



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**

**Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας  
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»**

**Ερευνητική Μεταπτυχιακή Εργασία**

**Διαχείριση Αλλαγής σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς  
Η Περίπτωση των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών**

**Παντελεήμων Πρασάς**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Σαλμόν**

**Ακαδημαϊκό Έτος 2015-2016**

## Περίληψη

Η παγκοσμιοποίηση επέφερε αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης των οργανισμών. Οι δημόσιοι οργανισμοί υιοθέτησαν πρακτικές των ιδιωτικών επιχειρήσεων και προσαρμόσαν τη λειτουργία τους στα νέα οικονομικά και κοινωνικά δεδομένα. Η εισαγωγή της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και της οργανωσιακής αλλαγής στη δημόσια διοίκηση είναι μερικές από τις νέες πρακτικές.

Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες ως αναπόσπαστο κομμάτι της δημόσιας διοίκησης υφίστανται τις αλλαγές που έχουν προκύψει και εναρμονίζονται με τα νέα δεδομένα. Τα εργαλεία της συστημικής θεωρίας είναι μέρος της μεθοδολογίας που ακολουθείται για την επίτευξη αυτής της προσαρμογής. Στην εργασία εφαρμόζεται το εργαλείο Balanced Scorecard στη βιβλιοθήκη του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ.

**Λέξεις κλειδιά:** Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Διαχείριση Αλλαγής, Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες, Θεωρία του Χάους, Συστημική Θεωρία, Balance Scorecard

## **Abstract**

Globalization has brought about changes in the operation and management of organizations. Public organizations have adopted practices of private enterprises and have adapted their operation to the new economic and social data. The introduction of human resources management and organizational change in public administration are some of the new practices.

Academic libraries as an integral part of public administration undergo changes that have derived and are in line with the new data. The tools of systems theory are part of the methodology followed to achieve this adjustment. In this paper a balance scorecard method is applied in the Library of the Piraeus University of Applied Sciences (PUAS).

**Keywords:** Human Resource Management, Change Management, Academic Libraries, Chaos Theory, Systems Theory, Balance Scorecard

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα ευχαριστήσω από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή μου Ιωάννη Σαλμόν για την καθοδήγηση, ενθάρρυνση και εμπιστοσύνη που μου έδειξε.

Επίσης θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την κατανόηση, υπομονή και υποστήριξή της καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού.

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	2
Abstract .....	3
Ευχαριστίες .....	4
Περιεχόμενα.....	5
Εισαγωγή .....	8
Σκοπός και Μεθοδολογία της Εργασίας .....	8
Δομή της Εργασίας .....	9
Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στους Οργανισμούς.....	11
Δημόσιοι Οργανισμοί και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	11
Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	11
Το περιβάλλον της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	13
Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	14
Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Οργανωσιακή Αλλαγή .....	16
Ηγέτες ή Διευθυντές στους Οργανισμούς;.....	17
Ηθική στους Οργανισμούς .....	19
Θεωρία του Χάους και Διοίκηση.....	21
Συστημική Θεωρία.....	23
SWOT Ανάλυση.....	24
Τι είναι SWOT Ανάλυση .....	24
Πότε και γιατί χρησιμοποιείται η SWOT Ανάλυση .....	24
PolarityManagement - Διαχείριση Πολικότητας .....	26
Balanced Scorecard .....	28
Χρηματοοικονομική Διάσταση.....	28
Διάσταση Πελατών .....	29
Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών .....	29
Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.....	29

Το BalancedScorecard ως Στρατηγικό Σύστημα Ελέγχου .....	30
Θεωρία των Περιορισμών .....	31
Διαχείριση αλλαγής στους οργανισμούς .....	33
Διαχείριση Αλλαγής .....	33
Λόγοι Αντίστασης στην Αλλαγή.....	33
Μέθοδοι Αντιμετώπισης των Αντιστάσεων στην Αλλαγή .....	34
Τα Στάδια της Αλλαγής.....	35
Πώς Επιτυγχάνεται η Αλλαγή .....	36
Το Κόστος των Αποτυχιών στις Αλλαγές .....	37
Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες.....	39
Η Τριτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα .....	39
Ο ρόλος των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών .....	39
Οι Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες στην Ελλάδα .....	40
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	49
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες .....	50
Οφέλη από την Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Βιβλιοθήκες ....	51
Προτεραιότητα στο Χρήστη .....	51
Ενίσχυση και Εξέλιξη του Προσωπικού.....	51
Αύξηση της Συμμετοχής του Προσωπικού στη Διαχείριση της Πληροφορίας και Επαγγελματική Ικανοποίησή του.....	51
Υπευθυνότητα στην Άσκηση των Καθηκόντων.....	52
Αύξηση της Συνεργατικότητας του Προσωπικού των Βιβλιοθηκών .....	52
Ενίσχυση της Θέσης της Βιβλιοθήκης στον Οργανισμό.....	52
Δυσκολίες στην Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Βιβλιοθήκες ...	53
Κόστος εφαρμογής της ποιότητας.....	56
Προηγούμενη Έρευνα στο Θέμα .....	59
Μελέτη Περίπτωσης .....	67
Βιβλιοθήκη Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. ....	67

S.W.O.T. Ανάλυση .....	69
Πτυχή Χρηματοοικονομική .....	80
Πτυχή Ωφελουμένων .....	81
Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών.....	82
Πτυχή Ανάπτυξης και Καινοτομίας.....	83
Balanced Scorecard.....	84
Προβληματισμοί .....	86
Συμπεράσματα .....	88
Βιβλιογραφία .....	89

## Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση διαμόρφωσε νέα κοινωνικοοικονομικά δεδομένα και άλλαξε τον τρόπο που λειτουργεί τόσο ο ιδιωτικός όσο και ο δημόσιος τομέας. Η αντιμετώπιση αυτών των αλλαγών είναι μια πολυσύνθετη διαδικασία την οποία δεν μπορεί να διαχειριστεί κάποιος με εμπειρικές μεθόδους και προσωπικές πολιτικές. Γι' αυτό και η επιστημοσύνη καθώς και η χρήση κανόνων και προτύπων στη διοίκηση των οργανισμών δεν αποτελούν πλέον υποθέσεις εργασίας στο πλαίσιο μιας μελέτης αλλά μέρος της καθημερινότητας των διοικητικών στελεχών.

Τις αλλαγές αυτές στους δημόσιους οργανισμούς και συγκεκριμένα στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες αποπειράται να προσεγγίσει αυτή η διπλωματική εργασία. Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες αποτελούν ένα αμάλγαμα δημόσιας υπηρεσίας και επιστημονικού φορέα. Αυτή η ιδιαιτερότητά τους καθιστά τη διοίκησή τους πολυσύνθετη αλλά και ταυτόχρονα ενδιαφέρουσα για τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτές.

### Σκοπός και Μεθοδολογία της Εργασίας

Ως βιβλιοθηκονόμος ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών έχω ζήσει το θεσμό την περίοδο της ανάπτυξής του αλλά και την περίοδο των δυσκολιών του. Το μόνο που δεν έχει αλλάξει σε όλο αυτό το διάστημα είναι η πεποίθησή μου ότι οι βιβλιοθήκες μπορούν να δράσουν κάτω από όλες τις συνθήκες και να προσφέρουν στους αναγνώστες πολύ περισσότερα από τις βασικές βιβλιογραφικές υπηρεσίες. Οι βιβλιοθήκες πρέπει να λειτουργούν ως χώροι πολιτισμού, ως τόποι περισυλλογής και ως αφετηρίες ανάπτυξης και προόδου. Η πεποίθησή μου αυτή ήταν και το κίνητρο για να ασχοληθώ με αυτό το θέμα.

Σκοπός της έρευνάς μου είναι η ανάδειξη της ιδιαιτερότητας της βιβλιοθήκης ως χώρου παροχής υπηρεσιών. Επιπλέον στόχος μου είναι η τεκμηρίωση της ανάγκης για αλλαγές στον τρόπο διοίκησης των ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποίησα στηρίχτηκε στη μελέτη της προηγούμενης γνώσης μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας. Τα βιβλία και τα άρθρα που χρησιμοποιήθηκαν, οδήγησαν σε ασφαλή συμπεράσματα και όρισαν τον τρόπο διοίκησης που προτείνεται.



Η εφαρμογή του μοντέλου Balanced Scorecard στη βιβλιοθήκη του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. σχηματοποίησε τον τρόπο υλοποίησης των στρατηγικών στόχων. Παρόμοιες μελέτες μπορούν να πραγματοποιηθούν σε όλες τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Οι διοικήσεις των βιβλιοθηκών πρέπει να χρησιμοποιήσουν τα εργαλεία της συστημικής θεωρίας που προτείνονται προκειμένου να εφαρμόσουν τεκμηριωμένες λύσεις στις βιβλιοθήκες τους.

Η αδυναμία λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας βάσει στρατηγικών στόχων μπορεί να αποτελεί ένα σημαντικό περιορισμό για την εφαρμογή παρόμοιων ερευνών ωστόσο δεν αποκλείει την πιθανότητα αλλαγής αυτής της κατάστασης.

### Δομή της Εργασίας

Η εργασία αναπτύσσεται σε επτά ενότητες και συμπληρώνεται με τη διατύπωση των προβληματισμών που γεννά η έρευνα αλλά και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτήν.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας περιγράφεται ο ρόλος που διαδραματίζει η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στους δημόσιους οργανισμούς. Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων ως εξέλιξη του τμήματος διοίκησης προσωπικού ήρθε να συστηματοποιήσει και να οργανώσει με επιστημονικά κριτήρια τη διοίκηση. Τα κριτήρια αυτά, το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται καθώς και η επιρροή που ασκούν στην οργανωσιακή αλλαγή ενός φορέα παρουσιάζονται σε αυτή την ενότητα. Επιπλέον, στο πρώτο κεφάλαιο σκιαγραφείται το προφίλ που πρέπει να έχουν τα στελέχη τα οποία θα υλοποιήσουν τις οργανωσιακές αλλαγές. Τέλος, γίνεται αναφορά στην ηθική των οργανισμών ως προαπαιτούμενο της χρηστής διοίκησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται η θεωρία του χάους όπως αυτή αναπτύχθηκε από τους θετικούς επιστήμονες. Η θεωρία του χάους βρίσκει εφαρμογή σε πολλούς και διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους. Στην ενότητα αυτή περιγράφεται η εφαρμογή της στη διοικητική επιστήμη.

Το τρίτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στη συστημική θεωρία και στα εργαλεία που αυτή χρησιμοποιεί. Η SWOT ανάλυση, το Polarity Management, το Balanced Scorecard και η Θεωρία των Περιορισμών είναι τα εργαλεία που παρουσιάζονται.

Το τέταρτο κεφάλαιο ασχολείται με τη διαδικασία της αλλαγής στους οργανισμούς. Γίνεται αναφορά στους λόγους της αντίστασης στις αλλαγές που παρατηρείται καθώς

και στους τρόπους αντιμετώπισης αυτής. Επιπλέον, παρουσιάζονται τα στάδια της αλλαγής, ο τρόπος με τον οποίο αυτή επιτυγχάνεται καθώς και το κόστος της αποτυχίας της εφαρμογής της.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Το κεφάλαιο ξεκινά με την παρουσίαση των τριών περιόδων των βιβλιοθηκών όπως αυτές οριοθετήθηκαν από τις αλλαγές που συντελέστηκαν και τις επηρέασαν άμεσα. Στη συνέχεια ορίζεται η έννοια της ολικής ποιότητας καθώς και ο τρόπος με τον οποίο μπορεί αυτή να εφαρμοστεί στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται άρθρα σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες και τις επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης στον τρόπο λειτουργίας τους.

Τέλος στην εργασία εφαρμόζεται το εργαλείο της συστημικής θεωρίας Balanced Scorecard στη βιβλιοθήκη του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. και καταγράφονται τα συμπεράσματα που εξάγονται.

## Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στους Οργανισμούς

### Δημόσιοι Οργανισμοί και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι δημόσιες οικονομικές και διοικητικές μονάδες οι οποίες αποσκοπούν στην παραγωγή αγαθών και παροχή υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών μιας κοινωνίας.

Προκειμένου να μπορέσουν να εκπληρώσουν το σκοπό τους, πρέπει να κατορθώσουν να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους συντελεστές της παραγωγής που έχουν στη διάθεσή τους. Στην κατεύθυνση αυτή ο τομέας της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να προσφέρει τις υπηρεσίες του και να λειτουργήσει καταλυτικά.

Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων προκύπτει ως αναγκαιότητα στη σημερινή κοινωνικοοικονομική πραγματικότητα για δύο βασικούς λόγους:

- **Λόγω του ασφυκτικού οικονομικού περιβάλλοντος.** Η παγκόσμια οικονομία όπως έχει διαμορφωθεί όχι μόνο δεν αφήνει περιθώρια οικονομικών απωλειών αλλά επιβάλλει τη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.
- **Λόγω των συνεχών αλλαγών που συντελούνται.** Η παγκοσμιοποίηση δεν επιτρέπει καμία αδράνεια οποιασδήποτε επιχείρησης ή οργανισμού. Οι εξελίξεις είναι συνεχείς και απειλούν με αφανισμό κάθε οργανισμό που δεν τις αντιλαμβάνεται και δεν τις ακολουθεί (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

### Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η διοίκηση προσωπικού πρωτοεμφανίστηκε στη δεκαετία του 1940, όταν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των εταιρειών ήταν ο άνθρωπος, οι εργαζόμενοι. Η επιτυχία των επιχειρήσεων και των οργανισμών αυτή την περίοδο στηρίζεται στους εργαζόμενους, η ενίσχυση των οποίων ήταν η κύρια προτεραιότητα της διοίκησης. Μέριμνα επομένως του τμήματος διοίκησης προσωπικού ήταν η πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, η εκπαίδευσή του, η ενίσχυσή του καθώς και η ρύθμιση των εργασιακών σχέσεών του.

Το ζητούμενο στη διοίκηση προσωπικού είναι η διεκπεραίωση καθημερινών θεμάτων που απασχολούν την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Στόχος της είναι η επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Επιπλέον στοχεύει στη μεταφορά των θέσεων των εργαζομένων και των πολιτικών των εργοδοτών προκειμένου να επέλθει εργασιακή ηρεμία και ανάπτυξη.

Η εξέλιξη της οικονομίας και των τρόπων παραγωγής άλλαξαν τις προτεραιότητες των επιχειρήσεων καθώς και των οργανισμών. Η ανάπτυξη της σωστής στρατηγικής με το λιγότερο δυνατό προσωπικό θεωρείται ο πιο αποτελεσματικός τρόπος επίτευξης των στόχων ενός φορέα. Η κατάσταση αυτή άλλαξε τις συνθήκες και τους όρους εργασίας. Συγκεκριμένα:

- Πλέον οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δεν ενδιαφέρονται μόνο για το ηθικό του εργατικού δυναμικού αλλά για ολόκληρο το εργασιακό περιβάλλον.
- Οι εργασιακές σχέσεις δεν ορίζονται σε προσωπικό επίπεδο αλλά καθορίζονται από τα συνδικάτα.
- Η εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται στοχευμένα, προκειμένου να αποκτήσουν μακροπρόθεσμες δεξιότητες και ικανότητες.
- Οι επιδόσεις των εργαζομένων αξιολογούνται όχι σε ατομικό επίπεδο αλλά στο πλαίσιο της ομάδας που δραστηριοποιούνται.

Με βάση τα νέα δεδομένα το τμήμα διοίκησης προσωπικού εξελίχθηκε σε τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Σήμερα κάθε εργασία μιας επιχείρησης ή οργανισμού αναλύεται, προσδιορίζονται οι απαιτήσεις της καθώς και το προσωπικό που χρειάζεται για να εκτελεστεί. Στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων το ζητούμενο είναι η διοίκηση των επιδόσεων και όχι η διοίκηση των όρων απασχόλησης.

Με τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς έχουμε την εισαγωγή όρων και προϋποθέσεων του μανάτζμεντ στη διοίκησή τους. Πλέον η διοίκηση γίνεται βάση στρατηγικής, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η εταιρική κουλτούρα, η καινοτομία και η ευελιξία είναι τα μέσα με τα οποία προσπαθεί η διοίκηση να υλοποιήσει τους στόχους της (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

## Το περιβάλλον της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Προκειμένου να είναι αποτελεσματική η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να λαμβάνει υπόψη της το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Το περιβάλλον αυτό είναι εσωτερικό όταν αναφερόμαστε στην ίδια την επιχείρηση ή στον οργανισμό και εξωτερικό όταν αναφερόμαστε στους εξωτερικούς παράγοντες που το επηρεάζουν.

**Το εσωτερικό περιβάλλον.** Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός είναι μια ξεχωριστή οντότητα η οποία προσδιορίζεται από μοναδικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, η οργανωσιακή στρατηγική και βέβαια η δραστηριότητα του φορέα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στις αξίες και στη φιλοσοφία διοίκησης που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός.

Η οργανωσιακή στρατηγική αφορά στον τρόπο επίτευξης των στόχων. Σ' αυτό το κομμάτι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι καταλυτική αφού η οργανωσιακή στρατηγική είναι αυτή που ορίζει τη μεθοδολογία της εργασίας και τους τρόπους επίτευξης των στόχων.

Τέλος, η δραστηριότητα του φορέα δηλαδή τι προϊόντα παράγει η επιχείρηση ή τι υπηρεσίες προσφέρει ο φορέας, προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η διοίκησή τους.

**Το εξωτερικό περιβάλλον.** Εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Η οικονομική κατάσταση, η νομοθεσία καθώς και οι πολιτικές αποφάσεις (κυρίως για το δημόσιο τομέα) διαμορφώνουν ένα συγκεκριμένο πλαίσιο το οποίο προσδιορίζει τις δυνατότητες, το εύρος και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι αστάθμητο και μη προβλέψιμο. Η επιτυχία επομένως των επιχειρήσεων και των οργανισμών έγκειται στην εκτίμηση των εξελίξεων και στην ετοιμότητά τους για την αντιμετώπιση κάθε ενδεχόμενου.

Η βαθειά γνώση του φορέα και ο συνεχής αφογκρασμός του περιβάλλοντος (στενότερου και ευρύτερου) όπου αυτός δραστηριοποιείται από τα άτομα που ασχολούνται με τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης ή ενός

οργανισμού, αποτελούν τη συνταγή της επιτυχούς και αποτελεσματικής διοίκησής του (Ντάνος και Σαμαντά, 2015).

### Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Ο τομέας της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων αναπτύχθηκε προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες του ιδιωτικού τομέα δηλαδή των επιχειρήσεων. Με την πάροδο του χρόνου διαπιστώθηκε ότι και οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ανάλογες προκλήσεις γι' αυτό και οι αρχές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων μπορούν να εφαρμοστούν σε αυτούς. Οι ενέργειες και οι δράσεις που εφαρμόζει η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στον ιδιωτικό τομέα είναι κοινές σε πολλά σημεία με αυτές του δημόσιου τομέα και αναλύονται παρακάτω:

**Προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων:** Ο αριθμός των εργαζομένων που θα στελεχώσουν τους οργανισμούς καθώς και οι ειδικότητες οι οποίες θα χρειαστούν είναι αρμοδιότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Ο σωστός προγραμματισμός του αριθμού των προσώπων που θα στελεχώσουν μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό προκύπτει από τη μελέτη των στόχων και των αναγκών του καθώς και από τις συνθήκες που επικρατούν κατά τη διαδικασία επάνδρωσής του.

Οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν έχουν επιβάλλει, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, αυστηρό προσδιορισμό των αναγκών. Οι ενδιαφερόμενοι φορείς λαμβάνουν υπόψη τους, προκειμένου να καταρτίσουν σχέδια προσλήψεων, εναλλακτικές όπως σχέδια αναδιοργάνωσης θέσεων και σχέδια εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων που ήδη απασχολούν.

**Ανάλυση της εργασίας:** Η ανάλυση της εργασίας αφορά τις ειδικότητες που θα χρειαστούν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι ειδικότητες θα προκύψουν ύστερα από ανάλυση των αναγκών που έχουν παρουσιαστεί. Η σωστή επιλογή των ειδικοτήτων μπορεί να εξασφαλίσει στον οργανισμό μεγάλο οικονομικό όφελος και δυναμική ανάπτυξης. Η στοχευμένη εργασία από άτομα ικανά και εξειδικευμένα μπορεί να αποδώσει τα βέλτιστα αποτελέσματα.

**Επιλογή των υποψηφίων:** Η επιλογή του προσωπικού είναι καθοριστική αρμοδιότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Στον ιδιωτικό τομέα η επιλογή προσωπικού είναι μια ευέλικτη διαδικασία. Στους δημόσιους οργανισμούς οι

διαδικασίες είναι συγκεκριμένες και προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία. Κοινός παρανομαστής και των δύο τομέων της οικονομίας είναι η συνεχώς πιο αυστηρή επιλογή των εργαζομένων.

**Εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων:** Η ανάπτυξη του προσωπικού προκύπτει μέσα από την εκπαίδευση και κατάρτισή του. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η συνεχή εξειδίκευσή του προκειμένου να ανταποκρίνεται στις ανάγκες που καλύπτει. Οι επιχειρήσεις με τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού τους στα νέα δεδομένα του κλάδου που δραστηριοποιούνται και ο δημόσιος τομέας μέσω των επιμορφώσεων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης καθώς και των επιμορφωτικών προγραμμάτων που οργανώνουν οι υπόλοιποι δημόσιοι φορείς, επιδιώκουν την αναβάθμιση του προσωπικού τους. Η εκπαίδευση ενός εργαζομένου είναι προστιθέμενη αξία για τον ίδιο και τον φορέα όπου εργάζεται.

**Αμοιβές εργαζομένων:** Οι αμοιβές των εργαζομένων ορίζονται σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία και τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν. Στον δημόσιο τομέα οι αμοιβές διαμορφώνονται σύμφωνα με την προβλεπόμενη δημοσιονομική πολιτική. Κοινός τόπος και στις δυο κατηγορίες εργαζομένων (δημόσιοι και ιδιωτικοί υπάλληλοι) είναι ότι η αμοιβή εκτός από μέσο βιοπορισμού των εργαζομένων αποτελεί επιπλέον κίνητρο απόδοσης και μέσο αύξησης της παραγωγής.

Κομμάτι των αποδοχών ενός εργαζομένου είναι και οι πρόσθετες αμοιβές. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα ασφαλιστικά πακέτα, οι κατασκηνώσεις και οι παιδικοί σταθμοί για τα παιδιά των εργαζομένων, οι επιπλέον άδειες κ.ά. τα οποία παρέχονται τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα με σκοπό την ικανοποίηση του εργαζομένου και την αύξηση της απόδοσής του.

**Αξιολόγηση της απόδοσης:** Καθοριστική αρμοδιότητα του τομέα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Η πρακτική αυτή ενώ θεωρούνταν πάντα δεδομένη για τις επιχειρήσεις, κερδίζει πλέον έδαφος και στους δημόσιους οργανισμούς. Οι φορείς του δημοσίου σύντομα θα αξιολογούνται βάσει συγκεκριμένων στόχων. Η πραγματοποίηση αυτών των στόχων θα κρίνει τη χρηματοδότησή τους και σε πολλές περιπτώσεις και τη βιωσιμότητά τους.

**Εργασιακές σχέσεις:** Οι εργασιακές σχέσεις εκτός από το νομικό πλαίσιο που τις διέπει χρειάζονται και τη συνδρομή της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων. Θέματα

συντονισμού και εργασιακών συγκρούσεων δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν με διατάξεις αλλά με παρεμβάσεις.

Το πεδίο αυτό της δραστηριότητας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις μέρες μας είναι καθοριστικό για την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η οικονομική κρίση έχει κάνει τις εργασιακές σχέσεις εύθραυστες όχι μόνο ανάμεσα στους εργοδότες και στους εργαζομένους αλλά και κυρίως ανάμεσα τους ίδιους τους εργαζόμενους.

**Η υγιεινή και ασφάλεια:** Οι προδιαγραφές υγιεινής και ασφάλειας πρέπει να εφαρμόζονται σε όλους τους χώρους εργασίας ιδιωτικούς και δημόσιους. Οι δημόσιοι φορείς πρέπει να είναι πρωτοπόροι σε αυτό τον τομέα εξασφαλίζοντας τις κατάλληλες συνθήκες για τους εργαζομένους και τους πολίτες που εξυπηρετούν.

Προκειμένου να είναι αποτελεσματική η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό πρέπει να πληρούνται όλες οι προαναφερθείσες προϋποθέσεις (Noe, Hollenbeck and Gerhart, 2009).

### Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Οργανωσιακή Αλλαγή

Οι οργανωσιακές αλλαγές ως αναπόσπαστη λειτουργία ενός φορέα αποτελούν σημαντική αρμοδιότητα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Η εμπλοκή της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων στη διαδικασία έγκειται αρχικά στη σύλληψη και στο σχεδιασμό των οργανωσιακών αλλαγών.

Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων έχει την ευθύνη για την εισαγωγή αλλαγών στοχεύοντας στην ανάπτυξη της οργάνωσης των συστημάτων διοίκησης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της στρατηγικής της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Επίσης η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων συμμετέχει στην υλοποίηση των αλλαγών. Οι αλλαγές συνήθως συνοδεύονται από αντιδράσεις των εργαζομένων. Ο φόβος για το καινούργιο που έρχεται, το αίσθημα της απώλειας των κεκτημένων καθώς και η συνήθεια σε μια δεδομένη κατάσταση προκαλούν αντιδράσεις. Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων καλείται να λειάνει αυτές τις αντιδράσεις και να οδηγήσει ομαλά το φορέα στη νέα κατάσταση. Κυρίως όμως οφείλει να κάνει κατανοητή τη χρησιμότητα της αλλαγής στα εμπλεκόμενα μέλη. Στο δημόσιο τομέα που μας



ενδιαφέρει, η άγνοια ή η ελλιπής και μονόπλευρη ενημέρωση φρενάρει και αναστέλλει την οργανωσιακή αλλαγή.

Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων έχει υιοθετήσει διάφορες μεθόδους αντιμετώπισης των αντιστάσεων στις αλλαγές. Μερικές από αυτές είναι:

**Η εκπαίδευση.** Η εκπαίδευση των υπαλλήλων στα νέα δεδομένα τους δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας. Η γνώση τους δίνει αυτοπεποίθηση και κάμπτε τις αντιστάσεις τους.

**Η επικοινωνία.** Η επικοινωνία της αλλαγής είναι συνώνυμο της προώθησης των αλλαγών. Η ενημέρωση γύρω από τις αλλαγές καθώς και η διευκρίνισή τους βοηθά στην αποδοχή τους.

**Η συμμετοχή.** Οι εργαζόμενοι συμμετέχοντας στη διαδικασία των αλλαγών εξοικειώνονται με αυτές. Επιπλέον η συμμετοχή τους τους καθιστά συνυπεύθυνους για την επιτυχία των αλλαγών γεγονός που διευκολύνει τη θέση της διοίκησης.

**Η διαπραγμάτευση.** Οι αλλαγές προκαλούν συχνά αντιδράσεις στους υπαλλήλους μιας επιχείρησης ή ενός φορέα. Οι αντιδράσεις αυτές είναι πιο έντονες όταν θίγουν κεκτημένα δικαιώματα ή συμφέροντά τους. Η διαπραγμάτευση με τη διοίκηση είναι η πιο συχνή μέθοδος επίλυσης των διαφορών τους.

**Η άσκηση δύναμης.** Η άσκηση δύναμης είναι μια μέθοδος αμφιβόλου αποτελεσματικότητας. Η επιβολή αλλαγών σε άτομα που δεν τις πιστεύουν μπορεί να λειτουργήσει πρόσκαιρα υπό την απειλή του φόβου και της τιμωρίας αλλά σε καμιά περίπτωση δεν πρόκειται να έχουν διάρκεια και να είναι αποτελεσματικές.

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι καίρια διαδικασία για την επιβίωση ενός οργανισμού. Οι φορείς, ανεξάρτητα από τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσουν, πρέπει να βρίσκονται σε εγρήγορση και να σχεδιάζουν συνεχώς δράσεις για την προώθηση της αλλαγής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

### Ηγέτες ή Διευθυντές στους Οργανισμούς;

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) η ηγεσία ορίζεται «ως μια διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, με τέτοιο

τρόπο ώστε πρόθυμα και εθελοντικά με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον». Η ηγεσία επομένως είναι η ικανότητα του διοικητικού στελέχους να προτρέπει τους υπαλλήλους να εργάζονται με ζήλο.

Έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι εκτελώντας τα καθήκοντά τους αποδίδουν περίπου το 65% των δυνατοτήτων τους. Ο ηγέτης είναι το πρόσωπο που θα ωθήσει τους υπαλλήλους να αποδώσουν το 100% των δυνατοτήτων τους. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται με τον σωστό συντονισμό της ομάδας από τον ηγέτη. Επομένως οι οργανισμοί δεν χρειάζονται πλέον διευθυντή-γραφειοκράτη αλλά διευθυντή-ηγέτη.

Ο διευθυντής-γραφειοκράτης είναι συνήθως ένα άτομο έμπειρο, εργατικό, με καλό επίπεδο σπουδών και γνώσεων, με σεβασμό στο σύστημα και στους νόμους, το οποίο δίνει σαφείς και λεπτομερείς οδηγίες στους υφισταμένους του χωρίς να αποδέχεται παρεκκλίσεις και πρωτοβουλίες από αυτούς. Επιπλέον είναι αυστηρός με τα λάθη και πολλές φορές αποκομμένος από την πραγματικότητα και τις ανάγκες της.

Ο ηγέτης, είναι ένα άτομο που έχει γνώσεις, εργατικότητα και ήθος, μα πάνω από όλα, έχει όραμα. Είναι καινοτόμος, έχει καλή επικοινωνία με τους υπαλλήλους του και ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες. Επιπλέον καθοδηγεί και στηρίζει την ομάδα του φροντίζοντας να διατηρεί το ηθικό της σε υψηλό επίπεδο. Ο ηγέτης επομένως πρέπει να προτρέπει και να πείθει τους υφισταμένους του και κυρίως πρέπει να τους καθιστά συμμέτοχους στην κοινή προσπάθεια.

Θεωρείται πλέον δεδομένο ότι προκειμένου μια ομάδα να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων της πρέπει να καθοδηγείται και να συντονίζεται από έναν ηγέτη. Ο ηγέτης αυτός μπορεί να ασκεί αυταρχική ηγεσία, δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία καθώς και χαλαρή ή εξουσιοδοτική ηγεσία (Σαΐτης, 2002).

Ο αυταρχικός ηγέτης είναι συγκεντρωτικός και λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις. Ασκήει συνεχή έλεγχο στους υφισταμένους του και είναι αυστηρός με τα λάθη τους.

Ο χαλαρός ή εξουσιοδοτημένος ηγέτης παραχωρεί στους εργαζόμενους αρκετή εξουσία στη λήψη αποφάσεων. Δίνει κατευθύνσεις τους υπαλλήλους και τους επιτρέπει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

Το μοντέλο της δημοκρατικής ή συμμετοχικής ηγεσίας θεωρείται από τους επιστήμονες της διοικητικής επιστήμης το πιο αποτελεσματικό. Η επιτυχία του προκύπτει από το γεγονός ότι σ' αυτό το μοντέλο οι ηγέτες λαμβάνουν υπόψη τους τις σκέψεις, τη γνώμη και την άποψη των υφισταμένων τους. Επιπλέον τους ενθαρρύνουν να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων και τους συμβουλευονται πριν προβούν σε αυτές. Οι ερευνητές αναφέρονται σε τρεις τύπους συμμετοχικών ηγετών: τους συμβουλευτικούς, τους συναινετικούς και τους δημοκρατικούς.

Οι συμβουλευτικοί ηγέτες συζητούν και ανταλλάσσουν απόψεις με τους υφισταμένους τους πριν από τη λήψη των αποφάσεών τους. Η τελική απόφαση καθώς και οι ευθύνες που τη βαρύνουν είναι δικές τους.

Οι συναινετικοί ηγέτες προωθούν τη συζήτηση μεταξύ των μελών της ομάδας σχετικά με κάποιο θέμα. Λαμβάνουν τις αποφάσεις τους με γνώμονα την επιλογή της απόφασης αυτής με την οποία συμφωνούν τα περισσότερα μέλη της ομάδας.

Τέλος, οι δημοκρατικοί ηγέτες πιστεύουν στην εξουσία της πλειοψηφίας, γι' αυτό και ακολουθούν τη διαδικασία της ψηφοφορίας για τη λήψη της τελικής απόφασης.

Ο ηγέτης διαφοροποιείται από το διευθυντή από το γεγονός ότι δεν είναι μόνο τεχνοκράτης, αλλά είναι πρότυπο υπαλλήλου για τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Είναι το άτομο που δημιουργεί το όραμα στο φορέα καθώς και τις συνθήκες για την επίτευξη των στόχων. Επιλύει επιτυχώς τα προβλήματα που ανακύπτουν και εξομαλύνει τις συγκρούσεις προωθώντας τη συναδελφικότητα (Τόγκας και Ρεκλείτη, 2013).

Η επιλογή στη διοίκηση των οργανισμών ατόμων που συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη καθώς και του τεχνοκράτη διευθυντή είναι αναγκαία για τη λειτουργία των οργανισμών και για την ανάπτυξη της οικονομίας.

### Ηθική στους Οργανισμούς

Προκειμένου να αποδώσουν οι πολιτικές της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων πρέπει ο οργανισμός να στηρίζει τη λειτουργία του στη νομιμότητα και στην ηθική. Η προσήλωση ενός οργανισμού στους στόχους του, τους νόμους και τις αρχές της αξιοκρατίας εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητά του και την καταξίωσή του στη

συνείδηση των πολιτών. Οργανισμοί που επένδυσαν στην ηθική των στελεχών τους είχαν περισσότερα οφέλη από αυτούς που επένδυσαν σε εξοπλισμό και σε διαφήμιση. Με τον τρόπο αυτό εξασφάλισαν τη βιωσιμότητά τους στο χρόνο (Τσούκας, 2004).

## Θεωρία του Χάους και Διοίκηση

Η θεωρία του χάους ή αλλιώς ο νευτώνειος τρόπος σκέψης είναι μια θεωρία των θετικών επιστημών, η οποία με το πέρασ των χρόνων βρήκε εφαρμογή σε πολλές επιστήμες και βέβαια στη διοικητική επιστήμη.

Τα χαοτικά συστήματα χαρακτηρίζονται από μια σειρά ιδιοτήτων. Πρώτη και σημαντική ιδιότητα ενός χαοτικού συστήματος είναι το γεγονός ότι φαινομενικά ασήμαντες αποκλίσεις μεγεθύνονται με την πάροδο του χρόνου. Δηλαδή μια μικρή αιτία, ένα απλό γεγονός επιφέρει μεγάλα αποτελέσματα. Γι' αυτό άλλωστε και τα χαοτικά συστήματα χαρακτηρίζονται και ως μη γραμμικά.

Στα χαοτικά συστήματα ο ρυθμός μεταβολής των εκροών είναι δυσανάλογος σε σχέση με το ρυθμό μεταβολής των εισροών. Το φαινόμενο της πεταλούδας εκφράζει ακριβώς αυτή την κατάσταση. Σύμφωνα με αυτό το πέταγμα μιας πεταλούδας στον Αμαζόνιο μπορεί να επηρεάσει τις κλιματολογικές συνθήκες σε ένα άλλο σημείο της υφελίου. Επομένως τα χαοτικά συστήματα είναι πολύ ευαίσθητα στις αρχικές συνθήκες.

Μία ακόμη ιδιότητα των χαοτικών συστημάτων είναι ο δυναμικός τους χαρακτήρας. Αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Τα δυναμικά συστήματα έλκονται από μία συγκεκριμένη κατάσταση η οποία ονομάζεται ελκυστής. Υπάρχουν τριών ειδών ελκυστές:

- Οι ελκυστές σταθερού σημείου, όταν ένα σύστημα τείνει να ισορροπήσει σε ένα σημείο.
- Οι περιοδικοί ελκυστές που αναφέρονται σε ένα σύστημα το οποίο έχει περιοδική συμπεριφορά.
- Ο παράξενος ελκυστής, όταν η συμπεριφορά του συστήματος ποτέ δεν συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο παρόλο που ξεκινά από την ίδια αφετηρία.

Η τρίτη ιδιότητα των χαοτικών συστημάτων είναι η φρακταλική τους δομή. Επαναλαμβάνουν δηλαδή την ίδια δομή σε όλες τις κλίμακες μέτρησης. Τα μεγέθη αλλάζουν, η μορφή όμως παραμένει ίδια.

Η θεωρία του χάους υιοθετήθηκε από τη διοικητική επιστήμη στην προσπάθειά της να προβλέψει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Ξεκίνησε ωστόσο από τους θετικούς

επιστήμονες όταν προσπάθησαν μέσω αυτής να κατανοήσουν και να προβλέψουν τα φυσικά φαινόμενα.

Η νευτώνεια σκέψη στηρίζεται στις πρωταρχικές ιδιότητες των φαινομένων. Στις ιδιότητες δηλαδή που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν καθώς και στην κατασκευή εξιδανικευμένων μοντέλων για τη μελέτη των φαινομένων αυτών. Η κατασκευή αυτών των μοντέλων γίνεται με τη βοήθεια των μαθηματικών προκειμένου να μπορέσει να υπάρξει πρόβλεψη.

Η διαπίστωση ότι απλά συστήματα μπορούν να επιδείξουν πολύπλοκη και απρόβλεπτη συμπεριφορά αποτέλεσε τη σημαντικότερη αιτία δημιουργίας της θεωρίας του χάους και της επιστήμης της πολυπλοκότητας.

Στις παραδοχές αυτές καθώς και στις ιδιότητες της θεωρίας του χάους στηρίχτηκε η διοικητική επιστήμη προκειμένου να αντιμετωπίσει τις νέες συνθήκες και τα νέα δεδομένα που διαμόρφωσε η εισαγωγή της τεχνολογίας στους οργανισμούς.

Επιπλέον, την εισαγωγή της θεωρίας του χάους στη διοίκηση επέβαλαν οι αλλαγές στη δομή της σύγχρονης οικονομίας. Οι οικονομικές εξελίξεις σε μια χώρα δεν μπορούν να διαμορφωθούν μόνο από τις εγχώριες επιλογές αλλά επηρεάζονται από μικρά και μεγάλα γεγονότα της παγκόσμιας οικονομίας (Τσούκας, 2004).

Ο αστάθμητος παράγοντας, ανεξάρτητα από το εύρος του, είναι αυτός που επηρεάζει και ρυθμίζει τη διαμόρφωση μιας κατάστασης. Στους οργανισμούς ο αστάθμητος παράγοντας είναι αυτός που διαμορφώνει την πορεία τους.

## Συστημική Θεωρία

Η συστημική θεωρία προέκυψε ως απάντηση στην αδυναμία του βιταλισμού και της μηχανιστικής σκέψης να εξηγήσουν τα φαινόμενα.

Οι βιταλιστές υποστήριζαν την ύπαρξη μιας ζωτικής δύναμης, η οποία δημιουργεί όλες τις ζωτικές λειτουργίες των οργανισμών.

Η μηχανιστική σκέψη πρέσβευε ότι το σύμπαν είναι συγκροτημένο από κατασκευασμένα κομμάτια, τακτοποιημένα ιεραρχικά, τα οποία συνθέτουν μια γιγάντια μηχανή. Δεν κατάφερε όμως να εξηγήσει γιατί πολλές οργανώσεις απέτυχαν να λειτουργήσουν ενώ τα κομμάτια τους αναπτύχθηκαν.

Η συστημική θεωρία ήρθε για να αναδείξει τις σχέσεις μεταξύ των επιμέρους στοιχείων ενός συστήματος και να τονίσει ότι αυτές οι αλληλοεπιδράσεις επηρεάζουν τη συνολική απόδοσή του.

Η θεωρία αυτή βρήκε ανταπόκριση σε πολλούς επιστημονικούς τομείς των θετικών και κοινωνικών επιστημών. Εφαρμόστηκε κυρίως στη μελέτη πολύπλοκων ζητημάτων και συνέβαλε στην κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των κοινωνικών συστημάτων.

Η συστημική θεωρία εφαρμόστηκε και στη διοίκηση δίνοντας έμφαση στις σχέσεις μεταξύ των υποσυστημάτων (τμήματα, ομάδες). Επιπλέον επιβεβαίωσε τη θεωρία του Αριστοτέλη ότι «το όλον είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του» μέσα από την ανάδειξη της πρωταρχικής σημασίας των στόχων ενός οργανισμού έναντι των στόχων των επιμέρους τμημάτων του (Flood and Jackson, 1996).

Η διοικητική επιστήμη χρησιμοποιεί μοντέλα και εργαλεία που στηρίζονται στη συστημική θεωρία προκειμένου να διαχειριστεί πολύπλοκα ζητήματα που προκύπτουν στους οργανισμούς.

Η SWOT ανάλυση, η διαχείριση πολικότητας (polarity management), η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων (balanced scorecard) και η θεωρία των περιορισμών (theory of constraints) είναι κάποια από αυτά.

## SWOT Ανάλυση

### Τι είναι SWOT Ανάλυση

Η SWOT ανάλυση είναι ένα εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς προκειμένου να λάβουν τη βέλτιστη απόφαση για ένα σκοπό ή στόχο που έχουν θέσει.

Η λέξη SWOT προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων: Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats. Επομένως στην ανάλυση SWOT μελετάμε τα δυνατά σημεία, τα αδύνατα σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Η SWOT ανάλυση είναι βασισμένη στη λογική ότι η βαθειά γνώση του οργανισμού, συμβάλλει στη ρεαλιστική αποτίμηση της υπάρχουσας στρατηγικής, κατάστασης και θέσης του. Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω παραμέτρους διαμορφώνει η επιχείρηση ή ο οργανισμός τη νέα του στρατηγική. Επομένως οι οργανισμοί προκειμένου να σχεδιάσουν με ασφάλεια το μέλλον τους πρέπει να γνωρίζουν καλά την υπάρχουσα κατάστασή τους.

### Πότε και γιατί χρησιμοποιείται η SWOT Ανάλυση

Η συμβολή της SWOT ανάλυσης στο σχεδιασμό της νέας στρατηγικής έγκειται στο γεγονός ότι με τις πληροφορίες που παρέχει στα άτομα που προγραμματίζουν τις αλλαγές, μειώνει σημαντικά το ρίσκο που λαμβάνουν κατά την διαδικασία λήψης των αποφάσεών τους.

Η SWOT ανάλυση είναι ένα μια συμπληρωματική μέθοδος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Δε δίνει λύσεις στα θέματα που απασχολούν το φορέα στον οποίο διεξάγεται αλλά λειτουργεί ως συμπληρωματικό εργαλείο σε συνδυασμό με τις άλλες μεθόδους της συστημικής θεωρίας.

Η SWOT ανάλυση καλύπτει μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο του οργανισμού. Δεν μπορεί να μελετά γενικά την πορεία του οργανισμού ή της επιχείρησης για μεγάλα χρονικά διαστήματα αφού τα δυνατά και αδύνατα σημεία όπως και οι ευκαιρίες και οι απειλές μπορούν να τροποποιηθούν οποιαδήποτε στιγμή, επηρεάζοντας τις αποφάσεις που έχει ήδη πάρει η διοίκηση.



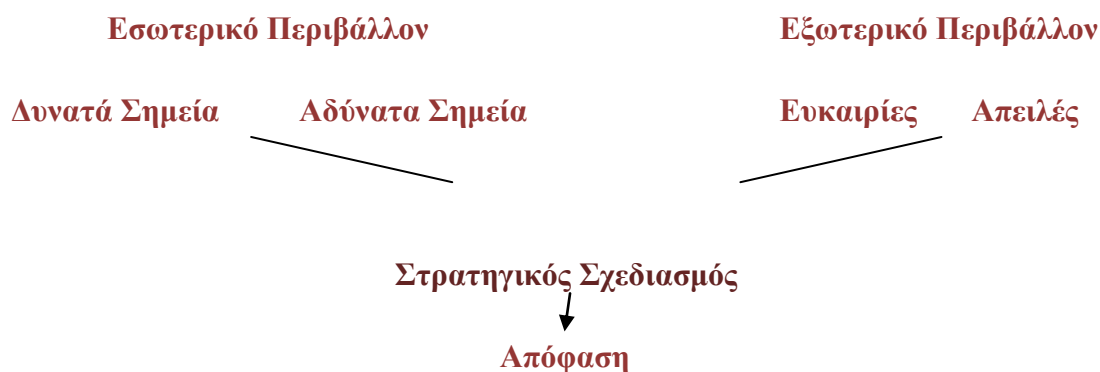
Με την εφαρμογή αυτού του εργαλείου επιδιώκεται η ανάδειξη των δυνατών σημείων ενός φορέα προκειμένου να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Επιπλέον με τη SWOT ανάλυση εντοπίζονται οι αδυναμίες του οργανισμού με στόχο να θεραπευτούν και να μετατραπούν σε δυνατά σημεία του. Επίσης καταγράφονται οι ευκαιρίες που του δίνονται προκειμένου να τις αξιοποιήσει και επισημαίνονται οι απειλές που δέχεται. Ο εντοπισμός των απειλών αποσκοπεί στην προστασία του οργανισμού από μελλοντικές απώλειες.

Τα αδύνατα και δυνατά σημεία που καταγράφονται στη SWOT ανάλυση αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού γι' αυτό και θεωρούνται ελεγχόμενα. Οι ευκαιρίες και οι απειλές έρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού γεγονός που καθιστά αδύνατο τον έλεγχο τους.

Επιπλέον, επειδή κάθε SWOT ανάλυση που γίνεται σε έναν οργανισμό επιδιώκει να εξυπηρετήσει συγκεκριμένο στόχο του, παρατηρείται το φαινόμενο ένα χαρακτηριστικό του οργανισμού σε κάποιες περιπτώσεις να θεωρείται δυνατό σημείο ενώ σε κάποιες άλλες αδύναμο.

Τέλος, ως αδυναμία της μεθόδου, αναφέρεται το γεγονός ότι η SWOT ανάλυση στηρίζεται σε υποκειμενικά στοιχεία. Αυτό συμβαίνει επειδή με αυτό το εργαλείο σκιαγραφούμε το προφίλ του οργανισμού σύμφωνα με τη δική μας άποψη και τα δικά μας δεδομένα.

Η παράμετρος αυτή καθιστά το εργαλείο επισφαλές αφού δεν στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και δεδομένα ενισχύοντας έτσι το ρόλο του ως συμπληρωματικής μεθόδου (Σαλμόν, 2016).



Σχήμα 1: Αποτύπωση της SWOT ανάλυσης

## Polarity Management - Διαχείριση Πολικότητας

Η διαχείριση πολικότητας είναι ένα εργαλείο το οποίο χρησιμοποιεί η θεωρία της σχετικότητας προκειμένου να διαχειριστεί πολύπλοκα ζητήματα που προκύπτουν όχι μόνο σε επιστημονικό επίπεδο αλλά και στην καθημερινότητα.

Τα προβλήματα στα οποία χρησιμοποιείται το εργαλείο αυτό χαρακτηρίζονται από έντονα φαινόμενα πολικότητας. Δηλαδή αφορούν διαμετρικά αντίθετες λύσεις ή επιλογές οι οποίες σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο θέμα.

Χαρακτηριστικό αυτών των δυο πόλων είναι ότι αποτελούν και οι δύο λύση ή επιλογή του προβλήματος που μας απασχολεί. Επιπλέον και οι δυο πόλοι έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα με αποτέλεσμα να μην μπορεί να θεωρηθεί κανένας από τους δύο ιδανική λύση για το πρόβλημα που μας ενδιαφέρει.

Η αναζήτηση της κατάλληλης λύσης είναι το ζητούμενο στη χρήση της μεθόδου και προκύπτει από τον συγκερασμό των χαρακτηριστικών των δύο πόλων. Επομένως, η λύση που προτείνεται είναι μια υβριδική λύση, προϊόν των ιδιοτήτων και των δύο πόλων.

Η υβριδική λύση προκύπτει μέσα από το διάγραμμα διαχείρισης πολικότητας ακλουθώντας τα στάδια που ορίζει για αυτό η μέθοδος της συστημικής θεωρίας.

Η διαδικασία αυτή μπορεί να παρουσιαστεί στα ακόλουθα στάδια:

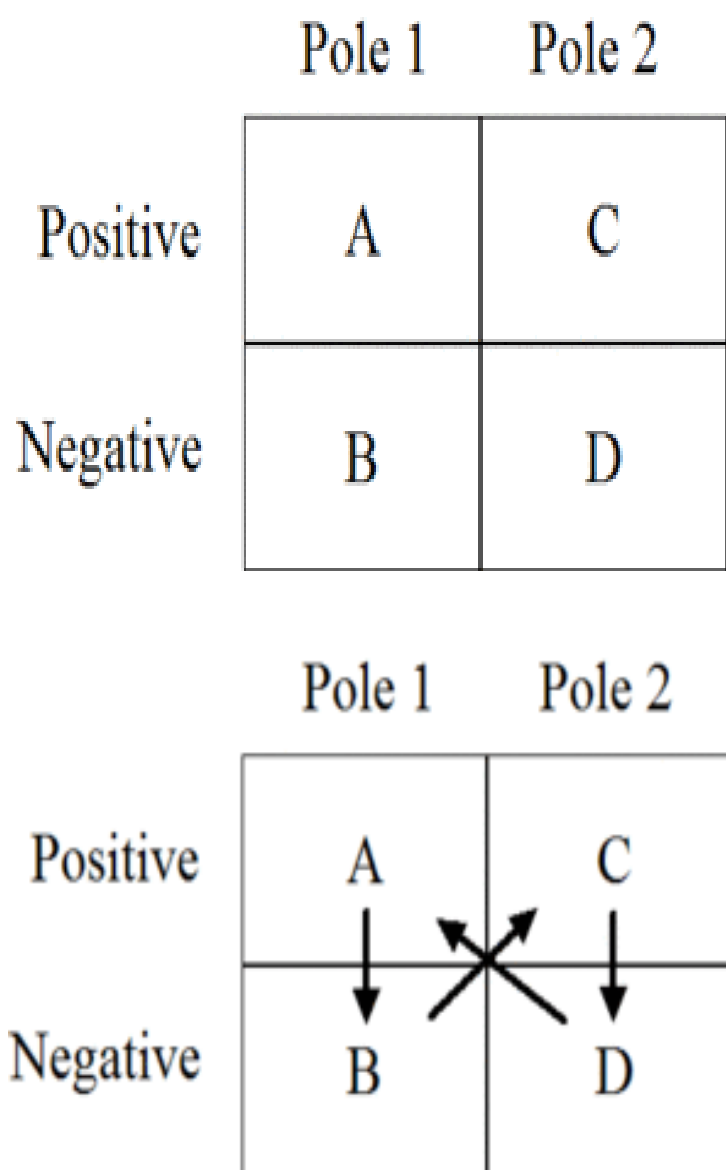
**Βαθεία γνώση του θέματος.** Προκειμένου να εφαρμοστεί η μέθοδος της πολικότητας πρέπει να γνωρίζουμε πολύ καλά το προς εξέταση ζήτημα. Η σωστή καταγραφή των χαρακτηριστικών του ενός και του άλλου πόλου κρίνεται από την πληρότητα της γνώσης του θέματος που μελετάμε.

**Καταγραφή των θετικών και αρνητικών σημείων των δύο πόλων.** Η καταγραφή των θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών των επιλογών που αξιολογούνται είναι ένα κομβικό σημείο του εργαλείου. Η σωστή αποτύπωσή τους θα μας οδηγήσει σε ασφαλή και αξιόπιστα συμπεράσματα σχετικά με το θέμα που εξετάζουμε.

**Ενίσχυση των θετικών και αποδυνάμωση των αρνητικών ιδιοτήτων.** Σε αυτό το στάδιο της μεθόδου καλούμαστε να ενισχύσουμε τα ήδη θετικά χαρακτηριστικά των δύο πόλων και ταυτόχρονα να αποδυναμώσουμε τα αρνητικά τους χαρακτηριστικά.

Στόχος αυτής της διαδικασίας είναι η δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων προκειμένου να προκύψουν οι υβριδικές λύσεις.

**Υβριδικές λύσεις.** Τελικός στόχος του εργαλείου είναι η ανάδειξη ή η δημιουργία υβριδικών λύσεων. Οι υβριδικές λύσεις είναι προτάσεις που απαντούν στο ερώτημα που μας απασχολεί ανεξάρτητα από το ποιος πόλος θα επικρατήσει. Προκειμένου να τις δημιουργήσουμε κατασκευάζουμε το διάγραμμα διαχείρισης πολικότητας το οποίο και επεξεργαζόμαστε (Σαλμόν, 2016).



Σχήμα 2 και 3: Αποτύπωση της διαχείριση πολικότητας και των σχέσεων που τη διέπουν

## Balanced Scorecard

Η μέθοδος Balanced Scorecard στηρίζεται στη θεωρία τους χάους και αποτελεί άλλο ένα εργαλείο της συστημικής θεωρίας.

Αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του πανεπιστημίου του Harvard Robert Kaplan σε συνεργασία με τον David Norton, στέλεχος επιχειρήσεων, το 1990. Έκτοτε είχε μεγάλη απήχηση τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους οργανισμούς.

Η ένθερμη αποδοχή της μεθόδου οφείλεται στο γεγονός ότι το σύστημα Balanced Scorecard στηρίζεται στην προσεκτική επιλογή δεικτών επίδοσης μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού, οι οποίοι έχουν προκύψει από τη μελέτη της στρατηγικής τους.

Στόχος της μεθόδου είναι η μέτρηση της απόδοσης του φορέα προκειμένου να βελτιώσει τις εσωτερικές του λειτουργίες και να αυξήσει τις επιδόσεις του για να πετύχει τους στρατηγικούς του στόχους. Επομένως η μέθοδος Balanced Scorecard χρησιμοποιείται ως σύστημα μέτρησης της επίδοσης, ως στρατηγικό σύστημα ελέγχου και ως εργαλείο επικοινωνίας.

Με τη μέθοδο Balanced Scorecard μελετάμε τέσσερα επίπεδα ξεχωριστά. Συγκεκριμένα μελετάμε τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις και τις διαδικασίες που χρειάζονται βελτίωση, τις εσωτερικές διαδικασίες (την εικόνα που έχει ο ίδιος ο φορέας για τον τρόπο που λειτουργεί), την εικόνα που έχουν οι πελάτες ή οι ωφελούμενοι για το φορέα και τέλος την προοπτική που ανοίγεται σε αυτόν μέσω της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης και της καινοτομίας.

Η μελέτη των τεσσάρων παραμέτρων γίνεται πάντα με γνώμονα το στόχο, το όραμα που έχει θέσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός. Στη διαμόρφωση του οράματος και στην τοποθέτηση του στρατηγικού στόχου οδηγούμαστε με τη χρήση της SWOT ανάλυσης. Πάνω στα αποτελέσματα αυτής θα αναπτύξουμε τις τέσσερις διαστάσεις: χρηματοοικονομική, πελατών, εσωτερικών διαδικασιών, μάθησης και ανάπτυξης.

### Χρηματοοικονομική Διάσταση

Στη χρηματοοικονομική διάσταση περιλαμβάνονται δείκτες οι οποίοι αποτυπώνουν το βαθμό μεγιστοποίησης του κέρδους. Οι δείκτες αυτοί μπορεί να περιγράφουν διαδικασίες μείωσης του κόστους, αύξησης των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και

των πηγών εσόδων. Η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός αξιολογούν αυτούς τους δείκτες ανάλογα με τους στόχους τους και τα δικά τους μεγέθη.

### Διάσταση Πελατών

Η διάσταση των πελατών είναι μια σημαντική παράμετρος της μεθόδου αφού απώτερος στόχος κάθε επιχείρησης ή οργανισμού είναι η ικανοποίηση των πελατών τους. Σε αυτό το σημείο του σχεδιασμού αποσαφηνίζεται το ποιος αποτελεί το κοινό ή τους πελάτες του φορέα που μελετάμε καθώς και ποια προϊόντα θέλουμε να προωθήσουμε ή ποιες υπηρεσίες να προσφέρουμε.

Πελάτες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού θεωρούνται επίσης και οι εργαζόμενοι καθώς και οι συνεργάτες αυτών των φορέων. Το κοινό αυτό συνιστά τους εσωτερικούς πελάτες και η ικανοποίηση των αναγκών τους θεωρείται εξίσου σημαντική με αυτή των εξωτερικών πελατών.

### Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

Προκειμένου να μπορέσει μια επιχείρηση ή οργανισμός να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών ή του κοινού του, πρέπει να βελτιώσει τις εσωτερικές διαδικασίες του. Η ανάπτυξη των εσωτερικών διαδικασιών θωρακίζει μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, κάνοντάς τον ανταγωνιστικό και βιώσιμο.

Στην περίπτωση που οι εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα είναι προτιμότερο να ανασχεδιαστούν παρά να γίνει προσπάθεια βελτίωσής τους.

### Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Στη διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης μελετάται ο ανθρώπινος παράγοντας δηλαδή ο εργαζόμενος. Η μέθοδος Balanced Scorecard μας δίνει τη δυνατότητα να διαμορφώσουμε δείκτες σχετικά με τις ικανότητες των εργαζομένων, την παραγωγικότητά τους, την εκπαίδευσή τους καθώς και κάθε άλλη παράμετρο που περιγράφει το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον πρέπει να αναπτυχθούν δείκτες που σχετίζουν την ανάπτυξη των εργαζομένων και την υποκίνησή τους προκειμένου να είναι πιο παραγωγικοί.

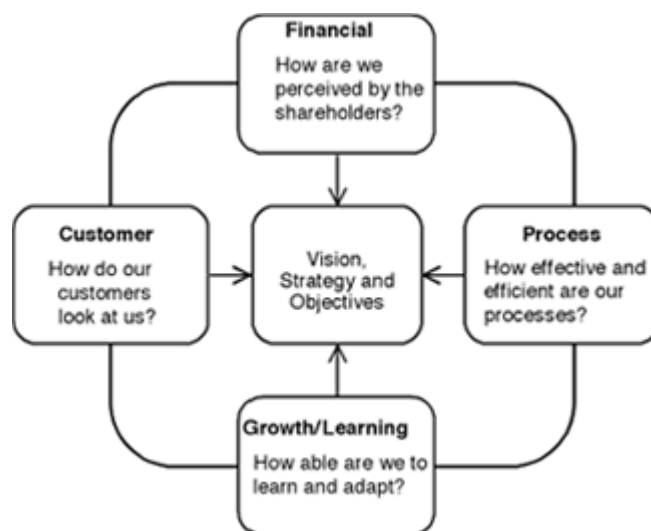
## Το Balanced Scorecard ως Στρατηγικό Σύστημα Ελέγχου

Μετά τη διαμόρφωση των τεσσάρων διαστάσεων του Balanced Scorecard, δημιουργούμε τις αλληλοσυνδέσεις τους. Οι σκοποί που περιγράφονται σε κάθε διάσταση έχουν τη δυνατότητα να αλληλοσυνδέονται. Στη σύνδεση αυτή δεν υπάρχουν περιορισμοί. Όλες οι διαστάσεις συνδέονται μεταξύ τους προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της μεθόδου.

Στόχος του Balanced Scorecard είναι η αποσαφήνιση του οράματος του φορέα. Με τον τρόπο αυτό γίνεται πιο εύκολη η επικοινωνία και ο συντονισμός μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Επιπλέον η μέθοδος Balanced Scorecard δίνει τη δυνατότητα να συνδυαστεί ο στρατηγικός προγραμματισμός με τη διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Τέλος, με αυτό το εργαλείο κατορθώνουμε να λάβουμε στρατηγικές αποφάσεις, οι οποίες είναι σύμφωνες με τον στρατηγικό μας στόχο ή όραμα και μας οδηγούν στην επιτυχία (Σαλμόν, 2016).



Σχήμα 4: Σχηματική αποτύπωση των τεσσάρων διαστάσεων του Balanced Scorecard

## Θεωρία των Περιορισμών

Ένα σύστημα αποκτά χρησιμότητα όταν λειτουργεί ως σύνολο. Τα επιμέρους τμήματά του δεν μπορούν να υπάρξουν από μόνα τους. Με την ίδια φιλοσοφία και λογική λειτουργούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί.

Η θεωρία των περιορισμών πραγματεύεται μεθόδους αντιμετώπισης των αδύνατων κρίκων (περιορισμών) που υπάρχουν σε ένα φορέα, προκειμένου να μπορέσουν να ενταχθούν στο σύνολο και να λειτουργήσουν μέσα σε αυτό.

Οι οργανισμοί από τη φύση τους λειτουργούν με πλήθος ατόμων, τα οποία εργάζονται σε πολλά και διαφορετικά τμήματα. Τα τμήματα αυτά είναι αλληλοεξαρτώμενα. Η δραστηριότητα δηλαδή του ενός επηρεάζει τη λειτουργία του άλλου.

Συνήθως παρουσιάζεται δυσλειτουργία σε έναν ή το πολύ σε δύο κρίκους αυτού του συστήματος. Οι κρίκοι που αντιμετωπίζουν το πρόβλημα είναι ο περιορισμός του συστήματος.

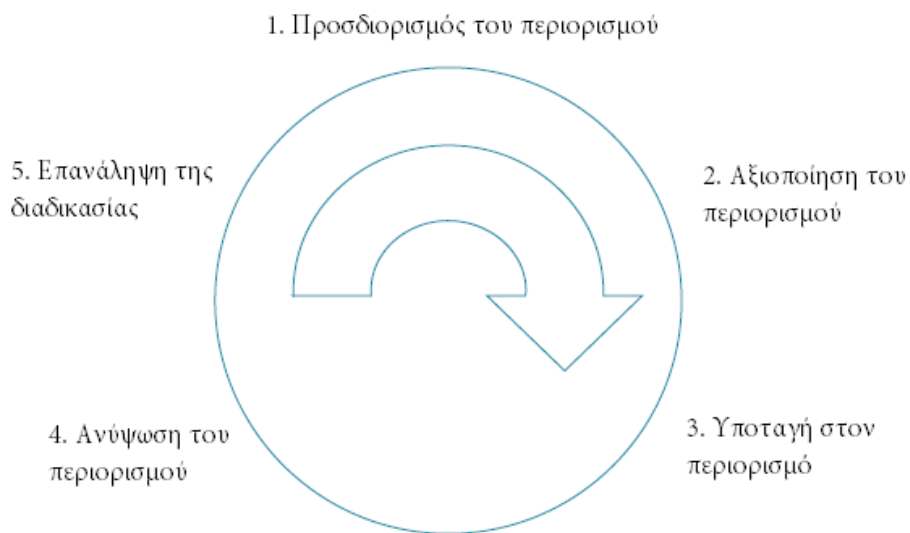
Ο περιορισμός τους έγκειται στην έλλειψη πόρων, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται το σύστημα στο οποίο ανήκουν αφού παρεμποδίζουν την επίτευξη των στόχων που αυτό έχει θέσει.

Επομένως η αντοχή της αλυσίδας εξαρτάται από την αντοχή του ασθενέστερου κρίκου της. Στόχος επομένως πρέπει να είναι η ενδυνάμωση του ασθενέστερου κρίκου διότι από αυτόν εξαρτάται η ύπαρξη ή όχι του συστήματος. Η ενίσχυση των υπόλοιπων, των ήδη ισχυρών κρίκων, δε βοηθά σε κάτι τον οργανισμό. Επίσης στην περίπτωση δύο αδύναμων κρίκων η ενίσχυση μόνο του ενός δεν μπορεί να λύσει το πρόβλημα.

Προκειμένου να λειτουργήσει η θεωρία των περιορισμών πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω πέντε βήματα:

- **Προσδιορισμός του περιορισμού.**
- **Αξιοποίηση του περιορισμού.** Πρέπει να χρησιμοποιήσουμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και στον μέγιστο βαθμό ό,τι μπορεί να μας δώσει ο αδύνατος κρίκος, παρόλες τις δυσκολίες του.

- **Υποταγή στον περιορισμό.** Οι δυνατοί κρίκοι πρέπει όχι απλά να συνεργαστούν αλλά να δώσουν όλες τις δυνάμεις τους στον ασθενή κρίκο.
- **Ανύψωση.** Πρέπει να ενδυναμώσουμε τον ασθενή κρίκο προκειμένου να συνυπάρξει με τους ισχυρούς.
- **Επανάληψη της διαδικασίας.** Η θεωρία των περιορισμών με το τελευταίο της βήμα τονίζει τη συνεχή και επίμονη προσπάθεια που πρέπει να ακολουθούν οι οργανισμοί, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους (Σαλμόν, 2016).



Σχήμα 4: Τα πέντε σημεία εστίασης της Θεωρίας των Περιορισμών



## Διαχείριση Αλλαγής στους Οργανισμούς

### Διαχείριση Αλλαγής

Ο ιδιωτικός τομέας, οι επιχειρήσεις ήταν πάντα εξοικειωμένες με τη διαδικασία της αλλαγής. Οι αλλαγές στον χώρο της ιδιωτικής οικονομίας είναι συνώνυμο της βιωσιμότητας.

Στο δημόσιο τομέα, στους οργανισμούς, η αλλαγή ήταν πάντα συνυφασμένη με την ανατροπή και την απειλή. Γι' αυτό και η διαδικασία της αλλαγής στους δημόσιους οργανισμούς είναι μια σπάνια και χρονοβόρα διαδικασία η οποία βρίσκει πολλές αντιστάσεις κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της.

### Λόγοι Αντίστασης στην Αλλαγή

Η άρνηση στις αλλαγές και η σθεναρή αντίσταση στην υλοποίησή τους ανάγεται στους παρακάτω λόγους:

**Στο φόβο.** Η αλλαγή της εργασιακής κουλτούρας προκαλεί φόβο στους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις, προσπαθούν να την καθυστερήσουν ή ακόμη και να την αναβάλουν.

**Στην αβεβαιότητα.** Ο φόβος προκαλεί αβεβαιότητα για το εργασιακό μέλλον. Η ηγεσία του οργανισμού οφείλει να ενημερώσει τους εργαζομένους για το όφελος που θα έχουν από τις αλλαγές. Επιπλέον πρέπει να τους εξηγήσει με σαφείς και ξεκάθαρους όρους τη διαδικασία, τα στάδια της αλλαγής, το χρόνο που θα χρειαστεί προκειμένου αυτή να πραγματοποιηθεί και βέβαια τα οφέλη που θα προκύψουν από την εφαρμογή της.

Η σωστή και υπεύθυνη ενημέρωση των εργαζομένων αντιμετωπίζει την αβεβαιότητά τους για τις αλλαγές.

**Στην απώλεια ελέγχου.** Οι εργαζόμενοι γνωρίζοντας την υπάρχουσα κατάσταση ενός οργανισμού νοιώθουν ότι ελέγχουν την εργασία τους. Τις αλλαγές, οι οποίες τις περισσότερες φορές συνοδεύονται με την ανάγκη απόκτησης νέας γνώσης, τις αποφεύγουν, προκειμένου να μη χάσουν τον έλεγχο που ασκούν στον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας.

**Στην επιπλέον εργασία.** Οι αλλαγές στους οργανισμούς είναι συνυφασμένες με την αύξηση της εργασίας. Η αντίληψη αυτή είναι τις περισσότερες φορές εσφαλμένη διότι η εμπειρία έχει δείξει ότι οι μέχρι τώρα αλλαγές στόχευαν στην απλοποίηση των διαδικασιών και στη μείωση της εργασίας των εργαζομένων.

### Μέθοδοι Αντιμετώπισης των Αντιστάσεων στην Αλλαγή

Οι αλλαγές δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν χωρίς τη συνεργασία των εργαζομένων και της ηγεσίας. Επομένως οι αλλαγές δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν αν δεν καμφθούν οι αντιστάσεις των υπαλλήλων. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό η διοίκηση πρέπει να εφαρμόσει τις παρακάτω μεθόδους:

**Εκπαίδευση:** Η εκπαίδευση αποτελεί την πιο αξιόπιστη και αποτελεσματική μέθοδο αντιμετώπισης της αλλαγής. Μέσω της εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες και κατανοούν το περιεχόμενο των αλλαγών. Με τον τρόπο αυτό αποκτούν αυτοπεποίθηση και νοιώθουν ασφαλείς ως προς τις αλλαγές.

**Επικοινωνία:** Η επικοινωνία της αλλαγής είναι συνώνυμο με το μάρκετινγκ της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι γνωρίζοντας το περιεχόμενο και τις διαδικασίες της αλλαγής μπορούν να αντιληφθούν το εύρος των αλλαγών, τη μεθοδολογία εκτέλεσής τους καθώς και τα οφέλη τους.

**Διευκόλυνση και υποστήριξη:** Η μέθοδος αυτή στοχεύει στην υποστήριξη των εργαζομένων προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές. Οι υπάλληλοι μέσω της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης των ικανοτήτων τους καθώς και της συναισθηματικής τους υποστήριξης κατορθώνουν να αντιμετωπίσουν πιο ομαλά τις αλλαγές.

**Διαπραγμάτευση:** Όταν οι αλλαγές συνεπάγονται απώλειες για τους εργαζόμενους η μέθοδος της διαπραγμάτευσης επιβάλλεται. Η μείωση των απωλειών και η εξασφάλιση της συμμετοχής όλων των ομάδων στις διαδικασίες της αλλαγής προκύπτει μέσω της διαπραγμάτευσης. Στους οργανισμούς η διαπραγμάτευση είναι μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία λόγω της ύπαρξης ισχυρών συνδικάτων.

**Άσκηση δύναμης:** Ο εξαναγκασμός των εργαζομένων να δεχτούν τις αλλαγές είναι η έσχατη μέθοδο που πρέπει να ακολουθείται. Η επιβολή των αλλαγών με τη βία και τις απειλές μπορεί πρόσκαιρα να εξυπηρετεί τις επιδιώξεις της διοίκησης αλλά μακροχρόνια οδηγεί το πρόγραμμα των αλλαγών σε αποτυχία. Στους οργανισμούς η

άσκηση δύναμης έχει τη μορφή της απώλειας της εργασίας ή των προνομίων καθώς και των παροχών.

Αποτελεί κοινή διαπίστωση, ανεξάρτητα από τη μέθοδο που θα ακολουθήσει ένας οργανισμός προκειμένου να κάμψει την αντίσταση στην αλλαγή, ότι αν δεν δοθεί η δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στον προγραμματισμό της αλλαγής, αυτή δεν πρόκειται να πραγματοποιηθεί.

### Τα Στάδια της Αλλαγής

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η αλλαγή πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

**Κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή.** Όλοι οι εμπλεκόμενοι στην διαδικασία της αλλαγής ενός οργανισμού πρέπει να κατανοήσουν τους λόγους που επιβάλλουν την αλλαγή, τη φιλοσοφία που τη διέπει καθώς και το ρόλο του καθενός στη διαδικασία πραγματοποίησής της.

**Διεξοδική συζήτηση εντός της ομάδας.** Η ομάδα που συμμετέχει στην αλλαγή πρέπει να έχει ξεκινήσει, πολύ καιρό πριν το εγχείρημα, μια διεξοδική συζήτηση για όλα τα θέματα που άπτονται αυτής. Η διευκρίνιση όλων των σημείων και των λεπτομερειών της αλλαγής βοηθά στην αποδοχή της από την ομάδα.

**Ο προγραμματισμός των αλλαγών.** Ο έγκυρος και σωστός προγραμματισμός δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να ετοιμαστούν επαρκώς. Ο προγραμματισμός των διαδικασιών συμβάλλει επίσης στην ελαχιστοποίηση του άγχους που προκαλούν οι αλλαγές σε όλους τους εργαζόμενους.

**Η συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων στον προγραμματισμό.** Οι αλλαγές που συμβαίνουν σε έναν οργανισμό αφορούν στο σύνολο των ατόμων που απασχολούνται σε αυτόν. Η συμμετοχή επομένως όλων στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή των αλλαγών είναι αναγκαία για την πραγματοποίηση και για την επιτυχία τους.

**Η συνεχής παρακολούθηση της πορείας της αλλαγής.** Η αλλαγή είναι μια συνεχής και μακρά διαδικασία. Η συνεχής παρατήρηση της διαδικασίας στοχεύει στην έγκυρη διόρθωση σφαλμάτων και αστοχιών καθώς και στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος εκτέλεσής της.

**Επικοινωνία και ανατροφοδότηση.** Η αλλαγή είναι μια συλλογική διαδικασία. Η συνεχής επικοινωνία όλων των ατόμων που εμπλέκονται σ' αυτή σε συνδυασμό με την ανατροφοδότηση των πληροφοριών που προκύπτουν, αποτελούν κομβικό σημείο για την επιτυχία του εγχειρήματος και την υλοποίηση του στόχου.

### Πώς Επιτυγχάνεται η Αλλαγή

Η επιτυχία της αλλαγής σε ένα οργανισμό είναι το αποτέλεσμα του συνδυασμού πολλών παραμέτρων. Μερικοί από αυτούς είναι:

**Η προσήλωση της ηγεσίας στις αλλαγές.** Η ηγεσία του οργανισμού πρέπει να πιστεύει στις αλλαγές προκειμένου να μπορέσει να μεταλαμπαδεύσει στους εργαζόμενους το όραμά της.

**Ρεαλιστικά οράματα.** Οι στόχοι που θέτει η διοίκηση πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και εφαρμόσιμοι. Η υπεύθυνη και συγκροτημένη ηγεσία θέτει πάντα ρεαλιστικούς στόχους, γνωρίζει τις δυνατότητες του οργανισμού καθώς και τις συνθήκες που επικρατούν στην κοινωνία που δραστηριοποιείται.

**Γνώση των δυσκολιών.** Η εφαρμογή των αλλαγών επηρεάζεται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Η βαθειά γνώση και των δύο χώρων και κυρίως ο εντοπισμός των δυσκολιών που θα αντιμετωπίσει ο οργανισμός κατά τη διάρκεια της αλλαγής θα συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία της.

**Η συλλογικότητα.** Η αλλαγή είναι υπόθεση όλων των μελών ενός οργανισμού και όχι μεμονωμένων ατόμων. Η αγαθή συνεργασία όλων των εργαζομένων, σε όποια θέση της ιεραρχίας και αν βρίσκονται, είναι αναγκαία προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι.

**Η ηγεσία.** Η ηγεσία ενός οργανισμού, εκτός από το όραμα και τους στόχους, πρέπει να εφαρμόσει ένα πρότυπο εκτέλεσης των διαδικασιών που θα ακολουθηθούν. Η μοντελοποίηση και τυποποίηση των διαδικασιών βοηθά τους εργαζόμενους στην κατανόηση του ρόλου τους κατά τη διάρκεια της αλλαγής.

**Η εκπαίδευση.** Η εκπαίδευση των εργαζομένων εκτός από την ψυχολογική και συναισθηματική τους τόνωση βοηθά στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Καταρτισμένοι υπάλληλοι μπορούν να χειριστούν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά τις διαδικασίες και να εκτελέσουν πιο πιστά το πρόγραμμα των αλλαγών.

**Η συνεχής αξιολόγηση.** Προκειμένου να πετύχει η διαδικασία της αλλαγής πρέπει παράλληλα με τις διαδικασίες να γίνεται συνεχής αξιολόγηση του προγράμματος. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από την αρχή προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα αναπροσαρμογής των δράσεων. Η εφαρμογή ενός αξιόπιστου συστήματος μέτρησης της αποτελεσματικότητας των αλλαγών πρέπει να είναι πρωταρχική μέριμνα του οργανισμού.

**Συνεχής υποστήριξη των εργαζομένων.** Η διαδικασία της αλλαγής είναι μια πολύπλοκη και δύσκολη διαδικασία. Στη διάρκεια αυτής δοκιμάζονται οι σχέσεις των εργαζομένων και προκύπτουν ανεπιθύμητες συμπεριφορές και αντιδράσεις. Η μέριμνα για την ύπαρξη υποστηρικτικής βοήθειας στους υπαλλήλους από ειδικούς, θα συμβάλει στην επιτυχία των αλλαγών και στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.

### **Το Κόστος των Αποτυχιών στις Αλλαγές**

Η επιτυχία των αλλαγών σε έναν οργανισμό έχει προφανώς θετικά αποτελέσματα κυρίως για τον οργανισμό αλλά και για τα άτομα που εργάζονται σε αυτόν ή χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του.

Επειδή όμως όλα τα εγχειρήματα δεν στέφονται με επιτυχία, το κόστος της αποτυχίας των αλλαγών σε ένα οργανισμό είναι υπολογίσιμο και μετρήσιμο.

Επιπλέον το κόστος της αποτυχίας των αλλαγών μπορεί να είναι εξίσου καθοριστικό για την πορεία του οργανισμού όσο είναι και η συνεισφορά της επιτυχίας.

**Συνέπειες – κόστος της αποτυχίας μπορεί να είναι:**

**Η απώλεια θέσεων εργασίας.** Η αποτυχία ενός οργανισμού να αλλάξει και να εξελιχθεί μπορεί να τον οδηγήσει στην απαξίωσή του. Η μη χρήση των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός συνεπάγεται και την απασχόληση λιγότερων εργαζομένων σε αυτόν.

**Η απώλεια της εμπιστοσύνης.** Οι εργαζόμενοι στηρίζονται κατά πολύ στην ηγεσία του οργανισμού. Διοίκηση που δεν καταφέρνει να φέρει σε πέρας με επιτυχία ένα πρόγραμμα αλλαγών, χάνει την υποστήριξη και την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων. Το γεγονός αυτό κάνει δυσκολότερο τον προγραμματισμό των μελλοντικών αλλαγών.

**Ρήξη στη συνοχή της ομάδας.** Η αποτυχία δημιουργεί δυσάρεστο περιβάλλον στον οργανισμό. Ο καταμερισμός των ευθυνών είναι μια δύσκολη και επίπονη διαδικασία, η οποία συνήθως οδηγεί την ομάδα σε διάσπαση.

**Απαξίωση του οργανισμού.** Οι οργανισμοί οι οποίοι δεν καταφέρνουν να αλλάξουν θεωρούνται ξεπερασμένοι από τους ωφελούμενους. Η απαξίωση ενός οργανισμού από το κοινό συνήθως σημαίνει και το τέλος της λειτουργίας του (Ζαβλανός, 2006· Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Για τους παραπάνω λόγους ένας οργανισμός, οφείλει να βρίσκεται σε εγρήγορση, να καινοτομεί και να αναπτύσσεται προκειμένου να αντιμετωπίσει τις αλλαγές που προκύπτουν.

## Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες

Στο κεφάλαιο αυτό σκιαγραφείται το προφίλ των ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών ως κομμάτι της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Ύστερα από μια σύντομη περιγραφή της εξέλιξης του θεσμού από τις αρχές της εμφάνισής του έως σήμερα, παρουσιάζονται οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας καθώς και η εφαρμογή τους στις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες.

### Η Τριτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα

Ο τρόπος λειτουργίας των ελληνικών Α.Ε.Ι., διοικητικά και εκπαιδευτικά, αντιμετωπίζει προβλήματα. Η επίλυση αυτών των προβλημάτων και η εναρμόνιση των ιδρυμάτων με τα διεθνή πρότυπα θεωρείται επιβεβλημένη.

Επιπλέον η δομή και η λειτουργία της διοίκησης των ελληνικών Α.Ε.Ι. πρέπει να εξελιχθεί και να αποτελέσει οδηγό για τη λειτουργία των υπόλοιπων ελληνικών δημόσιων υπηρεσιών.

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα ως φορείς γνώσης, έρευνας και επιστήμης μπορούν και πρέπει να πειραματιστούν, να δημιουργήσουν και να εφαρμόσουν νέα μοντέλα διοίκησης. Το ελεγχόμενο κοινό στο οποίο απευθύνονται, το οποίο έχει υψηλό μορφωτικό επίπεδο, μπορεί να αποτελέσει τον καλύτερο αξιολογητή αυτών των πολιτικών και μοντέλων διοίκησης πριν από την εφαρμογή τους στην υπόλοιπη δημόσια διοίκηση.

Η αξιοκρατία, η διαφάνεια και η καινοτομία πρέπει να είναι οι πυλώνες πάνω στους οποίους θα στηριχθεί το νέο μοντέλο διοίκησης.

### Ο ρόλος των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες πρέπει να παίζουν κεντρικό ρόλο στη λειτουργία κάθε Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος. Ο ρόλος της πανεπιστημιακής βιβλιοθήκης δεν περιορίζεται μόνο στην αποθήκευση, διατήρηση και διαχείριση της παραγόμενης γνώσης αλλά και στην εξέλιξη της επιστημονικής έρευνας και στην στήριξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Για το λόγο αυτό η πανεπιστημιακή βιβλιοθήκη πρέπει να αποτελεί ξεχωριστή εκπαιδευτική μονάδα με δυναμική παρουσία τόσο στη διαδικασία μάθησης των φοιτητών όσο και στις συνεργασίες του ιδρύματος με άλλα ιδρύματα και φορείς.

Τα ευρωπαϊκά και αμερικάνικα πανεπιστήμια, αναγνωρίζοντας την ιδιαιτερότητα της υπηρεσίας και το ρόλο που αυτή μπορεί να διαδραματίσει, εφάρμοσαν συγκεκριμένα πρότυπα λειτουργίας της. Τα πρότυπα αυτά σχετίζονται με την επάρκεια των συλλογών, τις παρεχόμενες υπηρεσίες, το προσωπικό, τις εγκαταστάσεις, τα οικονομικά και τη διαχείρισή τους.

Συγκεκριμένα προβλέπουν το ετήσιο ποσοστό χρηματοδότησης της ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης, το οποίο σε σχέση με το συνολικό προϋπολογισμό του ιδρύματος πρέπει να ανέρχεται στο 6% αυτού. Επίσης, το προσωπικό της βιβλιοθήκης ορίζεται ανάλογα με τον αριθμό φοιτητών που εξυπηρετεί. Για παράδειγμα στον Καναδά προβλέπεται ένας βιβλιοθηκονόμος για κάθε 300 φοιτητές.

Για τη σωστή λειτουργία των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα και τις πραγματικές ανάγκες της εκπαίδευσης, χρειάζεται διοικητική αυτονομία, ισχυρός διευθυντής, χρηματοδότηση καθώς και δυνατότητα λήψης αποφάσεων με βάση τους κανόνες της επιχειρηματικής έρευνας. Μόνο αν οι βιβλιοθήκες λειτουργήσουν έξω από τη φιλοσοφία που διέπει τις υπόλοιπες δημόσιες υπηρεσίες και αντιμετωπιστούν ως κέντρα γνώσης και έρευνας θα αποτελέσουν μοχλούς ανάπτυξης για τα ιδρύματα (Κατσιρίκου, 2001).

### Οι Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες στην Ελλάδα

Προκειμένου να μελετήσει κανείς την κατάσταση των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών στην Ελλάδα πρέπει να οριοθετήσει τρεις περιόδους λειτουργίας τους.

Η πρώτη περίοδος καλύπτει την κατάσταση των ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών από τη δημιουργία τους ως τα μέσα της δεκαετίας του '90.

Η δεύτερη περίοδος τοποθετείται από τη δεκαετία του '90 μέχρι την αρχή της οικονομικής κρίσης το 2008. Είναι τα χρόνια της θεαματικής ανάπτυξης των βιβλιοθηκών λόγω των ευρωπαϊκών κονδυλίων που επενδύονται σε αυτές.

Η τρίτη περίοδος παρουσιάζει την κατάσταση που έχει διαμορφωθεί στις βιβλιοθήκες σήμερα λόγω της οικονομικής κρίσης.



## 1<sup>η</sup> Περίοδος

Τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας δεν ανέπτυξαν τις βιβλιοθήκες τους όπως κάνανε τα αντίστοιχα ιδρύματα στον υπόλοιπο αναπτυγμένο κόσμο. Οι λόγοι είναι πολλοί και σχετίζονται τόσο με τη δομή της εκπαίδευσης (μοναδικό σύγγραμμα) όσο και με τα χαμηλά επίπεδα έρευνας. Κυρίως όμως έχει να κάνει με την αναγνωστική κουλτούρα των Ελλήνων και τη σχέση τους με τη φιλιαναγνωσία και τα βιβλία(ΥΠΕΠΘ, 1989).

Η κατάσταση αυτή είχε ως αποτέλεσμα την ύπαρξη λίγων και πολλές φορές υποτυπωδών βιβλιοθηκών στα ελληνικά Α.Ε.Ι.(Βακαλιός,1996). Συγκεκριμένα το προφίλ των ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, περίπου μέχρι το 1997, έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

**Χώρος και εξοπλισμός της Βιβλιοθήκης.** Το μέγεθος και η διάταξη του χώρου στον οποίο αναπτύσσονται οι λειτουργίες μιας βιβλιοθήκης εξαρτάται από το μέγεθος του πληθυσμού τον οποίο πρέπει να εξυπηρετήσει καθώς και από τον τρόπο που γίνεται η διδασκαλία στο ίδρυμα.

Όσο μεγαλύτερη είναι η ακαδημαϊκή κοινότητα ενός ιδρύματος, τόσο μεγαλύτερο χώρο χρειάζεται η βιβλιοθήκη για να στεγάσει τις ανάγκες της. Επιπλέον όσο πιο συνδεδεμένη είναι η έρευνα με τη διδασκαλία, τόσο πιο πολλές είναι οι πληροφοριακές ανάγκες των διδασκόντων και των φοιτητών.

Στην Ελλάδα η πρακτική του ενός διδακτικού βιβλίου ακυρώνει τη χρήση οποιασδήποτε άλλης βιβλιογραφικής πηγής. Απόρροια αυτής της κατάστασης είναι η χρήση της βιβλιοθήκης κυρίως ως αναγνωστηρίου.

Σε έρευνα του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων και του Ινστιτούτου Τεχνολογικής Εκπαίδευσης το 1996 (Βακαλιός) διαπιστώθηκε ότι από τις 16 βιβλιοθήκες των Τ.Ε.Ι. μόνο μία διαθέτει αυτόνομο χώρο για βιβλιοθήκη. Παρόμοια εικόνα παρουσιάζουν και τα ελληνικά πανεπιστήμια τα οποία περιορίζουν τις βιβλιοθήκες σε μικρούς και ακατάλληλους χώρους.

**Συλλογή της Βιβλιοθήκης.** Το μέγεθος της συλλογής μιας βιβλιοθήκης είναι ανάλογο με τον αριθμό των εκπαιδευτικών, των φοιτητών και του λοιπού προσωπικού του ιδρύματος.

Τα διεθνή βιβλιοθηκονομικά πρότυπα καθορίζουν με σαφήνεια τον αριθμό των τεκμηρίων που αντιστοιχούν ανά φοιτητή (από 46 έως 70 τεκμήρια ανά σπουδαστή). Στις βιβλιοθήκες των ελληνικών Τ.Ε.Ι. η αναλογία την περίοδο που εξετάζουμε είναι 0,32 τεκμήρια ανά φοιτητή. Αντίστοιχη εικόνα παρουσιάζεται και στις συλλογές των περιοδικών εκδόσεων.

Επιπλέον η αξιολόγηση της συλλογής, μια πρακτική που ακολουθούν συστηματικά οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες παγκοσμίως, δεν εφαρμοζόταν στις ελληνικές βιβλιοθήκες. Αποτέλεσμα αυτής της αδυναμίας ήταν, οι μικρές συλλογές που δημιουργήθηκαν, να μην εξυπηρετούν τις εκπαιδευτικές ανάγκες.

**Προσωπικό και υπηρεσίες της Βιβλιοθήκης.** Το προσωπικό των βιβλιοθηκών την περίοδο που μελετούμε είναι ελάχιστο και συνήθως χωρίς εξειδικευμένες γνώσεις. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης ήταν η κακή οργάνωση των βιβλιοθηκών και βέβαια η έλλειψη παροχής βιβλιοθηκονομικών υπηρεσιών από αυτές.

Οι βιβλιοθήκες, προκειμένου να αναπτύξουν υπηρεσίες και δράσεις σύμφωνες με τις αρχές της Βιβλιοθηκονομικής επιστήμης και τα διεθνή πληροφοριακά πρότυπα, πρέπει να στελεχώνονται από επιστήμονες της πληροφορίας. Η οργάνωση και αναζήτηση της γνώσης είναι μια φιλοσοφία και πλέον μια επιστήμη που δεν μαθαίνεται εμπειρικά.

**Διοικητική δομή και οργάνωση.** Απόρροια της κατάστασης που περιγράφηκε είναι η διοικητική υποβάθμιση των βιβλιοθηκών. Στα περισσότερα ιδρύματα οι βιβλιοθήκες δεν αποτελούν αυτοτελείς διοικητικές μονάδες. Επιπλέον δεν αντιμετωπίζονται ως ερευνητικές – εργαστηριακές υπηρεσίες αλλά ως μέρος των υπόλοιπων διοικητικών υπηρεσιών. Άλλωστε και η ελληνική νομοθεσία (ν. 1404/1983) εντάσσει τη βιβλιοθήκη στις υπηρεσίες διοικητικής μέριμνας του Τμήματος Εκδόσεων και Βιβλιοθήκης. Η συνένωση δύο υπηρεσιών με διαφορετικές λειτουργίες υποβαθμίζει τη λειτουργία και των δύο κυρίως όμως αυτή των βιβλιοθηκών.

## **2<sup>η</sup> Περίοδος**

Στα μέσα τις δεκαετίας του '90 και κυρίως από το 1997 παρουσιάζεται ραγδαία ανάπτυξη των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. Στα 18 Πανεπιστήμια και τα 14 Τ.Ε.Ι. της χώρας επενδύθηκαν 32,5 δις δραχμές για τη δημιουργία και ανάπτυξη των

βιβλιοθηκών τους. Από αυτά τα χρήματα τα 25,5 δις προήλθαν από το Ευρωπαϊκό Κοινοτικό Ταμείο και τα 7 δις από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Περιφερειακής Ανάπτυξης.

Πρόθεση της Ευρωπαϊκής Ένωσης ήταν η δημιουργία βιβλιοθηκών στα ιδρύματα που δεν είχαν καθώς και η ανάπτυξη των υπαρχόντων όπου αυτές υπήρχαν. Τα πεδία που επιδίωκαν να ενισχύσουν ήταν οι παρεχόμενες υπηρεσίες, ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας, η διοικητική συγχώνευση των βιβλιοθηκών σε κεντρικές, η πρόσληψη προσωπικού και η εκπαίδευσή του, ο εμπλουτισμός των συλλογών, η αγορά εξοπλισμού και η δημιουργία νέων βιβλιοθηκών (Zachos, 1999). Συγκεκριμένα:

**Οι παρεχόμενες υπηρεσίες.** Στόχος της δράσης ήταν η ένταξη των ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών στο πλαίσιο λειτουργίας των αντίστοιχων βιβλιοθηκών στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Επίσης η αυτοματοποίηση των συλλογών με την προμήθεια αξιόπιστων λογισμικών προγραμμάτων και η αγορά βάσεων δεδομένων και ηλεκτρονικών περιοδικών ήταν μερικές από τις πιο σημαντικές νέες παρεχόμενες υπηρεσίες.

**Ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας.** Προϋπόθεση για την εφαρμογή του προγράμματος ήταν η δημιουργία εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας των βιβλιοθηκών. Οι περισσότερες βιβλιοθήκες μέχρι τότε λειτουργούσαν σύμφωνα με τις προσωπικές επιλογές του προσωπικού ή του επιστημονικού υπευθύνου της βιβλιοθήκης. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έθεσε τις προϋποθέσεις για να ξεκινήσει ένας προβληματισμός για τους όρους και το πλαίσιο λειτουργίας των βιβλιοθηκών.

**Διοικητική συγχώνευση των Βιβλιοθηκών.** Τα περιφερειακά ιδρύματα καθώς και τα μεγάλα πανεπιστήμια είχαν πολλές βιβλιοθήκες, διοικητικά και χωροταξικά διάσπαρτες. Το ευρωπαϊκό πρόγραμμα ανάπτυξης των βιβλιοθηκών όρισε ως προϋπόθεση για την εφαρμογή του, τη διοικητική τους συγχώνευση. Αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής ήταν η πιο ευέλικτη διοίκηση των βιβλιοθηκών και η πιο γρήγορη απορρόφηση των κονδυλίων. Επιπλέον οι συγχωνεύσεις ώθησαν το προσωπικό και τις διοικήσεις των βιβλιοθηκών στο να αποκτήσουν συνεργατική κουλτούρα και να λειτουργήσουν ομαδικά.

**Στελέχωση Βιβλιοθηκών.** Την περίοδο αυτή αυξήθηκε κατά πολύ το προσωπικό των βιβλιοθηκών. Προσλήφθηκαν πτυχιούχοι βιβλιοθηκονόμοι και τεχνικό

προσωπικό προκειμένου να μπορέσουν να στηρίξουν τη νέα κατάσταση. Είναι η πρώτη φορά που γίνεται πρόσληψη μεγάλου αριθμού επιστημόνων της πληροφορίας στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες και δίνεται η δυνατότητα σε εξειδικευμένο προσωπικό να αναπτύξει τις συλλογές και τις υπηρεσίες τους.

Επιπλέον σημαντική αλλαγή για τα ελληνικά δεδομένα ήταν η εφαρμογή ενός προγράμματος συστηματικής εκπαίδευσης των νέων βιβλιοθηκονόμων. Η εκπαίδευσή τους στις νέες τεχνολογίες καθώς και η εξοικείωσή τους με τα νέα δεδομένα της βιβλιοθηκονομικής επιστήμης ενίσχυσαν τους ίδιους και τις υπηρεσίες τους.

**Ο εμπλουτισμός των συλλογών.** Τα κονδύλια που διατέθηκαν ήταν τεράστια και ικανά να αυξήσουν σημαντικά τις συλλογές των βιβλιοθηκών. Τα βιβλία και τα περιοδικά που αγοράστηκαν αυτή την περίοδο ξεπερνούσαν τα αντίστοιχα τεκμήρια που είχαν αγοραστεί όλα τα προηγούμενα χρόνια λειτουργίας των βιβλιοθηκών. Οι συλλογές των βιβλιοθηκών άλλαξαν ριζικά και κατόρθωσαν να εναρμονιστούν με τα νέα δεδομένα της επιστήμης και της έρευνας.

**Αγορά εξοπλισμού.** Ο ανύπαρκτος ή ξεπερασμένος εξοπλισμός των βιβλιοθηκών αντικαταστάθηκε από νέο και σύγχρονο. Οι περισσότερες βιβλιοθήκες πριν από την περίοδο του ΕΠΕΑΕΚ δεν είχαν πρόσβαση σε υπολογιστές, φωτοτυπικά μηχανήματα και βέβαια στο διαδίκτυο. Με τα ευρωπαϊκά κονδύλια κατόρθωσαν να εξοπλιστούν προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις.

**Δημιουργία χώρων.** Η δημιουργία κατάλληλων χώρων για να στεγαστούν οι συλλογές και να λειτουργήσουν οι υπηρεσίες ήταν η μεγάλη κατάκτηση του προγράμματος. Οι βιβλιοθήκες που δημιουργήθηκαν άλλαξαν τόσο την ίδια την εικόνα τους όσο και αυτή των ιδρυμάτων στα οποία ανήκουν. Η παρουσία των βιβλιοθηκών έγινε αισθητή στον ακαδημαϊκό χώρο και κέρδισε την προσοχή της ακαδημαϊκής κοινότητας.

**Συνεργατικά Δίκτυα.** Με την κοινοτική οικονομική ενίσχυση δημιουργήθηκαν συνεργατικά δίκτυα προκειμένου να εξοικονομηθούν πόροι για να βελτιωθεί το επίπεδο των υπηρεσιών τους και να ενισχυθεί η συμβολή των ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών στο εκπαιδευτικό και ερευνητικό έργο.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου δικτύου είναι ο Σύνδεσμος των Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (Hellenic Academic Libraries Link HEAL-Link). Ο σύνδεσμος αρχικά αποτελούνταν από 37 μέλη (22 Πανεπιστήμια και 15 Τ.Ε.Ι.). Σήμερα έχει διευρύνει τις συνεργασίες του με επιστημονικούς φορείς και ερευνητικά ιδρύματα(HEAL-Link, 2016).

Στόχος του HEAL-Link είναι :

- Η δημιουργία και λειτουργία συλλογικού καταλόγου βιβλιογραφικών εγγραφών των ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών.
- Να καταστήσει τις πληροφοριακές πηγές των βιβλιοθηκών που συμμετέχουν στο δίκτυό του προσιτές σε όλη την ακαδημαϊκή και ερευνητική κοινότητα της Ελλάδας και μέσω των δραστηριοτήτων του να αυξήσει τις εκπαιδευτικές και ερευνητικές δυνατότητες των Πανεπιστημίων και Τ.Ε.Ι. της χώρας.
- Η παροχή υπηρεσιών πληροφόρησης και διακίνησης υλικού στα μέλη της καθώς και σε ιδρύματα που δραστηριοποιούνται στο χώρο της εκπαίδευσης και της έρευνας.
- Η ανάπτυξη συνεργασιών με αντίστοιχα ακαδημαϊκά, ερευνητικά και εκπαιδευτικά δίκτυα βιβλιοθηκών άλλων χωρών.

Μέσω του δικτύου τα μέλη του αποκτήσαν πρόσβαση σε μεγάλο αριθμό ηλεκτρονικών βιβλίων και περιοδικών καθώς και σε βιβλιογραφικές βάσεις. Ανέπτυξαν επίσης νέες υπηρεσίες με μικρότερο κόστος. Επιπλέον άρχισαν να αποκτούν κουλτούρα συνεργασίας και εξωστρέφεια, πρακτικές μέχρι τότε δεν είχαν καλλιεργήσει.

Επίσης στο πλαίσιο της ποιοτικής αναβάθμισης των υπηρεσιών των βιβλιοθηκών δημιουργήθηκε η «Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών». Η «Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών» (ΜΟΔΙΠΑΒ, χ.χ.) είναι μετεξέλιξη της «Μονάδας Ολικής Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών» (ΜΟΠΑΒ) που ξεκίνησε να λειτουργεί από το 1999 και στεγάζεται στη βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων.

Η ίδρυση της ΜΟΠΑΒ χρηματοδοτήθηκε επίσης από το «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευση και Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση» (ΕΠΕΑΕΚ), με φορέα Διαχείρισης το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Σύμφωνα με το καταστατικό τους, στην αποστολή της ΜΟΔΠΑΒ περιλαμβάνονται:

- Η ηλεκτρονική συλλογή, επεξεργασία, ανάλυση και παρουσίαση στοιχείων σχετικών με τις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, μέσω του διαδικτύου, με τη βοήθεια κατάλληλων ερωτηματολογίων και την ανάπτυξη και χρήση εφαρμογών επιχειρηματικής ευφυΐας.
- Η υποστήριξη των ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών για την υιοθέτηση διαδικασιών αξιολόγησης της λειτουργίας τους και την εφαρμογή κανόνων και τεχνικών διασφάλισης ποιότητας με την αξιοποίηση σχετικών on-line ηλεκτρονικών υπηρεσιών και εφαρμογών που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια του έργου.
- Η καθιέρωση και η εφαρμογή δεικτών αποτίμησης της λειτουργίας και αξιολόγησης από τους χρήστες των ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, σύμφωνα με τις διεθνείς πρακτικές και τη χρήση σχετικών on-line εφαρμογών.
- Η ανάπτυξη και ο εμπλουτισμός εθνικής ηλεκτρονικής θεματικής πύλης με υλικό εκπαίδευσης και πληροφόρησης σχετικό με εφαρμοζόμενες μεθοδολογίες αξιολόγησης βιβλιοθηκών, προτύπων λειτουργίας, μεθοδολογίες συγκέντρωσης και ανάλυσης δεδομένων κ.ά.

Οι αλλαγές που συντελέστηκαν την περίοδο στην οποία αναφερόμαστε ήταν σημαντικές και πραγματοποιήθηκαν μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα. Η εικόνα των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών άλλαξε ριζικά. Αλλαγές υπήρχαν και στην καθημερινότητα των φοιτητών και των καθηγητών, οι οποίοι είχαν πλέον στη διάθεσή τους μεγάλο αριθμό αξιόλογων πηγών πληροφόρησης και μπορούσαν να ασχοληθούν με την έρευνα και τη βιβλιογραφική αναζήτηση.

Επιπλέον η νέα κατάσταση έδωσε την ευκαιρία στις βιβλιοθήκες να αναπτύξουν συνεργασίες με πανεπιστήμια και ερευνητικά ινστιτούτα του εξωτερικού και να συμμετέχουν ισότιμα σε φορείς και οργανισμούς που ασχολούνται με τις βιβλιοθήκες και την έρευνα.

### 3<sup>η</sup> Περίοδος

Η οικονομική κρίση που ταλανίζει τη χώρα μας, τα τελευταία χρόνια, επηρέασε όπως ήταν φυσικό και τις βιβλιοθήκες. Ό,τι είχε κτιστεί το προηγούμενο διάστημα με τη δαπάνη τεράστιων ποσών και την προσπάθεια και συμμετοχή εκατοντάδων ανθρώπων κατέρρευσε, αφού δεν μπορούσε πλέον να συντηρηθεί και να υποστηριχθεί (Βαζαίου και Κωσταγιόλας, 2013).

Οι τομείς που δέχτηκαν τα πιο σημαντικά πλήγματα είναι:

**Οι συλλογές.** Με προϋπολογισμούς αρχικά μειωμένους και σήμερα ακόμη και μηδενικούς οι βιβλιοθήκες αδυνατούν να αγοράσουν οποιαδήποτε βιβλίο ή περιοδικό. Η κατάσταση αυτή έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη απαρχαιωμένων συλλογών, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες του σημερινού χρήστη. Επιπλέον η τρέχουσα γνώση που καλύπτεται από τις περιοδικές εκδόσεις δεν υφίσταται με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την έρευνα και την εκπαιδευτική διαδικασία.

**Κτηριακές εγκαταστάσεις.** Οι μεγάλοι και σύγχρονοι χώροι που είχαν κατασκευαστεί την προηγούμενη δεκαετία δεν μπορούν να συντηρηθούν πια. Το λειτουργικό κόστος αυτών των κτηρίων είναι μεγάλο και πλέον δεν μπορεί να καλυφθεί από τους προϋπολογισμούς των ιδρυμάτων. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι η υπολειτουργία τους.

**Εξοπλισμός.** Ο τεχνολογικός εξοπλισμός των βιβλιοθηκών δεν συντηρείται και βέβαια δεν αντικαθίσταται. Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και ο υπόλοιπος τεχνικός εξοπλισμός που υπάρχει δεν μπορεί να υποστηρίξει τις νέες τεχνολογίες και εξελίξεις. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι να μη χρησιμοποιούν πλέον τις βιβλιοθήκες οι αναγνώστες.

**Προσωπικό.** Τα νέα εργασιακά δεδομένα οδήγησαν πολλούς υπαλλήλους των βιβλιοθηκών σε συνταξιοδότηση. Επιπλέον οι διαθεσιμότητες των δημοσίων υπαλλήλων σε συνδυασμό με την αναστολή των προσλήψεων στο δημόσιο είχε ως αποτέλεσμα την υποστελέχωση των βιβλιοθηκών. Η κατάσταση αυτή σήμαινε για τις βιβλιοθήκες μείωση τόσο των υπηρεσιών τους όσο και του ωραρίου τους.

Επιπλέον η διακοπή της επιμόρφωσης των υπαλλήλων και της συμμετοχής τους σε συνέδρια συνέβαλλε στην επιστημονική τους υποβάθμιση.

**Διεθνείς συνεργασίες.** Οι ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες είχαν αναπτύξει συνεργασίες με τις βιβλιοθήκες ξένων πανεπιστημίων. Επιπλέον συμμετείχαν σε επιστημονικές οργανώσεις του εξωτερικού και είχαν αποκομίσει γνώσεις και εμπειρίες τις οποίες μετέφεραν στις υπηρεσίες τους. Σήμερα απέχουν από όλες τις συνεργασίες που είχαν δημιουργήσει γιατί από τη μία δεν έχουν να συνεισφέρουν σε αυτές και από την άλλη δεν τους το επιτρέπει η οικονομική τους κατάσταση.

Όλα τα παραπάνω συνθέτουν μια κατάσταση δύσκολα διαχειρίσιμη από τους υπαλλήλους και τις διοικήσεις των βιβλιοθηκών. Επιπλέον διαμορφώνουν ένα περιβάλλον εχθρικό για τους φοιτητές και το εκπαιδευτικό προσωπικό των ελληνικών ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Η εκπαιδευτική διαδικασία και η έρευνα απαξιώνεται και υποβαθμίζεται.

Οι ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες προκειμένου να μπορέσουν να διαχειριστούν τις δυσκολίες που επέφερε η οικονομική κρίση χρησιμοποίησαν πρακτικές που είχαν εφαρμόσει συνάδελφοί τους στο εξωτερικό. Δημιούργησαν συνεργατικά δίκτυα. Στον ελλαδικό χώρο δίκτυα στα οποία συμμετέχουν ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες είναι το τρίγωνο των ναυτιλιακών βιβλιοθηκών και το δίκτυο οικονομικών βιβλιοθηκών ΔΙ.Ο.ΒΙ. (ΔΙ.Ο.ΒΙ., 2016).

Το δίκτυο ναυτιλιακών βιβλιοθηκών το αποτελούν οι βιβλιοθήκες του Πανεπιστημίου Αιγαίου, του Ιδρύματος Ευγενίδου και του Ιδρύματος Αικατερίνης Λασκαρίδη (Ίδρυμα Αικατερίνης Λασκαρίδη, χ.χ.). Κοινό τόπο τους αποτελεί η ενασχόλησή τους με τα θέματα της ναυτιλίας. Με τη συνεργασία τους απλούστευσαν τις διαδικασίες διαδανεισμού του υλικού τους και επέτρεψαν την πρόσβαση των αναγνωστών τους στις υπηρεσίες και των τριών βιβλιοθηκών. Επιπλέον η συνεργασία τους επεκτάθηκε στις προμήθειες τεκμηρίων, προκειμένου να μην υπάρξει αλληλοεπικάλυψη και κυρίως στην ανταλλαγή τεχνογνωσίας για θέμα του αντικειμένου τους.

Το δίκτυο οικονομικών βιβλιοθηκών αποτελείται από δέκα βιβλιοθήκες, εκ των οποίων οι τέσσερις είναι πανεπιστημιακές. Συγκεκριμένα στο δίκτυο συμμετέχουν οι βιβλιοθήκες της Alpha Bank, της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, της Τράπεζας της



Ελλάδος, του Πολιτιστικού Ιδρύματος του Ομίλου Πειραιώς, του Υπουργείου Οικονομίας Ανάπτυξης και Τουρισμού, του ΚΕΠΕ, του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του ΕΚΠΑ, του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, του Πανεπιστημίου Πειραιά και του Χαροκοπείου Πανεπιστημίου. Οι στόχοι του και οι επιδιώξεις του δικτύου είναι οι ίδιοι με το τρίγωνο ναυτιλιακών βιβλιοθηκών. Δηλαδή η συνεργασία των βιβλιοθηκών προκειμένου να προσφέρουν ποιοτικότερες υπηρεσίες στους χρήστες τους με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Καινοτομία και των δύο δικτύων είναι η σύμπραξη, για πρώτη φορά, βιβλιοθηκών του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα . Η συνεργασία αυτή αποδείχτηκε εύκολη λόγω του κοινού στόχου που είχαν τα συμβαλλόμενα μέλη.

Την ίδια στιγμή τα εκπαιδευτικά ιδρύματα του εξωτερικού βρίσκονται σε ανάπτυξη. Οι βιβλιοθήκες τους συναγωνίζονται στην εφαρμογή καινοτόμων υπηρεσιών. Τα προβλήματα που απασχολούν τις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες θεωρούνται για αυτές ειλημμένα. Η καινοτομία και η διοίκηση των βιβλιοθηκών σύμφωνα με τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι για αυτές το ζητούμενο και όχι η κάλυψη των λειτουργικών αναγκών τους.

### Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία εμφανίστηκε στη δεκαετία του '60 στην Ιαπωνία προκειμένου να ικανοποιήσει της ανάγκες της αναπτυσσόμενης βιομηχανίας της .

Η διοίκηση ολικής ποιότητας ορίζει την ποιότητα ως το σύνολο των ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας οι οποίες οδηγούν στην ικανοποίηση του χρήστη τους. Επομένως η ποιότητα ορίζεται όχι σε σχέση με κάποιο πρότυπο που έχει δημιουργήσει ο παραγωγός του προϊόντος, αλλά σε σχέση με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη ή χρήστη. Αυτή άλλωστε είναι και η καινοτομία, η ριζοσπαστικότητα της διοίκησης ολικής ποιότητας. Ο πελάτης ή χρήστης γίνεται ρυθμιστής των διαδικασιών και της οργάνωσης και όχι απλά αποδέκτης του προϊόντος(Χατζηπαντελή, 1999).

Πελάτης ή χρήστης για τη διοίκηση ολικής ποιότητας θεωρείται και ο υπάλληλος της επιχείρησης ή του οργανισμού που παράγει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες και βέβαια τα πρόσωπα που λαμβάνουν αυτά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι προσανατολισμένη προς το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης. Η ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών επιβάλλει την τήρηση ποιοτικών διαδικασιών στο σύνολο της οργάνωσης. Αυτό είναι άλλωστε και το νόημα του όρου ολική ποιότητα (Ξηροτύρη, 2010).

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια συστηματική και συντονισμένη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι μια διαδικασία σε συνεχή εξέλιξη η οποία στοχεύει στη συνεχή βελτίωση.

Η διαρκής βελτίωση έχει δυο διαστάσεις: η μία είναι η αποφυγή σφαλμάτων κατά τη διάρκεια παραγωγής ενός προϊόντος ή προσφοράς μια υπηρεσίας και η δεύτερη αναφέρεται στην προσπάθεια εξέλιξης και αναβάθμισης του παρεχόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Προϋπόθεση για να εφαρμοστεί η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι η συλλογική εργασία. Η υλοποίηση των στόχων της διοίκησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού μπορεί να γίνει μόνο μέσω της ομαδικής εργασίας. Για το σκοπό αυτό η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, τα κίνητρα, το φιλικό και υποστηρικτικό περιβάλλον θεωρούνται απαραίτητη προϋπόθεση (Noe, Hollenbeck and Gerhart, 2009).

Επιπλέον προκειμένου να λειτουργήσει η διοίκηση ολικής ποιότητας πρέπει να υπάρχει ρητή δέσμευση της ηγεσίας για την ποιότητα. Η ηγεσία της επιχείρησης ή του φορέα πρέπει να πιστεύει πραγματικά στην ποιότητα και να είναι αδιαπραγμάτευτη σ' αυτό.

### Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες

Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών ήταν πάντα στις προτεραιότητες των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. Τις προηγούμενες δεκαετίες με την εισροή ευρωπαϊκών – κοινοτικών πόρων η ποιότητα των υπηρεσιών των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών ήταν συνυφασμένη με την παροχή πλούσιων συλλογών, βιβλίων και περιοδικών, καθώς και με τη δημιουργία μεγάλων και πολυτελών χώρων. Σήμερα, λόγω της οικονομικής κρίσης

και των μειωμένων ή και ανύπαρκτων προϋπολογισμών, οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες έχουν επαναπροσδιορίσει την έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών τους, δίνοντας έμφαση στην ποιότητα της εξυπηρέτησης των αναγνωστών τους.

Οι προτεραιότητες των βιβλιοθηκών καθώς και η ποιότητα και το είδος παρεχόμενων υπηρεσιών προσδιορίστηκε πλέον από τους χρήστες. Οι χρήστες πιο απαιτητικοί από το παρελθόν, λόγω των μειωμένων επιλογών τους, ζητούν πιο γρήγορη και στοχευμένη πληροφόρηση .

Η διοίκηση ολικής ποιότητας στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες στηρίζεται στις ανθρώπινες δυνατότητες και στην ανάγκη του προσωπικού να συνεργαστεί και να λειτουργήσει συλλογικά. Ο καταμερισμός της εργασίας και η επιτυχία του τμήματος μπορεί να υπάρχει στη νέα πραγματικότητα. Η άριστη λειτουργία των βιβλιοθηκών εξαρτάται αλλά και επηρεάζει τα ιδρύματα στα οποία αυτές ανήκουν (Δεληόγλου, Παναγωπούλου και Πέτσας, 2008).

## Οφέλη από την Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Βιβλιοθήκες

### Προτεραιότητα στο Χρήστη

Η διάδοση των πληροφοριών με τον τρόπο που θα θέλανε οι αναγνώστες είναι μια μεγάλη αλλαγή για τις βιβλιοθήκες και μια σημαντική κατάκτηση για τους χρήστες. Οι χρήστες επιδιώκουν τη γρήγορη και έγκυρη εξυπηρέτησή τους. Η κάλυψη αυτής της ανάγκης από τους βιβλιοθηκονόμους είναι μια μεγάλη πρόκληση για αυτούς και μια σημαντική διαφήμιση για τα ιδρύματά τους.

### Ενίσχυση και Εξέλιξη του Προσωπικού

Το προφίλ των βιβλιοθηκονόμων αλλάζει. Οι επιστήμονες της πληροφορίας πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς σε θέματα νέων τεχνολογιών, στις βιβλιοθηκονομικές εξελίξεις και στον τρόπο που επικοινωνούν με τους χρήστες τους. Η διαδικασία αυτή της συνεχούς μάθησης ενισχύει τις γνώσεις τους και ενδυναμώνει την αυτοπεποίθησή τους.

### Αύξηση της Συμμετοχής του Προσωπικού στη Διαχείριση της Πληροφορίας και Επαγγελματική Ικανοποίησή του

Η αυξημένη συμμετοχή του βιβλιοθηκονόμου στην παροχή της πληροφορίας έχει ως αποτέλεσμα την τόνωση του επαγγελματικού του ενδιαφέροντος. Η έλλειψη πηγών

πληροφόρησης, λόγω της μείωσης της χρηματοδότησης, ώθησε το προσωπικό των βιβλιοθηκών στην αναζήτηση πηγών ανοιχτής πρόσβασης καθώς και στη διεύρυνση των συνεργασιών μεταξύ των βιβλιοθηκών. Το γεγονός αυτό ενίσχυσε το ρόλο των βιβλιοθηκονόμων και αύξησε την εργασιακή ικανοποίησή τους. Με δεδομένο ότι οι αποδοχές των υπαλλήλων μειώνονται συνεχώς η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια παράμετρος αξιολογήσιμη και μετρήσιμη από τους εργαζόμενους.

### Υπευθυνότητα στην Άσκηση των Καθηκόντων

Η διοίκηση της ολικής ποιότητας έχει ως παράμετρο την αύξηση της υπευθυνότητας του προσωπικού και της λειτουργίας του με επαγγελματικούς όρους. Οι υπάλληλοι των βιβλιοθηκών πρέπει να αποδεικνύουν σε κάθε συναλλαγή με το χρήστη την επιστημονική τους κατάρτιση και την επικοινωνιακή τους ικανότητα.

### Αύξηση της Συνεργατικότητας του Προσωπικού των Βιβλιοθηκών

Η ομάδα αποκτά αξία στη διοίκηση ολικής ποιότητας των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. Η έντονη εξειδίκευση των λειτουργιών που χαρακτήριζαν τις βιβλιοθήκες, κυρίως στη δεκαετία του '90, έχει αντικατασταθεί από την ομαδική εργασία και τις συλλογικές αποφάσεις και πρακτικές. Υπό την καθοδήγηση μιας εμπνευσμένης ηγεσίας οι υπάλληλοι της βιβλιοθήκης μπορούν να συνεργαστούν και να ανταλλάξουν τεχνογνωσία, προσφέροντας περισσότερες και πιο ποιοτικές υπηρεσίες στο κοινό τους.

### Ενίσχυση της Θέσης της Βιβλιοθήκης στον Οργανισμό

Η οργάνωση της βιβλιοθήκης με τις αρχές της ολικής ποιότητας ενδυναμώνει τη θέση της στον οργανισμό. Η συνεργασία της βιβλιοθήκης με τα τμήματα και τις σχολές θα ενισχύσει τη συμμετοχή της στην εκπαιδευτική διαδικασία και θα αναδείξει το ρόλο της. Ρόλος της βιβλιοθήκης είναι η διατήρηση και κυρίως η διάχυση της γνώσης. Οι φοιτητές των ιδρυμάτων που έχουν συνδυάσει τις υπηρεσίες των βιβλιοθηκών με την εκπαιδευτική διαδικασία και την έρευνα έχουν καλύτερες επιδόσεις. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί το Πανεπιστήμιο Κύπρου, όπου ο διευθυντής της βιβλιοθήκης συμμετέχει στη συνέλευση του ιδρύματος. Επιπλέον, οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες με αναβαθμισμένο ρόλο αποτελούν την καλύτερη διαφήμιση για τα ιδρύματά τους.

## Δυσκολίες στην Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Βιβλιοθήκες

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών αν και αυτονόητη συναντά πολλές δυσκολίες κατά την εφαρμογή της.

**Διάρκεια στην εφαρμογή της.** Προκειμένου να αποδώσει η εφαρμογή ενός προγράμματος το οποίο βασίζεται στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας πρέπει να δοθεί χρόνος. Συγκυριακή εφαρμογή δεν μπορεί να αλλάξει τον τρόπο που λειτουργεί η υπηρεσία. Οι διοικήσεις των ιδρυμάτων πρέπει να εξασφαλίσουν την συνέχεια αυτού του μοντέλου της διοίκησης, να εμπιστευτούν και να στηρίξουν το προσωπικό που καλείται να το εφαρμόσει.

**Διαδικασία συνεχούς εξέλιξης.** Η εφαρμογή ενός προγράμματος ποιότητας σε έναν οργανισμό στηρίζεται σε αρχές και πρότυπα τα οποία προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του φορέα. Η προσαρμογή αυτή μπορεί να είναι χρονοβόρα και να χαρακτηρίζεται από επιλογές περισσότερο ή λιγότερο εύστοχες. Έχει διαπιστωθεί ότι προκειμένου να αποδώσει ένα πρόγραμμα ολικής ποιότητας σε έναν οργανισμό χρειάζεται ένα διάστημα 3 με 5 χρόνων.

Επιπλέον είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να δαπανήσουν πολύ κόπο, χρόνο και χρήματα για να μπορέσουν να εξασφαλίσουν την επιτυχία του προγράμματος. Κυρίως όμως πρέπει να αλλάξει η κουλτούρα της διοίκησης και των ανθρώπων που εργάζονται στις βιβλιοθήκες προκειμένου να αποδεχτούν τις αλλαγές ως πρόκληση και όχι ως απειλή.

**Έλλειψη κουλτούρας συνεργασίας.** Η επιτυχία της εφαρμογής ενός προγράμματος ολικής ποιότητας στις βιβλιοθήκες εξαρτάται από το σύνολο των εργαζομένων που απασχολούνται σε αυτή. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα σε όλες τις βαθμίδες του στηρίζεται στην ατομική μάθηση. Η έλλειψη συνεργασίας στην εκπαιδευτική διαδικασία συνεχίζεται ως νοοτροπία και στη μετέπειτα επαγγελματική ζωή των ατόμων. Το γεγονός αυτό έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την ολική ποιότητα και την επίλυση των προβλημάτων που καλείται να λύσει. Στο χώρο των βιβλιοθηκών το πρόβλημα της έλλειψης συνεργατικότητας είναι πιο έντονο πρωτίστως γιατί τις περισσότερες φορές η εργασία του ενός εξαρτάται από την εργασία του άλλου.

**Η θέση και ο ρόλος της Βιβλιοθήκης μέσα στον οργανισμό.** Παρόλο που η ύπαρξη βιβλιοθηκών στην ελληνική τριτοβάθμια εκπαίδευση θεωρείται δεδομένη, η θέση της

στον οργανισμό είναι υποβαθμισμένη. Το γεγονός αυτό οφείλεται αφενός στην δομή της εκπαίδευσης η οποία δεν έχει συνδέσει τη μαθησιακή διαδικασία με την έρευνα και τις βιβλιοθήκες και αφετέρου στην αδυναμία των βιβλιοθηκονόμων να αναδείξουν τον επιστημονικό τους κλάδο. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι η εξίσωση της βιβλιοθήκης με τις υπόλοιπες διοικητικές υπηρεσίες των ιδρυμάτων και η αποκοπή της από το εκπαιδευτικό και ερευνητικό έργο των Α.Ε.Ι..

Ο διευθυντής της βιβλιοθήκης οφείλει με τις δράσεις του να αναδείξει το ρόλο της και την ιδιαιτερότητά της σε σχέση με τις άλλες διοικητικές υπηρεσίες. Οι προσπάθειές του πρέπει να έχουν αποδέκτες τόσο το προσωπικό της βιβλιοθήκης όσο και την υπόλοιπη ακαδημαϊκή κοινότητα.

Οι βιβλιοθήκες ως κέντρα τεκμηρίωσης και πληροφόρησης μπορεί να συμβάλλουν ουσιαστικά στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου των ιδρυμάτων. Επιπλέον θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως πόλος έλξης αξιόλογων ερευνητών.

**Η έλλειψη πόρων.** Ο παροχή επιστημονικής πληροφορίας έχει υψηλό κόστος. Η ακαδημαϊκή κοινότητα συνήθως δεν αντιλαμβάνεται το μέγεθος της δαπάνης. Για την εφαρμογή της ολικής ποιότητας στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες χρειάζεται η δέσμευση πόρων από τη διοίκηση των ιδρυμάτων. Η χρηματοδότηση αυτή πρέπει να έχει διάρκεια και να γίνεται με συνέπεια.

Η οικονομική κρίση επιβάλλει την επιλογή των πηγών πληροφόρησης που θα προμηθευτεί ένα ίδρυμα με πολύ αυστηρά κριτήρια, προκειμένου να μην υπάρχει άσκοπη διαρροή και σπατάλη πόρων. Η οικονομική στενότητα θα μπορούσε να λειτουργήσει και ως ένα φίλτρο καλύτερης και στοχευμένης επιλογής των πηγών πληροφόρησης με οικονομικά και ερευνητικά οφέλη.

**Οι διαφορετικές αντιλήψεις για την ποιότητα.** Η Harari (1993, p.58-60) προσδιορίζει την ποιότητα ως «την ολοκληρωμένη εμπειρία που έχει ο πελάτης με τον φορέα. Η ποιότητα είναι η ευκολία, η φιλικότητα, ο ενθουσιασμός, το ενδιαφέρον και η χαρά που ο φορέας προσφέρει στον πελάτη».

Στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες η ποιότητα αφορά στο μέγεθος και στη σημαντικότητα των συλλογών, στην τεχνική και ερευνητική υποστήριξη από το προσωπικό, στην καταλληλότητα του χώρου καθώς και στους όρους λειτουργίας του.

Επιπλέον ποιότητα στις βιβλιοθήκες είναι η προσβασιμότητά τους από όλη την ακαδημαϊκή κοινότητα, η εύκολη, γρήγορη και αξιόπιστη χρήση των υπηρεσιών τους καθώς και η ευελιξία τους στις αλλαγές και στην εξέλιξη.

Η διοίκηση πρέπει να φροντίσει να υπάρχει κοινή αντίληψη ως προς το τι θεωρεί ποιότητα. Πρέπει να επιδιώξει και να καταφέρει να καταστήσει σαφείς τους στόχους της υπηρεσίας προκειμένου να μην υπάρχουν παρερμηνείες που θα οδηγήσουν σε αποτυχία τους. Προσωπικές επιλογές και παράλληλες δράσεις δεν προωθούν την ποιότητα στις υπηρεσίες.

**Η δυσπιστία στην αξιολόγηση.** Η αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα έχει συνδυαστεί με την τιμωρία και την υποβάθμιση της υπηρεσίας. Η παθογένεια αυτή επηρεάζει και τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες.

Ο φόβος της αξιολόγησης εμποδίζει τη συνεχή αποτίμηση των υπηρεσιών που παρέχουν οι βιβλιοθήκες. Οι διοικήσεις των βιβλιοθηκών προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της έρευνας και της επιστήμης πρέπει να αναβαθμίζουν και να ενισχύουν τις υπηρεσίες τους. Οι αλλαγές αυτές δεν μπορούν να γίνονται αυθαίρετα αλλά πρέπει να προκύπτουν ύστερα από αξιολόγηση των υπαρχουσών υπηρεσιών και εκτίμηση της αναγκαιότητας των νέων υπηρεσιών.

Επιπλέον η αξιολόγηση αφορά άμεσα και το προσωπικό των βιβλιοθηκών. Οι βιβλιοθηκονόμοι προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του επαγγέλματός τους πρέπει να αξιολογούνται συνεχώς για τις γνώσεις τους και κυρίως για την ικανότητά τους να μαθαίνουν και να εναρμονίζονται με τα νέα δεδομένα. Για τους υπαλλήλους των βιβλιοθηκών πρέπει να έχει προβλεφθεί από τα ιδρύματα η δυνατότητα συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσής τους.

**Αντίσταση στην αλλαγή.** Οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από μια οργανωσιακή κουλτούρα η οποία είναι το αποτέλεσμα πολλών παραμέτρων (αποστολή οργανισμού, μοντέλο διοίκησης) και έχει διαμορφωθεί καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας του οργανισμού.

Οποιασδήποτε αλλαγή στην κουλτούρα ενός οργανισμού προκαλεί ανασφάλεια και καχυποψία στα μέλη του. Το γεγονός αυτό επιβάλλει τη σωστή οργάνωση των αλλαγών και την παροχή επαρκούς χρόνου στο προσωπικό προκειμένου να αφομοιώσει τις αλλαγές. Επιπλέον η διοίκηση πρέπει να έχει ξεκάθαρους στόχους και

να παρέχει στους υπαλλήλους την εκπαίδευση και τα μέσα για την υλοποίησή τους (StClair, 1997)

### Κόστος εφαρμογής της ποιότητας

Το κόστος της ποιότητας είναι μετρήσιμο και υπολογίσιμο στη διάρκεια της δημιουργίας των υπηρεσιών που παρέχουν στους χρήστες τους οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες.

Στη βιβλιογραφία συναντάμε δύο ερμηνείες του κόστους ποιότητας. Η πρώτη αναφέρεται στο «κόστος της ποιότητας» και υποδηλώνει το κόστος που προκύπτει από την κακή ποιότητα και η δεύτερη αναφέρεται στην «κοστολόγηση της ποιότητας» που αποτελεί τη μέθοδο μέτρησης του κόστους της βελτίωσης της (Brekke and Franzin, 2007).

Τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες τις απασχολεί το κόστος των υπηρεσιών που θα προσφέρουν αλλά και το κόστος που θα έχουν αν δεν καταφέρουν να τις προσφέρουν.

Το κόστος των προσφερόμενων υπηρεσιών επηρεάζεται από μια σειρά παραμέτρων όπως:

- **Ο προγραμματισμός.** Ο σωστός προγραμματισμός αποτελεί το πρώτο και σημαντικότερο βήμα για τη δημιουργία ποιοτικών υπηρεσιών σε μια βιβλιοθήκη. Για το λόγο αυτό χρειάζεται η συμβολή όλων των εμπλεκόμενων καθώς και η συνδρομή ειδικών επιστημόνων.

Σημαντική παράμετρος του σωστού προγραμματισμού είναι η βαθιά γνώση του φορέα, των αναγκών του και των στόχων του.

- **Η εκπαίδευση του προσωπικού.** Η συνεχής και όχι ευκαιριακή εκπαίδευση του προσωπικού των βιβλιοθηκών συμβάλλει στον περιορισμό του κόστους των νέων υπηρεσιών. Ο εκπαιδευμένος υπάλληλος είναι πιο ανοιχτός στις αλλαγές, πιο ικανός και ευπροσάρμοστος.
- **Ανανέωση εξοπλισμού.** Ο τεχνικός εξοπλισμός της βιβλιοθήκης (ηλεκτρονικοί υπολογιστές και σχετικός εξοπλισμός) πρέπει να ανανεώνεται και να αντικαθίσταται συχνά. Το κόστος αντικατάστασής του μπορεί να φαντάζει στις διοικήσεις των ιδρυμάτων μεγάλο αλλά στην πράξη μπορούν να



το αποσβήσουν σύντομα με την ταχύτητα λειτουργίας των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών.

- **Η συνεχής αξιολόγηση των υπηρεσιών.** Η συνεχής αξιολόγηση των υπηρεσιών και η έγκυρη βελτίωση ή αντικατάστασή τους συμβάλλει καθοριστικά στον έλεγχο του κόστους ποιότητας.

Η αξιολόγηση αφορά στις διαδικασίες που ακολουθούνται, στον υλικοτεχνικό εξοπλισμό που διαθέτει η βιβλιοθήκη, στην καταλληλότητα και απόδοση του προσωπικού, στην αποτελεσματικότητα των εξωτερικών συνεργατών και βέβαια στην ικανοποίηση του τελικού αποδέκτη των υπηρεσιών που είναι οι χρήστες.

Το κόστος της μη παροχής ή αστοχίας των υπηρεσιών αναλύεται σε:

- **Εσωτερικό κόστος αστοχίας.** Το εσωτερικό κόστος αστοχίας μιας ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης προκύπτει όταν οι υπηρεσίες που προσφέρει δεν προσαρμόζονται στις απαιτήσεις και τις ανάγκες των χρηστών της. Το κόστος αυτό το αντιλαμβάνεται κανείς στην καθημερινή λειτουργία της βιβλιοθήκης και γίνεται αισθητό κυρίως από το προσωπικό και όχι από το χρήστη.

Οι ελλείψεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό καθώς και η πλημμελής συντήρηση του υπάρχοντος, το μειωμένο προσωπικό καθώς και η γραφειοκρατία που επιβραδύνει τις διαδικασίες στο δημόσιο τομέα, προκαλούν τη δυσαρέσκεια του προσωπικού, τη σωματική και ψυχική του κούραση με αποτέλεσμα να μη λαμβάνει ικανοποίηση από την εργασία του και να μειώνεται το ενδιαφέρον του γι' αυτήν .

- **Εξωτερικό κόστος αστοχίας.** Το εξωτερικό κόστος αφορά στο κόστος που προκύπτει από την αδυναμία κάλυψης των αναγκών των χρηστών. Οι αναγνώστες θέλουν γρήγορη και έγκυρη εξυπηρέτηση, η οποία θα καλύπτει τις αυξημένες ανάγκες τους. Το κοινό των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών αποτελείται από άτομα με μέσο και υψηλό μορφωτικό επίπεδο, των οποίων οι πληροφοριακές ανάγκες είναι αυξημένες.

Η άστοχη ή ελλιπής εξυπηρέτηση των χρηστών οδηγεί σε απαξίωση της βιβλιοθήκης, έκπτωση της εκπαιδευτικής και ερευνητικής διαδικασίας και τελικά υποβάθμιση του εκπαιδευτικού ιδρύματος.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες είναι σημαντική όχι μόνο ως μέσο εξοικονόμησης οικονομικών πόρων αλλά κυρίως ως μέσο ανάπτυξης και καταξίωσης των βιβλιοθηκών στην ακαδημαϊκή κοινότητα.

Χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών από μια βιβλιοθήκη σημαίνει αδυναμία κάλυψης των πληροφοριακών αναγκών του κοινού της. Απόρροια αυτού του γεγονότος είναι η απώλεια των χρηστών, η μη χρήση των βιβλιοθηκών και η μείωση της χρηματοδότησης και του προσωπικού της.

## Προηγούμενη Έρευνα στο Θέμα

Η διεθνής και εγχώρια βιβλιογραφία σχετικά με τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες και τη διαδικασία αλλαγής του τρόπου οργάνωσής τους είναι πολύ πλούσια. Σημαντικές είναι και οι αναφορές σχετικά με τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει και το ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία στη διοίκηση των βιβλιοθηκών. Στις αναφορές αυτές έχουν προστεθεί τα τελευταία χρόνια πολλές μελέτες και άρθρα σχετικά με τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες.

Το πρώτο άρθρο πραγματεύεται το σχεδιασμό της πολιτικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών της Κένυας προκειμένου να μπορέσει να αναλάβει θέσεις ευθύνης με επιτυχία (Arita et. al., 2016).

Συγκεκριμένα, οι συγγραφείς καταγράφουν τις στρατηγικές ανάπτυξης των ηγετικών στελεχών και της διαδοχής της ηγεσίας στις πανεπιστημιακές βιβλιοθήκες, τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή την στρατηγική καθώς και τις διοικητικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες σήμερα.

Η έρευνα διεξήχθη μεταξύ τυχαίου δείγματος εκατό πανεπιστημιακών υπαλλήλων με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας από 5 πανεπιστημιακές βιβλιοθήκες της Κένυας. Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια και έγιναν ομάδες συζήτησης.

Ο προγραμματισμός της διαδοχής είναι σημαντικό κομμάτι της διαχείρισης της αλλαγής του απασχολεί το μάνατζμεντ των οργανισμών. Στόχος του προγραμματισμού είναι ο εντοπισμός των εν δυνάμει ηγετικών στελεχών, η καταγραφή των γνώσεών τους καθώς και τα σημεία που πρέπει να ενισχύσουν με κατάρτιση. Επιπλέον μέριμνα του προγραμματισμού είναι η καθοδήγηση και ενθάρρυνση των υπαλλήλων προκειμένου να προετοιμαστούν για να αναλάβουν θέσεις ευθύνης την κατάλληλη ώρα.

Η πρακτική του προγραμματισμού της διαδοχής είναι διαδεδομένη στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Μέριμνα των εταιριών είναι η συνέχεια στη διοίκηση ανεξάρτητα από τα άτομα που ηγούνται. Σημαντικές τράπεζες και εταιρίες στην Κένυα φροντίζουν να ετοιμάσουν τα στελέχη που είναι κατάλληλα για να αναλάβουν διευθυντικές θέσεις πριν λήξει η θητεία των προηγούμενων υπευθύνων.

Η ίδια πρακτική ακολουθείται και από τις ιδιωτικές βιβλιοθήκες στην Κένυα, οι οποίες πολλές φορές αντιμετώπισαν στο παρελθόν την ξαφνική αποχώρηση ενός βιβλιοθηκονόμου ή ενός διοικητικού στελέχους. Την ξαφνική αποχώρηση βιβλιοθηκονόμων που κατείχαν θέσεις υπευθύνου αντιμετώπισαν επίσης και αρκετά πανεπιστήμια στην Κένυα τα τελευταία χρόνια. Την κατάσταση αυτή όμως δεν μπόρεσαν να τη διαχειριστούν εύκολα λόγω της έλλειψης προγραμματισμού διαδοχής.

Η έρευνα έδειξε ότι η αδυναμία αυτή μπορεί να αντιμετωπιστεί με τη δημιουργία εργαστηρίων εκπαίδευσης νέων ηγετικών στελεχών στις πανεπιστημιακές βιβλιοθήκες. Ήδη κάποια πανεπιστήμια στη Κένυα έχουν υιοθετήσει αυτή την πολιτική και την έχουν εντάξει στο πρόγραμμα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Επιπλέον, η έρευνα επισήμανε ότι ακόμη και στις περιπτώσεις που το δυναμικό προσωπικό τα οποίο εκπαιδεύτηκε δεν είχε ιεραρχική εξέλιξη, είχε κέρδος από την εκπαίδευση που παρακολούθησε. Μερικά από τα οφέλη των βιβλιοθηκών από την εφαρμογή ενός προγράμματος διαδοχής της ηγεσίας είναι:

- Διευκολύνεται η εσωτερική αντικατάσταση
- Αυξάνεται το ανθρώπινο κεφάλαιο
- Ενισχύεται το ηθικό των εργαζομένων
- Βοηθά στην αποφυγή μείωσης της παραγωγικότητας
- Δημιουργεί ευκαιρίες για σταδιοδρομία
- Επιτρέπει στη βιβλιοθήκη να διατηρήσει τους ταλαντούχους υπαλλήλους
- Επιτρέπει στη βιβλιοθήκη να προσελκύσει ταλαντούχους υπαλλήλους
- Βοηθά τη βιβλιοθήκη να προετοιμαστεί για τις μελλοντικές προκλήσεις
- Διευκολύνει τη μεταφορά γνώσης
- Ελέγχει το κόστος των αλλαγών
- Εξοικονομεί χρόνο κατά τη διαδικασία της αλλαγής
- Διευκολύνει την εκπαίδευση των υπαλλήλων μέσω της χρήσης των εκπαιδευτικών αδειών και των εκπαιδευτικών υποτροφιών
- Αυξάνει τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης του προσωπικού

Η εφαρμογή της δράσης έχει και αντικειμενικές δυσκολίες. Μερικές από αυτές είναι:

- Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού στις βιβλιοθήκες
- Η εξισορρόπηση των φιλοδοξιών του προσωπικού με εκείνες της βιβλιοθήκης
- Η έλλειψη καθορισμένης πολιτικής για τη διαδοχή της διοίκησης στις βιβλιοθήκες

Για την επιτυχία ενός προγράμματος ανάπτυξης των ηγετικών στελεχών πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

- Να συσταθεί μια επιτροπή η οποία θα οργανώσει το πρόγραμμα. Η επιτροπή αυτή θα αποτελείται από βιβλιοθηκονόμους, τον υπεύθυνο του τμήματος ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, έναν οικονομολόγο και έναν εκπρόσωπο της διοίκησης.
- Να καθοριστεί η στρατηγική της βιβλιοθήκης. Η στρατηγική θα περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των σημερινών και μελλοντικών προτεραιοτήτων της βιβλιοθήκης.
- Να εντοπιστούν οι σημαντικές θέσεις σε μια βιβλιοθήκη, να γίνει περιγραφή των θέσεων καθώς και κατάρτιση της λίστας των υπαλλήλων που θα μπορούσαν να αναλάβουν αυτές τις θέσεις.
- Να καταγραφούν οι δεξιότητες των πιθανών υποψηφίων και να διαπιστωθούν έπειτα από συνέντευξη τα ενδιαφέροντά τους και οι φιλοδοξίες τους.
- Να αναπτυχθεί ένα πρόγραμμα ενίσχυσης των δεξιοτήτων των μελλοντικών στελεχών. Ο ελάχιστος χρόνος λειτουργίας του προγράμματος πρέπει να είναι τα δύο χρόνια.
- Η διοίκηση πρέπει να αξιολογεί συνεχώς το πρόγραμμα και να το αναθεωρεί κάθε φορά που διαπιστώνει ότι δεν ανταποκρίνεται στον αρχικό σχεδιασμό.

Συμπερασματικά η μελέτη επισημαίνει ότι ενώ στις περισσότερες ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες της Κένυας υπάρχει πολιτική στρατηγικής διοίκησης, αυτή όμως δεν περιλαμβάνει πρόγραμμα διαδοχής στις θέσεις ευθύνης. Επιπλέον τονίζεται ότι οι βιβλιοθήκες πρέπει να δημιουργήσουν τέτοια προγράμματα αφού δε θα επιβαρυνθούν οικονομικά από την εφαρμογή τους, αντιθέτως μάλιστα θα ενισχυθούν και θα αναδείξουν το ενδιαφέρον τους για το προσωπικό τους και το ίδρυμά τους.

Το επόμενο άρθρο αφορά μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Colorado State University (CSU). Το πανεπιστήμιο είχε το 2003 28.000 φοιτητές, 119 άτομα προσωπικό και δαπάνες ύψους 16 εκατ. δολαρίων. Οι βιβλιοθήκες αυτού του

πανεπιστήμιου στηρίζουν τα προγράμματα σπουδών του, την έρευνα καθώς και την προβολή του (Feldmann, Level and Liu, 2013).

Το 2008 στο CSUL ξεκίνησε μια μεταβατική περίοδος προκειμένου να γίνει μία αναδιοργάνωση στη δομή της βιβλιοθήκης. Αυτό θα γινόταν μέσα από μια αλλαγή στην ηγεσία της βιβλιοθήκης καθώς και με τη δημιουργία μιας πανεπιστημιακού επιπέδου βιβλιοθηκονομικής ομάδας εργασίας.

Η βιβλιοθηκονομική ομάδα εργασίας από τα μέσα του 2008 έως τα μέσα του 2009 ήταν υπεύθυνη για να κάνει συστάσεις σε σημαντικούς τομείς όπως είναι:

- Διατύπωση των σημείων για τη συνεργασία και το συντονισμό μεταξύ των βιβλιοθηκών και των Τμημάτων Πληροφορικής του CSU.
- Προσδιορισμός των στρατηγικών κατευθύνσεων για τις συλλογές της βιβλιοθήκης.
- Δημιουργία των νέων μοντέλων για την πρόσβαση σε πύλες πληροφόρησης.
- Ανάπτυξη ενός μοντέλου Μάθησης/ Πληροφόρησης.
- Επανεξέταση των καλύτερων μοντέλων για την επικοινωνία της βιβλιοθήκης με την ακαδημαϊκή κοινότητα.

Εκτός από την ομάδα εργασίας προσλήφθηκε ένας εξωτερικός σύμβουλος για να εξετάσει και να προτείνει τις ροές εργασίας και για να κάνει άλλες συστάσεις προς το CSUL και τη βιβλιοθηκονομική ομάδα εργασίας. Η βιβλιοθηκονομική ομάδα εργασίας εντόπισε μια προοδευτική στρατηγική που θα επιτρέψει στις βιβλιοθήκες του CSU να αναλάβουν ηγετικό ρόλο μεταξύ των ερευνητικών ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Για να εντοπίσουν ποια στρατηγική θα εφαρμόσουν, έκαναν μια SWOTανάλυση της βιβλιοθήκης. Η SWOTανάλυση είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε κυρίως από τις επιχειρήσεις, ωστόσο τα τελευταία χρόνια υιοθετείται όλο και περισσότερο από τις βιβλιοθήκες.

Το αποτέλεσμα όλη αυτής της αναδιάρθρωσης ήταν να αναζητήσει το Συμβούλιο των βιβλιοθηκών νέους τρόπους και ευκαιρίες που προσφέρονται από τοπικούς και εθνικούς οργανισμούς. Επιπλέον αξιοσημείωτη αλλαγή της αναδιάρθρωσης ήταν ότι ένας σημαντικός αριθμός των βιβλιοθηκονόμων τώρα προεδρεύει αυτών των

πρωτοβουλιών. Η επιλογή αυτών των βιβλιοθηκονόμων έγινε με βάση την επαγγελματική τους κατάρτιση, τις δυνάμεις και τα συμφέροντά τους.

Ο βιβλιοθηκονόμος Harper και η Corral, καθηγήτρια του τμήματος βιβλιοθηκονομίας και συστημάτων της πληροφόρησης του πανεπιστημίου Pittsburgh, ασχολείται με τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις βρετανικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες (Harper and Corral, 2011).

Το Ηνωμένο Βασίλειο εισήλθε στην οικονομική κρίση τον Ιανουάριο του 2009. Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες δέχτηκαν περικοπές από την αρχή της κρίσης. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην άμεση εξάρτηση των βρετανικών πανεπιστημίων από τον κρατικό προϋπολογισμό και τις δημόσιες δαπάνες καθώς και από τη μείωση των εσόδων της αγγλικής βιομηχανίας. Πολλές επιχειρήσεις στην Αγγλία στηρίζουν οικονομικά τα δημόσια και ιδιωτικά πανεπιστήμια. Η μείωση της κερδοφορίας τους επέφερε και τη μείωση των χρημάτων που πρόσφεραν στα πανεπιστήμια με τη μορφή χορηγιών.

Η έρευνα της καθηγήτριας διεξήχθη το καλοκαίρι του 2009, στην αρχή της οικονομικής κρίσης, και ασχολήθηκε με τις επιπτώσεις της στο ανθρώπινο δυναμικό των βιβλιοθηκών, στη δομή των υπηρεσιών, στην ανάπτυξη των συλλογών και στην προμήθεια των βιβλιογραφικών πηγών, στον τρόπο λειτουργίας τους (κυρίως για τη μείωση του ωραρίου τους) καθώς και στο μελλοντικό προγραμματισμό τους.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε περιλάμβανε ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις από 12 διευθυντικά στελέχη 5 πανεπιστημίων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η οικονομική κρίση έπληξε αρχικά το ανθρώπινο δυναμικό των βιβλιοθηκών και τον αριθμό των συνδρομών των περιοδικών που συνέχισαν να ανανεώνουν. Επιπλέον στο άρθρο επισημαίνεται η σταθερή δέσμευση των βρετανικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών να διατηρήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους, παρά τις αντίξοες συνθήκες, καθώς και τον καθοριστικό ρόλο των χειρισμών στο θέμα που έχει προκύψει από τις διοικήσεις των βιβλιοθηκών και των ιδρυμάτων.

Η τελευταία αναφορά ασχολείται με την καταγραφή των απόψεων πολλών διευθυντών ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας

των βιβλιοθηκών τους την περίοδο της οικονομικής κρίσης (Βαζαίου και Κωσταγιόλας, 2013).

Επιπλέον στο κείμενο αναφέρονται στοιχεία σχετικά με τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που έγινε σχετικά με το θέμα. Επίσης γίνεται και σύγκριση της έρευνας με προηγούμενες έρευνες.

Στο πρώτο μέρος της εισήγησης γίνεται αναφορά στην κατάσταση των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών κατά την περίοδο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Κοινή διαπίστωση των συγγραφέων είναι ότι οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες έχουν υποστεί μειώσεις στους προϋπολογισμούς τους και στο προσωπικό τους ακόμη και στις οικονομικά ισχυρές χώρες.

Οι περικοπές αυτές είναι τόσο έντονες και έχουν δημιουργήσει τόσες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των βιβλιοθηκών που και με το πέρας της οικονομικής κρίσης θα είναι πολύ δύσκολη η επιστροφή τους στην προηγούμενη κατάσταση.

Οι συνεργασίες μεταξύ των βιβλιοθηκών ή οι συνεργασίες των βιβλιοθηκών με άλλους φορείς είναι στην παρούσα φάση η πιο αξιόπιστη λύση στο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν. Τα συνεργατικά δίκτυα θα βοηθήσουν τις βιβλιοθήκες τόσο στην αντιμετώπιση των οικονομικών τους δυσκολιών όσο και στην ανταλλαγή τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών.

Τέλος, στην ενότητα αυτή διαπιστώνεται το γεγονός της αύξησης του αναγνωστικού κοινού και των αναγκών που αυτό έχει. Οι χρήστες των βιβλιοθηκών δεν μπορούν να προμηθευτούν τις βιβλιογραφικές πηγές με δικούς τους πόρους και γι' αυτόν το λόγο επισκέπτονται πιο συχνά τις βιβλιοθήκες.

Στην εισήγηση, επίσης, παρουσιάζεται μια εμπειρική διερεύνηση των επιδράσεων της οικονομικής κρίσης στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τα μέσα Ιουλίου 2013 έως τα τέλη Αυγούστου 2013 και είναι βασισμένη σε σχετικά πρόσφατη έρευνα που έγινε από το University College of London.

Σκοπό της έρευνας αποτελεί η αποτύπωση των απόψεων των διευθυντών των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών εν μέσω οικονομικής κρίσης. Η επιλογή των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων δεν έγινε με τυχαία κριτήρια. Η διεξαγωγή της έρευνας



πραγματοποιήθηκε μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων και απαντήσεων που στάλθηκαν μέσω της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας.

Η επιλογή του δείγματος αποτελείται από 20 ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Οι διευθυντές παράθεσαν την γνώμη τους στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποιές είναι οι εκτιμήσεις σας σχετικά με την ανάκαμψη της οικονομίας στα επόμενα δύο χρόνια;
- Ποιές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες θεωρείτε δυσμενέστερες ως προς την εύρυθμη λειτουργία των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων;
- Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις σας πρόκειται να πραγματοποιηθούν περαιτέρω μειώσεις των πόρων των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών;
- Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις σας πρόκειται να συγχωνευθούν ή να καταργηθούν οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες;
- Θεωρείτε ότι η οικονομική κρίση μπορεί να αποτελεί και ευκαιρία για τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες;
- Η λήψη αποφάσεων πραγματοποιείται κυρίως με οικονομικά κριτήρια ή και άλλους παράγοντες;
- Θεωρείτε ότι οι συνεργασίες μεταξύ των ακαδημαϊκών ή και άλλων ειδών βιβλιοθηκών δύνανται να συνδράμουν ως μέθοδοι ανάπτυξης εν μέσω οικονομικής κρίσης;

Η έρευνα κατέγραψε τις δυσκολίες που βιώνουν οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες καθώς και την απαισιοδοξία των διευθυντών για τις μελλοντικές εξελίξεις και την προοπτική ανάκαμψης. Επιπλέον με την έρευνα αυτή επιβεβαιώθηκε η αύξηση των χρηστών των βιβλιοθηκών και των βιβλιογραφικών τους αναγκών. Μόνη λύση για την αντιμετώπιση αυτών των αναγκών είναι η δημιουργία συνεργατικών δικτύων.

Το τρίτο και τελευταίο μέρος του κειμένου αφορά στη σύγκριση της έρευνας και στη σύνδεσή της με άλλες έρευνες. Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Οκτώβριο του 2009 απ' το Charleston Observatory και συμμετείχαν 835 βιβλιοθήκες σε σύνολο 61 χωρών ανά τον κόσμο. Στην αντίστοιχη έρευνα που διεξάχθηκε στον ελλαδικό χώρο συμμετείχαν 20 από τις 37 ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες που υπάρχουν.

Τα προβλήματα που διαπιστώθηκαν και στις δύο έρευνες, σε διαφορετική κλίμακα βέβαια, είναι κοινά και αντικατοπτρίζουν τη δύσκολη κατάσταση που επικρατεί στο χώρο των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών παγκοσμίως.

Κοινή είναι όμως και η αισιοδοξία των υπευθύνων των βιβλιοθηκών ότι η συνεργασία μεταξύ των βιβλιοθηκών και η προσήλωσή τους στον στόχο τους, που δεν είναι άλλος από την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους αναγνώστες, είναι η μόνη λύση στα προβλήματά τους.

## Μελέτη Περίπτωσης

### Βιβλιοθήκη Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ.

Στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας θα εφαρμόσουμε το εργαλείο της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων – Balanced Scorecard στη βιβλιοθήκη του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ.

Η Βιβλιοθήκη του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. υπάγεται στο Τμήμα Εκδόσεων και Βιβλιοθήκης της Διεύθυνσης Συντονισμού Σπουδών και Σπουδαστικής Μέριμνας. Ως υπηρεσία υπάρχει από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. το 1983.

Στο χώρο που στεγάζεται σήμερα μεταφέρθηκε το 2006. Τα τμήματα της βιβλιοθήκης αναπτύσσονται σε τρία επίπεδα. Στο ισόγειο του κτιρίου βρίσκεται το βιβλιοστάσιο με 16.000 τίτλους βιβλίων (περίπου 39.600 αντίτυπα), η αίθουσα πρόσβασης στο internet με 28 υπολογιστές, το γραφείο εξυπηρέτησης του κοινού καθώς και τα γραφεία του προσωπικού. Στο δεύτερο επίπεδο υπάρχει η υπηρεσία διανομής των πανεπιστημιακών συγγραμμάτων (ΕΥΔΟΞΟΣ) και η αίθουσα εκμάθησης ξένων γλωσσών. Στο τελευταίο πάτωμα βρίσκεται το αναγνωστήριο, η συλλογή των περιοδικών εκδόσεων (215 τίτλοι περιοδικών), η συλλογή των διπλωματικών εργασιών καθώς και το πληροφοριακό υλικό. Το σύνολο του υλικού της βιβλιοθήκης είναι αυτοματοποιημένο και προσβάσιμο από τους αναγνώστες.

Στη βιβλιοθήκη εργάζονται δέκα άτομα. Οκτώ από αυτούς είναι πτυχιούχοι βιβλιοθηκονόμοι, ένας είναι ειδικός πληροφορικής και ένας διοικητικός υπάλληλος.

Η βιβλιοθήκη του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. συμμετέχει σε όλα τα προγράμματα και τις δράσεις που διαδραματίζονται στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες της χώρας και συνεισφέρει στην εκπαιδευτική διαδικασία του ιδρύματος προσφέροντας τις πληροφοριακές της υπηρεσίες.

**Όραμά** μας είναι η βιβλιοθήκη να αναπτυχθεί πάνω στον άξονα καινοτομία και εξωστρέφεια προκειμένου να γίνει η καρδιά της εκπαιδευτικής, επιστημονικής και πολιτιστικής ζωής του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ.



Βιβλιοθήκη Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ.

Η **στρατηγική** που πρέπει να ακολουθηθεί για την υλοποίηση αυτού του οράματος πρέπει να περιλαμβάνει τους παρακάτω γενικούς στόχους:

- Δημιουργία νέων υπηρεσιών
- Συμμετοχή σε συνεργατικά δίκτυα βιβλιοθηκών
- Συνεργασία με τα μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών του ιδρύματος
- Σύνδεση των υπηρεσιών της με την εκπαιδευτική διαδικασία
- Ανάπτυξη πολιτιστικών δράσεων με την συμμετοχή μελών ΕΠ και φοιτητών
- Προσέλκυση χορηγιών
- Αύξηση της επισκεψιμότητας

## S.W.O.T. Ανάλυση

<b>Strengths – Δυνατά Σημεία</b>	<b>Weaknesses – Αδύνατα Σημεία</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επαρκές προσωπικό</li> <li>• Εξειδικευμένο προσωπικό αυξημένων προσόντων</li> <li>• Σύγχρονο κτήριο</li> <li>• Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες</li> <li>• Πολλές και ποιοτικές υπηρεσίες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χαμηλός προϋπολογισμός</li> <li>• Παλιός ηλεκτρονικός εξοπλισμός</li> <li>• Έλλειψη κονδυλίων για συντήρηση των εγκαταστάσεων</li> <li>• Μειωμένη συνεργασία με το ΕΠ – μειωμένη συμμετοχή στην εκπαιδευτική διαδικασία</li> <li>• Χαμηλή προβολή του έργου και των υπηρεσιών της</li> </ul>
<b>Opportunities – Ευκαιρίες</b>	<b>Threats – Απειλές</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμμετοχή σε συνεργατικά δίκτυα</li> <li>• Συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού</li> <li>• Συνεργασία με τα μεταπτυχιακά προγράμματα του ιδρύματος</li> <li>• Ανάπτυξη της έρευνας από το ίδρυμα</li> <li>• Αναβάθμιση της Τεχνολογικής Εκπαίδευσης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγχώνευση ιδρυμάτων και υπηρεσιών</li> <li>• Χαμηλοί προϋπολογισμοί των ιδρυμάτων</li> <li>• Μειωμένο ενδιαφέρον από το αρμόδιο Υπουργείο για τις βιβλιοθήκες</li> <li>• Έλλειψη αναγνωστικής κουλτούρας από τους φοιτητές</li> <li>• Χαμηλά επίπεδα έρευνας στα ιδρύματα</li> </ul>

## **Δυνατά Σημεία**

**Επαρκές προσωπικό.** Η βιβλιοθήκη του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. στελεχώνεται από οκτώ βιβλιοθηκονόμους, έναν πτυχιούχο πληροφορικής και έναν διοικητικό υπάλληλο. Το προσωπικό μπορεί να είναι λιγότερο από αυτό που προβλέπουν τα διεθνή βιβλιοθηκονομικά πρότυπα, θεωρείται ωστόσο επαρκές για τα ελληνικά δεδομένα.

Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες λόγω του διευρυμένου ωραρίου λειτουργίας τους καθώς και των πολλών και διαφορετικών υπηρεσιών που παρέχουν χρειάζεται να απασχολούν πολλά άτομα. Η βιβλιοθήκη του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. καλύπτει αυτή την ανάγκη ικανοποιητικά.

**Εξειδικευμένο προσωπικό αυξημένων προσόντων.** Το σύνολο του προσωπικού είναι πτυχιούχοι ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και τέσσερα άτομα από αυτά έχουν και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Το γεγονός αυτό καθιστά τους υπαλλήλους της βιβλιοθήκης γνωστικά επαρκείς προκειμένου να ανταποκριθούν στις αυξημένες ανάγκες τόσο του χώρου των βιβλιοθηκών και της πληροφόρησης όσο και της κοινότητας που δραστηριοποιούνται αφού ο ακαδημαϊκός χώρος απαιτεί εξειδίκευση και πολυεπίπεδη γνώση.

**Σύγχρονο κτίριο.** Το κτίριο που στεγάζεται σήμερα η βιβλιοθήκη είναι ευρύχωρο και σύγχρονο. Οι χώροι του είναι επαρκείς και ανταποκρίνονται στις ανάγκες της πολυπληθούς κοινότητας που εξυπηρετεί. Επιπλέον οι χώροι της βιβλιοθήκης της δίνουν τη δυνατότητα, υπό τις κατάλληλες προϋποθέσεις, να αναπτύξει νέες υπηρεσίες.

**Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες.** Το σύνολο του υλικού είναι αυτοματοποιημένο σύμφωνα με τα διεθνή βιβλιοθηκονομικά πρότυπα και προσβάσιμο από τους αναγνώστες. Το γεγονός αυτό διευκολύνει τους χρήστες αφού έχουν γρήγορη πρόσβαση στις πληροφοριακές πηγές. Επιπλέον μπορούν να κάνουν τη βιβλιογραφική τους έρευνα από το χώρο τους εφόσον ο κατάλογος της βιβλιοθήκης είναι ανοιχτής πρόσβασης.

**Πολλές και ποιοτικές υπηρεσίες.** Η βιβλιοθήκη του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. έχει κατορθώσει να προσφέρει στους αναγνώστες της πολλές υπηρεσίες. Η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών της αναγνωρίζεται τόσο από τους φοιτητές όσο και από τις βιβλιοθήκες με τις οποίες συνεργάζεται.

Ο διαδανεισμός των βιβλίων, η παροχή ασύρματου internet, η εκπαίδευση των χρηστών στις μεθόδους βιβλιογραφικής αναζήτησης, το ιδρυματικό αποθετήριο καθώς και η διανομή πανεπιστημιακών συγγραμμάτων είναι μερικές από τις πολλές υπηρεσίες που προσφέρει. Στόχος της βιβλιοθήκης είναι η συνεχής ενίσχυση των υπηρεσιών της καθώς και η προσθήκη νέων.

### **Αδύνατα Σημεία**

**Χαμηλός προϋπολογισμός.** Οι δαπάνες για την παιδεία μειώθηκαν δραματικά τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης. Οι προϋπολογισμοί των βιβλιοθηκών είχαν επίσης φθίνουσα πορεία και σε πολλές περιπτώσεις υπήρξαν και μηδενικοί. Ο προϋπολογισμός της βιβλιοθήκης του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. κινήθηκε σε αντίστοιχα επίπεδα με ό,τι αυτό συνεπάγεται για τον εμπλουτισμό και την ενημέρωση των συλλογών της.

**Παλιός ηλεκτρονικός εξοπλισμός.** Η μείωση των δαπανών για την εκπαίδευση είχε ως αποτέλεσμα και την αδυναμία ανανέωσης και αναβάθμισης των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των λοιπών ηλεκτρονικών συσκευών της βιβλιοθήκης. Ο υπάρχων εξοπλισμός δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις αυξημένες ανάγκες της βιβλιοθήκης.

**Έλλειψη κονδυλίων για συντήρηση των εγκαταστάσεων.** Το νέο κτίριο της βιβλιοθήκης μπορεί να καλύπτει τις ανάγκες στέγασης των υπηρεσιών της αλλά χρειάζεται αυξημένα κονδύλια για τη λειτουργία και τη συντήρησή του. Λόγω της παρούσας οικονομικής κατάστασης η ανταπόκριση σε αυτές τις ανάγκες αντιμετωπίζει σοβαρές δυσκολίες.

**Μειωμένη συνεργασία με το ΕΠ – μειωμένη συμμετοχή στην εκπαιδευτική διαδικασία.** Οι βιβλιογραφικές πηγές που μπορεί να προσφέρει η βιβλιοθήκη στα μέλη ΕΠ προκειμένου να οργανώσουν τα μαθήματα τους είναι πολλές. Παρόλα αυτά παρατηρείται μειωμένη συνεργασία των μελών ΕΠ και των βιβλιοθηκονόμων στο στάδιο της βιβλιογραφικής κάλυψης των μαθημάτων.

### **Ευκαιρίες**

**Συμμετοχή σε συνεργατικά δίκτυα.** Οι βιβλιοθήκες έχουν δημιουργήσει συνεργατικά δίκτυα στα πρότυπα των αντίστοιχων δικτύων που υπάρχουν στο εξωτερικό. Βασικοί εταίροι αυτών των δικτύων είναι οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Στόχος τους είναι η ανταλλαγή τεχνογνωσίας, η παροχή επιπλέον υπηρεσιών στους

αναγνώστες τους και βέβαια η οικονομική τους συνεργασία προκειμένου να ανταποκριθούν στις δύσκολες οικονομικές συνθήκες που καλούνται να λειτουργήσουν.

**Συμμετοχή του προσωπικού σε ευρωπαϊκά προγράμματα εκπαίδευσής του.** Η ευρωπαϊκή ένωση δίνει την ευκαιρία σε πολλές επαγγελματικές και επιστημονικές ομάδες να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα και επιμορφώσεις. Οι βιβλιοθηκονόμοι έχουν την ευκαιρία να εκπαιδευτούν και να ενημερωθούν για τις ευρωπαϊκές εξελίξεις στο χώρο των βιβλιοθηκών, εκμεταλλευόμενοι τη δυνατότητα που τους δίνεται.

**Συνεργασία με τα μεταπτυχιακά προγράμματα του ιδρύματος.** Τα μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών αναπτύσσονται δυναμικά στο ίδρυμα. Η στενότερη συνεργασία της βιβλιοθήκης με αυτά θα διευκολύνει τις σπουδές των φοιτητών και θα τονώσει το κύρος της βιβλιοθήκης και του ιδρύματος.

**Ανάπτυξη της έρευνας από το ίδρυμα.** Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες ενισχύονται και αποκτούν ιδιαίτερο επιστημονικό ενδιαφέρον στα ιδρύματα που διεξάγεται έρευνα. Η ερευνητική διαδικασία χρειάζεται έντονη βιβλιογραφική στήριξη και η βιβλιοθήκη είναι υπεύθυνη για αυτό. Η ανάπτυξη της έρευνας από το ίδρυμα αποτελεί ευκαιρία και πρόκληση για τη βιβλιοθήκη του ιδρύματος.

**Αναβάθμιση της Τεχνολογικής Εκπαίδευσης.** Η εξέλιξη της τεχνολογικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα επιβεβαιώνει την ανοδική της πορεία. Επιπλέον η ανταπόκριση των επαγγελματιών που καλύπτει η τεχνική εκπαίδευση στην αγορά εργασίας ενισχύει την αισιοδοξία για την περεταίρω ανάπτυξή της. Η βιβλιοθήκη ενός ιδρύματος τεχνολογικής εκπαίδευσης μπορεί να ωφεληθεί από αυτήν τη συγκυρία και να αναπτύξει δράσεις και υπηρεσίες για την ενίσχυσή της.

### **Απειλές**

**Συγχώνευση ιδρυμάτων και υπηρεσιών.** Η ενδεχόμενη συγχώνευση ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης συνεπάγεται και συγχώνευση των υπηρεσιών τους. Η εξέλιξη αυτή αποτελεί απειλή για τη βιβλιοθήκη μια και η υπάρχουσα αυτονομία της, της εξασφαλίζει την ευελιξία της διοίκησής της.



Επιπλέον οι υπηρεσίες και το ύφος της βιβλιοθήκης είναι προσανατολισμένα στις ανάγκες των τμημάτων που καλύπτει. Οποιαδήποτε αλλαγή θα σηματοδοτήσει μεγάλες αλλαγές και δύσκολη προσαρμογή.

**Χαμηλοί προϋπολογισμοί των ιδρυμάτων.** Οι χαμηλοί προϋπολογισμοί των ιδρυμάτων, που σε πολλές περιπτώσεις δεν επαρκούν να καλύψουν τις λειτουργικές τους ανάγκες, δεν τους επιτρέπουν τη χρηματοδότηση των βιβλιοθηκών.

Η προμήθεια των βιβλίων, οι συνδρομές των περιοδικών και των βάσεων δεδομένων έχουν υψηλό κόστος το οποίο, πλέον, δεν μπορεί να καλυφθεί.

Με την υπάρχουσα οικονομική κατάσταση η βιωσιμότητα των βιβλιοθηκών απασχολεί έντονα την πανεπιστημιακή κοινότητα.

**Μειωμένο ενδιαφέρον από το αρμόδιο Υπουργείο για τις βιβλιοθήκες.** Το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων στην προσπάθειά του να μειώσει τις λειτουργικές ανάγκες του δημόσιου τομέα, προχώρησε σε δραστικές περικοπές των δαπανών σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης.

Στα πλαίσια αυτής της διαδικασίας ελαχιστοποίησε τους προϋπολογισμούς των βιβλιοθηκών και διέκοψε τη συνέχιση της χρηματοδότησης των ηλεκτρονικών περιοδικών και βάσεων δεδομένων. Τα εργαλεία αυτά αποτελούν τον κορμό της βιβλιοθηκονομικής εργασίας μιας ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης και η συνέχισή τους θεωρείται επιβεβλημένη.

**Έλλειψη αναγνωστικής κουλτούρας από τους φοιτητές.** Με το πέρας των χρόνων παρατηρείται μείωση της αναγνωστικής κουλτούρας των νέων. Οι λόγοι είναι πολλοί και σχετίζονται τόσο με τη δομή της προσφερόμενης εκπαίδευσης όσο και με κοινωνικά, οικονομικά και πολιτικά αίτια.

Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι η μείωση των συστηματικών και συνειδητοποιημένων αναγνωστών με ό,τι αυτό σημαίνει για την εκπαίδευση, την έρευνα και βέβαια για τις βιβλιοθήκες.

**Χαμηλά επίπεδα έρευνας στα ιδρύματα.** Το Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. δεν έχει αναπτύξει την ερευνητική δραστηριότητα ανάλογα με το εκπαιδευτικό του έργο και την εν γένει παρουσία του στην τριτοβάθμια εκπαίδευση της χώρας. Η μειωμένη έρευνα αφαιρεί

από τη βιβλιοθήκη το κίνητρο για νέες υπηρεσίες υψηλότερου επιστημονικού ενδιαφέροντος.

Μελετώντας κανείς τη SWOT ανάλυση της βιβλιοθήκης του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. οδηγείται στις ακόλουθες στρατηγικές επιλογές:

- Δημιουργία συνεργασιών με τις σχολές του ιδρύματος αξιοποιώντας το συγκριτικό πλεονέκτημα του εξειδικευμένου προσωπικού και των ποιοτικών υπηρεσιών που έχει η βιβλιοθήκη.
- Προβολή των υπηρεσιών και του έργου της βιβλιοθήκης στοχεύοντας στην αύξηση των χρηστών της και στη συμμετοχή της σε συνεργατικά δίκτυα.
- Στενότερη συνεργασία με τη διοίκηση του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. στοχεύοντας στην καλύτερη αντιμετώπιση των λειτουργικών προβλημάτων της βιβλιοθήκης.
- Ανάπτυξη συνεργατικής κουλτούρας και εξωστρέφειας της βιβλιοθήκης προκειμένου να συνεργαστεί με όλους τους διαθέσιμους συνεργάτες στοχεύοντας σε πολλαπλά οφέλη (οικονομικά και μη).

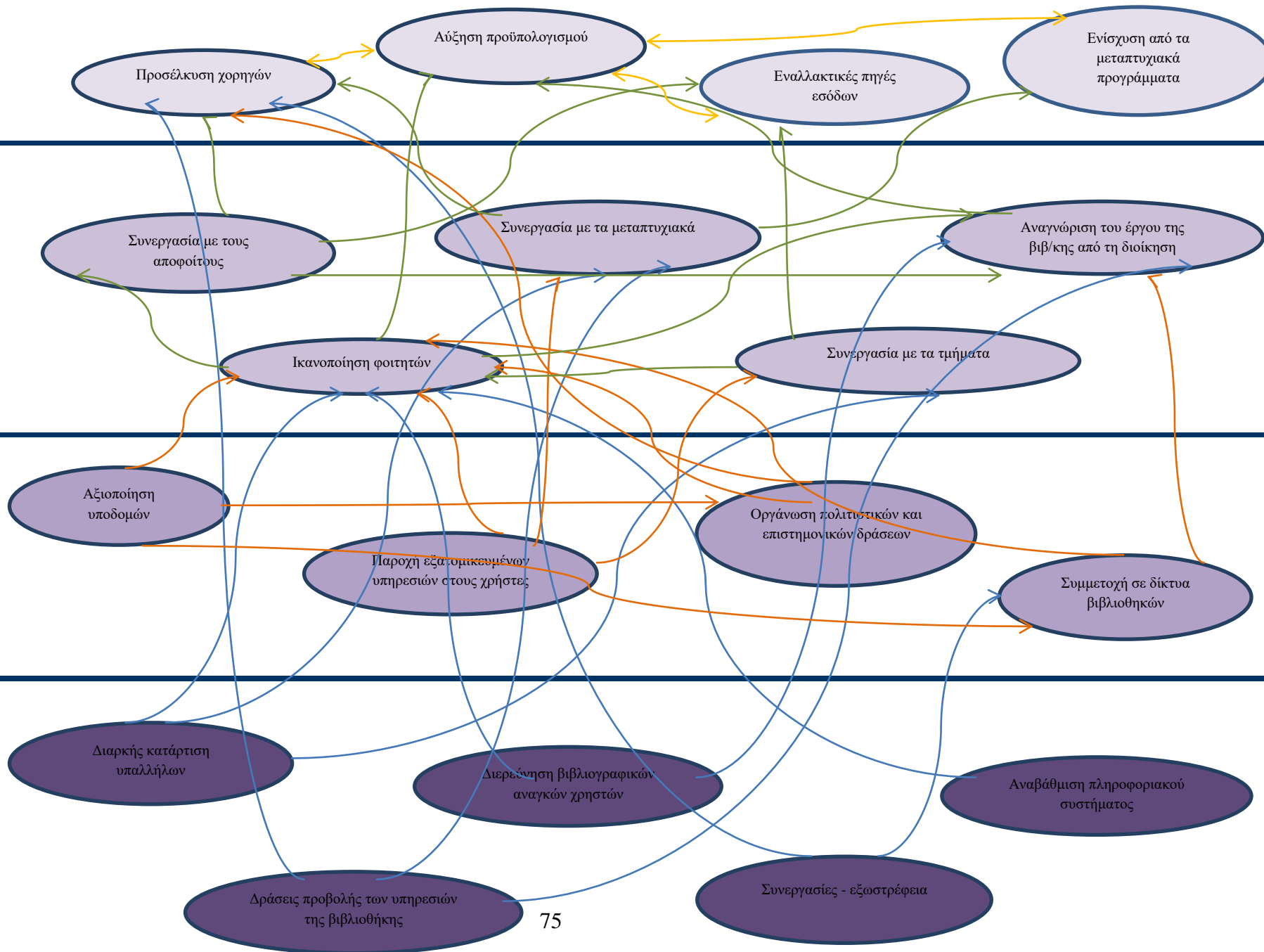
# Στρατηγικός χάρτης

Πτυχή  
χρηματοοικονομική

Πτυχή  
ωφελουμένων

Πτυχή εσωτερικών  
διαδικασιών

Πτυχή ανάπτυξης  
και καινοτομίας



Συνδέσεις Στρατηγικού Χάρτη		
Πτυχή Ανάπτυξης και Καινοτομίας		
Διαρκής Κατάρτιση Υπαλλήλων	Ικανοποίηση Φοιτητών (πτυχή ωφελουμένων)	Μόνο καλά καταρτισμένοι βιβλιοθηκονόμοι μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των χρηστών
	Συνεργασία με τα Μεταπτυχιακά (πτυχή ωφελουμένων)	Να διευκολύνεται η συμμετοχή των υπαλλήλων στα μεταπτυχιακά προγράμματα του ιδρύματος
	Συνεργασία με τα Τμήματα (πτυχή ωφελουμένων)	Οργάνωση από τα Τμήματα επιμορφώσεων σε αντικείμενα που ενδιαφέρουν τους υπαλλήλους (ξένες γλώσσες, πληροφορική κλπ.)
Δράσεις Προβολής των Υπηρεσιών της Βιβλιοθήκης	Προσέλκυση Χορηγών (πτυχή χρηματοοικονομικών)	Η προβολή του έργου της βιβλιοθήκης θα συνεισφέρει στην προσέλκυση χορηγών, κυρίως από φορείς και επιχειρήσεις της τοπικής κοινωνίας καθώς και από τον κύκλο των αποφοίτων του ιδρύματος
	Αναγνώριση του Έργου της Βιβλιοθήκης από τη Διοίκηση (πτυχή ωφελουμένων)	Οι δράσεις που προβάλλουν το έργο της βιβλιοθήκης συμβάλουν στην ενημέρωση της διοίκησης για το έργο που επιτελείται από αυτήν. Η δουλειά που συντελείται στη βιβλιοθήκη είναι ο καλύτερος τρόπος για να προσεγγίσει κανείς τη διοίκηση και να κερδίσει την εμπιστοσύνη της
	Συνεργασία με τα Μεταπτυχιακά (πτυχή ωφελουμένων)	Η ενημέρωση των μεταπτυχιακών φοιτητών για τις υπηρεσίες που τους παρέχει η βιβλιοθήκη του ιδρύματος καθώς και η δημιουργία ειδικών ξεναγήσεων για αυτούς θα προβάλλει το έργο της βιβλιοθήκης και θα ενισχύσει το κύρος των μεταπτυχιακών
Διερεύνηση Βιβλιογραφικών Αναγκών Χρηστών	Ικανοποίηση Φοιτητών (πτυχή ωφελουμένων)	Η ικανοποίηση των φοιτητών είναι πρωταρχικός στόχος της βιβλιοθήκης. Η συνεχής διερεύνηση των αναγκών τους θεωρείται αναγκαία
	Αναγνώριση του Έργου της Βιβλιοθήκης από τη Διοίκηση (πτυχή ωφελουμένων)	Η ικανοποίηση των αναγκών των φοιτητών είναι πρωταρχική μέριμνα της διοίκησης. Οι υπηρεσίες που εξυπηρετούν αυτές τις ανάγκες ανταποκρίνονται στην επιδίωξή της
Συνεργασίες – Εξωστρέφεια	Προσέλκυση Χορηγών (πτυχή χρηματοοικονομικών)	Οι συνεργασίες της βιβλιοθήκης με τοπικούς φορείς και επιχειρήσεις θα συμβάλλουν στην προσέλκυση χορηγών
	Συμμετοχή σε Δίκτυα Βιβλιοθηκών (πτυχή εσωτερικών διαδικασιών)	Η βιβλιοθήκη πρέπει να επιδιώξει τη συμμετοχή της σε δίκτυα βιβλιοθηκών
Αναβάθμιση Πληροφοριακού Συστήματος	Ικανοποίηση Φοιτητών (πτυχή ωφελουμένων)	Οι υπηρεσίες των βιβλιοθηκών είναι αυτοματοποιημένες. Η αναβάθμιση του πληροφοριακού της συστήματος είναι μείζονος σημασίας

## Συνδέσεις Στρατηγικού Χάρτη

### Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών

Αξιοποίηση Υποδομών	Ικανοποίηση Φοιτητών (πτυχή ωφελουμένων)	Η αξιοποίηση των υποδομών της βιβλιοθήκης για τη δημιουργία χώρου συνεργασιών των φοιτητών καθώς και εργαστηρίων πληροφοριακής παιδείας θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των φοιτητών και θα αυξήσει τις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης
	Οργάνωση Πολιτιστικών και Επιστημονικών Δράσεων(πτυχή εσωτερικών διαδικασιών)	Η χρήση των υποδομών της βιβλιοθήκης για πολιτιστικές και ερευνητικές δράσεις από την ακαδημαϊκή κοινότητα και την τοπική κοινωνία θα αυξήσει την επισκεψιμότητα της βιβλιοθήκης και θα προβάλλει το έργο της
	Συμμετοχή σε Δίκτυα Βιβλιοθηκών (πτυχή εσωτερικών διαδικασιών)	Η χρήση των υποδομών της βιβλιοθήκης για τη φιλοξενία των συναντήσεων των συνεργατικών δικτύων θα συνεισφέρει στην προσπάθεια της βιβλιοθήκης για ένταξή της σε αυτά και θα προβάλλει τόσο την ίδια όσο και το ίδρυμα
Παροχή Εξατομικευμένων Υπηρεσιών στους Χρήστες	Ικανοποίηση Φοιτητών (πτυχή ωφελουμένων)	Η δημιουργία υπηρεσιών που θα απευθύνονται σε φοιτητές ΑΜΕΑ και μετανάστες πρέπει να είναι στις προτεραιότητες της βιβλιοθήκης
	Συνεργασία με τα Τμήματα (πτυχή ωφελουμένων)	Η συνεργασία με το ΕΠ των τμημάτων προκειμένου να δημιουργηθούν εξατομικευμένες υπηρεσίες οι οποίες θα απευθύνονται σε φοιτητές συγκεκριμένου επιστημονικού αντικείμενου θα συμβάλει τόσο στην προώθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας των φοιτητών όσο και στη στενότερη συνεργασία των τμημάτων με τη βιβλιοθήκη
	Συνεργασία με τα Μεταπτυχιακά (πτυχή ωφελουμένων)	Η οργάνωση πληροφοριακών μαθημάτων για τα μεταπτυχιακά θα διευκολύνει τους φοιτητές στις σπουδές τους και θα αυξήσει το κοινό της βιβλιοθήκης
Οργάνωση Πολιτιστικών και Επιστημονικών Δράσεων	Ικανοποίηση Φοιτητών (πτυχή ωφελουμένων)	Η βιβλιοθήκη με τις πολιτιστικές και επιστημονικές εκδηλώσεις θα έρθει σε επαφή με την πανεπιστημιακή κοινότητα
	Προσέλκυση Χορηγών (πτυχή χρηματοοικονομικών)	Η συνεργασία με φορείς και ιδιώτες για την συνδιοργάνωση πολιτιστικών και επιστημονικών εκδηλώσεων θα βοηθήσει στην οικονομική κάλυψη αυτών
Συμμετοχή σε Δίκτυα Βιβλιοθηκών	Ικανοποίηση Φοιτητών (πτυχή ωφελουμένων)	Οι συνεργασίες μεταξύ των βιβλιοθηκών γίνονται πάντα με στόχο την προσφορά καλύτερων και περισσότερων υπηρεσιών στους χρήστες τους
	Αναγνώριση του Έργου της Βιβλιοθήκης από τη Διοίκηση (πτυχή ωφελουμένων)	Οι συνεργασίες των βιβλιοθηκών μόνο οφέλη μπορούν να αποφέρουν σε αυτές και τα ιδρύματά τους

## Συνδέσεις Στρατηγικού Χάρτη

### Πτυχή Ωφελουμένων

Ικανοποίηση Φοιτητών	Αναγνώριση του Έργου της Βιβλιοθήκης από τη Διοίκηση (πτυχή ωφελουμένων)	Η ικανοποίηση των φοιτητών από τις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης ενισχύει τη θέση της στο ίδρυμα
	Συνεργασία με τα Τμήματα (πτυχή ωφελουμένων)	Η συνεργασία των Τμημάτων με τη βιβλιοθήκη ενισχύει την εκπαιδευτική διαδικασία και προωθεί την έρευνα
	Αύξηση Προϋπολογισμού (πτυχή χρηματοοικονομικών)	Η ικανοποίηση των φοιτητών είναι ο σημαντικότερος στόχος της βιβλιοθήκης. Η εκπλήρωση αυτού του σκοπού της επιτρέπει να διεκδικεί αύξηση του προϋπολογισμού της
Συνεργασία με τους Αποφοίτους	Προσέλκυση Χορηγών (πτυχή χρηματοοικονομικών)	Η ικανοποίηση των φοιτητών, κατά τη διάρκεια των σπουδών τους, από τις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης τους καθιστά έπειτα από την αποφοίτησή τους εν δυνάμει υποστηρικτές και χορηγούς της
	Αναγνώριση του Έργου της Βιβλιοθήκης από τη Διοίκηση (πτυχή ωφελουμένων)	Οι δράσεις που προβάλλουν το έργο της βιβλιοθήκης συμβάλουν στην ενημέρωση της διοίκησης για το έργο που επιτελείται από αυτήν. Η δουλειά που συντελείται στη βιβλιοθήκη είναι ο καλύτερος τρόπος για να προσεγγίσει κανείς τη διοίκηση και να κερδίσει την εμπιστοσύνη της
	Εναλλακτικές Πηγές Εσόδων (πτυχή χρηματοοικονομικών)	Η βιβλιοθήκη μπορεί να δημιουργήσει υπηρεσίες για τους απόφοιτους του ιδρύματος με χρέωση. Η έκδοση κάρτας μέλους της βιβλιοθήκης με ετήσια συνδρομή για τους απόφοιτους του ιδρύματος είναι μια από τις υπηρεσίες που μπορεί να αναπτυχθεί
Συνεργασία με τα Μεταπτυχιακά	Προσέλκυση Χορηγών (πτυχή χρηματοοικονομικών)	Αρκετοί φοιτητές των μεταπτυχιακών είναι καταξιωμένοι επαγγελματίες και θα μπορούσαν να συνεισφέρουν ποικιλοτρόπως στη βιβλιοθήκη
	Ενίσχυση από τα Μεταπτυχιακά Προγράμματα (πτυχή χρηματοοικονομικών)	Τις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης χρησιμοποιούν συστηματικά οι μεταπτυχιακοί φοιτητές. Η αγορά βιβλίων από τα μεταπτυχιακά και η χορήγησή τους στη βιβλιοθήκη ενισχύει και τους δύο αφού εμπλουτίζεται η συλλογή της βιβλιοθήκης και στηρίζονται βιβλιογραφικά τα μαθήματα
Συνεργασία με τα Τμήματα	Ικανοποίηση Φοιτητών (πτυχή ωφελουμένων)	Οι συνεργασίες της βιβλιοθήκης με τοπικούς φορείς και επιχειρήσεις θα συμβάλει στην προσέλκυση χορηγιών
	Εναλλακτικές Πηγές Εσόδων (πτυχή χρηματοοικονομικών)	Η από κοινού ένταξη των Τμημάτων και της βιβλιοθήκης σε ευρωπαϊκά προγράμματα θα μπορούσε να αποφέρει πολύτιμα έσοδα και για τις δύο πλευρές
Αναγνώριση του Έργου της Βιβλιοθήκης από τη Διοίκηση	Αύξηση Προϋπολογισμού (πτυχή χρηματοοικονομικών)	Η ικανοποίηση της διοίκησης από τον τρόπο λειτουργίας της βιβλιοθήκης μπορεί να μεταφραστεί σε αύξηση του προϋπολογισμού που προβλέπεται για αυτήν

## Συνδέσεις Στρατηγικού Χάρτη

### Πτυχή Χρηματοοικονομικών

Αύξηση Προϋπολογισμού	Προσέλκυση Χορηγών (πτυχή χρηματοοικονομικών)	Οι χορηγίες που μπορεί να εξασφαλίσει η βιβλιοθήκη θα ενισχύσουν τον προϋπολογισμό της
	Εναλλακτικές Πηγές Εσόδων (πτυχή χρηματοοικονομικών)	Η συμμετοχή της βιβλιοθήκης σε ευρωπαϊκά προγράμματα και συνεργασίες θα συμβάλει στην οικονομική ενίσχυσή της
	Ενίσχυση από τα Μεταπτυχιακά Προγράμματα (πτυχή χρηματοοικονομικών)	Ο εμπλουτισμός της βιβλιοθήκης με σύγχρονη βιβλιογραφία είναι μια μορφή οικονομικής ενίσχυσης

### Πτυχή Χρηματοοικονομική

<b>Αντικειμενικός Σκοπός</b>	<b>Μέτρα</b>	<b>Στόχος</b>	<b>Δράσεις 1</b>	<b>Δράσεις 2</b>	<b>Δράσεις 3</b>
<b>Προσέλκυση Χορηγών</b>	Μέγεθος χορηγιών	Ενίσχυση εσόδων	Επικοινωνία με τοπικές επιχειρήσεις	Επικοινωνία με κοινωφελή ιδρύματα	Επικοινωνία με αποφοίτους
<b>Αύξηση Προϋπολογισμού</b>	Ετήσιο ποσοστό αύξησής του	Ανάπτυξη βιβλιοθήκης	Επαφές με τη διοίκηση	Εξορθολογισμός των δαπανών	
<b>Εναλλακτικές Πηγές Εσόδων</b>	Ύψος εσόδων	Ενίσχυση εσόδων	Αναζήτηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων	Δημιουργία υπηρεσιών με χρέωση	
<b>Ενίσχυση από τα Μεταπτυχιακά Προγράμματα</b>	Αριθμός προσκλήσεων	Εμπλουτισμός συλλογής	Επαφές με τους υπεύθυνους των μεταπτυχιακών		



## Πτυχή Ωφελουμένων

<b>Αντικειμενικός Σκοπός</b>	<b>Μέτρα</b>	<b>Στόχος</b>	<b>Δράσεις 1</b>	<b>Δράσεις 2</b>	<b>Δράσεις 3</b>
<b>Συνεργασία με τους αποφοίτους</b>	Ανταπόκριση αποφοίτων	Αύξηση εσόδων	Χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την ενημέρωσή τους	Δημιουργία υπηρεσιών για αυτή την κατηγορία των χρηστών	Ενημέρωση των νέων πτυχιούχων για τη δράση
<b>Ικανοποίηση φοιτητών</b>	Αριθμός αναγνωστών	Αύξηση επισκεψιμότητας	Ενίσχυση των υπηρεσιών	Μαθήματα πληροφοριακής παιδείας	
<b>Συνεργασία με τα μεταπτυχιακά</b>	Ανταπόκριση μεταπτυχιακών	Αύξηση προσκλήσεων και επισκεψιμότητας	Ενημέρωση των υπευθύνων των μεταπτυχιακών για τις δυνατότητες συνεργασίας	Μαθήματα πληροφοριακής παιδείας στους μεταπτυχιακούς φοιτητές	
<b>Συνεργασία με τα τμήματα</b>	Ανταπόκριση τμημάτων	Αύξηση επισκεψιμότητας	Ενημέρωση των τμημάτων για τις δυνατότητες συνεργασίας	Σχεδιασμός δράσεων για κάθε τμήμα	
<b>Αναγνώριση του έργου της βιβλιοθήκης από τη διοίκηση</b>	Αύξηση δαπανών για τη βιβλιοθήκη	Αύξηση προϋπολογισμού	Ενημέρωση της διοίκησης για τις δράσεις της βιβλιοθήκης		

## Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών

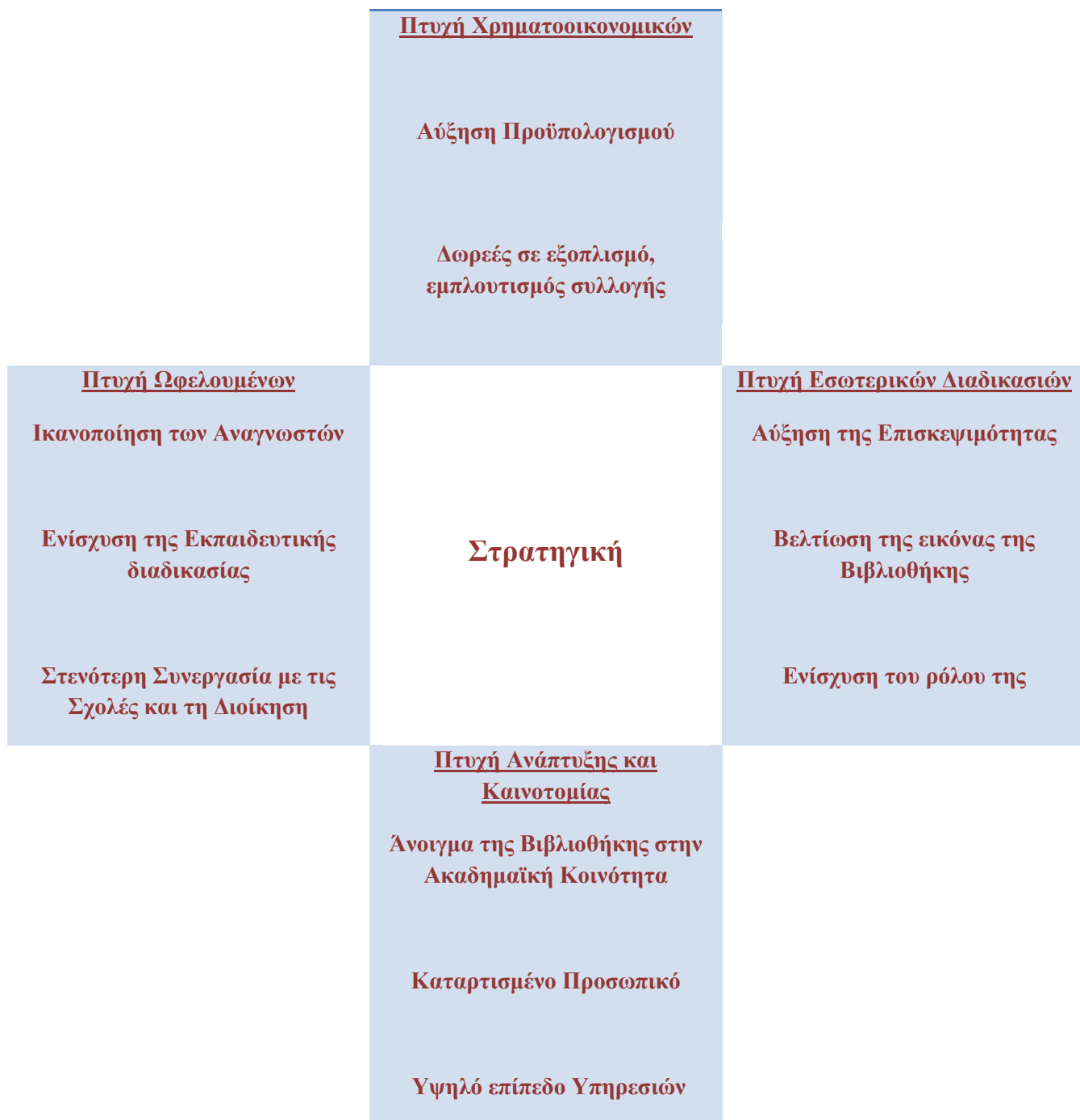
<b>Αντικειμενικός Σκοπός</b>	<b>Μέτρα</b>	<b>Στόχος</b>	<b>Δράσεις 1</b>	<b>Δράσεις 2</b>	<b>Δράσεις 3</b>
<b>Αξιοποίηση Υποδομών</b>	Βαθμός αξιοποίησης	Δημιουργία νέων υπηρεσιών	Αναζήτηση καλών πρακτικών από βιβλιοθήκες εντός και εκτός Ελλάδας	Έρευνα για τη διερεύνηση των αναγκών των αναγνωστών	
<b>Παροχή Εξατομικευμένων Υπηρεσιών στους Χρήστες</b>	Βαθμός κάλυψης των αναγκών	Κάλυψη των αναγκών όλων των χρηστών	Καταγραφή των ομάδων που χρειάζονται εξατομικευμένες υπηρεσίες	Δημιουργία των υπηρεσιών και εκπαίδευση του προσωπικού σε αυτές	Προβολή των νέων υπηρεσιών
<b>Οργάνωση Πολιτιστικών και Επιστημονικών Δράσεων</b>	Ο αριθμός των εκδηλώσεων	Προβολή της βιβλιοθήκης, αύξηση χρηστών	Διερεύνηση των πολιτιστικών επιλογών της ακαδημαϊκής κοινότητας	Αναζήτηση συνεργασιών εντός και εκτός του ιδρύματος	Οργάνωση και προβολή των εκδηλώσεων
<b>Συμμετοχή σε Δίκτυα Βιβλιοθηκών</b>	Οι συνεργασίες	Αύξηση των υπηρεσιών, κοινή αντιμετώπιση των προβλημάτων	Εκδήλωση ενδιαφέροντος για τα δίκτυα που επιθυμούμε να συμμετάσχουμε	Ενημέρωση της διοίκησης για το σκοπό της συνεργασίας	

## Πτυχή Ανάπτυξης και Καινοτομίας

<b>Αντικειμενικός Σκοπός</b>	<b>Μέτρα</b>	<b>Στόχος</b>	<b>Δράσεις 1</b>	<b>Δράσεις 2</b>	<b>Δράσεις 3</b>
<b>Διαρκής Κατάρτιση Υπαλλήλων</b>	Συχνότητα συμμετοχής των υπαλλήλων σε επιμορφώσεις	Καταρτισμένοι υπάλληλοι	Συμμετοχή σε επιμορφώσεις του ΕΚΔΔΑ	Επιμορφώσεις που θα οργανωθούν από το ίδρυμα	Συμμετοχή σε συνέδρια και σεμινάρια
<b>Δράσεις Προβολής των Υπηρεσιών της Βιβλιοθήκης</b>	Αριθμός δράσεων που θα οργανωθούν	Αύξηση της επισκεψιμότητας	Χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης	Διοργάνωση ημερίδων σχετικές με τις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης	Διοργάνωση ξεναγήσεων στους χώρους της βιβλιοθήκης
<b>Διερεύνηση Βιβλιογραφικών Αναγκών Χρηστών</b>	Αριθμός των φοιτητών που θα συμμετάσχουν στην έρευνα	Βελτίωση των υπηρεσιών	Οργάνωση ανοιχτών συζητήσεων με τους φοιτητές με θέμα τις βιβλιογραφικές τους ανάγκες	Συμπλήρωση σχετικών ερωτηματολογίων από τους φοιτητές και το ΕΠ	
<b>Αναβάθμιση Πληροφοριακού Συστήματος</b>	Αναβάθμιση των δυνατοτήτων του	Ενίσχυση των βιβλιογραφικών αναζητήσεων	Συνεργασία με την εταιρεία που υποστηρίζει το σύστημα		
<b>Συνεργασίες – Εξωστρέφεια</b>	Αριθμός συνεργασιών	Προβολή της βιβλιοθήκης και του ιδρύματος	Συνεργασίες με βιβλιοθήκες και φορείς της τοπικής κοινωνίας	Συνεργασίες με τις βιβλιοθήκες των όμορων ιδρυμάτων	Διοργάνωση open day και bazaar βιβλίων για την προβολή της βιβλιοθήκης

Από τις συνδέσεις του στρατηγικού χάρτη προκύπτει η τελική μορφή του Balanced Scorecard της βιβλιοθήκης του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ.. Η στρατηγική στοχεύει στην υλοποίηση του αρχικού μας οράματος.

### Balanced Scorecard



## Πλεονεκτήματα

### Balanced Scorecard

Η διαδικασία που ακολουθεί ενισχύει τη συνεργασία των εμπλεκόμενων υπηρεσιών

Ο συνδυασμός των τεσσάρων πτυχών που περιλαμβάνει το Balance Scorecard εξασφαλίζει την επιτυχία και των πιο δύσκολων στόχων

Αποτυπώνει την πλήρη εικόνα του φορέα που χρησιμοποιεί το εργαλείο, βοηθώντας τον με τον τρόπο αυτό να υλοποιήσει τους στόχους του

Αναδεικνύει τον συσχετισμό των λειτουργιών σε έναν φορέα

## Μειονεκτήματα

### Balanced Scorecard

Για την επιτυχία του Balance Scorecard πρέπει να συνεργαστούν πολλές υπηρεσίες

Χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια, δουλειά και κοινό όραμα από το σύνολο των εμπλεκόμενων για την εφαρμογή του εργαλείου

Η αποτελεσματικότητά του προϋποθέτει την αμέριστη συμπαράσταση της διοίκησης

Η ολοκλήρωση της διαδικασίας είναι χρονοβόρα

Είναι πολυσύνθετη διαδικασία

## Προβληματισμοί

Με αφορμή τα κείμενα που χρησιμοποιήθηκαν για την εκπόνηση αυτής της εργασίας αλλά και λόγω της πολυετούς εργασίας μου στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες προέκυψαν οι ακόλουθοι προβληματισμοί σχετικά με το θέμα που πραγματεύεται η διπλωματική.

- Η οικονομική κρίση έχει διαμορφώσει εξαιρετικά δυσμενείς συνθήκες τόσο στη λειτουργία των βιβλιοθηκών όσο και στη λειτουργία ολόκληρου του δημόσιου τομέα. Κάτω από αυτές τις συνθήκες τίθεται λοιπόν το ερώτημα πώς θα διαχειριστούμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους λιγοστούς πόρους που έχουμε, προκειμένου να πετύχουμε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Σε αυτήν τη διαδικασία η διοίκηση ολικής ποιότητας μπορεί να μας δώσει τις λύσεις που επιζητούμε. Η στροφή στις πραγματικές ανάγκες των αναγνωστών μας, χωρίς τις υπερβολές του παρελθόντος, θα κάνει ουσιαστικότερη τη συνεισφορά μας. Οι υπηρεσίες των βιβλιοθηκών θα πρέπει να είναι στοχευμένες και σύμφωνα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του κοινού στο οποίο απευθύνονται. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγουμε την άσκοπη χρήση των πόρων μας. Επιπλέον οι βιβλιοθήκες πρέπει να αναπτύξουν συνεργασίες για την παροχή αυτών των υπηρεσιών εντός του ιδρύματός τους. Η πρακτική των εξωτερικών συνεργατών που ακολουθήθηκε στο παρελθόν δεν απέδωσε πάντα τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Επομένως στην παρούσα κατάσταση, δουλειά των διοικήσεων των βιβλιοθηκών είναι η μετατροπή της κρίσης σε ευκαιρία για αλλαγές, καινοτομίες και συνεργασίες.

- Το θέμα των αλλαγών αλλά και της ηγεσίας στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες απασχολεί πολύ τους ειδικούς του χώρου. Εκτενής αναφορά σχετικά με το θέμα γίνεται τόσο στη βιβλιογραφία που προέρχεται από τις αναπτυγμένες χώρες όσο και σε αυτή από τις αναπτυσσόμενες, κυρίως τις αφρικανικές. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι έχει αναγνωριστεί εξίσου από όλους η ανάγκη για αλλαγές στη δομή των οργανισμών και ο καταλυτικός ρόλος της ηγεσίας στην επιτυχία αυτών.

Επιπλέον οι δημόσιοι φορείς, στις περισσότερες χώρες του κόσμου, έχουν εισάγει στη διαδικασία της αλλαγής τις πρακτικές και τα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να είναι πιο αποτελεσματικοί. Στη χώρα μας αυτή η μεθοδολογία δε χρησιμοποιείται. Η δημόσια διοίκηση λειτουργεί με όρους και διαδικασίες προηγούμενων δεκαετιών. Η αλλαγή αυτής της κατάστασης πρέπει να αποτελέσει για τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες την πρόκληση στην οποία καλούνται να ανταποκριθούν.

- Τέλος, τίθεται ο προβληματισμός αν μπορεί κανείς να αντιμετωπίσει μόνος του τις προκλήσεις ή αν του είναι απαραίτητες οι συνεργασίες. Τα ξένα και ελληνικά παραδείγματα έχουν αποδείξει ότι οι συνεργασίες, τα συνεργατικά δίκτυα δίνουν απάντηση στην αντιμετώπιση πολλών θεμάτων που καλούνται να λύσουν οι βιβλιοθήκες. Οι συνεργασίες αυτές μπορεί να έχουν πολλές μορφές και να προέρχονται από χώρους εντός και εκτός των ιδρυμάτων.

Το ζητούμενο για την υλοποίηση αυτών των συνεργασιών είναι πόσο αποφασισμένες είναι οι ηγεσίες των βιβλιοθηκών και των ιδρυμάτων για να τις δημιουργήσουν. Πάντως το Τρίγωνο των Ναυτιλιακών Βιβλιοθηκών και το Δίκτυο των Οικονομικών Βιβλιοθηκών απέδειξαν ότι τα συνεργατικά δίκτυα των βιβλιοθηκών μπορούν να αποδώσουν και στον ελλαδικό χώρο παρά την έλλειψη παράδοσης στη συνεργατική κουλτούρα.

## Συμπεράσματα

Μελετώντας το θέμα της διαχείρισης της αλλαγής στους οργανισμούς, διαπίστωσα ότι η βιωσιμότητα των οργανισμών εξαρτάται από το βαθμό ευελιξίας και προσαρμοστικότητας που διαθέτουν.

Η ευελιξία αυτή αντικατοπτρίζει στην ελληνική δημόσια διοίκηση τη διορατικότητα της διοίκησης του κάθε οργανισμού, εφόσον οι υπηρεσίες στη χώρα μας ταυτίζονται με τα πρόσωπα που τις διοικούν.

Είναι επομένως επιλογή η στασιμότητα και η αδράνεια ενός οργανισμού από τη στιγμή που η διοικητική επιστήμη έχει φροντίσει να αναπτύξει τα εργαλεία και τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε κάθε περίπτωση όσο δύσκολη και αν είναι.

Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες στην περίοδο της οικονομικής κρίσης αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα, πολλά από τα οποία κουβαλούν από την περίοδο της ευημερίας τους. Η αποξένωσή τους από την εκπαιδευτική διαδικασία και η εξίσωσή τους με τις υπόλοιπες διοικητικές υπηρεσίες των ιδρυμάτων τους, δείχνει την αδυναμία τους να αναδείξουν τον ακαδημαϊκό χαρακτήρα τους. Οι λόγοι αυτής της κατάστασης είναι πολλοί και σχετίζονται κυρίως με τις διοικήσεις τους και τη διάθεσή τους για αλλαγή.

Σε ό,τι αφορά τη βιβλιοθήκη του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. που αναφέρεται σε αυτή την εργασία, οι λύσεις που προτείνονται δεν διαφέρουν από αυτές που προκύπτουν από τη χρήση του εργαλείου Balanced Scorecard που εφαρμόστηκε αλλά και αυτές που προτείνει η διεθνής βιβλιογραφία.

Η εξωστρέφεια της βιβλιοθήκης και η συνεργασία της με δυνάμεις εντός και εκτός του ιδρύματος είναι η μόνη λύση για την εξέλιξη της υπηρεσίας και την εκπλήρωση του ακαδημαϊκού της ρόλου.

Η αναγκαιότητα της συνεργασίας της βιβλιοθήκης με τις σχολές και την κεντρική διοίκηση και η από κοινού δράση τους προκύπτει τόσο από τη διασύνδεση των τεσσάρων πτυχών του εργαλείου της συστημικής θεωρίας που εφαρμόστηκε όσο και από τα προβλήματα και τις προκλήσεις που έχει και πρέπει να αντιμετωπίσει.

Η συσπείρωση όλων των εμπλεκομένων σε αυτόν το στρατηγικό στόχο είναι προς όφελος όλης της ακαδημαϊκής κοινότητας.



## Βιβλιογραφία

Βαζαίου, Σ. και Κωσταγιόλας, Π. (2013), Διοίκηση Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών υπό το καθεστώς της δημοσιονομικής κρίσης: συρρικνώσεις και συγχωνεύσεις σε αντιδιαστολή με την ανάπτυξη και τις συμμαχίες. *Διοίκηση και διαχείριση βιβλιοθηκών*, σ.165-175.

Βακαλιός, Θ. επιμ. (1996), *Οι βιβλιοθήκες στα Τ.Ε.Ι.: Ανάπτυξη και Αποδοτική Αξιοποίησή τους*, Αθήνα.

Δεληόγλου, Χ., Παναγοπούλου, Θ. and Πέτσας, Δ., (2008), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Βιβλιοθήκες: εμπόδια, οφέλη και κόστος της ποιότητας*.

ΔΙ.Ο.ΒΙ. (2016), *Καλώς ήρθατε στην επίσημη ιστοσελίδα του Δικτύου Οικονομικών Βιβλιοθηκών*. [online] Διαθέσιμο στο: <<http://diovi.lib.unipi.gr/index.php>> [Πρόσβαση 9 Νοεμβρίου 2016].

Ζαβλανός, Μ. Μ. (2006), *Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα, Σταμούλης*, Αθήνα.

Ίδρυμα Αικατερίνης Λασκαρίδη (χ.χ.), *Τρίγωνο Ναυτιλιακών Βιβλιοθηκών*. [online] Διαθέσιμο στο: <<http://www.laskaridou.gr/trigono-naftiliakon-vivliothikon/>> [Πρόσβαση 9 Νοεμβρίου 2016].

Κατσιρίκου, Α. (2001), *Σύγχρονες Τάσεις στην Οργάνωση και Διοίκηση των Βιβλιοθηκών*, Παπασωτηρίου, Αθήνα.

ΜΟΔΙΠΑΒ (χ.χ.), *Στόχοι της ΜΟΔΙΠΑΒ*. [online] Διαθέσιμο στο: <<https://mopab.seab.gr/?q=node/5>> [Πρόσβαση 9 Νοεμβρίου 2016].

Μουζά-Λαζαρίδη, Α.-Μ. (2013), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Ζυγός, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2005), *Ηγεσία: Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, Κρητική, Αθήνα.

Ντάνος, Α. και Σαμαντά, Ε. (2015), *Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Σύγχρονη Εκδοτική*, Αθήνα.

Ευροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Σαΐτης, Χ. Α. (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Ατραπός, Αθήνα.

Σαλμόν, Ι. (2016), *Σημειώσεις μαθήματος: Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων σε Οργανισμούς Μάθησης*, Αθήνα.

Τόγκας, Κ. και Ρεκλείτη, Μ. (2013), Ο Διευθυντής – Ηγέτης στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης*, τ. 6, τχ. 2, σ. 36-42.

Τσούκας, Χ. (2004), *Αν ο Αριστοτέλης ήταν Διευθύνων Σύμβουλος*, Καστανιώτης, Αθήνα.

ΥΠΕΠΘ (1989), *Οι βιβλιοθήκες στα Τ.Ε.Ι.*, ΟΕΔΒ, Αθήνα.

Χατζηπαντελή, Π. Σ. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα*, Μεταίχμιο, Αθήνα.

Arita, J.O., Munyao, V., Muriuki, M.F.M. and George, B.O.(2016). Leadership Trends in Academic Libraries in Kenya. *World*, 4(2), pp.40-42.

Brekke, J. and Franzin, H. (2007), Quality costs?: using quality costing to promote quality improvement in a Chinese company. [online] Available at: <http://epubl.ltu.se/1402-1617/2007/146/LTU-EX-07146-SE.pdf> [Accessed 15 November 2016].

Feldmann, L. M., Level, A.V. and Liu, S.(2013). Leadership training and development: an academic library's findings. *Library Management*, 34(1/2), pp.96-104.

Flood, R. L. and Jackson, M. C. (1996), *Δημιουργική Επίλυση Οργανωσιακών Προβλημάτων*, Παπαζήσης, Αθήνα.

Harper, R. and Corral, S. (2011), Effects of the economic downturn on academic libraries in the UK: Positions and projections in mid-2009. *New Review of Academic Librarianship*, 17(1), pp.96-128.

Harari, O. (1993), Think strategy when you think quality. *Management Review*. 82 (3) p.p. 58-60

HEAL-Link (2016), *Electronic Resources*. [online] Available at: <<http://www.heal-link.gr/?lang=en>> [Accessed 9 November 2016].

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. (2009), *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων*, Παπαζήσης, Αθήνα.

St Clair, G.(1997), *Total Quality Management in Information Services. Information Services Management Series*. Bowker - Saur, 121 Chanlon Road, PO Box 31, New Providence, NJ 07974-0904.

Zachos, G.(1999), *Greek university libraries in the European context: a comparative evaluation*. 2nd ed. (Doctoral dissertation, © Georgios Zachos).