



Biblioteca Municipală
„Eugeniu Coșeriu” Bălți

Ludmila Ouș

e

**TRANSFORMAREA
BIBLIOTECILOR
PUBLICE DIN
REPUBLICA MOLDOVA
ÎN CONTEXTUL
MANAGEMENTULUI
SCHIMBĂRII**

Monografie științifică

Bălți 2025

Biblioteca Municipală „Eugeniu Coșeriu” Bălți

Ludmila OUȘ

**TRANSFORMAREA BIBLIOTECILOR PUBLICE
DIN REPUBLICA MOLDOVA ÎN CONTEXTUL
MANAGEMENTULUI SCHIMBĂRII**

Monografie științifică

BĂLȚI, 2025

Autor: **Ludmila OUȘ**
Consultant științific: **Natalia CHERADI,**
doctor în științe ale comunicării
Machetare: **Ludmila OUȘ**
Coperta: **Alexandru OUȘ**

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA

Ouș, Ludmila.

Transformarea bibliotecilor publice din Republica Moldova în contextul managementului schimbării : Monografie științifică / Ludmila Ouș ; consultant științific: Natalia Cheradi ; Biblioteca Municipală "Eugeniu Coșeriu", Bălți. – Bălți : [S. n.], 2025 (Tipografia din Bălți). – 138 p. : fig. color, tab.

Bibliogr.: p. 119-128 (56 tit.). – [40] ex.

ISBN 978-9975-3528-9-5.

027

O-93

Tipografia din Bălți SRL

SUMAR

ABREVIERI	4
INTRODUCERE	5
CAPITOLUL I. DEFINIREA MANAGEMENTULUI DE BIBLIOTECĂ ȘI IMPORTANȚA SA ÎN CONTEXTUL EVOLUȚIEI TEHNOLOGICE ȘI A SCHIMBĂRILOR SOCIALE	10
1.1. Concepte de bază, principii și funcții ale managementului de bibliotecă	10
1.2. Rolul managementului schimbării în eficientizarea activității bibliotecilor	29
1.3. Importanța adaptării la schimbări în managementul de bibliotecă	44
CAPITOLUL II. IMPLEMENTAREA SCHIMBĂRILOR ÎN PRACTICA BIBLIOTECILOR PUBLICE DIN REPUBLICA MOLDOVA	60
2.1. Planificarea și implementarea schimbărilor în contextul modernizării serviciilor de bibliotecă	60
2.2. Evaluarea și măsurarea impactului schimbării în Biblioteca Municipală „Eugeniu Coșeriu” Bălți	78
2.3. Promovarea schimbărilor și implicarea utilizatorilor în procesul de transformare a bibliotecilor publice din Republica Moldova	101
CONCLUZII	113
BIBLIOGRAFIE	119

ANEXA nr. 1. Chestionar „Eficiența și calitatea serviciilor prestate de Biblioteca Municipală „Eugeniu Coșeriu” Bălți”. Analiza și interpretarea rezultatelor sondajului	129
---	-----

ABREVIERI

ABRM	Asociația Bibliotecarilor din Republica Moldova
APL	Autoritatea Publică Locală
BMECB	Biblioteca Municipală „Eugeniu Coșeriu” Bălți
BNRM	Biblioteca Națională a Republicii Moldova
CBN	Consiliul Biblioteconomic Național
cca	circa
IFLA	Federația Internațională a Asociațiilor și Instituțiilor bibliotecare
IT	Tehnologii informaționale
fig.	figura
ODD	Obiective de Dezvoltare Durabilă
RM	Republica Moldova
sec.	secol
SMART	este un acronim al caracteristicilor: Specifice, Măsurabile, Accesibile, Relevante și Încadrate în Timp
SUA	Statele Unite ale Americii
SWOT	Acronimul provine din engleză Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, însemnând „Puncte tari, Puncte slabe, Oportunități, Amenințări”

INTRODUCERE

În contextul evoluției rapide a tehnologiilor informaționale și a transformărilor sociale, managementul schimbării reprezintă un subiect deosebit de relevant în activitatea bibliotecilor. În această lucrare, ne propunem să analizăm modul în care bibliotecile din Republica Moldova își adaptează structurile și serviciile pentru a răspunde nevoilor comunității și pentru a se alinia la standardele internaționale. Managementul schimbării devine astfel un instrument important în procesul de modernizare a bibliotecilor, facilitând nu doar îmbunătățirea serviciilor, ci și dezvoltarea profesională a personalului, implicarea utilizatorilor și crearea unor parteneriate fiabile. Această transformare nu este doar o necesitate administrativă, ci și o oportunitate de a revitaliza rolul bibliotecilor în calitate de centre comunitare relevante și emergente.

Actualitatea temei. Tema transformării bibliotecilor publice este foarte actuală, având în vedere evoluțiile rapide din domeniul tehnologiei informației și nevoia constantă de adaptare la cerințele comunității. Într-o lume tot mai digitalizată, bibliotecile trebuie să devină centre comunitare care nu doar să faciliteze accesul la informație al comunităților servite, ci și să creeze oportunități pentru dezvoltare culturală comunitară și să sprijine educația continuă și participarea civică, această cercetare contribuind la o mai bună înțelegere a proceselor de transformare și la dezvoltarea unor strategii eficiente pentru viitorul bibliotecilor publice din Republica Moldova.

Obiectul cercetării. Obiectul acestei cercetări îl reprezintă bibliotecile publice din Republica Moldova, fiind analizat modul în care acestea se transformă și se adaptează la schimbările din societate, tehnologie și cerințele utilizatorilor de informații și servicii informaționale.

Subiectul cercetării. Subiectul cercetării explorează transformarea bibliotecilor publice din Republica Moldova prin prisma strategiilor de management al schimbării, aplicate pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor oferite. Această transformare urmărește să răspundă în mod adecvat nevoilor comunității și să evidențieze rolul bibliotecilor ca centre culturale și educaționale. Studiul se axează pe modul în care procesele de adaptare și inovare contribuie la consolidarea poziției bibliotecilor în societate și la menținerea relevanței lor într-un context dinamic și în continuă evoluție.

Problema cercetării constă în identificarea și analizarea provocărilor cu care se confruntă bibliotecile publice din Republica Moldova în procesul de transformare, astfel încât să își mențină relevanța și să răspundă nevoilor comunității în contextul schimbărilor socio-culturale și tehnologice. Cercetarea își propune să examineze în ce măsură strategiile de management al schimbării pot facilita adaptarea și modernizarea serviciilor oferite de biblioteci, contribuind astfel la consolidarea rolului acestora în societate.

Ipoteza cercetării. Ipoteza principală a cercetării constă în faptul că implementarea eficientă a managementului schimbării în bibliotecile publice din

Republica Moldova conduce la o îmbunătățire evidentă a accesului la informație, a calității serviciilor și a satisfacției utilizatorilor. Astfel, bibliotecile care adoptă practici inovatoare și se adaptează activ la schimbare vor avea un impact mai mare asupra dezvoltării culturale și educaționale a comunității.

Scopul cercetării. Scopul principal al acestei cercetări este de a analiza transformările actuale ale bibliotecilor publice din Republica Moldova prin prisma managementului schimbării, evaluând strategiile de management al schimbării implementate, identificând bunele practici și propunând soluții pentru îmbunătățirea serviciilor oferite și adaptarea la cerințele moderne, evidențiind, totodată, rolul bibliotecilor ca instituții importante pentru dezvoltarea comunităților.

Obiectivele cercetării: 1) Studiarea literaturii de specialitate relevantă pentru tema cercetării. 2) Examinarea conceptelor fundamentale și a tendințelor actuale în domeniul managementului schimbării. 3) Analiza implementării managementului schimbării în bibliotecilor publice din Republica Moldova. 4) Investigarea percepției utilizatorilor asupra serviciilor oferite de biblioteci, cu un focus special pe experiența oferită de Biblioteca Municipală „Eugeniu Coșeriu” Bălți. 5) Propunerea unor recomandări pentru îmbunătățirea managementului schimbării în bibliotecile publice din Republica Moldova.

Suportul metodologic și teoretico-științific al lucrării. Printre cele mai utilizate metode de cercetare menționăm: analiza actelor normative, definițiilor, studiilor;

sinteză - în baza analizei s-au definit concluzii, păreri și viziuni; chestionarea, prelucrare statistică și interpretarea datelor oferite de participanții la sondajul de opinie.

Pentru elaborarea acestei lucrări, s-a realizat o cercetare temeinică a resurselor informaționale de specialitate, acestea incluzând lucrări fundamentale despre managementul bibliotecilor și teoriile managementului schimbării și oferind o bază pentru înțelegerea conceptelor fundamentale ale managementului bibliotecilor, a evoluției managementului ca disciplină, principiile care pot fi aplicate în contextul bibliotecilor publice din Republica Moldova pentru a îmbunătăți eficiența și organizarea acestora, diverse studii de caz și articole recente care analizează implementarea managementului schimbării în biblioteci. Pentru realizarea studiului nostru au fost cercetate surse teoretice semnate de: Philip KOTLER, Kevin KELLER, Charlotte NICKERSON, G.A. COLE, Maria MOLDOVAN, Ionel ENACHE, Lidia KULIKOVSKI, Natalia BURLACU, E. M. ВАЛЬКОВА, Ю.КОРШУНОВА, А. В. ТЕБЕКИН, И. В. ДЕНИСОВА, П. А. ТЕБЕКИН, Д.В. ЗАХАРОВ s.a.

Structura lucrării. Lucrarea este structurată astfel: introducere, două capitole, care redau conținutul de bază al cercetării, concluzii, bibliografie și anexe.

Introducerea abordează actualitatea temei, obiectul și subiectul cercetării, problema și ipoteza, scopul și obiectivele lucrării, precum și bibliografia utilizată la elaborarea acesteia.

Capitolul I – Definirea managementului de bibliotecă și importanța sa în contextul evoluției tehnologice și a

schimbărilor sociale – se referă la conceptele de bază, principiile și funcțiile managementului de bibliotecă, rolul managementului schimbării în eficientizarea activității bibliotecilor, precum și importanța adaptării la schimbări în managementul de bibliotecă.

Capitolul II – Implementarea schimbărilor în practica bibliotecilor publice din Republica Moldova – abordează subiectul planificării și implementării schimbărilor în contextul modernizării serviciilor de bibliotecă, vine cu o evaluare și măsurare a impactului schimbării în Biblioteca Municipală „Eugeniu Coșeriu” Bălți, precum și se referă la importanța promovării schimbărilor și implicării utilizatorilor în procesul de transformare a bibliotecilor publice din Republica Moldova.

Concluziile implică o succintă descrierea a subiectelor abordate în lucrare, totodată venind și cu unele recomandări care pot fi aplicate în procesul de transformare a bibliotecilor din Republica Moldova pentru îmbunătățirea managementului schimbării.

Bibliografia înserează toate resursele informaționale utilizate la elaborarea cercetării.

Anexa cuprinde chestionarul *Eficiența și calitatea serviciilor prestate de BMECB*, utilizat în scopul determinării percepției utilizatorilor asupra serviciilor oferite de bibliotecă.

CAPITOLUL I. DEFINIREA MANAGEMENTULUI DE BIBLIOTECĂ ȘI IMPORTANȚA SA ÎN CONTEXTUL EVOLUȚIEI TEHNOLOGICE ȘI A SCHIMBĂRILOR SOCIALE

1.1. Concepte de bază, principii și funcții ale managementului de bibliotecă

Conceptul de *management* a apărut la începutul anilor 1900 în SUA și „a devenit o știință recunoscută și utilizată în toate organizațiile, de la cele economice, la cele culturale și informaționale” [11, p. 5], după cum menționează Ionel Enache în lucrarea „Managementul bibliotecilor. Suport de curs”. Apariția acestui concept a dus la apariția numeroaselor școli de management. În acest context, vom menționa câteva *abordări ale managementului*:

Abordarea științifică

1. Școala managementului științific

Conceptul de *management științific* s-a dezvoltat în SUA în anii 1900. Fondatorul său a fost Frederick W. Taylor (1856-1915), care, în cartea „Principii ale managementului științific”, a pus începutul recunoașterii managementului ca știință și domeniu independent de studiu. Potrivit lui Frederick W. Taylor, „Managementul științific este arta de a ști exact ce trebuie făcut și cum să o faci în cel mai bun și mai ieftin mod” [56].

Frederick W. Taylor și contemporanii săi (F. Gilbert, L. Gilbert, G. Gantt etc.) susțineau că munca în domeniul managementului este o specialitate independentă, iar compania în ansamblu beneficiază dacă „fiecare grup de

angajați se concentrează pe ceea ce face el cel mai bine” [56]. Conceptul de management științific pe care l-a dezvoltat Frederick W. Taylor și contemporanii săi indică faptul că „legile, regulile, principiile și metodele precise utilizate în știință și tehnologie pot fi utilizate în mod eficient în practicarea activităților de management ale unei companii pentru a-și atinge obiectivele” [56].

Frederick W. Taylor în cartea „Principii ale managementului științific” formulează câteva *principii*, care pun accentul pe „productivitate maximă cu efort minim, subestimând natura umană” [11, p. 5]:

1. Să se concentreze la un loc toată experiența tradițională, care să fie clasificată, structurată pe categorii și transpusă în reguli, în legi și în formule pentru a-i ajuta pe lucrători în activitatea lor zilnică.
2. Să se formuleze metode științifice pentru fiecare element din activitatea unui om care să le înlocuiască pe cele empirice.
3. Lucrătorul să fie selectat, instruit și promovat pe baze științifice.
4. Să se colaboreze cu lucrătorii pentru a garanta faptul că munca este făcută conform principiilor științifice formulate.
5. Să se realizeze o diviziune a muncii și a responsabilităților egală între lucrători și între manageri, astfel încât aceștia să efectueze activitățile pentru care sunt cel mai bine pregătiți.

Autorii conceptului de management științific și-au dedicat cercetările preponderent problemelor

managementului producției și problemelor creșterii eficienței producției acesteia. O contribuție importantă a autorilor acestui concept a fost utilizarea sistematică a stimulentei pentru a motiva lucrătorii să crească productivitatea și să crească producția.

Un alt reprezentant al managementului științific a fost sociologul și economistul german Max Weber (1864-1920), care a pledat pentru structura ierarhică de management. Acesta a susținut că în întreprinderi managementul trebuie să fie organizat pe straturi, fiecare nivel fiind responsabil pentru realizările departamentului în care activează.

2. Școala clasică

Adeptul acestei școli este inginerul de mine francez Henri Fayol (1841-1925), care a dezvoltat o teorie generală a administrării afacerilor, fiind adesea numită *Fayolism*. El și colegii săi au dezvoltat această teorie independent de managementul științific, dar aproximativ simultan. Teoria managementului lui Henri Fayol oferă un model clar despre cum ar trebui să colaboreze managerii cu angajații și include idei generale care pot fi folosite de orice tip de afacere. În prezent, oamenii de afaceri văd teoria lui Fayol ca pe un ghid util pentru a gestiona eficient echipele și a îmbunătăți productivitatea. Concentrându-se asupra funcțiilor de planificare, organizare și control, Henri Fayol a stabilit *14 principii ale managementului* [54]:

1. *Diviziunea muncii*. Scopul este de a îmbunătăți cantitatea și calitatea forței de muncă în aceleași condiții. Pentru a realiza acest lucru, este nevoie de redus numărul de obiective la realizarea cărora se

consumă multă energie și atenție. Acest ține de profesie, specializare. De exemplu, înainte o persoană trebuia să facă întregul proces de producție, de la fabricarea pieselor până la asamblarea acestora. Odată cu diviziunea muncii, fiecare își confecționează piesa sa sau participă la procesul de asamblare.

2. *Autoritate și responsabilitate.* Autoritatea – dreptul de a gestiona resursele firmei și de a direcționa angajații să își îndeplinească sarcinile. Responsabilitatea implică implementarea în timp util, fără erori și precis a sarcinilor atribuite. Autoritatea este un instrument de putere. Puterea înseamnă de a da ordine. Puterea este direct legată de responsabilitate. Unde există autoritatea există și responsabilitate.
3. *Disciplina.* Aceasta presupune executarea strictă a sarcinilor atribuite de angajator salariatului, inclusiv ascultarea. Dacă angajatul încalcă disciplina, i se poate face observație. Acesta poate fi mustrat sau chiar amendat.
4. *Unitate de comandă* (unitate de decizie). Angajatul trebuie să se supună direct managerului său. De asemenea, trebuie să respecte autoritatea liderului. Realizând sarcinile mai multor manageri, există șansa de a uita ceva sau nu a realiza la timp.
5. *Unitatea de acțiune.* Prezența unui șef și a unui plan pentru un set de acțiuni care se îndreaptă spre un singur scop. Fiecare grup care operează în interior spre realizarea unui scop trebuie să fie unită printr-un singur plan și să aibă un singur lider.

6. *Subordonarea intereselor personale celor generale.* Interesele individuale ale angajatului nu trebuie să prevaleze asupra celor generale ale grupului și ar trebui să vizeze interesele companiei.
7. *Remunerarea echitabilă a personalului.* Ea trebuie să fie demnă și satisfăcătoare atât pentru angajator, cât și pentru angajat.
8. *Centralizarea.* Problema centralizării și descentralizării constă în a găsi soluții care au un efect pozitiv asupra performanței companiei la general.
9. *Structura ierarhică scalară.* Aceasta se referă la subordonarea angajaților. Este necesar un sistem de management ierarhic, dar dacă este în detrimentul intereselor companiei, atunci trebuie să fie îmbunătățit.
10. *Ordinea.* Fiecare angajat are un loc de muncă prevăzut asigurat cu toate cele necesare. Este necesar ca șeful să cunoască nevoile și caracteristicile individuale ale fiecăruia angajat.
11. *Echitatea* se reprezintă ca o combinație dintre bunătate și dreptate. Un angajat care se simte tratat în mod corect se simte loial față de companiei și încearcă să lucreze cu dăruire deplină.
12. *Stabilitatea personalului.* Pentru companie sunt mai importanți acei angajați care se țin de locurile lor. Fluctuația de personal este un punct slab al companiei.
13. *Inițiativa* constă în dezvoltarea unui plan și implementarea cu succes a acestuia.
14. *Spiritul de echipă.* Puterea companiei constă în armonia tuturor angajaților săi. Spiritul de echipă ajută la

rezolvarea problemelor și economisește bani. Când lenea și descurajarea vor apărea în colectiv, spiritul de echipă va ajuta la depășirea acestora.

Henri Fayol este considerat drept primul care a venit cu o definiție generală data noțiunii de *management*: „activitatea de management înseamnă a prevedea și a plănuși, a organiza, a comanda, a coordona și a controla” [8, p. 6], iar „enunțul său general despre management rămâne din multe puncte de vedere valabil și după 80 de ani” [8, p. 6].

3. Școala sistemelor de organizare

Unul dintre reprezentanții acestei școli este considerat consultantul de management britanic și gânditorul de afaceri Lyndall Fownes Urwick MC (1891-1983). Acesta este recunoscut pentru integrarea ideilor unor teoreticieni anteriori precum Henri Fayol într-o teorie cuprinzătoare a administrării managementului. În anul 1943 a scris cartea „Elementele de administrare a afacerilor”. Împreună cu Luther Gulick (1892-1993), a fondat revista academică „Administrative Science Quarterly” și a formulat conceptul POSDCORB (în traducere: *Planificarea, Organizarea, Personal, Conducere, Coordonare, Raportare și Bugetul*), care descrie *funcțiile esențiale ale managerului* [6]:

1. *Planificarea*, care se referă la stabilirea obiectivelor și a strategiilor pentru a atinge aceste obiective.
2. *Organizarea*, care se referă la structurarea resurselor și a activităților pentru a implementa planurile stabilite.
3. *Personalul*, care se referă la procesul de recrutare, selecție, formare și dezvoltare a personalului.

4. *Dirijare/conducerea*, care include și motivarea angajaților pentru a îndeplini sarcinile atribuite.
5. *Coordonarea*, care ține de colaborarea între diferitele departamente și echipe.
6. *Raportarea*, care implică monitorizarea și evaluarea performanței organizației prin raportarea rezultatelor și a progresului.
7. *Bugetarea*, care implică alocarea bugetului pentru diferite activități și monitorizarea cheltuielilor prin planificarea și gestionarea resurselor financiare ale organizației.

Lyndall Fownes Urwick MC a formulat *14 principii ale managementului* [3]:

1. *Principiul obiectivului*. Întreprinderea ar trebui să-și stabilească anumite scopuri pentru realizarea cărora diverse departamentele ar trebui să funcționeze. În lipsa unui scop comun, departamentele își vor stabili propriile obiective și există riscul unor obiective conflictuale pentru acestea.
2. *Principiul specializării*. Organizația ar trebui să fie înființată în așa fel, încât fiecărui individ să-i fie atribuită o sarcină conform aptitudinilor și calificării sale. Persoana ar trebui să continue aceeași muncă astfel, încât să se specializeze în munca sa. Acest lucru ajută la creșterea productivității muncii.
3. *Principiul de coordonare*. Coordonarea diferitelor activități este un principiu important al organizației. Ar trebui să existe o agenție care să coordoneze activitățile diferitelor departamente. În absența

coordonării, există posibilitatea stabilirii unor scopuri diferite prin diferite departamente. Scopul final poate fi atins numai dacă coordonarea este adecvată.

4. *Principiul autorității și responsabilității.* Autoritatea curge în jos în linie. Fiecare individ are autoritatea de a obține lucrul făcut. Deși autoritatea poate fi delegată, responsabilitatea revine angajatului care a primit sarcina. Dacă un superior își delegă autoritatea subordonatului său, superiorul nu este absolvit de responsabilitatea sa, deși subordonatul devine răspunzător superiorului. Responsabilitatea nu poate fi delegată în niciun caz.
5. *Principiul definirii.* Domeniul de autoritate și responsabilitate ar trebui să fie clar definite. Fiecare angajat ar trebui să-și cunoască munca cu certitudine. Dacă sarcinile nu sunt clar definite, atunci nu va fi posibil să se stabilească și responsabilitatea. Responsabilitatea fiecăruia va deveni a nimănui.
6. *Interval de control.* Aria de control înseamnă câți subordonați pot fi supravegheați de un supervisor. Numărul de subordonați ar trebui să fie astfel, încât supervisorul să poată controla munca lor în mod eficient. Mai mult decât atât, munca de supravegheat ar trebui să fie de aceeași natură. Dacă intervalul de control este disproporționat, este obligat să afecteze eficiența lucrătorilor din cauza comunicării lente cu supraveghetorii.
7. *Principiul echilibrului.* Repartizarea muncii ar trebui să fie astfel, încât fiecare persoană să facă același volum

de lucru și să i se dea doar atâta muncă pe care o poate face bine. Dacă un angajat este prea muncit, iar celălalt este are un volum de muncă prea mic, atunci procesul de muncă va avea de suferit în ambele situații. Munca ar trebui să fie împărțit în așa fel, încât fiecare să poată da maximul său.

8. *Principiul continuității.* Organizația ar trebui să fie dinamică în funcție de situațiile în schimbare. În fiecare zi au loc schimbări în metodele de producere și sistemele de comercializare. Ar trebui să existe întotdeauna o posibilitate de a face ajustările necesare.
9. *Principiul uniformității.* Organizația ar trebui să asigure distribuirea muncii în așa fel, încât să se mențină uniformitatea. Fiecare angajat ar trebui să fie responsabil de zona sa respectivă astfel, încât să se evitate dubla subordonare și conflictele.
10. *Principiul unității de comandă.* Ar trebui să existe o unitate de comandă în organizație. O persoană ar trebui să fie subordonată doar unui singur șef. Dacă o persoană se află sub controlul mai multor persoane, atunci există o asemănare de confuzie și conflict. Primește ordine contradictorii de la superiori diferiți.
11. *Principiul excepției.* Acest principiu prevede ca managerul superior ar trebui să intervină numai atunci când ceva merge greșit. Dacă lucrurile sunt făcute conform planurilor, atunci nu este nevoie de intervenția managerului superior. Conducerea ar trebui să lase lucrurile de rutină să fie supravegheate de către

managerii inferiori. Sunt doar situațiile excepționale când atenția conducerii de vârf este necesară. Acest principiu scutește managerul superior de multe probleme și lucruri de rutină. Principiul excepției permite managementului de vârf să se concentreze pe planificare și formularea de politici.

12. *Principiul simplității.* Structura organizatorică trebuie să fie simplă, astfel încât să fie ușor de înțeles de către fiecare persoană. Autoritatea, responsabilitatea și poziția fiecărei persoane ar trebui să fie clarificat astfel, încât să nu existe confuzie în legătură cu aceste lucruri. O organizație cu o structură complexă va crea îndoieli și conflicte între persoane. Pot exista, de asemenea, suprapuneri și dublare a eforturilor.

13. *Principiul eficienței.* Organizația ar trebui să fie capabilă să-și atingă obiectivele la un cost minim. Standardele de costuri și venituri sunt predeterminate și performanța ar trebui să fie conform acestor scopuri. Organizația ar trebui să permită, de asemenea, realizarea, la locul de muncă, a satisfacției pentru toți angajații.

14. *Principiul scalar.* Acesta se referă la plasarea verticală a supraveghetorilor pornind de sus și mergând la nivelul inferior.

B. Abordarea relațiilor umane

1. **Școala comportamentală.** Aceasta se axează pe studiul comportamentului uman în organizații și pe impactul acestuia asupra eficienței organizaționale. Ideea de bază a

acestei școli este că performanța angajaților este influențată de mediul de lucru și de relațiile interumane, nu doar de structurile formale și de procesele administrative. Reprezentantul acestei școli este sociologul și psihologul australian Elton Mayo (1880-1949), care formulează și câteva *principii* [2, p. 7]:

1. Motivația angajaților este condiționată mai degrabă de recompensele de ordin social și de sancțiuni decât de stimulente economice.
2. Acțiunile angajaților sunt influențate de atitudinea grupului.
3. În organizațiile formale normele oficiale coexistă cu normele neoficiale.

2. Școala autoactualizării. Aceasta îndrumază managerii să încurajeze angajații să formeze propriile grupuri sociale, să sprijine implicarea acestora în procesul de decizie și să creeze un mediu democratic în cadrul organizației. Părintele acestei școli este expertul american în afaceri și administrație publică Chester Barnard (1886-1961), care s-a concentrat pe echilibrul dintre contribuțiile angajaților și satisfacția acestora. Barnard vedea comunicarea ca fiind o atribuție esențială a managerilor.

Un alt exponent al acestei teorii a fost psihologul umanist american Abraham Maslow (1908-1970). Acesta a subliniat că oamenii au o ierarhie de nevoi, care începe cu cele fundamentale, precum hrana, adăpostul și îmbrăcămintea, și se extinde până la nevoile de auto-realizare și împlinire. Maslow a argumentat că satisfacerea

acestor nevoi trebuie să se facă treptat, conform modelului său cunoscut sub numele de *Scara lui Maslow* [2, p. 7]:

1. Nevoi primare (fiziologice): hrana, băutura etc..
2. Securitate, siguranță.
3. Contacte umane, afiliere la grup.
4. Statut social, poziție sociala, stimă, respect.
5. Împlinire, autorealizare, obținerea succesului, reușita în viață.

C. Abordarea sistemică

1. Școala teoriei deciziei. Aceasta se axează pe procesul de alegere între alternative și se aplică în economie, psihologie, management și alte domenii. Teoria dată oferă un cadru pentru a înțelege cum se iau deciziile, cum se pot evalua riscurile și cum se pot optimiza rezultatele.

2. Teoria generală a sistemelor. Fondatorul acestei teorii se consideră biologul american de origine austriacă Ludwig von Bertalanffy (1901-1972). Această teorie „abordează organizația ca un sistem deschis, care interacționează cu mediul ambiant” [2, p. 7]. Conform teoriei generale a sistemelor, lumea este o rețea de sisteme interconectate. Spre deosebire de alte teorii care se concentrează pe părți individuale, aceasta subliniază importanța relațiilor dintre ele.

3. Școala psihologică. Aceasta se concentrează pe înțelegerea personalității umane, văzând omul ca o ființă complexă, care trece prin diferite etape fiziologice și psihologice pe parcursul vieții, până ajunge la maturitate.

D. Abordarea conjunctuală. Conform acesteia: „1) nu există metodă de management perfectă; 2) nu există modalitate infailibilă de a conduce; 3) nici o metodă sau principiu de management nu are efect în absolut toate împrejurările; 4) totul depinde de situația respectivă” [2, p. 8].

Abordări moderne ale managementului

La un secol de la abordările și școlile menționate, managementul rămâne a fi „un subiect dezbătut la fel de mult azi ca în orice moment al secolului al XX-lea” [53, p. 84], afirmă Gerald A. Cole. Astăzi, are loc o regândire radicală a experienței acumulate în domeniul managementului. Oamenii de știință, experții, precum și practicienii concluzionează că competitivitatea firmelor este determinată nu numai de tehnologiile de afaceri, factorii etnici, sociali, culturali și umani, ci și de dezvoltarea rapidă asociată cu îmbunătățirea tehnologiei, dezvoltarea proceselor de integrare și globalizare, aprofundarea internaționalizării și diviziunii muncii, precum și cu difuzarea rapidă și nestingherită a fluxurilor de informații.

Lumea se schimbă constant cu o viteză incredibilă, iar crearea de noi industrii și produse demonstrează direct acest fapt. Cu doar câțiva ani în urmă, ritmul acestor schimbări era la fiecare doi ani sau la fiecare deceniu, dar acum, vedem apariția de noi produse, industrii în fiecare an sau chiar în fiecare lună. În acest sens, apare următorul lanț de relații: un produs nou necesită o nouă piață, căutarea acestor piețe este interesată de un nou management, care la rândul său necesită căutarea unor abordări și metode de

management complet noi. De aici rezultă că, în epoca globalizării, este necesar să se studieze, să analizeze constant conceptele, tehnologiile și metodele de management modern, precum și să se actualizeze rolul și locul acestuia în companii și organizații. Managementul modern a încetat de mult să fie un set de funcții simple repetate iar și iar cu precizie monotonă. Astăzi, managerii trebuie să vadă o imagine multidimensională complexă a ceea ce se întâmplă atât în interiorul companiei, cât și în afara acesteia; să poată analiza situația de dezvoltare.

Managementul modern este un sistem complex, ce se manifestă ca un tot întreg și care se dezvoltă și se îmbunătățește constant. Este un proces unic de atingere a obiectivelor prin activitățile oamenilor care sunt uniți în echipe de management, a căror prerogativă va fi elaborarea politicii și strategiei organizației pentru dezvoltarea acesteia. Teoria modernă a managementului se concentrează pe utilizarea metodelor sistematice și matematice într-un sistem cu analiza și înțelegerea relației dintre conducere și angajații întreprinderii sub toate aspectele. Conceptele de dezvoltare a managementului modern pot fi urmărite prin trei abordări: abordare cantitativă, abordare sistematică și abordare ocazională/situațională [25]:

1. *Abordare cantitativă*, care vizează în primul rând utilizarea optimă a resurselor limitate folosind metode de modelare economică și matematică, optimizare formală și tehnologia informatică.
2. *Abordare sistematică*, care ia în considerare toate procesele și fenomenele sub forma anumitor sisteme

integrale care au proprietăți și funcții noi care nu sunt inerente elementelor sale constitutive. Conceptul de sistem ne permite să vedem variabilele și constrângerile critice și modul în care acestea interacționează între ele.

3. *Abordare ocazională/situațională*. Aceasta susține că nu există un set universal de reguli care să poată fi utilizat pentru a governa o organizație. Abordarea situațională vizează dezvoltarea gândirii situaționale (aproape de practică) la o persoană/manager și aplicarea directă a cunoștințelor teoretice dobândite în analiza proceselor reale. Ea sintetizează învățăturile manageriale existente și este direct legată de abordarea sistematică și cantitativă, extinzându-și aplicarea în practică.

Principiile și practicile stabilite de școlile clasice de management, cât și abordările moderne, care au evoluat odată cu schimbările din domeniul informațional și din societate, stau la baza formulării definiției *managementului de bibliotecă*. În timp ce fundamentele clasice rămân relevante, definițiile contemporane pun accentul pe adaptabilitate, inovație și orientare către utilizator, reflectând rolul dinamic al bibliotecilor în comunitate. La fel cum noțiunea de management nu are o definiție universal acceptată, deoarece este un concept complex și în continuă evoluție, la fel nu există și o definiție generală dată și noțiunii de management de bibliotecă. În acest context, poate fi menționată definiția dată de Ionel Enachi: „*Managementul bibliotecilor este o componentă a științei*

managementului, care studiază tehnicile de conducere a bibliotecilor, procesele și relațiile de management din biblioteci în scopul obținerii și furnizării de servicii informaționale și de documentare cerute de clienți” [2, p. 10].

De asemenea, pornind de la abordările clasice ale managementului, precum și luând în calcul și abordările moderne ale acestuia, vom formula *principiile managementului de bibliotecă* [13; 31; 52]:

1. *Orientarea către utilizator.* Bibliotecile trebuie să se axeze pe nevoile și așteptările utilizatorilor lor, livrând servicii adaptate și incluzive. Acest principiu se bazează pe recunoașterea rolului important pe care îl are utilizatorul în funcționarea eficientă a bibliotecilor și pe necesitatea de a crea un mediu care să sprijine accesul la cunoaștere.
2. *Managementul resurselor.* Resursele umane, financiare și materiale ale bibliotecilor trebuie să fie gestionate eficient. Se va acorda o atenție deosebită planificării strategice, alocării optime a resurselor și dezvoltării competențelor personalului.
3. *Inovație și adaptare.* Pentru a rămâne relevante în era digitală, bibliotecile trebuie să îmbrățișeze inovația și să se adapteze continuu la schimbările tehnologice și sociale. Adoptarea de noi tehnologii și dezvoltarea de servicii inovatoare sunt esențiale pentru biblioteci.
4. *Colaborare și parteneriate.* Construirea de relații puternice cu părțile interesate poate extinde impactul și resursele unei biblioteci. Colaborarea permite

bibliotecilor să ofere servicii mai bogate și să ajungă la un public mai larg.

5. *Managementul calității*. Măsurarea și îmbunătățirea calității serviciilor prestate de biblioteci este un principiu cheie al managementului modern de bibliotecă. Aceasta implică stabilirea de standarde, evaluarea performanței și implementarea de îmbunătățiri continue.

Aplicând aceste principii, bibliotecile pot deveni instituții dinamice, orientate către utilizator și inovatoare, care răspund nevoilor comunităților pe care le deservește.

Totodată, pentru ca bibliotecile să fie cât mai utile comunităților servite, furnizând servicii de calitate și utilizând eficient resursele disponibile, este necesar ca acestea să aplice eficient *funcțiile managementului de bibliotecă* [33]:

1. *Planificarea* implică stabilirea obiectivelor bibliotecii și a modului în care acestea vor fi atinse. Aceasta include:
 - *Previziunea*. Biblioteca trebuie să-și proiecteze viitorul, luând în considerare obiectivele, modalitățile de realizare și resursele necesare.
 - *Planificarea strategică*. Orice bibliotecă trebuie să-și dezvolte o viziune și un plan pe termen lung pentru a ghida direcția instituției.
 - *Planificarea operațională*. Biblioteca trebuie să-și stabilească obiectivele pe termen scurt și mediu și acțiunile necesare pentru implementarea acestora.

2. *Organizarea* se referă la structurarea resurselor și activităților bibliotecii pentru a atinge obiectivele planificate. Aceasta include:

- *Stabilirea structurii organizaționale.* În fiecare bibliotecă trebuie să fie bine definite rolurile, responsabilitățile și relațiile între diferitele departamente și personal.
- *Alocarea resurselor.* Asigurarea că resursele umane, financiare și materiale sunt distribuite în mod eficient.
- *Dezvoltarea politicilor și procedurilor.* Bibliotecile își vor elabora un cadru care ghidează activitățile și procesele acesteia.

3. *Coordonarea* vizează armonizarea eforturilor diferitelor părți ale bibliotecii pentru a asigura o activitate eficientă și eficace. Aceasta include:

- *Comunicarea.* Bibliotecile vor asigura un flux de informații și feedback eficient între management și personal, precum și cu părțile interesate externe.
- *Colaborarea.* Bibliotecile vor dezvolta parteneriate și cooperări cu alte organizații pentru a-și extinde resursele și serviciile.
- *Gestionarea conflictelor.* Bibliotecile vor identifica și vor rezolva problemele și dezacordurile care vor apărea în cadrul instituției.

4. *Conducerea* se referă la îndrumarea și motivarea personalului bibliotecii pentru a-și îndeplini sarcinile și responsabilitățile. Aceasta include:

- *Motivarea personalului.* În biblioteci va fi creat un mediu de lucru stimulat și de recunoaștere a contribuțiilor angajaților.
 - *Dezvoltarea abilităților.* Biblioteca va crea oportunități de formare și dezvoltare profesională pentru a îmbunătăți competențele personalului.
 - *Luarea deciziilor.* În biblioteci vor fi identificate și utilizate cele mai bune opțiuni pentru a rezolva probleme și a atinge obiectivele.
5. *Controlul și evaluarea* se referă la monitorizarea și evaluarea performanței bibliotecii pentru a asigura realizarea obiectivelor și îmbunătățirea continuă. Aceasta include:
- *Stabilirea standardelor.* Bibliotecile vor defini criteriile de performanță pentru activitățile și serviciile bibliotecii.
 - *Monitorizarea progresului.* Bibliotecile vor colecta și analiza datele pentru a evalua eficacitatea eforturilor bibliotecii.
 - *Implementarea acțiunilor colective:* Bibliotecile vor identifica și implementa îmbunătățirile necesare pentru a corecta abaterile de la standardele stabilite.

Pe baza celor menționate anterior, putem concluziona că managementul bibliotecii reprezintă un domeniu în continuă evoluție. Acesta este influențat de tradițiile școlilor clasice, dar integrează și perspectivele moderne, focalizându-se pe principii esențiale precum orientarea către utilizator, gestionarea eficientă a resurselor,

promovarea inovației, colaborarea și managementul calității. Prin aplicarea acestor principii alături de funcțiile de bază ale managementului, bibliotecile reușesc să devină instituții nu doar relevante, dar și flexibile, capabile să se adapteze rapid la schimbările din comunitate și să răspundă eficient nevoilor acestora. Astfel, rolul bibliotecii se redefinește continuu, menținându-se ca un pilon de susținere al accesului la informație și cunoaștere în societatea modernă.

1.2. Rolul managementului schimbării în eficientizarea activității bibliotecilor

Gerald A. Cole în lucrarea sa „Management. Teorie și practică”, menționează că: „A schimba un lucru înseamnă a-l altera, transforma sau modifica într-un fel sau altul” [8, 184]. Totodată acesta menționează că „Schimbarea nu înseamnă întotdeauna *inovație*, adică introducerea unui lucru nou, unei noutăți, dar este aspectul cel mai interesant pentru cercetători și consultanți” [8, 184].

Parafrazând aceste afirmații ale lui Gerald A. Cole, conchidem că: a schimba un lucru înseamnă a modifica, a transforma sau înlocui o stare, un obiect, un proces sau idee cu altceva. Conceptul de schimbare este important în multe domenii, inclusiv în management.

Managementul schimbării se referă la modul în care organizațiile operează într-un mediu dinamic. Conform definiției date de SHRM (Society for Human Resource Management), „*managementul schimbării reprezintă*

abordarea și aplicarea sistematică a cunoștințelor, instrumentelor și resurselor pentru a face față schimbării. Mai mult, presupune definirea și adoptarea strategiilor, structurilor, procedurilor și tehnologiilor pentru a face față schimbărilor din condițiile externe și ale mediului de afaceri” [50].

În biblioteconomie, unde tehnologia și nevoile utilizatorilor evoluează constant, managementul schimbării devine elementul principal întru asigurarea succesului bibliotecilor. Astăzi, bibliotecile se confruntă cu numeroase provocări generate de schimbările tehnologice și sociale. Printre acestea, pot fi enumerate cele mai esențiale: digitalizarea informației și a serviciilor; creșterea/schimbarea așteptărilor și a comportamentului utilizatorilor; necesitatea de a oferi acces la resurse și informații într-un mediu hibrid (fizic și digital); presiunea/necesitatea de a inova și de a concura cu alte surse de informare și formare.

Pentru a depăși aceste provocări și a prospera, bibliotecile trebuie în permanență să fie pregătite pentru schimbare și să adapteze anumite strategii în acest scop. În demersul lor de a se schimba, *bibliotecile trebuie să fie capabile de:*

1. *A identifica din timp nevoile de schimbare.* Această capacitate este foarte importantă pentru ca bibliotecile să se adapteze la un mediu în continuă evoluție, caracterizat prin progrese tehnologice rapide și schimbări în preferințele utilizatorilor. Este necesar de a identifica din timp nevoile de schimbare pentru:

- A anticipa tendințele – bibliotecile trebuie să fie atente la tendințele emergente în tehnologie și în comportamentul utilizatorilor. Analizând date și feedback-ul comunității, acestea pot anticipa ce servicii sau resurse vor fi necesare în viitor. De exemplu, creșterea utilizării resurselor digitale poate indica necesitatea de a investi în platforme on-line și în formarea personalului pentru a gestiona aceste resurse [18].
- A se adapta la cerințele comunității – bibliotecile activează ca centre comunitare, iar nevoile de formare ale utilizatorilor variază permanent. Prin menținerea unui dialog constant cu comunitatea, bibliotecile pot identifica schimbările în așteptările utilizatorilor și pot ajusta serviciile oferite pentru a răspunde acestor nevoi [26].
- A reduce riscurile – identificarea timpurie a nevoilor de schimbare permite bibliotecilor să evite surprizele neplăcute. Prin pregătirea și planificarea schimbărilor necesare, bibliotecile pot minimiza impactul negativ al schimbărilor necontrolate sau al implementărilor defectuoase [15].
- A promova inovația – o abordare proactivă în managementul schimbării stimulează inovația. Bibliotecile care își identifică nevoile de schimbare pot explora noi modalități de a oferi servicii, cum ar fi programele educaționale, evenimentele comunitare sau colaborările cu alte instituții, îmbunătățind astfel relevanța și atractivitatea lor [38].

2. *A dezvolta o viziune clară* este un lucru important pentru succesul bibliotecilor în contextul managementului schimbării. Pe de o parte, aceste elemente oferă o direcție și coerență în procesul de schimbare, iar pe de altă parte, facilitează implicarea comunității și a personalului în procesul de schimbare. În acest mod, este asigurată o schimbare rațională și o adaptabilitate înaltă la noile realități. Prin urmare, bibliotecile care investesc în acest aspect sunt mai bine pregătite să facă față provocărilor. Ele mai ușor identifică și profită de noile oportunități.

Bibliotecile, în contextual managementului schimbării, vor dezvolta o viziune clară deoarece:

- O viziune clară oferă bibliotecilor o direcție precisă și un cadru de referință pentru toate activitățile și deciziile lor. Întreaga echipă acționează spre realizarea unui obiectiv, iar toate resursele disponibile sunt orientate spre realizarea acestuia.
- O viziune clară va motiva personalul și comunitatea să se implice activ în procesul de schimbare. Doar atunci când angajații și utilizatorii înțeleg scopul schimbării și beneficiile acesteia, aceștia sunt mai deschiși să susțină inițiativele și să contribuie la implementarea lor.
- O viziune bine definită permite bibliotecilor să fie mai flexibile în fața schimbărilor neprevăzute. Dacă există o direcție clară, bibliotecile pot ajusta strategiile și acțiunile fără a se abate de la obiectivele lor fundamentale.

3. *A dezvolta un plan de acțiune* este un lucru care nicidecum nu poate fi exclus în procesul de management al schimbării. În procesul de elaborare a acestuia se va ține cont de următoarele:

- Un plan de acțiune începe prin stabilirea unor obiective specifice, măsurabile, realizabile, relevante și realizabile într-o anumită perioadă de timp (SMART). Aceste obiective trebuie să fie aliniate cu viziunea bibliotecii și să reflecte nevoile comunității.
- Este important ca bibliotecile să identifice resursele necesare pentru implementarea planului de acțiune. Acestea pot include personalul, bugetele, tehnologiile și parteneriatele externe care pot susține procesul de schimbare.
- Planul de acțiune trebuie să stabilească pașii concreți și să indice timpul când aceștia vor fi realizați. De asemenea, trebuie să includă responsabilitățile, termenele limită și metodele de evaluare a progresului.
- Monitorizarea continuă a implementării și evaluarea rezultatelor. Bibliotecile trebuie să fie pregătite să ajusteze strategiile în funcție de feedback-ul primit și de impactul observat în urma schimbării.

4. *A implica personalul și comunitatea în procesul de schimbare.* Această abordare participativă este necesară pentru a asigura succesul implementării schimbărilor și pentru a crea o cultură organizațională deschisă inovației.

În cadrul bibliotecilor trebuie să fie asigurată comunicarea clară și transparentă cu personalul despre

necesitatea schimbării, viziunea și planul de acțiune. Acest lucru ajută la reducerea rezistenței la schimbare și la creșterea angajamentului. Un alt aspect ce trebuie luat în calcul, în această ordine de idei, este încurajarea participării personalului în procesul decizional legat de schimbare, ceea ce-i oferă acestuia o senzația de proprietate și control asupra procesului, astfel fiecare membru al echipei fiind motivat de a participa la schimbare și de a-și lua anumite angajamente în acest proces. Nu o mai puțină importanță o are și recunoașterea eforturilor. Bibliotecile trebuie să recunoască și să recompenseze eforturile personalului în implementarea schimbărilor prin recompense financiare, promovări sau recunoaștere publică.

Totodată, o schimbare eficientă în bibliotecă nu poate avea loc în lipsa unei comunicări eficiente cu comunitatea. Bibliotecile trebuie să comunice deschis cu comunitatea despre schimbările planificate și să solicite feedback, ce va duce la creșterea transparenței și a încrederii. De implicarea comunității în procesul de schimbare a bibliotecilor ține și dezvoltarea de parteneriate și colaborări cu organizații comunitare, educaționale și de afaceri pentru a obține susținere și resurse în implementarea schimbărilor. Bibliotecile vor implica comunitatea în procesul de schimbare a acestora prin încurajarea voluntariatului și a donațiilor pentru a sprijini implementarea schimbărilor. De asemenea, este necesar de a încuraja participarea comunității la diverse evenimente și programe care reflectă schimbările și care încurajează participarea și feedback-ul.

Implicarea personalului și a comunității în procesul de schimbare va duce la *următoarele beneficii*:

- Va crește nivelul de acceptare a schimbărilor și se va reduce rezistența la schimbare.
- Se va îmbunătăți calitatea și relevanța schimbărilor grație feedback-ului personalului și a comunității.
- Va crește angajamentul și motivația personalului în implementarea schimbărilor.
- Se va consolida relațiile și va crește încrederea între bibliotecă, angajați și comunitate.

5. *A investi în dezvoltarea competențelor și a infrastructurii necesare.* Acest lucru nu doar că facilitează implementarea schimbărilor, dar și contribuie la creșterea capacității organizației de a se adapta la noi provocări și oportunități, asigurând o tranziție eficientă și de succes.

Dezvoltarea competențelor angajaților unei biblioteci în demersul de schimbare se va axa pe următoarele *direcții*:

- *Capabilitatea bibliotecilor de a investi în formarea profesională continuă* pentru a le oferi angajaților competențele necesare implementării schimbărilor. Bibliotecile vor organiza ateliere, traininguri, cursuri de formare, mentorat și alte oportunități de dezvoltare profesională.
- *În biblioteci va fi creată o cultură a învățării.* Bibliotecile care oferă angajaților oportunități de dezvoltare profesională dispun de profesioniști predispuși să accepte schimbările și să contribuie activ la succesul acestora.

- *Adaptabilitate și flexibilitate în fața schimbărilor.* Angajații bine pregătiți pot răspunde mai eficient la provocări și pot contribui la identificarea soluțiilor inovatoare.

Investițiile în infrastructură în managementul schimbării se vor axa pe:

- *Investiția în infrastructura tehnologică.* Pentru a răspunde așteptărilor utilizatorilor și pentru a oferi servicii relevante, bibliotecile trebuie să dispună de echipamente moderne, software și platforme online.
- *Investiții în spații fizice și virtuale.* Spațiile bibliotecilor trebuie să fie îmbunătățite. Amenajarea acestora trebuie să fie adaptată la noile cerințe. Bibliotecile trebuie să dispună de mobilier funcțional și atractiv. De asemenea, este necesar de investit în designul spațiilor, care să corespundă nevoilor utilizatorului modern. O prerogativă a bibliotecilor trebuie să fie dezvoltarea de spații virtuale, care să permită accesul la resurse online și să faciliteze interacțiunea cu utilizatorii.
- *Investiții în management,* care să integreze toate aspectele operațiunilor bibliotecii. Aceasta facilitează procesul de monitorizare a progresului, evaluarea impactului schimbărilor și gestionarea resurselor într-un mod mai eficient.

Investind în dezvoltarea competențelor, bibliotecile vor avea următoarele *beneficii*:

- Se va îmbunătăți calitatea serviciilor livrate de bibliotecă. Angajații cu o pregătire bună vor oferi

servicii mai inovatoare și mai eficiente, acestea răspunzând solicitărilor de formare a comunității [51].

- Angajații se vor adapta mai ușor la schimbare, iar rezistența acestora va fi mai mică [29].
- În biblioteci va fi creată o cultură organizațională, fiind încurajată învățarea permanentă și inovația [35].

Bibliotecile care investesc în dezvoltarea infrastructurii vor contribui la:

- Optimizarea accesului utilizatorilor la serviciile și resursele bibliotecii.
- Optimizarea eficienței operaționale. Este redus timpul și efortul necesare pentru procesarea informațiilor [29].
- Infrastructura modernizată permite dezvoltarea de noi servicii și programe adaptate nevoilor comunității [35].

6. *A monitoriza și a adapta strategiile.* Într-o lume în continuă schimbare, bibliotecile se confruntă cu multe provocări care pun în fața lor sarcina de a fi flexibile și adaptabile. Managementul schimbării devine un aspect primordial pentru biblioteci nu numai pentru a supraviețui, dar și a prospera și a fi utili comunităților servite. Un element necesar al acestui proces este abilitatea bibliotecilor de a-și monitoriza și adapta strategiile ca răspuns la schimbările din mediul extern și nevoile interne.

Prin adoptarea și implementarea unor practici de monitorizare, bibliotecile vor asigura relevanța și eficiența serviciilor livrate, acestea fiind adaptate la nevoile comunității și la provocările mediului informațional. Fiind prezent un sistem de monitorizare a schimbării, va crește

impactul bibliotecii în comunitate și se va îmbunătăți performanța internă a acesteia. Monitorizarea schimbării poate fi pusă în sarcina serviciului metodic din bibliotecă, care va utiliza diverse metode de cercetare în acest scop (interviu, focus grup, sondaje, observația etc.) și va studia și adapta cele mai bune practice ale altor biblioteci. Monitorizarea se va axa pe următoarele direcții:

- Evaluarea eficienței serviciilor prestate de bibliotecă prin colectarea și analiza datelor referitoare la utilizarea resurselor și serviciilor oferite, ceea ce permite identificarea punctelor forte și a celor slabe.
- Identificarea problemelor întâmpinate în procesul de livrare a serviciilor și stabilirea oportunităților de depășire a acestora.
- Planificarea și implementarea schimbărilor. „Un plan de monitorizare bine elaborat ajută la respectarea termenelor de implementare a proiectelor și la măsurarea progreselor înregistrate” [10].

După realizarea procesului de monitorizare a schimbărilor, în dependență de problemele identificate, bibliotecile își vor adapta strategiile și vor face modificările ulterioare, acestea ținând de îmbunătățirea serviciilor, pregătirea personalului de bibliotecă, îmbunătățirea relațiilor cu comunitatea sau de alte segmente de activitate a bibliotecii.

Managementul schimbării este important pentru biblioteci, deoarece „orice schimbare nouă, mare sau mică, vă poate perturba operațiunile într-un fel [9]. Bibliotecile se vor confrunta cu multe provocări în procesul de schimbare,

cum ar fi impactul scăzut al schimbării, necesitatea investițiilor mari și lipsa resurselor financiare sau chiar prezența unui eșec total. Pentru a se asigura că schimbarea este realizată cu succes și se fac anume acele modificări de care are nevoie comunitatea, aceasta este necesar de a fi gestionată.

Bibliotecile, la fel ca și alte instituții, firme sau organizații, nu trebuie să facă schimbările de dragul schimbărilor. Conform unor statistici, peste 60% dintre organizații suferă de faptul că nu văd utilitatea inovațiilor [9]. Anume din acest motiv, bibliotecile trebuie să dispună de un management eficient al schimbării, *rolul* acestuia fiind indiscutabil [10]:

1. *Managementul schimbării facilitează bibliotecile să se adapteze rapid la schimbările din toate domeniile cunoașterii, precum și la schimbările din comportamentul utilizatorilor.* Bibliotecile rămân a fi instituții relevante care răspund nevoilor de formare ale comunității. Aici merită a fi amintite cele trei „perspective” de care trebuie să țină cont bibliotecile, în viziunea Lidiei Kulikovski, „pentru a fi gata de schimbările din viitor, pentru a rămâne printre roboți, nanotehnologie, pentru a rămâne în acel acces global promis” [18]: 1) „perspectiva utilizatorilor”, care „vor trăi în societatea virtuală, adică vor fi generația digitală”; 2) „perspectiva tehnologică” – „viitorul timp real îl creează tehnologia” și perspectiva relațională/identitară, ce se referă la „problema identitară a instituției și profesiei”.

2. *Prin implementarea unor strategii de schimbare constructive, bibliotecile pot optimiza procesele interne,*

astfel fiind redus timpul și efortul depus pentru gestionarea serviciilor și a resurselor. Și aici în primul rând ne referim la automatizarea cataloagelor de bibliotecă, a împrumutului și returnării resurselor, consultarea bazelor de date, a repozițiilor etc. Tot aici ne vom referi și la implementarea unor proceduri standardizate clare. Atunci când toți angajații urmează aceleași protocoale, se minimizează confuziile și erorile. De exemplu, adoptarea unor politici clare privind livrarea unui serviciu de educație non-formală poate optimiza procesul de livrare și calitatea acestor servicii.

3. *Managementul schimbării promovează cultura învățării și a inovației în cadrul bibliotecilor.* Angajații sunt încurajați să participe activ la procesul de schimbare, ceea ce duce la o morală mai ridicată și la o mai bună colaborare în echipă. Prin promovarea participării active a angajaților în procesul de schimbare, bibliotecile nu doar că își îmbunătățesc serviciile, dar și contribuie la crearea unui mediu de lucru pozitiv și colaborativ. Învățarea continuă este abordată ca parte integrantă a activităților zilnice ale bibliotecarilor, totodată fiind stimulate curiozitatea și dorința angajaților de a explora noi idei și metode. De exemplu, prin organizarea de ateliere profesionale, traininguri etc., angajații pot învăța despre cele mai recente tehnologii și tendințe în domeniul biblioteconomic, ce nu doar că îmbunătățește abilitățile individuale, dar și contribuie la crearea unei culturi organizaționale care valorizează cunoașterea și dezvoltarea personală.

Nu o mai puțină importanță o are stimularea inovației în cadrul managementului schimbării, aceștia simțindu-se

Încurajați să-și exprime ideile și să propună soluții noi. Totodată, participarea activă la procesul de schimbare contribuie la creșterea moralului angajaților, aceștia simțindu-se mai motivați și mai angajați în activitatea lor. Aceasta duce la o atmosferă de lucru pozitivă, unde angajații sunt mai dispuși să colaboreze și să sprijine colegii.

4. *Prin monitorizarea constantă a mediului extern și a nevoilor utilizatorilor, bibliotecile pot identifica noi oportunități de servicii și programe, contribuind astfel la dezvoltarea continuă a ofertei lor.* Bibliotecile trebuie să fie atente la evoluțiile din mediul extern, de la tendințele tehnologice la schimbările sociale și culturale. Prin analize periodice ale mediului, bibliotecile pot identifica noi oportunități de a-și adapta și extinde serviciile. De exemplu, observarea creșterii interesului pentru serviciile de cultură a informație va duce la creșterea și eficientizarea acestor servicii în biblioteci.

Participarea la activități profesionale ajută bibliotecile să rămână la curent cu cele mai recente inovații și bune practici din domeniu. Schimbul de idei și experiențe cu alți profesioniști poate inspira noi servicii de bibliotecă, iar monitorizarea tendințelor în rândul utilizatorilor, fiind utilizate diverse metode de cercetare, poate identifica noi nevoi ale utilizatorilor, care pot fi satisfăcute prin servicii inovatoare.

5. *Managementul schimbării reduce rezistența la schimbare a personalului și a utilizatorilor.* Implicarea acestora în procesul de schimbare îi face mai predispuși să accepte și să sprijine noile inițiative. Schimbările pot genera

uneori reticență și îngrijorare în rândul angajaților, care se tem de necunoscut sau se opun ieșirii din zona de confort.

Managementul schimbării încurajează comunicarea deschisă, implicarea și sprijinul. Atunci când angajații înțeleg rațiunea și scopul schimbării, ei devin mai deschiși să o accepte. Schimbările pot genera, de asemenea, reticență și în rândul utilizatorilor, care pot fi obișnuiți cu serviciile existente și pot fi reticenți la noutăți. O comunicare clară și persuasivă despre beneficiile schimbării pentru utilizatori poate ajuta la creșterea acceptării. Atunci când utilizatorii înțeleg modul în care noile servicii sau programe îi vor avantaja, ei devin mai deschiși pentru a le utiliza.

6. Managementul schimbării asigură că bibliotecile nu doar că răspund provocărilor actuale, dar și că se pregătesc pentru viitor. Aceasta le permite să dezvolte strategii de lungă durată care să asigure sustenabilitatea serviciilor și relevanța lor în comunitate. Managementul schimbării implică monitorizarea constantă a mediului extern și a tendințelor care pot influența activitatea bibliotecilor în viitor. Bibliotecile vor anticipa ce se va întâmpla pe termen lung. De exemplu, analizând mediul, bibliotecile vor constata că oamenii vor folosi tot mai mult tehnologia pentru a învăța. Astfel, ele pot planifica din timp ce trebuie să facă pentru a oferi servicii bune pentru învățarea online. Pot dezvolta competențe noi în echipă, pot crea conținut digital, pot face parteneriate cu școli și universități.

Deci, nu vor aștepta să vină schimbările și apoi să încerce să se adapteze, managementul schimbării ajută bibliotecile să fie proactive. Ele vor observa ce se întâmplă

În exterior, vor anticipa ce va urma și vor planifica din timp ce trebuie de făcut. Această perspectivă pe termen lung este importantă pentru ca bibliotecile să fie necesare comunității în viitor. De exemplu, observarea creșterii interesului pentru resursele informaționale online poate determina bibliotecile să investească în dezvoltarea de competențe în crearea de conținuturi digitale.

Totodată, managementul schimbării permite bibliotecilor să treacă de la o abordare pe termen scurt la una pe termen lung. Elaborând planuri strategice pentru mai mulți ani, bibliotecile pot elabora viziuni și obiective care să le ghideze dezvoltarea. Aceste strategii includ investiții în dezvoltarea serviciilor, resurselor informaționale, infrastructurii, personal și parteneriatelor, care să asigure sustenabilitatea serviciilor pe termen lung.

În concluzie menționăm că managementul schimbării în bibliotecă este important pentru a anticipa și a răspunde proactiv la tendințele externe. Aceasta le permite bibliotecilor să elaboreze strategii pe termen lung, să dezvolte competențe noi și să construiască parteneriate, asigurându-le astfel relevanța și sustenabilitatea în comunitate.

Managementul schimbării transformă bibliotecile din instituții reactive în actori activi, capabili să planifice și să evolueze într-un mediu dinamic.

1.3. Importanța adaptării la schimbări în managementul de bibliotecă

Bibliologul, poetul, eseistul și filosoful basarabean Alexe Rău, în anul 2013, făcând trimitere la „unele investigații efectuate mai demult de către UNESCO” [2, p. 131] și menționând că „lumea bibliotecilor se situa printre domeniile sociale cele mai conservatoare, fiind depășită în această privință doar de lumea științei academice” [2, p. 131], vine cu următoarea opinie: „Nu încapă îndoială că o asemenea stare de lucruri mai subzistă. Stau mărturie în acest sens formulele de dirijare aplicate în biblioteconomia basarabeană, în majoritatea lor tradiționale, adeseori patriarhale și vetuste...”

În continuare, referindu-se la saltul care a „propulsat” domeniul biblioteconomic la sfârșitul sec. al XX-lea și începutul sec. al XXI-lea, Alexe Rău menționează necesitatea de a „impune depășirea formulelor tradiționale de dirijare” [2, p. 131], pe de o parte și „nevoia de corespondență cu mediul schimbător și de supraviețuire” [2, p. 131], pe de altă parte.

Fiind formulată cu mai bine de 10 ani în urmă, afirmația lui Alexe Rău precum că este necesar de a „impune depășirea formulelor tradiționale de dirijare”, care să corespundă cu „mediul schimbător și de supraviețuire” este relevantă încă și astăzi, iar, luând în calcul faptul că lumea înconjurătoare este în continuă schimbare, se impune o adaptare permanentă a managementului de bibliotecă

schimbărilor ce intervin, aceste schimbări fiind și mai consistente în ultimele două decenii.

Totodată, schimbările care se impun permanent nu doar că afectează contextul în care operează bibliotecile, dar creează și un mediu intern specific care influențează modul în care acestea își desfășoară activitatea și își implementează procesele interne. Bibliotecile sunt influențate atât de schimbările din mediul extern, cât și de cele din mediul intern.

Mediul extern. Este important să realizăm o evaluare detaliată a mediului extern și a impactului acestuia asupra instituției. Evaluarea data ne permite să înțelegem cum schimbările externe pot afecta strategia, structura și funcționarea internă a instituției.

Prin urmare, este o necesitate ca biblioteca să dispună de un bilanț al mediului, deoarece acesta ne permite să observăm și să analizăm modul în care instituția se adaptează la aceste transformări și cum poate răspunde mai eficient provocărilor și oportunităților emergente.

Figura 1.1 oferă o idee asupra aspectelor legate de managementul bibliotecilor și, de asemenea, arată clar că acestea sunt influențate de mediul extern și pot influența, la rândul lor, managementul intern al bibliotecii.

Așadar, este evident că bibliotecile nu funcționează în izolare, ci interacționează constant cu mediul în care își desfășoară activitatea. O bibliotecă primește diverse inputuri, cum ar fi resurse informaționale, financiare și umane, din mediul său extern. În același timp, energia și

materialele necesare pentru a oferi servicii utilizatorilor provin din acest mediu.

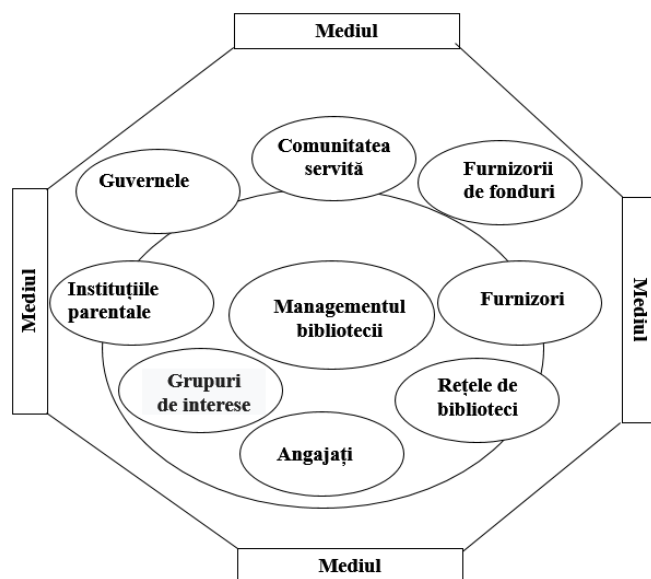


Figura 1.1. Influența mediului extern asupra managementului intern al bibliotecii

Sursa: [19].

Mediul extern include factorii din afara bibliotecii care pot influența, direct sau indirect, activitatea instituției, precum și performanța acesteia. Printre aceștia putem menționa următorii factori:

1. Aspectele tehnologice: Tehnologia este o componentă importantă pentru orice organizație modernă, inclusiv pentru biblioteci. Evoluțiile tehnologice au permis dezvoltarea de produse și servicii cu caracteristici îmbunătățite, dar care necesită mai puține resurse fizice și mai multe investiții în capital și competențe specifice [19].

Printre cele mai vizibile și cu un impact mai mare evoluții tehnologice se numără progresele înregistrate în domeniul tehnologiilor informației, comunicațiilor și rețelelor. Aceste tehnologii permit procesarea, stocarea, preluarea și

transmiterea unui volum imens de informații în zone geografice extinse, într-un timp foarte scurt sau chiar în timp real. Ele au transformat radical modul în care informația este gestionată și diseminată. Noile tehnologii oferă servicii într-o varietate de moduri îmbunătățite, cum ar fi:

- Crearea de către biblioteci a serviciilor noi.
- Mai multă implicare a clienților în sarcinile operaționale prin oferirea de sisteme de autoservire.
- Reducerea decalajului dintre bibliotecile mici și mari, deoarece IT oferă o oportunitate de a utiliza resursele, serviciile, produsul din locații îndepărtate prin partajarea resurselor și crearea de rețele.
- Baze de date accesibile, care creează oportunitatea de a cunoaște mai bine nevoile de informații ale utilizatorilor. Totodată, acest lucru duce la consolidarea relațiilor cu utilizatorii.
- Personalizarea serviciilor prestate de biblioteci [19].

Globalizarea informației este un fenomen evident în societatea contemporană. Există numeroase rețele de informare, atât naționale, cât și internaționale, care facilitează circulația liberă a informațiilor între diferite colțuri ale lumii. Această globalizare este profund influențată de progresele tehnologice, care afectează semnificativ strategiile de servicii în mai multe moduri:

- Tehnologiile avansate de comunicație, cum ar fi internetul de mare viteză și rețelele mobile, permit furnizarea de servicii la nivel global. Acest lucru înseamnă că bibliotecile pot interacționa și colabora cu

clienți și parteneri din întreaga lume, extinzându-și astfel aria de acoperire și impactul.

- Creșterea utilizării IT-ului în furnizarea de servicii nu doar că facilitează globalizarea, dar oferă și oportunități pentru a înțelege mai bine serviciile disponibile pe piața globală. Prin intermediul platformelor on-line, utilizatorii pot accesa informații despre o gamă largă de servicii, comparând opțiuni și alegând varianta cea mai optimă pentru ei.
- Transformarea radicală a modului în care bibliotecile își pot globaliza serviciile. Aceste tehnologii permit dezvoltarea de noi metode de livrare a serviciilor, cum ar fi accesul la resurse digitale, servicii de consultanță on-line și platforme de învățare la distanță, care îmbunătățesc accesibilitatea și eficiența.

În contextul celor enunțate anterior, menționăm faptul că globalizarea informației, susținută de progresele tehnologice, schimbă profund modul în care bibliotecile își desfășoară activitatea și interacționează cu utilizatorii la nivel mondial. Această transformare oferă oportunități semnificative pentru dezvoltarea și diversificarea serviciilor prestate de biblioteci, facilitând accesul la informații și resurse din întreaga lume.

Așadar, adoptarea și integrarea IT de ultimă generație reprezintă o necesitate strategică pentru biblioteci pentru a-și îmbunătăți serviciile și a răspunde mai bine nevoilor utilizatorilor.

2. Aspectele economice: Bibliotecile din toată lumea se confruntă cu o serie de provocări și oportunități generate de

schimbările economice globale. Într-o lume în continuă transformare, factorul economic joacă un rol important în modul în care bibliotecile își desfășoară activitatea, își gestionează resursele și își adaptează serviciile pentru a răspunde necesităților comunităților pe care le deservește. În această ordine de idei, în ultimele decenii, multe biblioteci din lume, și bibliotecile din RM nu sunt o excepție, trec printr-o reducere semnificativă a finanțării din partea statului. Această situație a fost determinată de prioritizarea resurselor financiare către alte sectoare, cum ar fi sănătatea și educația, în detrimentul culturii și al serviciilor informaționale. Reducerea bugetelor bibliotecilor a dus la o scădere a capacității bibliotecilor de a achiziționa resurse informaționale, de a investi în facilități, de a angaja personal calificat și de a oferi servicii de calitate.

De asemenea, a crescut concurența din partea sectorului privat, care oferă servicii informaționale alternative. Companiile comerciale care produc și organizează informații sunt adesea capabile să ofere produse și servicii mai atractive, ceea ce pune presiune asupra bibliotecilor să inoveze și să își îmbunătățească oferta. În acest context, bibliotecile se confruntă cu provocări legate de menținerea relevanței și a calității serviciilor oferite.

Pentru a face față acestor provocări, bibliotecile trebuie să adopte strategii eficiente de management al schimbării, care se vor referi la:

- *Exploatarea eficientă a resurselor* – managerii de biblioteci trebuie să identifice modalități de a utiliza

resursele existente într-un mod mai eficient: optimizarea proceselor interne, reducerea costurilor operaționale și îmbunătățirea gestionării resurselor informaționale.

- *Diversificarea surselor de finanțare* – bibliotecile trebuie să identifice noi surse de finanțare, cum ar fi parteneriatele cu sectorul privat, granturile și donațiile. Acestea pot fi create atât cu organizații locale, cât și cu organizații internaționale și pot aduce resurse financiare suplimentare pentru a extinde capacitățile bibliotecilor.
- *Calitatea și competitivitatea serviciilor prestate* – calitatea și competitivitatea serviciilor prestate de bibliotecă sunt esențiale pentru atragerea și menținerea utilizatorilor, deoarece acestea determină relevanța și utilitatea resurselor oferite. O bibliotecă care investește în servicii de înaltă calitate, cum ar fi accesul la informații actualizate în regim off-line și on-line, programe educaționale și evenimente comunitare, își consolidează poziția în fața altor instituții culturale și educaționale. Astfel, o bibliotecă competitivă nu doar că răspunde nevoilor utilizatorilor, ci și contribuie la dezvoltarea comunității în ansamblu.
- *Responsabilitatea socială* – bibliotecile pot să își consolideze rolul în comunitate prin oferirea de servicii care să contribuie la dezvoltarea economică locală. Acestea pot organiza ateliere de formare profesională, cursuri de competențe digitale, sesiuni de informare despre oportunitățile de finanțare pentru antreprenori,

instruirea cetățenilor în scrierea proiectelor sau livrarea informațiilor despre afaceri (baze de date, fonduri naționale și internaționale), ajutarea șomerilor să-și găsească un loc de muncă, formarea de noi abilități care aduc profit financiar. Totodată, bibliotecile se pot manifesta în calitate de angajator local și cumpărător de bunuri/servicii, pot oferi locuri de muncă pentru cetățeni, pot apărea în calitate de cumpărători ai bunurilor necesare pentru livrarea serviciilor (lumină, telefon, agent termic, apă, canalizare, tehnică, mobilier) și ai serviciilor de întreținere a spațiilor și clădirilor (salubritate, reparații). Aici poate fi inclusă și plata impozitelor ca urmare a angajării [19].

În contextul celor enunțate anterior, concluzionăm că influența factorului economic asupra bibliotecilor are un caracter profund și complex. Schimbările economice globale impun bibliotecilor să se adapteze rapid și să își redefiniească rolul în societate. Prin adoptarea unor strategii inovatoare și prin diversificarea surselor de finanțare, bibliotecile pot să își mențină relevanța și să continue să ofere servicii de calitate comunităților pe care le deservește. În acest context, bibliotecile nu doar că supraviețuiesc, ci devin actori activi în dezvoltarea economică și socială a societății contemporane.

3. Aspectele social-politice: În contextul influențelor social-politice, care modelează cerințele și așteptările utilizatorilor, adaptarea la schimbări are un rol foarte important pentru managementul de succes al bibliotecilor,

mai ales că bibliotecile, în calitatea lor de instituții culturale și educaționale, trebuie să răspundă nu doar la nevoile informaționale ale comunității, ci și la schimbările din mediul politic și social. Aspectul social-politic se referă la interacțiunea dintre factorii politici și structurile sociale care afectează viața comunităților. În RM, tranziția democratică și integrarea europeană au generat provocări semnificative, inclusiv modificări ale cadrului legislativ și apariția unor noi politici în domeniul culturii și educației. Aceste schimbări au dus la o diversificare a așteptărilor comunității, ceea ce impune bibliotecilor să își adapteze serviciile pentru a rămâne relevante.

Managementul de bibliotecă trebuie să fie flexibil și receptiv la schimbările din mediul social și politic. De exemplu, noile reglementări privind accesul la informații pot determina bibliotecile să dezvolte servicii digitale și să asigure o mai bună protecție a datelor utilizatorilor. Această adaptare nu doar că răspunde cerințelor legale, dar și consolidează încrederea comunității în bibliotecă ca instituție de încredere. De asemenea, schimbările în politicile educaționale pot impune bibliotecilor să își diversifice programele de formare și să colaboreze mai strâns cu școlile și universitățile.

Un alt exemplu de schimbare a managementului bibliotecii, în contextul social-politic, este războiul din Ucraina și situația social politică globală, care au generat o nevoie crescută de informații precise și actualizate. Bibliotecile au deveni centre importante pentru furnizarea de resurse și informații despre situația curentă, ajutând

comunitățile să navigheze prin multitudinea de informații. Acest rol de furnizor de informații a pus în fața bibliotecilor sarcina de a-și adapta strategiile de management pentru a răspunde rapid cerințelor utilizatorilor.

Totodată, bibliotecile și-au adaptat strategiile de management și în vederea prestării serviciilor de integrare socială a refugiaților din Ucraina, iar personalul bibliotecilor a fost pregătit să facă față acestor provocări, strategia de marketing fiind orientată totodată spre formarea continuă a bibliotecarilor în așa domenii precum gestionarea crizelor, comunicarea eficientă și utilizarea tehnologiilor moderne. O astfel de pregătire a îmbunătățit capacitatea bibliotecilor de a răspunde rapid și eficient în situații de urgență.

Un exemplu elocvent de schimbare radicală a managementului de bibliotecă este *Programul Național de Modernizare a Bibliotecilor Publice din Republica Moldova NOVATECA* (2012-2018), care a avut un impact semnificativ asupra bibliotecilor din țară și care a încurajat bibliotecile să adopte metode noi de lucru, să diversifice serviciile și să colaboreze cu autoritățile locale și alți actori comunitari. Participarea la activități de formare profesională a ajutat bibliotecarii să-și dezvolte abilitățile necesare pentru a gestiona schimbările și a implementa inovații în cadrul instituțiilor lor. Anume NOVATECA a venit cu cele șapte componente ale Bibliotecii Moderne: 1) spațiul și mobilierul; 2) colecțiile bibliotecii; 3) tehnologiile informaționale moderne; 4) utilizatorii bibliotecii; 5) servicii moderne de bibliotecă; 6) parteneriate; 7) bibliotecarul.

Astfel, axându-se pe componentele menționate anterior, bibliotecile publice din RM, în perioada anilor 2012-2018, au făcut pași considerabili în vederea adaptării strategiilor de management în așa mod, ca să vizeze aceste componente și, ca urmare, bibliotecile au făcut un salt calitativ, îmbunătățindu-și și diversificându-și serviciile prestate, devenind centre comunitare relevante comunităților servite.

Mediul intern. Pe lângă aspectele externe ale schimbărilor de mediu, există și aspecte interne, de care managerii de biblioteci trebuie să țină seama. Dimensiunile interne includ resurse fizice, sisteme și oameni. Întregul spectru este prezentat în Figura 1.2.

Factorii organizaționali interni ai bibliotecii, cum ar fi resursele umane, resursele informaționale, finanțele, sistemele și procedurile, regulile, tehnologiile, facilitățile, toate sunt prezente în biblioteci pentru a facilita procesul de livrare a serviciilor pentru utilizatori.

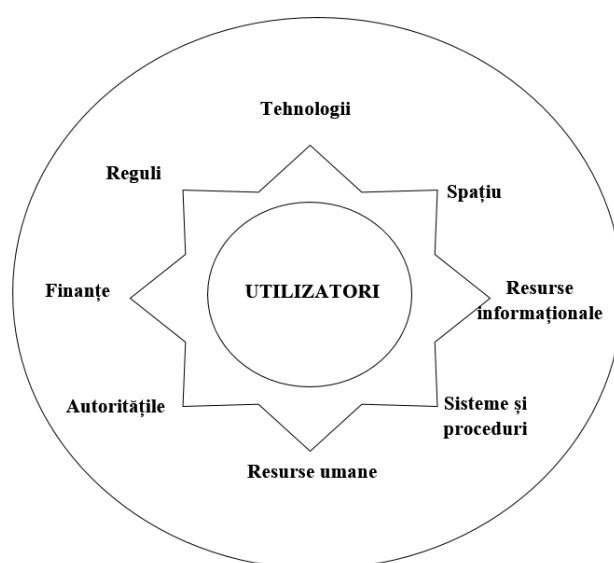


Figura 1.2. Dimensiunile interne ale bibliotecii

Sursa: [19].

Astfel, elementele mediului intern pot fi grupate, în linii mari ca:

1. *Resursele fizice* – acestea reprezintă unul dintre cele mai importante aspecte care influențează managementul schimbării în biblioteci. Aceste includ facilitățile, echipamentele și resurse informaționalei:

- *Facilitățile fizice* ale unei biblioteci, cum ar fi spațiile de lectură, sălile de studiu și zonele de acces la tehnologie, sunt importante pentru ca utilizatori să beneficiezi de serviciile bibliotecilor. Un mediu bine proiectat și întreținut nu doar că îmbunătățește confortul utilizatorilor, dar și stimulează utilizarea resurselor disponibile. De exemplu, bibliotecile care oferă spații flexibile pentru colaborare și studiu individual pot atrage un număr mai mare de vizitatori, ceea ce, la rândul său, justifică necesitatea unor schimbări în managementul serviciilor oferite.
- *Echipamentele și tehnologia modernă*, cum ar fi computerele, imprimantele și scanerele, trebuie să răspundă cerințelor utilizatorilor contemporani. Managementul schimbării trebuie să includă evaluarea permanentă a tehnologiilor disponibile și implementarea celor mai recente inovații. Investițiile în echipamente de ultimă generație nu doar că îmbunătățesc eficiența operațiunilor interne, dar și facilitează accesul utilizatorilor la informații actualizate și relevante. Astfel, bibliotecile devin nu doar locuri de stocare a informației, ci și centre de învățare și dezvoltare.

- *Resursele informaționale*, cum ar fi cărțile, revistele, bazele de date, jocurile de societate etc., joacă unul dintre rolurile cele mai importante pentru satisfacerea nevoilor utilizatorilor. Managementul schimbării trebuie să se concentreze pe diversificarea și actualizarea constantă a resurselor informaționale ale bibliotecii. O bibliotecă care reușește să ofere informații exhaustive și actualizate va câștiga încrederea comunității și va deveni un punct de referință pentru educație și cercetare. Adaptare continuă la cerințele utilizatorilor este crucială pentru succesul pe termen lung al bibliotecii [19].

Deci, impactul resurselor fizice asupra managementului schimbării în biblioteci este unul semnificativ. Bibliotecile care creează medii confortabile, dotează bibliotecile cu echipamente moderne și diversifică resursele informaționale, pot răspunde mai bine nevoilor comunității și se pot adapta la schimbările rapide din societate. Managementul corect și eficient al resurselor fizice nu doar că îmbunătățește experiența utilizatorilor, dar contribuie și la transformarea bibliotecii într-un centru dinamic de învățare și inovare. Prin urmare, resursele fizice nu sunt doar un suport, ci un motor al schimbării și al dezvoltării în biblioteci.

2. Sistemele, care includ procese, proceduri și tehnologii, joacă un rol deosebit de important în managementul schimbării în biblioteci. Acestea facilitează adaptarea la noi cerințe și îmbunătățirea eficienței operaționale. Implementarea unor proceduri clare pentru

activitățile cheie ale bibliotecii, cum ar fi dezvoltarea resurselor informaționale ale bibliotecii, catalogare sau servicii pentru utilizatori, permite bibliotecilor să se adapteze mai ușor la noile cerințe [7]. Evaluarea periodică a acestor procese și implementarea de îmbunătățiri asigură o funcționare optimă a bibliotecii.

De asemenea, este important ca bibliotecile să implementeze un sistem de management al calității, bazat pe standard internaționale, care ar include proceduri pentru planificare, control, asigurare și îmbunătățire a calității. Acest lucru ajută bibliotecile să-și îmbunătățească continuu serviciile și să se adapteze mai bine la nevoile utilizatorilor [24].

3. Resursele umane. Personalul bibliotecii este adesea considerat cel mai valoros activ al unei instituții. Competențele și atitudinile angajaților influențează direct succesul implementării schimbărilor. Bibliotecarii trebuie să fie bine pregătiți profesional, să aibă cunoștințe actualizate despre tehnologiile emergente și să fie deschiși la idei noi. Instruirea continuă a personalului este esențială pentru a asigura că aceștia sunt capabili să răspundă provocărilor și să adopte noi practici și tehnologii [17].

În succesul managementului schimbării un factor important îl joacă motivația personalului. Angajații motivați sunt mai predispuși să accepte schimbările și să contribuie activ la procesul de implementare. Este important ca bibliotecile să dezvolte un mediu de lucru care să stimuleze creativitatea și implicarea, prin recunoașterea meritelor și prin oferirea de oportunități de dezvoltare profesională.

Stimularea motivației pe multiple direcții, cum ar fi formarea profesională și implicarea în deciziile strategice, poate duce la o mai bună acceptare a schimbărilor [28].

Un aspect important al managementului schimbării este gestionarea rezistenței la schimbare, care poate proveni din teama angajaților de a pierde controlul sau din lipsa de încredere în noile procese. Este esențial ca bibliotecile să comunice clar motivele schimbărilor și beneficiile acestora, implicând personalul în procesul de planificare și implementare. Această abordare poate reduce anxietatea și poate transforma angajații în susținători ai schimbării, nu doar în simpli executanți [17].

Lidia Kulikovski, în articolul său „Reziliența profesională”, subliniază importanța dezvoltării rezilienței profesionale în rândul bibliotecarilor ca răspuns la schimbările fără precedent din societate: „Mega-schimbările lumii abia încep. Dezvoltarea rezilienței este cea mai corectă acțiune pe care o poate întreprinde o bibliotecă în aceste timpuri de risc, turbulente și incerte. Formarea rezilienței bibliotecarilor necesită o abordare sistemică și, deci, e de responsabilitate instituțională” [17]. Mega-schimbările la care face referire autorul, impun bibliotecilor să-și reconsidere strategiile de management, punând accentul pe adaptabilitate și capacitatea de a face față provocărilor emergente. Doar prin dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe schimbare și reziliență, bibliotecile pot asigura supraviețuirea și prosperarea pe termen lung.

În concluzie, considerăm că bibliotecile, inclusiv cele din Republica Moldova, trebuie să își dezvolte continuu capacitatea de a se adapta atât la schimbările externe, cât și la cele interne. Ca instituții de valoare incontestabilă în comunitate, acestea se confruntă cu provocări majore aduse de progresul tehnologic, de evoluțiile economice și de dinamica socio-politică. Aceste provocări necesită o reevaluare constantă a strategiilor de management, pentru ca bibliotecile să-și mențină relevanța și eficiența în contextul contemporan.

Totodată, se impune sublinierea importanței rezilienței în domeniul biblioteconomic la nivel național, întrucât bibliotecile nu funcționează izolat, ci sunt într-o interacțiune permanentă cu mediul extern. În acest sens, schimbările tehnologice rapide, cum ar fi digitalizarea și creșterea accesibilității la informație, determină necesitatea diversificării serviciilor oferite, precum și a dezvoltării unor relații mai strânse cu utilizatorii. De asemenea, presiunile economice, cum ar fi scăderea fondurilor alocate de stat, accentuează nevoia unei gestionări eficiente a resurselor și încurajează explorarea unor surse alternative de finanțare, pentru a susține și extinde activitatea bibliotecilor.

CAPITOLUL II. IMPLEMENTAREA SCHIMBĂRILOR ÎN PRACTICA BIBLIOTECILOR PUBLICE DIN REPUBLICA MOLDOVA

2.1. Planificarea și implementarea schimbărilor în contextul modernizării serviciilor de bibliotecă

În capitolele anterioare a fost evidențiat faptul că evoluția presupune schimbare. În biblioteci, putem obține „o nouă imagine a organizației bibliotecare” doar prin ajustarea situației actuale și prin revizuirea sistemului de obiective și a funcțiilor interne ale bibliotecii [28, p. 11].

Pentru a aduce o schimbare pe piața serviciilor prestate de biblioteci, este esențială o atitudine inovatoare din partea personalului. Doar adoptând o mentalitate deschisă la nou și fiind dispuși să experimenteze abordări diferite, bibliotecile pot introduce modificări importante în modul în care acestea își desfășoară activitatea și interacționează cu utilizatorii. Inovația este cheia pentru a îmbunătăți și diversifica serviciile bibliotecilor, astfel încât acestea să rămână relevante și atractive în fața nevoilor în continuă schimbare ale comunităților pe care le deservesc.

În acest context, primele acțiuni trebuie să vină din interiorul instituției și să fie susținute de dorința managerilor și a bibliotecarilor de a deveni din ce în ce mai eficienți. Evident că această schimbare va fi generată anume de lideri, care vor îmbunătăți calitatea serviciilor prestate și vor dezvolta servicii noi, în conformitate cu necesitățile

utilizatorilor, care să răspundă schimbărilor în nevoile informaționale, educaționale, sociale și culturale ale comunității.

Liliana Moldovan, în lucrarea sa „Introducere în managementul serviciilor de bibliotecă”, vine cu următoarea sugestie: „Pentru implementarea în bibliotecă a unor modele eficiente de managementul serviciilor publice este indicat să pornim de la cunoașterea legislației de bibliotecă din țară și din străinătate” [28, p. 12]. În această ordine de idei, la nivel european, au fost elaborate diverse norme de practică biblioteconomică, care au fost aprobate la diferite conferințe internaționale, iar implementarea și dezvoltarea unor servicii noi „se face în acord cu standardele naționale și internaționale” [28, p. 15].

Astfel, merită a fi menționat „Manifestul de la Oeiras”, care a fost aprobat în cadrul Conferinței din 13-14 martie 2003 din Portugalia și care „pune accent pe necesitatea dezvoltării în bibliotecă a unor servicii care încurajează libertatea de informare, lectură și cunoaștere și atrage atenția asupra faptului că, alături de muzee, aceste instituții au datoria de a oferi servicii cu caracter democratic, care sprijină e-sănătatea, e-guvernarea, e-comerțul” [28, p. 13].

Managerii și angajații din biblioteci trebuie să își adapteze prioritățile în funcție de oportunitățile oferite de noile tehnologii informaționale și de tendințele europene și internaționale în biblioteconomie. Utilizatorii bibliotecii așteaptă un tratament personalizat, ținând cont de așa factori precum vârsta, nivelul de educație, pregătirea profesională, statutul social și etnic, starea de sănătate,

precum și de interesele specifice de lectură, studiu și documentare. Publicul solicită servicii informatizate din partea acestor instituții. Din această cauză, statutul bibliotecilor publice contemporane este în plin proces de transformare, bibliotecile publice din RM, nefiind o excepție în această ordine de idei la fel. Pentru a rămâne relevante și a-și îndeplini rolul de centre comunitare de informare și educație, aceste instituții trebuie să implementeze schimbări semnificative în modul de funcționare și în gama de servicii oferite [28; 44].

Planificarea schimbărilor în biblioteci presupune parcurgerea unor etape importante:

1. Evaluarea situației – reprezintă prima etapă în procesul de planificare a schimbărilor în contextul modernizării serviciilor de bibliotecă. Această etapă implică o analiză detaliată a resurselor disponibile, a nevoilor utilizatorilor și a provocărilor existente. O metodă eficientă pentru realizarea acestei evaluări este analiza SWOT, care facilitează procesul de identificare a punctelor forte, a punctelor slabe, a oportunităților și a amenințărilor cu care se confruntă biblioteca [44]. În procesul de evaluare a situației, este important să fie examinate resursele interne ale bibliotecii:

Tabelul 2.1. Examinarea resurselor interne ale bibliotecii

Resurse interne	Descriere
Resurse umane	ce nivel de calificare și competențe are personalul bibliotecii, experiența acestuia și disponibilitatea pentru formare continuă
Resurse financiare	de ce buget dispune biblioteca, care sunt sursele de finanțare și capacitatea de a atrage fonduri externe
Resurse materiale	care este infrastructura fizică de care dispune biblioteca (spații de lucru, săli de lectură, zone de odihnă etc.); de ce echipamente tehnologice dispune instituția (computere, software) și resursele informaționale de care dispune biblioteca (cărți, reviste, baze de date etc.)

Sursa: Elaborat de autor în baza [44].

Un alt aspect important al evaluării situației îl reprezintă înțelegerea așteptărilor și cerințelor utilizatorilor, care poate fi realizată prin:

Tabelul 2.2. Evaluarea situației prin înțelegerea cerințelor utilizatorilor și provocărilor

Instrumente de evaluare	Descriere
Chestionare și interviuri	biblioteca va colecta feedback-ul direct de la utilizatori privind serviciile existente și așteptările lor

Analiza datelor statistice	biblioteca va examina datele privind frecventarea bibliotecii, tipurile de servicii accesate și tendințele în utilizarea resurselor
Concurența din partea altor resurse de informație	creșterea popularității platformelor online și a altor forme alternative de acces la informație
Finanțarea insuficientă	limitările bugetare care afectează capacitatea bibliotecilor de a investi în modernizare
Evoluția profilului utilizatorilor	necesitatea adaptării serviciilor pentru diverse categorii sociale

Sursa: Elaborat de autor în baza [44].

Analiza SWOT, despre care s-a menționat anterior, în calitate sa de instrument important în procesul de evaluare a situației bibliotecilor, care „reprezintă cea mai puternică metodă de analiză a poziției strategice a unei organizații sau a unei activități a unei organizației, evaluând punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările pe care le are” [13].

Ea este realizată în scopul de a de a oferi o privire de ansamblu asupra organizației, dar și de „a ajuta compania în alegerea strategiei corecte de dezvoltare”. În calitate sa de „tehnică simplă de planificare folosită în luarea unor decizii bazate pe informații clare, detaliate și bine documentate”, „analiza SWOT constă în evaluarea unor

factori interni și externi care influențează succesul organizației în prezent și în viitor” [13].

Factorii interni se referă la punctele tari și punctele slabe, care sunt în aria de control al organizației. Factorii externi cuprind oportunitățile și amenințările care nu depind de organizație și asupra cărora aceasta nu are control.

Prin utilizarea acestei metode, bibliotecile pot dezvolta strategii de management al schimbării, asigurându-se că rămân relevante și utile comunităților pe care le deserveșc, capacitatea de adaptare și inovare devenind cheia succesului pentru viitorul bibliotecilor într-o eră digitalizată și dinamică.

Tabelul 2.3. Analiza SWOT ca de instrument de evaluare a bibliotecilor

Componente SWOT	Descrierea aspectelor de evaluare
<p>Puncte forte (Strengths) <i>aspecte interne care conferă un avantaj competitiv</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Resurse umane calificate</i> – bibliotecile beneficiază de personal bine pregătit, capabil să dezvolte și să implementeze noi servicii tehnologice și informaționale. • <i>Acces la tehnologie</i> – multe biblioteci integrează deja tehnologiile moderne, cum ar fi bazele de date electronice și platformele on-line, ceea ce le permite să ofere servicii mai eficiente. • <i>Colaborări strategice</i> – parteneriatele cu alte instituții culturale și

	<p>educaționale pot îmbunătăți resursele disponibile și pot extinde gama de servicii oferite.</p>
<p>Puncte slabe (Weaknesses) <i>limitări interne care pot afecta performanța</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Finanțare insuficientă</i> – bibliotecile se confruntă cu bugete limitate, ceea ce restricționează capacitatea lor de a inova și de a moderniza serviciile. • <i>Infrastructură învechită</i> – unele biblioteci nu dispun de spații adecvate sau de echipamente moderne, ceea ce poate afecta calitatea serviciilor. • <i>Insuficiența activității de marketing</i> – o promovare inefficientă a serviciilor poate duce la o utilizare scăzută a acestora, limitând impactul pozitiv asupra comunității.
<p>Oportunități (Opportunities) <i>factori externi care pot fi exploatați pentru a îmbunătăți serviciile</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dezvoltarea tehnologiilor informaționale</i> – evoluția rapidă a tehnologiilor oferă bibliotecilor șansa de a implementa soluții inovatoare care să răspundă nevoilor utilizatorilor. • <i>Participarea la proiecte internaționale</i> – implicarea în consorții și proiecte internaționale poate aduce resurse suplimentare și expertiză. • <i>Diversificarea serviciilor</i> – crearea de

	<p>noi servicii adaptate cerințelor utilizatorilor, cum ar fi cursuri on-line sau ateliere de formare, poate atrage noi membri și îmbunătăți satisfacția utilizatorilor [3; 48; 49].</p>
<p>Amenințări (Threats) <i>factori externi care pot reprezenta riscuri pentru organizație</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Concurența din partea altor surse de informație</i> – creșterea numărului de platforme on-line și resurse digitale poate reduce relevanța bibliotecilor tradiționale. • <i>Schimbările legislative</i> – modificările în politicile publice pot afecta finanțarea și funcționarea bibliotecilor. • <i>Criza demografică</i> – îmbătrânirea populației și migrarea tinerelor generații pot diminua numărul utilizatorilor activi ai bibliotecii.

Sursa: Elaborat de autor în baza [6; 13; 47; 48; 49].

După realizarea analizei SWOT, bibliotecile vor utiliza informațiile obținute pentru a dezvolta un plan strategic bazat pe:

- *Maximizarea punctelor forte* – utilizarea abilităților și resurselor existente pentru a lansa noi servicii.
- *Minimizarea punctelor slabe* – implementarea unor soluții pentru a depăși limitările interne.

- *Exploatarea oportunităților* – crearea de inițiative care să răspundă cerințelor comunității și să atragă noi utilizatori.
- *Gestionarea amenințărilor* – elaborarea unor planuri de rezervă care să asigure continuitatea serviciilor în fața provocărilor externe.

2. Stabilirea obiectivelor – reprezintă a doua etapă în procesul de planificare a schimbărilor și constă în definirea unor obiective clare și măsurabile pentru procesul de transformare, în concordanță cu misiunea bibliotecii [28; 44]. Stabilirea obiectivelor reprezintă un pas important în procesul de schimbare al bibliotecilor, acestea având rolul de a ghida și structura eforturile de modernizare. Obiectivele clare și măsurabile nu doar că facilitează implementarea schimbărilor, dar asigură și alinierea acestora cu misiunea bibliotecii.

În procesul de schimbare, obiectivul principal constă în a avea succes și a conduce instituția pe o traiectorie de creștere. Indiferent că biblioteca are deja succese sau își dorește să ducă instituția la un alt nivel, aceasta „trebuie să fie SMART în formularea obiectivelor” sale și „a timing-ului de realizare”, dacă scopul acesteia este de a prospera din ce în ce mai mult [31].

Creat în anii '80 ai secolului al XX-lea „și perfecționat de-a lungul timpului, acest sistem nu a pierdut din relevanță, ba chiar a devenit din ce în ce mai important” [31].

Dezvoltarea unui plan pentru procesul de transformare bine gândit, un plan cu obiective SMART (Specifice,

Măsurabile, Atingibile, Relevante și Temporale), duc la realizarea acestora la timp. În continuare, exemplificând, voi explica ce înseamnă pentru biblioteci când un obiectiv este SMART:

1. *Îmbunătățirea colecției de resurse informaționale ale bibliotecii:*

- *Specific* – biblioteca va achiziționa cărți electronice și jocuri de societate pentru colecția sa de resurse informaționale.
- *Măsurabil* – se vor achiziționa 10 cărți electronice și 45 de jocuri de societate.
- *Realizabil* – achiziția va fi realizată din bugetul anual al bibliotecii.
- *Relevant* – o colecție diversificată de resurse informaționale va atrage mai mulți utilizatori și va răspunde nevoilor comunității.
- *Limitat în timp* – achizițiile va fi efectuată în trimestrul I al anului în curs.

2. *Creșterea prezenței on-line:*

- *Specific* – va fi îmbunătățită prezența on-line a bibliotecii.
- *Măsurabil* – va crește numărul vizitatorilor pe site-ul bibliotecii cu 45%.
- *Realizabil* – acest lucru se va face prin actualizarea conținutului și promovarea pe rețelele sociale.
- *Relevant* – o prezență on-line mai bună va atrage mai mulți utilizatori și va facilita accesul la informații.
- *Limitat în timp* – obiectivul va fi realizat până la sfârșitul anului în curs.

Pentru a fi relevante, obiectivele trebuie să fie direct legate de misiunea bibliotecii. De exemplu, dacă misiunea unei biblioteci este de a promova accesul la informație pentru toți membrii comunității, un obiectiv specific ar putea fi creșterea numărului de utilizatori activi cu un anumit procent într-o perioadă determinată. Această corelare asigură că toate eforturile depuse în cadrul transformării sunt orientate către îndeplinirea scopurilor fundamentale ale bibliotecii. Înainte de a stabili obiectivele, este esențial să se definească clar misiunea bibliotecii, care trebuie să reflecte:

1. Promovarea accesului la informație și educație continuă.
2. Sprijinirea dezvoltării culturale și sociale a comunității.
3. Adaptarea la schimbările tehnologice și la cerințele utilizatorilor.

Mai jos vom prezenta, exemplificând, modul în care obiectivele stabilite corelează cu misiunea bibliotecii:

1. *Obiectiv:* Crearea unui program de formare continuă pentru utilizatori, axat pe abilitățile digitale.

Corelare cu misiunea – acest obiectiv sprijină rolul educativ al bibliotecii prin facilitarea accesului la cunoștințe în era digitală.

2. *Obiectiv:* Organizarea a 120 de evenimente culturale pe an, inclusiv lansări de carte, întâlniri cu autori și expoziții.

Corelare cu misiunea – acest obiectiv contribuie la dezvoltarea culturală a comunității, un aspect fundamental al misiunii bibliotecii.

3. *Obiectiv*: Implementarea unor soluții tehnologice pentru a îmbunătăți accesibilitatea resurselor pentru persoanele cu dizabilități.

Corelare cu misiunea – asigurarea accesului egal la informație este o parte esențială a misiunii bibliotecii.

Pentru a menține relevanța obiectivelor stabilite, este important ca bibliotecile să implementeze un sistem de monitorizare și evaluare, care va include:

- *Indicatori de performanță* – stabilirea unor criterii clare pentru evaluarea succesului fiecărui obiectiv [14].
- *Feedback continuu* – colectarea constantă a opiniilor utilizatorilor pentru a ajusta strategia în funcție de evoluția nevoilor comunității. Prin menținerea unui dialog deschis cu cetățenii, evaluarea atentă a nevoilor acestora și formularea unor obiective corelate, bibliotecile pot deveni centre vitale pentru educație și cultură. Această abordare nu doar că îmbunătățește serviciile oferite, dar contribuie și la consolidarea rolului bibliotecii în viața comunității.

3. Dezvoltarea unui plan strategic – reprezintă a treia etapă în procesul de planificare a schimbărilor și constă în crearea unui plan detaliat care să includă resursele necesare, termenele limită și responsabilitățile echipei [44].

În procesul de dezvoltare a unui plan strategic vor fi respectați următorii pași:

1. După cum a fost menționat anterior, primul pas în dezvoltarea planului strategic este *definirea clară a obiectivelor strategice*, acestea fiind aliniate cu viziunea și misiunea instituției și răspunzând nevoilor

identificate în etapa anterioară de planificare a schimbărilor.

2. *Identificarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor propuse:*

- *Resurse umane* – determinarea echipei care va fi responsabilă de implementarea planului pentru implementarea schimbării în bibliotecă, inclusiv crearea/dezvoltarea competențelor necesare.
- *Resurse financiare* – estimarea bugetului necesar pentru fiecare activitate inclusă în planul dat.
- *Resurse materiale* – identificarea echipamentelor, tehnologiei și materialelor necesare pentru realizarea obiectivelor.

3. *Stabilirea unor termeni limită clare* pentru fiecare activitate este foarte importantă pentru menținerea unui ritm constant al progresului. Fiecare obiectiv ar trebui să fie însoțit de un calendar detaliat care să precizeze etapele intermediare și datele limită pentru finalizarea acestora. Acest lucru nu doar că facilitează gestionarea timpului, dar ajută și la monitorizarea progresului.

4. *Atribuirea responsabilităților.* Pentru ca planul strategic să fie implementat cu succes, este foarte important ca responsabilitățile să fie clar definite și atribuite membrilor echipei. Fiecare persoană implicată trebuie să știe exact ce sarcini îi revin, astfel încât să se evite confuziile și suprapunerile de responsabilitate. Acest lucru contribuie la creșterea eficienței și la

asigurarea unei colaborări armonioase între membrii echipei.

5. *Monitorizarea și evaluarea progresului.* Mecanismul de monitorizare poate include:

- *Stabilirea unor indicatori de performanță* – bibliotecile pot evalua impactul acțiunilor întreprinse și pot ajusta strategiile în funcție de rezultatele obținute [34].
- *Întâlniri periodice* – organizarea de întâlniri pentru a discuta despre progresul realizat, obstacolele întâmpinate și ajustările necesare.
- *Raportări* – crearea unor rapoarte de evaluare care să reflecte stadiul implementării planului și rezultatele obținute în raport cu obiectivele stabilite.

În procesul de elaborare a planului strategic pentru implementarea schimbărilor în biblioteci un rol important îi revine elaborării *Planului de acțiuni privind implementarea strategiei*. Importanța elaborării acestuia se află în capacitatea sa de a structura și orienta activitățile într-un mod eficient, asigurând astfel realizarea obiectivelor stabilite.

Un plan bine definit permite identificarea clară a pașilor necesari, facilitând alocarea resurselor și monitorizarea progresului. De asemenea, acesta contribuie la implicarea tuturor părților interesate, promovând colaborarea și sprijinul comunității în procesul de implementare. Totodată, un plan de acțiuni permite bibliotecilor să fie flexibile și să se adapteze ușor noilor cerințe ale comunității.

4. Implementarea schimbărilor – reprezintă a patra etapă în procesul de planificare a schimbărilor în contextul modernizării serviciilor de bibliotecă și constă în punerea în aplicare a planului, cu monitorizarea constantă a progresului și ajustarea strategiilor, după caz [28; 44].

Implementarea schimbărilor în biblioteci se poate confrunta cu o serie de provocări, care pot afecta eficiența și succesul acestui proces:

Abordarea provocărilor enumerate mai sus necesită o strategie bine gândită care să includă formarea continuă a personalului, modernizarea infrastructurii și implicarea activă a comunității. Numai prin depășirea acestor provocări bibliotecile pot deveni centre inovatoare care răspund eficient nevoilor utilizatorilor lor (Tabelul 2.4).

Pentru asigurarea succesului implementării schimbărilor și depășirea tuturor provocărilor, un loc deosebit îi revine procesului de *monitorizare constantă a progresului*. Evaluările periodice permit identificarea problemelor emergente și oferă oportunități pentru ajustări rapide ale strategiilor. Aceste evaluări pot include, după cum a fost menționat anterior, sondaje de satisfacție a utilizatorilor, analize statistice ale utilizării serviciilor sau întâlniri periodice cu personalul pentru a discuta despre provocările întâmpinate.

Tabelul 2.4. Provocările implementării schimbărilor în biblioteci

Provocări	Descriere
Resurse	bibliotecile se confruntă adesea cu

<p>financiare insuficiente</p>	<p>bugete restrânse, ceea ce limitează capacitatea lor de a investi în tehnologii moderne, formare profesională și îmbunătățirea infrastructurii. Această insuficiență financiară, de cele mai multe ori, duce la stagnarea dezvoltării.</p>
<p>Management neeficient</p>	<p>un management rigid și neflexibil poate împiedica implementarea schimbărilor necesare. O cultură organizațională care nu încurajează inovația sau care nu se adaptează rapid la nevoile utilizatorilor poate crea un mediu de lucru nefavorabil. De asemenea, lipsa unei strategii clare și a unei comunicări eficiente între diferitele niveluri ale personalului poate duce la confuzii și întârzieri.</p>
<p>Lipsa personalului calificat</p>	<p>insuficiența personalului calificat, în special a tinerilor specialiști, reprezintă o provocare majoră. Bibliotecile au nevoie de profesioniști bine pregătiți care să fie capabili să utilizeze noile tehnologii și să ofere servicii moderne. De asemenea, lipsa personalului IT specializat, de cele mai multe ori, limitează capacitatea bibliotecilor de a implementa soluții tehnologice avansate.</p>
<p>Infrastructură</p>	<p>multe biblioteci se confruntă cu o bază</p>

tehnică depășită	tehnică-materială depășită, care nu corespunde cerințelor actuale ale utilizatorilor. Echipamentele vechi și necorespunzătoare pot afecta calitatea serviciilor oferite și pot descuraja utilizatorii să acceseze biblioteca.
Rezistența la schimbare	atât personalul bibliotecii, cât și utilizatorii pot manifesta rezistență la schimbare. Aceasta poate fi cauzată de frica de necunoscut sau de obiceiurile bine înrădăcinate. Este esențial ca bibliotecile să comunice eficient beneficiile schimbărilor propuse și să implice personalul și utilizatorii în procesul decizional pentru a reduce această rezistență.
Migrarea utilizatorilor către alte surse de informație	aceasta poate reduce numărul de vizitatori ai bibliotecilor și poate diminua relevanța acestora în ochii comunității. Bibliotecile trebuie să dezvolte strategii pentru a atrage utilizatorii prin servicii inovatoare și accesibile.
Lipsa suportului guvernamental	suportul insuficient din partea autorităților guvernamentale pentru dezvoltarea bibliotecilor poate afecta grav capacitatea acestora de a implementa schimbări semnificative. Fără o susținere adecvată, bibliotecile pot avea dificultăți în obținerea

	fondurilor necesare pentru modernizare.
--	---

Sursa: Elaborat de autor în baza [22; 34; 46; 49].

Totodată, merită a fi menționat faptul că, în procesul de implementare a schimbărilor în biblioteci, un rol deosebit le revine *activităților de marketing*, care nu doar că facilitează comunicarea eficientă a valorii aduse de aceste schimbări, dar contribuie și la creșterea vizibilității, consolidarea identității și implicarea comunității. Prin adoptarea unor strategii de marketing bine concepute, bibliotecile pot naviga cu succes prin provocările contemporane și pot continua să servească drept piloni ai educației și culturii în societate.

Prin campanii bine gândite, bibliotecile pot atrage noi utilizatori și pot reține pe cei existenți. De exemplu, organizarea de evenimente culturale, ateliere sau sesiuni de formare poate stimula interesul comunității și poate evidenția resursele disponibile. Astfel, marketingul devine un instrument prin care bibliotecile își pot promova oferta diversificată și pot răspunde nevoilor specifice ale utilizatorilor, ceea ce duce la creșterea vizibilității serviciilor oferite.

O strategie de marketing bine planificată a procesului de schimbare ajută la comunicarea clară a motivelor pentru care aceste schimbări sunt necesare și cum vor beneficia utilizatorii. De exemplu, dacă o bibliotecă decide să adopte noi tehnologii sau să restructureze serviciile existente,

informarea proactivă a comunității despre avantajele acestor decizii poate reduce rezistența la schimbare și poate crea un sentiment de apartenență. Astfel, va fi diminuată neliniștea sau confuziile în rândul utilizatorilor. Va fi creată o identitate a bibliotecilor, ceea ce va duce la fidelizarea utilizatorilor și la atragerea parteneriatelor cu alte organizații sau instituții care pot sprijini inițiativele bibliotecii.

2.2. Evaluarea și măsurarea impactului schimbării în Biblioteca Municipală „Eugeniu Coșeriu” Bălți

BMECB, una dintre cele mai mari biblioteci publice din nordul RM, la fel ca și toate bibliotecile din țară, este influențată de necesitatea schimbării în contextul evoluției societății moderne. Această necesitate a fost determinată atât de transformările rapide în IT, cât și de cerințele tot mai mari ale comunității pentru servicii de bibliotecă adaptate nevoilor actuale. Acest lucru a dus la necesitatea instituției date nu doar de a-și reconfigura serviciile, dar și de a-și adopta o strategie de reziliență pentru a face față provocărilor emergente.

Astfel, reziliența, referindu-se la capacitatea de a face față și a se adapta în fața provocărilor sau schimbărilor dificile, a devenit un concept esențial în activitatea BMECB, aceasta axându-se nu doar pe adaptabilitate la schimbări externe, ci și pe capacitatea de a anticipa nevoile utilizatorilor și de a răspunde proactiv la acestea [43]. Prin evaluarea constantă a impactului schimbărilor implementate, BMECB poate să-și ajusteze serviciile și să-

și optimizeze resursele pentru a continua să servească eficient comunitatea.

Un exemplu vădit, în această ordine de idei, o reprezintă modalitatea în care BMECB a dat dovadă de reziliență în timpul crizei sanitare condiționată de COVID-19, aceasta aplicând măsuri de siguranță temeinice pentru utilizatori și adaptându-și rapid serviciile. Totodată, deși echipa BMECB 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, anume în această perioadă se observă o descreștere considerabilă a indicatorului statistic *utilizator activ* și, respectiv, a indicatorului de performanță *utilizator activ ca procent din populația servită*. Acest lucru se observă foarte bine în Figura 2.1.

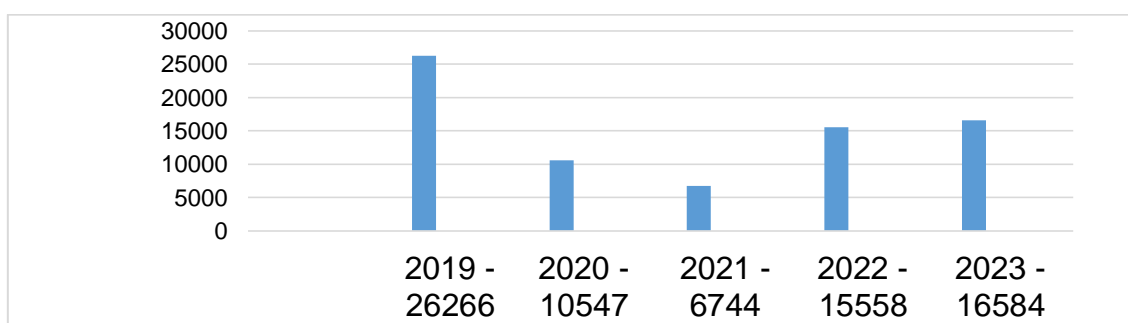


Figura 2.1. Dinamica utilizatorului activ al BMECB în anii 2019-2023

Sursa: Elaborată de autor [41].

Un motiv al descreșterii numărului de utilizatori activi în anii 2020-2021 este și faptul că de această perioadă ține și procesul de reorganizare a rețelei BMECB, ce a dus după sine la descreșterea numărului de filiale, dar încărcătura de bază este pe seama restricțiilor condiționate de pandemia

cu COVID-19. Cu toate că BMECB, în această perioadă, a fost printre primele care a început să presteze servicii electronice, indicatorii ne vorbesc de la sine. Nu am fost pregătiți anume pentru procesul de ducere a evidenței utilizatorului. De serviciile livrate (expoziții, reviste bibliografice și informative on-line și, puțin mai târziu, evenimente culturale utilizând platformele Google Meet și Zoom) în bună parte foarte calitative, care au necesitat mult efort profesional și care au scos în evidență resursele informaționale ale BMECB, au beneficiat foarte mulți oameni, nu numai din mun. Bălți, dar și de peste hotarele RM, însă nu a fost pregătit un mecanism de înregistrare a acestora, pe cale on-line, în calitate de utilizatori ai BMECB.

Menționăm faptul că legătura dintre schimbarea în biblioteci și reziliența este importantă pentru a înțelege cum aceste instituții pot supraviețui și prospera în fața provocărilor contemporane, iar BMECB se adaptează constant la schimbările din societate, tehnologie și nevoile comunității, această adaptabilitate fiind o manifestare directă a rezilienței.

În continuare, vom evidenția unele inovații în managementul BMECB și vom explora unele modalități prin care această instituție s-a adaptat la provocările și oportunitățile emergente, subliniind faptul că anume datorită acestor schimbări BMECB a reușit să majoreze numărul de utilizatori activi de la 6,9% din populația servită – în anul 2021, la 16,6% din populația servită – în anul 2023 (a se vedea Figura 2.1) [41], acest lucru fiind un argument în

favoarea afirmației că BMECB a realizat niște schimbări eficiente:

1.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 scală corectă a valorilor, de a distribui beneficiile după merit, obținând echitate internă, recunoașterea și încurajarea performerilor, motivarea angajaților” [20].

Nu ne vom referi detaliat la conceptul de „management de performanță”, important este să conceptualizăm 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, a bibliotecilor, managementul de performanță reprezintă un sistem utilizat de acestea „pentru a măsura rezultatele muncii angajaților săi” [20]. Utilizat în biblioteci, acesta trebuie:

- Să măsoare performanța angajaților la nivel individual, de echipă, departamental și la nivel de instituție.
- Să aibă capacitatea de a distinge între efort și rezultat (deseori se confundă efortul depus cu rezultatul obținut, or nu contează câte telefoane ai dat pentru a invita publicul la eveniment, ci faptul în sine – cât public a fost prezent în sală). Sigur, efortul depus este adesea garanția unui bun rezultat, dar nu trebuie să devină un scop în sine.
- Să ofere recunoașterea meritelor și contribuțiilor individuale și să stabilească recompensa potrivită dar și corectă pentru fiecare angajat – pentru a nu afecta

echitatea internă – se evită sentimentul de frustrare ce apare când cineva muncește mai bine dar primește mai puțin.

- Să identifice ariile și oportunitățile de dezvoltare personală și profesională pentru cei evaluați, nu doar să prezinte un verdict (ne/satisfactor) privind performanța (nu ne limităm doar la faptul că, la evaluarea performanței, angajatul a primit un număr de credite mai mic, dar și îi creăm condiții pentru formarea acestuia).
- Să ofere baza decizională solidă și corectă pentru decizii legale de personal respectiv pentru demiteri, penalizări, bonusuri sau promovări.

Conștientizând importanța managementului de performanță pentru fiecare angajat, ce inevitabil duce la performanța instituției, BMECB am 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 [45]. 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 a angajaților pregătiți să răspundă provocărilor actuale și să inoveze în furnizarea de servicii. Această abordare proactivă nu doar că îmbunătățește competențele individuale ale angajaților, dar contribuie și la crearea unei culturi organizaționale deschise către schimbare. Astfel,

anual BMECB elaborează ofertele educaționale pentru bibliotecari, ce corespund necesităților acestora de formare, identificate atât prin intermediul chestionarelor, dar și prin discuții, observații etc. În calitate de formabili sunt încadrați majoritatea angajaților de profil din rețeaua BMECB. Deja al doilea an angajații de profil ai instituției sunt implicați în programe de formare continuă organizate atât de formatorii BMECB, cât și de formatorii din afara instituției, conform *Metodei Start – Dezvoltare – Creștere* [55] (Figura 2.2).

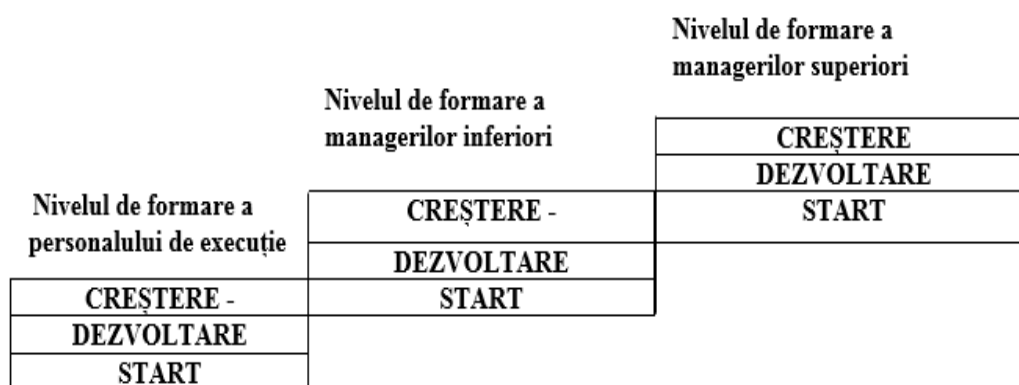


Figura 2.2. Metoda Start – Dezvoltare – Creștere

Sursa: [55].

Conform acestei metode, în instituție există trei niveluri ale sistemului de formare continuă:

- Nivelul de formare a personalului de execuție.
- Nivelul de formare a managerilor inferiori.
- Nivelul de formare a managerilor superiori.

Fiecare nivel dispune de trei etape: Start; Dezvoltare; Creștere.

Astfel etapa de *Creștere* a personalului de execuție coincide cu etapa de *Startare* a managerilor inferiori, iar

etapa de *Creștere* a managerilor inferiori coincide cu cea de *Startare* a managerilor superiori, iar pentru o bună funcționare și pentru atingerea unor limite de sus ale managementului de performanță, instituția permanent dispune de personal gata pregătit, ce a ajuns la limita de *Creștere* pentru ca, în caz de eliberare a unei funcții de la nivelul următor, să fie pregătit pentru o funcție mai remunerată.

Impactul aplicării managementului performanței în BMECB este următorul:

- Prezența angajaților ce posedă cunoștințe și abilități necesare pentru livrarea calitativă și eficientă a serviciilor în conformitate cu solicitările comunității.
- Amplificarea activității în echipă.
- Prezența unui sistem de motivare a angajaților și menținerea acestora în profesie și în instituție.
- Creșterea performanței BMECB.
- Amplificarea imaginii BMECB.

2. Managementul serviciilor – prin derivare de la definiția dată de H. Fayol termenului de *management*, managementul serviciilor presupune *a prevedea și a plănu*, *a organiza*, *a comanda*, *a coordona și a controla serviciile livrate de bibliotecă*.

În RM a fost aprobat *Regulamentul privind serviciile prestate de bibliotecile publice*, aprobat prin Hotărârea de Guvern nr. 24 din 22.01.2020. Fiecare bibliotecă din RM, într-o oarecare măsură, și-a legalizat serviciile prestate (fie le-au inclus în *Regulamentul de organizare și funcționare a bibliotecii*, fie că au elaborat un regulament anume al

serviciilor). Cert este faptul că toate bibliotecile din țară dispun de o listă legalizată de servicii pe care le prestează.

Un aspect important este întrebarea: ce se întâmplă cu aceste servicii după ce au fost legalizate? Prestăm aceste servicii an de an doar pentru că sunt oficializate? Este esențial să realizăm o revizuire periodică a listei de servicii pentru a ne asigura că acestea rămân relevante. De exemplu, un serviciu care a avut un impact pozitiv anul trecut poate să nu mai fie la fel de eficient în prezent.

În această ordine de idei, BMECB a oficializat serviciile prestate incluzându-le în două anexe ale *Regulamentului de organizare și funcționare a Bibliotecii Municipale „Eugeniu Coșeriu” Bălți*, aprobat prin Decizia nr. 3/56 din 06.04.2021 a Consiliului municipal Bălți: *Anexa nr. 4. Lista serviciilor prestate în mod gratuit de către Biblioteca Municipală „Eugeniu Coșeriu” Bălți și Anexa nr. 5. Lista serviciilor contra plată efectuate și/sau prestate de către Biblioteca Municipală „Eugeniu Coșeriu” Bălți*. Menționăm că BMECB se confruntă cu provocări legate de resursele informaționale disponibile în acces deschis și cu digitalizarea colecției de carte existente, care totodată nu satisface pe deplin cerințele utilizatorilor, ceea ce se reflectă în scăderea numărului de resurse împrumutate de către utilizatorii BMECB [41] (Figura 2.3).

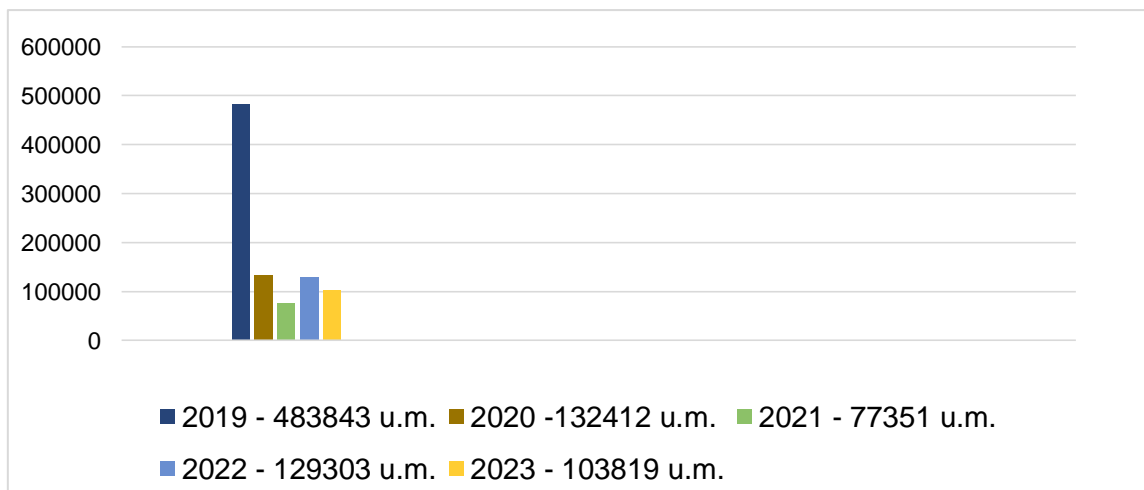


Figura 2.3. Dinamica volumelor consultate în anii 2019-2023

Sursa: Elaborată de autor [41].

Pe de altă parte, este important să subliniem evoluția pozitivă a utilizatorului activ al BMECB. Această creștere, observată în ultimii ani, nu este doar o statistică, ci un semn clar că am reușit să identificăm și să livrăm serviciile de care comunitatea bălțeană are cu adevărat nevoie. Deși, ca și alte biblioteci, ne concentrăm în primul rând pe calitate și abia apoi pe cantitate, această tendință ascendentă este un argument convingător în favoarea eficienței strategiilor bibliotecii, axate pe procesul sistematic de monitorizare a livrării serviciilor. A început prin a analiza fiecare serviciu oferit, evaluând atât impactul acestora asupra utilizatorilor, cât și feedback-ul primit. Această abordare a permis să tragem concluzii fundamentate despre ce funcționează și ce nu. Un aspect important pe care l-am observat este că, în prezent, cel mai eficient mod de a ne implica în formarea comunității este prin livrarea de servicii de educație non-formală și organizarea de evenimente culturale [40; 41]. Impactul aplicării managementului serviciilor constă în:

- Impunerea necesității unei revizui periodice a serviciilor prestate pentru a asigura că acestea rămân relevante, abordare ce permite identificarea serviciilor care nu mai sunt eficiente și adaptarea acestora la nevoile actuale ale comunității.
- Creșterea numărului de utilizatori activi, care reprezintă un indicator al succesului strategiilor de management al serviciilor, concentrat pe livrarea de servicii relevante.
- Amplificarea implicării comunității, activitățile organizate nu doar îmbogățind experiența utilizatorilor, dar și contribuind la dezvoltarea unei culturi a cunoașterii în comunitate, demonstrând astfel impactul pozitiv al managementului serviciilor.
- Creșterea încrederii comunității în BMECB și în fața autorităților publice locale.

În contextul celor enunțate anterior, menționăm faptul că fiecare bibliotecă ar trebui să implementeze un mecanism de monitorizare a serviciilor livrate. Înainte ca acestea să fie planificate, trebuie să fie bine gândite și analizate, având în vedere feedback-ul utilizatorilor. Utilizatorii, inclusiv non-utilizatorii, pot influența aceste servicii prin exprimarea cerințelor lor. O metodă eficientă de a obține această informație este elaborarea unui chestionar care să studieze nevoile utilizatorilor în raport cu serviciile oferite.

Un exemplu de chestionar relevant, în această ordine de idei, este chestionarul „Eficiența și calitatea serviciilor oferite de Biblioteca Municipală „Eugeniu Coșeriu” Bălți”

(Anexa nr. 1), realizat în scopul amplificării eficienței și calității serviciilor prestate de BMECB, în perioada 01.03.2024-10.03.2024, pe un eșantion de 165 de utilizatori și non-utilizatori ai BMECB, ceea ce reprezintă 1% din numărul total de utilizatori activi ai BMECB.

Din cele 35 de servicii gratuite și obligatorii incluse în *Regulamentul de organizare și funcționare a BMECB*, în chestionar au fost incluse doar 8 servicii – cele mai solicitate. Analizând răspunsurile persoanelor intervievate, am constatat că de o popularitate mai mare se bucură serviciul „împrumut de carte, ziare, reviste și jocuri de societate” – doar 3,6% din respondenți nu au solicitat acest serviciu niciodată. Topul celor mai solicitate servicii este urmat de serviciile de educație non-formală – doar 4,5% din respondenți nu au solicitat acest serviciu niciodată. Pe a treia poziție în acest clasament se află serviciul „studierea IT” – 4,9% din respondenți nu au solicitat acest serviciu niciodată. Cel mai puțin este utilizat serviciul „instruirea utilizatorilor privind cultura informației” – 45,1% din respondenți nu au solicitat acest serviciu niciodată; 23,1% din respondenți nu au solicitat niciodată serviciul „acces la baze de date” și 21,0% nu au solicitat serviciul „acces la calculatoare, tablete, e-readere, imprimante”.

În ceea ce privește calitatea serviciilor prestate de BMECB, cu cea mai mare notă este apreciat serviciul „împrumut de carte, ziare, reviste și jocuri de societate” – 72,5 % din respondenți apreciază calitatea serviciului dat cu 5 puncte. Acesta este urmat de serviciul „evenimente culturale” – 69,2%. Este încheiat clasamentul dat cu

serviciile de educație non-formală – 64,5%. Conform răspunsurilor persoanelor intervievate, serviciul „instruirea utilizatorilor privind cultura informației” are cel mai mic procentaj la nota 5 – 48,2% și cel mai mare procentaj la nota 1 – 14,7%; serviciul „acces la bazele de date” – 55,6% – la nota 5 și 18,5% – la nota 1. Încheie clasamentul dat serviciul „evenimente și expoziții virtuale” – 56,2% – la nota 5 și 16,3% – la nota 1.

Serviciile prestate de BMECB au un rol important în formarea comunității. Acestea, în mare măsură, contribuie la îmbunătățirea calității vieții utilizatorilor, iar procentajul persoanelor asupra cărora serviciile de bibliotecă nu au avut niciun impact este foarte mic – doar 1,8% din persoanele intervievate au menționat că serviciile de care au beneficiat la BMECB nu au contribuit la îmbunătățirea calității vieții lor. Conform răspunsurilor persoanelor intervievate, serviciile prestate de BMECB contribuie la îmbunătățirea calității vieții acestora, iar cel mai mare procentaj îi revine *dezvoltării abilităților de comunicare* – 25,2%, urmate de *dezvoltarea abilităților cognitive* – 24,5% și *dezvoltării abilităților creative* – 14,1%. Cel mai mic este procentajul celor cărora BMECB le-a facilitat procesul de încadrare în câmpul muncii – 0,6%, această opțiune fiind urmată de *mi-am dezvoltat abilitățile de gestionare a unui stil de viață sănătos* – 6,1% și *mi-am dezvoltat abilitățile de identificare și utilizare a resurselor informaționale necesare* – 6,7%.

În temeiul rezultatelor obținute, au fost formulate următoarele concluzii:

- Replicarea serviciului „Cultura informației”, disponibil la Sala carte românească a Serviciului relații cu publicul, în toate filialele BMECB.
- Amplificarea promovării serviciului „Cultura informației”, prestat de către Sala carte românească a Serviciului relații cu publicul.
- Amplificarea promovării bazelor de date create de BMECB și crearea unor baze de date noi în conformitate cu cerințele comunității.
- Aplicarea la proiecte și extinderea bugetului BMECB prin achiziția de baze de date.
- Revizuirea amplasării echipamentului IT în subdiviziunile BMECB, precum și promovarea serviciului „acces la calculatoare, tablete, e-readere, imprimante” în comunitate.
- Studierea practicilor unor biblioteci de succes din țară și de peste hotare și adaptarea acestora la experiențele BMECB pentru a îmbunătăți serviciul „instruirea utilizatorilor privind cultura informației” prin subiecte noi și actuale.
- Evaluarea și îmbunătățirea bazelor de date existente, în conformitate cu cerințele utilizatorilor.
- Identificarea resurselor extrabugetare în vederea îmbunătățirii serviciilor de bibliotecă livrate on-line.
- Amplificarea ariei de promovare a serviciilor prestate de BMECB.

Pornind de la ipoteza că pentru ca să fie eficiente și să contribuie la îmbunătățirea calității vieții comunității, unele servicii prestate de BMECB necesită a fi îmbunătățite, au

fost trasate următoarele concluzii-cheie: este necesar de a fi îmbunătățite următoarele servicii prestate de BMECB: instruirea utilizatorilor privind cultura informației, acces la baze de date, acces la calculatoare, tablete, e-readere, imprimante și evenimente și expoziții virtuale.

3. Managementul prin proiecte este utilizat în BMECB începând cu anul 2022 în calitate de metodă foarte eficientă a managementului, care se bazează, în primul rând, pe asigurarea conlucrării la toate nivelurile structurale ale instituției. Bazându-se pe planificarea, implementarea și evaluarea unor inițiative specifice și având ca scop atingerea unor obiective clar definite, managementul prin proiecte implică o serie de etape, inclusiv definirea scopului proiectului, alocarea resurselor, stabilirea unui calendar și evaluarea rezultatelor. În biblioteci, aceste proiecte pot varia de la organizarea de evenimente și programe culturale și educaționale, până la dezvoltarea de noi servicii sau îmbunătățirea infrastructurii.

Unul dintre cele mai importante aspecte ale managementului prin proiecte este colaborarea. Într-o bibliotecă, fiecare angajat are un rol important în succesul proiectului. Prin delimitarea clară a atribuțiilor și responsabilităților, se asigură că toți membrii echipei știu ce se așteaptă de la ei. Această colaborare este susținută de un sistem informațional eficient, care facilitează comunicarea rapidă și transparentă. Astfel, echipa poate reacționa prompt la provocări și poate ajusta strategiile în funcție de feedback-ul primit.

Totodată, managementul prin proiecte încurajează un grad mare de autonomie pentru angajați, ceea ce permite personalului să-și exprime creativitatea și să propună soluții inovatoare pentru problemele întâmpinate. O bibliotecă care oferă un mediu de lucru stimulat va beneficia nu doar de o echipă motivată, ci și de rezultate frumoase în livrarea serviciilor. Angajații care se simt apreciați și implicați sunt mai predispuși să contribuie activ la succesul instituției.

Un alt aspect valoros al managementului prin proiecte este evaluarea constantă a rezultatelor. După finalizarea unui proiect, este important să se analizeze ce a funcționat bine și ce poate fi îmbunătățit. Această autoevaluare nu doar că ajută la optimizarea proceselor interne, dar contribuie și la dezvoltarea profesională a angajaților. Prin feedback constructiv, personalul poate învăța din experiențe anterioare și poate aplica lecțiile în viitoarele inițiative.

Fiind implementat cu succes în BMECB, managementul prin proiecte contribuie la transformarea acesteia în centru dinamice de cunoaștere și cultură, capabile să se adapteze provocărilor viitoare cu încredere și creativitate. În continuare, vom evidenția trei proiecte-inițiative ale BMECB, în care conceptul de management prin proiecte a fost aplicat cu succes [40; 41]:

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, al informării comunității bălțene cu această informație, dar și al promovării informației locale, echipa de proiect a activat în câteva direcții (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.).
- Organizarea activităților de informare a comunității despre istoria locală (sesiuni informativ-cognitive, conferințe, ore literare etc.).
- Elaborarea biobibliografiilor personalităților bălțene.

Impactul Proiectului:

- 10 angajați de profil și-au creat/dezvoltat abilitățile de cercetare și elaborare a textelor în conformitate cu standardele în domeniul biblioteconomic.
- Au fost identificate și sistematizate peste 1000 de resurse informaționale ce țin de istoria și memoria locală.
- Au fost elaborate peste 40 de texte (conținuturi), 20 de prezentări PPT și 3 filmulețe la subiectul proiectului.
- A fost creat blogul *Cunoaștere și memorie bălțeană*, fiind asigurat accesul on-line la informația cu caracter local. Numărul de vizitatori ai blogului este de cca

1300 de persoane, iar numărul de vizite este de cca 3000 de persoane (indicatori statistici la data de 09.10.2024).

- Au fost organizate 20 activități de informare a comunității despre istoria locală, la care au participat cca 600 de persoane (indicatori statistici la data de 09.10.2024).
- Au fost elaborate trei biobibliografii: *Mihai Volontir – rol cu rol și-o viață de om*, *Lidia Noroc-Pânzaru – o viață de femeie, paletă de noblețe și Eugenia Moldovanu – meșterul popular care știe cum cântă spicele la răsărit de soare*. La moment este în proces de elaborare a patra biobibliografie: *Dumitru Căldare – o viață pe strune de vioară*.
- Promovată la simpozionul științific organizat de către BMECB pentru bibliotecile publice din zona de nord a țării, în februarie 2022, ideea de proiect a fost preluată de alte biblioteci publice din zona de nord a RM.
- Prin acest proiect, BMECB și-a adus contribuția la procesul de educație de calitate a comunității și realizarea ODD nr. 4 „Educație de calitate” și ODD nr. 11 „Orașe și comunități durabile.”

Proiectul „Centrul Cultural Transfrontalier Multiethnic”, propus în parteneriat de către Biblioteca Județeană „Mihai 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 comunitățile etnice din Bălți și Botoșani.

Impactul Proiectului:

- A crescut numărul de activități desfășurate în cadrul și cu susținerea comunităților etnice. În proiect au fost organizate 18 activități: ateliere, cluburi de lectură și festivaluri menite să implice minoritățile etnice din Bălți [40].
- A fost depășită cifra preconizată de 75 de persoane-beneficiare ale Proiectului, aceasta ajungând la 537 [40].
- A crescut și s-a diversificat numărul partenerilor care susțin activitățile comunităților etnice.
- A crescut numărul de materiale informative despre comunitățile etnice din cele două arii ale proiectului. 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 Repozitoriul Tematic Național în Biblioteconomie și Știința Informării și pe blog-ul BMECB) și revista națională „Realități culturale”, nr. 8, anul 2022.
- A crescut numărul centrelor culturale în care să-și desfășoare activitățile comunitățile etnice din Bălți și Botoșani. BMECB a creat primul și unicul centru din RM care activează cu și pentru minoritățile etnice.

- Biblioteca a contribuit la realizarea ODD nr. 10 „Inegalități reduse”, ODD nr. 4 „Educație de calitate” și ODD nr. 11 „Orașe și comunități durabile.

Programul municipal „Literatura iese în oraș”– un program de promovare a cărții și lecturii la aer liber, implementat în din anul 2021 și până în prezent.

Impactul Programului:

- Au fost organizate cca 40 de activități în diferite zone ale orașului Bălți, la care au participat peste 3000 de locuitori ai municipiului Bălți [40; 41].
- 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.”

Impactul managementului prin proiecte:

- Sunt implicați bibliotecari cu nivel de pregătire diferit și din diferite subdiviziuni ale bibliotecii care activează spre îndeplinirea unuia și aceluiași scop.
- Are loc distribuirea sarcinilor conform competențelor membrilor echipei.
- Fiecare bibliotecar se simte important.
- Se dezvoltă spiritul de echipă.
- Se sărbătorește împreună succesul.
- Se depistează căile de depășire a insuccesului.
- Bibliotecarii își creează cunoștințe și abilități noi.
- Crește imaginea bibliotecarului și a bibliotecii în comunitate.

- Are loc atragerea unei noi categorii de utilizatori la bibliotecă.
- Are loc facilitarea interacțiunii dintre bibliotecari și utilizatori, precum și interacțiunea dintre utilizatori și utilizatori.
- Se amplifică aria de implicare a partenerilor în serviciile livrate de bibliotecă.

4. Managementul marketingului constituie o componentă fundamentală a bibliotecilor, în special în perioadele de criză, când concurența este acerbă și bibliotecile trebuie să-și justifice existența. În timpul procesului de schimbare, când instituția trebuie să dea dovadă de reziliență, absența unui management al marketingului face imposibilă supraviețuirea.

Philip Kotler, în lucrarea sa „Managementul marketingului”, subliniază că: „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 [55, p. 41]. Kotler insistă asupra necesității ca fiecare firmă să aibă un manager dedicat marketingului, menționând că multe organizații au creat funcții de marketing la același nivel cu celelalte funcții de conducere, evidențiind astfel importanța acestui domeniu.

În ceea ce privește bibliotecile din RM, menționez faptul că sunt prea puține biblioteci (sau nu există de loc?!) care au prevăzut în structura lor subdiviziuni sau posturi dedicate activităților de marketing, iar soluția constă în a include

activitatea dată în fișele posturilor ale unor specialiști, în conformitate cu Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a bibliotecilor publice, aprobat prin Ordinul nr. 186 din 26.02.2019 a **Ministerului Educației, Culturii și Cercetării**. **Este și cazul BMECB, care a inclus activitatea de marketing în două posturi din cele trei ale Serviciului dezvoltare în biblioteconomie și științele informării. Anume grație acestui fapt**, în ultimii ani, activitatea de marketing a BMECB este concentrată pe promovarea evenimentelor culturale și a serviciilor de educație non-formală până la desfășurarea acestora, spre deosebire de câțiva ani în urmă, când aceasta se concentra pe promovarea post-factum, aducând plusvaloarea unui eveniment concret, dar nu și instituției la general.

Inițierea și implementarea unor proiecte de excepție contribuie la promovarea instituției, iar un bibliotecar bine format, cu abilități profesionale înalte, îi dă instituției plusvaloare. BMECB folosește și alte metode de promovare și aici este important să menționăm că fiecare eveniment sau serviciu livrat (indiferent de calitate) contribuie la imaginea instituției. Prin urmare, fiecare activitate trebuie planificată cu atenție, profesionalism și pasiune.

În continuare, vom aborda și alte modalități prin care BMECB își promovează și diseminează cele mai relevante experiențe. În prezent, se lucrează la un nou site al BMECB, iar toate filialele din rețeaua BMECB au conturi pe Facebook. De asemenea, BMECB dispune de două bloguri:

- <https://coseriubibliotecabalti.wordpress.com/> – care este un mecanism prin care BMECB își pune în

valoare instrumentul de branding, de comunicare, de promovare și de a aduce o plusvaloare instituției. Acesta este actualizat și întrunește toate cerințele unui utilizator, publicațiile web sunt accesibile publicului larg. Informația plasată este accesibilă, utilă, cu tentă informativă și educativă. Este un blog unde BMECB își împărtășește informația de care dispune, își promovează serviciile pe 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 scopul stocării informației ce ține de memoria bălțeană și creării accesului on-line a comunității la informația locală.

O atenție deosebită se acordă promovării prin intermediul:

- Televiziunii locale TV Bălți, TV Nord News, Portalului Independent din Bălți. De exemplu, în anul 2022, televiziunile menționate au inclus 23 de reportaje despre experiențele inedite ale BMECB.
- Postărilor pe site-ul Primăriei mun. Bălți. Astfel, în anul 2022 BMECB a avut șapte postări pe site-ul Primăriei.
- Articolelor de specialitate. De exemplu, în anul 2022 specialiștii noștri au publicat trei articole în revista BNRM „Magazin Bibliologic”, un articol în revista „Făclia” și o istorie de succes în revista „Realități culturale”.

- Comunicărilor la nivel local, zonal și național. În anul 2022, angajații de profil ai BMECB au prezentat 13 comunicări.
- Cercetărilor bibliografice și a celor de referințe (indicele bibliografic „Orașul Bălți”, biobibliografiile enumerate anterior).
- Alte publicații ale 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» de L. Belova).
- Înserării cercetărilor de impact în rapoartele analitice ale BMECB. În anul 2022 cercetarea „Impactul Bibliotecii asupra ta” la care au participat 49 de respondenți a fost inclus în „Raportul analitic al BMECB pentru anul 2022”, acesta fiind înserat în Repozitoriul Tematic Național”. Datele cercetărilor de impact ale BMECB au fost utilizate la elaborarea „Strategiei de dezvoltare a BMECB pentru anii 2023-2027” [40].

În concluzie, menționez că aspectele ce țin de îmbunătățirea managementului în BMECB enumerate mai sus sunt doar unele dintre multiplele metode și practici care pot fi utilizate de biblioteci în scopul îmbunătățirii serviciilor livrate și menținerii relevanței acestora în comunitate. Fiecare bibliotecă, reieșind din specificul său, dar și din necesitățile comunităților servite, va aplica diferite metode și practici în acest scop.

2.3. Promovarea schimbărilor și implicarea utilizatorilor în procesul de transformare a bibliotecilor publice din Republica Moldova

În procesul de transformare a bibliotecilor publice din RM, în scopul asigurării relevanței și eficienței acestor instituții, o mare importanță o are promovarea schimbărilor. O promovare eficientă a schimbărilor din bibliotecile din RM poate contribui la:

- *Amplificarea adaptării la nevoile utilizatorilor.* Acest lucru se explică prin faptul că activitățile de promovare permit colectarea feedback-ului direct de la comunitate, facilitând ajustarea serviciilor oferite pentru a răspunde mai bine nevoilor acestora.
- *Creșterea vizibilității și a accesibilității.* Astfel, prin organizarea de evenimente și campanii de promovare, bibliotecile își pot crește vizibilitatea în comunitate, ceea ce facilitează atragerea unui număr mai mare de utilizatori și consolidarea rolului bibliotecii ca centru de formare. Totodată, o promovare calitativă duce la o percepție pozitivă asupra rolului bibliotecii ca promotor al cunoașterii și inovației. O bibliotecă bine promovată poate deveni un centru comunitar important.
- *Îmbunătățirea imaginii instituției.* Datorită promovării, se amplifică suportul din partea partenerilor, inclusiv a APL, astfel fiind asigurate resursele necesare pentru dezvoltare.
- *Crearea unei culturi a schimbării în interiorul bibliotecii.* Acest lucru se referă la deschiderea către idei noi și

îmbunătățirea continuă a serviciilor, ceea ce este esențial pentru supraviețuirea și relevanța pe termen lung a bibliotecilor.

- *Reducerea rezistenței la schimbare.* Un proces bine structurat de promovare a schimbărilor în biblioteci ajută la diminuarea rezistenței angajaților, aceștia devenind mai deschiși la schimbare, ceea ce facilitează implementarea acesteia.
- *Dezvoltare profesională.* Bibliotecarii sunt motivați de a participa la activități de formare continuă, adoptând schimbările în procesul de lucru, ceea ce nu doar că îmbunătățește serviciile oferite, dar și crește competențele profesionale ale angajaților.
- *Crearea unei culturi instituționale a schimbării,* caracterizată prin dezvoltarea unui mediu organizațional care încurajează adaptarea continuă la noile condiții, idei și tehnologii.
- *Amplificarea colaborării comunitare.* Prin implicarea utilizatorilor în activitățile de promovare, bibliotecile au oportunitatea de a stabili relații durabile cu comunitatea. Parteneriatele cu diverse organizații locale, agenți economici, instituții educaționale și alte tipuri de instituții pot duce la dezvoltarea unor proiecte comune cu un impact benefic pentru comunitatea servită.
- *Justificarea resurselor financiare.* Fiind promovate schimbările din biblioteci, acestea pot demonstra impactul pozitiv al investițiilor publice, ceea ce duce la consolidarea încrederii comunității și a APL în bibliotecă [44].

Promovarea schimbării în bibliotecile publice din RM necesită o abordare strategică, fiind utilizate diverse tactici și canale de comunicare, ceea ce este foarte important pentru a asigura procesul de schimbare și pentru un impact cât mai benefic a acestuia în comunitate. În scopul promovării schimbărilor, bibliotecile din RM vor aborda următoarele tactici:

- *Campanii de advocacy*, care vor evidenția beneficiile schimbărilor care au avut loc în biblioteci și serviciile oferite de acestea. În cadrul campaniilor de advocacy o atenție deosebită se va acorda componentelor acestuia și respectării lor [25]:

- ✓ *Problema*, apărută ca rezultat al ignorării, neglijării sau încălcării conștiente și frecvente a drepturilor sau a necesităților cetățenilor;
- ✓ *Oponentul* – o persoană sau o instituție care ignoră, neglijează sau nu respectă nevoile și drepturile cetățenilor;
- ✓ *Actorul* – o persoană vizibilă, un ONG sau un grup de cetățeni care desfășoară activități în folosul sau interesul cetățenilor și care se impune apărător legitim al intereselor;
- ✓ *Beneficiarul* – cetățeanul sau cetățenii ale căror drepturi sunt încălcate sau neglijate;
- ✓ *viziune clară asupra unei schimbări pozitive durabile* în favoarea grupului beneficiar;
- ✓ *Planul de activități* prin care vor fi atinse scopul și obiectivele campaniei (strategii, tactici, metode ale procesului de advocacy).

Instrumentul principal al acestei campanii este *mesajul*, care trebuie să fie adecvat grupului țintă. Mesajul campaniei trebuie să comunice clar valoarea schimbărilor ce au avut loc sau vor fi efectuate de bibliotecă și impactul acesteia asupra comunității. El trebuie să-i facă pe oameni să înțeleagă că o comunitate prosperă nu poate exista fără o bibliotecă prosperă. Pentru ca mesajul de advocacy să fie semnificativ, este necesar de identificat problema și provocările care preocupă comunitatea și de arătat conexiunea dintre schimbarea din bibliotecă și acestea. Comunitatea trebuie informată că biblioteca are un rol cu adevărat important în ceea ce privește provocările și problemele acesteia. De exemplu, dacă membrii comunității își doresc ca copiii să fie mai bine pregătiți către școală, trebuie să ne asigurăm că biblioteca oferă condiții adecvate pentru dezvoltarea timpurie a copiilor (cărți pentru copii, computere pentru formarea copiilor prin intermediul tehnologiilor profesionale, jocuri educative de masă etc.), iar dacă membrii comunității sunt preocupați de așa probleme sociale ca violență în familie, pedofilie, alcoolism etc., trebuie să ne asigurăm că comunitatea știe că biblioteca oferă servicii de educare, de dezvoltare a unei culturi a vieții, de apărare împotriva acestor probleme sociale.

Doar atunci când comunitatea va realiza că biblioteca contribuie la prosperitatea acesteia și joacă un rol important în soluționarea problemelor cu care se confruntă aceasta, va crește valoarea bibliotecii și a schimbărilor în viziunea factorilor de decizie și a întregii comunități. Informația

transmisă grupului țintă trebuie să fie corectă și actuală, iar sursele trebuie să fie credibile. Nu se va transmite grupului țintă o informație neveridică sau exagerată. Vom face trimiteri la documente, întâmplări, situații care au avut loc și care au fost soluționate cu impact pozitiv asupra comunității. Un alt moment important în timpul campaniei de advocacy este cooperarea. O campanie de succes este o campanie în care au fost implicați parteneri de valoare. Parteneri ai bibliotecii în timpul campaniilor de advocacy vor fi ONG-urile, oameni de afaceri, politicieni, alte instituții de cultură etc.

Aici, menționăm și faptul că orice bibliotecă poate să organizeze campanii de advocacy, iar abordarea acesteia diferă de la o bibliotecă la alta, în dependență de tipul acesteia și de abilitățile/experiența bibliotecarilor. Un exemplu frumos, în această ordine de idei, este cel al Programului Național de Modernizare a Bibliotecilor Publice din Republica Moldova NOVATECA, care a creat o rețea de formatori în Advocacy, aceștia, la rândul lor, organizând training-uri la subiectul dat, în trei module, în bibliotecile publice din toate raioanele din țară. Impactul acestor activități a fost unul major – toți formabilii au organizat campanii de advocacy în localitățile de unde veneau, astfel promovând schimbarea și adăugând plus valoare bibliotecilor și comunităților servite.

Ateliere și sesiuni de formare, unde utilizatorii obțin competențe și abilități de cultură a informației. Prin educarea utilizatorilor în utilizarea eficientă a informației, bibliotecile contribuie la creșterea gradului de alfabetizare informațională în rândul comunităților, utilizatorii devenind

mai capabili să acceseze, să evalueze și să utilizeze informațiile într-un mod eficient, iar bibliotecarii, prin formare continuă, își pot îmbunătăți abilitățile de a ghida utilizatorii în identificarea, evaluarea și utilizarea resurselor informaționale, devenind astfel facilitatori ai învățării.

- *Feedback continuu*, care se referă la procesul de colectare și analizare constantă a opiniilor și sugestiilor din partea utilizatorilor și personalului și include evaluarea serviciilor oferite, identificarea punctelor forte și a celor slabe, precum și adaptarea strategiilor de management pe baza acestor informații. Prin evaluarea constantă a satisfacției utilizatorilor, bibliotecile au posibilitatea de a ajusta serviciile pentru a răspunde mai eficient necesităților comunității și de a identifica oportunități de inovație, adaptându-se rapid la schimbările tehnologice și sociale.

- *Rebranding*, caracterizat prin actualizarea imaginii bibliotecii prin dezvoltarea unei identități vizuale moderne și atractive, care să reflecte schimbările și inovațiile implementate. Acest proces „trebuie să ducă la modificarea percepției consumătorului vis-a-vis de brandul în cauză (al unui produs, al unui serviciu sau al unei companii)” [5].

Cu alte cuvinte, rebranding-ul poate transforma modul în care comunitatea percepe biblioteca, contribuind la:

- ✓ *Creșterea vizibilității* (de exemplu Campania „E biblioteca mea!”, organizată de către Programul NOVATECA în parteneriat cu bibliotecile din RM, a demonstrat că prin promovarea noilor servicii și

facilități, bibliotecile pot atrage un număr mai mare de utilizatori).

- ✓ *Îmbunătățirea relației cu comunitatea* (o identitate modernizată facilitează consolidarea legăturilor cu utilizatorii, transformând biblioteca într-un centru comunitar relevant și accesibil).
- ✓ *Facilitarea tranziției către noi servicii* – prin comunicarea eficientă a schimbărilor, bibliotecile pot reduce rezistența utilizatorilor și pot încuraja adoptarea noilor oferte [6].
- ✓ *Promovarea inovației* – un rebranding bine planificat poate sublinia angajamentul bibliotecii față de inovație și modernizare, aspecte esențiale în contextul digitalizării [44].

- *Colaborări cu parteneri locali* – stabilirea de parteneriate cu organizații non-guvernamentale, instituții de învățământ, agenți economici, mass media etc., care vor contribui la procesul de promovare a schimbărilor ce au avut loc în biblioteci. Pe lângă faptul că aceștia se pot implica în campaniile de advocacy organizate de biblioteci, în calitate de *actori* care sunt vocea bibliotecii și a comunității în aceste campanii, partenerii locali nu doar că sprijină dezvoltarea bibliotecilor, dar contribuie și la îmbunătățirea calității vieții în comunitățile deservite. Prin parteneriatele stabilite, bibliotecile devin mai accesibile pentru diverse segmente ale populației, iar evenimentele organizate în colaborare cu parteneri locali, promovând cultura și educația, stimulează participarea comunității la activități culturale diverse. Totodată, parteneriatele active

contribuie la creșterea vizibilității bibliotecilor în comunitate, consolidându-le rolul ca centre culturale relevante.

În cadrul campaniilor de promovare a schimbărilor, o importanță deosebită o au *canalele* utilizate de bibliotecă în acest scop. De ele, în mare măsură, depinde nivelul de informare a comunității, de stimulare a participării și de creare a unui sentiment de apartenență. În scopul promovării schimbărilor, bibliotecile publice din RM vor utiliza următoarele *canale de comunicare*:

Canale de comunicare tradiționale. Din categoria acestora fac parte:

- *Pliantele și broșurile*, care sunt ușor de creat și de distribuit, atingând, totodată audiențe diverse, inclusiv persoane care nu utilizează Internetul, dar care, totodată, necesită niște costuri de tipărire, informația fiind limitată din cauza spațiului restrâns.
- *Afișe și panouri*, care sunt plasate în locuri vizibile din bibliotecă și/sau comunitate și pot atrage atenția asupra evenimentelor sau schimbărilor importante din bibliotecă, transmițând mesaje clare și concise. Totodată, durata de expunere a acestora este limitată și este necesar de a le actualiza frecvent pentru a rămâne relevante.

Canale de comunicare digitale:

- *Website-ul bibliotecii*, care poate oferi informații detaliate despre schimbări, servicii și resursele disponibile. Acesta este accesibil 24/7, fiind prezentă posibilitatea de a actualiza rapid informațiile. Totodată, sunt necesare abilități tehnice pentru gestionarea

acestui, iar dacă nu este promovat corespunzător, poate fi ignorat de către comunitate.

- *Social media*, care include așa platforme de socializare ca Facebook, Instagram, Twitter. Acestea le crează bibliotecilor oportunitatea de a comunica rapid despre evenimente și de a primi feedback din partea comunității, fiind prezentă interacțiunea directă cu utilizatorii și capacitatea de a ajunge la un public cât mai diversificat. Totodată, aceste platforme de socializare necesită o gestionare constantă.
- *Newslettere electronice*, care se referă la expedierea, prin e-mail, a informației utile ce se referă la bibliotecă, evenimentele viitoare și schimbările importante. Acestea se caracterizează prin targetare exactă a audienței și posibilitatea de a include link-uri către resurse suplimentare. Totodată, există riscul că aceste e-mail-uri nu vor fi deschise de către utilizatori și este prezentă necesitatea ca biblioteca să dispună de o bază de date mereu actualizată a utilizatorilor și non-utilizatorilor.

Evenimente comunitare:

- *Participarea la târguri și expoziții*, ceea ce poate crește vizibilitatea bibliotecii în comunitate și poate atrage utilizatori noi, creând oportunități de networking cu alte organizații și dându-i bibliotecii un statut mai înalt în comunitate. Cu toate acestea, este nevoie de o pregătire adecvată pentru prezentarea serviciilor și acoperirea costurilor asociate cu participarea.

- *Workshop-uri și sesiuni informative*, care permit utilizatorilor să afle mai multe despre noile servicii sau resurse disponibile într-un mod interactiv, oferind oportunități directe de interacțiune și contribuind la creșterea implicării comunității. Aceste activități necesită planificare și resurse, iar audiența poate fi limitată, acest lucru fiind în legătură cu programul participanților.

Mai sus, referindu-ne la promovarea schimbărilor în bibliotecile din RM, am trecut în revistă și acele activități de promovare în care sunt implicați utilizatorii: campanii de advocacy, ateliere și sesiuni de formare, feedback continuu, activități de rebranding etc., toate acestea având un impact considerabil asupra acțiunilor de promovare a schimbărilor și a relevanței acestora. Tratând promovarea schimbării ca o componentă esențială a întregului proces de schimbare, în continuare vom stabili care este rolul implicării utilizatorilor în procesul de schimbare a bibliotecilor, or acesta nu doar că îmbunătățește serviciile oferite, dar și asigură o adaptare mai eficientă la nevoile comunității.

Mai jos, vom explora metodele prin care utilizatorii pot fi integrați în procesul de management al schimbării, impactul acestora asupra deciziilor strategice și cum feedback-ul utilizatorilor contribuie la inovație. Implicarea utilizatorilor în procesul de schimbare are mai multe beneficii:

- *Îmbunătățirea serviciilor* – feedback-ul utilizatorilor ajută bibliotecile să identifice nevoile specifice ale comunității, ceea ce duce la dezvoltarea unor servicii mai relevante și eficiente [1].

- *Creșterea satisfacției utilizatorilor* – atunci când utilizatorii se simt ascultați și implicați, gradul lor de satisfacție crește, ceea ce poate conduce la o utilizare mai frecventă a serviciilor bibliotecii [22].
- *Promovarea inovației* – utilizatorii pot oferi perspective unice și idei inovatoare care pot fi implementate pentru a îmbunătăți activitatea bibliotecii [27].

Pentru a implica utilizatorii în procesul de schimbare a bibliotecii, vor fi utilizate următoarele metode:

- *Sondaje și chestionare* – aceste instrumente pot fi utilizate pentru a colecta opinii și sugestii de la utilizatori cu privire la calitatea serviciilor existente, precum și sugestii referitor la serviciile ce necesită a fi implementate de către bibliotecă.
- *Ateliere de lucru* – organizarea de sesiuni interactive unde utilizatorii pot discuta despre nevoile lor și pot contribui la dezvoltarea unor soluții [27].
- *Platforme on-line* – crearea unor forumuri sau grupuri pe rețele sociale unde utilizatorii pot participa la discuții despre schimbările propuse și pot oferi feedback continuu.
- *Parteneriate cu organizații locale* – colaborarea cu ONG-uri, instituțiile de învățământ și alte instituții, APL etc. pentru a organiza activități comune care să răspundă necesităților de formare a comunității aduce diversitate în activitățile bibliotecii și pot atrage noi utilizatori, totodată crescând credibilitatea bibliotecii în fața comunității servite și a decidenților.

- *Sisteme de management al relațiilor cu clienții (CRM)* – aceste sisteme permit bibliotecilor să gestioneze interacțiunile cu utilizatorii, să urmărească feedback-ul și să personalizeze serviciile [21].
- *Servicii on-line* – atunci când biblioteca oferă servicii digitale, accesibilitatea utilizatorilor este mare, acest lucru facilitând participarea acestora în procesele de schimbare.

Pe baza celor menționate anterior, putem concluziona că implicarea activă a utilizatorilor în procesul de management al schimbării joacă un rol important în dezvoltarea bibliotecilor din Republica Moldova. Această abordare participativă nu doar facilitează implementarea schimbărilor, ci și asigură că acestea răspund mai bine nevoilor reale ale comunității de utilizatori. Prin colaborarea directă cu publicul, bibliotecile pot să își ajusteze și să îmbunătățească serviciile oferite, crescând astfel relevanța și eficiența acestora.

În plus, implicarea utilizatorilor poate conduce la o mai mare acceptare și susținere a schimbărilor propuse, consolidând astfel legătura dintre bibliotecă și comunitatea pe care o deservește. Aceasta contribuie la crearea unui mediu de învățare și acces la informație adaptat cerințelor moderne, menținând bibliotecile relevante și utile într-un mediu informațional în continuă schimbare.

CONCLUZII

Bibliotecile din Republica Moldova trec printr-o perioadă decisivă, în care acestea trebuie să-și redefinească rolul și serviciile pentru a rămâne relevante comunităților servite. Schimbările demografice, sociale și tehnologice impun o reevaluare a modului în care bibliotecile interacționează cu utilizatorii lor. Managementul schimbării devine astfel indispensabil dezvoltării acestor instituții, bibliotecile acceptând faptul că managementul trebuie să fie îndreptat nu doar spre asigurarea supraviețuirii, ci spre acceptarea schimbărilor.

Transformarea bibliotecilor publice din Republica Moldova în contextul managementului schimbării este un proces complex, care necesită o adaptare continuă la necesitățile comunității și la evoluțiile tehnologice. Această lucrare a evidențiat importanța implementării unor strategii eficiente de management al schimbării, având în vedere provocările cu care se confruntă instituțiile bibliotecare. Totodată, în cadrul lucrării, am discutat despre conceptele fundamentale ale managementului de bibliotecă, importanța acestuia în fața schimbărilor sociale și tehnologice, precum și despre diversele teorii de management care pot fi aplicate în acest domeniu. Definind managementul de bibliotecă și subliniind conceptele de bază, principiile și funcțiile sale, au fost explorate diferite abordări științifice, inclusiv teoria lui Frederick W. Taylor, care a pus bazele managementului științific, și teoria lui Henri Fayol, care a dezvoltat o viziune generală asupra managementului

eficient. De asemenea, am discutat despre școala sistemelor de organizare și principiile formulate de Lyndall Fownes Urwick, evidențiind importanța planificării, organizării și coordonării în activitățile manageriale.

Un rol separat îi revine, în această lucrare, evidențierii rolului managementului schimbării în activitatea bibliotecilor, acesta exprimându-se prin facilitarea bibliotecilor de a se adapta rapid la schimbări; prin optimizarea procesele interne, astfel fiind redus timpul și efortul depus pentru gestionarea serviciilor și a resurselor; prin promovarea culturii învățării și a inovației în cadrul bibliotecilor; prin identificarea, de către biblioteci, a noilor oportunități de servicii și programe, contribuind astfel la dezvoltarea continuă a ofertei; prin reducerea rezistenței la schimbare a personalului și a utilizatorilor și, un lucru foarte important, prin asigurarea că bibliotecile nu doar răspund provocărilor actuale, dar și că se pregătesc pentru viitor.

Referindu-ne la importanța adaptării la schimbări în managementul de bibliotecă, a fost scoasă în evidență necesitatea realizării unei evaluări detaliate atât a schimbărilor din mediul intern, cât și a celor din mediul extern, care influențează activitatea bibliotecilor, precum și tacticile utilizate de biblioteci în vederea adaptării la aceste schimbări în contextul necesității de a rămâne relevante comunităților servite. Totodată, în lucrare a fost abordată și importanța planificării în contextul implementării schimbărilor și modernizării serviciilor de bibliotecă, accentul fiind pus pe etapele procesului de planificare, fiind scoasă în evidență necesitatea unei analize detaliate a

resurselor disponibile, a nevoilor utilizatorilor și a provocărilor existente și fiind propusă, în acest scop, analiza SWOT, în calitate de metodă eficientă pentru realizarea acestei evaluări.

De asemenea, referindu-ne la importanța evaluării, a fost scoasă în evidență necesitatea identificării așteptărilor și cerințelor utilizatorilor și non-utilizatorilor bibliotecii. Au fost abordate, în lucrare, și provocările care pot apărea în procesul de implementare a schimbărilor, fiind propuse și modalități de soluționare a acestora.

În contextul evaluării și măsurării impactului schimbării în Biblioteca Municipală „Eugeniu Coșeriu” Bălți, a fost scos în evidență faptul că această instituție se confruntă cu necesitatea adaptării la schimbările rapide din societatea modernă, adaptare ce impune nu doar reconfigurarea serviciilor prestate, ci și adoptarea unei strategii de reziliență, esențială pentru a face față provocărilor emergente. Totodată, au fost evidențiate unele inovații în managementul BMECB și au fost explorate unele modalități prin care această instituție s-a adaptat la provocările și oportunitățile emergente: managementul performanței, managementul serviciilor, managementul prin proiecte și managementul marketingului.

În cadrul managementului serviciilor, chestionarul *Eficiența și calitatea serviciilor oferite de Biblioteca Municipală „Eugeniu Coșeriu” Bălți* a constituit baza pentru formularea unor concluzii relevante. Astfel, având la bază ipoteza conform căreia, pentru a fi eficiente și a contribui semnificativ la creșterea calității vieții comunității, anumite

servicii furnizate de BMECB necesită îmbunătățiri, au fost identificate aceste servicii ca fiind prioritare pentru optimizare. Acest demers subliniază necesitatea dezvoltării continue și adaptării ofertei de servicii ale bibliotecii, astfel încât aceasta să răspundă mai bine nevoilor comunității și să susțină creșterea implicării și satisfacției utilizatorilor.

În lucrare a fost evidențiată importanța promovării schimbărilor, acest proces necesitând o abordare strategică și fiind utilizate diverse tactici și canale de comunicare în acest scop, iar, abordând subiectul necesității implicării utilizatorilor în procesul de schimbare a bibliotecilor, au fost explorate metodele prin care aceștia pot fi integrați în procesul de management al schimbării, impactul acestora asupra deciziilor strategice și cum feedback-ul utilizatorilor contribuie la inovație.

Ca rezultat al cercetării date, se propun următoarele **recomandări** care necesită a fi aplicate în procesul de transformare a bibliotecilor publice din Republica Moldova:

1. *Promovarea adaptării tehnologice.* Aceasta se explică prin faptul că bibliotecile publice trebuie să implementeze soluții IT moderne pentru a răspunde eficient cerințelor utilizatorilor și a îmbunătăți accesibilitatea serviciilor.
2. *Implicarea comunității în activitățile bibliotecilor publice.* Bibliotecile ar trebui să dezvolte strategii de implicare a comunității în procesul de transformare, asigurând feedback constant pentru a adapta serviciile la nevoile reale ale utilizatorilor.

3. *Extinderea parteneriatelor interinstituționale.*
Bibliotecile publice ar putea colabora mai strâns cu instituții educaționale, culturale și alte organizații din comunitate pentru a îmbogăți oferta de servicii și a stimula participarea publicului. Aceste parteneriate pot facilita desfășurarea de activități educaționale, ateliere și evenimente comunitare în cadrul bibliotecii, aducând resurse suplimentare și diversificând serviciile oferite.
4. *Introducerea serviciilor mobile de bibliotecă și crearea de spații flexibile și adaptabile pentru diverse activități.*
Pentru a crește accesibilitatea, bibliotecile ar putea dezvolta servicii mobile, aducând informația mai aproape de persoanele care nu pot accesa fizic serviciile bibliotecii. Odată cu transformarea bibliotecilor, spațiile acestora ar trebui să fie regândite astfel încât să fie multifuncționale și flexibile. Bibliotecile moderne ar putea amenaja zone destinate studiului individual, spații colaborative pentru grupuri, săli de conferințe și zone destinate activităților interactive. Adaptabilitatea spațiului permite organizarea rapidă de evenimente diverse, asigurând astfel o utilizare eficientă și dinamică a resurselor disponibile.
5. *Formarea continuă a personalului,* ceea ce înseamnă că investiția în formarea profesională a angajaților este foarte importantă pentru a le oferi abilitățile necesare în gestionarea schimbărilor și utilizarea noilor tehnologii.

6. *Evaluarea impactului schimbărilor.* Bibliotecile trebuie să implementeze un sistem de evaluare continuă a impactului schimbărilor aduse serviciilor bibliotecii, ceea ce va ajuta la identificarea celor mai eficiente practici și la ajustarea strategiilor în funcție de rezultate.
7. *Dezvoltarea unei culturi organizaționale reziliente,* lucru ce se explică prin faptul că bibliotecile ar trebui să cultive o cultură organizațională care să încurajeze inovația și adaptabilitatea, pregătind astfel personalul și utilizatorii pentru viitorul incert al serviciilor informaționale.

BIBLIOGRAFIE

1. BARBEI, Svetlana. Impactul europenizării asupra managementului BNRM. In: *Magazin Bibliologic*. 2012, nr.1-4, pp. 49-58. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/49_58_Impactul%20europenizarii%20asupra%20managementului%20BNRM.pdf [accesat 9. 10. 2024].
2. *Biblioteconomia românească la început de secol XXI: omagiu profesorului Mircea Regneală la 70 de ani*. Vol. coord. de dr. Robert Coravu, conf. univ. dr. Elena Tîrziman. Constanța: Ex Ponto, 2013. 303 p. ISBN 978-606-598-283-3. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/295860563_Biblioteconomia_romaneasca_la_inceput_de_secol_XXI_omagiu_profesorului_Mircea_Regneala_la_70_de_anii [accesat 14. 08. 2024].
3. BOGOS, Tatiana. *Impactul relației interese publice – proces decizional asupra modernizării administrației publice locale din Republica Moldova*. Disponibil: <https://anacec.md/files/Bogos-teza.pdf> [accesat 30. 09. 2024].
4. BURLACU, Natalia. Particularitățile managementului moldovenesc și compararea lor cu tendințele mondiale în gestiunea organizației. In: *Economia regională: problemele și perspectivele dezvoltării*, 24-25 iunie 2005, Balti, Republic of Moldova: Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți. 2005, Vol.2, pp. 87-91. ISBN 9975-931-90-1. Disponibil:

- https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/158626 [accesat 14.08.2024].
5. *Ce este rebrandingul?* Disponibil: <https://www.scribd.com/document/111908814/Ce-Este-Rebrandingul> [accesat 9. 10. 2024].
 6. CHERADI, Natalia, ȚURCAN, Nelly. *Marketing și biblioteca universitară. Biblioteca universității și studenții: interacțiunea și perfecționarea serviciilor*. Chișinău: CEP USN, 2003, 135 p. Disponibil: <https://lib.ase.md/site/docs/publicatii/marketing.pdf> [accesat 30. 09. 2024].
 7. CHERADI, Natalia. Implementarea Sistemului de Management al Calității în Biblioteca Științifică ASEM: aspecte metodologice. In: *Magazin Bibliologic*. 2010, nr. 1-2, pp. 83-91. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/83_91_Implementarea%20Sistemului%20de%20Management%20al%20Calitatii.pdf [accesat 03. 09. 2024].
 8. COLE, G. A. *Management: teorie și practică*; trad. Din limba engleză de Sonia-Carmen Munteanu. Chișinău: Știința, 2004 (Combinatul Poligrafic). 456 p. ISBN 9975-67-387-2.
 9. *De ce este important managementul schimbării pentru afacerea dumneavoastră*. Disponibil: <https://www.alfraconsulting.eu/importanta-managementului-schimbarii/> [accesat 17. 08. 2024].
 10. DMITRIC, Ecaterina. *Activitatea metodologică – o nouă abordare în contextul inovării tehnologice*.

- Disponibil: <http://eprints.rclis.org/40563/1/teza-master-dmitric-final.pdf> [accesat 17. 08. 2024].
11. ENACHE, Ionel. *Managementul bibliotecilor. Suport de curs*. Disponibil: <https://ru.scribd.com/document/78464556/Managementul-bibliotecilor> [accesat 07.08.2024].
 12. *Funcțiile managementului de bibliotecă*. Disponibil: <https://www.scribgroup.com/management/FUNCTIILE-MANAGEMENTULUI-DE-BI51652.php> [accesat 14. 08. 2024].
 13. GOMBOS, Ramona *Analiza SWOT*. Disponibil: <https://rgqconsulting.ro/analiza-swot/> [accesat 30. 09. 2024].
 14. *Indicatori de performanță (relaționali) pentru bibliotecă*. Chișinău: BNRM, 2017. 33p.
Disponibil: https://bncreanga.md/x_up_pag/file/2022_07/Ghid_Indicatori_de_performanta_pentru_biblioteci_2018.pdf [accesat 01. 10. 2024].
 15. IONESCU, E., DRAGOMIROIU, R., HURLOIU, L., ROSCA, Petru. Principii ale managementului schimbării. In: *Economie și Sociologie*. 2014, nr.1, pp. 137-142.
Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Principii%20ale%20managementului%20schimbarii.pdf [accesat 15. 08. 2024].
 16. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin. *Managementul marketingului*. Disponibil: <https://www.yumpu.com/ro/document/view/65144713/kot>

- [ler-keller-managementul-marketingului](#) [accesat 8.05.2023].
17. KULIKOVSKI, Lidia. Reziliența profesională. In: *BiblioPolis*. 2023, nr. 1, pp 7-14.
Disponibil: https://hapes.hasdeu.md/bitstream/handle/123456789/478/BiblioPolis_1_%202023.pdf?sequence=1&isAllowed=y [accesat 09. 09. 2024].
 18. KULIKOVSKI, Lidia. Tendințe și schimbări de scene la solicitarea viitorului. In: *Magazin bibliologic*. 2007, nr. 3-4, pp. 3-6. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/3_6_Tendinte%20si%20schimbări%20de%20scene%20.pdf [accesat 15. 08. 2024].
 19. *Management of Libraries and Information Centres and Knowledge Centres*. Disponibil: <https://ebooks.inflibnet.ac.in/lisp6/chapter/change-management/> [accesat 02. 09. 2024].
 20. *Managementul Performanței – ce este și ce funcții îndeplinește*. Disponibil: <https://academiadehr.ro/ce-este-managementul-performantei/> [accesat 8.05.2023].
 21. *Managementul resurselor electronice în bibliotecile din Moldova* (a 4-a conferință internațională 23-24 septembrie 2024). Biblioteca Științifică a Acad. de Studii Economice din Republica Moldova. Disponibil: https://lib.ase.md/site/docs/publicatii/dezvoltarea_durabila.pdf [accesat 10.10.2024].
 22. *Managementul resurselor electronice în bibliotecile din Moldova*. Disponibil:

- https://lib.ase.md/site/docs/publicatii/conf_culegere_06.pdf [accesat 03. 10. 2024].
23. *Managementul resurselor umane în administrația publică din Republica Moldova*. Acad. de Administrare Publică. Chișinău: AAP, 2014. 280 p. ISBN 978-9975-4241-7-2. Disponibil: <https://iap.gov.md/repository/files/original/8f1a1f3d1bb361ab42115f684d7cf5b6d4240bbf.pdf> [accesat 14.08.2024].
24. *Managementul schimbării*. Disponibil: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00THD3.pdf [accesat 09. 09. 2024].
25. *Manual de Advocacy*. Disponibil: https://cere.org/wp-content/uploads/2023/07/Manual-Advocacy_online-compressed.pdf.pdf [accesat 9. 10. 2024].
26. MARINESCU, Paul. *Managementul instituțiilor publice*. Disponibil: <https://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/marinescu/16.htm> [accesat 15. 08. 2024].
27. MIHALUȚĂ, Lina, UCRAINEȚ, Lilia. Managementul schimbării în vremuri incerte. In: *Biblio Universitas*. 2022, nr. 1-2. Disponibil: <http://ojs.usarb.md/index.php/buniv/article/view/352?articlesBySimilarityPage=7> [accesat 9.10.2024].
28. MOLDOVAN, Liliana. *Introducere în managementul serviciilor de bibliotecă*. Cluj-Napoca: Ecou Transilvan, 2017. 218 p. ISBN 978-606-730-310-0. Disponibil: <https://bjmures.ro/wp->

- <content/uploads/2023/05/M00107.pdf> [accesat 14.08.2024].
29. *Motivarea Angajaților (personalului) & Candidaților: strategii eficiente*. Disponibil: <https://recrutaresiselectie.ro/article/motivarea-angajatilor-personalului-candidatilor-strategii-eficiente/> [accesat 17. 08. 2024].
30. NICKERSON, Charlotte. *Bureaucratic Management Theory Of Max Weber*. Disponibil: <https://www.simplypsychology.org/bureaucratic-theory-weber.html> [accesat 07.08.2024].
31. NIȚĂ, Vlad. *Obiective SMART: Ce sunt și Cum le setăm în 2024?* Disponibil: <https://doads.ro/obiective-smart/> [accesat 01. 10. 2024].
32. OUȘ, Ludmila. Biblioteca Municipală „Eugeniu Coșeriu” Bălți: Aspecte ale operării managementului instituțional și creșterea rezilienței sociale a bibliotecarilor. In: *Magazin Bibliologic*. 2023, nr.3-4, pp. 96-101. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/j_nr_file/MB_3-4_2023%20%282%29.pdf [accesat 07. 10. 2024].
33. *Plan managerial departament Biblioteca în anul școlar 2021-2022*. Disponibil: <https://scoalageorghecorneliudomnesti.ro/storage/2022/02/Plan-managerial-biblioteca.pdf> [accesat 14. 08. 2024].
34. *Planul strategic de dezvoltare a Bibliotecii Științifice a Universității Tehnice a Moldovei 2024-2028*. Disponibil: <https://library.utm.md/acte->

- [regulamente/STRATEGY_2024-2028.pdf](#) [accesat 02. 10. 2024].
35. *Politica de formare profesională continuă a personalului de specialitate la Biblioteca Științifică a Universității de Stat „Alecă Russo” din Bălți.* Disponibil: http://libruniv.usarb.md/images/pdf/strategii_politici/Politica_formare-USARB.pdf [accesat 17. 08. 2024].
36. *POSDCORB.* Disponibil: <https://ro.frwiki.wiki/wiki/POSDCORB> [accesat 07.08.2024].
37. *Principles of organization (Urwick Principles).* Disponibil: https://vikramuniv.ac.in/files/academic/e-Resources2020-21/engg2020-21/26-4-22/BE-EL-8-Principles_of_Organization- Amrita Shukla.pdf [accesat 07.08.2024].
38. PRODAN-ȘESTACOVA, Liubovi. Managementul schimbării: unele aspecte în sectorul public. In: *Administrarea publică.* 2008, nr. 1, pp 158-164. Disponibil: <https://iap.gov.md/repository/files/original/5372ab1857ce5e63492d86c052e94e229edf1183.pdf> [accesat 15. 08. 2024].
39. *Proiect de management pentru Biblioteca Județeană „I. N. Roman” Constanța 2021-2024.* Disponibil: http://www.cjc.ro/dyn_doc/concursuri/alte_institutii/2021/03_Concurs_proiecte_management_Biblioteca_INR/09_Proiect_de_management.pdf [accesat 14.08.2024].

40. *Raportul analitic al Bibliotecii Municipale „Eugeniu Coșeriu” Bălți pentru anul 2022*
Disponibil:<https://drive.google.com/file/d/19DIGwqh1xsC3MwrzondnHcdVLrCMhHnq/view> [accesat 7.10.2024].
41. *Raportul analitic al Bibliotecii Municipale „Eugeniu Coșeriu” Bălți pentru anul 2023.* Disponibil:
https://drive.google.com/file/d/1veVILY4M6V5cFNh9PmUrNJgdo_2yWrTP/view [accesat 7.10.2024].
42. *Regulamentul de organizare și funcționare a Bibliotecii Municipale „Eugeniu Coșeriu” Bălți.* Disponibil:
https://drive.google.com/file/d/16edeYv0xMruv_RtRQJ_kf5SPfVbxrdst/view [accesat 02. 09. 2024].
43. *Reziliență: Istoricul conceptului, definiții, dimensiuni, perspective.* Disponibil: <https://e-arc.ro/2022/08/29/reziliencia-istoricul-conceptului-definitii-dimensiuni-perspective/> [accesat 07. 10. 2024].
44. SOBIESKI-CAMERZAN, R. Modernizarea și diversificarea serviciilor bibliotecii AAP prin implementarea proiectelor internaționale. In: *Administrarea publică*. 2020, nr. 1, pp 63-70.
Disponibil:<https://iap.gov.md/repository/files/original/64e1820d08e6fa10c5e5ee21b47defdc60033a89.pdf> [accesat 27. 09. 2024].
45. *Strategia de dezvoltare a Bibliotecii Municipale „Eugeniu Coșeriu” Bălți pentru anii 2023-2027.* Disponibil:<https://drive.google.com/file/d/11R6KIn2pgfsCzsWJiA2xslvKcZwSDnMi/view> [accesat 02. 10. 2024].

46. *Strategia de dezvoltare a Bibliotecii Științifice 2017-2021. Academia de Administrare Publică.* Disponibil: https://old.aap.gov.md/biblioteca/sites/default/files/Strategia%20Bibliotecii%20Științifice%20%20AAP_2017_2021.pdf [accesat 03. 10. 2024].
47. *Strategia de dezvoltare a Bibliotecii Științifice a Universității de Stat „A. Russo” din Bălți 2017-2022.* Disponibil: http://libruniv.usarb.md/images/pdf/strategii_politici/strategie_2017-2022.pdf [accesat 30. 09. 2024].
48. *Strategia de dezvoltare a Bibliotecii Științifice a Universității de Stat din Comrat 2022-2025.* Disponibil: <https://kdu.md/images/Files/strategia-de-dezvoltare-a-bibliotecii-stiin-ifice-universitatea-de-stat-din-comrat-2022-2025.pdf> [accesat 30. 09. 2024].
49. *Strategia de dezvoltare a Bibliotecii Științifice Medicale (2017-2020).* Disponibil: https://library.usmf.md/sites/default/files/inline-files/Strategia%20BSM%202017-2020_2.pdf [accesat 30. 09. 2024].
50. TODEA, Valentin. *Managementul schimbării în organizații: 3 aspecte esențiale.* Disponibil: <https://truehr.ro/managementul-schimbarii/> [accesat 14. 08. 2024].
51. ȚURCAN, Nelly. *Nevoile de formare profesională a personalului de specialitate din bibliotecile publice din Republica Moldova.* In: *BiblioPolis*. 2016, nr. 4, pp 12-41. Disponibil:

- https://ibn.idsi.md/sites/default/files/j_nr_file/12-42.pdf
[accesat 16. 08. 2024].
52. ZAVTUR, Natalia. *Managementul colecțiilor de bibliotecă*. Disponibil:
<http://repository.utm.md/bitstream/handle/5014/24730/Conf-UTM-2001-V1-Biblioteca-p379-382.pdf?isAllowed=y&sequence=1> [accesat 02. 09. 2024].
53. ВАЛЬКОВА, Е. М., КОРШУНОВА, Ю. М.
Современные подходы и методы управления организацией. In: *Журнал «Научный лидер»*. 2021, 26 (28). Disponibil: <https://scilead.ru/article/671-sovremennie-podkhodi-i-metodi-upravleniya-orga>
[accesat 14.08.2024].
54. ЗАХАРОВ, Д. В. *Принципы менеджмента по А. Файолю*. Disponibil:
<https://cyberleninka.ru/article/n/printsiipy-menedzhmenta-po-a-fayolyu/pdf> [accesat 07.08.2024].
55. КОЖЕВНИКОВА, Татьяна. *Глава 7 HR и управление производительностью сотрудников*. Disponibil: <https://marketing.wikireading.ru/huCmvxGs69>
[accesat 9.05.2023].
56. ТЕБЕКИН, А. В., ДЕНИСОВА, И. В., ТЕБЕКИН, П. А.
История развития менеджмента в 1900-е годы. In: *Журнал исторических исследований*. 2017, nr. 4, pp. 1-8. Disponibil:
<https://naukaru.ru/ru/nauka/article/19310/view> [accesat 07.08.2024].

CHESTIONAR

Eficiența și calitatea serviciilor prestate de Biblioteca Municipală „Eugeniu Coșeriu” Bălți Analiza și interpretarea rezultatelor sondajului

Cercetarea a fost realizată în perioada 1 martie 2024 – 10 martie 2024.

Problemă: Unele servicii prestate de BMECB sunt mai puțin eficiente, acestea contribuind într-o măsură mai mică la îmbunătățirea calității vieții comunității.

Ipoteză: Pentru ca să fie eficiente și să contribuie la îmbunătățirea calității vieții comunității, unele servicii prestate de BMECB necesită a fi îmbunătățite.

Scopul cercetării: Amplificarea eficienței și calității serviciilor prestate de BMECB.

Obiectivele cercetării:

- Determinarea calității serviciilor prestate de BMECB în baza răspunsurilor obținute de la persoanele intervievate.
- Determinarea contribuției serviciilor prestate de BMECB la



The image shows a screenshot of a survey form. At the top, there is a URL: <https://forms.gle/20HJHAZY7iGwajMVhdmA190Q6PlpmTQvrEgfGg/viewform?fbclid=IwAR1s2zRdMCjpaqkqN01AjwoC-3XFEyL>. Below the URL is a green header with a cartoon illustration of four people's heads. The main title of the survey is "Eficiența și calitatea serviciilor prestate de Biblioteca Municipală „Eugeniu Coșeriu” Bălți". Below the title is the subtitle: "Amplificarea eficienței și calității serviciilor prestate de Biblioteca Municipală „Eugeniu Coșeriu” Bălți (1-10 martie 2024)". The form is from the user "ous.ludmila@gmail.com" and is marked as "Nedistribuit". There is a red asterisk indicating a mandatory question: "* Indică o întrebare obligatorie". The first question is: "1. Selectați, din opțiunile de mai jos, categoria de vârstă din care faceți parte: *". Below the question are two radio button options: "Copii până la la 16 ani - Дети до 16 лет" and "Tineri (17-34 ani) - Молодежь (17-34 лет)".

ridicarea calității vieții utilizatorilor.

- Enunțarea concluziilor și a propunerilor pentru amplificarea eficienței și calității serviciilor livrate de BMECB.

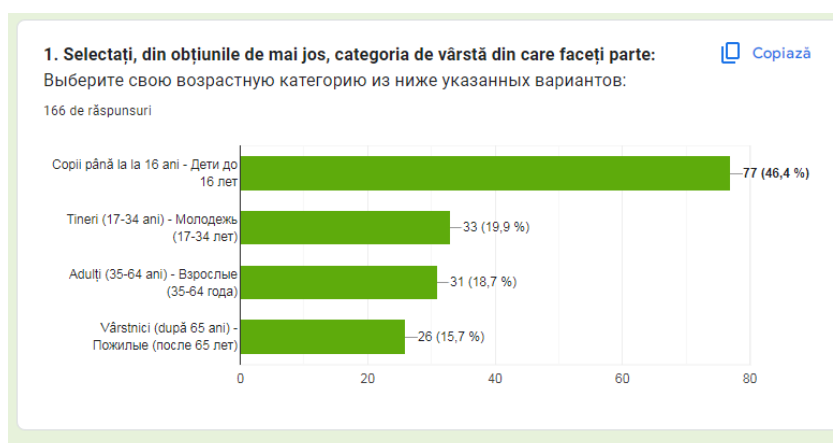
Metoda de cercetare – chestionarul online elaborat și gestionat în baza *Google Forms*.

Au fost formulate cinci întrebări:

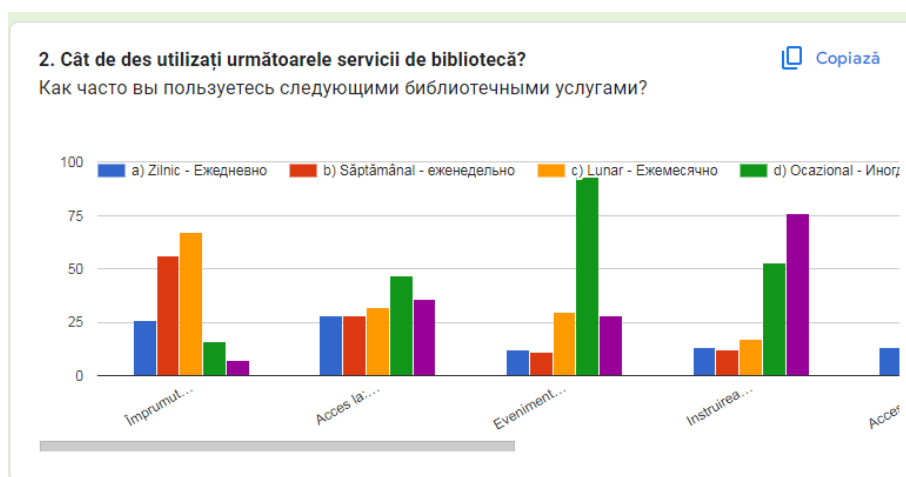
1. *Selectați, din opțiunile de mai jos, categoria de vârstă din care faceți parte* – întrebare directă, închisă, de cunoștințe.
2. *Cât de des utilizați următoarele servicii de bibliotecă?* – întrebare directă, închisă, factuală.
3. *Apreciați, pe o scală de la 1 la 5, calitatea serviciilor livrate de bibliotecă* – întrebare directă, închisă, de opinie.
4. *Serviciile de care am beneficiat la Bibliotecă au contribuit la îmbunătățirea calității vieții mele* – întrebare directă, închisă, de opinie.
5. *Dacă la întrebarea precedentă ați selectat primele două opțiuni, Vă rugăm să indicați ce impact au avut serviciile Bibliotecii în viața Dvs* – întrebare directă, de opinie, închisă cu posibilitatea de a însera un răspuns care nu a fost specificat în chestionar.

La sondaj au participat 166 de persoane (prima întrebare din chestionar), ceea ce reprezintă 1% din numărul total de utilizatori activi ai BMECB, după cum urmează: copii până la 16 ani – 77 (46,1%), tineri (17-34 de

ani) – 33 (19,7%), adulți (35-64 de ani) – 31 (18,6%), vârstnici (după 65 de ani) – 26 (15,6%).



La întrebarea a doua: *Cât de des utilizați următoarele servicii de bibliotecă?* a fost propusă o listă de servicii: 1) Împrumut de carte, ziare, reviste și jocuri de societate; 2) acces la calculatoare, tablete, e-readere, imprimante; 3) evenimente culturale; 4) instruirea utilizatorilor privind cultura informației; 5) acces la bazele de date (Cunoaștere și memorie bălțeană, Valorile europene prin artă și cultură, Informează-te din presă); 6) studierea IT (computer, laptop, tabletă, telefon); 7) evenimente și expoziții virtuale; 8) servicii de educație non-formală.

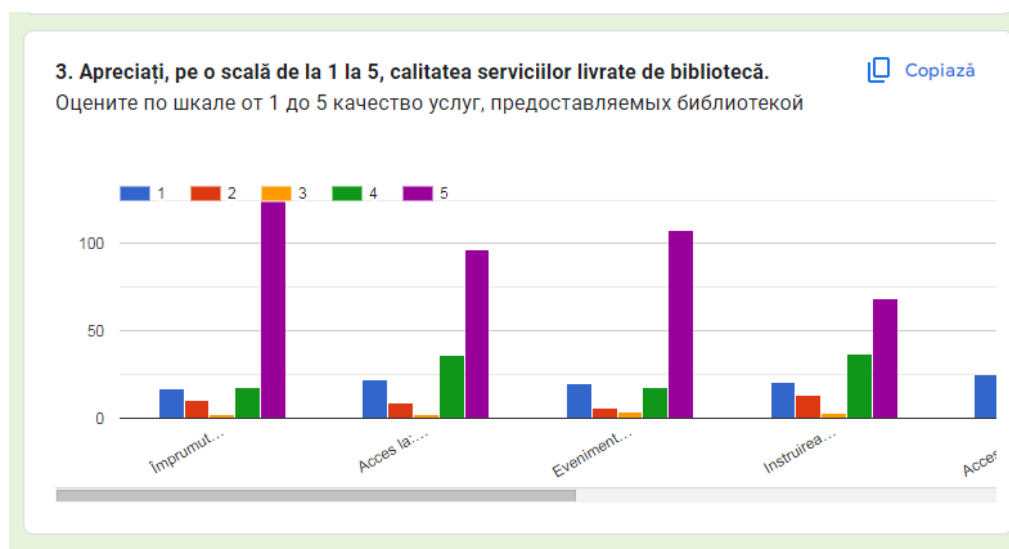


Pentru fiecare serviciu au fost înserate în chestionar cinci variante de răspunsuri: zilnic, săptămânal, lunar, ocazional și nu am solicitat acest serviciu niciodată.

Persoanele intervievate au răspuns după cum urmează în tabelul de mai jos:

Serviciul / Perioada de timp	Împrumut de carte, ziare, reviste și jocuri de societate	Acces la calculator, tablete, e-readere, imprimante	Evenimente culturale	Instruirea utilizatorilor privind cultura informației	Acces la bazele de date	Studierea IT	Evenimente și expoziții virtuale	Servicii de educație non-formală
zilnic	15,7%	16,0%	7,2%	7,3%	7,4%	3,1%	17,0%	1,1%
săptămânal	32,5%	16,2%	6,0%	7,1%	7,8%	3,1%	12,0%	17,1%
lunar	39,2%	17,2%	18,2%	9,8%	12,5%	70,2%	15,8%	59,3%
ocazional	9,0%	29,6%	52,4%	30,7%	49,2%	18,7%	34,3%	18,0%
nu am solicitat acest serviciu niciodată	3,6%	21,0%	16,2%	45,1%	23,1%	4,9%	20,9%	4,5%

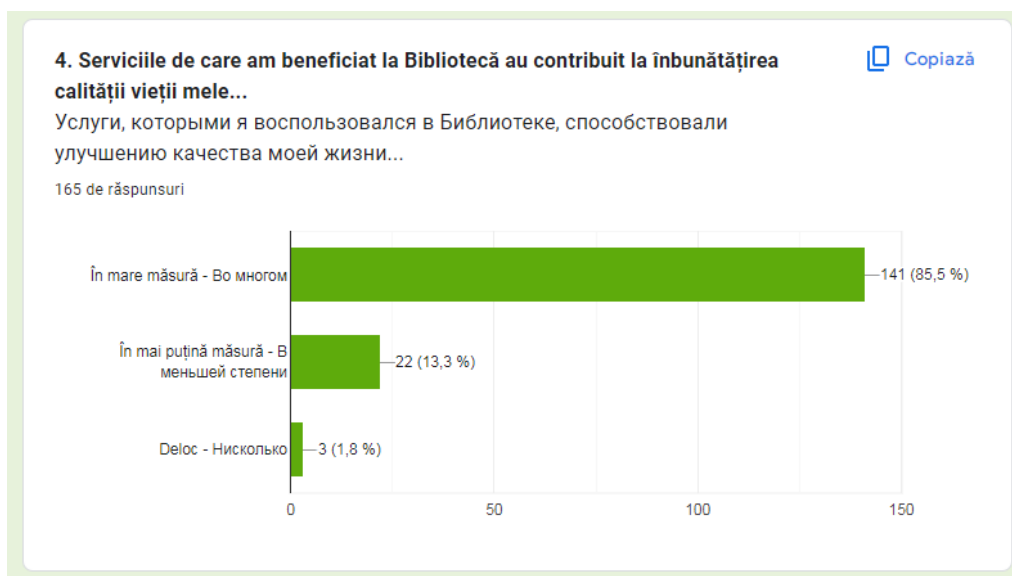
La întrebarea a treia: *Apreciați, pe o scală de la 1 la 5, calitatea serviciilor livrate de Bibliotecă* a fost propusă aceeași listă de servicii. Pentru a aprecia calitatea serviciilor livrate de BMECB, respondenților li s-a propus o scală de la 1 la 5.



Răspunsurile persoanelor intervievate sunt înserate în tabelul de mai jos:

Serviciul	Scala	Împrumut de carte, ziare, reviste și	Acces la calculatoare, tablete, e-readere, imprimante	Evenimente culturale	Instruirea utilizatorilor privind cultura informației	Acces la bazele de date	Studierea IT	Evenimente și expoziții virtuale	Servicii de educație non-formală
1.		9,8%	13,2%	12,8%	14,7%	18,5%	14,5%	16,3%	14,8%
2.		5,8%	5,4%	3,8%	9,1%	8,7%	6,8%	7,2%	7,1%
3.		1,6%	1,2%	2,6%	2,1%	3,6%	1,3%	3,3%	1,9%
4.		10,3%	21,7%	11,6%	25,9%	13,0%	25,2%	17,6%	11,7%
5.		72,5%	58,5%	69,2%	48,2%	56,2%	52,2%	55,6%	64,5%

La întrebarea a patra: *Serviciile de care am beneficiat la Bibliotecă au contribuit la îmbunătățirea calității vieții mele*, au fost formulate următoarele variante de răspunsuri: *în mare măsură, în mai puțină măsură și deloc.*



Răspunsurile persoanelor intervievate au fost următoarele: *în mare măsură* – 85,5%; *în mai puțină măsură* – 13,3 și *deloc* – 1,8%.

Concluzii:

- Din cele 35 de servicii gratuite și obligatorii incluse în *Regulamentul de organizare și funcționare a BMECB*, în chestionar au fost incluse doar opt servicii – cele mai solicitate. Conform răspunsurilor persoanelor intervievate, de o popularitate mai mare se bucură serviciul *împrumut de carte, ziare, reviste și jocuri de societate* – doar 3,6% din respondenți nu au solicitat acest serviciu niciodată. Topul celor mai solicitate servicii este urmat de *serviciile de educație non-formală* – doar 4,5% din respondenți nu au solicitat acest serviciu niciodată. Pe a treia poziție în acest clasament se află serviciul *studierea IT* – 4,9% din respondenți nu au solicitat acest serviciu niciodată. Cel mai puțin este utilizat serviciul *instruirea utilizatorilor privind cultura informației* – 45,1% din respondenți nu au solicitat acest serviciu niciodată; 23,1% din respondenți nu au solicitat niciodată serviciul *acces la baze de date* și 21,0% nu au solicitat serviciul *acces la calculatoare, tablete, e-readere, imprimante*. Acesta este topul celor mai puțin utilizate servicii prestate de BMECB.
- În ceea ce privește calitatea serviciilor prestate de BMECB, cu cea mai mare notă este apreciat serviciul *împrumut de carte, ziare, reviste și jocuri de societate* – 72,5 % din respondenți apreciază calitatea

serviciului dat cu 5 puncte. Acesta este urmat de serviciul *evenimente culturale* – 69,2%. Este încheiat clasamentul dat cu *serviciile de educație non-formală* – 64,5%.

- Conform răspunsurilor persoanelor intervievate, serviciul *instruirea utilizatorilor privind cultura informației* deține cel mai mic procentaj la nota 5 – 48,2% și cel mai mare procentaj la nota 1 – 14,7%; serviciul *acces la bazele de date* – 55,6% – la nota 5 și 18,5% – la nota 1. Încheie clasamentul dat serviciul *evenimente și expoziții virtuale* – 56,2% – la nota 5 și 16,3% – la nota 13. Deci, serviciile prestate de BMECB au un rol important în formarea comunității. Acestea, în mare măsură, contribuie la îmbunătățirea calității vieții utilizatorilor, iar procentajul persoanelor asupra cărora serviciile de bibliotecă nu au avut niciun impact este foarte mic – doar 1,8% din persoanele intervievate au menționat că serviciile de care au beneficiat la BMECB nu au contribuit la îmbunătățirea calității vieții lor.
- Conform răspunsurilor persoanelor intervievate, serviciile prestate de BMECB contribuie la îmbunătățirea calității vieții acestora. Cel mai mare procentaj îi revine *dezvoltării abilităților de comunicare* – 25,2%, urmate de *dezvoltarea abilităților cognitive* – 24,5% și *dezvoltării abilităților creative* – 14,1%. Cel mai mic este procentajul celor cărora BMECB le-a facilitat procesul de încadrare în câmpul muncii – 0,6%, această opțiune fiind urmată de *mi-am*

dezvoltat abilitățile de gestionare a unui stil de viață sănătos – 6,1% și mi-am dezvoltat abilitățile de identificare și utilizare a resurselor informaționale necesare – 6,7%.

Propuneri:

- Replicarea serviciului *Cultura informației*, livrat la Sala carte românească a Serviciului relații cu publicul, în toate filialele BMECB.
- Studierea practicilor unor biblioteci de succes din țară și de peste hotare și adaptarea experiențor acestora BMECB pentru a îmbunătăți serviciul *instruirea utilizatorilor privind cultura informației* prin subiecte noi și actuale.
- Amplificarea promovării serviciului *Cultura informației*, prestat de către Sala carte românească a Serviciului relații cu publicul.
- Amplificarea promovării bazelor de date create de BMECB (în baza unui blog și a site-ului BMECB) și crearea unor baze de date noi în conformitate cu cerințele comunității.
- Aplicarea la proiecte de extindere a bugetului BMECB prin achiziția de baze de date.
- BMECB dispune de un număr suficient de echipament IT. La moment, este necesar de revăzut amplasarea acestora în subdiviziunile BMECB, precum și promovarea serviciului *acces la calculatoare, tablete, e-readere, imprimante*.
- Identificarea subiectelor necesare de a fi incluse în tematica serviciilor de educație non-formală.

- Amplificarea ariei de promovare a serviciilor prestate de BMECB.

Generalizare:

Pentru ca să fie eficiente și să contribuie la îmbunătățirea calității vieții utilizatorilor, este necesar de a fi îmbunătățite următoarele servicii prestate de BMECB: *instruirea utilizatorilor privind cultura informației, acces la baze de date, acces la calculatoare, tablete, e-readere, imprimante și evenimente și expoziții virtuale.*

1. Biblioteca ar trebui să dezvolte programe de educație informațională care să sprijine utilizatorii în dobândirea abilităților de identificare, evaluare și utilizare eficientă a informațiilor. Aceste sesiuni de formare pot contribui la consolidarea competențelor digitale și de cercetare ale publicului.
2. Extinderea accesului la baze de date specializate este importantă pentru a sprijini procesul de informare și documentare al utilizatorilor. Acest serviciu poate îmbunătăți semnificativ accesul la informații de actualitate, resurse educaționale și cercetare științifică, satisfăcând nevoile informaționale ale unei varietăți de utilizatori, de la elevi și studenți la cercetători și profesioniști.
3. Accesul la echipamente tehnologice moderne pentru a răspunde cerințelor utilizatorilor, biblioteca ar trebui să ofere acces facil la computere, tablete, e-readere și imprimante. Aceste echipamente sunt necesare pentru a asigura un mediu de lucru complet echipat și pentru

a facilita atât accesul la informație digitală, cât și procesul de învățare și creație.

4. Organizarea de evenimente și expoziții virtuale în scopul extinderii ofertei de activități interactive prin organizarea de evenimente online și expoziții virtuale. Astfel de inițiative vor face biblioteca mai accesibilă și vor permite utilizatorilor să participe la activități culturale și educative de la distanță, încurajând totodată interacțiunea cu comunitatea și implicarea în proiecte culturale.

Îmbunătățirea acestor servicii va transforma BMECB într-un centru informațional modern, mai accesibil și mai adaptat nevoilor contemporane ale comunității.