

## Στρατηγικός Σχεδιασμός για τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στις Δημόσιες Βιβλιοθήκες

Βασιλακάκη Ευγενία και Χαλεπλιόγλου Άρτεμις

### **Εισαγωγή**

Οι επιταγές της νέας οικονομικής, πολιτικής και κοινωνικής πραγματικότητας απαιτούν ευελιξία μορφών και δομών, επιβάλλοντας σε Οργανισμούς, δημόσιους και ιδιωτικούς, την υλοποίηση και εφαρμογή Στρατηγικών Σχεδιασμών σχετικά με τις λειτουργίες, διαδικασίες, τον υλικό εξοπλισμό, και το ανθρώπινο δυναμικό τους. Οι συγγραφείς στο παρόν άρθρο, σκοπό έχουν να διαμορφώσουν και να προτείνουν ένα Πρότυπο - Οδηγό, απαραίτητο εργαλείο για την σύνταξη του Στρατηγικού Σχεδιασμού Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (ΣΣΔΑΠ) μιας Δημόσιας Βιβλιοθήκης (εφεξής ΔΒ).

Αρχικά θα γίνει αναφορά στο νομικό πλαίσιο που διέπει και καθορίζει τον σκοπό, την αποστολή και τη λειτουργία των ΔΒ. Εν συνεχεία, θα καταγραφούν και θα αξιολογηθούν οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που διαμορφώνουν το ευρύτερο και εγγύτερο περιβάλλον λειτουργίας των ΔΒ και θα επιχειρηθεί η πραγματοποίηση ανάλυσης και αξιολόγησης της αποτελεσματικής λειτουργίας των ΔΒ, με τη χρήση της μεθόδου ανάλυσης S.W.O.T. Σκοπός του άρθρου είναι η ανάπτυξη ενός σχεδίου Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.), με έμφαση στη διαμόρφωση του Προγραμματισμού των Δημόσιων Βιβλιοθηκών.

### **Νομοθετικό Πλαίσιο Λειτουργίας των Ελληνικών Δημόσιων Βιβλιοθηκών**

Οι ΔΒ είναι Νομικά Πρόσωπα Δημόσιου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.). Το 2003 δημοσιεύτηκε Νόμος σε δύο τεύχη: το πρώτο τεύχος, υπ' αριθμόν 3149 αρ. φύλλου 141 (10 Ιουνίου 2003) και το δεύτερο, υπ' αριθμόν 1173 φύλλο της Εφημερίδας της Κυβέρνησης (20 Αυγούστου 2003), αντίστοιχα.

Τα ιδιαίτερα άρθρα του νόμου 3149/2003 που αναφέρονται στο Κεφάλαιο Β' καθορίζουν: α) την *Ίδρυση* και τον *Σκοπό της Δημόσιας Βιβλιοθήκης*, β) τη *Διοίκηση*, τις *Αρμοδιότητες Οργάνων των Βιβλιοθηκών*, γ) τους *Πόρους – τη Στέγαση*, δ) το *Γενικό Συμβούλιο Βιβλιοθηκών*, ε) την *Ενιαία Οργάνωση Δημοτικών και άλλων Βιβλιοθηκών*. Στο Δεύτερο Τεύχος του Νόμου, στο φύλλο 1173 της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως, γίνεται αναφορά στον κανονισμό λειτουργίας των ΔΒ.

Ο «Κανονισμός Λειτουργίας Δημόσιων Βιβλιοθηκών» παρέχει μια σειρά από οδηγίες που αφορούν: α) στην *Οργάνωση του Υλικού*, β) στη *Διαχείριση Υλικού*, γ) στην *Παροχή Υπηρεσιών* από τις Βιβλιοθήκες, δ) στη *Λειτουργία Βιβλιοθηκών*, ε) στις *Συνεργασίες* με λοιπά Ιδρύματα Πληροφόρησης, στ) στο καθεστώς λειτουργίας των *Δημόσιων Κέντρων Πληροφόρησης* και των Παραρτημάτων, Σταθερών και Κινητών Μονάδων, και ζ) στη *Λειτουργία Δικτύου Βιβλιοθηκών*.

Σκοπός του Νόμου είναι η εξασφάλιση αφ' ενός της καλής λειτουργίας και αφ' ετέρου της διαμόρφωσης προϋποθέσεων ανάπτυξης και ευημερίας των ΔΒ. Ως εκ τούτου, ο Νόμος 3149/2003 προσδιορίζει τις παραμέτρους και τους παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την υλοποίηση του έργου σύνταξης Στρατηγικού Σχεδίου Δράσης για τις ΔΒ.

Σε κάθε περίπτωση, εκτός του Νόμου η ύπαρξη ενός Οδηγού-Προτύπου ΣΣΔΑΠ λειτουργεί επικουρικά. Μέσω αυτού προσδιορίζονται τόσο οι γενικές παράμετροι, όσο και πιο εξειδικευμένα θέματα. Σε κάθε περίπτωση, απώτερος στόχος είναι η επιτυχής διαμόρφωση, σύνταξη και εφαρμογή του ΣΣΔΑΠ, που, εν συνεχεία, θα συμβάλλει στην ανάπτυξη της ΔΒ και στη συνειδητοποίηση του κοινωνικού, πολιτικού και οικονομικού ρόλου που διαδραματίζει στα οικεία και ευρύτερα όρια της περιοχής που δραστηριοποιείται.

### **Δημόσιες Βιβλιοθήκες: Η Εξέλιξη**

Οι ΔΒ στην Ελλάδα κατά τα τελευταία έτη βρίσκονται σε διαδικασία συνεχούς εξέλιξης, εγκαταλείποντας βαθμιαία πεπερασμένες μορφές λειτουργίας. Οι αναδυόμενες προκλήσεις είναι αφ' ενός στις κοινωνικές και αφ' ετέρου τεχνολογικές. Οι τελευταίες, μάλιστα, προσφέρονται ολοένα και περισσότερο για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών. Η συνεχής ποσοτική αύξηση στη μορφή και στο περιεχόμενο των πολιτιστικών μέσων, αλλά και η αύξηση του αριθμού του πληροφοριακού αλφαριθμητισμού ενίοτε επιβάλλουν στις ΔΒ. την εξέλιξη. Η διαλειτουργικότητα και

η ενιαία πρόσβαση στο περιεχόμενο, στο πλαίσιο του ψηφιακού περιβάλλοντος, διαδικασίες που προστίθενται πάνω σε ήδη υπάρχουσες, τις οποίες οι ΔΒ παραδοσιακά προσέφεραν, μπορούν να αποφέρουν μελλοντικά και άλλους καρπούς. Σαν αποτέλεσμα, οι ΔΒ (PULMAN, 2004):

- Οφείλουν να συμβάλλουν στην **κοινωνική ενσωμάτωση των πολιτών**, σε μια εποχή που διακρίνεται για την πολιτισμική και πληθυσμιακή της ανομοιογένεια.
- Να συντρέχουν στην **ενδυνάμωση του Δημοκρατικού Πολιτεύματος** και στην **προώθηση της συμμετοχής του πολίτη στα κοινά** και να αποτελέσουν **χώρους πρόσβασης στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στις παραγόμενες από αυτές πληροφορίες**.
- Να παρέχουν **πρόσβαση και υπηρεσίες για άτομα με σωματικές και μαθησιακές δυσκολίες**, καθώς και με **δυσκολίες σχετικές με τα αισθητήρια όργανα**, ώστε να αποφευχθεί η πληροφοριακή απομόνωση των ανωτέρω κατηγοριών (**e-Inclusion**).
- Να αναπτύσσουν υπηρεσίες για την **Υποστήριξη της Δια Βίου Εκπαίδευσης και της Εξ' Αποστάσεως Εκπαίδευσης (e-learning)**, καθώς και **υπηρεσίες για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη του τόπου που δραστηριοποιούνται**.
- Να αποτελέσουν **σημεία πρόσβασης σε ποικιλόμορφο πολιτιστικό περιεχόμενο**, ώστε να γίνουν οι **θεματοφύλακες της πολιτισμικής κληρονομιάς**.
- Να εκσυγχρονίσουν **τον τρόπο διοίκησης**, δίνοντας έμφαση σε σημεία, όπως: μετρήσεις απόδοσης και εργαλεία αξιολόγησης, χρηματοδοτικές και οικονομικές ευκαιρίες, συνεργατικά σχήματα/ κοινοπραξιών κ.α.
- Να ακολουθούν **τις εξελίξεις της τεχνολογίας**, **ενσωματώνοντας τες** στο βαθμό που τις χρειάζονται και **σύμφωνα με τις διεθνείς και εθνικές πρακτικές**.

### ***Η Ανάγκη Ανάπτυξης Στρατηγικού Σχεδιασμού Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων***

Η ανάπτυξη Στρατηγικού Σχεδιασμού Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΣΣΔΑΠ), όπως προείπαμε, είναι μείζονος σημασίας για τους Οργανισμούς Πληροφόρησης. Ο ΣΣΔΑΠ ορίζεται ως «ο προσδιορισμός της αποστολής, των στόχων, των σκοπών και των σχεδίων δράσης αναφορικά με την στρατολόγηση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς και επιχειρήσεις για την εξασφάλιση της διαρκούς ανταγωνιστικής ανάπτυξης» (Κανελλόπουλος, 1991; Anthony, Perrewe and Kaspar, 1996). Οι ανωτέρω παράγοντες είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι μεταξύ τους, προκαλώντας ανάλογα με τον βαθμό συμβατότητάς τους, την ανάπτυξη ή την παρακμή του Οργανισμού.

Οι ΔΒ απευθυνόμενες σε ένα ευρύ φάσμα κοινού, καλύπτοντας ποικίλες ανάγκες και παρέχοντας πλήθος υπηρεσιών, οφείλουν να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε θέματα προγραμματισμού και σχεδιασμού. Έχοντας ως πολύτιμο εργαλείο και βοηθό έναν Πρότυπο-Οδηγό ΣΣΔΑΠ θα μπορούσαν εξοικονομώντας χρόνο, ανθρώπινο δυναμικό και οικονομικούς πόρους να συντάξουν αποτελεσματικά έναν ΣΣΔΑΠ που θα αναφέρεται, τόσο στις μακροπρόθεσμες, όσο και στις μεσοπρόθεσμες ανάγκες τους. Για την διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού ΣΣΔΑΠ είναι απαραίτητο, σε πρώτη φάση, να προσδιοριστούν οι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον λειτουργίας της ΔΒ. Σκοπός της ανάλυσης και αξιολόγησης αυτών αποτελεί η σωστή και αποτελεσματική σύνταξη του κυρίως κορμού ενός Προγραμματισμού ΔΑΠ.

### ***Ανάλυση και Αξιολόγηση Εσωτερικού Περιβάλλοντος Δημοσίων Βιβλιοθηκών***

Το Εσωτερικό Περιβάλλον μιας ΔΒ αφορά στην οργάνωση, τις δραστηριότητες, τις λειτουργίες και τα συστήματά της, τους ανθρώπινους πόρους της, την υλικοτεχνική της υποδομή και τα χρηματοοικονομικά της στοιχεία, άρρηκτα συνδεδεμένο με τους στόχους και το όραμα της βιβλιοθήκης. Οι παράγοντες διαμόρφωσης διαφοροποιούνται, καθώς αποτελούν στοιχεία που αυξομειώνονται, σε αναλογία και άμεση συνάρτηση με τις δραστηριότητες που αναπτύσσονται σε δεδομένη χρονική στιγμή, αν και ορισμένοι παράγοντες παραμένουν κοινοί.. Στις ΔΒ ο Νόμος 3149/ 10.06.03 καθορίζει σε αδρές γραμμές το εσωτερικό περιβάλλον τους, παρέχοντας γενικές οδηγίες σχετικά με την ανάπτυξη λειτουργιών και υπηρεσιών, την ύπαρξη σχετικού κανονισμού λειτουργίας, τον καθορισμό προσκλήσεων – εκκαθαρίσεων υλικού, την πρόσληψη ειδικοτήτων προσωπικού κλπ.

## ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

**1) Οργανόγραμμα Βιβλιοθήκης:** Δομή της βιβλιοθήκης, διοικητική διάρθρωση και υπόσταση, τμήματα που την απαρτίζουν, σχέσεις ιεραρχίας.

**2) Λειτουργίες Βιβλιοθήκης:** 1) *Οργάνωση Υλικού* «εργασία υποδομής για την εξασφάλιση ποιοτικής εξυπηρέτησης», περιλαμβάνοντας: α) *Ανάπτυξη Συλλογών*, β) *Σήμανση ου Υλικού – Σφραγίδες*, γ) *Επεξεργασία Υλικού*, δ) *Απόδοση Βιβλιογραφικών Δεδομένων*, ε) *Απογραφή*, στ) *Απόσυρση*.

**3) Υπηρεσίες Βιβλιοθήκης:** «Διαχείριση Υλικού», 1) *Πρόσβαση*, 2) *Διατήρηση – Αναπαραγωγή τεκμηρίων* 3) *Έκθεση τεκμηρίων και μεταφορά* 4) *Παροχή υπηρεσιών από βιβλιοθήκες (Πληροφοριακές, Δανειστικές, Υπηρεσίες Αναγνωστηρίου, Πρόσβαση στο Διαδίκτυο, Φωτοτύπηση, Εκδόσεις, Παιδικά και Εφηβικά Τμήματα, Υπηρεσίες σε Άτομα με Ειδικές Ανάγκες, Προβολή των υπηρεσιών, Πολιτιστικές Δραστηριότητες)*

**4) Ανθρώπινο Δυναμικό Βιβλιοθήκης:** 1) *Κατηγορία Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ) 1α) ΠΕ Βιβλιοθηκονόμων, 1β) ΠΕ Φιλοσοφικών Σχολών 1γ) ΠΕ Ιστορικών, 2) Κατηγορία Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), 2α) ΤΕ Διοικητικός – Λογιστικός, 2β) ΤΕ Πληροφορικής, 2γ) ΤΕ Βιβλιοθηκονόμων, 3) Κατηγορία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ,) 3<sup>α</sup>) ΔΕ Διοικητικών Γραμματέων, 3β) ΔΕ Οδηγών και 4) Κατηγορία Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ), 4α) ΥΕ Προσωπικού Καθαριότητας, 4β) ΥΕ Φυλάκων – Νυχτοφυλάκων. Το προσωπικό είναι υποχρεωμένο 1) να βοηθά και να εξυπηρετεί στην αναζήτηση και τον εντοπισμό τεκμηρίων, 2) να παρέχει τις ζητηθείσες πληροφορίες, 3) να φέρει εις πέρας βιβλιοθηκονομικές εργασίες, 4) να μετέχει σε επιμορφωτικά προγράμματα 5) να συνεργάζεται με συναδέλφους.*

**5) Υλικοτεχνικός Εξοπλισμός Βιβλιοθήκης – Στέγαση:** σύνολο υποδομών και το κτίριο στέγασης.

**6) Οικονομική Κατάσταση Βιβλιοθήκης – Πόροι:** συνάρτηση των εσόδων και εξόδων. Έσοδα: 1) *Χρηματοδότηση Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων-ετήσια κρατική επιχορήγηση-τακτικό προϋπολογισμό ΥΠΕΠΘ*, 2) *λοιπές Χρηματοδοτήσεις (Υπουργεία, Ν.Π.Δ.Δ., ΕΕ)*, 3) *Κληρονομίες, κληροδοσίες, επιχορηγήσεις, δωρεές*, 4) *πωλήσεις έντυπων ή ηλεκτρονικών εκδόσεων, λοιπού υλικού* 5) *εκδηλώσεις*, 6) *εισιτήρια εισόδου*, 7) *εκμισθώσεις ακινήτων*. Έξοδα: 1) *αγορά υλικού*, 2) *αγορά υποδομών*, 3) *αγορά υπηρεσιών*, 4) *συμμετοχή σε δίκτυα/κοινοπραξίες*, 5) *κάλυψη των λειτουργικών και 6) μισθοδοσία*.

**7) Μέγεθος Συλλογής Βιβλιοθήκης**

**8) Εσωτερικός Κανονισμός Βιβλιοθήκης:** «Εσωτερικός Οδηγός Λειτουργίας»: 1. *Διαδικαστικά θέματα ανάπτυξης και διαχείρισης υλικού*, 2. *Διαδικασίες δανεισμού και διαδανεισμού*, 3. *Ειδικές υποχρεώσεις του προσωπικού*, 4. *Θέματα λειτουργίας κινητών μονάδων και παραρτημάτων*, 5. *Θέματα οργάνωσης εκδηλώσεων, εκθέσεων κλπ.*, 6. *Θέματα λειτουργίας επιμέρους τμημάτων κ.α.*

**9) Στρατηγικός Σχεδιασμός – Χάραξη Πολιτικής – Όραμα – Μελλοντικά Σχέδια:** 1) *δήλωση σκοπού ΔΒ.*, 2) *καταγραφή παρούσας κατάστασης και σχεδιασμό δράσης 6 μήνες-έως 6 έτη*, 3) *ανάπτυξη σχεδίου διοικητικής δράσης (οργάνωση, προγραμματισμό, έλεγχο)*, 4) *ανάπτυξη σχεδίων δράσης για τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και 5) ανάπτυξη δεικτών για μέτρηση και καταγραφή ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων αξιολόγησης της Β., των υπηρεσιών και των στελεχών της*.

**10) Κουλτούρα Βιβλιοθήκης:** γενικότερη φιλοσοφία Οργανισμού, εικόνα του στην κοινωνία. Περιλαμβάνει το σύνολο των στοιχείων της ΔΒ.(ανθρώπινο δυναμικό, εγκαταστάσεις, υπηρεσίες, όραμα-στόχους).

Πίνακας 1: Εσωτερικό Περιβάλλον Δημοσίων Βιβλιοθηκών

### *Ανάλυση και Αξιολόγηση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Δημοσίων Βιβλιοθηκών*

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί το σύνολο των παραγόντων που αφορούν στο κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό και πολιτιστικό γίγνεσθαι της χώρας και συγκεκριμένα στην περιοχή που η βιβλιοθήκη δραστηριοποιείται, την ύπαρξη Νομοθεσίας, αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του κοινού που εξυπηρετείται. Οι δυνάμεις που δημιουργούνται στο ευρύτερο περιβάλλον επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία και την εξέλιξη της ΔΒ, χωρίς να έχει τη δυνατότητα

να τις επηρεάσει και η ίδια, τουλάχιστον, στον ίδιο βαθμό, σε άμεσο χρονικό διάστημα και σε όλες τις περιπτώσεις. Οι παράγοντες διαμόρφωσης του εξωτερικού περιβάλλοντος μεταλλάσσονται με ραγδαίους ρυθμούς, γεγονός που, ενίοτε, προκαλεί αμηχανία ή και σύγχυση. Υπό αυτές τις συνθήκες, ορθότερη μέθοδος κρίνεται για τις ΔΒ συνεχής δυναμική εποπτεία του επιστητού των δυνάμεων και ουσιαστική προσπάθεια για άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές που συμβαίνουν συν τω χρόνω.

## ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### 1) Δημογραφικά Στοιχεία Πληθυσμού Δήμου

2) Νομοθετικό & Κανονιστικό Πλαίσιο – Κυβερνητική Πολιτική – Δημοτική Πολιτική – Ευρωπαϊκή Πολιτική: Νόμος 3149/2003, πολιτικές και οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αποφάσεις Δημοτικών Συμβουλίων κλπ.

3) Εξελίξεις Κοινωνικοοικονομικού Επιπέδου Πληθυσμού: παράμετροι μέτρησης του κοινωνικοοικονομικού επιπέδου (μέσος όρος εισοδήματος κατά κεφαλήν των κατοίκων, μορφωτικό επίπεδο, ήθη-έθιμά του, επαγγελματική κατάσταση κα.)

4) «Νέα Οικονομία» - «Αγορά Υπηρεσιών Πληροφόρησης» - «Ανταγωνιστικότητα»: ανάγκη παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας (added value services)- πέρασμα από Κοινωνία της Πληροφορίας (Information Society) στην Κοινωνία της Γνώσης (Knowledge Society). Η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί το «κλειδί» για την εξασφάλιση μιας κυρίαρχης θέσης στην αγορά της Πληροφόρησης. Μια επιτυχημένη ΔΒ θα διεκδικήσει υψηλότερες κρατικές επιχορηγήσεις, διατηρώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage). Οι ΔΒ πρέπει να διακρίνονται από: α) σταθερότητα (reliability), β) υπευθυνότητα (responsiveness), γ) δυνατότητες προσαρμογής, δ) αξιοπιστία (credibility) προϊόντος, ε) επικοινωνιακή ικανότητα (competence) στ) ασφάλεια (security) (Ghobadian, Speller and Jones, 1993).

5) Υπαρξη όμορων Οργανισμών Πληροφόρησης: ύπαρξη ή μη άλλων βιβλιοθηκών

6) Τεχνολογική Πρόοδος: α) εφαρμοσμένες τεχνολογίες διαχείρισης τεκμηρίων, που αφορούν στις μηχανογραφημένες εφαρμογές διαχείρισης του συνόλου της διαδικασίας διακίνησης ενός τεκμηρίου μέσα στη βιβλιοθήκη, β) εφαρμοσμένες τεχνολογίες workflow management (ροής εργασιών) για τη διαχείριση έργων, εγγράφων και διαδικασιών, γ) εφαρμοσμένες τεχνολογίες ανάγνωσης γραμμωτού κώδικα που συντελούν στη μείωση του χρόνου και των λαθών και δ) τα Δίκτυα τηλεφωνίας (Επιχειρησιακό Σχέδιο 2004 – 2007: Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Βέροιας, 2004).

7) Εξελίξεις στην Επιστήμη της Πληροφόρησης

8) Ενδιαφέροντα Χρηστών – Ανάγκες - Αιτήματα

9) Αγορά Εργασίας για Επαγγέλματα της Πληροφόρησης (Βιβλιοθηκονόμοι – Αρχειονόμοι – Τεκμηριωτές)

Πίνακας 2: Εξωτερικό Περιβάλλον Δημοσίων Βιβλιοθηκών

### *Διαγνωστική Ανάλυση Τύπου S.W.O.T.*

Η διαγνωστική ανάλυση τύπου S.W.O.T. αποτελεί μέθοδο ευρείας εφαρμογής, με αξιόπιστα αποτελέσματα που στηρίζονται στον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων του εξεταζόμενου Οργανισμού, των ευκαιριών και απειλών που αναδεικνύονται από το περιβάλλον (Zawada, 2001, Morris, 2005). Η χρήση της μεθόδου ενδείκνυται για την καταγραφή και αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης που χαρακτηρίζει τις ΔΒ, με σκοπό την ανάπτυξη ενός ΣΣΔΑΠ, ικανού να προλαμβάνει μελλοντικές ανάγκες. Η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί σύνολο επιμέρους διαδικασιών, όπως διαφαίνεται και από τα αρχικά που αντιστοιχούν σε: (Morris, 2005; Franco and Diaz, 1995)

❖ **S – Strengths:** Τα δυνατά σημεία, τόσο του ευρύτερου, όσο και του ειδικότερου περιβάλλοντος λειτουργίας της ΔΒ.

❖ **W – Weaknesses:** Τα αδύνατα σημεία της που μπορούν να σταθούν τροχοπέδη κατά την ανάληψη δράσεων.

❖ **O – Opportunities:** Οι ευκαιρίες που παρέχονται και που πρέπει να καθίστανται αντιληπτές, να καταγράφονται και να αξιοποιούνται αποτελεσματικά.

❖ **T – Threats:** Οι απειλές που εντοπίζονται, κυρίως, στο εξωτερικό περιβάλλον και επιτάσσουν αλλαγές και τροποποιήσεις, με σκοπό την πρόοδο και την αντιμετώπιση καταστάσεων.

Στο παρόν άρθρο, θα εφαρμοστεί η ανάλυση S.W.O.T. και θα προσδιοριστούν οι παράγοντες που την αποτελούν (Zawada, 2001; Johnson, 1994; Houben, Lenie and Vanhoof, 1999).

<i>Δυνατά Σημεία – Strengths</i>	<i>Αδύνατα Σημεία – Weaknesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κύρος, Φήμη, Αξιοπιστία</li> <li>• Νομοθετικό Πλαίσιο</li> <li>• Μοναδικότητα</li> <li>• Σταθερή Οργάνωση</li> <li>• Εύκολη πρόσβαση</li> <li>• Ανταγωνιστικότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οικονομικοί Πόροι</li> <li>• Τεχνολογική Υποδομή</li> <li>• Στεγαστικό</li> <li>• Ποικίλο Προσωπικό</li> <li>• Αναποτελεσματική Διοίκηση</li> <li>• Εργασιακό Κλίμα- Κουλτούρα</li> <li>• Περιορισμένες Υπηρεσίες</li> <li>• Αδυναμία Προμήθειας Νέου Υλικού</li> </ul>
<i>Ευκαιρίες – Opportunities</i>	<i>Απειλές – Threats</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Νέα Οικονομία – Συμπράξεις – Συνεργασίες</li> <li>• Κοινοτικά Προγράμματα</li> <li>• Προγράμματα Ποιότητας – Πιστοποίηση</li> <li>• Νέες Τεχνολογίες</li> <li>• Νέες Θεωρίες Διοίκησης</li> <li>• Νέοι Προμηθευτές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Νέα Υπολογιστικά Συστήματα</li> <li>• Κόστος Προμηθειών</li> <li>• Νέες Πληροφοριακές Ανάγκες</li> <li>• Βιβλιοθήκη – Αποθηκευτικός Χώρος</li> <li>• Πληροφοριακοί Φορείς της γύρω περιοχής</li> <li>• Γραφειοκρατία</li> </ul>

Πίνακας 3: Η Ανάλυση S.W.O.T.

**Δυνατά Σημεία (Strengths):** **α)** Το κύρος, η φήμη και η αξιοπιστία μιας ΔΒ **β)** Το νομοθετικό πλαίσιο που την καθιερώνει ως επίσημο φορέα και νομικό πρόσωπο, παρέχοντας ελευθερίες και προνόμια. **γ)** Η μοναδικότητά τους, αφού ενίοτε καλύπτουν πληροφοριακές ανάγκες μεγάλης γεωγραφικής περιοχής **δ)** Ο «ξεκάθαρος» τρόπος οργάνωσης, διοίκησης λειτουργίας. **ε)** Η ελεύθερη πρόσβαση σε υπηρεσίες και πληροφορίες. **στ)** Η ανταγωνιστικότητα που αναπτύσσεται με λοιπούς Οργανισμούς, κυρίως λόγω της δωρεάν παροχής υπηρεσιών.

**Αδύνατα Σημεία (Weaknesses):** **α)** Οι μειωμένοι, συχνά ανύπαρκτοι οικονομικοί πόροι των ΔΒ. **β)** Η ελλιπής τεχνολογική υποδομή. **γ)** Η αδυναμία κάλυψης του κόστους λειτουργίας από τον τακτικό προϋπολογισμό. **δ)** Το κτιριακό θέμα των ΔΒ, σε συνάρτηση με ζητήματα συντήρησης/ ανάπτυξης συλλογής και εξασφάλισης αναγνωστηρίων. **ε)** Η στελέχωση των ΔΒ με προσωπικό χωρίς επιστημονικό υπόβαθρο ή η έλλειψη προσωπικού **στ)** Η αδυναμία επικοινωνίας με τη Διοίκηση. **ζ)** Εργασιακές προστριβές λόγω επικοινωνιακής αδυναμίας **η)** Η παροχή υπηρεσιών χωρίς προστιθέμενη αξία. **ι)** Η μη συχνή ανανέωση της συλλογής.

**Ευκαιρίες (Opportunities):** **α)** Το περιβάλλον της Νέας Οικονομίας (συμπράξεις-συνεργασίες) που παρέχει έδαφος για ανάπτυξη υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας **β)** Η συμμετοχή σε Κοινοτικά προγράμματα (κοινοπραξίες, τεχνογνωσία, εξοπλισμός). **γ)** Η συμμετοχή σε προγράμματα ποιότητας, εξασφάλιση και διατήρηση της πιστοποίησης. **δ)** Η ανάπτυξη των Νέων Τεχνολογιών. **ε)** Η ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων θεωριών και πρακτικών οργάνωσης και διοίκησης. **στ)** Η εμφάνιση νέων προμηθευτών που παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες με λιγότερο κόστος.

**Απειλές (Threats):** **α)** Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και των υπολογιστικών συστημάτων με αποτέλεσμα την απαξίωση της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας. **β)** Το αυξανόμενο κόστος προμήθειας υλικού (έντυπο/ηλεκτρονικό) **γ)** Οι αυξανόμενες πληροφοριακές ανάγκες. **δ)** Η αντίληψη της ΔΒ μονάχα ως χώρου αποθήκευσης και διαφύλαξης της πολιτισμικής κληρονομιάς.

ε) Η ύπαρξη άλλων πληροφοριακών Οργανισμών στην περιοχή στ) Η γραφειοκρατία που δυσχεραίνει την ανάπτυξη και υιοθέτηση νέων λειτουργιών και διαδικασιών.

### ***Ανάπτυξη Σχεδίου Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων: Προγραμματισμός***

Η διαμόρφωση του Προγραμματισμού για την ανάπτυξη του ΣΣΔΑΠ οφείλει να λαμβάνει υπόψη το σύνολο των παραγόντων που διαμορφώνουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της ΔΒ, όπως και τους παράγοντες ανάλυσης S.W.O.T. Ακολουθεί η παράθεση παραδείγματος στο πλαίσιο ανάπτυξης ΣΣΔΑΠ για τις ΔΒ. Το Σχέδιο Δράσης που αναπτύσσεται αφορά στην Επιλογή Προσωπικού.

#### ***Σχέδια Δράσης Δημοσίων Βιβλιοθηκών.***

##### ***♦ Σχέδιο Δράσης***

▪ **Στόχος:** Επιλογή Προσωπικού

▪ **Πολιτική:** Ο ιδρυτικός νόμος του 2003 προβλέπει ότι το μόνιμο προσωπικό που θα κληθεί να επανδρώσει την ΔΒ πρέπει να προέρχεται από τους κατωτέρω κλάδους ανά κατηγορία:

A) Κατηγορία ΠΕ: Βιβλιοθηκονόμων, Φιλοσοφικών Σχολών και Ιστορικών.

B) Κατηγορία ΤΕ: Διοικητικός-Λογιστικός, Πληροφορικής και Βιβλιοθηκονομίας.

Γ) Κατηγορία ΔΕ: Διοικητικών Γραμματέων και Οδηγών.

Δ) Κατηγορία ΥΕ: Προσωπικού Καθαριότητας και Φυλάκων- Νυχτοφυλάκων.

▪ **Υλοποίηση:** Το προσωπικό που θα προσλάβει μια ΔΒ πρέπει να προέρχεται από τις παραπάνω ειδικότητες. Η ΔΒ διατηρεί τη δυνατότητα επιλογής και αξιολόγησης των επικρατέστερων βάσει προσόντων υποψηφίων. Η διαδικασία-πολιτική που ακολουθείται για την πρόσληψη προσωπικού πρέπει να είναι καταγεγραμμένη. Τα βήματα που ακολουθούνται οφείλουν να είναι σαφώς προσδιορισμένα και να προσδιορίζονται τα συμμετέχοντα στη διαδικασία μέρη. Ιδανική είναι η Πολιτική που θα προσδώσει περισσότερη διαφάνεια και αποτελεσματικότητα στις διαδικασίες και ταυτόχρονα θα προφυλάξει τη ΔΒ από απόκλιση τιθέμενων στόχων.

▪ **Έλεγχος:** Θα πρέπει να ελέγχεται η ύπαρξη ή όχι μιας συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής του προσωπικού, η πλήρης εφαρμογή και τήρηση των κανόνων και των οδηγιών εφαρμογής και το αν αυτοί που έχουν επιλεγεί πληρούν, εν τέλει, τις προϋποθέσεις.

##### ***♦ Παράδειγμα Σχεδίου Δράσης***

▪ **Στόχος:** Στελέχωση Βιβλιοθήκης.

▪ **Πολιτική:** Κάθε ΔΒ δύναται να απασχολεί έως επτά (7) άτομα μόνιμο προσωπικό, η δε Κεντρική ΔΒ δώδεκα (12). Εάν η ΔΒ χαρακτηριστεί «ιστορική», προστίθενται άλλες δύο (2) θέσεις ανά περίπτωση.

▪ **Υλοποίηση:** A) Η Κεντρική ΔΒ απασχολεί δύο άτομα ΠΕ Βιβλιοθηκονομίας, δύο ΤΕ Βιβλιοθηκονομίας, έναν ΤΕ Διοικητικό Λογιστικό και ΤΕ Πληροφορικής αντίστοιχα, δύο ΔΕ Διοικητικούς Γραμματείς και ΔΕ Οδηγούς, ένα ΥΕ Προσωπικό καθαριότητας και ένα ΥΕ Φύλακα-Νυχτοφύλακα. B) Η Δημόσια Βιβλιοθήκη: έναν ΠΕ Βιβλιοθηκονομίας, δύο ΤΕ Βιβλιοθηκονομίας, ένα ΤΕ Διοικητικό –Λογιστικό και ΤΕ Πληροφορικής, έναν ΔΕ Διοικητικό Γραμματέα και ένα ΥΕ Προσωπικό Καθαριότητας. Γ) Για την Ιστορική ΔΒ προβλέπονται επιπλέον θέσεις ανά κατηγορία και κλάδο: ένας ΠΕ Φιλοσοφικών Σχολών και ΠΕ Ιστορικών και ένας ΥΕ Φύλακα- Νυχτοφύλακα.

▪ **Έλεγχος:** Το Εφορευτικό Συμβούλιο σε συνεργασία με τον Διευθυντή της ΔΒ οφείλει να ελέγχει, αν απασχολείται και το απαιτούμενο μόνιμο προσωπικό και ανάλογα να προκηρύσσει τις θέσεις.

#### ***Ενδεικτικό Σχέδιο Ελέγχου και Παρακολούθησης ΣΣΔΑΠ για τις Δημόσιες Βιβλιοθήκες***

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει ενδεικτικές ποσοτικές μετρήσεις που αφορούν στα σχέδια δράσης που παρουσιάστηκαν παραπάνω:

A/A	Κωδικός –Ονομασία	Ενδεικτικές Μετρήσεις
1	ΣΔ_1: Επιλογή Προσωπικού	Α) Κατηγορία ΠΕ: 3 Ειδικότητες: Βιβλιοθηκονόμων, Φιλοσοφικών Σχολών και Ιστορικών. Β) Κατηγορία ΤΕ: 3 Ειδικότητες: Διοικητικός-Λογιστικός, Πληροφορικής και Βιβλιοθηκονομίας. Γ) Κατηγορία ΔΕ: 2 Ειδικότητες: Διοικητικών Γραμματέων και Οδηγών. Δ) Κατηγορία ΥΕ: 2 Ειδικότητες: Προσωπικού Καθαριότητας και Φυλάκων- Νυχτοφυλάκων.
4	ΣΔ_4: Στελέχωση Βιβλιοθήκης	Α) Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 ΠΕ Βιβλιοθηκονομίας,</li> <li>• 2 ΤΕ Βιβλιοθηκονομίας,</li> <li>• 1 ΤΕ Διοικητικό Λογιστικό</li> <li>• 1 ΤΕ Πληροφορικής,</li> <li>• 2 ΔΕ Διοικητικούς Γραμματείς</li> <li>• 2 ΔΕ Οδηγούς,</li> <li>• 1 ΥΕ Προσωπικό καθαριότητας</li> <li>• 1 ΥΕ Φύλακα-Νυχτοφύλακα.</li> </ul> Β) Η Δημόσια Βιβλιοθήκη: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 ΠΕ Βιβλιοθηκονομίας,</li> <li>• 2 ΤΕ Βιβλιοθηκονομίας,</li> <li>• 1 ΤΕ Διοικητικό –Λογιστικό</li> <li>• 1 ΤΕ Πληροφορικής,</li> <li>• 1 ΔΕ Διοικητικό Γραμματέα</li> <li>• 1 ΥΕ Προσωπικό Καθαριότητας.</li> </ul> Γ) Ιστορική Βιβλιοθήκη προβλέπεται η προσθήκη των εξής επιπλέον θέσεων ανά κατηγορία και κλάδο: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 ΠΕ Φιλοσοφικών Σχολών και ΠΕ Ιστορικών</li> <li>• 1 ΥΕ Φύλακα- Νυχτοφύλακα.</li> </ul>

Πίνακας 4: Ποσοτικές Μετρήσεις Σχεδίων Δράσης ΔΑΠ

### ***Καταληκτικά Συμπεράσματα - Προβληματισμοί***

Η ανάπτυξη Σχεδίου Δράσης ΔΑΠ στις ΔΒ, όπως αναπτύχθηκε παραπάνω δεν αποτελεί μια μεμονωμένη ενέργεια, αλλά αναπόσπαστο κομμάτι του ευρύτερου Στρατηγικού Σχεδιασμού της κάθε Βιβλιοθήκης. Ως διαδικασία, η ανάπτυξη ενός Στρατηγικού Σχεδιασμού, επισημαίνει τα τρέχοντα και μελλοντικά κρίσιμα θέματα μιας ΔΒ και εφευρίσκει τους κατάλληλους μηχανισμούς προσέγγισής τους, που είναι συνεπείς με τους διατιθέμενους πόρους και τους περιορισμούς του περιβάλλοντος, πάντοτε σε άμεση συνοχή με την εθνική και διεθνή πολιτική σε θέματα Βιβλιοθηκών – Οργανισμών Πληροφόρησης.

Το ερώτημα που τίθεται σε αυτό το σημείο για τις Ελληνικές Δημόσιες Βιβλιοθήκες, είναι το κατά πόσο ασκούν οργανωμένη διοίκηση και αναπτύσσουν σχετικά Σχέδια Δράσης, βάσει των οποίων πορεύονται, δημιουργούν λειτουργίες, υπηρεσίες και προϊόντα για την εξυπηρέτηση του κοινού τους. Ένα άλλο ακανθώδες ζήτημα είναι το κατά πόσο ο υπάρχων Νόμος καλύπτει τις σύγχρονες Διοικητικές ανάγκες των Δημοσίων Βιβλιοθηκών και ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν για τη βελτίωση αυτού.

Σε κάθε περίπτωση, το συμπέρασμα το οποίο προκύπτει είναι ότι όντως οι ΔΒ χρειάζονται «διοικητική τόνωση» και άσκηση μεθόδων ΔΑΠ για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στα αυξανόμενα καθήκοντά τους ως σημεία πληροφοριακής αναφοράς στους κόλπους της κοινωνίας που δραστηριοποιούνται.

### **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Anthony, W. P., Perrewe, P. L. & Kacmar, K. . (1996). **Strategic Human Resource Management**. USA: Harcourt Brace & Company.
2. Du, X. et al. (2003) Identifying customer need patterns for customization and personalization. **Integrated manufacturing systems**, 14 (5), pp. 387-396.

3. Ghobadian, A., Speller, S. and Jones, M. (1994) Service quality: concepts and models. **International Journal of Quality and Reliability Management**, 11 (9), pp. 43-66
4. Houben, G., Lenie, K. and Vanhoof, K. (1999) A knowledge-based S.W.O.T.-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 26 (2), pp. 125-135.
5. Johnson, H. (1994) Strategic planning for modern libraries, **Library Management**, 15 (1), pp. 7-18.
6. Morris, D. (2005) A new tool for strategy analysis: the opportunity model. **Journal of Business Strategy**, 26 (3), pp. 50-56.
7. **PULMAN: Europe's Network for Excellence for Public Libraries, Museums and Archives – Κατευθυντήριες Οδηγίες για Βιβλιοθήκες, Αρχεία και Μουσεία (2004)**, απόδοση και επιμέλεια Σεμερτζάκη, Εύα, Βέροια: Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Βέροιας.
8. Κανελλόπουλος, Χ. Κ. (1991) **Διοίκηση Προσωπικού: τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες: θεωρία και πράξη**. Αθήνα: Χαράλαμπος Κανελλόπουλος.
9. Κανονισμός λειτουργίας Δημοσίων Βιβλιοθηκών (ΦΕΚ 709/τ.Β'/13-7-98).
10. Κατσιρίκου, Α. (2001) **Σύγχρονες Τάσεις στην Οργάνωση και Διοίκηση των Βιβλιοθηκών**. Αθήνα: Παπασωτηρίου.
11. Μεταξάς, Μ., Τόλιας, Γ. κ.α. (2004) **Επιχειρησιακό Σχέδιο 2004 – 2007**. Βέροια: Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Βέροιας.
12. Μπώκος, Γ. Δ. (2002) **Τεχνολογία & Πληροφόρηση: Από τη Διαχείριση του Βιβλίου στη Διαχείριση της Γνώσης**. Αθήνα: Παπασωτηρίου.
13. Ν. 1362/49 "Περί ιδρύσεως, ανασυγκροτήσεως και ενιαίας οργανώσεως των ανά το κράτος βιβλιοθηκών".
14. Πολιτική Ανάπτυξης και Διαχείρισης των Συλλογών των Δημοσίων Βιβλιοθηκών (ΦΕΚ378/τ.Β'/6-4-2001).
15. Πολιτική Παροχής Υπηρεσιών από τις Δημόσιες Βιβλιοθήκες (ΦΕΚ1328/τ.Β'/12-10-2001).
16. Πολιτική Στέγασης Δημοσίων Βιβλιοθηκών (ΦΕΚ 1328/τ.Β'/12-10-2001).
17. Zawada, A. **Library promotional process**, Available from: <<http://ebib.oss.wroc.pl/english/grant/zawada.php>> [Accessed 03 July 2007].