvoltare a funcțiilor bibliotecilor. A fost abordată această direcție deoarece includerea de servicii noi presupune identificarea sau definirea de indicatori de performanță care nu mai pot fi incluși într-un set predefinit, aceștia fiind un set de indicatori de performanță speciali, caracteristici fiecărei biblioteci.

Este abordată separat și detaliat, tot în prima parte a tezei, în două subcapitole, problematica managementului bibliotecilor după tip și finanțare, strategiile, obiectivele și proiectele, fiind amintite și actele normative care concură la stabilirea cadrului. Chiar dacă legea de funcționare nu este foarte clară, pentru toate elementele constitutive a SNB există elaborată legislație primară și secundară care definește conducerea bibliotecilor.

Astfel este de remarcat modul în care Ordonanța de Urgență Nr. 189/2008 cu privire la Managementul instituțiilor publice de cultură a dinamizat activitatea bibliotecilor publice

comparativ cu func'ionarea celorlalte biblioteci componente a SNB. Prin comparație, activitățile tradiționale și culturale organizate de acestea se cifrează la 17.747 activități și 1.501.321 participanți; restul bibliotecilor din sistemul național, care sunt guvernate de alte sisteme de management realizează, în aceeași perioadă de timp, numai 1.567 de activități și au 137.784 participanți.



Activități derulate pe parcursul unui an



Participanți la activitățile bibliotecilor pe parcursul unui an

Faptul că managerul trebuie să îndeplinească o serie de cerințe stabilite prin proiectul de management și prin contractul pe care acesta îl are cu autoritatea finanțatoare conduce la o dinamizare a activității plasând la acest moment biblioteca publică într-un factor activ la nivelul populației pe care o deservește. Dacă studiem programele pe care aceste instituții le derulează pe parcursul unui an, o să descoperim că, pe lângă activitatea tradițională de informare și

documentare, bibliotecile au ample programe culturale și de învățare destinate comunității deservite, instituția transformându-se într-un adevărat *mall cultural*. Unul dintre instrumentele fundamentale ale managerului este urmărirea și evoluția serviciilor tradiționale și a activităților noi pe care acesta le integrează în activitatea curentă a instituției pe care o conduce. Fără o modalitate de măsurare și raportare la evoluțiile anterioare, acesta nu ar putea să determine corect evoluția sau involuția. Cea mai bună modalitate de măsurare sunt indicatorii de performanță optim stabiliți pentru fiecare program cultural sau activitate de informare și documentare.

Principiile de implementare a unor indicatori de performanță și, implicit, de măsurare a performanței manageriale utilizate într-o bibliotecă ar trebui să țină seama de:

- **Factorii care conduc la luarea deciziilor:** aceștia caută să stabilească poziția și prioritățile în ceea ce privește un management al performanței (recunoașterea echipei vs. individ, etc.);
- **Integrarea:** este reprezentată prin alegerea unor instrumente care ar trebui să ia în considerare structura, strategia și cultura instituțională specifică bibliotecii. Toate instrumentele unui management al performanței caută să susțină și să conducă spre o strategie a performanței, alături de viitoarele direcțiile de abordat etc.;
- **Comunicarea culturii performanței:** fiecare instrument elaborat joacă un rol deosebit de important în procesul de comunicare și în stabilirea unei culturi a organizației pe care o dorim.

În cel de-al treilea capitol sunt dezvoltate în continuare aspecte teoretice ale abordării măsurării performanței în bibliotecile românești deoarece, în ultimii douăzeci de ani, acestea au început să utilizeze și să dezvolte indicatori de performanță în dorința de a defini performanța instituțională prin utilizarea diverselor date statistice financiare, precum și a diverselor chestionare adresate utilizatorilor ori non-utilizatorilor. Toate aceste eforturi au condus la o structură comună standard de date statistice colectate de către toate bibliotecile. Alături de acest corp comun de date colectate stă și un sistem unic comun de raportare a acestora. În conjuncție cu binomul date - raportare, managerii bibliotecilor trebuie să demonstreze performanța organizațiilor tocmai prin aceste mijloace. E necesară dezvoltarea unor standarde care să includă structuri predefinite de date, definiții ale acestora, proceduri și mai ales metodologii

care să definească o structură de indicatori de performanță pentru biblioteci care să demonstreze valoarea acestora.

Putem discuta tot despre performanța instituțională privind biblioteca în a-și căuta un avantaj competitiv printr-o îmbunătățire a serviciilor oferite utilizatorilor concomitent cu scăderea ineficienței acestora. Întrucât bibliotecile sunt competitori unici, de cele mai multe ori nu există sericii similare decât în alte localități sau chiar județe, nu apare o presiune reală din partea concurenței. Practic biblioteca „câștigă efectiv un avantaj competitiv prin inovație”¹. Capacitatea de inovare în cazul bibliotecilor este aceea de a identifica modalitatea de a îmbunătăți un serviciu astfel încât acesta să fie remarcat cu o valoare crescută de către utilizatori și astfel să creeze o diferență în comparație cu servicii similare ale altor biblioteci.

Tot în acest capitol facem un istoric al colectării datelor privind serviciile tradiționale referitoare la informarea și documentarea, pe care bibliotecile au început să le strângă odată cu reconfigurarea SNB în 1952, structură ce a rămas neschimbată până în 1998 când a fost introdus Programul Național Performanțe Românești în Bibliotecile Publice - PROBIP 2000. Din păcate, în urma derulării Programului Național Performanțe Românești în Bibliotecile Publice - PROBIP 2000, rezultatele foarte interesante s-au regăsit numai în formularul anual de raportare statistică CULT I , asumat de către INS, restul rezultatelor, printre care indicatorii de performanță și clasificarea bibliotecilor după populația deservită, nu au fost preluate în niciun act normativ, metodologie sau standard care să oficializeze utilizarea lor.

Utilizarea indicatorilor de performanță prin raportare la structura celor 9.935 de biblioteci este dificil de realizat, în primul rând din cauza unui grad foarte mic de automatizare cu SIB; astfel, la nivelul anului 2019, numai 3% din totalul bibliotecilor utilizau un sistem integrat de bibliotecă. Includerea indicatorilor de performanță în sistemul de raportare a managementului prin intermediul OUG 189/2008 privind *Managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările ulterioare* și de „*ORDINUL Nr. 2.799 din 10 decembrie 2015 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a concursului de proiecte de management, a Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a evaluării managementului, a modelului-cadru al caietului de obiective, a modelului-cadru al raportului de activitate, precum și a modelului-cadru al contractului de management*”, devine o necesitate majoră pentru a evita adoptarea sau impunerea unor indicatori specifici altor instituții din domeniul culturii. La aceste

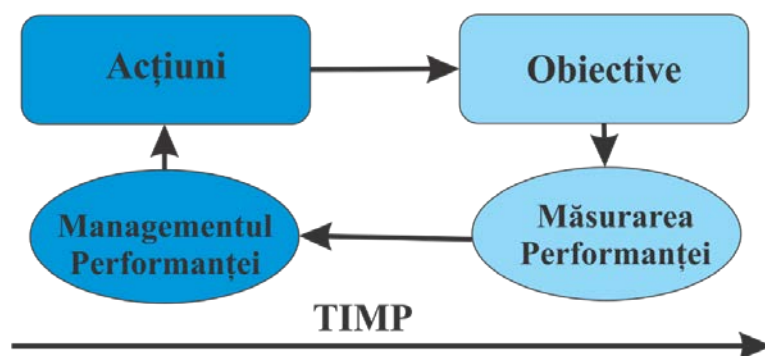
¹ Popa, I. Management strategic, București, Editura Economică, 2004.

două elemente de legislație specifică instituțiilor publice de cultură și, implicit, bibliotecilor publice, se mai adaugă și OSGG 600 / 2018 care impune stabilirea unui set de indicatori de performanță pentru toate instituțiile publice.

Data fiind multitudinea de activități derulate de biblioteci care nu fac parte din activitățile așa zis tradiționale, în același capitol am inclus o serie de măsurători nestandardizate, care caută să prezente sub altă formă eficiența serviciilor și activităților pe care biblioteca publică le derulează. După aceste elemente de analiză a activităților nestandardizate am prezentat modalitatea de realizare a unei comparații a rezultatelor obținute de biblioteci. Aceasta se poate face utilizând sistemul de familii de biblioteci delimitat de standardul ISO 2789; elementul de definire a familiilor de biblioteci este populația deservită, aceste date fiind oferite atât de formularul CULT I al INS cât și de seturile de date statistice colectate prin formularele PROBIP 2000. Stabilirea familiilor de biblioteci prin raportare la populația deservită este foarte importantă, legând instituția de comunitate dar și de finanțare, bugetele pe care bibliotecile din aceeași familie le primesc fiind de cele mai multe ori, destul de apropiate. În subcapitolul următor am prezentat indicatorii de performanță definiți în cadrul PROBIP 2000. Întrucât în majoritatea cazurilor datelor prelucrate în analiza performanței am prezentat atât rolul dar și limitările pe care acestea le prezintă, pentru relevanță am prezentat și analizat datele culese prin statistica PROBIP 2000 și prin formularul CULT I al INS.

La începutul acestui capitol am afirmat că teza poate fi delimitată având în vedere problematica abordată. Astfel, partea a doua include studiul propriu zis și identifică setul de indicatori de performanță optimi pentru o evaluare eficientă a serviciilor bibliotecilor publice, ca urmare a cercetării empirice întreprinse, alături de un studiu privind utilizarea indicatorilor de performanță în concordanță cu strategiile și proiectelor de management. Această a doua parte urmărește atingerea obiectivelor de cercetare, a rezultatelor și a modului în care acestea se subscriu temei de cercetare.

În cadrul capitolului „Delimitări conceptuale și indicatori de cuantificare a performanței”, cel de-al patrulea capitol al tezei, se prezintă legătura dintre managementul performanței și măsurarea performanței, alături de legătura dintre acțiuni și obiective.



Bernard Marr definește măsurarea performanței ca un proces etapizat și orientat spre rezultate; el distinge mai multe activități în procesul ce presupune măsurarea performanței, după cum urmează :

- a) Construirea unui model de performanță specific fiecărei organizații;
- b) Colectarea datelor;
- c) Analiza și interpretarea datelor;
- d) Extragerea și comunicarea informațiilor;

Pentru a selecta un set de indicatori relevanți a fost realizată o structură predefinită formată din soluțiile prin programul CALIMERA și PROBIP 2000 precum și prin standardele ISO 2789 și ISO 11620. Astfel, în ceea ce privește alegerea unui set de indicatori relevanți, am ținut cont de următoarele probleme:

- Problema colectării datelor;
- Decalajul dintre activitatea standardizată și activitatea reală a bibliotecii;
- Standardizarea ca soluție viabilă în procesul de evaluare.

De asemenea indicatorii selectați trebuie să poată fi evaluați prin schema tradițională, arătând că performanța este o rezultată a:

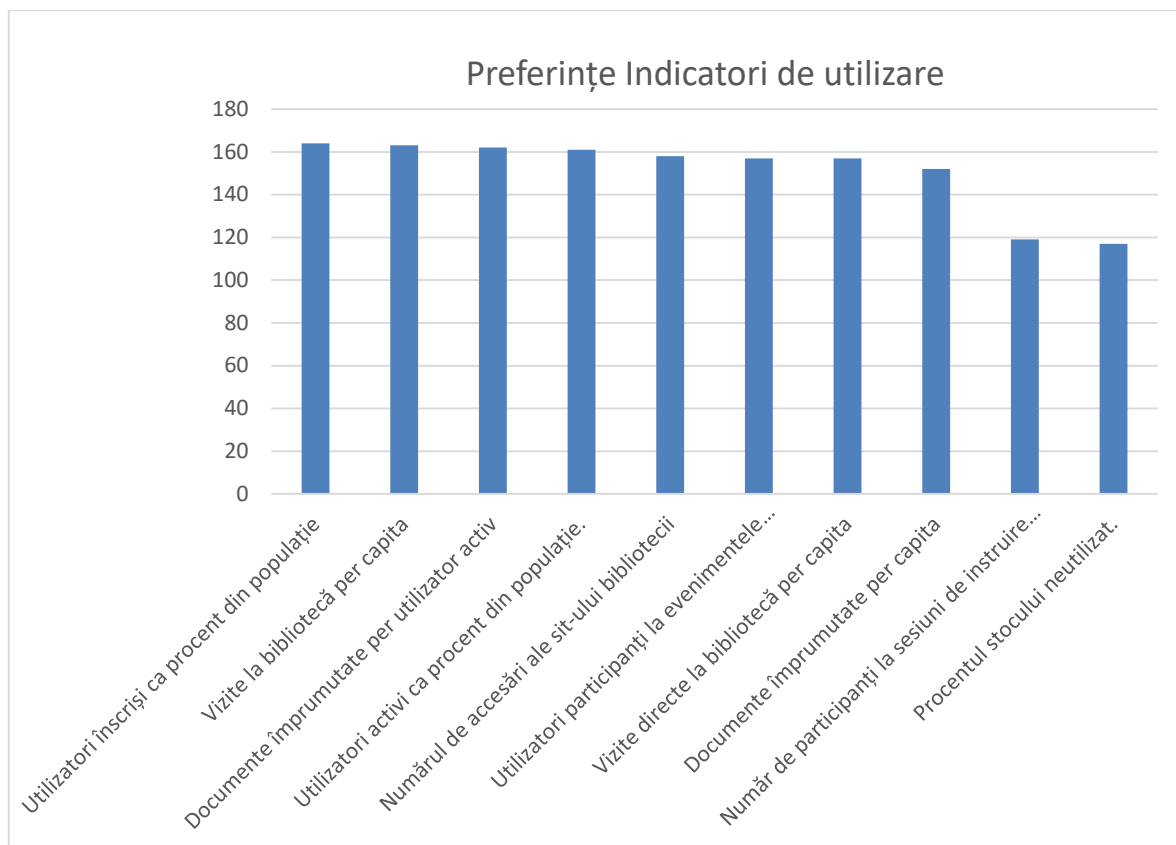
- eficacității - rezultatele fiind în conformitate cu obiectivele instituției;
- eficienței - rezultatele sunt atinse la un cost mai mic;
- relevanței - mijloacele sunt adaptate obiectivelor.

Structura rezultată are șapte secțiuni și urmărește, raportat la acestea:

- n) Experiența managerului în funcție;

- o) Încadrarea bibliotecii într-o categorie raportată la dimensiunea populației deservite;
- p) Identificarea și validarea unui set de indicatori de performanță:
- Un set de indicatori de utilizare a bibliotecii – 10 indicatori;
 - Un set de indicatori pentru resursele materiale – 16 indicatori;
 - Un set de indicatori de resurse umane – 4 indicatori;
 - Un set de indicatori de dezvoltare – 4 indicatori;
 - Un set de indicatori de cost – 10 indicatori;
 - Un set de indicatori de calitate – 2 indicatori;
- q) Identificarea altor indicatori de performanță utilizați de către managerul chestionat, alții decât cei prezentați.
- r) Relevanța și necesitatea utilizării indicatorilor de performanță pentru asistarea procesului managerial;
- s) Un punct de vedere privind utilizarea indicatorilor de performanță pentru a fi realizată o evaluare națională a bibliotecilor publice;
- t) Transmiterea prin chestionar a Misiunii, Viziunii a Obiectivului general și a Obiectivelor specifice ale managerului pentru a identifica corelarea dintre indicatorii propuși/utilizați la secțiunea C și direcțiile managementului bibliotecii.

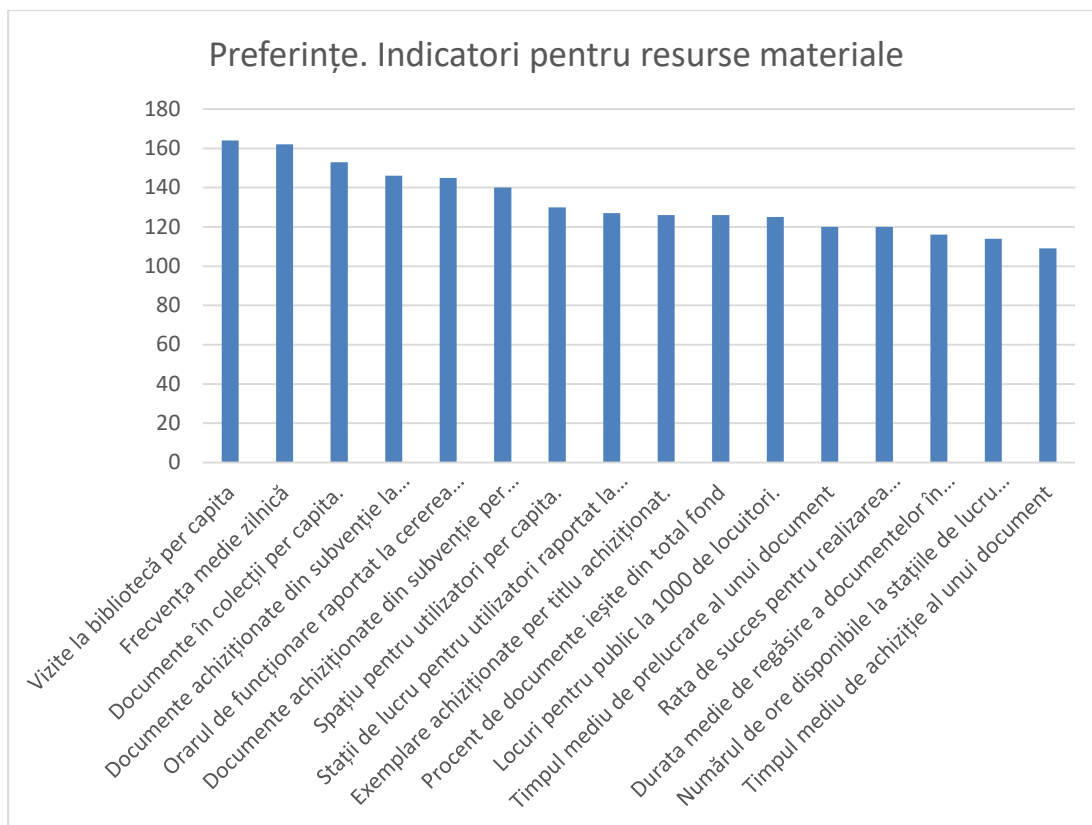
Astfel în urma cercetării empirice, a fost stabilită o ierarhie a importanței indicatorilor propuși din categoria celor de utilizare, având structura din figura de mai jos, cel mai important indicator fiind ”Utilizatori înscriși ca procent din populație”.



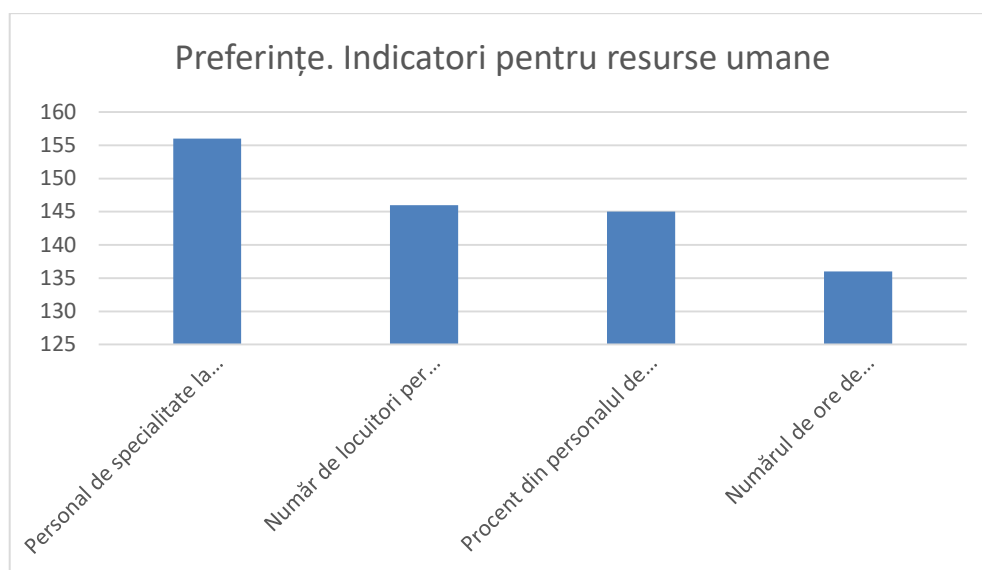
Analizând graficul privind opțiunea managerilor în legătură cu o tipologie de indicatori de performanță privind resursele materiale, este vizibilă opțiunea pentru acei indicatori care măsoară cu precădere serviciile tradiționale de bibliotecă. Astfel primii 5 indicatori preferați sunt:

- a) Vizite la bibliotecă per capita;
- b) Frecvența medie zilnică;
- c) Documente în colecții per capita;
- d) Documente achiziționate din subvenție la 1.000 de locuitori;
- e) Orarul de funcționare raportat la cererea comunității.

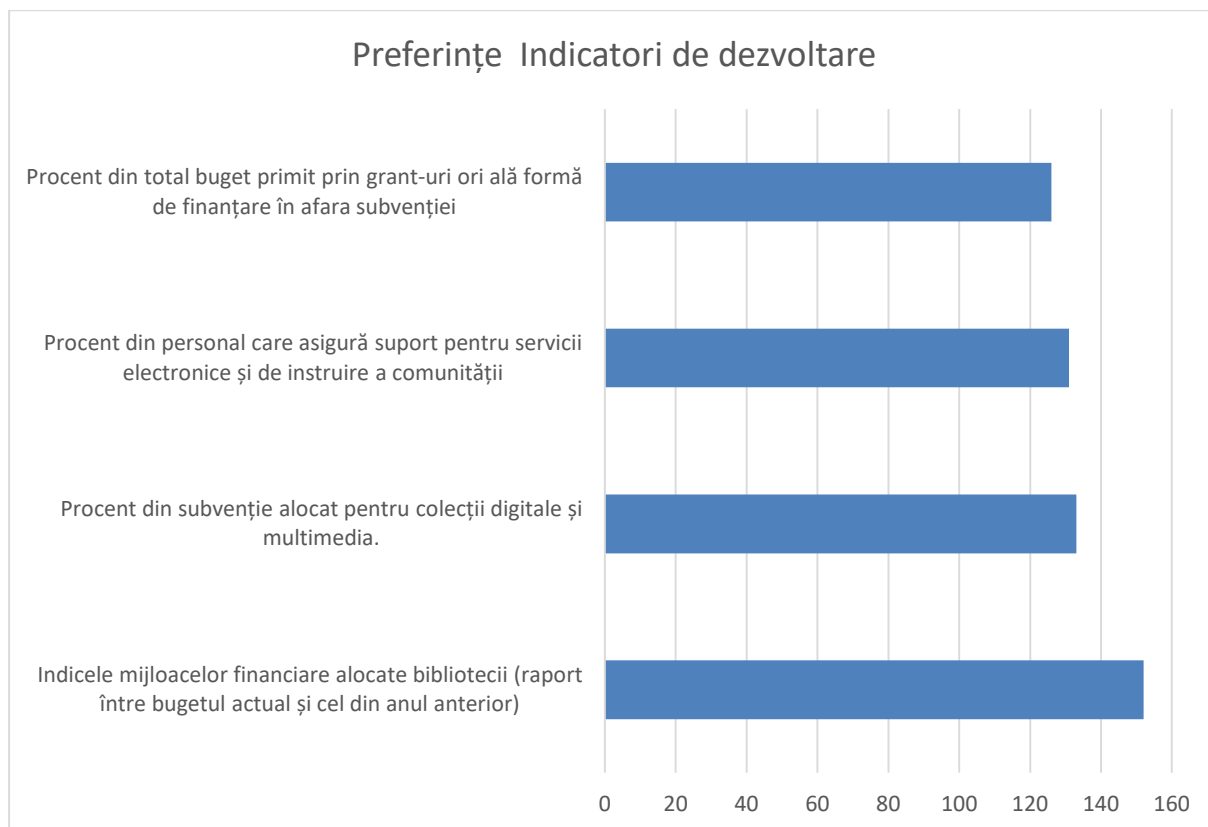
Această structură de indicatori relevă încă o tendință a bibliotecii hibride de a se desprinde destul de greu de serviciile tradiționale, practic o gestionare destul de exclusivistă a colecțiilor de documente pe suport papetar, față de mai noile mijloace de documentare on-line și de consultare a bazelor de date.



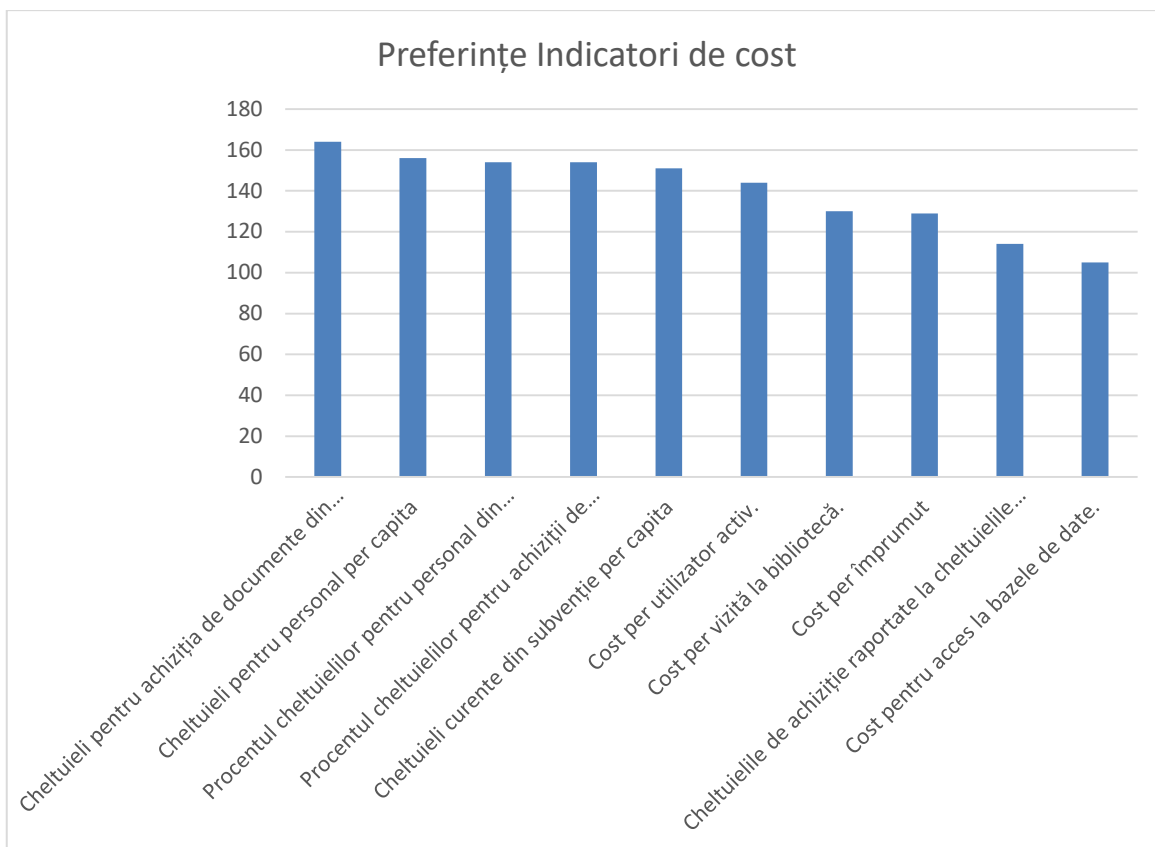
În cazul indicatorilor de performanță vizând resursa umană, este vizibilă preferința managerilor pentru doi indicatori de performanță. Primul este *Personal de specialitate la 1.000 de locuitori*, datorită apropierii de modul de alocare a resursei de personal de specialitate conform legii. Următorul indicator preferat este Numărul de locuitori raportat la personalul de specialitate.



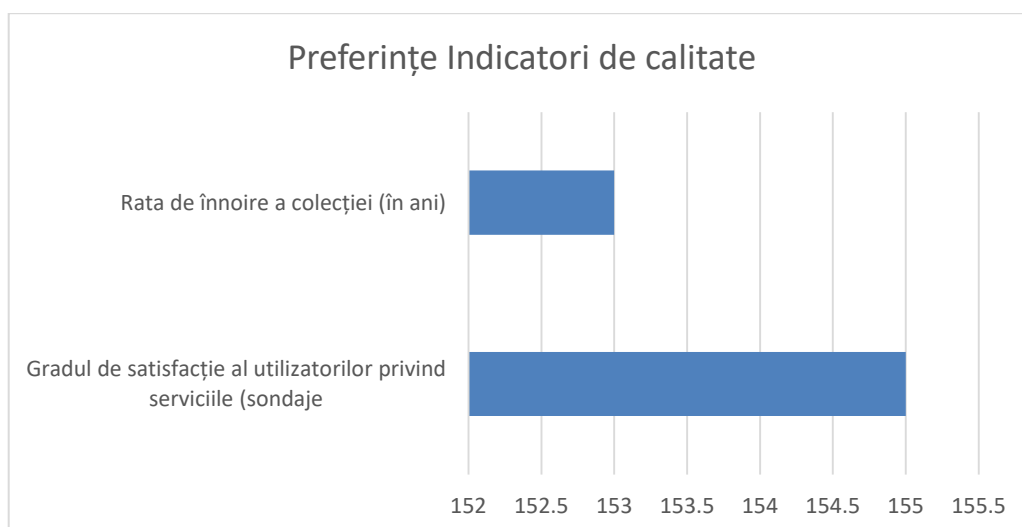
Analizând preferința managerilor pentru indicatorii propuși, este vizibilă preocuparea privind evoluția subvenției alocate de către ordonatorii de credite, alături de preocuparea privind dezvoltarea colecției cu materiale multimedia și digitale. Din păcate, exercițiul privind aplicarea pentru finanțări externe este încă unul aflat la început.



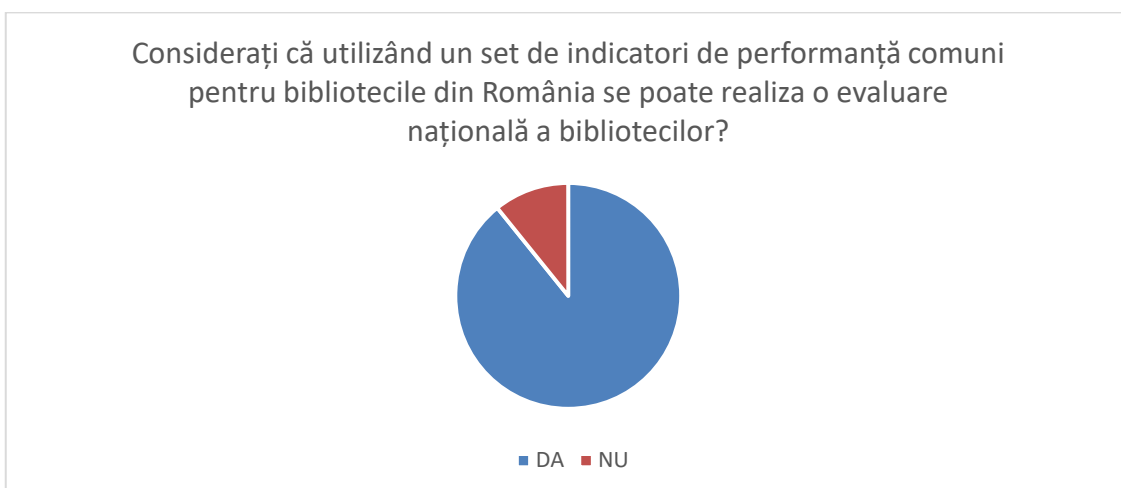
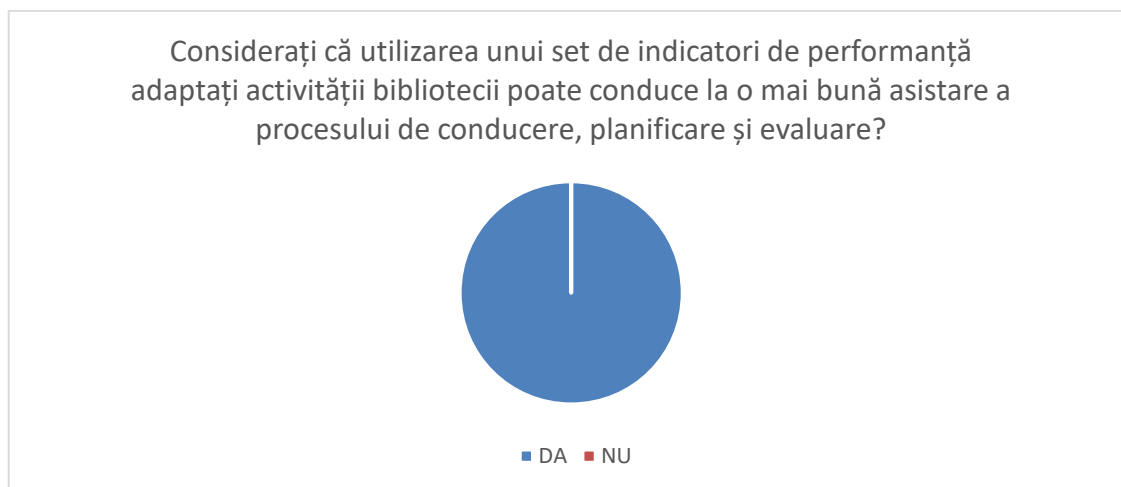
În cazul indicatorilor de cost este de remarcă faptul că se menține gradul de conservatorism, privind urmărirea unor costuri, deoarece sunt preferați a fi urmăriți indicatori direcți și clari cum sunt Cheltuielile pentru achiziția de publicații și Cheltuielile pentru personal per capita. Respondenții au fost mai puțin influențați de indicatorii de cost și majoritatea nu a fost receptivă la indicatorul privind monitorizarea bazelor de date, știut fiind că bibliotecile publice au o ofertă extrem de redusă de astfel de servicii.



În ceea ce privește indicatorii de calitate managerii preferă măsurarea gradului de satisfacție a utilizatorilor deoarece majoritatea celor care au completat chestionarele sunt manageri de biblioteci județene care gestionează colecții de mari dimensiuni, istorice și de asemenea sunt deținătoarele de drept de depozit legal local, ceea ce conduce la cifre de câteva zeci de ani pentru înnoirea colecțiilor.



Managerii de bibliotecă sunt în totalitate de acord că utilizarea unui set de indicatori de performanță adaptați activității bibliotecii poate conduce la o mai bună asistare a procesului de conducere, planificare și evaluare. Fiind de acord în totalitate cu acest lucru.



În capitolul cinci am abordat modele de utilizare a indicatorilor de performanță în managementul bibliotecilor, considerând că indicatorii de performanță reprezintă instrumentele de navigație cele mai importante utilizate de managerii de bibliotecă pentru a înțelege dacă colecția de documente, precum și serviciile de informare, documentare și loisir sunt pe un trend ascendent sau se îndepărtează de ceea ce s-ar chema un succes. Identificarea și utilizarea unui set potrivit de indicatori vor puncta performanța și vor evidenția serviciile ce necesită atenție din partea managementului. Se spune că, de fapt, „ceea ce se măsoară se face” și „dacă nu îl puteți măsura, nu îl puteți gestiona”. Acestea sunt doar două dintre expresiile cele mai populare ce sunt folosite pentru a evidenția importanța indicatorilor de performanță ca elemente metrice de evaluare aflate în slujba managerilor. Astfel am descris modul în care poate fi definit un

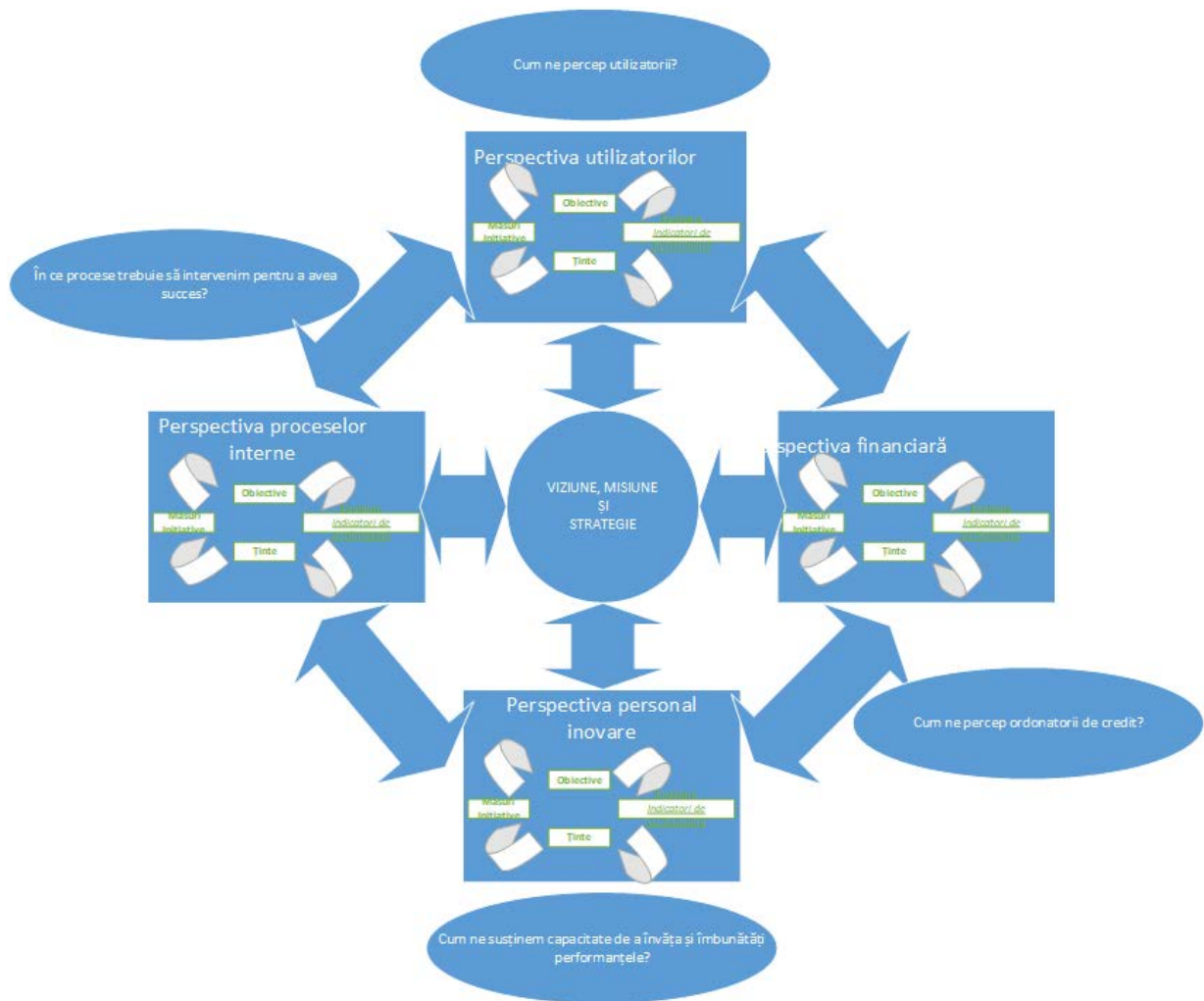
indicator de performanță care să poată conduce la măsurarea unui serviciu nou, spre exemplu. Totul fiind cumulat într-o fișă descriptivă de elaborare a indicatorului de performanță.

Pentru a înțelege un sistem adecvat de măsurare a performanței ce are la baza o analiză a indicatorilor de performanță am propus ca model aplicarea BSC pentru evaluarea bibliotecii. Am considerat utilă această metodă pentru că, prin ea, este urmărită modalitatea de punere în practică a strategiei alături de urmărirea obiectivelor cuprinse în aceasta.

Orizonturile în BSC sunt diferite din punct de vedere al importanței specifice unei societăți comerciale, așa cum au fost ele definite de Robert Kaplan și David Norton. În cazul bibliotecilor și în general al instituțiilor publice, în topul perspectivelor, nu se mai află Orizontul financiar și Orizontul utilizatorilor. Ordinea celor patru perspective în cazul bibliotecilor, fiind legate, ca și în cazul anterior, prin relații de tip cauză-efect, este:

- *Orizontul utilizatorilor* (cum ne percep utilizatorii?);
- *Orizontul proceselor interne* (care sunt procesele prin care trebuie să excelăm pentru a avea succes?);
- *Orizontul privind personalul și inovarea* (cum susținem capacitatea de adaptare și îmbunătățire a performanțelor?);
- *Orizontul financiar* (cum suntem percepuți de ordonatorii principali de credite?).

Astfel structura unui BSC elaborat pentru o bibliotecă este următoarea:



BSC reprezintă fără îndoială o abordare modernă care, din păcate, nu este utilizată în abordarea unui management modern în bibliotecile publice din România, deși toate premisele sunt îndeplinite. Pe viitor managementul bibliotecilor publice își poate propune instituirea unui management modern prin concentrarea instituției pe strategie, realizarea uneia sau chiar a unor hărți strategice care, alături de misiune, viziune, obiective, programe, proiecte și servicii să se poată evalua prin intermediul indicatorilor de performanță special selectați pentru acestea.

VI. CONCLUZII ȘI DISCUȚII

În ultima decadă, serviciile de bibliotecă au fost influențate de către o serie de concepte care se regăsesc cu precădere în spațiul dedicat activității economice. Astfel ne întâlnim din ce în ce mai des cu idei generale precum marketing, managementul calității, managementul și analiza performanței. Toate această gândire se datorează evoluției societății și nevoii sprijinirii bibliotecilor pentru a se adapta noilor condiții datorate în primul rând etapei pe care omenirea o parcurge în acest moment, economia bazată pe cunoaștere.

Conceptul de economie bazată pe cunoaștere nu este unul nou, a apărut acum mai bine de cincizeci de ani având ca idee principală faptul că producția de informație, cunoaștere cu caracter științific contribuie la creșterea economică. Putem spune că probabil că această gândire este unul care a guvernat societatea din toate timpurile și a influențat existența noastră, practic realitatea socială a fost organizată pe baza informațiilor de care s-a dispus la un moment dat. Dar influența din ultimii cincizeci de ani a tehnologiei informațiilor și comunicațiilor a condus la o creștere anuală a informațiilor cu 40 %. În acest context trebuie să ne gândim la tranziția de la o societate industrială la o societate a cunoașterii cu toate influențele acesteia asupra structurii sociale, societăților comerciale, instituțiilor, organizațiilor și asupra politicii, ceea ce înseamnă a societății noastre în general. Bibliotecile în această etapă au un rol fundamental, transformându-se din instituții de cultură în instituții ale cunoașterii având un rol formativ alături de învățământ în educație, dezvoltarea creativității și crearea de competențe comunităților cărora li se adresează. Această tendință de dezvoltare conduce la modificări rapide în domeniul educației, care nu a fost obișnuită cu astfel de transformări, iar calificarea obținută astfel poate să nu mai asigure angajarea absolvenților. În aceste condiții, formarea pe tot parcursul vieții capătă un rol deosebit de important. Bibliotecile în acest context devin principalul furnizor de informație structurată pentru comunitățile pe care acestea le deservește.

Într-o singură zi, GOOGLE procesează 3,5 miliarde de cereri de căutare, în condițiile în care GOOGLE gestionează baze de date de 10 miliarde de gigabyte în aceleași 24 de ore, Facebook adaugă 2,5 miliarde de postări, alături de „2,7 miliarde de ”Like-uri” și peste 300 de milioane de fotografii”.

Bibliotecile sunt principalele deținătoare de publicații pe suport papetar, informația deținută de colecțiile acestora ar reprezenta 6% din informația deținută în acest moment de umanitate. Această evaluare a fost făcută în anul 2007, proporția de 94 % din cunoștințele umanității aflate în format digital este surprinzătoare, dar cel mai surprinzător este faptul că 90 % din acest procent a fost acumulat de umanitate în perioada 2005-2007.

În acest context, biblioteca publică trebuie să se transforme într-o instituție publică dinamică, care are capacitatea de lucra cu alte persoane și instituții, pentru a oferi o gamă de servicii de bibliotecă și de informare în general, având ca obiectiv satisfacerea nevoilor variate ale comunității. Pentru a atinge aceste deziderate este nevoie de manageri și personal cu pregătire și experiență, având capacitatea de a utiliza o multitudine de echipamente și mijloace de regăsire și comunicare a informației.

Una dintre activitățile în care este implicat managementul unei biblioteci publice este cel în care se realizează procesul de monitorizare și evaluare a măsurii în care un serviciu de bibliotecă se îndreaptă spre obiectivele sale stabilite prin strategii instituționale. Managementul trebuie să fie responsabil în ceea ce privește controlul financiar, monitorizarea și evaluarea activităților acestuia. Acest lucru se poate realiza prin colectarea de date statistice la anumite intervale de timp, și realizarea de măsurători prin indicatori de performanță, care pot identifica tendințele.

Disponibilitatea informațiilor statistice prin instrumentele naționale de colectare a datelor statistice, CULT 1 și cel prin programul PROBIP2000 oferă o suită de date suficiente pentru a putea conduce la o evaluare și îmbunătățire a eficienței, precum și a calității serviciului, de fapt o măsurare a performanței. Indicatorii de performanță identificați și validați pe parcursul prezentei cercetări, alături de cei creați special pentru monitorizarea unor servicii nou implementate vor putea să se constituie într-un instrument eficient de urmărire și implementare a obiectivelor stabilite prin strategiile de dezvoltare ale bibliotecii.

Având în vedere adresabilitatea acestui studiu cred că este posibil a se putea adapta spre o livrare a informației în sistem on-line prin intermediul unei platforme de e-Learning. Majoritatea celor care sunt interesați de aceste informații sunt de cele mai multe ori managerii de biblioteci și astfel putem să venim în întâmpinarea acestora cu un curs flexibil din punct de vedere al timpului păstrând totuși un grad destul de ridicat de aplicabilitate practică. Având în vedere perioada pandemică se consideră că „activitatea didactică desfășurată on-line a reprezentat un grad de eficiență și calitate dezvoltând o serie de calități complementare.”



(Banciu 2020). Mai mult acele biblioteci care dezvoltă biblioteci digitale sau au colecții digitale adăugate catalogului bibliotecii pot fi „valorificate și diseminate, astfel încât să fie de real folos în noua paradigmă a sistemului de învățământ”. (Banciu 2020)

Cercetarea de față, prin structura sa, este singulară în literatura de specialitate, deoarece nu s-a mai abordat până la acest moment importanța aplicării indicatorilor de performanță în bibliotecile publice în conjuncție cu legislația în vigoare privind managementul acestora. Importantă este și abordarea unei legături a indicatorilor cu un instrument de evaluare a strategiilor implementate în bibliotecă.

Un alt instrument care se va dovedi deosebit este utilizarea unui sistem de evaluare a aplicării strategiilor precum Balanced Score Card, prezentat în acest studiu, alături de indicatorii de performanță. Indicatorii de performanță vor evalua fiecare proiect/obiectiv prin prisma celor patru perspective definite în BSC, iar sistemul în sine va analiza întreaga strategie instituțională, astfel managerul unei biblioteci publice va putea să urmărească și să intervină pe parcurs, dacă va fi cazul, asupra strategiei/obiectivelor/programelelor/proiectelor instituției.

Este pe deplin înțeles că în cadrul acestei lucrări cu un spațiu oarecum limitat nu putem aborda tema indicatorilor de performanță în biblioteci, în primul rând din cauza marii viteze de dezvoltare a domeniului, care în permanență caută să găsească noi servicii în folosul comunităților pe care le deservește. Am abordat o modalitate de creare a propriilor indicatori de performanță care să permită managerilor să-și creeze instrumente de evaluare individuale. Consider că experiența managerială de până acum mi-a permis să pot aborda problematica evaluării activității dintr-o bibliotecă publică și că explicitarea și identificarea indicatorilor de performanță propuși prin această lucrare vor fi instrumente utile în activitatea oricăror manageri de bibliotecă publică din România.

În ceea ce privește studiile viitoare, ne propunem extinderea cercetării privind utilizarea instrumentelor de evaluare managerială a strategiilor de dezvoltare din bibliotecă precum BSC și completarea cu un modul similar privind utilizarea CAF în bibliotecile publice.

Bibliografie și Referințe (Selectiv)

1. Monitorul Oficial al României Legea 334/2002 Legea bibliotecilor, republicată.
2. Monitorul Oficial al României Ordonanța de Urgență 189 /2008 privind Managementul instituțiilor publice de cultură.
3. Monitorul Oficial al României Ordinul Secretariatului General al Guvernului Nr. 6000 / 2018 privind Codul controlului intern managerial.
4. ISO 11620:2014 Information and documentation Library performance indicators.
5. ISO 2789:2006 Information and documentation International library statistics.
6. *Library and Information Science* 36(2014): 211-224. J. Stroobants, G. Bouckaert. *Benchmarking local public libraries using non-parametric methods: A case study of Flanders.*
7. Informații despre platforma CULTRALIA https://www.umpcultura.ro/e-cultura/doc_1376_platforma-culturalia-ro_pg_0.htm
8. Banciu, D., Manda, C. C. *Administrația publică și cetățeanul: Structuri, autorități, informația publică.* București, Editura Tehnică, 1997.
9. Banciu, D. *Educație și cultură în era digitală.* București, Editura Niculescu, 2015.
10. Banciu, D. *Educația prin e-Learning* București, Editura Academiei Oamenilor de Știință din România Editura Tehnică, 2020.
11. Verboncu, I., Zalman, M. *Management și performanțe.* București: Editura Universitară, 2005.
12. Erich, A. *Transformarea managementului resurselor umane în cadrul sistemelor informaționale și de bibliotecă.* "Curier: buletin biblioteconomic". Târgoviște: Biblioteca Județeană "Ion Heliade-Rădulescu". An V, Nr.2(9), 1998, p.21-23, ISSN 1223-9712
13. Bruusgard, Jan. *Performance measurement in public and special libraries—similarities and differences.* In 61st IFLA General Conference Proceedings, 20-25 August 1995.
14. Muscalu, E., Petrecu, I. *Tratat de management public* Sibiu, Editura Universității „Lucian Blaga”, 2003.
15. Erich A. *Considerații privind managementul de bibliotecă în contextul noilor tehnologii informaționale.* "Curier: buletin bibliologic". Târgoviște: Biblioteca "Ion Heliade-Rădulescu", an VI, nr. 1(10), 1999, p.27-28, ISSN 1223-9712
16. Erich A. *Digital Libraries Initiative in Romania.* „Recent advances in artificial intelligence, knowledge engineering and data bases proceedings of the 9 th WSEAS International Conferențe on Artificial Intelligence, knowledge Engineering and Data bases (AIKED 10).” University of Cambridge: WSEAS Press, 2010. ISBN 978-960-474-154-0; ISSN 1790-5109, p. 307-312. (în colaborare cu conf. univ. dr. E. Tirziman și lect. univ. dr. M. Coman)
17. Mihăescu, L., Mihăescu D. *The crises management faced with new challenges* Lucian

- Blaga University of Sibiu, 28 January 2008. Accesibil la: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/13178>
18. Mihăescu, L. *Modeling managerial activity, a challenge or a need into the interconnected economic space*. Sibiu, „Lucian Blaga” University
 19. Erich A. *Biblioteca publică și rolul ei în comunitate*. „Studii de Biblioteconomie și Știința Informării / Library and Information Science Research, 2015, no. 19, p. 21-26. ISSN 2392-8107, ISSN-L 1453-5386.
 20. Erich A. *Furnizarea de servicii specifice în bibliotecile publice*: editorial. “Biblioteca: revista de bibliologie și Știința informării”, nr. 6, 2015, p. 195-197, ISSN 1220-3386.
 21. Camelia Oprean-Stan *Specific aspects of intellectual property management in the knowledge-based economy*. Management of Sustainable Development Sibiu, Romania, Vol. 12, No. 1, June 2020.
 22. Popa, I. *Management strategic*, București, Editura Economică, 2004.
 23. Popa I. *Competitive advantage in the public sector. Theoretical and Empirical Research in Urban Management*, Vol. 6, No. 4 (November 2011), pp. 60-66 (în colaborare cu Cosmin Dobrin, Doina Popescu și Mircea Drăghici).
 24. Popa I., Burduș, E. *Fundamentele managementului organizației*. Editura PRO UNIVERSITARIA, 2013.
 25. Profiroiu, A., Profiroiu, M., *Cadrul de analiză a performanțelor sectorului public*. Economie teoretică și aplicată, Nr. 1, p. 41 – 50, 2007.
 26. Dumitrașcu, D. D. *Evaluation methods of the subject and teaching staff at the „Lucian Blaga” University of Sibiu, Engineering Faculty*. Proceedings of the 5th WSEAS International Conference on Education and Education Technologz, Tenerife, Canarz Islands, Spain, December 16-18 2006. Accesibil la https://www.researchgate.net/publication/237728942_Evaluation_Methods_of_the_Subjects_and_Teaching_Staff_at_the_Lucian_Blaga_University_of_Sibiu_Engineering_Faculty
 27. Association of Research Libraries (2011).Bringing strategy development with the Balanced Scorecard to ten libraries in partnership with Ascendant. *Press releases and announcements*. May 24. Accesibil la: <http://old.arl.org/news/pr/BSC24may11.shtml>.
 28. Barnabé, F. (2011). A “system dynamics-based Balanced Scorecard” to support strategic decision making: insights form a case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(5), 446-473.
 29. Ceynowa, K. (2000). Managing academic information provision with the balanced scorecard: a project of the German Research Association. *Performance Measurement and Metrics*, 1(3), 157-164.
 30. CQU Library (2001). *Annual report*. Accesibil la: http://www.cqu.edu.au/data/assets/pdf_file/0009/11232/2001.pdf (accessed: 25 February 2014).
 31. Cribb, G. & Hogan, C. (2003). *Balanced Scorecard: linking strategic planning to measurement and communication*. Accesibil la: http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=library_pubs.
 32. Dowd, J. (2009). *Performance Measures & Metrics at University of Glasgow Library*.

In *Sconul Workshop: University of Westminster, 17th November 2009*. Accesibil la: <http://www.google.es/url?sa=t&rct=i&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CEIQFiAC&url>

=[http%3A%2F%2Fwww.sconul.ac.uk%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2FGUL%20%27%20520SCONUL%20Nov%202009%20rev%27d.ppt&ei=B52U-v3NIT50qW43YDACQ&usq=AFQiCNEmkvSz0nAluL1GeqShs7TRPQd1iw&bvm=bv.66699033,d.d2k](http://www.sconul.ac.uk/sites/default/files/GUL%20%27%20520SCONUL%20Nov%202009%20rev%27d.ppt&ei=B52U-v3NIT50qW43YDACQ&usq=AFQiCNEmkvSz0nAluL1GeqShs7TRPQd1iw&bvm=bv.66699033,d.d2k)

33. Huang, R. & Song, L. (2010). Application of Balanced Scorecard in library management and evaluation. *2010 International Conference on Management and Service Science (MASS): 24-26 August, Wuhan, China*, pp. 1-4.
34. Kaplan, R.S. (1999). The Balanced Scorecard for Public-Sector organizations. *Balanced Scorecard Report: insight, experience & ideas for strategy-focused organizations*, 1(2).
35. Kyrillidou, M. (2013). *Balanced Scorecard Initiative: ARL Issue Call for Participation*. Accesibil la: <http://www.arl.org/news/arl-news/2650-balanced-scorecard-initiative-arl-issues-call-for-participation>.
36. Profiroiu, M. Politici publice. București, Editura Economică, 2006.
37. Perry, K. & Self, J. (2012). The ICOLC Balanced Scorecard Pilot: the value of collaborative parallel play. In *Library Assessment Conference: building effective, sustainable, practical assessment. Program Abstracts. Charlottesville, Virginia. October, 29-31 2012*, pp. 44. Accesibil la: <http://libraryassessment.org/bm~doc/programabstracts.pdf>.
38. Self, J. (2003). From values to metrics: implementation of the balanced scorecard at a university library. *Performance Measurement and Metrics*, 4(2), 57-63.
39. Self, J. (2004). Metrics and management: applying the results of the balanced scorecard. *Performance Measurement and Metrics*, 5 (3), pp. 101-105.
40. Stanley, T. & Killick, S. (2009). *Library performance measurement in the UK and Ireland*. Washington, DC: Association of Research Libraries, 2009. Accesibil la: <http://www.arl.org/storage/documents/publications/library-performance-uk-ireland.pdf>.
41. State Library of Queensland (2004). *Annual report 2003-2004: part 6. Future outlook*. Accesibil la: [http://www.slq.qld.gov.au/data/assets/pdf_file/0017/12527/SLQ annual-report 0304 part6.pdf](http://www.slq.qld.gov.au/data/assets/pdf_file/0017/12527/SLQ%20annual-report%200304%20part6.pdf).
42. Wilson, D.D., del Tufo, T. & Norman, A.E. C. (2008). *The measure of library excellence: linking the Malcolm Baldrige Criteria and the Balanced Scorecard*. Jefferson, North Carolina: Mac Farland & Company.