

BIBLIOTECA MUNICIPALĂ „EUGENIU COȘERIU” BĂLȚI: ASPECTE ALE OPERĂRII MANAGEMENTULUI INSTITUȚIONAL ȘI CREȘTEREA REZILIENȚEI SOCIALE A BIBLIOTECARILOR



Ludmila OUȘ,
ORCID 0009-0002-1346-6523
**Biblioteca Municipală „Eugeniu
Coșeriu” Bălți**



Rezumat: *Articolul se referă la unele aspecte ale managementului prin proiecte, ale celui de performanță și celui de marketing, utilizate de Biblioteca Municipală „Eugeniu Coșeriu” Bălți în scopul rezilienței instituționale. În cadrul fiecăruia dintre aceste tipuri de management sunt indicate unele aspecte ale operării și impactul acestora pentru bibliotecar, bibliotecă și comunitate. Fiind scos în evidență impactul fiecărui tip de management utilizat de Biblioteca Municipală „Eugeniu Coșeriu” Bălți, este accentuat faptul că bibliotecile pot utiliza și alte aspecte în scopul rezilienței instituționale, reieșind din specificul fiecărei biblioteci și din necesitățile comunității servite.*

Cuvinte-cheie: *reziliență, management prin proiecte, management de performanță, management de marketing, servicii de bibliotecă, proiecte, inițiative, formare continuă.*

Abstract: *This article refers to aspects of project management, performance management and marketing management, used by the „Eugeniu Coșeriu” Bălți Municipal Library for the purpose of institutional resilience. The author indicates some specific aspects of operation within each of these types of institution running and their impact on the library and its staff, community in a whole.*

Highlighting the impact of each type of management of „Eugeniu Coșeriu” Bălți Municipal Library, the author emphasizes that libraries can use some other tools for the purpose of institutional resilience, starting from specifics of every library and the needs of the community served

Keywords: *resilience, project management, performance management, marketing management, library services, projects, initiatives, continuous education.*

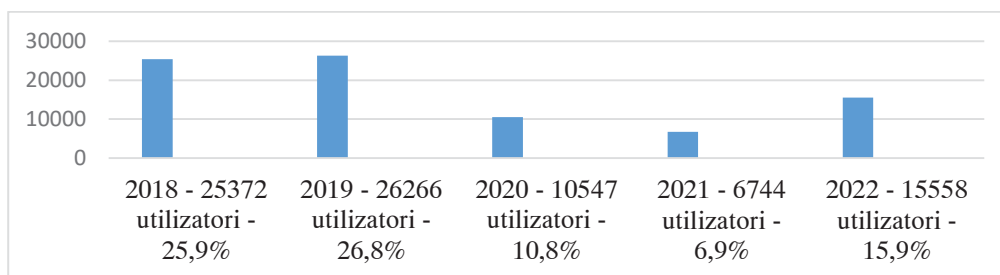
În *Manifestul IFLA UNESCO pentru biblioteca publică* (2022) este stipulat: „Libertatea, prosperitatea, dezvoltarea societății, precum și a fiecărui cetățean, se numără printre valorile umane fundamentale. Toate acestea se realizează numai prin permiterea *cetățenilor bine informați* să își exercite drepturile democratice și să joace un rol activ în societate. Participarea fructuoasă a cetățenilor și dezvoltarea democrației depind de *obținerea unei*

educații satisfăcătoare, precum și de accesul liber și nelimitat la cunoștințe, idei, cultură și informație” [5]. Tot în acest document este menționat faptul că anume biblioteca publică este cea instituție care va contribui prin serviciile livrate, la formarea „cetățenilor bine informați”: „Biblioteca publică, care deschide calea către cunoaștere la nivel local, este esențială pentru învățarea pe tot parcursul vieții, luarea independentă a deciziilor și dezvoltarea culturală a cetățenilor

și a grupurilor sociale. Ea pune bazele unei societăți sănătoase a cunoașterii, oferind acces și permițând crearea și schimbul de toate tipurile de cunoștințe, inclusiv istoria științifică și locală, fără bariere comerciale, tehnologice sau juridice” [5].

În cadrul legislativ și de reglementare elaborat la nivel național, dar și în cel elaborat la nivel de instituție este stipulat că biblioteca contribuie la informarea cetățenilor, la învățarea acestora pe tot parcursul vieții, la valorificarea istoriei locale etc.

De ce e nevoie de reziliență instituțională? De ce vorbim astăzi despre faptul că trebuie să revenim la „starea de normalitate după suferirea unui șoc” [1]? A fost sau nu a fost un șoc ceea prin ce au trecut bibliotecile (dar și întreaga comunitate) în pandemie?



Desigur că unul din motivele descreșterii numărului de utilizatori activi în anii 2020-2021 a fost și faptul că de această perioadă ține procesul de reorganizare a rețelei BMECB, ceea ce a determinat descreșterea numărului de filiale, dar încărcătura de bază a fost pe seama restricțiilor condiționate de pandemia Covid-19. Cu toate că BMECB, în această perioadă, a fost printre primele care a început să livreze servicii electronice, indicatorii vorbesc de la sine: nu am fost pregătiți pentru procesul de ținere a evidenței utilizatorului. Filmulețele, în bună parte foarte calitative, care au necesitat mult efort profesional și care au scos în evidență colecțiile BMECB, au fost vizionate de foarte multă lume, nu numai din Bălți, dar nu am avut pregătit un mecanism de înregistrare a utilizatorilor acestora.

În continuare, ne vom referi la câteva aspecte ce țin de operarea și managementul în BMECB în contextul rezilienței instituționale. Faptul că în anul 2022 BMECB a reușit să majoreze numărul de utilizatori activi (de la 6,9% în anul

Considerăm că da, cu toate că echipa Bibliotecii Municipale „Eugeniu Coșeriu” Bălți (în continuare: BMECB), în perioada ultimilor câțiva ani pandemici, a depus un efort considerabil pentru a fi necesară comunității în perioada de criză sanitară, urmată de criza războiului din Ucraina, dar și de criza economică, care, sunt sigură, a afectat și mai mult bibliotecile.

O altă dovadă a necesității rezilienței este și faptul că au scăzut indicatorii statistici și, respectiv, cei de performanță. Și aici mă refer la descreșterea unuia dintre cei mai importanți indicatori – utilizatorul activ și, respectiv, utilizatorul activ ca procent din populație. Dinamica utilizatorului activ al BMECB în ultimii cinci ani este următoarea:

2021 la 15,9% în anul 2022) este un argument în favoarea funcționării rezilienței instituționale.

Managementul prin proiecte, utilizat în BMECB se bazează pe asigurarea conlucrării la toate nivelurile structurale a instituției, eficiența acestei metode depinzând de relevanța proiectului propus și de capacitatea echipei manageriale de a acționa în următoarele direcții: delimitări în atribuții și responsabilități; sistem informațional eficient; nivel de pregătire ridicat; grad mare de autonomie; climat de muncă performant. Vom menționa trei proiecte-inițiative ale BMECB, realizarea cărora confirmă cele menționate mai sus.

▪ **Proiectul municipal de identificare, generare, stocare și comunicare a informației locale „Cunoaștere și memorie bălțeană”**, implementat în parteneriat cu alte instituții din mun. Bălți din ianuarie 2022 și până în prezent. Elaborat și implementat în scopul facilitării accesului la informația cu caracter local, a promovării informației locale, proiectul a inclus câte-

va etape: etapa de cercetare (identificarea și sistematizarea resurselor informaționale ce țin de istoria și memoria locală, disponibile atât în BMECB, cât și în alte instituții din mun. Bălți); elaborarea conținuturilor (textelor, PPT, filmulețe etc.) la fiecare subiect inclus în Programul de activități al Proiectului, salvarea și conservarea acestora); crearea blogului „Cunoaștere și memorie bălțeană” și stocarea informației (texte, fotografii, PPT, filmulețe etc.); activități de informare a comunității despre istoria locală (sesiuni informativ-cognitive, conferințe, ore literare etc.); elaborarea biobibliografiilor personalităților bălțene.

Impactul proiectului: 10 angajați ai bibliotecii și-au creat/dezvoltat abilitățile de cercetare și elaborare a textelor științifice în conformitate cu standardele în domeniul biblioteconomic; au fost identificate și sistematizate 942 de resurse informaționale ce țin de istoria și memoria locală, elaborate 64 de texte (conținuturi), 17 prezentări PPT și 3 filmulețe la subiectul istorie locală; a fost creat blogul „Cunoaștere și memorie bălțeană”, fiind asigurat accesul online la informația cu caracter local; au fost organizate 16 activități de informare a comunității despre istoria locală, la care au participat 447 de persoane; elaborate două bibliografii: „Mihai Volontir – rol cu rol și-o viață de om” (premiul I în cadrul secțiunii: *Lucrări bibliografice, bibliografie* a Concursului *Cele mai reușite lucrări în domeniul biblioteconomiei și științelor informării*, organizat de ABRM) și „Lidia Noroc-Pânzaru – o viață de femeie, paletă de noblețe” (premiul II al aceluiași concurs). În prezent este în proces a treia lucrare din acest ciclu: biobibliografia „Eugenia Moldovanu – meșterul popular care știe cum cântă spicele la răsărit de soare”.

Ideea proiectului a fost preluată de la alte biblioteci publice din zonă. Prin acest proiect BMECB și-a adus contribuția la procesul de educație de calitate a comunității și realizarea Obiectivului de Dezvoltare Durabilă (ODD) nr. 4, precum și la realizarea ODD nr. 11 „Orașe și comunități durabile”.

▪ **Proiectul „Centrul Cultural Transfrontalier Multietnic”**, propus în parteneriat de către Biblioteca Județeană „M. Eminescu”

din Botoșani, România și Direcția Cultură a Primăriei mun. Bălți/ BMECB, prin Programul Operațional Comun România – Republica Moldova 2014-2020, în scopul creșterii cooperării transfrontaliere în domeniul culturii și al înțelegerii reciproce, cu impact direct asupra recuperării și evidențierii patrimoniului istoric și cultural comun celor două domenii ale proiectului, și, anume, comunităților etnice din Bălți și Botoșani.

Impactul proiectului: au fost organizate 18 activități: ateliere, cluburi de lectură și festivaluri, menite să implice minoritățile etnice din Bălți; a fost depășită cifra preconizată de 75 de persoane-beneficiare ale proiectului, aceasta ajungând la 537; menționăm și creșterea numărului partenerilor care susțin activitățile comunităților etnice. Proiectul a contribuit la dezvoltarea și intensificarea colaborării dintre instituții, pe de o parte, și comunități, pe de altă parte; la o mai bună înțelegere a potențialului cultural al comunităților.

Partenerii proiectului: Biblioteca Județeană „M. Eminescu”, Botoșani; Societățile minorităților etnice din Bălți și Botoșani; reprezentanți ai grupurilor etnice din Bălți și Botoșani; Universitatea de Stat „A. Russo”; instituții de cultură și de învățământ preuniversitar din mun. Bălți.

Au fost publicate broșuri care conțin informații generale despre istoria, cultura și tradițiile comunităților reprezentative din cele două zone. BMECB a elaborat: o istorie de succes, publicată în *Raportul analitic anual pentru anul 2021*, plasat în Repoziitoriul Tematic Național în Biblioteconomie și Știința Informării, pe blogul Bibliotecii și în revista națională „Realități culturale”, nr. 8, anul 2022. A fost instituit primul și unicul centru din Republica Moldova care activează cu și pentru minoritățile etnice. Prin realizarea proiectului biblioteca a contribuit la realizarea ODD nr. 10 „Inegalități reduse”.

▪ **Programul municipal „Literatura iese în oraș”** – un program de promovare a cărții și lecturii la aer liber, implementat în perioada anilor 2021-2023.

Impactul proiectului: au fost organizate 28 de activități în diferite zone ale orașului Bălți, la care au participat 1008 de

persoane; a fost amplificată aria de implicare a comunității în activitățile realizate de BMECB; biblioteca s-a implicat în realizarea ODD nr. 4 „Educație de calitate” și ODD nr. 11 „Orașe și comunități durabile”.

Managementul performanței este considerat drept „unul dintre cele mai importante procese de resurse umane” și ține de toate segmentele de activitate a instituției: capacitatea acesteia „de a-și activa talentele, de a crea o scară corectă a valorilor, de a distribui beneficiile după merit, obținând echitate internă, recunoașterea și încurajarea performerilor, motivarea angajaților” [2].

Nu ne vom referi aici detaliat la conceptul de „management de performanță”, or acest subiect necesită să mai fie încă studiat, mai ales de bibliotecari, fiind necesare activitățile de formare la subiectul dat. Important este să înțelegem că acesta nu se referă doar la evaluarea performanței ca atare a angajaților, cu care este deseori confundat de cei care-și propun să-l aplice. În cazul nostru, al bibliotecilor, managementul de performanță reprezintă un sistem utilizat de acestea „pentru a măsura rezultatele muncii angajaților săi” [2]. Folosit în biblioteci, acesta trebuie: să măsoare performanța angajaților la nivel individual, de echipă, departamental și la nivel de instituție; să distingă efortul de rezultat; să ofere recunoașterea meritelor și contribuțiilor individuale și să stabilească recompensa potrivită, dar și corectă pentru fiecare angajat; să identifice ariile și oportunitățile de dezvoltare personală și profesională pentru cei evaluați, nu doar să prezinte un verdict privind performanța; să ofere baza decizională solidă și corectă pentru decizii legale de personal, respectiv pentru demiteri, penalizări, bonusări sau promovări.

Conștientizând importanța managementului de performanță pentru fiecare angajat, care duce la performanța instituției, BMECB a inclus acest aspect în „Strategia de dezvoltare a Bibliotecii Municipale „Eugeniu Coșeriu” Bălți pentru anii 2023-2027”, aprobată prin Decizia Consiliului municipal Bălți nr. 2/48 din 20.03.2023. Astfel, unul dintre obiectivele incluse în acest document se referă la crearea în BMECB a unui sistem de management al

performanței.

Cel mai important lucru pentru un management al performanței este prezența unui sistem de dezvoltare profesională a angajaților. BMECB, anual, își elaborează ofertele educaționale pentru bibliotecari, ce corespund necesităților de formare ale acestora, identificate atât prin intermediul chestionarelor, dar și prin discuții, observații etc. Astfel, anual sunt organizate peste 10 traininguri și ateliere profesionale. În calitate de formabili sunt încadrați majoritatea angajaților de profil din rețeaua BMECB.

În continuare, ne propunem să implicăm angajații de profil ai instituției în programe de formare continuă organizate atât de formatorii noștri, cât și de formatorii din afara instituției, conform metodei start – dezvoltare – creștere. Conform acesteia în instituție vor exista trei niveluri ale sistemului de formare continuă: al personalului de execuție, al managerilor funcționali, al managerilor superiori.

Impactul aplicării managementului performanței: prezența angajaților ce posedă cunoștințe și abilități necesare pentru livrarea calitativă și eficientă a serviciilor în conformitate cu solicitările comunității; amplificarea activității în echipă; funcționarea unui sistem de motivare a angajaților și menținerea acestora în profesie și în instituție; creșterea performanței și a imaginii bibliotecii.

Managementul marketingului reprezintă o componentă esențială a managementului bibliotecii, mai ales atunci când acestea trec prin situația de criză, când au apărut atâția concurenți și când bibliotecile trebuie să-și argumenteze existența și necesitatea pentru comunitate. În perioada de reziliență a instituției, fără un management al marketingului, pur și simplu, nu se poate de existat.

Philip Kotler în lucrarea sa „Managementul marketingului” menționează: „Succesul financiar depinde adesea de abilitatea în marketing. Finanțele, producția, contabilitatea și alte funcții ale firmei nu vor conta, de fapt, prea mult, dacă nu există suficientă cerere pentru acele produse și servicii, astfel încât firma să poată face un

profit [3, p. 41]. În continuare, autorul specifică necesitatea funcționării în instituție a unui manager de marketing, confirmând că marketingul are o mare importanță alături de alte segmente de activitate.

Ce se întâmplă cu bibliotecile din țara noastră? Multe biblioteci din țară au în statul de personal unități prevăzute pentru activitatea de marketing? Credem că nu! Cel puțin, sperăm că în fișele posturilor unor specialiști sunt reflectate anumite atribuții privind activitatea de marketing, așa cum prevede *Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a bibliotecilor publice*.

Proiectele BMECB, menționate mai sus, au contribuit la creșterea imaginii instituției, a performanței bibliotecarului și a bibliotecii. Cu alte cuvinte, inițierea și implementarea unor proiecte de excepție favorizează promovarea instituției, iar un bibliotecar bine format, cu abilități profesionale înalte, oferă instituției valoare. BMECB utilizează și alte metode de promovare. Și aici am dori să mai deschidem o paranteză, afirmând că orice eveniment, orice serviciu livrat (calitativ sau mai puțin calitativ) ajută la promovarea instituției. De aceea orice activitate trebuie pregătită corect, profesional și cu mult suflet.

În continuare, vom trece în revistă și alte modalități prin care BMECB își promovează și diseminează cele mai reprezentative experiențe. Astfel, în prezent este deja în lucru un nou site al BMECB. Toate filialele din rețeaua BMECB dispun de conturi pe Facebook. De asemenea, BMECB dispune de două bloguri:

- <https://coseriubibliotecabalti.wordpress.com/> – un instrument prin care BMECB își pune în valoare instrumentul de branding, de comunicare, de promovare și de a aduce un plus de valoare instituției. Informația plasată este accesibilă, utilă, cu tentă informativă și educativă. Este un blog prin care BMECB își împărtășește cunoștințele, își promovează serviciile care le prestează.
- <https://memoriebalteana.wordpress.com/>. Blogul „Cunoaștere și memorie bălțeană” a fost creat în luna ianuarie 2022 în cadrul Proiectului municipal „Cunoaștere și memorie bălțeană”, în sco-

pul stocării informației ce ține de memoria bălțeană și creării accesului online a comunității la informația locală.

O atenție deosebită se acordă promovării serviciilor și produselor de bibliotecă prin intermediul:

- televiziunii locale TV Bălți, TV Nord News, al Portalului Independent din Bălți. Astfel, în anul 2022, televiziunile menționate au inclus 23 de reportaje despre experiențele inedite ale BMECB.
- postărilor pe site-ul Primăriei mun Bălți. În anul 2022, am avut șapte postări pe site-ul Primăriei.
- articolelor de specialitate (În anul 2022, specialiștii noștri au publicat trei articole în revista BNRM „Magazin bibliologic”, un articol în ziarul „Făclia” și o istorie de succes în revista „Realități culturale”);
- comunicărilor la nivel local, zonal și național (În anul 2022, angajații BMECB au prezentat 13 comunicări);
- cercetărilor bibliografice și ale celor de referințe (Indicele bibliografic „Orașul Bălți”, biobibliografiile [„Lidia Noroc-Pînzaru, o viață de femeie – paletă de noblețe” și „Mihai voluntir – rol cu rol și-o viață de om”] etc.);
- publicațiilor BMECB (de exemplu: culegerea de lucrări și reflecții „Eugeniu Coșeriu – pe drum de țară și studii bălțene – genial lingvist pe plan internațional”, culegerea „Taina amintirilor”, lucrarea „Un cuvânt despre uzina electrotehnică din Bălți”, culegerea de versuri «Нет у любви каникул»/„Iubirea nu are vacanțe” de L. Belova);
- rapoartelor analitice ale BMECB („Raportul analitic al BMECB pentru anul 2022” este indexat în Repozitoriul Tematic Național MoldLIS).

În concluzie, menționăm că aspectele ce țin de operarea și managementul în BMECB sunt doar unele dintre multiplele metode și practici care pot fi utilizate de biblioteci în scopul rezilienței instituționale. Fiecare bibliotecă, pornind de la specificul său, dar și de la necesitățile comunităților servite, va aplica diferite metode și practici în acest scop. Cert este faptul că, fiind utilizate deja de BMECB (unele mai mult, altele fiind doar la fața incipientă), acestea deja

au dat roade. Impactul lor este vizibil, iar faptul că 38,8% din persoanele participante la cercetarea „Impactul Bibliotecii asupra ta” evaluează nivelul serviciilor oferite de BMECB și de personalul ei ca fiind exce-

lente și 53,1% din respondenți – ca foarte bune este un argument congruent și favorabil poziționării bibliotecii.

Referințe bibliografice:

1. Reziliență [online] [citată 8.05.2023]. Disponibil: <https://dexonline.ro/definitie/rezilien%C8%9B%C4%83/1232081>
2. Managementul Performanței – ce este și ce funcții îndeplinește [online] [citată 8.05.2023]. Disponibil: <https://academiadehr.ro/ce-este-managementul-performantei/>
3. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin. Managementul marketingului [online] [citată 8.05.2023]. Disponibil: <https://www.yumpu.com/ro/document/view/65144713/kotler-keller-managementul-marketingului>
4. Raportul analitic al Bibliotecii Municipale „Eugeniu Coșeriu” Bălți pentru anul 2022 [online] [citată 9.05.2023]. Disponibil: <http://moldlis.bnrm.md/handle/123456789/1691>
5. Манифест ИФЛА/ЮНЕСКО о публичной библиотеке – 2022 [online] [citată 9.05.2023]. Disponibil: <https://www.rsl.ru/ru/about/partners/proforganisations/ifla/manifest-ifla-yunesko-o-publichnoj-biblioteke-2022>
6. Глава 7. HR и управление производительностью сотрудников [online] [citată 9.05.2023]. Disponibil: <https://marketing.wikireading.ru/huСmvxGs69>