

Εκπαίδευση του προσωπικού ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών για τη βελτίωση των υπηρεσιών της βιβλιοθήκης

Φωτεινή Σταύρου

Τμήμα Αγγλικής Γλώσσας και Φιλολογίας

Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Η έννοια της ποιότητας εμφανίστηκε στις χώρες της Δύσης τη δεκαετία του 70 στο βιομηχανικό τομέα. Ήταν αποτέλεσμα της σύγκρισης των Ιαπωνικών προϊόντων με αυτά των δυτικών χωρών, με τα Ιαπωνικά να κερδίζουν ένα μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά τη δεκαετία του 80. Ένα σημαντικό στοιχείο για αυτή την άνοδο ήταν η ικανότητα των Γιαπωνέζων κατασκευαστών να δίνουν στους πελάτες αυτό ακριβώς που ζητούσαν, δηλ. καλοσχεδιασμένα, ανθεκτικά προϊόντα, άμεσα διαθέσιμα και σε λογική τιμή. Η θεμελιώδης ιδέα της ποιότητας είναι η ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών.

Οι πιο γνωστοί συγγραφείς που ασχολούνται με την ποιότητα υπηρεσιών είναι ο W. Edwards Deming, ο Joseph M. Juran και ο Philip J. Crosby.

Deming

Η τεχνική του Deming κυρίως χρησιμοποιεί τα διαγράμματα στατιστικού ελέγχου ποιότητας. Μέσα από τα 14 σημεία για τη διαχείριση που προτείνει υποστηρίζει πως για να υπάρξει αποτέλεσμα στη βελτίωση των υπηρεσιών ενός οργανισμού:

- Πρέπει η διοίκηση να προσανατολιστεί με σταθερότητα και επιμονή σε στόχους διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας.
- Να εισαχθεί η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού κατά τη διάρκεια της δουλειάς του.
- Να καταργηθούν οι διαχωριστικές γραμμές μεταξύ τμημάτων και ανθρώπων.

Juran

Ο Juran αναφέρεται λιγότερο σε τεχνικές ελέγχου ποιότητας και επικεντρώνεται στην ιδέα της ευθύνης του μάνατζμεντ. Προτείνει τη χρήση μιας κυκλικής διαδικασίας του μάνατζμεντ ποιότητας που συνδέει το σχεδιασμό ποιότητας (που εστιάζεται στον προσδιορισμό των πελατών ή χρηστών και των αναγκών τους), τον έλεγχο ποιότητας (που βοηθάει τους υπαλλήλους ανατροφοδοτώντας τους με

στοιχεία απόδοσης) και τη βελτίωση ποιότητας (που αναφέρεται στην πρόληψη των προβλημάτων ποιότητας και όχι στη διόρθωση τους και στη βελτίωση της ικανοποίησης των υπαλλήλων.

Crosby

Ο Crosby έχει μια πιο ολιστική άποψη για το μάνατζμεντ ποιότητας. Δίνει έμφαση στην ευθύνη του μάνατζμεντ αλλά ισορροπεί τη συμμετοχή και του μάνατζμεντ και των υπαλλήλων στην επίλυση θεμάτων ποιότητας. Τα πέντε «απόλυτα» στοιχεία που υποστηρίζει είναι:

1. Η ποιότητα λειτουργεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις.
2. Δεν υπάρχουν προβλήματα ποιότητας.
3. Κάνε το σωστό με την πρώτη φορά.
4. Το κόστος της ποιότητας είναι ο μόνος δείκτης απόδοσης.
5. Το μηδενικό ελάττωμα είναι το μοναδικό στάνταρντ απόδοσης.

Οι Deming, Juran και Crosby έχουν ένα κατάλογο οδηγιών που εξηγούν τις μεθόδους του Total Quality Management. Αν και υπάρχουν διαφορές μεταξύ τους όλοι έχουν κοινό το στοιχείο της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών. Σε μια προσπάθεια ομαδοποίησης των απόψεων τους μπορούμε να εντοπίσουμε πέντε κοινά θέματα:

1. Ο χρήστης είναι το επίκεντρο του οργανισμού.
2. Συστηματική βελτίωση των λειτουργιών.
3. Ανάπτυξη του έμφυχου δυναμικού.
4. Μακρόχρονη σκέψη και προγραμματισμός.
5. Δέσμευση για την ποιότητα.

Αφήνοντας στην άκρη για την ώρα τη συζήτηση αν ο όρος «πελάτης» είναι σωστός για τις βιβλιοθήκες, το κυρίαρχο στοιχείο είναι ότι η ποιότητα έχει νόημα όταν συνδέεται με την ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών στους οποίους απευθύνεται η βιβλιοθήκη και προσφέρονται διάφορες υπηρεσίες.

Στο τομέα των βιβλιοθηκών και υπηρεσιών πληροφόρησης μπορούμε να δώσουμε ένα ορισμό της μορφής:

Total: Όλοι οι εργαζόμενοι στον οργανισμό της βιβλιοθήκης συμμετέχουν στη δημιουργία και στη διατήρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων από τον οργανισμό.

Quality: Ο οργανισμός με ατομικές και συλλογικές ενέργειες επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών, αναγνωρίζοντας ότι είναι η αντίληψη του χρήστη που καθορίζει την ποιότητα.

Management: Διευθύνοντας το σύστημα δίνεται η έμφαση στη συνεχή βελτίωση του συστήματος για καλύτερα αποτελέσματα. Μαζί αυτές οι ιδέες δημιουργούν τη βάση για να χτιστεί η δέσμευση του οργανισμού για ποιότητα.¹

Όπως προαναφέρθηκε η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας υιοθετήθηκε από τον ιδιωτικό τομέα για λόγους ανταγωνισμού και επιβίωσης. Στο δημόσιο τομέα ακόμη δεν έχουμε αντιμετωπίσει το θέμα του ανταγωνισμού γιατί θεωρούμε ότι οι κρατικοί οργανισμοί προσφέρουν αποκλειστικά μοναδικές υπηρεσίες. Αλλά συγκεκριμένα για τα πανεπιστήμια δημιουργείται μια διαφορετική κατάσταση τα τελευταία χρόνια. Οι κρατικές επιχορηγήσεις παραμένουν στάσιμες ή μειώνονται, το προσωπικό παραμένει το ίδιο, ο έλεγχος και η πίεση για καλύτερη χρήση των χρημάτων αυξάνεται ενώ η απαίτηση για βελτίωση των όρων διδασκαλίας είναι φανερή. Επίσης οι κοινωνικές και οι τεχνολογικές εξελίξεις δίνουν τη δυνατότητα και τα εφόδια και σε μη ακαδημαϊκούς οργανισμούς να μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες, με αποτέλεσμα μέσα στο πανεπιστήμιο να υπάρχει αυξανόμενη πίεση για άμεση και ολοκληρωμένη παροχή υπηρεσιών στους φοιτητές και το προσωπικό. Υπάρχει η πίεση η βιβλιοθήκη να προσφέρει τις ίδιες ή περισσότερες υπηρεσίες χωρίς αύξηση προσωπικού ή χρημάτων ταυτόχρονα με την επιθυμία της διοίκησης του πανεπιστημίου για βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.

ΣΤΑΔΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Γνωρίζουμε ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο σημαντικό στοιχείο μιας βιβλιοθήκης σε θέματα πληροφοριών και δεξιοτήτων. Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας δίνει μεγάλη έμφαση στην αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση αυτών των δεξιοτήτων, αφού αναγνωρίζει ότι η επιτυχία του συστήματος βασίζεται ανεξαιρέτως σε όλους όσους έχουν την ευθύνη για την ποιότητα και έχουν τις

¹ Guy St. Clair, Total Quality Management in Information Services (London: Bowker Saur, 1997), p.

γνώσεις και ικανότητες να παρέχουν στους χρήστες τις υπηρεσίες που χρειάζονται και απαιτούν.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, όλο το προσωπικό συμμετέχει στα διάφορα στάδια της εφαρμογής της ποιότητας που είναι τέσσερα. Πρέπει να αναφέρω ότι δεν ισχύει τίποτα απόλυτα σε αυτά τα στάδια. Δραστηριότητες που υπάρχουν σε ένα στάδιο επικαλύπτουν άλλες σε ένα επόμενο στάδιο.

Στο αρχικό στάδιο της εξερεύνησης και δέσμευσης για τη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας εμπλέκεται το υψηλόβαθμο προσωπικό της βιβλιοθήκης. Αλλά ποιο είναι το υψηλόβαθμο προσωπικό; Ο διευθυντής, η επιτροπή βιβλιοθήκης, ή η διοίκηση του πανεπιστημίου γενικά; Η διοίκηση του πανεπιστημίου μπορεί να δώσει την καθοδήγηση, τα κίνητρα, την εκπαίδευση και όποια άλλη υποστήριξη απαραίτητη για την εφαρμογή της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας. Στην περίπτωση που η διοίκηση του πανεπιστημίου δεν προσφέρει τα κίνητρα ή δεν ενδιαφέρεται για το θέμα, η βιβλιοθήκη μπορεί να δημιουργήσει μόνη της το κλίμα για την εφαρμογή της βελτίωσης της ποιότητας. Σ' αυτή τη βάση οι άνθρωποι της διοίκησης της βιβλιοθήκης συγκεντρώνουν πληροφορίες για τις έννοιες της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας και για τα αποτελέσματα από την πιθανή χρήση και τη δέσμευση για χρήση των μεθόδων που προτείνονται. Η ενημέρωσή τους μπορεί να γίνει με μικρής διάρκειας σεμινάρια για την εφαρμογή των μεθόδων από ειδικούς στο θέμα και πιο συγκεκριμένα για την εφαρμογή στο δημόσιο τομέα, με επισκέψεις σε βιβλιοθήκες και ιδρύματα που εφαρμόζουν προγράμματα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας. Παράλληλα χρειάζεται και ενημέρωση για τις πιο πρόσφατες εξελίξεις στο θέμα προσφοράς υπηρεσιών στο χρήστη και υπηρεσιών που επιθυμεί ο χρήστης να του παρέχονται.

Η απόφαση για την εφαρμογή της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας χρειάζεται να γίνει γνωστή προς το προσωπικό της βιβλιοθήκης και τα άλλα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας καθώς και να δοθεί περιθώριο χρόνου για την έκφραση των φόβων, των αγωνιών και των ερωτημάτων από το προσωπικό.

Στο επόμενο στάδιο, τα διευθυντικά στελέχη της βιβλιοθήκης αρχίζουν να λειτουργούν σαν ομάδα και να διαμορφώνουν το σχέδιο δράσης για την εφαρμογή της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας. Σ' αυτό το στάδιο γίνονται αντιληπτά η ανάγκη για ανάλυση του οργανωτικού περιβάλλοντος, αν το τωρινό περιβάλλον συμβαδίζει με την επιθυμία για την ποιότητα και τέλος αν θα χρειαστεί να υπάρξουν αλλαγές με την εφαρμογή των νέων μεθόδων εργασίας.

Σ' αυτό το σημείο γίνεται η επανεξέταση των στόχων της βιβλιοθήκης. Η δημιουργία-άρθρωση του οράματος, των στόχων και της στρατηγικής της βιβλιοθήκης βοηθάει στην κοινή αντίληψη για το προσωπικό της βιβλιοθήκης για το πώς θα είναι η βιβλιοθήκη στο μέλλον και με ποιές ενέργειες θα επιτευχθεί αυτό.

Στο ίδιο στάδιο και από την ίδια ομάδα γίνεται και ο καθορισμός των χρηστών-εσωτερικών και εξωτερικών-και οι μέχρι τώρα προσφορά υπηρεσιών για την ικανοποίηση των αναγκών τους, που είναι και ο πυρήνας της διασφάλισης της ποιότητας.

Τα μέλη αυτής της ομάδας θα χρειαστούν εκπαίδευση για την προσφορά υπηρεσιών και την ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών. Σε σεμινάρια μιας ή δυο ημερών ειδικοί επιστήμονες μπορούν ν' αναπτύξουν θέματα, όπως ο καθορισμός των προσδοκιών των χρηστών από τη βιβλιοθήκη, η αξιολόγηση της ικανοποίησης των χρηστών, στρατηγικές και τεχνικές για τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Στο τρίτο στάδιο αρχίζει η εφαρμογή του προγράμματος. Αρχικά, είναι απαραίτητο να καθοριστούν οι εσωτερικοί και εξωτερικοί χρήστες της βιβλιοθήκης και οι υπηρεσίες που προσφέρονται σε κάθε ομάδα και οι προσδοκίες ή απαιτήσεις που έχουν. Οι βασικές αρχές σε σχέση με τους χρήστες είναι: 1. Οι χρήστες είναι το πιο σημαντικό στοιχείο της βιβλιοθήκης. 2. Για να υπάρχουν νέοι χρήστες και να παραμείνουν οι παλιότεροι χρειάζεται να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους. 3. Δεν μπορούμε να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες τους, αν πρώτα δεν τις γνωρίζουμε.

Είναι αναγκαία άρα, η αξιολόγηση των αναγκών και απαιτήσεων των χρηστών, η ικανοποίηση τους από τις υπάρχουσες υπηρεσίες, καθώς και η γνώση για το ποιές ανάγκες των παραπάνω δεν ικανοποιούνται. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι μέθοδοι των ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, συλλογής παραπόνων, μελέτη μιας καθορισμένης ομάδας χρηστών ή συνδυασμός όλων.

Σ' αυτό το στάδιο γίνεται επίσης και η ανάλυση των αλληλεξαρτόμενων εσωτερικών διεργασιών της βιβλιοθήκης και η ανάλυση των διεργασιών που αφορούν την ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών. Ως διεργασία ορίζεται η εξέλιξη της εργασίας που συντελείται και μεταφέρεται από ένα άτομο ή μια δραστηριότητα σε ένα άλλο. Στην ανάλυση των διεργασιών μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι χρησιμοποιώντας διαγράμματα ροής εργασίας, ελεύθερη έκφραση προσωπικών απόψεων, ψηφοφορία και πνεύμα ομαδικής εργασίας, ομαδοποιούνται οι διεργασίες της βιβλιοθήκης και επιλέγονται αυτές για τις οποίες θα δημιουργηθούν πιλοτικές ομάδες εφαρμογής. Μπορούν να είναι δυο ή

περισσότερες διεργασίες από τις οποίες η μία να αφορά άμεσα τους εξωτερικούς χρήστες και η άλλη τους εσωτερικούς. Για την επιλογή τους πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν η σημασία της διεργασίας για τους αντίστοιχους κύριους χρήστες, αν η διαδικασία παρουσιάζει δυσκολίες και αν υπάρχει πιθανότητα μείωσης χαμένου χρόνου, χρημάτων, κ.λ.π.

Οι πιλοτικές ομάδες αποτελούνται από εργαζόμενους που ανήκουν σε όλες τις βαθμίδες του προσωπικού και έχουν να επιτελέσουν ένα ρόλο μέσα στην ομάδα:

A. Ο εγγυητής (sponsor), συνήθως είναι το ανώτερο στέλεχος της οργανωτικής μονάδας που εκτελείται η διεργασία. Δεν ανήκει στην ομάδα αλλά επικυρώνει τις ενέργειες της.

B. Ο διαμεσολαβητής (facilitator) που ανήκει σε διαφορετική οργανωτική μονάδα από αυτή στην οποία εκτελείται η διεργασία που εξετάζεται. Γνωρίζει τις μεθόδους και τα εργαλεία της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, τα διδάσκει στα μέλη της ομάδας και βοηθάει τα μέλη να επικοινωνούν μεταξύ τους και να καταλήγουν σε αποφάσεις.

Γ. Ο αρχηγός της ομάδας είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση της συγκεκριμένης διεργασίας και έχει τρεις κυρίαρχους ρόλους: 1. Λειτουργεί σαν δίαυλος επικοινωνίας ανάμεσα στην ομάδα και στον εγγυητή. 2. Είναι ο συντονιστής των αριθμητικών και τεχνικών θεμάτων (προετοιμάζει τις συναντήσεις της ομάδας, κρατά τα πρακτικά των συναντήσεων, κλπ.). 3. Εφαρμόζει τις μεθόδους και τις διαδικασίες της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας μαζί με το διαμεσολαβητή.

Δ. Τα μέλη της ομάδας που γνωρίζουν τη διεργασία που αναλύεται κι εργάζονται σε όλα τα στάδια της, ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας που ανήκουν.

Είναι προφανές ότι όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί σε θέματα διαγραμμάτων ροής, δημιουργίας ερωτηματολογίων, τεχνικής συνεντεύξεων, μεθόδους επίλυσης προβλημάτων και συστημάτων ανάδρασης ικανοποίησης των χρηστών.

Στο τελικό στάδιο του προγράμματος Διαχείρισης Ολικής ποιότητας γίνεται αξιολόγηση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της εργασίας των πιλοτικών ομάδων. Δημιουργούνται νέες ομάδες που αποτελούνται από προσωπικό από όλα τα τμήματα της βιβλιοθήκης με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας σε άλλους τομείς της βιβλιοθήκης. Είναι φανερό η ανάγκη για εκπαίδευση των νέων μελών των ομάδων και των νέων υπαλλήλων στη φιλοσοφία και το πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας. Επίσης θα χρειαστεί η δημιουργία ενός συστήματος αναγνώρισης και ανταμοιβής για τις πετυχημένες ομάδες, προσπάθειες και προγράμματα.

Χρειάζεται το υψηλόβαθμο προσωπικό της βιβλιοθήκης να καταρτίσει ένα τριετές ή πενταετές πρόγραμμα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας που θα περιλαμβάνει όλους τους τομείς της βιβλιοθήκης. Αυτό προϋποθέτει ότι θα υπάρξει σχεδιασμός από τα τμήματα της βιβλιοθήκης και καθορισμός στόχων μέσα στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Όπως παρατηρούμε η εφαρμογή της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας δεν προσφέρει μια γρήγορη λύση αλλά απαιτεί μακροχρόνια δέσμευση. Δεν δημιουργεί πιο επίπεδα οργανογράμματα αλλά ελευθερώνει χρόνο από τους επικεφαλής των τμημάτων για περισσότερο σχεδιασμό. Αλλά αν αυτοί οι επικεφαλής είναι συνηθισμένοι στο μοντέλο διοίκησης ελέγχου και εντολών αντί στη φιλοσοφία ότι είναι μέλη ενός συστήματος όπου συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων, προσθέτουν ένα ακόμη εμπόδιο στην εφαρμογή του προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας. Ένα άλλο εμπόδιο είναι ο σκεπτικισμός των υπαλλήλων. Χρειάζεται να δοθεί χρόνος ώστε οι υπάλληλοι να δουν τα αποτελέσματα των πιλοτικών ομάδων και ν' αντιληφθούν με τους δικούς τους όρους την αποτελεσματικότητα της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας.

Ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να εμποδίσει την επιτυχία της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας είναι η έλλειψη της αντίληψης της συστημικής θεωρίας. Σύμφωνα με τη συστημική θεωρία η βιβλιοθήκη είναι ένα σύστημα που περιλαμβάνει έμφυχο δυναμικό, διεργασίες, σχέσεις και αλληλεπιδράσεις. Αλλά περιλαμβάνει επίσης και την προσωπική ευθύνη και απόκτηση των γνώσεων και στρατηγικών που πρέπει να έχει το προσωπικό για να συνεισφέρει στην αποστολή της βιβλιοθήκης. Περιλαμβάνει επίσης την ανάπτυξη ενός κοινού οράματος για την κατεύθυνση και το μέλλον της βιβλιοθήκης. Δεν περιλαμβάνει τη μάθηση ατομικά αλλά σε ομάδα και χρειάζεται την θέληση των μελών του οργανισμού να αποκτήσουν νέο τρόπο σκέψης για τον οργανισμό.

Στη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας ο κυρίαρχος στόχος είναι η ποιότητα, αλλά η φιλοσοφία της προϋποθέτει την αλλαγή στον τρόπο σκέψης. Είναι μια διαδικασία που απαιτεί ένα νέο όραμα. Αυτό το όραμα πρέπει να εκφραστεί και να πραγματοποιηθεί μέσα από μια διαδικασία όπου όλοι στη βιβλιοθήκη θα αποδεχτούν και θα συμμετάσχουν στο όραμα αυτό.

BIBΛIOΓΡΑΦΙΑ

1. Brophy, Peter and Kate Coulling. Quality Management for Information and library Managers. Hampshire: AslibGower, 1996.
2. Jurow, Susan and Susan B. Barnard,ed. Integrating Total Quality Management in a Library Setting. New York: Haworth Press, 1993.
3. Oldroyd, Margaret, ed. Staff development in academic libraries: present practice and further challenges. London: Library Association Publishing, 1996.
4. Pritchard, Sarah M. “Determining Quality in Academic Libraries” Library Trends 44 (Winter 1996): 572-594
5. Quinn, Brian. “Adapting Service Quality Concepts to Academic Libraries” Journal of Academic Librarianship 23 (Sept. 1997): 359-369
6. Shaughnessy, Thomas W. “Total Quality Management: Its Application in North American Research Libraries” Australian Academic and Research Libraries 26, no.1 (1996): 1-5
7. St.Clair, Guy. Total Quality Management in Information Services.London: Bowker Saur, 1997.