

AUDITUL INOVAȚIONAL LA BIBLIOTECA MUNICIPALĂ „B.P. HASDEU”

Elena GOLBAN,
Facultatea de Jurnalism și Științe ale Comunicării, USM

Abstract

The idea of innovation audits conducting within a public library that offers public services arised from the fact that in this sector of activity a budget deficit is typically recorded, and innovation audits may suggest some solutions for modernization and more efficient management of resources.

Innovation audits' methodology is developing during last 30-40 years in American and European regions, but for R. Moldova this concept is brand-new. Moreover, taking into account the fact that there is no official body for „innovation audits” which would promote an unique methodology, conducting such type of audits is considered to be an individual task of each organization.

This study is an attempt of quantitative and qualitative approach of the innovation phenomenon at the Municipal Library „B.P. Hasdeu” and aims a methodology that would measure the innovation potential and its constituents.

Keywords: innovation audits; innovation potential; innovation management; innovations; innovation process; organizational culture; leadership; innovator.

* * *

Actualitatea temei. Schimbarea paradigmei de dezvoltare economică a Republicii Moldova, în general, și, ca urmare, tendințele de schimbare a mediului de operare a bibliotecilor în particular, impun regândirea și revizuirea poziționării lor pe piață, elaborarea strategiilor de dezvoltare prin inovare. Gestiunea activităților de inovare (atât la nivel de organizație, cât și la cel național) presupune cunoașterea temeinică a acestora, precum și cunoașterea potențialului inovațional – factorul determinant al supraviețuirii și prosperării bibliotecii pe termen lung. Identificarea și dezvoltarea potențialului inovațional al bibliotecii trebuie să înceapă cu **auditul inovațional**, care reprezintă un instrument practic de diagnosticare și evaluare a capacităților bibliotecii în domeniul inovației. Dat fiind faptul că economia moldovenească devine tot mai integrată în economia globală, iar, pe de altă parte (pentru moment) în R. Moldova nu există un sistem oficial de evidență și analiză a activităților inovaționale, este util de dezvoltat un sistem de indicatori compatibil cu cel din alte țări, ceea ce va permite compararea rezultatelor activității inovaționale și preluarea celor mai bune practici. Deci, în opinia noastră, actualitatea temei este condiționată de necesitatea sistematizării și stabilirii eficienței indicatorilor auditului inovațional, încurajarea metodologiei cât mai consistente și, ca urmare, producerea rezultatelor compatibile în vederea facilitării schimbului de date între actorii domeniului biblioteconomic. Noutatea temei o constituie atât elucidarea aspectelor teoretice referitoare la mecanismul auditului inovațional, cât și tentativa aplicării lor practice în domeniul biblioteconomic.

Abordarea subiectului în literatura de specialitate. Domeniul inovațiilor și managementului inovațional este abordat în lucrările mai multor autori: P. Drucker, J. Bessant, M. Tushman, H. Gaynor, E. Hrișcev, V. Ganea, D. Duca, L. Băloiu, I. Frăsineanu, L.L. Vișoțki. Cercetările referitoare la aspectele diferite ale auditului inovațional apar preponderent în spațiul literaturii anglo- și rusofone. Aici pot fi menționați: J. Tidd, M. Langdon, A.E. Beloziorov, M.I. Platonov.

Activitatea inovațională în domeniul biblioteconomic este cercetată în lucrările autorilor: I. Stoica, I.S. Șraiberg, E.I. Kacianova, E.N. Guseva, V.P. Ciudinova, M. Heaney, R. Poll, precum și de cercetători autohtoni: L. Kulikovski, N. Țurcan, L. Corghenci, E. Scherlet, C. Mamaiscaia. Pe parcursul studierii literaturii de specialitate n-a fost identificată nicio sursă relevantă tematicii de audit inovațional în bibliotecă. Din acest considerent, prezenta cercetare poate fi considerată ca fiind una de pionierat, o premieră la noi, evident, la nivelul exigențelor impuse de respectiva treaptă de cercetare.

În calitate de teren de cercetare a fost aleasă Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”, care de-a lungul istoriei sale de aproape 138 de ani a fost mereu în fruntea dezvoltării domeniului biblioteconomic, iar astăzi, pe bună dreptate, este privită ca un laborator de inovații în domeniu.

Elaborarea instrumentarului necesar: cadrul general. Dilema clasică în managementul inovațional constă în întrebarea: cum de gestionat eficient procesul multidimensional al inovării bazat pe creativitate în vederea creării valorii adiționale anticipate? Mulți manageri recunosc că inovarea este o țintă în mișcare, iar gestionarea acesteia reprezintă construirea unei capacități dinamice. Spre deosebire de alte procese de afaceri, rezultatele (*output*-urile) procesului inovațional sunt, mai degrabă, imprevizibile, în timp ce realitatea *business*-ului ne demonstrează că ceea ce nu poți măsura, nu poți gestiona. În acest context măsurarea procesului și activității inovaționale vine în sprijinul managerului, având în arsenalul său mai multe instrumente.

Datorită caracterului interactiv și multidimensional al procesului inovațional, măsurarea inovației nu este atât de ușoară. Respectiv, există diverse metriци care măsoară dimensiunile inovației, cum ar fi performanța generală la nivel mondial și statal, analiza statistică la nivelul UE, capacitatea inovațională a țărilor, măsurarea inovației în cadrul întreprinderilor [7, p. 175]:

- manualul OSLO (standardizarea și colectarea informației / datelor comparabile ce țin de inovație și activitățile inovaționale în întreprinderi) [15];
- indicele global al inovării (*Global Innovation Index*) [22];
- tabloul de bord al Uniunii Inovării (*Innovation Union Scoreboard*) [23];
- tabloul de bord european al inovării (*European Innovation Scoreboard*) [21];
- indicele capacității inovaționale (*Innovation Capacity Index*) [14, p. 3];
- analiza inovării comunitare (*Community Innovation Survey*) [24];
- InnoBarometru [4, p. 36].

În R. Moldova setul de indicatori pentru evaluarea performanțelor în domeniul inovării reprezintă un set mixt de indicatori de *input*-uri inovaționale din *Indicele global al inovării 2012* și indicatori europeni relevanți *Tabloului de bord european al inovării* [5, p.102].

În vederea identificării setului de indicatori pentru scopurile studiului dat, au fost studiate și analizate metricele și indicii sus-menționate. Deși există o varietate mare de modele aplicate în cercetarea procesului inovațional și rezultatelor acestuia, am ajuns la concluzia că nu există o metrice universală aplicabilă. Mai mult ca atât, toate sistemele sunt axate doar pe colectarea datelor cantitative, în timp ce auditul inovațional presupune și analiza anumitor indicatori calitativi. Totodată, trebuie să fie luat în calcul și specificul domeniului cercetat (managementul inovațional în domeniul biblioteconomic).

Respectiv, în baza chestionarului inovațional al lui Gerard H. Gaynor [12], a fost elaborat un set bidimensional de indicatori, care a cuprins atât indicatori relevanți pentru măsurarea inovației, cât și indicatori de performanță în domeniul biblioteconomic [13].

Obiectul principal al cercetării îl constituie Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” ca subiect al activității inovaționale.

Scopul cercetării constă în diagnosticarea și evaluarea potențialului inovațional al BM „B.P. Hasdeu”.

Obiectivele cercetării:

- 1) examinarea aspectelor teoretice ale auditului inovațional și componentelor sale;
- 2) dezvoltarea cadrului pentru măsurarea, evaluarea și analiza potențialului inovațional;

- 3) elaborarea instrumentariului pentru efectuarea auditului inovațional;
- 4) analiza activității inovaționale a BM „B.P. Hasdeu” în perioada 2010-2014;
- 5) evaluarea potențialului inovațional al BM „B.P. Hasdeu”;
- 6) formularea concluziilor și recomandărilor.

Obiectivele cercetării statistice sunt:

1) colectarea datelor statistice privind inovarea respectându-se regulamentele europene și principiile directoare propuse de EUROSTAT (OECD), *Tabloul european de bord al inovării*, precum și principiile cuprinse în *Ghidul pentru culegerea și interpretarea datelor privind inovarea tehnologică*, manualul OSLO, ediția 2005;

2) colectarea datelor statistice privind activitatea bibliotecii respectându-se principiile directoare propuse de IFLA, UNESCO și Comitetul ISO TC46/SC8.

Ipoteza generală constă în abordarea potențialului inovațional ca o totalitate a resurselor care pot fi identificate, descrise și măsurate prin intermediul unor indicatori cantitativi și calitativi, ceea ce condiționează necesitatea perfecționării și îmbunătățirii instrumentariului metodologic.

Ipotezele de lucru sunt următoarele:

Cultura organizațională influențează pozitiv procesul inovațional la BM.
Procesul inovațional la BM este condiționat de nivelul dotării cu resurse.

Standarde internaționale și norme europene aplicate:

În domeniul inovațiilor:

Tabloul de bord european al inovării;

InnoBarometru.

În domeniul biblioteconomic:

- SM ISO 11620:2011. *Informare și documentare. Indicatori de performanță pentru biblioteci;*
- SM ISO 2789:2015. *Informare și documentare. Statistici internaționale de bibliotecă* (pentru serviciile electronice).

Concepte și definiții. Criteriile de evaluare au fost alese în urma unor cercetări aprofundate, fiind utilizată literatura economică și de specialitate, sursele internaționale și naționale. La alegerea criteriilor pentru efectuarea auditului inovațional s-a ținut cont de indicatorii care îl descriu, iar pe lângă aceasta, și de cei care permit măsurarea potențialului inovațional [18, p. 217]. O atenție specială a fost acordată parametrilor de compatibilitate a indicatorilor utilizați.

Pentru a obține o imagine de ansamblu a potențialului inovațional al BM „B.P. Hasdeu” a fost elaborat un model de evaluare bazat pe componentele de bază ale potențialului inovațional (resursele umane și materiale, procesele și instrumentele, cultura și valorile, *leadership*-ul), precum și pe celelalte componente relevante. Fiecare component a fost divizat în subcomponente de caracterizare obținând un număr de 21 de subcomponente, iar fiecărui subcomponent i-au fost atribuite indicatori de evaluare. Un număr de 34 de indicatori de analiză a fost inclus în tabelul final de mai jos: 27 de criterii cantitative și șapte criterii calitative (rezultatele finale sunt transferate în tabelul din anexa 6).

Descrierea cercetării. În cadrul cercetării au fost folosite metode cantitative (*metoda anchetei*), calitative (*studiul documentelor*), statistice (*analiza corelațională*).

Datele statistice au fost colectate în urma analizei rapoartelor statistice anuale (6-c), precum și a rapoartelor de activitate ale BM „B.P. Hasdeu” din perioada 2010-2014.

Datele empirice au fost colectate prin aplicarea a două chestionare autoadministrate și diseminate în format electronic (rezultatele finale sunt transferate în tabelele din anexele 2-5).

Anterior diseminării, chestionarele au fost testate după următoarele criterii:

- funcționalitatea și corectitudinea linkurilor pentru accesarea chestionarelor;
- posibilitatea completării multiple de pe o singură adresa IP și/sau adresa MAC (pornind de la considerentul că rata aprovizionării cu calculatoare-stații de lucru este 0,46, adică cel puțin două persoane la un calculator).

Rezultatele testării au fost pozitive: chestionarele fiind funcționale, accesibile după linkurile indicate, disponibile pentru completare ori de câte ori este necesar de pe un calculator sau de pe diferite calculatoare-posesori de o adresă IP comună.

Sfera de cuprindere. Cercetarea a avut loc în raza mun. Chișinău, în perioada martie-aprilie 2015. Chestionarele aplicate au fost adresate tuturor bibliotecilor din rețeaua BM „B.P. Hasdeu”, precum și managementul de vârf al BM, și au acoperit 35 din 40 de subdiviziuni structurale ale rețelei BM „B.P. Hasdeu”.

Clasificările utilizate:

Nivelul de studii – se definește și se codifică în conformitate cu *Sistemul național de învățământ în Republica Moldova* cu unica excepție la capitolul studiilor „superioare” (în loc de ciclul I – licență). Această deviere se explică prin faptul că partea majoră a efectivului BM „B.P. Hasdeu” a obținut studii înainte de semnarea *Declarației de la Bologna* (iunie 1999) și aderării R. Moldova la Procesul Bologna (mai 2005). Concluzia respectivă a fost trasă în baza analizei vârstei medii a personalului care, în ultimii cinci ani, constituia 37-38 de ani.

Funcția deținută – se codifică în conformitate cu scara ierarhică și stările de personal ale BM „B.P. Hasdeu”.

Planul de eșantionare pentru chestionarul Analiza potențialului uman și managerial al BM „B.P. Hasdeu”. La proiectarea eșantionului s-a ținut cont de necesitatea asigurării reprezentativității datelor. Respectiv, s-a aplicat planul de eșantionare stratificat cu metoda de selecție dirijată. Straturile au fost definite în baza parametrului „funcție deținută”, iar în cadrul fiecărui strat s-a folosit metoda de selecție aleatorie simplă.

Inițial, determinarea volumului eșantionului s-a efectuat pornind de la condiția ca eroarea maximă admisibilă să nu depășească 5%, rezultatele având o probabilitate de 95%, după relația:

unde:

$z = 1,96$ (la un nivel de încredere de 95%);

$p = 0,5$ (pondera răspunsurilor);

$e =$ marja de eroare (0,05);

N – populația generală (264 de persoane).

Respectiv, eșantionul inițial a constituit 157 de persoane. Ulterior, din motive tehnice, volumul eșantionului a fost micșorat până la 101 persoane (38,2% din efectivul BM). Datele descifrate sunt redată în tabelul din anexa 1.

Planul de eșantionare pentru chestionarul Audit inovațional la BM „B.P. Hasdeu”. Având în vedere specificul acestui chestionar, în planul de eșantionare populația generală a coincis cu populația reprezentativă, eșantionul fiind constituit din 11 persoane care dețin funcții de conducere (vezi Tabelul 2).

Calitatea datelor. Evaluarea calității datelor parțial se realizează la etapa de introducere a răspunsurilor în câmpurile chestionarelor elaborate. Aplicația informatică prin intermediul căreia sunt concepute și diseminate chestionarele permite introducerea unor condiții de control logic și de integritate a datelor. Aceste condiții includ:

- marcarea câmpurilor obligatorii pentru răspuns;
- transferul la întrebarea următoare în funcție de răspunsul precedent;
- înregistrarea doar a valorilor numerice care se încadrează în limitele prestabilite (în cazul acordării punctajului pe o scară predefinită).

Procedeele și tehnicile de colectare, prelucrare și analiză a datelor. Instrumentariul de lucru pentru colectarea datelor empirice este format din două chestionare autoadministrate, elaborate cu ajutorul aplicației Google Drive, diseminate în format electronic în cadrul rețelei BM „B.P. Hasdeu”. Chestionarele conțin diferite tipuri de întrebări: închise, deschise, mixte, scalate. În funcție de natura informațiilor colectate au fost aplicate diferite metode de scalare, cum ar fi: diferențiala semantică, scala cu suma constantă, scala lui Stapel. Caracteristicile detaliate ale chestionarelor sunt redată în tabelul 3.

Datele statistice sunt colectate din rapoartele statistice anuale (6-c) și rapoartele de activitate ale BM pe anii 2010-2014 (anexa 6).

După completarea chestionarelor datele sunt înregistrate automat într-un tabel în spațiul virtual de pe Google Drive. Din acest tabel se efectuează extragerea manuală a datelor și introducerea lor în fișierele Excel în vederea prelucrării ulterioare. În timpul extragerii se efectuează controlul valabilității, integrității, precum și controlul logic al datelor înregistrate.

Analiza datelor empirice s-a efectuat după parvenirea tuturor chestionarelor completate și s-a încheiat cu generarea tabelelor cu rezultate finale și vizualizarea lor în formă de diagrame (după caz).

Analiza datelor statistice s-a efectuat prin metoda analizei corelaționale.

Diagnosticarea potențialului inovațional. În vederea realizării părții practice a cercetării s-a utilizat metoda chestionarului, precum și metoda analizei documentare. Circuitul metodologic al auditului efectuat este reflectat în figura 1.

Analiza chestionarului Auditul inovațional la BM „B.P. Hasdeu”. Chestionarul *Auditul inovațional* a fost expediat pe adresa electronică personală a fiecărui respondent din echipa managementului de vârf al BM, după cum urmează: directorul general, patru directori adjuncți și șase șefi de departament. Din 11 chestionare diseminate au fost completate șapte: un chestionar de director, trei de directorii adjuncți și trei de șefii de departament. Respondenților li s-a propus să atribuie un punctaj cuprins între 1 și 7 fiecărei afirmații din cele 40 prezente, gradele de evaluare având următoarea semnificație: 1 – nu este adevărat deloc, și 7 – foarte adevărat (punctajul maxim care reflectă situația ideală).

În spatele fiecărei întrebări se află unul din cei cinci piloni care constituie modelul de comportament la abordarea inovației în cadrul organizației: strategie, procese, organizare inovațională, relații, cunoaștere. Scorul total acumulat pe fiecare pilon este redat în tabelul din anexa 2, iar media obținută a fost utilizată pentru construirea unei diagrame de tip radar (figura 2; diagramele, calculele și rezultatele finale sunt transferate în anexa 2). După cum reiese din răspunsurile înregistrate, cel mai apropiat de scorul maxim s-a dovedit a fi pilonul „organizare” cu calificativul 6,25, urmat de „cunoaștere” (6,18), „strategie” (5,89), „processe” (5,82) și „relații” (5,80).

Analiza detaliată a repartizării scorurilor pe fiecare afirmație evidențiază faptul că răspunsurile unanime cu scorul maxim de șapte puncte s-au înregistrat pentru afirmația nr. 3: „Structura Bibliotecii Municipale susține inovațiile și nu le sufocă” (49 de puncte). Alături de acest punctaj s-au amplasat următoarele afirmații: nr. 22 – „Noi căutăm sistematic idei de produse / servicii noi” (48 de puncte); nr. 10 – „Înțelegem bine nevoile utilizatorilor noștri” (47 de puncte); nr. 13 – „Angajații Bibliotecii Municipale sunt implicați în sugerarea ideilor pentru îmbunătățirea produselor, serviciilor sau proceselor” (47 de puncte); nr. 25 – „Ne întâlnim și împărtășim experiențele cu alte biblioteci ceea ce ne ajută să învățăm” (47 de puncte); nr. 26 – „În Biblioteca Municipală există angajamentul managementului de vârf și sprijinul pentru inovații” (47 de puncte). Esența afirmațiilor menționate reflectă modalitatea desfășurării procesului inovațional în cadrul BM și demonstrează existența unui tandem „angajații BM – managementul BM” orientat spre inovații.

Dacă vom analiza în strat rezultatele obținute, vom observa că fiecărui strat îi este specifică ordinea sa a scorurilor acordate pentru fiecare pilon:

- director general: strategie → relații procese → cunoaștere → organizare;
- directori adjuncți: organizare → cunoaștere → strategie → procese → relații;
- șefi de departamente: organizare → cunoaștere → relații → procese → strategie.

Diferențe ale focusului, ilustrate, vorbesc despre faptul că șefii fiecărui nivel sunt preocupați de sarcinile ce le revin: directorul, în primul rând – de strategia (viziunea) și stabilirea relațiilor; directorii adjuncți și șefii de departamente – de organizarea și managementul cunoașterii.

Deși majoritatea scorurilor s-a repartizat relativ uniform, căpătând punctajul de 5, 6 și 7, rezultatele pentru unele afirmații au arătat un decalaj mare de opinii. De exemplu, răspunsurile la afirmațiile nr. 6 „Strategia noastră inovațională este comunicată clar, astfel toți știu obiectivele stabilite” și afirmația nr. 9 „Ne rezervăm timp pentru revizuirea și îmbunătățirea proiectelor noastre, ceea ce va spori performanța noastră pe viitor” au variat între punctajul 3 și 7. Este de menționat faptul că aceste variațiuni s-au înregistrat în interiorul stratului, ceea ce semnaleză despre faptul că există anumite devieri în înțelegerea procesului inovațional în BM.

Analiza chestionarului Analiza potențialului uman și managerial al BM „B.P. Hasdeu”. Pe adresa electronică a tuturor filialelor bibliotecii municipale au fost expediate 101 de chestionare, din care au fost recuperate 36. Numărul răspunsurilor obținute este sub nivelul așteptărilor și constituie 11% din numărul total al bibliotecarilor. Totuși, efectuarea analizei este posibilă, pornind de la considerentul că la nivel instituțional reprezentativitatea datelor poate fi asigurată de 10% din populația generală.

Întrebările chestionarului au fost grupate în trei blocuri: despre respondent (nr. 1-15); despre șeful direct (nr. 16); despre biblioteca în care activează respondentul (nr. 17-33).

La realizarea sondajului prin acest chestionar au participat 36 de respondenți, dintre care: opt bibliotecari; șase șefi de oficii; patru șefi de servicii; cinci bibliotecari principali; 13 șefi de filiale. După vârstă, respondenții s-au repartizat în felul următor: 20-24 de ani – patru persoane; 25-30 de ani – opt persoane; 30-34 de ani – trei persoane; 35-40 de ani – trei persoane; peste 45 de ani – 18 persoane. Nu s-a înregistrat nici un răspuns de la persoanele de vârstă „până la 20” și „40-45”. Studiile de specialitate dețin 23 de respondenți, restul respondenților dețin alte studii (13 persoane). Marea majoritate a respondenților au studii superioare – 32 de persoane, patru persoane au atins nivelul de master (rezultatele finale sunt transferate în tabelul din anexa 3).

Contrapunerea răspunsurilor la întrebările nr. 5-7 **referitoare la vechimea în muncă** arată că pentru 18 persoane (jumătate din respondenți) BM este primul loc de muncă. Vechimea în muncă în cadrul BM variază de la un an până la 40 de ani.

La întrebarea nr. 8 **La angajare vi s-au aplicat anumite teste de creativitate?** s-au înregistrat doar cinci răspunsuri pozitive, 26 de respondenți au răspuns negativ și cinci respondenți au susținut că nu țin minte (ceea ce este explicabil pentru persoanele care s-au angajat la serviciu în anii 1977, 2003, 2004 și mai puțin explicabil în cazul unei persoane tinere angajate în anul 2012). Examinarea răspunsurilor pozitive în raport cu variabilele privind anul angajării, studiile și funcția deținută n-a evidențiat nici o legătură cauzală între ele (răspunsurile înregistrate sunt redată în tabelul 6). Mai mult ca atât, niciunul din respondenții recent angajați (trei persoane în anul 2014 și o persoană în anul 2015) n-a raportat în privința aplicării testelor de creativitate. Respectiv, totalurile acestei întrebări le clasăm ca negative și concluzionăm că nu există mecanism de aplicare a testelor de creativitate la angajarea personalului.

La întrebarea nr. 9 **Ce tip de persoană Dvs. considerați că sunteți?** au fost primite următoarele răspunsuri: novator – 23 de persoane, conservator – 12 persoane, nu știu – o persoană. Deci, constatăm că novatorii predomină.

În strânsă legătură cu întrebarea nr. 9 este întrebarea nr. 15, în care respondenții au fost rugați să precizeze **în ce măsură sunt de acord sau în dezacord cu 18 afirmații referitoare la modalități diferite de acțiuni și de soluționare a problemelor**. Scala de evaluare a fost cuprinsă între 1 – dezacord total și 5 – acord total. Afirmațiile propuse pentru evaluare reprezintă nouă perechi de declarații opuse și reflectă un factor vizibil (*orientarea adaptivă sau inovativă în soluționarea problemelor*) și trei factori latenți care sunt caracteristici procesului de soluționare a problemelor (*abordarea eficienței; respectarea regulilor; suficiența de originalitate*).

Pentru analiza **factorului vizibil** au fost calculate scorurile medii aritmetice pentru fiecare grup de afirmații (câte nouă afirmații per grup). Rezultatul final pe o scală de la 1 până la 5 s-a dovedit a fi 4,21 pentru orientare adaptivă și 3,52 pentru orientare inovativă, ceea ce înseamnă că stilul adaptiv prevalează ca mod de soluționare a problemelor (figura 3; calculele și rezultatele finale sunt transferate în tabelul din anexă 4).

În vederea unei analize mai profunde, am comparat perechile de scoruri medii obținute de la fiecare respondent. Logica comparării constă în următoarele: dacă punctajul acumulat pentru afirmațiile din grupul stilului adaptiv este mai mare decât punctajul pentru grupul afirmațiilor privind stilul inovativ, considerăm că respondentului îi este caracteristică o abordare adaptivă și invers. Rezultatele acestei analize arată că opt persoane sunt adepți ai stilului inovativ, și 28 de persoane ai stilului adaptiv.

Dacă e să calculăm raportul între novatori și conservatori, vom avea următoarele rezultate: 1,92 (*numărul novatorilor raportat la numărul conservatorilor – din răspunsurile la întrebarea nr. 9*) și 0,28 (*numărul adepților stilului inovativ raportat la numărul adepților stilului adaptiv – din analiza răspunsurilor la întrebarea nr. 15*), ceea ce constituie de fapt o diferență de situații. În vederea identificării sursei decalajului înregistrat am contrapus răspunsurile la întrebarea directă (nr. 9) cu rezultatele răspunsurilor la întrebarea indirectă (nr. 15), din care rezultă următoarele: din 12 persoane care consideră că sunt conservatori, doar nouă acționează corespunzător, iar trei persoane se manifestă ca novatori. Devieri s-au înregistrat și în rândul persoanelor care consideră că sunt novatori: din 23 de persoane doar cinci acționează în stilul declarat. Vizualizarea celor descrise este ilustrată prin figura 4, unde cercul interior conține rezultatele răspunsurilor la întrebarea directă (nr. 9), cercul intermediar – rezultatele răspunsurilor la întrebarea indirectă (nr. 15), iar cercul exterior ilustrează diferențele între declarațiile respondenților și stilul lor de comportament.

Rezumatul analizelor, corelărilor și comparațiilor efectuate constă în faptul că nu există un purtător pur de conservatism sau inovativitate, fiecare persoană fiind un mix de comportamente și capacități caracteristice ambelor modalități de acțiune, în general, și de soluționare a problemelor, în particular. Concluzia cea mai importantă la acest capitol este aceea că doar 14 respondenți și-au evaluat propriile capacități obiectiv (*cinci novatori și nouă conservatori*). Declarațiile altor 15 respondenți privind „vectorul” lor inovativ, sunt salutare și marturisesc despre dorința lor de a se conforma cu așteptările bibliotecii în care activează (luând în considerație faptul că de-a lungul istoriei sale BM a fost un laborator de implementare a multor inovații biblioteconomice) [1, p. 9]. Doleanța respondenților de a face parte din echipa BM se confirmă și prin faptul că 26 din 36 de respondenți sunt în acord total cu afirmația: „Apreciez continuitatea, stabilitatea, consensul și unirea de grup” (*una din declarațiile la întrebarea nr. 15*).

Pentru analiza **factorilor invizibili** (*abordarea eficienței; respectarea regulilor; suficiența de originalitate*) au fost calculate scorurile medii aritmetice pentru fiecare din trei perechi de afirmații aferente fiecărui factor. Rezultatul final pe o scală de la 1 la 5 s-a dovedit a fi 3,79 pentru abordarea eficienței; 3,72 pentru respectarea regulilor și 4,09 pentru suficiența de originalitate (rezultatele finale sunt transferate în tabelul din anexă 4).

Adițional analizei generale a factorilor invizibili am efectuat examinarea mai detaliată a acestora în raport cu variabilele privind vârsta respondenților, nivelul și domeniul studiilor, funcția deținută. Totalurile medii obținute pentru fiecare factor invizibil au fost analizate în comparație cu rezultatele medii generale sus-indicate și pentru descrierea tabloului general vom menționa doar valorile care depășesc media generală a BM. În cadrul fiecărei variabile s-a înregistrat cel puțin un astfel de strat, după cum urmează: după vârstă – respondenții din grupul „35-40” și „după 45”; după domeniul studiilor – deținătorii ai studiilor „de specialitate”; după nivelul studiilor – absolvenții ai nivelului „masterat”; după funcție – „șefi de filială” au acumulat punctajul care depășește nivelul mediu (figura 5; rezultatele finale pentru analiza în strat sunt transferate în tabelul din anexă 5).

Analiza datelor stratificate arată că șefii de filiale demonstrează rezultate ce depășesc esențial media pe instituție, fapt ce poate fi considerat drept dovadă a profesionalismului acestor persoane.

În general, stilul instituțional de soluționare a problemelor poate fi caracterizat prin trei afirmații care au căpătat scorul maxim:

- „Sunt disciplinat, precis și metodic în rezolvarea problemelor” (4,25);
- „Apreciez continuitatea, stabilitatea, consensul și unirea în grup” (4,53);
- „Îmi place identificarea problemelor și căutarea soluțiilor noi” (4,33).

La întrebarea nr. 10 **Ați avut vreodată idei noi legate de munca Dvs.?** s-au înregistrat următoarele răspunsuri: da – 33, nu – două, nu știu – unul. Deci, avem 33 de răspunsuri pozitive.

Rezultatele pentru întrebarea nr. 11 **Câte din ideile Dvs. au fost implementate / realizate?** s-au repartizat în felul următor: „nici una” – un răspuns, „una” – patru răspunsuri, „mai multe” – 27 de răspunsuri, „nu știu” – un răspuns. Este de menționat faptul că în cazul răspunsului negativ („nu” sau „nu știu”) la întrebarea precedentă (nr. 10) respondentul se transferă automat la întrebarea nr. 13, respectiv, în total avem aici 33 de răspunsuri (cu trei răspunsuri mai puține decât numărul respondenților). Deci, rezultatele obținute le clasăm ca pozitive, având un număr de 31 de răspunsuri pozitive.

Perechea întrebărilor 10-11 este menită să examineze diferite aspecte ale procesului „de la idee – până la realizare”. Dacă e să raportăm răspunsurile pozitive obținute cu alte variabile (*studiile; funcția deținută; vechimea în muncă în cadrul BM*) vom vedea tabloul următor:

- marea majoritate a personalului se implică creativ în munca pe care o face – au idei și le promovează;
- creativitatea personalului nu este condiționată de funcție, vechimea în muncă, nivelul și/sau domeniul studiilor [3];
- biblioteca (în linii generale) este receptivă la ideile angajaților (din 33 respondenți care au avut careva idei, 31 au raportat că ideile lor au fost implementate);
- procesul de luare a deciziilor este destul de fluid și rapid, adică biblioteca este flexibilă și operativă la acest capitol (această concluzie se bazează pe răspunsurile respondenților angajați recent – în anii 2013-2015 (patru persoane), care au raportat că ideile lor au fost realizate. Așadar, este evident, că procesul „lansare-implementare” a ideilor nu durează mult și este foarte dinamic).

În pofida rezultatelor pozitive obținute, nu putem ignora trei răspunsuri negative și două răspunsuri neutru înregistrate. Fiind puține la număr, ele totuși semnaleză despre existența anumitor devieri. Respectiv, considerăm oportun să le analizăm mai detaliat, în parte.

Răspunsurile negative la întrebarea nr. 10 privind ideile noi legate de muncă:

(1) *portretul respondentului nr. 1* – vârsta 30-34 de ani, persoana deține funcția de bibliotecar, are studii superioare la altă specialitate decât cea biblioteconomică, BM este primul loc de muncă în domeniul biblioteconomic pentru această persoană, care activează aici din 2014 (un an). Din analiza răspunsurilor la alte întrebări (nr. 9, 13, 14, 15, 32, 33): „nu a participat la instruire”; „nu știe dacă i-ar fi utilă o instruire”; consideră că este „conservator” (ceea ce se confirmă prin scorul mediu acumulat pe stil adaptiv – 3,56, care depășește scorul mediu acumulat pe stilul inovativ – 2,11, pe o scală de la 1 până la 5); nu a expus nici o părere la întrebările opționale privind trei puncte

tari și trei puncte slabe a culturii și managementului din biblioteca în care activează; se conturează portretul unei persoane nesigure: fie din cauza angajării recente, fie din deficiența cunoștințelor în domeniu, fie pe motivul că așa-i este personalitatea;

(2) *portretul respondentului nr. 2* – vârsta 30-34 de ani, persoana deține funcția de șef oficiu și activează în BM din 2006 (nouă ani), are studii superioare la altă specialitate decât cea biblioteconomică. Din analiza răspunsurilor la alte întrebări (nr. 9, 13, 14, 15, 32, 33): „nu a participat la instruire”; „nu știe dacă i-ar fi utilă o instruire”; consideră că este „conservator” (ceea ce se confirmă prin scorul mediu acumulat pe stil adaptiv – 4,67, care depășește scorul mediu acumulat pe stilul inovativ – 2,56, pe o scală de la 1 până la 5); nu a expus nici o părere la întrebările opționale privind trei puncte tari și trei puncte slabe a culturii și managementului din biblioteca în care activează; ca și în cazul precedent, se conturează portretul unei persoane pasive și/sau nesigure: fie din cauza numirii recente în funcție (deține funcția de șef oficiu doar un an), fie din deficiența cunoștințelor în domeniu, fie pe motivul că așa-i este personalitatea. Unica diferență constă în vechimea de muncă în cadrul BM mai îndelungată, ceea ce ne permite să presupunem lipsa dorinței de a asimila cunoștințe noi sau lipsa sincerității în răspunsurile oferite.

Răspunsul neutru („nu știu”) la întrebarea nr. 10 privind ideile noi legate de muncă:

(3) *portretul respondentului* – vârsta peste 45 de ani, persoana deține funcția de șef oficiu și activează în BM 31 de ani, are studii superioare de specialitate. Din analiza răspunsurilor la alte întrebări (nr. 9, 13, 14, 15, 32, 33): „a participat la mai multe instruirii”; „dorește instruire ulterioare”; consideră că este „conservator” (ceea ce se confirmă prin scorul mediu acumulat pe stil adaptiv – 4,33, care depășește nesemnificativ scorul mediu acumulat pe stilul inovativ – 4,11, pe o scală de la 1 până la 5); a exprimat opinia doar în privința punctelor tari ale culturii și managementului din biblioteca în care activează; se conturează portretul unei persoane loiale (se abține de la remarci critice), care se implică activ în activitatea bibliotecii, îmbinând abordările adaptive cu cele inovative. În baza celor relatate mai sus, concluzionăm că, cel mai probabil, întrebarea n-a fost clară pentru respondent, ceea ce a condiționat răspunsul.

Răspunsul negativ la întrebarea nr. 11 privind numărul ideilor implementate:

(4) *portretul respondentului* – vârsta 25-30 de ani, persoana deține funcția de șef oficiu și activează în BM de doi ani, are studii superioare la altă specialitate decât cea biblioteconomică. Respondentul relatează că din mai multe idei generate, nici una n-a fost realizată pe motiv că „filiala nu are nevoie în aceste idei” (răspunsul la întrebarea nr. 12 *privind cauzele neimplementării ideilor propuse*). Este verosimilă situația că respondentul, fiind un tânăr specialist, nu dispune încă de cunoștințele necesare și de ideile propuse nu sunt oportune. Pentru a verifica această presupunere, vom analiza răspunsurile la alte întrebări conexe (nr. 13, 14), din care se conturează tabloul următor: respondentul a participat la mai multe instruirii și dorește instruire ulterioare. Respectiv, putem afirma că respondentul este un participant activ al vieții filialei. Pe de altă parte, printre punctele slabe ale culturii și managementului bibliotecii (*întrebarea nr. 33*) respondentul raportează „inegalitate și lipsa de respect față de angajați (de multe ori și față de cititori)”. Mai mult ca atât, la întrebarea nr. 20 *Cum răspunde biblioteca nevoilor și dorințelor angajaților săi?* respondentul a atribuit punctajul maxim răspunsului în mod dominant, paternal în ideea că „noi știm mai bine ce e bine pentru tine”. Luând în considerație conotația negativă a răspunsurilor oferite, concluzionăm, că are loc un conflict interpersonal (deschis sau latent) între respondent și șeful(-ii) ierarhic superior(-i), respondentul nu se încadrează în context și nu împărtășește stilul autoritar de conducere practicat în această filială.

Răspunsul neutru („nu știu”) la întrebarea nr. 11 privind numărul ideilor implementate:

(5) *portretul respondentului* – vârsta peste 45 de ani, persoana deține funcția de șef serviciu și activează în BM de 16 ani, are studii superioare de specialitate. Respondentul afirmă că a avut mai multe idei noi legate de muncă sa, dar nu știe numărul ideilor implementate. Presupunem, că această lipsă de *feed-back* poate fi explicată prin anumite deficiențe în comunicare în cadrul filialei respective. Pentru a verifica această versiune, vom analiza răspunsurile la alte întrebări conexe, cum ar fi: întrebarea nr. 19 *Cum este comunicarea în cadrul bibliotecii în care activați?* – punctajul maxim respondentul a atribuit răspunsului „se discută liber despre chestiuni organizatorice și personale, între toți membrii”; întrebarea nr. 29 *Cum circulă informația în interiorul bibliotecii?* – punctajul maxim fiind atribuit variantei „centralizat: de la vârf către bază instrucțiunile, ordinele; de jos în sus – rapoarte”. Răspunsurile citate demonstrează că, deși comunicarea este liberă între membrii echipei, direcția circulației informației este strict reglementată în cadrul filialei respective.

La întrebarea nr. 13 *Pe parcursul activității Dvs. în cadrul BM ați participat la instruirii sau traininguri de dezvoltare a creativității?* s-au înregistrat următoarele răspunsuri: la mai multe instruirii – 29, la o instruire – trei, la nici una – patru. Deci, avem 32 de răspunsuri pozitive. Din patru respondenți, care au indicat că n-au participat la instruirii, trei activează în cadrul BM mai puțin de un an.

Rezultatele pentru întrebarea nr. 14 *Considerați că v-ar fi utilă o instruire inițială / adițională în domeniul generării și implementării ideilor?* s-au repartizat în felul următor: da – 30, nu – unul, nu știu – cinci, respectiv, le clasăm ca pozitive, avându-se în vedere un număr de 30 de răspunsuri pozitive.

Perechea întrebărilor 13-14 a elucidat unele aspecte ale procesului de formare continuă în BM, oferindu-ne informații referitoare la intensitatea și acoperirea instruirilor, gradul de implicare a angajaților, doleanțele lor vis-à-vis de instruirile ulterioare. Putem concluziona, că instruirile sunt oferite tuturor angajaților indiferent de funcția deținută și vechimea în muncă. Atitudinea bibliotecarilor față de instruire este, în general, pozitivă – ei sunt conștienți de necesitatea instruirii. Din 36 de respondenți, doar o persoană consideră inutilă instruirea ulterioară. Din analiza mai detaliată a „profilului” acestei persoane, putem vedea că ea este tânără (20-24 de ani), este un novator adevărat (rezultatele autoevaluării coincid cu rezultatele analizei stilului de comportament), activează în cadrul BM de la începutul carierei în domeniul biblioteconomic, a participat la mai multe instruirii și are mai multe idei formulate și implementate. Respectiv, acest rezultat poate fi „condiționat negativ” cu o nuanțare pozitivă, deoarece este evident că respondentul, deși tânăr, are succese în muncă și este un membru activ al echipei BM.

La întrebarea nr. 16 fiecare respondent a fost rugat să-și **exprime părerea despre capacitățile șefului său direct**. Scala de evaluare a fost cuprinsă între 1 – capacitatea minimală – și 5 – capacitatea maximală.

17 competențe propuse pentru evaluare reprezintă manifestările celor patru metacompetențe ale unui lider (*abilitățile cognitive; viziunea; eficiența interpersonală; eficiența managerială*). Scorurile medii acumulate (*pe o scală de la 1 până la 5*) s-au repartizat în felul următor: viziunea – 4,57; abilitățile cognitive – 4,53; eficiența interpersonală – 4,51; eficiența managerială – 4,50 (figura 6).

După cum putem concluziona, competențele și capacitățile șefilor sunt evaluate de către subalterni la un nivel înalt, media generală pe toate cele 17 competențe fiind 4,52.

Totuși, în vederea unei analize mai ample, vom studia rezultatele obținute pe fiecare competență în raport cu nivelul mediu obținut. Vom avea următoarele rezultate: soluționarea problemelor – 4,56; luarea deciziilor – 4,50; gândirea reflexivă – 4,53; gândirea globală – 4,47; creativ / inovativ – 4,58; se gândește la viitor – 4,67; competențele culturale – 4,44; responsabilitatea – 4,56; team-buildingul – 4,50; dezvoltarea – 4,39; inspirația – 4,50; abilitățile de comunicare – 4,69; gestionarea schimbărilor – 4,44; gestionarea resurselor – 4,42; planificarea strategică – 4,44; colaborarea – 4,61; flexibilitatea / adaptabilitatea – 4,58. Pentru înlesnirea percepției, rezultatele obținute sunt redată în formă vizuală în figura 7. Linia roșie trasă la nivelul 4,52 (media generală) reprezintă hotarul de delimitare a competențelor scorurile medii ale cărora au depășit această valoare de celelalte competențe.

Luând în considerație faptul că răspunsurile înregistrate au parvenit din partea filialelor din rețeaua BM, considerăm că rezultatele obținute sunt adecvate situației reale. Majoritatea competențelor înregistrate sub nivelul mediu (gândirea globală; dezvoltarea; gestionarea schimbărilor; gestionarea resurselor; planificarea strategică) poate fi considerată ca o „prerogativă” a aparatului administrativ

central al BM. Respectiv, nu este de mirare faptul că personalul filialelor se prezintă mai modest. Cel mai mare decalaj s-a înregistrat între „dezvoltare” (4,39) și „abilitățile de comunicare” (4,69).

Dacă vom analiza rezultatele obținute în cadrul fiecărui strat (după funcția deținută), vom observa că opiniile diferă esențial (tabelul 7 și figura 8). De pildă, competența „team-building”, definită în cadrul chestionarului ca „construirea eficientă a relațiilor din exteriorul și interiorul bibliotecii, dezvoltarea unui mediu în care creativitatea este stimată”, bibliotecarii principali i-au evaluat la nivelul maxim cu scorul mediu 5,00, iar în viziunea șefilor serviciilor această capacitate se manifestă doar la nivelul de 3,50.

Analiza în strat relevă diferența viziunilor pe verticală a axei ierarhice și demonstrează faptul că fiecare funcție are scopul și obiectivele specifice.

Totalitatea competențelor analizate este absolut necesară unui lider pentru a iniția, a facilita și a acorda serviciile de succes. În opinia dnei Molly Raphael, președintele LLAMA (*Asociația Administrației și Managementului Liderilor Instituțiilor Bibliotecare*), managerii și liderii au focusul diferit: managerul este preocupat de managementul operațional al bibliotecii, în timp ce liderul dă tonalitatea organizației în întregime [10].

În scopul prezentei cercetări, vom acorda atenție sporită competențelor legate nemijlocit de viziune, și anume: gândirea globală, creativitatea, capacitatea gândirii la viitor și, parțial, competențele culturale. Scorul mediu acumulat pe primele trei competențe constituie 4,47, 4,58, 4,67, respectiv, și depășește media generală (4,52), în timp ce scorul pentru competențele culturale s-a înregistrat la nivelul de 4,44, ceea ce se află sub nivelul liniei medii. În cadrul chestionarului analizat noțiunea „competențe culturale” a fost definită ca „întreținerea unui mediu în care viziunile diverse sunt respectate și stimulate”. Scorul relativ mic acumulat semnalează despre anumite probleme nu doar în cadrul colectivelor care au atribuit punctajul mai mic de „3” pe o scală de la 1 la 5, dar și în celelalte filiale (avem un răspuns cu valoarea „1” din partea șefului oficiului și un răspuns cu valoarea „2” din partea șefului serviciului; pentru detalii vezi figura 7).

În vederea calculării indicatorului II 3 – „ponderea liderilor din numărul total de deținători ai funcției de șefi”, vom analiza scorul mediu atribuit de fiecare respondent și vom lua în calcul doar scorurile care depășesc media generală 4,52. Ca rezultat, scorul mediu al 26 de respondenți este în conformitate cu cerințele înaintate, respectiv, indicatorul este egal cu 72,2%, ceea ce înseamnă că fiecare trei din patru persoane-deținători ai funcției de șef au capacitățile și competențele necesare unui lider.

Sumarul rezultatelor și totalurilor întrebării nr. 16 poate fi formulat în felul următor:

- partea majoră a efectivului BM deține competențele în leadership (26 din 36 de răspunsuri);
- scorurile atribuite metacompetențelor „viziunea” și „abilități cognitive” depășesc scorul mediu general;
- scorurile atribuite metacompetențelor „eficiența interpersonală” și „eficiența managerială” s-au înregistrat sub nivelul scorului mediu general.

Analiza culturii organizaționale și climatului inovațional în BM. Practic, toate procesele derulate în cadrul unei organizații, indiferent de natura lor – managerială, economică, tehnică, juridică etc. – sunt influențate sensibil sub raportul conținutului și modalităților de desfășurare de cultura organizațională. Întrebările nr. 17-31 din partea a treia a chestionarului au avut drept scop **identificarea culturii organizaționale** existente în rețeaua BM „B.P. Hasdeu”. Fiecare din patru variante de răspuns la cele 15 întrebări corespunde unuia din cele patru tipuri de cultură organizațională, după cum urmează: a – cultura puterii, b – cultura regulamentului, c – cultura performanței, d – cultura sprijinului.

Aici este necesară o remarcă referitoare la metodica calculului scorurilor totale. În conformitate cu condițiile inițiale ale chestionarului, pentru întrebările nr. 17-31 se aplică scala cu suma constantă, deci, respondentul a fost rugat să „repartizeze” șapte puncte între patru variante de răspuns în așa mod, ca fiecare variantă să aibă câte o valoare și suma valorilor să fie egală cu 7. Pe motive necunoscute, această condiție a fost respectată doar de șapte respondenți din 36, restul respondenților, pur și simplu, au scalat variantele de răspuns pe o scală de la 1 la 7. Respectiv, scorul total a fost calculat în două etape: prima – din răspunsurile celor șapte respondenți (care au respectat condițiile înaintate), a doua – din restul răspunsurilor. Scorurile obținute au fost comparate între ele în vederea analizei tendinței de repartizare a punctajului pe fiecare variantă de răspuns. În urma analizei am stabilit, că tendința coincide indiferent de metoda scalării, ceea ce ne permite să luăm în calcul toate răspunsurile înregistrate și nu doar cele șapte care au respectat cu strictețe condițiile înaintate.

Ca urmare, scorurile răspunsurilor s-au ordonat în felul următor: (a) cultura puterii – 1091 de puncte, (b) cultura regulamentului – 1691, (c) cultura performanței – 1875, (d) cultura sprijinului – 1866, ceea ce înseamnă că totalul întrebărilor 17-31 este clasat în cultura performanței (figura 9). Pentru construirea figurii 9 au fost utilizate scorurile medii.

Climatul inovațional, fiind o componentă a culturii organizaționale, are un impact major asupra procesului inovațional și activității inovaționale. Măsurarea cantitativă a climatului inovațional în cadrul unei organizații este imposibilă. În majoritatea cazurilor, pentru a-l vedea, se utilizează metoda comparativă: „starea faptică – starea ideală”. Pentru aceasta, în primul rând, se definește situația reală, urmată de analiza situației ideale (dorite). Diferența între aceste două situații se analizează pentru a concluziona asupra climatului inovațional în organizația cercetată. În studiul nostru, procedura „măsurării” climatului inovațional în BM a fost redusă la stabilirea:

- ponderii novatorilor din numărul total al bibliotecarilor (*indicator AI 2, întrebările nr. 9 și 15*);
- atitudinii față de gândire nonstandard (*întrebarea nr. 11*);
- stilului de soluționare a problemelor (*indicator AI 3, întrebarea nr. 15*);
- tipului de cultură organizațională predominantă (*indicator AI 1, întrebările nr. 17-31*);
- caracterului procesului de luare a deciziilor (*întrebarea nr. 18*);
- caracterului comunicării (*întrebarea nr. 19*);
- atitudinii față de eșec (*întrebarea nr. 24*).

Analiza răspunsurilor la întrebările menționate ne oferă următoarele rezultate:

- **ponderea novatorilor** (opt persoane din 36): novatorii fac a cincea parte din tot efectivul, ceea ce înseamnă că fiecare al cincilea angajat are o abordare inovativă față de muncă prestată. Considerăm, că ponderea novatorilor raportată este una adecvată și echilibrată, deoarece un număr mai mare de astfel de persoane poate să aducă haos și instabilitate într-o organizație;
- atitudinea față de **gândirea nonstandard** este pozitivă, propunerile angajaților sunt auzite și implementate, despre aceasta ne mărturisesc 31 de răspunsuri pozitive (din numărul total de 36 de răspunsuri) la întrebarea nr. 11;
- **stilul de soluționare a problemelor** este adaptiv, cu predominarea factorului invizibil „suficiența de originalitate”;
- **cultura organizațională** predominantă este cultura performanței, cu scorul maxim acumulat de 1875 de puncte, care se caracterizează prin:
 - acțiune (*indicatorul II 20 „numărul total de utilizatori înregistrați” este în creștere permanentă în ultimii cinci ani*);
 - învățare (*indicatorul II 8 „numărul orelor de instruire per bibliotecar” este în creștere permanentă în ultimii cinci ani; numărul angajaților BM – magistri și doctori în 2014 s-a majorat cu 127% și, respectiv, 50% față de 2010*);

- inovație (indicatorul AI 6 „numărul serviciilor electronice” demonstrează tendință spre creștere în ultimii cinci ani; indicatorul II21 „numărul vizitelor virtuale” s-a majorat cu 29,5% în 2014 față de 2010; colecția electronică a crescut de trei ori în 2014 față de 2010);
- **procesul de luare a deciziilor** este participativ, ceea ce se confirmă prin punctajul maxim de 130 de puncte acumulat pentru varianta de răspuns la întrebarea nr. 18 *Cum se iau deciziile?* – „deciziile le iau cei implicați și interesați: vocea fiecăruia este auzită” (comparat cu 88 de puncte pentru varianta de răspuns „deciziile se iau de cei care conduc, influențați de apropiații lor”);
- **comunicarea** în cadrul BM este informală, dovadă fiind punctajul maxim de 175 de puncte acumulat pentru varianta de răspuns la întrebarea nr. 19 *Cum este comunicarea în cadrul bibliotecii în care activați?* – „se discută liber despre chestiuni organizatorice și personale, între toți membrii” (față de 71 de puncte pentru varianta „comunicarea este formală, reglementată ierarhic”);
- **atitudinea față de eșec** în opinia respondenților balansează între toleranță și aplicarea pedepsei. Astfel, la întrebarea nr. 24 *Ce se întâmplă cu cei ale căror realizări nu se ridică la nivelul așteptărilor?* varianta de răspuns „sunt acceptați, tolerați: fie din prietenie, fie din milă” a acumulat 70 de puncte, iar varianta „nu e timp pentru cei care nu-și fac treaba. Aceștia vor fi ignorați sau înlocuiți” a înregistrat 85 de puncte. Scorul maxim (141 de puncte) la această întrebare a acumulat varianta de răspuns „există reguli. Dacă au fost respectate, respectivul poate să stea liniștit.” Din cele relatate conchidem că respectarea regulilor îi protejează pe angajații BM în cazul unui eșec. Cu toate acestea, atitudinea față de eșec o clasăm ca fiind mai puțin tolerantă și concluzionăm că pentru moment eșecul nu face parte din cultura inovației la BM.

Componentele analizate demonstrează că tipul culturii organizaționale favorizează gândirea nonstandard și permite comunicarea deschisă neformală cu luarea deciziilor în manieră participativă. Respectiv, climatul inovațional în BM este unul pozitiv și prietenos procesului inovațional, cu excepția atitudinii mai tensionate față de eșecurile eventuale.

Cu toate acestea, cultura organizațională (inclusiv climatul inovațional) nu este singurul factor care poate să influențeze activitatea inovațională. Literatura de specialitate enumeră un șir de factori cu impact pozitiv și/sau negativ asupra procesului inovațional, cum ar fi: strategia, orizontul planificării, orientarea organizației, etc. [17, p. 131].

Din analiza rapoartelor de activitate a BM pe anii 2010-2014 rezultă că:

- BM are o strategie clară cuprinsă în *Planul strategic de dezvoltare pentru perioada 2008-2017*, care este comunicat clar atât în interiorul bibliotecii, cât și în exteriorul ei prin publicarea pe pagina-web [9];
- BM este mereu deschisă pentru colaborare prin crearea parteneriatelor în diferite domenii (*cu organisme guvernamentale și asociații obștești, cu mass-media, cu instituții de profil social*) și dimensiuni (*la nivel național și internațional*)¹ [8];
- preocupările BM sunt centrate pe utilizator: biblioteca îl educă și îl instruește, îl ascultă și îl încurajează să participe activ în proiectarea serviciilor noi² [8; 1, p.5].

Generalizarea acestor informații evidențiază faptul că totalitatea factorilor cercetați influențează pozitiv activitatea inovațională în cadrul BM.

Analiza opiniei angajaților privind punctele tari și punctele slabe ale culturii și managementului BM. În partea finală a chestionarului atenției respondenților au fost înaintate două întrebări deschise referitoare la identificarea a câte trei puncte tari și trei puncte slabe ale culturii și managementului din biblioteca în care ei activează (întrebările nr. 32 și 33). Din 36 de respondenți 18 au răspuns la ambele întrebări, patru persoane au dat răspunsuri parțiale (doar în privința punctelor tari), 14 respondenți nu și-au exprimat opinia.

La întrebarea nr. 32 în calitate de puncte tari respondenții au menționat: „*echipă*” (muncă colectivă; colaborare; cooperare) – 15 opinii; „*sprîjin administrativ*” (inclusiv, motivația și încurajarea creativității angajaților; competența managerilor) – șapte; „*cultura organizațională*” (valori organizaționale; cultura instituțională; mediul ambiant) – șase; „*organizare*” – șase; „*comunicare*” – patru; „*flexibilitate*” – patru; „*modernizare*” (îmbunătățire continuă; deschidere spre înnoire) – trei; „*responsabilitate*” – trei; „*creativitate*” – trei; „*managementul cunoașterii*” (instruirea continuă; formarea profesională continuă) – trei; „*imaginea*” – două. Au fost exprimate câteva opinii mai puțin relevante întrebării, pe care totuși considerăm oportunitate să le menționăm: cinci respondenți au indicat ca puncte tari „*oferta bibliotecii*” (gama largă de servicii și facilități; fond bogat; activități culturale; condiții excelente; ambianță atrăgătoare); doi respondenți au menționat „*citirii*”, câte o opinie a fost înregistrată privind „*disciplina*”, „*structura*” și „*dotarea cu tehnologii moderne*”.

Răspunsurile la întrebarea nr. 33 privind **punctele slabe** au fost următoarele: „*condițiile de muncă*” (inclusiv, lipsa spațiilor, necesitatea reparațiilor, insuficiența mijloacelor tehnice) – zece; „*deficiențe în sistemul de evaluare / motivare*” (inclusiv, inegalitate; inobiectivitate; lipsa politicii de motivare) – șase; „*lipsa cadrelor*” (fluctuația personalului) – cinci; „*probleme în cooperare și comunicare*” (inclusiv, neascultare; lipsa colaborării; lipsa de respect; ciocnirile culturale) – cinci; „*salarii mici*” – trei; „*colecțiile*” – două; „*dezorganizare*”, „*rezistența la schimbare*”. Este evident faptul că majoritatea „slăbiciunilor” declarate se referă mai mult la infrastructura bibliotecii (condițiile de muncă; cadre; salarizare; colecții) decât la caracteristicile culturii organizaționale sau ale managementului.

Compararea între ele a răspunsurilor obținute la întrebările nr. 32 și 33 ne permite să concluzionăm că există anumite diferențe între filialele atât în dotarea (cu spații / personal / mijloace tehnice), cât și în climatul în colectiv, care este condiționat de nivelul competențelor culturale ale angajaților a fiecărei filiale în parte.

Analiza indicatorilor de bază pentru evaluarea potențialului inovațional. În vederea testării ipotezei generale („*potențialul inovațional reprezintă o totalitate de resurse care pot fi identificate și măsurate*”), vom analiza existența relațiilor dintre componentele potențialului inovațional prin metoda analizei corelaționale.

Dat fiind faptul că analiza corelațională operează cu măsurile fenomenelor cercetate, iar cultura organizațională și leadershipul sunt greu cuantificabile (pot fi măsurate cantitativ prin metode indirecte), analiza corelațională va fi utilizată doar pentru testarea ipotezei de lucru nr. 2 – cercetarea legăturilor dintre două componente: „*proces*” și „*resurse*”, prin calcularea coeficientului de corelație Pearson (r). Variabilele utilizate în calcul vor fi datele statistice privind activitatea BM pe perioada 2010-2014.

Valorile coeficienților de corelație obținute pentru componentele cercetate au fost interpretate pornind de la valoarea critică a coeficientului de corelație cu pragul de semnificație 0,0005 egală cu 0,6932 ($p < 0,0005$; $r = 0,6932$), ceea ce înseamnă că valorile care depășesc valoarea critică menționată, furnizează relația de asociere între doi indicatori cercetați la nivelul intervalului de încredere de 99,95%.

Analiza coeficienților de corelație calculați demonstrează faptul că:

- numărul parteneriatelor create (II 24) este corelat pozitiv cu ponderea mijloacelor financiare alocate BM din bugetul municipal (II 12) – $r = 0,717$; $p < 0,0005$;
- colecția electronică (II 18) este direct influențată de:
- numărul serviciilor electronice (AI 6) – $r = 0,935$; $p < 0,0005$;
- ponderea cheltuielilor pentru resurse electronice (II 15) – $r = 0,727$; $p < 0,0005$;

- numărul instruirilor per bibliotecar (II 8) – $r = 0,707$; $p < 0,0005$;
- numărul utilizatorilor înregistratți (II 20), numărul vizitelor virtuale (II 21) și rata utilizării documentelor electronice (II 22) sunt direct influențate de:
- mărirea colecției electronice (II 18) – $r = 0,995$; $r = 0,713$ și $r = 0,982$; $p < 0,0005$;
- numărul serviciilor electronice (AI 6) – $r = 0,946$, $r = 0,898$ și $r = 0,931$; $p < 0,0005$.

În urma analizei corelaționale întreprinse consemnăm existența unor corelații directe și semnificative dintre componentele analizate, ceea ce susține ipoteza de lucru nr. 2: „Procesul inovațional la BM este condiționat de nivelul dotării cu resurse.”

Testarea ipotezei de lucru nr. 1 *Cultura organizațională influențează pozitiv procesul inovațional la BM* a fost efectuată concomitent cu analiza datelor empirice obținute prin intermediul chestionarelor. Adițional, prin metoda analizei corelaționale au fost examinate relațiile dintre variabilele „numărul instruirilor frecventate” și „numărul ideilor implementate” (întrebările nr. 13 și 11 din chestionarul *Analiza potențialului uman și managerial*) și variabilele „numărului ideilor” și „dorința de instruire adițională” (întrebările nr. 10 și 14 din chestionarul *Analiza potențialului uman și managerial*). Ca urmare, au fost obținute coeficiențele de corelare $r = 0,990$ și $r = 0,988$; $p < 0,0005$, care evidențiază impactul pozitiv semnificativ al instruirilor acordate asupra calității și cantității ideilor formulate de angajații BM. Datele obținute confirmă ipoteza avansată și demonstrează: cultura organizațională a BM, într-o mare măsură, are influență pozitivă asupra procesului inovațional derulat.

Din cele relatate rezultă că potențialul inovațional este compus din resurse de natură diferită (cantitativă și calitativă), care pot fi identificate, descrise și măsurate și care demonstrează existența unor asocieri între ele de mărimi diferite.

Concluzii. „Omul care a inventat managementul” – Peter Drucker, în cartea *The Effective Executive (Despre decizie și eficacitate)*, susține: „curățirea” sistematică de vechi este singura modalitatea de a forța noul. Nu deficitul ideilor într-o organizație este obstacolul major, ci preocuparea exagerată de problemele de ieri e o piedică în introducerea noului [11, p. 108]. Schimbările invocă mereu multe „pro” și „contra” și doar organizațiile care înving pe cele „contra”, sfârșesc cu uneltele care costă mai ieftin și sunt mai puțin riscante, adică cu instrumentele inovative. Tocmai inovarea, indiferent de tipul ei, oferă organizației posibilitatea de a îmbunătăți calitatea produselor și serviciilor și de a lărgi gama lor. Respectiv, politica activă față de inovații este absolut necesară, în timp ce abordarea pasivă reprezintă una din cele mai riscante strategii a unui manager.

Diversitatea abordărilor și modelelor inovaționale existente în literatura de specialitate confirmă faptul că la momentul actual nu există o percepție comună asupra inovației și noțiunilor tangențiale acestui concept. Din această diversitate provin mai multe modalități de îmbunătățire a competenței inovaționale a unei organizații. Adesea managerii studiază literatura despre antreprenoriat, creativitate și cultură pentru a aborda deficiențele în mediul lor specific.

Inovarea reprezintă un principiu de afaceri „holistic”, ceea ce înseamnă că aproape orice aspect al afacerii poate s-o influențeze și, pentru îmbunătățirea ei, trebuie modificată afacerea întreagă. Prin urmare, sunt necesare cele mai bune practici de gestionare a inovației și incorporarea lor într-o abordare holistică față de dezvoltarea strategică a organizației.

În prezenta lucrare ne-am propus să apelăm la auditul inovațional – un instrument relativ nou, care este definit ca studiul sistematic al activității organizației și al caracteristicilor sale inovatoare, precum și evaluarea capacităților organizaționale de a răspunde într-o manieră flexibilă amenințărilor externe și de a crea un mediu competitiv. Fiind un instrument practic de diagnosticare și evaluare a capacităților organizației în domeniul inovației, auditul inovațional permite identificarea potențialului inovațional care este necesar pentru derularea procesului inovațional. Datorită faptului că auditul inovațional este bazat pe cele mai bune practici, natura sa este variabilă. Respectiv, identificarea standardelor corecte joacă un rol foarte important în elaborarea unui audit inovațional, rezultând în metodologii diferite de audit.

În vederea efectuării auditului inovațional al BM „B.P. Hasdeu”, activitatea bibliotecii a fost analizată prin două fațete: fațeta activității inovaționale și fațeta activității biblioteconomice. Luând în considerație faptul că fiecare din fațetele menționate are câte un set de indicatori proprii, am elaborat un set bidimensional de indicatori, care a coagulat atât indicatorii relevanți pentru măsurarea inovației, cât și indicatorii de performanță în domeniul biblioteconomic. Ideea constă în analiza activității inovaționale a bibliotecii în termenii indicatorilor comparabili și compatibili cel puțin la nivel european.

Colectarea datelor pentru analiză s-a efectuat prin intermediul a două chestionare, precum și prin colectarea datelor din rapoartele statistice și analitice ale BM. Studiarea literaturii de specialitate, analiza datelor empirice și a datelor statistice colectate, ne-au permis să creionăm un tablou al derulării procesului inovațional în BM „B.P. Hasdeu”.

Concluziile la care am ajuns pe marginea subiectului cercetat sunt următoarele:

- domeniile principale examinate în cadrul auditului inovațional sunt: strategia, leadershipul, cultura organizațională, resursele și procesele (relațiile);
- deși unele din domeniile cercetate sunt greu cuantificabile, analiza, compararea și suprapunerea datelor obținute ne-au permis evaluarea lor;
- componența potențialului inovațional este determinată de însăși esența activității inovaționale și înglobează două capacități de bază: adaptivitatea inovațională și infrastructura inovațională.

Capacitățile de bază menționate sunt compuse din mai multe componente:

- **strategie:** BM are o strategie clară cuprinsă în *Planul strategic de dezvoltare pentru perioada 2008-2017*, care este comunicat clar atât în interiorul bibliotecii, cât și în exteriorul ei prin publicarea pe pagina-web. Suportul ideologiei inovaționale îl constituie angajamentul puternic al managementului de vârf, sprijinul administrației pentru inovații și sensibilizarea vectorului inovațional în dezvoltarea bibliotecii din partea anagajaților;
- **leadership:** partea majoră a efectivului BM deține competențele în leadership, având „viziunea” și „abilitățile cognitive” bine dezvoltate. Metacompetențele „eficiența interpersonală” și „eficiența managerială” se manifestă mai modest;
- **cultură organizațională:** favorizează gândirea nonstandard și permite comunicarea deschisă neformală cu luarea deciziilor într-o manieră participativă. Climatul inovațional în BM este unul pozitiv și prietenos procesului inovațional, cu excepția atitudinii tensionate față de eșecurile eventuale. Tipul culturii organizaționale: cultura performanței;
- **resurse:**
 - umane – aprovizionarea cu personal este suficientă atât în termeni cantitativi (*fluctuația personalului nu depășește valori critice și constituie 14,9% – media pe ultimii cinci ani*), cât și cei calitativi (*calificarea înaltă predominantă în domeniul de specialitate*). Implicarea creativă și înaintarea propunerilor de îmbunătățire este o practică obișnuită la BM. Creativitatea personalului nu este condiționată de funcția, vechimea în muncă, nivelul și/sau domeniul studiilor. Subalternii îi consideră pe șefii lor destul de competenți, cu toate acestea, se înregistrează cazuri unice contrare. Șefii de filiale demonstrează rezultate care depășesc esențial media pe instituție, fapt ce poate fi considerat drept dovadă a profesionalismului acestor persoane. Se conturează problema

îmbătrânirii, ceea ce poate fi o piedică pentru o perfecționare eficientă a personalului (jumătate din respondenți au vârsta „peste 45”, în timp ce vârsta de 42 este considerată vârsta declinului în carieră) [2, p. 27];

- financiare – se înregistrează tendința de micșorare a bugetului alocat, ceea ce afectează posibilitățile de completare a fondurilor și de automatizare a stațiilor de lucru pentru bibliotecari. Pe de altă parte, bugetul restrâns condiționează dezvoltarea unei politici de achiziții mai înțelepte, dar și intensifică procesul de creare a parteneriatelor;
- materiale – aprovizionarea diferită a filialelor cu spații și condiții de muncă diverse produc unele sentimente de invidie;
- tehnice – în pofida eforturilor conducerii în ultimii cinci ani persistă insuficiența stațiilor de lucru pentru bibliotecari;
- **procese:** includ modelele de interacțiune, coordonare, comunicare și de luare a deciziilor prin intermediul cărora se realizează inovații la BM:
 - procesul de *luare a deciziilor* privind implementarea unor idei noi este destul de fluid și rapid, biblioteca este flexibilă, operativă și receptivă la ideile angajaților;
 - deși *comunicarea* este liberă între membrii echipei, direcția circulației informației este strict reglementată în cadrul unor filiale;
 - *interacțiunea* bibliotecii cu utilizatorii și partenerii este intensivă;
 - *instruirile* sunt oferite tuturor angajaților indiferent de funcția deținută și vechimea în muncă. Atitudinea bibliotecarilor față de instruire este pozitivă;
 - *trei puncte tari în viziunea angajaților BM:* „echipă”; „sprijin administrativ”; „cultură organizațională”;
 - *trei punctele slabe în viziunea angajaților BM:* „condițiile de muncă”; „deficiențele în sistemul de evaluare / motivare”; „lipsa cadrelor”.

Cinci domenii de bază studiate au o contribuție majoră asupra procesului inovațional, sunt interdependente și demonstrează asocieri semnificative pozitive. În BM procesul inovațional este asigurat prin existența unui mediu propice inovațiilor, funcționarea infrastructurii inovaționale și sprijinul puternic din partea managementului. BM poate fi numită „bibliotecă inovantă”, deoarece factorii ce facilitează realizarea inovațiilor prevalează asupra factorilor ce pot bloca activitatea inovațională a BM.

Recomandări

STRATEGIE:

- elaborarea unei politici inovaționale ce ar reglementa obiectivele de îmbunătățire, ar stabili criteriile de evaluare pentru alegerea proiectelor inovaționale și ar stipula sistemul de recompense;
- completarea politicii *Evaluarea activității bibliotecii și aprecierea performanțelor resurselor umane* cu compartimentul *Audit inovațional*, ce ar conține indicatori noi armonizați la sistemul statistic european („absolvenți de doctorat cu vârsta între 25 și 34 de ani”, „procentul efectivului în vârsta de 30-34 de ani care a absolvit învățământul terțiar”, „ponderea cheltuielilor pentru inovații din bugetul total”), precum și indicatori ce ar facilita monitorizarea și evaluarea procesului inovațional: „numărul serviciilor electronice”, „numărul parteneriatelor create”, „numărul articolelor publicate”, „numărul drepturilor de autor deținute”.

RESURSE UMANE:

- aplicarea testelor de personalitate (cu accentul pe testarea competențelor culturale) și testelor de creativitate la angajare;
- acordarea instruirii repetate în materia managementului schimbării (în vederea sporirii nivelului de cooperare între membrii colectivului);
- acordarea instruirii în materia planificării strategice pentru șefii de filiale, inclusiv în materia achizițiilor.

RESURSE FINANCIARE:

- elaborarea mecanismului de evidență a cheltuielilor pentru inovații.

PROCESE:

- implicarea tuturor subdiviziunilor BM în fază incipientă a procesului de creare a noului (produs / proces / serviciu);
- încurajarea atitudinii mai tolerante față de un eșec eventual.

Referințe bibliografice

1. *Biblioteca Municipală – bibliotecă inovantă*. Ch.: „Magna-Princeps” SRL, 2010, p. 129.
2. BUTUCEL, Elena. *Locul de muncă – Biblioteca Municipală. Gradul de identificare cu instituția*. În: *BiblioPolis*. 2012, nr. 1 (42), p. 26-32.
3. CORGHENCI, Ludmila. *Identificarea și valorificarea creativității bibliotecarilor – vector al procesului de formare continuă*. În: *Materialele Conf. științifice naționale cu participare internațională „Integrare prin cercetare și inovare”*, Chișinău, 10-11 noiembrie 2014.
4. HIRBU, Eduard. *Aspecte privind performanța inovațională a Republicii Moldova (în baza studiului INNObarometru 2010)*. În: *Akados*. 2012, nr. 4 (27), p. 36-42.
5. *Hotărârea Guvernului Republicii Moldova privind aprobarea Strategiei Inovaționale a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate”*: nr. 952 din 27 noiembrie 2013. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2013, nr. 284-289, art. nr: 1063, p. 86-114.
6. KULIKOVSKI, Lidia. *FEDEX – instrument inovator de stimulare și încurajare a inovației a fost validat: impactul cifric, social și profesional*. În: *BiblioPolis*. 2014, nr. 4 (54), p. 115-120.
7. MAIER, Lidia. *Implementarea inovațiilor în afaceri în Republica Moldova*. În: *Economie și sociologie*. 2014, nr. 3, p. 172-185.
8. *Rapoarte de activitate ale BM pe anii 2010-2014* [online] [citat 14.04.2015]. Disponibil: <<http://hasdeu.md/despre-bibliotecaitemi-rapoarte-2>>.
9. *Strategia Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” 2008-2017. Plan Strategic de dezvoltare pentru perioada 2008-2017*. Chișinău, 2008, Editura Grafema Libris SRL, p. 32.
10. AMMONS-STEPHENS, Shorlette; COLE, Holly J.; JENKINS-GIBBS, Keisha; RIEHLE, Catherine Fraser; WEARE, William H. Jr. *Developing Core Leadership Competencies for the Library Profession*. În: *Library Leadership and Management*, 23, nr. 2, spring 2009, p. 63-74.
11. DRUCKER, Peter F. *The Effective Executive*. A Harper Business Book, 2002, p. 178.
12. GAYNOR H.Gerard. *Innovation by Design: What It Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge*, AMACOM. American Management Association, 2002. 302 p.
13. HEANEY, Michael. *Library Statistics for the Twenty-First Century World* [online] [citat 14.04.2015]. Disponibil: <http://issuu.com/juanzapata97/docs/9783598441677_contents>
14. LOPEZ-CLAROS A.; MATA Yasmina N. *Innovation Capacity Index: Factors, Policies, and Institutions Driving Country Innovation*. În: *The Innovation for Development Report 2009-2010*, Palgrave Macmillan, 2009, p. 3
15. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation data*. OECD and European Communities: Joint Publication of the OECD and the Statistical Office of the European Communities, 2005. 92 p.
16. XU Yin; TUTTLE Brad. *Adaption-Innovation at Work: A New Measure of Problem – Solving Styles*. În: *JAMAR*, vol. 10, nr. 1, 2012, p. 17-33.

17. КУЖЕВА, С.Н. *Иновационные составляющие развития организации*, În: *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2011, nr. 4, p. 129-134.
18. ЧУДИНОВА В.П. Измерение ценности и критерии эффективности деятельности библиотек: зарубежный опыт: учебно-практическое пособие, Москва: «Литера», 2011, с. 256.
19. *Chestionarul „Audit inováțional” în limba engleză* [online] [citat 14.04.2015]. Disponibil: <http://www.iande.info/wp-content/uploads/2011/03/innovation_audits.pdf>.
20. *Chestionar „Cultura organizației”*. 1984 [online] [citat 14.04.2015]. Disponibil: <<http://ru.scribd.com/doc/94445837/Handy-Test-Cultura-Organizational-A#scribd>>.
21. *European Innovation Scoreboard 2014*. 2014 [online] [citat 14.04.2015]. Disponibil: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf>.
22. *Global Innovation Index*. 2014 [online] [citat 14.04.2015]. Disponibil: <<https://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=GII-Home>>.
23. *Innovation Union Scoreboard 2010 – Methodology Report*. January, 2011 [online] [citat 14.04.2015]. Disponibil: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-methodology-report_en.pdf>.
24. *The Community Innovation Survey 2012, The Harmonised Survey Questionnaire*. July 23, 2012 [online] [citat 14.04.2015]. Disponibil: <http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/inn_cis8_esms.htm#stat_pres1418758712210>.

Anexe

Anexa 1

Planul de eșantionare pentru chestionarul *Analiza potențialului uman și managerial al BM „B.P. Hasdeu”*

	Filiala/subdiviziunea	Șef de filială	Bibliotecar principal	Șef de serviciu	Șef de oficiu	Bibliotecar
1	Filiala „A. Donici”	1	-	1	-	1
2	Filiala „A. Mickiewicz”	1	-	1	-	1
3	Filiala „A. Russo”	1	-	1	-	1
4	Filiala „Alba Iulia”	1	1	1	-	1
5	Biblioteca Centrală	1	1	1	2	2
6	Biblioteca Publică de Drept	1	1	1	1	1
7	Filiala Codru	1	-	-	-	1
8	Filiala Cornului	1	-	-	-	-
9	CAI Eminescu	1	1	1	1	1
10	Filiala „H. Botev”	1	-	-	-	1
11	Filiala „I. Mangher”	1	1	1	1	-
12	Filiala „L. Rebreanu”	1	1	1	-	1
13	Filiala „L. Ukrainka”	1	-	1	-	1
14	Filiala „M. Lomonosov”	1	1	1	-	-
15	Filiala „M. Ciachir”	1	-	1	-	1
16	Filiala M. Costin	1	-	1	-	1
17	Filiala M. Drăgan	1	-	1	-	1
18	Filiala „Maramureș”	1	1	1	-	1
19	Filiala N. Titulescu	1	-	1	-	1
20	Filiala „Onisifor Ghibu”	1	1	1	1	1
21	Filiala „Ovidius”	1	1	1	1	1
22	Filiala „Ștefan cel Mare”	1	1	1	-	1
23	Filiala de Arte „T. Arghezi”	1	1	1	-	1
24	Filiala „Târgoviște”	1	-	1	-	1
25	Filiala „Târgu-Mureș”	1	1	1	1	-
26	Filiala Traian	1	-	1	-	1
27	Filiala „Transilvania”	1	1	1	1	1
28	Filiala V. Bielinski	1	-	1	-	1
	Total	28	14	25	9	25

Anexa 2

Totalurile chestionarului *Auditul inováțional la BM „B.P. Hasdeu”*

Întrebarea	N		Sc		N		Sc		N		Sc									
	r.	or	r.	or	r.	or	r.	or	r.	or	r.	or								
	1		43		2		39		3		49		4		46		5		38	
	6		38		7		39		8		40		9		37		0	1	47	
	1	1	38		2	1	39		3	1	47		4	1	42		5	1	40	
	6	1	40		7	1	38		8	1	39		9	1	39		0	2	45	
	1	2	45		2	2	48		3	2	45		4	2	36		5	2	47	
	6	2	47		7	2	39		8	2	40		9	2	43		0	3	41	
	1	3	36		2	3	38		3	3	46		4	3	42		5	3	46	
	6	3	43		7	3	46		8	3	44		9	3	40		0	4	42	
Total			330				326				350				325				346	
Media			9				5,8				5				0				8	
Scorul pentru	Strategie		Procese		Organizare inovatională		Relații		Cunoaștere											

Anexa 3

Datele demografice ale respondenților chestionarului Analiza potențialului uman și managerial al BM „B.P. Hasdeu”

Nr. crt.	Întrebare	Răspuns	Nr. crt.	Întrebare	Răspuns
1.	Vârsta		2.	Studiile	
	până la 20	-		de specialitate	23
	20-24	4		altele	13
	25-30	8			
	30-34	3			
	35-40	3			
	40-45	-			
	peste 45	18			
3.	Nivelul de studii		4.	Functia deținută	
	superioare	32		șef filială	13
	masterat	4		biblioteca principal	5
	doctorat	-		șef serviciu	4
	postdoctorat	-		șef oficiu	6
	în curs	-		biblioteca	8
5-7	Numărul persoanelor pentru care BM este primul loc de muncă	18	8	Aplicarea testelor de creativitate la angajare	da
9	Ce tip de persoană considerați că sunteți Dvs.?		10	Ați avut vreodată idei noi legate de muncă Dvs.?	
	novator	23		da	33
	conservator	12		nu	2
	nu știu	1		nu știu	1
11	Câte din ideile Dvs. au fost implementate / realizate?		13	Participarea la instruiți sau traininguri de dezvoltare a creativității?	
	nici una	1		la nici una	4
	una	4		la o instruire	3
	mai multe	27		la mai multe instruiți	29
	nu știu	1		nu știu	-

Nr. crt.	Întrebare	Răspuns	Nr. crt.	Întrebare	Răspuns
14	Considerați că v-ar fi utilă o instruire inițială / adițională în domeniul generării și implementării ideilor?				
	da	30			
	nu	1			
	nu știu				

Stilul soluționării problemelor: trei factori invizibili (analiză în strat)

	Variabilă / Strat	n	TOT AL	Stil		Factorul 1	Factorul 2	Factorul 3
				ADAPT IV	INOVAT IV	Abordarea eficienței	Respectarea regulilor	Suficiența de originalitate
1	Vârsta							
	20-24	4	3,47	3,56	3,39	3,23	3,32	3,93
	25-30	8	3,99	4,22	3,75	3,75	4,00	4,22
	30-34	3	3,09	3,70	2,48	3,45	3,18	2,67
	35-40	3	4,19	4,52	3,85	4,33	4,00	4,23
	peste 45	1	3,98	4,38	3,57	3,92	3,73	4,30
2	Studiile							
	de specialitate	2	4,00	4,36	3,63	3,82	3,88	4,27
	altele	1	3,64	3,95	3,33	3,75	3,45	3,72
3	Nivelul de studii							
	superioare	3	3,79	4,15	3,44	3,75	3,63	4,02
	masterat	4	4,46	4,72	4,19	4,28	4,52	4,65
4	Funcția deținută							
	șef filială	1	4,10	4,50	3,70	4,08	3,83	4,38
	bibliotecar principal	5	3,77	4,35	3,20	3,77	3,53	4,03
	șef serviciu	4	3,82	4,00	3,58	3,65	3,65	4,17
	șef oficiu	6	3,79	4,35	3,22	3,80	3,78	3,78
	ar bibliotecar	8	3,64	3,64	3,64	3,40	3,65	3,88
	Media			4,21	3,52	3,79	3,72	4,09

Anexa 6

Evaluarea potențialului inovațional

Nr.	Indicator	2010	2011	2012	2013	2014
1	AI Tipul culturii organizaționale	aprilie 2014: cultura performanței				
2	AI Ponderea novatorilor	aprilie 2014: 22,2% (fiecare a cincea persoană)				
3	AI Stilul de soluționare a problemelor	aprilie 2014: stil adaptiv cu predominarea factorului invizibil „suficiența de originalitate”				
4	AI BM Corespondența ideologiei inovaționale a scopurilor	aprilie 2014: corespunde				
5	AI Existența mecanismului de motivare inovațională	aprilie 2014: există				

Nr.	Indicator	2010	2011	2012	2013	2014
6	AI Numărul serviciilor electronice	15	15	17	18	18
7	AI Aplicarea mecanismului de audit inovațional	aprilie 2014: doar ca partea auditului social și evaluării activității bibliotecii				
	II 1 Numărul inovațiilor / propunerilor implementate	<i>datele nu sunt disponibile</i>				6
	II 2 Numărul drepturilor de autor deținute	1	1	2	2	2
	II 3 Ponderea liderilor din numărul total de deținători ai funcției de șef	aprilie 2014: 72,2% (fiecare 3 din 4 șefi)				
	II 4 Numărul bibliotecarilor	344	342	340	355	351
	II 5 Fluctuația personalului, %	10,2	12,3	16,8	23,9	11,1
	II 6 Ponderea personalului implicat în procesul inovațional	100%				
	II 7 Numărul orelor de instruire	3601	2989	3856	4090	1561
	II 8 Numărul instruirilor per bibliotecar pe an	1,3	1,5	1,7	1,4	1,8
	II 9 Absolvenți de doctorat cu vârsta între 25 și 34	-	-	-	-	1
10	II Procentul efectivului cu vârsta de 30-34 de ani care au absolvit învățământul superior de nivel secundar	-	-	-	-	0,3
11	II Procentul tinerilor de 20-24 de ani care au atins cel puțin învățământul superior de nivel secundar	<i>este necesară extragerea datelor din bază de date ale personalului BM</i>				
12	II Ponderea mijloacelor financiare alocate BM din bugetul municipal, %	0,97	0,81	0,74	0,80	0,70
13	II Ponderea cheltuielilor pentru inovații din bugetul total, %	<i>datele nu sunt disponibile</i>				
14	II Ponderea cheltuielilor pentru completarea fondurilor, %	18,7	14,2	14,7	10,9	6,3
15	II Ponderea cheltuielilor pentru resurse electronice din cheltuielile totale de completare a fondurilor, %	3,8	7,9	6,9	5,8	12,2
16	II Ponderea mijloacelor financiare atrase de BM din surse externe de finanțare față de bugetul total, %	4,8	3,8	3,0	1,9	8,8
17	II Coeficientul automatizării	0,45	0,44	0,52	0,57	0,46
18	II Colecția electronică	4482	7573	10039	11797	13458
19	II Rata de înnoire a stocului, ani	14,3	20,5	21,3	26,6	24,2
20	II Numărul total de utilizatori înregistrați	216201	240986	265074	289136	308261
21	II Numărul vizitelor virtuale	784830	560355	838779	1064025	1016084
22	II Rata utilizării documentelor electronice față de împrumutul total, %	6,1	13,7	23,7	24,2	28,3
23	II Mecanismul de implicare a utilizatorilor (<i>numărul sondajelor de opinii realizate</i>)	există				
		16	20	6	12	4
24	II Numărul parteneriatelor create	39	42	27	28	25
25	II Scara cercetărilor efectuate	local / național				
26	II Ponderea doctoranzilor și doctorilor din efectivul total (bibliotecari), %	1,2	1,8	2,1	2,8	2,6
27	II Numărul articolelor publicate la 100.000 de locuitori	33,2	30,1	55,4	23,7	37,1

·Cifra este orientativă și rezultă din articolul privind analiza impactului zilelor FedEx@Hasdeu [6, p. 115].