

## ***Metode de evaluare a muncii în bibliotecă***

**Dr. Ionel Enache**

Catedra de Științele Informării și Documentării,  
Facultatea de Litere, Universitatea din București  
E-mail: ionel\_enache@yahoo.com

*Dr. Ionel Enache este conferențiar la Catedra de Științele Informării și Documentării a Facultății de Litere de la Universitatea din București unde predă cursuri de management și marketing de bibliotecă. Domeniile sale de cercetare sunt managementul și marketingul serviciilor de bibliotecă, planificarea și organizarea serviciilor de bibliotecă, ergonomia în structurile infodocumentare.*

### **Rezumat**

Evaluarea performanțelor reprezintă una din funcțiile principale ale procesului managerial. Managerii de bibliotecă au adoptat cu întârziere instrumentele și tehnicile manageriale (în special instrumentarul de evaluare) utilizate pe scară mare în alte profesii. Deși nu există proceduri standard pentru evaluarea muncii în bibliotecă aceștia au la dispoziție o varietate de astfel de metode. Din păcate ele nu sunt cunoscute și în consecință nu sunt folosite. Articolul descrie câteva dintre cele mai utilizate metode de apreciere a muncii în general dar care pot fi adoptate și de bibliotecă.

***Cuvinte cheie:*** management de bibliotecă, evaluarea muncii, metode de evaluare

Aprecierea muncii angajaților este necesară în orice tip de organizație. Ea reprezintă evaluarea sistematică a realizărilor și a neajunsurilor în muncă ale fiecărui angajat (1).

Obiectivul principal al aprecierii muncii este de a stabili cât de bine își îndeplinește un angajat sarcinile ce-i revin și de a-l ajuta să afle cât de bine muncește, astfel încât dacă este nevoie să-și îmbunătățească stilul de muncă.

De asemenea, aprecierea performanței este un instrument util de stimulare a dezvoltării angajatului: îi întărește încrederea în forțele proprii, amplifică motivarea prin majorări de salarii și prin premii,

deschide perspective de promovare, îi sporește ambiția de ridicare a nivelului de pregătire.

Pentru evaluarea muncii din bibliotecă nu există proceduri standard, pentru aceasta se folosesc o varietate de metode. În general instituțiile nu trebuie să opteze pentru o singură metodă, ci pentru combinații de metode.

Cele mai utilizate metode de apreciere a muncii în bibliotecă sunt: metoda eseului (aprecierea descriptivă), metode comparative (ierarhizarea, compararea perechilor și distribuția forțată), metoda grafică de apreciere și schemele de apreciere bazate pe determinări comportamentale. Alte metode mai rar folosite în bibliotecă sunt: autoevaluarea, evaluarea de către cei egali, evaluarea făcută de subordonați. De asemenea, managementul prin obiective este un mijloc de apreciere.

**1. Metoda eseului** presupune descrierea (în scris) a activității lucrătorilor de către manager sau de o altă persoană care face aprecierea. Deși textul este liber, cel care face aprecierea trebuie să se refere mai ales la probleme privind cunoașterea de către angajat a sarcinilor postului, la calitățile și la defectele acestuia, precum și la potențialul său de promovare.

Deși metoda este simplă și ușor de aplicat, are câteva dezavantaje:

- lungimea și conținutul textului variază de la un evaluator la altul;
- pe baza textului este greu să se obțină o unitate în evaluare, întrucât unii autori evidențiază unele aspecte, iar alții altele;
- stilul autorului poate afecta aprecierea;
- persoana care realizează aprecierea nu are talent la scris, ceea ce poate afecta obiectivitatea aprecierii.

Pentru a fi eficientă, specialiștii recomandă ca această metodă să fie folosită în combinație cu altele.

**2. Metodele comparative de evaluare** fac parte din categoria metodelor subiective și cuprind: ierarhizarea, compararea perechilor și distribuția forțată.

a. **Ierarhizarea** constă în așezarea angajaților pe categorii, de la cea mai înaltă la cea mai joasă, de la cel mai bun lucrător la cel mai slab. O variantă a acestei metode este ierarhizarea alternativă. Aceasta presupune alegerea celui mai bun și a celui mai slab lucrător. Apoi se alege cel de pe locul doi ca performanță și cel dinaintea celui slab, stabilind astfel alternativ locurile de sus și de jos până când sunt clasificați toți angajații.

b. **Compararea perechilor.** Metoda constă în compararea fiecărui angajat cu toți ceilalți pe rând, luați unul câte unul. Numărul posibil de perechi de angajați se stabilește după formula:

$$P = n(n-1)/2$$

unde:

P – numărul posibil de perechi

n – numărul de angajați

Evaluarea se realizează pe baza unui tabel în care se înscriu toate perechile posibile. Evaluatorul stabilește care angajat este mai bun în fiecare pereche, marcând performanța superioară prin caractere alfine.

c. **Distribuția forțată.** Metoda presupune că nivelul de performanță dintr-un grup de angajați se distribuie conform curbei lui Gauss. Dezavantajul major al ierarhizării este acela că mulți angajați sunt clasați la nivelul superior al grilei. Distribuția forțată este concepută tocmai pentru a preveni această situație. Evaluatorul folosind această metodă distribuie angajați, după un anumit indice procentual, în grupe așezate la diferite niveluri ale performanței (tabelul 1).

Tabelul 1

**Aprecierea performanței prin distribuire forțată**

Nivelul	Categoriile de performanță	Ponderea fiecărui nivel în totalul angajaților
1	Categoria cea mai joasă	10%
2	Sub nivelul mediu	20%
3	Categoria de nivel mediu	40%
4	Peste nivelul mediu	20%
5	Cei mai buni	10%

Avantajul metodelor comparative este simplitatea, ele sunt ușor de explicat și de folosit. Cu toate acestea au și unele dezavantaje cum ar fi :

- nu relevă gradul de diferențiere dintre persoanele aflate pe categorii alăturate;
- persoanele cu rezultate similare sunt plasate în categorii diferite;
- nu permit o comparație între diferite grupuri de angajați aflate în servicii diferite;
- distribuția forțată este greu de utilizat în cazul evaluării grupurilor mici.

3. **Metoda grafică (scalele de evaluare în formă grafică)** este cea mai folosită metodă de apreciere a muncii în bibliotecă. Aprecierea angajaților se face în funcție de factori precum: calitatea muncii, volumul de muncă, încredere în persoana respectivă, spiritul de inițiativă, competență, scrupulozitate. Unele biblioteci folosesc în evaluare formulare simple cuprinzând factorii menționați (uneori explicitați), urmați de o scală de evaluare în formă grafică. Acestea conțin puncte care exprimă repartizarea scorurilor (de la 5 pentru foarte bun, la 1 pentru slab sau nesatisfăcător).

Scorul total pentru fiecare angajat se calculează prin însumarea punctelor acordate (fig. 1).

	1	2	3	4	5
Scrupulozitate	Slab	Suficient	Mediu	Bine	Excelent

Figura 1. Scală de evaluare privind scrupulozitatea

În ultimul timp unele biblioteci și-au îmbunătățit scalele grafice de evaluare eliminând calificativele cu scurte aprecieri ale diferitelor niveluri de performanță (tabelul. 2).

Scrupulozitatea înseamnă rigurozitate în munca depusă.

Tabelul 2

Scală de evaluare privind scrupulozitatea (fără calificative)				
Face greșeli repetate	Neatent, face deseori greșeli	Corect de obicei. Nivelul mediu al numărului de greșeli comise	Nu are nevoie de prea multă supervizare. Lucrează cu acuratețe și riguros în cea mai mare parte a timpului	Nu necesită decât o supervizare minimă. Aproape întotdeauna este riguros și exact

Metoda grafică de apreciere are numeroase avantaje:

- este relativ ușor de elaborat și de folosit;
- poate include evaluarea mai multor caracteristici;
- scorurile angajaților pot fi comparate;
- este o metodă acceptată de evaluatori;
- dacă este corect elaborată poate fi la fel de eficientă ca metodele complexe.

Totuși metoda are și dezavantaje fiind de multe ori criticată:

- nu previne comiterea erorilor de evaluare;
- nu sunt suficient de precis definite gradele de performanță ale fiecărei caracteristici;
- efectul de halo (tendința de a acorda unei persoane calificative mari sau mici la toți factorii pe baza unei păreri generale despre persoana evaluată).

4. **Schemele de apreciere bazate pe determinări comportamentale (BARS) sau scale de observare a comportamentului** au fost create pentru a corecta deficiențele metodei grafice. Ele au apărut recent și încă nu sunt utilizate în prea multe biblioteci.

Determinările sunt descrieri specifice ale comportamentelor de muncă, cotate ca reprezentând niveluri specifice ale performanței. Pentru a realiza o apreciere pe baza acestei metode, evaluatorul parcurge o listă de

câteva determinări din fiecare scală de evaluare, până când identifică determinatul corespunzător comportamentului angajatului și marchează valoarea respectivă. Evaluarea se obține prin însumarea valorilor alese pentru fiecare nivel. Tabelul 3 prezintă o schemă BARS creată pentru evaluarea parametrilor de planificare a derulării proiectelor, care este o atribuție proprie multor posturi manageriale.

Tabelul 3

**Schemă de apreciere bazată pe determinări comportamentale (BARS)**

	<b>Determinări</b>
7. Excelent	Formulează un plan amănunțit al desfășurării proiectului, cu documentația adecvată, obține aprobările necesare și trimite planul tuturor celor implicați.
6. Foarte bine	Planifică, comunică și urmărește termenele și obiectivele; stabilește săptămână de săptămână modul de desfășurare al proiectului față de planificare. Menține la zi grafice ale realizărilor și rămănelor în urmă și se folosește de acestea pentru optimizarea modificărilor de termene necesare. Are uneori probleme operaționale minore, dar comunică în mod eficient.
5. Bine	Defalcă și schițează toate părțile componente ale proiectului, programând realizarea fiecăreia; se străduiește să devanseze programarea și are prevederea de a lăsa o margine pentru perioade de slăbire a ritmului. Rezolvă problemele clienților legate de limitele de timp; rareori are probleme de depășire a termenelor sau a costurilor.
4. Nivel mediu	Face o listă de termene și o revede pe măsură ce proiectul avansează, incluzând de obicei evenimentele neprevăzute; provoacă frecvente reclamații din partea clienților. Poate avea un plan temeinic, dar nu ține evidența obiectivelor și termenelor; nu comunică nerespectările de programare sau alte probleme imediat ce acestea se petrec.
3. Nivel sub-mediu	Planurile nu sunt bine definite; termenele stabilite sunt de obicei nerealiste. Nu poate planifica acțiuni pe mai mult de două-trei zile înainte, neavând noțiunea de termen realist de realizare a unui proiect.
2. Foarte slab	Nu are un plan sau programare a segmentelor de activitate ce trebuie realizate. Nu planifică deloc sau planifică insuficient proiectele ce i se atribuie.
1. Inacceptabil	Nu finalizează aproape niciodată un proiect din cauza lipsei oricărei planificări și dă impresia că problema îi este indiferentă. Repurtează mereu eșecuri datorită lipsei de planificare a acțiunilor, dar nu se interesează de modul în care și-ar putea îmbunătăți munca.

Schemele au numeroase avantaje:

- au la bază o analiză atentă a postului;
- validitatea conținutului determinărilor este direct evaluată;

- sunt utile în asigurarea recompensării angajaților, deoarece folosesc scale de frecvență;
- oferă o mai mare profunzime a informației de performanță decât alte metode;
- metoda este acceptată atât de manageri cât și de subalterni deoarece schemele sunt create împreună.

Cu toate acestea, cercetările nu au demonstrat superioritatea acestei metode.

În Biblioteca Centrală Universitară din București evaluarea se face pe baza unei metode din categoria celor grafice în care punctajul total se calculează pe baza unor calificative de la 1 la 5 date de mai mulți evaluatori și de angajat (autoevaluare) și a unor criterii de evaluare cu o anumită pondere.

Punctajul total (Pt) se calculează după următoarea formulă:

$$Pt = (p1 \times C1) + (p2 \times C2) + (p3 \times C3) + (p4 \times C4)$$

În care:

p1....p4 = punctajul acordat fiecărui calificativ, notat de la 1 la 5

C1....C4 = ponderea stabilită pentru fiecare criteriu de evaluare

Criteriile de evaluare a performanțelor profesionale individuale sunt: gradul de îndeplinire a standardelor de performanță (pondere 50%), asumarea responsabilității (pondere 25%), adecvarea la complexitatea muncii (pondere 15%), inițiativa și creativitatea (pondere 10%). Anexa 1 conține fișa de evaluare.

Metoda are avantajul simplității dar are în același timp dezavantajele specifice metodelor grafice: subiectivism mai ales în cazul autoevaluării, efectul de halo. De aceea recomandăm utilizarea unor metode combinate.

Aprecierea muncii constituie de cele mai multe ori o condiție obligatorie pentru luarea unor decizii privind cunoașterea calității personalului, necesitățile de pregătire ale acestuia, posibilitățile de dezvoltare și de promovare, meritele pentru recompense, precum și decizii privind eliberarea postului.

Metodele prezentate, în condițiile în care sunt respectate criteriile pentru un bun sistem de evaluare a performanței și sunt corect elaborate și aplicate, permit luarea celor mai bune decizii.

## Bibliografie

- (1) STUEART, R.; MORAN, B. *Managementul pentru biblioteci și centre de informare*. București: ABBPR, 1998, p. 120.
- (2) *Ibid.*, p. 130.
- (3) BURLOIU, P. *Managementul resurselor umane*. București: Lumina Lex, 1997, p. 594.

## ANEXA 1

### FIȘA DE EVALUARE

Fișa postului nr. ....

Numele și prenumele titularului:

Perioada de evaluare:

Criteriile de evaluare	Autoevaluarea	Evaluarea șefului de compartiment	Evaluarea compartimentului de gestiune a resurselor umane	Evaluarea șefului ierarhic conducătorului de compartiment	Punctajul criteriului (punctajul de evaluare înmulțit cu ponderea criteriului)
1. Gradul de îndeplinire a standardelor de performanță • Pondere 50%					
2. Asumarea responsabilității • Pondere 25%					
3. Adecvarea la complexitatea muncii • Pondere 15%					
4. Inițiativă și creativitate • Pondere 10%					

Punctajul total:

Comentarii:

Șef compartiment:

Angajat: