

ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ EN ISO 9001:2000 ΣΕ ΜΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Παναγιώτης Γεωργίου, Κατερίνα Συνέλλη

*Βιβλιοθήκη & Υπηρεσία Πληροφόρησης, Πανεπιστήμιο Πατρών, Ρίο, 265 04, Ν. Αχαΐας
panos@lis.upatras.gr, synellis@lis.upatras.gr*

Περίληψη: Αντικείμενο της ανακοίνωσης αποτελεί η παρουσίαση των εμπειριών και των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την διαδικασία σχεδιασμού ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (Σ.Δ.Π.) σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000 σε μια ελληνική ακαδημαϊκή βιβλιοθήκη σε συνάρτηση με τις ιδιαιτερότητες λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού στη χώρα μας.

Ο σχεδιασμός και η υιοθέτηση ενός τέτοιου Σ.Δ.Π. αποτέλεσε μια πολιτική απόφαση της βιβλιοθήκης με συγκεκριμένους στόχους: την ορθολογική οργάνωση και τυποποίηση διεργασιών και λειτουργιών βάση συγκεκριμένων λειτουργικών διαδικασιών, την δέσμευση της διοίκησης και του προσωπικού στην τήρηση συγκεκριμένων διαδικασιών λειτουργίας και στην συνεχή προσπάθεια επίτευξης προκαθορισμένων στόχων, την συνεχή και έγκυρη καταγραφή και παρακολούθηση των διεργασιών και λειτουργιών την βελτίωση και διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών, την τεκμηρίωση της πορείας και των αποτελεσμάτων της βιβλιοθήκης, την διαρκή και ενεργό συμμετοχή του προσωπικού στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, σχεδιασμού και εκπαίδευσης.

Παρουσιάζονται αναλυτικά όλοι οι βασικοί παράγοντες και αποφάσεις που αφορούσαν την προσέγγιση της βιβλιοθήκης κατά τον σχεδιασμό του Σ.Δ.Π. και τα στάδια υλοποίησής του, όπως: η επιλογή του κατάλληλου συμβούλου, η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης λειτουργίας και ο προσδιορισμός των αδύνατων σημείων και των ασυμβατοτήτων με το πρότυπο σύμφωνα με την Διαγνωστική μελέτη, η ενσωμάτωση ή μη υφιστάμενων υπηρεσιών και διεργασιών της βιβλιοθήκης στο Σ.Δ.Π., η προσπάθεια ελαχιστοποίησης δραστικών αλλαγών όπου αυτό ήταν δυνατόν.

Ακολουθεί η συνοπτική παρουσίαση της τελικής μορφής του Σ.Δ.Π. με αναφορά των λειτουργικών διαδικασιών, εντύπων και οδηγιών εργασίας, ενώ τέλος αναλύεται το σύνολο των εμπειριών, παρατηρήσεων και προβλημάτων που καταγράφηκαν ή ανέκυψαν στην πορεία σχεδιασμού του Σ.Δ.Π. και αφορούν: θεσμικά θέματα (υπευθυνότητες, καθήκοντα κλπ.), την αντιμετώπιση των αρχών και των οργάνων του ιδρύματος, τον ρόλο και την αντιμετώπιση του Υπεύθυνου Διασφάλισης Ποιότητας σε έναν δημόσιο οργανισμό, την συμπεριφορά του προσωπικού πριν και κατά την διάρκεια σχεδίασης του συστήματος, το ρόλο και την συνεισφορά του συμβούλου τόσο στην σχεδίαση όσο και θέματα καθοδήγησης, εκπαίδευσης και συνεργασίας με την βιβλιοθήκη και τον Υ.Δ.Π., τις σημαντικές αλλαγές που χρειάστηκε να υιοθετηθούν σε υφιστάμενες λειτουργίες–διεργασίες της βιβλιοθήκης, τις ανάγκες που προκύπτουν σε θέματα μηχανοργάνωσης του Σ.Δ.Π. και αυτόματα πλέον και των περισσότερων διεργασιών της βιβλιοθήκης.

Λέξεις κλειδιά: Σύστημα διαχείρισης ποιότητας, διοίκηση βιβλιοθηκών

DEVELOPMENT OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM EN ISO 9001:2000 IN A GREEK ACADEMIC LIBRARY

6.05

Panos Georgiou, Katerina Synelli

*Library & Information Service, University of Patras, Rio, 265 04, Achaia, Greece
panos@lis.upatras.gr, synellis@lis.upatras.gr*

Abstract: In the current paper we present our experiences and results from the design phase of a Quality Management System (QMS) EN ISO 9001:2000 in a Greek academic library taking into account the particularities of a public organization in Greece.

The development of such a QMS is a strategic library decision aiming to: organize and standardize operational activities and processes according to specific procedures, administration and staff commitment to quality assurance efforts, continuous control of processes and services, documentation of library's operation, active participation of staff to decision making, design and education.

We present all basic factors and decisions taken on library's approach to QMS design, such as: selecting the consultant, review of current operation status, decisions on which services and processes should be included in the system, minimization of drastic changes in the organization.

A synopsis of the final version of library's QMS is presented while we are trying to analyze all the important issues we faced during the design phase concerning: organizational issues, administration's attitude and contribution, the role of QMS Coordinator, staff attitudes and behavior before and during the design phase, the role and contribution of the consultant, major changes that had to be implemented on the organization, needs for automation and information technologies

Keywords: Quality management systems, library management, ISO 9001:2000

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αντικείμενο της παρούσας ανακοίνωσης αποτελεί η παρουσίαση των εμπειριών και των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την διαδικασία σχεδιασμού ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (Σ.Δ.Π.) σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000 στην Βιβλιοθήκη & Υπηρεσία Πληροφόρησης του Πανεπιστημίου Πατρών. Ο σχεδιασμός του Σ.Δ.Π. υλοποιήθηκε στα πλαίσια της δράσης “Μελέτη και εφαρμογή Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας” του έργου “ΤΗΛΕΦΑΕΣΣΑ—Παροχή Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών της Βιβλιοθήκης & Υπηρεσίας Πληροφόρησης του Πανεπιστημίου Πατρών στην Ακαδημαϊκή Κοινότητα” (ΕΠΕΑΕΚ II). Ο σχεδιασμός ξεκίνησε τον Μάρτιο του 2005 με την επιλογή εξειδικευμένου “ξωτερικού συμβούλου και ολοκληρώθηκε στις 30/3/2006. Το Σ.Δ.Π. τέθηκε σε πιλοτική εφαρμογή την 1/5/2006 με απώτερο σκοπό την πιστοποίησή του εντός του 2007.

2. ΓΙΑΤΙ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας αποτέλεσε μια στρατηγική απόφαση που προήλθε από μια μακρά περίοδο δραστηριοποίησης και έρευνας σε θέματα αποτίμησης, διαχείρισης και διασφάλισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της ΒΥΠ. Η αφετηρία της πορείας αυτής προσδιορίζεται στο 1997, όταν με την διεξαγωγή της πρώτης έρευνας χρηστών η ΒΥΠ διέγινωσε πάνω από όλα την ανάγκη και την σημασία υιοθέτησης μεθόδων αποτίμησης της ποιότητας. Την πρώτη αυτή έρευνα ακολούθησαν δύο μεγάλες δειγματοληπτικές έρευνες χρηστών το 1998 και 1999, μια online έρευνα χρήσης των ηλεκτρονικών περιοδικών το 2000 καθώς και η υιοθέτηση και χρήση κατάλληλων τεχνικών και εργαλείων καταγραφής και ανάλυσης στατιστικών στοιχείων χρήσης των υπηρεσιών της ΒΥΠ.

Οι συνεχείς αυτές προσπάθειες αποτίμησης κατέδειξαν σύντομα την ανάγκη μετάβασης σε μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση του ζητήματος της ποιότητας. Μια προσέγγιση που θα ενσωμάτωνε τις μεθόδους αποτίμησης, ως ένα σημαντικό αλλά όχι κύριο συστατικό, σε ένα σύστημα, το οποίο θα ρύθμιζε και τυποποιούσε την συνολικότερη λειτουργία της ΒΥΠ. Στα πλαίσια αυτά τέθηκαν μερικές βασικές ερωτήσεις σχετικά με τις διάφορες διεργασίες της καθημερινής λειτουργίας της ΒΥΠ, όπως τί και πώς ακριβώς (το) κάνουμε, ποιός κάνει τί και κάτω από ποιές συνθήκες, το κάνουμε το ίδιο (καλά) κάθε φορά και τέλος πώς μπορούμε να διασφαλίσουμε συγκεκριμένα επίπεδα ποιότητας και να τα βελτιώσουμε όταν και αν χρειαστεί;

Αυτόματα οι ερωτήσεις αυτές οδήγησαν στην κατεύθυνση της υιοθέτησης ενός κατάλληλου και ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης της ποιότητας της ΒΥΠ σε όλα τα επίπεδα: διοίκηση και υπευθυνότητες διαχείριση προσωπικού, τρόπος λειτουργίας και υλοποίησης των διεργασιών, έλεγχος αποτελεσμάτων.

Το επόμενο βήμα ήταν η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου που έπρεπε να ακολουθήσουμε.

3. ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας από τον κλάδο των υπηρεσιών ανάγεται στην δεκαετία του 1980, ενώ ο κλάδος των βιβλιοθηκών και των υπηρεσιών πληροφόρησης άρχισε ενστερνίζεται παρόμοιες τάσεις στις αρχές της δεκαετίας του '90. Κυρίαρχα μοντέλα και προσεγγίσεις αποτελούν από τότε μέχρι σήμερα δύο φαινομενικά διαφορετικά, αν και όπως θα δούμε δυναμικά αλληλοσυμπληρούμενα μοντέλα: το μοντέλο της Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) και το μοντέλο διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO 9000.

3.1. Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Το μοντέλο της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) έχει τη καταγωγή του στις ιδέες και πρακτικές του Edward Deming να χρησιμοποιήσει στατιστικές τεχνικές μαζί με τις παραδοσιακές μεθόδους διοίκησης για τον έλεγχο της βιομηχανικής παραγωγής και που υιοθετήθηκε και διαδόθηκε ευρέως από τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις την μεταπολεμική περίοδο. Το μοντέλο θεμελιώθηκε περαιτέρω από τους Juran και Crosby και αποτελεί σε γενικές γραμμές μια φιλοσοφία η οποία χρησιμοποιεί μερικές βασικές αρχές (δέσμευση, συμμετοχή, γνώση, συνεχής βελτίωση, εστίαση στον πελάτη αλλά και στους προμηθευτές κ.α.) και έναν μεγάλο αριθμό εργαλείων και τεχνικών (ομάδες βελτίωσης, αποτίμηση ποιότητας, ανάπτυξη πολιτικών ποιότητας, στατιστικά εργαλεία κλπ.) με σκοπό να δημιουργηθούν σε έναν οργανισμό οι κατάλληλες δραστηριότητες και έννοιες της Δ.Ο.Π. σε πρακτικό επίπεδο (Brown & Wiele 1996). Η φιλοσοφία του μοντέλου της Δ.Ο.Π. είναι δυναμική, βασίζεται στη συνεχή βελτίωση και την αλλαγή και σχετίζεται άμεσα με την κουλτούρα και τις συμπεριφορές μέσα στον οργανισμό. Υπό αυτή την έννοια δίνει σε έναν οργανισμό μεγάλα περιθώρια ευελιξίας σε ότι αφορά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του μοντέλου για την διαχείριση και κυρίως την βελτίωση της ποιότητας προς όφελος του πελάτη.

3.2. Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance)

Το μοντέλο της Διασφάλισης Ποιότητας (ΔΠ) αναπτύχθηκε την δεκαετία του '70 στη Μεγάλη Βρετανία με την μορφή του προτύπου BS 5750 του British Standards Institution το οποίο εξελίχθηκε σε παγκόσμιο πρότυπο το 1987 με την μορφή της σειράς προτύπων ISO 9000. Η φιλοσοφία του προτύπου στηρίζεται στη χρήση προδιαγραφών που διέπουν μέρος ή το σύνολο των διεργασιών που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό αυτόν. Ο καθορισμός των προδιαγραφών και η συμμόρφωση με αυτές επιτυγχάνεται με την βοήθεια ενός λιγότερο ή περισσότερο γραφειοκρατικού συστήματος σύμφωνα με τις οδηγίες του προτύπου (διαδικασίες, έντυπα καταγραφής και οδηγίες εργασίας), καθώς και από εσωτερικούς και κυρίως εξωτερικούς ελέγχους. Το μοντέλο δεν εξασφαλίζει την βελτίωση της ποιότητας, τουλάχιστον άμεσα, αλλά διασφαλίζει το επίπεδο ποιότητας που μπορεί να επιτευχθεί με την τήρηση των καθορισμένων προδιαγραφών.

Από την εμφάνιση των προτύπων ΔΠ κατά ISO 9000 άρχισε μια διαρκής και έντονη συζή-

τηση σχετικά με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των δύο προσεγγίσεων. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται βασικές διαφορές των δύο προσεγγίσεων σε ότι αφορά τις μεθόδους και τους στόχους (Brown και Wiele 1996 και Johannsen 1994):

Πίνακας 1: Διαφορές ISO 9000—ΔΟΛ	
ISO 9000	Διαχείριση Ολικής Ποιότητας
Τυποποίηση δραστηριοτήτων – διεργασιών	Συνεχής βελτίωση μέσω κατάλληλων αλλαγών
Χρήση ελέγχων και επιθεωρήσεων για την συμμόρφωση με τις προδιαγραφές	Αυτο-αποτίμηση και συνεχής αλλαγή στόχων βελτίωσης
Αυξημένη γραφειοκρατία λόγω των διαδικασιών και εντύπων	Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην θεωρητική και πρακτική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού
Συμμόρφωση με προδιαγραφές	Ενημέρωση και ικανοποίηση πελάτη
Συγκεκριμένος τελικός στόχος μέσω της πιστοποίησης	Συνεχής και ατέρμονη πορεία για την βελτίωση της ποιότητας
Εσωστρεφής προσέγγιση των διεργασιών	Έμφαση στην οργάνωση και τις σχέσεις μέσα και έξω από τον οργανισμό
Οι στόχοι καθορίζονται εσωτερικά βάση των δυνατοτήτων του οργανισμού	Οι στόχοι καθορίζονται βάση συγκριτικών διαδικασιών με άλλους οργανισμούς
Οι στατιστικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται ως απλές τεχνικές ανάλυσης δεδομένων	Οι στατιστικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται εξαντλητικά με στόχο την κατανόηση κάθε μεταβολής στις διεργασίες

Στην διεθνή βιβλιογραφία η κριτική επικεντρώνεται στα μειονεκτήματα του ISO 9000 έναντι του μοντέλου της Δ.Ο.Π. εστιάζοντας κυρίως στον γραφειοκρατικό χαρακτήρα του, στην έλλειψη ευελιξίας λόγω της ανάγκης συμμόρφωσης στις διαδικασίες και προδιαγραφές και κυρίως στο ότι εντέλει η διασφάλιση ενός επιπέδου ποιότητας βάση καθορισμένων προδιαγραφών δεν σημαίνει ότι διασφαλίζεται ή ακόμα περισσότερο επιτυγχάνεται και ένα ικανοποιητικό επίπεδο ποιότητας στις υπηρεσίες—προϊόντα προς τους πελάτες. Από την άλλη η συνεχής πορεία βελτίωσης που προϋποθέτει η Δ.Ο.Π. χωρίς ένα ορατό στόχο, όπως αυτός της πιστοποίησης στην περίπτωση του ISO, και κυρίως το εύρος και το εξειδικευμένο των γνώσεων αλλά και η κουλτούρα και γενικότερα το πνευματικό επίπεδο που απαιτούνται από τους εμπλεκόμενους σε ένα μοντέλο Δ.Ο.Π. καθιστά πολλές φορές ουτοπική την επιτυχή λειτουργία ενός τέτοιου μοντέλου σε έναν οργανισμό. Συμπερασματικά η άποψη που επικρατεί πλέον είναι ότι η Δ.Π. ουσιαστικά αποτελεί ένα υποσύνολο της Δ.Ο.Π. και πολλές φορές το πρώτο και πολύ σημαντικό σκαλοπάτι για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. σε ένα οργανισμό.

4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Συνοψίζοντας τη διεθνή βιβλιογραφία και εμπειρία καθώς και την μελέτη των δύο μοντέλων τέθηκε το ζήτημα της επιλογής του κατάλληλου μοντέλου για την περίπτωση της ΒΥΠ.

Η τελική απόφαση ελήφθη βάσει της διεθνούς εμπειρίας, των δεδομένων λειτουργίας της ΒΥΠ, των χαρακτηριστικών των δύο μοντέλων και των στόχων της ΒΥΠ.

Διεθνής εμπειρία: Στο τέλος της δεκαετίας το '90 τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας γνώριζαν μια ικανοποιητική εξάπλωση σε παγκόσμιο επίπεδο ενώ η αναγνωρισιμότητα του σήματος ISO ήταν ήδη υψηλή. Το 2000 στην Ελλάδα 2.173 οργανισμοί είχαν πιστοποιηθεί κατά ISO 9000 έναντι 18 μόλις το 1993, ενώ οι αντίστοιχοι αριθμοί στην Ευρώπη ήσαν 220.127 και 23.093 (ISO Survey 2001). Η αντίστοιχη έρευνα του 2004, οπότε και είχε τελειώσει η μεταβατική περίοδος από τα πρότυπα ISO 9001/2/3:1994 στο ISO 9001:2000, ανέβαζε τον αριθμό για την Ελλάδα στους 2.572 οργανισμούς και στην Ευρώπη στους 326.895. Από τις αρχές του 1990 μεγάλος αριθμός βιβλιοθηκών πειραματίζονται συστηματικά με διαδικασίες αποτίμησης της ποιότητας των υπηρεσιών τους, ενώ οι μεγαλύτερες από αυτές άρχισαν να διερευνούν τις πιθανότητες υιοθέτησης "χαλαρών" συστημάτων Δ.Ο.Π. Τα μέσα της δεκαετίας βρίσκουν τις Σκανδιναβικές χώρες και την Μ. Βρετανία να ερευνούν το θέμα της διασφάλισης ποιότητας στις βιβλιοθήκες (Nordic Information Quality Project, University of Central Lancashire), ενώ οι πρώτες βιβλιοθήκες αποκτούν πιστοποιητικό κατά ISO 9000.

Δεδομένα ΒΥΠ—Χαρακτηριστικά μοντέλων: Όσο και αν ο χώρος της ανώτατης εκπαίδευσης χαρακτηρίζεται από ιδιαιτερότητες, η ΒΥΠ δεν παύει να αποτελεί τμήμα ενός τυπικού δημόσιου οργανισμού με αρκετά από τα γνωστά προβλήματα σε ότι αφορά τη γραφειοκρατία, τις συνθήκες εργασίας, την αποδοτικότητα, την ευελιξία και τον καθορισμό αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Με αυτό κατά νου, βασική προϋπόθεση για την επιλογή ενός μοντέλου ήταν το ποιοτικό μοντέλο θα μπορούσε να λειτουργήσει καλύτερα στην ΒΥΠ. Μια πρώτη προσέγγιση ήταν το ερώτημα αν η υφιστάμενη γραφειοκρατία μπορούσε να ενσωματωθεί, να λειτουργήσει και να βοηθήσει την υπόθεση της ποιότητας αντί να την καταπνίγει. Η δομή του συστήματος διασφάλισης ποιότητας (Σ.Δ.Π.) κατά ISO 9001 δίνει αυτή τη δυνατότητα καθώς όντας έντονα γραφειοκρατική και η ίδια παρέχει τέτοιες δυνατότητες. Το γεγονός αυτό συνιστά βασικό πλεονέκτημα καθώς οργανώνονται οι διάφορες γραφειοκρατικές διαδικασίες με τις ελάχιστες δυνατές αναταράξεις.

Η γραφειοκρατική δομή του ISO στηρίζεται στην αναλυτική καταγραφή των διαφόρων προδιαγραφών και διαδικασιών, την καταγραφή και τήρηση των πεπραγμένων, αναλυτικές οδηγίες εργασίας καθώς μια αναλυτική διαδικασία ελέγχου και παρακολούθησης του συνόλου των διαδικασιών και του συστήματος. Πέρα από τα προβλήματα της δομής αυτής, η όλη οργάνωση των διεργασιών και του τρόπου υλοποίησής τους αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για την ορθολογική ροή αλλά και την συνέχεια κάθε εργασίας. Το ISO κατηγορείται συνήθως, κυρίως ως συνέπεια της γραφειοκρατικής δομής του, ως ένα δυσκίνητο σύστημα σε ότι αφορά πιθανές αλλαγές τόσο του συστήματος αυτού καθ' αυτού όσο και στις ελεγχόμενες από αυτό διεργασίες του οργανισμού. Η πραγματικότητα είναι ότι αυτό ισχύει σε ένα μικρό βαθμό μόνο, καθώς τα πάντα σε ένα Σ.Δ.Π. μπορούν να αλλάξουν και μάλιστα όποτε και όσες φορές αυτό κρίνεται απαραίτητο από τον οργανισμό. Απλά όλες οι αλλαγές πρέπει να γίνουν, καταγραφούν και ελεγχθούν σύμφωνα με τον προβλεπόμενο από το Σ.Δ.Π. τρόπο. Αυτό από την άλλη εξασφαλίζει ότι για κάθε αλλαγή σε κάποια

διεργασία ή διαδικασία, θα υλοποιηθούν και όλες οι απαραίτητες αλλαγές στις υπόλοιπες διεργασίες ή διαδικασίες που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Τέλος η πλήρης καταγραφή των πεπραγμένων αν και σε ορισμένα σημεία είναι ή φαντάζει υπερβολική, εντούτοις είναι βασική προϋπόθεση για την ανάλυση των δεδομένων, την λήψη διορθωτικών μέτρων και εντέλει την βελτίωση των διαφόρων διεργασιών και των τελικών υπηρεσιών—προϊόντων.

Ένα Σ.Δ.Π. όπως το ISO 9001 προσφέρει στον οργανισμό έναν οδηγό για την καθημερινή λειτουργία του σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τους όρους που αυτός θέτει, αλλά πάντα σε απόλυτη συμβατότητα με τους περιορισμούς του προτύπου. Πολλές φορές αυτό στραγγαλίζει και περιορίζει τον οργανισμό και το ανθρώπινο δυναμικό του αναφορικά με θέματα ευελιξίας, πρωτοβουλιών και καινοτομίας, αλλά τουλάχιστον καθοδηγεί τον οργανισμό σε συγκεκριμένους και ρεαλιστικά οριοθετημένους στόχους.

Από την άλλη τα συστήματα Δ.Ο.Π. αποτελούν μια φιλοσοφία ακόμα “ξένη” για την χώρα μας και τις εργασιακές συνθήκες. Βασικές έννοιες του Δ.Ο.Π., όπως η ομαδική εργασία ή η συνεχής αλλαγή για την βελτίωση δείχνουν αταίριαστες προς το παρόν με την διοικητική και εργασιακή κουλτούρα του Ελληνικού Δημοσίου ιδιαίτερα όταν έννοιες όπως υπευθυνότητα και αρμοδιότητες που εμφανίζονται στο ISO ταιριάζουν καλύτερα στις υπάρχουσες δομές λειτουργίας.

Ένα σύστημα Δ.Ο.Π. παρέχει πραγματικά τρομερά περιθώρια ευελιξίας και επιλογών για την πορεία προς την ποιότητα σε σχέση με τον ολιγοδιάστατο ή κατά πολλούς μονοδιάστατο χαρακτήρα του ISO. Αυτό ταυτόχρονα αποτελεί και ένα σοβαρό πρόβλημα ιδιαίτερα για μικρούς ή από την φύση τους βραδυκίνητους οργανισμούς, καθώς δυσκολεύει την επιλογή της σωστής για αυτούς πορείας. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι τρεις γκουρού της Δ.Ο.Π., Deming, Juran και Crosby, ακολουθούν περισσότερο ή λιγότερο διαφορετικές μεταξύ τους προσεγγίσεις για την εφαρμογή ενός συστήματος Δ.Ο.Π. σε έναν οργανισμό.

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της Δ.Ο.Π. είναι ο στόχος της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και η ικανοποίηση των πελατών, για τους οποίους φυλάσσει δεσπόζουσα και ενεργή θέση στο σύστημα. Αντίθετα οι στόχοι ενός Σ.Δ.Π. είναι πιο μετριοπαθείς χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν μπορούν να υλοποιηθούν συμπληρωματικά μέτρα βελτίωσης σύμφωνα με την φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. Άλλωστε σύμφωνα με την βιβλιογραφία η υιοθέτηση ενός Σ.Δ.Π. όχι μόνο δεν εμποδίζει μια πιθανή πορεία προς ένα σύστημα Δ.Ο.Π., αλλά αποτελεί ένα πρώτο βήμα προς αυτό το σκοπό προετοιμάζοντας και διευκολύνοντας τον οργανισμό να υλοποιήσει ένα σύστημα Δ.Ο.Π. στο μέλλον.

Τέλος τίθεται το θέμα του κινήτρου: η αέναη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας που προτείνει η Δ.Ο.Π. προσβλέπει σε μέσο—μακροχρόνια αποτελέσματα που πολλές φορές δεν γίνονται αντιληπτά από το μέσο στέλεχος ή εργαζόμενο λόγω ίσως και της ατέρμονης προσπάθειας συνεχούς βελτίωσης με την θέσπιση νέων στόχων. Αντίθετα ένα ΣΠΔ κατά ISO προσφέρει ένα πιο χειροπιαστό και χρονικά οριοθετημένο κίνητρο, αυτό της πιστοποίησης του συστήματος από έναν εξωτερικό φορέα. Ένα κίνητρο που ανανεώνεται διαρκώς,

αν ο οργανισμός θέλει να διατηρήσει αυτό το πιστοποιητικό σε ισχύ.

Επιλογή και στόχοι της ΒΥΠ: Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω η ΒΥΠ από το 2001 έλαβε την πολιτική απόφαση να σχεδιάσει και υιοθετήσει ένα Σ.Δ.Π. κατά ISO 9001:2000 με συγκεκριμένους στόχους:

- την ορθολογική οργάνωση και τυποποίηση διεργασιών και λειτουργιών βάσει συγκεκριμένων λειτουργικών διαδικασιών,
- τη δέσμευση της διοίκησης και του προσωπικού στην τήρηση συγκεκριμένων διαδικασιών λειτουργίας και στη συνεχή προσπάθεια επίτευξης προκαθορισμένων στόχων,
- τη συνεχή και έγκυρη καταγραφή και παρακολούθηση των διεργασιών και λειτουργιών,
- τη βελτίωση και διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών,
- την τεκμηρίωση της πορείας και των αποτελεσμάτων της βιβλιοθήκης,
- τη διαρκή και ενεργό συμμετοχή του προσωπικού στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, σχεδιασμού και εκπαίδευσης.

5. Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΒΥΠ ΣΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Κατά την φάση του σχεδιασμού του Σ.Δ.Π. η ΒΥΠ ακολούθησε μια προσεκτική προσέγγιση των διαφόρων θεμάτων με στόχο την ανάπτυξη ενός βέλτιστου συστήματος συμβατού με τις απαιτήσεις του προτύπου αλλά υλοποιήσιμου και αποδεκτού από το προσωπικό και λαμβάνοντας υπόψη τις θεσμικές και λειτουργικές ιδιαιτερότητές της.

Αναλυτικά οι φάσεις σχεδιασμού είχαν ως εξής:

• επιλογή του κατάλληλου συμβούλου

Ο ρόλος του συμβούλου στην διαμόρφωση ενός Σ.Δ.Π. είναι καταλυτικός και ιδιαίτερα όταν πρόκειται για εφαρμογή ενός Σ.Δ.Π. στον τομέα των υπηρεσιών, καθώς η εφαρμογή του προτύπου στις υπηρεσίες της Ελλάδος είναι μια σχετική πρόσφατη εξέλιξη με αποτέλεσμα την έλλειψη σχετικής εμπειρίας των Ελλήνων συμβούλων. Η επιλογή του συμβούλου της ΒΥΠ έγινε βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων και προδιαγραφών: επαγγελματική και τεχνική ικανότητα εταιρείας συμβούλου, δημιουργία και επαρκής στελέχωση ειδικής ομάδας εργασίας, ικανότητα και συναφής εμπειρία μελών ομάδας εργασίας, ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα, σχέδιο εκπαίδευσης προσωπικού και υποστήριξης της ΒΥΠ στην πιλοτική εφαρμογή και στην διαδικασία πιστοποίησης. Παρ' όλα αυτά η επιλογή ενός συμβούλου υπόκεινται πάντα σε διάφορους τυπικούς και οικονομικούς περιορισμούς που θέτει η σχετική νομοθεσία για τις δημόσιες προμήθειες και συμβάσεις που πιθανόν να οδηγήσει στην επιλογή του φθηνότερου και όχι απαραίτητα του καλύτερου.

• η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης λειτουργίας και ο προσδιορισμός των αδύνατων σημείων και των ασυμβατοτήτων με το πρότυπο σύμφωνα με την Διαγνωστική μελέτη

Η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης αν και αποτελεί με την μορφή της Διαγνωστικής Μελέτης αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού ενός Σ.Δ.Π., είχε ήδη ξεκι-

νήσει να υλοποιείται με ευθύνη της ΒΥΠ πολύ νωρίτερα, από το στάδιο σύνταξης των προδιαγραφών επιλογής του συμβούλου, αφ' ενός για να ξεταστούν και τεθούν πιθανά κριτήρια που θα έπρεπε να πληρούν οι υποψήφιοι σύμβουλοι και αφ' ετέρου για να αποτυπωθεί ξεκάθαρα το σύνολο των διεργασιών που ελάμβαναν χώρα στην ΒΥΠ. Η ολοκλήρωση της Διαγνωστικής Μελέτης με βάση την υφιστάμενη κατάσταση λειτουργίας προσδιόρισε τις αδυναμίες στη λειτουργία της ΒΥΠ και κυρίως τις ασυμβατότητες με τις απαιτήσεις του προτύπου. Με βάση αυτά τα συμπεράσματα προτάθηκαν οι πρώτες βασικές αλλαγές σε επίπεδο διεργασιών και λειτουργίας αλλά και μια αρχική εκδοχή ενός Σ.Δ.Π. κατάλληλου για την ΒΥΠ.

• η ενσωμάτωση ή μη υφιστάμενων υπηρεσιών και διεργασιών της βιβλιοθήκης στο Σ.Δ.Π.

Η επόμενη απόφαση σε συνεργασία με τον Σύμβουλο αφορούσε στο τι ακριβώς θέλαμε να πιστοποιήσουμε. Οι επιλογές ήσαν δύο: συγκεκριμένες διεργασίες–υπηρεσίες (π.χ. Διαδανεισμός, Καταλογογράφηση) ή το σύνολο των λειτουργιών. Η επιλογή ήταν σχεδόν προειλημμένη. Στο Σ.Δ.Π. θα συμπεριλαμβάνονταν όλες οι διεργασίες και λειτουργίες της ΒΥΠ με εξαίρεση τον σχεδιασμό προϊόντων–υπηρεσιών. Αυτό γιατί αφ' ενός ο σχεδιασμός υπηρεσιών δεν αποτελεί πραγματικά μια διεργασία που υλοποιείται σε σταθερή βάση και μάλλον σπάνια και αφ' ετέρου γιατί υπόκειται στην περίπτωση της ΒΥΠ σε παράγοντες τις περισσότερες φορές μη ελεγχόμενους (μη ελεγχόμενη χρηματοδότηση, διαφορετικές διαδικασίες υλοποίησης κατά περίπτωση, εξάρτηση από υλικό προμηθευτών κλπ.).

• η προσπάθεια ελαχιστοποίησης δραστηκών αλλαγών όπου αυτό ήταν δυνατόν

Ένα από τα βασικά κριτήρια επιλογής του ISO 9001 ήταν η δυνατότητα να ενσωματώσουμε, εξορθολογίσουμε και τυποποιήσουμε στο Σ.Δ.Π. βασικές γραφειοκρατικές διεργασίες και λειτουργίες της ΒΥΠ. Υπό αυτή την έννοια κρίθηκε σκόπιμο να ξεταστούν λύσεις που να επιφέρουν τις λιγότερες δυνατές αλλαγές τουλάχιστον σε διεργασίες που η διαγνωστική μελέτη δεν διέκρινε ασυμβατότητες με τις απαιτήσεις του προτύπου, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν θα γίνονταν διορθωτικές παρεμβάσεις σε αυτές. Για παράδειγμα για τις περισσότερες ηλεκτρονικές υπηρεσίες τα απαραίτητα “έντυπα” που απαιτεί το πρότυπο ήδη υπήρχαν και φυλάσσονταν από την ΒΥΠ. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούσαμε να πετύχουμε ψηλό βαθμό “συνέχειας” με την προηγούμενη κατάσταση και να εξασφαλίσουμε την μέγιστη δυνατή αποδοχή του νέου συστήματος από το προσωπικό.

• αυξημένη και ουσιαστική συμμετοχή προσωπικού–Ομάδες εργασίας

Τέλος βασική συνιστώσα στο σχεδιασμό του Σ.Δ.Π. αποτέλεσε η ενεργή συμμετοχή του προσωπικού της ΒΥΠ με στόχο το βέλτιστο και ευρύτερα αποδεκτό σύστημα και την κατανόηση των στόχων και της σημασίας του συστήματος. Σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ορίστηκε Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας (Υ.Δ.Π.) καθώς και υπεύθυνοι για το σύστημα σε κάθε τμήμα της ΒΥΠ. Ο σύμβουλος σε συνεργασία με τον Υ.Δ.Π. θα διαμόρφωναν την δομή και τα συστατικά του Σ.Δ.Π., τα οποία θα αποτελούσαν υλικό για μελέτη και επεξεργασία από τους υπευθύνους των τμημάτων σε συνεργασία με όλο το προσωπικό. Οι παρατηρήσεις και προτάσεις προωθούνταν στον Σύμβουλο για την διαμόρφωση

των επιμέρους διαδικασιών και εντύπων του Σ.Δ.Π. και τα οποία επέστρεφαν πίσω στην ΒΥΠ για διαβούλευση και μελέτη κ.ο.κ.

6. ΤΟ Σ.Δ.Π. ΤΗΣ ΒΥΠ

Το Σ.Δ.Π. της ΒΥΠ όπως διαμορφώθηκε από τον σύμβουλο σε συνεργασία με τις ομάδες εργασίας της ΒΥΠ πριν την πιλοτική εφαρμογή του, αποτελεί ένα τυπικό σύστημα ISO 9001:2000. Η τεκμηρίωση του συστήματος αποτελείται από 4 βασικές ενότητες:

• Εγχειρίδιο ποιότητας

Το εγχειρίδιο είναι ένα έγγραφο το οποίο καθορίζει την Πολιτική Ποιότητας της ΒΥΠ και περιγράφει το πεδίο και τον τρόπο εφαρμογής του Συστήματος. Ουσιαστικά αναφέρεται στο Σ.Δ.Π. σε στρατηγικό επίπεδο και καταγράφει τους στόχους, την δομή και τα συστατικά του Σ.Δ.Π. και δεν αποτελεί λειτουργικό εργαλείο του. Παρ' όλα αυτά αποτελεί ελεγχόμενο έγγραφο του συστήματος και κάθε αλλαγή στην δομή του Σ.Δ.Π. πρέπει να αποτυπώνεται και τεκμηριώνεται σε αυτό.

Με την έννοια ελεγχόμενο έγγραφο εννοείται κάθε έγγραφο το οποίο διαμορφώνεται, μεταβάλλεται και φυλάσσεται σύμφωνα με σχετικές απαιτήσεις του συγκεκριμένου Σ.Δ.Π.

• Λειτουργικές διαδικασίες

Οι λειτουργικές διαδικασίες αποτελούν τον κορμό του Σ.Δ.Π. σε τακτικό επίπεδο αν και, όπως στην περίπτωση της ΒΥΠ, μπορούν να αποτελέσουν και λειτουργικά έγγραφα όπως οι οδηγίες εργασίας, δηλαδή οδηγό στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού. Κάθε διαδικασία περιγράφει τον τρόπο λειτουργίας συγκεκριμένων συστατικών του Σ.Δ.Π. (π.χ. πώς ελέγχονται και κωδικοποιούνται τα έγγραφα του Σ.Δ.Π., πως γίνονται οι εσωτερικές επιθεωρήσεις του Σ.Δ.Π.) και πολλές από αυτές περιγράφουν και τον τρόπο υλοποίησης συγκεκριμένων διεργασιών της ΒΥΠ (π.χ. πως γίνονται οι προμήθειες, η καταλογογράφηση, η εκπαίδευση προσωπικού κλπ.). Οι διαδικασίες συσχετίζουν κάθε διεργασία με τα απαραίτητα έντυπα που πρέπει να συμπληρωθούν καθώς και τις αντίστοιχες οδηγίες εργασίας. Το Σ.Δ.Π. της ΒΥΠ και οι λειτουργικές διαδικασίες είναι δομημένα σε 5 άξονες:

1. **Διαχείριση Σ.Δ.Π.:** περιλαμβάνονται οι διαδικασίες ελέγχου, διακίνησης και αρχειοθέτησης όλων των εγγράφων του συστήματος.
2. **Ευθύνες διοίκησης:** αφορά στις διαδικασίες που περιγράφουν/καταγράφουν την πολιτική ποιότητας της ΒΥΠ, την δέσμευση της διοίκησης να εφαρμόσει πιστά το Σ.Δ.Π., τις ευθύνες και αρμοδιότητες των θέσεων και τμημάτων, τον τρόπο επικοινωνίας με εξωτερικούς φορείς αλλά και μέσα στη ΒΥΠ και τέλος τον τρόπο ανασκόπησης του Σ.Δ.Π. σε τακτική βάση.
3. **Διαχείριση πόρων:** αφορά σε διαδικασίες διαχείρισης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, συντήρησης του εξοπλισμού και αντιμετώπισης βλαβών και γενικότερα διαχείρισης του εργασιακού περιβάλλοντος μέσα στην ΒΥΠ.
4. **Υλοποίηση προϊόντων–υπηρεσιών:** αποτελεί τον βασικό άξονα σε λειτουργικό επίπεδο

δο, καθώς περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που σχετίζονται με την υλοποίηση του συνόλου των διεργασιών και λειτουργιών της ΒΥΠ, όπως τη σύνταξη τεχνικών προδιαγραφών, την αξιολόγηση των προμηθευτών, τις προμήθειες αναλωσίμων και λειτουργικών υλικών, τον έλεγχο και παραλαβή των υλικών, τον τρόπο αξιολόγησης της ΒΥΠ από τους χρήστες και τέλος τον τρόπο λειτουργίας όλων των τμημάτων της ΒΥΠ.

5. **Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση:** αφορά στις απαιτούμενες από το πρότυπο διαδικασίες επιθεώρησης του Σ.Δ.Π., καταγραφής και αντιμετώπισης των σημείων μη συμμόρφωσης, καταγραφής και ανάλυσης των καθορισμένων στατιστικών στοιχείων και δεικτών αποτίμησης, καθορισμού και παρακολούθησης στόχων βελτίωσης και λήψης των απαραίτητων προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών.

• Οδηγίες εργασίας

Αποτελούν πρακτικά έγγραφα που περιγράφουν αναλυτικά τον τρόπο υλοποίησης συγκεκριμένων διεργασιών της ΒΥΠ (π.χ. καταλογογράφηση) και εξασφαλίζουν τη συνέχεια και τη διασφάλιση (τυποποίηση) του τρόπου υλοποίησης. Στην περίπτωση μας οδηγίες εργασίας συντάχθηκαν μόνο σε περιπτώσεις όπου απαιτούνταν λεπτομερής και σχολαστική καταγραφή οδηγιών και αυτές δεν μπορούσαν να αναφερθούν στην αντίστοιχη λειτουργική διαδικασία. Ακόμα και έτσι το Σ.Δ.Π. περιλαμβάνει 16 (!) οδηγίες εργασίας για θέματα όπως δανεισμός, διαδανεισμός, διαχείριση συνδρομών, διαχείριση ιστοτόπου και ηλεκτρονικών υπηρεσιών, διαχείριση εξοπλισμού και υποδομών, συλλογή και ανάλυση στατιστικών στοιχείων κλπ.

• Έντυπα

Τα έντυπα δεν εξυπηρετούν μόνο τις αρχειακές/ιστορικές ανάγκες του Σ.Δ.Π. αλλά αποτελούν και εργαλεία διεκπεραίωσης καθημερινών διεργασιών του προσωπικού ή των χρηστών. Προσδίδουν τον γραφειοκρατικό χαρακτήρα στα Σ.Δ.Π., καθώς απαιτείται η σχολαστική συμπλήρωση τους και η αρχειοθέτηση του σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου καθώς αποτελούν τα αποδεικτικά στοιχεία σωστής λειτουργίας του. Το Σ.Δ.Π. της ΒΥΠ στην αρχική του μορφή περιλαμβάνει 59 έντυπα εκ των οποίων 14 σε ηλεκτρονική μορφή με προοπτική αυτά να ξεπεράσουν εντός του 2007 το 50% του συνόλου.

7. ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η φάση του σχεδιασμού ανέδειξε ένα σημαντικό αριθμό ζητημάτων και ερωτημάτων που αξίζουν ιδιαίτερης μελέτης τόσο για τον εμπλουτισμό των εμπειριών της ΒΥΠ όσο για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για τις μελλοντικές ενέργειες διαχείρισης του Σ.Δ.Π.

• Θεσμικά θέματα

Μια από τις βασικές συνιστώσες ενός Σ.Δ.Π. κατά ISO 9001:2000 είναι ο καθορισμός αρμοδιοτήτων και ο καταμερισμός καθηκόντων και ευθυνών σε οργανωτικό αλλά και προσωπικό επίπεδο. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την απαίτηση για ορισμό του Υπεύθυνου Διασφάλισης Ποιότητας (Υ.Δ.Π.) με αυξημένες αρμοδιότητες τουλάχιστον σε ότι

αφορά την διαχείριση του Σ.Δ.Π. αλλά και Υπευθύνων Τμημάτων δημιούργησε μια πρώτη κατάσταση αμηχανίας σε επίπεδο διοίκησης και προσωπικού, δεδωμένης της γνωστής έλλειψης θεσμικού πλαισίου λειτουργίας των βιβλιοθηκών. Η κατάσταση αντιμετωπίστηκε με απόφαση της διοίκησης της ΒΥΠ ύστερα από ενημέρωση, σε συνεργασία με τον σύμβουλο, του προσωπικού στη σημασία και την χρησιμότητα των σχετικών απαιτήσεων του προτύπου.

• Ο ρόλος του συμβούλου

Ο ρόλος του συμβούλου αποδείχθηκε πολυδιάστατος και καταλυτικός σε διάφορες φάσεις του σχεδιασμού του Σ.Δ.Π. Σε ότι αφορά την υλοποίηση του συστήματος η έλλειψη σοβαρών εμπειριών στην εφαρμογή του προτύπου στον τομέα των υπηρεσιών ήταν εμφανής με αποτέλεσμα μικρές αλλά σημαντικές καθυστερήσεις αλλά και σύγχυση αναφορικά με έννοιες και ορολογίες. Η κατάσταση επιβαρυνόταν μερικώς από το γεγονός της έλλειψης επαρκών γνώσεων για τις λειτουργίες και ιδιαιτερότητες μιας βιβλιοθήκης. Ο καταλυτικός ρόλος του συμβούλου τεκμηριώνεται από τις υπηρεσίες ενημέρωσης και εκπαίδευσης του προσωπικού σχετικά με τις βασικές έννοιες του προτύπου και κυρίως τους πραγματικούς στόχους και τα ωφέλη από την εφαρμογή του που έμμεσα βοήθησε την απεμπλοκή της διαδικασίας από διάφορα εμπόδια (βλ. θεσμικά θέματα).

• Ο ρόλος του Υπεύθυνου Διασφάλισης Ποιότητας (Υ.Δ.Π.)

Ο Υ.Δ.Π. είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό και την σωστή λειτουργία του Σ.Δ.Π. με βασικές αρμοδιότητες τις εσωτερικές επιθεωρήσεις και την αξιολόγηση του συστήματος, τον έλεγχο τήρησης των αρχείων και την συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού και σύμφωνα με το πρότυπο αποτελεί τον εκπρόσωπο της ΒΥΠ σε θέματα ποιότητας. Ο ρόλος του Υ.Δ.Π. είναι εμφανώς σημαντικός αλλά ταυτόχρονα άχαρος ως κριτής και αξιολογητής διαδικασιών και έμμεσα συναδέλφων. Αν και κρίνεται βάσει του Σ.Δ.Π. από την διοίκηση, εκλαμβάνεται κυρίως ως υπερ-κριτής που δυνητικά παρεμβαίνει παντού, γεγονός που δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Επίσης κατέχει μια υπεύθυνη θέση που δημιουργείται κατόπιν απαιτήσεων του προτύπου, η οποία δεν προϋπήρχε και δεν προβλέπεται από κανένα θεσμικό πλαίσιο που διέπει την λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού. Ως αποτέλεσμα μπορεί να αντιμετωπίζει έλλειψη θεσμικών κινήτρων ή/και επιφυλακτικότητα και μειωμένη αποδοχή από τους συναδέλφους του και συνεπακόλουθα να μειώνεται η αποτελεσματικότητα βάση του απαιτούμενου από το πρότυπο ρόλο του.

• Συμπεριφορά προσωπικού

Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα πεδία έρευνας και μελέτης διεθνώς αποτελεί η συμπεριφορά του εμπλεκόμενου στο Σ.Δ.Π. προσωπικού του οργανισμού τόσο στη φάση του σχεδιασμού όσο και κατά την εφαρμογή του συστήματος. Στις επόμενες παραγράφους αναπτύσσονται οι σχετικές εμπειρίες της ΒΥΠ που καταγράφηκαν κατά τον σχεδιασμό του Σ.Δ.Π.

Καταγράφηκε μια αναμενόμενη, σύμφωνα με τον σύμβουλο, επιφυλακτικότητα για το νέο σύστημα που ευαγγελιζόταν μικρότερες ή μεγαλύτερες αλλαγές σε πολύχρονες συνήθειες στην εργασία, τις διαδικασίες, την εσωτερική οργάνωση και τις επαγγελματικές σχέ-

σεις. Επιπρόσθετα σε μεμονωμένες περιπτώσεις παρουσιάστηκε και επιφυλακτικότητα σχετικά με την ανάληψη νέων ή/και διευρυμένων καθηκόντων και ευθυνών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα μια αρχική αδιαφορία ή/και καθυστερημένη ανταπόκριση αναφορικά με την ενεργό συμμετοχή του προσωπικού στο σχεδιασμό, προβλήματα που ξεπεράστηκαν σταδιακά στην πορεία. Στα τελικά και κρίσιμα στάδια του σχεδιασμού μπορεί να ειπωθεί ότι η πλειοψηφία του προσωπικού συμμετείχε ενεργά με προτάσεις και παρατηρήσεις στα διάφορα προσχέδια των διαδικασιών και εντύπων που έθετε προς συζήτηση ο σύμβουλος, χωρίς παρ' όλα αυτά να επιτευχθεί ο επιθυμητός βαθμός συνεργασίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των διαφορετικών ομάδων εργασίας, γεγονός που δικαιώνει προς το παρόν την αντίληψη μας κατά την επιλογή του κατάλληλου μοντέλου για τις πιθανές δυσκολίες που θα αντιμετωπίζαμε αν επιλέγαμε ένα μοντέλο Δ.Ο.Π.

Παρανοήσεις σχετικά με τους στόχους του Σ.Δ.Π. στη ΒΥΠ, τα ωφέλη από την εφαρμογή τους, τους διάφορους διακριτούς ρόλους που προβλέπει το πρότυπο και ακόμα και την υλοποίηση του Σ.Δ.Π. και των επιμέρους διαδικασιών του ήταν στην ημερήσια διάταξη για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ο ρόλος του συμβούλου ήταν καθοριστικός στην κατανόηση και αντιμετώπιση των περισσότερων από αυτές. Σημαντικό ρόλο έπαιξαν και τα προβλήματα κατανόησης των εννοιών και της ορολογίας του προτύπου. Πως βρίσκουν εφαρμογή σε μια βιβλιοθήκη έννοιες όπως μη συμμόρφωση, τι είναι διεργασία και τι διαδικασία κ.ο.κ.

Η αρχική επιφυλακτικότητα σε μερικές περιπτώσεις και σε συνδυασμό με συγκεκριμένες παρανοήσεις ύστερα από κάποιο καιρό έδωσε την θέση της σε αυξημένες και υπερβολικές προσδοκίες σε σχέση με τις δυνατότητες και κυρίως με τους στόχους και τα ωφέλη από την εφαρμογή του Σ.Δ.Π. Ξαφνικά το ISO θεωρήθηκε λανθασμένα ότι αποτελεί πανάκεια για κάθε πρόβλημα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η δυσκολία στην κατανόηση της διαφοράς μεταξύ διασφάλισης ποιότητας και βελτίωσης της ποιότητας μιας υπηρεσίας. Για παράδειγμα η σωστή εφαρμογή του Σ.Δ.Π. θα διασφαλίσει ένα συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας στην καταλογογράφηση ή θα προσδιορίσει σφάλματα στην διεργασία αποκλειστικά με βάση τις καθορισμένες από εμάς αντίστοιχες οδηγίες εργασίας. Αν αυτές είναι λανθασμένες το Σ.Δ.Π. μπορεί μόνο έμμεσα να προσδιορίσει την ύπαρξη προβλήματος (π.χ. μέσω των στατιστικών χρήσης του καταλόγου, τα παράπονα και τις έρευνες χρηστών κλπ.) και είναι στην ευχέρεια της βιβλιοθήκης να ελεγχθεί και βελτιώσει τις οδηγίες αυτές.

Εν κατακλείδι θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η επιφυλακτικότητα και η αποδοχή του Σ.Δ.Π. καθώς η εν γένει συμπεριφορά του προσωπικού της αποδείχτηκε σε μεγάλο βαθμό εξαρτώμενη από τον βαθμό γνώσης και εξοικείωσης με τις έννοιες, τις αρχές, τους στόχους και δυνατότητες του προτύπου.

• Οργανωτικές και λειτουργικές αλλαγές

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της διαγνωστικής μελέτης αλλά και τα αρχικά στάδια του σχεδιασμού διαπιστώθηκε ότι η υφιστάμενη οργανωτική δομή βάσει του εσωτερικού κανονισμού της ΒΥΠ αλλά και οι υφιστάμενες λειτουργικές διαδικασίες ήταν σε μεγάλο

βαθμό συμβατές με την σχεδιαζόμενη δομή του Σ.Δ.Π. και τις απαιτήσεις του προτύπου. Αυτό οφείλεται στο ικανοποιητικό επίπεδο οργάνωσης που είχε επιτευχθεί κατά την προηγούμενη δεκαετία και στον αυξημένο βαθμό αυτοματοποίησης των λειτουργιών της ΒΥΠ. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την υιοθέτηση ελάχιστων οργανωτικών και λειτουργικών αλλαγών που εστιάστηκαν κυρίως στα θέματα προμηθειών και συντήρησης του εξοπλισμού και των υποδομών.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Οι μέχρι τώρα εμπειρίες από την διαδικασία σχεδιασμού κρίνονται ιδιαίτερα θετικές τουλάχιστον σε ότι αφορά την κινητοποίηση και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της ΒΥΠ. Το επόμενο βήμα της πιλοτικής εφαρμογής του Σ.Δ.Π. που ήδη βιώνουμε μένει να δείξει τα ωφέλη της ΒΥΠ σε επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας αλλά και γενικότερα σε σχέση με τους αρχικούς στόχους που είχαν τεθεί αναφορικά με την ποιότητα.

Στα τελευταία στάδια του σχεδιασμού αποτυπώθηκαν καθαρά συγκεκριμένες ανάγκες και ενέργειες που έπρεπε να μελετηθούν μετά από ένα ικανό χρονικό διάστημα πιλοτικής εφαρμογής του Σ.Δ.Π. Ως βασική προϋπόθεση επιτυχούς υλοποίησης του Σ.Δ.Π. κρίνεται πλέον η πλήρης αυτοματοποίηση όχι μόνο των διεργασιών αλλά και των λειτουργικών διαδικασιών του Σ.Δ.Π. με την βοήθεια την περαιτέρω ανάπτυξης και ολοκλήρωσης του υπάρχοντος ενιαίου πληροφοριακού συστήματος της ΒΥΠ. Δεν είναι τυχαίο ότι η μεγαλύτερη επιφυλακτικότητα και αντιδράσεις σχετικά με την γραφειοκρατία του Σ.Δ.Π. παρατηρήθηκαν σχετικά με διεργασίες της ΒΥΠ μη μηχανογραφημένες.

Επιπλέον έγινε αντιληπτό ότι ένα Σ.Δ.Π. αν και “γραφειοκρατικό” αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα που μπορεί και πρέπει να αλλάζει ανάλογα με τα αποτελέσματα και τις νέες συνθήκες που παρουσιάζονται και ότι εντέλει η επιτυχία οποιουδήποτε συστήματος διαχείρισης ποιότητας εξαρτάται στο μεγαλύτερο βαθμό από την σχολαστική και υπεύθυνη τήρηση των καθορισμένων προδιαγραφών και απαιτήσεων από το προσωπικό. Βασική προϋπόθεση για αυτό αποτελεί η συνεπής τήρηση της πολιτικής ποιότητας από την διοίκηση και η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού.

Τέλος θα πρέπει να σημειώσουμε ότι, αν και η πιστοποίηση ενός Σ.Δ.Π. αποτελεί ένα ισχυρό ουσιαστικό και ηθικό κίνητρο, η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι τα αποτελέσματα από την σωστή και οργανωμένη λειτουργία της βιβλιοθήκης που προκύπτουν από την ορθή εφαρμογή του συστήματος καθώς και η απαιτούμενη για αυτό ενεργός συμμετοχή και ανύψωση του επιπέδου του προσωπικού, αποτελούν πάντα τα πιο ουσιαστικά ωφέλη από την ενδιαφέρουσα αυτή πορεία προς την ποιότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Brophy, P. 1994. The quality program of the library and learning resources service at the University of Central Lancashire. *INSPEL* 28, (2): 240–247.
- Brophy, P. 1995. Quality management in libraries. Εργασία στο *1st Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries & Information Services, Newcastle upon Tyne*, 77–82. Newcastle upon Tyne: Information North.
- Brown, A. και T. Van der Wiele 1996. A typology of approaches to ISO certification and TQM. *Australian Journal of Management* 21, (1): 57–72.
- Clausen, H. 1995. The Nordic information quality project: the final report. *New Library World* 96, (4): 4–10.
- Fontana, A. I. και A. Sardeli. 2005. Managing quality in a national library: The case of the national central library of Florence, Italy. Εργασία στο *71th IFLA General Conference and Council: Libraries – a voyage of discovery*, Oslo, Norway, http://www.ifla.org/IV/ifla71/papers/o77e-Fontana_Sardelli.pdf (πρόσβαση 8 Ιουλίου 2006).
- Glowacka, E. 2002. An introduction into quality assurance and total quality management with reference to library and information institutions. *EBIB*, (1), <http://ebib.oss.wroc.pl/english/grant/glowacka.php> (πρόσβαση 6 Ιουλίου 2006).
- Harrington, J. και D. Mathers 1997. *ISO 9000 and beyond: from compliance to performance improvement*. New York: McGraw–Hill.
- International Organization for Standardization 2001. *The ISO survey of ISO 9000 and ISO 14000 certificates: Tenth cycle: Up to and including 31 December 2000*. Geneva: ISO Central Secretariat, <http://www.iso.org/iso/en/is0900014000/pdf/survey10thcycle.pdf> (πρόσβαση στις 6 Ιουλίου 2006).
- ISO Central Secretariat 2005. *The ISO survey of certifications 2004*. Geneva: ISO Central Secretariat, <http://www.iso.org/iso/en/prodsservices/otherpubs/pdf/survey2004.pdf> (πρόσβαση στις 23 Αυγούστου 2006).
- Johannsen, C.G. 1994. Can the ISO–standards on quality management be useful to libraries and how? *INSPEL* 28, (2): 227–239.
- Johannsen, C.G. 1996. ISO 9000: a managerial approach. *Library Management* 17, (5): 14–24.
- Lamprecht, J. 1994. *ISO 9000 and the service sector: a critical interpretation of the 1994 revisions*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Masters, D. 1996. Total Quality Management in libraries. *ERIC Digest*, (1), <http://www.ericdigests.org/1997-1/tqm.html> (πρόσβαση 7 Ιουλίου 2006).
- Mistry, V. και R.C. Usherwood. 2000. Total quality management, British standard accreditation, investors in people and academic libraries. *Information Research* 1, (3), <http://informationr.net/ir/1-3/paper9.html> (τελευταία πρόσβαση 1 Ιουλίου 2006).
- Narayama, P. και I.R.N. Goudar 1999. Implementation of ISO 9000: a case study of NAL information centre. Εργασία στο *DRTC Workshop on Information Management*.

<https://drtc.isibang.ac.in/bitstream/1849/122/2/Pap-dd.pdf> (πρόσβαση στις 28 Αυγούστου 2006).

- Seddon J. 1998. The case against ISO 9000. *ISO 9000 News*, http://www.iso.org/iso/en/is09000-14000/addresources/articles/pdf/viewpoint_4-98.pdf (πρόσβαση 5 Ιουλίου 2006).
- Seddon, J. 2001. *The case against ISO 9000*. Ireland: Oak Tree Press.
- Symonds, J. 1998. ISO 9000 – case sensitive. *ISO 9000 News*, http://www.iso.org/iso/en/is09000-14000/addresources/articles/pdf/viewpoint_6-98.pdf (πρόσβαση 5 Ιουλίου 2006).
- Tam, L.W.H. 2000. Quality management theory and practice: some observations of practices in Australian academic libraries. *Library Management* 21, (7): 349–356.
- University of New South Wales, Australia 1998. *UNSW library quality management framework: Information for staff*, <http://www.library.unsw.edu.au/~libadmin/bgpaper.html> (πρόσβαση στις 23 Αυγούστου 2006).
- Van den Berghe, W. 1997. *Application of ISO 9000 standards to education and training: interpretation and guidelines in a European perspective*. Thessaloniki: CEDEFOP.
- Λιαρμακόπουλος, Λ. 2003. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Λύχνος.