

**Ιόνιο Πανεπιστήμιο**

**Τμήμα Αρχιονομίας – Βιβλιοθηκονομίας**

**Οργάνωση και Διοίκηση βιβλιοθηκών**

**TAB B390**

**Σημειώσεις – Εργασία – Θέματα εξετάσεων  
(6<sup>ο</sup> εξάμηνο σπουδών)**

**Κατερίνα Τοράκη**

**2003**

**Ιόνιο Πανεπιστήμιο**  
**Τμήμα Αρχιονομίας – Βιβλιοθηκονομίας**

**Οργάνωση και Διοίκηση βιβλιοθηκών**  
**TAB B390**

**Σημειώσεις 6<sup>ου</sup> εξαμήνου**

**Κατερίνα Τοράκη**

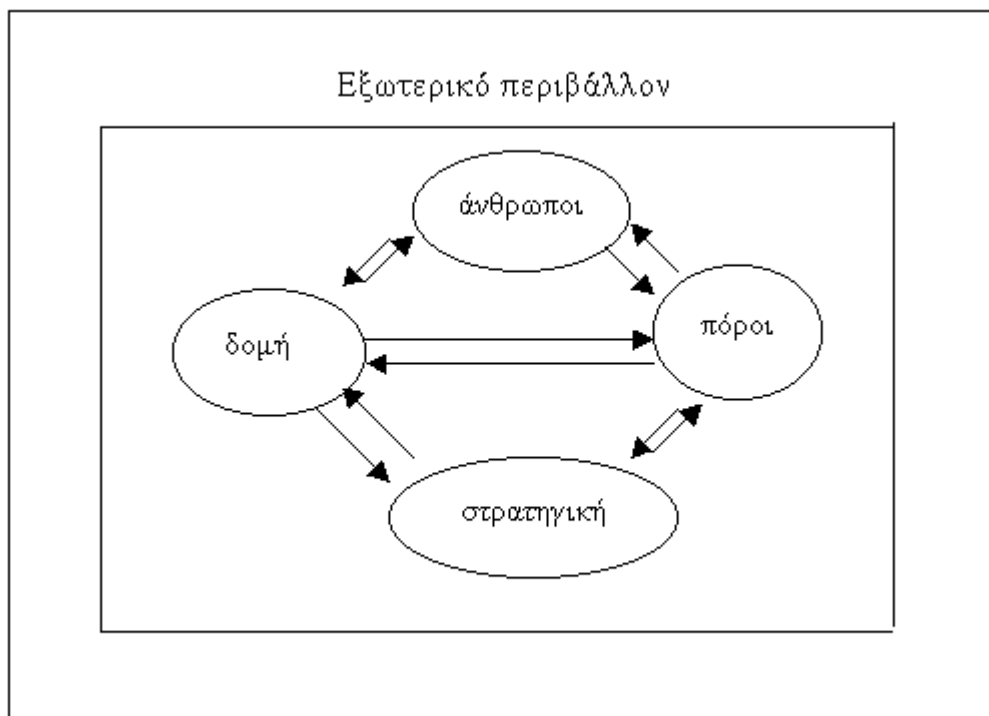
**2003**

## Εισαγωγή

**Σύστημα** είναι το σύνολο διασυνδεδεμένων στοιχείων που ενεργούν ως σύνολο για ένα κοινό στόχο.

εισροές (inputs) → διαδικασίες μετασχηματισμού (transformation) → εκροές (outputs)

**Οργάνωση:** μία δομημένη διαδικασία, στην οποία άνθρωποι, πόροι, δομή και στόχοι βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση.



**Περιβάλλον** (=εξωτερικό περιβάλλον): εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν το σύστημα, χωρίς αυτό να μπορεί να τους ελέγξει. Διακρίνονται σε πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες. Τέτοιοι παράγοντες είναι: πηγές προϊόντων και υλικών (προμηθευτές), πελάτες/χρήστες (προϊόντων και υπηρεσιών), νομοθεσία, πολιτική, τεχνική υποδομή κ.ά.

**Πόροι:** τα μέσα (εισροές) που διαθέτει ο οργανισμός για την επίτευξη των στόχων του (εγκαταστάσεις, άνθρωποι, οικονομικοί πόροι)

**Διοίκηση:** η λειτουργία του σχεδιασμού, προγραμματισμού και ελέγχου του συστήματος ενός οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί του. Βασική είναι η αρχή της ανάδρασης ή ανατροφοδότησης (feedback) του συστήματος, η οποία

αποτελεί διορθωτική δράση, όταν γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους στόχους και παρατηρούνται αποκλίσεις.

**Ιστορία της Διοίκησης.** (βλέπε: Κανελλόπουλος, Χ. Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες. Αθήνα, 1995, σελ. 41-55).

Για τη διοίκηση ενός οργανισμού, απαιτούνται διερεύνηση του περιβάλλοντος, στρατηγικός σχεδιασμός, οικονομική διαχείριση.

## Διερεύνηση του περιβάλλοντος<sup>1</sup>

(βλέπε παραπάνω σχήμα)

Οι παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον που επηρεάζουν τον οργανισμό είναι:<sup>2</sup>

- Οικονομικές συνθήκες
- Διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων
- Γεωγραφική θέση
- Βαθμός τεχνολογικής ολοκλήρωσης και καινοτομίας
- Ιστορική ανάπτυξη (τόσο της βιβλιοθήκης όσο και του παραπάνω οργανισμού)
- Πελάτες και αγορές
- Δημογραφικά πρότυπα
- Αγορά εργασίας και εργασιακές σχέσεις
- Διαβάθμιση της αγοράς
- Κοινωνικο-πολιτιστικές συνθήκες
- Πολιτικό κλίμα

Αντίστοιχα, τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επιτυχία του οργανισμού είναι:

- Οργανωτική δομή
- Κουλτούρα
- Μέθοδος διοίκησης
- Αξίες
- Επικοινωνία
- Χρήση τεχνολογίας

Στοιχεία που επηρεάζουν την επιβίωση ή/και παραπέρα ανάπτυξή του συστήματος είναι οι δυνατότητες (strengths) και οι αδυναμίες του (weaknesses), οι ευκαιρίες (opportunities) και οι απειλές (threats), τα οποία και εξετάζονται στο πλαίσιο της λεγόμενης SWOT ανάλυσης (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Οι δυνατότητες και οι αδυναμίες σχετίζονται με παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα, η χρήση ή όχι της τεχνολογίας, το εύρος εξυπηρέτησης, το βάθος θεματικής κάλυψης κλπ. Ευκαιρίες και απειλές αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. χρήση Διαδικτύου, εμπόδια στη λειτουργία κλπ).

---

<sup>1</sup> Prytherch, P. (ed.). *Handbook of Library and Information Management*. Aldershot: Gower, 1998.

<sup>2</sup> Bryson, J. *Managing Information Services: an Integrated Approach*. Aldershot: Gower, 1997.

## 📖 Στρατηγικός σχεδιασμός \*

Είναι μια συνεχής διαδικασία, που περιλαμβάνει το σχεδιασμό των στρατηγικών στόχων του οργανισμού και τον καταμερισμό των πόρων του, με βάση την αποστολή και τις προτεραιότητες που θέτει.

Κατά μία άποψη, ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να υλοποιηθεί, χρησιμοποιώντας διαφορετικές προσεγγίσεις ταυτόχρονα, και συγκεκριμένα μπορεί να περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- Επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) – στόχοι, πρόβλεψη αλλαγών στη στρατηγική κλπ -> από πάνω προς τα κάτω
- Μελέτη του υπάρχοντος συστήματος – έρευνες, καταγραφή και έλεγχος της υπάρχουσας κατάστασης, αξιολόγηση -> από κάτω προς τα πάνω

Το **στρατηγικό σχέδιο** (strategic plan) είναι η γραπτή έκθεση – αποτέλεσμα του στρατηγικού σχεδιασμού και περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- όραμα και αποστολή του οργανισμού (επιθυμητή κατάσταση, αποτελέσματα σε σχέση και με την αποστολή του παραπάνω οργανισμού στον οποίο ανήκει, κρίσιμοι παράγοντες διάκρισης από αντίστοιχους άλλους οργανισμούς)
- έλεγχο της κατάστασης (προσδιορισμό των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων επίδρασης, εκτίμηση πόρων, ανάλυση SWOT)
- εκτίμηση αναγκών (καταγραφή και σύγκριση υπάρχουσας κατάστασης σε σχέση με επιθυμητή, πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών, σύγκριση επιθυμιών με ανάγκες)
- αντικειμενικούς στόχους (ιεράρχηση κατά σειρά σε: στρατηγικούς στόχους – 2-5 χρόνων, λειτουργικούς στόχους – 1-2 χρόνων, προγράμματα, δραστηριότητες, εργασίες – 1-12 μηνών)
- προγράμματα (αποτελέσματα αποφάσεων, αλλά όχι τεχνικές για υλοποίηση των αποφάσεων, σύνδεση στρατηγικών υλοποίησης με σχέδια δράσης, οργανωτικής δομής με προγραμματική δομή)
- αξιολόγηση των προγραμμάτων

Προτάσεις μελέτης στρατηγικού σχεδίου σε μια βιβλιοθήκη:

### **Πρόταση 1:**

- ✓ Στοιχεία κάθε βιβλιοθήκης: πόροι και υπηρεσίες.
- Πόροι:

---

\* (βλέπε και σχετικές φωτοτυπίες)

- Βασική συλλογή (θεματικές κατηγορίες, κατηγορίες πηγών)
- Μορφές διάθεσης (βιβλία, περιοδικά, ιστοσελίδες, CDROM, φωτογραφίες)
- Υπηρεσίες:
  - Υπηρεσίες στους χρήστες (συνδρομές, βιβλιογραφικές έρευνες, δανεισμός,...)
  - Υπηρεσίες αυτοεξυπηρέτησης (δικτυακοί τόποι, δίκτυα, κατάλογοι, δελτία...)
- ✓ Με βάση τα παραπάνω, κατάστρωση προγραμμάτων και διατύπωση δραστηριοτήτων και αναλυτικών εργασιών για υλοποίηση (π.χ. για να υπάρξει εξυπηρέτηση των απομακρυσμένων χρηστών, απόφαση για δημιουργία ιστοσελίδων)
- ✓ Καθορισμό ρόλων και υπευθυνοτήτων, περιγραφή εργασιών (job description)

### **Πρόταση 2:**

- ✓ Προσδιόρισε την αξία που πρόκειται να προστεθεί στον παραπάνω οργανισμό
- ✓ Εκτίμηση ευκαιριών (παρούσα κατάσταση σε προϊόντα, υπηρεσίες και πόρους και αντίστοιχα επιθυμητή κατάσταση)
- ✓ Σχεδίασε τους στρατηγικούς χάρτες
- ✓ Προσδιόρισε το σύστημα μέτρησης

## 📖 Τμηματοποίηση οργάνωσης

Κάθε οργάνωση χωρίζεται σε υποενότητες (διευθύνσεις, τομείς, τμήματα, γραφεία) για τους παρακάτω λόγους:

- Εξειδίκευση της εργασίας (ανάθεση καθηκόντων σε άτομα και ομάδες ατόμων, ανάλογα με προσόντα, εκπαίδευση, ανάγκες, δραστηριότητες κλπ)
- Τυποποίηση διαδικασιών (διαμόρφωση διαδικασιών με ορισμένο τρόπο)
- Συντονισμός καθηκόντων (ενοποίηση δραστηριοτήτων των ατόμων κάθε υποενότητας)
- Εξουσία

Με βάση τα στοιχεία αυτά, κατασκευάζονται το οργανόγραμμα (organizational chart) και η περιγραφή των καθηκόντων (job description) σε κάθε οργάνωση.

Τα παραπάνω αποτελούν χαρακτηριστικά μίας τυπικής οργάνωσης (formal organization). Η άτυπη οργάνωση (informal organization) περιλαμβάνει ανάμεσα στα άλλα:

- Την προσωπικότητα των ατόμων (personality)
- Τις άτυπες ομάδες, που δημιουργούνται στη βάση αμοιβαίων υποχρεώσεων ή/και συμφερόντων

### Οργανόγραμμα

Είναι η γραφική αναπαράσταση της τυπικής (ιεραρχικής) δομής ενός οργανισμού, όπου παρουσιάζονται οι λειτουργίες και οι θέσεις των μελών του και κατανοούνται οι σχέσεις επικοινωνίας και εξουσίας ανάμεσά τους. Συχνά ονομάζεται και οδικός χάρτης (roadmap), με την έννοια ότι, με τη βοήθεια γραμμών και συμβόλων, βοηθάει στην κατανόηση της λειτουργίας του συστήματος (χωρίς να αποτελεί το ίδιο το σύστημα βέβαια).

Περιεχόμενα οργανογράμματος <sup>1</sup>:

<b>Τι περιλαμβάνει ένα Οργανόγραμμα</b>	<b>Τι δεν περιλαμβάνει ένα Οργανόγραμμα</b>
Τις θέσεις μέσα στην οργάνωση	Ποιος πραγματικά δουλεύει και με ποιον για να γίνει κάποιο έργο
Το άτομο που κατέχει κάθε θέση	Πιος έχει και ποιος δεν έχει την πραγματική εξουσία, επιρροή και ηγετική ικανότητα μέσα στην οργάνωση
Τις άμεσες (γραμμικές) σχέσεις αναφοράς	Πώς δουλεύει η οργάνωση και κάθε τμήμα
Τις λειτουργικές & συμβουλευτικές (μη γραμμικές) σχέσεις αναφοράς	

<sup>1</sup> Πανηγυράκης, Γ. Στρατηγική διοίκηση επώνυμου προϊόντος. Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1999.



Η οργανωτική μορφή μπορεί να επηρεάζεται από τους παρακάτω παράγοντες:

Εσωτερικοί παράγοντες:

- Μέγεθος οργάνωσης
- Ποικιλία υπηρεσιών/προϊόντων
- Χαρακτηριστικά προσωπικού
- Νοοτροπία/αξίες
- Ποιότητα διοίκησης
- Γεωγραφική διασπορά
- Στόχοι/στρατηγικές

Εξωτερικοί παράγοντες:

- Τεχνολογία
- Σταθερότητα αγοράς
- Αβεβαιότητα
- Δομή του κλάδου
- Ανταγωνισμός
- Διανομή
- Διοικητική παράδοση/νομοθεσία

Τρόποι οργανωτικής δομής:

- Με βάση τις λειτουργίες
- Με βάση τα προϊόντα
- Με βάση τις γεωγραφικές περιοχές
- Με συνδυασμό των παραπάνω

❖ Η οργανωτική δομή ως κοινωνικό σύστημα και ως τεχνικό σύστημα

❖ Κουλτούρα του οργανισμού δεν είναι το οργανόγραμμα, ούτε το εγχειρίδιο εργασιών, είναι ένα σύνολο στάσεων, συμπεριφορών και αξιών οι οποίες καθοδηγούν και ασκούν επίδραση στις δράσεις του οργανισμού – εντάσσεται στο κοινωνικό σύστημα του οργανισμού

❖ Τυπολογία οργανισμών (Charles Handy, “Understanding Organizations”) σε σχέση με την κουλτούρα (ψυχολογία οργανισμών):

- Κουλτούρα δύναμης (power culture) – προφορική επικοινωνία, ρόλος ατόμων, κρίνονται από τα αποτελέσματα, κατάλληλη για μικρούς οργανισμούς, μοιάζει με ιστό αράχνης, θα σπάσει αν γίνει πολύ μεγάλος
- Κουλτούρα ρόλων (role culture) – κατάλληλη για μεγάλους οργανισμούς με σταθερό περιβάλλον και ιεραρχική δομή, παρέχει ασφάλεια και προβλεψιμότητα, επηρεάζεται όμως από τις μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον
- Κουλτούρα εργασιών, καθηκόντων (task culture) – βασίζεται στις εργασίες που πρέπει να γίνονται, εργασία σε ομάδες, σημασία στην εξειδίκευση,

δίκτυα, κατάλληλη όταν χρειάζεται ευελιξία, προσαρμοστικότητα, συχνά απαιτείται έλεγχος από τη διοίκηση, οπότε μετατρέπεται σε κουλτούρα ρόλων ή δύναμης.

- Κουλτούρα του ατόμου (person culture) – καλείται να εξυπηρετήσει την ομάδα των ατόμων του αντίστοιχου οργανισμού (π.χ. συγκεκριμένη κοινότητα, επαγγελματική ομάδα κλπ).

## 📖 Οργάνωση και διοίκηση των υπηρεσιών πληροφόρησης

Είναι οι υπηρεσίες με τις οποίες επιτυγχάνεται η αξιοποίηση και η προώθηση της βιβλιοθήκης και των συλλογών της.

Δύο επίπεδα παροχής πληροφοριακών υπηρεσιών:

- Απ'ευθείας παροχή υπηρεσιών (reactive)
- Αντιμετώπιση προδοκίων ζήτησης και συνεργασία του προσωπικού με τους χρήστες (proactive)

Στην πρώτη περίπτωση, περιλαμβάνονται λειτουργίες όπως: δανεισμός, διαδανεισμός, εξυπηρέτηση χρηστών, τρέχουσα ενημέρωση, επιλεκτική διάχυση πληροφοριών, βιβλιογραφική αναζήτηση. (**πάνω στην ώρα - just-in-time**)

Στη δεύτερη περίπτωση, μπορεί να περιλαμβάνονται: εκπαίδευση χρηστών, συμμετοχή στο σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, κατάρτιση προσωπικού, συνεργασία με το προσωπικό των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων για την προετοιμασία βιβλιογραφικών οδηγών και εργασιών των φοιτητών, συμμετοχή σε επιτροπές κλπ. (**για την περίπτωση - just-in-case**)

Γενικά, στην πρώτη περίπτωση, η αντίδραση (reaction) από τη βιβλιοθήκη έρχεται όταν τίθεται το ερώτημα. Για το λόγο αυτό, οι αντίστοιχες υπηρεσίες σχεδιάζονται, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα ερωτήματα μόλις τεθούν. Ενώ, στη δεύτερη περίπτωση, οι βιβλιοθηκονόμοι προβλέπουν τι ερωτήματα μπορεί να τεθούν και εκ των προτέρων σχεδιάζουν, υλοποιούν και προωθούν αντίστοιχες λειτουργίες. Αυτό δεν σημαίνει ότι και στο πρώτο επίπεδο, δεν υπάρχει περίπτωση ανάπτυξης πρωτοβουλίας κατά περίπτωση. Αντίθετα, μπορεί για παράδειγμα να υπάρχει παρακολούθηση και υποβοήθηση των χρηστών κατά τη διάρκεια της αναζήτησης στους υπολογιστές ή περιδιάβασης στα βιβλιοστάσια.

❖ Ομοιότητες – διαφορές (;

❖ Νέοι ρόλοι βιβλιοθηκών & βιβλιοθηκονόμων

- τεχνολογία, δίκτυα
- διαδίκτυο
- πολλοί διαθέτες πληροφοριακών προϊόντων και υπηρεσιών
- ολοκληρωμένη πρόσβαση και υποστήριξη
- αλλαγές στις μεθόδους διδασκαλίας
- βιβλιοθήκες ως οργανώσεις μάθησης
- ωράρια λειτουργίας;
- εξυπηρέτηση απομακρυσμένων χρηστών
- συνεργασία με φορέα (ακαδημαϊκό ίδρυμα, διοίκηση-επιτροπές φορέα)
- προσωποποιημένες υπηρεσίες (SDI)
- εκπαίδευση χρηστών
- στρατηγικός σχεδιασμός – έρευνες χρηστών
- ανασχεδιασμός (re-engineering)

- ❖ Περιγραφή εργασιών - κατανομή αρμοδιοτήτων
- ❖ Ρόλος των ειδικών βιβλιοθηκονόμων (subject librarians)
- ❖ Ολοκλήρωση εργασιών (πληροφοριακές εργασίες, υποστήριξη λογισμικού κλπ) και οργάνωση - διαχείριση της αλλαγής, αλλαγή κουλτούρας...
- ❖ **Μοντέλα οργάνωσης- πλεονεκτήματα & προβλήματα:**
  - Πολλά σημεία εξυπηρέτησης (θεματικά κατανεμημένα) – μικρά και προσωποποιημένα
  - Ένα σημείο εξυπηρέτησης – μεγάλο και πιο οικονομικό
- ❖ **Ηλεκτρονική εξυπηρέτηση**
  - Με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή με επιγραμμική (online) επικοινωνία (Ask a Librarian, Ρωτήστε μας) – ποιος & τι
  - Εικονική εξυπηρέτηση (Virtual Reference Desk, Frequently Asked Questions FAQ)
  - Ηλεκτρονικά μαθήματα αναζήτησης πληροφοριών, τεχνικές ανάκτησης
  - Υπηρεσίες (συμπλήρωση φορμών, αποστολή αιτημάτων για διαδανεισμό, κράτηση βιβλίου, κράτηση θέσης κλπ)
  - Τρέχουσα ενημέρωση
  - push & pull
- ❖ **Just-in-time**
  - Κόστος
  - Χρόνος
  - Ποσοστό ικανοποίησης
- ❖ Εικονικές βιβλιοθήκες – βιβλιοθήκες χωρίς τοίχους - υβριδικές βιβλιοθήκες
- ❖ Μοντέλο ιδιοκτησίας - Μοντέλο πρόσβασης
- ❖ **Ηλεκτρονικά περιοδικά**
  - Τιμολογιακή πολιτική
  - Άδειες χρήσης & πρόσβασης

## 📖 Οργάνωση και διοίκηση των τεχνικών υπηρεσιών

Είναι οι εργασίες με τις οποίες γίνεται η απόκτηση, επεξεργασία, καταχώριση, διατήρηση των πόρων μιας βιβλιοθήκης.

Ανάπτυξη συλλογών (προσκτήσεις), καταλογογράφηση, ταξινόμηση και θεματική ανάλυση, τεκμηρίωση, διαχείριση περιοδικών, διαχείριση βάσεων δεδομένων, βιβλιοδεσία, συντήρηση.

Κατηγορίες και μορφές δεδομένων

Ηλεκτρονικοί πόροι – διαχείριση – συνεργασίες – κοινοπραξίες

Προσωπικό

Διοικητική / οικονομική διαχείριση

Ανάπτυξη συλλογών – διαχείριση συλλογών -> διαχείριση περιεχομένου – πρόσβαση όλων των χρηστών σε πόρους (τοπικούς ή όχι, ελεύθερα ή όχι) – όροι πρόσβασης και άδειες χρήσης – κόστος έντυπων/ηλεκτρονικών – περεχόμενο (βιβλιογραφικό/πλήρες κείμενο/άλλες μορφές

Περιοδικά - Ηλεκτρονικά περιοδικά

Καταλογογράφηση – marc 856 – άλλα πρότυπα μεταδεδομένων – εσωτερική καταλογογράφηση και προμήθεια έτοιμων εγγραφών - outsourcing

Τεκμηρίωση - βάσεις δεδομένων

Συντήρηση – βιβλιοδεσία - διατήρηση

Πληροφορική διαχείριση – τοπικά δίκτυα – σταθμοί εργασίας – διαδίκτυο – ολοκλήρωση – συστήματα βιβλιοθήκης (κατάλογοι) – διαχείριση παλαιών και νέων συλλογών και νέων περιβαλλόντων – αρχιτεκτονικές (ολοκλήρωση / διαχωρισμός)

Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων

Υποστήριξη χρηστών

Τεκμηρίωση

**📖 Διοίκηση τοπικού δικτύου υπολογιστών (lan or intranet management)**

Βλέπε φωτοτυπίες

**📖 Ανάθεση εργασιών σε τρίτους (Outsourcing)**

Βλέπε φωτοτυπίες

**📖 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Human resources management)**

Βλέπε φωτοτυπίες

**📖 Οικονομικά ζητήματα – Προϋπολογισμός, τιμολογιακή πολιτική (Budgeting & pricing issues)**

Βλέπε φωτοτυπίες

## Διαχείριση της αλλαγής (Change management) \*

*"Ο Οργανισμός που δεν έχει κάνει την αλλαγή βασικό μέρος της στρατηγικής και οργάνωσής του, έχει ήδη υπογράψει την διαθήκη του. Η μόνη ερώτηση που προκύπτει είναι πότε και πώς θα γίνει η κηδεία"*

Αλλά:

*"Αλλαγή για την αλλαγή, μπορεί να κάνει περισσότερο κακό παρά καλό"*

### Προβλήματα στη διαδικασία αλλαγής

#### ✓ Αλλαγή :

- Αφορά: μεταβολή σε μία απλή λειτουργία της υπηρεσίας πληροφόρησης ή μια ριζική αλλαγή του συστήματος που να οδηγεί σε χρήση νέων μεθόδων και τεχνικών εργασίας (π.χ. αλλαγή ταξινομικού συστήματος, προσαρμογή μεταβολών συστήματος Dewey / μετατροπή σε αυτοματοποιημένο σύστημα, κατάργηση των καρτελών αναζήτησης)
- Αντιμετωπίζεται διαφορετικά
- Αφορά τη συμπεριφορά των ανθρώπων αλλά και προβλήματα που προκύπτουν με την εφαρμογή και χρήση νέων τεχνικών, νέων μηχανήματων κλπ
- Απευθύνεται: στο προσωπικό της υπηρεσίας πληροφόρησης, στον υπεύθυνο, στην παραπάνω Διοίκηση, στους τελικούς χρήστες (νέοι ρόλοι και απαιτήσεις / ανάγκη κατανόησης και επικοινωνίας / ανάγκη υποστήριξης / νέοι τρόποι πληροφόρησης, ανάγκη εκπαίδευσης)
- Είναι προγραμματισμένη ή έκτακτη
- Απαιτεί προσοχή σε όλα τα στάδια της αλλαγής του συστήματος
- Αρμόδιος για την παρακολούθηση και αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν είναι ο υπεύθυνος του έργου σε συνεργασία με τον υπεύθυνο (διευθυντή) της π.μ. Στην περίπτωση μελέτης και σχεδιασμού του νέου συστήματος από αναλυτή, απαιτείται η συνεργασία μαζί του.

#### ✓ Γιατί αλλαγή; (Κίνητρα)

- Ανανέωση
- Εφαρμογή μεταβολών σε υπάρχον σύστημα (για βελτίωση αποδοτικότητας, συμβατότητα με άλλους, διορθώσεις κλπ)

---

\* Βλέπε και φωτοτυπίες

- Ανάγκη/Απαίτηση για νέες εφαρμογές όπως προκύπτει από σχετική μελέτη
- Προσαρμογή σε καταστάσεις που ορίζονται από παραπάνω (π.÷. εποπτεύοντα οργανισμό, οικονομικές/πολιτικές/κοινωνικές συνθήκες)
- Παράπονα / Ιδέες / Προτάσεις από τους χρήστες
- Εγκατάσταση νέου εξοπλισμού (υπολογιστές, μηχανήματα fax/microfiche, modem, δίκτυα)

✓ **Πιθανή συμπεριφορά του προσωπικού σε μια αλλαγή**

Φόβος του αγνώστου / Φόβος των μηχανών / ανασφάλεια / διαφορετική άποψη / άγνοια / αναμενόμενη αντίδραση

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| * Θετική                  | Ενθουσιώσης συνεργασία και υποστήριξη<br>Συνεργασία   |
| * Αποδοχή                 | Συνεργασία κάτω από την πίεση της Διοίκησης<br>Αποδοχή<br>Παθητική παραίτηση<br>Αδιαφορία     |
| * Αδιαφορία               | Απάθεια<br>Εργάζεται κατόπιν εντολών<br>Οπισθοδρομική συμπεριφορά                             |
| * Παθητική<br>Αδιαφορία   | Δεν μαθαίνει<br>Διαμαρτύρεται<br>Κάνει όσο γίνεται λιγότερα                                   |
| * Ενεργητική<br>Αδιαφορία | Ελαττώνει δραστηριότητα<br>Προσωπική υποχώρηση<br>Κάνει "σφάλματα"<br>Κατηγορεί (μπούκοτάρει) |

- Από την αρχή της ανάλυσης ενός έργου, πρέπει να έχουν γίνει καθαροί οι στόχοι του, να υπάρχει η επικοινωνία με το προσωπικό και πρώτα από όλα να εξασφαλίζεται η ασφάλεια εργασίας.

- Η ευθύνη για την επιτυχία του συστήματος ανήκει και στους μελετητές του και στους χρήστες του.

- Κανένα σύστημα δεν θεωρείται επιτυχημένο αν δεν γίνει αποδεκτό από τους χρήστες του.

Επικοινωνία σε τέτοιο βαθμό ώστε να δίνεται η προειδοποίηση για τυχόν προβλήματα που μπορούν να παρουσιαστούν.



- Ευκαιρία για το προσωπικό σε ουσιαστική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

- Πρόκληση για επαγγελματική επιτυχία/ικανοποίηση

- Καταμερισμός της εργασίας

- Προσοχή στη διατήρηση ηθικού και κινήτρων

- Αναγνώριση, Επιβράβευση

- Ανοικτή και έντιμη πληροφόρηση στο προσωπικό

- Όσο περισσότερος χρόνος διατίθεται για συζήτηση, τόσο μικρότερη αντίσταση

- Μικρές ανθρώπινες αλλαγές επιφέρουν μεγάλες αλλαγές στο σύστημα. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να προτείνουν διαρκώς αλλαγές. χρειάζεται σφιχτό πρόγραμμα - χρονοδιάγραμμα εργασιών.

Εκπαίδευση προσωπικού

Αυτοπεποίθηση προσωπικού

"Αυτό που έχουμε να κάνουμε είναι να βοηθήσουμε τους ανθρώπους να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους καθώς και τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του" !!!

#### ✓ Ο υπεύθυνος:

- Έχει καθορισμένη στρατηγική (τι;) και οργανώνει τη λήψη αποφάσεων και υλοποίηση από τα κάτω προς τα πάνω (πώς;)

- Οι βραχυπρόθεσμες αλλαγές δεν οδηγούν πάντα σε αλλαγές της στρατηγικής / μακροπρόθεσμων στόχων

- Είναι σημαντικό να προβλεφθεί η χρονική στιγμή και η διάρκεια σχεδιασμού και υλοποίησης των αλλαγών

- Να κερδίσει την εμπιστοσύνη του προσωπικού

- Να πείσει (ή πιέσει;) το προσωπικό

- Να ορίσει με σαφήνεια καθήκοντα και αρμοδιότητες

- Κατανοεί ότι το προσωπικό θα καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια / ότι θα κουραστεί / ότι θα αντιδράσει

✓ **Εργασία σε ομάδες**

Συχνές συναντήσεις

Καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις

Ευνοϊκότερη στάση απέναντι στην εργασία και τις αλλαγές

Καλύτερο αποτέλεσμα

Η συνοχή της ομάδας: Πόσο εύκολη; Εξαρτάται από:

- Σκοπούς (κοινοί;)
- Προσωπικότητα, ομογένεια, ενδιαφέροντα
- Επικοινωνία, συντονισμό με άλλες ομάδες
- Κατάσταση (π.χ. ηλικία ατόμων, ειδικοί, επιτυχημένοι)
- Απειλές (αντίσταση στις αλλαγές)
- Εξωτερικές πιέσεις
- Μέγεθος ομάδας

✓ **Εκπαίδευση προσωπικού**

Από τον υπεύθυνο του συστήματος:

\* Τεκμηρίωση - Οδηγίες λειτουργίας του νέου συστήματος με:

στόχους / σχηματική παρουσίαση / περιγραφή

\* Κοινές παρουσιάσεις των νέων εφαρμογών

\* Ειδικές παρουσιάσεις των διαφόρων εφαρμογών ανάλογα με αρμοδιότητες, καθήκοντα, επίπεδα γνώσης/κατανόησης

\* Εκπαίδευση στη χρήση των μηχανημάτων

\* Εκπαίδευση στη λειτουργία του συστήματος

\* Συνεχής εκπαίδευση

Επίσης:

Παρακολούθηση σεμιναρίων/άλλων εκδηλώσεων εκτός π.μ.

✓ **Χρήστες**

Σ'αυτούς τελικά απευθύνεται όποια αλλαγή. Ανάγκη να κατανοήσουν τους λόγους των προβλημάτων που έχουν προκύψει.

Μέτρα:

Δημόσιες Σχέσεις

Δημοσιοποίηση δραστηριοτήτων / αλλαγών / στόχων

Εκπαίδευση

Ενημερωτικό υλικό

Διαφημιστικό υλικό (αφίσες, σελιδοδείκτες, στυλό)

✓ **Άλλα προβλήματα**

- Στην εφαρμογή των κανόνων/προτύπων

- Στη λειτουργία και συντήρηση των υπολογιστών (καλές σχέσεις και συχνή επαφή με την προμηθεύτρια εταιρεία/με το τμήμα πληροφορικής του οργανισμού)

- Στις τηλεπικοινωνίες (όπως παραπάνω/με ΟΤΕ)

.....

"Ανεπιτυχής είναι η αλλαγή όταν υπάρχει ισχυρή ανάδραση (feedback) με τη μορφή παραπόνων ή διαμαρτυριών αλλά και όταν δεν υπάρχει καθόλου ανάδραση"

**B390 – Οργάνωση και Διοίκηση βιβλιοθηκών**

**Εργασία**

Στόχος της εργασίας είναι η αναζήτηση της πρακτικής που ακολουθείται σε ελληνικές και ξένες βιβλιοθήκες στην οργάνωση και διοίκηση. Συγκεκριμένα, θα δημιουργήσετε ομάδες έως 5 ατόμων και θα διερευνήσετε ένα από τα παρακάτω ζητήματα:

- Οργανόγραμμα ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης
- Οργανόγραμμα δημόσιας βιβλιοθήκης
- Οργανόγραμμα ειδικής βιβλιοθήκης
- Οργανόγραμμα σχολικής βιβλιοθήκης
- Οργανόγραμμα δημοτικής βιβλιοθήκης
- Οργανόγραμμα υπηρεσίας αρχείων
- Οργανόγραμμα κέντρου πληροφόρησης
- Κανονισμός ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης
- Κανονισμός δημόσιας βιβλιοθήκης
- Κανονισμός ειδικής βιβλιοθήκης
- Κανονισμός σχολικής βιβλιοθήκης
- Κανονισμός δημοτικής βιβλιοθήκης
- Κανονισμός υπηρεσίας αρχείων

Για κάθε θέμα, θα καταγράψετε την υπάρχουσα κατάσταση σε συγκεκριμένη ελληνική βιβλιοθήκη, αρχείο ή κέντρο πληροφόρησης, με επί τόπου επίσκεψη όπου είναι δυνατόν και/ή με πρόσβαση μέσω Διαδικτύου στις αντίστοιχες ιστοσελίδες. Ταυτόχρονα, θα αναζητήσετε την υπάρχουσα κατάσταση σε ξένη βιβλιοθήκη, όπως καταγράφεται σε δημοσίευμα ή στο Διαδίκτυο. Θα σχολιάσετε κάθε περίπτωση και θα συγκρίνετε την εικόνα στην ελληνική και στην αντίστοιχη ξένη βιβλιοθήκη.

Θα τηρηθεί σειρά προτεραιότητας για τη συμπλήρωση των θεμάτων. Η εργασία θα καλύπτει το 40% της συνολικής βαθμολογίας. Ημερομηνία παράδοσης : 6 Μαΐου 2003. Παρακαλώ να συμπληρώσετε στο σχετικό έντυπο που υπάρχει στη Βιβλιοθήκη τα ονόματα κάθε ομάδας στο αντίστοιχο θεματικό πεδίο, το αργότερο μέχρι τις 18/3/2003.

Δεν θα γίνουν δεκτές εργασίες μετά το τέλος των μαθημάτων του εξαμήνου. Συνιστάται να γίνει αποστολή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο στη διεύθυνση [toraki@tee.gr](mailto:toraki@tee.gr). Στην περίπτωση αυτή, το θέμα του μηνύματος θα είναι: B390 – ομάδα [X], όπου X θα είναι ο αριθμός της ομάδας στη σχετική λίστα.

**B390 – Οργάνωση και Διοίκηση βιβλιοθηκών - Εργασία**

<b>1. Κανονισμός ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης</b>	
<b>2. Οργανόγραμμα ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης</b>	
<b>3. Κανονισμός δημόσιας βιβλιοθήκης</b>	
<b>4. Οργανόγραμμα δημόσιας βιβλιοθήκης</b>	
<b>5. Οργανόγραμμα ειδικής βιβλιοθήκης</b>	
<b>6. Κανονισμός ειδικής βιβλιοθήκης</b>	
<b>7. Οργανόγραμμα σχολικής βιβλιοθήκης</b>	
<b>8. Οργανόγραμμα δημοτικής βιβλιοθήκης</b>	
<b>9. Οργανόγραμμα υπηρεσίας αρχείων</b>	
<b>10. Κανονισμός υπηρεσίας αρχείων</b>	
<b>11. Οργανόγραμμα κέντρου πληροφόρησης</b>	
<b>12. Κανονισμός σχολικής βιβλιοθήκης</b>	
<b>13. Κανονισμός δημοτικής βιβλιοθήκης</b>	

# ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

## Τμήμα Αρχειονομίας – Βιβλιοθηκονομίας

Εξεταστική Ιουνίου - Δευτέρα 23/6/2003 – Στ' Εξάμηνο

### Οργάνωση και διοίκηση βιβλιοθηκών

Διδάσκουσα : Κατερίνα Τοράκη

#### Θέμα 1<sup>ο</sup>

- A) Ποιος είναι ο σκοπός της ανάλυσης SWOT και ποια στοιχεία εξετάζονται στο πλαίσιο αυτό.
- B) Σε ποιους τομείς μπορεί να εφαρμόζεται η ανάθεση εργασιών σε τρίτους από μια βιβλιοθήκη. Διατυπώστε και την προσωπική σας άποψη.

#### Θέμα 2<sup>ο</sup>

- A) Τι είναι το οργανόγραμμα. Δώστε ένα παράδειγμα τμηματοποίησης μιας βιβλιοθήκης της επιλογής σας με την αντίστοιχη παρουσίαση σε οργανόγραμμα.
- B) Πώς διακρίνονται το μοντέλο πρόσβασης από το μοντέλο ιδιοκτησίας στην οργάνωση μίας βιβλιοθήκης.

#### Θέμα 3<sup>ο</sup>

- A) Πώς ορίζεται η διαχείριση της αλλαγής και ποια μπορεί να είναι η συμπεριφορά του προσωπικού σε μια αλλαγή. Αναφέρετε δυνατότητες πρόληψης σχετικών προβλημάτων.
- B) Ποια στοιχεία από το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζουν την οργάνωση και λειτουργία μίας πληροφοριακής μονάδας.
- 

\*\*\* Από τα παραπάνω τρία (3) θέματα, να απαντήσετε μόνο στα δύο.

Καλή επιτυχία

**ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**  
**Τμήμα Αρχειονομίας – Βιβλιοθηκονομίας**  
**Εξεταστική Σεπτεμβρίου 2003 - Στ' Εξάμηνο**

**Οργάνωση και διοίκηση βιβλιοθηκών**

Διδάσκουσα : Κατερίνα Τοράκη

**Θέμα 1<sup>ο</sup>**

A) Τι είναι το οργανόγραμμα. Δώστε ένα παράδειγμα τμηματοποίησης μιας ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης με την αντίστοιχη παρουσίαση σε οργανόγραμμα.

(βαθμοί 1,5/6)

B) Σε ποιους τομείς μπορεί να εφαρμόζεται η ανάθεση εργασιών σε τρίτους από μια βιβλιοθήκη. Διατυπώστε και την προσωπική σας άποψη.

(βαθμοί 1,5/6)

**Θέμα 2<sup>ο</sup>**

A) Ποια στοιχεία από το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζουν την οργάνωση και λειτουργία μίας πληροφοριακής μονάδας.

(βαθμοί 1,5/6)

B) Πώς διακρίνονται το μοντέλο πρόσβασης από το μοντέλο ιδιοκτησίας στην οργάνωση μίας βιβλιοθήκης.

(βαθμοί 1,5/6)

**Θέμα 3<sup>ο</sup>**

A) Πώς ορίζεται η διαχείριση της αλλαγής και ποια μπορεί να είναι η συμπεριφορά του προσωπικού σε μια αλλαγή. Αναφέρετε δυνατότητες πρόληψης σχετικών προβλημάτων.

(βαθμοί 1,5/6)

B) Δώστε τα σημαντικότερα σημεία που μπορεί να περιλαμβάνονται σε ένα κανονισμό βιβλιοθήκης.

(βαθμοί 1,5/6)

-----  
**\*\*\* Από τα παραπάνω τρία (3) θέματα, να απαντήσετε μόνο στα δύο.**

Καλή επιτυχία