Metode de evaluare a muncii în bibliotecă

Dr. Ionel Enache
Catedra de Ştiinţele Informării si Documentarii,
Facultatea de Litere, Universitatea din Bucureşti
E-mail: ionel_enache@yahoo.com

Dr. Ionel Enache este conferenţiar la Catedra de Ştiinţele Informării si Documentarii a Facultăţii de Litere de la Universitatea din Bucureşti unde preda cursuri de management si marketing de biblioteca. Domeniile sale de cercetare sunt managementul si marketingul serviciilor de biblioteca, planificarea si organizarea serviciilor de biblioteca, ergonomia în structurile infodocumentare.

Rezumat

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

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

Aprecierea muncii angajaţilor este necesară în orice tip de organizaţie. Ea reprezintă evaluarea sistematică a realizărilor şi a neajunsurilor în muncă ale fiecărui angajat (1).

Obiectivul principal al aprecierii muncii este de a stabili cât de bine îşi îndeplineşte un angajat sarcinile ce-i revin şi de a-l ajuta să afle cât de bine munceşte, astfel încât dacă este nevoie să-şi îmbunătăţească stilul de muncă.

De asemenea, aprecierea performanţei este un instrument util de stimulare a dezvoltării angajatului: îi întăreşte încrederea în forţele proprii, amplifică motivarea prin majorări de salarii şi prin premii,

BDD-A27094 © 2008 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 12:54:41 UTC)

deschide perspective de promovare, îi sporeşte ambiţia 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 instituţiile nu trebuie să opteze pentru o singură metodă, ci pentru combinaţii de metode.

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

1. Metoda eseului presupune descrierea (în scris) a activităţii lucrătorilor de către manager sau de o altă persoană care face aprecierea. Deşi textul este liber, cel care face aprecierea trebuie să se refere mai ales la probleme privind cunoaşterea de către angajat a sarcinilor postului, la calităţile şi la defectele acestuia, precum şi la potenţialul său de promovare.

Deşi metoda este simplă şi uşor de aplicat, are câteva dezavantaje:

- lungimea şi conţinutul textului variază de la un evaluator la altul;
- pe baza textului este greu să se obţină o unitate în evaluare, întrucât unii autori evidenţiază unele aspecte, iar alţii 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, specialişti recomandă ca această metodă să fie folosită în combinaţie cu altele.

2. **Metodele comparative de evaluare** fac parte din categoria metodelor subiective şi cuprind: ierarhizarea, compararea perechilor şi distribuţia forţată.

a. **Ierarhizarea** constă în aşezarea angajaţilor 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 şi a celui mai slab lucrător. Apoi se alege cel de pe locul doi ca performanţă şi cel dinaintea celui slab, stabilind astfel alternativ locurile de sus şi de jos până când sunt clasaţi toţi angajaţii.

b. **Compararea perechilor**. Metoda constă în compararea fiecărui angajat cu toţi ceilalţi pe rând, luaţi unul câte unul. Numărul posibil de perechi de angajaţi se stabileşte după formula:

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

BDD-A27094 © 2008 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 12:54:41 UTC)

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 stabileşte care angajat este mai bun în fiecare pereche, marcând performanța superioară prin caractere aldine.

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 aşezate la diferite niveluri ale performanței (tabelul 1).

Tabelul 1

Aprecierea performanței prin distribuire forțată

Nivelul	Categorii 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 uşor de explicat şi de folosit. Cu toate acestea au şi 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).

BDD-A27094 © 2008 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 12:54:41 UTC)

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

Scrupulozitate	1	2	3	4	5
	Slab	Suficient	Mediu	Bine	Excelent

Figura1. Scală de evaluare privind scrupulozitatea

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

Scrupulozitatea înseamnă rigurozitate în munca depusă.

Tabelul 2

Scală de evaluare privind scrupulozitatea (fără calificative)

Face greşeli repetate	Neatent, face deseori greşeli	Corect de obicei. Nivelul mediu al numărului de greşeli comise	Nu are nevoie de prea multă supervizare. Lucrează cu acurateţe şi riguros în cea mai mare parte a timpului	Nu necesită decât o supervizare minimă. Aproape întotdeauna este riguros şi exact

Metoda grafică de apreciere are numeroase avantaje:

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

Totuşi metoda are şi dezavantaje fiind de multe ori criticată:

- nu previne comiterea erorilor de evaluare;
- nu sunt suficient de precis definite gradele de performanţă ale fiecărei caracteristici;
- efectul de halo (tendinţa de a acorda unei persoane calificative mari sau mici la toţi 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 deficienţele metodei grafice. Ele au apărut recent şi încă nu sunt utilizate în prea multe biblioteci.

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

BDD-A27094 © 2008 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 12:54:41 UTC)

câteva determinări din fiecare scală de evaluare, până când identifică determinatul corespunzător comportamentului angajatului şi marchează valoarea respectivă. Evaluarea se obţine 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 atribuţie proprie multor posturi manageriale.

Tabelul 3

Schemă de apreciere bazată pe determinări comportamentale (BARS)

	Determinări
7. Excelent	Formulează un plan amănunţit al desfăşurării proiectului, cu documentaţia adecvată, obţine aprobările necesare şi trimite planul tuturor celor implicaţi.
6. Foarte bine	Planifică, comunică şi urmăreşte termenele şi obiectivele; stabileşte săptămână de săptămână modul de desfăşurare al proiectului faţă de planificare. Menţine la zi grafice ale realizărilor şi rămânerilor în urmă şi se foloseşte de acestea pentru optimizarea modificărilor de termene necesare. Are uneori probleme operaţionale minore, dar comunică în mod eficient.
5. Bine	Defalcă şi schiţează toate părţile componente ale proiectului, programând realizarea fiecăreia; se străduieşte să devanseze programarea şi are prevederea de a lăsa o margine pentru perioade de slăbire a ritmului. Rezolvă problemele clienţilor legate de limitele de timp; rareori are probleme de depăşire a termenelor sau a costurilor.
4. Nivel mediu	Face o listă de termene şi o revede pe măsură ce proiectul avansează, incluzând de obicei evenimentele neprevăzute; provoacă frecvente reclamaţii din partea clienţilor. Poate avea un plan temeinic, dar nu ţine evidenţa obiectivelor şi 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 acţiuni pe mai mult de două-trei zile înainte, neavând noţiunea 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 şi dă impresia că problema îi este indiferentă. Repurtează mereu eşecuri datorită lipsei de planificare a acţiunilor, dar nu se interesează de modul în care şi-ar putea îmbunătăţi munca.

Schemele au numeroase avantaje:

– au la bază o analiză atentă a postului;
– validitatea conţinutului determinărilor este direct evaluată;

BDD-A27094 © 2008 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 12:54:41 UTC)

– 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 şi de subalterni deoarece schemele sunt create împreună.

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

. În Biblioteca Centrală Universitară din Bucureşti 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 şi de angajat (autoevaluare) şi 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 şi creativitatea (pondere 10%). Anexa 1 conține fişa de evaluare.

Metoda are avantajul simplității dar are în acelaşi 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 cunoaşterea calității personalului, necesitățile de pregătire ale acestuia, posibilitățile de dezvoltare şi de promovare, meritele pentru recompense, precum şi decizii privind eliberarea postului.

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

Bibliografie

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

BDD-A27094 © 2008 Editura Universității din București
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 12:54:41 UTC)

ANEXA 1

FIŞA DE EVALUARE

Fişa postului nr. ……
Numele şi prenumele titularului:
Perioada de evaluare:

Criteriile de evaluare	Autoevaluarea	Evaluarea şefului de compartiment	Evaluarea compartimentului de gestiune a resurselor umane	Evaluarea şefului ierarhic conducătorului de compartiment	Punctajul criteriului (punctajul de evaluare înmulţit cu ponderea criteriului)
1. Gradul de îndeplinire a standardelor de performanţă • Pondere 50%					
2. Asumarea responsabilităţii • Pondere 25%					
3. Adecvarea la complexitatea muncii • Pondere 15%					
4. Iniţiativă şi creativitate • Pondere 10%					

Punctajul total:

Comentarii:

Şef compartiment: Angajat:

BDD-A27094 © 2008 Editura Universităţii din Bucureşti
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 12:54:41 UTC)