

PROGRESUL INDIVIDUAL SUB SEMNUL EGALITĂȚII CU PROGRESUL INSTITUTIONAL

Elena BUTUCEL, Lidia KULIKOVSKI

Abstract

The study realized by the Department of Librarianship and Information Assistance "The efficiency of the workplace at the Municipal Library B.P. Hasdeu" oriented to identifying problems, searching solutions, highlighting the workplace efficiency and forecasting this management type in the practice of library science has emphasized some aspects. The article presents only 5 questions related to the professional development and the personal career.

The results reveal that the abilities' development is closely related to the support of manager, colleagues, and team. The study underlines the follow aspect – emotional ties between the colleagues. These relations, the need to be accepted personally and occupationally are very important.

As a generalizing element, the research results help to anticipate, to realize and manage situations in order to improve them. They relate to communication, relation manager - employee, employee - employee, employee at center - employee at the periphery, employee in vital structure – employee in a routines' structure etc. If you have not excellent employees you have not excellence in the activity.

Keywords: The Municipal Library B.P. Hasdeu, institutional progress, individual progress, professional development, feedback, workplace, management efficiency, individual performance, institutional performance, recognition of work.

* * *

În 2011, Catedra de biblioteconomie și asistență informațională, USM, a inițiat o cercetare pentru a evalua locul de muncă la Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” în scopul identificării problemelor, găsirii soluțiilor, evidențierii eficienței locului de muncă și prognozării dezvoltării acestui tip de management în practica biblioteconomică. Chestionarul, fiind anonim, a motivat respondenții să manifeste sinceritate și interes profesional, iar opiniile exprimate sunt un bun material de analiză. La realizarea sondajului au participat 107 respondenți din cei 344 angajați, dintre care: 49 bibliotecari; 33 șefi de oficiu, șefi de servicii; directori, manageri; 7 bibliotecari principali; 17 șefi de filiale.

Din cele 12 întrebări ale chestionarului aplicat am selectat doar cinci, care au legătură cu dezvoltarea și progresul angajaților:

1. Există la locul meu de muncă cineva care mă încurajează să mă dezvolt?
2. În ultimele șase luni, cineva de la locul meu de muncă a discutat cu mine despre progresul meu?
3. În ultimul an, am avut posibilitatea la locul meu de muncă să învăț și să mă dezvolt?
4. În ultimele șapte zile, am fost lăudat pentru munca mea bine făcută?
5. Șefului meu sau altei persoane de la locul meu de muncă pare să-i pese de mine ca persoană?

La prima vedere, aceste întrebări par destul de clare, destul de simple, cu toate acestea, ele au generat răspunsuri destul de emotive, subiective, încărcate cu responsabilitatea și dificultatea de autoevaluare. În spatele fiecărei întrebări de mai sus se află un adevăr fundamental al firii umane care guvernează activitatea profesională a fiecăruia dintre noi. Răspunsurile relevă, totodată, perspective asupra modalităților în care reacționează omul atunci când este vorba despre sine în raport cu ceva și cu cineva.

Adevărata dezvoltare a abilităților, a progresului profesional sunt irevocabil legate de suportul pe care-l simte angajatul din partea managerului, colegilor de echipă, a șefului ierarhic (în cazul bibliotecarului – din partea șefului de oficiu, de serviciu, de compartiment etc.).

Prima întrebare Există la locul meu de muncă cineva care mă încurajează să mă dezvolt? a înregistrat următoarele variabile: 2,8 la sută dintre bibliotecarii intervievați au ales varianta dezacord. Categorie negativ, cu dezacord total, au răspuns de asemenea 2,8 procente. Nu au știut ce să răspundă 8,4 la sută dintre cei chestionați, iar 51,4% dintre ei au afirmat că există asemenea persoane. Pentru total de acord la această întrebare au optat 34,6 procente dintre intervievați. De fapt, răspunsul pozitiv constituie 86,0 procente, ceea ce reprezintă un indicator foarte bun și o situație în care angajații sunt susținuți în dorința lor de a se dezvolta profesional.

Vom menționa faptul că, planul de formare profesională la BM urmărește ca salariații săi să se afle într-un mediu permanent al învățării active. Cinci ore per săptămână revine fiecărui bibliotecar pentru învățare individuală. Pentru dezvoltarea competențelor au fost organizate 696 ore de formare profesională la locul de muncă. Aceasta denotă faptul că BM are un plan de instruire, însoțit de o politică ajustată la cerințele actuale de instruire a angajaților; prin diverse forme și metode este încurajată instruirea colectivă și a fiecărei persoane în parte. Mai mult, instruirea este condiționată pentru ca în final să se obțină dezvoltarea profesională multiaspectuală a angajaților.

În viziunea specialiștilor Organizației Gallup^[1] dacă managerul știe ce ar trebui să facă pentru a crea un loc de muncă solid și productiv, aceasta ar fi un început excelent, capabil să asigure răspunsuri de cinci puncte la cele cinci întrebări de mai sus. Locurile de muncă unde cât mai mulți angajați pot răspunde pozitiv

la aceste întrebări sunt, cu siguranță, mai productive. Rezultatele obținute până aici sunt destul de grăitoare. Acolo unde angajații au răspuns pozitiv, locul lor de muncă a fost măsurabil mai productiv. Este de menționat rolul managerilor, care au reușit să creeze implicare emoțională, iar acești angajați implicați au asigurat baza performanței superioare[2]. Diferite sunt rezultatele înregistrate la această întrebare, în funcție de posturile ocupate de către angajații BM. Relevantă este cifra de 60% dintre directori, care pot afirma că există o asemenea persoană la locul de muncă, fiind total de acord 60% dintre ei. De acord se dovedesc a fi 53,1% dintre bibliotecari și 60,0% dintre șefii de filiale. În raport cu vârsta respondenților 66,7% dintre persoanele cu vârsta cuprinsă între 56 și 60 de ani și 37,5% dintre cei care au 20-25 de ani sunt total de acord, în timp ce 66,7 procente dintre angajații BM, care sunt în perimetrul de vârstă 36-45 ani, sunt de acord, inclusiv 56,8% dintre tinerii angajați cu vârsta cuprinsă între 26 și 35 de ani. Deci, productivitatea Bibliotecii Municipale este rezultatul grijii manifestate față de angajați.

După elucidarea esenței și importanței elementului „încurajarea dezvoltării”, vom comenta în continuare pe marginea altei întrebări: În ultimele șase luni, cineva de la locul meu de muncă a discutat cu mine despre progresul meu? În total dezacord s-au postat 11,2 procente dintre angajații chestionați din cadrul BM, iar 29 de procente sunt în dezacord cu ideea de răspuns pozitiv la întrebarea menționată. Este un rezultat care generează material de reflecție pentru managerii BM ca să caute să redreseze starea de lucruri descrisă. Situația poate fi creată artificial, or, aceasta se întâmplă frecvent atunci când mesajele managerilor nu ajung la angajații subordonați. Pe poziția „nu știu” s-au situat 12,1 procente, în timp ce de acord s-au dovedit a fi 38,3 la sută. Total de acord s-au exprimat vizavi de acest element 41,1 procente. Este relevant faptul că 52,3 procente se exprimă pozitiv, totuși, la acest element, ceea ce constituie mai mult decât opoziții lor.

Progresul obținut la locul de muncă este foarte important pentru fiecare angajat al BM, care dorește să obțină performanțe în carieră și să urce pe treptele succesului împreună cu instituția. Cât de des a fost în centrul atenției acest aspect vom observa după felul cum se aranjează rezultatele răspunsurilor obținute. Să începem de la scara de sus a cifrelor. În funcție de postul ocupat la locul de muncă 60% dintre șefii de filiale sunt în total dezacord cu faptul că, în ultimele șase luni, cineva de la locul lor de muncă a discutat cu ei despre progresul lor. Aceștia li se alătură 28,6% dintre manageri. În dezacord cu un răspuns pozitiv s-au postat și 42,9% dintre bibliotecarii principali, inclusiv 32,7% dintre bibliotecari. În partea răspunsurilor pozitive, de acord s-au pronunțat 38,8% dintre bibliotecari; 36,4% dintre șefii de oficiu și 80% dintre directori sunt de acord cu acest element al problemei cercetate.

Din punct de vedere strict funcțional, evaluarea unui angajat este un proces foarte simplu. Se poate urmări progresul realizat de angajat în decursul unui an, de notat cu atenție pe formularul tipizat al instituției, ca apoi acesta să fie informat în legătură cu rezultatele obținute în muncă la intervalul de timp obișnuit, așteptând ca acesta să facă toate rectificările necesare pentru a-și îmbunătăți rezultatele la următoarea evaluare. Dacă angajatul ar fi o mașină sau un robot, programul ar fi perfect. În practică, însă, o evaluare corectă a randamentului profesional constituie o formă de artă interpersonală care cere talent managerial și o pregătire atentă. Faptul că angajatul simte că are un cuvânt de spus în acest proces, respectiv afirmația că „opiniile mele contează”, se aplică și aici la fel ca și în celelalte cazuri – este chiar mai important decât aspectele funcționale ale participării sale. Managerul trebuie să mențină un echilibru delicat între a da angajatului un feedback sincer și obiectiv și a nu-i năruie elanul și încrederea în sine. Dacă feedbackul pozitiv însuflă energie angajatului, apoi comentariile negative privează însăși slujba de o parte din motivația sa intrinsecă. Comentariile colegilor sau ale subordonaților trebuie interpretate cu circumspecție, făcându-se abstracție de sentimentele de pică, gelozie și orice observații eronate.

Întrebarea cu numărul trei În ultimul an, am avut posibilitatea la locul meu de muncă să învăț și să mă dezvolt? a cules răspunsurile angajaților furnizând următoarele date. 0,9 la sută sunt în total dezacord cu un răspuns pozitiv și tot 0,9 procente sunt în dezacord cu acest element al sondajului realizat. Corelat cu răspunsul la prima întrebare, unde accentul se pune pe faptul dacă există cineva la locul de muncă, care îl încurajează pe angajat să se dezvolte, raportul este de 1,8 la 5,6 procente, ceea ce constituie de fapt o diferență de situații. Astfel, conform răspunsurilor la ultima întrebare, la BM bibliotecarii au șansa, în majoritate absolută, să se dezvolte profesional. „Nu știu” ce să spună la acest subiect 3,7 procente. Sunt de acord cu faptul că au atins o performanță în acest sens 53,3 procente, iar 41,1% sunt total de acord. Astfel, comparând răspunsul pozitiv general la aceste două întrebări, care au ca tangentă dezvoltarea angajatului, raportul este de 94,4 : 86,0 procente. E un rezultat mai mult decât bun pentru BM, în comparație cu alte biblioteci publice din RM.

Cea de-a patra întrebare, de la care așteptam răspunsuri destul de interesante, a fost: În ultimele șapte zile, am fost lăudat pentru munca mea bine făcută? Este o întrebare principală, care furnizează date de interpretat și de gândit atât angajaților, cât și managerilor. Dar, mai întâi enumerăm ce au de făcut angajații BM la locul lor de muncă. Iată un lung șirag de servicii:

„...consultarea documentelor în săli de lectură; împrumut de documente la domiciliu; servirea la domiciliu a persoanelor dezavantajate; servicii la distanță (prin telefon, prin e-mail, „Întrebă bibliotecarul”); servicii comunitare; servicii extramuros (la grădinițe, școli speciale, aziluri, centre de zi, penitenciare); împrumut

interbibliotecar (intern și extern); rezervări de titluri solicitate pentru un anumit timp; prelungirea termenului de împrumut, inclusiv prin telefon, e-mail; consultarea publicațiilor electronice offline, pe CD-ROM sau DVD; audierea și vizionarea individuală și colectivă a casetelor audio / video din colecțiile bibliotecii; acces gratuit la internet; acces la cataloagele tradiționale și electronice; consultarea bazelor de date abonate de bibliotecă (MoldLex, Practica judiciară, EBSCO); reviste și prezentări bibliografice; zile de informare; liste bibliografice; asistență în identificarea publicațiilor în cataloage și baze de date; vizite colective (excursii) în bibliotecă; manifestări culturale permanente sau prilejuite de marcarea unor evenimente, saloane și expoziții de carte.”[3] Am enumerat câteva servicii pe care le oferă BM, dar acestea mai desfășurate sunt expuse în ghidul elaborat de BM 90 motive pentru a frecventa Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”.

Considerând necesar a face asemenea specificare, ne vom referi în continuare la răspunsurile date pentru cea de-a patra întrebare: 15 procente dintre angajații chestionați sunt în total dezacord cu aceasta; 18,7 la sută sunt în dezacord; cel mai mare procentaj s-a înscris la categoria „nu știu”!!!; răspuns pozitiv au dat 24,3 procente, iar un total acord la această întrebare au exprimat 14,0 procente dintre bibliotecari. Întrebarea a înregistrat cele mai mici variabile de răspuns pozitiv: total de acord și de acord, față de rezultatele înregistrate de celelalte întrebări. Găsim justificare la aceste rezultate? Probabil, respondenții care au răspuns negativ la această întrebare și-ar dori o atenție mai mare din partea colegilor sau a superiorilor, ca să se simtă la locul lor acolo unde muncesc și mai împliniți sufletește; probabil timpul, perioada (ianuarie-februarie) desfășurării cercetării nu a fost bine aleasă; dar cel mai probabil este faptul că managerii noștri sunt scumpi la laude...

Dacă e să corelăm răspunsurile în raport cu funcția deținută, atunci 42,2% au optat total de acord managerii, care au fost lăudați în ultimele șapte zile pentru munca bine făcută. În corespundere cu vârsta respondenților cel mai mare procentaj la același element, care s-a pronunțat în dezacord și total dezacord cu chestiunea discutată, a fost de 36,4% de persoane cu vârsta de 46-55 de ani și, respectiv, 33,3% cu vârstele cuprinse între 56 și 60 de ani. Desigur, respondenții au votat și în funcție de studiile pe care le au. La acest capitol, cele mai indecise în a da un răspuns au fost persoanele care au studii postuniversitare – 66,7 procente au răspuns nu știu. Paradoxal: cu cât mai înalte le sunt studiile cu atât, credem, vor mai multă recunoaștere! Dintre cei cu studii medii același răspuns a fost dat de 40% dintre participanții la sondaj. De acord s-au dovedit a fi 100,0% dintre cei care au absolvit colegiul. Aceste date ilustrează polivalent gradul de implicare și exigențele angajaților BM față de locul de muncă, care la oamenii cu pregătire diferită sunt mai mici sau mai mari în funcție de devotamentul fiecăruia, de aspirațiile lor individuale față de locul de muncă.

Specialiștii de la Gallup abordează acest fenomen în felul următor: „[...] În general, majoritatea absolută a angajaților de pretutindeni consideră că în cele mai multe companii se face o nedreptate strigătoare la cer prin faptul că laudele lipsesc aproape cu desăvârșire. Mai puțin de un angajat din trei poate exprima un acord puternic cu afirmația că „În ultimele șapte zile am fost lăudat pentru munca făcută”. [4] Această chestiune ar putea fi considerată, în domeniul nostru, drept un aspect emoțional trist, cu impact negativ însă nerelevant, dacă acordarea recunoașterii și stimularea angajaților nu ar fi atât de importante pentru motivarea lor. Dar ele sunt. Efectele acestei stări de lucruri asupra instituției în ansamblu încep cu intenția angajaților de a-și schimba locul de muncă: angajații care nu sunt suficient de apreciați pentru munca lor bine făcută au șanse de două ori mai mari de a afirma că anul următor vor exista o serie de consecințe și mai grave pentru activitatea instituției, care ilustrează energia pe care angajatul o aduce la serviciu în fiecare zi. Angajații puternic implicați la locul de muncă, care au o relație bună cu șeful lor, nu consideră că durata de șapte zile ar reprezenta un obstacol. Unul dintre aspectele care îl fac să lucreze cu dăruire poate fi faptul că managerul este un tip cu o orientare foarte pozitivă și foarte încurajatoare. În orice conversație cu angajatul care își face bine munca la locul său, acesta nu întârzie să-i spună cuvinte de apreciere. Poate că unora lucrul acesta li se pare neînsemnat, dar pe angajat îl motivează. Se consideră că majoritatea managerilor și organizațiilor reacționează mai rapid la soluționarea unei probleme decât la elogierea unui randament exemplar la locul de muncă. Fără un efort conștient de a nu renunța la elogierea angajaților, evenimentele negative vor continua să ocupe un loc de frunte, lăsând în planul doi evenimentele pozitive. În același timp, angajații care nu primesc elogii pentru munca lor bine făcută acolo unde sunt angajați, le vor căuta la un alt serviciu. Există mai multe „scuze” la care managerii recurg pentru a-și justifica zgârcenia la acest capitol. Unii le spun direct angajaților: „Dacă nu-ți zic nimic, înseamnă că lucrezi bine.” [5] Aprecierea de către manageri că lucrează bine le adaugă angajaților mai mult tonus și o stare de bună dispoziție, un impuls să vină cu plăcere la serviciu și să se simtă bine, în general.

La cea de-a cincea întrebare – Șefului meu sau altei persoane de la locul meu de muncă pare să-i pese de mine ca persoană? – categoric „nu” au răspuns 1,9 procente dintre angajații chestionați și aproape un procent au răspuns pur și simplu negativ. Un număr destul de mare au venit cu răspunsul „nu știu”, iar 52,3 la sută au afirmat că este cineva căruia îi pasă de angajat la locul de muncă, inclusiv 23,4 procente dintre ei fiind absolut convinși că este anume așa. Deci, 75,7 procente au acordat un răspuns pozitiv.

Acest aspect este unul foarte important și trebuie abordat ca atare. Este în interesul tuturor să aprecieze o persoană pentru lucrul bun pe care îl face, dar să-i și cunoască starea de spirit, situația de acasă,

din familie, succesele sau nereușitele personale, pentru a o ajuta să se ridice, atunci când pare „să se lase bătută”, sau să o ajute atunci când aceasta are nevoie. Astfel, bibliotecarul va veni cu trageră de inimă la locul său de muncă și va munci cu plăcere, fiind motivat de atenția celor din jur. Oamenii sunt diferiți, precum și necesitățile lor de ordin material, spiritual, psihologic sunt diferite. Fiecare are o opinie personală despre locul său de muncă, despre profesia sa, despre instituția în care lucrează. Ei vor să fie cât mai eficienți, să înregistreze un randament important, care să se adauge la performanța generală a Bibliotecii Municipale, care are misiunea de a oferi tuturor, fără restricții, acces liber la informație, idei, lecturi; să încurajeze și să susțină libertatea de a cunoaște, libertatea de expresie; să ofere spații pentru dezbateri, pentru expunerea punctelor de vedere, a creației proprii etc. Strategia și obiectivele BM, proiectele și programele elaborate sunt adaptate la satisfacerea necesităților comunității chișinăuene, iar rețeaua formată din 31 filiale are o arie de cuprindere pe întreg municipiul, creând un ansamblu coerent și funcțional care formează o instituție patrimonială de documentare și cercetare. O contribuție deosebită la valorificarea tezaurului de publicații revine bibliotecilor și serviciilor specializate (Biblioteca Publică de Drept, Biblioteca de Arte „T. Arghezi”) și CID „Chișinău”, Centrului Academic Internațional Eminescu, Centrului de Hasdeologie, Centrului de carte germană. Filialele BM se înscriu cu toate realizările lor în marea familie „Hasdeu”, în care fiecare membru trebuie să se simtă luat în seamă și apreciat. Legăturile între opiniile angajaților BM și performanțele acestora par inerente – „...la urma urmei, cei mai mulți dintre bibliotecari au auzit clișee precum: «Angajații fericiți sunt mai eficienți» sau «Dacă te porți bine cu oamenii tăi, și ei vor trata clienții cum se cuvine.»”

Întrebarea de ce oamenii simt această nevoie – ca o anumită persoană să se intereseze personal de bunăstarea lor – atinge esența unor aspecte mult mai generale ale înseși noțiunii de umanitate. Concentrarea atenției asupra rezultatelor, cultivarea unor parteneriate cu alte organizații și instituții, aprecierea angajaților și interesul pentru cine sunt, care este situația lor familială, materială, starea de sănătate, toate acestea reprezintă un element puternic în ce privește motivarea lor la locul de muncă. Dacă managerul se comportă cu fiecare dintre ei ca și cu persoane pe care se mizează în realizarea scopului de îndeplinire a sarcinilor și obiectivelor pe care și le propune BM, atingerea unor performanțe palpabile este inerentă. Faptul că Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” a devenit în timp o instituție infodocumentară apreciată în acest sens, are la bază și respectarea principiului „ne pasă de angajați”. Preocuparea reală față de angajații săi, împreună cu un stil motivațional adecvat, este un instrument puternic în ambiția fiecărui angajat și a colectivului BM în general de a obține rezultate semnificative la toate capitolele.

Nu se pot înregistra performanțele așteptate atunci când angajatul observă că la locul de muncă șeful său ori altei persoane nu-i pasă de el ca persoană. Total de acord cu această idee sunt 31,3% dintre persoanele cu vârsta de 20-25 de ani; 24,3% dintre cei cu vârsta de 26-35 de ani; 18,0% din categoria 36-45 de ani; 13,6% din angajații de 46-55 de ani; 33,3% dintre cei cu vârsta de 56-60 de ani și 50,0% dintre cei de 61-65 de ani. Dacă în total dezacord sau dezacord cu cele enunțate nu s-a postat nici măcar unul dintre angajații cu vârstele de la 20 la 45 de ani inclusiv, mulți dintre aceștia au preferat să răspundă „nu știu” după cum urmează: 31,3% sunt cu vârstele cuprinse între 20 și 25 de ani; 24,3% sunt de la 26 la 35 de ani; 19,0% au vârsta cuprinsă între 36 și 45 de ani. Corelăm această întrebare și cu studiile respondenților. Tabloul se prezintă în felul următor: în total dezacord se dovedesc a fi 2,2% dintre cei cu studii superioare și tot dintre ei 1,1 la sută sunt în dezacord. „Nu știu” au răspuns 100,0% dintre acei cu studii generale, iar „de acord” au răspuns toți angajații care au absolvit colegiul.

În numeroase discipline experții încearcă să dea o definiție exactă a imboldului uman care determină nevoia de a progresa. Abraham Maslow a elaborat o teorie conform căreia oamenii au o ierarhie a nevoilor care se aseamănă mult cu o piramidă egipteană, cu un vârf care se identifică cu „autoactualizarea”, respectiv împlinirea potențialului fiecărei ființe umane. Omul trebuie să devină ceea ce poate să devină, spunea el. Aspirația naturală a angajaților de a avea succes și de a-și atinge adevăratul potențial rămâne o nevoie umană și astăzi. În studii mai recente, cercetătorii au propus ideea conform căreia angajații au nevoi înnăscute de „autodeterminare”, simt nevoia unor șanse de „a prospera”, de „a se dezvolta impetuos” sau de a crea cea mai bună imagine a sinelui prin intermediul realizărilor personale. Un criteriu de evaluare este timpul cheltuit pentru formarea profesională. La ultima întrebare s-au înregistrat răspunsuri interesante în funcție de postul deținut pe moment. Doar 2% din bibliotecari în total dezacord și 14,3% dintre bibliotecarii principali în dezacord cu un răspuns pozitiv la această întrebare – sunt cifre care îi orientează pe manageri să cunoască ce trebuie să facă pentru a asigura completarea cunoștințelor și deprinderilor profesionale ale acestora, organizând ateliere de instruire profesională, seminare, conferințe etc. Pe de altă parte, 100% dintre directorii filialelor sunt total de acord cu faptul că au avut această posibilitate, ca și 85% dintre manageri și 71,4 la sută dintre bibliotecarii principali.

Practicile internaționale acordă atenție deosebită acestui indicator. Varietatea temelor de la un an la altul explică și argumentează căutările, cercetările BM orientate spre constituirea unui mediu de învățare relevant. Alături de aceasta practicarea diverselor tipuri de acțiuni de instruire necesită timp variabil de petrecere. Din orele total deschise pentru public – 92 732 – bibliotecarii dedică constant 4% din timp pentru formarea profesională per rețea. Dacă se adaugă și învățarea individuală, atunci cuantumul atinge 10%.

Analiza datelor argumentează că Biblioteca Municipală în 2010 a acordat o atenție deosebită învățării corporative la locul de muncă, fiind apreciată de fondatori, parteneri și prieteni. În total au fost acordate 209 diplome, inclusiv distincții guvernamentale. Toate acestea reprezintă rezultatele evaluării performanței la locul de muncă, care se obține prin monitorizarea lunară a progresului, la anumite date calendaristice, sărbători, Ziua profesională a bibliotecarului, când angajații care au înregistrat anumite performanțe sunt evidențiați și menționați. Un rol aparte îl are „Boxa de idei”, cu ajutorul căreia utilizatorii își expun opiniile despre calitatea serviciilor și pun note apreciative pentru fiecare bibliotecar.

Orice persoană dorește să realizeze în viață multe lucruri importante și să aibă sentimentul de progres. Definiția din dicționarele englezești a termenului „carieră” subliniază ideea de realizări ulterioare tot mai mari: Carieră : progres profesional: progresul cuiva într-o anumită profesiune sau în activitatea sa profesională. Această dorință este proprie omului într-o măsură atât de mare încât zilnic întâlnim dovezi ale existenței sale. Pentru mulți progresul este elementul, care realizează o distincție între o carieră și o slujbă ce este doar o „slujbă ca toate celelalte”. Angajații care au doar ocazia să învețe și să se dezvolte la serviciu au șanse de două ori mai mari să afirme că își vor petrece întreaga carieră la o singură instituție decât angajații aflați la cealaltă extremă, care nu au această șansă. În cel mai fericit caz, oamenii sunt autodidacți și inspirați, dornici să învețe, să-și lărgescă cunoștințele, să dobândească abilități noi și să folosească în practică talentele lor în mod responsabil. Faptul că majoritatea oamenilor demonstrează în viață că depun eforturi considerabile în activitatea pe care o desfășoară și manifestă devotament față de aceasta pe întreaga durată a vieții pare a constitui, de fapt, mai degrabă o situație normativă decât una excepțională, ceea ce sugerează prezența unor trăsături pozitive și foarte durabile ale naturii umane, susțin teoreticienii și practicienii.

Concluzii

Scopul oricărei organizații este eficiența pe care o asigură oamenii, angajații. Bibliotecile investesc timp, efort și bani pentru întreținere, echipamente, resurse materiale, dar nu investesc nimic sau prea puțin pentru a păstra, a încuraja și a susține pe angajați. Despre cum se leagă eficiența individuală de cea organizațională știu toți managerii. Dar puțini dintre ei utilizează, aplică feedbackul ca motivație esențială la rezultatele pe care le obțin angajații. În această ordine de idei, menționăm următoarele:

- feedbackul mobilizează oamenii să meargă mai departe, feedbackul este combustibilul învățării;
- managerii transmitând feedbackul performanțelor, încurajează, disciplinează și educă. Rezultatul principal al educației e evoluția;
- lauda este un instrument de lucru foarte practic și eficient de management;
- recunoașterea este cheia creării unui cadru sigur pentru învățare și dezvoltare. Recunoașterea atrage după sine o opinie pozitivă și reprezintă o adevărată anunțare a valorii;
- scopul managerilor este de a oferi angajatului un cadru sigur de dezvoltare. Oamenii cresc pe măsura mediului lor înconjurător.

Biblioteca Municipală este o bibliotecă instruită – are în cultura sa dezvoltarea, învățarea, perfecționarea și experimentarea permanentă. Mai mult, instruirea la „Hasdeu” este considerată ca una dintre metodele principale de a convinge angajații să rămână în cadrul bibliotecii mai mult timp.

Cercetarea a scos în evidență încă un aspect, accentuat și într-un articol din BiblioPolis[6], – atașamentul față de instituție și legăturile emoționale dintre oameni. Din răspunsurile angajaților se desprinde nevoia de a fi în legătură cu alți oameni care țin la ei, de a fi acceptați așa cum sunt, ca profesioniști, ca pasionați de munca pe care o prezintă.

Ca element sintetizator, rezultatele cercetării duc dincolo de stări și acțiuni ce pot anticipa, conștientiza și stăpâni situații care pot fi îmbunătățite. Ele se referă la comunicarea și relațiile manager-angajat; angajat-angajat; angajat la centru – angajat la periferie; angajat în structuri vitale, preferențiale dezvoltării instituționale – angajat într-o structură rutinară etc. Fără excelență la acest capitol nu ai angajați excelenți, deci, nu ai excelență în activitate.

Lecțiile de învățat pentru toți membrii echipei „Hasdeu” – de la director general la bibliotecar din prima linie (de la pupitrul de servire a utilizatorului) – despre modul în care oamenii pot lucra cel mai bine unii cu alții; despre modul în care oamenii dau rezultate optime, dorite, așteptate de instituție; despre modul în care au o atitudine pozitivă față de ei înșiși, față de locul de muncă, față de instituția pentru care lucrează și față de ceilalți oameni cu care lucrează.

Referințe bibliografice

1. BUCKINGHAM, Marcus, CLIFTON, O. Donald. Descoperă-ți punctele forte cu Testul Clifton (StrengthsFinder). București: ALLFA, 2008. 227 p.
2. BUCKINGHAM, Marcus; COFFMAN, Curt. Manager contra curentului. București: ALLFA, 2007. 236 p.
3. BUTUCEL, Elena; KULIKOVSKI, Lidia. Locul de muncă – Biblioteca Municipală. Gradul de identificare cu instituția. BiblioPolis. 2012, 42(1), 26-32. ISSN 1811-900X.

4. CORGHENCI, Ludmila. Bibliotecarul și biblioteca: aspecte ale eficienței profesionale. Ch.: Epigraf, 2009. 112 p.
5. COȘERIU, Tatiana; ȚURCAN, Nelly. Particularitățile culturii și comunicării instituționale în structurile infodocumentare (Aspecte clasice și moderne de cercetare). In: Conferința științifică a masteranzilor și doctoranzilor „Cercetare și inovare – perspective de evoluție și integrare europeană”, dedicată aniversării a 63-a de la fondarea USM. Științe socioumanistice : Rezumatul comunic. Ch., 2009, pp. 203-204.
6. KULIKOVSKI, Lidia. Biblioteca Municipală „B.P.Hasdeu” – dezvoltare și progres: un bilanț aniversar. In: Dezvoltare, progres, colaborare, parteneriate. Ch.: Epigraf SRL, 2007, pp. 9-17.
7. KULIKOVSKI, Lidia. Managementul resurselor umane în bibliotecile din Republica Moldova: abordare teoretico-metodologică. BiblioPolis. 2010, 34(1), 15-29. ISSN 1811-900X.
8. WAGNER, Rodd, James K. HARTER, Ph. D. Cele 12 elemente ale managementului performant. București: ALLFA, 2009. 271 p.
9. SCHRENK, Jakob. Arta exploatării de sine sau minunata lume nouă a muncii. București: Humanitas, 2010. 245 p.
- [1] Gallup – organizație americană de servicii și consultanță, lider mondial în evaluarea și analiza atitudinilor, a opiniilor și a comportamentului uman.
- [2]Wagner, Rodd; James K. Harter, Ph. D. Cele 12 elemente ale managementului performant. București: ALLFA, 2009, p. 173.
- [3]<http://www.hasdeu.md/ro/index.html?pg=2>
- [4]Wagner, Rodd; James K. Harter, Ph. D. Op. cit., p. 74.
- [5] Ibidem, p. 80.
- [6]Butucel, Elena, Kulikovski, Lidia. Locul de muncă – Biblioteca Municipală. Gradul de identificare cu instituția. BiblioPolis. 2012, 42, 1, 26-32. ISSN 1811-900X.

*Elena BUTUCEL,
Lidia KULIKOVSKI*