

Planificarea activitatii in biblioteci, etapa a managementul lui performant

Planificarea reprezinta, cel putin teoretic, un element esential in managementul oricarei organizatii, in general, al bibliotecii in special, miza fiind proiectarea viitorului, schimbarea, eliminarea unor incertitudini, scopul fiind asigurarea dezvoltarii eficientizarii activitatii.

Cu toate acestea adeseori procesul de planificare continua sa fie neglijat in biblioteci, cauzele fiind multiple. Dintre ele enumeram : un proces complex, ce presupune cunostinte domeniu, dar si timp; influentele mediului extern sunt numeroase si imprevizibile de multe ori – incertitudine economica, schimbari rapide in ceea ce priveste sisteme informationale, factorii demografiei, nivelul resurselor financiare. Acestea au drept consecinte luarea doar a unor decizii pe termen scurt. Alte cauze decurg din schimbarile(de multe ori de criterii politice) managementului de varf, fara a prevala competenta profesionala si abilitatile manageriale. Multi manageri evita sa faca o planificare adecvata, iar altii nu au competentele necesare; unii confunda procesele de planificare cu activitatile curente de conducere.

De multe ori conducatori de biblioteci iau ca baza de dezvoltare viitoare a institutiei succesele din trecut sau se iau decizii bazate pe “inspiratie”.

In societatea contemporana, in domeniul dezvoltarii bibliotecii si a managementului ei, “experienta, intuitia si prezenta de spirit nu mai sunt suficiente: rezultatele sunt acum influentate de mai multe variabile. Odata ce bibliotecarii s-au maturizat din punct de vedere organizatoric, ei si-au asumat responsabilitatea sau, in unele cazuri, au fost mandatasi de institutii tutelare – de a elabora planuri strategice in incercarea de a anticipa programele viitorului si pentru a preintampina o situatie de permanenta criza. Aceste planuri devin apoi baza de evaluare a implicatiilor de ordin financiar ale programelor – inclusiv utilizarea personalului, achizitia de materiale, dezvoltarea tehnologica, si intretinerea functionala a institutiei”. (Stucart, Robert D., Moran, Barbara D., Management pentru biblioteci si centre de informare, Editia a IV-a, Bucuresti, Biblioteca Nationala a Romaniei, 1998, p.21).

In acest context biblioteca romaneasca “acuza” aceste disfunctiuni si din cauza ca ea actioneaza intr-un mediu socio-cultural in tranzitie.

Daca in ceea ce priveste planificarea pe termen scurt (operational), rezultatele sunt acceptabile, in ceea ce priveste planificarea strategica, pe termen lung (5 sau 10 ani) ea ramane un deziderat. De aceea consideram ca stabilirea unor repere teoretice dar cu posibile implicatii practice, este absolut necesara in aceasta perioada.

Planificarea strategica. Presupune o etapa initiala in care sa fie analizati:

- Mediul extern cu factorii sai: sociali; economici; tehnologici; culturali; demografici; politici.
- Mediul intern (“diagnoza” institutiei); personal de specialitate; servicii; sisteme; resurse; startegii curente.
- Deplasarea si evaluarea nevoilor utilizatorilor de informare si servicii culturale.

Pe baza acestori factori, a cunoasterii si analizei lor, se trece apoi la stabilirea misiunii, scopului, obiectivelor si strategiilor.

In aceasta faza initiala, determinante sunt cele doua componente, informarea si analiza, care stau, de fapt, la baza oricarui proces de management dintr-o biblioteca (Petrescu, Victor, “Consideratii asupra managementului de biblioteca” in Banciu Doina, Buluta Gheorghe, Petrescu Victor, “biblioteca si societatea”, Bucuresti, Editura Ager, 2001,

p. 105). Informarea si analiza trebuie sa vizeze atat mediul extern, cat si mediul intern al institutiei, rezultatul materializandu-se intr-o diagnoza care sa dezvalui "starea de fapt". Pentru cunoasterea si evaluarea nevoilor utilizatorilor este necesar sa se foloseasca atat datele statistice la nivelul bibliotecii, cat si marketingul, vazut ca "ansamblu de activitati specifice, presupunand folosirea unor metode si tehnici specializate care au ca obiect de cercetare piata – in cazul nostru, al utilizatorilor bibliotecii, in ceea ce priveste cererile cor de informatii si servicii specifice si satisfacerea acestora in conditii cat mai bune." (Megginson, L. C., Successful Small Business management, Fifth Edition, BPI/RWIN, 1998, p. 89). In opinia noastra, pentru procesul decizional din cadrul bibliotecii este necesara elaborarea unui sistem propriu de marketing, care sa raspunda la intrebarile:

- Unde ne aflam la un moment dat fata de cerintele si nevoile colectivitatii, fata de reseaua bibliotecilor publice sau de intregul sistem;
- Unde vrem sa ajungem (precizandu-ne obiectivele pe termen scurt si mediu, precum si strategiile pe care le vom utiliza);
- Ce modalitati si cai trebuie sa alegem pentru rezolvarea lor;
- De ce resurse avem nevoie, cine ne poate ajuta pentru marirea acestora.

Pe baza acestor evaluari, a realizarii "diagnozei" mediului extern si a celui intern se poate trece la elaborarea unor planuri operationale care cuprind:

- Formularea viziunii de dezvoltare;
- Enuntarea clara a misiunii organizatiei;
- Identificarea si formularea scopurilor si a obiectivelor organizatiei;
- Identificarea strategiilor si realizarea planurilor de actiune. Se impune nominalizarea resurselor financiare, stabilirea directiilor si a procedurilor de urmat pentru realizarea obiectivelor;
- Implementarea planului strategic;
- Supravegerea, coordonarea, evaluarea si adoptarea planului in conditiile in care unele obiective sunt realizate prioritatiile fiind insa altele.

O schema foarte eficienta care argumenteaza faptul ca planificarea strategica este un proces continuu o regasim in lucrarea lui Stueart si Moran, "Managementul pentru biblioteci si centre de informare" (op. cit., 1998, p. 27).

Desigur pentru realizarea unui asemenea proces este necesara participarea tuturor segmentelor organizatiei (a bibliotecii), planificarea generala a institutiei inglobandu-le perspectivele de dezvoltare.

Un asemenea plan strategic trebuie sa cuprinda in esenta urmatoarele componente:

- Misiunea bibliotecii, materializata intr-un corpus de valori si definind scopul existentei institutiei. Aceasta poate fi raportata atat la standardele unanim acceptate, cat si la misiuni specifice.
- Scopurile bibliotecii sunt cele care asigura dezvoltarea institutiei, fiind cuantificate in obiective si activitati specifice.

Obiectivele bibliotecii trebuie sa faca referire la:

- utilizatori/non-utilizatori. Cine sunt acestia? Definirea lor;
- serviciile. Ce servicii sunt necesare, ce servicii ar trebui infiintate sau desfiintate;
- resursele umane. Ce calificari si profesii sunt necesare pentru buna desfasurare a activitatii in serviciile stabilite;
- resursele financiare. Cuantumul, cine finanteaza si posibilitati sunt de finanatare;
- responsabilitatile in cazul colectivitatii. Obligatiile bibliotecii ca institutie speciala.

Expunerea de motive. Componenta foarte importanta ca poate facilita finantarea activitatii.

Implicatiile bugetare. Angajeaza financiar atat biblioteca, cat si coordonatorul de credite. In conditiile de astazi din Romania, problema este foarte sensibila, incertitudinile mediului fiind diverse.

In zilele noastre, mai mult decat oricand, termenul de planificare si-a schimbat continutul evoluand de la un act rigid, lipsit de posibilitatile unei flexibilitati in functie de cerintele prezente sau de perspective, la unul modern adecvat obiectivelor si strategiei nationale sau institutionale din domeniul bibliotecilor.

Continua sa fie o veriga importanta a actului managerial, institutia bibliotecara fiind perceputa ca un summum de programe, finanatate de comunitatea in care ne desfasuram activitatea, in functie de performantele obtinute.

Conf. Dr. Victor Petrescu

Dr. Octavian Mihai Sachelarie

Material publicat in "Biblioteca: Revista de bibliologie si stiinta informarii",
Bucuresti, 2003, nr.10