

CREAREA MOTIVAȚIEI PENTRU PERFORMANȚĂ ÎN BIBLIOTECA PUBLICĂ

Prep. univ. Claudia Doroftei

Universitatea din Oradea, Facultatea de Litere,
Secția de Biblioteconomie

Am asistat și asistăm în continuare la profunde schimbări în societatea românească cu implicații directe asupra creșterii impactului bibliotecii publice în cadrul comunității. Biblioteca publică rămâne instituția de stat cu cele mai mari disponibilități în facilitarea accesului liber la informație, altfel spus, la cunoaștere și învățare a tuturor categoriilor de cetățeni.

De-a lungul timpului, bibliotecile au fost considerate memorii ale manifestărilor, rolul lor principal fiind acela de a aduna și păstra întreaga producție editorială și culturală a unei națiuni. Definițiile despre bibliotecă au în vedere acest aspect. Virgil Olteanu definește biblioteca *ca o instituție care achiziționează tipărituri, manuscrise, periodice și alte categorii de documente (stampe, hărți, fotografii etc.), le conservă și le organizează pentru a satisface cerințele de informare și documentare ale cititorilor.*

Fără a-și pierde dimensiunea culturală, biblioteca devine o instituție cu un rol mult mai activ în mediul social, ea asimilează și reflectă prin colecțiile și serviciile oferite modificările de la nivelul societății.

Exponent al *lunii materiei cenușii*, bibliotecarul trebuie să fie un om cu o cultură vastă, care să cunoască universul de gânduri al unei cărți. Bibliotecarul trebuie să fie un spirit critic, capabil să discearnă între valori și non-valori. În baza acestui spirit, *omul – carte* trebuie să contribuie substanțial la difuzarea culturii și educației, la formarea tineretului, la conservarea și totodată la evoluția mediului socio-cultural, la promovarea gustului publicului cititor. Vocația și pregătirea de specialitate corespunzătoare sunt izvorul competenței, dragostei și pasiunii pentru munca ce o prestează.

Slujitorii bibliotecilor și ai altor structuri de informare nu pot acționa convingător și eficient decât fiind în posesia unor cunoștințe biblioteconomice temeinice, capabili să pună permanent în relație informațiile diverse care orientează și stimulează demersul cititorului.

Multe neîmpliniri ale activității de bibliotecă țin în principal de calitatea resurselor umane. Nici în deceniile anterioare, nici în zilele noastre tinerii nu sunt atrași de perspectiva muncii în bibliotecă. Cei care s-au integrat însă în colectivele de bibliotecari au de regulă studii filologice. Știința și practica biblioteconomică și-o însușesc, atât cât pot, în timp, de la colegii mai vârstnici. Lipsindu-le interesul de a se autoperfecționa, mulți dintre ei au rămas cu noțiuni sumare și nu pot accede la nivele de performanță superioare. Cu asemenea personal a fost și este dificil să realizezi un management performant. Sunt deci probleme care trebuie să fie în atenția organizațiilor profesionale, a managerilor înșiși.

O bibliotecă va avea o imagine favorabilă la nivelul opiniei publice doar dacă personalul său reușește să creeze o atmosferă specifică și atrăgătoare. Prestigiul unei instituții poate fi ridicat sau distrus de prestația și calitatea personalului. Un bibliotecar amabil, competent, bine instruit și, bineînțeles, motivat, dispus să-și apere meseria și, în același timp, conștient de faptul că de activitatea sa depinde în mare măsură succesul în învățământ sau alte domenii bazate pe informații din bibliotecă, contribuie uneori decisiv la crearea și consolidarea imaginii instituției sale.

Succesul managementului resurselor umane poate fi asigurat de satisfacerea premisei că *fiecare salariat reprezintă o energie potențială, o capacitate de producție, de înfăptuire și creativitate profesională, deci, fiecare poate mai mult decât dă, cu singura condiție de a fi pus în situația de a realiza, de a se dezvolta și de a se desfășura în mod productiv. Sarcina cea mai importantă a managerului este să trezească, să formeze și să educe aceste energii.*

Așadar, biblioteca nu trebuie să mai fie considerată un *loc călduț* de la care, odată angajat, poți ieși la pensie – trebuie acționat în așa fel încât ea să devină o organizație dinamică și în plină evoluție. Trebuie depășit stadiul de funcționar pe viață, imaginea bibliotecarului ca persoană ștearsă, fără perspective și fără personalitate. El trebuie să se impună ca un profesionist, un *creator* de informații.

De aici și necesitatea unui management care să pună în prim plan realitățile profesionale și psiho-sociale ale bibliotecarilor. Este de la sine înțeles că nu poate exista o bibliotecă performantă fără punerea în prim plan a angajaților săi. Un conducător eficient nu trebuie să fie interesat numai de datele statistice și de realizarea obiectivelor, ci și de modul în care angajații săi sunt mulțumiți de munca pe care o fac. El trebuie să urmărească o accentuare a motivației muncii, o recunoaștere socială și

profesională a salariaților și competențele pe care ar trebui să le aibă în domeniul relațiilor psiho – sociologice, comunicaționale.

Nu va fi suficient să se angajeze profesioniști, aceștia trebuind să aibă și alte calități, și anume spirit de echipă, calități relaționale și de comunicare, centrare pe obiective, încredere în forțele proprii, dorința de performanță și succes, atașament față de valorile organizației și, nu în ultimul rând, acceptare a schimbării și puterea de a se adapta la ea.

În termeni generali, motivația poate fi definită ca un ansamblu structurat de raționamente, de dorințe și de stări afective sau de motive și de mobiluri care determină anumite comportamente.(1)

La baza motivației stă un principiu din biologie, cel al homeostaziei, potrivit căruia organismele tind să-și mențină aceeași stare, un anumit echilibru constant, cu toate modificările mediului. Când echilibrul este perturbat, atunci ființa vie reacționează în vederea restabilirii lui. Dezechilibrele se traduc pe planul psihic prin apariția unei trebuințe – nevoia de hrană, de apă, de căldură etc. Trebuința este tocmai o trăire a unei stări de dezechilibru, provocată, de obicei, de o lipsă.

Complexitatea motivației umane constituie o deosebire majoră față de animalele superioare. Un aspect diferențiator îl constituie distanțarea sa de motivația pur biologică – găsim interese de ordin moral, estetic și intelectual care pot ocupa un loc important în preocupările omului. Apoi factorul cognitiv are o pondere mult mai mare – aprecierea situațiilor, prevederea, planificarea joacă un rol important. Societatea are o influență majoră – opiniile, atitudinile celor din jur, familia, colegii, conducătorii modelează dorințele, aspirațiile noii generații.

Crearea motivației pentru performanță implică un optim motivațional, deoarece supramotivarea determină anxietate și egoism, fiind incompatibilă cu performanța. Drept urmare, crearea motivației pentru performanță presupune, pe de o parte, motivarea angajaților prin recompense intrinseci (satisfacțiile determinate de munca în sine) și extrinseci (recompense monetare și nemonetare), iar pe altă parte, eliminarea cauzelor care, în anumite situații, diminuează motivația; de exemplu frustrarea, stresul, anxietatea și alienarea. În aceste condiții crearea motivației pentru performanță într-o bibliotecă presupune:

- crearea unui climat organizațional pozitiv;
- recompensarea angajaților în funcție de merit.

Paradigma creării unui climat organizațional pozitiv se întemeiază pe imperativul conform căruia existența umană nu trebuie privată în nici o situație de intenționalitate, de inițiativă și de implicare, libertatea de a

se autodefini, autodezvolta și autodepăși ca personalitate distinctă și responsabilă reprezentând principalul atribut al demnității umane.

Din acest motiv, respectul pentru demnitatea umană reprezintă o condiție a umanizării relațiilor dintre manageri și subordonați. Altfel spus, crearea unui climat organizațional pozitiv presupune, înainte de orice, respect mutual, respect întemeiat pe imperativul kantian conform căruia *nimeni nu trebuie niciodată să se trateze pe sine sau să-i trateze pe ceilalți pur și simplu ca pe niște mijloace, ci întotdeauna în același timp ca pe niște scopuri în sine.*

Cea mai importantă sursă potențială de frustrare a angajaților unei biblioteci o constituie limitarea libertății lor de opțiuni și a responsabilității aferente ca urmare a faptului că ei trebuie să se subordoneze, acceptând sarcini proiectate și hotărâte de alții, fără să poată hotărî ei înșiși ce și cât trebuie să facă.(2)

Crearea condițiilor necesare participării angajaților la luarea deciziilor într-o instituție de informare și documentare reprezintă în acest context o importantă resursă motivațională.

Implicarea angajaților în luarea deciziilor se justifică printr-o serie de avantaje, cele mai importante fiind: este pusă în valoare educația, competența și experiența angajaților, care nu în puține situații este comparabilă cu cea a managerilor; crește motivația angajaților ca urmare a faptului că participarea lor la deciziile care le afectează statutul și rolul este percepută ca un semn de respect.

Rezolvarea operativă a problemelor angajaților presupune înlăturarea barierelor care blochează comunicarea dintre manageri și subordonați. Neimplicarea managerului în rezolvarea problemelor angajaților generează efecte deosebit de grave deoarece această neimplicare este percepută de către angajați ca o atitudine lipsită de respect. Astfel, managerii trebuie să comunice periodic cu subordonații, organizând ședințe operative de informare și de consultare.

Recompensarea angajaților unei biblioteci în funcție de merite presupune evaluarea posturilor, evaluarea performanțelor, ierarhizarea recompenselor în funcție de merite.

Evaluarea posturilor reprezintă o activitate complementară în raport cu analiza și proiectarea posturilor. Ea vizează ierarhizarea posturilor în funcție de importanța acestora din punct de vedere al bunului mers al bibliotecilor.

Evaluarea performanțelor angajaților vizează aprecierea sistematică a rezultatelor, a competenței profesionale și a comportamentului acestora. Această evaluare este o activitate dificilă, afectată în multe situații de erori de apreciere. În aceste condiții este util ca cei care evaluează performanțele să cunoască aceste cauze și modul în care ele pot fi contracarate.

Ierarhizarea recompenselor în funcție de merite presupune un set adecvat de recompense monetare și nemonetare (atractivitatea muncii, status, climat organizațional pozitiv).

Evaluarea muncii umane presupune aprecierea a două dimensiuni – care rareori sunt considerate în ansamblu: una obiectivă și alta subiectivă.

Dimensiunea obiectivă a muncii este determinată cu rigoare de către economist. El evaluează timpul și valoarea prestației, utilitatea produselor muncii, oferind salariul corespunzător. Această recompensă bănească împreună cu alte avantaje materiale constituie o motivație foarte puternică pentru individ.(3)

Dimensiunea subiectivă a aceleași munci are caracter uman și apreciază munca drept o împlinire personală, nemonetară. Progresul în capacitatea de autocunoaștere și de întrajutorare, experiența în lucrul cu oamenii și în confruntarea cu dificultățile, dezvoltarea relațiilor profesionale și personale constructive, perfecționarea în meserie și dezvoltarea carierei sunt deja elemente ce conturează acest tip dimensional.

A motiva oamenii în munca lor înseamnă a le răsplăti bănește contribuția la progresul instituției – inițiativa, efortul și reușita – dar mai ales de a dezvolta pentru ei înșiși utilitatea dată de dimensiunea subiectivă a muncii. Factorii motivatori care ar putea spori valoarea subiectivă a muncii, ținând cont de particularitățile situațiilor și persoanelor și asupra cărora managerii de bibliotecă ar putea reflecta, sunt factorii nepecuniari.

Dintre aceștia, cu efect motivațional puternic sunt: aprecierea reușitei angajaților, stabilirea de obiective ambițioase care să incite concurența, informarea permanentă despre situația financiară și despre stadiul îndeplinirii obiectivelor, încurajarea inițiativei și noului în instituție, stabilirea unui climat creativ în echipa de muncă prin mărirea autonomiei și libertății în luarea deciziilor, achiziționarea de talent și inteligență și grija pentru un viitor profesional acceptabil.

Nimic nu poate motiva mai mult ca reușita individului sau grupului din care face parte. Și aceasta cu atât mai mult cu cât activitatea

contribuie la crearea de utilitate pentru satisfacerea nevoilor umane și sociale și este dominată de reguli, criterii și valori acceptate ca fiind legitime. Aceasta nu poate fi percepută de bibliotecari decât printr-o comunicare credibilă. Valori pe care biblioteca le-ar putea promova în cadrul eticii sale – justetea, respectul cititorilor și respectul bibliotecarilor.

Ambiția unei biblioteci oferă personalului său oportunități și contribuie la motivarea acestora. Ambiția poate fi liderul profesiei, care face posibilă rezistența față de o concurență reductibilă. Aceasta implică o conducere competentă, care știe să ofere salariaților șefi competenți. Pentru aceasta este nevoie de planuri strategice și bugete comunicate ale căror fundamente și obiective să fie clar percepute.

Constrângerile inutile sunt demotivante și fiecare individ are nevoie să-și manifeste un minimum de putere proprie. Responsabilitatea și motivația sunt stimulate de autonomia în muncă. Organizarea posturilor de muncă poate elimina constrângerile inutile și rearanja sarcinile de muncă pentru mărirea autonomiei individuale sau de grup, cu formarea și controalele corespunzătoare.

Resursele umane sunt pentru bibliotecă mult mai mult decât o sursă de costuri sau de consum. Ele pot asigura excelența, dar și dezastrul unei instituții de informare. Eficiența lor depinde de priceperea și pasiunea managerilor în munca lor cu oamenii, dar și de sistemul motivator practicat.

Chiar dacă motivația în muncă nu este secretul universal al fericirii individuale, este un real avantaj în viață. De ce? Simplu, pentru că în termeni de timp și relații sociale, munca este deseori activitatea cea mai acaparatoare. Cea mai mare parte a vieții un bibliotecar o petrece în bibliotecă, și deci locul unde se poate aplica motivația efectiv.(4)

Dacă munca este locul motivării, bibliotecarul va petrece o mare parte din viața sa în acord cu dorințele și aspirațiile sale, exprimându-le și încercând să le realizeze. Motivația este miza pentru individ, nu pentru că viața profesională este terenul satisfacției, ci pentru că organizarea timpului salariatului îl obligă să-și dedice o mare parte din viața activă muncii sale.

Resursa umană este greu de condus dacă nu-i sunt cunoscute dimensiunile care îi afectează performanța. Cunoașterea realității sociale dintr-o bibliotecă presupune analiza proceselor individuale și de grup în context managerial. Pentru a lucra cu oamenii, managerul are menirea de a înțelege motivațiile fiecărui angajat și de a-și explica implicațiile

acestora în comportamentul organizațional. Managerii au responsabilitatea de a-i determina pe angajați să simtă că munca lor este folositoare și importantă, este recunoscută și aducătoare de satisfacții.

NOTE BIBLIOGRAFICE

1. **Țăran, Nicolae.** *Managementul resurselor umane.* București: Ed. Augusta, 1998. p. 65.
2. **Prodan, Adriana.** *Managementul de succes. Motivație și comportament.* Iași: Poirom, 1999. p. 43.
3. *Ibidem.*

BIBLIOGRAFIE

1. BĂȘANU, GHEORGHE. *Management, marketing.* București: Ed. S.C. Diacon Coresi, 1993. 288 p.
2. CIOBANU, IOAN. *Management strategic.* Iași: Ed. Polirom, 1998. 330 p.
3. DUMITRESCU, MIHAIL. *Introducere în management și management general.* Oradea: S.C. Ed. Eurounion SRL, 1995. 466 p.
4. MATHIS, ROBERT L. *Managementul resurselor umane,* Ed. Economică, 1997. 472 p.
5. PRODAN, ADRIANA. *Managementul de succes. Motivație și comportament.* Iași: Polirom, 1999. 191 p.
6. ȚĂRAN, NICOLAE. *Managementul resurselor umane.* București: Ed. Augusta, 1998. 107 p.
7. *** *Biblioteca publică o resursă pentru comunitate.* Cluj-Napoca: Casa Cărții de Știință, 2000, 152 p.