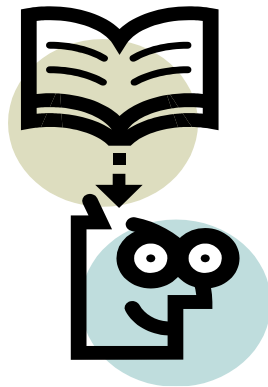


ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



Πτυχιακή εργασία του φοιτητή:

Παύλου Κωνσταντινίδη

Επόπτρια καθηγήτρια:

Έλσα Κασρινού- Πιτιλάκη

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

2005

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Πτυχιακή εργασία του φοιτητή: Παύλου Κωνσταντινίδη

Επόπτρια καθηγήτρια: Έλσα Καστρινού- Πιτιλάκη

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

2005

Περιεχόμενα

Σχήματα και πίνακες	5
Περίληψη.....	6
Πρόλογος.....	7
Εισαγωγή.....	8
Κεφάλαιο 1^ο: Ανάλυση των βασικών εννοιών.....	10
1.1 Βιβλιοθήκες και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.....	10
1.2 Ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού	13
1.3 Ο ανθρώπινος παράγοντας στον οργανισμό.....	16
1.4 Οι βασικές θεωρίες της οργανωσιακής συμπεριφοράς.....	18
Κεφάλαιο 2^ο: Στελέχωση.....	22
2.1 Στελέχωση των ελληνικών βιβλιοθηκών.....	22
2.2 Απογραφή και καθορισμός αναγκών σε προσωπικό.....	24
2.3 Εξωτερικές προσλήψεις ή εσωτερικές μεταθέσεις.....	26
2.4 Ανάλυση θέσεων εργασίας.....	28
2.5 Περιγραφή θέσεων εργασίας.....	29
2.6 Διαδικασία επιλογής προσωπικού.....	32
2.6.1 Αίτηση εργασίας και βιογραφικό σημείωμα.....	32
2.6.2 Συνέντευξη εργασίας.....	32
2.6.3 Επιβεβαίωση των βιογραφικών στοιχείων.....	34
2.7 Η τελική απόφαση.....	34
Κεφάλαιο 3^ο: Εκπαίδευση.....	35
3.1 Εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων.....	35
3.2 Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης.....	36
3.3 Προσανατολισμός.....	37
3.4 Εκπαίδευση επί του αντικειμένου εργασίας.....	39
3.5 Κατάρτιση προγράμματος εκπαίδευσης.....	41
3.6 Ανάπτυξη του προσωπικού.....	42

3.7 Προτεινόμενες μέθοδοι για την ανάπτυξη του προσωπικού των ελληνικών βιβλιοθηκών.....	43
3.8 Εκπαίδευση και ανάπτυξη της σταδιοδρομίας.....	45

Κεφάλαιο 4ο: Παρακίνηση.....47

4.1 Η σημασία της παρακίνησης.....	47
4.2 Παρακίνηση στις ελληνικές βιβλιοθήκες.....	48
4.3 Βασικές αρχές της παρακίνησης.....	49
4.4 Κίνητρα και αντικίνητρα.....	50
4.5 Θεωρίες παρακίνησης.....	52
4.5.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.....	53
4.5.2 Η θεωρία των δυο παραγόντων παρακίνησης του Herzberg.....	56
4.5.3 Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams.....	58
4.5.4 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom.....	59
4.5.5 Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke.....	61
4.6 Παρακίνηση στην πράξη.....	62

Κεφάλαιο 5ο: Αξιολόγηση.....64

5.1 Αξιολόγηση στις βιβλιοθήκες.....	65
5.2 Η πηγή άσκησης της αξιολόγησης.....	67
5.3 Μέθοδοι αξιολόγησης.....	69
5.4 Κριτήρια για την αξιολόγηση των εργαζομένων.....	71
5.5 Προβλήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης.....	74
5.6 Εφαρμογή της αξιολόγησης και πρακτικές λύσεις στα προβλήματα της....	77
5.7 Εποπτεία-Έλεγχος.....	79

Κεφάλαιο 6ο: Επικοινωνία.....81

6.1 Το επικοινωνιακό μοντέλο.....	82
6.2 Μορφές επικοινωνίας στους οργανισμούς.....	83
6.3 Κατευθύνσεις της επικοινωνίας.....	85
6.4 Παράγοντες που δυσχεραίνουν την επικοινωνία.....	88
6.5 Προτάσεις για την βελτίωση της επικοινωνίας στο οργανισμό.....	89

Κεφάλαιο 7ο: Ηγεσία.....91

7.1 Θεωρίες που αφορούν το προφίλ του ηγέτη και τους τρόπους ηγεσίας του.....	92
7.2 Η ηγεσία στον χώρο των βιβλιοθηκών.....	96
7.3 Ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται;.....	97

Επίλογος.....	99
Βιβλιογραφία.....	100

Σχήματα και πίνακες

2.1 Ακολουθία των δραστηριοτήτων της εξέλιξης.....	24
2.2 Ανακοίνωση (περιγραφή) μιας θέσης βιβλιοθηκονόμου, από το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.....	31
3.1 Τα είδη της εκπαίδευσης.....	35
4.1 Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow.....	54
4.2 Σύγκριση των παραγόντων του Herzberg με τα επίπεδα των αναγκών του Maslow.....	57
4.3 Οι σχέσεις της θεωρίας της δικαιοσύνης του Adams.....	58
4.4 Η εξίσωση της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom.....	60
5.1 Η αλυσίδα της αξιολογικής αλυσίδας.....	66
5.2 Παράδειγμα έντυπης φόρμας αξιολόγησης εργαζομένου.....	74
6.1 Το βασικό μοντέλο της επικοινωνίας.....	82
6.2 Το πληρέστερο μοντέλο επικοινωνίας.....	83

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το πιο απρόβλεπτο και παράλληλα το πιο αδιαμφισβήτητα σημαντικό σκέλος της διοίκησης. Απρόβλεπτη και εξαιρετικά σημαντική για τον ίδιο ακριβώς λόγο: Επειδή η ανθρώπινη φύση, την οποία καλείται να κατευθύνει προς δημιουργικά μονοπάτια, διαθέτει απεριόριστες δυνατότητες μέσα σ' ένα χαοτικό περιβάλλον, την ανθρώπινη προσωπικότητα. Οι βιβλιοθήκες ως οργανισμοί παροχής υπηρεσιών γνωστικού περιεχομένου, είναι φύσει ανθρωποκεντρικοί οργανισμοί. Τομείς όπως η παρακίνηση, η εκπαίδευση και η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού, η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό και ο ρόλος της ηγεσίας, μπορούν να επαναπροσδιορίσουν την αποδοτικότητα τους. Οι δυνατότητες που προσφέρει στις βιβλιοθήκες η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, για την βελτίωση τους ως οργανισμούς και την εξέλιξη των υπηρεσιών τους, είναι άπειρες, αν αναλογιστεί κανείς τα αποθέματα της δημιουργικότητας που μένουν ανεκμετάλλευτα. Είναι ελάχιστος σημασίας εάν μια βιβλιοθήκη θα αποκτήσει το τάδε ή το δείνα αυτοματοποιημένο σύστημα για να διεκπεραιώνει τις λειτουργίες της, ή εάν θα εμπλουτίσει την συλλογή της με νέα, ψηφιακά τεκμήρια μπροστά στο ερώτημα του κατά πόσο το προσωπικό της, είναι σε θέση να κάνει την μέγιστη δυνατή χρήση αυτών των ευεργετικών αλλαγών. Τα τελευταία χρόνια, οι βιβλιοθήκες στην Ελλάδα βρίσκονται σε φάση αλλαγών, ως προς τα οικονομικά και τα τεχνικά μέσα που διαχειρίζονται. Το κλειδί της ανάπτυξης όμως δεν βρίσκεται στους οικονομικούς ή τους υλικοτεχνικούς πόρους, αλλά στον ανθρώπινο παράγοντα. Η εξέλιξη των βιβλιοθηκών, πρέπει να προχωρήσει παράλληλα με την ανανέωση της δομής και της φιλοσοφίας της λειτουργίας τους. Παράλληλα, η γραφειοκρατική δομή των βιβλιοθηκών, ωθεί οργανισμούς και ανθρώπους σε διοικητικές αγκυλώσεις και στην αντίσταση στην αλλαγή. Η ανάπτυξη της βιβλιογραφίας για την διοίκηση του προσωπικού των βιβλιοθηκών, θα βοηθήσει σημαντικά στον σχηματισμό μιας νοοτροπίας εκσυγχρονισμού και ανανέωσης, αναδεικνύοντας νέες λύσεις στα προβλήματα και νέες ευκαιρίες για την ανάπτυξη τους.

Πρόλογος

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να καταγράψει με όσο το δυνατόν πιο πρακτικό, σαφή και εμπειριστατωμένο τρόπο την διαδικασία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στο περιβάλλον των βιβλιοθηκών, μέσα από όλα τα στάδια και τις πτυχές της. Το κοινό στο οποίο απευθύνεται κατά κύριο λόγο, είναι οι εργαζόμενοι των βιβλιοθηκών που ασκούν διοίκηση -ή όπως συνηθίζουμε να τους αποκαλούμε οι Managers των διαφόρων επιπέδων- οι οποίοι συνήθως είναι επαγγελματίες βιβλιοθηκονόμοι, οι γνώσεις τους πάνω στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ελλιπής και η προσέγγιση τους καθαρά εμπειρική. Επίσης απευθύνεται στους φοιτητές της βιβλιοθηκονομίας και των υπολοίπων πληροφοριακών επιστημών, που επιθυμούν να αναπτύξουν τις γνώσεις τους πάνω στο αντικείμενο. Η εργασία φιλοδοξεί να αποτελέσει μια γενική επισκόπηση της βιβλιογραφίας πάνω στο θέμα – η οποία είναι πολύ εκτενείς-, δίνοντας έμφαση στις θεμελιώδεις θεωρίες που οριοθέτησαν το αντικείμενο. Η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε περιλαμβάνει ελληνικές και ξενόγλωσσες γενικές πηγές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς επίσης και ειδικές πηγές που καλύπτουν τον χώρο των βιβλιοθηκών. Σε αντίθεση με τον μεγάλο αριθμό των γενικών πηγών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, η βιβλιογραφία πάνω στις διοίκηση των ελληνικών βιβλιοθηκών είναι πολύ περιορισμένη. Η απουσία ερευνών, τα αποτελέσματα των οποίων θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, δυσκολεύει την αποσαφήνιση του διοικητικού καθεστώτος των βιβλιοθηκών. Η βιβλιογραφία χρονικά καλύπτει την τελευταία εικοσαετία, από τις αρχές της δεκαετίας του 80' μέχρι τα τελευταία χρόνια. Για τις παραπομπές και την παράθεση της βιβλιογραφίας χρησιμοποιήθηκε το πρότυπο του Harvard.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα από τα 126 διασωθέντα αποσπάσματα του, ο Ηράκλειτος λέει ότι, "η σοφία είναι ένα μόνο πράγμα: να γνωρίζει κανείς την αρχή που κυβερνάει τα πάντα με την βοήθεια των πάντων". Με αυτό το σχόλιο, ο Ηράκλειτος μας δίνει ίσως τον πληρέστερο ορισμό της διοίκησης. Ενώ ο πλέον αποδεκτός και κοινός ορισμός της διοίκησης είναι "η επίτευξη στόχων μέσα από την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα", ο οποίος μας δίνει το βασικό περιεχόμενο της διοικητικής δραστηριότητας, ο Ηράκλειτος μας αποκαλύπτει και την μέθοδο μέσω της οποίας επιτελείτε η επίτευξη των στόχων, η οποία δεν είναι άλλη από την διαδικασία που με τους σύγχρονους όρους της διοίκησης ονομάζουμε *παρακίνηση*. Δηλαδή την ενεργώ και δυναμική συμμετοχή του διοικούμενου στην επίτευξη των στόχων, κάτι που είναι το κυρίως ζητούμενο στο σύγχρονο κόσμο των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Από αυτή την σκοπιά μπορούμε να δηλώσουμε, ότι ο Ηράκλειτος μέσα από αυτή την πολυσήμαντη ρήση του διατύπωσε το πρώτο καταγεγραμμένο σχόλιο για την διοικητική δραστηριότητα και ειδικότερα πάνω στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε μια επόμενη ενότητα θα ακολουθήσει μια σύντομη ιστορική αναφορά στην εξέλιξη του management ανά τους αιώνες.

Από τον προαναφερθέντα ορισμό της διοίκησης τίθεται ένα εύλογο ερώτημα. Εάν λοιπόν διοίκηση σημαίνει "η επίτευξη στόχων μέσα από την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα" ποιος μπορεί να είναι ο εναλλακτικός ορισμός της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Από την παραπάνω διαπίστωση γίνεται εμφανής ότι η πρωταρχική μέριμνα της διοίκησης είναι η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία αποτελεί και την πλέον καίρια αιτία για την καλή ή προβληματική λειτουργία κάθε οργανισμού. Όπως αναφέρει ο Rensis Likert το 1967 στο έργο του *The Human Organisation* (παράθεση από Evans, 1983) «από όλες τις εργασίες που καλύπτει η διοίκηση, η διαχείριση του ανθρώπινου στοιχείου είναι η κεντρική και η πιο σημαντική επειδή όλες οι άλλες εξαρτώνται από το πόσο καλά πραγματοποιείται αυτή». Αυτή η διαπίστωση η οποία θεμελιώνεται πάνω σε πλήθος ερευνών και αναλύσεων, είναι το κλειδί για την δημιουργική λειτουργία των ελληνικών βιβλιοθηκών σήμερα. Είναι ελάχιστος σημασίας εάν μια βιβλιοθήκη θα αποκτήσει το τάδε ή το δείνα αυτοματοποιημένο σύστημα για να διεκπεραιώνει τις λειτουργίες της ή εάν θα εμπλουτίσει την συλλογή της με νέα, ψηφιακά τεκμήρια μπροστά στο ερώτημα του κατά πόσο το προσωπικό της είναι σε θέση να κάνει την μέγιστη δυνατή χρήση αυτών των ευεργετικών αλλαγών. Πάνω σε αυτό το

σκεπτικό θα αναπτυχθεί όλη η εργασία, δηλαδή στις δυνατότητες που παρέχει η Διοίκηση του Ανθρώπινων Δυναμικού (ΔΑΔ) σ' έναν οργανισμό να αναπτυχθεί και να βελτιώσει τις υπηρεσίες του, καθώς επίσης και στο κατά πόσο *μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί παροχής υπηρεσιών* όπως οι βιβλιοθήκες, είναι σε θέση να εκμεταλλευθούν αυτές τις τεχνικές -το θέμα αυτό θα αναπτυχθεί περαιτέρω στην επόμενη ενότητα-. Για την επίτευξη αυτού του στόχου θα χρησιμοποιηθούν πηγές από την βιβλιογραφία για την διοίκηση των βιβλιοθηκών αλλά και πηγές σύγχρονων τεχνικών management, που επανεισάγουν και εξετάζουν τα ίδια ζητήματα με νέο φως. Πρέπει βέβαια να επισημανθεί ότι εξαιτίας της φύσης και της δομής των βιβλιοθηκών στην Ελλάδα, η ενσωμάτωση σύγχρονων και πιο δυναμικών νοοτροπιών διοίκησης του προσωπικού είναι από δύσκολη έως αδύνατη, γι' αυτό και ιδιαίτερο βάρος θα δοθεί στις θεμελιώδεις θεωρίες που οριοθέτησαν το περιεχόμενο της ΔΑΔ. Επίσης σε μια αλματώδως αυξανόμενη βιβλιογραφική παραγωγή όπως είναι αυτή του επιστημονικού αντικείμενου της διοίκησης, πολλές από τις νέες ιδέες που εισάγονται, πρόκειται πολλές φορές για μετονομασίες των παλαιότερων ή ιδέες δυσεφάρμοστες και εύκολα εγκαταλείψιμες.

Η εργασία θα αναπτυχθεί σε επτά κεφάλαια. Στο πρώτο, με τίτλο Ανάλυση Βασικών Εννοιών, θα γίνει μια γενική διερεύνηση των ορίων και των σημείων επαφής των βιβλιοθηκών με την ΔΑΔ, καθώς επίσης και μια σύντομη ιστορική αναδρομή στην εξελικτική πορεία της ανά τους αιώνες. Στα επόμενα τέσσερα κεφάλαια, θα αναλυθούν οι άμεσες δραστηριότητες της διοίκησης που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό -Στελέχωση, Εκπαίδευση, Παρακίνηση και Αξιολόγηση-, μέσα απ' όλες τις πτυχές τους, που σχετίζονται με την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Στα δυο τελευταία κεφάλαια, θα αναπτυχθούν δυο θεωρητικά ζητήματα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, η Επικοινωνία μέσα στον οργανισμό και ο ρόλος της Ηγεσίας. Από την εργασία απουσιάζουν ορισμένα κεφάλαια που η γενική βιβλιογραφία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει, όπως αυτά των Αμοιβών ή της Υγιεινής και Ασφάλειας του εργασιακού χώρου, γιατί το περιεχόμενό τους δεν αφορά την λειτουργία των βιβλιοθηκών. Οι μισθοδοσία, καθορίζεται από τις κυβερνητικές αποφάσεις, χωρίς τα ευέλικτα περιθώρια του ιδιωτικού τομέα, η δε ασφάλεια του εργασιακού χώρου, είναι εκ των πραγμάτων λυμένη για οργανισμούς όπως οι βιβλιοθήκες.

Κεφάλαιο 1^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ

1.1 Βιβλιοθήκες και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Στον τίτλο της ενότητας περιλαμβάνονται οι δυο όροι που αποτελούν τον πυρήνα της εργασίας, το περιεχόμενο των οποίων θα πρέπει να διευκρινίσουμε πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των επιμέρους θεμάτων. Κατ' αρχήν θα πρέπει να δοθεί ένας ορισμός που να διασαφηνίζει το πλαίσιο και τους βασικούς στόχους λειτουργίας των βιβλιοθηκών. Ως *βιβλιοθήκη* ορίζουμε τους *μη κερδοσκοπικούς* (στην συντριπτική τους πλειοψηφία) *οργανισμούς παροχής υπηρεσιών γνωστικού περιεχομένου*. Η λειτουργία αυτών των ιδρυμάτων στον τομέα της χρηματοδότησης, καθορίζεται από κάποιον μεγαλύτερο οργανισμό, τις ανάγκες του οποίου καλείται κατά κύριο λόγο να καλύψει η βιβλιοθήκη μέσα από τις υπηρεσίες της. Αυτό το δημόσιο ή ημιδημόσιο πλαίσιο χρηματοδότησης και λειτουργίας, καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την φιλοσοφία των βιβλιοθηκών και αποτελεί την πηγή των σημαντικότερων δυσλειτουργιών τους. Το γεγονός δηλαδή ότι οι αυξομειώσεις στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, δεν συνδέονται άμεσα με τις οικονομικές εισροές των βιβλιοθηκών, ευθύνεται για την στασιμότητα και την ανελαστικότητα τους, που με την σειρά τους οδηγούν στον εγκλωβισμό και την αδρανοποίηση της προσωπικής πρωτοβουλίας που είναι ο πυρήνας της δημιουργικότητας.

Επίσης αυτή την κατάσταση επιβαρύνει ο άρρηκτος σύνδεσμος με τον οργανισμό-χρηματοδότη (Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, Δημόσιες Υπηρεσίες, Δήμοι, Κοινότητες κ.α.), η ανοδική ή η πτωτική πορεία του οποίου έχει άμεσες επιπτώσεις και στην βιβλιοθήκη, καθώς επίσης και το γεγονός ότι κάθε διαρθρωτική αλλαγή πρέπει να εγκρίνεται από τον χρηματοδοτικό οργανισμό, μειώνοντας έτσι σημαντικά την αυτονομία και ευελιξία των βιβλιοθηκών, χαρακτηριστικά απαραίτητα για έναν σύγχρονο και λειτουργικό οργανισμό. Από την άλλη πλευρά όμως αυτό το καθεστώς λειτουργίας παρέχει στις βιβλιοθήκες τις απαραίτητες εκείνες συνθήκες σταθερότητας, για την ομαλή και αδιάλειπτη λειτουργία τους, με απώτερο σκοπό την εκπλήρωση των πάγιων γνωστικών αναγκών της κοινωνίας. Τέλος, άλλο ένα πρόβλημα που πρέπει να λύσουν οι βιβλιοθήκες, έγκειται στην αδυναμία τους να αποσαφηνίσουν την έννοια του κέρδους και τα κριτήρια αξιολόγησής τους. Ο

ακριβής προσδιορισμός των αποτελεσμάτων των βιβλιοθηκών, είναι απαραίτητο συστατικό για την αυτοβελτίωση τους. Στις βιβλιοθήκες το ζητούμενο βρίσκεται στην ομαλή λειτουργία τους, στην διεύρυνση του κοινού τους, στην ανάπτυξη των υπηρεσιών τους και στον εμπλουτισμό των συλλογών τους. Πάνω σ' αυτά τα κριτήρια θα πρέπει να θέτονται ακριβείς στόχοι και στην συνέχεια να μετράτε το ποσοστό της επίτευξης τους.

Παρόλα αυτά παραμένει το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα που έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα, διαθέτουν μεγαλύτερα περιθώρια βελτίωσης της απόδοσης τους, εξαιτίας των πιο ευέλικτων και οργανικών δομών τους. Μάλιστα αυτό ισχύει όχι μόνο για τις επιχειρήσεις που έχουν μια δεδομένη ποσοτική παραγωγή προϊόντων, μέσω της οποίας μπορούν εύκολα να υπολογίσουν την απόδοση του προσωπικού τους, αλλά και για οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, των οποίων τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης δεν είναι ποσοτικά, αλλά κατά κύριο λόγο ποιοτικά. Παραδείγματος χάριν, ο μισθός ενός εργαζομένου μιας ιδιωτικής εταιρίας ανεύρεσης εργασίας, μπορεί να βρίσκεται σε συνάρτηση με την παραγωγικότητα του, δηλαδή να παίρνει ποσοστά από τα αντίστοιχα ποσοστά κέρδους της εταιρίας, πράγμα που μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό κίνητρο για τον εργαζόμενο, ώστε να προσπαθήσει να εκπληρώσει τα καθήκοντα του με μεγαλύτερο ζήλο και ευσυνειδησία.

Στον αντίποδα αυτών των ευέλικτων μεθόδων μισθοδοσίας βρίσκονται οι δημόσιοι οργανισμοί, η μισθοδοσία των οποίων, αλλά ακόμη και η δυνατότητα ανέλιξης στην διοικητική ιεραρχία, δεν καθορίζονται κατά κύριο λόγο από την αποδοτικότητα ή την ενσυνείδητη προσπάθεια βελτίωσης του εργαζομένου, αλλά πολλές φορές από παρωχημένους κανόνες πολύχρονης θητείας στον οργανισμό. Αυτό το στατικό από την φύση του καθεστώ, που ισχύει για τις βιβλιοθήκες -όπως και για όλες τις άλλες δημόσιες υπηρεσίες- έχει αποδειχτεί περίτρανα, μέσα από έρευνες και μελέτες πάνω στην ανθρώπινη εργασιακή ψυχολογία ότι λειτουργεί κατασταλτικά προς την δημιουργικότητα, την αποτελεσματικότητα, ακόμη και την ευσυνειδησία των εργαζομένων. Αυτή την άποψη υποστηρίζουν μέσα από τις θεωρίες τους -που προέκυψαν μετά από εφαρμοσμένη έρευνα- διακεκριμένες επιστήμονες της εργασιακής ψυχολογίας όπως ο Elton Mayo, ο Chester Barnard, ο Frederick Herzberg κ.α., οι οποίοι κατέδειξαν ότι, η παρακίνηση του προσωπικού μέσα από την ανάδειξη στόχων, ο διαμοιρασμός αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων και η οργανική, "δημοκρατική" δομή ενός οργανισμού, έχουν ευεργετικά αποτελέσματα στην απόδοση και την συνεπή λειτουργία του.

Παρόλα αυτά όμως το ερώτημα παραμένει, κατά πόσο δηλαδή οι θεωρίες και οι τεχνικές της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, είναι σε θέση να αυξήσουν την αποδοτικότητα (ποιοτική περισσότερο, παρά ποσοτική) μέσα σε ένα περιβάλλον, (αυτό των βιβλιοθηκών) που έχει την τάση να ψαλιδίζει τις ίδιες τις ζωτικές του πηγές λειτουργίας, δηλαδή την ατομική φαντασία και δημιουργικότητα, βάζοντας τες μέσα σε περιοριστικά πλαίσια. Οι βιβλιοθήκες,

ως προς την δομή και την λειτουργική τους φιλοσοφία, είναι γραφειοκρατικοί οργανισμοί και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη όλων των δυσλειτουργιών, που παρουσιάζουν οι γραφειοκρατικοί οργανισμοί. Χαρακτηριστικά προβλήματα της γραφειοκρατικής νοοτροπίας, που μαστίζουν όλο τον δημόσιο τομέα, είναι η αντίσταση στην αλλαγή, η τμηματική και απρόσωπη λειτουργία των οργανισμών και η αποστασιοποίηση από το κοινωνικό περιβάλλον. Οι βιβλιοθήκες λόγω του σχετικά μικρού μεγέθους τους και του επιπέδου εκπαίδευσης του προσωπικού τους, μπορούν να αποφύγουν την γραφειοκρατική νοοτροπία και τα προβλήματα που δημιουργεί. Η σταθερή προσπάθεια αποκόλλησης από αυτό το καθεστώς και η υιοθέτηση πιο σύγχρονων και ευέλικτων διαδικασιών, πρέπει να είναι βασική προτεραιότητα των ανθρώπων που έχουν διευθυντικές αρμοδιότητες.

Άλλο ένα χαρακτηριστικό των ελληνικών βιβλιοθηκών, που αφορά την περίοδο που διανύουμε, είναι η ιδιαίτερη φάση στην οποία βρίσκονται, εξαιτίας της δυναμικής εισόδου των νέων τεχνολογιών αλλά και της χρηματοδότηση, που προέρχεται από προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ενώσεως (Κατσιρίκου, 2002). Από αυτή την φάση των αλλαγών, οι βιβλιοθήκες μπορούν να βγούνε πολύ πιο ανεπτυγμένες, αν ακολουθήσουν μια καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη πορεία. Γι' αυτό και ο ρόλος του διευθυντικού προσωπικού, σ' αυτή την φάση των αλλαγών είναι εξαιρετικά σημαντικός. Η οργάνωση και ο συντονισμός των εργαζομένων θα καθορίσει τον βαθμό αφομοίωσης των νεωτερικών τεχνολογιών και την επιτυχή απορρόφηση της νοοτροπίας της αλλαγής.

Για να δοθεί μια πληρέστερη απάντηση στο παραπάνω ζήτημα, θα πρέπει να διευκρινιστεί πρώτα ποιες είναι οι επιμέρους δραστηριότητες και λειτουργίες μιας βιβλιοθήκης, στις οποίες συμμετέχει η ΔΑΔ –δραστηριότητες τις οποίες επιτελούν τα διευθυντικά στελέχη των βιβλιοθηκών. Κατ' αρχήν θα πρέπει να γίνει ένας βασικός διαχωρισμός, μεταξύ των εννοιών, πρώτον της *οργάνωσης*, όπου περιλαμβάνετε ο καθορισμός των βασικών αρχών και διαδικασιών της στελέχωσης, των μορφών αξιολόγησης και ελέγχου, την κατάρτιση του εκπαιδευτικού προγράμματος και του σχεδίου παρακίνησης και δεύτερον, της *διεύθυνσης* του προσωπικού, δηλαδή της εφαρμοσμένης άσκησης της διοίκησης του προσωπικού σε καθημερινή βάση, η οποία αναφέρεται κυρίως στην έμπρακτη παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα -ατομική ή ομαδική-, στην εκτέλεση των διαδικασιών της αξιολόγησης και της στελέχωσης, στις αρχές της επικοινωνίας πάνω στις οποίες θεμελιώνεται η ομαλή λειτουργία των οργανισμών και στην επίλυση ή διαχείριση έκτακτων καταστάσεων ή αλλαγών. Το προσωπικό το οποίο καλείται να οργανώσει και να επιτελέσει αυτές τις εργασίες είναι το διευθυντικό προσωπικό, οι αποφάσεις του οποίου βαρύνουν εξαιρετικά, γιατί τα αποτελέσματα αυτών των αποφάσεων επιφέρουν αλυσιδωτές αλλαγές μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό. Παραδείγματος χάριν, εάν γίνει λάθος ανάλυση και περιγραφή μιας θέσης εργασίας -στην οποία δεν αποτυπώνονται οι πραγματικές ανάγκες σε προσωπικό της βιβλιοθήκης-, που αποτελεί το πρώτο στάδιο της διαδικασίας της στελέχωσης, το άτομο που θα

προσληφθεί για να καλύψει αυτή την θέση θα είναι περιττό, οπότε θα υπάρχει κατασπατάληση των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού, οι οποίοι πιθανόν να είναι αναγκαίοι σε μια άλλη θέση.

Επομένως ένα ζήτημα που προκύπτει από την παραπάνω παρατήρηση είναι το κατά πόσο το προσωπικό που αναλαμβάνει τις διευθυντικές αρμοδιότητες στις βιβλιοθήκες, έχει τα απαραίτητα προσόντα γι' αυτό. Λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι στις περισσότερες βιβλιοθήκες οι διοίκηση ασκείται από επαγγελματίες βιβλιοθηκονόμους και όχι από εκπαιδευμένους στην διοίκηση managers, γίνεται αντιληπτό ότι η προσέγγιση των πρώτων είναι σε μεγαλύτερο βαθμό εμπειρική, οπότε και η αποτελεσματικότητα της κρίνεται αποκλειστικά από τα προσωπικά ηγετικά χαρακτηριστικά του ατόμου. Και ενώ στον ιδιωτικό τομέα η εκπαίδευση του διευθυντικού προσωπικού έχει βαρύνουσα σημασία, στις βιβλιοθήκες που στερούνται άμεσων στόχων ως προς την αποδοτικότητα τους, η σημασία που δίνεται στην τυπική εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών της, είναι ελάχιστη (Evans, 1983). Για την εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων του -που περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την στελέχωση, την διεύθυνση, τον συντονισμό και την δημιουργία προϋπολογισμού (Stuert και Moran, 2002)-, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν δυναμική προσωπικότητα, ηγετικά και επικοινωνιακά χαρίσματα, οργανωτικότητα, αποφασιστικότητα, διορατικότητα και άλλα ηγετικά χαρακτηριστικά, που θα τους επιτρέψουν να κατευθύνουν και να συντονίσουν τον οργανισμό που διοικούν. Η πραγματικότητα όμως είναι ότι αυτά τα προσόντα συναντώνται εξαιρετικά σπάνια σε ένα άτομο και αυτή η απουσία τους καλύπτεται (όσο το δυνατόν), από την συστηματική εκπαίδευση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες managers. Η ιδανική περίπτωση για την στελέχωση των ανώτερων διευθυντικών θέσεων των βιβλιοθηκών, θα ήταν άτομα, που έχουν σπουδάσει διοίκηση και βιβλιοθηκονομία ώστε να μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις ειδικές τους γνώσεις πάνω στον κλάδο, παράλληλα με αυτές της οργάνωσης και διεύθυνσης του οργανισμού.

1.2 Ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Για να καταγράψουμε την προοδευτική πορεία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, θα ακολουθήσουμε την εξελικτική πορεία της διοίκησης της οποίας αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα. Όσο για την εξέλιξη στον τομέα της διοίκησης βιβλιοθηκών, αυτές ακολουθούν -και μάλλον καθυστερημένα- τις εξελίξεις που επιτελούνται συνολικά στον κλάδο. Η πρόοδος στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι συνηφασμένη με την ανάπτυξη των παραγωγικών δυνατοτήτων της ανθρωπότητας και την προσπάθεια συντονισμού τους. Έτσι τις πρώτες εφαρμοσμένες τεχνικές διοίκησης ανθρώπινων ομάδων, μπορούμε να τις διακρίνουμε πίσω από τα μεγάλα έργα που διατελέστηκαν στην αρχαιότητα και τον μεσαίωνα. Η προσέγγιση όμως αυτής της εποχής -λόγω και των συνθηκών που επικρατούσαν στις αρχαίες κοινωνίες, δηλαδή την ύπαρξη ιεραρχικών καστών,

δουλείας κ.α.-, ήταν πρωτόλειες και καθαρά εμπειρικές. Τα πρώτα σχόλια πάνω στην διοίκηση πραγματοποιήθηκαν από Έλληνες φιλοσόφους όπως ο Σωκράτης και ο Αριστοτέλης, η συστηματική επιστημονική όμως προσέγγιση του αντικειμένου θα καθυστερούσε πολλούς αιώνες ακόμη, μέχρι την έκρηξη της βιομηχανικής επανάστασης που κατέστησε αναγκαία μια πιο ορθολογιστική προσέγγιση της διοίκησης. Γι' αυτό ένας βασικός διαχωρισμός που μπορεί να γίνει στην ιστορία της διοίκησης είναι αυτός της *εμπειρικής* περιόδου και της *επιστημονικής* περιόδου. Οι πρώτες διατυπωμένες απόψεις για την διοίκηση στα νεοεισαχθέντα βιομηχανικά περιβάλλοντα έγινε από συγγραφείς όπως ο Robert Owen, ο μαθηματικός – και πρωτοπόρος στον χώρο των υπολογιστών- Charles Babbage και ο Charles Dubin με τους δυο πρώτους να «αναγνωρίζουν την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ως μείζονος σημασίας δυναμική που συμβάλει στην επιτυχία των οργανισμών» (Stueart και Moran, 2002, σελ. 31).

Ως γενέθλιος χρονολογία της *επιστημονικής διοίκησης* θεωρείτε το 1910, οπότε και ο Frederic Taylor εξέδωσε το έργο του "Αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης" που αποτελεί την πρώτη καθαρά επιστημονική –βασισμένη σε μετρήσεις, άρα πειραματικά ελεγμένη- μελέτη για την βελτίωση της παραγωγικότητας και των συνθηκών εργασίας. Μια άλλη προσπάθεια –η λεγόμενη *κλασική κίνηση* (μέθοδος)- διατύπωσης των κεντρικών ζητημάτων της διοίκησης ξεκίνησε 8 χρόνια αργότερα στην Γαλλία με τις μελέτες του Henri Fayol, που υποστήριζε την αυστηρή ιεραρχική δόμηση των οργανισμών, παράλληλα με την παροχή οικονομικών κινήτρων για την παρακίνηση του προσωπικού και την επίτευξη υψηλότερης παραγωγικότητας. Επίσης προέβη στον διαχωρισμό της διοικητικής δραστηριότητας στις βασικές, επιμέρους εργασίες της όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος (τα τρία τελευταία αφορούν την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού). Στην ίδια περίοδο συμπεριλαμβάνεται και η θεωρία του Luther Gulick που διαχώριζε με μεγαλύτερη ακρίβεια τα επιμέρους στάδια της διοίκησης, συμπεριλαμβάνοντας στα παραπάνω την στελέχωση, την αναφορά των πληροφοριών και τον προϋπολογισμό, δίνοντας τους σε μεγάλο βαθμό την μορφή που γνωρίζουμε μέχρι και σήμερα. Από τις παραπάνω αναφορές γίνεται εμφανές ότι σ' αυτό το στάδιο η διοίκηση γίνεται κατανοητή περισσότερο ως μια μηχανιστική δραστηριότητα -με ίσως υπερβολικά ορθολογιστικά κριτήρια-, λαμβάνοντας ελάχιστα υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα.

Η επόμενη προσέγγιση καλύπτει αυτό ακριβώς το κενό, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις και την συμπεριφορά των ατόμων εντός του εργασιακού χώρου. Από αυτό το στοιχείο πήρε και το όνομα της, η λεγόμενη προσέγγιση της *ανθρώπινης συμπεριφοράς*. Από αυτή την σκοπιά προσέγγισαν την διοίκηση ερευνητές όπως ο Elton Mayo –ο πρωτοπόρος αυτής της τάσης-, ο Abraham Maslow, με την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών –για την παρακίνηση του προσωπικού μέσα από μη οικονομικούς όρους-, ο Douglas McGregor με την θεωρία X και Y για την ανθρώπινη συμπεριφορά καθώς και άλλοι ερευνητές που ακολούθησαν και προεκτείνανε αυτές τις θεωρίες όπως ο

Rensis Likert, Warren G. Bennis κ.α. Οι θεωρίες αυτών των ερευνητών επηρεάζουν ακόμη και σήμερα -δηλαδή μετά από 50 με 70 χρόνια ύστερα από την πρώτη διατύπωση τους- τον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών, χωρίς να έχουν καταρριφθεί ή υποσκελιστεί πλήρως από νεότερες θεωρίες. Αυτή άλλωστε είναι και η πρώτη φάση που πυροδότησε την εκτεταμένη μελέτη και έρευνα του αντικειμένου.

Μια νέα γενιά επιστημόνων εμφανίστηκε μετά την δεκαετία του 50' μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται οι Herbert Simon, Chris Argyris, Mary Parker Follett, Rensis Likert κ.α., που με την με την "Θεωρία του Γενικού Συστήματος" (General System Theory, GST) αντιμετώπισαν την διοίκηση με μια ολιστική προσέγγιση, που περιλαμβάνει εκτενείς αναφορές στις επιστήμες της ψυχολογίας, κοινωνιολογίας, βιολογίας, ανθρωπολογίας, τις επιστήμες της συμπεριφοράς μαζί με μαθηματικές, στατιστικές και υπολογιστικές θεωρίες. Όπως καταγράφουν και οι Stueart και Moran (2002) «αυτή είναι η πιο ευρέως αποδεκτή θεωρητική βάση της σύγχρονης διοίκησης» (σελ. 44). Αυτή είναι και η τελευταία "ιστορική" φάση της επιστημονικής διοίκησης που μας φέρνει με μια σειρά διαδοχικών αλλαγών και μετατροπών μέχρι τις μέρες μας, με μια ιδιαίτερη τάση προς την εφαρμοσμένη διοίκηση, δηλαδή την αποφυγή της θεωρητικοποίησης, γεγονός που αποτυπώνεται και στους τίτλους πολλών έργων με την έκφραση "Applied HRM" (Human Resources Management). Η σύγχρονη παραγωγή δημοσιευμάτων γύρω από την διοίκηση είναι εκτενέστατη –μάλλον περισσότερο παρά ποτέ- περιλαμβάνοντας βιβλία, περιοδικά, ιστοσελίδες στο διαδίκτυο, αναφορές, πτυχιακές και μεταπτυχιακές εργασίες και έρευνες καθώς και άλλα είδη πηγών που αποτυπώνουν το διαρκώς εντεινόμενο ενδιαφέρον πάνω στο αντικείμενο.

Συνοψίζοντας και παράλληλα προσπαθώντας να συσχετίσουμε την εξέλιξη της διοίκησης σε αντιστοιχία με αυτήν στο χώρο των βιβλιοθηκών θα λέγαμε ότι οι βιβλιοθήκες καθυστερημένα προσπάθησαν να συγχρονιστούν με τις θεωρίες της επιστημονικής διοίκησης. Ο διαχωρισμός που επιχειρεί ο G. Edward Evans (1983) σε τρεις περιόδους διοικητικής δραστηριότητας στις βιβλιοθήκες, αναφέρει ως πρώτη την προ-1937 "βιβλιοθηκονομική περίοδο", όπου η διοίκηση στηριζόταν στη μεταξύ των βιβλιοθηκών ανταλλαγή γνώσης και εμπειριών, δεύτερη την "επιστημονική περίοδο διοίκησης" μεταξύ 1937 και 1955 όπου κυριαρχούν οι κλασσικές θεωρίες διοίκησης και τρίτη την περίοδο των "ανθρωπίνων σχέσεων" από το 1954 και έπειτα. Αυτές οι τρεις περίοδοι ακολουθούν με απόσταση περίπου δυο δεκαετιών τις αλλαγές που πραγματοποιούνταν στην διοίκηση των βιομηχανικών και λοιπών μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων, από την έρευνα που επιτελούνταν εκεί. Θα ήταν όμως λάθος να υιοθετήσουμε αυτό τον διαχωρισμό –χρονολογικά τουλάχιστον- για τις ελληνικές βιβλιοθήκες, γιατί η προσαρμογή των τελευταίων με τις εξελίξεις του διοικητικού τομέα καθυστέρησαν σίγουρα πολύ περισσότερο δεδομένων των ιστορικών συνθηκών. Θα είχε ενδιαφέρον να γίνει μια εκτενής έρευνα στις ελληνικές βιβλιοθήκες για να διαπιστωθεί με ακρίβεια το διοικητικό καθεστώς υπό το οποίο τελούν σήμερα και τις μεθόδους και τεχνικές που αυτό

χρησιμοποιεί. Πιθανόν τα αποτελέσματα να ήταν αρκετά ετερόκλητα, δεδομένης της απουσίας συγκροτημένης πολιτικής. Για να ενσωματωθούν οι νέες θεωρίες και τεχνικές της διοίκησης στον τρόπο λειτουργίας των βιβλιοθηκών, βασική προϋπόθεση θα πρέπει να είναι το διοικητικό προσωπικό να έχει λάβει διοικητική εκπαίδευση –τριτοβάθμια ή μεταπτυχιακή– παράλληλα με την βιβλιοθηκονομική.

1.3 Ο ανθρώπινος παράγοντας στον οργανισμό

Από την αναδρομή στην εξέλιξη του management που πραγματοποιήσαμε στη προηγούμενη ενότητα, έγινε εμφανής η μετάπτωση από το πρώτο στάδιο της διοικητικής αντίληψης, όπου οι εργαζόμενοι γίνονταν κατανοητοί ως "οικονομικές" μονάδες από τις κλασσικές θεωρίες διοίκησης, στον σύγχρονο τρόπο σκέψης που εστιάζει στην ανθρώπινη συμπεριφορά (Human Behavior Theories) και στις δυνατότητες που αυτή παρέχει για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας και της αποδοτικότητας των οργανισμών. Πλέον ο οργανισμός γίνεται κατανοητός ως ένα πλήρες κοινωνικό σύστημα μέσα στο οποίο τελούνται διεργασίες αντίστοιχες και συσχετιζόμενες με αυτές που συμβαίνουν στην κοινωνία. Για την βαθύτερη κατανόηση αυτών των συστημάτων μελετήθηκαν τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε μια προσπάθεια να διερευνηθούν νέοι τρόποι αποτελεσματικότερης διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα.

Το βασικότερο και αδιαμφισβήτητο συμπέρασμα που διαπιστώθηκε από το σύνολο της έρευνας είναι η *μοναδικότητα* και η *διαφορετικότητα* κάθε ανθρώπινης μονάδας. Αυτό συνεπάγεται ότι ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει οι διοικούντες να προσεγγίζουν τον κάθε εργαζόμενο, ώστε να αποσπάσουν απ' αυτόν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια και απόδοση, εξαρτάται από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του καθ' ενός. Η διοίκηση επομένως θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή ως *γίνεσθαι*, δηλαδή ως μια συνεχώς εξελισσόμενη διαδικασία, διαδραστικότητας και επικοινωνίας. Αυτή η μοναδικότητα του ατόμου είναι αποτέλεσμα των ιδιαίτερων εθνικών, φυλετικών, ηλικιακών, πολιτισμικών χαρακτηριστικών καθώς επίσης και των εμπειριών, συναισθημάτων και δεξιοτήτων -διανοητικών και τεχνικών-, που συνιστούν μια μοναδική προσωπικότητα.

Αυτά τα γνωρίσματα κάθε ανθρώπου εκδηλώνονται στην επαγγελματική του ζωή μέσα από την ευχέρεια ή δυσκολία εκφοράς λόγου, την υπευθυνότητα, την κοινωνικότητα, την ηγετικότητα, την ενεργητικότητα ή την παθητικότητα και άλλα χαρακτηριστικά, τα οποία πρέπει να είναι σε θέση να διαβλέψει και να αξιολογήσει το διευθυντικό προσωπικό, ώστε να τα χρησιμοποιήσει κατά τις διαδικασίες της παρακίνησης, της αξιολόγησης και του ελέγχου του προσωπικού. Έτσι άλλοι εργαζόμενοι μπορεί να διαπιστωθεί ότι για να επιτελέσουν την εργασία τους πρέπει να είναι έντονη η παρουσία των διοικούντων ενώ σε άλλους αυτή η αίσθηση ελέγχου και παρατήρησης της

εργασίας τους να έχει αντίθετα αποτελέσματα γιατί αισθάνονται ότι θίγεται η αξιοπιστία τους. Αυτή η διαφορά δεν καθιστά τον πρώτο εργαζόμενο φυγόπονο και αδιάφορο, ενώ τον δεύτερο έμπιστο και συνεπή. Απλώς ο προϊστάμενος θα πρέπει να εντοπίσει τους τρόπους διαμέσου των οποίων μπορεί να εκμαιεύσει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα από τον κάθε εργαζόμενο. Για παράδειγμα στην πρώτη περίπτωση μπορεί απλώς ο υπάλληλος να έχει ανάγκη την παρουσία και την καθοδήγηση του ανώτερου του για ένα χρονικό διάστημα, μέχρι να αναπτύξει μεγαλύτερη ανεξαρτησία. Αυτή η πλουραλιστικότητα βέβαια εδράζεται σε κοινούς κανόνες συμπεριφοράς και κοινής προέλευσης ατομικούς στόχους που καθιστούν την συνεργασία εφικτή. Άλλωστε εκεί ακριβώς έγκειται και η δυναμική των ομάδων εργασίας, δηλαδή στην έντονη διαδραστικότητα ετερογενών στοιχείων, για την κατάκτηση ατομικών και συλλογικών στόχων υπό μια κοινή διεύθυνση που συντονίζει τις ενέργειες.

Για να γίνουν κατανοητές οι ατομικές ανάγκες, οι στόχοι και οι επιθυμίες των εργαζομένων τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν δυο είδη διοικητικής λογικής, την *επαγγελματική* και την *διαπροσωπική*. Για να υπάρξει μια ισορροπημένη επαγγελματική σχέση καμία από τις δυο δεν πρέπει να υπερσκελίζει την άλλη. Έτσι η πρώτη μορφή διοίκηση εξασφαλίζει ότι οι εντολές που δίνονται από πάνω προς τα κάτω θα εκτελούνται, λαμβάνοντας υπόψη την ιεραρχική δομή των οργανισμών, ενώ η δεύτερη στηρίζεται στην διαπροσωπική επικοινωνία και τις συναδελφικές σχέσεις και εξασφαλίζει την σωστή λειτουργία του οργανισμού. Ειδικά για τις ελληνικές βιβλιοθήκες πρέπει να επισημανθούν δυο σημεία που αφορούν την παραπάνω παρατήρηση. Πρώτον, μέσα από την διαπροσωπική διοίκηση μπορούν οι διευθυντές να εμπνεύσουν ή και να "δεσμεύσουν" έμμεσα τους υφισταμένους τους, για πιο υπεύθυνη και ενεργητική επαγγελματική δραστηριότητα, θεμελιώνοντας αυτή πάνω στην αλληλοκατανόηση και την εμπιστοσύνη. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να αποδειχθούν πολύ πιο αποτελεσματικοί από μια σκληρή διοικητική στάση, που άλλωστε είναι σχεδόν αδύνατο να εφαρμοστεί στις ελληνικές βιβλιοθήκες, δεδομένου του εργασιακού καθεστώτος που ισχύει. Αυτή την στάση –της εμπιστοσύνης και του διαμοιρασμού των αρμοδιοτήτων– υποστηρίζουν και οι McGregor και Argyris μέσα από τις θεωρίες τους. Η δεύτερη επισήμανση αφορά το ότι το διοικητικό προσωπικό είναι εκεί για να διευθύνει και να συντονίζει τις λειτουργίες των βιβλιοθηκών. Δηλαδή πρέπει να καταπολεμηθεί η νοοτροπία του επαγγελματία δημοσίου υπαλλήλου που επειδή υποτίθεται ότι γνωρίζει το αντικείμενο της εργασίας του, θεωρεί ότι δεν επιτρέπεται να του υποδεικνύονται αλλαγές. Το διευθυντικό προσωπικό πρέπει να κατακτήσει την δύναμη, ώστε μπορεί να προωθήσει καινοτομίες σε μια συνεχή προσπάθεια βελτίωσης και εξέλιξης των βιβλιοθηκών. «Η ίδια η άσκηση της διοικητικής δραστηριότητας άλλωστε είναι μια συνεχώς μεταβαλλόμενη διαδικασία», όπως επισημαίνεται και από τον John Storey (παράθεση από Sisson, 1995) που συνεπάγεται και τον πειραματισμό σε επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών. Βέβαια για να επιτύχει η

πρόωθηση των αλλαγών, θα πρέπει το προσωπικό που καλείται να τις εφαρμόσει να συμμετέχει μερικώς και στον καθορισμό τους.

Το γενικό συμπέρασμα όμως της διαφορετικότητας των ατόμων δημιουργεί κάποια ερωτήματα γύρω από τους τρόπους που θα μπορούσε αυτό να χρησιμοποιηθεί σε αποτελεσματικότερες μορφές διοίκησης. Πάνω σ' αυτό τον άξονα έγιναν οι ερευνητικές προσπάθειες της *οργανωσιακής συμπεριφοράς* (organizational behavior). Με τον όρο αυτό εννοούμε «την μελέτη του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέροντε στα πλαίσια λειτουργίας μιας οργάνωσης, μεμονωμένα άτομα ή ομάδες ατόμων» (Stueat και Moran, 2002, σελ. 321). Για την διείσδυση στην ψυχολογία και την συμπεριφορά των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκαν πολυκλαδικά κριτήρια που συνδυάζουν στοιχεία της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της ανθρωπολογίας, ώστε να γίνει εφικτή η δημιουργία κάποιων βασικών τύπων συμπεριφοράς.

1.4 Οι βασικές θεωρίες της οργανωσιακής συμπεριφοράς

Παρακάτω θα αναλυθούν συνοπτικά τέσσερις από τις πιο καθοριστικές θεωρίες της οργανωσιακής συμπεριφοράς, παραθέτοντας παράλληλα σκέψεις και προτάσεις για το πως θα μπορούσαν αυτές να βρουν εφαρμογή στο περιβάλλον των ελληνικών βιβλιοθηκών. Τα συμπεράσματα αυτών των μελετών σχετίζονται άμεσα με την παρακίνηση του προσωπικού:

- Πρώτος ο Elton Mayo την δεκαετία του '20 εντόπισε μέσα από τις έρευνες που πραγματοποίησε στην Western Electric Company, στο Hawthorne του Illinois την ιδιαίτερη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα. Ο Mayo εκλήθη να ερευνήσει και να εξηγήσει ένα παράδοξο φαινόμενο. Κατά τις αλλαγές που επιχειρούνταν από τους μηχανικούς, στο περιβάλλον εργασίας –αυξομειώσεις στον φωτισμό, αλλαγές στην διάρκεια των διαλλειμάτων- οι αντιδράσεις των υπαλλήλων σε ότι αφορά την αποδοτικότητα τους ήταν ακατανόητες. Ανεξαρτήτως λοιπόν των αλλαγών που εφαρμόζονταν η απόδοση του προσωπικού διαρκώς ανέβαινε. Ακόμη και όταν επανέφεραν τις συνθήκες στην προτέρα κατάσταση, οπότε και αναμενόταν η πτώση της απόδοσης στα αρχικά επίπεδα, εκείνη εξακολουθούσε να ανεβαίνει. Η αιτία αυτής της αύξησης εντοπίστηκε από τον Mayo όχι στις μεταβολές των συνθηκών εργασίας, αλλά στο *ενδιαφέρον* των διευθυνόντων για τα αποτελέσματα της εργασίας των υπαλλήλων, που έδινε στους τελευταίους την αίσθηση της προσφοράς και αναβάθμιζε την σημασία της εργασίας τους. Μ' αυτό τον τρόπο βγήκαν από την απάθεια που δημιουργεί η ρουτίνα και η αύξηση της απόδοσης τους επήλθε αυτόματα. Επίσης οι πειραματισμοί με τους σχηματισμούς ομάδων εργασίας και η καταμέτρηση της απόδοσης, ήταν σημαντικές αιτίες για την αφύπνιση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την δουλειά τους. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε πάνω σ' ένα τεράστιο δείγμα 20.000 εργαζομένων και διήρκεσε πάνω από έξη μήνες.

Τα συμπεράσματα που μπορούμε να εξάγουμε από την έρευνα του Mayo για τις βιβλιοθήκες είναι ότι πρώτον, το διοικητικό προσωπικό μπορεί να δραστηριοποιήσει τους εργαζομένους χωρίς οικονομικά μέσα, δείχνοντας μόνο ενδιαφέρον για την εργασία τους και δεύτερον ότι μέσα από τις άτυπες ομάδες εργασίας που διαπνέονται από ένα πνεύμα συνεργασίας και άμιλλας, μπορεί να αυξηθεί αλματωδώς η απόδοση των ατόμων. Και οι δυο αυτές προτάσεις είναι εφικτές στα πλαίσια λειτουργίας των βιβλιοθηκών αφού παρακάμπτουν τον γραφειοκρατικό και δύσκαμπτο τρόπο λειτουργίας (σταθερή μισθοδοσία και δομή) και επικεντρώνονται στην ανθρώπινη συμπεριφορά και τις σχέσεις.

- Η δεύτερη θεωρία που θα παρουσιαστεί είναι η «*Θεωρία X και η Θεωρία Y*» του Douglas McGregor που πρωτοεμφανίστηκε την δεκαετία του 1950. Σε αντίθεση με της έρευνες του Mayo, η θεωρία έχει ως βάση της την υποθετική σκέψη, χωρίς αυτό βέβαια να μειώνει την αξία της. Ο McGregor υποστήριζε ότι υπάρχουν δυο τύποι εργαζομένων και επομένως δυο τρόποι διοίκησης αυτών. Η Θεωρία X υποθέτει ότι στο μέσο εργαζόμενο, η δουλειά του είναι δυσάρεστη και με κάθε ευκαιρία προσπαθεί να υπεκφύγει αυτής. Για να δραστηριοποιηθεί επομένως ένα άτομο αυτού του μοντέλου συμπεριφοράς είναι απαραίτητο ο προϊστάμενος να εφαρμόζει μια αυστηρή διοικητική πρακτική, παρακολουθώντας στενά την εργασία του, κατευθύνοντας τον συνεχώς, χωρίς να του αφήνει περιθώρια πρωτοβουλιών. Στον αντίποδα αυτού του μοντέλου συμπεριφοράς βρίσκεται η Θεωρία Y, που υποστηρίζει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι μετά από κάποιο χρονικό διάστημα επαγγελματική πορείας επιδιώκουν την ανάληψη ευθυνών, τις οποίες μάλιστα συνήθως καταφέρνουν να φέρουν σε πέρας καταβάλλοντας μεγαλύτερη προσπάθεια και θέτοντας σε χρήση προσόντα που διαθέτουν, τα οποία σε αντίθετη περίπτωση θα έμεναν ανενεργά. Επίσης υποστηρίζει ότι η πνευματική δραστηριότητα και η εργατικότητα είναι εγγενής χαρακτηριστικά του μέσου ενήλικα. Βασισμένη σ' αυτή την ανάλυση, η Θεωρία Y υποστηρίζει ότι για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι θα πρέπει να υπάρχει καταμερισμός αρμοδιοτήτων, σε σχεδιαστικό και εκτελεστικό επίπεδο που θα αφυπνίσουν την εσωτερική τους δημιουργικότητα. Ο McGregor προτείνει δυο νόρμες διοίκησης –την “αυταρχική” (X) και την “δημοκρατική” (Y)- για δυο τύπους ανθρώπινης συμπεριφοράς. Επομένως δεν πρέπει να παρερμηνευθεί η Θεωρία X ως κακή, ενώ η Y ως καλή, αφού η αναγκαιότητα εφαρμογής τους κρίνεται από τις περιστάσεις, αν και στην περίπτωση των βιβλιοθηκών είναι αμφίβολο το κατά πόσο η Θεωρία X θα μπορούσε να εφαρμοστεί με τον ορθό τρόπο, δεδομένου του μικρού εύρους εξουσίας που έχει το διευθυντικό προσωπικό. Η Θεωρία Y επομένως είναι σχεδόν μονόδρομος για τις βιβλιοθήκες λαμβάνοντας υπόψη και τα πλεονεκτήματα που διαθέτει η αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων, αλλά και το επίπεδο εκπαίδευσης των

εργαζομένων (τριτοβάθμια), η μέγιστη δυνατή χρήση του οποίου απαιτεί αυτή την διοικητική πρακτική. Η φιλοσοφία της Θεωρίας Υ αποτυπώνεται άριστα στην ρήση του Ηρακλείτου, το νόημα και το βάθος της οποίας αναπτύξαμε στην αρχή της εργασίας.

- Προέκταση της θεωρίας του McGregor μπορούμε να πούμε ότι είναι η θεωρία της *Ανωριμότητας/Ωριμότητας* του Chris Argyris. Για τα δυο μοντέλα συμπεριφοράς που αναπτύξαμε παραπάνω, η εν δυνάμει εξήγηση τους βρίσκεται στο δίπολο ωριμότητα-ανωριμότητα. Ο Argyris υποστηρίζει ότι μέσα από την ενηλικίωση και την σταδιακή ωρίμανση των ανθρώπων έρχεται και η ικανότητα τους να αναλαμβάνουν ευθύνες, να αυτοδιοικούνται και να αυτονομούνται στον εργασιακό τομέα. Σε πολλές περιπτώσεις επισημαίνει ότι η επαγγελματική ανωριμότητα που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι οφείλεται στον αυστηρό έλεγχο και στην στενή καθοδήγηση τους, που οδηγούν σε ατροφία την εργασιακή υπευθυνότητα και «επιβάλλουν στα άτομα την χρήση μόνο επιφανειακών ικανοτήτων» (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1995, σελ. 10). Βέβαια κανένας δεν μπορεί να υποστηρίξει με βεβαιότητα το κατά πόσο όλα τα άτομα είναι σε θέση να ωριμάσουν και να αναλάβουν υπεύθυνη δράση σ' έναν οργανισμό. Στις βιβλιοθήκες το διοικητικό προσωπικό θα μπορούσε να υποστηρίξει άτομα που επιδεικνύουν υπευθυνότητα και ικανότητες και να τα προωθήσουν σε ομάδες εργασίας, παραχωρώντας τους οργανωτικά καθήκοντα. Αυτή η τακτική θα απελευθέρωνε την – στην αντίθετη περίπτωση- καταπιεσμένη δημιουργικότητα αυτών των ατόμων, μετατρέποντας τους σε ενεργητικά στελέχη (sic), η δραστηριοποίηση των οποίων θα οδηγούσε αναγκαστικά στην βελτίωση και των υπολοίπων.
- Περίπου την ίδια περίοδο με τον Argyris –στα τέλη της δεκαετία του 1950- ένας ακόμη ερευνητής της εργασιακής συμπεριφοράς, ο Rensis Likert παρουσίασε μια μελέτη του, όπου ανέπτυξε την *κλίμακα των διοικητικών συστημάτων*. Και αυτή η εργασία είχε κοινά χαρακτηριστικά με την θεωρία του McGregor, μόνο που αντί να εντοπίζει δυο μοντέλα συμπεριφοράς των εργαζομένων, επικεντρώνεται στους προϊσταμένους. Έτσι κατά τον Likert υπάρχουν δυο τύποι διευθυνόντων, οι παραγωγικο-κεντρικοί και οι ανθρωπο-κεντρικοί -ή υπαλληλο-κεντρικοί (employee-centered)-. Οι πρώτοι καθορίζουν την διοικητική τους δράση έχοντας ως άμεσο στόχο την επίτευξη κάποιας ορισμένης παραγωγικότητας και χρησιμοποιούν το προσωπικό, ως απλό μέσο για την κατάκτηση του. Οι δεύτεροι θεωρούν την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ως κεντρικό αντικείμενο της δουλειάς τους και διαμέσου αυτού στοχεύουν στην κατάκτηση της αποδοτικότητας. Για να επιτύχουν τον στόχο τους οι πρώτοι ακολουθούν ένα αυστηρό μοντέλο διοίκησης, ασκώντας αυστηρό έλεγχο στο εργατικό δυναμικό, ενώ οι δεύτεροι θεμελιώνουν την λειτουργία του οργανισμού πάνω στην εμπιστοσύνη των διαπροσωπικών και συνεργατικών σχέσεων. Στην

ουσία πρόκειται για την ίδια νόρμα, *αυταρχικής (X) ή δημοκρατικής (Y)* διοίκησης που προτείνει και ο McGregor, μόνο που η προοπτική αυτής είναι από την πλευρά του προσωπικού. Ο Likert υποστηρίζει ότι ο ανθρωπο-κεντρικός τρόπος διοίκησης αποδεικνύεται πιο παραγωγικός στην πράξη από τον παραγωγικο-κεντρικό. Αυτή η άποψη βέβαια, αμφισβητήθηκε από μεταγενέστερες έρευνες του Vroom και του Mann, το περιεχόμενο των οποίων θα ερευνηθεί στο κεφάλαιο της παρακίνησης. Ο Likert περιέγραψε επίσης, τέσσερα συστήματα διοίκησης που διαδοχικά κινούνται από την πιο αυστηρή εκδοχή, προς την πιο συμμετοχική. Παρακάτω θα αναλυθούν τα χαρακτηριστικά αυτών των συστημάτων:

Πρώτο Σύστημα: Παντελής έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους υφισταμένους, αυστηρός έλεγχος, παρακίνηση που στηρίζεται σε απειλές, ποινές και αντικίνητρα, ελλιπείς και μονόδρομη επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω.

Δεύτερο Σύστημα: Μερική εμπιστοσύνη στους εργαζομένους, σποραδικός έλεγχος, σχέσεις τύπου αφέντη υπηρέτη, επικοινωνία που στηρίζεται σ' αυτό το μοντέλο σχέσεων, παρακίνηση μέσω ανταμοιβών αλλά και ποινών, οργάνωση και σχεδιασμός των μείζονος σημασίας θεμάτων από το διευθυντικό προσωπικό και παραχώρηση επιμέρους αρμοδιοτήτων σε κατώτερα επίπεδα.

Τρίτο Σύστημα: Ουσιαστική αλλά όχι πλήρεις εμπιστοσύνη, διακριτικός έλεγχος, θετική κυρίως παρακίνηση με ανταμοιβές αλλά και περιορισμένες, μικρής έκτασης ποινές, παραχώρηση σημαντικού εύρους αρμοδιοτήτων στον τομέα της οργάνωσης και του σχεδιασμού της εργασιακής δραστηριότητας, εκτενές δίκτυο επικοινωνίας.

Τέταρτο Σύστημα: Απόλυτη εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων και διευθυνόντων, συμμετοχική οργάνωση και σχεδιασμός, μόνο θετικές μορφές παρακίνησης, αμφίδρομη οριζόντια και κάθετη επικοινωνία, πιο οργανική και ευέλικτη δομή.

Ο G. Edward Evans (1983) υποστηρίζει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των βιβλιοθηκών, στηρίζουν την λειτουργία τους στα συστήματα 2 και 3, με λίγες μόνο εξαιρέσεις που έχουν υιοθετήσει τα 1 και 4. Η παραπάνω υπόθεση φέρεται να υσχεί και για τις ελληνικές βιβλιοθήκες.

Κεφάλαιο 2^ο

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Με τον όρο στελέχωση εννοούμε όλες εκείνες τις διαδικασίες που ακολουθούνται για την επάνδρωση του οργανισμού με το απαραίτητο προσωπικό για την εκπλήρωση των στόχων του. Οι διαδικασίες που περιλαμβάνονται στη στελέχωση είναι: η συστηματική απογραφή του προσωπικού, οι πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό, ο καθορισμός, η ανάλυση και η περιγραφή των θέσεων εργασίας καθώς και η διαδικασία της επιλογής του προσωπικού. Η στελέχωση είναι η πρώτη διοικητική εργασία στην αλυσίδα των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την διοίκηση του προσωπικού.

2.1 Στελέχωση των Ελληνικών βιβλιοθηκών

Οι βιβλιοθήκες είναι φύσει ανθρωποκεντρικοί οργανισμοί, γεγονός που δίνει ιδιαίτερη σημασία στο πρώτο στάδιο της διοικητικής αλυσίδας. Παρόλη την ραγδαία εξάπλωση του τεχνολογικού στοιχείου στο τρόπο λειτουργίας των βιβλιοθηκών (αυτοματοποιημένοι κατάλογοι, αυτοματοποιημένα συστήματα διαχείρισης του υλικού, ψηφιακές συλλογές κ.α.), ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει προς το παρόν το θεμελιώδες συστατικό των μεγάλων βιβλιοθηκών. Χαρακτηριστικό είναι άλλωστε ότι πάνω από το 50% του προϋπολογισμού των βιβλιοθηκών προορίζεται για τους μισθούς του προσωπικού. Σύμφωνα με μια έρευνα του Εθνικού Κέντρου Στατιστικών της Εκπαίδευσης (National Center for Education Statistics) που πραγματοποιήθηκε το 1998 στην Αμερική το 65% του προϋπολογισμού των λαϊκών βιβλιοθηκών και το 50,4% των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών προορίζονται για το προσωπικό (Stueart και Moran, 2002). Είναι προφανές επομένως ότι η μεγαλύτερη επένδυση των βιβλιοθηκών είναι το προσωπικό τους, σε αντίθεση με τον βιομηχανικό κλάδο που ο κύριος όγκος του κεφαλαίου πηγαίνει στις πρώτες ύλες, τις εγκαταστάσεις και τον τεχνικό εξοπλισμό. Στο μέλλον προβλέπεται ότι το κομμάτι του προϋπολογισμού που πηγαίνει για τους τεχνολογικούς πόρους θα αυξηθεί σημαντικά σε βάρος του αντίστοιχου του προσωπικού. Το μέγεθος του προσωπικού των βιβλιοθηκών προβλέπεται ότι θα συρρικνωθεί σημαντικά, δίνοντας έδαφος στις αυτοματοποιημένες ψηφιακές υπηρεσίες, μια αλλαγή που όμως θα κλιθούμε να αντιμετωπίσουμε στο μέλλον.

Σε ότι αφορά την στελέχωση των βιβλιοθηκών σήμερα, πρέπει να αντιμετωπιστούν πιο άμεσα προβλήματα. Κατ' αρχήν θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η διαδικασία των μόνιμων προσλήψεων περνάει μέσα από έναν ανεξάρτητο οργανισμό, -με όσα καλά και κακά συνεπάγεται αυτό- τον Α.Σ.Ε.Π. (Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού). Σύστημα επιλογής και πρόσληψης προσωπικού ανάλογο με αυτό που χρησιμοποιούν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν μόνο οι ιδιωτικές βιβλιοθήκες, που αποτελούν όμως μια μικρή μειοψηφία στο σύνολο των ελληνικών βιβλιοθηκών. Παρόλη όμως την διαμεσολάβηση του Α.Σ.Ε.Π. που καθιστά πιο ανάλογη και χρονοβόρα την διαδικασία, είναι πολλά τα όσα μπορεί και πρέπει να πράττει το διοικητικό προσωπικό για να εξασφαλίσει ότι οι θέσεις εργασίας που προκύπτουν θα καλυφθούν από προσωπικό που διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα. Σ' αυτές περιλαμβάνονται η έγκαιρη απογραφή και η πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό της βιβλιοθήκης, η σωστά δομημένη και ακριβής περιγραφή των θέσεων και η εκτέλεση της πλήρους διαδικασίας πρόσληψης του προσωπικού, που περιλαμβάνει συνεντεύξεις, τεστ ικανοτήτων (επί του αντικειμένου εργασίας), ταυτοποίηση των στοιχείων που παρατίθενται στο βιογραφικό και μια δοκιμαστική περίοδο εργασίας. Με νομοθετικές αλλαγές που προωθούνται τελευταία -παρόλους τους πολιτικούς προβληματισμούς-, η συνέντευξη θα γίνει εφικτή πλέον και αποτελεί σημαντική παράμετρο για την αξιολόγηση των ικανοτήτων του υποψηφίου. Οι δηλώσεις για την κατάληψη μιας θέσης εργασίας στις βιβλιοθήκες του δημοσίου που γίνονται μέσω προκηρύξεων, λαμβάνουν υπόψην μόνο τα τυπικά προσόντα αγνοώντας τα άτυπα χαρακτηριστικά που μπορεί να είναι εξίσου ή και περισσότερο σημαντικά σε ορισμένες περιπτώσεις. Για παράδειγμα, για την κατάληψη μιας θέσης στο πληροφοριακό γραφείο μιας βιβλιοθήκης δεν αρκεί ένα πτυχίο από μια σχολή βιβλιοθηκονομίας, ένα πτυχίο μιας ξένης γλώσσας και καλή γνώση του αυτοματοποιημένου συστήματος που χρησιμοποιεί η βιβλιοθήκη. Θα πρέπει ο προϊστάμενος, που είναι υπεύθυνος για την στελέχωση, μέσα από την συνέντευξη -ή και μέσα από μια σειρά συνεντεύξεων- να διακρίνει τις επικοινωνιακές δυνατότητες του υποψηφίου και κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που -φιλικότητα, υπομονή, προθυμία- που ίσως είναι πιο σημαντικά από τα τυπικά προσόντα, για να μπορέσει ο εργαζόμενος να φέρει επιτυχώς σε πέρας τα καθήκοντα του μέσα στον οργανισμό. Αυτό το κενό της άμεσης επικοινωνίας μεταξύ των υποψηφίων εργαζομένων και του διοικητικού προσωπικού, -πριν από την πρόσληψη φυσικά- καλούνται να καλύψουν οι συνεντεύξεις.

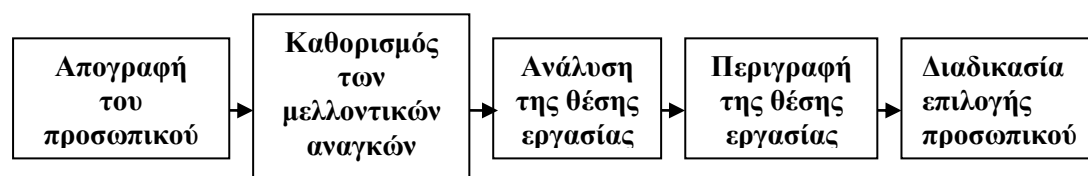
Άλλος ένας τρόπος για την στελέχωση των βιβλιοθηκών, είναι οι συμβάσεις έργου, που έχουν σαν στόχο την εκπλήρωση μιας συγκεκριμένης εργασίας σ' ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Είναι ένας πιο ευέλικτος τρόπος στελέχωσης και χρησιμοποιείται συνήθως για την κάλυψη νέων και προσωρινών αναγκών, χωρίς να αλλάζει η κυρίως δομή των οργανισμών. Παραδείγματος χάριν, για την δημιουργία μιας ψηφιακής συλλογής μπορεί μια βιβλιοθήκη αντί να αναθέσει αυτή την δουλειά στο μόνιμο προσωπικό της, γεγονός που θα προκαλέσει ανακατατάξεις σε όλη την λειτουργία του

οργανισμού, να προσλάβει δυο βιβλιοθηκονόμους με εμπειρία πάνω στο αντικείμενο για να φέρουν σε πέρας αυτή την αποστολή. Μ' αυτό τον τρόπο το αποτέλεσμα θα είναι πιο ποιοτικό και πιθανόν να ολοκληρωθεί πιο σύντομα. Αρκετά τέτοια προγράμματα χρηματοδοτούνται από το ευρωπαϊκό πρόγραμμα επιχορηγήσεων των βιβλιοθηκών Ε.ΠΕ.Α.ΕΚ., που αποτελεί άλλο ένα κίνητρο για την προώθηση ενός τέτοιου, πιο ευέλικτου τρόπου στελέχωσης των βιβλιοθηκών. Είναι προφανές βέβαια ότι η διαδικασία της στελέχωσης, με όλα τα στάδια της, που περιγράψαμε εν συντομία στην προηγούμενη παράγραφο ισχύει και για τις προσλήψεις του προσωπικού μέσω συμβάσεων έργου.

Ακόμη ένα ζήτημα που πρέπει να τονίσουμε στην στελέχωση των βιβλιοθηκών είναι η σημασία του επιπέδου περιγραφής των θέσεων εργασίας που προκηρύσσονται. Τα απαραίτητα προσόντα και τα καθήκοντα των υποψηφίων βιβλιοθηκονόμων θα πρέπει να αναλύονται και να περιγράφονται με μεγάλη ακρίβεια, για να επιτυγχάνεται η ταύτιση των θέσεων και των εργαζομένων, με την μέγιστη δυνατή ακρίβεια. Μπορούν να αποφευχθούν πολλά μελλοντικά προβλήματα στην λειτουργία των βιβλιοθηκών εάν ακολουθείται ορθά η διαδικασία στελέχωσης των οργανισμών.

2.2 Απογραφή και καθορισμός αναγκών σε προσωπικό

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η ακολουθία των δραστηριοτήτων της στελέχωσης, με πρώτη την απογραφή και δεύτερο τον καθορισμό των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό, που θα αναλύσουμε παρακάτω.



Σχήμα 2.1 Ακολουθία των δραστηριοτήτων της στελέχωσης

Το πρώτο σκέλος της στελέχωσης αφορά την αποσαφήνιση της κατάστασης στο εσωτερικό των οργανισμών. Ο *προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού* είναι μια τεχνική που ανέπτυξαν οι επιχειρήσεις κατά τις δεκαετίες του 1950 και 60' για να ελέγξουν την ροή του εργατικού δυναμικού τους. Αν και ως θεωρία δεν λαμβάνεται σημαντικά υπόψη από τον ιδιωτικό κλάδο πλέον, υπάρχουν δυο λόγοι που η απογραφή και ο καθορισμός των αναγκών του προσωπικού είναι σημαντικός για τις βιβλιοθήκες. Πρώτον για επαγγελματικούς χώρους όπου το επίπεδο ειδίκευσης είναι υψηλό –για εργοστάσια και άλλους βιομηχανικούς χώρους δεν ισχύει αυτό- η διαδικασία αυτή συμβάλει ώστε να μην υπάρχει διακοπή της παραγωγικής αλυσίδας, αφού οι αλλαγές προβλέπονται εγκαίρως και δεύτερον η ανίχνευση των τάσεων στο εσωτερικό των βιβλιοθηκών, μπορεί να βοηθήσει στο καλύτερο "στήσιμο" τους. Δηλαδή θα μπορέσει το διευθυντικό προσωπικό να διαπιστώσει εν όψει

αλλαγών τις επιδιώξεις των εργαζομένων, προγραμματίζοντας με μεγαλύτερη άνεση χρόνο, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη και τις προθέσεις του προσωπικού

Ως *απογραφή* ορίζουμε την συστηματική καταγραφή του εργατικού δυναμικού που απασχολεί ένας οργανισμός. Στην καταγραφή αυτή αναφέρονται ο αριθμός των εργαζομένων, άλλα ποσοτικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, το διάστημα εργασίας στην βιβλιοθήκη καθώς επίσης και ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως το επίπεδο της παραγωγικότητας του κάθε εργαζομένου, το επίπεδο εκπαίδευσης, οι δυνατότητες προαγωγής, ιδιαίτερες δεξιότητες που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στο μέλλον, η φιλοδοξία του ατόμου κ.α. Μέσα από την απογραφή, το προσωπικό που ασκεί διοίκηση είναι σε θέση να έχει μια πλήρη εικόνα του δυναμικού της βιβλιοθήκης, να προβλέψει τις άμεσες και αναμενόμενες αλλαγές σε διάστημα ενός ή δυο χρόνων, τις συνταξιοδοτήσεις, τις μεταθέσεις καθώς επίσης και να σχεδιάσει πάνω στην βάση των δυνατοτήτων του προσωπικού του, της μελλοντικές αλλαγές που επιδιώκει να προωθήσει. Επίσης διαμέσου της απογραφής, καταγράφεται εκτός από το προσωπικό και οι θέσεις εργασίας που συνθέτουν τον οργανισμό. Με τον όρο *θέση εργασίας* εννοούμε «το πιο μικρό υποσύστημα ή ομάδα ενεργειών μέσα σ' ένα οργανισμό» (Κανελλόπουλος, 1990). Σε όλους τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις αυτή η διαδικασία πραγματοποιείται, είτε με συστηματικό τρόπο είτε με άτυπο. Αυτό σχετίζεται περισσότερο με το μέγεθος των βιβλιοθηκών και το πλήθος των βιβλιοθηκονόμων που απασχολούν. Παραδείγματος χάριν σε μια μικρή βιβλιοθήκη που απασχολεί τέσσερα άτομα, ο προϊστάμενος μπορεί να ελέγξει την ροή του προσωπικού χωρίς συστηματική προσπάθεια, ενώ σε μια βιβλιοθήκη με 25 εργαζομένους είναι απαραίτητη η συστηματική απογραφή των στοιχείων του προσωπικού.

Για την συστηματική απογραφή του προσωπικού στοιχειοθετούνται ειδικοί πίνακες όπου καταγράφονται αναλυτικά τα στοιχεία των εργαζομένων που αναφέραμε. Κατά τους Κώστα και Αλεξία Τσωρτζάκη (1992, σελ.167), οι πίνακες απογραφής παρουσιάζουν εκτός από το προφανή πλεονεκτήματα που αναφέραμε (συνολική εποπτεία του προσωπικού, ομαλοποίηση της διαδοχής των συνταξιοδοτούμενων, καταγραφή των δυνατοτήτων του προσωπικού) και δυο μειονεκτήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- Πρώτον, για την δημιουργία αυτών των πινάκων χρειάζεται πολύς χρόνος, μεγάλη προσπάθεια και συνεχείς ενημέρωση και
- Δεύτερον, τα στοιχεία που περιέχονται στους πίνακες δεν επαρκούν για την πλήρη αξιολόγηση των εργαζομένων.

Για την κατάρτιση των πινάκων εκτός από τα τυπικά στοιχεία που είναι δεδομένα και σταθερά, τα άλλα στοιχεία που αφορούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, μπορούν να συγκεντρωθούν μόνο μέσα από διαπροσωπική επικοινωνία των προϊσταμένων με τους υπαλλήλους.

Η απογραφή αποτελεί την βάση για τον καθορισμό των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό. Γνωρίζοντας λοιπόν το μέγεθος και τις δυνατότητες του προσωπικού που διευθύνουν, οι διοικητικοί μπορούν να σχεδιάσουν την μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού εξασφαλίζοντας παράλληλα ότι δεν θα σπάσει η παραγωγική αλυσίδα κατά την περίοδο των ανακατατάξεων. Στις βιβλιοθήκες ειδικά, που οι αλλαγές δρομολογούνται σ' ένα σταθερό πλαίσιο και χωρίς ιδιαίτερη χρονική πίεση, η αντικατάσταση του προσωπικού ή η κάλυψη νέων θέσεων θα πρέπει να γίνεται με ομαλό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τον απαιτούμενο χρόνο προσαρμογής των εργαζομένων υπό τις νέες συνθήκες. Κατά την πρόβλεψη ζήτησης προσωπικού πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράγοντες:

- Τμήματα που πρέπει να δημιουργηθούν για να καλύψουν νέες ανάγκες και προσδιορισμός του αριθμού των εργαζομένων που θα τα στελεχώσουν.
- Τμήματα που πρέπει να καταργηθούν και προγραμματισμός των μετακινήσεων των εργαζομένων τους.
- Ανασχηματισμός σε μονάδες που ήδη υπάρχουν.
- Προβλεπόμενες συνταξιοδοτήσεις, αποχωρήσεις, προαγωγές ή διακοπές εγκυμοσύνης που θα αφήσουν ανοιχτές θέσεις εργασίας.
- Καταγραφή των απαραίτητων προσόντων για την κάλυψη των νέων θέσεων

Αυτή η διαδικασία πρέπει να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα μεταξύ ενός ή δυο ετών, αλλά και σε ιδιαίτερες περιπτώσεις όταν παραστεί ανάγκη λόγω ραγδαίων αλλαγών. Βέβαια το διοικητικό προσωπικό πρέπει να έχει συνεχή επαφή με τους εργαζομένους για να προλαμβάνει τις βραχυπρόθεσμες ανακατατάξεις και να χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα του τακτικής απογραφής, για τον μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Οι βιβλιοθήκες που εκ των πραγμάτων έχουν σταθερή δομή, έχουν σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ιδιωτικών επιχειρήσεων που βρίσκονται αντιμέτωπες συχνά με απρόβλεπτες ελλείψεις προσωπικού.

2.3 Εξωτερικές προσλήψεις ή εσωτερικές μεταθέσεις;

Ένα βασικό ερώτημα που αντιμετωπίζουν οι διευθύνοντες κατά την κάλυψη νεοσύστατων θέσεων εργασίας, είναι εάν θα πρέπει να καλύψουν αυτές τις θέσεις με άτομα εκτός ή εντός του οργανισμού; Ειδικά όταν οι θέσεις εργασίας περιλαμβάνουν διοικητικές αρμοδιότητες το ζήτημα είναι πολύ κρίσιμο γιατί μια λάθος επιλογή σ' αυτό το ιεραρχικό επίπεδο μπορεί να επιφέρει προβλήματα σ' όλο τον οργανισμό. Και οι δύο τρόποι κάλυψης μιας νέας θέσης εργασίας διαθέτουν κάποια πλεονεκτήματα αλλά και κάποια μειονεκτήματα που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για την εκάστοτε επιλογή προσωπικού.

Στην περίπτωση της κάλυψης μίας θέσης με ένα άτομο έξω από τον οργανισμό ένα σημαντικό πλεονέκτημα είναι ότι εισάγεται μια νέα δυναμική στο χώρο εργασίας, με νέες ιδέες και διάθεση να εργασθεί, ώστε να καθιερωθεί εντός του οργανισμού. Στον αντίποδα αυτής της περίπτωσης είναι η πιθανότητα το άτομο που θα προσληφθεί, είτε να μην διαθέτει τα ουσιαστικά προσόντα ή τις δεξιότητες, είτε να μην μπορέσει να προσαρμοστεί πλήρως στο περιβάλλον εργασίας. Επίσης είναι βέβαιο ότι ακόμη και αν ο νέος εργαζόμενος έχει τις δυνατότητες και την διάθεση να δουλέψει ποιοτικά, το διάστημα προσαρμογής του στο νέο περιβάλλον -οι άνθρωποι, το αντικείμενο εργασίας, οι διαδικασίες- θα είναι πολύ μεγαλύτερο από το αντίστοιχο που θα χρειαστεί ένας ήδη εργαζομένου στην βιβλιοθήκη. Παρόλα τα μειονεκτήματα βέβαια είναι απαραίτητο ένα μέρος των νέων θέσεων που προκύπτουν στις βιβλιοθήκες να καλύπτονται από εξωτερικούς υποψηφίους, ώστε να ανανεώνεται το δυναμικό των οργανισμών και διαμέσου αυτού να επιτυγχάνεται πιο εύκολα η προσαρμογή στις νέες συνθήκες και τις νέες τάσεις του κλάδου εργασίας. Επίσης είναι σημαντικό να παρατηρείται και ο μέσος όρος της ηλικίας των εργαζομένων για να μην ανέβει σε υψηλά επίπεδα, όπως έχει διαπιστωθεί στις βιβλιοθήκες του εξωτερικού, κάτι που θα σήμαινε την γήρανση του οργανισμού σε επίπεδο νοοτροπίας (Stueart και Moran, 2002).

Στην περίπτωση των εσωτερικών μετακινήσεων των εργαζομένων, είτε πρόκειται για μεταφορές είτε για μετακινήσεις στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο αλλά σε άλλο εργασιακό πόστο, αυτό συνεπάγεται εκ νέου κινητοποίηση του εργαζομένου και έναν έμμεσο τρόπο αύξησης της απόδοσης του. Ειδικά εάν η νέα θέση πρόκειται για μια κάθετη διεύρυνση των αρμοδιοτήτων του εργαζομένου, δηλαδή στην λήψη από μέρους του σχεδιαστικών και οργανωτικών αρμοδιοτήτων, τότε μπορεί να επιτευχθεί μακροπρόθεσμη παρακίνηση και βελτίωση των δυνατοτήτων του εργαζομένου. Άλλο ένα πλεονέκτημα είναι ότι η περίοδος προσαρμογής στα νέα καθήκοντα θα είναι μικρή, δεδομένης της εξοικείωσης του εργαζομένου με το εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, για ένα πόστο όπου χρειάζεται υψηλό επίπεδο υπευθυνότητας μπορεί να επιλεγεί ένα άτομο που έχει επιδείξει τέτοια χαρακτηριστικά, κάτι που δεν μπορεί να είναι θετικά γνωστό για έναν εξωτερικό υποψήφιο. Στον αντίποδα αυτών των πλεονεκτημάτων, βρίσκεται το ενδεχόμενο από τις εσωτερικές μετακινήσεις να παρουσιαστεί εσωστρέφεια στον οργανισμό, η οποία συνεπάγεται άρνηση στην καινοτομία και στην εξέλιξη. Επίσης η προώθηση ενός υπαλλήλου σε μια νέα θέση εργασίας, με υψηλότερες απολαβές ή μεγαλύτερο εύρος αρμοδιοτήτων, μπορεί να γεννήσει προστριβές και αντιζηλίες μεταξύ των εργαζομένων. Τέλος ένας παλαιός εργαζόμενος ίσως να μην μπορεί να προσαρμοστεί στους νέους ρυθμούς και τρόπους εργασίας και να μην δέχεται υποδείξεις στη μέθοδο εργασίας του. Έτσι ο οργανισμός χάνει την φρεσκάδα και την ευελιξία του, απαραίτητα χαρακτηριστικά για τις βιβλιοθήκες ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις εξελισσόμενες ανάγκες του κοινού τους.

Μια γενική θέση που θα μπορούσαμε να προτείνουμε είναι: η πλειοψηφία των ανώτερων θέσεων να στελεχώνεται από εγγυημένης ποιότητας και πολύχρονης πείρας εργαζομένους (που διαθέτουν ικανότητες και εκπαίδευση πάνω στην διοίκηση), αφήνοντας παράλληλα και ένα ποσοστό περίπου 20% των θέσεων να καλύπτεται από νέους εργαζομένους. Στις μεσαίες και κατώτερες θέσεις του οργανισμού, -ειδικά στις τελευταίες- το νέο προσωπικό θα πρέπει να καλύπτει μεγαλύτερο ποσοστό, π.χ. μέσα από τις συμβάσεις εργασίας, για να γίνεται χρήση του "νεύρου" και της πρωτοτυπίας που μπορεί να φέρει στην λειτουργία των βιβλιοθηκών.

2.4 Ανάλυση θέσεων εργασίας

Για την επιλογή του καλύτερου δυνατού ανθρώπινου δυναμικού σε μια βιβλιοθήκη όπως και σε κάθε άλλο οργανισμό, είναι απολύτως απαραίτητο να προηγηθεί μια σε βάθος *ανάλυση του εργασιακού αντικειμένου* που καλύπτει η νέα θέση. Το στάδιο που προηγείται της *περιγραφής της θέσης εργασίας* είναι η *ανάλυση* της θέσης, κατά την οποία το διευθυντικό προσωπικό της βιβλιοθήκης προσδιορίζει τα επιμέρους συστατικά της θέσης εργασίας. Για παράδειγμα, μια θέση στο πληροφοριακό γραφείο μπορεί να περιλαμβάνει μαζί με την εξυπηρέτηση και καθοδήγηση των χρηστών κατά την επιλογή του υλικού που χρειάζονται και μικρότερης κλίμακας αρμοδιότητες, όπως την μέριμνα για την διατήρηση της τάξης μέσα στον χώρο του σπουδαστηρίου, την επαναφορά των βιβλίων στα ράφια αλλά και παράλληλες εξίσου σημαντικές αρμοδιότητες, όπως επιλογή νέου υλικού για την βιβλιοθήκη και την εκπαίδευση του κοινού στην χρήση του αυτοματοποιημένου καταλόγου και άλλων υπηρεσιών της βιβλιοθήκης. Άλλωστε κάθε θέση εργασίας είναι μια ζωντανή πτυχή του οργανισμού, η οποία υφίσταται συνεχείς αλλαγές, λόγω των νέων αναγκών που προκύπτουν από το περιβάλλον. Γι' αυτό τον λόγο είναι μείζονος σημασίας πριν από την περιγραφή μιας θέσης εργασίας να έχουν αναλυθεί οι επιμέρους εργασιακές αρμοδιότητες για να μπορούν να καθοριστούν με ακρίβεια τα προσόντα που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση αυτών των εργασιών.

Σε αρκετές περιπτώσεις από την ανάλυση των θέσεων εργασίας ενός οργανισμού μπορεί να προκύψει ότι δυο προγενέστερες θέσεις έχουν συγχωνευθεί ή ότι ένα εργασιακό πόστο είναι στην ουσία άνευ σημασία για την λειτουργία της βιβλιοθήκης και θα πρέπει να μετασχηματιστεί πλήρως. Παραδείγματος χάριν η δουλειά των καταλογογράφων μιας βιβλιοθήκης αλλάζει πλήρως από την στιγμή που οι βιβλιογραφικές αναγραφές παραδίδονται έτοιμες μαζί με τα τεκμήρια ή ακόμα περισσότερο όταν θα γίνεται άμεση ενημέρωση του αυτοματοποιημένου καταλόγου, χωρίς δική τους παρέμβαση. Τότε ο ρόλος αυτών των εργαζομένων θα πρέπει να επανακαθοριστεί πλήρως και να αποφασιστούν τα νέα τους καθήκοντα μέσα στον οργανισμό. Οι διευθύνοντες θα πρέπει να παρατηρούν αυτές τις εξελίξεις, να τις καταγράφουν στις αναλύσεις των εργασιακών θέσεων, αποφεύγοντας να διατηρούν θέσεις που στην ουσία δεν καλύπτουν παρούσες ανάγκες του οργανισμού. Αυτό άλλωστε είναι ένα από τα βασικά προβλήματα των

γραφειοκρατικών οργανισμών, που στηρίζονται σε πάγιες δομές και έχουν την τάση να διατηρούν απαρχαιωμένες θέσεις εργασίας με παρωχημένο περιεχόμενο. Από την στιγμή που θα αναλυθούν οι θέσεις, θα πρέπει να σχηματιστεί μια σειρά από ομοιογενή καθήκοντα, τα οποία θα συναποτελούν την νέα θέση εργασίας, η σύσταση της οποίας θα είναι σταθερή για ένα χρονικό διάστημα, μέχρι να κριθεί σκόπιμος ο επαναπροσδιορισμός της. Ακολουθεί η περιγραφή η οποία είναι η εμφανέστερη απόληξη της ανάλυσης, αφού η δεύτερη τροφοδοτεί την πρώτη με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την "φωτογράφιση" του εργασιακού πόστου. Βέβαια τα συμπεράσματα της ανάλυσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σε εσωτερικές αποφάσεις του οργανισμού.

2.5 Περιγραφή θέσεων εργασίας

Η περιγραφή μιας νέας θέσης εργασίας είναι η διαδικασία της καταγραφής των καθηκόντων, των υπευθυνοτήτων και των απαιτούμενων προσόντων για την κατάληψη μιας θέσης. Η συστηματική καταγραφή αυτών των στοιχείων προσβλέπει στην προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων, δηλαδή αυτών που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα για την εκτέλεση της εργασίας. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό η περιγραφή να είναι ακριβής σε ότι αφορά τα καθήκοντα και τα προσόντα, για να επιτυγχάνεται η ταύτιση των υποψηφίων με το εργασιακό αντικείμενο. Αρκετά συχνά γίνεται το λάθος η περιγραφή του αντικείμενου εργασίας να είναι γενική ή ελλιπής, εξαιτίας της πρόχειρης ανάλυσης. Ένα άλλο λάθος εξίσου σημαντικό και πάρα πολύ συχνό στην εμφάνιση του, είναι το να ζητούνται υπερβολικά υψηλά σε επίπεδο και εύρος προσόντα για την εκτέλεση μιας απλής, "γραμματιακής" δουλειάς. Ειδικά με τις παρούσες συνθήκες που κυριαρχούν στην αγορά εργασίας, η ανεργία μπορεί να εξωθήσει επαγγελματίες με πολύ υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης να δεχθούν θέσεις περιορισμένου ενδιαφέροντος, στις οποίες δεν κάνουν καμία χρήση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους. Αυτή η τακτική καταστρέφει τις δυνατότητες αυτών των εργαζομένων, αποθαρρύνοντας παράλληλα άτομα με λιγότερα προσόντα να διεκδικήσουν αυτές τις θέσεις λόγω των υψηλών απαιτήσεων του οργανισμού, άτομα τα οποία θα μπορούσαν να είναι πιο υπεύθυνα και αποδοτικά αφού δεν θα υποτιμούσαν το αντικείμενο της εργασίας τους. Η περιγραφή πρέπει να περιλαμβάνει, όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με το εργασιακό αντικείμενο, διατυπωμένες με ακριβή τρόπο και σε συστηματική διάταξη.

Σε μια πλήρη περιγραφή θέσης εργασίας, πρέπει να περιλαμβάνονται:

1. **Ο Τίτλος** της θέσης εργασίας, το όνομα της βιβλιοθήκης που προσφέρει την θέση και όποιες άλλες γενικές πληροφορίες, π.χ. Μια Θέση Καταλογογράφου για την Κεντρική Δημοτική Βιβλιοθήκη της Θεσσαλονίκης.
2. **Η περίληψη της θέσης**, όπου σε μια μικρή παράγραφο θα περιγράφεται εν συντομία το εργασιακό αντικείμενο και το βασικό πλαίσιο της θέσης, π.χ. Περιγραφική και Θεματική Καταλογογράφηση του

οπτικοακουστικού υλικού της βιβλιοθήκης, ενημέρωση του αυτοματοποιημένου καταλόγου κ.α.

3. **Τα καθήκοντα και οι ευθύνες**, όπου γίνεται αναλυτική καταγραφή των αρμοδιοτήτων της θέσης. Σ' αυτό το στάδιο πρέπει να περιγράφονται ξεκάθαρα, μια προς μια όλες οι αρμοδιότητες και να διαχωρίζονται μεταξύ τους, για να είναι πλήρως ενημερωμένοι οι ενδιαφερόμενοι για την εργασία που θα αναλάβουν.
4. **Τα απαιτούμενα προσόντα**, όπου απαριθμούνται οι απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για την κατάληψη της θέσης, καθώς επίσης και η απαραίτητη εμπειρία. Εκτός από τα τυπικά προσόντα στα οποία περιλαμβάνονται τα πτυχία των σπουδών, πρέπει να γίνεται αναφορά σε προσωπικές ικανότητες και χαρακτηριστικά. Μ' αυτό τον τρόπο αποσαφηνίζονται καλύτερα τα προσόντα που θα πρέπει να διαθέτει ο ενδιαφερόμενος, π.χ. για την κατάληψη μιας θέσης δημοσίων σχέσεων και οργάνωσης εκδηλώσεων μιας βιβλιοθήκης είναι απαραίτητα προσόντα η επικοινωνιακή διάθεση, η ευχέρεια και η ευφράδεια λόγου. Οι δυνατότητες αυτές θα πρέπει να διαπιστωθούν μέσω ειδικών τεστ ή κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων των υποψηφίων.
5. **Οι απολαβές**, όπου διασαφηνίζονται οι οικονομικές απολαβές του εργαζομένου για την εκτέλεση της εργασίας, και τέλος
6. **Πληροφορίες για την χρονική περίοδο και τον χώρο** που θα πραγματοποιηθεί η διαδικασία των προσλήψεων, που αναγράφονται οι σχετικές πληροφορίες για την αίτηση, τα δικαιολογητικά, τις συνεντεύξεις και άλλες σχετικές διαδικαστικές δραστηριότητες.

Μετά την περιγραφή ακολουθεί η δημοσίευση της θέσης για την προσέλκυση των υποψηφίων. Οι θέσεις εκτός από την κοινοποίηση τους μέσω της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως, θα πρέπει να δημοσιοποιούνται σε εφημερίδες και στο διαδίκτυο –ιστοσελίδα της βιβλιοθήκης, βιβλιοθηκονομικά newsletters- για να προσελκύεται μεγαλύτερος αριθμός υποψηφίων.

Ακολουθεί η περιγραφή μιας θέσης βιβλιοθηκονόμου από το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας που περιλαμβάνει όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία:

Πρόσληψη ενός (1) βιβλιοθηκονόμου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΡΕΥΝΩΝ

ΠΡΟΣΚΛΗΣΗ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ

Το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών για την υλοποίηση του

έργου «ΠΛΟΗΓΙΣ: ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ ΣΤΗ ΓΝΩΣΗ: Ενίσχυση διάθεσης ηλεκτρονικού περιεχομένου και παροχή πληροφοριακής παιδείας στη Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας», το οποίο εκτελείται στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης II (ΕΠΕΑΕΚ II-Ενέργεια 2.1.3, Κατηγορία Πράξεων ε «Ενίσχυση και Εμπλουτισμός Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών») με χρονική διάρκεια από 01/07/2000 μέχρι 31/12/2006 και συγχρηματοδοτείται μέσω του ΥΠΕΠΘ από την Ευρωπαϊκή Ένωση [3ο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης κατά 75% Κοινοτική Συμμετοχή (ΕΚΤ) και 25% Εθνικοί πόροι], **προτίθεται να αναθέσει έργο**, μετά από διαδικασία αξιολόγησης των τίτλων σπουδών, βιογραφικών, πιστοποιητικών Προϋπηρεσίας και λοιπών αποδεικτικών στοιχείων καθώς και των ιδίων των υποψηφίων, **σε δύο (2) άτομα** και συγκεκριμένα σε:

A. Ένα (1) Βιβλιοθηκονόμο προκειμένου να αναλάβει την εφαρμογή και λειτουργία του Προγράμματος Υποστήριξης Ηλεκτρονικών Μαθημάτων (e-class) για το χρονικό διάστημα από την έγκριση της πρόσληψης και μέχρι 12 μήνες, με δυνατότητα συνέχισης της συνεργασίας μετά από έγκριση αρμοδίου οργάνου μέχρι την ολοκλήρωση του παραδοτέου (31/12/2006) και προβλεπόμενη συνολική αμοιβή παραδοτέου (μέχρι 31/12/2006) σαράντα τρεις χιλιάδες διακόσια πενήντα επτά Ευρώ και οκτώ λεπτά (43.257,08), συμπεριλαμβανομένου στο ποσό αυτό του αναλογούντος ΦΠΑ και του νόμιμου φόρου.

Απαιτούμενα προσόντα:

1. α) Πτυχίο σχολής βιβλιοθηκονομίας από ΑΕΙ ή ΑΤΕΙ της ημεδαπής ή ισότιμης σχολής της αλλοδαπής και μεταπτυχιακό δίπλωμα στη Βιβλιοθηκονομία ή τις Επιστήμες Πληροφόρησης, διάρκειας τουλάχιστον ενός ακαδημαϊκού έτους.
 - β) Ελλείπει υποψηφίων με τα παραπάνω προσόντα γίνονται δεκτοί υποψήφιοι κάτοχοι πτυχίου άλλης σχολής (κατά προτεραιότητα επιστημών σχετικών με αυτές που διδάσκονται στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας) από ΑΕΙ ή ΑΤΕΙ της ημεδαπής ή ισότιμης σχολής της αλλοδαπής και μεταπτυχιακό δίπλωμα στη Βιβλιοθηκονομία ή τις Επιστήμες Πληροφόρησης, διάρκειας τουλάχιστον ενός ακαδημαϊκού έτους.
 - γ) Ελλείπει υποψηφίων με τα παραπάνω προσόντα γίνονται δεκτοί υποψήφιοι κάτοχοι πτυχίου σχολής βιβλιοθηκονομίας από ΑΕΙ ή ΑΤΕΙ της ημεδαπής ή ισότιμης σχολής της αλλοδαπής.
2. Άριστη γνώση της Αγγλικής γλώσσας (επιπέδου Proficiency).
 3. Γνώσεις χειρισμού του λογισμικού πακέτου MS-Office σε περιβάλλον Windows.
 4. Προϋπηρεσία σε βιβλιοθήκη (κατά προτίμηση Ακαδημαϊκή) τουλάχιστον ενός χρόνου.

Επιθυμητά προσόντα:

1. Εμπειρία στην ανάλυση συλλογών και τη διασύνδεσή τους με τα προγράμματα σπουδών των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων.
2. Γνώσεις του λογισμικού πακέτου παραγωγής και διαχείρισης online μαθημάτων e-class ή αντίστοιχων.
3. Γνώσεις και εμπειρία στο χειρισμό αυτοματοποιημένων συστημάτων Βιβλιοθηκών

Τα προσόντα όλων των υποψηφίων θα αποδεικνύονται από νόμιμα επικυρωμένα αποδεικτικά προϋπηρεσίας και από πρωτότυπους τίτλους σπουδών ή νόμιμα επικυρωμένα αντίγραφα τους.

Οι ενδιαφερόμενοι καλούνται να καταθέσουν

1. **αίτηση** [το σχετικό έντυπο αίτησης θα διατίθεται από τη Βιβλιοθήκη σε έντυπη μορφή και από την ιστοσελίδα της Βιβλιοθήκης σε ηλεκτρονική μορφή],
2. αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα,
3. πρωτότυπους ή νόμιμα επικυρωμένους τίτλους σπουδών
4. καθώς και κάθε άλλο στοιχείο που θα τεκμηριώνει στοιχεία του Βιογραφικού τους Σημειώματος,

στη Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας (Ημιόροφος, Γραφείο Οικονομικής Διαχείρισης), από **7/6/2004 έως 15/6/2004 κατά τις ώρες 09:00 - 13:00.**

Πληροφορίες:

Παναγιώτα Πατραγκού, τηλ. 2310891833, Μαρίνα Τεπέτωφ, τηλ. 2310891836.

Οι παραπάνω αναθέσεις τελούν υπό την προϋπόθεση της έγκρισής τους από τα αρμόδια συλλογικά όργανα του Πανεπιστημίου.

Σχήμα 2.2 Ανακοίνωση (περιγραφή) μιας θέσης βιβλιοθηκονόμου από το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

2.6 Διαδικασία επιλογής προσωπικού

Από την στιγμή που θα ανακοινωθεί η προσφορά μιας θέσης, ακολουθεί μια διαδικασία όπου οι υποψήφιοι πρέπει να συμπληρώσουν την αίτηση για την κατάληψη της θέσης, να καταθέσουν τα βιογραφικά τους στοιχεία, να περάσουν από συνέντευξη εργασίας και στην συνέχεια το προσωπικό είναι υπεύθυνο για τις προσλήψεις πρέπει να επιβεβαιώσει τα στοιχεία του βιογραφικού σημειώματος και να κάνει την τελική επιλογή. Στην ουσία πρόκειται για ένα διαδοχικό ξεκαθάρισμα υποψηφίων, που περνάει από την μια διαδικασία στην επόμενη, για να καταλήξει στην τελική απόφαση μεταξύ αυτών που διαθέτουν όλα τα απαραίτητα προσόντα (τυπικά και άτυπα).

2.6.1 Αίτηση εργασίας και βιογραφικό σημείωμα

Στο πρώτο στάδιο θα πρέπει οι υποψήφιοι να συμπληρώσουν μια τυποποιημένη αίτηση που θα περιλαμβάνει τα προσωπικά τους στοιχεία -ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, τηλέφωνο επικοινωνίας- και μαζί να καταθέσουν το βιογραφικό τους σημείωμα, μαζί με τις απαραίτητες βεβαιώσεις όπου καταγράφονται οι τίτλοι της εκπαίδευσης τους, τα στοιχεία της προϋπηρεσίας τους και πιθανόν κάποια προσωπικά ενδιαφέροντα και ικανότητες τους. Με βάση αυτά τα στοιχεία και δεδομένων των προϋποθέσεων που έχει εξ αρχής θέσει ο οργανισμός, θα γίνει η πρώτη επιλογή των υποψηφίων. Όσοι δεν διαθέτουν τις βασικές προϋποθέσεις θα εξαιρούνται αμέσως και οι υπόλοιποι θα προωθούνται στην επόμενη φάση που είναι αυτή των συνεντεύξεων. Μετά την πρώτη επιλογή των υποψηφίων ο αριθμός τους θα μειωθεί αρκετά, ώστε η διενέργεια των συνεντεύξεων να είναι εφικτή από άποψη χρόνου και κόστους. Τα κριτήρια αξιολόγησης των βιογραφικών θα πρέπει να έχουν προαποφασιστεί, συμπεριλαμβανομένης της βαρύτητας της προϋπηρεσίας πάνω στο αντικείμενο απασχόλησης.

2.6.2 Συνέντευξη εργασίας

Η συνέντευξη εργασίας γίνεται με σκοπό την αμφίδρομη ζωντανή επικοινωνία του υπεύθυνου για τις προσλήψεις προσωπικού, με τους υποψηφίους, σε σχέση πάντα με το εργασιακό αντικείμενο. Η διαδικασία αυτή παρέχει την δυνατότητα να γίνει αντιληπτό το επίπεδο των ικανοτήτων και ο βαθμός ταύτισης τους με την προσφερόμενη θέση. Για να είναι μια συνέντευξη αποτελεσματική και τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν απ' αυτήν έγκυρα, θα πρέπει να έχουν μελετηθεί τα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων και με βάση αυτά τα στοιχεία να διαμορφωθεί μια σειρά από ερωτήσεις που σαν

στόχο θα έχουν να αποσαφηνίσουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και ένα μέρος της εργασιακής νοοτροπίας και συμπεριφοράς των υποψηφίων. Παρόλο που υπάρχουν αρκετές αμφισβητήσεις για την αποτελεσματικότητα των συνεντεύξεων, στις οποίες υποστηρίζεται ότι περισσότερο κρίνονται οι επικοινωνιακές ικανότητες των υποψηφίων, σε βάρος μάλιστα των εργασιακών και ότι τα συμπεράσματα σε μεγάλο ποσοστό είναι παραπλανητικά, η συνέντευξη εργασίας παραμένει «η καρδιά της διαδικασίας της επιλογής» (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 1992, σελ. 176). Στους δημοσίους οργανισμούς βέβαια υπάρχει η τάση να μην δίνεται ιδιαίτερη σημασία ή και να μην πραγματοποιούνται καθόλου συνεντεύξεις, στηρίζοντας την επιλογή μόνο στα τυπικά προσόντα και αγνοώντας στην ουσία τον ανθρώπινο παράγοντα.

Για να είναι επιτυχής η συνέντευξη θα πρέπει να διέπεται από κάποιους κανόνες. Κατ' αρχήν οι προγραμματισμένες ερωτήσεις θα πρέπει να αφορούν αποκλειστικά εργασιακά θέματα. Θα πρέπει να υπάρχει σεβασμός για τα προσωπικά δεδομένα των υποψηφίων και να αποφεύγονται ερωτήσεις που σχετίζονται με την θρησκεία, την εθνική καταγωγή, αναπηρίες κ.α. Οι ερωτήσεις μπορεί να είναι ανοιχτού ή κλειστού τύπου, για να μπορεί να διαπιστωθεί η ευχέρεια του υποψηφίου στην ανάπτυξη της σκέψης του. Οι ερωτήσεις δεν πρέπει να εκμαιεύουν μια ορισμένη απάντηση από τον ερωτώμενο, αλλά να τον αφήνουν να εκφράζει την προσωπική του άποψη. Η συνέντευξη πρέπει να κυλίσσει σε κλίμα φιλικό και ο υποψήφιος να αισθάνεται άνετα, ώστε οι απαντήσεις να είναι όσο το δυνατόν πιο αυθόρμητες. Αυτό πρέπει να το επιτύχει ο συνεντευξιαστής μέσω της δικής του "φυσιολογικής" συμπεριφοράς. Επίσης πρέπει να επιλεγεί ένας χώρος όπου να μην γίνονται διακοπές και να μην υπάρχει θόρυβος ή άλλης μορφής ενοχλήσεις. Ο χρόνος της συνέντευξης θα πρέπει να είναι προκαθορισμένος και να μην ξεπερνάει τα 20 με 30 λεπτά. Το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου της συζήτησης θα πρέπει να μιλάει ο υποψήφιος και ο συνεντευξιαστής να καθοδηγεί με τις ερωτήσεις και τα σχόλια του, την πορεία της συζήτησης. Καλό είναι να κρατούνται σημειώσεις είτε χειρόγραφες, είτε μέσω μαγνητοφώνησης της συνέντευξης.

Κατά την διάρκεια της συνέντευξης μπορεί να ζητηθούν κάποια *δείγματα εργασίας* από τον υποψήφιο, ειδικά εάν το αντικείμενο εργασίας απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις. Παραδείγματος χάριν, για μια θέση ταξινόμου εκτός από κάποιες γενικές ερωτήσεις γύρω από την ταξινόμηση, μπορεί να ζητηθεί από τους υποψηφίους να ταξινομήσουν μερικά τεκμήρια με το ταξινομικό σύστημα που χρησιμοποιεί η βιβλιοθήκη, για να διευκρινιστούν οι πραγματικές τους ικανότητες. Επίσης για τις ξένες γλώσσες μπορεί να πραγματοποιηθεί κάτι ανάλογο, π.χ. μια σύντομη συζήτηση στην γλώσσα που κατέχει ο υποψήφιος, για να διαπιστωθεί το επίπεδο του. Αυτή η μέθοδος θεωρείται ως η πιο αξιόπιστη, με βαθμό εγκυρότητας που υπερβαίνει το 50% (Χατζηπαντελή, 1999, σελ. 59). Μετά το πέρας της συνέντευξης οι πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί πρέπει να επεξεργασθούν με βάση ένα σύστημα ιεράρχησης των προσόντων, ώστε η τελική απόφαση να μην επηρεάζεται από προσωπικές στιγμιαίες εντυπώσεις. Οι πληροφορίες που

έχουν εξαχθεί από την συνέντευξη θα εντάσσονται ως τμήμα αυτού του συστήματος. Τέλος πρέπει να επισημανθεί ότι πολύ μεγάλη σημασία για την τελική επιτυχία ή αποτυχία μιας συνέντευξης παίζουν οι ικανότητες και η πείρα του ατόμου που παίρνει την συνέντευξη, και το κατά πόσο θα καταφέρει να εκμαιεύσει από τον υποψήφιο τις κατάλληλες πληροφορίες. Άλλωστε όλα τα στάδια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού όπως έχουμε επισημάνει ξανά, έχουν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Τα συστήματα και οι μέθοδοι δεν μπορούν να καλύψουν πλήρως τον ανθρώπινο παράγοντα και να εξασφαλίσουν την επιτυχία.

2.6.3 Επιβεβαίωση των βιογραφικών στοιχείων

Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό σημείωμα των υποψηφίων που αφορούν την προϋπηρεσία και τους εκπαιδευτικούς τίτλους που διαθέτουν, θα πρέπει να επαληθεύονται από το υπεύθυνο για τις προσλήψεις προσωπικό. Αυτή η εργασία αποτελεί μια από τις πιο δύσκολες και ευαίσθητες περιοχές κατά την διαδικασία της πρόσληψης (Evans, 1983,). Ένα από τα ζητούμενα που πρέπει να αναφερθεί, αφορά την επιβεβαίωση της προϋπηρεσίας, που σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να είναι μείζονος σημασίας προϋπόθεση για την επιλογή μεταξύ των υποψηφίων που ισοδυναμούν στα τυπικά προσόντα. Η προϋπηρεσία θα πρέπει να επαληθεύεται μέσω γραπτής ή μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας. Επίσης πρέπει να αποσαφηνίζονται οι συνθήκες της αποχώρησης από τους προηγούμενους οργανισμούς ή εταιρίες. Η τηλεφωνική επικοινωνία παρέχει το πλεονέκτημα της πληρέστερης διερεύνησης της συμπεριφοράς του εργαζομένου, σε προγενέστερους εργασιακούς χώρους. Οι πληροφορίες που θα προκύψουν από αυτές τις πηγές δεν πρέπει να υιοθετηθούν άκριτα, ειδικά εάν δεν είναι εξακριβωμένες από πάνω από μια πηγές. Εάν διαπιστωθεί ότι κάποια από τα στοιχεία της προϋπηρεσίας είναι ψευδή, θα πρέπει να ληφθεί πολύ σοβαρά υπόψη σε βάρος του υποψηφίου. Πολλές μετακινήσεις ως προς το αντικείμενο, καθώς και αλλαγές εργασιακών χώρων πρέπει να λαμβάνονται ως δείγματα αστάθειας. Οι επιστολές που δεν προέρχονται από επαγγελματικούς χώρους και σχετίζονται με προσωπικές συστάσεις δεν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, γιατί οι κρίσεις που εκφράζουν βασίζονται σε προσωπικές σχέσεις και ως εκ τούτου είναι αναξιόπιστες.

2.7 Η τελική απόφαση

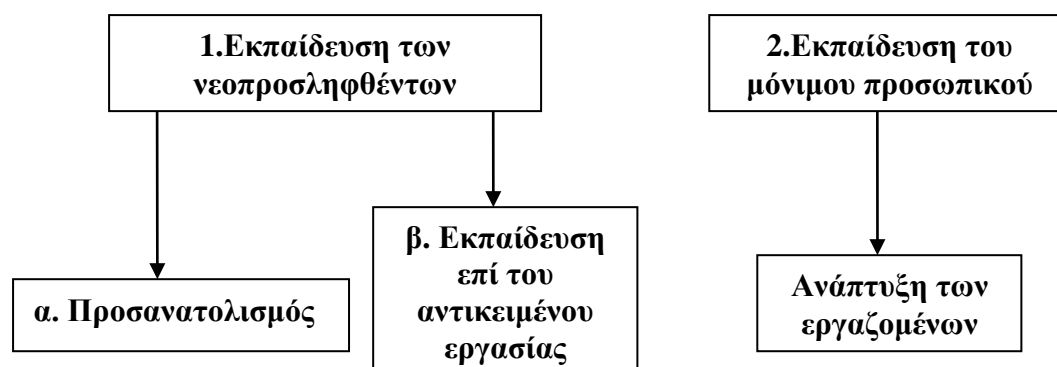
Ακολουθώντας την διαδικασία όπως την περιγράψαμε παραπάνω και ολοκληρώνοντας όλα τα στάδια πρέπει καταλήξουμε σε μια απόφαση που να στηρίζεται σε θεμελιωμένα στοιχεία. Η σύγκριση των υποψηφίων πρέπει να είναι δίκαιη και να στηρίζεται πρώτον στα τυπικά προσόντα, δεύτερον στην προϋπηρεσία και τρίτον στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υποψηφίων που αποκαλύφθηκαν από την συνέντευξη. Η διαδικασία της στελέχωσης πρέπει να εκτείνεται σε μια αρκετά μεγάλη χρονική περίοδο για να προσελκύεται ένας μεγάλος αριθμός υποψηφίων αλλά και για να αποφεύγονται οι βιαστικές και πρόχειρες λύσεις, που είναι αιτία πολλών μακροχρόνιων προβλημάτων. Στην τελική απόφαση συνήθως συμμετέχουν πάνω από ένα άτομα, μέλη του διοικητικού προσωπικού της βιβλιοθήκης και του ανώτερου οργανισμού,

όργανο του οποίου είναι η βιβλιοθήκη, γεγονός που μπορεί να διασφαλίσει μια αξιόπιστη απόφαση. Η πρώτη περίοδος μετά την πρόσληψη, η εκπαίδευση και η προσαρμογή στο νέο περιβάλλον θα φανερώσουν στην πράξη την επιτυχία της διαδικασίας. Σε περίπτωση που μια επιλογή αποδειχθεί λάθος, επιβάλλεται να γίνουν διορθωτικές κινήσεις –αλλαγή θέσης, μετάθεση, μέχρι και απόλυση αν κριθεί απαραίτητο- για να μην μετατοπίζεται το πρόβλημα στο μέλλον, κάτι που θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στο σύνολο του οργανισμού.

Κεφάλαιο 3^ο

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε τον ρόλο της εκπαίδευσης στις βιβλιοθήκες. Υπάρχουν δυο είδη εκπαιδευτικής υποστήριξης που οφείλουν οι βιβλιοθήκες να παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους, όπως άλλωστε ισχύει και για όλους οργανισμούς που φιλοδοξούν να έχουν μια σταθερή αναπτυξιακή πορεία. Η πρώτη εκπαίδευση είναι αυτή που λαμβάνουν οι νεοπροσληφθέντες εργαζόμενοι, στην οποία περιλαμβάνονται, πρώτον ο βασικός προσανατολισμός στον οργανισμό και εν συνεχεία, η μεθοδική κατάρτιση πάνω στο εργασιακό αντικείμενο που αναλαμβάνουν, και δεύτερον η συνεχής εκπαίδευση (ανάπτυξη) των εργαζομένων, που σαν στόχο έχει την διαρκή ανανέωση των βιβλιοθηκών, μέσα από την συνεχή κατάρτιση των υπαλλήλων τους, με βάση τις εξελίξεις που τελούνται στον ευρύτερο επιστημονικό κλάδο. Άλλο ένα στόχο που εκπληρώνει η συνεχής εκπαίδευση είναι ότι παρέχει την δυνατότητα στις βιβλιοθήκες να μετεξελίσσονται ομαλά και παράλληλα να ενσωματώνουν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες νέες τεχνολογίες. Επομένως είναι σαφές ότι η εκπαίδευση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες βιβλιοθηκονόμοι από τα ανώτατα ιδρύματα βιβλιοθηκονομίας κατά την διάρκεια των βασικών σπουδών τους, δεν είναι σε θέση να καλύψει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες γνωστικές ανάγκες. Στην περίπτωση που η εκπαίδευση δεν ενταχθεί δυναμικά στην λειτουργία των βιβλιοθηκών, το προσωπικό που τις στελεχώνει και ακολούθως οι υπηρεσίες που θα παρέχει, θα είναι απαρχαιωμένες και δεν θα καλύπτουν τις σύγχρονες επιστημονικές ανάγκες.



Σχήμα 3.1 Τα είδη της εκπαίδευσης

3.1 Εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων

Είναι φυσικό κάθε νέος εργαζόμενος που πηγαίνει την πρώτη μέρα στην δουλειά, να έχει σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό άγχος και να είναι διστακτικός για το τι θα αντιμετωπίσει στο νέο χώρο που θα βρεθεί. Ειδικά για άτομα που βρίσκονται στο ξεκίνημα της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας, αυτά τα συναισθήματα είναι πιο έντονα και εάν δεν έχουν σωστή ανταπόκριση τις πρώτες εβδομάδες της επαγγελματικής του πορείας, τότε η αρνητική άποψη που θα σχηματίσουν για τον οργανισμό θα έχει συνέπειες συνολικά στην εργασιακή τους συμπεριφορά (Evans, 1983). Η ενσωμάτωση των νέων εργαζομένων στον οργανισμό, από εργασιακή αλλά και από ψυχολογική άποψη, είναι μια διαδικασία που διαρκεί από μερικές εβδομάδες ως μερικούς μήνες, ανάλογα με την προσαρμοστικότητα του ατόμου. Την πρώτη περίοδο οι κινήσεις του νέου εργαζομένου θα είναι επιφυλακτικές, κάτι που είναι φυσικό και απολύτως θεμιτό, γι' αυτό και η εκπαίδευση δεν πρέπει να διαρκεί μόνο για τις δυο πρώτες μέρες, όπως συμβαίνει σε πολλές περιπτώσεις, αλλά να εκτίνεται σ' ένα μεγαλύτερο χρονικό διάστημα καθοδήγησης και παρακίνησης, μέχρι ο εργαζόμενος να αναλάβει την πρωτοβουλία των κινήσεων του. Ο χειρότερος τρόπος εκπαίδευσης ενός νέου εργαζομένου είναι να του περιγράψουν τα καθήκοντα του και οι διαδικασίες που θα πρέπει να εκτελεί μέσα σε λίγα λεπτά και να αναμένεται από αυτόν να ακολουθήσει τον ρυθμό εργασίας.

Η εκπαίδευση συνεπάγεται χρόνο και προσπάθεια, επομένως είναι μια κοστοβόρος διαδικασία που είναι όμως απολύτως απαραίτητη και η οποία στο τέλος αν πραγματοποιηθεί με τον σωστό τρόπο θα αποδώσει κέρδος στο οργανισμό. Άλλη μια λανθασμένη μέθοδος εκπαίδευσης που ακολουθείτε συχνά, είναι όταν η εκπαιδευτική διαδικασία περιορίζεται στην παρατήρηση των παλαιότερων εργαζομένων ενώ εργάζονται. Για να υπάρξει πλήρης και ομαλή προσαρμογή στο νέο εργασιακό αντικείμενο, η εκπαίδευση πρέπει να αποτελείται από λεκτική περιγραφή και ανάλυση των διαδικασιών και στην συνέχεια πρακτική εξάσκηση υπό την εποπτεία ενός έμπειρου εργαζομένου, διαφορετικά η επιτυχία της εκμάθησης κρίνεται αποκλειστικά από την παρατηρητικότητα του ατόμου. Επίσης για τους εργαζόμενους των βιβλιοθηκών που αναλαμβάνουν θέσεις που έρχονται σε άμεση επαφή με το κοινό, όπως είναι οι βιβλιοθηκονόμοι του πληροφοριακού γραφείου, θα πρέπει να προβλέπεται ένα χρονικό διάστημα προσαρμογής, μέχρι να αναλάβουν πλήρως τα καθήκοντα του.

3.2 Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης

Το μακροχρόνιο κέρδος που μπορούν να έχουν οι βιβλιοθήκες από την εκπαίδευση (διαρκή και επί του αντικειμένου εργασίας), μπορεί να είναι πολύ μεγάλο και σίγουρα μεγαλύτερο από το κόστος (σημαντικό μεν, αναγκαίο δε) που έχουν οι διαδικασίες της. Οι αιτίες για τις οποίες οι βιβλιοθήκες πρέπει να εντάξουν στην φιλοσοφία της λειτουργίας τους την εκπαίδευση και την

ανάπτυξη του προσωπικού, καθώς επίσης και τα πλεονεκτήματα που αυτή θα τους παρέχει είναι:

1. Αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, διαμέσου της ανάπτυξης των γνώσεων και την βελτίωση της αυτοπεποίθησης του καθενός και του ηθικού τους ως σύνολο.
2. Δημιουργία μέσα από το πρόγραμμα της εκπαίδευσης, μιας παράλληλης μεθόδου παρακίνησης.
3. Βελτίωση της επίδοσης του προσωπικού σε εργασιακούς τομείς που πάσχουν.
4. Δημιουργία εργαζομένων με υψηλή κατάρτιση και πολύπλευρες γνώσεις, για την στελέχωση των υψηλόβαθμων θέσεων του οργανισμού (π.χ. μετεκπαίδευση εργαζομένων σε τομείς διοίκησης προσωπικού ή οικονομικής διαχείρισης).
5. Η συνεχής εκπαίδευσης είναι ο μόνος τρόπος για την ομαλή ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών και για την διατήρηση συνεχούς επαφής με τις νέες τάσεις που αναπτύσσονται στον χώρο της επιστήμης της βιβλιοθηκονομίας.
6. Δυνατότητα ανάδειξης του προσωπικού, από παθητικό εκτελεστή εντολών, σε πηγή άντλησης ιδεών, δηλαδή η δημιουργία μιας πλατύτερης βάσης σχεδιασμού και οργάνωσης.
7. Ενδυνάμωση της συνεργασίας των βιβλιοθηκών και προώθηση των στόχων και των δυνατοτήτων τους, μέσα από κοινές εκπαιδευτικές δραστηριότητες (συνέδρια, επικοινωνία με του εκπαιδευτικούς φορείς της βιβλιοθηκονομίας κ.α.)

3.3 Προσανατολισμός

Το πρώτο στάδιο ενσωμάτωσης των νεοπροσληφθέντων στον οργανισμό ονομάζεται *προσανατολισμός* και αποτελείται από την περιήγηση στον χώρο εργασίας και την παρουσίαση και ανάλυση των βασικών αρχών και στόχων του οργανισμού. Την διαδικασία αυτή πρέπει να αναλαμβάνει ένας υπάλληλος που να είναι επιφορτισμένος με την επίτευξη της συνολικής εκπαίδευσης των εργαζομένων. Στην περίπτωση που έχει γίνει ομαδική πρόσληψη προσωπικού, η ενημέρωση αυτή πραγματοποιείται για όλη την ομάδα και γίνεται διαχωρισμός κατά την εξειδικευμένη εκπαίδευση πάνω στο εργασιακό αντικείμενο. Ο προσανατολισμός του εργαζομένου δεν πρέπει να γίνεται βιαστικά, σαν να πρόκειται για μια ασήμαντη τυπική διαδικασία χωρίς περιεχόμενο. Η φιλικότητα στην επικοινωνία και η συστηματικότητα στην εκτέλεση της είναι απαραίτητα συστατικά για επιτυχία της. Σε βιβλιοθήκες του εξωτερικού ο προσανατολισμός των νέων εργαζομένων είναι αντικείμενο μείζονος οργανωτικής και σχεδιαστικής προσπάθειας (Stueart και Moran, 2002). Πρέπει να γίνει μια συνολική παρουσίαση του χώρου εργασίας και ειδικότερα του τμήματος που θα ενταχθεί ο εργαζόμενος. Να παρουσιαστούν τα βασικά πρόσωπα με τα οποία θα έχει άμεση επικοινωνία και συνεργασία καθώς και ο διευθυντής και οι υπόλοιποι προϊστάμενοι του οργανισμού. Θα πρέπει να παρουσιαστεί η συλλογή, ο υλικός εξοπλισμός της βιβλιοθήκης και

γενικά οι βασικές εγκαταστάσεις του κτηρίου. Παράλληλα θα πρέπει να εξηγείται ο τρόπος λειτουργίας της βιβλιοθήκης συνολικά, για να αποκτήσει ο νέος εργαζόμενος μια σφαιρική αντίληψη του έργου που παράγεται, άλλα και για να αντιληφθεί το ρόλο και την σημασία της θέσης που θα αναλάβει στην παραγωγική αλυσίδα. Μ' αυτή τον τρόπο καταπολεμάται η τμηματική νοοτροπία, που κυριαρχεί στους δημόσιους γραφειοκρατικούς οργανισμούς -αν και λόγω μεγέθους οι περισσότερες βιβλιοθήκες δεν κινδυνεύουν- και αποτελεί έναν πρώτο τρόπο παρακίνησης.

Στην συνέχεια πρέπει να αναλυθεί η σημασία της βιβλιοθήκης μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον, να γίνει μια κατατομή του κοινού, τις ανάγκες του οποίου καλύπτει μέσα από τις υπηρεσίες της, που είναι το αντίστοιχο αγοραστικό κοινό για τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Αναλύοντας τις βασικές αρχές της βιβλιοθήκης, θα πρέπει να τονιστούν οι βασικοί στόχοι που έχει θέσει ο οργανισμός απέναντι στους χρήστες της, να γίνει αναφορά στα νέα προγράμματα που αναπτύσσονται και γενικώς το πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού, συνδέοντας το με τα καθήκοντα που θα αναλάβει ο νέος εργαζόμενος. Αυτή η διαδικασία έχει σαν σκοπό της, να εντάξει το άτομο στο πνεύμα του οργανισμού και να διευρύνει την σημασία του μεμονωμένου εργασιακού αντικειμένου προσδίδοντας νόημα στην ατομική προσπάθεια. Επίσης σ' αυτό το στάδιο αποσαφηνίζονται θέματα σχετικά με την επικοινωνία με τους προϊσταμένους και τους υπόλοιπους συνεργάτες, προσπαθώντας να διαμορφώσουν μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης. Αυτή η διαδικασία βέβαια δεν εξαντλείται μόνο κατά την περίοδο ενσωμάτωσης του εργαζομένου, αλλά πρέπει να έχει εξακολουθητικό χαρακτήρα για να διατηρεί την πίστη των εργαζομένων για την σημασία της δουλειάς που επιτελούν. Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει η σημασία της παρακίνησης και της ένδυσης νοήματος στην εργασία, από την πρώτη στιγμή που εισάγεται το άτομο στο εργασιακό περιβάλλον.

Άλλη μια πτυχή του προσανατολισμού είναι η παρουσίαση του κανονισμού εργασίας, για να κατανοήσει το άτομο τα δικαιώματα αλλά και τις υποχρεώσεις του απέναντι στον οργανισμό. Γίνεται ενημέρωση για τον τρόπο και τις ημερομηνίες πληρωμής, το ωράριο εργασίας που θα ακολουθεί ο εργαζόμενος, το ποσό των ημερών που δικαιούται να λείπει σε διάστημα ενός χρόνου, τι συμβαίνει σε περίπτωση απουσίας λόγω ασθένειας και πως καλύπτονται οι θέσεις, την ιεραρχική δομή του οργανισμού και τις δυνατότητες για ανάπτυξη, καθώς και άλλα παρόμοια διαδικαστικά στοιχεία, αναλόγως με το πλαίσιο λειτουργίας της κάθε βιβλιοθήκης. Επίσης πρέπει να δίνονται πληροφορίες για το καθεστώς λειτουργίας της βιβλιοθήκης, κυρίως σε ότι αφορά τις πηγές χρηματοδότησης από άλλους οργανισμούς καθώς και το πλαίσιο πρόσληψης του εργαζομένου, δηλαδή την διάρκεια της σύμβασης –σύμβαση αορίστου χρόνου, συγκεκριμένης χρονικής διάρκειας-, τον χαρακτηρισμό του προσωπικού –μόνιμο, εξωτερικός συνεργάτης, διοικητικό προσωπικό- κ.α. Μετά από την περιήγηση και την ενημέρωση, που μπορεί να διαρκέσει αρκετές ώρες, ο νέος εργαζόμενος πρέπει να έχει μια συζήτηση με

τον προϊστάμενο της βιβλιοθήκης ή του τμήματος ανάλογα με το μέγεθος της βιβλιοθήκης. Θα καθοριστούν τα βασικά καθήκοντα του, θα αναλυθεί η περίοδος της εκπαίδευσης του, θα περιγραφεί η λειτουργία του τμήματος, η θέση που αναλαμβάνει και το βραχυπρόθεσμο πλάνο εργασίας. Η συζήτηση θα πρέπει να περιλαμβάνει τον σαφή καθορισμό των ειδικών γνώσεων πάνω στο εργασιακό αντικείμενο, για να προσδιοριστεί η εργασιακή ετοιμότητα του ατόμου και οι επιμέρους τομείς της εκπαίδευσης. Από εδώ και πέρα ξεκινάει η εξειδικευμένη εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο εργασίας της θέσης που αναλαμβάνει ο νέος βιβλιοθηκονόμος.

3.4 Εκπαίδευση επί του αντικειμένου εργασίας

Καμία σχολή και κανένας εκπαιδευτικός φορέας δεν είναι σε θέση να δημιουργήσουν, πλήρεις σε γνώσεις και ετοιμότητα εργαζομένους. Κάθε θέση εργασίας σε κάθε βιβλιοθήκη διαφέρει σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, από την αντίστοιχη θέση σε μια άλλη βιβλιοθήκη. Η διαφορετικότητα μπορεί να έγκειται στις διαδικασίες που ακολουθούνται, στον υλικό εξοπλισμό που χρησιμοποιείται για την διεκπεραίωση της εργασίας, στο ίδιο το είδος του υλικού που θα κλιθεί να επεξεργαστεί και σε μια σειρά παρόμοιους παράγοντες που καθιστούν την κάθε θέση εργασίας μοναδική. Στην περίπτωση προϋπηρεσίας πάνω στο αντικείμενο, η μέθοδος και η διάρκεια της εκπαίδευσης τροποποιούνται και η προσαρμογή του εργαζόμενου είναι πιο εύκολη, αλλά η ανάγκη εκπαίδευση παραμένει για τον συντονισμό του νέου ατόμου με τον τρόπο εργασίας που ακολουθείται στον οργανισμό. Στις βιβλιοθήκες ειδικά, παρατηρείται σε πολλές θέσης εργασίας να ζητείται ως απαραίτητο προσόν η προϋπηρεσία πάνω στο εργασιακό αντικείμενο, για να εξοικονομείται χρόνος και χρήμα από το διάστημα της προσαρμογής. Παρόλα όμως τα πλεονεκτήματα που παρέχει αυτή η μέθοδος προσλήψεων, υπάρχει το σοβαρό ενδεχόμενο οι υπάλληλοι που διαθέτουν πείρα και έναν σταθερό τρόπο εργασίας, να φέρουν μια λανθασμένη νοοτροπία στον νέο οργανισμό ή να μην μπορούν να συγχρονιστούν με τις νέες συνθήκες.

Για την εκπαίδευση των νέων εργαζομένων θα πρέπει να καταρτιστεί ένα πλήρες πρόγραμμα, που θα παρακολουθεί την εξέλιξη τους, μέσα από τα διάφορα στάδια προσαρμογής που θα διέρχονται. Κάθε σύστημα εκπαίδευσης θα πρέπει να περιλαμβάνει *διάλεξη, ερωτήσεις, παραδείγματα, πρακτική εξάσκηση, διόρθωση των λαθών, σταδιακή προσαρμογή σε συνθήκες εργασίας, παρακολούθηση της προόδου και σταδιακή χαλάρωση αυτή της επίβλεψης* μέχρι το άτομο να ενταχθεί στο φυσιολογικό πλαίσιο ελέγχου και αξιολόγησης. Η διάρκεια της εκπαίδευσης, για θέσεις εξειδικευμένου προσωπικού στις βιβλιοθήκες μπορεί να διαρκέσει από 2 μέρες έως 3 μήνες, αναλόγως της πολυπλοκότητας και το εύρος των καθηκόντων της θέσης (Evans, 1983). Για παράδειγμα, η διάρκεια της εκπαίδευσης ενός βιβλιοθηκονόμου που θα απασχολείται στο πληροφοριακό γραφείο της βιβλιοθήκης θα είναι πιο σύντομη σε σχέση με την διάρκεια της εκπαίδευσης για την θέση του οργανωτή των εκδηλώσεων της βιβλιοθήκης, όπου το εύρος των καθηκόντων είναι πολύ μεγαλύτερο και οι γνώσεις του πάνω σ' αυτό κατά πάσα πιθανότητα

περιορισμένες. Αντιστοίχως, για θέσεις που περιλαμβάνουν τυπικά βιβλιοθηκονομικά προσόντα, όπως οι θέσεις καταλογογράφησης, όπου οι νεοπροσληφθέντες θα διαθέτουν ένα ορισμένο επίπεδο γνώσεων και εμπειρίας, η εκπαίδευση θα είναι πιο εύκολη και σύντομη σε σχέση με μια θέση ψηφιοποίησης υλικού όπου η κατάρτιση θα πρέπει να ξεκινήσει από το μηδέν. Επίσης πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και όπου κρίνεται σκόπιμο να γίνονται τροποποιήσεις στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ανάλογα με τις ικανότητες του εκπαιδευόμενου στην δεκτικότητα, την κατανόηση και αφομοίωση της νέας γνώσης. Έτσι, σε ορισμένες περιπτώσεις, η διαδικασία μπορεί να προχωρήσει πολύ πιο γρήγορα από το αναμενόμενο, λόγω των ανεπτυγμένων γνωστικών ικανοτήτων του εκπαιδευόμενου, ενώ σε άλλες να πρέπει να επιβραδυνθεί. Ο εκπαιδευτής πρέπει να καθορίσει την διάρκεια του προγράμματος με βάση τον χρόνο που είναι απαραίτητος, λαμβάνοντας υπόψη τις δυσκολίες του αντικείμενου και τις γνωστικές ικανότητες ενός μέσου ατόμου, προσδιορίζοντας το τελικά με βάση τις εκάστοτε συνθήκες.

Άλλο ένα χαρακτηριστικό του εκπαιδευόμενου που θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την εκπαιδευτική πρακτική αλλά και το ίδιο το πρόγραμμα της εκπαίδευσης, είναι η ποιότητα και το μέγεθος της πείρας και των γνώσεων που διαθέτει, δηλαδή η βάση των επαγγελματικών του δεξιοτήτων που έχει αναπτύξει από την προγενέστερη εκπαίδευση και σταδιοδρομία του. Οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να διαχωριστούν με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά σε *αρχάριους, επαγγελματίες και εξειδικευμένους επαγγελματίες*, με αρκετές ενδιάμεσες καταστάσεις. Οι πρώτοι είναι άτομα που έχουν λάβει την βασική βιβλιοθηκονομική εκπαίδευση, χωρίς ή με ελάχιστη πείρα, οι δεύτεροι εκτός της εκπαίδευσης διαθέτουν μακρόχρονη πείρα, άρα εφαρμοσμένη γνώση του αντικείμενου και οι τρίτοι είναι άτομα με πλούσια επιστημονική εκπαίδευση (μεταπτυχιακό, διδακτορικό, δημοσιεύσεις) και εξειδίκευση πάνω στο αντικείμενο, δηλαδή με ιδιαίτερες γνώσεις που δεν θα διαθέτει ούτε ο εκπαιδευτής και πιθανόν πρακτική εμπειρία. Αυτός ο διαχωρισμός δεν στοχεύει στο να προσδιορίσει τους αρχάριους ως ανίκανους, αφού ο καθένας αναλόγως του επιπέδου των γνώσεων του μπορεί να προσφέρει στο ανάλογο πόστο, αλλά στο να επισημάνει την διαφορετική εκπαίδευση που πρέπει να λάβουν οι εργαζόμενοι των διαφορετικών κατηγοριών. Στους μεν αρχάριους η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι πιο μακρόχρονη και πολύπλευρη, στους δε επαγγελματίες και ιδιαίτερα στους εξειδικευμένους επαγγελματίες η εκπαίδευση θα πρέπει να έχει πιο πολύ χαρακτήρα προσαρμογής στις νέες εργασιακές συνθήκες.

Μια άλλη παρατήρηση που μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των σταδίων της εκπαίδευσης του προσωπικού, είναι αυτή της διάκρισης μεταξύ της *απομνημόνευσης, της κατανόησης και της ικανότητας* του εργαζομένου να εκτελεί την εργασία (Torrington και Hall, 1998). Ο διαχωρισμός αυτός προέκυψε ως αποτέλεσμα των ερευνών των Downs και Perry και επισημαίνει τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας, από την απλή αποστήθιση μιας διαδικασίας, μέχρι την κατοχύρωση των πραγματικών δεξιοτήτων για την

σωστή εκτέλεση της. Ο δρόμος από το ένα στάδιο στο άλλο περνάει μέσα από την κατανόηση των εργαλείων και των επιμέρους πτυχών της διαδικασίας, καθώς επίσης και την πρακτική εξάσκηση. Οι επαγγελματίες βιβλιοθηκονόμοι -θεωρητικά τουλάχιστον- κατέχουν τις βασικές αρχές της επιστήμης τους, η κατάκτηση των πρακτικών ικανοτήτων όμως έρχεται μέσα από την πραγματική τριβή με το εργασιακό αντικείμενο.

3.5 Κατάρτιση προγράμματος εκπαίδευσης

Εκτός από το γενικό πλαίσιο που περιγράψαμε παραπάνω, για να έχει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης επιτυχία, τα βασικά συστατικά του μέρη θα πρέπει να καταγραφούν, και να υπάρξει η ανάλογη αξιολόγηση στο τέλος της εκπαιδευτικής περιόδου. Αυτή η διαδικασία ισχύει για την εκπαίδευση πάνω στο εργασιακό αντικείμενο, όπως ισχύει και για την συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων ενός οργανισμού. Τα κύρια μέρη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος που πρέπει να προαποφασίζονται είναι (Χατζηπαντελή, 1999):

- Το αναλυτικό πρόγραμμα, δηλαδή οι θεματικές ενότητες και η διάρκεια τους (προσαρμοσμένη στην συγκεκριμένη θέση εργασίας).
- Οι μέθοδοι και τα μέσα εργασίας.
- Οι εκπαιδευτές.
- Οι εκπαιδευόμενοι.
- Ο χώρος και ο χρόνος διεξαγωγής (διάρκεια, διδακτικά μέσα και περιβάλλον).
- Ο τρόπος αξιολόγησης.

Για την καταγραφή αυτών των στοιχείων μπορεί να γίνει εκτενής χρήση των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν κατά την *περιγραφή* της θέσης εργασίας. Από τις παραπάνω παραμέτρους, που πρέπει να προσδιοριστούν πριν το ξεκίνημα της εφαρμογής του προγράμματος, γίνεται εμφανής η πολυπλοκότητα και ο απαιτούμενος χρόνος και κόπος, που συνεπάγεται και το ανάλογο κόστος. Αυτό το κόστος γίνεται ακόμα πιο μεγάλο εάν αναλογιστούμε ότι αυτή η διαδικασία δεν επιτελείται μόνο μια φορά, κατά την εισαγωγή του εργαζόμενου στον οργανισμό, αλλά σε τακτά χρονικά διαστήματα όταν γίνεται η συστηματική επανεκπαίδευση του προσωπικού. Αυτό όμως είναι το τίμημα που πρέπει να πληρώνει κάθε οργανισμός για να διατηρεί σε υψηλό επίπεδο την επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού του, η οποία με το χρόνο αντισταθμίζει το κόστος, μετατρέποντας το σε κέρδος του επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών. Την εκτέλεση της εκπαίδευσης θα πρέπει να την αναλαμβάνει ένα έμπειρο μέλος του τμήματος στο οποίο θα εισαχθεί ο εργαζόμενος, που θα συμμετέχει και στην αξιολόγηση του εκπαιδευόμενου. Την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής περιόδου ακολουθεί η αξιολόγηση του εργαζόμενου, για να διαπιστωθεί κατά πόσο αναπτύχθηκαν οι εργασιακές του δεξιότητες. Ως μέθοδοι αξιολόγησης χρησιμοποιούνται 1) η δοκιμή εργασίας και η μέτρηση της απόδοσης τους, 2) η εξέταση μέσω προφορικών ερωτήσεων (συνέντευξη) ή γραπτών ερωτηματολογίων για τον καθορισμό των γνώσεων τους και 3) η κατάρτιση έκθεσης με τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης από τον

εκπαιδευτή. Ανάλογα με τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης αποφασίζετε η πλήρης ένταξη του εργαζομένου στην παραγωγική διαδικασία ή η παράταση της εκπαίδευσης του.

Η παραπάνω διαδικασία, με την πολυπλοκότητα και τον σχεδιασμό που απαιτεί, ίσως να φαίνεται στο διοικητικό προσωπικό των ελληνικών βιβλιοθηκών εξωπραγματική ή ακόμη και αναποτελεσματική. Η συνήθης τακτική που ακολουθείται στις ελληνικές βιβλιοθήκες, είναι η πρακτική και σύντομη εκπαίδευση, μέσω της παρατήρησης των παλαιών εργαζομένων και κάποιων βασικών υποδείξεων. Πρέπει να γίνει σαφές όμως, ότι αυτού του είδους την εκπαιδευτική διαδικασία ακολουθούν εκτός από τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και οι μεγάλες βιβλιοθήκες του εξωτερικού (Stueart και Moran, 2002), με μεγάλη επιτυχία ως προς το επαγγελματικό επίπεδο του προσωπικού τους. Επομένως, είναι μονόδρομος και για τις ελληνικές βιβλιοθήκες να εισάγουν την συστηματοποίηση της εκπαίδευση του προσωπικού τους, είτε πρόκειται για την προσαρμογή των νέων εργαζομένων, είτε για την ανάπτυξη του μόνιμου προσωπικού τους.

3.6 Ανάπτυξη του προσωπικού

Στην παρούσα ενότητα χρησιμοποιούμε τον όρο *ανάπτυξη* έναντι του όρου *εκπαίδευση* για να τονίσουμε σημειολογικά την σημασιολογική διαφορά που υπάρχει μεταξύ αυτών των όρων. Αν και η ανάπτυξη του προσωπικού συνιστά ένα είδος επανεκπαίδευσης και μοιράζεται μερικές κοινές διαδικαστικές πρακτικές (π.χ. σύσταση προγραμμάτων κατάρτισης) , παρόλα αυτά υπάρχουν σημαντικές διαφορές για τις οποίες πρέπει να διαχωριστούν οι έννοιες. Η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία που στοχεύει στην κατάκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων πάνω σε μια συγκεκριμένη εργασία, η οποία αναφέρεται σε παρούσες ανάγκες, έχει συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο και αφορά μεμονωμένα άτομα. Στον αντίποδα αυτών, η ανάπτυξη στοχεύει στην κατάκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, που θα βοηθήσουν σε παρούσες αλλά και μελλοντικές ανάγκες, έχει εξακολουθητικό χαρακτήρα, προετοιμάζει το προσωπικό για μελλοντικές εργασιακές αλλαγές και ο σχεδιασμός αφορά ολόκληρο τον οργανισμό (Gomez-Mejia κ. ά., 1998). Η εκπαίδευση επομένως αναφέρεται στο παρόν ενώ η ανάπτυξη στο μέλλον και η πρώτη στοχεύει στην βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού πάνω στις παρούσες δομές και λειτουργίες, ενώ η δεύτερη στην προώθηση αλλαγών και τον μετασχηματισμό του οργανισμού. Η ανάπτυξη του προσωπικού, μέσα από την οποία ανανεώνεται ολόκληρος οργανισμός, είναι ένας μείζονος σημασίας παράγοντας για την διατήρηση των ελληνικών βιβλιοθηκών μέσα στις παγκόσμιες εξελίξεις του κλάδου και την ενσωμάτωση των αλματώδως αναπτυσσόμενων νέων τεχνολογιών.

Η βιβλιοθήκες οφείλουν να ενσωματώσουν στο πρόγραμμα λειτουργίας τους αναπτυξιακές περιόδους, σε τακτικά χρονικά διαστήματα, αλλά και όποτε προκύψει ανάγκη, για να διατηρούν σε υψηλό επίπεδο τις επαγγελματικές ικανότητες του προσωπικού τους. Η ανάπτυξη μπορεί να αφορά την *συνεχή*

εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο εργασίας, είτε την περιοδική επανεκπαίδευση στο ευρύτερο επιστημονικό αντικείμενο (Sisson, 1995). Επίσης η ανάπτυξη σχετίζεται με την ενσωμάτωση νέων υπηρεσιών και άλλες αλλαγές στην λειτουργία ή την δομή των οργανισμών (π.χ. ανάληψη των διοικητικών καθηκόντων από νέο προσωπικό). Για παράδειγμα κατά την περίοδο της ενσωμάτωσης ενός νέου αυτοματοποιημένου συστήματος επεξεργασίας του υλικού της βιβλιοθήκης, το προσωπικό που θα κλιθεί να το χρησιμοποιήσει θα πρέπει να περάσει από ένα πρόγραμμα μετεκπαίδευσης, ανάλογο με το πρόγραμμα εκπαίδευσης που περνούν οι νεοπροσληφθέντες. Στην ουσία το νόημα της ανάπτυξης είναι η εξακολουθητική υποστήριξη του οργανισμού πάνω στις θεωρητικές γνώσεις ή τις τεχνικές ικανότητες του προσωπικού. Έτσι για την επιλογή του αυτοματοποιημένου συστήματος, εκτός από την έρευνα που θα πρέπει να πραγματοποιείσαι το διοικητικό προσωπικό (σχεδιασμός και οργάνωση αλλαγών), μπορούν να συμμετέχουν και οι εργαζόμενοι, διευρύνοντας έτσι τις γνώσεις τους πάνω στο αντικείμενο. Εκτός από τις άμεσες επαγγελματικές αρμοδιότητες ο οργανισμός θα πρέπει να μεριμνά για μια πιο πολύπλευρη ανάδειξη των ικανοτήτων του προσωπικού, παρέχοντας συστηματική εκπαίδευση πάνω σε διοικητικά θέματα, σχεδιασμού και οργάνωσης, δημιουργία αναφορών αποτελεσμάτων εργασίας, παροτρύνοντας παράλληλα την προσωπική έρευνα και τον πειραματισμό. Η ανάπτυξη του προσωπικού λειτουργεί σαν αντλία νέων τάσεων και ιδεών, προσφέροντας πολύτιμες υπηρεσίες στον οργανισμό, αποτρέποντας παράλληλα την καθίζηση του ηθικού των εργαζομένων. Όπως έχουμε αναφέρει άλλωστε και σε προηγούμενα σημεία της εργασίας, οτιδήποτε κινητοποιεί το προσωπικό βοηθάει στην βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

Από την πλευρά των εργαζομένων το πρόγραμμα ανάπτυξης, εκτός από την ηθική υποστήριξη που τους παρέχει ως επιδοκιμασία της εργασίας τους και της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας, τους δίνει την δυνατότητα να είναι μέλη μιας ευρύτερης επιστημονικής κοινότητας και μέσα από την συνεχή κατάρτιση τους να αποτελούν αξιόμαχα επαγγελματικά στελέχη. Στον ιδιωτικό τομέα, εξαιτίας της εργασιακής αβεβαιότητας που κυριαρχεί, αυτό το κίνητρο αποτελεί πολύ σημαντική παράμετρο ώστε οι εργαζόμενοι να επιδιώκουν την συνεχή επαγγελματική τους κατάρτιση. Στις ελληνικές βιβλιοθήκες λόγω της μονιμότητας που εξασφαλίζει στο προσωπικό το καθεστώς λειτουργίας, οι εργαζόμενοι ίσως να αντιλαμβάνονται την επαγγελματική τους ανάπτυξη ως άσκοπη. Γι' αυτό το διοικητικό προσωπικό θα πρέπει να ενισχύσει αυτή την προσπάθεια, συσχετίζοντας τα προγράμματα με ανακατατάξεις στην δομή του οργανισμού (προαγωγές, κάθετη ανάπτυξη των αρμοδιοτήτων κ.α.), την δημιουργία νέων τμημάτων και άλλες προσφερόμενες ευκαιρίες. Για την κατάρτιση ενός προγράμματος ανάπτυξης, ο οργανισμός θα πρέπει να διαθέσει χρόνο, χρήμα και διευκολύνσεις προς τους εργαζομένους, προσβλέποντας σε μελλοντική απόσβεση. Όπως αναφέραμε και στην ενότητα για την εκπαίδευση του νεοπροσληφθέντος προσωπικού, έτσι και εδώ η ανάπτυξη αποδεικνύεται μια κοστοβόρα και επίπονη, παρόλα αυτά όμως απαραίτητη διαδικασία. Παρακάτω θα αναλυθούν οι μέθοδοι της αναπτυξιακής εκπαίδευσης, που

μπορούν να προωθήσουν οι ελληνικές βιβλιοθήκες για το μόνιμο προσωπικό τους.

3.7 Προτεινόμενες μέθοδοι για την ανάπτυξη του προσωπικού των ελληνικών βιβλιοθηκών

Οι βιβλιοθήκες πρέπει εκτός από χώρους εργασίας, να αποτελούν και χώρους εκπαίδευσης για το προσωπικό τους. Για την δημιουργία ενός πλήρους προγράμματος διαρκούς εκπαίδευσης πρέπει να παρακολουθούνται οι εξελίξεις σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο πάνω στον επιστημονικό κλάδο και να αναλαμβάνονται πρωτοβουλίες από την πλευρά του διοικητικού προσωπικού. Επίσης πρέπει να διατηρούνται επαφές με τα εκπαιδευτικά κέντρα (ΤΕΙ και ΑΕΙ βιβλιοθηκονομίας), τα οποία μπορούν να παίξουν ένα ρόλο συντονιστή στην όλη προσπάθεια. Κάτι τέτοιο βέβαια είναι πολύ μακρινό για την βιβλιοθηκονομική πραγματικότητα της Ελλάδος, αλλά είναι σημαντικό να αναληφθούν τέτοιες πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη του ερευνητικού τομέα στην χώρα μας. Με την ύπαρξη τριών ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, εκ των οποίων το ένα πανεπιστημιακό και δυο μεταπτυχιακών τμημάτων δεν δικαιολογείται η αδράνεια σ' αυτό τον τομέα. Τα είδη εκπαίδευσης που μπορούν να συμπεριληφθούν στα εκπαιδευτικά προγράμματα των βιβλιοθηκών είναι:

- Οι βιβλιοθήκες μπορούν να οργανώσουν *διαλέξεις* για το προσωπικό τους, στις οποίες θα καλούνται να αναπτύξουν κάποιο θέμα καθηγητές από τις σχολές ή εξειδικευμένοι βιβλιοθηκονόμοι από άλλες βιβλιοθήκες. Οι διαλέξεις αυτού του τύπου είναι χρήσιμες σε περιπτώσεις ενσωμάτωσης αλλαγών στην λειτουργία των οργανισμών (π.χ. διάλεξη στο τμήμα που είναι αρμόδιο για την περιγραφή του ψηφιοποιημένου υλικού, με θέμα τα μεταδεδομένα).
- Μεγαλύτερες βιβλιοθήκες μπορούν να οργανώσουν εκδηλώσεις μεγαλύτερης κλίμακας, όπως *συνέδρια* ή *σεμινάρια*, με σκοπό την συγκέντρωση της βιβλιοθηκονομικής κοινότητας και την ανάδειξη ενός επίκαιρου θέματος. Τα σεμινάρια στοχεύουν στην πολύπλευρη κατάρτιση του προσωπικού και κινητοποιούν το προσωπικό προς μια πιο επιστημονική νοοτροπία. Τέτοιου, βιβλιοθηκονομικά συνέδρια οργανώνονται τακτικά και έχουν μεγάλη προσέλευση σε κόσμο. Επίσης πρέπει ένα μέρος του προσωπικού των βιβλιοθηκών να συμμετέχει σε συνέδρια, σε εθνική ή διεθνή κλίμακα, που διοργανώνονται από άλλους φορείς με οικονομική κάλυψη από τον οργανισμό.
- Οι βιβλιοθήκες οφείλουν να υποστηρίζουν και σε μεμονωμένη βάση άτομα από το μόνιμο προσωπικό του, που επιθυμούν να τελειοποιήσουν τις σπουδές τους με *μεταπτυχιακές* ή *διδασκαρικές σπουδές*. Ειδικά για άτομα που πρόκειται να αναλάβουν διοικητικές θέσεις ή αρμοδιότητες που απαιτούν ειδικές γνώσεις, ο οργανισμός πρέπει να ωθεί τους εργαζομένους του προς αυτή την κατεύθυνση. Ο κανονισμός

λειτουργίας άλλωστε προνοεί, παρέχοντας πολύμηνη άδεια στο μόνιμο προσωπικό που αναλαμβάνει μια τέτοια προσπάθεια.

- Επίσης το σύστημα εκπαίδευσης μπορεί να περιλαμβάνει μικρότερης κλίμακας και κόστους δραστηριότητες, πιο πειραματικού χαρακτήρα, που στοχεύουν στην ανάπτυξη γνώσεων πάνω σ' ένα αντικείμενο, όπως την *μελέτη περιπτώσεων* από ένα άτομο ή μια ομάδα εργασίας ή το *παίξιμο ρόλων* (Χατζηπαντελή, 1999), δηλαδή την προσωρινή ανάληψη νέων καθηκόντων υπό την καθοδήγηση του διευθυντικού προσωπικού. Βέβαια για την εκτέλεση τέτοιων μορφών εκπαίδευσης, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στην προώθηση μιας πιο ευέλικτης και λειτουργικής δομής, απαιτούνται ειδικές γνώσεις από το διοικητικό προσωπικό των βιβλιοθηκών, τις οποίες συνήθως δεν διαθέτει (βλ. την ενότητα «βιβλιοθήκες και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού»).
- Η βιβλιοθήκη θα πρέπει να διαθέτει το απαραίτητο εκπαιδευτικό υλικό, όπως *μονογραφίες*, συνδρομές σε *βιβλιοθηκονομικά περιοδικά, πρακτικά συνεδρίων* και άλλο έντυπο ή μη υλικό, για να διατηρεί το προσωπικό σε επαφή με τις εξελίξεις που επιτελούνται. Οι μικρές βιβλιοθήκες που λόγω έλλειψης πόρων δεν μπορούν να αναπτύξουν μια τέτοια συλλογή, μπορούν να χρησιμοποιήσουν πηγές από το *διαδίκτυο* όπου γίνεται ελεύθερη διακίνηση πληροφοριών. Για την άντληση ιδεών και εμπειριών και για την δημιουργία ενός δικτύου επικοινωνίας μεταξύ των οργανισμών, μπορούν να εκμεταλλευθούν την μεγάλη ανάπτυξη που παρουσιάζουν οι ιστοσελίδες των βιβλιοθηκών, που σε ορισμένες περιπτώσεις περιλαμβάνουν *θεματικές ομάδες (Newsgroups)* ή *καταλόγους συζητήσεων* μέσω e-mail (*Listservs*), που αναφέρονται σε βιβλιοθηκονομικά θέματα, όπως π.χ. η ηλεκτρονική λίστα επικοινωνίας (ACADELIB@listserv.uth.gr) της βιβλιοθήκης του πανεπιστημίου της Θεσσαλίας, που λειτουργεί από το 2000 «με σκοπό την ευρεία ανταλλαγή απόψεων και προβληματισμών, καθώς και την ενημέρωση, σχετικά με θέματα βιβλιοθηκών». Το μέλλον της εκπαίδευσης άλλωστε βρίσκεται στο διαδίκτυο.

3.8 Εκπαίδευση και ανάπτυξη της σταδιοδρομίας

Όπως προαναφέραμε, η συνεχής εκπαίδευση περιλαμβάνει ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι από τα διευθυντικά στελέχη, τα μεσαία στελέχη της διοικητικής αλυσίδας, μέχρι και τους απλούς βιβλιοθηκονόμους, όλοι πρέπει να έχουν μια ομαλή και συντονισμένη εξέλιξη. Η εκπαιδευτική ανάπτυξη θα έχει σαν αποτέλεσμα και την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού, απ' όπου διέρχεται η *σταδιοδρομία* των εργαζομένων. Με τον όρο *ανάπτυξη της σταδιοδρομίας* ορίζεται η *εξελικτική πορεία* των εργαζομένων μέσα από διάφορες εργασιακές θέσεις και την ανάληψη διαφορετικών αρμοδιοτήτων. «Η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας διαφέρει εξίσου από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού» (Stueart και Moran, 2002, σελ.

287). Στην ουσία αποτελεί την προσπάθεια από την πλευρά του οργανισμού να βοηθήσει τους εργαζομένους του, να δημιουργήσουν μια καριέρα που τους ικανοποιεί. Η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας περνάει εμμέσως από την εκπαίδευση, αφού η δεύτερη μπορεί να αποτελέσει την αφετηρία για την δημιουργία μιας σταδιοδρομίας σε υψηλόβαθμες θέσεις του οργανισμού. Για την προαγωγή ενός βιβλιοθηκονόμου σε προϊστάμενο ενός τμήματος, εκτός από τις επαγγελματικές γνώσεις που έχει, και τις όποιες επικοινωνιακές ή ηγετικές ικανότητες διαθέτει, πρέπει να λάβει μια ορισμένη εκπαίδευση πάνω στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η επιμόρφωση είναι απαραίτητη, γιατί όπως έχουμε προαναφέρει, η έλλειψη γνώσεων των διευθυνόντων πάνω στην διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, αποτελεί εμπόδιο για την σωστή διοίκηση και λειτουργία των βιβλιοθηκών.

Άλλο ένα θέμα που πρέπει να επισημανθεί σε σχέση με την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, είναι η μέσα από την διαρκή εκπαίδευση, παροχή ευκαιριών ανέλιξης ή ανανέωσης του εργασιακού αντικειμένου σε άτομα που έχουν "βαλτώσει" σε μια θέση. Η εκπαίδευση μπορεί να δημιουργήσει νέες φιλοδοξίες σ' αυτά τα άτομα και να επαναπροσδιορίσει τον τρόπο που αντιμετωπίζουν την καριέρα τους. Σε περίπτωση που υπάρχουν άτομα που παρουσιάζουν μια εντελώς στατική διάθεση, αδιαφορώντας παράλληλα και για την εκπαίδευση (επαληθεύοντας την θεωρία X του McGregor περί παθητικών εργαζομένων), θα πρέπει να παρακάμπτονται, για να μην υπάρξει συνολική στασιμότητα στον οργανισμό. Η ιεραρχική κλίμακα των βιβλιοθηκών θα πρέπει να καθορίζεται από τις γνώσεις, τις ικανότητες και την προθυμία για δουλειά των εργαζομένων, προσαρμόζοντας την δομή των οργανισμών στο έμπυχο δυναμικό και όχι το αντίστροφο. Για παράδειγμα, εάν ένας εργαζόμενος έχει την διάθεση και τις ικανότητες να αναλάβει αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες, δεν είναι απαραίτητο να περιμένει μέχρι να "ανοίξει" μια ήδη υπάρχουσα διοικητική θέση, αλλά μπορεί να αναλάβει την ανάπτυξη ενός νέου τομέα κάνοντας χρήση της εκπαίδευσης που λάβει. Κλίνοντας θα λέγαμε ότι η ανάπτυξη των οργανισμών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, η οποία συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την διαρκή εκπαίδευση. Εάν απουσιάζει η τελευταία, η ανάπτυξη και ανανέωση των βιβλιοθηκών σε βάθος χρόνου είναι αδύνατη.

Κεφάλαιο 4^ο

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Μετά την πρόσληψη και την εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος, ανέρχεται στην επιφάνεια ένα πολύ σημαντικό ζήτημα, αυτό της ενεργού κινητοποίησης του. Όπως επισημάνθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η παρακίνηση σχετίζεται άμεσα με την εκπαίδευση, αφού η δεύτερη αποτελεί έναν τρόπο για την βελτίωση του ηθικού και την ενεργοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, που βρίσκονται σε υπολανθάνουσα κατάσταση. Τι εννοούμε όμως ακριβώς με τον όρο παρακίνηση; Ως *παρακίνηση* ορίζουμε την *επιθυμία* των εργαζομένων να εκπληρώσουν τους στόχους του οργανισμού, επιθυμία που προκύπτει μέσα από την *παροχή κινήτρων* από το διευθυντικό προσωπικό προς τους εργαζομένους. Δηλαδή πρόκειται για την αφύπνιση του εργασιακού ενδιαφέροντος, διαμέσου υλικών, ηθικών και ψυχολογικών κινήτρων. Στην ουσία πρόκειται για μια εσωτερική κατάσταση των εργαζομένων (η επιθυμία τους να εκπληρώσουν την εργασία), που έχει προκληθεί από μια εξωτερική παρέμβαση, την *κινητροδότηση* (παροχή κινήτρων). Σκοπός της παρακίνησης είναι η αύξηση της *απόδοσης* των εργαζομένων, η οποία καθορίζεται από τις ικανότητες του προσωπικού (εκπαίδευση και πείρα) και το επίπεδο της παρακίνησης (Torrington και Hall, 1998). Ο όρος παρακίνηση (μετάφραση του αγγλικού *motivation*), που θα χρησιμοποιήσουμε, δηλώνει μόνο την εξωτερική παρέμβαση, γι' αυτό και δεν είναι πλήρης, αλλά πρόκειται για την πληρέστερη απόδοση της έννοιας. Ο όρος *υποκίνηση*, χρησιμοποιείται από πολλούς συγγραφείς με την ίδια σημασία, το πρώτο του συνθετικό όμως, η πρόθεση *υπό*, φορτίζει την λέξη με την αίσθηση της υπόγειας κινητοποίησης, που δημιουργεί λανθασμένες εντυπώσεις.

4.1 Η σημασία της παρακίνησης

Η παρακίνηση είναι για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ότι είναι η δεύτερη για την διοίκηση εν γένει. Αυτό σημαίνει ότι η παρακίνηση αποτελεί την καρδιά του συνόλου της διοικητικής δραστηριότητας, από την οποία εξαρτάτε σε μεγάλο βαθμό η αποδοτικότητα των οργανισμών. Η απόδοση των εργαζομένων βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με το επίπεδο της παρακίνησης. Σ' αυτή την επισήμανση καταλήγουν σχεδόν όλοι όσοι σχετίζονται με την διοίκηση, είτε είναι επιστήμονες του διοικητικού κλάδου, ερευνητές, ακαδημαϊκοί είτε είναι ενεργοί διοικητικοί παράγοντες. Επίσης η παροχή κινήτρων ενυπάρχει ως αναπόσπαστο μέρος όλων των άλλων διοικητικών δραστηριοτήτων. Ο προσανατολισμός, η συνεχής εκπαίδευση, η περιοδικές

αξιολογήσεις, όλες αυτές οι διαδικασίες έχουν ως παράλληλο στόχο, να εμφυσήσουν και να διατηρήσουν αμείωτο το ενδιαφέρον των εργαζομένων για τη δουλειά τους.

Η σημαντικότητα της παρακίνησης προκύπτει από την πολύ μεγάλη συνάρτηση της, με την απόδοση των εργαζομένων: «από τις τρεις βασικές παραμέτρους που καθορίζουν την απόδοση, δηλαδή 1) τις *εργασιακές ρυθμίσεις* (τεχνολογία, οργάνωση, διαδικασίες), 2) την *ικανότητα του προσωπικού* (γνώσεις και δεξιότητες) και 3) το *επίπεδο παρακίνησης*, το τελευταίο είναι αυτό που αναγνωρίζεται ως το πλέον κρίσιμο» (Χατζηπαντελή, 1999, σελ. 61). Σε μια έρευνα με θέμα την παροχή κινήτρων στο προσωπικό και τα αποτελέσματα που αυτή έχει στην απόδοση του, που πραγματοποίησε ο καθηγητής William James, του Πανεπιστημίου του Harvard, διαπιστώθηκε ότι οι ημερομίσθιοι υπάλληλοι που χρησιμοποιούν το είκοσι με τριάντα τις εκατό των δυνατοτήτων τους, αποδίδουν αρκετά ικανοποιητικά ώστε να μην χάσουν την δουλειά τους! Διαπιστώθηκε επίσης ότι οι υπάλληλοι που έχουν κινητοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό, έχουν παραγωγικότητα της τάξης του ογδόντα με ενενήντα τις εκατό επί του συνόλου των δυνατοτήτων τους (Stueart και Moran, 2002). Αυτό σημαίνει ότι οι παρακινούμενοι εργαζόμενοι, μπορούν να φτάσουν σχεδόν το απόλυτο της αποδοτικότητας τους. Η μεγάλη διαφορά της αποδοτικότητας, της τάξης του εξήντα τις εκατό, που σίγουρα θα μπορούσε να μεταβάλει ραγδαία, την εικόνα και τον τρόπο λειτουργίας κάθε οργανισμού και κάθε βιβλιοθήκης προς το καλύτερο, είναι το κενό που δίνετε να καλύψει η παρακίνηση.

Με ποια μέσα όμως μπορεί το διοικητικό προσωπικό να προκαλέσει αυτή την αλλαγή; Και για ποιο λόγο, υπό κοινές διοικητικές συνθήκες, ορισμένοι υπάλληλοι καταβάλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους ενώ κάποιοι άλλοι αδιαφορούν πλήρως για τα αποτελέσματα της εργασίας τους, φαινόμενο που παρατηρείται στο εσωτερικό των περισσότερων οργανισμών; Άλλο ένα καίριο ερώτημα που θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε παρακάτω, είναι πια εφαρμογή μπορούν να έχουν οι θεωρίες της παρακίνησης στις βιβλιοθήκες και πώς μπορεί να αντιμετωπιστεί το παραπάνω φαινόμενο εντός των ελληνικών βιβλιοθηκών, όπου το εργασιακό καθεστώς της μονιμότητας, προσβάλλει μακροπρόθεσμα την ενεργητικότητα και των πλέον δραστήριων χαρακτήρων;

4.2 Παρακίνηση στις ελληνικές βιβλιοθήκες

Η παρακίνηση αποτελεί ίσως την πιο μακροχρόνια, επίπονη και αβέβαιη διοικητική δραστηριότητα. Ξεκινάει από την στιγμή που το άτομο εντάσσεται στο δυναμικό της βιβλιοθήκης και διαρκεί για όλη την μετέπειτα σταδιοδρομία του, χωρίς τον συγκεκριμένο χρονικό προσδιορισμό ή την περιοδικότητα των άλλων δραστηριοτήτων (εκπαίδευση, αξιολόγηση, στελέχωση). Ο περιορισμός του διοικητικού προσωπικού των βιβλιοθηκών, σε κίνητρα και αντικίνητρα, λόγω του καθεστώτος λειτουργίας, ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για την στασιμότητα που παρουσιάζουν οι βιβλιοθήκες. Αδυνατώντας να προβεί σε δραστικές αλλαγές στην δομή του οργανισμού, είτε λόγω των άκαμπτων

κανονισμών (οι ταχείες προαγωγές και οι απομακρύνσεις (sic) είναι σχεδόν αδύνατες), είτε λόγω της συντηρητικής νοοτροπίας που κυριαρχεί στο σύνολο των δημόσιων γραφειοκρατικών οργανισμών (και από την πλευρά των διευθυνόντων), η διοίκηση μπορεί να βρεθεί με "δεμένα τα χέρια" στην προσπάθεια της να παρακινήσει το προσωπικό. Αυτό το δύσκαμπτο πλαίσιο εντείνεται ακόμη περισσότερο, αν αναλογιστούμε το καθεστώς των αμοιβών στον δημόσιο τομέα και την αδυναμία τροποποίησης του προς πιο ευλόγιστες κατευθύνσεις (π.χ. οικονομικά δώρα -bonus- παραγωγικότητας, καθορισμός των ετήσιων αυξήσεων με βάση την απόδοση κάθε εργαζομένου). Ο ιδιωτικός τομέας έχει πολύ περισσότερες ευκαιρίες και μέσα για την επίτευξη υψηλής παρακίνησης.

Παρόλα αυτά, επειδή οι θεωρίες που έχουν αναπτύξει πολλοί ερευνητές πάνω στην παρακίνηση, δίνουν μεγάλη έμφαση στον ψυχολογικό και τον ηθικό παράγοντα και λιγότερη στα οικονομικά κίνητρα, έχουν και οι βιβλιοθήκες την δυνατότητα να αναπτύξουν την απόδοση του προσωπικού τους, δίνοντας έμφαση στην ικανοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Επίσης έχει αποδειχθεί μέσα από την πράξη, ότι η ποιοτικότερη και η πιο μακροχρόνια παροχή κινήτρων, επιτυγχάνεται με μη οικονομικά μέσα, αλλά η επίτευξη της είναι πολύ πιο δύσκολη και αβέβαιη. Τέτοιου είδους κίνητρα είναι οι ηθικές ανταμοιβές, όπως η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, αλλαγές στο περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας (κάθετη διεύρυνση των καθηκόντων, δηλαδή ανάθεση σχεδιαστικών και οργανωτικών αρμοδιοτήτων), τα βραβεία για την αναγνώριση της προσφοράς και άλλες ενέργειες αυτού του είδους. Η κατάρτιση και η εκτέλεση ενός προγράμματος με τέτοια κίνητρα, είναι εφικτή από τις ελληνικές βιβλιοθήκες, με ελάχιστο οικονομικό κόστος μάλιστα. Αυτά τα κίνητρα βελτιώνουν την ψυχολογία των εργαζομένων και τον τρόπο με τον οποίο βλέπουν των εαυτούς τους στο εργασιακό περιβάλλον, ακόμη και την σημασία που προσδίδουν στο ίδιο το αντικείμενο της εργασίας τους (βλ. την έρευνα του Elton Mayo, σελίδα 10).

Άλλωστε, όπως θα αναλύσουμε και παρακάτω, η επιτυχία ή η αποτυχία ενός σχεδίου παρακίνησης βασίζεται περισσότερο σε προσωπικούς και απρόβλεπτους παράγοντες. Η κατανόηση της προσωπικότητας και των αναγκών των ατόμων μπορεί να οδηγήσει σε πολύ καλύτερα αποτελέσματα από οποιαδήποτε οικονομικά κίνητρα που "εγγυώνται" την επιτυχία του εγχειρήματος. Με τα μειονεκτήματα αλλά και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στις βιβλιοθήκες, θα πρέπει να βρούμε τον τρόπο για να εξασφαλίσουν την διατήρηση του ηθικού των εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα και την ανάπτυξη τάσεων αυτενέργειας στον εργασιακό χώρο. Στην ουσία η διοίκηση πρέπει να κινητοποιήσει με τέτοιο τρόπο το προσωπικό, ώστε να καταστήσει τους στόχους της βιβλιοθήκης προσωπική υπόθεση των εργαζομένων της. Παρακάτω, κατά την ανάπτυξη των επιμέρους θεωριών της παρακίνησης, θα παραθέτουμε σχόλια για το κατά πόσο ταιριάζουν αυτές στον τρόπο λειτουργίας των βιβλιοθηκών.

4.3 Βασικές αρχές της παρακίνησης

Οι διάφορες θεωρίες παρακίνησης, εισάγουν και από μια διαφορετική προσέγγιση στο θέμα. Ο πυρήνας όμως της όλης διαδικασίας, αφορά την ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, τα χαρακτηριστικά της οποίας παραμένουν σταθερά. Το διευθυντικό προσωπικό επομένως -και αυτό αφορά κυρίως τους διευθύνοντες της πρώτης γραμμής- πρέπει να κατανοήσει την προσωπικότητα του κάθε εργαζομένου, για να μπορέσει καταλάβει πια είναι εκείνα τα ιδιαίτερα "κέντρα" που κινητοποιούν τον καθένα. Σ' αυτή την άμεση σχέση της παρακίνησης, με τον εξαιρετικά πολύπλοκο ανθρώπινο παράγοντα, οφείλεται η αβεβαιότητα της επιτυχίας των διάφορων θεωριών, που προκαθορίζουν και κατηγοριοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των ανθρώπων, που σε πολλές περιπτώσεις είναι απροσδιόριστες. Η βασικές έννοιες της ανθρώπινης συμπεριφοράς που σχετίζονται με την παρακίνηση είναι οι *ανάγκες*, οι *αξίες*, οι *επιθυμίες* και οι *στόχοι* των εργαζομένων, όπως εκφράζονται αυτές στα πλαίσια της επαγγελματικής τους ζωής.

Ως *ανάγκες* ορίζουμε τις φυσικές και ψυχολογικές προϋποθέσεις, που είναι απαραίτητες για την επιβίωση και την στοιχειώδη ικανοποίηση κάθε ατόμου. Η εκπλήρωση αυτών των αναγκών πρέπει να αποτελεί την βάση για την ομαλή λειτουργία κάθε οργανισμού. Εάν διαταραχθεί αυτή η βάση, οποιαδήποτε προσπάθεια για παρακίνηση είναι μάταιη. Στις ελληνικές βιβλιοθήκες σήμερα, οι εργασιακές συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας μας επιτρέπουν, να είμαστε σίγουρη για την εκπλήρωση των βασικών αναγκών των εργαζομένων.

Με τους όρους *αξίες* και *επιθυμίες* εννοούμε αντίστοιχα το σύνολο των πεποιθήσεων και προσδοκιών κάθε ατόμου. Το συνονθύλευμα αυτών των χαρακτηριστικών αποτελεί την προσωπικότητα του κάθε ατόμου και η κατανόηση τους από τους διοικούντες αποτελεί το κλειδί για την επιτυχή παρακίνηση. Αυτά τα δυο χαρακτηριστικά είναι που θέτουν σε κίνηση τους ανθρώπους σε καθημερινή βάση και αποτελούν τις αιτίες που τους οδηγούν στις εκάστοτε πράξεις. Για τον σωστό σχηματισμό του προφίλ των εργαζομένων, οι διευθύνοντες χρειάζεται να έχουν δημιουργήσει ένα σωστό δίκτυο επικοινωνίας και να γνωρίζουν τις βασικές αρχές της εργασιακής ψυχολογίας. Άλλωστε οι θεωρητικοί της παρακίνησης, ως επί το πλείστον ήταν ψυχολόγοι και μελετητές της εργασιακής ψυχολογίας (βλ. την γενιά των ερευνητών της ανθρώπινης συμπεριφοράς, σελ. 6-7).

Τέλος οι *στόχοι* είναι ο μηχανισμός που μετατρέπει τις ανάγκες, τις αξίες και τις επιθυμίες σε συγκεκριμένες πράξεις, δηλαδή μέσα από τους στόχους κατευθύνεται και διοχετεύεται η ανθρώπινη ενέργεια και δημιουργικότητα. Το προσωπικό που ασκεί διοίκηση, πρέπει να βάλει σε κοινή τροχιά τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού. Ο συντονισμός των στόχων, οδηγεί στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και στην συνολική βελτίωση του οργανισμού.

4.4 Κίνητρα και αντικίνητρα

Η κατεύθυνση της συμπεριφοράς και της δραστηριότητας των εργαζομένων από την διοίκηση, γίνεται μέσα από την *κινητροδότηση*, δηλαδή την δημιουργία επιδιώξεων και παράλληλα την παροχή του περιβάλλοντος και των υλικών μέσων για την επίτευξή τους. Με τον όρο *κίνητρο* ορίζουμε την δύναμη, *εσωτερική* ή *εξωτερική*, που καθοδηγεί την ανθρώπινη συμπεριφορά προς μια ορισμένη κατεύθυνση. Υπάρχουν δυο κατηγορίες κινήτρων, τα *εσωτερικά* και τα *εξωτερικά* (Χατζηπαντελή, 1999). Με τον πρώτο όρο εννοούμε τους εσωτερικούς παράγοντες, κυρίως ψυχολογικούς, που κινητοποιούν το προσωπικό και σχετίζονται με την ευχαρίστηση που λαμβάνει από την εργασία, όπως για παράδειγμα είναι η παροχή υπευθυνότητας, η αφύπνιση της επιθυμίας για συνεισφορά, η δημιουργικότητα, η ανάδειξη της προσφοράς στους στόχους του οργανισμού κ.α. Με τον όρο *εξωτερικά* κίνητρα, εννοούμε τις δυνάμεις που ασκούνται από το περιβάλλον προς το άτομο, για την καταβολή της μέγιστης προσπάθειας, δηλαδή την εξωγενή παρότρυνση για την επίτευξη κάποιων στόχων. Παραδείγματα τέτοιων κινήτρων είναι οι αυξήσεις, η προοπτική μιας προαγωγής, η μισθοδοσία με βάση ποσοστά από την παραγωγικότητα, η παρουσίαση στόχων κ.α. Πρέπει να αποσαφηνίσουμε ότι τα κίνητρα σχετίζονται με μια προσδοκία, δηλαδή με μια *μελλοντική* απολαβή, ενώ η ίδια η απολαβή έχει αναδρομικό χαρακτήρα. Στην πραγματικότητα, ως κίνητρα λειτουργούν μόνο ανταμοιβές που δεν έχουν ακόμη αποδοθεί. Από την στιγμή που μια προσδοκία πραγματοποιηθεί, χάνει σε μεγάλο βαθμό την παρακινητική της δύναμη. Είναι εμφανές ότι για την περίπτωση των βιβλιοθηκών, τα εσωτερικά κίνητρα λειτουργούν πολύ καλύτερα από τα εξωτερικά.

Η αιτία αυτού του γεγονότος, εκτός από το προαναφερθέν καθεστώς λειτουργίας, βρίσκεται στην ίδια την ποιότητα του περιβάλλοντος και του αντικειμένου εργασίας, που στις βιβλιοθήκες είναι σε αρκετά υψηλό επίπεδο, ώστε να διεγείρουν από μόνα τους σ' ένα βαθμό τους εργαζομένους. Σε αντίθεση προς τους βιβλιοθηκονομίες για παράδειγμα, για πιο βαριές και ανθυγιεινές εργασίες, το κίνητρο για δουλειά είναι οι υψηλές ανταμοιβές. Βέβαια σε κάθε εργασία είναι απαραίτητο, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο ποσοστό, να συνυπάρχουν και τα δυο είδη κινήτρων. Τα πλέον συνηθισμένα *είδη κινήτρων* είναι, τα *οικονομικά* (υψηλές αποδοχές, αυξήσεις, οικονομικοί έπαινοι με βάση την απόδοση), που μπορούν να επιφέρουν άμεσες αλλαγές αλλά έχουν μικρή παρακινητική διάρκεια, οι *ηθικές ανταμοιβές* (επιδοκιμασία των προσπαθειών και επίδειξη εμπιστοσύνη στους εργαζομένους μέσα από την καθημερινή επικοινωνία, βραβεία αναγνώρισης της προσφοράς), οι *προαγωγές*, οι αλλαγές στο περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας, η *βελτίωση των συνθηκών εργασίας* (παραχώρηση μεγαλύτερων διαλλειμάτων, διαμόρφωση των εργασιακών χώρων βάση υποδείξεων των εργαζομένων).

Ως *αντικίνητρα* ορίζουμε τα μέσα πίεσης που διαθέτει η διοίκηση, για να αναγκάσει τους εργαζομένους να είναι συνεπείς προς τις υποχρεώσεις τους. Παραδείγματα αντικινήτρων είναι οι *απολύσεις*, οι *αναγκαστικές μεταθέσεις*, η *άρση αρμοδιοτήτων* από ένα άτομο που έχει αποτύχει να τις φέρει σε πέρας και

άλλου παρόμοιου χαρακτήρα ενέργειες, η αποτελεσματικότητα των οποίων είναι σοβαρά αμφισβητήσιμη. Η δυναμική τους άλλωστε έγκειται όπως και στα κίνητρα, στο ενδεχόμενο της μελλοντικής πραγματοποίησης τους, δηλαδή έχουν αποτρεπτικό χαρακτήρα, αλλά η εφαρμογή τους συνιστάτε μόνο σε ακραίες περιπτώσεις, διαφορετικά προκαλούν μεγαλύτερα προβλήματα και εντάσεις απ' όσα λύνουν. Η εφαρμογή των αντικινήτρων φυσικά έπεται της παροχής κινήτρων και χρησιμοποιείται μόνο στην περίπτωση που τα δεύτερα έχουν αποτύχει πλήρως. Ειδικά στο περιβάλλον των ελληνικών βιβλιοθηκών δεν ενδείκνυται η εφαρμογή αντικινήτρων. Είναι αυτονόητο βέβαια ότι η πραγματοποίηση των αρμοδιοτήτων που έχει αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος, δεν τίθεται στην διακριτική του ευχέρεια. Όμως ο στείρος και πιεστικός έλεγχος, καθώς και ο φόβος των αντιμέτρων (αρνητική παρακίνηση), δεν επαρκούν για την μακροχρόνια και αποτελεσματική δραστηριοποίηση του προσωπικού.

Κλίνοντας αυτή την ενότητα πρέπει να επισημανθεί ότι για την δημιουργία ενός συστήματος παρακίνησης, εκτός από τον καθορισμό του ψυχολογικού προφίλ των εργαζομένων και το είδος των κινήτρων που θα χρησιμοποιηθούν, άλλη μια παράμετρος που θα κρίνει την επιτυχία του εγχειρήματος είναι ο ρόλος και η ακτινοβολία του ηγέτη. Αν και η σημασία του ηγέτη στην λειτουργία του οργανισμού αναλύεται εκτενώς σε επόμενο κεφάλαιο, σε ότι αφορά την παρακίνηση πρέπει να τονίσουμε ότι οι χειρισμοί αυτών που θα κλιθούν να εφαρμόσουν την διαδικασία είναι πολύ σημαντικοί και αυτό γιατί η διαχείριση της ανθρώπινης ψυχολογίας απαιτεί εξαιρετικά λεπτούς χειρισμούς. Οι εργαζόμενοι είναι πιο δεκτικοί στην παρακίνηση όταν σέβονται τους προϊσταμένους τους. Η βάση μιας τέτοιας σχέσης βρίσκεται στην συνέπεια λόγων και πράξεων και στην ίση μεταχείρισης όλων των εργαζομένων. Άλλωστε μια ολόκληρη παρακίνητική θεωρία βασίζεται στην ιδέα της δικαιοσύνης, ως βάση για την επίτευξη της αύξησης της αποδοτικότητας (βλ. παρακάτω την θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams).

4.5 Θεωρίες παρακίνησης

Για την παρακίνηση του προσωπικού, έχουν πραγματοποιηθεί μια σειρά από έρευνες και θεωρίες, που στοχεύουν στην δημιουργία ενός συστήματος κατανόησης και εκπλήρωσης των αναγκών και των επιθυμιών των εργαζομένων. Επίσης τα συμπεράσματα των θεωριών της οργανωσιακής συμπεριφοράς, που αναπτύξαμε στην ενότητα *ο ανθρώπινος παράγοντας στον οργανισμό*, σχετίζονται άμεσα με τις θεωρίες της παρακίνησης, γιατί μας παρέχουν τα υπόβαθρο της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Βέβαια οι θεωρίες της παρακίνησης εμβαθύνουν ακόμη περισσότερο στην ψυχολογική πλευρά των εργαζομένων, προσπαθώντας να καθορίσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους επακριβώς.

Τα διάφορα μοντέλα παρακίνησης που προτείνονται, με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως βάση για την παροχή κινήτρων, ανάλογα με την εφαρμοσιμότητα που μπορούν

να έχουν σε κάθε περίπτωση. Άλλωστε οι ανθρώπινες αντιδράσεις δεν θα μπορέσουν ποτέ να προβλεφθούν με απόλυτη ακρίβεια, οπότε ο αυτοσχεδιασμός και οι τροποποιήσεις των θεωριών, ίσως να αποτελεί το κλειδί της επιτυχημένης παρακίνησης. Οι απλουστευτικές γενικεύσεις και ομαδοποιήσεις, που σε μερικές περιπτώσεις προτείνονται από τις θεωρίες, πρέπει να αντικαθίστανται από τα δεδομένα των εκάστοτε περιπτώσεων και η επιτυχία τους θα κρίνεται σε μεγάλο βαθμό από την εμπειρία και την ευρύτητα της αντίληψης των διοικούντων. Άλλο ένα σημαντικό ζήτημα που θα πρέπει να επισημανθεί, είναι το κατά πόσο οι θεωρίες της παρακίνησης, συμπεριλαμβανομένων των πρακτικών τους υπαγορεύσεων, «συνιστούν προσπάθεια χειραγώγησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς» (Χατζηπαντελή, 1999, σελ. 74). Πρέπει να γίνει σαφές ότι μέσα από την διαδικασία της παρακίνησης, πρέπει να δημιουργούνται σχέσεις ειλικρινούς και αμοιβαίας υποστήριξης. Η ανταπόκριση των εργαζομένων στα κίνητρα που τους παρέχονται, θα πρέπει ανταμείβεται με τον ανάλογο τρόπο. Η παρακίνηση είναι μια σχέση δούναι και λαβείν, που ικανοποιεί τις ανάγκες και των δυο πλευρών. Η μεν διοίκηση επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει για τον οργανισμό, μέσα από την δραστηριοποίηση του προσωπικού οι δε εργαζόμενοι καλύπτουν τις προσωπικές επαγγελματικές τους ανάγκες και φιλοδοξίες.

4.5.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Η θεωρία του Abraham Maslow πρόκειται ουσιαστικά για την πρώτη (1954) θεωρία παρακίνησης που αναπτύχθηκε, με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις της δεκαετίας του 50' να κινητοποιήσουν το προσωπικό τους. Η θεωρία πήρε το όνομα της από την προσπάθεια του Maslow να δημιουργήσει μια κλίμακα, με τις ανάγκες των εργαζομένων. Σύμφωνα λοιπόν, με την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, ενυπάρχουν σε κάθε άνθρωπο πέντε επίπεδα αναγκών, μέσω της αλυσιδωτής εκπλήρωσης των οποίων προκαλείται η παρακίνηση. Η ίδια η προσπάθεια του καθορισμού των αναγκών, αποτελεί ορόσημο στην πορεία της εργασιακής ψυχολογίας, παράλληλα όμως αποτελεί και την σημαντικότερη αιτία άσκησης κριτικής προς την θεωρία. Οι ανάγκες αυτές έχουν αποτυπωθεί σε μια ιεραρχικά δομημένη *πυραμίδα*, ξεκινώντας από τις πιο βασικές και άμεσες, τις φυσιολογικές ανάγκες και καταλήγοντας στις βαθύτερες ανάγκες, που σχετίζονται με συνειδησιακά κίνητρα. Η προώθηση των εργαζομένων από το ένα επίπεδο αναγκών στο επόμενο, επιτυγχάνεται μόνο μετά από την εκπλήρωση -έστω και μερικώς- του ακριβώς προηγούμενου. Όταν πλέον όλα τα επίπεδα των αναγκών του εργαζομένου έχουν εκπληρωθεί, συμπεριλαμβανομένης της εμπειρίας και της ωριμότητας που θα έχει κατακτήσει ο ίδιος, θα βρίσκεται σε μια κατάσταση αυτοεκπλήρωσης μέσα από την εργασία, στην οποία δεν χρειάζεται πλέον να υπάρχει εξωτερική παρακίνηση. Ο διαχωρισμός των αναγκών που έχει προταθεί από τον Maslow, από τις βασικές μέχρι τις πιο εσωτερικές, είναι ο ακόλουθος:

- 1. Φυσιολογικές ανάγκες.** Στην βάση βρίσκονται οι στοιχειώδεις ανάγκες , για την ύπαρξη σωστών συνθηκών διαβίωσης και

εργασίας. Βασικές προϋποθέσεις όπως είναι η τροφή, το νερό, το οξυγόνο, η ξεκούραση, χωρίς τα οποία κάθε προσπάθεια παρακίνησης είναι μάταιη.

- 2. Ασφάλεια,** που σχετίζεται με την σταθερότητα των συνθηκών εργασίας και έχει σημαντικές συνέπειες στο ηθικό και κατ' επέκταση στην αποδοτικότητα του προσωπικού, όπως είναι η ανάγκη για προστασία και το αίσθημα σιγουριάς για το άμεσο μέλλον.
- 3. Κοινωνικότητα.** Είναι οι ανάγκες του ανθρώπου για ομαλή συνύπαρξη, για συνεργασία, επικοινωνία, για αποδοχή του στα πλαίσια λειτουργίας μια ομάδας, για φιλία και άλλες πτυχές της κοινωνικής ζωής του εργαζομένου αλλά και του ατόμου γενικότερα.
- 4. Αναγνώριση.** Είναι οι ανάγκες που σχετίζονται με την αυτοεκτίμηση του εργαζομένου σε σχέση με τις δραστηριότητες και τα επιτεύγματα του, την εκτίμηση της προσφοράς του από άλλα πρόσωπα του εργασιακού χώρου και την ανάληψη καθηκόντων και ανταμοιβών που θα αποδεικνύουν αυτή την αναγνώριση, και τέλος
- 5. Αυτοπραγμάτωση,** δηλαδή η πλήρης ανάπτυξη των ικανοτήτων και η κάλυψη των προσδοκιών του εργαζομένου που οδηγούν στην επαγγελματική ολοκλήρωση. Το στάδιο αυτό, που σχετίζεται άμεσα με την συναισθηματική και ψυχολογική ωριμότητα του ατόμου, αποτελεί την κορυφή της πυραμίδας των αναγκών και προκύπτει από την ευχαρίστηση του αντικειμένου και του περιβάλλοντος εργασίας.



Σχήμα 4.1 Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow

Ο Maslow υποστήριξε ότι ο άνθρωπος έχει συνεχείς επιδιώξεις, που αλληλοτροφοδοτούνται και ότι ως κίνητρα λειτουργούν οι ανάγκες του, που δεν έχουν κορεσθεί ακόμη. Η βάση των αναγκών είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η ασφάλεια, δυο παράγοντες που στις βιβλιοθήκες είναι δεδομένοι, επομένως δεν αποτελούν κίνητρα. Η διοίκηση θα πρέπει να προωθήσει σταδιακά την κοινωνικότητα και την αναγνώριση των εργαζομένων, μέσα από την δημιουργία ομάδων εργασίας, συνεργατικού πνεύματος, την παροχή ψυχολογικής και ηθικής υποστήριξης στις προσπάθειες των εργαζομένων. Θεωρητικά, μετά από την εκπλήρωση και αυτών των πιο εσωτερικών αναγκών, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν ενσωματωθεί πλήρως στο περιβάλλον, να έχουν ασπασθεί τους στόχους του οργανισμού και να επιδιώκουν την κατάκτηση τους. Στο στάδιο αυτό οι άνθρωποι ταυτίζονται πλήρως με την δουλειά τους, την οποία εκτελούν χωρίς καμία ανάγκη παρακίνησης ή πίεσης. Στην πράξη όμως, τα πράγματα σπανίως εξελίσσονται κατ' αυτό τον τρόπο.

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, όπως είναι αναμενόμενο δέχτηκε μεγάλη κριτική, εξαιτίας κυρίως της απλοϊκής κατηγοριοποίησης των αναγκών των ανθρώπων. Οι επικριτές της ισχυρίστηκαν ότι έχουν αγνοηθεί οι γνωσιολογικές και αισθητικές ανάγκες, καθώς επίσης και ότι είναι πολύ πιθανόν η ανάγκες ορισμένων ατόμων να μην βρίσκονται σε αυτή την σειρά ή ακόμα και να εκλείπει κάποιο από τα επίπεδα των αναγκών. Την τελευταία παρατήρηση μάλιστα την είχε αναγνωρίσει και ο ίδιος ο Maslow. Μάλιστα μια έρευνα που είχε πραγματοποιήσει πάνω σ' αυτό το ζήτημα ο E. C. Nevis, που είχε ως στόχο να προσδιορίσει τα είδη των αναγκών σε ένα δείγμα Κινέζων, είχε πολύ διαφορετικά αποτελέσματα. Τα επίπεδα των αναγκών ήταν τέσσερα,

με βασική την ανάγκη για *αποδοχή*, στην συνέχεια τις φυσιολογικές ανάγκες και την ασφάλεια και τέλος την αυτοπραγμάτωση (Stueart και Moran, 2002, σελ. 333). Ως αυτοπραγμάτωση μάλιστα θεωρούνταν η μέγιστη δυνατή προσφορά στην κοινωνία. Απουσίαζε δε πλήρως, η ανάγκη για αναγνώριση που για τις δυτικές κοινωνίες είναι βασικής σημασίας. Από αυτό το παράδειγμα, γίνεται εμφανής η διαφορετικότητα του αξιακού συστήματος και επομένως των αναγκών μεταξύ διαφορετικών φυλών και λαών, που μπορεί όμως να ισχύει και μεταξύ ατόμων που ανήκουν στην ίδια κοινωνία, αν αναλογιστούμε την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης προσωπικότητας.

Άλλη μια αδυναμία της θεωρίας έγκειται στο ότι, την μη εκπλήρωση κάποιας ανάγκης σε ένα χρονικό διάστημα, δεν συνεπάγεται απαραίτητα ότι ο εργαζόμενος θα επιδιώξει να την καλύψει. Η θεωρία λειτουργεί με έναν ορθολογιστικό τρόπο σκέψης, ενώ οι πράξεις των ανθρώπων δεν είναι πάντα λογικές. Για παράδειγμα, εάν ένας υπάλληλος δεν κοινωνικοποιηθεί στα πρώτα βήματα της εργασιακής του πορείας, είναι πολύ πιθανόν να γίνει παθητικός και να μην επιδιώξει στην συνέχεια την ένταξη του στην ομάδα εργασίας. Παρόλη όμως την κριτική που δέχτηκε η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, που στις περισσότερες περιπτώσεις βέβαια ήταν δικαιολογημένη, παραμένει η πρώτη θεωρία που μετατόπισε το πεδίο των κινήτρων αποκλειστικά από το οικονομικό επίπεδο και «επιχείρησε να φώτιση την πολλαπλότητα και την πολυπλοκότητα των ανθρώπινων αναγκών» (Χατζηπαντελή, 1999, σελ. 65).

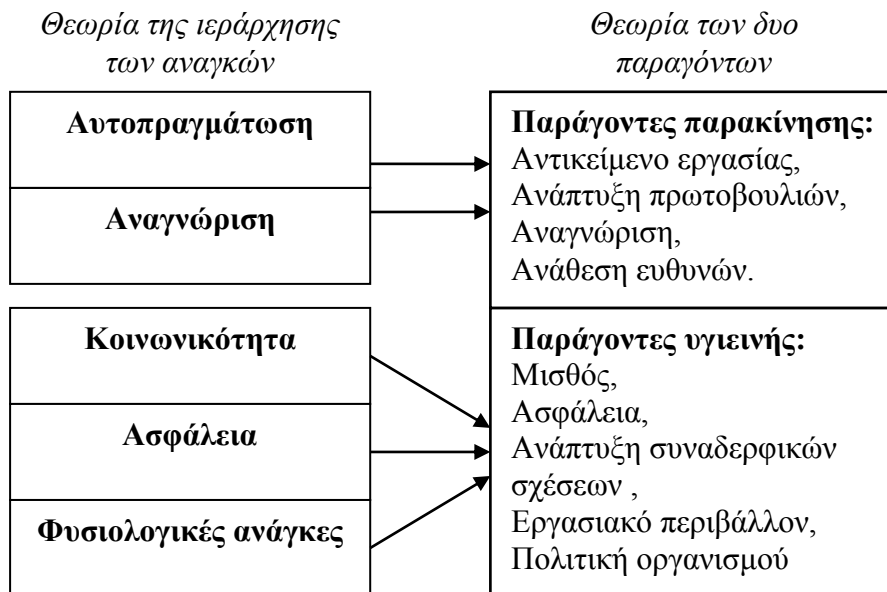
4.5.2 Η θεωρία των δυο παραγόντων παρακίνησης του Herzberg

Η θεωρία του Frederick Herzberg, που δημοσιεύθηκε το 1957, αποτέλεσε μια βασική πηγή αναφοράς στην εποχή της, για το πως μπορεί να παρακινηθεί το προσωπικό, παράλληλα όμως χαρακτηρίστηκε και ως η πιο αμφιλεγόμενη θεωρία περί παρακίνησης. Η μετέπειτα πειραματική εφαρμογή της δεν μπόρεσε να αποδείξει θετικά την πλήρη εγκυρότητα της. Η θεωρία στηρίχθηκε σε μια έρευνα που πραγματοποίησε ο Herzberg, πάνω σ' ένα δείγμα 200 περίπου λογιστών και μηχανικών, αναζητώντας τους *παράγοντες* που ευχαριστούν ή δυσαρεστούν τους εργαζομένους στο εργασιακό περιβάλλον και οι οποίοι έχουν επιπτώσεις στην αποδοτικότητα τους. Έχει αρκετά κοινά στοιχεία με την θεωρία του Maslow, κυρίως σε ότι αφορά τον διαχωρισμό των αναγκών, μόνο που ο Herzberg υιοθετεί μια άλλη ερμηνεία. Τα δυο είδη παραγόντων είναι:

- Η πρώτη ομάδα παραγόντων είναι αυτοί της *υγιεινής* ή *διατήρησης* όπως ονομάστηκαν, που αναφέρονται στις εργασιακές συνθήκες, στον μισθό, στο περιβάλλον, στην ασφάλεια του εργασιακού χώρου, στην κοινωνική προσαρμογή του ατόμου στην ομάδα εργασίας του, την ανάπτυξη συναδερφικών σχέσεων, την ικανοποίηση ή την δυσαρέσκεια που νοιώθει για την θέση του στον οργανισμό, το διοικητικό καθεστώς και

την αποδοχή ή μη της πολιτικής που ακολουθεί ο οργανισμός. Αυτοί οι παράγοντες δεν αποτελούν κίνητρα για την βελτίωση της απόδοσης, αλλά η ύπαρξή τους αποτελεί την απαραίτητη προϋπόθεση για την λειτουργία του συστήματος παρακίνησης. Οι παράγοντες της υγιεινής, περιλαμβάνουν στην ουσία τα τρία πρώτα επίπεδα των αναγκών (φυσιολογικές ανάγκες, ασφάλεια, κοινωνικότητα) όπως τα κατέταξε ο Maslow, μόνο που σ' αυτή τη θεωρία είναι ομογενοποιημένα και δεν αποτελούν τα ίδια κίνητρα, αλλά την αναγκαία βάση τους. Η μη ικανοποίηση αυτής της ομάδας παραγόντων καθιστά μάταιη την οποιαδήποτε προσπάθεια παρακίνησης.

- Η δεύτερη ομάδα, οι παράγοντες παρακίνησης που σχετίζονται περισσότερο με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας και την ικανοποίηση που λαμβάνει το άτομο από αυτό, στους οποίους περιλαμβάνονται η δημιουργικότητα, η ανάληψη αρμοδιοτήτων, η ελευθερία για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η αναγνώριση των ικανοτήτων και της προσφοράς, η επίδειξη εμπιστοσύνης από τους προϊσταμένους κ.α. Πρόκειται για εσωτερικούς παράγοντες που σχετίζονται περισσότερο με το εργασιακό αντικείμενο. Μέσω της συνεχούς ανατροφοδότησης αυτών των παραγόντων επιτυγχάνεται η παρακίνηση. Σ' αυτή την ομάδα περιλαμβάνονται σε αντιστοιχία οι ανάγκες της αναγνώρισης και της αυτοπραγμάτωσης, με βάση τον διαχωρισμό του Maslow.



Σχήμα 4.2 Σύγκριση των παραγόντων του **Herzberg** με τα επίπεδα των αναγκών του **Maslow**

Η θεωρία του Herzberg προτείνει για κίνητρα τον κάθετο εμπλουτισμό των καθηκόντων των εργαζομένων, δηλαδή την διεύρυνση του εργασιακού

αντικειμένου σε σχεδιαστικούς και οργανωτικούς τομείς , που σε αντιστοιχία με την θεωρία της Ωριμότητας/Ανωριμότητας του Argyris (βλ. σελίδα 12), θα τροφοδοτούσε τους εργαζομένους με ικανοποίηση και θα τους βοηθούσε να αναπτύξουν πλήρως τις δυνατότητες τους. Η ανάληψη τέτοιων καθηκόντων, υποστηρίζει ο Herzberg, ότι γεννάει την υπευθυνότητα, την όρεξη για δουλειά και παράλληλα αποφεύγεται η αλλοτρίωση και η αδιαφορία (άρα και η πτώση της απόδοσης) από την μονότονη εκτέλεση των ίδιων μηχανικών εργασιών. Επίσης προτείνει την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της συνολικής προσπάθειας, ώστε να καταπολεμηθεί η τμηματική νοοτροπία της εργασίας και να γίνει αντιληπτή η προσφορά του καθενός στο τελικό αποτέλεσμα. Μ' αυτό τον τρόπο παρέχεται νόημα στην εργασία του καθενός και έτσι αποκτάει νόημα και η προσπάθεια για βελτίωση των αποτελεσμάτων. Στις βιβλιοθήκες αυτή η μέθοδος παρακίνησης είναι ενσωματωμένη κυρίως στην διαδικασία της εκπαίδευσης, αλλά η ύπαρξη διαδραστικότητας μεταξύ των τμημάτων μπορεί να "παίξει" αυτό τον ρόλο.

Ο διαχωρισμός των παραγόντων που επιχείρησε ο Herzberg είναι επιτυχής, και αποτυπώνει την εργασιακή πραγματικότητα της σύγχρονης εποχής, που ισχύει και για τις ελληνικές βιβλιοθήκες, όπου οι παράγοντες της υγιεινής είναι δεδομένοι και επομένως δεν μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρα για την αύξηση της αποδοτικότητας, δίνοντας παράλληλα έμφαση στην ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών ως κινητήριες δυνάμεις. Όπως και η θεωρία του Maslow, η θεωρία των δυο παραγόντων δέχτηκε ισχυρή κριτική, κυρίως από τους ακαδημαϊκούς κύκλους, εξαιτίας του μικρού και περιορισμένου ως προς το εύρος των ειδικοτήτων δείγματος της έρευνας, πάνω στα αποτελέσματα της οποίας δομήθηκε η θεωρία. Άλλη μια αδυναμία της θεωρίας είναι ότι έχει αποδειχθεί πως βρίσκει εφαρμογή κυρίως στα διευθυντικά στελέχη και όχι στους απλούς εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει επειδή η συνεχής τροφοδότηση με νέες αρμοδιότητες είναι αδύνατη, γιατί αρκετά άτομα δεν επιδιώκουν την ανάληψη νέων καθηκόντων λόγω παθητικότητας και η αναγκαστική ανάθεση τους θα δημιουργούσε περισσότερα προβλήματα απ' όσα θα έλυne. Παρόλες τις αμφισβητήσεις που δέχτηκε, η θεωρία του Herzberg εφαρμόστηκε σε αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις, με θετικά αποτελέσματα.

4.5.3 Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams

Στην θεωρία του ο J. S. Adams υποστηρίζει ότι η βασική προϋπόθεση για την παρακίνηση των εργαζομένων, είναι η ύπαρξη δικαιοσύνης στις συναλλαγματικές σχέσεις τους με τον οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι το ύψος των απολαβών του κάθε εργαζομένου θα πρέπει να καθορίζεται ανάλογα με τα διάφορα εργασιακά του χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και αδυναμίες. Οι έννοιες που χρησιμοποίησε για να δημιουργήσει αυτή την σχέση είναι η *προσφορά* και οι *απολαβές* του εκάστοτε εργαζομένου. Με τον πρώτο όρο εννοούσε όλες τις εργασιακές ικανότητες, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, τις δυνατότητες του για εξέλιξη, τις όποιες αδυναμίες του ή τα προσωπικά του χαρίσματα, χαρακτηριστικά με ποιοτική ή ποσοτική βαρύτητα για την απόδοση του. Με τον όρο *απολαβές* εννοούσε όλες τις οικονομικές παροχές, την

αναγνώριση που έχαιρε το άτομο, την θέση του στην ιεραρχία του οργανισμού, καθώς και ηθικές ή ψυχολογικές ανταμοιβές (υποστήριξη από τους προϊσταμένους). Ο λόγος των δυο αυτών εννοιών, για να υπάρξει δικαιοσύνη στον οργανισμό, θα έπρεπε να ισούται με την μονάδα, δηλαδή οι απολαβές να είναι αναλογικά ίσες με την προσφορά. Για τον καθορισμό των μεγεθών των δυο εννοιών χρησιμοποιείτε η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους. Οι σχέσεις που δηλώνουν την ύπαρξη δικαιοσύνης στον οργανισμό είναι οι παρακάτω:

$$\frac{\text{Προσφορά}}{\text{Απολαβές}} = 1$$

$$\frac{\text{Προσφορά εργαζομένου A}}{\text{Απολαβές εργαζομένου B}} = \frac{\text{Προσφορά εργαζομένου B}}{\text{Απολαβές εργαζομένου B}}$$

Σχήμα 4.3 Οι σχέσεις της θεωρίας της δικαιοσύνης του Adams

Στην περίπτωση που ο λόγος των δυο εργαζομένων δεν είναι ίσος, σημαίνει ότι έχει διαταραχθεί η δικαιοσύνη. Δηλαδή η προσφορά του ενός εργαζομένου δεν είναι ανάλογη των απολαβών ή το αντίστροφο. Σ' αυτή την περίπτωση θα πρέπει να επανεξεταστεί το ύψος των απολαβών ή να γίνουν επισημάνσεις στον εργαζόμενο σχετικά με την προσφορά του, ώστε ο λόγος της σχέσης να επιστρέψει στην σωστή αναλογία. Σε περίπτωση που αυτό δεν γίνει, θα προκληθεί ανισορροπία στον οργανισμό, γιατί η αίσθηση της αδικίας θα μεταβάλει την απόδοση και των υπολοίπων εργαζομένων. Αντιθέτως, το αίσθημα της δικαιοσύνης οδηγεί τους εργαζομένους στον σεβασμό προς τον οργανισμό και η ανταπόδοση αυτής της ικανοποίησης είναι η αύξηση της προσπάθειας.

Ο Adams υποστήριξε ότι όταν ένας εργαζόμενος αντιληφθεί ότι το επίπεδο της προσφοράς του είναι σε ασυνέπεια με τι απολαβές του, αυτό θα επιφέρει μεταβολές στην εργασία του. Εάν οι απολαβές του είναι μεγαλύτερες από την προσφορά του, θα προσπαθήσει να βελτιώσει την απόδοση του είτε ποιοτικά είτε ποσοτικά (αναλόγως με το είδος του εργασιακού του αντικειμένου), ενώ εάν διαπιστώσει ότι οι απολαβές του είναι ελλιπής σε σχέση με την προσφορά του, θα μειώσει την προσπάθεια του και την απόδοση του. Στην ουσία, αυτές οι διαπιστώσεις αποδείχτηκε πειραματικά ότι ισχύουν μόνο ως προς το ένα σκέλος τους, στο οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι απολαβές τους είναι μικρότερες από την προσφορά τους και αντιδρώντας σ' αυτή την αδικία μειώνουν την απόδοση τους. Στην αντίθετη περίπτωση, όπου αισθάνονται ότι υπεραμείβονται, η αντίδραση τους είναι ανάλογη με το επίπεδο της ηθικής τους ανάπτυξης (Χατζηπαντηλή, 1999).

Η διαπίστωση αυτή αποτελεί μια ισχυρή αδυναμία της θεωρίας του Adams, γιατί καταδεικνύει ότι το αίσθημα της δικαιοσύνης λειτουργεί μόνο σε σχέση με τα προσωπικό συμφέρον. Επίσης, το γεγονός ότι ολόκληρη η θεωρία βασίζεται στην επιθυμία του ανθρώπου για δικαιοσύνη, αγνοώντας τις υπόλοιπες επιθυμίες και ανάγκες του, όπως αυτές παρουσιάστηκαν από τους Maslow και Herzberg, καθιστά την επιτυχία της θεωρίας αμφίβολη, δεδομένης της πολυπλοκότητας του ανθρώπινου παράγοντα. Η σημασία της θεωρίας του Adams έγκειται, στην ανάδειξη των εννοιών των αποδοχών και της προσπάθειας, που υιοθετηθήκαν υπό άλλο πρίσμα βέβαια, στην συνέχεια από πολλούς μελετητές της παρακίνησης. Με την θεωρία της δικαιοσύνης, κλίνουμε την ανάλυση των θεωριών που προσπαθούσαν να προκαθορίσουν τις ανθρώπινες ανάγκες και αξίες -που αποτελούν την πρώτη φάση των μελετών περί παρακίνησης- και μπαίνουμε στην περίοδο όπου η θεώρηση της παρακίνησης γίνεται πιο ατομική και ευέλικτη, αποφεύγοντας έτσι τις γενικεύσεις.

4.5.4 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Ο Victor Vroom ήταν ο πρώτος, ο οποίος δημιούργησε μια θεωρία που βασίστηκε στις προσδοκίες των ατόμων και στο πως αυτές μπορούν να αποτελέσουν κίνητρα εργασίας. Η θεωρία υποστηρίζει ότι για να υπάρξει επιτυχής παρακίνηση, πρέπει η εργασιακή *προσδοκία* για την κατάκτηση ενός στόχου να βρίσκονται σε άμεση σχέση με μια *ανταμοιβή*. Επίσης πρέπει ο εργαζόμενος να νιώθει ότι η κατάκτηση του στόχου που είτε έχει θέσει ο ίδιος στον εαυτό του, είτε του έχει ανατεθεί από την διοίκηση είναι εφικτή. Οι προσδοκίες μπορεί να σχετίζονται, είτε με εσωτερικές επιδιώξεις των ατόμων (εσωτερικά κίνητρα, π.χ. επιθυμία για αναγνώριση, επιδίωξη ανάληψης νέων αρμοδιοτήτων), είτε με προσδοκίες που τους δημιουργούνται από το περιβάλλον (εξωτερικά κίνητρα, π.χ. οικονομικές απολαβές, προαγωγή μετά την κατάκτηση ενός προκαθορισμένου στόχου). Το *επίπεδο της παρακίνησης* βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την *αξία της ανταμοιβής*, που σε μεγάλο βαθμό καθορίζει την *επιθυμία* του εργαζομένου να την κατακτήσει και τέλος στην πεποίθηση του ότι αν καταβάλει την *αναγκαία προσπάθεια* θα καταφέρει τα αποτελέσματα που επιδιώκει. Και οι τρεις συνιστώσες είναι απαραίτητες για την επίτευξη της παρακίνησης. Η παρακάτω εξίσωση αποτυπώνει την σχέση των εννοιών της θεωρίας (Χατζηπαντελή, 1999, σελ. 69) :

Δύναμη	=	Αξία	×	Προσδοκία	×	Προσδοκία
Παρακίνησης		Ανταμοιβής		Ανταμοιβής		Απόδοσης

Σχήμα 4.4 Η εξίσωση της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom

Με τον όρο *αξία ανταμοιβής* εννοείται η ποιότητα της προβλεπόμενης ανταμοιβής, η *προσδοκία ανταμοιβής* δηλώνει το μέγεθος της επιθυμίας του εργαζομένου να κερδίσει την ανταμοιβή και η *προσδοκία απόδοσης* εκφράζει

την πίστη του εργαζομένου ότι ο στόχος είναι εφικτός. Η σχέση είναι πολλαπλασιαστική, που σημαίνει ότι σε περίπτωση που κάποιο στοιχείο της εξίσωσης είναι μηδενικό, το συνολικό αποτέλεσμα, δηλαδή η δύναμη της παρακίνησης θα είναι μηδέν. Για παράδειγμα εάν η αξία της ανταμοιβής είναι ασήμαντη, ο εργαζόμενος δεν θα επιδιώξει να την κατακτήσει ή εάν η προσδοκία της απόδοσης είναι ελάχιστη, δηλαδή η κατάκτηση του στόχου είναι αδύνατη ασχέτως του ύψους της οποίας ανταμοιβής ο εργαζόμενος δεν θα "κυνηγήσει" έναν στόχο καταδικασμένο σε αποτυχία. Έχει υποστηριχθεί ότι η σχέση είναι προσθετική και όχι πολλαπλασιαστική, στην ουσία αυτό όμως ακυρώνει την αλυσιδωτή σχέση μεταξύ της προσδοκίας, της απόδοσης και της ανταμοιβής.

Το είδος της ανταμοιβής που στις περισσότερες των περιπτώσεων έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, μπορεί να είναι οικονομικού χαρακτήρα -για πιο άμεσα αλλά βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα-, ή να σχετίζεται με το αντικείμενο της εργασίας, οπότε και δραστηριοποιούνται εσωτερικοί παράγοντες και η δύναμη της παρακίνησης είναι πιο μακροπρόθεσμη και με ομαλή πορεία. Βεβαίως η διέγερση εσωτερικών κινήτρων είναι πολύ πιο δύσκολη και για την επίτευξη της, χρειάζεται μεγαλύτερη κατανόηση του ανθρώπινου παράγοντα, των αναγκών και των επιθυμιών του. Η ιδιαιτερότητα της θεωρίας του Vroom σε σχέση με τις άλλες θεωρίες παρακίνησης είναι ότι επικεντρώνεται περισσότερο στο άτομο, χωρίς να προσπαθεί να προκαθορίσει τις ανάγκες του. Έτσι αποφεύγονται οι απλουστεύσεις των άλλων θεωριών, αλλά παράλληλα η διαδικασία της παρακίνησης γίνεται πιο ασαφής και αβέβαιη.

Τέλος, την θεωρία των προσδοκιών προεξέτειναν οι Porter και Lawler, παρουσιάζοντας ένα πιο πολύπλοκο μοντέλο, καθορίζοντας με μεγαλύτερη ακρίβεια τα χαρακτηριστικά των ανταμοιβών και προσθέτοντας στην υπάρχουσα σχέση τις έννοιες της *ικανότητας* των εργαζομένων, των *μέσων* που διαθέτουν για την επίτευξη των στόχων και την αντίληψη που έχουν για τον *ρόλο* τους στον οργανισμό. Στην νέα εκδοχή της θεωρίας αναλύεται και η συνεχής ανατροφοδότηση της παρακίνησης, μέσω της συστηματική παροχής νέων ανταμοιβών. Το νέο μοντέλο των προσδοκιών θεωρείτε πιο αποτελεσματικό, αν και είναι πολύ πιο πολύπλοκο στην εκτέλεση του. Μια βασική διαφοροποίηση των δυο θεωριών είναι ότι οι Porter και Lawler θεωρούν ότι η ευχαρίστηση της εργασίας είναι αποτέλεσμα της απόδοσης και όχι προαπαιτούμενο, κάτι που άλλωστε έχει διαπιστωθεί μέσα από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί.

4.5.5 Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke

Ο Edwin Locke υποστήριξε μετά από εμπειρική έρευνα που πραγματοποίησε στα τέλη της δεκαετίας του 70, ότι η αποδοτικότητα των εργαζομένων μπορεί να βελτιωθεί κατακόρυφα μέσα από την ανάδειξη *συγκεκριμένων στόχων*. Οι στόχοι μπορούν είναι πολύ πιο συγκεκριμένοι από τις προσδοκίες που έχει θέσει ο Vroom ή τις επιθυμίες και τις ανάγκες των Maslow και Herzberg -που άλλωστε είναι δύσκολο να προσδιοριστούν-, αφού

βασικό χαρακτηριστικό τους είναι ο ακριβής ποσοτικός καθορισμός τους. Πάνω σ' αυτή την υπόθεση έγιναν πάνω από 500 έρευνες, τα αποτελέσματα των οποίων στην συντριπτική τους πλειοψηφία -περίπου 90%- ήταν θετικά. Στην ουσία ο Locke προχώρησε ακόμη περισσότερο την νοοτροπία της εξατομίκευσης και συγκεκριμενοποίησης που ξεκίνησε ο Vroom. Εκτός από την παραπάνω βασική πρόταση, η θεωρία υποστήριξε μια σειρά θέσεων για την ανάπτυξη της δυναμικής της παρακίνησης:

- Όσο πιο *συγκεκριμένοι* είναι οι στόχοι, τόσο πιο μεγάλη η συγκέντρωση των εργαζομένων σ' αυτούς.
- Όσο πιο *δύσκολοι* είναι οι στόχοι, τόσο πιο έντονη γίνεται η προσπάθεια των εργαζομένων, αναπτύσσεται η ευρηματικότητα τους και αντιστοίχως βελτιώνονται τα αποτελέσματα.
- Η δυσκολία των στόχων δεν πρέπει να ξεπερνάει το επίπεδο ώστε να τους καθιστά ακατόρθωτους.
- Η συνεχής *ανατροφοδότηση* για την επίτευξη των στόχων, αυξάνει την συμμετοχικότητα και επομένως την προσπάθεια των εργαζομένων.
- Η *αποδοχή των στόχων* είναι απαραίτητη προϋπόθεση για το επίμονο "κυνήγι" τους.
- Για την επίτευξη της *δέσμευσης* των εργαζομένων με συγκεκριμένους στόχους, πρέπει οι στόχοι να έχουν μεγάλη σημασία και να συνδέονται με κάποια ανταμοιβή.

Οι παραπάνω προτάσεις όπως διατυπώθηκαν μπορούν να έχουν εφαρμογή στις εργασιακές συνθήκες των βιβλιοθηκών. Για παράδειγμα, εάν τεθεί ο στόχος της εισαγωγής 40 βιβλιογραφικών δελτίων ημερησίως στον αυτοματοποιημένο κατάλογο μιας βιβλιοθήκης, από τους εργαζομένους που έχουν αναλάβει αυτή την εργασία είναι σχεδόν βέβαιο ότι η παραγωγικότητα θα αυξανόταν, σε αντίθεση με την περίπτωση που δεν είχε τεθεί κανένας ακριβής στόχος, οπότε οι εργαζόμενοι δεν θα μετρούσαν καθόλου την καθημερινή τους απόδοση. Η επιδίωξη της κατάκτησης αυτού του στόχου πιθανόν θα οδηγούσε τους εργαζομένους στο να σκεφτούν και να εφαρμόσουν διαδικασίες πιο αυτοματοποιημένες και ακριβείς. Η μέτρηση των αποτελεσμάτων σε εβδομαδιαία, μηνιαία ή και ετήσια βάση και η συνεχής ενημέρωση προς τον εργαζόμενο για τα αποτελέσματα του, θα παρουσίαζε την συνολική προσπάθεια και παραγωγή, δίνοντας το έναυσμα για επαναπροσδιορισμό των στόχων. Σε περίπτωση που ο στόχος ήταν πολύ υψηλός (π.χ. 70 δελτία ημερησίως), θα επέφερε αντίθετα προς το αναμενόμενο αποτελέσματα, γιατί θα έριχνε το ηθικό του εργαζομένου.

Η θεωρία της στοχοθέτησης απαιτεί ποσοτικό προσδιορισμό των στόχων, ώστε να μπορεί να καθοριστεί με ακρίβεια η απαιτούμενη προσπάθεια αλλά και για να είναι μετρήσιμα τα αποτελέσματα. Γι' αυτό στις θέσεις που δεν έχουν ποσοτική παραγωγικότητα, και επομένως οι στόχοι είναι ποιοτικοί και πιο ασαφής, είναι δύσκολη η εφαρμογή της. Ένα παράδειγμα είναι το

προσωπικό που ασκεί διοίκηση (σε όλα τα επίπεδα) στις βιβλιοθήκες, οι στόχοι του οποίου σχετίζονται συνολικά με την λειτουργία του οργανισμού ή του κάθε τμήματος, επομένως είναι εξαιρετικά πολυδιάστατοι και η ποσοτικοποίηση είναι πολύ δύσκολη. Σ' αυτές τις περιπτώσεις η θεωρία των προσδοκιών βρίσκει καλύτερη εφαρμογή. Παρόλα αυτά όμως, για το μεγαλύτερο μέρος των εργασιών σ' έναν οργανισμό μπορούν να καθοριστούν ακριβείς στόχοι, γεγονός που δείχνει ότι οι δυο θεωρίες μπορούν να αλληλοσυμπληρώνονται ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες κάθε θέσης εργασίας.

4.6 Παρακίνηση στην πράξη

Οι θεωρίες που αναλύσαμε παραπάνω αποτελούν το βασικό υπόβαθρο γνώσεων, που πρέπει να διαθέτει το προσωπικό που θα ασκήσει παρακίνηση. Είναι όμως οι θεωρητικές γνώσεις αρκετές για να οδηγήσουν την διαδικασία σε επιτυχία; Η απάντηση σ' αυτό το ερώτημα είναι αρνητική και αυτό γιατί όπως έχουμε επισημάνει και σε άλλα σημεία της εργασίας, η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα είναι διαδικασία δυναμική και απρόβλεπτη. Όπως επισημαίνουν και οι Κώστας και Αλεξία Τζωρτζάκη στο έργο τους Οργάνωση και Διοίκηση (1992), η διοίκηση δεν είναι μόνο επιστήμη, αλλά και τέχνη. Ο βασικότερος κανόνας της παρακίνησης πρέπει να είναι η *ευελιξία*, στις μεθόδους που χρησιμοποιεί. Η αποτελεσματικότητα των θεωριών θα πρέπει να αποδεικνύεται στην πράξη και όπου παρουσιάζεται ανάγκη να πραγματοποιούνται αναθεωρήσεις των αρχικών διατυπώσεων. Η βασική αρχή της παρακίνησης είναι η προσπάθεια προσδιορισμού των κινήτρων (είτε πρόκειται για ανάγκες, επιθυμίες, ή αξίες), που κάνουν τους εργαζομένους να προσπαθούν περισσότερο και να βελτιώνουν τα αποτελέσματά τους. Τον προσδιορισμό αυτών των κινήτρων, δεν μπορεί να τον πραγματοποιήσει καμία θεωρία με την ίδια ακρίβεια που μπορεί ο άνθρωπος που διοικεί σε καθημερινή βάση μια ομάδα εργαζομένων. Η τελική επιτυχία αυτής της προσπάθειας θα κριθεί σε μεγάλο βαθμό από την διορατικότητα και τις ηγετικές ικανότητες του προσωπικού που ασκεί διοίκηση. Σημαντικό ρόλο στην έκβαση της προσπάθειας, μπορεί να έχει και η ίδια η συμμετοχή των διοικούμενων στην δημιουργία του συστήματος παρακίνησης. Η επικοινωνία μεταξύ των δυο πλευρών, μπορεί να ρίξει φως στα σκοτεινά σημεία των κινήτρων και να αναδείξει νέες μεθόδους παρακίνησης.

Κεφάλαιο 5°

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε τις βασικές πτυχές της δραστηριότητας της αξιολόγησης. Ως *αξιολόγηση* ορίζουμε την διαδικασία μέσω της οποίας αποσαφηνίζονται οι επιδόσεις των εργαζομένων για ένα χρονικό διάστημα. Επίσης είναι η προσπάθεια να προσδιοριστούν τα επιτεύγματα και οι αδυναμίες των εργαζομένων, πάνω στο εργασιακό αντικείμενο που έχουν αναλάβει. Μεθοδολογικά, η αξιολόγηση «θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα της ανάλυσης και περιγραφής της θέσης εργασίας, όπου έχουν καταγραφεί τα καθήκοντα, τα μέτρα επίδοσης, οι συνθήκες εργασίας κ.α. Έτσι αφ' ενός ο αξιολογητής γνωρίζει τι πραγματικά ζητάει από τον εργαζόμενο, αλλά και ο εργαζόμενος γνωρίζει από πριν πια είναι τα σημεία στα οποία θα κριθεί» (Κατσιρίκου, 2001, σελ. 194). Από την παραπάνω ανάλυση γίνεται εμφανές ότι η αξιολόγηση αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία, που απαιτεί την εκτέλεση μιας σειράς σταδίων για να κατοχυρωθεί η πιστότητα των αποτελεσμάτων, αλλά και το δικαίωμα των εργαζομένων για μια δίκαιη κρίση. Στο περιθώριο του κεφαλαίου θα αναπτύξουμε συνοπτικά την δραστηριότητα της εποπτείας. Ως *εποπτεία* ή *έλεγχος* ορίζουμε την δραστηριότητα που εξασφαλίζει την ομαλή πραγματοποίηση των καθηκόντων των εργαζομένων.

Η ύπαρξη της αξιολόγησης θεωρείται βασική για την ανάπτυξη κάθε οργανισμού και η εφαρμογή της είναι απολύτως αναγκαία και στις βιβλιοθήκες. Παρόλη την σημασία της όμως για την λειτουργία των οργανισμών, η αξιολόγηση είναι η πιο κακοχαρακτηρισμένη από όλες τις διοικητικές δραστηριότητες. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι η αξιολόγηση πολλές φορές αντιμετωπίζεται ως μια διαδικασία, ο στόχος της οποίας είναι να ελέγξει τις επιδόσεις του παρελθόντος και να αναζητήσει αποκλειστικά τις αδυναμίες των εργαζομένων, με σκοπό την επιβολή ποινών. Αυτή η παρανόηση πολλές φορές συμβαίνει και από τις δυο εμπλεκόμενες πλευρές, δηλαδή από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο. Το αποτέλεσμα είναι ο μὲν πρώτος να αποφεύγει την κίνηση της διαδικασίας, μη θέλοντας να αναδείξει τα προβλήματα που έχουν δημιουργηθεί υπό την διεύθυνση του ή να αναταράξει την σταθερή κατάσταση των πραγμάτων, γεννώντας εντάσεις και αντιπαραθέσεις που θα πρέπει να λύσει ο ίδιος στην συνέχεια, οι δε αξιολογούμενοι να προσπαθούν να αποφύγουν την αξιολόγηση, γιατί αισθάνονται ότι απειλείται η θέση τους.

Στην πραγματικότητα όμως η αξιολόγηση είναι μια δημιουργική διαδικασία, ο στόχος της οποίας είναι να εντοπίσει και να λύσει τα προβλήματα που έχουν προκύψει ή να αναδείξει τα επιτεύγματα που έχουν επιτελεστεί, δίνοντας έτσι την απαραίτητη πληροφόρηση για τον μελλοντικό σχεδιασμό και τον προγραμματισμό των στόχων του οργανισμού. Τομείς όπου χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες της αξιολόγησης είναι η στελέχωση, οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, η επανεκπαίδευση καθώς και η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας ή νέων τμημάτων. *Επομένως η αξιολόγηση είναι μια δραστηριότητα που αφορά το μέλλον και όχι το παρελθόν.* Για να την επιτυχία της αξιολογικής εργασίας είναι απαραίτητο να θεσπιστούν κριτήρια που θα προσδιορίζουν με σαφήνεια τα καθήκοντα μιας θέσης και να έχουν διευκρινιστεί τα αναμενόμενα από τον εργαζόμενο αποτελέσματα, σε συνάρτηση με τις εργασιακές συνθήκες που κυριαρχούν στον οργανισμό. Παρακάτω θα αναλυθούν οι λόγοι που καθιστούν την αξιολόγηση απαραίτητη στις βιβλιοθήκες, καθώς επίσης και οι δυνατότητες που τις παρέχονται μέσα από την σύνδεση της με άλλες πτυχές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

5.1 Αξιολόγηση στις βιβλιοθήκες

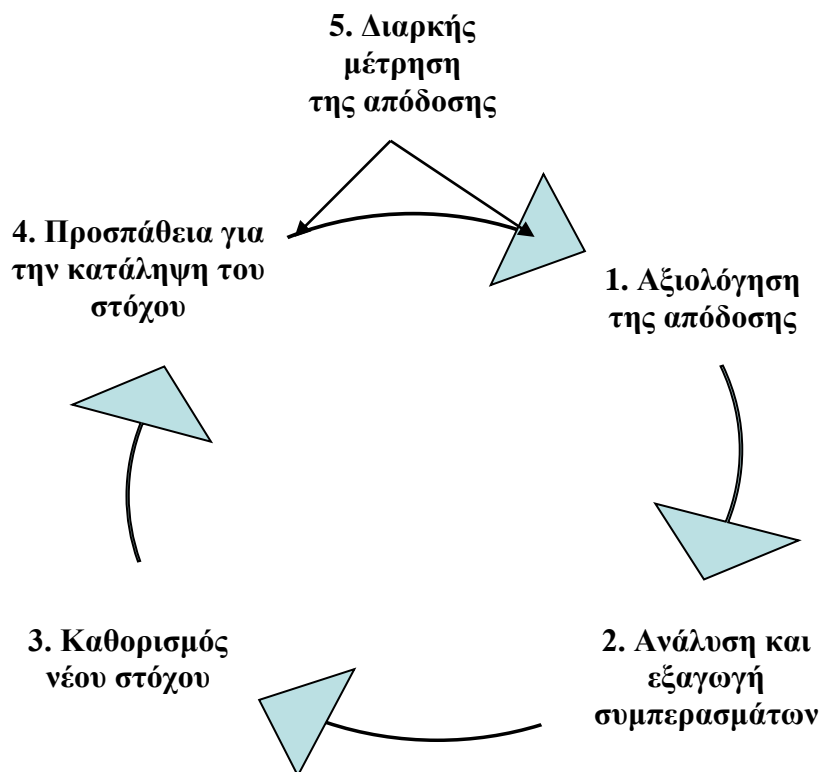
Στις ελληνικές βιβλιοθήκες όπως και στους περισσότερους δημόσιους οργανισμούς, η περιοδικότητα των αξιολογήσεων, καθώς επίσης και το είδος του συστήματος αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί, δεν καθορίζεται από το προσωπικό που ασκεί άμεσα διοίκηση στην βιβλιοθήκη αλλά από την κεντρική διοίκηση του οργανισμού ή την Κυβέρνηση (Κατσιρίκου, 2001). Η αξιολόγηση του προσωπικού των βιβλιοθηκών γίνεται συνήθως κάθε ένα ή δυο χρόνια. Αυτές οι δεσμεύσεις συνεπάγονται κάποιους περιορισμούς σε σχέση με την εκτέλεση της διαδικασίας, τα βασικά όμως σημεία της αξιολόγησης τα καθορίζουν οι διευθύνοντες. Βασικός σκοπός τους θα πρέπει να είναι η εκπαίδευση των αξιολογητών και των αξιολογούμενων, ώστε να μπορέσουν να μεταστρέψουν την νοοτροπία που υπάρχει γύρω από την αξιολόγηση, ώστε να

έχουν τα μέγιστα δυνατά οφέλη από αυτήν. Για να το επιτύχουν αυτό θα πρέπει να τονίσουν στο σύνολο του προσωπικού, τις θετικές πτυχές που μπορεί να έχει στην εργασιακή του πορεία, η περιοδική μέτρηση των επιδόσεων του. Η σύνδεση της αξιολόγησης με τις προαγωγές, με την επανεξέταση του εργασιακού αντικειμένου (στον ιδιωτικό τομέα και της μισθοδοσίας), με την κατάρτιση του εκπαιδευτικού προγράμματος και με άλλες δραστηριότητες που θα παρουσιάζουν νέες ευκαιρίες για την σταδιοδρομία των εργαζομένων, βοηθάει στην κατανόηση του νοήματος και την αποδοχή της διαδικασίας. Επίσης η αξιολόγηση θα πρέπει να συνδέεται με περιόδους αλλαγών στον οργανισμό, παρέχοντας χρήσιμη πληροφόρηση, σχετική με τις επιδόσεις των εργαζομένων, για την άρση των αποφάσεων.

Από τις παραπάνω επισημάνσεις γίνεται κατανοητό ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή σε σχέση με άλλους τομείς της διοίκησης του προσωπικού, κυρίως με την ανάπτυξη των εργαζομένων και την παρακίνηση τους. Η αξιολόγηση μάλιστα, εάν γίνεται σωστά, μπορεί να αποτελέσει μια πολύ σημαντική μορφή παρακίνησης, όχι μόνο για τους χαμηλόβαθμους εργαζομένους, αλλά για ολόκληρο τον οργανισμό. Άλλωστε η αξιολόγηση των εργαζομένων δεν πρέπει να γίνεται σε μια ατομική βάση, αλλά σε συνάρτηση με την απόδοση ολόκληρου του οργανισμού. Τα αποτελέσματα των εργαζομένων σχετίζονται άμεσα με τα αποτελέσματα του προσωπικού που διευθύνει τον οργανισμό. Για παράδειγμα, εάν η απόδοση του μεγαλύτερου ποσοστού των εργαζομένων μιας βιβλιοθήκης παρουσιάζει κάμψη, αυτό σημαίνει ότι το πρόβλημα εντοπίζεται στο διευθυντικό προσωπικό. Κατά την ίδια λογική, εάν μια βιβλιοθήκη έχει ανοδική πορεία, αλλά η απόδοση ορισμένων υπαλλήλων είναι πτωτική, τότε το πρόβλημα εστιάζεται στα συγκεκριμένα άτομα. Η διαδικασία αυτή θα βοηθήσει τον οργανισμό αλλά και τους εργαζομένους ατομικά, να διαπιστώσουν την αποδοτικότητα τους και να θέσουν νέους στόχους.

Κάθε περίοδος αξιολόγησης θα πρέπει να αποτελεί αφετηρία προσδιορισμού των νέων αναγκών και καθορισμού νέων στόχων. Μέσα από την αξιολόγηση άλλωστε μετριέται, το κατά πόσο έχουν εκπληρωθεί οι προηγούμενοι στόχοι. Εάν προωθηθεί αυτή η νοοτροπία μέσα στις βιβλιοθήκες, θα είναι μια έμμεση υιοθέτηση των θεωριών των προσδοκιών και της στοχοθεσίας που αναπτύξαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Ένα παράδειγμα αυτής της τακτικής στις βιβλιοθήκες μπορεί να αποτελείται από τα εξής στάδια, 1. την μέτρηση των τεκμηρίων που επεξεργάζεται ένας καταλογογράφος ημερησίως (αξιολόγηση της απόδοσης), 2 την ανάλυση των δυνατοτήτων που υπάρχουν για την αύξηση της αποδοτικότητας (συμπεράσματα σε σχέση με την απόδοση), 3. τον προσδιορισμός -με την συμμετοχή του εργαζομένου- του νέου στόχου και της χρονικής περιόδου που θα εργασθεί για την κατάκτηση του, 4. την συνεχή παρακολούθηση της απόδοσης και την πραγματοποίηση οποιωνδήποτε αλλαγών και 5. στο τέλος του προκαθορισμένου χρόνου η νέα αξιολόγηση. Σ' αυτό το παράδειγμα και

στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η αλυσιδωτή σχέση της παρακίνησης (καθορισμός νέων στόχων) με την αξιολόγηση.



Σχήμα 5.1 Η αλυσίδα της αξιολογικής διαδικασίας

Από το παραπάνω σχήμα προκύπτει μια νέα έννοια, αυτή της *διαρκούς μέτρησης* της απόδοσης, που εμφανίζεται μεταξύ των φάσεων 4 και 1, οπότε και ο κύκλος κλείνει, που δηλώνει την ανάγκη για διαρκή υποστήριξη της απόδοσης των εργαζομένων. Η νοοτροπία του συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να είναι *αναπτυξιακή* (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1995), δηλαδή μέσα από τα αποτελέσματα της να θέτονται διαρκώς νέοι στόχοι και μέσα από την εκπλήρωση των στόχων να διέρχεται η σταδιοδρομία των εργαζομένων. Στην περίπτωση που δεν συμβεί αυτό, η αξιολόγηση θα γίνεται αντιληπτή ως μια στατική μέτρηση της απόδοσης, χωρίς κανένα όφελος ή ενδιαφέρον για τους εργαζομένους. Στην ουσία η αξιολόγηση πρόκειται για την περιοδική σύνοψη της διαρκούς μέτρησης, που είναι η καθημερινή παρακολούθηση και καθοδήγηση της απόδοσης των εργαζομένων για την εκπλήρωση των στόχων. Η επικοινωνία των καθημερινών αποτελεσμάτων μπορεί να οδηγήσει ανάλογα με τις εξελίξεις στην αναθεώρηση των αρχικών στόχων, είτε μειώνοντας τα προσδόκιμα αποτελέσματα, είτε αυξάνοντας τα, όταν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Η αξιολόγηση παίζει τον ρόλο της συνολικής κριτικής των αποτελεσμάτων που ανανεώνουν τον κύκλο. Οι νέες τάσεις στην διοίκηση των επιχειρήσεων δείχνουν ότι η συνεχής μέτρηση της απόδοσης, θα αντικαταστήσει μελλοντικά την αξιολόγηση, λόγω του χαρακτηριστικού της

ταχύτητας που διαθέτει, στο να εντοπίζει και να λύνει προβληματικές καταστάσεις, εν τη γεννέσει τους (Χατζηπαντελή, 1999).

5.2 Η πηγή άσκησης της αξιολόγησης

Ο τίτλος της ενότητας ίσως να μην καθιστά σαφές το περιεχόμενο της, είναι όμως μια πολύ σημαντική παράμετρος για την επιτυχία της διαδικασίας. Με τον όρο *πηγή άσκησης* της αξιολόγησης, εννοούμε το πρόσωπο που έχει τον ρόλο του αξιολογητή, αυτός δηλαδή που κρίνει την απόδοση του αξιολογούμενου. Ο αναγνώστης ίσως να θεωρεί δεδομένο ότι η αξιολόγηση έχει μονόδρομη κατεύθυνση, από την κορυφή της ιεραρχίας του οργανισμού προς τα κάτω. Οι διευθυντές αξιολογούν τους προϊστάμενους, οι προϊστάμενοι τους απλούς βιβλιοθηκονόμους και ίσως το σύνολο της απόδοσης του οργανισμού να κρίνεται στο πρόσωπο των διευθυντών, από φορείς εκτός του οργανισμού (π.χ. δημοτικά συμβούλια, διοικητικά συμβούλια πανεπιστημιακών ιδρυμάτων κ.α.). Αυτή είναι η πιο συνήθης και αποδεκτή πηγή προέλευσης της αξιολόγησης, πράγμα φυσικό αφού τα ιεραρχικά ανώτερα στελέχη είναι επιφορτισμένα με τον έλεγχο και τον συντονισμό των κατωτέρων, για τα αποτελέσματα των οποίων είναι υπεύθυνοι. Εάν όμως η αξιολόγηση έχει μονόδρομη προέλευση, τότε υπάρχουν αρκετά περιθώρια λάθους στην κατανόηση της λειτουργίας του οργανισμού και στον εντοπισμό των προβληματικών τομέων.

Για παράδειγμα, σε ένα πληροφοριακό τμήμα, για να αποδοθεί μια πιο αντικειμενική εικόνα της αποτελεσματικότητας της ομάδας και των δυναμικών που κυριαρχούν στο εσωτερικό της, θα πρέπει να υπάρχουν πολλαπλές πηγές προέλευσης της αξιολόγησης. Εκτός από τον προϊστάμενο που αξιολογεί τους καταλογογράφους, οι υφιστάμενοι να μπορούν να αξιολογούν τον προϊστάμενο τους, επίσης οι χρήστες της βιβλιοθήκης, μέσα από ειδικές φόρμες με την μορφή ερωτηματολογίων, να κρίνουν το επίπεδο των υπηρεσιών που έλαβαν από το προσωπικό -μια συνήθης διαδικασία στους περισσότερους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, κυρίως δε στους ιδιωτικούς-. Επίσης στα στοιχεία της αξιολόγησης των εργαζομένων μπορούν να περιλαμβάνονται αναφορές αυτοαξιολόγησης, καθώς επίσης και αναφορές άλλων τμημάτων της βιβλιοθήκης σχετικά με το επίπεδο της συνεργασίας και του συντονισμού, είτε σε σχέση με άτομα, είτε με την συνολική λειτουργία του τμήματος. Από το παραπάνω παράδειγμα προκύπτουν οι εξής πέντε εναλλακτικές πηγές αξιολόγησης:

- Από τον προϊστάμενο προς τους υφισταμένους, (ιεραρχική κάθετη αξιολόγηση)
- Από τους υφισταμένους προς τον προϊστάμενο, (αντίστροφη κάθετη αξιολόγηση)
- Από τους χρήστες προς το προσωπικό, (εξωτερική αξιολόγηση)
- Αναφορές αυτοαξιολόγησης, (εσωτερική αξιολόγηση) και
- Αξιολόγηση προερχόμενη από συνεργάτες της ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας, από συνεργαζόμενα τμήματα, (οριζόντια αξιολόγηση)

Εάν σ' αυτές της πηγές αξιολόγησης προσθέσουμε και τα ποσοτικά στοιχεία της απόδοσης των εργαζομένων, η εικόνα που θα έχουμε για το τμήμα και τα μέλη του θα είναι πάρα πολύ κοντά στην πραγματικότητα, μειώνοντας έτσι συντριπτικά τις πιθανότητες λάθους. Τα ποσοτικά στοιχεία θα πρέπει να αποδεικνύουν τις επιδόσεις του εργαζομένου, για όλο το χρονικό διάστημα που καλύπτει η αξιολόγηση. Σε καμία περίπτωση η αξιολόγηση δεν πρέπει να στηρίζεται μόνο σε μη αποδείξιμα στοιχεία, όπως είναι οι εντυπώσεις ή η γενική αίσθηση γύρω από την εργασία κάποιου, καθώς επίσης και στην κρίση μόνο ενός ανθρώπου. Ακόμα και αν κάποιες βιβλιοθήκες αποφασίσουν να χρησιμοποιούν μόνο την *ιεραρχική κάθετη αξιολόγηση*, δεν πρέπει ο αξιολογητής να είναι ένα μόνο πρόσωπο.

Στην περίπτωση που υιοθετηθούν όλες ή κάποιες από τις πηγές αξιολόγησης που περιγράψαμε στο παράδειγμα, οι προϊστάμενοι θα μπορούν συνδυάζοντας όλες τις πληροφορίες, από όλες τις πηγές της αξιολόγησης, να εντοπίσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια την όποια πηγή δυσλειτουργίας, αποφεύγοντας παράλληλα την πιθανότητα μονομερούς, αυθαίρετης ή μεροληπτικής αξιολόγησης. Επίσης, αυτή η πολύπλευρη διαδικασία θα αύξανε το ενδιαφέρον των απλών εργαζομένων, δίνοντας τους την δυνατότητα να διατυπώσουν τις όποιες ενστάσεις τους σχετικά με τις συνθήκες εργασίας ή τον τρόπο που διευθύνονται. Δηλαδή θα μετέτρεπε τους εργαζομένους από παθητικούς αποδέκτες της αξιολόγησης, σε άτομα με ενεργή συμμετοχή στην διαδικασία. Αν και η αξία ορισμένων από τις πηγές αξιολόγησης που αναφέραμε προηγουμένως έχουν αμφισβητηθεί, όπως αυτή της αυτοαξιολόγησης, λόγω του ότι ένας εργαζόμενος δεν θα πραγματοποιούσε ποτέ μια πολύ αυστηρή κριτική προς τον εαυτό, η σημασία τους έγκειται στην αίσθηση δικαίου που δημιουργεί προς τους εργαζομένους, ότι έστω και μερικώς η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη. Τις τελευταίες αποφάσεις βέβαια θα τις λάβει το προσωπικό που ασκεί διοίκηση, έχοντας όμως μια πιο δημοκρατική και πολυφωνική συλλογή στοιχείων. Πιθανόν σε μελλοντικούς οργανισμούς, η λειτουργία των οποίων θα αγγίζει το ιδανικό, οι αποφάσεις να λαμβάνονται από το σύνολο του προσωπικού.

5.3 Μέθοδοι αξιολόγησης

Η αξιολόγηση μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους, η επιλογή των οποίων άλλοτε γίνεται από την κυβέρνηση, άλλοτε επαφίεται στο διευθυντικό προσωπικό των βιβλιοθηκών. Η επιλογή της μεθόδου γίνεται ανάλογα με τις δυνατότητες και τους περιορισμούς του οργανισμού (οικονομικές, χρονικούς περιορισμούς) και σε σχέση με τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες που παρουσιάζει η κάθε μια. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται είτε με την μορφή *συνέντευξης*, δηλαδή προφορικής συζήτησης όπου θα αναπτυχθούν ζητήματα γύρω από την απόδοση του εργαζομένου και την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, είτε με την μορφή *ερωτηματολογίων* ή με άλλες *έντυπες φόρμες*, όπου ο αξιολογούμενος καλείται να απαντήσει σε έναν αριθμό προκαθορισμένων ερωτημάτων.

Η συνέντευξη παρέχει το πλεονέκτημα της άμεσης επικοινωνίας, το οποίο μπορεί να αποδειχτεί πολύ χρήσιμο για την συλλογή πιο πολύπλευρων πληροφοριών σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον, τους προσωπικούς στόχους του αξιολογούμενου και τα αίτια της επίδοσης. Από την άλλη πλευρά, απαιτεί την ύπαρξη ενός επιπέδου οικειότητας, καθώς επίσης και επικοινωνιακές ικανότητες από την πλευρά του αξιολογητή για να λειτουργήσει σωστά. Οι έντυπες φόρμες αξιολόγησης, είτε περιλαμβάνουν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου (δηλαδή ζητούν την ανάπτυξη ολοκληρωμένων απόψεων), είτε κλειστού (απαντήσεις τύπου Ναι ή Όχι), περιορίζουν την ευρύτητα των πληροφοριών, αλλά παράλληλα διευκολύνουν στον ακριβή προσδιορισμό των αποτελεσμάτων. Άλλη μια μέθοδος που χρησιμοποιείται αρκετά συχνά είναι η αναφορά για τα πεπραγμένα του παρελθόντος έτους, όπου οι εργαζόμενοι αναλύουν τους στόχους που είχαν τεθεί, το ποσοστό επιτυχίας τους και τα αίτια των αποτελεσμάτων. Σ' αυτή την περίπτωση παίζει μεγάλο ρόλο και γι' αυτό θα πρέπει να διευκρινίζεται, η ικανότητα των εργαζομένων να διατυπώσουν γραπτώς τις σκέψεις τους, κάτι που για τους επαγγελματίες βιβλιοθηκονόμους, με ανώτατη εκπαίδευση πρέπει να θεωρείται δεδομένο (ή μήπως όχι;).

Η πιο κοινή μέθοδος αξιολόγησης από τις προαναφερθείσες είναι οι έντυπες φόρμες αξιολόγησης και αυτό γιατί παρέχουν κοινά κριτήρια αξιολόγησης για όλους τους εργαζομένους, επομένως παρέχουν ακρίβεια και αξιοπιστία, τουλάχιστον σε μεγαλύτερο βαθμό από τις άλλες μεθόδους (παρόλες τις αμφισβητήσεις που υπάρχουν) (Κατσιρίκου, 2001) . Οι φόρμες αξιολόγησης, αναλόγως με το περιεχόμενο των ερωτήσεων της, μπορεί να συμπληρώνονται είτε από τον προϊστάμενο ενός τμήματος, στην προσπάθεια του να προσδιορίσει την απόδοση των εργαζομένων, είτε από τους ίδιους τους εργαζόμενους, απαντώντας σε ερωτήματα σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, το επίπεδο της συνεργασίας, μια κρίση για τις ικανότητες και τις αδυναμίες τους κ.α. Τα στοιχεία από τις δυο διαφορετικές πηγές θα πρέπει να συγκρίνονται και να ελέγχονται, ποσοτικά, ποιοτικά ή μέσα από την επίτευξη των στόχων, για να χρησιμοποιηθούν στην τελική κρίση. Η πιο σημαντική παράμετρος όμως για τις φόρμες αξιολόγησης, είναι αυτή του προσδιορισμού της βαρύτητας που έχει η κάθε ερώτηση. Για παράδειγμα, έχει πιο πολύ σημασία εάν ένας υπάλληλος τηρεί το ωράριο εργασίας, ή εάν έχει συνεργατικό πνεύμα. Βαρύνει περισσότερο η δημιουργικότητα και η άρση πρωτοβουλιών ή η συνεπής εργατικότητα; Τα κριτήρια της αξιολόγησης που θα αναπτύξουμε στην επόμενη ενότητα, απαντούνε κατά ένα μέρος σ' αυτό το ερώτημα, στην πραγματικότητα όμως δεν υπάρχουν προκαθορισμένης βαρύτητας ερωτήσεις, αλλά η σημασία τους κρίνεται από τις συνθήκες που υπάρχουν, σε κάθε οργανισμό και σε κάθε βιβλιοθήκη. Παραδείγματος χάριν, εάν μια βιβλιοθήκη θέλει να προωθήσει αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της, η ευελιξία και η ικανότητα των εργαζομένων να προσαρμόζονται έχουν μείζονα σημασία, ενώ σε μια περίοδο σταθερότητας αυτές οι ικανότητες δεν θα έχουν την ίδια βαρύτητα.

Μετά την συλλογή των πληροφοριών, ανεξάρτητα από το ποια μέθοδος έχει χρησιμοποιηθεί, ακολουθεί η επεξεργασία τους, για την δημιουργία συμπερασμάτων. Η μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων, θα βασίζεται είτε στην *σύγκριση*, είτε σε *σταθερά κριτήρια*. Κατά την *συγκριτική μέθοδο* αντιπαραβάλλονται τα στοιχεία δυο ή περισσότερων εργαζομένων, κατατάσσοντας τους σε μια αξιολογική κλίμακα. Τρόποι σύγκρισης είναι η *σύγκριση κατά ζεύγη*, η *κάθετη κατάταξη*, όπου όλοι οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε μια κλίμακα, από τον καλύτερο προς τον χειρότερο και η *ομαδοποίηση κατά κατηγορίες*, όπου οι εργαζόμενοι εντάσσονται υποχρεωτικά σε συγκεκριμένους εύρους κατηγορίες αξιολόγησης, δηλαδή το 10% θα κριθεί ως άριστο, το 20% ως πολύ καλό, το 30% ως μέτριο κ.ο.κ. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1995). Η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους οδηγεί στην αντίληψη των δυναμικών της ομάδας, αλλά πολλές φορές οδηγεί σε λάθος συμπεράσματα γιατί καταγράφει συγκριτικά και όχι ακριβώς τις επιδόσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων (βλ. παρακάτω την ενότητα *Προβλήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης*). Από την άλλη πλευρά η μέθοδος των *σταθερών κριτηρίων*, κατά την οποία ορίζονται ακριβή κριτήρια αξιολόγησης (ποιοτικά ή ποσοτικά), που ισχύουν για όλους τους εργαζομένους, παρέχει μεγαλύτερη σταθερότητα στην κρίση. Κριτήρια για την αξιολόγηση υπάρχουν και στις δυο μεθόδους, μόνο που στην πρώτη, τα αποτελέσματα τους τοποθετούνται σε συγκριτική βάση. Το μεγαλύτερο πρόβλημα αυτής της μεθόδου, είναι ότι η μεμονωμένη κρίση κάθε εργαζομένου, μπορεί να οδηγήσει σε μια "τμηματική" αξιολόγηση, αγνοώντας την συνολική ατμόσφαιρα. Παρακάτω ακολουθεί η ανάπτυξη αυτών των κριτηρίων.

5.4 Κριτήρια για την αξιολόγηση των εργαζομένων

Μετά την επιλογή των πηγών της αξιολόγησης και της μορφής που αυτή θα έχει, πρέπει να καθοριστούν τα *κριτήρια* με βάση τα οποία θα κριθούν οι επιδόσεις των εργαζομένων. Δηλαδή, πρέπει να προσδιοριστούν οι κύριοι τομείς της επαγγελματικής τους απόδοσης και στάσης. Τα κριτήρια χρησιμοποιούνται πρώτον, στον καθορισμό των ερωτήσεων στις φόρμες αξιολόγησης και των θεμάτων προς συζήτηση στις συνεντεύξεις, δεύτερον, στον καθορισμό της βαρύτητας τους, σε σχέση πάντα με τις συνθήκες που κυριαρχούν στον οργανισμό, και τρίτον στην άρση των τελικών αποφάσεων. Οι σταθεροί παράγοντες που πρέπει να κρίνονται κατά την αξιολόγηση είναι (Stueart και Moran, 2002) :

- **Ποιοτικά και Ποσοτικά κριτήρια**, δηλαδή τα κύρια στοιχεία της απόδοσης των εργαζομένων, τα δείγματα εργασίας τους, αναφορικά με την καθημερινή αποδοτικότητα τους, ως προς την ποσότητα και την ποιότητα της.
- **Η εκπλήρωση των στόχων**, όπου μετράτε ο βαθμός που εργαζόμενος πραγματοποίησε επιτυχώς ή ανεπιτυχώς τους στόχους που είχαν προσυμφωνηθεί, καθώς επίσης και την δυνατότητα του να

θέτει προσωπικούς στόχους σε σχέση με την εργασία και να τους επιτυγχάνει.

- **Το επίπεδο της συνεργασίας**, όπου μετράτε η ικανότητα του εργαζομένου να συνεργάζεται με άλλα άτομα, να συμμετέχει σε ομάδες, να δέχεται και να δίνει συμβουλές και γενικά το κατά πόσο καταφέρνει να συντονιστεί με το περιβάλλον και τους στόχους του.

Στα παραπάνω κριτήρια μπορούμε να συμπληρώσουμε:

- **Οι γνώσεις και η απόδοση του εργαζομένου σε σχέση με τις ικανότητες του**, δηλαδή εδώ συγκρίνεται η εν δυνάμει αποδοτικότητα του εργαζομένου (οι του παραγωγικές δυνατότητες) και οι δυνατότητες του για ανέλιξη στην ιεραρχία του οργανισμού, με τα αποτελέσματα του στην παρούσα φάση.
- **Η αξιοπιστία και ο ζήλος του σε σχέση με την εργασία**, εδώ κρίνεται η ικανοποίηση που λαμβάνει από την εργασία, ο τρόπος που αντιλαμβάνεται το επάγγελμα, και η σταθερότητα του χαρακτήρα του, κριτήρια σημαντικά για μια μακρόχρονη και δημιουργική σταδιοδρομία.
- **Η κριτική του ικανότητα και οι δυνατότητες του στην ανάληψη πρωτοβουλιών**, δηλαδή την ικανότητα του να παίρνει αποφάσεις και να τις εκτελεί, χωρίς την ανάγκη διαρκούς καθοδήγησης.

Από τα παραπάνω κριτήρια προκύπτουν οι εξής ερωτήσεις, χωρισμένες μεταξύ τους ανάλογα με την κατηγορία του εμπίπτουν:

1. Ποσοτικά, η εργασία του υπαλλήλου είναι επαρκής;
2. Ποια είναι η παραγωγικότητα του σε ημερήσια βάση; (αυτές οι ερωτήσεις ισχύουν μόνο για εργασίες που μπορούν να μετρηθούν ποσοτικά, π.χ. αριθμός καταλογογραφημένων τεκμηρίων)
3. Τα λάθη στην εργασία του είναι συνήθεις ή σπάνια;
4. Το κοινό είναι ικανοποιημένο από την απόδοση του;
5. Επιτυγχάνει τους στόχους που θέτει ή έχει την τάση να παραιτείται εύκολα;
6. Σχεδιάζει κάποια στρατηγική γραμμή για την επίτευξη των στόχων του;
7. Συμβαδίζει με τους στόχους του οργανισμού και της ομάδας του;
8. Η σχέση του με τους συναδέλφους του είναι αποδοτική;
9. Δέχεται συμβουλές επί της εργασίας από τους συνεργάτες του;
10. Έχει την αίσθηση της ομαδικής εργασίας και είναι διατεθειμένος να βοηθήσει τους συναδέλφους του;
11. Η προσαρμοστικότητα του σε ομαδικό εργασιακό περιβάλλον είναι υψηλή;
12. Διαπληκτίζεται συχνά με τους συνεργάτες του ή έχει την τάση να συμβιβάζει τα πράγματα;

13. Ποια είναι η εκπαίδευση του πάνω στο εργασιακό αντικείμενο;
14. Με βάση τις δυνατότητες του, ποια είναι τα περιθώρια βελτίωσης της απόδοσης του;
15. Υπάρχει κάποιο σοβαρό κενό στις γνώσεις του, σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας;
16. Δείχνει ενδιαφέρον για την ανάπτυξη του στον επαγγελματικό τομέα;
17. Τηρεί το ωράριο εργασίας;
18. Είναι συνεπής προς τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει;
19. Πόσο συχνά απουσιάζει και για ποιους λόγους;
20. Δείχνει ενδιαφέρον για τα ζητήματα του οργανισμού;
21. Δηλώνει ευχαριστημένος από την εργασιακή του θέση ή δείχνει δυσφορία σε σχέση με τα καθήκοντα του;
22. Έχουν καταγραφεί επιτυχημένες ή μη προσπάθειες ανάπτυξης πρωτοβουλιών;
23. Οι ικανότητες του υπαλλήλου είναι ανάλογες με αυτές που απαιτούνται για την εκτέλεση των εργασιών του;
24. Διαθέτει ή αναπτύσσει κάποιες ανεκμετάλλευτες προσωπικές ικανότητες που θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμες σε κάποια θέση του οργανισμού;
25. Έχει την δυνατότητα να καθοδηγεί τους συνεργάτες όταν είναι αναγκαίο;

Ερωτήσεις αυτού του τύπου, διατυπωμένες με ανάλογο τρόπο, σε σχέση με το ποιος θα κλιθεί να τις απαντήσει, είναι σε θέση να περιγράψουν με ακρίβεια την απόδοση, τις ικανότητες, τις δυνατότητες και την προοπτική ανάπτυξης των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις ανάλογα με τον τρόπο που διατυπώνονται μπορούν να απαντηθούν, είτε *μονολεκτικά* (Ναι ή Όχι), είτε με *μια κλίμακα απαντήσεων* (αριθμητική ή λεκτική, π.χ. 1=άριστος, 2=πολύ καλός, 3=καλός, 4=μέτριος κ.ο.κ.), είτε σε μορφή *πλήρους ανάπτυξης*, δηλαδή σε μορφή κειμένου. Η πρώτη περίπτωση είναι πολύ περιοριστική και μπορεί να οδηγήσει σε γενικευμένα αποτελέσματα, η δεύτερη -που χρησιμοποιείτε κατά κόρον- είναι πιο πλουραλιστική και ακριβής, ενώ η τρίτη δίνει τις πιο αναλυτικές απαντήσεις, η επεξεργασία των οποίων όμως είναι πολύ πιο πολύπλοκη και χρονοβόρα. Οι ερωτήσεις θα πρέπει να συσχετίζονται και ταυτόχρονα να διαφοροποιούνται μεταξύ τους, καλύπτοντας τις πληροφοριακές ανάγκες που έχει το διευθυντικό προσωπικό, για τον σχεδιασμό και την οργάνωση των μελλοντικών στόχων. Είναι γεγονός ότι δεν υπάρχουν και δεν μπορούν να προταθούν ιδανικά συστήματα αξιολόγησης, γι' αυτό και οι τελικές αποφάσεις επαφίενται στην διοίκηση του οργανισμού. Παρακάτω παρουσιάζεται μια τυπική φόρμα αξιολόγησης.

ΦΟΡΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Όνοματεπώνυμο εργαζομένου

Θέση εργασίας Τμήμα.....

Γενική περιγραφή καθηκόντων.....

.....

Χρονικό διάστημα αξιολόγησης: από.....μέχρι.....

Η κατάταξη των απαντήσεων είναι:

1= εξαιρετικό, 2= πολύ καλό, 3=καλό, 4= μέτριο, 5= κάτω του μετρίου,
6= μη ικανοποιητικό, 7= απαράδεκτο

Βαθμολογήστε τις παρακάτω ικανότητες του εργαζομένου.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ							ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	ΒΑΘΜΟΣ
	1	2	3	4	5	6	7		
Ποσοτική απόδοση	1	2	3	4	5	6	7	1	
Ποιοτική απόδοση	1	2	3	4	5	6	7	1	
Αποτελεσματικότητα στην εκπλήρωση των στόχων	1	2	3	4	5	6	7	1	
Διάθεση για συνεργασία και συμμετοχή	1	2	3	4	5	6	7	0.5	
Προσαρμοστικότητα	1	2	3	4	5	6	7	0.5	
Γνώσεις πάνω στο αντικείμενο εργασίας	1	2	3	4	5	6	7	1	
Δυνατότητες ανάπτυξης	1	2	3	4	5	6	7	0.75	
Συνέπεια ως προς τα καθήκοντα του	1	2	3	4	5	6	7	1	
Ενδιαφέρον για τα θέματα του οργανισμού	1	2	3	4	5	6	7	0.5	
Ικανότητα λήψης πρωτοβουλιών	1	2	3	4	5	6	7	0.75	
Ηγετικές ικανότητες	1	2	3	4	5	6	7	0.5	

Συνολική Βαθμολογία:	
-----------------------------	--

Πρόσθετες Παρατηρήσεις

.....

.....

.....

.....

Όνοματεπώνυμο του αξιολογητή.....

Θέση εργασίας..... Τμήμα.....

Υπογραφή.....

Σχήμα 5.2 Παράδειγμα έντυπης φόρμας αξιολόγησης εργαζομένου

5.5 Προβλήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης

Δεν υπάρχουν σταθερά και αλάνθαστα συστήματα αξιολόγησης και αυτό κυρίως γιατί, οι άνθρωποι που τις εκτελούν διακατέχονται από κάποιες ιδεοληψίες σχετικά με την αξιολόγηση. Εξαιτίας του ανθρώπινου παράγοντα λοιπόν, η αξιολόγηση είναι αντικείμενο μιας σειράς αδυναμιών και λαθών (Stueart και Moran, 2002). Για τα λάθη αυτά μπορεί να ευθύνεται είτε ο αξιολογητής -που είναι άλλωστε και η συνηθέστερη περίπτωση-, είτε ο αξιολογούμενος. Την ευθύνη όμως για την επιτυχή διεκπεραίωση της αξιολόγησης την έχει ο αξιολογητής, ο οποίος θα χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα της και αυτός είναι που θα πρέπει να βρει λύσεις στα προβλήματα, ακόμα και αν αυτά προέρχονται από τον αξιολογούμενο. Παρακάτω αναφέρονται τα συνηθέστερα προβλήματα, παραβλέψεις ή εσκεμμένες αλλοιώσεις, κατά την πρακτική εφαρμογή της διαδικασίας:

- **Αυθαιρεσία ή Προκατάληψη του αξιολογητή.** Ο αξιολογητής μπορεί εξαιτίας προσωπικών αντιλήψεων και υποκινούμενος από τα συναισθήματα του, να κρίνει τον αξιολογούμενο με εξωεργασιακά κριτήρια, όπως είναι το φύλο, η θρησκεία, η εθνική καταγωγή, τα φυλετικά χαρακτηριστικά, ή όπως είναι ακόμα πιο σύνηθες, από προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά βέβαια, δεν επηρεάζουν με κανένα τρόπο την απόδοση του εργαζομένου και γι' αυτό δεν πρέπει να περιλαμβάνονται στα κριτήρια αξιολόγησης μιας θέσης εργασίας.
- **Υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα.** Πρέπει να αποφεύγεται η τάση της ισοπέδωσης, των εύκολων γενικεύσεων ή ομαδοποιήσεων, ως προς τα επιμέρους καθήκοντα και αρμοδιότητες κάθε ατόμου. Ο αξιολογητής

πρέπει να κρίνει με ρεαλιστική ματιά, καταγράφοντας λεπτομερώς την απόδοση του εργαζομένου, αποφεύγοντας τον "συνοπτικό" και τελικός αυθαίρετο τρόπο, αξιολογώντας όλους τους εργαζομένους ως "εξαιρετικούς", για να μην δημιουργεί εντάσεις και συγκρούσεις. Υπάρχει βέβαια και ο αντίποδας αυτής της κατάστασης που είναι εξίσου εσφαλμένος, όπου ο αξιολογητής κρίνει με ιδιαίτερη αυστηρότητα όλους τους εργαζομένους ως μέτριους ή μη ικανοποιητικούς, ψάχνοντας να εντοπίσει όλες τις αδυναμίες τους, χωρίς να αναγνωρίζει τις ικανότητες τους. Άλλη μια μορφή ισοπέδωσης της αξιολόγησης είναι η μέτρια κρίση όλων των εργαζομένων. Αυτές ακριβώς οι περιπτώσεις αποφεύγονται μέσω της μεθόδου της *ομαδοποίησης κατά κατηγορίες* (βλ. την ενότητα *μέθοδοι αξιολόγησης*), όπου οι εργαζόμενοι κατατάσσονται υποχρεωτικά σε διαφορετικές κατηγορίες (10% εξαιρετικοί, 15% πολύ καλοί, 20 καλοί κ.ο.κ.). Αυτές οι μορφές ισοπέδωσης έχουν σαν αποτέλεσμα, την απαξίωση της αξιολόγησης ως διαδικασίας προσδιορισμού της απόδοσης, την μείωση του ηθικού των εργαζομένων και ειδικότερα αυτών που καταβάλουν μεγαλύτερες προσπάθειες, αφού αντιλαμβάνονται ότι οι ικανότητες και η προσπάθεια τους δεν αναγνωρίζεται.

- **Κρίση και εξαγωγή συμπερασμάτων με βάση τις πρόσφατες εντυπώσεις.** Η αξιολόγηση δεν πρέπει να στηρίζεται σε πρόσφατες εντυπώσεις που έχει σχηματίσει, ίσως και από τυχαία γεγονότα, ο αξιολογητής, αλλά να περιλαμβάνει στοιχεία από όλο το χρονικό διάστημα που καλύπτει η αξιολόγηση. Αν αυτή η παράμετρος δεν ληφθεί υπόψη, τότε πιθανόν η απόδοση των εργαζομένων να έχει διακυμάνσεις, που να καθορίζονται από την περιοδικότητα των αξιολογήσεων, δηλαδή θα αυξάνεται η προσπάθεια καθώς πλησιάζει η περίοδος της αξιολόγησης και στην συνέχεια θα παρουσιάζεται κάμψη (κάτι σαν την προεκλογική περίοδο των κομμάτων). Τα δείγματα εργασίας που θα ληφθούν υπόψη κατά την διαδικασία, θα πρέπει να είναι συμμετρικά επιλεγμένα απ' όλη την χρονική διάρκεια που καλύπτει η αξιολόγηση.
- **Έλλειψη κατανόησης του στόχου της αξιολόγησης.** Όταν ο αξιολογούμενος δεν έχει κατανοήσει τους λόγους και τους στόχους για τους οποίους πραγματοποιείται η αξιολόγηση, είναι φυσικό να αντιδράει προς αυτή και να αισθάνεται ότι αποτελεί απειλή για την θέση του. Ο αξιολογούμενος θα πρέπει να δει την όλη διαδικασία με μια ευρύτερη προοπτική και να την εντάξει στην γενικότερη προοδευτική πορεία του οργανισμού αλλά και της σταδιοδρομίας του. Επίσης πρέπει η διαδικασία της αξιολόγησης να συνδέεται με την επίτευξη των προσωπικών του στόχων και την αναγνώριση της προσπάθειας του. Στις ιδιωτικές βιβλιοθήκες ειδικότερα, θα πρέπει να συνδυάζεται και με αλλαγές στην μισθοδοσία, δημιουργώντας μια πιο άμεση μέθοδο επικρότησης των ικανοτήτων και των προσπαθειών των εργαζομένων.

Σε περίπτωση που ο αξιολογούμενος δεν είναι συνεργάσιμος, θα είναι αδύνατον να πραγματοποιηθεί με τον ορθό τρόπο η διαδικασία και τα αποτελέσματα της πιθανόν θα είναι παραπλανητικά.

- **Προβλήματα με τις αριθμητικές-βαθμονομικές φόρμες αξιολόγησης.** Αυτές οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσουν τον αξιολογητή σε μια απλοποιημένη και τυχαία κρίση των επιδόσεων των εργαζομένων και σε γενικευμένα συμπεράσματα. Παραδείγματος χάριν, μπορεί σε μια κλίμακα αξιολόγησης που ξεκινάει από το 1 (απαράδεκτο) και καταλήγει στο άριστα 10, να κρίνει έναν καλό υπάλληλο με 7, με 8 ή και με 9. Οι αριθμοί μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να μην μπορούν να προσδιορίσουν ακριβώς την αποδοτικότητα των εργαζομένων, η επιλογή τους να γίνεται χωρίς ιδιαίτερη περίσκεψη και η χρήση τους να οδηγήσει σε παραπλανητικά, αναπάντεχα ή και αντιφατικά αποτελέσματα. Είναι πιθανόν εργαζόμενοι του ίδιου επιπέδου, δηλαδή με τις ίδιες ικανότητες, που καταβάλουν την ίδια προσπάθεια και φέρουν αντίστοιχα αποτελέσματα, να έχουν αποκλίσεις που δεν δικαιολογούνται. Από την άλλη, η συγκριτική μέθοδος αξιολόγησης, που βρίσκεται στον αντίποδα της προηγούμενης (της κρίσης με σταθερά κριτήρια), μπορεί να οδηγήσει σε αλλοίωση των αποτελεσμάτων, ανάλογα με τα ζευγάρια ή τις ομάδες που συγκρίνονται μεταξύ τους και την σειρά με την οποία πραγματοποιείται η σύγκριση. Γι' αυτό σ' αυτές τις περιπτώσεις θα ήταν προτιμότερο να χρησιμοποιούνται λεκτικοί χαρακτηρισμοί ή φράσεις, που δημιουργούν μια πιο σαφή εικόνα του αξιολογικού αντικειμένου και στο τέλος της διαδικασίας να γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων όλων των αξιολογημένων εργαζομένων. Επίσης, πρέπει να γίνονται συγκρίσεις με αξιολογήσεις του παρελθόντος, για να διαπιστώνεται η επίτευξη των στόχων που είχαν τεθεί και η συνολική εξέλιξη των εργαζομένων στον οργανισμό.

5.6 Εφαρμογή της αξιολόγησης και πρακτικές λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζει

Αναφερθήκαμε πιο πάνω σε μια σειρά από προβλήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης και πιθανότατα θα υπάρχουν αρκετά ακόμη. Οι βασικές αρχές που θα μπορούσαν να λύσουν αυτά τα προβλήματα, είναι η αποκατάσταση της ορθής επικοινωνίας μεταξύ των δυο μερών και η αμφοτέρη κατανόηση του σκοπού και των στόχων της αξιολόγησης. Για την επίτευξη του πρώτου πρέπει να υπάρξει συνεργασία και συνεννόηση, πάνω στα θέματα που θα καλύψει η αξιολόγηση. Είναι επίσης αυτονόητο ότι ο αξιολογούμενος, πρέπει να έχει λάβει γνώση εκ των προτέρων για τα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτόν και να έχει συμφωνήσει με τους προκαθορισμένους στόχους. Αυτή η πρακτική δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας και παράλληλα δέσμευσης για τον εργαζόμενο. Η ανασφάλεια του εργαζομένου σε σχέση με την αξιολόγηση δεν σχετίζεται μόνο με την πιθανότητα της απώλειας της θέσης του, που για τις περισσότερες βιβλιοθήκες

άλλωστε δεν υπάρχει, αλλά και με την ίδια την αρνητική κριτική που μπορεί να δεχτεί για τα αποτελέσματα του.

Κατά κύριο λόγο η ουσία της αξιολόγησης πρέπει να στηρίζεται και να θεμελιώνεται πάνω σε πρακτικά -ποσοτικά και ποιοτικά- αποδεδειγμένα στοιχεία και σε συγκεκριμένα γεγονότα και καταστάσεις. Με αυτό τον τρόπο ο αξιολογούμενος αντιλαμβάνεται τους τομείς της αξιολόγησης του και δέχεται με μεγαλύτερη ευκολία την κριτική. Άλλο ένα μέτρο που υποστηρίζει το αίσθημα της ασφάλειας σε σχέση με την διαδικασία -που είναι σημαντικό για την μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα του προσωπικού-, είναι οι αξιολογήσεις να γίνονται σε τακτά και σταθερά χρονικά διαστήματα ή έστω οι εργαζόμενοι να έχουν ενημερωθεί πολύ καιρό πριν συμβεί. Επίσης η διαδικασία γίνεται πιο αποδοτική όταν έχει μια σταθερή δομή και πλαίσιο και μέσα από την επανάληψη της δημιουργείται μια αίσθηση οικειότητας. Έτσι ο αξιολογητής αποφεύγει να αιφνιδιάσει τον αξιολογούμενο, κάτι που δεν είναι άλλωστε έργο της αξιολόγησης -δεν στοχεύει στην επιτήρηση, αυτό είναι έργο του ελέγχου- και συντείνει το πνεύμα συνεργασίας και ειλικρινούς διάθεσης. Τα πλέον ενδεδειγμένα χρονικά διαστήματα πραγματοποίησης της αξιολόγησης είναι μια φορά τον χρόνο ή μια φορά κάθε δυο χρόνια, χωρίς να αποκλείονται ελαφρός μακρότερα ή βραχύτερα χρονικά διαστήματα.

Σε ότι αφορά την κατανόηση των στόχων της αξιολόγησης, είναι απαραίτητη η *εκπαίδευση* του προσωπικού, ώστε να ενσωματωθεί η διαδικασία στην συνολική λειτουργία των βιβλιοθηκών. Με τον όρο εκπαίδευση εννοούμε την επαφή του προσωπικού με τα στάδια και τα κριτήρια της διαδικασίας, και κυρίως την κατανόηση ότι η κριτική που θα τους ασκηθεί θα είναι πάνω στους συγκεκριμένους εργασιακούς τομείς για τους οποίους είναι υπεύθυνοι, με σταθερά κριτήρια τα οποία ισχύουν για όλους, χωρίς να παρεμβάλλονται οι προσωπικές αντιλήψεις του αξιολογητή. Όλα τα μέλη του οργανισμού θα πρέπει να αξιολογούνται σε μια κοινή και δίκαιη βάση.

Άλλη μια παράμετρος -όπως επισημάναμε και προηγουμένως- που πρέπει να επισημανθεί στην προσπάθεια να ξεπεραστούν τα προβλήματα της αξιολόγησης, είναι η σύνδεση της με τα νέα εκπαιδευτικά προγράμματα του οργανισμού, τους μελλοντικούς στόχους και τον σχεδιασμό για την εξέλιξη των βιβλιοθηκών. Όπως προτείνει και η Ανθή Κατσιρίκου (2001), η αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί ευκαιρία και πρόκληση για τις βιβλιοθήκες και το προσωπικό τους. Να αποτελεί μια νέα αφετηρία, όπου θα παρέχεται η ευκαιρία να ακουστούν οι απόψεις του προσωπικού, οι παρατηρήσεις του, οι προτάσεις του, οι στόχοι των εργαζομένων, ομαδικοί και ατομικοί και από αυτή να ξεκινάει ένας νέος κύκλος σχεδιασμού και οργάνωσης. Δηλαδή θα πρέπει να αναπτυχθεί η νοοτροπία ότι η αξιολόγηση δεν είναι μόνο μια επισκόπηση της απόδοσης, αλλά μια νέα αρχή και ένα κίνητρο για περαιτέρω προσπάθεια.

Έτσι, η αξιολόγηση μπορεί να μετασηματιστεί από ένα αγκάθι στην λειτουργία των βιβλιοθηκών, σε ένα σημαντικό παράγοντα κινητοποίησης του προσωπικού και να αποτελέσει προέκταση της διαδικασίας της παρακίνησης, που όπως αποδεικνύεται μπορεί να είναι παρούσα παντού. Η δυο διοικητικές δραστηριότητες συνδέονται στενά μεταξύ τους, αφού μέσα από την σωστή παρακίνηση μπορούν να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα και στην συνέχεια η αξιολόγηση αυτών των αποτελεσμάτων να μετατραπεί σε κινητήριο δύναμη, για την στοχοθέτηση και κατάκτηση νέων υψηλότερων στόχων. Βέβαια η αξιολόγηση δεν πραγματοποιείται μόνο για να αναγνωρίζεται το προσωπικό που προσφέρει έργο μέσα από την προσπάθεια του, αλλά και για να ανακαλύπτονται οι περιπτώσεις των υπαλλήλων που είναι ασυνεπείς, στους οποίους θα πρέπει να γίνονται παρατηρήσεις ή και να επιβάλλονται ποινές. Αυτή είναι η δεύτερη πτυχή της ορθής αξιολόγησης.

Τέλος θα πρέπει να ακολουθηθούν κάποιες πρακτικές οδηγίες κατά την προετοιμασία της διαδικασίας. Ο χρόνος και ο χώρος θα πρέπει να έχουν προσυμφωνηθεί παράλληλα με την ατζέντα των θεμάτων που θα συζητηθούν, εάν χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της συνέντευξης ή τα θέματα στις φόρμες αξιολόγησης. Ο χρόνος που θα διαρκέσει η διαδικασία θα πρέπει να έχει προαποφασιστεί, για να αποφευχθεί ο πλατειασμός και ο χώρος θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι δεν θα υπάρχουν διακοπές, να διασφαλίζει την εμπιστευτικότητα και να δίνει την εντύπωση ότι πραγματοποιείται κάτι ξεχωριστό από τις καθημερινές δραστηριότητες. Η επισημότητα και η προετοιμασία είναι θετικά στοιχεία που προσδίδουν κύρος και ουσία στην διαδικασία. Το ύφος του αξιολογητή θα πρέπει να είναι μεν επίσημο, αλλά όχι σε σημείο που να προκαλεί αμηχανία στον αξιολογούμενο. Μετά το πέρας της διαδικασίας και της επεξεργασίας των στοιχείων, θα πρέπει να ανακοινώνονται τα αποτελέσματα στον αξιολογούμενο και να ακολουθεί μια συζήτηση με τις απαραίτητες επεξηγήσεις και επισημάνσεις.

5.7 Εποπτεία-Έλεγχος

Μια ακόμη δραστηριότητα του διευθυντικού προσωπικού είναι η άσκηση της εποπτείας ή αλλιώς του ελέγχου των εργαζομένων. Με τον όρο *εποπτεία* εννοούμε την δραστηριότητα εκείνη, που εξασφαλίζει την σταθερή παραγωγικότητα των εργαζομένων. Κάθε πολυπληθής οργανισμός, όπως και κάθε σύστημα, έχει την έμφυτη τάση να αποσυντονίζεται και να οδεύει σταδιακά προς την αδρανοποίηση. Η τάση αυτή που χαρακτηρίζει όλα τα συστήματα, φυσικά και τεχνητά και ονομάζεται *εντροπία*, υπάρχει φυσικά και στην λειτουργία των βιβλιοθηκών. Η εποπτεία (μαζί και με άλλες διοικητικές δραστηριότητες, όπως η αξιολόγηση και η παρακίνηση) έχει ακριβώς τον αντίστροφο ρόλο σ' ένα οργανισμό, δηλαδή να διατηρεί την λειτουργικότητα του σε μια σταθερή κατάσταση, μέσα από την συνεχή παρέμβαση της. Η διαδικασία αυτή επομένως σχετίζεται άμεσα με την φιλοσοφία της *κυβερνητικής*. Οι βασικοί στόχοι της εποπτείας είναι να προλαμβάνει τις προβληματικές καταστάσεις κατά την δημιουργία τους, είτε σε σχέση με την συμπεριφορά των εργαζομένων, είτε σε σχέση με τις επιδόσεις τους και να οδηγεί στην άρση διορθωτικών κινήσεων. Ο έλεγχος του προσωπικού απαιτεί

ιδιαίτερη λεπτότητα στην εφαρμογή του, για να έχει τελικώς θετικά αποτελέσματα. Σε πολλές περιπτώσεις που η εφαρμογή του ήταν λανθασμένη, τα αποτελέσματα ήταν εκ διαμέτρου αντίθετα από τα προσδοκώμενα, και αυτό γιατί η εποπτεία σχετίζεται άμεσα με την συναισθηματική πτυχή του ανθρώπινου παράγοντα. Οι πιο σύγχρονες απόψεις περί management, έχουν απορρίψει την αποτελεσματικότητα της παραδοσιακής αντίληψης περί ελέγχου και προωθούν την ανάπτυξη της νοοτροπίας της υλικής και ηθικής δέσμευσης των εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού (Χατζηπαντελή, 1999) .

Σχετικά με τον έλεγχο της εργατικότητας του προσωπικού μπορούμε να τον κατατάξουμε σε δυο βασικές κατηγορίες, στον *εξωτερικό έλεγχο* και στον *εσωτερικό έλεγχο* ή *αυτοέλεγχο*. Ο εξωτερικός έλεγχος είναι εκείνος που προέρχεται από διάφορους εξωτερικούς μηχανισμούς πίεσης, για την διατήρηση της απόδοσης σε ορισμένα επίπεδα. Σ' αυτή την κατηγορία περιλαμβάνεται η *άμεση εποπτεία*, δηλαδή επιτόπια παρακολούθηση της εργασίας του προσωπικού από τους διευθύνοντες και η *τυποποίηση των αποτελεσμάτων*, δηλαδή η έμμεση άσκηση ελέγχου μέσα από την ποιότητα και την ποσότητα των αποτελεσμάτων. Η πρώτη μέθοδος είναι μάλλον ανάρμοστη για το περιβάλλον των βιβλιοθηκών, αφού η άσκηση επιτόπιου και αυστηρού ελέγχου έχει αποδείξει ότι δημιουργεί αρνητική ψυχολογία, πτώση του ηθικού του προσωπικού και προκαλεί μεγαλύτερη αντιδραστικότητα στους εργαζομένους, σχετικά με την συνέπεια και την φιλοτιμία γύρω από την εργασία τους. Ειδικά για τους επαγγελματίες βιβλιοθηκονόμους, που κατά το πλείστον μέρος τους διαθέτουν υψηλού επιπέδου μόρφωση, αυτή η μέθοδος αντενδείκνυται πλήρως, γιατί τους προσβάλλει σε συναισθηματικό και ηθικό επίπεδο. Η μέθοδος της τυποποίησης των αποτελεσμάτων, στον αντίποδα αυτής της κατάστασης, αποτελεί ένα έμμεσο σύστημα ελέγχου, που μετράει την ποσοτική και ποιοτική αποδοτικότητα των εργαζομένων, δίνοντας τους παράλληλα επαναπληροφόρηση για την επίδοσή τους. Η δεύτερη κατηγορία, αυτή του αυτοελέγχου, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στα εσωτερικά κίνητρα και τις αξίες των εργαζομένων. Από την στιγμή που ο οργανισμός και οι εργαζόμενοι μοιράζονται κοινές αξίες και οι δεύτεροι ενστερνίζονται τους στόχους του πρώτου, η εκπλήρωσή τους γίνεται προσωπική υπόθεση των υπαλλήλων. Στην συνέχεια η πηγή του ελέγχου προέρχεται μέσα από τους ίδιους τους εργαζομένους, γεγονός που την καθιστά πιο μακροπρόθεσμη, αλλά και πιο εύαλπη σε προσωπικές αλλαγές .

Άλλος ένας διαχωρισμός που μπορεί να πραγματοποιηθεί σε σχέση με τα συστήματα του ελέγχου, είναι η περιοδικότητα με την οποία εφαρμόζεται η διαδικασία. Με βάση αυτό το χαρακτηριστικό μπορούμε να τα διαχωρίσουμε σε *συνεχή*, όταν ο έλεγχος πραγματοποιείται σε καθημερινή βάση, είτε μέσω της άμεσης εποπτείας, είτε μέσω του καθημερινού ελέγχου των αποτελεσμάτων, σε *περιοδική* βάση, με προκαθορισμένη συχνότητας ελέγχους ή σε *τυχαία (δειγματοληπτική)* βάση, όπου ο έλεγχος δεν εφαρμόζεται με βάση ένα σταθερό πρόγραμμα, αλλά σε περιστασιακές φάσεις. Για τις δυο τελευταίες περιπτώσεις ο έλεγχος μπορεί να πραγματοποιείται μέσω

πληροφοριακών συστημάτων, μέσα από την μέτρηση των εκροών, δηλαδή της παραγωγικότητας (Τζωρτζιάκης και Τζωρτζιάκη, 1992). Σ' αυτές τις περιπτώσεις θα πρέπει το αποτέλεσμα της εργασίας των υπαλλήλων, να μπορεί να μετρηθεί με ποσοτικά κριτήρια, όπως παραδείγματος χάριν η δουλειά των καταλογογράφων, διαφορετικά δεν θα υπάρχουν στοιχεία για την σύγκριση της απόδοσης.

Η συμπεριφορά των προϊσταμένων των τμημάτων, που συνήθως είναι επιφορτισμένοι με την εποπτεία των υφισταμένων τους, πρέπει να είναι ιδιαίτερος διακριτική, γιατί σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, η συστηματική άσκηση ελέγχου οδηγεί σε αντιδραστική συμπεριφορά από την πλευρά των εργαζομένων (Χατζηπαντελή, 1999). Έτσι, αντί η εποπτεία να σταθεροποιήσει την απόδοση ή να εντοπίσει τις όποιες δυσλειτουργίες στο σύστημα, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της ικανοποίησης που λαμβάνουν οι υπάλληλοι από την εργασίας τους, να μειώσει σημαντικά την υπευθυνότητα και τον αυτοέλεγχο τους και τελικά να δημιουργήσει περισσότερα προβλήματα απ' όσα επιλύει. Άλλωστε κανένα σύστημα ελέγχου δεν μπορεί να αντικαταστήσει τον αυτοσεβασμό και το φιλότιμο των εργαζομένων και τα αποτελέσματα που μπορούν αυτά να φέρουν.

Κεφάλαιο 6^ο

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Με τον όρο *επικοινωνία* εννοούμε την *λεκτική* ή *μη*, αλληλεπίδραση μεταξύ δυο ή περισσότερων ατόμων. Η επικοινωνία είναι διαρκώς παρούσα μέσα σε όλες τις δραστηριότητες της κοινωνικής ζωής του ανθρώπου, επομένως και σε όλες τις δραστηριότητες κάθε οργανισμό. Μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί τον συνδετικό κρίκο όλων των διευθυντικών λειτουργιών. Από την στελέχωση, την εκπαίδευση, την παρακίνηση, την αξιολόγησης, τον έλεγχο, την διαχείριση των αλλαγών ή των συγκρούσεων, η επικοινωνία είναι παντού παρούσα και γι' αυτό, η ικανότητα των διευθυνόντων καθορίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την επικοινωνιακή τους ικανότητα. Η βασική δραστηριότητα του προσωπικού που ασκεί διοίκηση είναι να επικοινωνεί. Ο χρόνος που υπολογίζεται ότι αφιερώνουν στην επικοινωνία οι διευθύνοντες, για την κατεύθυνση και τον συντονισμό του προσωπικού, αγγίζει το 95% του συνολικού χρόνου εργασίας τους (Stueart και Moran, 2002). Αυτή η παρατήρηση είναι εντυπωσιακή και

επισημαίνει την πολύ μεγάλη σημασία της επικοινωνίας για την ομαλή λειτουργία των οργανισμών.

Πολλά από τα προβλήματα που θα κλιθούν να λύσουν οι διευθύνοντες οφείλονται σε κακή επικοινωνία ή στην απουσία επικοινωνίας μεταξύ των δυο πλευρών. Θα μπορούσαμε να παραλληλίσουμε την επικοινωνία με το λάδι που χρησιμοποιείτε στις μηχανές, στις οποίες επιτρέπει να λειτουργούν ασταμάτητα, αποσοβώντας την τριβή και τους κραδασμούς. Η παρακίνηση και η αξιολόγηση ιδιαίτερα, σχετίζονται σε τεράστιο βαθμό με το επίπεδο της επικοινωνίας που υπάρχει στον οργανισμό, γιατί μόνο εάν κατανοηθεί η επικοινωνιακή συμπεριφορά του κάθε εργαζομένου, μπορεί να βρεθεί ένας τρόπος για την καθοδήγηση του. Η επικοινωνία -και οι κανόνες που την διέπουν- δεν αφορά όμως μόνο το διευθυντικό προσωπικό και αυτό επειδή η πραγματοποίηση της απαιτεί την σωστή ανταπόκριση και της άλλης πλευράς, αυτής των εργαζομένων. Γι' αυτό και μια από τις πιο σημαντικές αποστολές των προϊσταμένων, είναι να θεμελιώσουν ένα δίκτυο ειλικρινούς επικοινωνίας με τους υφισταμένους τους. Προβλήματα στην επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων υπήρχαν και θα υπάρχουν πάντα, όμως μέσα από την κατάλληλη εκπαίδευση (θεωρητική αλλά και μέσα από την καθημερινή πρακτική) που μπορεί να προωθηθεί στις βιβλιοθήκες γύρω από την σωστή επικοινωνία, τα προβλήματα μπορούν να αναγνωριστούν και να λυθούν (Evans, 1983). Οι εργαζόμενοι μέσω μιας τέτοιας εκπαίδευσης, θα μπορέσουν να αναπτύξουν τις επικοινωνιακές τους ικανότητες, γεγονός που θα προωθήσει συνολικά την λειτουργικότητα των βιβλιοθηκών. Θα οδηγούσε σε καλύτερη επικοινωνία, άρα και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων όλων των βαθμίδων, αλλά ειδικότερα για τις βιβλιοθήκες που είναι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών, θα βοηθούσε στην επαφή με τους χρήστες. Άλλωστε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό από τον χρόνο των υπαλλήλων των βιβλιοθηκών, πηγαίνει στην επικοινωνία. Τι είναι όμως η επικοινωνία και ποια είναι τα κύρια συστατικά της μέρη;

6.1 Το επικοινωνιακό μοντέλο

Πρώτοι οι Έλληνες και ειδικότερα ο Αριστοτέλης, κατάφερε να διακρίνει τα συστατικά μέρη ενός επικοινωνιακού συνόλου. Η επικοινωνία πραγματοποιείται μεταξύ μιας *πηγής*, που στέλνει το *μήνυμα* και ενός *δέκτη* που το λαμβάνει. Με τον όρο μήνυμα εννοούμε το περιεχόμενο, δηλαδή το σημαίνον της επικοινωνίας. Αυτού του είδους η επικοινωνία είναι μονόδρομη, από την πηγή προς τον δέκτη και για να υπάρξει απάντηση πρέπει να αντιστραφούν οι ρόλοι. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει αυτή την σχέση:



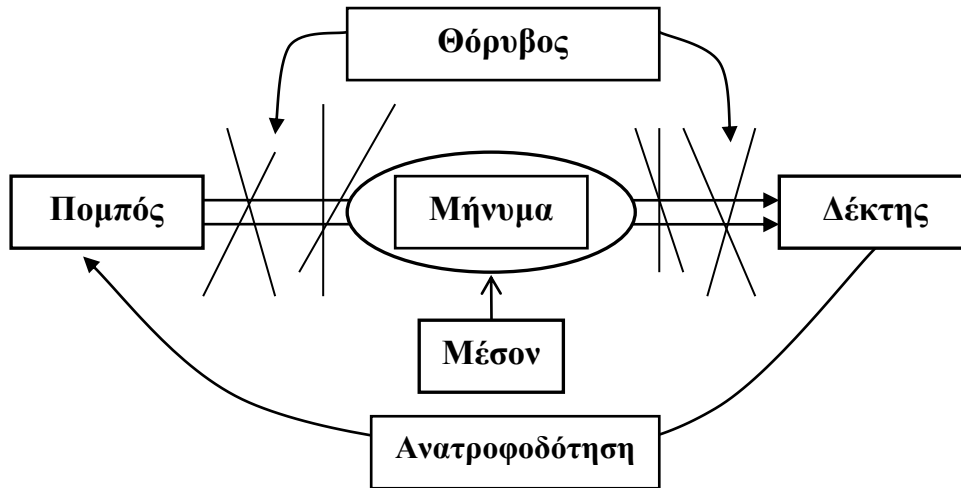
Σχήμα 6.1 Το βασικό μοντέλο της επικοινωνίας

Βασική προϋπόθεση για την ύπαρξη επικοινωνίας, είναι η ύπαρξη δυο πλευρών και βασική προϋπόθεση για την σωστή επικοινωνία είναι η κοινή επιθυμία τους να μοιραστούν μια πληροφορία, ένα μήνυμα. Τα βασικά συστατικά του επικοινωνιακού μοντέλου του Αριστοτέλη παρέμειναν ίδια, μόνο που εμπλουτίστηκαν με περισσότερες έννοιες.

Τα συστατικά στοιχεία της επικοινωνίας πλέον, είναι εκτός από την πηγή ή αλλιώς τον *πομπό*, το μήνυμα και τον δέκτη, το *μέσον* ή *κανάλι*, ο *θόρυβος* και η *ανατροφοδότηση*. Ως *μέσον* εννοούμε το ενδιάμεσο σύστημα που μας προσφέρει την δυνατότητα για επικοινωνία, είτε πρόκειται για μια γλώσσα, είτε για ένα τεχνολογικό μέσον, π.χ. τηλέφωνο ή e-mail. Τα μέσα επικοινωνίας πλέον έχουν αυξηθεί και βελτιωθεί σημαντικά, αυξάνοντας έτσι τις δυνατότητες και το επίπεδο της επικοινωνίας.

Η έννοια του *θορύβου* περιλαμβάνει οτιδήποτε δυσχεραίνει την επικοινωνία μεταξύ των δυο πλευρών, δηλαδή οποιαδήποτε αιτία, σε κάθε σημείο της επικοινωνίας που αλλοιώνει την ποιότητα του μηνύματος. Βέβαια ο θόρυβος δεν προέρχεται πάντοτε από μια εξωτερική πηγή, αλλά μπορεί να οφείλεται και σε εσωτερικούς παράγοντες του συστήματος επικοινωνίας, παραδείγματος χάριν στην αρνητική στάση του δέκτη και στην θέληση του να μην υπάρξει επικοινωνία. Θόρυβος είναι επίσης η χαμηλή ποιότητα μέσων που χρησιμοποιούνται για την μετάδοση του μηνύματος, η κόπωση, η μειωμένη αντιληπτικότητα του δέκτη και φυσικά οι ποικίλες πηγές ηχορύπανσης και άλλες μορφές "φυσικού" θορύβου.

Με τον όρο *ανατροφοδότηση*, εννοούμε την ανταπόκριση του δέκτη, μετά την λήψη του μηνύματος. Μέσω της ανατροφοδότησης υπάρχει συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο πλευρών, που στην ουσία μοιράζονται και τις δυο ιδιότητες, δηλαδή είναι ταυτοχρόνως πομποί και δέκτες. Η ανατροφοδότηση υπάρχει κυρίως στην λεκτική ή στην μη λεκτική, άμεση επικοινωνία (κινήσεις του σώματος, εκφράσεις κ.λ.π.), όπου έχει και έναν ρόλο βελτίωσης της ποιότητας του μηνύματος και γενικά του επιπέδου της επικοινωνίας. Γι' αυτό και ανεξαρτήτως της ιεραρχικής θέσης των δυο πλευρών σε έναν οργανισμό, η επικοινωνία πρέπει να είναι αμφίδρομη και με κοινούς όρους, αν θέλουμε να είναι αποδοτική. Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνεται αυτό το πιο πολύπλοκο μοντέλο επικοινωνίας:



Σχήμα 6.2 Το πληρέστερο μοντέλο επικοινωνίας

6.2 Μορφές επικοινωνίας στους οργανισμούς

Αν και ο στόχος της επικοινωνίας είναι κοινός, η ακριβής μετάδοση ενός μηνύματος, υπάρχουν πολλαπλές μορφές επικοινωνίας, που χρησιμοποιούνται σε διαφορετικές περιστάσεις. Ένας βασικός διαχωρισμός που γίνεται στα είδη της επικοινωνίας, αφορά το μέσον μετάδοσης της, επομένως μπορεί να είναι *προφορική, γραπτή ή μη λεκτική*. Σε κάθε οργανισμό χρησιμοποιούνται οπωσδήποτε και οι τρεις μορφές επικοινωνίας, η μια συμπληρωματικά προς την άλλη.

Η προφορική ή λεκτική, θεωρείται ως η πληρέστερη μορφή επικοινωνίας και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την μεταβίβαση εντολών. Ο λόγος που καθιστά την προφορική επικοινωνία πιο αποδοτική, είναι η αμεσότητα της, η ευελιξία της και η δυνατότητα που παρέχει για άμεση αλληλεπίδραση των δυο πλευρών. Επίσης τα εκφραστικά μέσα που περιέχει, όπως ο τόνος της φωνής, σε συνδυασμό με την φυσική επικοινωνία και το κύρος που προσδίδει αυτή στην διαδικασία της μεταφοράς ενός μηνύματος, συντείνουν στην αποτελεσματικότητα της απόδοσης. Η προφορική επικοινωνία είναι στενά συνδεδεμένη με την μη λεκτική, ειδικά όταν αυτή είναι άμεση, δηλαδή πρόσωπο με πρόσωπο. Από την άλλη η τηλεφωνική επικοινωνία, συμβιβάζει την αμεσότητα, με την απόσταση μεταξύ των προσώπων που συζητούνται. Βέβαια εκτός από τα πλεονεκτήματα που αναφέραμε, στην προφορική επικοινωνία υπάρχουν και ορισμένες αδυναμίες, που οφείλονται κυρίως στην βιασύνη που πολλές φορές την συνοδεύει και στην πρόχειρη διαμόρφωση του μηνύματος. Επίσης όσο βασική είναι για τον πομπό, η μετάδοση του μηνύματος, δηλαδή η ομιλία, άλλο τόσο πρέπει να είναι και η ανατροφοδότηση, δηλαδή να μπορεί να ακούει και τον αντίλογο. Εάν η προφορική επικοινωνία είναι μονόδρομη, τότε καταστρέφεται το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της, αυτό της αλληλεπίδρασης.

Η γραπτή επικοινωνία, όπως προαναφέραμε (βλ. και παρακάτω την ενότητα *Παράγοντες που δυσχεραίνουν την επικοινωνία*), χρησιμοποιείται κυρίως στις πιο τυπικές διαδικασίες, όπου το περιεχόμενο του μηνύματος θα πρέπει να μεταδοθεί με ιδιαίτερη ακρίβεια. Κατά την γραπτή επικοινωνία, είτε πρόκειται για έναν κανονισμό λειτουργίας, είτε για ένα υπόμνημα από τον προϊστάμενο προς τους υφισταμένους, είτε για οδηγίες εκτέλεσης μιας διαδικασίας, ο πομπός έχει την ευχέρεια να δομήσει με μεγαλύτερη ακρίβεια το περιεχόμενο του μηνύματος και να συμπεριλάβει όλα όσα θέλει να μεταδώσει, χωρίς την πιθανότητα να του διαφύγει κάτι. Επίσης όλοι οι δέκτες θα λάβουν το ίδιο ακριβώς μήνυμα, αποφεύγοντας έτσι τις παρανοήσεις. Άλλο ένα σημαντικό πλεονέκτημα που αφορά τους διευθύνοντες των βιβλιοθηκών, όταν αυτοί αναθέτουν καθήκοντα, αρμοδιότητες και στόχους, είναι το γεγονός ότι τα στοιχεία της γραπτής επικοινωνίας μένουν, σύμφωνα με την γνωστή ρήση *script a magnet*, ενώ η προφορική επικοινωνία δεν είναι τον ίδιο σταθερό χαρακτήρα και μπορεί να αμφισβητηθεί.

Από την άλλη πλευρά στην γραπτή επικοινωνία λείπει η αμεσότητα και ο διάλογος, ενώ είναι και πιο χρονοβόρα διαδικασία, άρα έχει και κάποιο συνεπαγόμενο κόστος. Επίσης η αποδοτικότητα της σχετίζεται άμεσα με την ικανότητα του πομπού στον γραπτό λόγο. Πολλές φορές είτε λόγω κακής διαμόρφωσης του μηνύματος, είτε λόγω λανθασμένης αντίληψης του δέκτη, το περιεχόμενο του μηνύματος παρερμηνεύεται. Γι' αυτό η καλύτερος τρόπος επικοινωνίας σε σημαντικά και τυπικά θέματα, είναι η προφορική επικοινωνία πάνω σε μια γραπτή βάση, δηλαδή η παροχή επεξηγήσεων, σε συγκεκριμένες γραπτές προτάσεις. Ένα ιδιαίτερο μέσω γραπτής επικοινωνίας, που έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο που επικοινωνούν τα στελέχη των μεγάλων επιχειρήσεων, είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το γνωστό e-mail. Το e-mail ισορροπεί μεταξύ της αμεσότητας της προφορικής επικοινωνίας και της ακρίβειας της γραπτής. Δίνει την δυνατότητα για επικοινωνία με πολλαπλούς αποδέκτες, μέσω του διαμοιρασμού των μηνυμάτων, γεγονός που θα μπορούσε να φανεί πολύ χρήσιμο στην επικοινωνία των βιβλιοθηκών, με τα διάφορα τμήματα τους, που βρίσκονται σε άλλους χώρους.

Η μη λεκτική επικοινωνία είναι η γνωστή γλώσσα του σώματος, στην οποία περιλαμβάνονται οι εκφράσεις του προσώπου, η χροιά της φωνής, η στάση του σώματος, οι κινήσεις κατά την ομιλία και άλλες μη λεκτικές αντιδράσεις, που δείχνουν τα συναισθήματα του πομπού και του δέκτη. Στην ουσία πρόκειται για κάθε μορφή επικοινωνίας, που δεν συμπεριλαμβάνεται στην προφορική ή στην γραπτή (Stueart και Moran, 2002). Στην άμεση προφορική επικοινωνία, η μη λεκτική πτυχή της είναι εξίσου σημαντική με το περιεχόμενο του μηνύματος και την διαμόρφωση του. Μάλιστα η μη λεκτική αντίδραση προηγείται της λεκτικής και πολλές φορές την προκαταβάλλει. Παραδείγματος χάριν, εάν ένας εργαζόμενος ζητήσει την συμβουλή ενός άλλου και αυτός δεν γυρίσει να τον κοιτάξει κατά την διάρκεια της ερώτησης του ή στέψει το σώμα του προς μια άλλη κατεύθυνση, τότε ο πρώτος πιθανότατα θα θεωρήσει ότι δεν του δίνεται σημασία και θα διακόψει την

επικοινωνία. Οι διευθύνοντες των βιβλιοθηκών θα πρέπει να προσέχουν, ώστε ο μη λεκτικός τρόπος επικοινωνίας τους, να μην προσβάλει ή απομακρίνει τους εργαζομένους. Αυτή η μορφή επικοινωνίας παρέχει ένα πολύ ισχυρό μέσο για την αποδοχή των προτάσεων της ηγεσίας, επειδή αναφέρεται κυρίως στην θυμική πλευρά του ατόμου. Κατά την γραπτή επικοινωνία όμως αυτό το μέσο δεν χρησιμοποιείται. Ιδιαίτερες υποδείξεις θα πρέπει να δίνονται στον τρόπο επικοινωνίας του προσωπικού με το κοινό, κυρίως δηλαδή στους βιβλιοθηκονόμους που απασχολούνται στα πληροφοριακά τμήματα. Η σωστή στάση του σώματος και αμεσότητα στην οπτική επαφή με τους χρήστες, παίζουν τεράστιο ρόλο στην ποιότητα της επικοινωνίας και εν τέλει στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Οι πληροφοριακοί υπάλληλοι θα πρέπει να ελέγχουν απόλυτα τα μη λεκτικά μέσα επικοινωνίας τους, μιας και αυτά βρίσκονται παρόντα σε όλες τις εκδηλώσεις της.

Και οι τρεις μορφές επικοινωνίας έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και η κάθε μια ενδείκνυται για διαφορετικές περιστάσεις, ανάλογα με την τυπικότητα ή την αμεσότητα που απαιτείτε. Καμία δεν επαρκεί από μόνη της και η σωστότερη μορφή επικοινωνίας είναι αυτή που τις περιλαμβάνει όλες. Αυτή η επισήμανση άλλωστε προκύπτει και μέσα από την καθημερινή πρακτική στον χώρο εργασίας. Το προσωπικό που ασκεί διοίκηση θα πρέπει να επιλέξει τις μεθόδους, που θα καταστήσουν την επικοινωνία του με το προσωπικό πιο αποτελεσματική.

6.3 Κατευθύνσεις της επικοινωνίας

Η επικοινωνία εντός του οργανισμού μπορεί να έχει διάφορες κατευθύνσεις, ανάλογα με την ιεραρχική θέση που βρίσκονται τα πρόσωπα που επικοινωνούν. Η επικοινωνία που υπάρχει εντός του οργανισμού ονομάζεται *εσωτερική*, ενώ η επικοινωνία που κατευθύνεται από τον οργανισμό προς τα έξω, ή το αντίστροφο, *εξωτερική*. Η εσωτερική επικοινωνία σχετίζεται με τις διάφορες διοικητικές δραστηριότητες και γι' αυτό θα πρέπει όλα τα είδη της να υπάρχουν στον οργανισμό. Οι κατευθύνσεις της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η *κάθετη-από πάνω προς τα κάτω*, όπου οι διευθύνοντες μεταφέρουν έναν μήνυμα προς τους υφισταμένους τους, η *κάθετη-από κάτω προς τα πάνω*, όταν συμβαίνει το αντίστροφο και η *οριζόντια*, όταν επικοινωνούν μεταξύ τους εργαζόμενοι της ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας. Οι τρεις κατευθύνσεις χρησιμοποιούνται από διαφορετικής κλίμακας εργαζομένους, για διαφορετικούς σκοπούς, είναι όμως και οι τρεις απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία των βιβλιοθηκών.

Η κάθετη επικοινωνία-από πάνω προς τα κάτω, ή αλλιώς ιεραρχική, χρησιμοποιείται από τους προϊσταμένους για την ενημέρωση του προσωπικού τους σχετικά με νέες εντολές, την παροχή κινήτρων, την ενημέρωση για την απόδοση τους και τις πιθανές τροποποιήσεις στο αντικείμενο εργασίας ή στις ακολουθούμενες διαδικασίες. Είναι το κανάλι διοχέτευσης των εντολών των διευθυντών προς την βάση των εργαζομένων και αποτελεί την συνηθέστερη και ευρύτερα χρησιμοποιούμενη κατεύθυνση επικοινωνίας. Ειδικά στους

οργανισμούς με γραφειοκρατική νοοτροπία, είναι η κύρια, ίσως και μοναδική κατεύθυνση επικοινωνίας. Ποτέ κανένας οργανισμός και καμία βιβλιοθήκη, δεν θα μπορέσουν να λειτουργήσουν αποδοτικά εάν δεν καταστήσουν ένα ισχυρό δίκτυο παροχής εντολών και κατευθύνσεων. Το προσωπικό που ασκεί διοίκηση, θα πρέπει να παρακολουθεί σχεδόν καθημερινά τις δραστηριότητες των εργαζομένων και να τους τροφοδοτεί με την αναγκαία πληροφόρηση για τα αποτελέσματα τους και οδηγίες για τις όποιες τροποποιήσεις απαιτούνται. Αυτή άλλωστε είναι η κύρια δραστηριότητα του διευθυντικού προσωπικού, να συντονίζει μέσω της επικοινωνίας τους εργαζόμενους, για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να αντιληφθούν την σημασία της επικοινωνίας με τους εργαζομένους και να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν ένα δίκτυο επαφών με όλους, ώστε να γνωρίζουν τους στόχους και τις προθέσεις του καθενός. Η δημιουργία αυτού του δικτύου επικοινωνίας -που είναι χρήσιμο σε όλες τις διοικητικές δραστηριότητες-, είναι ευθύνη του προσωπικού που ασκεί διοίκηση και όχι των απλών εργαζομένων. Οι προϊστάμενοι μπορούν να το πετύχουν αυτό, επισκεπτόμενοι τον χώρο εργασίας των υπαλλήλων και συζητώντας μαζί τους, ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτή η προσωπική επικοινωνία, ανυψώνει το ηθικό των εργαζομένων, αναβαθμίζοντας την εικόνα που έχουν για την θέση τους μέσα στον οργανισμό και την σημασία του αντικειμένου εργασίας τους, βοηθώντας έτσι στην παρακίνηση. Η απομάκρυνση των εργαζομένων από τα ανώτερα στελέχη, είναι δείγμα της έλλειψης αυτού του είδους επικοινωνίας.

Η κάθετη επικοινωνία-από κάτω προς τα πάνω, χρησιμοποιείτε στους οργανισμούς για την επικοινωνία των υφιστάμενων με τους προϊστάμενους. Οι βασικές ανάγκες που καλύπτει είναι αυτές της ζήτησης κατευθυντήριων γραμμών, της ενημέρωσης για την πρόοδο ενός σχεδίου ή τον βαθμό κατάκτησης ενός στόχου, την επικοινωνία παραπόνων και την κατάθεση προτάσεων. Γι' αυτούς τους λόγους χρησιμοποιείται αυτής της κατεύθυνσης η επικοινωνία και γι' αυτό θεωρείτε εξίσου σημαντική για την λειτουργία ενός σύγχρονου οργανισμού με την ιεραρχική. Σε σχέση με το μοντέλο της επικοινωνίας, μπορούμε να πούμε, ότι η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία αντιστοιχεί με την λειτουργία της ανατροφοδότησης. Το σύνολο του προσωπικού μπορεί να παρέχει εξαιρετικής χρησιμότητας πληροφορίες για τον σχεδιασμό και την οργάνωση των δραστηριοτήτων των βιβλιοθηκών. Παρόλη την σημασία της όμως, σε πολλούς οργανισμούς παρατηρείται ένα σημαντικό κενό σ' αυτή την κατεύθυνση επικοινωνίας, γεγονός που οφείλεται, από την μια στην αποστασιοποίηση των διοικούντων από τους εργαζομένους και από την άλλη στην μόνιμο φόβο των υπαλλήλων, στο να ξεκινήσουν μια συζήτηση με υψηλόβαθμα στελέχη, ειδικά όταν έχουν να τους ανακοινώσουν κάτι δυσάρεστο. Στην ουσία όταν συμβαίνει αυτό, χωρίζετε ο οργανισμός στα δυο.

Οι βιβλιοθήκες που διαθέτουν προσωπικό με μια αρκετά υψηλού επιπέδου μόρφωση, θα πρέπει να επιδιώξουν την εδραίωση ενός τέτοιου συστήματος

επικοινωνίας, επειδή θα τους δώσει την δυνατότητα να κάνουν χρήση όλων των δυνατοτήτων του. Το διευθυντικό προσωπικό θα πρέπει να μεριμνήσει για την δημιουργία ενός τέτοιου δικτύου επικοινωνίας, δίνοντας θάρρος και δείχνοντας ενδιαφέρον και εμπιστοσύνη στις απόψεις των εργαζομένων. Όσο πιο πολύ συμμετέχει η βάση του οργανισμού στην επικοινωνία και στην διακίνηση νέων ιδεών, τόσο πιο αποτελεσματικός και ευέλικτος γίνεται ολόκληρος ο οργανισμός.

Η οριζόντια επικοινωνία είναι η επικοινωνία που ρέει μεταξύ των υπαλλήλων της ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας, είτε εντός τμημάτων, είτε μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Η επικοινωνία αυτής της μορφής, χρησιμοποιείται για την ανταλλαγή απόψεων και ιδεών μεταξύ συναδέλφων και για την επίλυση κοινών προβλημάτων. Η οριζόντια επικοινωνία, χωρίς να υφίσταται τους περιορισμούς ή τις προκαταλήψεις της κάθετης επικοινωνίας, κυλάει με μεγαλύτερη άνεση σε ολόκληρο το εύρος του οργανισμού. Είναι λιγότερο τυπική από τις άλλες κατευθύνσεις της επικοινωνίας και στηρίζεται σ' ένα δίκτυο προσωπικών σχέσεων που υπάρχει σε κάθε οργανισμό. Αυτή, η πιο άτυπη μορφή επικοινωνίας, καλύπτει πολλές φορές τα όποια κενά έχουν δημιουργηθεί από την κάθετη, βοηθώντας έτσι την μεταφορά όλων των πληροφοριών. Γι' αυτό και η οριζόντια επικοινωνία συνδέεται πιο πολύ με την ατμόσφαιρα και το κλίμα που υπάρχει στον οργανισμό, καθορίζοντας παράλληλα το επίπεδο των συναδερφικών σχέσεων και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των τμημάτων. Λόγω των νέων μέσων μεταφοράς μηνυμάτων (e-mail, fax), που μπορούν απευθύνονται σε πολλαπλούς αποδέκτες και να ενημερώνουν το σύνολο του προσωπικού, υποστηρίζεται ότι ο ρόλος της οριζόντιας επικοινωνίας σταδιακά θα μειωθεί, ίσως και να εκλείψει. Αυτή η άποψη αγνοεί όμως, την δυναμική της ομαδικής και άμεσης επικοινωνίας.

Στο μέλλον οι νέες τεχνολογίες θα αλλάξουν τον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, καταρρίπτοντας τις διαφορετικές κατευθύνσεις και υποστηρίζοντας ένα πιο οργανικό -χωρίς γραφειοκρατικούς φραγμούς- σύστημα. Η επικοινωνία των βιβλιοθηκών θα εξελιχθεί παράλληλα με τις αλλαγές που θα επιτελεστούν στην δομή τους. Όταν η δομή των βιβλιοθηκών θα γίνει πιο ευέλικτη, δηλαδή πιο οργανική, η επικοινωνία θα κυλάει χωρίς εμπόδια προς όλες τις κατευθύνσεις, διευκολύνοντας σημαντικά το έργο όλων των εργαζομένων και βελτιώνοντας συνολικά τα αποτελέσματα τους.

6.4 Παράγοντες που δυσχεραίνουν την επικοινωνία

Τα μοντέλα επικοινωνίας και η ανάλυση των μορφών που μπορεί να λάβει, παρουσιάζουν τον μηχανισμό της επικοινωνίας, το εάν όμως αυτή τελικά θα είναι επιτυχείς ή όχι, κρίνεται από μια σειρά παραγόντων που σχετίζονται τόσο με τον πομπό και τον δέκτη, όσο και με την ίδια την ποιότητα του μηνύματος και του μέσου που χρησιμοποιείται για την μετάδοση του. Ως *επιτυχία* της επικοινωνίας ορίζουμε την σωστή κατανόηση του περιεχομένου του

μηνύματος, ενώ ως αποτυχία την παρανόηση του περιεχομένου του μηνύματος. Μερικά παραδείγματα τέτοιων πηγών πρόκλησης θορύβου είναι:

- **Διαφορετική αντίληψη εννοιών.** Σε πολλές περιπτώσεις η επικοινωνία αποτυγχάνει επειδή ο πομπός χρησιμοποιεί λέξεις, το νόημα των οποίων παρερμηνεύεται από τον δέκτη. Στην περίπτωση των βιβλιοθηκών για παράδειγμα, κατά την περιγραφή των καθηκόντων των νέων υπαλλήλων ή κατά το στάδιο της εκπαίδευσης, πρέπει όλες οι έννοιες που χρησιμοποιούνται να επεξηγούνται από τους εκπαιδευτές, επειδή πολλές φορές ο δέκτης των πληροφοριών έχει την τάση να αποκρύπτει την άγνοια του και εν τέλει να εξάγει λανθασμένα συμπεράσματα.
- **Αρνητική προδιάθεση.** Μια από τις συνηθέστερες αιτίες θορύβου προέρχεται από την προκατάληψη και την αρνητική διάθεση σε σχέση με την επικοινωνία. Το περιεχόμενο του μηνύματος "χρωματίζεται" από την διάθεση του πομπού και αυτό μπορεί να αλλοιώσει το περιεχόμενο του. Επίσης μπορεί ο δέκτης να παρουσιάζει άρνηση στην λήψη του μηνύματος, δηλαδή να μην ανταποκρίνεται στην πληροφορία που του στέλνει ο πομπός. Στον εργασιακό χώρο πρέπει τέτοιου είδους επικοινωνιακά προβλήματα να λύνονται, γιατί δημιουργούν πρόβλημα στην ομαλή συνεργασία.
- **Μονόδρομη επικοινωνία.** Όταν μετά την αποστολή του μηνύματος δεν ακολουθεί ανατροφοδότηση, υπάρχει ισχυρό ενδεχόμενο ο στόχος της επικοινωνίας να αποτύχει και αυτό γιατί μέσω της ανατροφοδότησης, ο πομπός μπορεί να καταλάβει κατά πόσο ο δέκτης κατανόησε το περιεχόμενο του μηνύματος. Το λάθος της μονόδρομης επικοινωνίας συμβαίνει πολλές φορές μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικών βαθμίδων, όπου η σχέση δεν είναι ιεραρχικά ισότιμη, γεγονός που επεκτείνεται και στην επικοινωνία. Είναι πολύ σημαντικό για τους διοικούντες, να ακούνε την αντίδραση των εργαζομένων στις εντολές τους και να την λαμβάνουν υπόψη στην τελική απόφαση.
- **Κακή διατύπωση.** Πολλές παρανοήσεις αλλά και παρεξηγήσεις, οφείλονται σε άσχημη διατύπωση του περιεχομένου του μηνύματος. Η σωστή εκφορά του μηνύματος, είναι τόσο σημαντική όσο και το ίδιο το νόημα του. Η ασυνταξία στην επικοινωνία, που οφείλεται στην βιασύνη της εκφοράς του μηνύματος, είναι μια τυπική περίπτωση κακής διατύπωσης. Γι' αυτό και όταν το μήνυμα είναι μεγάλης σημασίας, θα πρέπει να επιλέγονται μορφές επικοινωνίας που να εξασφαλίζουν την επιτυχία της διαμόρφωσης του μηνύματος, όπως για παράδειγμα η γραπτή επικοινωνία. Ο καταστατικός κανονισμός επομένως, όπου περιέχονται οι βασικές πληροφορίες που σχετίζονται με την εργασία, θα πρέπει να διατίθεται σε γραπτή μορφή, με την παροχή των όποιων επεξηγήσεων και όχι σε καθαρά προφορική.
- **Άσχημο περιβάλλον επικοινωνίας.** Πρόκειται για τον θόρυβο που προέρχεται από τις συνθήκες που κυριαρχούν στο περιβάλλον όπου πραγματοποιείται η επικοινωνία. Παράγοντες όπως ο μηχανικός θόρυβος, ή η παρουσία ατόμων που αποσπούν την προσοχή,

χαμηλώνουν το επίπεδο της επικοινωνίας. Γι' αυτό και όταν πραγματοποιούνται σημαντικές δραστηριότητες, όπως η αξιολόγηση θα πρέπει οι συνθήκες να είναι ελεγχόμενες και κατάλληλα διαμορφωμένες.

- **Υπερφόρτωση πληροφοριών.** Σε πολλούς οργανισμούς παρατηρείται το φαινόμενο της υπερβολικής λήψης και αποστολής μηνυμάτων, οπότε η πληροφόρηση δεν μπορεί να αποκτήσει μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, έναν σαφή σκοπό. Γι' αυτό οι εντολές που κατευθύνονται από την ηγεσία προς το προσωπικό θα πρέπει να είναι ομοιογενής και ελεγχόμενες ως προς τον όγκο τους, για να εξασφαλίζεται η αφομοίωση του περιεχομένου των μηνυμάτων.

6.5 Προτάσεις για την βελτίωση της επικοινωνίας στον οργανισμό

Οι διευθύνοντες των βιβλιοθηκών έχουν την δυνατότητα μέσα από την προσωπική τους επικοινωνιακή συμπεριφορά, να ρυθμίσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων. Ο τρόπος που διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με το προσωπικό μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση ή χειροτέρευση, την επικοινωνία όλου του οργανισμού. Γι' αυτό είναι σημαντικό, πρώτοι αυτοί να τηρούν κάποιους επικοινωνιακούς κανόνες. Εκτός από την επιλογή των μέσων, που σχετίζεται με την καταλληλότητα τους, ανάλογα με τις περιστάσεις, ένας βασικός κανόνας που πρέπει να εφαρμόζεται, είναι η *συγκεκριμενοποίηση του σκοπού της επικοινωνίας*. Αυτό σημαίνει ότι ο σκοπός της επικοινωνίας θα πρέπει να έχει προαποφασιστεί και μαζί του να έχουν προκαθοριστεί τα επιχειρήματα και η διαμόρφωση του μηνύματος. Ειδικά όταν πρόκειται για την παροχή εντολών και κατευθυντήριων γραμμών, η αποσαφήνιση αυτών των στοιχείων, καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την κατανόηση του περιεχομένου του μηνύματος από τον δέκτη.

Άλλο ένα χαρακτηριστικό της επικοινωνίας, που ρυθμίζει την ποιότητα της, σχετίζεται με την *ειλικρίνεια*, την *ακρίβεια* και την *αμεσότητα* της. Αυτά τα στοιχεία καθορίζουν τελικά την αξιοπιστία του πομπού (το Αριστοτελικό *ήθος*). Οι άνθρωποι σέβονται την αμεσότητα και την ειλικρίνεια, ακόμα και όταν έρχεται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα τους. Κλίνοντας πρέπει να επισημανθεί η σημασία των σχέσεων των προϊσταμένων με τους εργαζομένους, και το πως η ανάπτυξη τέτοιων επαφών προάγει την οργανωσιακή επικοινωνία. Για την εδραίωση ενός δικτύου επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό, οι διευθύνοντες θα πρέπει να διαθέσουν αρκετό χρόνο για την ανάπτυξη σχέσεων, προσωπικού χαρακτήρα, με τους υπαλλήλους. Δεν μπορεί να υπάρξει αποδοτική επικοινωνία, όταν οι μόνες περιπτώσεις που μιλάει ο προϊστάμενος με το προσωπικό, είναι κατά την περίοδο των αξιολογήσεων ή κατά την παρουσία των στόχων του οργανισμού. Παραδείγματος χάριν ιδιωτικές επιχειρήσεις υψηλού επιπέδου, στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την επικοινωνία τους, δημιούργησαν πρωτότυπα εξωεπαγγελματικά εκδρομικά προγράμματα, με την συμμετοχή όλων των στελεχών τους, όπου περιλαμβάνονταν αγωνίσματα και παιχνίδια για την ανάπτυξη της ομαδικότητας και της συνεργασίας του προσωπικού. Το εύρος του δικτύου των

προσωπικών επαφών, έχει άμεση σχέση με το επίπεδο της οργανωσιακής επικοινωνίας.

Κεφάλαιο 7^ο

ΗΓΕΣΙΑ

Η ιδανική ηγεσία, ή ακόμα πιο συγκεκριμένα το προφίλ του ιδανικού ηγέτη, είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει πολλούς σύγχρονους μελετητές, κοινωνιολόγους, ψυχολόγους, επικοινωνιολόγους και πλειστούς ακόμη

ερευνητές των Κοινωνικών Επιστημών. Η βιβλιογραφική παραγωγή πάνω στο θέμα της ηγεσίας είναι τεράστια. Μόνο το 1999 παρουσιάστηκαν περισσότεροι από 2000 τίτλοι βιβλίων πάνω στο θέμα της ηγεσίας (Stueart και Moran, 2002). Το γεγονός αυτό δεν είναι καθόλου παράξενο, αν λάβουμε υπόψη την φυσική ανάγκη και τάση του ανθρώπου να δημιουργεί ομάδες, να εντάσσεται και να ηγείται αυτών. Η επαγγελματική ζωή των ανθρώπων επίσης, καθορίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την προσαρμοστικότητα τους και το ομαδικό τους πνεύμα. Μέσα σ' αυτές τις ομάδες αναπτύσσεται οι φυσικές ικανότητες του ανθρώπου να ηγείται, να καθοδηγεί, να προσφέρει και να συμμετέχει στην κατάκτηση κοινών στόχων. Ο εργασιακός χώρος αποτελεί μέρος του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος και διέπεται από τους ίδιους νόμους και κανόνες. Η ίδια η εργασία, αποτελεί για το άτομο μια από τις σημαντικότερες εκφάνσεις της ζωής του και σίγουρα ο ρόλος της έγκειται, πέραν από την κάλυψη των βιοποριστικών αναγκών και στην κοινωνικοποίηση του ατόμου. Ο ρόλος του ηγέτη μιας ομάδας, καθορίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητά της.

Σε ότι αφορά το εργασιακό περιβάλλον, αυτός που ηγείται μια εργασιακής ομάδας, οφείλει να διαθέτει πέρα από τα ζητούμενα τυπικά προσόντα, μια κατάλληλη δομή χαρακτήρα. Δηλαδή πρέπει να συγκεντρώνει κάποια χαρακτηριστικά που να τον διαχωρίζουν από τον μέσο άνθρωπο. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η *υπευθυνότητα*, η *αποφασιστικότητα*, η *διορατικότητα*, να διαθέτει *επικοινωνιακές ικανότητες*, *κριτική αντίληψη* σε σχέση με τους ανθρώπους, και μια σαφή *αίσθηση δικαιοσύνης*. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά συγκροτούν το προφίλ του ηγέτη. Ο ρόλος του ηγέτη, στα πλαίσια λειτουργίας ενός εργασιακού συνόλου, είναι εξαιρετικά πολύπλοκος. Εκτός από τις προφανείς διοικητικές αρμοδιότητες και την επίτευξη του παραγωγικού στόχου που έχει τεθεί, πρέπει να ανακαλύψει τον τρόπο για την εύρυθμη και ισορροπημένη λειτουργία του οργανισμού, αξιοποιώντας το εργατικό δυναμικό που διαθέτει, ανάλογα με τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του και όλα αυτά μέσα σ' ένα ρευστό περιβάλλον τριβών και αλλαγών (όπως είναι κάθε εργασιακό περιβάλλον).

Στην ουσία η *ηγεσία διαφοροποιείται* από την *διοίκηση* ως προς την εξής διαφορά, η πρώτη συνδέεται με την ανάπτυξη καινοτομιών και την ανάδειξη νέων στόχων, ενώ η δεύτερη έχει έναν ρόλο εφαρμογής και υποστήριξης αυτών (Ζαβλανός, 1991). Η ηγεσία αποτελεί την πιο δημιουργική δραστηριότητα στα πλαίσια λειτουργίας ενός οργανισμού. Πρέπει να δημιουργήσει ένα πνεύμα άμιλλας, αλλά και συνεργατικότητας στο προσωπικό, συνδυασμός καθόλου εύκολος για να επιτευχθεί, ειδικά σε ένα δημόσιο εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, πρέπει να αναδείξει στόχους και να χτίσει τον δρόμο προς την επίτευξη τους, δηλαδή να δημιουργήσει ένα όραμα και να εμπνεύσει την ομάδα που διοικεί για την κατάκτηση του. Η μετάδοση στους εργαζομένους ενός συλλογικού στόχου, πρέπει να αποτελεί βασική μέριμνα του προσωπικού που ασκεί διοίκηση.

Στις βιβλιοθήκες που το κίνητρο εργασίας δεν μπορεί να είναι το άμεσο οικονομικό κέρδος, αυτή η προσπάθεια αποτελεί πραγματική πρόκληση. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι υπάρχει μια ασάφεια και μια αδυναμία ακριβούς προσδιορισμού των στόχων των βιβλιοθηκών και της έννοιας του "κέρδους", αν τους συγκρίνουμε με την αμεσότητα και την σαφήνεια των στόχων των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Στις βιβλιοθήκες το ζητούμενο βρίσκεται στην ομαλή λειτουργία τους, στην διεύρυνση του κοινού τους, στην ανάπτυξη των υπηρεσιών τους και στον εμπλουτισμό των συλλογών τους. Η θέση του ηγέτη μέσα στον οργανισμό είναι ο ακριβής προσδιορισμός αυτών των στόχων και η ενορχήστρωση των προσπαθειών του προσωπικού, για την επίτευξη τους.

7.1 Θεωρίες που αφορούν το προφίλ του ηγέτη και τους τρόπους ηγεσίας του

Πολλοί θεωρητικοί και πολλές πανεπιστημιακές ομάδες, διερεύνησαν ενδελεχώς τους διαφορετικούς τρόπους ηγεσίας και τα ηγετικά προφίλ στον χώρο των οργανισμών, τα οποία μπορούν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό να εφαρμοστούν και στο περιβάλλον των ελληνικών βιβλιοθηκών. Σ' αυτή την ενότητα θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε κάποιες απ' αυτές τις θεωρίες και να εξετάσουμε την εφαρμοστικότητα και το βαθμό της επιτυχίας τους. Οι θεωρίες συνδέονται μεταξύ τους, αφού μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά αλλά διαφοροποιούνται και σε αρκετά σημεία.

Η θεωρία του **Rensis Likert**, με τον τίτλο *New Patterns of Management* (Νέα Πρότυπα Διοίκησης), που μερικώς αναπτύξαμε και στην ενότητα για τον ανθρώπινο παράγοντα (βλ. σελίδα 14), η οποία προέκυψε μετά από έρευνες στο πανεπιστήμιο του Michigan, στο τμήμα κοινωνιολογίας, αναφέρεται σε τέσσερα συστήματα ηγεσίας, που στηρίζονται σε αντίστοιχους τρόπους λήψης αποφάσεων:

- Το πρώτο πρότυπο ηγεσίας είναι αυτό του αυταρχικού ηγέτη, που αποφασίζει εξ' ολοκλήρου για τους τρόπους δράσης και επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Η ηγεσία του στηρίζεται σε μια ολοκληρωτική νοοτροπία ελέγχου και ως κίνητρο παραγωγικότητας χρησιμοποιεί την τιμωρία.
- Η δεύτερη εκδοχή της ηγεσίας, είναι αυτή του ηγέτη που συνδυάζει την φιλοσοφία του ολοκληρωτικού ελέγχου του πρώτου, με ένα πιο πατερναλιστικό προφίλ.
- Στην τρίτη εκδοχή, ο ηγέτης επιτρέπει κατά την λήψη των αποφάσεων σ' ένα βαθμό την συμμετοχή των υφισταμένων του, μοιράζοντας περισσότερες αρμοδιότητες και περιορίζοντας την πίεση του ελέγχου.
- Το τέταρτο και τελευταίο πρότυπο ηγεσίας, είναι αυτό ενός ηγέτη "δημοκρατικού", που λαμβάνει τις αποφάσεις από κοινού με τους συνεργάτες του, και η βασική του φιλοσοφία είναι ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων με τους εργαζομένους που διοικεί. Ο Likert

υποστηρίζει ότι αυτό το πρότυπο ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό σε μακροχρόνια βάση εφαρμογής.

Παρά την επισήμανση αυτή, τα πιο διαδεδομένα πρότυπα ηγεσίας στις βιβλιοθήκες και στο σύνολο των πληροφοριακών οργανισμών, είναι το δεύτερο και το τρίτο. Η θεωρία του Likert έχει καταγράψει τέσσερις διαφορετικούς τρόπους άσκησης της ηγεσίας και διαχείρισης του ανθρώπινου στοιχείου, η όμως εφαρμοστικότητα του καθενός κρίνεται στην πράξη.

Με παρόμοιο τρόπο αναπτύσσεται και η επόμενη θεωρία, που όμως δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην προσωπικότητα του ηγέτη, παρά στον τρόπο διοίκησης που εφαρμόζει. Ο **James McGregor Burns**, ο εμπνευστής της θεωρίας X και Y (1960), που έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενες ενότητες (βλ. σελίδα 13), περιέγραψε δυο ηγετικά προφίλ, αυτό του *δημοκρατικού-εμπνευστή* ηγέτη και το αντίθετο του, αυτό του *αυταρχικού* ηγέτη. Στην ουσία αποτελούν την πρώτη και την τέταρτη εκδοχή της ηγεσίας του Likert, δίνοντας έμφαση, από τη μια πλευρά στα χαρακτηριστικά του ατόμου που ασκεί ηγεσία και από την άλλη στα χαρακτηριστικά του διοικούμενου. Ο αυταρχικός ηγέτης έχει την τάση να κατευθύνει διαρκώς τους υφισταμένους του, ασκώντας τους αυστηρό έλεγχο και τιμωρώντας τους όταν κρίνει ότι είναι απαραίτητο, ο δε δημοκρατικός, εμπνέει τους υφισταμένους του, παρέχοντας τους όραμα και θετικά κίνητρα για την αύξηση της αποδοτικότητας. Και αυτή η θεωρία προσπαθεί να σκιαγραφήσει δυο αντίθετες εκδοχές της ηγετικής νοοτροπίας, αποφεύγοντας όμως να καταδείξει πια παρέχει καλύτερα αποτελέσματα.

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει η τρίτη θεωρία, την οποία ανέπτυξαν οι **Taunienbaum** και **Schmidt** (1958) που βασίζεται στο λεγόμενο "συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς". Αυτό το μοντέλο υιοθετεί μια πιο ευέλικτη προσέγγιση σύμφωνα με την οποία, ο ηγέτης εφαρμόζει τα διάφορα στυλ ηγεσίας, από το πιο αυταρχικό ως το πιο δημοκρατικό, με όλες τις ενδιάμεσες αποχρώσεις τους, με βάση τις συνθήκες που έχει να αντιμετωπίσει, δηλαδή ανάλογα με την ανταπόκριση που έχει από τους υφισταμένους του. Οι σχέσεις λοιπόν που διαμορφώνονται με τα μέλη του προσωπικού ξεχωριστά, και οι εκάστοτε συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος, καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την στάση του ηγέτη απέναντι τους. Η διαμόρφωση αυτών των συνθηκών, εξαρτάται από τις προσωπικές ιδιότητες-χαρακτηριστικά των ανθρώπων που απαρτίζουν την εργασιακή ομάδα (ηγέτη και υφισταμένους), από την επικοινωνία που υπάρχει στον οργανισμό, τους δεσμούς, τις αντιθέσεις και τα συναισθήματα που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Καθόλου αμελητέα δεν είναι και η ίδια η δομή του οργανισμού, το ιεραρχικό καθεστώς, οι στόχοι που έχουν τεθεί, ακόμη και το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον (Χατζηπαντελή, 1999).

Στις ίδιες γραμμές κινείται και η αρκετά μεταγενέστερη (1976) θεωρία του **Fiedler**. Και εδώ χρησιμοποιείται ως βάση, η προσαρμογή του στυλ ηγεσίας στις συνθήκες που κυριαρχούν, μόνο που συγκεκριμενοποιούνται οι βασικές

παράμετροι που ρυθμίζουν την κατάσταση. Σύμφωνα με την θεωρία του Fielder λοιπόν, υπάρχουν τρεις βασικές παράμετροι:

- Η *σχέση ηγέτη και μελών* της ομάδας, δηλαδή ο βαθμός της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού, που αν είναι σε υψηλό επίπεδο μπορεί να οδηγήσει σε υψηλή αποδοτικότητα.
- Η *δομή των καθηκόντων*, με την έννοια του πόσο σαφής είναι ο στόχος, οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες του καθενός και η δυνατότητα του να παρέμβει στις εξελίξεις, και
- Η *δύναμη* της θέσης του ηγέτη στην ιεραρχία, από την οποία προκύπτει και η δυνατότητα του να ανταμείψει ή να επιπλήξει τους υφιστάμενους του, μαζί με το κύρος του απέναντι σ' αυτούς.

Επιχειρώντας την ερμηνεία των διαπιστώσεων του, ο Fielder κατέληξε στο συμπέρασμα πως όταν οι συνθήκες -σε σχέση με τον οργανισμό και το εργατικό δυναμικό- είναι πολύ ευνοϊκές, οι υφιστάμενοι έχουν εμπιστοσύνη στον ηγέτη τους και δέχονται την διοίκηση του. Στην περίπτωση που οι συνθήκες είναι εξαιρετικά δυσμενείς, οι υφιστάμενοι είναι και πάλι δεκτικοί στην καθοδήγηση, γιατί νιώθουν ανασφαλείς και δεν έχουν σαφή αντίληψη των στόχων. Όταν τα πράγματα κινούνται σε ενδιάμεσες καταστάσεις, το προσωπικό διεκδικεί με μεγαλύτερη επιμονή την συμμετοχή του στην λήψη των αποφάσεων. Το μοντέλο του Fielder μας υποδεικνύει πως η αρμονία στην σχέση ηγέτη-προσωπικού επιτυγχάνεται, είτε μέσα από την προσαρμογή του στυλ ηγεσίας στις συνθήκες, είτε μέσα από την μεταβολή των συνθηκών, για να υπάρξει συμβατότητα προς το στυλ ηγεσίας που έχει επιλεγθεί (Χατζηπαντελή, 1999). Η πρώτη περίπτωση βέβαια είναι πιο εύκολη, αφού για την δεύτερη απαιτείται η εφαρμογή ενός μακρόχρονου και επίπονου σχεδίου, η επιτυχία του οποίου είναι λιγότερο σίγουρη.

Οι **Hersey** και **Blanchard** (1969) διατύπωσαν μια θεωρία που μοιράζεται την ίδια κεντρική ιδέα με την θεωρία της Ωριμότητας/Ανωριμότητας του Argyris (βλ σελίδα 14). Συνδέουν λοιπόν το μοντέλο της ηγεσίας, με το βαθμό ωριμότητας των εργαζομένων. Οι δυο βασικές συνισταμένες αυτού του μοντέλου ηγεσίας είναι, ο προσανατολισμός προς το έργο και ο προσανατολισμός προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Οι ωριμότητα των εργαζομένων κρίνεται με βάση την ικανότητα αλλά και την βούληση τους να εργασθούν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Όταν η ωριμότητα της εργασιακής ομάδας είναι σε υψηλό επίπεδο, τότε ο ηγέτης οφείλει να εφαρμόζει ένα πιο δημοκρατικό και συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Εάν η ωριμότητα των εργαζομένων κινείται σε μέτρια επίπεδα, λόγω αδυναμίας βούλησης, θα πρέπει να δίνει έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις και στην προσπάθεια να κινητοποιήσει το προσωπικό μέσω αυτών (παρακίνηση). Στην περίπτωση που ο λόγος της μέτριας ωριμότητας βρίσκεται στην έλλειψη γνώσεων και σχετικής με το αντικείμενο κατάρτισης, ο ηγέτης οφείλει να αποσαφηνίσει τις μεθόδους και τους στόχους της εργασίας. Τέλος, αν η ωριμότητα των εργαζομένων είναι χαμηλή, ο ηγέτης πρέπει να ασκεί με πιο

δυναμικό τρόπο τα καθήκοντα του, παρέχοντας στήριξη τόσο σε σχέση με τις ανθρώπινες σχέσεις, όσο και σε σχέση με τα επί του αντικειμένου εργασιακά ζητήματα. Στην ουσία, η στάση του οργανισμού απέναντι στους εργαζομένους, καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο της ωριμότητας τους. Μια ηγεσία και μια φιλοσοφία διοίκησης και λειτουργίας, που πνίγουν την ατομική πρωτοβουλία και δεν παρέχουν αρμοδιότητες στους εργαζομένους, είναι φυσικό να δημιουργήσουν ένα χαμηλό επίπεδο ωριμότητας του προσωπικού σε σχέση με τα καθήκοντα του. Στην αντίθετη περίπτωση, η ωριμότητα των εργαζομένων σταδιακά αυξάνεται, και μαζί της βελτιώνεται και η αποδοτικότητα του οργανισμού.

Η τελευταία θεωρία που θα παρουσιάσουμε είναι γνωστή ως **Path-goal theory** και έχει διατυπωθεί από τον **Robert House**. Στην θεωρία αυτή υποστηρίχθηκε ένα μοντέλο, που στηρίζεται περισσότερο στην συμπεριφορά του ηγέτη απέναντι στο προσωπικό του, παρά στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου (Stueart και Moran), θεωρώντας ως απαραίτητο συστατικό της επιτυχούς ηγεσίας, την δυνατότητα του ατόμου να ελίσσεται σύμφωνα με τις συνθήκες. Ο στόχος είναι πάντα ο ίδιος, η εντατικοποίηση της προσπάθειας της εργασιακής ομάδας για την επίτευξη των στόχων, αφήνοντας όμως την επιλογή της διόδου προς αυτό το στόχο στον ηγέτη. Η επιλογή αυτή γίνεται ανάλογα με τα *προσωπικά χαρακτηριστικά* των εργαζομένων (ικανότητες, δυνατότητες, ανάγκες κ.α.) και το *περιβάλλον εργασίας* (δομή οργανισμού, αντικείμενο εργασίας κ.α.).

Τα τέσσερα βασικά μοτίβα ηγεσίας που προτείνει είναι, η *κατευθυντήρια* (άμεση) *ηγεσία*, η *υποστηρικτική* (ενθάρρυνση της ομάδας), η *συμμετοχική* (διαμοιρασμός αρμοδιοτήτων και διοικητικών εξουσιών), και η *προσανατολισμένη προς την κατάκτηση στόχων ηγεσία* (παροχή εμπιστοσύνη και βοήθειας). Οι παραπάνω κατηγοριοποίηση αντιστοιχεί σε διαφορετικές συνθήκες, με βάση τα δυο χαρακτηριστικά που προαναφέραμε. Έτσι, εάν η εργασιακή ομάδα πάσχει από χαμηλή αυτοεκτίμηση, ο ηγέτης πρέπει να είναι υποστηρικτικός και να ενθαρρύνει του εργαζομένους. Εάν από την ομάδα λείπει η πρόκληση, να παρέχει κίνητρα, να αυξήσει την αίσθηση του συναγωνισμού και ως εκ τούτου και το ενδιαφέρον της ομάδας. Παρόλα αυτά τίθεται ένα εύλογο ερώτημα, πως ένας ηγέτης θα μπορέσει να καθορίσει την στρατηγική του, την στιγμή που μέσα σε κάθε ομάδα εργασίας υπάρχουν αντίρροπες τάσεις; Αλλά στην ουσία αυτός είναι ο ρόλος του ηγέτη, να συμβιβάζει τις συνεχώς εμφανιζόμενες αντιθέσεις, μέσα από τις προσωπικές ικανότητες και τα θεωρητικά εργαλεία που διαθέτει.

7.2 Η ηγεσία στον χώρο των βιβλιοθηκών

Στην προηγούμενη ενότητα, παρουσιάσαμε μια σειρά από θεωρίες, οι οποίες θα μπορούσαν δυνητικά να χρησιμοποιηθούν από την ηγεσία των εκάστοτε βιβλιοθηκών, ανάλογα με τις συνθήκες που υπάρχουν και το στυλ ηγεσίας που ταιριάζει στους διοικούντες. Οι βιβλιοθήκες όμως συγκεντρώνουν κάποια χαρακτηριστικά, υπολογίζοντας τα οποία μπορούμε να εξάγουμε ορισμένα

συμπεράσματα σχετικά με τις επιλογές που πρέπει να γίνουν. Οι παραπάνω θεωρίες διατηρούν μια χρονική συνέχεια που επιτρέπει να κατανοήσουμε την διαβάθμιση, από τις πιο ολοκληρωτικές μεθόδους ηγεσίας προς τις πιο συμμετοχικές και ανθρωποκεντρικές. Στην ουσία, η πάροδος του χρόνου με τις κοινωνικές αλλαγές που επέφερε, επέβαλε ορισμένα πρότυπα ενώ ορισμένα άλλα τα κατέστησε αναχρονιστικά. Ο λόγος για τον οποίο πρέπει να εξεταστεί στενά η έννοια της ηγεσίας στον χώρο των βιβλιοθηκών, έχει να κάνει με την διαφοροποίηση τους ως κοινωφελείς, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς παροχής πληροφοριακών υπηρεσιών, σε συνάρτηση με την έννοια του κέρδους, η οποία είναι πιο δυσδιάκριτη από τους ιδιωτικούς οργανισμούς.

Ο στόχος μιας βιβλιοθήκης δεν ταυτίζεται άμεσα με την επίτευξη ενός οικονομικού πλάνου ή ενός αριθμού πωλήσεων, αλλά όπως έχει αναφερθεί και στην εισαγωγή του κεφαλαίου, με τον εμπλουτισμό, την διεύρυνση των υπηρεσιών και την αύξηση του κοινού της. Από τους στόχους αυτούς λείπει η αμεσότητα και η σταθερότητα, γεγονός που προκαλεί αποπροσανατολισμό στο προσωπικό των βιβλιοθηκών. Είναι προφανές λοιπόν ότι μια τέτοια διαφορά ως προς τους στόχους του οργανισμού, θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη κατά την κατάρτιση της ηγετικής στρατηγικής. Μια άλλη εξίσου σημαντική παράμετρος, σχετίζεται με το γεγονός ότι οι βιβλιοθήκες δεν είναι αυτοσυντηρούμενοι οργανισμοί, αλλά ότι στηρίζονται οικονομικά, πολλές φορές και διοικητικά από ισχυρότερους φορείς (Πανεπιστήμια, Δήμους, Κοινότητες κ.λ.π.). Οι οργανισμοί αυτοί, συνήθως έχουν έναν ρυθμιστικό και ελεγκτικό ρόλο πάνω στις βιβλιοθήκες, γεγονός που περιορίζει σημαντικά την έκταση της δύναμης και της επιρροής του ηγέτη στον οργανισμό. Η ιεραρχία του οργανισμού θα πρέπει να μεριμνήσει να αποσπάσει όσο το δυνατόν περισσότερες αρμοδιότητες από τον οργανισμό που την χρηματοδοτεί, για να μπορεί να ασκήσει διοίκηση και ηγεσία με αδέσμευτο τρόπο. Τέλος, μια παράμετρος που έχει ένα πιο ευρύ αλλά εξίσου σημαντικό χαρακτήρα, είναι οι κοινωνικοπολιτικές συνθήκες, οι οποίες διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό την νοοτροπία των εργασιακών σχέσεων. Είναι προφανές ότι στην εποχή μας είναι πιο δύσκολο για κάποιον να ασκήσει ηγεσία ή διοίκηση, γιατί πρέπει να εμπνεύσει εμπιστοσύνη στους εργαζομένους του, που δύσκολα δέχονται κάθε μορφή αρχής (Stueart και Moran, 2002).

Λαμβάνοντας υπόψη τις άνωθεν παρατηρήσεις μπορούμε να προσεγγίσουμε με μεγαλύτερη ακρίβεια το μοντέλο ηγεσίας που ταιριάζει στις βιβλιοθήκες. Ο ηγέτης δεν μπορεί να είναι ελέω Θεού μονάρχης, ασκώντας αυστηρού τύπου ηγεσία σε υφισταμένους με υψηλού επιπέδου μόρφωση και συνείδηση των εργασιακών τους δικαιωμάτων. Από την άλλη, αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να αποποιηθεί κάθε έννοια ηγετικότητας και να αφήσει το προσωπικό να λειτουργεί ανεξέλεγκτα. Ο ρόλος του ηγέτη εδώ είναι αρκετά πολύπλοκος. Καλείται από την μια να αποσαφηνίσει τους στόχους του οργανισμού, να καταδείξει τους δρόμους για την επίτευξη τους, αλλά κυρίως να εμπνεύσει την ομάδα του. Να στεγάσει δηλαδή την προσπάθεια τους υπό ένα κοινό όραμα. Καθόλου εύκολο έργο, σε μια εποχή που τα υλικά κίνητρα

και οι οικονομικοί στόχοι, δεν αφήνουν και πολύ χώρο για την ανάπτυξη ιδανικών σκοπών (κατά την φράση του πρώην Αυστριακού καγκελάριου Φραντς Βρανίτσκι: όποιος έχει οράματα, πρέπει να πάει στον γιατρό).

Άλλη μια παράμετρος που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης, όπως επισημάνθηκε από πολλές θεωρίες, είναι αυτή της ευελιξίας. Στις βιβλιοθήκες, όπως και σε όλους τους εργασιακούς χώρους, εμφανίζονται μια σειρά από αστάθμητους παράγοντες όπου ο ηγέτης θα κλιθεί να αποδείξει την ικανότητα του, να αναπροσαρμόζει τα μέσα για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Η ικανότητα του να υποδυθεί διαφορετικούς ρόλους, να δώσει κίνητρα, να ανταμείψει ή και να τιμωρήσει, απελευθερωμένος από το παγιωμένο προφίλ του και το πλαίσιο ηγεσίας του, είναι ο μοναδικός τρόπος να μπορέσει να επιβληθεί σε ιδιαίτερες, μη προβλεπόμενες συνθήκες. Η αγκύλωση του σε μια σταθερή γραμμή πλεύσης, μέσα σ' ένα περιβάλλον αλλαγών (και οι βιβλιοθήκες βρίσκονται σε φάση αλλαγών), θα πλήξουν την εικόνα και το έργο του. Οι παραπάνω παρατηρήσεις αν και είναι απολύτως ορθολογικές, απαιτούν για την εφαρμογή τους ένα πρότυπο ανθρώπου με εξαιρετικά προσόντα και ικανότητες. Στην επόμενη ενότητα θα ανιχνεύσουμε το κατά πόσο τα ηγετικά χαρακτηριστικά που αναπτύξαμε είναι εγγενή ή επίκτητα.

7.3 Ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται;

Οι σύγχρονες κοινωνίες μέσα από την πολύπλοκη δομή που έχουν πάρει, ειδικά στον τομέα των επιχειρήσεων και των οργανισμών, αναζητούν ανθρώπους ευφυείς, ευέλικτους και άρτια καταρτισμένους, για να ηγηθούν των εργασιακών ομάδων. Ένας ολόκληρος εκπαιδευτικός κλάδος και μια ολόκληρη εκπαιδευτική "βιομηχανία", έχουν χτιστεί για να καλύψουν αυτή την ανάγκη. Παρόλα αυτά, οι καλές σπουδές στο management έχει αποδειχτεί στην πράξη ότι δεν επαρκούν για να πλάσουν μια ηγετική προσωπικότητα. Ίσως οι πλούσιες σπουδές να μπορούν να δημιουργήσουν ένα καταρτισμένο διοικητή, αλλά όχι έναν ηγέτη. Η αλήθεια είναι ότι το ερώτημα που τίθεται στον τίτλο του κεφαλαίου, δεν έχει απαντηθεί πλήρως με βεβαιότητα. Η φυσική κλίση ενός ανθρώπου στο να αναλάβει ηγετικές ευθύνες, είναι σίγουρα πολύ σημαντικές για την επιτυχία του σε μια τέτοια θέση. Η προσέγγιση που πλησιάζει όμως την αλήθεια, είναι αυτή που δέχεται την σημασία των εγγενών χαρακτηριστικών, αλλά αντιλαμβάνεται και τον ρόλο της εκπαίδευσης, στην διαδικασία της συνειδητοποίησης και εξέλιξης τους.

Καμία είδους εκπαίδευση ή παρώθηση, δεν μπορεί να δημιουργήσει μια κατάλληλη δομή χαρακτήρα, όταν οι έμφυτες ηγετικές τάσεις απουσιάζουν. Από την άλλη, οι ακαλλιέργητες φυσικές δεξιότητες των ανθρώπων αν δεν αναπτυχθούν, παραμένουν πρωτόλειες και ανεκμετάλλευτες. Γι' αυτό το λόγο, τα άτομα που θα κλιθούν να ασκήσουν ηγεσία στις βιβλιοθήκες, θα πρέπει να επιλεχθούν αρχικά με βάση τα ηγετικά τους προσόντα (έχουν αναφερθεί αναλυτικώς στην εισαγωγή του κεφαλαίου) και εν συνεχεία να εκπαιδευτούν πάνω στην επιστήμη (ή τέχνη, όπως υποστηρίζουν αρκετοί) του management.

Ένας απλώς, φιλόπonos και συνεπής εργαζόμενος, δεν θα καταφέρει ποτέ να ηγηθεί μια εργασιακή ομάδα, ειδικά όταν μέσα σ' αυτή περιλαμβάνονται πιο δυναμικά και φιλόδοξα άτομα, γεγονός που εάν δεν ληφθεί υπόψη θα δημιουργήσει προστριβές και πλήθος προβλημάτων στον ίδιο, αλλά και σε όλη την ομάδα. Ο ηγέτης είναι άτομο που πρέπει να μπορεί να σηκώσει ευθύνες, να αντέξει στην αυξημένη πίεση και όταν χρειαστεί να επιβληθεί στους άλλους, χαρακτηριστικά που πιθανόν ένας μέσος άνθρωπος δεν διαθέτει.

Τέλος, μια ακόμη σημαντική παράμετρος που καθορίζει τις ηγετικές ικανότητες των ανθρώπων, είναι οι συνθήκες της ζωής τους. Δηλαδή το που γεννήθηκε, το βιοτικό του επίπεδο, οι δυνατότητες της συνολικής μόρφωσης του, το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον κ.λ.π. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι ηγετικά προσόντα αναπτύσσουν μόνο όσοι έχουν υψηλό βιοτικό επίπεδο ζωής, ή έχουν λάβει πολύ καλή μόρφωση. Μπορεί να ισχύει και το αντίθετο. Η δημιουργικότητα των ανθρώπων βρίσκει διαφορετικούς δρόμους για να αναδειχθεί. Πρέπει όμως για την επιλογή του κατάλληλου προσώπου που θα ηγηθεί της ομάδας, τα χαρακτηριστικά του που έχουν διαπιστωθεί, να ενταχθούν μέσα σ' ένα ευρύτερο κοινωνικό υπόβαθρο.

Επίλογος

Ως κατακλείδα αυτής της εργασίας, θα έπρεπε να επισημάνουμε την ανάγκη ύπαρξης έρευνας, σχετικά με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές βιβλιοθήκες. Την τεράστια σημασία της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα την έχουμε αναφέρει επανειλημμένως, οπότε μια επανάληψη των ίδιων δεν θα είχε νόημα. Η παρούσα εργασία, στηριζόμενη περισσότερο στην

επαφή του γράφοντος με τον χώρο των βιβλιοθηκών και σε ψήγματα στοιχείων για το διευθυντικό καθεστώς των ελληνικών βιβλιοθηκών, δεν μπορεί να μας δώσει σαφή συμπεράσματα. Το σημαντικότερο συμπέρασμα που προκύπτει, είναι η ανάγκη αύξησης των ελληνικών πηγών γύρω από το θέμα, η δημιουργία στατιστικών ερευνών (αν και λόγω της φύσης του αντικειμένου, είναι ομολογουμένως αρκετά δύσκολο), η δημιουργία και κοινοποίηση των αναφορών των διευθυνόντων των ελληνικών βιβλιοθηκών (κυρίως στο διαδίκτυο, για ταχεία μετάδοση και μεγαλύτερη προσβασιμότητα), γύρω από τον τρόπο και τα αποτελέσματα της διοίκησης τους. Για θέματα που αφορούν την τεχνολογία των βιβλιοθηκών (π.χ. ψηφιοποίηση συλλογών, δημιουργία ιστοσελίδων), η διαδικτυακή πληροφόρηση είναι πολυπληθέστερη και πολύ πιο έγκυρη. Κάτι ανάλογο θα πρέπει να γίνει και με τον κλάδο της διοίκησης του προσωπικού.

Η σημαντικότερη πηγή πληροφοριών για το αντικείμενο είναι τα άτομα που ασκούν διοίκηση και αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που αναφέρθηκαν κατά την διάρκεια της εργασίας, σε καθημερινή βάση. Εκείνοι μπορούν να προσδιορίσουν καλύτερη την πηγή των προβλημάτων και να προτείνουν πρακτικές και εφαρμόσιμες λύσεις. Αν και το αντικείμενο δεν φείδεται γενικών πηγών, πρέπει να διερευνηθεί η παρούσα κατάσταση στις ελληνικές βιβλιοθήκες. Η εργασία αυτή, με τα όποια κενά και ελλείψεις της, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως θεωρητική βάση για την διενέργεια μιας έρευνας, που θα εμβαθύνει περισσότερο και θα παρέχει πιο σαφή συμπεράσματα. Στην ουσία, η εργασία αυτή πρόκειται για την πρώτη επαφή του γράφοντος, με τον επιστημονικό κλάδο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και ως εκ τούτου τα όρια της εμβάθυνσης σ' αυτό είναι πεπερασμένα. Η πρωτοβουλία της διενέργειας μιας έρευνας πάνω στο αντικείμενο, ίσως να αναληφθεί σε μια μελλοντική φάση των σποδών μου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Ζαβλανός, Μ. (1991) *Οργάνωση και Διοίκηση* (3^η έκδ.), Αθήνα, Έλλην.
2. Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος Κ. (1990) *Management αποτελεσματική διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες* (3^η έκδ.), Αθήνα, International Publishing.
3. Κατσιρικού, Ανθή Ε. (2001) *Σύγχρονες τάσεις στην διοίκηση και οργάνωση των βιβλιοθηκών*, Αθήνα, Παπασωτηρίου.
4. Κατσιρικού, Ανθή Ε. (2002) *Ο ρόλος του βιβλιοθηκάρου κατά την περίοδο των αλλαγών* [online] Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Προσβάσιμο από: <http://www.lib.uom.gr/palc10/greek/katsirikou3.doc> [Τελευταία πρόσβασή 11 Ιουνίου 2004]
5. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ. (1995) *Διοίκηση Προσωπικού*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις αδελφών Κυριακίδη.
6. Παππάς, Θ. (2002) *Μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας στις ανθρωπιστικές επιστήμες*, Αθήνα, Καρδαμίτσα.
7. Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη, Α. Μ. (1992) *Οργάνωση και Διοίκηση: Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Τζωρτζάκης.
8. Χατζηπαντελή, Παναγιώτα Σ. (1999) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα, Μεταίχιμο.

Ξένη

9. Evans, Edward G. (1983) *Management Techniques for Librarians* (2nd edn.), Orlando, Fla., Academic Press.
10. Gomez-Mejia, Luis R. *et. al.* (1998) *Managing Human Resources* (2nd edn.), London, Prentice Hall.
11. McNamara, C. (2004) *Management help* [online], Minnesota, Management help. Προσβάσιμο από: <http://www.managementhelp.org> [Τελευταία πρόσβαση 13 Ιουνίου 2005].
12. Sisson, K. (ed.) (1995) *Personnel Management: a comprehensive guide to theory and practice in Britain*, Oxford, Blackwell.
13. Stueart, Robert D. and Moran, Barbara B. (2002) *Library and Information Center Management* (6th edn.), Greenwood Village, Colo., Libraries Unlimited.
14. Torrington, D. and Hall L. (1998) *Human Resources Management* (4th edn.), London, Prentice Hall.