

**Training**  
**pentru directorii bibliotecilor publice raionale**

**Planificarea strategică**  
**27 – 29 mai 2014**



**Chișinău**

### Formarea comunității de inovatori în planificarea strategică

1. Faceți cunoștință unul cu altul în cadrul echipelor.
2. Găsiți o denumire pentru echipa Dvs.
3. Elaborați un simbol simplu, care să reprezinte echipa Dvs.
4. Pe o foaie A 4 scrieți denumirea echipei, prenumele membrilor echipei și reprezentați simbolul echipei.
5. Pregătiți o povestioară succintă, care ar reflecta sinteza istoricului bibliotecilor Dvs. (Date remarcabile din istoria bibliotecilor, evenimente foarte importante care au avut loc în biblioteci, personalități cu adevărat marcante care au vizitat bibliotecile, participarea bibliotecii la evenimente istorice, statistici impresionante etc.). Pe o altă foaie A 4 scrieți cuvântul "*Istoricul*" și exprimați pe ea cele mai importante date din istoricul dezvoltat.
6. Pregătiți o prezentare originală (dar și succintă) a echipei: denumirea, explicația simbolului, prezentarea tuturor prenumelor (membrilor echipei), prezentarea istoricului dezvoltat în punctul 5. Prezentarea nu va depăși 2 minute!
7. Realizați prezentarea echipei.



**Training:  
Planificare strategică  
27 – 29 mai 2014**

**Obiective:**

1. Perfecționarea competențelor directorilor bibliotecilor raionale în planificarea strategică
2. Fortificarea rețelei managerilor inovatori Novateca

**Agenda:**

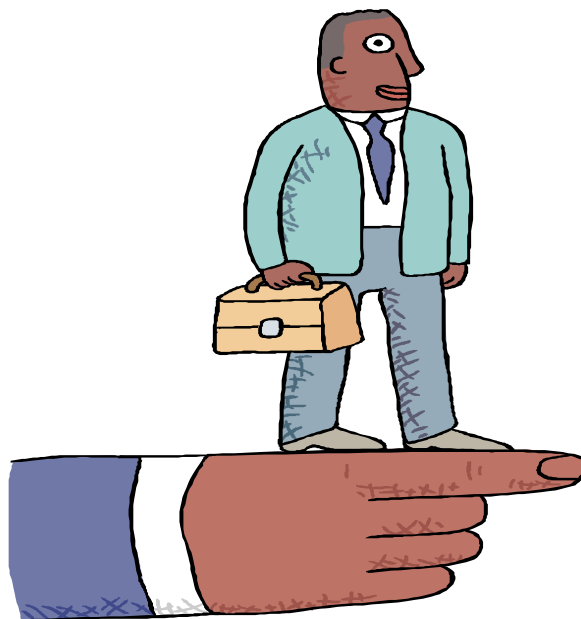
<b>Timp</b>	<b>Subiect</b>
<b><u>Marti, 27 mai 2014</u></b>	
17.00 – 18.00	Înregistrarea participanților. Pauză de cafea
Sesiune informațională 18.00 – 19.00	1. Elemente organizatorice
	2. Obiectivele și agenda trainingului
	3. Discuții informale referitoare la planurile de lucru ale bibliotecilor raionale
19.00 – 20.00	Cina
<b><u>Miercuri, 28 mai 2014</u></b>	
8.00 – 8.50	Dejunul
Sesiunea I. 9.00 – 10.20	1. Deschiderea oficială a trainingului
	2. Conceptul de bibliotecă modernă. Biblioteca raională – generatorul inovativ al tuturor bibliotecilor din raion
	3. Conceptul de planificare strategică
	4. Abordarea valorilor, care vor sta la baza procesului de modernizare strategică a <u>bibliotecii raionale</u>
10.20 – 10.40	Pauză de cafea
Sesiunea II. 10.40 – 12.00	1. Dezvoltarea viziunii bibliotecii
	2. Dezvoltarea misiunii bibliotecii
12.00 – 12.20	Pauză
Sesiunea III. 12.20 – 13.50	1. Analiza situației actuale. Modelul SWOT
	2. Analiza discrepanței dintre situația actuală și viziune
	3. Formularea obiectivelor pentru realizarea viziunii. Modelul SMART
13.50 – 15.20	Prânzul
Sesiunea IV 15.20 – 16.50	1. Identificarea activităților pentru realizarea obiectivelor. Parteneriate utile în realizarea activităților planificate
	2. Monitorizarea. Evaluarea. Diseminarea. Durabilitatea
16.50 – 17.10	Pauză de cafea
Sesiunea V 17.10 – 18.30	1. Identificarea activităților pentru realizarea obiectivelor.
	2. Parteneriate. Resurse
	3. Activități specifice.
18.30 – 19.00	Discuții informale: succese și dificultăți în practicile de planificare a activităților bibliotecilor raionale
19.00 -	Cina de socializare

<u>Joi, 29 mai 2014</u>	
8.00 – 8.30	Dejunul
Sesiunea VI 8.30 – 9.50	1. Motivarea personalului și a aliaților pentru a se implica activ în implementarea planului strategic de dezvoltare a bibliotecii
9.50 – 10.10	Pauză de cafea
Sesiunea VII 10.10 – 11.30	1. Dezvoltarea strategiilor de motivare a personalului și a aliaților
	2. Sinteza componentelor pentru schița de plan strategic
	3. Identificarea riscurilor cu care ne putem confrunta la realizarea activităților planificate. Identificarea soluțiilor posibile pentru diminuarea riscurilor respective
11.30 – 11.50	Pauză
Sesiunea VIII 11.50 – 13.30	1. Finisarea schițelor de plan strategic. Schimb de informații referitoare la planurile strategice dezvoltate
	2. Evaluarea trainingului
13.30 – 14.30	Prânzul
14.30	Plecarea participanților



**Întrebări  
pentru exercițiul „Câmpul minat”**

1. Ar fi fost bine să **clarificăm sarcina** înainte de a începe realizarea ei (să ne informăm din surse sigure)?
2. Ar fi fost bine să **stabilim clar finalitatea**, situația dorită (adică unde este tronul)?
3. Ar fi fost bine să **formulăm misiunea** noastră și să stabilim dacă există vre-o conexiune între misiunea respectivă și sarcina care trebuie de realizat?
4. Ar fi fost bine să **analizăm situația actuală** ?
5. Ar fi fost bine să avem un **plan** concret cum să ajungem de la situația actuală la situația dorită?
6. Ar fi fost bine dacă în realizarea sarcinii **cooperam, comunicam** cu alții și **ascultam** persoanele care încercau să clarifice sarcina sau să pună anumite întrebări?
7. Oare **obstacolele** (minele) au fost principalele cauze ale eșecurilor noastre?
8. De ce am acceptat să ne fie legați ochii și de ce am mers prin câmpul minat **cu ochii legați**?
9. De ce am acceptat **să fim roțiți (zăpăciți)** înainte de a traversa un câmp minat cu ochii legați?



**Inovația este un deliciu al curajoșilor.  
7 pași magnifici în implementarea inovațiilor**

1. **Analizați critic situația.** Manifestați curaj în a evalua critic propria activitate și a identifica acele componente care ar merita să fie inovate (a nu se confunda cu „îmbunătățite”). Fixați privirea pe necesitățile și aspirațiile beneficiarilor dvs.! Sfidați rutina. Savurați fericirea de a gândi liber.
2. **Studiați critic tezaurul mondial.** Manifestați curaj să acceptați că cineva, undeva, cândva a abordat cu mai mult succes componenta pe care intenționați să o inovați. Găsiți pe acești *Cineva* și valorificați constructiv realizările lor pentru a vă face o proprie viziune asupra inovației, pe care doriți să o implementați în bibliotecă. Manifestați curaj și înțelepciune ca să învățați atât din succesele acestor *Cineva* dar și din greșelile lor.
3. **Dezvoltați o viziunea proprie asupra inovației.** Manifestați curaj în dezvoltarea propriului traiect de gândire și de implementare a inovației, ținând cont de faptul că inițiativa dvs. va întâmpina inițial o anumită rezistență din partea colegilor. De asemenea este riscul ca dvs. să fiți percepută ca o persoană stranie. Se vor găsi și binevoitori care vor ridiculiza pe seama inițiativei dvs.
4. **Experimentați inovația.** Manifestați curaj în experimentarea inovației în proporții relevante. Monitorizați progresele. Fiți pregătită că în timpul experimentării o să vă confrunțați și cu anumite eșecuri. Este mare probabilitatea ca unii colegi să speculeze pe aceste eșecuri. Învățați și din propriile erori și aveți curajul să depășiți cu demnitate dificultățile temporare.
5. **Atrageți adepți.** Manifestați curaj în a convinge tot mai multe persoane de avantajele inovației. Diseminați dinamic și hotărât succesele și bunele practici derivate din inovația pe care o implementați. Plasați accentul pe avantajele pe care le-au obținut beneficiarii dvs. grație inovației. Atrageți cât mai mulți suporteri și dezvoltați alianțe constructive. Dezvoltați competențele celor care au decis să vă susțină.
6. **Implementați hotărât inovația!** Manifestați curaj în implementarea inovației în cultura organizațională a bibliotecii. Valorificați în acest scop simpatiile beneficiarilor inovației. Dezvoltați competențele celor care vă vor sprijini în acest deziderat.
7. **Celebrați succesul! Mândriți-vă cu cele realizate.** Manifestați curaj în situația în care toți vă vor lauda și vor zice cât de prețioasă este inovația pe care a-ți implementat-o, și... **reveniți rapid la punctul 1!**



## Ingrediente pentru o zeamă gustoasă

1. Carne de pui
2. Apă
3. Tăiței
4. Ceapă
5. Morcov
6. Roșii
7. Borș de casă
8. Piper negru
9. Pătrunjel
10. Mărar
11. Sare
12. Leuștean



**Secolul XXI – dominația informației!**  
**Internetul – sursa cea mai rapidă în accesarea și transmiterea informației!**





## Google lansează proiectul Internet pentru toți



# Facebook folosește dronele pentru a asigura conexiunea la internet



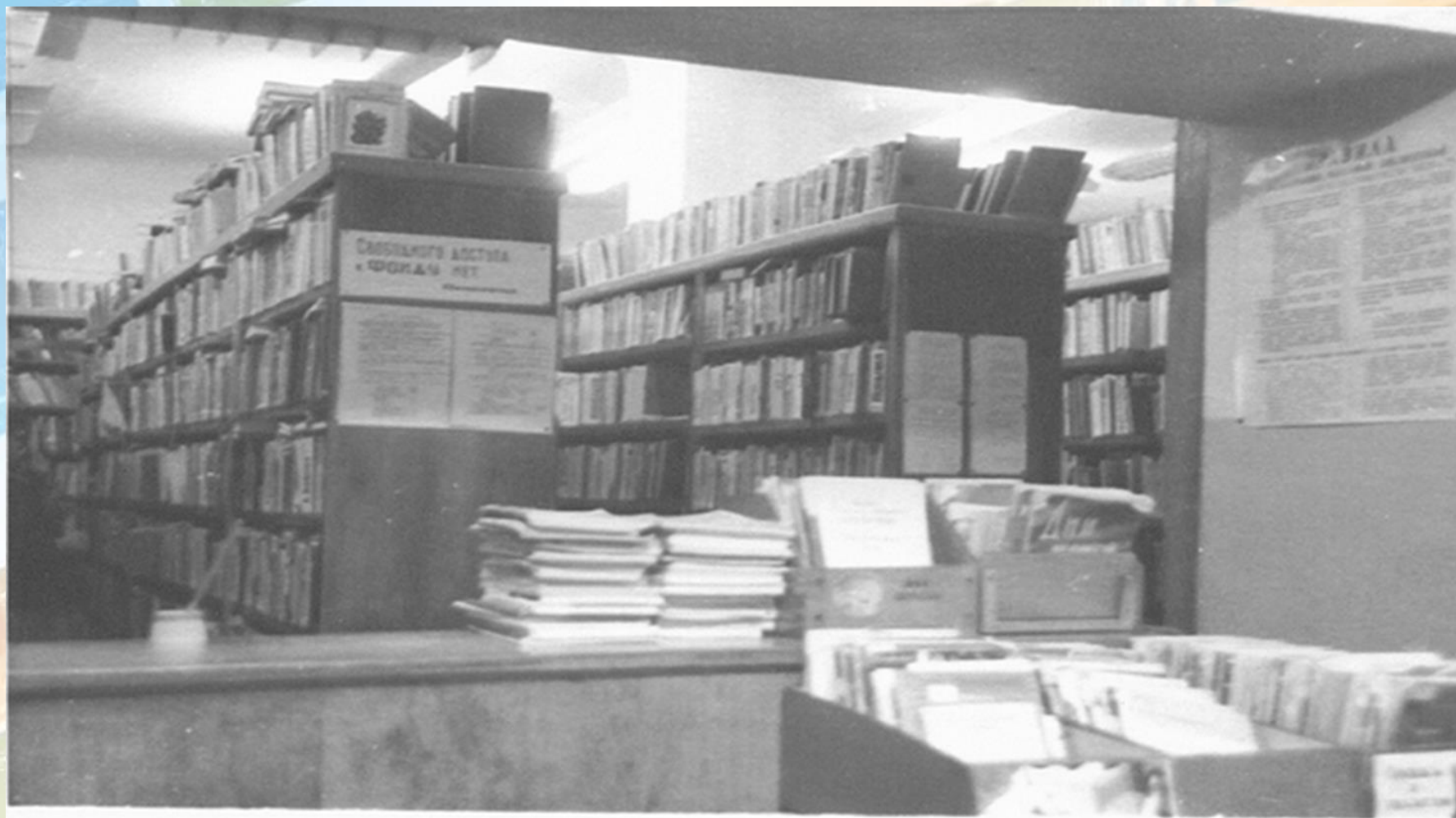
**Fundația Gates  
acordă importanță strategică bibliotecilor în asigurarea accesului la  
internet și informații**

**BILL & MELINDA  
GATES *foundation***

# **Direcții de modernizare strategică a bibliotecilor**

- 1. Spațiul și mobilierul**
- 2. Colecțiile**
- 3. Tehnologiile**
- 4. Utilizatorii**
- 5. Serviciile**
- 6. Partenerii**
- 7. Bibliotecarii!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!**

## 1. Spațiul și mobilierul









  
**Because**  
*it's all about the colors you feel*

  
[www.because.md](http://www.because.md)

**relax**  
**zone**



## 2. Colecții



# AUDIO VISUAL ROOM

AUDIO BOOKS  
(TAPES  
AND CDS)

A TO C

BOOKS  
A TO Z

C TO Z

DVDS and VIDEOS









**Bibliotecile – ateliere în care beneficiarii pot veni pentru a repara, confecționa ceva**



**Biblioteca – atelier de creație pentru  
cei care vor să picteze, compună versuri, muzică etc.**



### 3. Tehnologii







## 4. Utilizatori







## 5. Servicii relevante pentru comunitate



**Serviciu de formare pentru viitoarele mame**



**Servicii oferite persoanelor care caută un loc de muncă**



**Serviciul Dezvoltarea creativității copiilor prin joacă**







**APL și biblioteca transcriu și digitalizează istoria localității**

*Birštonas Cultural centre*

„Poetry Spring” and Summer events

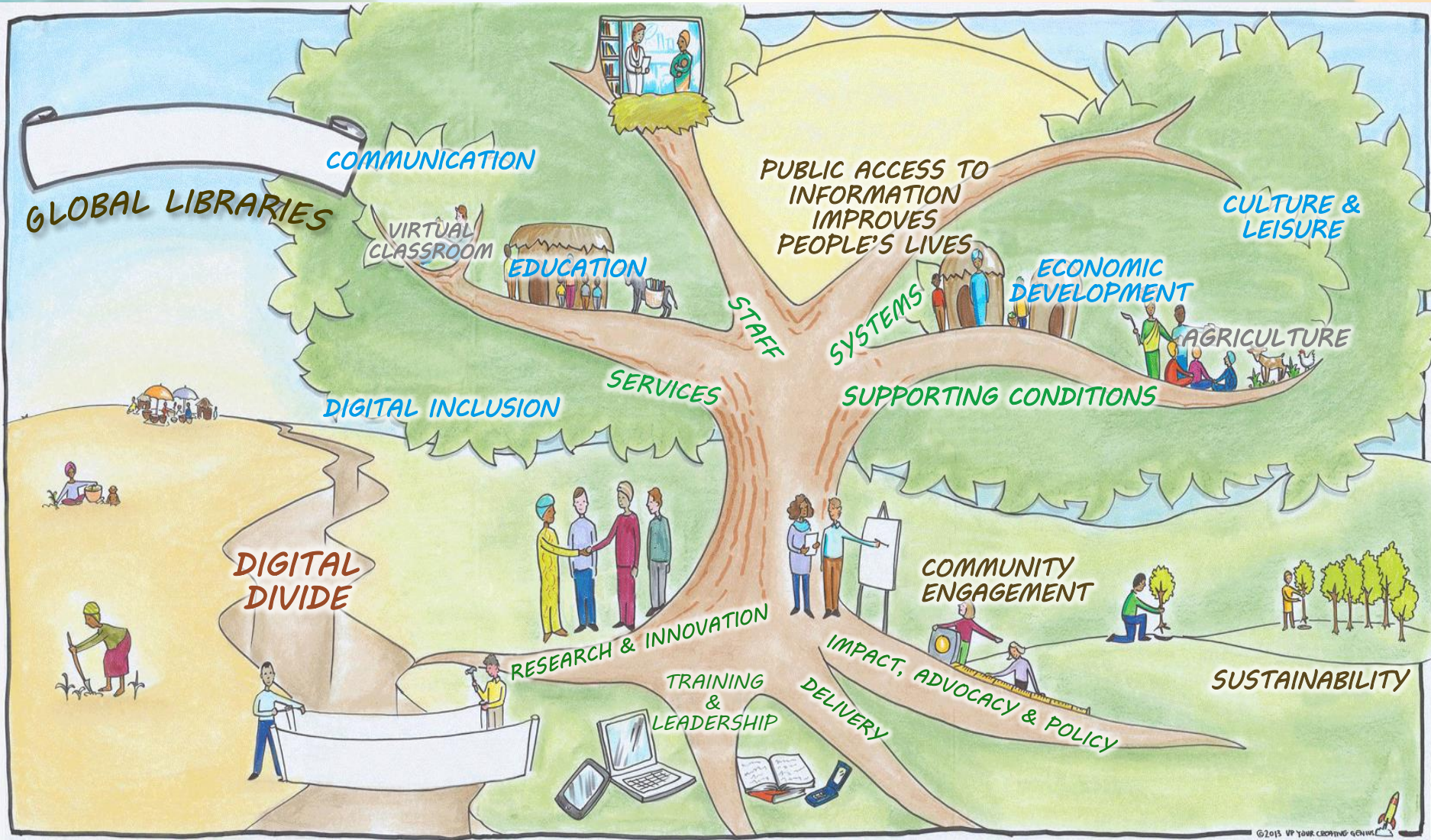


Project „Under the starry sky of August”



**Dacă nu vine Mahomed la munte, vine muntele la Mahomed!**

## 6. Parteneri



## 7. Bibliotecarul modern!!!



**Bibliotecarii achiziționează competențe moderne**



15/11/2012 15:30





# PROGRAMUL NAȚIONAL novateca

Sușținem bibliotecile pentru dezvoltarea comunităților



## Componentele bibliotecii moderne

### I. Componenta fizică:

1. Spații și mobilier onorabile (norme de securitate, igienico-sanitare, estetice, ergonomice, design modern etc.).
2. Colecții utile beneficiarilor (cărți, periodice, audio-video, tablouri, jocuri, instrumente etc.).
3. Tehnologii moderne (computere, tablete, Xerox, proiectoare, imprimante, Internet, Wi Fi etc.).

### II. Componenta umană

4. Utilizatori mulți, diverși, activi și fideli valorilor bibliotecii.
5. Servicii necesare tuturor membrilor comunității.
6. Parteneri (diverși, loiali, durabili).
7. Bibliotecar modern (!!!) care să asigure o **cultură organizațională inovativă în bibliotecă** (profesionalism, demnitate, dedicație, optimism, creativitate, eficiență, receptivitate, cultura deservirii, simțul umorului etc.).
8. Etc.

#### Domenii posibile de diversificare a serviciilor oferite membrilor comunității:

- Incluziune digitală,
- Cultură și recreere,
- Educație,
- Comunicare,
- Dezvoltare economică,
- Sănătate,
- Guvernare
- Etc.



## Proiectarea managerială

Planificarea reprezintă una din cele mai importante funcții în managementul bibliotecii. Pe parcursul anilor conceptul de planificare/proiectare a evoluat, și-a modificat semnificativ esența, forma și conținutul. Actualmente pot fi evidențiate două categorii de proiectări – proiectările tactice (operaționale) și proiectările strategice.

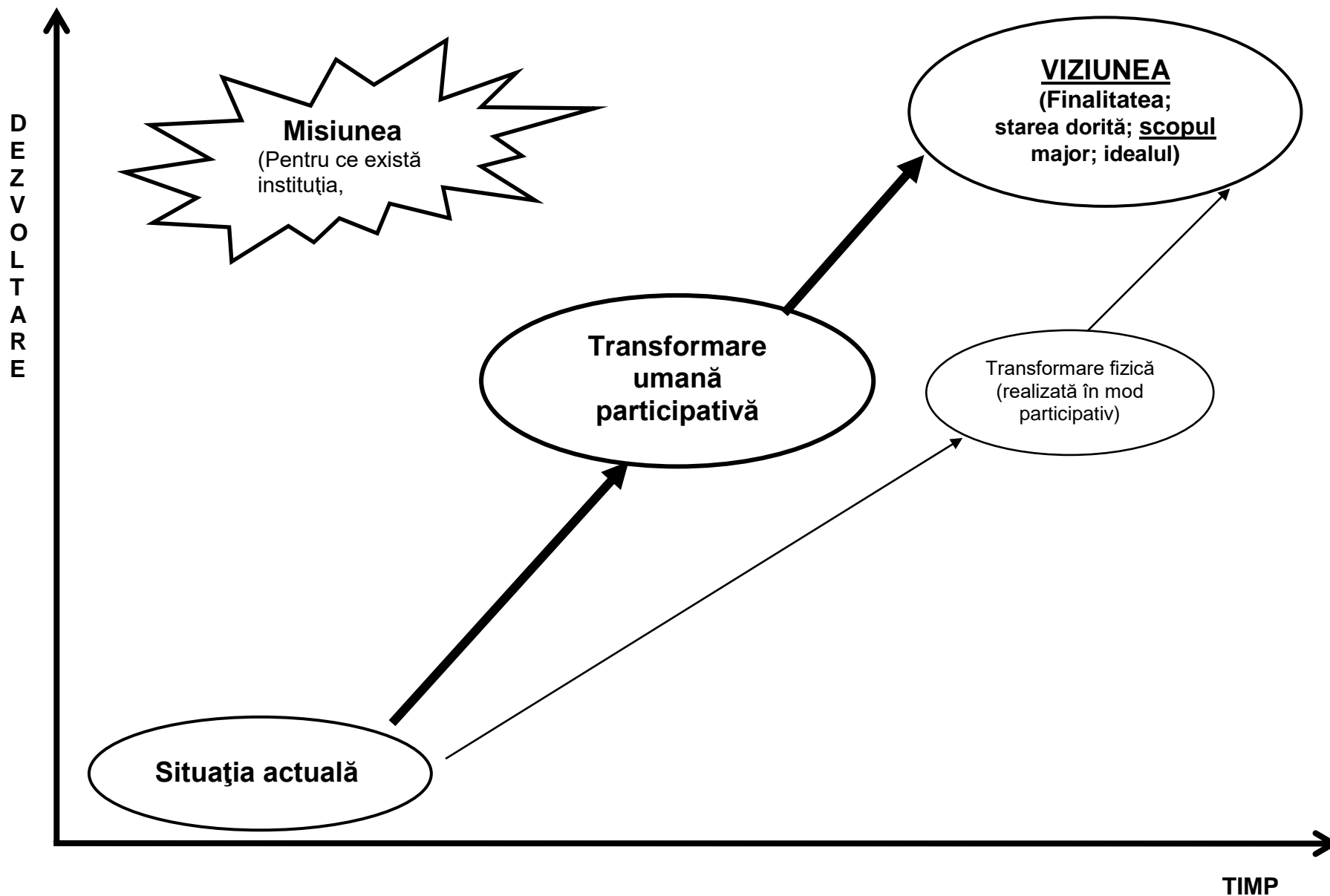
**Proiectările tactice (operaționale)** se orientează spre domenii specifice de activitate din interiorul instituțiilor și presupun un interval de timp mai restrâns decât proiectările strategice. De obicei planificările tactice se bazează pe analiza situației actuale și au ca prioritate identificarea unor soluții rapide pentru amplificarea succeselor și minimizarea dificultăților cu care se confruntă bibliotecile. Proiectările tactice sunt extrem de pragmatice și în majoritatea cazurilor evită să abordeze idei cu un caracter excesiv de abstract, vag, sau situații în care soluțiile nu pot fi valorificate imediat.

**Proiectările strategice** sunt recomandate în mod special în situațiile în care **este nevoie de adus în biblioteci schimbări majore, sau inovații strategice**. Proiectările strategice operează cu intervale mai mari de timp – de peste 3-5 ani. Proiectările strategice fac o anumită abstracție de situația reală și își orientează actul creativ spre construirea unor viziuni prospective curajoase și ambițioase, care la momentul actual pot fi interpretate ca excesiv de optimiste sau chiar iluzorii de către mulți reprezentanți ai sistemelor. Planificările strategice au un caracter holistic (sistemic) și profund uman. Ele sunt participative, dinamice, creative, uneori dramatice și mai puțin încorsetate în limite de diferită natură. La activitățile de planificare strategică se invită personal (bibliotecari, reprezentanți ai APL, parteneri, beneficiari etc.) cu potențial avansat de generare a ideilor inovatoare și care deține competențe sporite de a valorifica prioritățile sinergice ale lucrului în echipe de creație.

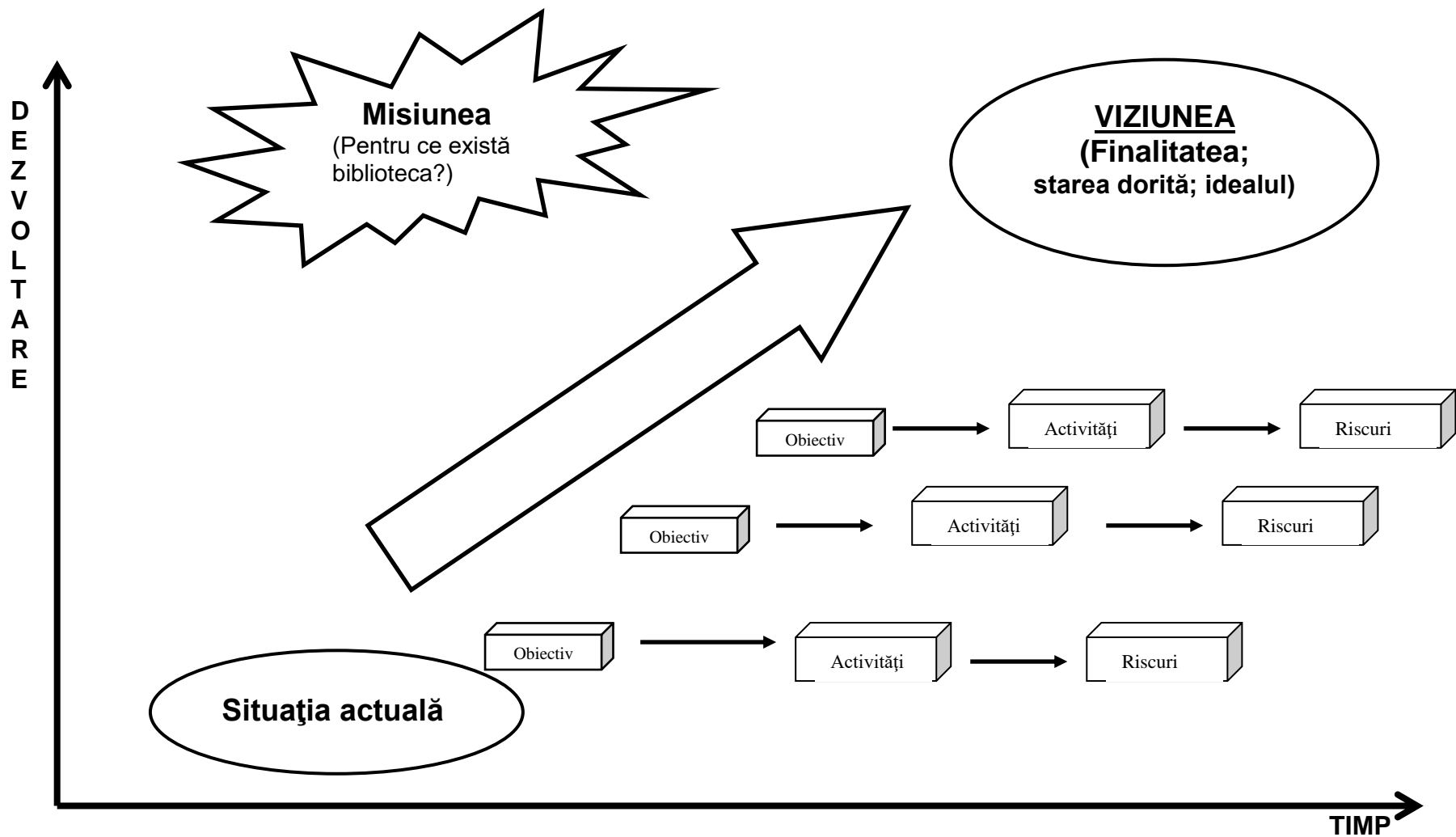
Proiectarea strategică se poate axa pe produse specifice la capitoarele:

- Cine am fost noi până la acest moment?
- Unde vrem să ajungem în 3 – 5 ani și de ce?
- Care e rolul nostru în ceea ce trebuie de făcut pentru a ajunge acolo unde dorim?
- De unde pornim să facem ceea ce trebuie de făcut?
- Ce trebuie de făcut?
- Când trebuie de făcut?
- Unde trebuie de făcut?
- De către cine trebuie de făcut?
- Cu ce resurse vom face ceea ce trebuie de făcut?
- Cum vom urmări progresul realizărilor?
- Cum vom interveni cu activități compensatorii în caz de necesitate?
- Cum vom determina dacă am ajuns exact acolo unde ne-am propus?
- Cum vom spune și altora ce am făcut?
- Cum vom valorifica prospectiv produsele realizate la finele activităților planificate?

## Reprezentarea schematică a procesului de dezvoltare a proiectului în timp



## Reprezentarea schematică a procesului de dezvoltare a proiectului în timp



## Componente posibile ale unui plan strategic de dezvoltare a bibliotecii raionale

1. Scurt istoric
2. Valorile prioritare
3. Viziunea
4. Misiunea
5. Analiza situației actuale
6. Obiectivele
7. Activități pentru realizarea obiectivelor
8. Resursele necesare pentru realizarea activităților
9. Implicarea partenerilor în realizarea proiectului
10. Managementului riscurilor
11. Monitorizarea activităților
12. Evaluare activităților
13. Durabilitatea inovațiilor implementate
14. Diseminarea succeselor și a bunelor practici
15. Anexe



## Valorile bibliotecii

Valorile reflecta credințele fundamentale ale bibliotecii. Ele oferă fiecărui membru al echipei posibilitatea să-și stabilească prioritățile personale pentru domeniul său de activitate.

### Valori care pot sta la baza procesului de modernizare a bibliotecilor raionale

Seriozitatea	Experiența	Onoarea	
Flexibilitatea	Tradiția	Loialitatea	
Prudenta	Profesionalismul	Demnitatea	
Creativitatea	Transparența	Fidelitatea	
Acuratețea	Responsabilitatea	Onestitatea	
Optimismul	Colaborarea	Sinceritatea	
Curajul	Toleranța	Spiritul de dreptate	
Cumpătarea	Dedicația	Simplitatea	
Seriozitatea	Echitatea	Politețea	
Generozitatea	Compasiunea	Recunoștința	
Angajamentul	Simțul umorului	Iubirea	
Persistența	Incluziunea		

### Exemple de formulări ale valorilor în cadrul diferitor instituții

- Integritatea – suntem un colectiv cu o conduită onestă.
- Loialitatea - suntem devotați bibliotecii și clienților noștri în scopul îndeplinirii obiectivelor asumate atât în nume personal cât și în numele instituției.
- Responsabilitatea - ne asumăm responsabilitatea pentru activitățile întreprinse de noi, și suntem gata să suportăm consecințele acestora.
- Echitate - atât angajații bibliotecii cât și utilizatorii sunt tratați imparțial, corect și echitabil.
- Satisfacția clienților - folosim toate resursele pentru atingerea unui standard ridicat de calitate a serviciilor prestate, pentru satisfacerea cerințelor utilizatorilor serviciilor de bibliotecă și câștigarea loialității acestora.
- Experiență și competență - ne bazăm pe o bună judecată profesională asigurată de experiența și valoarea angajaților noștri.
- Tradiție – am dobândit tradiție pentru că noi credem în continuitatea valorilor noastre.
- Spirit de echipă – comunicăm, conlucrăm și reușim împreună.
- Microsoft - "Punem preț, atât ca firmă, cât și ca indivizi, pe integritate, onestitate, deschidere, excelență personală, auto-critică constructivă, auto-perfecționare continuă și respect reciproc. Suntem dedicați clienților și partenerilor noștri și suntem pasionați de tehnologie. Abordăm provocări semnificative și suntem mândri să le depășim. Suntem responsabili față de clienți, acționari, parteneri și angajați, onorându-ne promisiunile, furnizând rezultate și avansând către obținerea celei mai bune calități"

### **Biblioteca Municipal B.P. Hașdeu:**

Acțiunile noastre demonstrează că noi apreciem și respectăm:

- Utilizatorii și colegii
- Accesibilitatea și diversitatea
- Excelența și calitatea
- Parteneriatul și colaborarea
- Schimbarea și inovația
- Responsabilitatea și integritatea

### **Biblioteca Sângera:**

Obligațiune, responsabilitate, corectitudine, flexibilitate, onestitate, accesul la informație.

### **Biblioteca din Los Angeles:**

Integritate, Deschidere, Fortificare, Excelență,

Sub aspect valoric, biblioteca noastră se va fundamenta pe tradițiile de performanță existente în domeniul bibliotecar și va plasa cetățeanul cu aspirațiile lui în centrul atenției prin practici flexibile de deschidere, de colaborare, de stimulare a curajului de a promova schimbări pozitive în comunități.

Biblioteca oferă acces gratuit, liber nediscriminatoriu pentru fiecare membru al comunităților și duce astfel la incluziunea socială, la o echitate socială mai avansată, la dezvoltarea comunității și a cetățenilor.

Biblioteca devine o necesitate vitală a comunității prin ridicarea prestigiului și profesionalismului fiecărui angajat din sistemul bibliotecar, prin flexibilitatea, loialitatea și compasiunea față de toți utilizatorii bibliotecii, prin demnitatea, curajul și onestitatea cu care bibliotecarii fac tot posibilul pentru ca instituția lor să fie cât mai utilă și cât mai atractivă pentru toți membrii comunității și pentru oaspeții acesteia.

Biblioteca pune un puternic accent pe creativitate, angajament, perseverență devotament și dedicație în asigurarea generării și implementării progresive a inovațiilor care vor fi solicitate și utilizate cu fidelitate și recunoștință de către utilizatori.

Punem accent pe tradiția onorabilă a instituției noastre care a fost dezvoltată pe parcursul anilor prin sinteza armonioasă a valorilor perene de sinceritate, generozitate, politeță, recunoștință reciprocă în raport cu toți utilizatorii bibliotecii și de responsabilitate, seriozitate, acurateță, transparență, onestitate și demnitate în raport cu toți partenerii noștri.

### Viziunea bibliotecii

Viziunea bibliotecii reprezintă o **stare idealizată** la care se tinde să se ajungă într-un viitor previzibil (3-10 ani). Viziunea reflectă mai mult dezideratele calitative decât aspectele cantitative. Viziunea se exprimă printr-o frază (sau câteva fraze sistemic aranjate). Viziunea poate fi însoțită și de o succintă notă explicativă referitoare la domeniile de inovație și de excelență expuse în viziune.

**Se recomandă ca la formularea viziunii să se țină cont de următoarele componente:**

- Orientarea optimistă, inovativă spre viitor – (Cum vedem activitatea bibliotecii raionale în progres peste 3 ani?).
- Accentuarea elementelor de performanță în domeniile noastre de activitate.
- Fundamentarea pe valorile considerate de bibliotecă a fi prioritare
- Atractivitatea și credibilitatea pentru consumatori, beneficiari, parteneri și angajați.
- Implicarea eficientă și creativă a întregii echipe. Îmbunătățirea percepției bibliotecii în comunitate.

**Energia creativă la formularea viziunii** poate fi orientată spre domenii concrete de activitate cum ar fi:

- Serviciile inovative și performante prestate către categorii tot mai extinse de clienți, consumatori, beneficiari, parteneri. Pot fi recomandate următoarele domenii de orientare a serviciilor: Incluziune digitală, Cultură și recreere, Educație, Comunicare, Dezvoltare economică, Sănătate, Guvernare etc.
- Formarea progresivă a personalului bibliotecii (cum vom deveni noi mai performanți).
- Modernizarea managerială și a culturii organizaționale a bibliotecii
- Modernizarea rolului bibliotecii în comunitate (biblioteca centru de activism comunitar)
- Promovarea valorilor de care este atașată biblioteca.
- Modernizarea infrastructurii, colecțiilor, tehnologiilor bibliotecii și asigurarea ei cu adecvate resurse informaționale, financiare și fizice.
- Promovarea competitivă, diseminarea succeselor, multiplicarea practicilor pozitive, extinderea parteneriatelor
- Etc.



## Exemple de viziuni:

**"Biblioteca Municipală "B. P. Hașdeu"** în 2017 este o instituție cu colecțiile, tehnologiile și resursele necesare fiecărui cetățean pentru cunoaștere, inovație, incluziune și creativitate, capabilă să întărească, prin activitățile sale, identitatea și diversitatea culturală a chișinăuienilor".

Promisiunea noastră:

Consiliul de Administrație al BM și personalul promite să furnizeze servicii de cea mai bună calitate tuturor chișinăuienilor. Noi ne angajăm să asigurăm și să furnizăm:

- Servicii și facilități eficiente;
- O colecție echilibrată și diversă în varii formate;
- Acces universal la sedii, programe, servicii și tehnologii;
- Servicii informaționale orientate spre utilizator;
- Răspuns prompt, onest, respectuos la feedback-ul utilizatorilor;
- Spații confortabile, moderne și atractive;
- Servicii continuu îmbunătățite;
- Oportunități de formare profesională.

## Viziunea Bibliotecii Naționale a României

Instituție patrimonială esențială, Biblioteca Națională a României conservă, gestionează și valorifică o parte importantă a tezaurului cultural național scris și participă la construirea unei societăți moderne, dinamice și bine informate, prin integrarea la nivel național a resurselor documentare și informaționale, deschizând o cale către cunoaștere, în general, și către cunoașterea culturii și a spiritualității românești, în special.

Adevărat centru național de informare, Biblioteca Națională a României se află în slujba educației și a cercetării științifice, în scopul dezvoltării sociale, culturale și economice a țării.

**Viziunea bibliotecii Sângeră** consta în orientarea și ghidarea utilizatorului în fluxul informațional, oferindu-i asistența profesională necesară.

## Viziunea Bibliotecii Britanice:

În anul 2020 Biblioteca Britanică va deveni un centru de excelență al rețelei globale de informare, ce va avansa cunoașterea umană prin intermediul colecțiilor și tehnologiilor modernizate, a expertizei profesionale admirabile pe care o deținem, a parteneriatelor pe care le-am dezvoltat. Astfel biblioteca noastră își asumă rolul de lider în oferirea beneficiilor pentru modernizarea progresivă a economiei, societății, științei și vieții culturale.

## Model de viziune:

Instituția comunitară, cultural relevantă, inovantă, capabilă să reflecte valorile democratice și cultura partajării în activitatea sa, cu potențial tehnologic și uman necesar pentru a educa, informa, conecta, socializa, dezvolta, implica, angaja civic cetățenii și construi comunități inteligente.



## Explicații ale viziunilor bibliotecilor:

- Biblioteca va contribui la îmbogățirea vieții oamenilor prin:
  - Accesul ușor al fiecărui cetățean din fiecare comunitate la patrimoniul cultural, științific, informațional și la experiențele inovatoare internaționale
  - Cetățenii au oportunități și dețin competențe de a realiza comunicarea cu structurile statale prin intermediul serviciilor bibliotecilor (obținerea de documente solicitate, achitarea plăților, participarea la vot, implicarea în actul de guvernare, monitorizarea actului de guvernare etc.)
  - Cetățenii valorifică din plin oportunitățile și serviciile oferite de biblioteci pentru a îmbunătăți atât starea lor materială (noi idei de afaceri, noi parteneri, noi cunoștințe referitoare la domeniile lor de activitate profesională etc.) cât și cea spirituală (avansarea nivelului de cultură, promovarea valorilor sociale, educație la distanță, corespondențe spirituale etc.)
  - Oamenii au încredere în personalul bibliotecilor și se implică activ, pasionat și responsabil în modernizarea progresivă a bibliotecilor, în dezvoltarea și susținerea noilor servicii de bibliotecă
  - Oamenii beneficiază de un orar flexibil de lucru a bibliotecii, ajustat în conformitate cu posibilitățile lor de a veni la bibliotecă
  - Mediul de afaceri este interesat în faptul că cetățenii dețin competențe de utilizare a tehnologiilor informaționale. Acest fapt îi ajută să-și promoveze afacerile și să afle opinia cetățenilor despre produsele livrate
  - Politicienii sunt interesați în eficientizarea bibliotecilor deoarece prin intermediul acestora ajung la fiecare cetățean din comunitate
  - Ecologiștii sunt implicați în modernizarea bibliotecilor deoarece acest fapt îi ajută să realizeze activități de advocacy de succes și să promoveze cultura ecologistă
  - Bibliotecile au devenit o necesitate vitală pentru cetățenii ÎMBOGĂȚIȚI
- Infrastructura bibliotecilor este modernizată:
  - Spațiile bibliotecilor sunt atractive, estetice și corespund perfect exigențelor igienico – sanitare, ergonomice, de securitate, de design și de mediu
  - Bibliotecile dispun de spații suficiente pentru realizarea diferitor categorii de activități (de studiu, de socializare, de cercetare, de întrunire, de celebrare, de recreere etc.)
  - Bibliotecile sunt înzestrate cu mobilier, echipament, tehnologii și colecții moderne
  - Bibliotecile sunt durabile în menținerea și îmbunătățirea progresivă a patrimoniului
- Managementul bibliotecilor este modernizat
  - Managerii bibliotecilor dețin competențe de dirijare moderne
  - Managerii mențin un climat deontologic, cooperant, productiv în cadrul căruia personalul se simte motivat să exceleze prin noi performanțe
  - În biblioteci au fost implementate modele manageriale de succes care sunt multiplicare și în alte comunități
  - Managementul în bibliotecă stimulează creativitatea, fidelitatea, dedicația și seriozitatea personalului.

- Managementul bibliotecii este flexibil, tolerant, echitabil, loial în raport cu aspirațiile și necesitățile utilizatorilor
- Managementul bibliotecii este competent, ferm, decis în apărarea cu mult curaj și demnitate a intereselor legitime și a valorilor bibliotecii și utilizatorilor ei.
- Managementul este competent în planificarea, organizarea, realizarea, evaluarea și diseminarea activităților de advocacy care au scop asigurarea implementării inovațiilor relevante pentru beneficiarii bibliotecii
- Managementul este competent în atragerea de parteneri și oportunități pentru eficientizarea continuă a activității bibliotecii
- Managementul bibliotecii este competent în promovarea deontologică a succeselor și bunelor practici ale bibliotecii
  
- Personalul bibliotecilor este performant și motivat
  - Tot personalul a urmat programe de formare
  - Personalul este motivat, flexibil, tolerant să presteze servicii de calitate tuturor utilizatorilor bibliotecii
  - Personalul este politicos, amabil, receptiv și flexibil la necesitățile beneficiarilor
  - Personalul este creativ, responsabil, dedicat și identifică oportunități de modernizare și de diversificare a serviciilor de bibliotecă
  - Personalul este loial tradițiilor și experiențelor de succes ale bibliotecii, este onorat de faptul că face parte din echipa bibliotecii și este fidel valorilor promovate de bibliotecă
  - Personalul are o atitudine serioasă față de angajamentele bibliotecii, își îndeplinește cu acuratețe obligațiunile profesionale, manifestă recunoștință și respect față de utilizatorii și partenerii bibliotecii
  - Personalul este convins, motivat, perseverent spre autoperfecționare profesională și socială continuă
  
- Bibliotecile prestează servicii de excelență
  - Serviciile sunt nondiscriminatorii, accesibile și gratuite pentru toți utilizatorii
  - Serviciile au un caracter participativ și de incluziune
  - Serviciile sunt oferite cu multă pasiune, generozitate, cumpătate, onoare și politețe către toți utilizatorii bibliotecii
  - Serviciile corespund necesităților cetățenilor și sunt înalt apreciate de către beneficiari
  - Se prestează servicii relevante pentru instituțiile din comunitate - școli, grădinițe de copii, spitale, confesii, penitenciare, APL, structuri de afaceri, polița, pompieri etc.
  
- Bibliotecile își promovează cu succes imaginea
  - Funcționează un eficient mecanism de schimb de experiență între biblioteci atât pe plan local cât și pe plan internațional
  - Bibliotecile au stabilite parteneriate constructive cu biblioteci din diferite arii geografice
  - Bibliotecile au parteneriate funcționale și durabile cu donatori internaționali
  - Bibliotecile au parteneriate apreciabile cu administrațiile publice locale și centrale
  - Bibliotecile au puternice parteneriate cu structurile comunitare și cu cetățenii
  - Bibliotecile organizează periodic activități de diseminare a succeselor

- Succesele bibliotecilor sunt reflectate cu regularitate în mass media
- Periodic se organizează activități de diseminare a succeselor (conferințe, festivaluri, evenimente etc.)
- Grație activității performante a bibliotecilor în comunități vin tot mai mulți turiști
  
- Democratizarea societății este explicată prin:
  - Accesul cetățenilor la oportunități ce ar contribui la sporirea respectului față de sine, la înțelegerea mai profundă a drepturilor și obligațiilor
  - Accesul cetățenilor la informații care produce implicarea cetățenilor în viața economică, socială, politică, ecologică, culturală etc.
  - Posibilitatea de a se asocia cu alte persoane onorabile în vederea promovării sau a apărării cu demnitate a drepturilor legitime ale cetățenilor
  - Asigurarea transparenței proceselor decizionale, bugetare, a achizițiilor
  
- Percepția bibliotecii în comunitate:
  - Biblioteca este considerată drept centru de performanță comunitară
  - Partenerii locali susțin inițiativele bibliotecii și contribuie cu resurse specifice la modernizarea acesteia, grație impactului pozitiv pe care îl au activitățile de bibliotecă asupra modernizării comunității, asupra îmbunătățirii situației socio – culturale, asupra coeziunii spiritului de apartenență la comunitate, asupra imaginii partenerilor
  - Cetățenii susțin biblioteca deoarece aceasta le oferă posibilități pentru îmbunătățirea vieții lor personale, pentru deschiderea de noi oportunități, pentru profesionalismul și umanismul personalului.

## Misiunea bibliotecii

Misiunea este considerată steaua călăuzitoare a procesului inovator în bibliotecă. Ea reprezintă o declarație succintă și bine structurată referitoare la identitatea, direcția de dezvoltare și la domeniile de performanță ale bibliotecii. Se poate afirma că misiunea este un răspuns laconic și mobilizator la întrebarea “Pentru ce există biblioteca raională?”.

Formularea cu claritate și realism a misiunii constituie modalitatea cea mai sigură de a obține sprijinul și implicarea în acțiunile bibliotecii a diferitelor categorii de parteneri. Formularea misiunii implica un proces de comunicare deschisă și intensă prin care se creează un mecanism puternic pentru obținerea consensului asupra tuturor componentelor planului strategic (obiective, activități etc.).

Se recomandă ca în cadrul schițării misiunii să se țină cont de următoarele componente:

- Caracterele identitar, valoric, original, novator ale bibliotecii.
- Domeniile de performanță spre care se orientează biblioteca (Ce facem? Pentru cine facem?)
- Specificul intern care conduce la produse de performanță (de ce suntem noi performanți?)
- Oportunitățile de multiplicare, extindere, promovare a performanțelor, produselor, serviciilor

Misiunea nu este o doctrină statică, ea poate fi ulterior perfecționată.

### Exemple de misiuni:

**IREX** - “IREX este o organizație internațională non-profit ce oferă oportunități de modernizare a liderismului și programe inovatoare pentru a promova schimbări pozitive durabile la nivel global”.

**Global Library** – „Noi activăm pentru a minimiza decalajul digital dintre SUA și multe țări în dezvoltare de pe glob”.

„**Biblionet** este un program de cinci ani care le va facilita românilor accesul gratuit la informație, prin dezvoltarea unui sistem de biblioteci publice moderne în România”.

**Compania Amazon** (comerț prin internet) - „Pretindem a fi cea mai orientată spre client companie de pe glob și să edificăm un spațiu unde oamenii pot găsi orice doresc să procure folosind mijloacele electronice de achiziții”.

**Microsoft** - "Lucrăm pentru a ajuta oamenii și firmele din toată lumea să se ridice la nivelul potențialului lor. Tot ceea ce facem reflectă această misiune și valorile care o fac posibilă”.

**Biblioteca Municipală Chișinău** printr-o rețea diversă de filiale oferă acces liber, echitabil la informație, educație, idei, opinii, lecturi, încurajează, susține libertatea de a cunoaște, asigură și dezvoltă servicii moderne și necesare dezvoltării chișinăuienilor.

**Biblioteca Sângera** misiune noastră constă în satisfacerea tuturor necesităților informaționale ale utilizatorilor, indiferent de rasa, religie, limba sau cultura, respectând

standardele profesionale in vigoare si oferirea unor servicii accesibile tuturor membrilor comunității ca un intermediar activ între utilizator si resursele informaționale.

### **Biblioteca "A. Donici" din Orhei**

Biblioteca Publica Raionala "A. Donici" ca instituție publica de cultura oferă acces liber, echitabil la informație; satisface interesele de studiere a lecturii, educație, ideii, opinii; încurajează, susține interesul si libertatea de a cunoaște; asigura si dezvoltă servicii moderne necesare dezvoltării orheienilor.

Astăzi, BPR "A. Donici" este cea mai importanta instituție publica care satisface interesele de studiu, lectura, informare, documentare, educare si recreere din r-nul Orhei, prin promovarea cunoașterii, având la baza optimizarea accesului la informații relevante prin creșterea colecțiilor de biblioteca si prin asigurarea de servicii moderne de informare adecvate fiecărei categorii de utilizatori.

**Biblioteca de Stat din California** are misiunea de a ocroti tezaurul cultural al Statului California, de a conecta oamenii și instituțiile locale la resursele și oportunitățile care le-ar permite ulterior să edifice o Californie mai puternică și mai prosperă.

**Misiunea Bibliotecii Publice din New York** constă în inspirarea motivației cetățenilor pentru o formare continuă, pentru o acumulare de noi competențe ce ar fi utile pentru fortificarea comunităților noastre.

**Biblioteca Publică din Washington** este un centru vibrant de activitate pentru rezidenții și vizitatorii din capitala națiunii. Biblioteca oferă spații și condiții confortabile, care invita la lectura, la învățare, la creație, la discuții comunitate și echipează oamenii cu competențe de învățare durabilă pentru a valorifica diversitatea și pentru a construi împreună un oraș înfloritor. Suntem mândri de a fi o forță recunoscută în comunitate pentru angajarea intelectuală, pentru extinderea oportunităților și pentru ridicarea calității vieții.

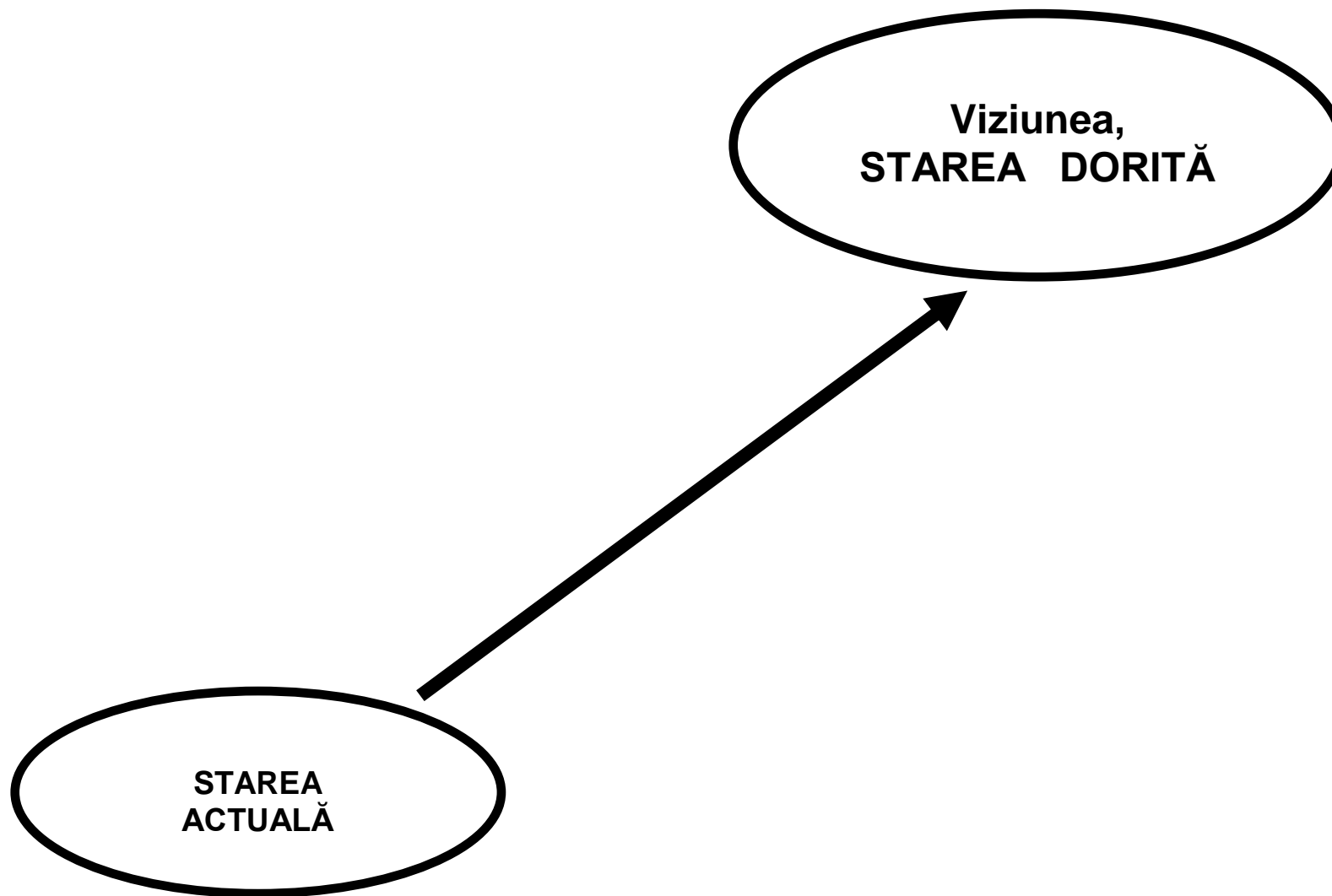
**Biblioteca noastră** își vede misiunea sa în îmbogățirea vieții oamenilor, în conformitate cu necesitățile și aspirațiile lor individuale, prin prestarea serviciilor de bibliotecă de calitate ireproșabilă și prin promovarea armonioasă a valorilor pe care este fundamentat procesul inovator.

**Biblioteca noastră** are misiunea de oferi membrilor comunității acces informațional și formativ de excelență prin generarea, implementarea, multiplicarea inovațiilor și prin prestarea serviciilor de calitate, pentru îmbunătățirea vieții fiecărui membru comunitar în parte și a societății în ansamblu.

**Graficul SWOT**

Compo nenta	Definiția	Exemple tipice
Componentele forte (Strengths)	<p>Orice succes din <u>interiorul</u> echipei care favorizează realizarea performantă a exigențelor funcționale pentru a realiza Viziunea și Misiunea bibliotecii și care contribuie la evitarea sau minimalizarea pericolelor sau dificultăților în activitatea echipei respective</p> <p><u>Întrebări cheie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce cunoaștem noi cel mai bine?</li> <li>- Prin ce ne manifestăm (ce facem) noi cel mai bine?</li> <li>- Cum noi realizăm ceva extrem de performant, competitiv?</li> <li>- Care sunt resursele noastre de succese continui în domeniul respectiv?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivația, competențele avansate ale membrilor echipei;</li> <li>- Performanțe deosebite ale angajaților în anumite domenii;</li> <li>- Modalități moderne de autoorganizare a activității</li> <li>- Elemente de cultură organizațională performantă (colaborare, ajutor reciproc, stimă reciprocă...)</li> </ul>
Dificultăți cu care ne confruntăm (Weaknesses)	<p>Surse <u>interioare</u> ce creează anumite dificultăți în realizarea Viziunii și a Misiunii:</p> <p><u>Întrebări cheie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce ar trebui noi să cunoaștem mai bine?</li> <li>- Ce ar trebui să realizăm noi mai reușit?</li> <li>- Ce segmente ale activității instituției îi deranjează cel mai mult pe clienți și pe partenerii noștri?</li> <li>- Ce componente organizaționale din interiorul echipei trebuie să fie eficientizate?</li> <li>- Ce elemente ale comportamentului, colaborării și comunicării interpersonale trebuie să fie îmbunătățite?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lipsa performanțelor în anumite domenii pe intervale mari de timp</li> <li>- Lipsa unei motivații avansate</li> <li>- Nivelul limitat de competență și de cultură a unor membri ai grupurilor</li> <li>- Prezentarea neadecvată a grupului în exterior</li> </ul>
Oportunități (Opportunities)	<p>Orice circumstanțe exterioare sau interioare care pot favoriza îmbunătățirea performanțelor echipei</p> <p><u>Întrebări cheie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce schimbări am dori să intervină din exterior pentru a favoriza stabilirea unor noi performanțe de către toți membrii echipei</li> <li>- Ce schimbări în interiorul instituției pot îmbunătăți situația?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementarea unui nou model de organizare</li> <li>- Alocarea resurselor complementare</li> <li>- Aplicarea noilor metodologii de activitate</li> </ul>
Pericole, avertizări (Threats)	<p>Circumstanțe din exterior care pot influența negativ activitatea grupului. Practici necompetitive sau depășite din interiorul grupului care, fiind menținute, vor conduce inevitabil la scăderea performanțelor și prestigiului grupului</p> <p><u>Întrebări cheie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce schimbări de ordin administrativ, etc. pot influența negativ activitatea grupului nostru?</li> <li>- Care din practicile avansate, aplicate în alte grupuri, instituții, noi nu le aplicăm? De ce?</li> <li>- Dacă vom activa și în continuare în aceiași componentă și utilizând aceleași metodologii de lucru vom fi în stare să menținem instituția viabilă?</li> <li>- Există careva riscuri ca anumite componente ale bibliotecii noastre sau a bibliotecilor rurale să fie reduse/închise?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schimbări nefavorabile în domeniul administrativ</li> <li>- Menținerea unor relații tensionate în interiorul colectivului</li> <li>- Lipsa atenției din partea factorilor ierarhic superiori</li> <li>- Rezistența la modernizare a factorilor de decizie</li> <li>- Politici și regulamente depășite</li> </ul>

ANALIZA DISCREPANȚEI



## Obiective

Obiectivele sunt enunțuri ale rezultatelor, care se doresc a fi realizate pentru a asigura transferul armonios și eficient al bibliotecii de la "Situția actuală" la "Viziune". Ele reflectă aspirații, intenții (miniscopuri) focalizate pe performanțe măsurabile.

Sunt mai multe teorii și modele referitoare la formularea obiectivelor. Un model mai frecvent utilizat este „Modelul operațional SMART”. Conform acestui model un obiectiv trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- 1) să fie **Specific (Concret)**
- 2) să fie **Măsurabil**
- 3) să poată fi **Atins (Realizat)**
- 4) să fie **Realist (relevant la misiune)**
- 5) să cuprindă un interval de **Timp** (Este posibilă determinarea gradului de realizare a sarcinii în timp).





### Exemple de formulare a obiectivelor conform modelului operațional SMART:

- **Crearea condițiilor atractive pentru utilizatorii** bibliotecii prin modernizarea tehnico-materială a 2 săli de bibliotecă în perioada 01 iunie – 01 septembrie 2014.
- **Crearea condițiilor favorabile pentru perfecționarea continuă a bibliotecarilor** din raion prin instruirea, în perioada 01 iunie – 01 octombrie 2014, a 2 formatori, care vor presta servicii de formare colegilor din celelalte biblioteci.
- **Atragerea** în perioada 1 octombrie – 1 decembrie 2014 a **noilor utilizatori** ai bibliotecii prin implementarea a 4 servicii moderne de bibliotecă, selectate în conformitate cu necesitățile și aspirațiile beneficiarilor.
- **Asigurarea durabilității** umane, fizice și financiare a inovațiilor implementate în bibliotecă prin semnarea până la 31 decembrie 2015 a tuturor acordurilor, documentelor și actelor normative relevante.
- **Dezvoltarea** la 20 de bibliotecari din raion a **competențelor** de modernizare a accesului cetățenilor la informații prin utilizarea computerelor și internetului. Perioada de realizare: 01 octombrie 2014 – 30 iunie 2015.
- **Perfecționarea managementului** de bibliotecă prin implementarea modelului de planificare strategică a activității în perioada 1 iunie – 1 decembrie 2014.
- **Extinderea posibilităților cetățenilor** de a valorifica oportunități de optimizare prin multiplicarea noilor servicii dezvoltate de biblioteca noastră în alte 25 de biblioteci din raion, în perioada 01 februarie – 01 septembrie 2015.
- **Extinderea ariei de informare a cetățenilor** despre posibilitățile bibliotecilor prin implementarea în bibliotecile raionului a noii culturi organizaționale de diseminare activă a succeselor și bunelor practici în perioada 01 septembrie 2014 – 01 august 2015.
- **Eficientizarea managementului** bibliotecilor prin formarea la 20 de manageri ai bibliotecilor publice din raion a competențelor de planificare strategică. Perioada 01 ianuarie 2015 – 31 decembrie 2015.
- **Multiplicarea bunelor practici** de prestare a serviciilor de acces la informație prin realizarea unui ciclu de activități de schimb de experiență a directorilor bibliotecilor din raion în perioada 01 ianuarie 2016 – 31 decembrie 2016.
- **Extinderea susținătorilor** proceselor de modernizare a bibliotecii prin formarea asociației neformale a partenerilor "Prietenii bibliotecii" până la 1 decembrie 2015.
- **Îmbunătățirea imaginii bibliotecii** prin realizarea performantă a tuturor activităților tradiționale în conformitate cu planul stabilit pentru perioada 1 iunie 2014 – 1 iunie 2017.

**Fișă model de proiectare a activităților/strategiilor**

Obiectivul	Activitățile/strategiile	Termenii de realizare	Responsabili	Notă
I	1.			
	2.			
	3.			
II	1.			
	2.			
	3.			
	4.			

**Schema operațională de planificare a activităților specifice**

I. \_\_\_\_\_ (formularea activității strategice I)

Activitatea strategică	Activitățile specifice	Termenii de realizare	Responsabili	Notă
	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
	5.			
	.....			
	N			
	N + 1			



## Monitorizarea

**Monitorizarea** este procesul complex de supraveghere permanentă a implementării inovației (realizării planului) în scopul:

- determinării în timp util a eventualelor blocaje sau devieri de la proiectarea inițială (caracterul preventiv al monitorizării);
- realizării activităților compensatorii pentru a corecta erorile comise sau devierile nejustificate de la proiectarea inițială (caracterul corectiv al monitorizării).

### Pentru procesul de monitorizare sunt specifice operații de:

- Culegere a datelor referitoare la realizarea planului (analiza rapoartelor statistice, analiza documentației de proiect, observații în cadrul asistărilor la realizarea activităților, discuții, analiza chestionarelor, rapoarte ale organelor ierarhic superioare etc.)
- Prelucrare multidimensională a informațiilor selectate
- Interpretare a rezultatelor și de emiteră a concluziilor referitoare la diverse etape de implementare a inovațiilor
- Luarea deciziilor referitoare la corectitudinea și calitatea implementării proiectului
- Diseminarea deciziilor aprobate

## Măsuri corective

Pe parcursul realizării proiectului este posibil ca să se producă unele deviații față de specificațiile inițiale. În aceste cazuri se impune aplicarea anumitor măsuri corective, dintre care pot fi evidențiate:

- Revederea componentelor mai dificil de realizat a proiectului
- Restrângerea unor activități
- Redistribuirea resurselor
- “Recrutarea” de noi resurse
- Identificarea unor surse de alternativă
- Oferirea stimulentei
- Reevaluarea riscurilor
- Etc.

## Evaluarea

**Evaluarea** este procesul de apreciere a măsurii în care au fost realizate obiective planului strategic. Se plasează un accent deosebit pe evaluările de ordin calitativ (schimbare de atitudini, de comportamente, de cultură organizațională etc.). Evaluarea este și un proces de acumulare a datelor, care pot cataliza generarea deciziilor referitoare la activitatea managerială ulterioară a instituției. Evaluarea este un proces formativ, deoarece învățăm atât din succesele realizate cât și din dificultățile cu care ne-am confruntat sau din erorile care le-am comis. Erorile trebuie abordate ca oportunități de eficientizare ulterioară a activităților și nu ca niște eșecuri.

### De ce evaluăm?

- Pentru a constata valoarea impactului realizării obiectivelor și a schimbărilor pozitive (în bibliotecă și în comunitate)
- Pentru a recunoaște valoarea efortului depus de persoanele implicate în implementarea inovației (personal, parteneri, beneficiari etc.)
- Pentru eficientizarea progresivă a propriei activități
- Pentru a colecta și structura informații necesare proceselor de diseminare activă a succeselor și bunelor practici
- Pentru a identifica noi oportunități de modernizare a bibliotecii și comunității
- Pentru a emite concluzii referitoare la stimularea motivației beneficiarilor și partenerilor de a se implica mai activ în susținerea inițiativelor bibliotecii

**Impactul** poate fi măsurat pentru următoarele domenii: Incluziune digitală, Cultură și recreere, Educație, Comunicare, Dezvoltare economică, Sănătate, Guvernare etc.

Este interesantă următoarea abordare a importanței evaluării

- "• Ceea ce poate fi măsurat a fost realizat
  - Dacă nu măsoară rezultatele nu poți deosebi succesul de eșec
  - Dacă nu constăți succesul nu-l poți răsplăti
  - Dacă nu răsplătești succesul e posibil să răsplătești eșecul
  - Dacă nu constăți succesul nu poți învăța din el
  - Dacă nu recunoști eșecul nu-l poți corecta
  - Dacă poți demonstra rezultatele acțiunilor tale, poți câștiga sprijinul publicului"
- / Osborne, David și Ted Gaebler /

Oferiți evaluării un caracter pozitiv și constructiv, evitați să faceți evaluarea un proces dificil de realizat, dificil de înțeles și dificil de acceptat. Evaluarea ca proces și rezultatele evaluării trebuie să fie atractive și înțelese pentru oameni (evitați să transformați evaluarea într-o sperietoare)



## Diseminarea succeselor

**Scopul diseminării** este de a familiariza cât mai multă lume cu performanțele pe care noi le-am realizat implementând inovațiile planificate. Se recomandă să se realizeze atât diseminarea succeselor obținute la nivel de infrastructură cât, și mai ales, diseminarea succeselor legate de dobândirea de noi competențe, de schimbarea de atitudini și schimbarea de comportamente atât a bibliotecarilor cât și mai ales a beneficiarilor bibliotecii.

### Diseminarea este relevantă pentru a:

- **Familiariza cât mai mulți potențiali utilizatori** ai bibliotecii despre oportunitățile și beneficiile pe care le pot valorifica datorită implementării inovației;
- **Asigura transparența** deciziilor și activităților realizate pe parcursul implementării inovației
- **Spori optimismul social și încrederea cetățenilor** în posibilitatea schimbărilor care generează impact pozitiv;
- **Spori gradul de percepție pozitivă a bibliotecii** în comunitate, pe plan național și pe plan internațional;
- **Amplifica respectul de sine al bibliotecarilor** și pentru a spori motivația acestora de a implementa alte inovații în bibliotecă;
- **Oferi colegilor exemple de succese** și de bune practici în modernizarea bibliotecilor;
- **Atrage atenția mass mediei și a spori interesul** acesteia pentru reflectarea evenimentelor din bibliotecă;
- **Sensibiliza partenerii** (actuali și potențiali) să se implice mai dinamic în activități de susținere a bibliotecii;
- **Amplifica credibilitatea noastră** în fața donatorului/donatorilor, partenerilor, beneficiarilor;
- **Atrage noi oportunități** de modernizare a bibliotecii;

### Pot fi recomandate următoarele soluții pentru realizarea unui eficient proces de diseminare:

- Pentru promovarea succeselor în interiorul comunității este posibil să se organizeze mese rotunde, activități socio-culturale, afișarea informațiilor pe panourile informaționale din localitate, prezentarea informațiilor la diferite adunări, ședințe ale cetățenilor, consilierilor etc.
- Pentru a promova succesele în afara comunităților se va apela la ajutorul jurnaliștilor de la ziarele locale, regionale, republicane, la colaboratorii posturilor de TV, la colaboratorii posturilor de radio, etc. De asemenea pot fi realizate activități de schimb de experiență cu un caracter regional sau republican
- Pentru a disemina informația despre progresele bibliotecii la nivel global pot fi construite pagini web, bloguri, rețele de socializare (Facebook, Twitter) etc., etc.

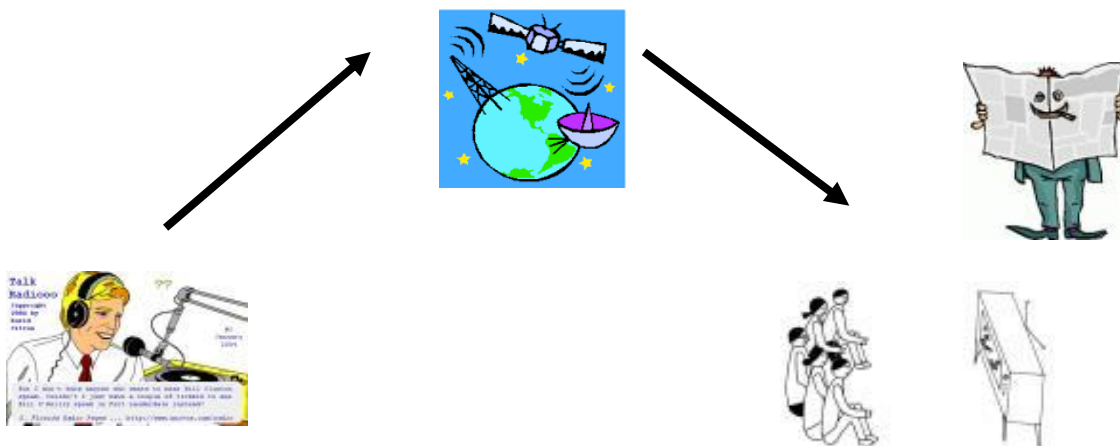
### Obstacole în construirea relațiilor eficiente cu mass media:

- Mass media solicită bani pentru publicarea articolelor despre bibliotecă.
- Jurnaliștii nu prea sunt oaspeți frecvenți în biblioteci.
- Jurnaliștii nu sunt cointeresați de reflectarea subiectelor de bibliotecă deși bibliotecarii realizează multiple activități de interes social și comunitar.
- Jurnaliștii nu sunt încântați de articolele pe care le propun bibliotecarii ei caută informații bombă sau de senzație.
- Bibliotecarii dețin competențe modeste de colaborare cu mass media.
- Bibliotecarii nu prea au posibilități să participe la activități de formare a competențelor de colaborare cu mass-media.
- Bibliotecarii nu prea știu cum să stabilească relații cu jurnaliștii.

În cele menționate nu este doar vina jurnaliștilor este și o scăpare a bibliotecarilor!

### Pași pentru construirea unor relații productive cu mass media:

- învățați cum să vă "vindeți" informațiile, produsele, programele mass mediei, cum sa le "ambalați" cat mai atractiv, astfel încât sa fie reflectate de media;
- Învățați să înțelegeți exact ce interesează mass media;
- fortificați relațiile la nivel personal cu jurnaliștii;
- tratați cu mult respect jurnaliștii, investiți în construirea și fortificarea relațiilor cu mass media;
- fiți la curent cu tendințele din mass media, facilitați accesul jurnaliștilor la informații și date de interes pentru ei;
- țineți cont de faptul că informația să fie rapidă/operativă, clară, factuală/reală/veridică, spectaculoasă, prietenoasă;
- dezvoltați un canal stabil de comunicare cu mass media (furnizați periodic informație de interes pentru media);
- stabiliți mecanisme motivaționale pentru jurnaliști, implicați jurnaliștii în activitățile bibliotecii, oferiți-le diverse premii, diplome, titluri etc.;
- mulțumiți cu generozitate colaboratorilor mass media pentru că au reflectat evenimentele din bibliotecă;
- dezvoltați strategii funcționale de colaborare durabilă cu mass media.



## Durabilitatea

Durabilitatea constă în **menținerea viabilității** celor realizate în cadrul implementării planului strategic și **amplificarea efectelor pozitive** ale schimbărilor după finalizarea acestuia.

### Durabilitatea componentelor fizice:

- Este elaborat și asigurat un **mecanism de exploatare eficientă** (păstrare, îngrijire, profilaxie, reparații curente, completare, reînnoire etc.) a componentelor fizice (spații, echipament, mobilier, tehnologii, colecții etc.) care au fost modernizate.
- Este elaborat un mecanism care **asigură acumularea resurselor** pentru îmbunătățirea ulterioară a componentelor fizice.

### Durabilitatea la nivel de componente umane:

- Este aprobată o strategie de **motivare progresivă a utilizatorilor** pentru a valorifica oportunitățile oferite de bibliotecă și de a se implica pasionat în activitățile bibliotecii.
- Este aprobată o strategie clară de **menținere în funcțiune a serviciilor** de bibliotecă dezvoltate. Este elaborată o viziune funcțională referitoare la **noi servicii**, care vor fi dezvoltate în bibliotecă și care **vor atrage** și mai mult utilizatorii la bibliotecă.
- Sunt stabilite **acorduri funcționale de parteneriat** cu instituții cărora **biblioteca le va oferi suport** în realizarea misiunilor lor și care vor sprijini biblioteca în procesele de modernizare (APL, instituții culturale, instituții educaționale, instituții medicale, asistența socială, agenți economici, ONG-uri, mass media etc.).
- Sunt stabilite modalitățile de **perfecționare a personalului** (inclusiv a celui managerial) în scopul de a dezvolta competențele deja formate și de a achiziționa noi competențe, care ar asigura competitivitatea bibliotecarilor în condițiile unei **concurențe progresive**.
- Sunt stabilite mecanisme de **menținere a strategiilor competitive** de comunicare, de planificare, de asigurare a transparenței, de diseminare a succeselor.
- Sunt stabilite activități de implicare activă și competentă a colaboratorilor bibliotecii în **procesul decizional** din comunitate, din regiune (participarea la ședințele consiliilor, la ședințele de elaborare a bugetelor, sunt membri ai consiliilor locale, raionale etc.).
- Membrii grupului **ajută alte biblioteci** să-și modernizeze practicile de activitate
- Membrii grupului contribuie la identificarea și promovarea a **noi lideri** competenți în comunitate
- Sunt stabilite mecanismele de realizare a activităților de advocacy pentru a promova imaginea bibliotecii, pentru a atrage mai mulți adepți, pentru a asigura cu resurse adecvate dezideratele modernizatoare expuse anterior



## Implicarea partenerilor

Se recomandă ca relațiile de parteneriat să fie construite pe baze de **egalitate și respect reciproc**. Evitați să confundați conceptul de Partener cu conceptul de Donator (sau cu Moș Crăciun).

Echipa bibliotecii va solicita anumite beneficii de la potențialii parteneri. În același timp și biblioteca **va oferi beneficii onorabile partenerilor**.

Pași în planificarea parteneriatelor:

1. Stabiliți ce parteneriate v-ar fi utile în realizarea obiectivelor planului strategic. Ce beneficii, avantaje așteptați de la parteneri?
2. Clarificați ce imagine au partenerii în comunitate și cum ei percep biblioteca și bibliotecarii?
3. Clarificați care este motivația partenerilor de a se implica în proiect. Ce beneficii, avantaje pot aștepta partenerii de la colaborarea cu biblioteca?
4. Stabiliți ce puteți oferi partenerilor pentru ca aceștia să fie motivați să sprijine cu multă pasiune biblioteca.
5. Stabiliți cine ne poate ajuta să-i atragem pe potențialii parteneri de partea noastră?
6. Dezvoltați strategiile de negociere a condițiilor de parteneriat.



### **Ce poate oferi APL pentru o modernizare performantă a bibliotecilor**

1. Asigurarea funcționalității bibliotecii ca și instituție (respectarea legislației, acte normative, menținerea infrastructurii, finanțare)
2. Identificarea oportunităților pentru dezvoltarea de parteneriate coasplementare (cu agenți economici, cu mass media, cu programe internaționale etc.).
3. Deschiderea pentru utilizarea serviciilor online care vor fi dezvoltate de ministere conform concepției Moldova Digitală 2020.
4. Identificarea oportunităților pentru stimularea bibliotecarilor și managerilor bibliotecilor care manifestă performanțe deosebite.
5. Sprijinul bibliotecarilor și a managerilor bibliotecilor în participarea la cursuri de perfecționare profesională.
6. Sprijin în diseminarea succeselor și a bunelor practici, în organizarea activităților de schimb de experiență.
7. Furnizarea informațiilor de interes public pentru a fi accesate de utilizatorii bibliotecilor.
8. Participarea activă în planificarea, realizarea și evaluarea activităților social – culturale realizate de biblioteci.

## **Ce așteaptă APL de la bibliotecile modernizate în cadrul programului *Novateca***

### Bibliotecile:

1. Să fie „VII” și pline de utilizatori
2. Să presteze servicii cu adevărat solicitate de cetățeni.
3. Să învețe cetățenii să utilizeze serviciile online dezvoltate de ministere conform concepției Moldova Digitală 2020
4. Să identifice și alte surse de finanțare decât bugetul local.
5. Să abandoneze statutul de solicitant unilateral de beneficii și să vină cu oferte avantajoase și pentru APL
6. Să ajute APL în sensibilizarea populației pentru a se implica în activități de importanță comunitară.
7. Să fie active în promovarea succeselor și a bunelor practici ale APL.
8. Să aducă și alți donatori în raion/comunitate.
9. Să promoveze producția și serviciile agenților economici locali.
10. Să ajute APL în promovarea imaginii APL, inițiativelor APL, activităților APL.
11. Să invite APL la diverse programe de formare profesională și de schimb de experiență organizate în cadrul programului *Novateca*.
12. Bibliotecarii să devină mai competitivi, să iasă din biblioteci și să motiveze potențialii utilizatori să opteze pentru ofertele bibliotecilor.

## **Expectanțe și oferte posibile din partea agenților economici**

### **1. Ce ar aștepta structurile de afaceri de la bibliotecile modernizate în cadrul programului Novateca?**

- Să învețe cetățenii să facă cumpărături online
- Să promoveze serviciile agenților economici din regiune
- Să invite agenții economici la evenimentele socio-culturale pe care le organizează
- Să pună la dispoziție cetățenilor informații referitoare la produsele și serviciile agenților economici
- Să elaboreze o baza de date cu planurile de producție a agricultorilor pentru următorul an agricol
- Să plaseze publicitatea produselor și serviciilor pe site-ul bibliotecii
- Să permită organizarea expozițiilor de produse a agenților economici în bibliotecă
- Să expedieze informația despre agenții economici în rețelele din care fac parte
- Să organizeze activități cu și pentru agenții economici la care să se demonstreze oportunitățile utilizării internetului pentru eficientizarea afacerilor (în special pentru întreprinzătorii mici)
- Expoziții cu degustare – business + artă + cultură + cultura consumului de vin
- Să identifice noi parteneri pentru agenții economici
- Să ajute agenții economici la găsirea piețelor pentru produsele acestora, de a găsi clienți pentru serviciile acestora
- Parteneriatele trebuie să fie reciproc avantajoase – ambele părți să ofere ceva, ambele părți să primească beneficii. Să nu se întâmple ca bibliotecarii numai să ceară beneficii de la agenții economici, dar să nu ofere nimic agenților economici
- Bibliotecarii trebuie să-și educe (cu muncă de furnică) consumatorii produselor pe care ei le dezvoltă. Fără consumator conștient, prestatorul de servicii este falimentar! Vom face modernizarea bibliotecilor dar nu vom avea clienți!
- ...

### **2. Ce pot oferi agenții economici bibliotecilor ca acestea să se modernizeze cu adevărat? În ce limite se poate discuta despre un potențial sprijin acordat bibliotecilor. În ce condiții agenții economici ar fi motivați să sprijine modernizarea unor sau altor biblioteci?**

- Suport cu anumite categorii de resurse
- Tehnici de marketing
- Ajutor în organizarea activităților socio – culturale, expozițiilor etc.
- Conducerea anumitor activități de consultanță (cum să deschizi o afacere, cum să o menții fără a avea neazuri etc. ceea ce nu vă poate spune nimeni mai bine)
- Contribuții pentru participarea în diferite proiecte
- Aproximarea cu informații relevante despre agenții economici, produsele și serviciile acestora
- Deschiderea către alți agenți economici
- Parteneriate cu alți donatori
- Ajutor în organizarea serviciilor de vânzare online
- ...
-




## 1. Ce ar aștepta ONG-urile de la bibliotecile modernizate în cadrul programului Novateca?

- Bibliotecile să devină locuri în care poți găsi ceva ce nu poți găsi în altă parte! (Internet acum găsești la tot pasul, majoritatea tinerilor au telefoane mobile cu internet rapid)
- Design modern, mobilier comod util și adecvat, iluminat igienic, confort termic
- De organizat activități, proiecte în comun cu ONG-urile. ONG-urile ar fi foarte receptive la asemenea propuneri
- Bibliotecile să pună la dispoziție spațiu pentru realizarea multiplelor activități organizate de către ONG-uri
- Bibliotecile trebuie să plece către beneficiari, să-și formeze și să-și educe consumatorii de servicii. În primul rând ar trebui să înceapă cu implicarea elevilor și cadrelor didactice
- Bibliotecile pot deveni lanți ai comunității
- Bibliotecile ar putea consulta cetățenii cărora li se încalcă anumite drepturi legitime pentru realizarea activităților de advocacy.
- Bibliotecarii să devină lideri locali ca în Suedia
- Să se învețe să promoveze imaginea bibliotecii, serviciile pe care ei vor să le presteze
- Să-și schimbe radical politicile de diseminare a succeselor și a bunelor practici. Bibliotecarii trebuie să-și formeze și să-și dezvolte aceste competențe.
- ...
- ...

## 2. Ce pot oferi ONG-urile bibliotecilor ca acestea să se modernizeze mai operativ?

- Resurse informaționale moderne, inclusiv acces la cărțile care au fost achiziționate de către ONG-uri
- Consultanță în dezvoltarea proiectelor
- Sprijin în promovarea imaginii bibliotecii, diseminarea succeselor realizate de bibliotecii
- Livrarea trainingurilor de fortificare organizațională, de dezvoltare de competențe pentru bibliotecari și pentru beneficiarii bibliotecilor
- Metodologia de motivare a voluntarilor și metodologia de realizare a activităților de voluntariat
- Experițe și competențe în apărarea și promovarea intereselor legitime
- Crearea și Fortificarea parteneriatelor
- Competențe de colaborare cu mass media
- Competențe de marketing. Cum să identifice de ce servicii au nevoie cetățenii
- Consultanță în inițierea unor servicii prestate în comun
- Consultanțe juridice în inițierea și organizarea serviciilor
- Ajutor la planificare activităților, la monitorizare, evaluare
- Metodologii de lucru cu diferite categorii de populație
- Programe de formare a personalului pe diferite tematici
- ...

### Planificarea resurselor

Nr.	Activitatea	Solicitare de resurse de la DONATORI	Resurse puse la dispoziție de parteneri	Resurse puse la dispoziție de bibliotecă	Notă
1					
2					

#### Resursele care pot fi solicitate de la donatori:

- Resurse umane (pentru oferirea consultanței, trainingurilor, evaluărilor)
- Resurse informaționale (informații referitoare la domenii de expertiză, suporturile de curs ale trainingurilor, rezultatele evaluărilor, informații despre alte oportunități de finanțare, etc.)
- Resurse financiare (contribuții bugetare)

#### Resurse care pot fi puse la dispoziție de parteneri:

- Resurse umane (pentru oferirea consultanței, pentru organizarea activităților care necesită competențe tehnice, pentru a promova interesele bibliotecii etc. )
- Resurse informaționale (informații referitoare la obținerea aprobărilor necesare, expertiza în diverse domenii, etc.)
- Resurse financiare
- Resurse fizice (transport, materiale de construcții, utilaje și accesorii, materii prime, etc.)

#### Resurse care pot fi puse la dispoziție de biblioteci:

- Resurse umane (pentru planificarea, realizarea, monitorizarea, evaluarea activităților, pentru realizarea durabilității, pentru diseminarea experienței )
- Resurse informaționale (informații referitoare la implementarea proiectului, etc.)
- Resurse financiare (buget, valoarea muncilor depuse sub diferite forme la diferite etape ale proiectului)
- Resurse fizice (spații, colecții, mobilier, transport, materiale de construcții, echipament și accesorii, materii prime, produse alimentare, etc.)

## Anexa 1. Schema operațională de realizare a activităților strategice

### I. Identificarea necesităților populației în servicii care pot fi oferite de bibliotecile publice

Activitatea strategică	Activitățile specifice	Termenii de realizare	Responsabili	Notă
<b>Identificarea necesităților populației în servicii care pot fi oferite de bibliotecile publice din raion</b>	1. Crearea grupului de inițiativă care va planifica procesul de identificare a necesităților cetățenilor	Ianuarie 2015	Ana Ionescu, Director BR	
	2. Pregătirea atelierului de planificare a procesului de investigație (selectarea participanților, selectarea facilitatorilor, elaborarea design-ului atelierului, achiziționarea materialelor necesare, arenda spațiului, multiplicarea materialelor)	Ianuarie 2015	Maria Petrescu, vice-director, Margareta Dumbrăveanu, Direcția Cultură, Lidia Codreanu, metodist	
	3. Realizarea atelierului de planificare a procesului de investigație a necesităților cetățenilor în servicii prestate de bibliotecile publice/de acces la informație <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiectivele investigației</li> <li>• Alegerea eșantionului de cercetare</li> <li>• Selectarea optimă a metodelor de cercetare (chestionar, interviu, anchetă, focus grup etc.)</li> <li>• Planul de activități de cercetare</li> <li>• Procedurile de colectare și prelucrare a datelor</li> <li>• Strategii de valorificare ulterioară a rezultatelor cercetării</li> </ul>	2 februarie 2015	Maria Petrescu, Cristina Teodorescu, Lidia Codreanu,	
	4. Realizarea activităților de identificare a necesităților cetățenilor. Acumularea datelor	Februarie – Martie 2015	Maria Petrescu; Cristina Teodorescu	
	5. Monitorizarea calității cercetării	Februarie – Martie 2015	Traian Vedetot, Direcția Cultură	
	6. Prelucrarea datelor acumulate. Emiterea concluziilor	Martie 2015	Traian Vedetot, Cristina Teodorescu	
	7. Atelier de evaluare a procesului de identificare a necesităților populației. Prioritizarea necesităților. Elaborarea strategiilor de valorificare ulterioară a rezultatelor investigației	4 aprilie 2015	Ana Ionescu, Maria Petrescu,	
	8. Diseminarea proactivă a succeselor realizate în cadrul investigației	Aprilie – iunie 2015	Maria Petrescu; Margareta Dumbrăveanu, Ana Ionescu	

## II. Implementarea sistemului inovator de prestare de servicii de acces la informație în toate bibliotecile din raion

Activitatea strategică	Activitățile specifice	Termenii de realizare	Responsabili	Notă
Implementarea sistemului inovator de prestare de servicii de acces la informații în toate bibliotecile din raion	1. Formarea la bibliotecarii din raion a competențelor de prestare a serviciilor de acces la informație și de modernizare a bibliotecilor publice	Ianuarie – iunie 2015	Ana Ionescu, Lidia Codreanu	
	2. Îmbunătățirea cadrului normativ care ar facilita prestarea de servicii modernizate de către colaboratorii bibliotecilor	Martie – Aprilie 2015	Ana Ionescu, Margareta Dumbrăveanu	
	3. Dezvoltarea strategiilor de prestare a serviciilor de acces la informații de către bibliotecile modernizate	Iunie 2015	Ana Ionescu, Lidia Codreanu	
	4. Campanie de promovare a serviciilor de acces la informație prestate de biblioteci	Iunie 2015	Maria Petrescu, Alexandra Popescu	
	5. Experimentarea pe un eșantion restrâns a noului sistem de prestare de servicii	Iunie – Septembrie 2015	Maria Petrescu, bibliotecarii din comunități	
	6. Evaluarea experimentului. Stabilirea și realizarea strategiilor corective	Octombrie – decembrie 2015	Ana Ionescu, Maria Petrescu	
	7. Implementarea noului sistem servicii de acces la informații în bibliotecile modernizate	Decembrie 2015	Asociația bibliotecarilor, Ministerul culturii	
	8. Monitorizarea procesului de implementare a sistemului inovator de prestare a serviciilor de acces la informație	Ianuarie – decembrie 2016	Maria Petrescu, Lidia Codreanu	
	9. Diseminarea succeselor în implementarea sistemului inovator. Multiplicarea practicilor de succes	Ianuarie – decembrie 2016	Ana Ionescu, Margareta Dumbrăveanu Lidia Codreanu	
	10. Evaluarea finală a implementării sistemului inovator	Ianuarie – decembrie 2016	Ana Ionescu, Margareta Dumbrăveanu	
	11. Asigurarea durabilității inovațiilor implementate	Decembrie 2016	Ana Ionescu, Margareta Dumbrăveanu, Lidia Codreanu	



### III. Crearea în biblioteci a condițiilor adecvate pentru implementarea procesului inovator de acces la informație

Activitatea strategică	Activitățile specifice	Termenii de realizare	Responsabili	Notă
Crearea în biblioteci a condițiilor adecvate pentru implementarea procesului inovator de acces la informație	1. Evaluarea condițiilor de activitate în bibliotecile din raion	Ianuarie – februarie 2015	Maria Petrescu, Traian Vedetot	
	2. Atelier de elaborarea viziunii referitoare la modernizarea condițiilor în biblioteci	Februarie 2015	Ana Ionescu, Lidia Codreanu	
	3. Activități de advocacy pentru a influența APL să aloce resurse mai consistente pentru crearea condițiilor adecvate în biblioteci	Februarie – martie 2015	Directorii bibliotecilor din comunități	
	4. Stabilirea procedurilor de achiziție a bunurilor necesare pentru modernizarea bibliotecilor	Martie 2015	Ana Ionescu, Margareta Dumbrăveanu, Traian Vedetot	
	5. Alegerea antreprenorilor care vor realiza lucrările de modernizare a spațiilor bibliotecilor	Aprilie - mai 2015	Directorii bibliotecilor, reprezentanții APL	
	6. Alegerea furnizorilor care vor livra echipamentul și mobilierul necesar modernizării bibliotecilor	Aprilie – mai 2015	Directorii bibliotecilor, reprezentanții APL	
	7. Realizarea renovărilor spațiilor	Iunie – octombrie 2015	Directorii bibliotecilor	
	8. Montarea mobilierului și echipamentului	Septembrie – decembrie 2015	Directorii bibliotecilor, reprezentanții APL	
	9. Monitorizarea proceselor de renovare a spațiilor și de montare a mobilierului și echipamentului	Iunie –decembrie 2015	Grupurile de inițiativă, (formarea de competențe)	
	10. Luarea la evidența a mobilierului și echipamentului achiziționat	Septembrie – decembrie 2015	Directorii bibliotecilor, reprezentanții APL	
	11. Elaborarea planurilor de durabilitate pentru centrele modernizate	Decembrie 2015	Directorii bibliotecilor, reprezentanții APL	
	12. Diseminarea succeselor realizate pe parcursul modernizării bibliotecilor	Periodic	Ana Ionescu, Lidia Codreanu, Margareta Dumbrăveanu	

#### IV. Promovarea și diseminarea succeselor la implementa procesul de modernizare a bibliotecilor din raion

Activitatea strategică	Activitățile specifice	Termenii de realizare	Responsabili	Notă
Promovarea și diseminarea succeselor la implementa procesul de modernizare a bibliotecilor din Republica Moldova	1. Masă rotundă cu participarea factorilor de decizie și a societății civile referitoare la promovarea eficientă a procesului reformativ de asigurare a accesului la informație prin modernizarea bibliotecilor din raion	Ianuarie 2015	Ana Ionescu, Margareta Dumbrăveanu	
	2. Elaborarea și aprobarea bugetului pentru promovare și diseminare	Februarie 2015	Directorii bibliotecilor	
	3. Training de formare a persoanelor responsabile pentru promovarea procesului inovator și diseminarea informației	Martie 2015	Lidia Codreanu	
	4. Construirea site-ului procesului inovator. Lansarea site-ului	Aprilie 2015	Grigore Potcovaru	
	5. Elaborarea publicației periodice electronice referitoare la implementarea procesului inovator	Aprilie 2015	Grigore Potcovaru	
	6. Conferințe de presă periodice referitoare la implementarea procesului inovator	Periodic	Ana Ionescu, Margareta Dumbrăveanu	
	7. Follow up pentru persoanele responsabile de promovare și diseminare	Aprilie 2015	Lidia Codreanu	
	8. Stabilirea relațiilor de colaborare cu structurile mass media care vor reflecta implementarea procesului de modernizare a bibliotecilor publice	Aprilie – mai 2015	Ana Ionescu, Maria Petrescu, directorii bibliotecilor din comunități	
	9. Realizarea activităților de diseminare a succeselor de către bibliotecile locale	Periodic	Maria Petrescu, directorii bibliotecilor din comunități	
	10. Expoziții periodice referitoare la implementarea procesului reformativ	Periodic	directorii bibliotecilor din comunități	
	11. Stocarea și Structurarea informațiilor de promovare și de diseminare în baza de date	Periodic	Grigore Potcovaru	
	12. Promovarea procesului reformativ către diferiți parteneri interni și externi	Periodic	Maria Petrescu, Grigore Potcovaru	
	13. Elaborarea broșurii „Eficientizarea accesului la informație prin modernizarea bibliotecilor publice din Republica Moldova”	Septembrie – decembrie 2016	Maria Petrescu, Grigore Potcovaru	
	14. Conferința de finalizare a implementării procesului reformativ	Decembrie 2016	Ana Ionescu, Margareta Dumbrăveanu	
	15. Elaborarea planului de durabilitate a activităților de promovare și de diseminare	Decembrie 2016	Directorii bibliotecilor	

## Evaluarea zilei

Localitatea: Chișinău \_\_\_\_\_ Data: 28 mai 2014

1. Care dintre activitățile realizate astăzi, în cadrul trainingului, le considerați a fi cele mai reușite? Argumentați succint afirmațiile Dvs.

---

---

---

2. Ce nu a fost clar sau suficient de reușit în cadrul activității de azi? Argumentați succint afirmațiile Dvs.

---

---

---

3. Orice alte comentarii, opinii, sugestii, recomandări, etc.

---

---

---

## Evaluarea zilei

Localitatea: Chișinău \_\_\_\_\_ Data: 28 mai 2014

1. Care dintre activitățile realizate astăzi, în cadrul trainingului, le considerați a fi cele mai reușite? Argumentați succint afirmațiile Dvs.

---

---

---

2. Ce nu a fost clar sau suficient de reușit în cadrul activității de azi? Argumentați succint afirmațiile Dvs.

---

---

---

3. Orice alte comentarii, opinii, sugestii, recomandări, etc.

---

---

---

## Istoric. Definiții

Primele preocupări privind teoretizarea motivației sunt semnalate la sfârșitul secolului al XIX-lea atât printre practicienii managementului cât și printre psihologi.

T.W.Taylor formulează principiile motivației în muncă (preluate ulterior ca fundamente în psihologia industrială).

E. Mayo în 1920 ajunge la concluzia **că banii pot fi un stimulent eficient doar în combinație cu alte stimulente**. Paralel, psihologii încep studiul motivației având ca punct de plecare **personalitatea umană** înțeleasă ca un ansamblu organizat de nevoi, tendințe și comportamente.

Motivația joacă un rol foarte important în calea atingerii performanței, deoarece performanța într-o organizație poate fi exprimată astfel:

**Performanța = Abilități x Motivație x Rolul individului în organizație.**

**Motivarea cu succes** a angajaților se bazează **mai mult pe o filosofie managerială decât pe aplicarea unei tehnici date**. Un manager de succes creează un climat în care angajații pot aplica ei înșiși voința de a crește productivitatea și performanțele lor.

### Definiții ale motivației:

“Procesul instinctiv și rațional care apare la un individ atunci când caută să satisfacă anumite nevoi și dorințe”.

“Motivația este o stare interioară, o dorință puternică, o forță ce pune în mișcare un individ în vederea atingerii unui anumit obiectiv”

"Motivația este un proces în care oamenii aleg între forme alternative de comportament în vederea atingerii scopurilor personale."

"Motivația reprezintă suma energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul spre un scop care, odată atins, va determina satisfacerea unei necesități."

## TESTUL APRECIERII TEMATICE (TAT)

---

***Vă rugăm să citiți cu atenție următoarele instrucțiuni înainte de a întoarce pagina.***

Pe paginile următoare vi se oferă 6 desene, care vă pot sugera niște idei pentru scrierea unor povestiri. Din cele 6 desene o să alegeți numai 4 desene pe care le puteți interpreta și în jurul cărora vă puteți construi povestirile. Pentru a vă ajuta să acoperiți toate evenimentele unei povestiri în timpul avut la dispoziție, veți găsi patru întrebări de reper pe pagina alăturată fiecărui desen:

1. Ce se întâmplă? Cine sunt persoanele reprezentate?
2. Ce anume a condus la această situație? Ce s-a întâmplat în trecut?
3. Cine și la ce se gândește? Ce se dorește?
4. Ce se va întâmpla? Ce se va face?

Vă rugăm să rețineți că întrebările reprezintă doar linii călăuzitoare și nu trebuie să se răspundă la ele în mod univoc. Dacă vă limitați numai la răspunsuri directe, atunci nu va exista suficient material pentru analiza testului. Povestirea trebuie să aibă un sens integru.

Nu există povestiri corecte sau povestiri greșite. Orice fel de povestire este bună. Nu descrieți desenul ci scrieți o povestire în baza lui. Desenele, în mod intenționat, sunt vagi. Încercați să faceți povestirile cât mai interesante.

### **Modul de activitate:**

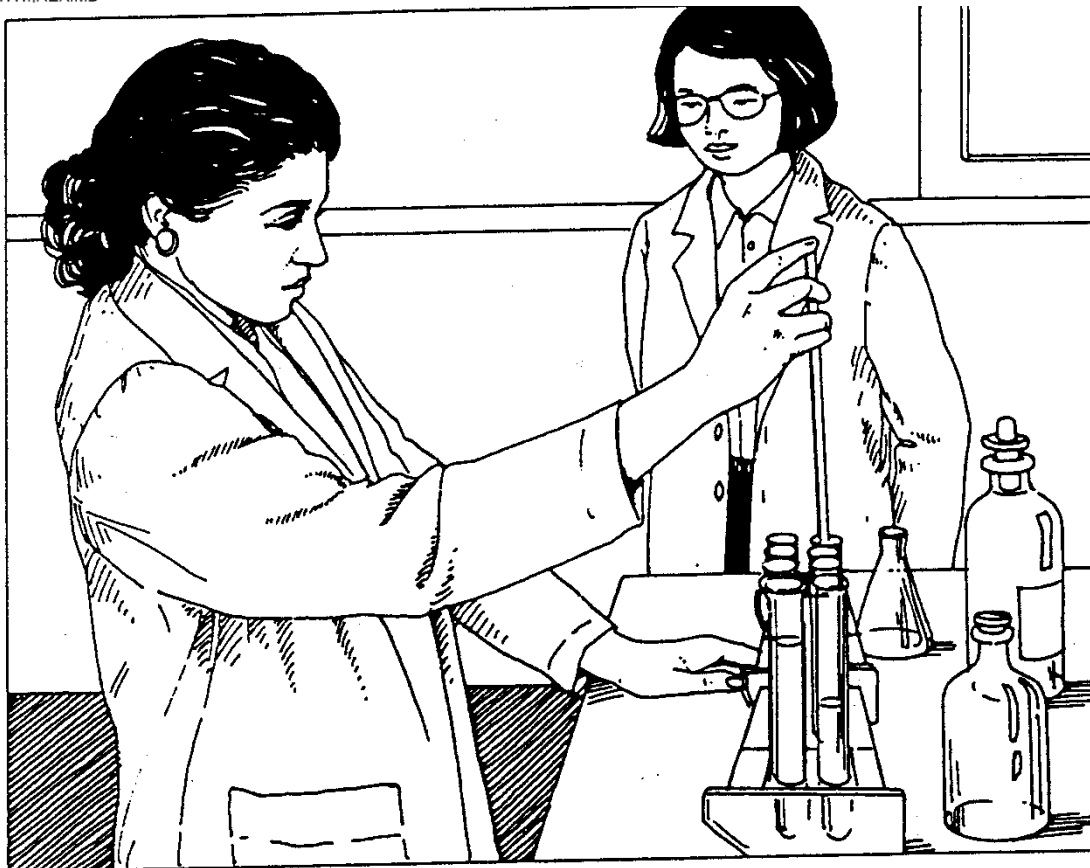
1. Veți întoarce pagina 1 și veți selecta din 6 desene numai 4, asupra cărora vă veți concentra pentru a scrie 4 povestiri.
2. Alegeți primul desen selectat, priviți imaginea 10 – 15 secunde, deschideți pagina următoare și începeți să scrieți povestirea direct pe pagina cu întrebări. În 5 minute trebuie să finalizați prima povestioară.
3. Peste 5 minute deschideți al doilea desen selectat. Priviți desenul 10 – 15 secunde, deschideți pagina următoare și începeți să scrieți povestirea. În 5 minute veți finaliza povestirea a doua.
4. Repetați succesiunea operațiilor cu desenul 3.
5. Repetați succesiunea operațiilor cu desenul 4.

**Timpul total pentru realizarea testului – 20 minute (de scris 4 povestiri, pentru fiecare povestire se oferă 5 minute)**



**Priviți imaginea timp de 10 – 15 secunde și scrieți povestirea pe care v-o sugerează**





**Priviți imagine timp de 10 – 15 secunde și scrieți povestirea pe care v-o sugerează**



**Lucrați operativ, nu acordați mai mult de 5 minut pentru această povestire.**

1. Ce se întâmplă? Cine sunt persoanele reprezentate?

2. Ce anume a condus la această situație? Ce s-a întâmplat în trecut?

3. Cine și la ce se gândește? Ce se dorește?

4. Ce se va întâmpla? Ce se va face?

Dacă ați finalizat povestirea, alegeți alt desen și scrieți o altă povestire



**Priviți imagine timp de 10 – 15 secunde și scrieți povestirea pe care v-o sugerează**

**Lucrați operativ, nu acordați mai mult de 5 minut pentru această povestire.**

1. Ce se întâmplă? Cine sunt persoanele reprezentate?

2. Ce anume a condus la această situație? Ce s-a întâmplat în trecut?

3. Cine și la ce se gândește? Ce se dorește?

4. Ce se va întâmpla? Ce se va face?

Dacă ați finalizat povestirea, alegeți alt desen și scrieți o altă povestire



**Priviți imagine timp de 10 – 15 secunde și scrieți povestirea pe care v-o sugerează**

**Lucrați operativ, nu acordați mai mult de 5 minut pentru această povestire.**

1. Ce se întâmplă? Cine sunt persoanele reprezentate?

2. Ce anume a condus la această situație? Ce s-a întâmplat în trecut?

3. Cine și la ce se gândește? Ce se dorește?

4. Ce se va întâmpla? Ce se va face?

Dacă ați finalizat povestirea, alegeți alt desen și scrieți o altă povestire



**Priviți imagine timp de 10 – 15 secunde și scrieți povestirea pe care v-o sugerează**

**Lucrați operativ, nu acordați mai mult de 5 minut pentru această povestire.**

1. Ce se întâmplă? Cine sunt persoanele reprezentate?

2. Ce anume a condus la această situație? Ce s-a întâmplat în trecut?

3. Cine și la ce se gândește? Ce se dorește?

4. Ce se va întâmpla? Ce se va face?

Dacă ați finalizat povestirea, alegeți alt desen și scrieți o altă povestire



**Priviți imagine timp de 10 – 15 secunde și scrieți povestirea pe care v-o sugerează**



**Lucrați operativ, nu acordați mai mult de 5 minut pentru această povestire.**

1. Ce se întâmplă? Cine sunt persoanele reprezentate?

2. Ce anume a condus la această situație? Ce s-a întâmplat în trecut?

3. Cine și la ce se gândește? Ce se dorește?

4. Ce se va întâmpla? Ce se va face?

Dacă ați finalizat povestirea, alegeți alt desen și scrieți o altă povestire

## **Criterii de identificare a necesităților respondenților la testul TAT**

**Nevoia de putere** se identifică atunci când în povestire sunt prezente fragmente ce se referă la:

- Ședințe de lucru
- Controlul îndeplinirii sarcinii
- Responsabilitate
- Planificare
- Șefi – subalterni
- Ierarhii
- Luare de decizii
- Organizare
- Lideri
- Caută vinovatul
- Autoritate
- Concurență
- Forță
- Luptă
- Crime
- Victorii
- Emoții puternice
- Conflicte
- Etc.

**Nevoia de afiliere** se identifică atunci când în povestire sunt prezente fragmente ce se referă la:

- Susținere
- Apartenență la grup
- Implicarea împreună cu alții
- Prietenie
- Aplanarea conflictelor
- Recunoștință
- Comunicare
- Fericire
- Bunăvoință
- Nostalgie
- Tristețe
- Dor
- Dragoste
- Familie
- Amintiri
- Colaborare
- Etc.

**Nevoia de realizare** se identifică atunci când în povestire sunt prezente fragmente ce se referă la:

- Simpozioane, congrese, întruniri științifice
- Standarde înalte
- Realizări
- Performanțe
- Competiție
- Felicitări
- Titluri
- Premii
- Creativitate
- Ingeniozitate
- Realizarea scopurilor
- Demnitate
- Competență
- Profesionalism
- Exigențe sporite
- Etc.

**Tabelul pentru TAT**

<b>Numele primului povestitor</b>	<b>Numărul povestirii</b>	<b>Putere</b>	<b>Afilieră</b>	<b>Realizare</b>
	1			
	2			
	3			
	4			

<b>Numele celui de al doilea povestitor</b>	<b>Numărul povestirii</b>	<b>Putere</b>	<b>Afilieră</b>	<b>Realizare</b>
	1			
	2			
	3			
	4			

<b>Numele celui de al treilea povestitor</b>	<b>Numărul povestirii</b>	<b>Putere</b>	<b>Afilieră</b>	<b>Realizare</b>
	1			
	2			
	3			
	4			

Analiza testului TAT
 

---

1. Transcrieți scorurile pe care vi le-a acordat fiecare dintre colegi la fiecare povestire la fiecare componentă – putere, afiliere, realizare
2. Faceți suma scorurilor pentru fiecare componentă pe verticală
3. Faceți suma scorurilor la fiecare categorie pe orizontală în rândul „Total”
4. Includeți suma scorurilor la capitolul „Scorul total al faptului cum sunt perceput de către colegi”

	<b>Colegul</b> .....	<b>Colegul .....</b>	<b>Colegul.....</b>
<b>Povestirea 1</b>	Putere_____	Putere_____	Putere_____
	Afilier _____	Afilier _____	Afilier _____
	Realizare_____	Realizare_____	Realizare_____
	—		
<b>Povestirea 2</b>	Putere_____	Putere_____	Putere_____
	Afilier _____	Afilier _____	Afilier _____
	Realizare_____	Realizare_____	Realizare_____
	—		
<b>Povestirea 3</b>	Putere_____	Putere_____	Putere_____
	Afilier _____	Afilier _____	Afilier _____
	Realizare_____	Realizare_____	Realizare_____
	—		
<b>Povestirea 4</b>	Putere_____	Putere_____	Putere_____
	Afilier _____	Afilier _____	Afilier _____
	Realizare_____	Realizare_____	Realizare_____
	—		
<b>Total:</b>	Scoruri referitoare la: Putere_____	Scoruri referitoare la: Putere_____	Scoruri referitoare la: Putere_____
	Afilier _____	Afilier _____	Afilier _____
	Realizare_____	Realizare_____	Realizare_____
	—		
<b>Scorul total al faptului cum sunt perceput de către colegi</b>	<b>Putere_____</b>		
	<b>Afilier _____</b>		
	<b>Realizare_____</b>		

## Teoria achiziției succeselor a lui McClelland și Atkinson

Conform acestei teorii, organizația înțeleasă ca loc de desfășurare a activității profesionale oferă satisfacerea a **3 tipuri de nevoi**:

1. **nevoia de putere**
2. **nevoia de afiliere**
3. **nevoia de realizare**

**Indivizii** la care se manifestă **dominant nevoia de putere** sunt motivați de ocuparea în organizație a unei poziții cât mai înalte și mai autoritare, dorind să exercite controlul sau influența asupra altor persoane. Ei sunt puternic orientați spre realizarea tuturor activităților ce conduc la atingerea acestui obiectiv.

**Mc. Clelland a precizat existența a două tipuri de putere: unul pozitiv (puterea socializată) și altul negativ (puterea personalizată).**

Oamenii motivați de **puterea socializată** încearcă să facă organizația să funcționeze mai bine, spre **beneficiul angajaților și al clienților**. Ei evită să-și folosească puterea în scopuri manipulative, sunt mai puțin egoiști, acceptă sfaturi de la experți, posedă viziuni pe termen lung și acumulează relativ puține posesiuni materiale. Managerii ce folosesc puterea socială pot fi mai eficienți; pentru ei organizația este mai importantă decât indivizii ce o alcătuiesc, le place disciplina muncii, ceea ce asigură ordinea în management; sunt altruști, sacrificând propriile interese pentru binele organizației, cred în corectitudine, pentru ei toți oamenii trebuie să aibă un tratament onorabil.

**Puterea personalizată** are orientare spre **dominare personală**. Oamenii înclinați spre putere personalizată au un autocontrol mai redus și își exercită puterea impulsiv. Persoanele cu o nevoie mare de putere personalizată au tendința de a achiziționa simboluri ale prestigiului, cum ar fi mașini scumpe, birouri spațioase, regalii deosebite, mese mari și inerte, scaune masive etc.

**Indivizii dominați de nevoia de afiliere** sunt cel mai puternic motivați prin faptul că munca le oferă contact frecvent cu colegii. Pentru acest tip de persoane este mai indicat să nu aibă locuri de muncă izolate. Oamenii cu o ridicată nevoie de afiliere se gândesc la prieteni și relații strânse de prietenie. Ei doresc să fie agreați de ceilalți membri ai organizației. Le place să-i ajute, să-i învețe și să-i dezvolte pe alții. Manifestă interes și satisfacții deosebite pentru activități sociale. Manifestă puternice preocupări pentru apartenența, respectiv participare la grupuri și organizații. Manifestă o scăzută nevoie de putere. Au tendința de a evita să fie supraveghetori pentru că le place să fie unul din membrii grupului mai degrabă decât șeful acestuia.

În context organizațional, nevoia de afiliere poate fi privită **din două perspective:**

- afiliere de siguranță;
- afiliere de interes.

**Afilierea de siguranță** îi caracterizează pe acei indivizi care caută relații cu alții din motive de autoprotecție, fiind preocupați permanent de evitarea conflictelor. Managerii cu ridicată nevoie de afiliere de siguranță sunt reținuți în a oferi feedback negativ, de teama deteriorării relațiilor cu cei în cauză.

În cazul **afilierii de interes**, relațiile se stabilesc într-o manieră ce este compatibilă cu cerințele postului de muncă. Un astfel de salariat nu evită conflictele, dar are grijă să clarifice concentrarea sa pe problemă și nu pe persoană. Persoanele cu care interactivează sunt parteneri în rezolvarea problemei și în realizarea activităților aferente pentru atingerea obiectivelor urmărite. Managerul cu nevoie de afiliere de interes ridicată este deschis relațiilor interpersonale, dar nu evită să ofere subordonaților săi un feedback, deopotrivă pozitiv și negativ, pentru că orientarea sa pe sarcini îi dă capacitatea să se concentreze pe performanțe și nu pe oameni.

**Nevoia de Realizare** caracterizează indivizii cu o puternică orientare spre un scop, un obiectiv, legați de străduința de excelență în realizarea sarcinilor.

Oamenii cu înalta nevoie de realizare sunt atrași de sarcini ce le solicită intens abilitățile și talentele de a rezolva probleme. Ei manifestă o puternică dorință de succes și o teamă la fel de puternică de eșec. Nu manifestă interes pentru situații în care norocul determină succesul.

**Indivizii cu nevoi de realizare** dominante prezintă următoarele caracteristici:

- nivel ridicat al responsabilității personale;
- alegerea unor parteneri ce sunt mai degrabă specialiști, experți în domeniu, decât prieteni;
- manifestă inițiativă în cercetarea și analiza mediului în care acționează.
- manifestă o nevoie de realizare constantă;
- caută sarcini care să le solicite asumarea responsabilității;
- preferă sarcinile provocatoare, fără a fi însă prea dificile, sarcini pe care le pot stăpâni și îndeplini (nu-și asumă niciodată scopuri imposibil de atins);
- caută în permanență să cunoască feed-back-ul (răspunsul) cât mai rapid, concret și măsurabil la rezultatul muncii lor;
- sunt mai puțin interesați de nevoile sociale sau de afiliere.

Implicațiile cercetărilor lui McClelland sunt semnificative pentru manageri. Pentru diferite tipuri de posturi sunt necesare diferite tipuri de indivizi. Cei care sunt puternic motivați de realizare pot fi cei mai buni în cazul posturilor, care necesită efectuarea unor sarcini și atingerea unor obiective clare. În schimb, pentru posturi care cer capacități puternice de conducere și supraveghere nu este recomandat acest tip de individ, ci unul care este motivat de nevoia de a influența oameni și evenimente și nu de a îndeplini sarcini.

## ANTICIPAREA RISCURILOR

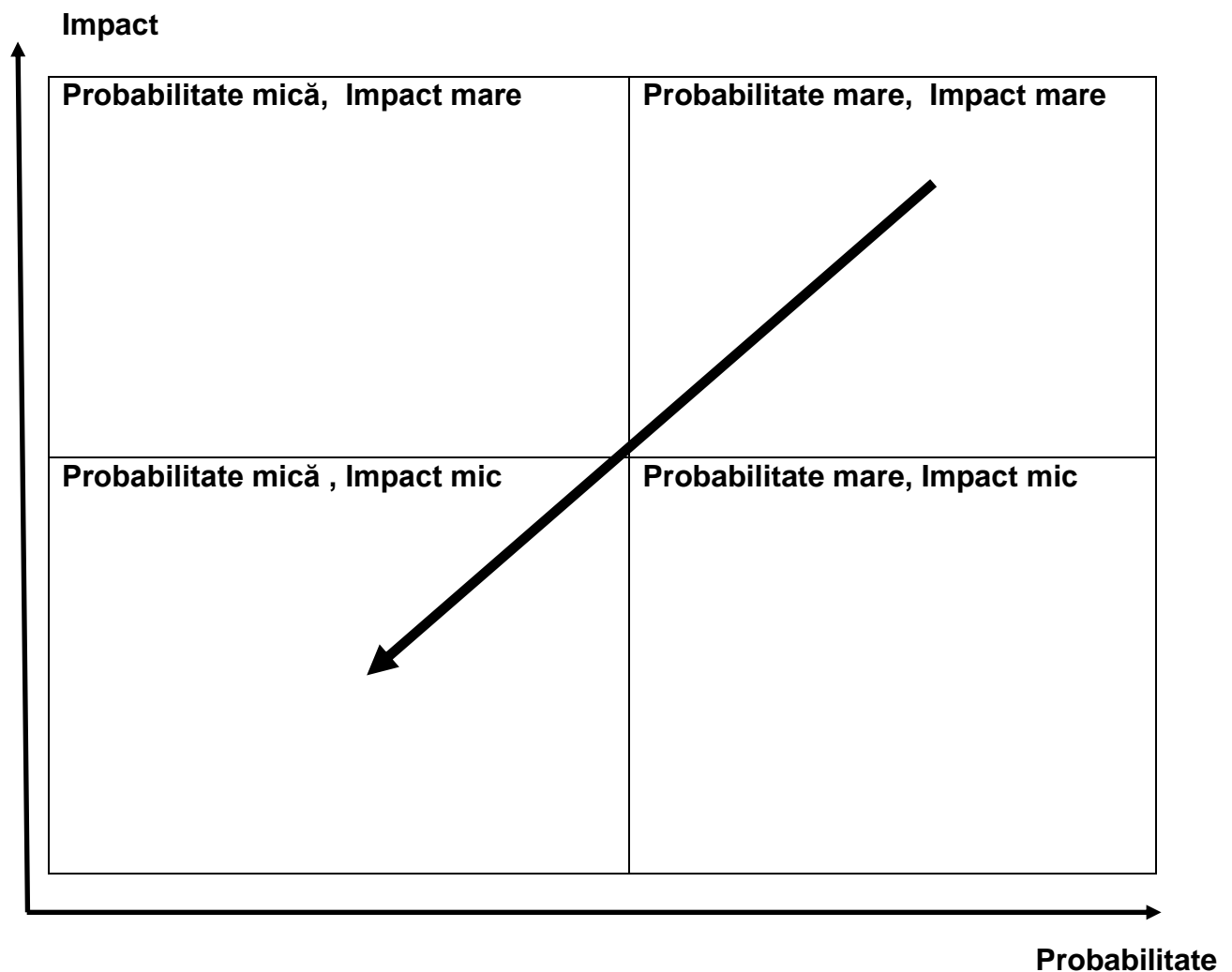


Aceasta înseamnă anticiparea, înainte începerii procesului reformat, a situațiilor neprevăzute, care nu sunt sub controlul echipei și care pot pune în pericol succesul modernizării. Pregătirea pentru aceste evenimente probabile presupune găsirea răspunsurilor la următoarele întrebări:

- **Ce se poate întâmpla?** (probabilitatea sau impactul)
- **Ce putem face pentru a reduce probabilitatea sau impactul?**
- **Ce vom face dacă totuși riscul se va produce?** (Planul de

contingență)

## EVALUAREA RISCURILOR





## Chestionar de evaluare a trainingului

Localitatea: Chișinău.

Data: 29 mai 2014

**Respectuos Vă rugăm, să argumentați succint opțiunile pe care le veți expune ulterior.**

1. Considerați că acest training este util pentru eficientizarea planificării strategice în bibliotecile raionale?

---

---

---

2. Cum apreciați prestația formatorilor în pregătirea și conducerea trainingului?

---

---

3. Care activități din cadrul trainingului le considerați a fi mai reușite/utile?

---

---

---

4. Care a fost cea mai semnificativă realizare a Dvs. în timpul acestui training?

---

---

---

5. Ce ar trebui să fie perfecționat în organizarea și realizarea trainingurilor/atelierelor ulterioare?

---

---

---

6. Ce intenționați Dvs. să aplicați în viitorul apropiat ca urmare a participării la acest eveniment?

---

---

---

7. Orice alte comentarii, opinii, sugestii, recomandări, critici, etc.

---

---

---

---

---

---

---

**Mulțumim pentru colaborare!**