

## ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ

### MODERN CHALLENGES TO LIBRARY'S ADMINISTRATION

*Γεωργοπούλου, Βαρβάρα*

Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος (Ο.Κ.Ε.)  
lib@oke-esc.eu

#### **Περίληψη**

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας (Μάρτιος 2000) έθεσε ως στόχο να καταστεί η Ευρώπη η πλέον ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία της γνώσης ανά τον κόσμο εντός δεκαετίας. Το γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον δράσης, η ανάπτυξη της τεχνολογίας της γνώσης και ο ταχύς ρυθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας δημιουργούν προκλήσεις για την ευρωπαϊκή τριτοβάθμια εκπαίδευση και έρευνα αλλά παρέχουν και νέες δυνατότητες που πρέπει να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά. Σε μία κοινωνία που βασίζεται στη γνώση (όχι μόνο τη σχολική και ακαδημαϊκή αλλά και τη δια βίου), η Βιβλιοθήκη συνιστά αναπόσπαστο κομμάτι του διεθνοποιημένου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και όχι απλώς συνιστώσα του εκπαιδευτικού συστήματος. Στην αλυσίδα της προστιθέμενης αξίας της γνώσης, ο βιβλιοθηκονόμος καλείται να αναπτύξει σε συνεχή βάση τις γνώσεις και ικανότητές του και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις συνεχείς μεταβολές.

Στην εισήγηση εξετάζεται η υιοθέτηση νέων προτύπων οργάνωσης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού μιας βιβλιοθήκης σε συνδυασμό με την κατάλληλη κατάρτιση και υποστήριξη του στη διαχείριση των νέων δεδομένων. Στόχος είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των βιβλιοθηκών, ώστε να καταστεί εφικτή η καλύτερη δυνατή παροχή υπηρεσιών στην κοινωνία των πολιτών και την οικονομία της αγοράς. Η αποτελεσματικότητα μιας βιβλιοθήκης προάγεται μέσα από μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, προσανατολισμένη στο συστηματικό προγραμματισμό, την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων διοίκησης, το στρατηγικό σχεδιασμό και στοχοθέτηση, καθώς και στην ενδυνάμωση και ορθότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η οργάνωση της εργασίας και η προσαρμογή σε ένα καινοτόμο σύστημα διοίκησης σημαίνει ότι η βιβλιοθήκη θέτει στόχους ποιότητας, παρακολουθεί τις απαιτήσεις και την ικανοποίηση των χρηστών της και υλοποιεί κύκλους συνεχούς βελτίωσης. Στο ίδιο πλαίσιο, επαναπροσδιορίζεται ο ρόλος του βιβλιοθηκονόμου προκειμένου να προάγει τις απαραίτητες για την κοινωνία της γνώσης δεξιότητες, που δεν περιλαμβάνουν μόνο τη χρήση και την αξιοποίηση των νέων μέσων Τεχνολογίας, Πληροφορικής, Επικοινωνίας (ΤΠΕ) αλλά και γενικότερες ικανότητες, όπως οι γνωστικές δεξιότητες, η μεθοδολογία, η ομαδική εργασία, η επίλυση προβλημάτων.

**Λέξεις Κλειδιά:** Οργάνωση και διοίκηση βιβλιοθηκών, διοίκηση προσωπικού, καινοτομία, διοικητική οργάνωση

#### **Abstract**

The Lisbon European Council (March 2000) set the goal of making Europe the most competitive and dynamic economy of knowledge in the world within one decade. The fast changing economic landscape, the development of information technology and the rapid pace of technological development create challenges for the european university/polytechnic education and research but they also new possibilities which

must be exploited in an efficient way. In a society which is based upon learning (not only school-level or university level but also life-long learning), the Library is an integral part of the globalised competitive environment and not just a parameter of the educational system. In the chain of value added knowledge, the librarian is called upon to develop on a constant basis his knowledge and skills and to respond efficiently to constant changes. The intervention will focus on the need to adopt new prototypes of a library's human resources' organization and management in combination with the appropriate training and support in managing the new conditions. The aim will be ameliorate the libraries' efficiency and the effectiveness in order to provide better services to the civil society and the market economy. The efficiency of a library is promoted by a new management philosophy oriented towards systematic programming, the application of modern methods and tools of administration, strategic planning and goal setting as well as the strengthening and better managing of human power.

Work organization and adjusting to a innovative system of administration means that the library sets quality tasks, keeps track of the demands and satisfaction of its users and materializes circles of constant improvement. In the same context, the role of the librarian is re-determined in order to develop the necessary in a knowledge society skills. These skills encompass not only the basic skills in using the new tools of information, technology and communication (ITC) but also the more general skills like knowledge skills, methodology, group work and problem solving.

**Keywords:** Library administration, library management, personnel management, innovation, administrative organization

«Η διοίκηση είναι σαν να κρατάς στο χέρι σου ένα περιστέρι. Αν το πιέσεις πολύ, θα το σκοτώσεις. Αν το πιέσεις λίγο, θα πετάξει μακριά».

Αυτά δεν είναι λόγια που ειπώθηκαν από έναν μεγάλο και διάσημο οικονομολόγο ή μάνατζερ. Είναι τα λόγια ενός διάσημου αμερικανού παίκτη και προπονητή του baseball, του Tommy Lasorda και δεν υπάρχει νομίζω κάποιος στο ακροατήριο που να μη συμφωνεί μαζί του!

Στη χώρα μας δεν έχουμε καταφέρει να βρούμε στη διοίκηση των επιχειρήσεων (δημοσίων αλλά και μιά φορά και των ιδιωτικών) τη μέση λύση και έτσι είτε σκοτώνουμε τη διοίκηση με τον υπερσυγκεντρωτισμό είτε την αφήνουμε σε μία κατάσταση απόλυτης έλλειψης συντονισμού. Και από αυτό τον κανόνα δεν είναι εξαίρεση οι βιβλιοθήκες.

Είναι γνωστό σε όλους μας ότι η Ευρώπη έχει μείνει πίσω στον παγκόσμιο οικονομικό ανταγωνισμό και συγκεκριμένα στην αναζήτηση της καινοτομίας, την ενίσχυση και αξιοποίηση της έρευνας, καθώς και στη διάδοση της γνώσης. Είναι γνωστό ότι η δύναμη των Η.Π.Α. δεν έγκειται μόνο στο στρατό της αλλά και στις επιχειρήσεις της, στα ερευνητικά εργαστήριά της, καθώς και στα Πανεπιστήμιά της. Το χάσμα μεταξύ των επιδόσεων Ε.Ε. – Η.Π.Α. δεν αφορά στην ανάπτυξη και την απασχόληση αλλά η Ευρώπη σημειώνει καθυστέρηση και σε άλλους βασικούς τομείς όπως στην έρευνα και την τεχνολογία καθώς και στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών.

Την αλήθεια αυτή τη γνωρίζουν πρώτοι από όλους οι πολιτικοί ηγέτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το αναγνώρισαν το Μάρτιο του 2000, όταν στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας έθεσαν ένα νέο στρατηγικό στόχο για τη δεκαετία 2000 – 2010, που πρέπει η Ένωση να επιδιώξει. Είναι η μετατροπή της έως το 2010 σε μία ολοκληρωμένη «οικονομία της γνώσης». Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται, στόχος είναι να γίνει η Ευρώπη «...η πιο ανταγωνιστική και βασιζόμενη στη γνώση οικονομία

*ανά την υφήλιο, ικανή να εξασφαλίσει βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή». Η Ευρώπη λοιπόν, επιβεβαιώνει τη βούλησή της να υπερβεί τα θεσμικά αδιέξοδα και να δώσει νέα ώθηση στην εξελικτική της πορεία.*

Η ανάδειξη της γνώσης σε μια από τις κύριες παραγωγικές δυνάμεις της σύγχρονης κοινωνίας και της ανταγωνιστικότητας έχει σαν αποτέλεσμα να θεωρούνται πρωτεύουσας σημασίας, ζητήματα που έχουν να κάνουν με την εκπαιδευτική πολιτική και τη σύζευξη της κατάρτισης με τις πραγματικές ανάγκες της ελληνικής οικονομίας και αγοράς εργασίας<sup>1</sup>.

Στο πλαίσιο λοιπόν μίας κοινωνίας της γνώσης ως θεμελίου για τη δημιουργία του πλέον προωθημένου οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού και πολιτιστικού χώρου στον κόσμο, ο ρόλος της βιβλιοθήκης, όχι μόνο μέσα στο σχολείο και το πανεπιστήμιο αλλά και μέσα στην ίδια την κοινωνία, καθίσταται αναγκαίος.

Στόχος είναι ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη νέων οργανωτικών προτύπων εξωστρεφούς προσανατολισμού και δράσης, τα οποία θα καθιστούν ευέλικτη, αποτελεσματική, αποδοτική και ευπροσάρμοστη τη διοίκηση των βιβλιοθηκών στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος.

Αυτό το στοιχείο της εφαρμοσμένης δράσης μέσα στη βιβλιοθήκη δομείται με όρους επιχείρησης και αποσκοπεί να προσδιορίσει με σαφήνεια την στρατηγική κατεύθυνση αυτής της μεταρρύθμισης. Η εφαρμοσμένη δράση πρέπει να λάβει υπόψη της ότι οι πραγματικές ανάγκες στο χώρο των βιβλιοθηκών μεταβάλλονται καθημερινά. Το γεγονός αυτό καθιστά απαραίτητη την ανάγκη επανεξέτασης της αναγκαιότητας πρακτικών και υπηρεσιών λαμβάνοντας υπόψη τα σύγχρονα δεδομένα αλλά και την εξέλιξη της τεχνολογίας.

Έγκαιρος εντοπισμός των αναδυόμενων προβλημάτων σημαίνει και ορθολογική διαχείρισή τους.

Προβλήματα όπως:

- Επικαλύψεις αρμοδιοτήτων και μεγάλης έκτασης συναρμοδιότητες.
- Ανεπαρκή αξιοποίηση σύγχρονων μέσων.
- Ασάφεια στόχων και σχεδιασμού.
- Στάσιμοι προϋπολογισμοί και ανεύρεση νέων οικονομικών πόρων.
- Ανεπαρκής διαχείριση του μεγάλου όγκου πληροφοριών.

Εκ των πραγμάτων, συνεπώς, τα ζητήματα της λειτουργικής αναδιοργάνωσης και αναμόρφωσης των οργανωτικών δομών οφείλουν να καταλαμβάνουν μια από τις πρώτες θέσεις στις προτεραιότητες ενός «βέλτιστου διοικητικού επιπέδου».

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν κατά τον προσδιορισμό του διοικητικού ποιοτικού επιπέδου παράγοντες όπως η διαχείριση και η οργάνωση της βιβλιοθήκης, το ύψος των διαθέσιμων πόρων, ο επαρκής ή όχι αριθμός του προσωπικού, καθώς και η κατάρτιση των απασχολούμενων εργαζομένων. Διότι, είναι γνωστό, ότι μόνο μια βιβλιοθήκη που λειτουργεί με κατάλληλο τρόπο μπορεί να αναλάβει πρωτοβουλίες και συνεπώς να προσφέρει, από απόψεως περιεχομένου, ποιοτικά βελτιωμένες υπηρεσίες.

---

<sup>1</sup> Γνώμες Ο.Κ.Ε: αρ. 129 «Τομείς προτεραιότητας ενόψει της ενδιάμεσης αξιολόγησης-2005 της στρατηγικής της Λισαβόνας» / Μάρτιος 2005, αρ. 124 «Εκθεση Ομάδας Υψηλού Επιπέδου υπό τον Wim Kok» / Δεκέμβριος 2004, αρ. 126 «Συστηματοποίηση της Δια Βίου Μάθησης» / Ιανουάριος 2005, αρ. 117 «Ανταγωνιστικότητα και Απασχόληση» / Νοέμβριος 2004

Η ανάπτυξη, σήμερα, μιας εκσυγχρονισμένης διοίκησης στις βιβλιοθήκες προϋποθέτει μια διαφορετική από προηγούμενα σύνθεση προσανατολισμών, γνώσεων, στόχων, λειτουργικού πλαισίου και κινήτρων. Πιο συγκεκριμένα προϋποθέτει:

1. εξοικείωση με τα νέα τεχνολογικά δεδομένα (ΤΠΕ),
2. προσανατολισμό στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της κοινωνίας και της οικονομίας της γνώσης, μέσω μιας καινοτόμου διοίκησης,
3. επαναπροσδιορισμό της μορφής και του πλαισίου του τρόπου άσκησης διοίκησης, ως μέσου αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας,
4. επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο προκειμένου να αποτελέσει τη βάση της κοινωνίας της γνώσης.

Ας αναλύσουμε, τώρα, αυτούς τους στόχους:

#### 1. Εξοικείωση με τα νέα τεχνολογικά δεδομένα (ΤΠΕ)

Ο όρος Κοινωνία της Πληροφορίας αναφέρεται σε μία μορφή κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης που κατευθύνει την παραδοσιακή οικονομία σε μία νέα άυλη οικονομία βασισμένη στη γνώση, διαδραματίζοντας έτσι κεντρικό ρόλο στην οικονομική δραστηριότητα, την παραγωγή πλούτου και τη διαμόρφωση της ποιότητας της ζωής των πολιτών.

Ένα από τα βασικά συστατικά μιας κοινωνίας βασισμένης στη γνώση είναι η συγκροτημένη πολιτική ανάπτυξης των δικτύων επικοινωνίας και πληροφορίας και η διάχυσή τους στο κοινωνικό σύνολο. Από τη μία μεριά, οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν μείωση της απόστασης ως συντελεστή κόστους, μεταβάλλοντας, έτσι, τη γεωγραφία της παραγωγής και από την άλλη πλευρά, προσφέρουν στα μοντέλα διοίκησης τις βάσεις για ριζική αναδιάρθρωση των δομών και του τρόπου λειτουργίας τους.

Στην εισαγωγή της ομιλίας μου αναφέρθηκα στο χάσμα μεταξύ Ε.Ε. – ΗΠΑ. Η Ευρώπη δεν μπορεί να ελπίζει ότι θα αντέξει τον ανταγωνισμό βασιζόμενη μόνο στο κόστος εργασίας αλλά θα πρέπει να αυξήσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα εκμεταλλευόμενη περισσότερο τα νέα τεχνολογικά δεδομένα και την ικανότητά της να προσφέρει υπηρεσίες που βασίζονται περισσότερο στη γνώση.

Η ενσωμάτωση των νέων μέσων Τεχνολογίας, Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και ο συνεπαγόμενος ανασχεδιασμός των διαδικασιών υπαγορεύουν την αλλαγή των δομών οργάνωσης και λειτουργίας και στις βιβλιοθήκες. Η ανάπτυξη νέων συστημάτων διοίκησης βασισμένων στα νέα τεχνολογικά δεδομένα δημιουργεί ένα κατάλληλο τεχνολογικό και οργανωτικό περιβάλλον, που επιτρέπει να ασκηθεί σύγχρονη, αποδοτική και αποτελεσματική διοίκηση. Η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης πολιτικής για τη διαχείριση της τεχνολογίας έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, καλύτερες συνθήκες εργασίας, καθώς και καλύτερη διαχείριση και ανταλλαγή πληροφορήσης.

Η προσαρμογή λοιπόν, της διοίκησης μιας βιβλιοθήκης στις ψηφιακές υπηρεσίες επιφέρει:

- α) τον εκσυγχρονισμό της, από την άποψη της βελτίωσης της ποιότητας, της ευελιξίας και της απόδοσης των υπηρεσιών προς τους χρήστες, καθώς και της ικανοποίησης των χρηστών,
- β) την ανάπτυξη εσωτερικών διαύλων, ώστε να διαχέεται η πληροφορήση σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα μιας βιβλιοθήκης και να εξασφαλίζεται η πρόσβαση όλων στην πληροφορία και τη γνώση.

Επίσης, με την αξιοποίηση των τεχνολογιών δίνεται η δυνατότητα για αποτελεσματικότερη συνεργασία μεταξύ των βιβλιοθηκών, έτσι ώστε εκτός από την αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών να αυξηθεί η ταχύτητα και να απλοποιηθούν ή να διευκολυνθούν οι διαδικασίες επικοινωνίας προς τρίτους.

Πρέπει να διοχετευθεί όλο το δυναμικό των ΤΠΕ προς την επίτευξη καλύτερης και αποτελεσματικότερης διοίκησης, εγγύτερης προς τους χρήστες, που να παρέχει χρήσιμες και ποιοτικές βιβλιοθηκονομικές υπηρεσίες για την ενσωμάτωση των χρηστών και βιβλιοθηκών στην Κοινωνία των Πληροφοριών.

## 2. Καινοτομία στη διοίκηση

Οι τεχνολογίες της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών αναπτύσσουν προϊόντα και πρακτικές που μπορούν να βελτιώσουν τη λειτουργία και τις επιδόσεις μιας διοίκησης.

Η ανάπτυξη και εισαγωγή καινοτομιών, ως μέσο για τον εκσυγχρονισμό της διοίκησης, αποτελεί ευρέως διαδεδομένη πρακτική σε όλο τον επιχειρηματικό κόσμο. Η καινοτομία δεν είναι απλώς ένα τεχνικό φαινόμενο, το οποίο εκφράζεται σε νέα προϊόντα και παραγωγικές διαδικασίες. Η εισαγωγή καινοτομιών μπορεί να αφορά τόσο στο σχεδιασμό νέων προϊόντων, όσο και στην εφαρμογή νέων μεθόδων διοικητικής οργάνωσης.

Η εισαγωγή καινοτομιών, σε συνδυασμό με την κατάλληλη εκπαίδευση και την υποστήριξη του προσωπικού στη διαχείριση των αλλαγών που προκύπτουν, αποτελεί μια μέθοδο συνεχούς και ομαλής βελτίωσης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας μιας διοίκησης. Και αυτό γιατί η καινοτομία εκτείνεται σε όλες τις μορφές της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Είναι το ίδιο σημαντική τόσο σε μία μεγάλη πολυεθνική εταιρεία ή στη βαριά βιομηχανία, όσο και σε μία τράπεζα, ασφαλιστική εταιρεία ή βιβλιοθήκη.

Κύρια προτεραιότητα της καινοτομίας αποτελούν οι άνθρωποι, η παροχή επαρκών περιθωρίων για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, η απόκτηση δεξιοτήτων, η γνώση, η ικανότητα για μάθηση και η οργάνωση της εργασίας.

Η καινοτομία λοιπόν συνιστά μια κοινωνική διεργασία, η οποία εξαρτάται από τους ανθρώπους, τις γνώσεις, τα προσόντα και τις ικανότητές τους. Ειδικότερα ως προς τη διοίκηση των βιβλιοθηκών, για την επίτευξη αυτού του στόχου, απαιτείται η δημιουργία νέων μορφών οργάνωσης της εργασίας, όπου το προσωπικό μιας βιβλιοθήκης θα μπορεί να συμβάλει με τις γνώσεις και τις δεξιότητές του και να συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων και της καλύτερης συνεργασίας του διευθυντικού δυναμικού και των υπόλοιπων εργαζομένων. Για παράδειγμα μέσω της εισαγωγής της ομαδικής εργασίας, όπου οι προσπάθειες όλων προχωρούν προς την ίδια κατεύθυνση και οι συνεισφορές τους συνδυάζονται για να σχηματίσουν ένα σύνολο, χωρίς κενά, χωρίς τριβές, χωρίς άσκοπη επανάληψη προσπάθειας.

*Οι συμμετοχικές αυτές μορφές εργασίας με οριζόντια ιεραρχία και η μεγαλύτερη εργασιακή αυτονομία, επιτρέπουν την πλήρη αξιοποίηση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Οι καλές συνθήκες εργασίας και οι θετικές μορφές οργάνωσης της εργασίας, που ενισχύουν τις δυνατότητες συμμετοχής, συνιστούν, επίσης, απαραίτητη προϋπόθεση τόσο για τη βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας όσο και για την ενίσχυση του δυναμικού καινοτομίας μέσα στις βιβλιοθήκες.*

Αυτό εμπεριέχει την υιοθέτηση μιας νέας νοοτροπίας και αντίληψης για το έργο των βιβλιοθηκών που συνίσταται σε μία διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων, στόχων και επιδόσεων. Δηλαδή, μπορούμε να μιλάμε για μία «διοίκηση μέσω στόχων» (“Management By Objectives” / MBO). Συνεπάγεται λοιπόν, ότι σε μία

τέτοια μορφή διοίκησης η πρώτη απαίτηση είναι το οπτικό πεδίο όλων των οργανωτικών επιπέδων είναι προσανατολισμένο στην κατεύθυνση των προκαθορισμένων στόχων μέσω ενεργειών και δράσεων που υλοποιούν το οργανωτικό σχέδιο δράσης περιγράφοντας και την ευθύνη του κάθε ατόμου τόσο στην οργάνωση των εργασιών όσο και στον έλεγχο της προόδου.

### **3. Ποιότητα στη διοίκηση**

Η μετάβαση σε μια οικονομία της γνώσης, η οποία να μπορεί να καινοτομεί, απαιτεί νέες πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας. Με ποιον τρόπο όμως μπορεί να συμβάλει η βελτίωση της ποιότητας της εργασίας στην οικοδόμηση μιας νέας διοικητικής οργάνωσης των βιβλιοθηκών προσαρμοσμένης στην κοινωνία της γνώσης και των πληροφοριών;

Η βελτίωση της ποιότητας της εργασίας μέσω κατάλληλων δράσεων για τη διοικητική οργάνωση, οδηγεί στην επαρκή κατανομή των ανθρώπινων πόρων (μη επικάλυψη αρμοδιοτήτων) και συνιστά καθοριστικό μέσο για μία ποιοτική διοίκηση. Ας δούμε ποιες είναι αυτές οι κατάλληλες δράσεις για μία ποιοτική κατά τη δράση και τα αποτελέσματα διοίκησης.

1. Στοχοθέτηση. Προσδιορισμός των στόχων και εύρεση των κατάλληλων μέτρων για να επιτευχθούν.
2. Οργάνωση. Ανάλυση των δραστηριοτήτων, ομαδοποίηση εργασιών και δημιουργία μίας ευέλικτης και αποδοτικής οργανωτικής δομής.
3. Κίνητρα και επικοινωνία. Σωστή επιλογή ανθρώπινου δυναμικού και επιτυχημένη κατανομή εργασίας τους μέσα από μία πολιτική σωστής επικοινωνίας και ουσιαστικών παρεχόμενων κινήτρων.
4. Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Καθοδήγηση προς τη σωστή κατεύθυνση ενισχύοντας την ακεραιότητα των εργαζομένων, και αναπτύσσοντας τις δεξιότητές τους.

Στις βιβλιοθήκες, η ύπαρξη αποτελεσματικής και ουσιαστικής διοίκησης που να διαθέτει ορθή υποδομή αποτελεί βέβαια ουσιαστική προϋπόθεση για την περαιτέρω ανάπτυξη της και αυτό γιατί, για τον χρήστη έχει σημασία να παρέχει η βιβλιοθήκη τις απαιτούμενες υπηρεσίες με τρόπο αποτελεσματικό. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο να βελτιωθεί η ποιότητα αλλά και το επίπεδο, τόσο της ίδιας της υπηρεσίας όσο και του τρόπου παροχής της.

Η αξία της αποτελεσματικότητας σε σχέση με τις αυξημένες αξιώσεις των χρηστών για ποιοτικές υπηρεσίες οδηγούν σε μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, προσανατολισμένη στο συστηματικό προγραμματισμό, το στρατηγικό σχεδιασμό και την επιβολή στόχων. Οι βιβλιοθήκες πρέπει να κατανοήσουν τις ικανότητες και τις διαδικασίες που είναι σημαντικές για την αποτελεσματικότητά τους και να προχωρήσουν σε μία λειτουργική ανάλυση για την αναγνώριση του σκοπού της οργάνωσης και κάθε επιμέρους λειτουργίας σε σχέση με τις απαιτήσεις των χρηστών.

Μεγάλη έμφαση πρέπει να δοθεί στη δυνατότητα για την άσκηση επιτελικών αρμοδιοτήτων. Ως εκ τούτου η εκπαίδευση στελεχών στο σχεδιασμό και τη χάραξη στρατηγικής αναδεικνύεται σε προτεραιότητα.

Τόσο η αποτελεσματικότητα όσο και η αποδοτικότητα μιας βιβλιοθήκης καθορίζονται σε σημαντικό βαθμό από τις δυνατότητες του συστήματος διοίκησης να αξιολογεί το σύνολο των εκφάνσεων της λειτουργίας του, καθώς και τα παραγόμενα αποτελέσματα.

Μέσω αυτής της αξιολόγησης επιτυγχάνεται:

- η επισήμανση αδυναμιών και δυνατοτήτων,
- η ενίσχυση ενδοϋπηρεσιακού συντονισμού (αποφυγή επικάλυψη αρμοδιοτήτων),
- η εστίαση διοικητικής δράσης σε συγκεκριμένους υλοποιήσιμους σκοπούς και στόχους,
- η συσχέτιση στόχων με διαθέσιμους πόρους,
- η ενδυνάμωση της ικανότητας ανταπόκρισης των βιβλιοθηκών στις ανάγκες των χρηστών.

#### 4. Ανθρώπινο δυναμικό

Η απόδοση μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να κάνει τους ανθρώπους της να αποδίδουν, δηλαδή να εργάζονται σωστά. Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων είναι κατά συνέπεια μία από τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ γενικότερα. Το ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλαδή η επένδυση στην ανάπτυξη των ανθρώπινων δεξιοτήτων, και η γνώση ως στοιχείο της εργασίας, αποτελούν το κινητήριο μοχλό του νέου μοντέλου διοικητικής ανάπτυξης.

Έτσι, και στις βιβλιοθήκες, θεμελιώδης συνιστώσα για την εύρυθμη λειτουργία τους είναι το προσωπικό τους, το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο τους. Η οργανωτική ανάπτυξη και ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός όταν δεν συνοδεύονται από μέτρα που στοχεύουν στη διαρκή βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού, δεν επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η επαρκής ποσοτικά και ποιοτικά στελέχωση των βιβλιοθηκών με προσωπικό που διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και αναγκαία ουσιαστικά προσόντα συνιστά σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική τους λειτουργία.

Η εκτεταμένη χρήση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, η υιοθέτηση νέων προτύπων οργάνωσης, ο σχεδιασμός νέων απλούστερων διαδικασιών και μεθόδων εργασίας για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία των βιβλιοθηκών δημιουργούν ανάγκες ποιοτικής αναβάθμισης του υπηρετούντος ανθρώπινου δυναμικού. Για την κάλυψη των αναγκών αυτών απαιτούνται κατάλληλα σχεδιασμένες δράσεις κατάρτισης υπαλλήλων σε νέες δεξιότητες, γνώσεις και οργανωτική κουλτούρα, που να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις αλλά και στα νέα συστήματα διοίκησης.

Είναι γνωστό ότι μία εκπαιδευτική φάση δεν αρκεί πλέον για τη δια βίου άσκηση ενός επαγγέλματος αλλά χρειάζεται παράλληλη διαρκής κατάρτιση και επιμόρφωση. Η συστηματική παροχή των κατάλληλων γνώσεων προς το προσωπικό έχει την έννοια της δια βίου εκπαίδευσης.

Στο πλαίσιο των υψηλών απαιτήσεων των χρηστών, ο βιβλιοθηκονόμος καλείται να αναπτύσσει δια βίου τις γνώσεις και ικανότητές του και να αναβαθμίζει τον επαγγελματισμό του ανταποκρινόμενος στις συνεχείς μεταβολές. Η επιμόρφωση νοείται ως εργαλείο ανάπτυξης και καλλιέργειας εκείνης της δέσμης διοικητικών αξιών που αντιστοιχούν στη στρατηγική προτεραιότητα της βέλτιστης λειτουργίας των βιβλιοθηκών, την αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογιών και στην ποιοτική εξυπηρέτηση των χρηστών.

Για το σκοπό αυτό πρέπει να δημιουργηθούν κατάλληλες προϋποθέσεις όπως:

- α) η ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης που θα βελτιώνουν τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και θα του επιτρέπουν να εργασθεί αποδοτικά στο νέο οργανωτικό και λειτουργικό περιβάλλον,
- β) η προώθηση συνεργασιών με αντίστοιχες ευρωπαϊκές και διεθνείς βιβλιοθήκες, σχολές και ινστιτούτα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης.

Τελειώνοντας την εισήγησή μου, αν μπορούσα με λίγες λέξεις-κλειδιά να συνοψίσω το ζητούμενο από τη βιβλιοθήκη του μέλλοντος, θα έλεγα:

- Αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών,
- Εισαγωγή καινοτομίας,
- Ποιότητα στη διοίκηση και
- Διαρκής εκπαίδευση και κατάρτιση του Προσωπικού της Βιβλιοθήκης.

Με τον τρόπο αυτό όχι μόνο δεν θα κινδυνεύουμε να πνίξουμε ή να χάσουμε το «περιστέρι» που λέγεται διοίκηση (για να θυμηθώ έτσι και την αρχή της εισήγησής μου) αλλά θα αξιοποιήσουμε τις δυνατότητες που αυτό έχει και ίσως-ίσως δε θα χρειάζεται να το κρατάμε στα χέρια μας αλλά θα μάθει από μόνο του να πετάει και να είναι στην υπηρεσία μας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Βουτσινός, Γ., Παλαιοκρασάς, Σ., Σταύρου, Σ., Λαμπρόπουλος, Χ., Ιθακήσιος, Κ. (1994) **Πολιτική ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων**. Αθήνα, ΙΩΝ.

**Ευρωπαϊκές αξίες και παγκοσμιοποίηση**, COM (05) 525 τελικό.

Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (2006) Σχέδιο δράσης για τις ηλεκτρονικές διοικητικές υπηρεσίες στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας i2010: Επιτάχυνση της ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης στην Ευρώπη προς όφελος όλων. **Γνωμοδότηση Ε.Ο.Κ.Ε.**, CESE 1581.

Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (2006) Ποιότητα της επαγγελματικής ζωής, παραγωγικότητα και απασχόληση ενόψει της παγκοσμιοποίησης και των δημογραφικών μεταβολών. **Γνωμοδότηση Ε.Ο.Κ.Ε.**, CESE 1172.

Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (2005) Διασφάλιση της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. **Γνωμοδότηση Ε.Ο.Κ.Ε.**, CESE 387

Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (2005) Πολιτική απασχόλησης: ο ρόλος της ΕΟΚΕ μετά τη διεύρυνση στο πλαίσιο της διαδικασίας της Λισσαβόνας. **Γνωμοδότηση Ε.Ο.Κ.Ε.**, CESE 135.

Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (2001) Ενίσχυση της ποιότητας της κοινωνικής πολιτικής και της απασχόλησης. **Γνωμοδότηση Ε.Ο.Κ.Ε.**, CESE 1124.

Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (2000) Ευρωπαϊκή συνεργασία για την αξιολόγηση της ποιότητας στη σχολική εκπαίδευση. **Γνωμοδότηση Ε.Ο.Κ.Ε.**, CES 476.

Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (1993) Δημόσιος τομέας στην Ευρώπη. **Γνωμοδότηση Ε.Ο.Κ.Ε.**, CES 892.

Κατσαλής, Α. (2000) **Αποτελεσματική διοίκηση: σκέψεις και συμβουλές**. Αθήνα, Κλειδάριθμος



Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος (2007) Πράσινη Βίβλος: Εκσυγχρονισμός της εργατικής νομοθεσίας για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του 21<sup>ου</sup> αιώνα. **Γνώμη της Ο.Κ.Ε.**, αρ. 170.

Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος (2006) Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης. **Γνώμη της Ο.Κ.Ε.**, αρ. 155.

Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος (2006) Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης. **Γνώμη της Ο.Κ.Ε.**, αρ. 153.

Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος (2005) Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2005-2008, στο πλαίσιο της Στρατηγικής της Λισσαβόνας. **Γνώμη της Ο.Κ.Ε.**, αρ. 140.

Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος (2005) Τομείς προτεραιότητας ενόψει της ενδιάμεσης αξιολόγησης της Στρατηγικής της Λισσαβόνας το 2005. **Γνώμη της Ο.Κ.Ε.**, αρ. 129.

Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος (2005) Συστηματοποίηση της Δια Βίου Μάθησης. **Γνώμη της Ο.Κ.Ε.**, αρ. 126.

Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος (2004) Η συμβολή της Στρατηγικής της Λισσαβόνας στο Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Μοντέλο. **Γνώμη της Ο.Κ.Ε.**, αρ. 114.

Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος (2002) Νέες γνώσεις – νέες απασχολήσεις – τα αποτελέσματα των νέων τεχνολογιών. **Γνώμη της Ο.Κ.Ε.**, αρ. 85.

**Ο ρόλος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για το μέλλον της Ευρώπης**, COM (03) 567 τελικό.

**Σχέδιο δράσης για τις ηλεκτρονικές διοικητικές υπηρεσίες στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας i2010: Επιτάχυνση της ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης στην Ευρώπη προς όφελος όλων**, COM (06) 173 τελικό.

Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2002) **eEurope 2005: Κοινωνία της πληροφορίας για όλους**. Βρυξέλλες.

Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2000) **eEurope 2002: Κοινωνία πληροφοριών για όλους**. Βρυξέλλες.

Baron, X. (1993) La gestion provisionnelle des emplois et des compétences en entreprise. **Les Cahiers Français**, no.262, juillet-septembre.

Davilla, T., Epstein, M.J., Shelton, R. (2005) **Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it**. New Jersey, Wharton School Publishing

Drucker, P.F. (1998) **Το αποτελεσματικό στέλεχος**, Αθήνα, Κλειδάριθμος.

Gazier, B. (1993) **Les stratégies des ressources humaines**. Paris, La découverte.

Guffey, M.E. (2005) **Business communication: process and product**. 5<sup>th</sup> ed. South Western College Publishing.

Harvard Business Essentials (2003) **Managing creativity and innovation**. Boston, Harvard Business School Press.

James, Paul T.J. (1998), **Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας: Μια εισαγωγή**. Αθήνα, Κλειδάριθμος

Jones, O., Tilley, F. (2003) **Competitive advantage in SMEs: Organising for innovation and change**. Sussex, John Wiley & Sons.

*Χρήσιμες ιστοσελίδες*

<http://www.aomonline.com>

<http://www.business.com>

<http://humanresources.about.com>

<http://www.valuebasedmanagement.net>