

PLANIFICAREA ACTIVITĂȚII ÎN INSTITUȚIILE INFODOCUMENTARE – NUCLEUL ACTIVITĂȚII DE MANAGEMENT

Silvia GORCEAG,
Biblioteca Republicană
Tehnico-Științifică



Rezumat: Dezvoltarea bibliotecilor din Republica Moldova impune opțiunea dezvoltării strategice prin utilizarea inovațiilor, tehnologiilor noi, creativității și a metodelor manageriale progresiste. Acest fapt permite implementarea de noi servicii/produse moderne și calitative. Planificarea este abordată de către autor drept una dintre cele mai importante responsabilități ale managementului unei organizații.

Cuvinte-cheie: Planificare, management strategic, management al schimbării, strategie de dezvoltare, organizare instituțională.

Abstract: The progress of libraries in the Republic of Moldova requires their strategic development through the use of innovations, new technologies, creativity and radical management methods. This allows to implement modern services and qualitative new products. Author considers planning one of the most important duties in the organization management.

Keywords: planning, strategic management, change management, development strategy, institutional organization.

Planificarea reprezintă una dintre cele mai importante responsabilități ale managementului unei organizații, fiind parte a funcției de previziune a managementului și este tradițional prezentată ca instrument de formalizare și operaționalizare a deciziilor strategice, inițiind procesul de management, identificând obiectivele importante și stabilind ce trebuie de făcut pentru realizarea acestora. Planificarea orientează viziunea organizației din exterior spre interior.

Planificarea își are originea în managementul strategic ca disciplină încă din anii 1950 și 1960. Sectorul privat a folosit acest proces pentru a-și gândi pe termen lung mișcările pe piață.

Planificarea reprezintă cadrul care orientează și determină direcția organizației și reprezintă viziunea asupra imaginii viitoare a organizației.

În ultimul timp în instituțiile infodocumentare, se manifestă un interes deosebit pentru planificare, formularea și implementarea obiectivelor, care se bazează pe luarea în considerare a resurselor și o evaluare a mediului intern și extern în care concurează instituția infodocumentară. Planificarea ca instrument eficient al managementului nu reprezintă doar un proces de formulare a strategiei, ci o nouă formă de management bazată pe strategie. Planificarea strategică prevede orientarea generală tehnico-economică, pe termen lung, a

întreprinderii și implică specificarea obiectivelor organizației, dezvoltarea politicilor și planurilor destinate să realizeze aceste obiective și apoi alocarea resurselor pentru implementarea planurilor.

Managementul strategic reprezintă modul de abordare științifică a strategiilor organizațiilor, capabile să evite riscurile, incertitudinile și crizele. Planificarea constituie perceperea de a folosi și de a îmbina cu abilitate toate mijloacele disponibile, toate împrejurările, condițiile favorabile în vederea atingerii scopului și obiectivelor propuse pe termen lung, adoptarea modului de desfășurare al acțiunilor și alocarea resurselor necesare pentru realizarea acestor obiective.

Planificarea activității este necesară pentru orientarea spre acțiune, a face ca personalul să fie axat pe rezultate, pe priorități, pe schimbări pentru a se situa înaintea problemelor. Planificarea strategică favorizează o mai bună gestiune a timpului, influențează schimbul și circuitul informațional. Planificarea inițiază procesul de management într-o instituție, chiar și într-o bibliotecă ca instituție infodocumentară, are un rol important în dezvoltarea instituției infodocumentare, fiind nucleul tuturor activităților de management care contribuie la creșterea și sporirea activității instituționale și are un rol esențial în generarea și promovarea activităților inovatoare, adică a tot ceea ce este planificat, monitorizat, controlat, evaluat duce la progresul material, cultural, financiar și spiritual al instituției. Acest argument este sprijinit de numeroase studii ale managementului strategic și managementul schimbării. Motivarea, instruirea, evaluarea personalului angajat au o mare influență asupra dezvoltării și bunăstării progresului instituției infodocumentare, alături de alte măsuri cum ar fi: încurajarea personalului și întreținerea relațiilor de colaborare, dezvoltând relații de parteneriate, contribuind esențial la dezvoltarea instituției. În așa fel planificarea nu trebuie să fie amânată, deoarece este implicată în toate procesele de dezvoltare. Planificarea activității este necesitatea evidentă a instituției indiferent de mărime sau de domeniul de activitate. În ultima perioadă se depune

mare efort pentru clarificarea conceptelor care permit situarea instituțiilor infodocumentare în cea mai bună poziție posibilă pe piață, creșterea volumului și varietățile materialelor documentare, creșterea prețurilor publicațiilor, introducerea noilor tehnologii, modificarea structurilor de organizare a cercetării și a celor instituționale, precum și sursele financiare limitate fac ca planificarea să fie o cerință vitală și de mare actualitate. A trăi în viitor este o necesitate evidentă pentru toate instituțiile indiferent de mărime sau de domeniul de activitate. Planificare fiind un proces de comunicare ce îmbunătățește coordonarea, motivează acțiunile, conduce spre o decizie mai bună, dezvoltă o atitudine favorabilă schimbării, care cuprinde elemente de coordonare și control, ce se bazează pe considerarea sistemului de organizare, a stilului de conducere și a climatului, a aspectelor sociale și politice. Tot mai mult se simte nevoia abordării planificării strategice în biblioteci. Strategia de dezvoltare constituie documentul principal de planificare strategică pe termen lung, care determină obiectivele de dezvoltare a bibliotecii și stabilește măsurile și acțiunile prioritare pentru atingerea obiectivelor propuse.

Planificarea este un proces prin care organizațiile încearcă să anticipeze schimbările și să se adapteze în așa fel încât să asigure atingerea obiectivelor organizaționale. Mulți teoreticieni ai managementului consideră că planificarea reprezintă cea mai importantă sarcină a managerilor.

Planificarea pe termen lung se referă la aspectele competiționale, tehnologice și strategice ale conducerii unei organizații și cuprinde în general în orizont cel puțin cinci ani. Planificarea strategică reprezintă un tip specializat de planificare pe termen lung care se referă la aspecte cum ar fi misiunea organizației sau stabilirea de obiective organizaționale finale. Planurile strategice pe termen lung sunt realizate de managerii de pe nivelurile ierarhice de vârf dintr-o organizație, toate celelalte planuri derivând din ele.

Planificarea pe termen mediu se referă de obicei la arii funcționale ale managementului (finanțe, marketing și producție)

și are un orizont de planificare de 1-5 ani. Reprezintă încercarea transpunerii planurilor strategice în pași și obiective concrete și sunt întocmite de managerii de pe nivele ierarhice medii care au și responsabilitatea aplicării lor.

Planurile pe termen scurt implică urmarea unor etape prin care se asigură atingerea obiectivelor de zi cu zi ale organizației și sunt create și puse în aplicare de managerii de pe nivelurile ierarhice inferioare.

Unul dintre sistemele de planificare și control cu cea mai largă utilizare în organizații este managementul prin obiective. Constă din stabilirea obiectivelor, planificarea pentru atingerea obiectivelor, procesul de autocontrol și sistemul periodic de revizuire, urmat de o evaluare a performanțelor. Dacă angajații sunt implicați activ în stabilirea obiectivelor și dacă există un sistem de acordare de feedback, performanțele se îmbunătățesc în mod evident.

Henri Fayol considera că planificarea reprezintă cea mai importantă funcție pe care o îndeplinesc managerii. Orice instituție se schimbă odată cu trecerea timpului, aceste schimbări fiind determinate de mediul economic, politic, tehnologic și competițional aflat într-o permanentă transformare.

Avantajele planificării fiind cele relatate mai sus, concluzionez că planificarea prezintă un șir de avantaje pentru toate tipurile de organizații, inclusiv și pentru instituțiile infodocumentare. În opinia cercetătorului român C. Oprean, în lucrarea „*Managementul global al organizației bazată pe cunoștințe*”, avantajele oferite de planificare sunt următoarele:

- stabilitate și adaptabilitate, având în vedere că aceasta oferă întreprinderilor pârghiile necesare care generează succesul, permit acestora să anticipeze unele evoluții care pot apărea pe viitor sau să facă față situațiilor de criză;

- asigură îmbunătățirea performanțelor, deoarece scoate în evidență prioritățile, anticipează fenomenele și asigură o bază reală pentru evaluarea rezultatelor obținute;

- permite distribuirea optimă a resurselor în vederea realizării avantajului global și creează un sens îndreptat spre performanță;

- asigură îmbunătățirea controlului;

- constituie forța motrice care determină ca procesele să fie fezabile. Fără control planificarea nu poate fi urmărită, iar fără planificare, controlul nu ar avea un cadru de referință după care să se orienteze. Astfel că planificarea asigură obiectul muncii prin control [7].

Pentru a fi eficace organizațiile trebuie să aibă capacitatea de a conduce incertitudinea din mediu, iar prognoza și planificarea sunt activități cu importanță majoră, strâns legate de schimbările din mediu. Indiferent de natura schimbării din mediu căreia organizația trebuie să-i facă față, o organizație care nu are un plan, va eșua mai devreme sau mai târziu. Planificarea poate atenua efectele adverse ale schimbărilor din mediu. [3, p. 35]. Este cert că planificarea asigură o mai bună concentrare a eforturilor și o flexibilitate crescută, dat fiind faptul că o instituție infodocumentară cunoaște punctele sale forte și necesitățile utilizatorilor săi, știe cum să răspundă cerințelor beneficiarilor săi, iar flexibilitatea permite adaptarea la condițiile și schimbările mediului exterior. Salariații adaptabili vor ține seama de circumstanțe și evenimente și vor include în planurile de dezvoltare profesională dificultățile și oportunitățile care se ivesc. Dat fiind faptul că planificarea orientează spre acțiune, aceasta face ca salariații să fie axați, mai mult ca oricând, pe rezultate, pe priorități, pe schimbări, pe riscuri, pentru a se situa înaintea problemelor. Totodată, planificarea favorizează o mai bună gestiune a timpului, influențează schimbul și circuitul informațiilor.

În acest sens menționez că planificarea ca funcție managerială constituie forța motrice care conduce la fezabilitatea proceselor. Fără un control planificarea nu poate fi urmărită, și invers, fără planificare, controlul nu ar avea niciun sens. Planificarea înseamnă a motiva, ori acele instituții care folosesc planificarea strategică pot îmbunătăți nivelul motivării salariaților, întrucât prin planificare aceștia înțeleg precis către ce obiective se îndreaptă biblioteca și ce loc ocupă acțiunile lor în cadrul general al planificării.

Însă, trebuie de menționat că planificarea prezintă și unele inconveniențe (limite,

dezavantaje, riscuri), unele ar fi: planificarea, chiar formală, nu poate înlocui intuiția și creativitatea; aceasta, deși consolidează reușita, poate slăbi vigilențele; planificarea și mediul înconjurător dinamic sunt incompatibile.

Necesitatea planificării este incontestabilă pentru că organizațiile sunt supuse proceselor de schimbare cu o frecvență și intensitate tot mai mare. Complexitatea mediului, dinamica mare a componentelor sale le obligă să-și evalueze permanent situația în contextul în care-și desfășoară activitatea și să reacționeze sau să acționeze anticipat la provocările cu care se confruntă. Schimbările își au sursele în factori de ordin extern sau interni pentru o organizație și pot să fie de natură să genereze doar o ușoară ajustare a acesteia, din punct de vedere funcțional și structural, sau, din contră, poate să conducă la o reproiectare de esență a acesteia. Mai mult, timpul în care aceasta poate să reacționeze reprezintă, de cele mai multe ori, o variabilă critică pentru supraviețuirea și dezvoltarea acesteia. Cauzele ce determină organizațiile să fie pregătite în orice moment pentru schimbare și care au un impact semnificativ asupra acestora sunt: oamenii sunt tot mai bine pregătiți, cunoștințele deținute de personalul unei organizații se amplifică permanent; dezvoltarea tehnologiei informaționale; ritmul rapid al inovării în toate domeniile de activitate; mișcarea liberă a resurselor la nivel global; diversitatea forței de muncă, piețele devin supra-aprovizionate, oferta este mai mare decât cererea; concurența pentru atragerea clienților este tot mai acerbă; domeniile tradiționale fără concurență, precum învățământul, arta ajung să concureze pe segmente tot mai bine delimitate; globalizarea [3, p. 81].

Aceste schimbări sunt simțite deja și în instituțiile infodocumentare, fiind sprijinite de mai mulți factori. Un prim factor în acest sens ține de coordonarea activităților, care se realizează mai ales prin mecanismul de comunicare al planului, care, la rândul său, încurajează coordonarea între diferite servicii/ secții ale bibliotecii.

Un alt factor care vine să demonstreze necesitatea planificării este nivelul de pro-

fesionalism al salariaților, care se cere a fi în permanentă creștere. Nicio bibliotecă nu se poate angaja în proiecte noi pentru a concepe servicii noi fără cunoștințe fundamentale ale angajaților săi, fără a desfășura o serie de activități de instruire. O instituție infodocumentară angajată în viitor trebuie să planifice. În opinia cercetătorului Loashy B. J. „Prima rațiune ce ne determină să privim viitorul în mod sistematic este necesitatea de a înțelege consecințele viitoare ale deciziilor prezente” [10, p. 13].

Cel de-al treilea factor cu referire la necesitatea planificării este că aceasta constituie și un *instrument de control*, dat fiind faptul că permite evaluarea activităților diferitor compartimente ale bibliotecii, permite redirecționarea acestor activități către obiectivele stabilite. Și nu în ultimul rând, planificarea scoate în evidență oportunitățile și pericolele viitoare, permite reducerea riscurilor pe termen lung. Așadar, planificarea și controlul acționează împreună în procesul de management al bibliotecii, pe de o parte, planificarea definește normele, iar pe de altă parte, facilitează controlul.

Și ultimul factor în folosul necesității planificării este motivarea. Managerii trebuie să-și motiveze angajații, insuflându-le angajament și dorința de acțiune și încurajarea spre creativitate; trebuie să exploateze experiența, energia și aptitudinile diverselor grupuri de angajați și să alcătuiască echipe de prima mână pentru a rezolva probleme, pentru a identifica oportunitățile și pentru a da sens uriașului volum de informații disponibile în prezent. Rolul motivației nu este doar acela de a-i determina să-și utilizeze integral resursele fizice și intelectuale. Acolo unde este motivație, există productivitate și performanță, iar oamenii sunt mulțumiți. Motivația este crucială în succesul planificării și, indiscutabil, reprezintă importanța motivației în planificarea strategică în bibliotecă, care crește nivelul de motivare al salariaților, deoarece prin obiectivele stabilite de planificare, aceștia înțeleg încotro se îndreaptă instituția în care activează și ce loc ocupă acțiunile fiecăruia în această activitate.

Planificarea trebuie să existe la toate nivelurile organizaționale ale instituției info-

documentare, dat fiind faptul că planificarea eficientă este esențială pentru succesul fiecărui angajat și a valorificării instituției. Fiecare manager stabilește obiective și descrie ce trebuie de făcut pentru ca acestea să fie îndeplinite, iar responsabilitatea de a planifica depinde de funcția exactă pe care angajatul o ocupă în organizație, de caracterul și obiectivele organizației în care acesta își desfășoară activitatea.

Planurile ajută la definirea obiectivelor și atribuțiilor și reprezintă principalul instrument, aflat la îndemâna managerilor pentru a face față viitorului.

Componentele procesului de planificare în biblioteci devin esențiale, chiar vitale, în condițiile când lumea contemporană este în continuă schimbare, crește diversitatea materialelor documentare, creșterea prețurilor, modificarea structurilor de organizare a cercetării, dar și limitarea resurselor financiare. Totodată, planificarea în bibliotecă devine imperativă, deoarece schimbările dinamice care se produc în lumea contemporană creează condiții pentru redefinirea și consolidarea surselor și serviciilor de informare. Pe de altă parte, managerul planifică, organizează, controlează și evaluează activitatea, iar intuiția, perspicacitatea, îndemnarea și talentul îl ajută să știe cu precizie încotro vrea să se îndrepte și să se asigure că toți cei care lucrează sunt conștienți de direcția planificată. Planificarea oferă posibilitatea antrenării angajaților de la diferite nivele ale bibliotecii în implicarea realizării obiectivelor stabilite prin procesul de planificare.

În opinia autorilor R. Stueart și B. Moran: „cheia succesului serviciilor de bibliotecă este abordarea de o manieră mai exactă a planificării, pe baza previziunii și examinării factorilor de mediu” [9, p. 22]. În acest context țin să subliniez că procesul de planificare ar putea părea simplu de la început, însă planificarea constituie una dintre cele mai dificile activități, întrucât managerii înainte de a acționa trebuie să stabilească rezultatele care doresc să le obțină și cum pot fi acestea obținute. Pentru a avea succes, managerul instituției trebuie să țină cont și să știe să facă față problemelor, riscurilor, odată cu planificarea și stabilirea

obiectivelor. Prin urmare, planificarea implică cerința de a avea o pregătire specială în planificare.

Procesul de planificare este un proces complex, o acțiune a întregii instituții, ca un tot întreg, care necesită un angajament ferm atât la nivel de conducere a unei instituții, cât și la nivel personal, pentru a stabili anumite scopuri, obiective și să tindă spre o dezvoltare de succes. O instituție/ organizație se poate dezvolta cu succes dacă angajații acesteia sunt capabili să se dezvolte în cadrul instituției, să avanseze, să învețe lucruri noi, să contribuie la schimbări și îmbunătățiri, să simtă dorința și mândria de a face parte din instituția dată. În clipa în care această motivație dispare, angajatul nu va mai contribui la dezvoltarea instituției date, ci, din contra, va putea chiar și bloca procesele de dezvoltare ale acesteia. Ceea ce înseamnă că atât instituția, cât și angajatul sunt într-un proces de stagnare, iar pentru a ieși din acest impas, ambii au nevoie de scopuri noi de dezvoltare [3].

Planificarea implică evaluarea viitorului pe baza unor alternative de acțiune și trebuie privită ca un proces prin care instituția este condusă într-o anumită perioadă de timp, din locul pe care se află până în locul pe care dorește să-l ocupe în societate, prin înscrierea ei pe o direcție de acțiune prestabilită [6, p. 30].

Organizarea procesului de planificare în instituția infodocumentară se desfășoară în funcție de mai mulți factori: *perioada de timp, colectarea și analiza datelor, nivelurile de planificare, flexibilitatea și responsabilitatea*. În funcție de timpul de acțiune pentru care sunt întocmite, se cunosc două categorii de planificare: pe termen lung și pe termen scurt. Pe termen lung sunt numite strategii, iar cele pe termen scurt – planuri operative.

Planificarea strategică este un concept formulat de I. Ansoff la sfârșitul anilor 1960, în lucrarea „*Tratat de management general*”, care specifică că planificarea întreprinderii trebuie să țină seama de turbulențele mediului înconjurător și de adaptarea obiectivelor sale la aceste schimbări [10, p. 22]. Atunci când începi procesul de planificare strategică, managerul trebuie să stabilească

fundamentul pe baza cărora se vor desfășura celelalte procese manageriale. Principala temelie o constituie stabilirea viziunii, a direcției pe care se va orienta organizația. Obiectivele finale ale organizației trebuie exprimate în mod clar și cuprinse într-o declarație a misiunii organizației, care trebuie să țină cont atât de valorile conducerii, cât și de nevoile angajaților, clienților sau consumatorilor. Știința managementului identifică următoarele etape ale planificării strategice în care se impune să fie analizați: mediul extern; mediul intern; identificarea, cunoașterea și evaluarea nevoilor utilizatorilor [4, p.15].

În baza analizei mediului intern și extern se pot stabili obiectivele și strategiile de urmat. Din această perspectivă se impune conceptul de *planificare strategică* drept factor esențial în demersul managerial al bibliotecilor, orientat de a configura un program de perspectivă, de a face față provocărilor societății moderne.

Planificarea strategică constituie un proces format din mai multe etape succesive, care finalizează cu un plan de acțiuni, al cărui execuție desfășurată în timp, înseamnă îndeplinirea obiectivelor: formularea misiunii; analiza mediului intern și extern; evaluarea resurselor; formularea strategiei; evaluarea rezultatelor [10, p. 24].

Specialiștii în domeniul managementului identifică două forme ale planificării strategice: [10, p. 24]:

a) *Planificarea strategică integrată* cuprinde succesiv:

- Diagnosticarea poziției concurențiale a întreprinderii în diferite segmente strategice;

- Elaborarea unui plan strategic prin care se stabilește locul pe care dorește instituția să-l ocupe;

- Planuri operaționale care corespund programării și coordonării acțiunilor ce trebuie întreprinse pentru realizarea strategiei;

- Un buget pentru a operaționaliza și controla acțiunile pe termen scurt, ce decurg din planurile operaționale;

- Un sistem asigurat prin instrumente financiare clasice [10, p. 25]. Acest sistem asigură coerența necesară între nivelurile

diferite de decizii. Este de menționat că planificarea strategică integrată este o extensie a planificării pe termen lung și a fost folosită pentru prima dată în SUA, cu denumirea Planning Programming Budgeting Sistem (PPBS).

b) *Planificarea strategică diferențiată* cuprinde două procese de planificare: strategic și operațional. Legătura dintre acestea se asigură prin comunicarea cu persoanele care au sarcina de a elabora planuri operaționale, planul strategic care definește strategiile de dezvoltare, care trebuie operaționalizate și obiectivele realizate de secții, departamente, compartimente etc.

În bibliotecă, *planificarea strategică* constituie înainte de toate un instrument aflat în slujba managerilor, care îi ajută să stabilească o linie de conduită clară și coerentă a situației, pornind de la un sistem de resurse adaptat obiectivelor stabilite pe termen lung [1, p. 68-69].

Planificarea operativă înseamnă planificarea de zi cu zi, având o orientare spre realizarea unor sarcini concrete, referindu-se la un interval de timp scurt, de cele mai multe ori, planurile operaționale se întocmesc pe un an de zile. Acestea sunt mai detaliate decât cele strategice, obiectivele sunt mai precise, mai specifice. Planurile pe termen scurt sau operaționale transferă acele direcții generale prevăzute de planificarea strategică într-un stadiu operațional. În acest sens doresc să precizez că ambele planuri vizează acțiunea și, deci, trebuie să fie cuantificabile și realizabile.

Elementele principale ale planificării sunt colectarea și analiza datelor este foarte important, deoarece orice plan întocmit se bazează pe o informație, care vizează situația reală din instituție sau organizație. Înainte de a planifica este nevoie de a cunoaște situația în care se află biblioteca, colectarea datelor nu este altceva, decât efectuarea unui studiu în cadrul bibliotecii asupra funcționalității ei. Efectuarea studiului se bazează pe datele statistice din rapoartele anuale de activitate și vizează evoluția colecțiilor, utilizatorii înscriși, dotarea bibliotecii, numărul personalului etc. O metodă folosită în evaluarea rapidă a situației strategice a organizației este metoda SWOT, aceasta re-

zumă concluziile esențiale cu privire la caracteristicile instituției info-documentare și capacitatea ei strategică. Componentele metodei SWOT se împart în două categorii: de ordin intern – puncte forte și puncte slabe; de ordin extern – oportunități și amenințări. Punctele forte sunt elementele care determină succesul în activitatea organizației, anume acestea servesc ca bază în formularea strategiei. Punctele slabe reprezintă lipsa unui element important în activitatea bibliotecii, cum ar fi, spre exemplu: *Lipsește serviciul de marketing în bibliotecă, lipsa unor servicii, lipsa colecțiilor sau spații învechite, nemodernizate, etc.* Odată stabilite punctele forte și slabe, acestea sunt supuse unei analize.

Oportunitățile identificate în procesul de planificare strategică sunt niște evenimente din afara organizației care deschid sau oferă noi căi de realizare a strategiilor, spre exemplu, acestea pot fi: posibilitatea accesării de resurse extrabugetare prin participarea în diverse proiecte, existența unor strategii naționale sau locale, care includ în conținutul său direcții de dezvoltare potrivite pentru bibliotecii etc.

Amenințările sunt tensiuni care pot afecta pe termen scurt sau lung activitatea bibliotecii, cum ar fi: creșterea costurilor la utilitățile necesare bunei funcționări a bibliotecilor, cadrul legal nemotivat pentru meseria de bibliotecar, învechirea rapidă a echipamentului IT etc.

Prin urmare, oportunitățile se prezintă ca factori externi pozitivi, iar amenințările – ca factori externi negativi. Analiza SWOT este metoda de diagnostic cel mai frecvent folosită și are ca scop marcarea factorilor care au o influență strategică asupra dezvoltării și activității bibliotecii.

La procesul de planificare trebuie să fie antrenați toți managerii de toate nivelurile, iar planificarea se organizează pe două niveluri: planificarea într-un compartiment/departament/ secție și planificarea generală a bibliotecii. Planificarea strategică sau pe termen lung este concepută de managerii nivelului superior, iar planificarea pe termen scurt este realizată de managerii de nivelului mediu sau inferior.

O bună planificare trebuie să fie flexi-

bilă, adică adaptabilă la schimbări, această caracteristică se referă atât la planurile strategice, cât și la cele operative. Flexibilitatea presupune o revizuire periodică a planurilor strategice, redefinirea unor priorități ce pot interveni ca urmare a schimbărilor din afară. În acest sens, bibliotecile trebuie să elaboreze planuri compatibile cu cele ale organizației din care fac parte.

Elementul esențial al planificării este responsabilitatea, care conduce la îndeplinirea planului stabilit. Managerii delegă responsabilitățile către personalul care devine responsabil pentru realizarea anumitor obiective.

În lucrarea „*Managementul structurilor infodocumentare*” Ionel Enache susține ideea că planificarea strategică a devenit în ultimii ani pentru bibliotecii un mijloc de regândire a structurii bibliotecilor, a relațiilor acestora cu alte organizații și a rolului pe care îl pot avea în societate [3, p. 47]. Referindu-se în lucrarea sa la conceptele lui Ovidiu Nicolescu privind planificarea strategică, autorul abordează planificarea strategică ca: „*ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației*” [3, p. 48]. Din această definiție, rezultă că strategia unei bibliotecii trebuie să aibă următoarele trăsături definitorii:

- strategia se întocmește pentru a realiza niște scopuri clar formulate în misiune și în obiective;
- strategia vizează o perioadă viitoare de 3-5 ani;
- sfera de cuprindere a strategiei este biblioteca în ansamblul său;
- conținutul strategiei se rezumă la elementele esențiale ale organizației;
- strategia reflectă cultura instituției;
- strategia are un caracter formalizat fiind cuprinsă într-un plan;
- strategia trebuie să reflecte în conținutul său interesele tuturor părților interesate: ale managerilor, ale salariaților, dar și ale utilizatorilor [3, p. 126].

Știința managementului recomandă insistent managerilor de bibliotecă apelarea la consultanții în domeniu planificării, spre

a organiza planificarea strategică conform metodologiilor științifice de management, organizarea de ateliere de planificare strategică. În opinia autorilor Robert D. Stueart și Barbara B. Moran în lucrarea „*Managementul pentru biblioteci și centre de informare*” [9, p. 33], în procesul de planificare trebuie utilizate mai multe metode, una din care cea mai importantă este formularea de standarde sau norme și previziuni. Autorii menționează că la baza planificării în biblioteci se află standardele formulate de Asociația Bibliotecilor Americane, utilizate de majoritatea bibliotecilor din lume. Însă aceste standarde nu sunt planuri, ele reprezintă doar mijloace prin care se poate defini un nivel acceptabil al activității, în concluzie, fiecare bibliotecă trebuie să formuleze planurile proprii pe baza cerințelor utilizatorilor săi [8, p. 22].

Procesul de planificare strategică este un proces mult mai complicat și necesită o cunoaștere a organizării, conturându-se în niște etape consecutive, indiferent de profilul acesteia, după cum urmează:

- etapa preliminară (pre-planificare) este pregătirea și organizarea procesului de planificare;

- etapa 1 – elaborarea profilului sistemului de biblioteci sau al bibliotecii, analiza situației actuale, stabilirea viziunii și misiunii;

- etapa 3 – organizarea unui atelier pentru definirea planului strategic, elaborarea planului strategic;

- etapa 4 – finalizarea planului strategic. Monitorizarea și evaluarea strategiei. Implementarea. Revizuirea. [8]

Planificarea strategică este un proces interactiv ce este permanent revizuit în lumina performanțelor actuale, a condițiilor externe, ideilor și oportunităților nou apărute.

Parcurgerea etapelor de inițiere și organizare a strategiei permite identificarea indicatorilor cantitativi de monitorizare, evaluarea și raportarea stării în care se află bibliotecă sau sistemul de biblioteci publice pe tipuri de resurse și anume: infrastructura, structura de personal, relațiile interne și externe cu beneficiarii, colaboratorii, partenerii; modalitățile de evaluare calitativă

a acestor indicatori; aspectele logistice de colectare, validare, prelucrare și de prezentare, diseminarea rezultatelor primei etape de planificare.

Apoi urmează analiza mediului intern și extern, determinarea oportunităților și amenințărilor care se concretizează în analiza SWOT, care permite formularea obiectivelor strategice.

La formularea misiunii, potrivit lui Ph. Kotler, în lucrarea „*Chaotics: Management și marketing în era turbulențelor*” [5], trebuie de avut în vedere mai mulți factori, cum ar fi: istoricul instituției, stilul existent de comportament și modul de acțiune al personalului managerial, starea mediului în care există și își desfășoară activitatea bibliotecă, resursele de care dispune instituția în vederea atingerii obiectivelor stabilite, particularitățile distincte proprii instituției infodocumentare, orientările și sarcinile pe care este direcționată activitatea bibliotecii. Misiunea unei biblioteci reprezintă rațiunea de a fi și de a crea valoare pentru societate, ea se prezintă a fi fundamentul planificării strategice, principala temelie a direcției spre care se va orienta bibliotecă. Obiectivele finale ale bibliotecii trebuie exprimate clar în misiunea instituției, care va ține cont atât de valorile conducerii, cât și de nevoile angajaților și utilizatorilor. Misiunea bibliotecii oferă o imagine de ansamblu asupra ceea ce este bibliotecă și ce vrea să ofere societății.

Dacă misiunea reflectă orientările generale, direcțiile funcționării organizației exprimă sensul existenței acesteia, atunci starea finală concretă către care tinde în fiecare moment organizația este stabilită de obiective. Obiectivele stabilesc ce trebuie să facă instituția, când trebuie să facă și cum trebuie să facă, adică reflectă niște direcții concrete ale activității instituției infodocumentare. După cum afirmă Molz R., în lucrarea: *Tratat de management general* de P. Vagu, I. Stegăroiu, G. Croitoru, „*Obiectivul se referă la un rezultat dorit să fie obținut de către un individ, o grupă de indivizi, o subunitate a întreprinderii sau de către întreprindere*” [10, p. 55]. În această ordine de idei, pot menționa că obiectivele reprezintă fundamentul planificării în bibliotecă. Dar

subliniez faptul că obiectivele nu trebuie niciodată confundate cu scopurile, dacă primele reprezintă niște direcții, atunci scopurile reprezintă acțiune, acestea nu depind de voința managerilor, ci rezultă din constrângerile interne ale organizației: supraviețuire, dezvoltare etc. Astfel, din cele relatate concluzionez că obiectivele reprezintă punctul de plecare în planificarea activității, iar stabilirea acestora transformă viziunea strategică, misiunea și direcțiile de dezvoltare în sarcini concrete.

La formularea obiectivelor trebuie să se țină cont ca acestea să nu fie numai niște speranțe, ci să fie realizabile. Membrii echipei de lucru pentru elaborarea strategiei trebuie să găsească răspuns la următoarele întrebări: *dacă obiectivul formulat este potrivit pentru bibliotecă? conduce oare acesta în direcția în care dorește să-și îndrepte activitatea biblioteca? derivă oare acest obiectiv din misiunea formulată? se va avea în vedere compatibilitatea acestuia cu celelalte obiective? Este oare realizabil și măsurabil? etc.*

Din cele relatate, identific că obiectivele caracteristice planificării strategice a bibliotecii se referă, de regulă, la utilizatori, serviciile prestate (introducerea unor noi sau scoaterea unor servicii depășite etc), resursele de personal (calificarea), resursele financiare, responsabilități.

În baza definițiilor, noțiunilor de planificare analizate în sursele citate consider că planificarea, ca funcție fundamentală a managementului, presupune stabilirea principalelor obiective ale instituției infodocumentare, precum și determinarea mijloacelor necesare pentru realizarea obiectivelor stabilite. Realizarea acestei funcții constă dintr-un ansamblu de procese, în care se determină scopul și obiectivele organizației, precum și rezultatele la care se dorește să se ajungă și, nu în ultimul rând, care sunt resursele necesare de realizare a scopului stabilit al organizației.

Planificarea răspunde la câteva întrebări de bază, și anume: *Ce?* – starea dorită; *Când?* – orizontul de timp dat; *Unde?* – locul în care va fi îndeplinit planul; *Cine?* – oamenii care vor realiza planul; *Cum?* – modalitățile de realizare a stării dorite; *Cu*

ce? – resursele necesare (umane, financiare, materiale). Altfel spus, planificarea înseamnă răspunsul la întrebarea ce vrea să realizeze o bibliotecă în condițiile care le are și resursele necesare. Planificarea constă din obiective concrete, realiste și măsurabile. Rezultatele procesului de planificare pot fi grupate în trei categorii, în funcție de orizontul temporal, care poate fi lung, mediu, scurt; de probabilitatea de realizare și obligativitate. Tot ansamblul de acțiuni manageriale se detaliază în strategii, politici, planuri, programe etc. [2, p. 5].

Bibliotecile au o multitudine de scopuri din care derivă obiectivele corespunzătoare. Problema principală ce ține de planificarea în bibliotecă este de a menține un echilibru între ceea ce este realist și realizabil și ceea ce este atrăgător, dar nerealizabil.

Există deosebiri importante între planificarea strategică și cea operativă. Dacă planificarea strategică are un orizont de timp de 5-10 ani și are ca scop o schimbare, o orientare calitativă și se focalizează numai pe domeniile care angajează direct viitorul bibliotecii, atunci planificarea operațională are un orizont mai mic, de regulă 1 an, reflectă o logică de continuitate temporală, orientarea este mai puțin calitativă și stabilește opțiuni pe toată activitatea bibliotecii.

Prin urmare, după ce a fost întocmit planul strategic, biblioteca purcede la realizarea lui, are loc punerea la punct și operaționalizarea strategiei la nivelul unităților operaționale. În această ordine de idei, consider că planificarea operativă înseamnă o descriere precisă a mijloacelor care conduc la realizarea planului strategic. Cu ajutorul planificării operaționale se stabilesc modalitățile de acțiune și programarea acestora în timp, pentru a realiza obiectivele stabilite.

Produsul final al planificării operative este planul operațional care vizează anul calendaristic, și mai mult este cunoscut cu denumirea – plan anual (plan de activitate, program de activitate). De regulă, bibliotecile alcătuiesc un plan general de activitate pe întreg ansamblul său și planuri la nivel funcțional. De exemplu, dacă suntem în cazul unei biblioteci publice raionale, aceasta va avea un plan general și alte planuri

la nivel de compartimente, departamente, filiale etc. Practica unor biblioteci universitare, biblioteci specializate din Republica Moldova arată că în aceste biblioteci se întocmesc planuri la nivel de compartimente (secții) sau subdiviziuni, depinde de structura organizațională a instituției infodocumentare, iar mai apoi acestea se regăsesc în Programul anual general al instituției bibliotecii. N. Zavtur, reputat biblioteconomist, descrie o regulă în acest sens ce trebuie respectată: planul general al bibliotecii va conține prevederi referitoare la activitatea bibliotecii per ansamblu, iar planurile la nivel funcțional vizează activități specifice [14].

Elementele componente ale unui plan operativ sunt: obiectivele, indicatorii statistici, cheltuielile de muncă, cheltuielile financiare, sursele de proveniență a cheltuielilor, termenii de realizare, responsabilități.

Pornind de la obiectivele planului operativ voi menționa că acestea trebuie să fie destul de detaliate, deoarece formulează niște acțiuni, care la nivel operațional se multiplică. Funcționalitatea planului operativ va crește odată cu divizarea cât mai mare a obiectivelor. La rândul său, obiectivele planului operativ trebuie sistematizate, ordonate în așa mod ca acestea să asigure o coordonare a acțiunilor și să mobilizeze eforturile spre un scop comun. În opinia N. Zavtur, acestea pot fi structurate sau sistematizate conform funcțiilor sociale ale bibliotecilor, după domeniile de activitate și în funcție de activitatea principalelor compartimente organizaționale [11, p. 50-58].

Există o adevărată avalanșă de idei și dezbateri pe tema planificării strategice. În ultimul timp rolul planificării strategice a căpătat un nou înțeles, în mare parte datorită conștientizării din ce în ce mai mari a nevoii și importanței participării mai largi la evenimentele și activitățile ce privesc comunitatea. Viitorul instituțiilor infodo-

documentare suferă o restructurare profundă. În ultima perioadă instituțiile infodocumentare se orientează spre schimbare, printr-un efort organizat, desfășurat în timp, de la aplicarea legislației la dezvoltarea de programe/ proiecte. Orientarea spre construirea viitorului constă în schimbarea profilului de activitate a instituției în activități de dezvoltare proiectate și planificate [13, p. 6].

Scopurile principale ale planificării strategice în instituțiile infodocumentare țin de îmbunătățirea performanței, crearea unei structuri organizaționale relevante și creșterea nivelului de răspundere instituțională, departamentală și individuală. Planificarea implică creșterea transparenței decizionale și a comunicării între manageri, angajați și factorii interesați. Totodată, organizarea unui proces de planificare în instituția infodocumentară, bazat pe metodologia științifică a managementului, permite definirea unor obiective realiste, precum și stabilirea priorităților în alocarea eficientă a resurselor. Planul strategic, reprezintă, de asemenea, un instrument de comunicare, explică motivele pentru care o bibliotecă a ales anumite acțiuni, furnizează contextul pentru luarea deciziilor și subliniază raționamentul din spatele acestora. Numai prin planificarea strategică bibliotecile pot influența viitorul, pot acționa și-și pot atinge obiectivele propuse. Pornind de la faptul că planificarea strategică este un proces foarte complex, această complexitate derivă din analiza inițială a condițiilor existente la nivel local, a interacțiunilor specifice din cadrul comunității și a factorilor externi care influențează organizația, pledăm totuși pentru ideea ca strategia unei biblioteci trebuie să fie simplă, clară, bazată pe realitatea curentă și să ia în calcul, pentru viitor, o perioadă suficient de mare pentru a avea rezultate.

Referințe bibliografice:

1. BULUȚĂ, Gheorghe; PETRESCU, Gheorghe; SACHELARIE, Victor Petrescu. Biblioteca XXI : Management & marketing. Târgoviște: Bibliotheca, 2012. 256 p. ISBN 978-973-712-715-0.
2. CORNESCU, Viorel, MIHĂILESCU, Ioan, STANCIU, Sica. Managementul organizației. București: All Beck, 2003. 282 p. ISBN 973-655-365-5.
3. ENACHE, Ionel. Managementul structurilor infodocumentare. București: Ed. Universității din Bu-

- curești, 2008. 215 p. ISBN 978-973-737-451-6.
4. IONESCU, Sorin, IONESCU, Manuela. Conceptele strategice ale managementului: sinteză. Institutul Național de Informare și Documentare. București, 1998. 76 p.
 5. KOTLER, Philip. Chaotics: Management și marketing în era turbulențelor. București: Publica, 2009. 242 p. ISBN 978-973-1931-22-7.
 6. MARKOVA, V.N. Strategia managementului de bibliotecă în condițiile informatizării societății. In: Biblioteconomie: sinteze, metodologii, traduceri. București, 2008, nr. 1, p. 47-52. ISSN 1220-3076.
 7. OPREAN, Constantin. Managementul global al organizației bazată pe cunoștințe. București: AGIR, 2011. 645 p. ISBN 978-973-720-363-2.
 8. STUEART, Robert D.; MORAN, Barbara B. Management pentru biblioteci și centre de informare. Trad. Lucia-Mihaela VITCOWSKY. Asociația Bibliotecarilor din Bibliotecile Publice. București: BNR, 1998. 332 p. ISBN 973-97354-9-5.
 9. VAGU, Paraschiv, Ion STEGĂROIU, Gabriel CROITORU. Tratat de management general. Târgoviște: Bibliotheca, 2013, Vol.2. 397 p.
 10. ȚURCAN, Nelly. Biblioteconomie și Știința a informării. Prelegeri pentru studenții specialității Biblioteconomie și Asistență Informațională. Vol. 2. Chișinău: CEP USM, 2003. 160 p.
 11. VARBANOVĂ, Lidia. Planificarea strategică a organizației culturale ca sistem de învățare deschis. Chișinău: ARC, 2010. 472 p.
 12. ZAMFIR, Cătălin, STOICA, Laura, STĂNCULESCU, Manuela Sofia. Dezvoltarea socială. Capacitatea instituțiilor. Ghid de evaluare. București, 2007. 110 p.
 13. ZAVTUR, Natalia. Evaluarea managerului bibliotecii. In: Biblioteconomie. Informare. Documentare. Culegere de articole. Chișinău, 1999, p. 50-58.
 14. ZAVTUR, Natalia. Evoluția ideii de management în gândirea teoretică de biblioteconomie din Republica Moldova. In: Probleme actuale ale teoriei și practicii biblioteconomice: către 45 de ani de învățământ biblioteconomic în Republica Moldova. Chișinău, 2005, p. 63-85. ISBN 9789975948401.