

## EVALUAREA PERFORMATELOR ȘI INTEGRAREA EUROPEANĂ

Eforturile de rearmonizare a societății românești cu ritmurile și spiritul Europei nu se pot concretiza în afara aplicării generalizate a unui management performant. Teoretic, acest principiu este unanim acceptat. În realitate, se observă persistența unei eschivări tenace, cu manifestări aparent divergente, însă la fel de păgubitoare: pe de o parte, cercul închis al "originalității", sub pretextul că nimic din ce s-a dovedit eficient aiurea nu-și are locul aici; pe de altă parte, mimetismul, transplantul de forme între ale căror contururi lipsite de substanță viabilă se greșeză, comod, vechile deprinderi.

Imaginea descrisă mai sus reflectă o situație frecventă atât în sectorul productiv, cât și în domeniile culturii și educației. Dacă unele organizații economice au beneficiat însă, pe lângă infuzia de capital străin, de un aport salutar în ceea ce privește stilul de conducere, puține instituții din sfera non-profit se bucură de un management cu adevărat modern. Bibliotecile – structuri de mediere informațională indispensabile într-o societate mai mult sau mai puțin avansată – se confruntă cu aceleași deficiențe.

Segmentul cu evoluția cea mai lentă în cadrul managementului bibliotecilor din România rămâne cel al resurselor umane, probabil datorită reflexelor generate încă

de vechea mentalitate, potrivit căreia omul era considerat doar "forță de muncă".

În teoriile conducerii create și aplicate cu succes în țările dezvoltate, personalul deține un loc determinant. Unul dintre fondatorii managementului participativ, Rensis Lickert, afirma: "Dintre toate atribuțiile manageriale, managementul factorului uman este sarcina fundamentală, de importanță capitală, întrucât toate celelalte depind de cât de bine este îndeplinită aceasta"(1).

Eficientizarea managementului de personal presupune elaborarea unor strategii specifice, în concordanță cu misiunea și obiectivele bibliotecii, pe baza unor date care să ofere o imagine cât mai fidelă realității în ceea ce privește structura, numărul, performanțele, comportamentul, potențialul și capacitatea de evoluție a salariaților.

Aceste date pot fi obținute cu ajutorul unor instrumente relativ simple – statistici referitoare la structură și număr -, sau mai complexe, cum ar fi sistemele de evaluare a performanțelor individuale, care implică utilizarea unui set de criterii, standarde și metode adecvate, selectate în funcție de tipul, caracteristicile și condițiile proprii unei biblioteci.

Preocuparea de a crea un sistem eficient de evaluare a performanțelor personalului a apărut inclusiv în țările europene conservatoare în ceea ce privește politica de personal în bibliotecile bugetare, cum ar fi Franța. Într-un articol (2) care valorifica experiența câștigată în urma implementării a unui astfel de sistem la Biblioteca municipală și interuniversitară din Clermont-Ferrand, Raymond Bérard expunea foarte categoric motivele acestui demers: "Primul motiv ține de diagnosticul de moarte clinică a sistemului actual de notare – cu care nu putem confunda evaluarea – pe care toată lumea, atât administrația cât și personalul, îl recunoaște în mod unanim ca fiind depășit, cu toate că acest exercițiu continuă să fie impus în fiecare an instituțiilor". Mai departe, sistemul vechi de notare era calificat drept "arhaic" și "infantilizant". Autorul nu ne descrie acest sistem, care probabil este mai elaborat decât procedura de evaluare folosită acum în bibliotecile românești, deoarece presupune, pe lângă notă, și o scurtă apreciere descriptivă.

Sistemul nostru actual de evaluare constituie totuși, un progres față de calificativele utilizate înainte de 1990, care lăsau largi posibilități de interpretare.

*Ordonanța privind îmbunătățirea coeficienților de ierarhizare a salariilor de bază pentru personalul din*

*sectorul bugetar a fost urmată de Hotărârea privind aprobarea Metodologiei pentru stabilirea normelor de evaluare a performanțelor profesionale individuale și de aplicare a criteriilor de stabilire a salariilor de bază între limite.*

Această metodologie are o sferă de aplicare foarte largă, și anume "personalul încadrat cu contract individual de muncă în aparatul ministerelor, al altor organe centrale de specialitate, inclusiv în aparatul instituțiilor publice din subordinea Guvernului ori a ministerelor, precum și ...personalul încadrat în serviciile Președinției și în aparatul de lucru al Guvernului". De aici generalitatea criteriilor stabilite, insuficiente în raport cu specificul și complexitatea activității desfășurate în bibliotecă.

Obiectivele stabilite în acest document ar fi trebuit să corespundă celor general prevăzute de orice sistem de apreciere. Asigurarea evaluării corecte a performanțelor salariaților pentru fundamentarea deciziilor referitoare la promovare, acordarea salariilor și a premiilor, menținerea sau schimbarea din funcție și concedierea este un obiectiv doar parțial regăsit în formularea "b) furnizarea elementelor necesare pentru stabilirea salariului de bază individual între limite, în funcție de performanțele profesionale ale ocupantului postului".

Metoda de evaluare hotărâtă este cea a grilei de clasificare grafică, cea mai simplă și, în consecință, mai răspândită în alte țări, dar și cea mai susceptibilă de a conduce la concluzii greșite. O sursă de erori este interpretarea diferită a criteriilor, a căror explicitare este departe de a fi precisă, clară și pertinentă, în sfera lor semantică înglobându-se în mod forțat o multitudine de factori care uneori nu au nici o legătură cu criteriul respectiv.

Exemplu: "Art.22(1). Asumarea responsabilității vizează distinct atât activitatea de conducere cât și activitatea de execuție.

(2) Conținutul acestui criteriu, pentru activitatea de conducere implică evaluarea:

- nivelului, precum și a riscului decizional;
- modului de comunicare;
- lucrului în echipă;
- comportamentului managerial.

(3) Conținutul acestui criteriu, pentru activitatea de execuție implică evaluarea:

- intensității implicării în executarea atribuțiilor de serviciu;
- rapidității intervențiilor;
- comportamentul la presiuni exterioare și interioare".

Capacitatea de comunicare și de a lucra în echipă, deși interrelaționate, sunt însușiri distincte, independente de "asumarea responsabilității". După enumerarea acestor atribute precise urmează

“comportamentul managerial” – un factor al cărui conținut este cu mult mai amplu decât cel al criteriului căruia îi este subsumat și care ar fi necesitat el însuși o explicare de cel puțin o pagină.

În ceea ce privește “comportamentul la presiuni exterioare și interioare”, necesitatea relaționării sale cu “asumarea responsabilității” este foarte dificil de sesizat. Un salariat se poate angaja cu toată seriozitatea să-și îndeplinească sarcinile de serviciu, dar în același timp să nu aibă o capacitate deosebită de rezistență la stress, care de altfel poate să nu-i fie strict necesară în postul de execuție pe care-l ocupă. Exemplele de acest fel ar putea continua.

O altă sursă de eroare este combinarea a două criterii distincte: inițiativa și creativitatea. Conținutul semantic al acestor cuvinte, ca și manifestările reale ale acestor însușiri sunt în mod evident diferite. Un salariat poate propune sau face primul ceva, fără să aibă în mod necesar calitatea de a-și folosi imaginația și cunoștințele pentru a elabora construcții mentale originale. Hotărârea de a face ceva nu presupune în mod obligatoriu bogăția a ideilor, capacitatea de a realiza combinații verbale, capacitatea de asociere a ideilor și a imaginilor; un om cu inițiativă poate prelua și materializa propunerile altcuiva, dotat cu creativitate.

Cele două calități pot fi foarte utile în orice activitate, dar evaluarea lor în comun nu poate decât să ofere o imagine eronată asupra performanțelor unui angajat, desigur, în afară de cazul fericit în care ele ar caracteriza, în egală măsură, unul și același salariat.

Calificativele utilizate în sistemul elaborat de Ministerul Muncii și Protecției Sociale nu diferă de cele folosite înainte de 1989. Conținutul lor imprecis generează interpretări diferite de la un evaluator la altul, oricât de mult ar fi instruiți. În țările cu experiență în domeniu s-a renunțat la astfel de calificative și s-au introdus scurte sintagme sau enunțuri, formulate clar și precis, astfel încât să nu favorizeze o interpretare greșită. Aceste enunțuri sunt particularizate pentru fiecare criteriu de evaluare, la rândul său explicat simplu și clar.

Definirea standardelor de performanță în cadrul capitolului al II-lea al Metodologiei corespunde modului de prezentare a conceptului din tratatele de specialitate. Ceea ce însă derutează este structura orientativă a standardelor, expusă în Modelul nr.2, care nu face nici o referire la indicatorii amintiți în capitolul al II-lea: cantitate, calitate, cost, timp, utilizarea resurselor, mod de realizare.

Preocuparea pentru diminuarea subiectivității aprecii

se remarcă în *Metodologia* amintită prin stabilirea a patru categorii de evaluatori: salariatul însuși, conducătorul compartimentului în care își desfășoară activitatea salariatul, compartimentul de gestiune a resurselor umane și șeful ierarhic al conducătorului de compartiment, care stabilește rezultatele finale ale evaluării pe baza performanțelor de ansamblu ale compartimentului respectiv și a celorlalte trei evaluări, din care elimină valorile extreme.

În practică, cunoașterea exactă a activităților și a performanțelor fiecărui salariat de către fiecare evaluator aparținând categoriilor amintite este mai mult decât improbabilă. Pentru un rezultat corect, util atât instituției cât și angajatului, ponderea determinantă ar trebui să revină aprecierii efectuate de către șeful direct al celui evaluat pe criterii obiective, altele decât “impresia artistică” sau gradul de obediță.

Un sistem adecvat de evaluare a performanțelor individuale, aplicat cu maximă onestitate și responsabilitate poate constitui un instrument managerial deosebit de eficient pentru optimizarea activității în bibliotecă. Crearea unui astfel de instrument presupune, printre altele, considerarea experienței din țările cu un management performant și utilizarea unor repere profe-

fesionale recunoscute pe plan european, cum ar fi cele cuprinse în Referențialul competențelor profesioniștilor europeni în informare și documentare, publicat în anul 1999 în limbile engleză și franceză și apărut în anul următor în limba română.

Conceput în cadrul proiectului DECID (Développer les Euro-Compétences pour l'Information et la Documentation), sub egida Consiliului European al Asociațiilor din Informare (The European Council of Information Associations), Euroreferențialul I&D identifică și grupează în treizeci de domenii competențele necesare în activitatea de informare și documentare. Fiecare domeniu este definit pe scurt și structurat în patru niveluri de competență: *Sensibilizare, Cunoașterea practicilor, Stăpânirea instrumentelor și Stăpânirea metodologică*. Multe dintre fișele descriptive ale domeniilor conțin trimiteri la domeniile înrudite, iar la sfârșit sunt prezentate principalele aptitudini con-

rate necesare profesioniștilor din I&D.

Acest referențial își poate dovedi utilitatea atât în evaluarea nivelului de competență și performanță al salariaților, cât și în elaborarea programelor de inițiere profesională sau de formare continuă, certificarea nivelurilor de competență sau alcătuirea fișelor posturilor. Referențialul prezintă totuși limitele inerente unui astfel de instrument: reflectă situația dintr-un moment dat la modul ideal și general, fără să poată cuprinde particularitățile proprii unei țări sau instituții.

Folosirea sa eficientă presupune o selecție și o adaptare a elementelor preluate la condițiile și caracteristicile locale, astfel încât să se declanșeze o schimbare benefică la nivelul mentalității și al sistemului de valori din bibliotecile românești, determinantă pentru apropierea de standardele europene în domeniu.

#### Note

(1). LICKERT, Rensis. *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill, 1967, p.1.

(2). BÉRARD, Raymond. L'évaluation des compétences et des personnels dans les bibliothèques universitaires. In: *BBF*, 2000, 45, nr.1, p.62.

#### Bibliografie

Ordonanța privind îmbunătățirea coeficienților de ierarhizare a salariilor de bază pentru personalul din sectorul bugetar. In: *Monitorul Oficial al României*, 1994, Part. 1, 29 aug., p.1-32.

Hotărârea privind aprobarea Metodologiei pentru stabilirea normelor de evaluare a performanțelor profesionale individuale și de aplicare a criteriilor de stabilire a salariilor de bază între limite. In: *Monitorul Oficial al României*, 1998, Part.1, nr.407, 27 oct., p.6-13.

*Euroreferențial I&D: referențialul competențelor profesioniștilor europeni în informare și documentare*. Ed. și trad. în lb. română de Doina Banciu și Gheorghe Buluță. București: InfoDocRom, 2000. 42p.

“Ernest B. Haas, unul dintre cei mai autorizați autori occidentali în materie, definește integrarea ca fiind: «un proces în cursul căruia actorii politici din diferite structuri naționale sunt convinși să-și modifice lealitatea, speranțele și activitățile politice spre un nou centru, ale cărui instituții posedă ori pretind jurisdicție asupra statelor naționale preexistente».

După un raport al Consiliului Europei, termenul de integrare nu desemnează numai un ideal static, ci și un proces dinamic, sumă a tuturor eforturilor vizând realizarea unei uniuni, ca aceea a Europei de exemplu, ea fiind în același timp și obiectivul ultim, - crearea unității totale - și procesul tensionat al unui mare număr de activități diverse, depuse pentru atingerea acestui scop final”.