

Προγραμματίζοντας την Επιτυχία: Αποτελεσματική Διαχείριση Έργων στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες

Stephanie Atkins, University of Illinois at Urbana-Campaign, USA

Εισήγηση που παρουσιάστηκε στο ετήσιο Συνέδριο της IATUL¹ (Κρακοβία, Πολωνία:
30 Μαΐου- 3 Ιουνίου 2004) <http://www.iatul.org>

Μετάφραση: Ανθή Κατσιρίκου, Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Περίληψη

Η διαχείριση ενός μεγάλου έργου από μια βιβλιοθήκη μπορεί να προκαλέσει τη μεγαλύτερη αποκάρδιωση, ακόμα και στις καλύτερες οικονομικές συνθήκες. Όμως, στη σημερινή οικονομική κατάσταση και τον αυξημένο ανταγωνισμό, οι βιβλιοθήκες αντιμετωπίζουν τη πρόκληση της χρηματοδότησης και της στελέχωσης των πρωτοβουλιών τους με περιορισμένες πηγές. Η Διαχείριση έργων μπορεί να βοηθήσει τις βιβλιοθήκες να πετύχουν τα προγραμματισμένα έργα τους εντός του προϋπολογισμού. Εξετάζονται οι βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης ενός έργου, στο περιβάλλον δύο προγραμμά-

των που έχει αναλάβει η Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Illinois at Urbana-Champaign. Το πρώτο πρόγραμμα αφορά την τοποθέτηση γραμμωτού κώδικα (barcode) σε τρεις μήνες, για την προετοιμασία της μεταφοράς στο αυτοματοποιημένο σύστημα. Το άλλο πρόγραμμα είναι σε εξέλιξη και αφορά τη διαδικασία για μεταφορά 700.000 τόμων από την υπάρχουσα συλλογή σε κλειστά βιβλιοστάσια εντός δύο ετών.

Λέξεις Κλειδιά

Ορθές Πρακτικές, Υποστήριξη Συλλογής, Κλειστά Βιβλιοστάσια, Διαχείριση Έργου.²

1. International Association of Technical University Libraries.

2. project manager. Με τον όρο αυτό μεταφράζουμε τον αντίστοιχο αγγλικό "project management".

Εισαγωγή

Συχνά είναι αναγκαίο μια βιβλιοθήκη να αναλαμβάνει ένα έργο, πέραν των κανονικών της λειτουργιών, αλλά είναι βασικό επίσης να επαληθεύει τους στρατηγικούς της στόχους. Τα προγράμματα των βιβλιοθηκών διαφέρουν στο μέγεθος και το σκοπό και μπορεί να ποικίλλουν από την μετακόμιση των έντυπων συλλογών έως την εισαγωγή νέων υπηρεσιών (π.χ. εικονικό πληροφοριακό τμήμα), μέχρι και σε μεγαλύτερες καινοτομίες (πχ ψηφιοποίηση). Τέτοια προγράμματα είναι αναπόσπαστα στο έργο της βιβλιοθήκης να ανταποκριθεί σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Μέσα από τα δύο παραδείγματα του Πανεπιστημίου Illinois at Urbana-Champaign Library, θα ανασύρω τα στοιχεία που αναδεικνύουν τις ορθές πρακτικές της διαχείρισης των έργων. Το πρώτο έργο αφορά τη τοποθέτηση γραμμωτού κώδικα σε 3 εκ. τόμους, εντός τριών μηνών, κατά τη προετοιμασία τους για να μεταφερθούν σε νέο σύστημα βιβλιοθήκης. Το άλλο αφορά μια συνεχή διαδικασία, τη προετοιμασία για μεταφορά 700.000 τόμων από τη συλλογή της βιβλιοθήκης στα κλειστά βιβλιοστάσια, σε διάστημα 2 ετών. Εξετάζοντας τα έργα λεπτομερώς, ελπίζουμε ότι θα αναδειχθούν τα στοιχεία που θα βοηθήσουν τις άλλες βιβλιοθήκες να εξελίξουν και να υλοποιήσουν το έργο τους.

Διαχείριση Προγραμματισμένου Έργου.

Η αναγνώριση της διαχείρισης έργου, ως αναγκαίας δεξιότητας, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο στο επάγγελμα του βιβλιοθηκονόμου, αν και δεν είναι διαδε-

δομένο στη πράξη. Μια έρευνα για τις βιβλιοθήκες της Μ. Βρετανίας, στο τέλος της δεκαετίας του '90 έδειξε ότι 9 στους 10 διευθυντές διαχειρίζονται κάποιο έργο, όμως μόνον το 27% χρησιμοποιεί κάποια τεχνική της διαχείρισης έργου, ενώ το 69% αναγνωρίζει ότι θα ωφελούντο, αν εφαρμόζαν περισσότερο τυπικές διαδικασίες της. [1]

Η διαχείριση του έργου είναι σύνολο γνώσης, τεχνικών και εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη ενός έργου-στόχου. Καθώς τα προγραμματισμένα έργα είναι νέα μέθοδος τυπικά και τα αποτελέσματα είναι αβέβαια, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τη διαχείριση έργου να μετριάσουν το ρίσκο. Για την επιτυχία δεν αρκεί μόνο η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, αλλά ακόμη και η τήρηση των περιορισμών χρόνου και κόστους.

Αναπόσπαστος στη διαχείριση έργου είναι ο κύκλος ζωής του έργου. Το σχέδιο αρχίζει με την αναγνώριση της ανάγκης. Αφού τεθούν σε προτεραιότητα όλες οι ανάγκες, ο οργανισμός αποφασίζει να εγγυηθεί τη δέσμευση των πόρων και των ανθρώπων που θα τις εκπληρώσουν. Το επόμενο στάδιο είναι η διαδικασία σχεδιασμού. Το προσχέδιο ορίζει το έργο, όσον αφορά την υποστήριξη του οργανισμού ως συνόλου, της αποστολής και των στόχων του, ενώ δηλώνει με σαφήνεια επίσης τα ειδικά οφέλη που θα αποκομίσει ο οργανισμός. Το κυρίως σχέδιο παρέχει εξειδικεύσεις του έργου, όπως τα καθήκοντα, τα αναμενόμενα επιτεύγματα και τα σχετικά κόστη. Η φάση της υλοποίησης είναι το έργο στη πράξη. Σε αυτή τη φάση εκτελούνται τα διάφορα καθήκοντα, ενώ τα μέλη της ομάδας έργου ελέγχουν το χρονοδιά-

γραμμα και τον προϋπολογισμό, προσαρμόζοντας τα αναλόγως, όταν είναι αναγκαίο. Κατά την ολοκλήρωση του έργου τελειώνουν τα τυπικά στάδια, αλλά συνήθως κάποιες δραστηριότητες ενσωματώνονται στις καθημερινές ρουτίνες. [2]

Το πλεονέκτημα της διαχείρισης έργου είναι ότι «προκύπτει περισσότερη ολοκληρωμένη εργασία με περιορισμένους πόρους, διότι δαπανάται λιγότερος χρόνος και χρήματα για την αντιμετώπιση των απρογραμμάτιστων, αναπάντεχων γεγονότων που εμφανίζονται στο έργο». [3] Στο σημερινό περιβάλλον της μείωσης των χρηματοδοτήσεων, οι βιβλιοθήκες χρειάζεται να μεγιστοποιούν τους διαθέσιμους πόρους και τα χρήματα και να ελαχιστοποιούν την αβεβαιότητα και τους κινδύνους στα έργα που προγραμματίζουν. Μια εξέταση των Ορθών Πρακτικών στη διαχείριση έργου μπορεί να βοηθήσει τις βιβλιοθήκες να επιτύχουν και τους δύο στόχους, με τις πρακτικές της διαχείρισης έργου. [4]

Η Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου του Illinois Library at Urbana-Champaign.

Πρόκειται για τη συγχώνευση 45 τμηματικών βιβλιοθηκών, με αναγνωστήρια και ειδικές συλλογές. Η μόνη μεγάλη βιβλιοθήκη, το κύριο Βιβλιοστάσιο, λειτουργεί ως κεντρικό απόθεμα για τις μικρότερες. Εντός των 10 τελευταίων ετών, η Βιβλιοθήκη έχει αναλάβει δύο τεράστιες πρωτοβουλίες που απαιτούν συντονισμό στο όλο σύστημα της βιβλιοθήκης: το έργο της τοποθέτησης των γραμμωτών κωδίκων, το 1996 και το έργο της καταγραφής το 2004. Και τα δύο έργα επεξεργάζονται μεγάλες ποσότητες υλικού

σε πιεσμένο χρόνο και απαιτούν την απασχόληση του προσωπικού και άλλων πόρων για να εκπληρώσουν τους στόχους του έργου.

Η Τοποθέτηση των Γραμμωτών Κωδίκων (1996)

Αυτό το έργο υπαγόρευσε η μεταφορά σε νέο ολοκληρωμένο σύστημα βιβλιοθήκης στα μέσα της δεκαετίας του '90. Η βιβλιοθήκη, μαζί με άλλα μέλη της κοινοπραξίας προγραμματίσαν τη μεταφορά από το παλιό εικοσπεντάχρονο σύστημα στο νέο, από το Φθινόπωρο του 1997. [5]

Επειδή το νέο σύστημα χρησιμοποιούσε γραμμωτούς κώδικες για την κίνηση του υλικού, το συμβούλιο της κοινοπραξίας όρισε οι συμμετέχουσες βιβλιοθήκες να ακολουθήσουν το σύστημα αυτό στις συλλογές τους.

Τη στιγμή που δόθηκε η εντολή, οι βιβλιοθήκες της κοινοπραξίας είχαν μόνο 18 μήνες για να ολοκληρώσουν το έργο. Για τη Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου του Illinois αυτό σήμαινε 8,5 εκ. τόμοι διάσπαρτοι σε 45 βιβλιοθήκες. Η πρώτη απόφαση της ομάδας εργασίας ήταν να θέσει τις δραστηριότητες που έπρεπε να γίνουν σε σειρά προτεραιότητας. Η ομάδα αναγνώρισε ότι δεν ήταν εφικτή η τοποθέτηση ραβδοκωδίκων στο σύνολο της συλλογής, εντός των χρονικών περιορισμών που όριζε η κοινοπραξία. Το νέο σύστημα επιτελούσε τις λειτουργίες κίνησης του υλικού και χωρίς ραβδοκώδικες, όμως η μέθοδος αυτή είναι δυσκίνητη και επιρρεπής σε λάθη και η ομάδα θέλησε να ελαχιστοποιήσει τις πιθανότητες αυτές.

Επειδή οι νέες προσκτήσεις κυρίως έλκουν το ενδιαφέρον των χρηστών, η ομάδα συγκέντρωσε τις προσπάθειες της στα 3 εκ. τόμων που στεγάζονται στα 44 τμήματα. Ο στόχος της ομάδας ήταν να

τελειώσει τις περισσότερες από αυτές τις βιβλιοθήκες μέσα στο καλοκαίρι του 1996, που η κίνηση είναι μικρή. Τα 5.5 εκ. τόμους, στο κύριο Βιβλιοστάσιο, ήσαν παλιότερα, χρησιμοποιούνταν λιγότερο και η διαδικασία θα επιβραδυνόταν και λόγω των βιβλιογραφικών προβλημάτων. Η ομάδα αποφάσισε να δώσει βαρύτητα στο συχνής χρήσης υλικό του κύριου Βιβλιοστασίου, αλλά το όλο εγχείρημα θα ολοκληρωνόταν αργότερα και δεν θα εντασσόταν εντός του έργου αυτού.

Η ομάδα εργασίας συγκρότησε 16 ομάδες με 10 ή 11 φοιτητές η καθεμιά. Οκτώ φοιτητές επί πτυχίων επέβλεπαν ως συντονιστές 2 ομάδες ο καθένας. Ένας ακόμη φοιτητής επί πτυχίω ήταν ο συντονιστής του έργου και υπεύθυνος για την εκπαίδευση, τον έλεγχο, τις προμήθειες σε υλικά, τη διεκπεραίωση των πληρωμών και την ηθική υποστήριξη με κεράσματα. Οι ομάδες των φοιτητών συναντώνται μεταξύ τους κάθε εβδομάδα, προκειμένου να ανιχνεύσουν τη πρόοδό τους και κάθε μήνα με την ομάδα του έργου. Επέτυχαν σε τρεις μήνες να τοποθετήσουν όλους τους γραμμωτούς κώδικες, εκτός από δύο βιβλιοθήκες που έμειναν για το φθινόπωρο του 1996 και ανατέθηκαν σε μια πρόσθετη ομάδα από φοιτητές.

Το προσωπικό του κύριου Βιβλιοστασίου συνεχίζει το ίδιο αυτό έργο από το 2004. Επιπρόσθετη χρηματοδότηση έχει δοθεί από την αρχή του έργου και έχουν ολοκληρωθεί τα 2 από τα 5,5 εκ τόμους.

Το Έργο των Κλειστών Βιβλιοστασίων (2004-2005)

Οκτώ χρόνια αργότερα η Βιβλιοθήκη προχώρησε σε ένα άλλο μεγάλο έργο, την ταξίθετηση σε πυκνά ράφια. Το πρώ-

το μέρος ολοκληρώνεται στο τέλος του 2004 και περιλαμβάνει 2 εκ. τόμους. Στις επόμενες φάσεις θα προστεθούν 7 εκ. τόμοι σε 10 χρόνια.

Η βιάση για το έργο αυτό δόθηκε από την αντίληψη, στα μέσα του '90, ότι ο περισσότερος χώρος στις βιβλιοθήκες, περιλαμβανομένης και της κύριας, καταλαμβάνονταν από ράφια. Στη μελέτη του 2001, η χωρητικότητα της κύριας ήταν καλυμμένη κατά 110%, ενώ σε τμηματικές εμφανιζόταν η ίδια δυσχέρεια. [6] Η μεταφορά του υλικού που σπανίως χρησιμοποιείται στα κλειστά βιβλιοστάσια, θα ανακούφιζε τις βιβλιοθήκες. Περίπου 800.000 τόμοι έπρεπε να μεταφερθούν από το κύριο βιβλιοστάσιο, ώστε να μειωθούν στο 86%. [7]

Η μεταφορά 800.000 τόμων δεν είναι τόσο απλό όσο να φορτώσεις εμπορεύματα. Πολλά τεκμήρια είχαν ανεπαρκή ή ανακριβή βιβλιογραφική πληροφόρηση. Καθώς οι νέες βιβλιοθήκες ήσαν 40 πόδια ψηλές και δεν επέτρεπαν τη φυσική πρόσβαση στους χρήστες, η Βιβλιοθήκη ανέλαβε τη δέσμευση να καταλογογραφήσει πλήρως το υλικό και να καταγράψει τη πληροφόρηση για τη διαθεσιμότητά τους, προκειμένου να αυξήσει την πρόσβαση των χρηστών, μέσω των δημοσίων καταλόγων. Επιπροσθέτως, μεγάλο μέρος του υλικού αυτού δεν είχε δανειστεί επί 20 χρόνια και πλέον, ενώ δεν είχε ούτε ραβδοκώδικα. Και καθώς η καταχώρηση στο σύστημα απογραφής απαιτεί κάθε αντίτυπο να έχει το ραβδοκώδικά του, προηγήθηκε αυτή η εργασία πριν τη μεταφορά. Επίσης, κάθε αντίτυπο έπρεπε να εξεταστεί, μήπως χρειάζεται επισκευή. Τελικώς, και αφού το υλικό έφθανε στη νέα εγκατάσταση, έπρεπε να καθαριστεί, να καταγραφεί και να ταξιθετηθεί. Όλα αυτά τα καθήκοντα απαιτούσαν εντατική

εργασία και γι' αυτό η βιβλιοθήκη άρχισε να αναπτύσσει ένα σχέδιο για την επεξεργασία αυτού του υλικού.

Η κατάσταση του προϋπολογισμού για το έργο ήταν ακόμη πιο αποθαρρυντικός από ότι στη τοποθέτηση των γραμμωτών κωδίκων. Ο προϋπολογισμός της βιβλιοθήκης επί δύο συνεχόμενα έτη ήταν ή ίδιος με τον προηγούμενο ή μειωμένος. Η βιβλιοθήκη όμως είχε ακόμη λιγότερα χρήματα να επενδύσει στο έργο, λόγω του πληθωρισμού και άλλων αυξανόμενων εξόδων. Η βιβλιοθήκη εγκατέστησε μια προσωρινή ταξίθευση και τρία μέλη του προσωπικού ανέλαβαν να ολοκληρώσουν τη μεταφορά 100.000 τόμων. Με αυτούς τους ρυθμούς χρειαζόνταν 6,5 χρόνια για να ολοκληρωθεί η διαδικασία και να μεταφερθούν οι υπόλοιποι 700.000 τόμοι. Και επειδή οι βιβλιοθήκες είχαν επείγουσα ανάγκη για χώρο, η διοίκηση της βιβλιοθήκης άρχισε να προκαλεί ιδέες σε συσκέψεις, για στρατηγικές που θα επισπεύσουν το έργο.

Μετά τις χρονικές μελέτες, η διοίκηση όρισε να ολοκληρωθεί το έργο σε δύο χρόνια, με επιπλέον 17.000 ανθρωποώρες, περίπου 9,4 μέλη προσωπικού πλήρους ωραρίου επιπλέον, το 2004 και πάνω από 28.000 ανθρωποώρες, περίπου 15 μέλη προσωπικού πλήρους ωραρίου, το 2005. Και αφού η βιβλιοθήκη δεν είχε τα χρήματα να προσλάβει το προσωπικό που θα έκανε τις δουλειές αυτές, αποφάσισε να παρατάξει το υπάρχον προσωπικό να διεκπεραιώσει το έργο.

Η διοίκηση της βιβλιοθήκης όρισε ένα βιβλιοθηκονόμο ως διαχειριστή του έργου, ο οποίος ανέλαβε να αναπτύξει τις ετήσιες αναλογίες για κάθε βιβλιοθήκη, σύμφωνα με το προσωπικό εκάστης. Οι επιμέρους βιβλιοθήκες είχαν την επιλογή είτε να απασχολήσουν το προσωπικό

τους για ορισμένο αριθμό ωρών εβδομαδιαίως ή να εξασφαλίσουν δωρεές για τους μισθούς των φοιτητών.

Το έργο είναι σε εξέλιξη, αλλά μέχρι τον Απρίλιο 2004 είχαν ήδη εξαντληθεί 8,437 ανθρωποώρες. Μέσα σε 12 εβδομάδες από την έναρξη του, το έργο βρίσκεται ακριβώς στο μέσον του ετήσιου στόχου. Και επειδή το πανεπιστήμιο είναι αβέβαιο για τον επόμενο προϋπολογισμό, προβλέπεται ότι θα γίνουν μετατροπές στο χρονοδιάγραμμα. Όμως, η βιβλιοθήκη βρήκε δημιουργική τη λύση να επεξεργαστεί και να μεταφέρει 700,000 τόμους στη νέα εγκατάσταση.

Ορθή Πρακτική #1: Επέλεξε τα πιο Ικανά Μέλη του Προσωπικού για Μέλη της Ομάδας.

Το κρίσιμο βήμα στα αρχικά στάδια του έργου είναι η επιλογή των μελών της ομάδας. Χρειάζεται να διαθέτουν τις απαραίτητες τεχνικές και οργανωτικές δεξιότητες, ώστε να ολοκληρώσουν το έργο, επίσης την προσμονή να το δουν ολοκληρωμένο.

Οι ομάδες και στα δύο έργα αποτελούνταν από βιβλιοθηκονόμους που εφαρμόζουν την γνώση και την εμπειρία τους στην ανάπτυξη και εκτέλεση του έργου. Τα μέλη της ομάδας ραβδοκώδικα ήσαν ήδη εξοικειωμένα με τις ανωμαλίες που παρουσιάζονται στις συλλογές των βιβλιοθηκών και μετέφεραν αυτή την μεγάλη τους γνώση και εμπειρία στο έργο. Ήσαν οι συνδεδετικοί κρίκοι με τις ομάδες εργασίας των φοιτητών, τους ενθάρρυναν να διατηρούν ένα υψηλό επίπεδο ακρίβειας και να επιτυγχάνουν μεγαλύτερη απόδοση με τον καιρό. Τα μέλη της ομάδας μεταφοράς στο κλειστό βιβλιοστάσιο επιλέχθηκαν, επειδή

είχαν εξειδίκευση σε λειτουργικά θέματα και ήσαν υπεύθυνοι για τη διαχείριση της όλης επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο βιβλιοθηκάριος που ασχολείται με τη συντήρηση ανέλαβε τα αντίστοιχα θέματα, ενώ οι καταλογογράφοι επέβλεπαν την αύξηση των εγγραφών του καταλόγου.

Ένα από τα σημαντικότερα πρόσωπα της ομάδας είναι ο διαχειριστής του έργου.² Η επιτυχία ή η αποτυχία του έργου εξαρτάται από τις ηγετικές ικανότητες του υπεύθυνου. Θα πρέπει να μπορεί, αφενός να παρακολουθεί λεπτομερώς τις τεχνικές εξειδικεύσεις, ενώ την ίδια στιγμή θα πρέπει να υποστηρίζει την ολική εικόνα του έργου στην ομάδα. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης καλλιεργεί το περιβάλλον εκείνο, όπου η γνώση και η πληροφόρηση ανταλλάσσονται ελεύθερα και τα μέλη έχουν την εξουσιοδότηση να παίρνουν αποφάσεις. Με την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης, αναπτύσσεται η επικοινωνία, αυξάνει η απόδοση της ομάδας και βελτιώνεται η συνοχή και η αποκριτικότητα της ομάδας στα αναπάντεχα προβλήματα. [8] Και στα δύο έργα, ο επικεφαλής της κύριας Βιβλιοθήκης ανέλαβε το ρόλο του διαχειριστή έργου. Οργάνωσε τακτές συναντήσεις για ανταλλαγή πληροφορίας μεταξύ των μελών της ομάδας και τον εντοπισμό προβλημάτων, στο συνεργατικό περιβάλλον.

Ο διαχειριστής του έργου, επίσης, διατηρεί τις επαφές με τον οργανισμό, εκ μέρους της ομάδας. Θα πρέπει να αντιλαμβάνεται πολιτικά τις καταστάσεις και να διαπραγματεύεται επιτυχώς, ώστε να ξεπερνάει τα αρχικά αρνητικά σημεία του έργου. Θα πρέπει επίσης να κυριαρχεί επί της πιθανότητας ματαίωσης, καθώς τα

προβλήματα και τα εμπόδια εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της υλοποίησης. [9]

Ορθή πρακτική #2: Επένδυσε στη Διαδικασία Σχεδιασμού.

Η βιβλιογραφία δίνει έμφαση στο στάδιο αυτό. Συχνά ο ανεπαρκής σχεδιασμός εμφανίζεται στη φάση υλοποίησης, με τα προβλήματα εξέλιξης που παρουσιάζονται. [10] Το πρώτο βήμα είναι να οριστεί το αντικείμενο και να τεθούν οι προτεραιότητες στις δραστηριότητες της ομάδας. Στους ραβδοκώδικες αποφασίστηκε ότι είναι ευκολότερη η διεκπεραίωση 3 εκ. τόμων αντί 8,5. Στα κλειστά βιβλιοστάσια, ο στόχος της ομάδας ήταν η μεταφορά της συλλογής που στεγαζόταν στο Κύριο Βιβλιοστάσιο, σε λογικής χωρητικότητας επίπεδα και έτσι φθάσανε τους 700.000 τόμους, ως στόχο του προγράμματος. Μόνον αν αρθρωθούν με σαφήνεια οι στόχοι που πρέπει η ομάδα να εκπληρώσει, τότε μόνο μπορεί να οριστεί ο τρόπος που θα υλοποιηθούν. Καθώς το έργο ξεδιπλώνεται, οι ομάδες μπορούν να μετρούν την πραγματική τους πρόοδο σε σχέση με το αρχικό σχέδιο.

Η λεπτομέρεια στο σχεδιασμό εξαρτάται από το μέγεθος της πολυπλοκότητας του έργου. Και οι δύο ομάδες κατάλαβαν γρήγορα ότι τα έργα τους απαιτούσαν μεγάλο συντονισμό για να διεκπεραιώσουν μεγάλες ποσότητες υλικού μέσα στον χρονικό περιορισμό. Το κλειδί στη διαδικασία σχεδιασμού και των δύο έργων υπήρξε ένα πιλοτικό πρόγραμμα. Η ομάδας ραβδοκώδικων χρησιμοποίησε τη βιβλιοθήκη Ιστορίας και Φιλοσοφίας, ως πιλοτική. Η προσωρινή εγκατάσταση των 100.000 τόμων, εξυπηρέτησε ως αρχέτυπο στις δραστηριό-

2. project manager.

τητες της μεταφοράς των τόμων.

Στις πιλοτικές φάσεις οι ομάδες έλεγξαν τις διαδικασίες τους και τις απλοποίησαν, επίσης έθεσαν τις νόρμες, όπως ο αριθμός των τεκμηρίων που μπορούν να ολοκληρωθούν σε μια ώρα. Έτσι, με τα δεδομένα αυτά, παίρνουν εμπειριστατωμένες αποφάσεις, για το πλήθος του προσωπικού που χρειάζεται σε κάθε έργο και για το ύψος του κόστους. Καθώς και τα δύο έργα απαιτούσαν τιάνια προσπάθεια, ήταν πρόκληση η πρόβλεψη του αριθμού των εργαζομένων και του κόστους. Μετά τα πιλοτικά έργα οι ομάδες βασίζονται πλέον το σχεδιασμό τους σε πραγματικά δεδομένα και έτσι ενισχύουν, επίσης, τα επιχειρήματά τους υπέρ του προϋπολογισμού τους. Τα πιλοτικά έργα επίσης βοήθησαν τις ομάδες να εντοπίσουν ενδεχόμενα προβλήματα που θα αναδύονταν στη φάση της υλοποίησης. Η ομάδα όχι μόνο συνέλλεξε πληροφορία ανεκτίμητη, σε αυτή τη φάση του σχεδιασμού, αλλά επίσης επηρεάστηκε και η ψυχολογική της κατάσταση. Η εμπειρία της πιλοτικής φάσης μείωσε τις απογοητεύσεις και ενίσχυσε την αυτοπεποίθηση της ομάδας.

Μερικές φορές χρειάζεται περισσότερη πληροφορία για να διαπιστωθεί πόσον ακριβείς είναι οι εκτιμήσεις. Η ομάδα γραμμωτών κωδίκων συμπλήρωσε τα δεδομένα αυτά, εξετάζοντας όλες τις βιβλιοθήκες και προσδιορίζοντας τυχόν άλλους πρόσθετους παράγοντες, εκτός από το μέγεθος της συλλογής, που επηρέαζαν την ομαλή διεκπεραίωση του έργου. Κατά τη διαδικασία αυτής της εξέτασης συνέβη να διαπιστωθεί ότι ο σχεδιασμός βάσει της βιβλιοθήκης Ιστορίας και Φιλοσοφίας αποδείχτηκε ανεπαρκής για 2 βιβλιοθήκες. Ο χρόνος που αυτές χρειάζονταν ήταν μεγαλύτερος από τις άλλες και η ομάδα αποφάσισε να τις αφήσει

για το τέλος. Αποπειρώμενη να τις ολοκληρώσει στην αρχή του έργου, η ομάδα θα αποτύγχανε, γιατί θα έχανε τα χρονοδιαγράμματα.

Η επένδυση στη διαδικασία σχεδιασμού ήταν η αιτία που οι υπεύθυνες ομάδες εργασίας μπόρεσαν να βασίσουν τις εκτιμήσεις τους σε πραγματικά δεδομένα και να πάρουν εμπειριστατωμένες αποφάσεις, σε διάφορους παράγοντες που θα επηρέαζαν το έργο. Αυτή η έμφαση στο σχεδιασμό κάνει τη διαφορά και διατηρεί τα έργα εντός χρονικών και οικονομικών περιορισμών.

Καλή πρακτική #3: Πέτυχε την Ισορροπία μεταξύ Σχεδιασμού και Ευελιξίας.

Ο διαχειριστής του έργου μπορεί να χρειαστεί πολύ χρόνο για να το σχεδιάσει με τέτοια λεπτομέρεια, ούτως ώστε το σχέδιο να γίνεται δύσκαμπτο και η ομάδα να μην μπορεί να ανταποκριθεί στα αναπάντεχα περιστατικά. Είναι αδύνατον να γνωρίζει κανείς όλα τα ενδεχόμενα και να προβλέψει όλα τα προβλήματα στα στάδια σχεδιασμού. Όμως, η ομάδα μπορεί εξίσου να υποφέρει από υπερβολική ευελιξία, που μπορεί να οδηγήσει την ομάδα σε απουσία συνοχής, προκαλώντας υπερβάσεις στο χρόνο και το κόστος.

Ο Geveden συζητά ότι οι αποτελεσματικοί διαχειριστές έργων «σχεδιάζουν και αποπειρώνται να επισπεύσουν, ακόμη δε την ίδια στιγμή αναπτύσσουν μια κατάσταση ετοιμότητας για να ανταποκρίνονται γρήγορα στα συχνά αναπάντεχα γεγονότα» [11] Οι Pinto και Slevin συστήνουν στον διαχειριστή του έργου να βρίσκει το χρόνο να θέτει ερωτήματα του τύπου «τι εάν;» ώστε να εντοπίζουν τα προβλήματα νωρίς και να αρχίζουν την επιδιόρθωση αμέσως. [12] Όμως, δεν χρειάζονται όλα τα προ-

βλήματα προσοχή, έτσι ο διαχειριστής του έργου χρειάζεται να θέτει προτεραιότητες στις προσπάθειες της ομάδας.

Για παράδειγμα, η ομάδα με τους ραβδωκώδικες είχε καθημερινές αναλογίες για τις φοιτητικές ομάδες. Όταν η ομάδα καθυστέρησε, σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα, έκανε τις προσαρμογές στις αναθέσεις των άλλων ομάδων, ώστε να επικουρείται η ομάδα που δυσκολεύεται. Η αποκριτικότητα των ομάδων στη περίπτωση εγγυάται τη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων για το σύνολο του έργου.

Το σχέδιο των κλειστών βιβλιοστασίων ήταν δύσκαμπτο σε κάποια σημεία που εξειδίκευαν τη συμβολή κάθε βιβλιοθήκης. Όμως, αναγνωρίζοντας ότι ορισμένο προσωπικό δυσκολευόταν να εργασθεί στο έργο, κατά ορισμένες χρονικές περιόδους της ημέρας ή του έτους, η ομάδα εργασίας έδωσε στις βιβλιοθήκες τη μεγαλύτερη δυνατή ευελιξία, για να καθορίσουν πώς θέλουν να οργανώσουν το χρόνο του προσωπικού τους. Ένα μέλος του προσωπικού μπορεί να εργάζεται παντού από 4 ώρες καθημερινά έως δύο ώρες εβδομαδιαίως.

Ο σχεδιασμός του έργου χρειάζεται σαφήνεια και σταθερότητα, ώστε να αποφευχθεί η αμφιβολία, αλλά χρειάζεται ευελιξία αρκετή που να αποδέχεται τις μεταβολές και τα αναπάντεχα περιστατικά.

Καλή Πρακτική #4: Κατανόηση της Κουλτούρας του Οργανισμού.

Μία ακόμη συνήθης παγίδα για τους διαχειριστές έργων και των ομάδων είναι που επενδύουν όλη τους την ενέργεια στις λεπτομέρειες του έργου και υ-

ποτιμούν τη πολιτική της οργάνωσης. Στον εμπορικό τομέα, το ένα τρίτο των αποτυχημένων έργων είναι δυνατόν να αποδοθεί στην οργανωτική αντίσταση και πολιτική [13]. Με τόσο υψηλό ποσοστό αποτυχίας, ο διαχειριστής του έργου υποχρεούται να αναγνωρίσει την σπουδαιότητα της υποστήριξης του έργου του, από διάφορους παράγοντες του οργανισμού. Οι παράγοντες μπορεί να είναι μέλη της βιβλιοθήκης ή να στελέχη εκτός αυτής, όπως μέλη ΔΕΠ, διοικητικοί και χρηματοδότες.

Ενώ τα στελέχη του έργου μπορεί να πιστεύουν σταθερά στην αναγκαιότητα του, άλλα μέλη της βιβλιοθήκης ίσως ενοχληθούν από την απομάκρυνση ισχύος και πόρων από τις καθιερωμένες μονάδες και τις δραστηριότητες τους. Το έργο των ραβδωτών κωδίκων έλαβε λίγη κριτική, αφού έτσι κι αλλιώς το προσωπικό δεν μετακινήθηκε σε άλλες δραστηριότητες, εκτός της υπηρεσίας του. Όμως δεν συνέβη το ίδιο με το έργο της μεταφοράς. Μετά από δύο συνεχόμενα έτη κακού προϋπολογισμού, πολλές βιβλιοθήκες είχαν ήδη περικοπές προσωπικού και ήσαν πρόθυμοι να θυσιάσουν προσωπικό στο έργο. Μερικοί βιβλιοθηκάριοι και άλλο προσωπικό απασχολούνταν στο κλειστό βιβλιοστάσιο και ως αποτέλεσμα είχαν κοινή αντίληψη για την προσπάθεια αυτή. Επιπροσθέτως, οι βιβλιοθήκες είχαν άμεση ανάγκη χώρου και σύμφωνα με το αρχικό σχέδιο θα έπρεπε να περιμένουν ως το 2005 για να μεταφέρουν το υλικό τους.

Οι θεματικές βιβλιοθήκες είχαν το πιο σύγχρονο υλικό και επειδή ο χώρος τους ήταν περιορισμένος, εξαρτώνταν από τη μεταφορά του παλαιότερου και λιγότερο χρησιμοποιούμενου υλικού στο κύριο βιβλιοστάσιο. Όμως λόγω των χωρικών περιορισμών, το κύριο βιβλιοστάσιο ανέβαλε τις μεταφορές για το 2002. η αρχική

πρόταση απαιτούσε από τις βιβλιοθήκες να συμμετέχουν, αλλά στερούσε κινήτρων για αυτές. Αν και η διοίκηση της βιβλιοθήκης υποστήριξε με όλες της τις δυνάμεις τη πρωτοβουλία, το έργο χρειαζόταν ευρύτερη υποστήριξη για να επιτύχει καλύτερη συνεργασία.

Ο διαχειριστής του έργου ανανέωσε τη πρόταση, ούτως ώστε οι βιβλιοθήκες να μεταφέρουν μέχρι 3.000 τόμους στο κύριο βιβλιοστάσιο ή στο κλειστό βιβλιοστάσιο, πριν το 2005. Αυτό δεν θα έλυνε όλα τα προβλήματα χώρου, αλλά η πράξη ήταν αρκετή για να κερδίσει την υποστήριξη των τμηματικών βιβλιοθηκών. Η ομάδα του έργου κατάλαβε ότι η καλή προαίρεση που προκάλεσε αυτή η παραχώρηση ήταν πολύ σπουδαιότερη από τις επιπλοκές που προκάλεσαν οι αλλαγές στην ομάδα. Ακόμη και με αυτές τις αλλαγές, μερικές βιβλιοθήκες αντιστέκονταν στο έργο. Η υποστήριξη από την ανώτερη ιεραρχία είναι κρίσιμη ακόμη και σε έργα με ευρεία αποδοχή, αλλά σε περιπτώσεις που η αντίσταση επικρατεί, η ανώτερη διοίκηση πρέπει να έχει μια άμεση επίδραση στην κατάσταση. Οι διοικητικοί χρειάζεται να προχωρούν πέραν των προτάσεων, στη δράση. Έτσι, όχι μόνο συνηγόρησαν υπέρ του έργου, στις συναντήσεις της βιβλιοθήκης, αλλά ανέλαβαν κάποια καθήκοντα του έργου και αφιέρωσαν χρόνο σε αυτά.

Σε μερικές περιπτώσεις ο διαχειριστής του έργου και η ομάδα δεν μπόρεσαν να επενδύσουν την ενέργειά τους για να συμμορφώσουν τους συνεργάτες. Αντί γι' αυτό, χρειάζεται να συγκεντρώσουν την ενέργεια τους σε πράγματα που επηρεάζουν με κάποιο τρόπο και καλλιεργούν την υποστήριξη από άτομα-κλειδιά στην βιβλιοθήκη και τη διοίκηση, για να συλλέξουν το αναγκαίο προσωπικό και τους πόρους.

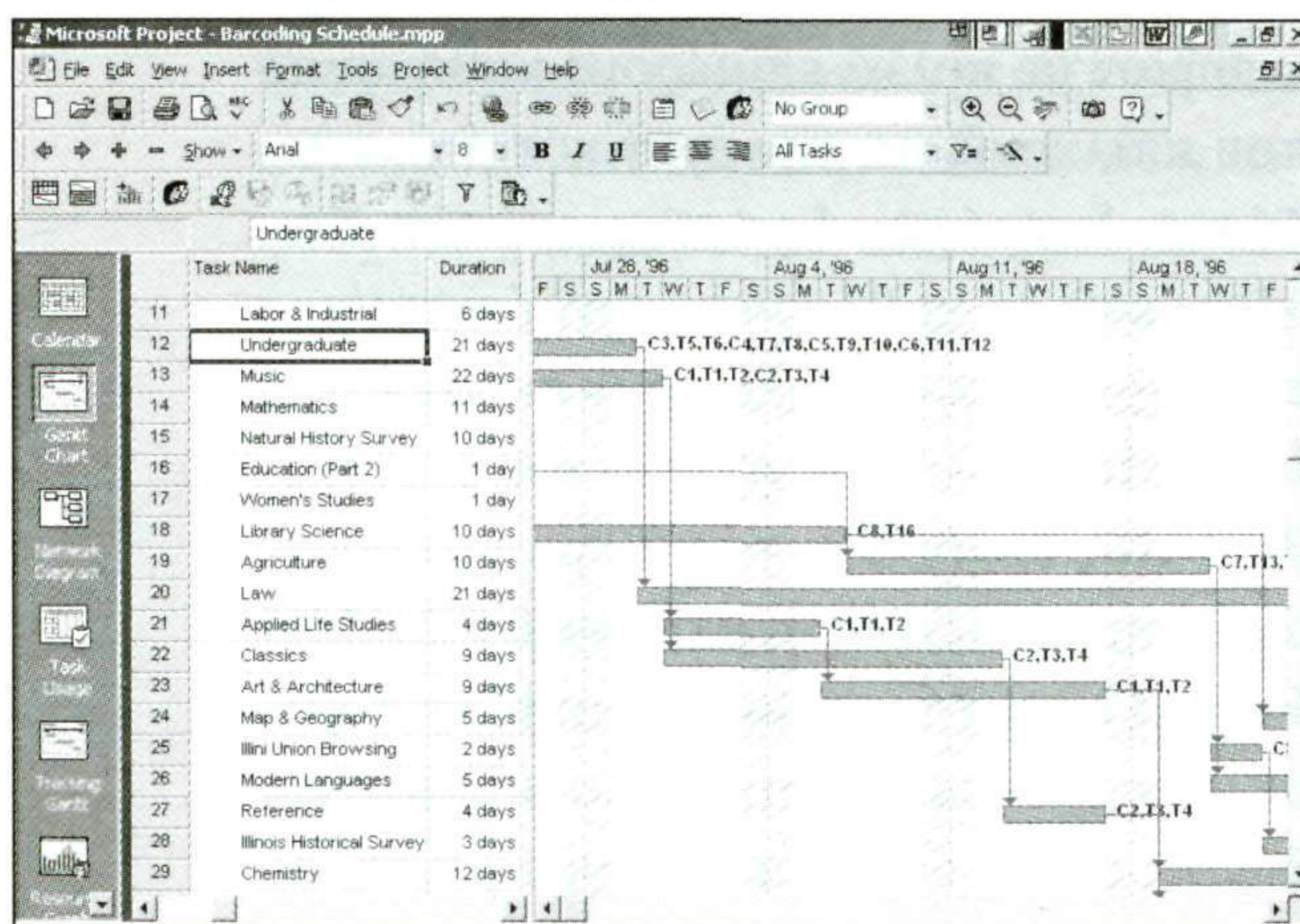
Καλή Πρακτική #5: Χρησιμοποίησε Λογισμικό για Διαχείριση Έργου.

Μια από τις προκλήσεις για τον διαχειριστή του έργου και την ομάδα είναι η παρακολούθηση της πορείας του έργου. Οι Anazalone [14], Black [15] και MacLachlan [16] συζητούν για το πώς το λογισμικό διαχείρισης έργου μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τις ομάδες να προγραμματίσουν χρονικά και να συντονίσουν τα καθήκοντα και τους πόρους. Αρκετά τέτοια προϊόντα υπάρχουν στην αγορά, αλλά η βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου του Illinois at Urbana-Champaign Library χρησιμοποιεί το Microsoft Project.

Η προκαθορισμένη εμφάνιση του MS Project είναι ο διάγραμμα Gantt και η δημοτικότητα του ως εργαλείο για χρονοδιαγράμματα αποδίδεται στην ευκολία σύνθεσης, μελέτης και προσαρμογής του. Κάθε καθήκον αναπαρίσταται από μια μπάρα που δείχνει το μήκος του χρόνου από την αρχή ως την ολοκλήρωση. Ένα έργο μπορεί να έχει αρκετά διακριτά καθήκοντα ή ένα περισσότερο σύνθετο έργο μπορεί να περιέχει ένα μεγαλύτερο καθήκον με πολλά επιμέρους καθήκοντα που απεικονίζουν την σχετικότητα μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων. Στο Microsoft τα καθήκοντα συνδέονται μεταξύ τους για να δηλώσουν τις σχέσεις τους. Μεταβολή των χρόνων του ενός καθήκοντος επηρεάζει τα καθήκοντα όσων άλλων συνδέονται με αυτό. Το MS Project επιτρέπει επίσης να ορίζεται κάθε μέλος του προσωπικού για κάποιο καθήκον, ούτως ώστε να καταγράφονται οι ώρες και οι μισθοί που αναλογούν σε κάθε καθήκον. Το έργο μπορεί να απεικονιστεί επίσης ως διάγραμμα ροής ή διάγραμμα δικτύου (Network Diagram). Το

τελευταίο απεικονίζει την αλληλουχία καθηκόντων και των εξαρτήσεών τους, αλλά, διαφορετικά από το διάγραμμα Gantt, τα καθήκοντα δεν συνδέονται με μια ειδική χρονική κλίμακα. Όλες οι αλλαγές στα διάφορα διαγράμματα και στις αναφορές μπορούν να αποθηκεύονται και να βοηθούν την ομάδα στην καταγραφή της προόδου του έργου. Η καταγραφή αυτή είναι που τελικά θα διατηρηθεί και ως ιστορικό αρχείο για μελλοντικές αναφορές.

Το διάγραμμα Gantt ήταν λειτουργικό στην καταγραφή της προόδου των φοιτητών στην τοποθέτηση των γραμμωτών κωδίκων και των συντονιστών τους. (Βλέπε εικόνα) Το διάγραμμα περιέχει όλες τις βιβλιοθήκες και τις φοιτητικές ομάδες που «εκχωρούνταν» στη κάθε βιβλιοθήκη με τη σειρά. Αφού οι ομάδες μετακινούνταν από τη μια βιβλιοθήκη στην άλλη, αυτές επικοινωνούσαν μεταξύ τους, οπότε, αν δεν ολοκλήρωναν τη μια βιβλιοθήκη στο προκαθορισμένο χρόνο, άλλαζε η ημερομηνία της επόμενης ανάθεσης. Το διάγραμμα Gantt chart χρησιμοποιήθηκε επίσης για να στηρίξει και άλλες αποφάσεις, όπως ο χρόνος παραγγελίας γραμμωτών κωδίκων στο προμηθευτή.



Εικόνα 1: Παράδειγμα του διαγράμματος Gantt, όπως χρησιμοποιήθηκε στο έργο των γραμμωτών κωδίκων.

Παρόλο που τα παραδοσιακά εργαλεία διαχείρισης έργου ήσαν αποτελεσματικά στον χρονικό προγραμματισμό των καθηκόντων και πόρων, η ομάδα της μεταφοράς επέλεξε διαφορετική προσέγγιση. Πολλά από τα καθήκοντα του έργου τρέχουν παράλληλα και ολοκληρώνονται αυτόνομα το ένα από το άλλο. Ο χρονικός προγραμματισμός εξαρτάται και από τις ώρες που το έργο μπορεί να χρησιμοποιεί το προσωπικό. Στο στάδιο του σχεδιασμού, οι βιβλιοθήκες ζητούσαν την εξασφάλιση ότι η συμβολή του προσωπικού τους θα πιστώνεται σε αυτούς. Σε ανταπόκριση των αναγκών των βιβλιοθηκών για πληροφόρηση και υπευθυνότητα επί του έργου, ο διαχειριστής του έργου υποστηρίζει μια βάση δεδομένων της Microsoft Access για να εισάγει τον αριθμό των ωρών που το προσωπικό της βιβλιοθήκης αφιερώνει στο έργο. Ο διαχειριστής στέλνει τις μηνιαίες αναφορές για να κοινοποιήσει την ολική συμβολή σε χρόνο και τις επιμέρους υποχρεωτικές συμβολές κάθε βιβλιοθήκης, έως αποπεράτωσης του έργου.

Είτε δημιουργηθεί ένα διάγραμμα Gantt ή αναφορές σε Access, το ειδικευμένο προσωπικό με γνώση στα διάφορα λογισμικά μπορεί να κάνει τη διαφορά, εντοπίζοντας τις περιπλοκές του έργου. Το λογισμικό βοηθά τις ομάδες να ρυθμίσουν την εξέλιξη του έργου και να αναγνωρίσουν τα προβλήματα πιο αποτελεσματικά. Όμως, είναι σημαντικό να κατανοηθεί ότι το λογισμικό είναι απλώς ένα εργαλείο που δεν αναπληρώνει ένα φτωχό σχεδιασμό.

Συμπέρασμα

Η διαχείριση έργου κατέστησε ικανή τη Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου του Illinois at Urbana-Champaign να επιτύχει

καλύτερα αποτελέσματα στο έργο της. Η Βιβλιοθήκη ολοκλήρωσε επιτυχώς την τοποθέτηση των ραβδοκωδίκων στους τρεις εκατομμύρια τόμους το 1996, ενώ το δεύτερο έργο βρίσκεται ακόμη στη φάση της υλοποίησης, η ομάδα είναι έτοιμη να επεξεργαστεί και να μεταφέρει τους 700.000 τόμους. Η διαχείριση έργου απαιτεί περισσότερο χρόνο, από τη πλευρά της ομάδας, αλλά όπως σημειώνει ο Moore, «αυτό μπορεί να μειώσει το κόστος των έργων, συγκριτικά με τα προγράμματα που δεν έχουν σχεδιαστεί προσεκτικά και δεν ελέγχονται με προσοχή. [17] Σ' αυτούς τους καιρούς, των οικονομικών περιορισμών, τα κέρδη της διαχείρισης έργου κάνουν την επένδυση πραγματικά πολύτιμη.

References and Notes

1. Chambers, S. and Perrow, D. 1998. Introducing project management techniques to the Robinson Library, University of Newcastle. *Journal of Librarianship and Information Science* 30: 250.
2. Frame, J.D. 2003. *Managing Projects in Organizations: How to Make the Best Use of Time, Techniques, and the People*. 3d ed. San Francisco: Jossey-Bass: 7-15.
3. Moore, K. A. 1998. Project Management: Can Libraries Benefit? *Bibliotheca Medica Canadiana* 20: 72.
4. Some of the ideas in this paper were inspired by J. Davidson Frame, *Managing Projects in Organizations: How to Make the Best Use of Time, Techniques, and the People*, 3d ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2003), J. Davidson Frame, *Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, Teams, and Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), and other works listed in this bibliography.
5. The original migration was scheduled for the fall of 1997, but the consortium implemented the new system in the fall of 1998.
6. Andrick, J. 2002. *Number of Shelves Per Deck in Bookstacks: January 2002*. Urbana-Champaign: University of Illinois at Urbana-Champaign Library.
7. Clark, B. 1995. *University Library Space Needs Study: A Fifteen Year Perspective*. Urbana-Champaign: University of Illinois at Urbana-Champaign Library.
8. Toney, F. 2002. *The Superior Project Organization: Global Competency Standards and Best Practices*. New York: Marcel Dekker: 252-258.
9. Frame, *Managing Projects in Organizations*, 19.
10. Toney, *Superior Project Organization*, 96.
11. Geveden, R. 2000. *Improvisation is Alive and Well*. In *Project Management Success Stories: Lessons of Project Leaders*. Edited by A. Laufer and E.J. Hoffman. New York: John Wiley & Sons: 81.
12. Pinto, J.K. and Slevin, D.P. 1998. *Critical Success Factors*. In *The Project Management Institute: Project Management Handbook*. Edited by J.K. Pinto. San Francisco: Jossey-Bass: 394.
13. Toney, *Superior Project Organization*, 9.
14. Anzalone, F.M. 2000. *Project Management: A Technique for Coping with Change*. *Law Library Journal* 92: 63-66.
15. Black, K. 1996. *Project Management for Library And Information Services Professionals*. London: Aslib: 49-53.
16. MacLachlan, L. 1996. *Making Project Management Work for You*. London: Library Association: 39-44.
17. Moore, "Project Management," 73.