

## ΟΔΗΓΟΣ 6

# εφαρμογή πρακτικών Ολικής Ποιότητας στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες



ΟΔΗΓΟΣ 6

εφαρμογή  
πρακτικών  
Ολικής Ποιότητας  
στις Ακαδημαϊκές  
Βιβλιοθήκες



Μονάδα Ολικής Ποιότητας  
Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

Εφαρμογή πρακτικών Ολικής Ποιότητας στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες /  
Μονάδα Ολικής Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών ;  
Ιωάννινα : Μονάδα Ολικής Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, 2006.  
48σ. ; 23εκ. (Οδηγοί Διαχείρισης Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών ; 6/  
Υπεύθυνος Σειράς ; Ζάχος, Γεώργιος).

ISBN: 978-960-86446-5-6

ISSN: 1791-0242

1. Βιβλιοθήκες -Έρευνα

I. Μονάδα Ολικής Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

II. Τίτλος III. Σειρά

©HEALLINK – ΜΟΝΑΔΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ, 2006

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

Πανεπιστημιούπολη

Τ.Κ. 45 110, Ιωάννινα

E-mail: [statlib@cc.uoi.gr](mailto:statlib@cc.uoi.gr)

<http://www.mopab.gr>

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	5
<b>ΜΕΡΟΣ 1ο: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ</b> .....	7
1.1. Σύντομη ιστορική αναδρομή .....	7
1.2 Τι πρέπει να γνωρίζει μια Βιβλιοθήκη πριν ξεκινήσει την εφαρμογή ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας.....	8
1.2.1 Γενικά .....	8
1.2.2 Αρχές Ολικής Ποιότητας.....	9
1.2.3 Εργαλεία εφαρμογής Ολικής Ποιότητας.....	10
1.2.4 Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας στις Βιβλιοθήκες .....	14
1.2.5 Προβλήματα που πιθανό προκύπτουν κατά την εφαρμογή ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας στις Βιβλιοθήκες.....	16
1.2.6 Ολική Ποιότητα και Πιστοποίηση ISO 9000 .....	18
<b>ΜΕΡΟΣ 2ο: ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ</b> .....	20
1 <sup>ο</sup> ΣΤΑΔΙΟ:ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ.....	20
Βήμα 1 <sup>ο</sup> : Διοργάνωση σεμιναρίων .....	20
Βήμα 2 <sup>ο</sup> : Εξασφάλιση της δέσμευσης όλων.....	21
2 <sup>ο</sup> ΣΤΑΔΙΟ: ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ .....	21
Βήμα 3 <sup>ο</sup> : Σχεδιασμός Ηγεσίας.....	21
Κατανοώντας τις ανάγκες των χρηστών .....	22
Εκπόνηση στρατηγικού σχεδίου εφαρμογής Ολικής Ποιότητας .....	22
3 <sup>ο</sup> ΣΤΑΔΙΟ: ΕΝΑΡΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ .....	23
Βήμα 4 <sup>ο</sup> : Καταγραφή της τρέχουσας κατάστασης της Βιβλιοθήκης .....	23
Βήμα 5 <sup>ο</sup> : Εκτίμηση των αναγκών των χρηστών .....	24
Βήμα 6 <sup>ο</sup> : Εντοπισμός και αξιολόγηση βασικών διαδικασιών της Βιβλιοθήκης.....	25
Βήμα 7 <sup>ο</sup> : Δημιουργία πιλοτικών ομάδων εργασίας .....	26
Βήμα 8 <sup>ο</sup> : Ανάπτυξη δεξιοτήτων των μελών κάθε πιλοτικής ομάδας εργασίας .....	27
4 <sup>ο</sup> ΣΤΑΔΙΟ: ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ.....	30
Βήμα 9 <sup>ο</sup> : Δημιουργία στρατηγικού σχεδίου εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας στη Βιβλιοθήκη .....	30
Βήμα 10 <sup>ο</sup> : Διαχωριστικός τμηματικός σχεδιασμός .....	30
<b>ΜΕΡΟΣ 3<sup>ο</sup>: ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΕΝΑ ΣΧΕΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: Η ΛΙΣΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ</b> .....	33
3.1 Γενικά .....	33
3.2 Το Γενικό Πλαίσιο Μέτρησης της ποιότητας των Παρεχομένων Υπηρεσιών (πίνακας 1) .....	33
3.3 Ερωτηματολόγια Συλλογής Στοιχείων .....	34
3.4 Συλλογή Στατιστικών Στοιχείων .....	34
3.4.1 Χρήση της λίστας ελέγχου (Check Lists) .....	34
3.4.2 Χρήση βιντεοκάμερας .....	35
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	36
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1</b> .....	38
Πίνακας 1. Γενικό Πλαίσιο Μέτρησης της Ποιότητας των Παρεχομένων Υπηρεσιών.....	39
Πίνακας 2. Πώς μπορεί να μετρηθεί η Ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών μιας Βιβλιοθήκης; Χρήση της λίστας ελέγχου.....	41
Πίνακας 3. Στοιχεία που δεν απαιτείται να ελέγχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα.....	45

<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2</b> .....	48
Φόρμα 1 Λίστα ελέγχου συναλλαγής προσωπικού-χρήστη: ατομική καταγραφή.....	49
Φόρμα 2 Λίστα ελέγχου του φυσικού περιβάλλοντος της Βιβλιοθήκης: ατομική καταγραφή.....	50
Φόρμα 3 Καταγραφή κατάστασης των τερματικών για πρόσβαση στον OPAC..	51
Φόρμα 4 Καταγραφή κατάστασης των τερματικών για τη χρήση των CD-ROMs.....	52
Φόρμα 5 Καταγραφή κατάστασης των φωτοτυπικών μηχανημάτων .....	53
Φόρμα 6 Συγκεντρωτική καταγραφή της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών – Τριμηνιαία αναφορά.....	54
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3</b> .....	56
Ερωτηματολόγιο 1 .....	57
Ερωτηματολόγιο 2 .....	59
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	61

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια γίνεται πολύς λόγος για τη μέτρηση της επίδοσης των Βιβλιοθηκών, την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την εφαρμογή κανόνων Ολικής Ποιότητας. Το συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον των Διευθυντών των Βιβλιοθηκών για τη μέτρηση της απόδοσης της Βιβλιοθήκης τους και την καταγραφή της επίδοσής της είναι κυρίως αποτέλεσμα της αναζήτησης τρόπων εξασφάλισης της καλύτερης δυνατής χρηματοδότησης.

Ταυτόχρονα, η διαπίστωση ότι με τη συγκέντρωση ποσοτικών στοιχείων δε συλλέγονται οι κατάλληλες πληροφορίες για το βαθμό επίτευξης των στόχων της Βιβλιοθήκης επέβαλε την αναζήτηση και εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων μέτρησης της επίδοσης με σκοπό να καταγραφεί ο βαθμός βελτίωσης της δομής και οργάνωσης των Βιβλιοθηκών. Διότι, «όταν δε μπορείς να μετρήσεις κάτι, δε μπορείς και να το καταλάβεις. Αν δε μπορείς να το καταλάβεις, δε μπορείς να το ελέγξεις. Και αν δε μπορείς να το ελέγξεις, δε μπορείς και να το βελτιώσεις»<sup>1</sup>.

Στις μέρες μας το ενδιαφέρον για τις μεθόδους μέτρησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που πραγματοποιούνται σε μια Βιβλιοθήκη συνδυάζεται και με το συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για ένα σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας στις Βιβλιοθήκες.

Στο εγχειρίδιο αυτό γίνεται μια προσπάθεια να περιγραφεί συστηματικά η διαδικασία ενσωμάτωσης της Ολικής Ποιότητας στις Βιβλιοθήκες σύμφωνα με τις αντίστοιχες οδηγίες της ARL (Association of Research Libraries).

Το παρόν εγχειρίδιο χωρίζεται σε τρία κεφάλαια:

α) στο πρώτο κεφάλαιο δίνονται κάποιες γενικές πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο και την ορολογία της Ολικής Ποιότητας, καταγράφονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα (προβλήματα), που πρέπει να ληφθούν οπωσδήποτε υπόψη, πριν από την εφαρμογή ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, και γίνεται εν συντομία λόγος για τη σχέση της Ολικής Ποιότητας με την πιστοποίηση ISO.

β) Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει αναλυτικά πώς μπορεί να εφαρμοστεί ένα σύστημα Ολικής Ποιότητας στις Βιβλιοθήκες. Για την εφαρμογή του προτεινόμενου μοντέλου απαιτείται η υλοποίηση τεσσάρων βασικών σταδίων. Το καθένα από τα στάδια αυτά, για να ολοκληρωθεί, προϋποθέτει την πραγματοποίηση συγκεκριμένων επιμέρους βημάτων<sup>2</sup> (10 στο σύνολό τους).

γ) Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια να προσδιοριστεί το είδος των πληροφοριών, που πρέπει να συλλέγονται στα πλαίσια εφαρμογής ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας. Για το σκοπό αυτό γίνεται αναφορά σε ανάλογες έρευνες<sup>3</sup>, που πραγματοποιήθηκαν σε αντίστοιχες Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες των Η.Π.Α.

Πρέπει οπωσδήποτε να υπογραμμιστεί ότι για να ενσωματώσει μια Βιβλιοθήκη την Ολική Ποιότητα στη δομή της δεν είναι απαραίτητο ν' ακολουθήσει τη σειρά, με την οποία περιγράφονται τα βήματα και οι δραστηριότητες στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο. Για παράδειγμα, μια Βιβλιοθήκη, αφού διερευνήσει αρχικά τη σχετική με την Ποιότητα ορολογία και αφού εξασφαλίσει τη δέσμευση όλων για την εφαρμογή της (1<sup>ο</sup> Στάδιο του μοντέλου εφαρμογής), μπορεί να μεταβεί στα επόμενα προτεινόμενα βήματα ταυτόχρονα ή με διαφορετική σειρά από αυτή που παρουσιάζεται εδώ.

Στόχος του προτεινόμενου μοντέλου είναι περισσότερο η εξοικείωση των Βιβλιοθηκών με τα ποικίλα θέματα ποιότητας, με τα βασικά δομικά στοιχεία της και τις κύριες διαδικασίες με σκοπό να γίνουν αλλαγές και να ενσωματωθούν ποιοτικές μέθοδοι λειτουργίας και οργάνωσής τους. Επομένως, το προτεινόμενο μοντέλο εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας, που περιγράφεται στον παρόντα οδηγό, έχει

<sup>1</sup> H.J. Harrington. *The Improvement Process*. (New York: McGraw-Hill, 1987), σελ. 103.

<sup>2</sup> Βλ. σχήματα 6 και 7, σελ. 29 και 30 του συγκεκριμένου οδηγού.

<sup>3</sup> Hemon, Peter & Altman, Ellen. *"Service Quality in Academic Libraries"*, Ablex Publishing Corporation, Norwood, New Jersey, 1995.

στόχο να διερευνήσει τις γνώσεις του προσωπικού των Βιβλιοθηκών σχετικά με την ποιότητα και να προσφέρει κατευθυντήριες οδηγίες για την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου εφαρμογής της.

Με την έκδοση του παρόντος οδηγού η Μονάδα Ολικής Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (Μ.Ο.Π.Α.Β.)<sup>4</sup> φιλοδοξεί να βοηθήσει τις Ακαδημαϊκές - κι όχι μόνο - Βιβλιοθήκες της χώρας μας στην εφαρμογή ποιοτικών και αποτελεσματικών διαδικασιών και την προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών.

Ευχαριστώ την κα Ευαγγελία Χαλαύτρη, υπεύθυνη της Μ.Ο.Π.Α.Β., για τη συμβολή της στη σύνταξη του παρόντος οδηγού, καθώς και τους Βιβλιοθηκονόμους της Βιβλιοθήκης του Παν/μίου Ιωαννίνων, που σχολίασαν και κατέθεσαν τις παρατηρήσεις τους κατά τη σύνταξή του.

Ιωάννινα, Μάρτιος 2006  
Δρ. Γεώργιος Κ. Ζάχος  
Διευθυντής Βιβλιοθήκης Παν/μίου Ιωαννίνων

---

<sup>4</sup> Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη Μ.Ο.Π.Α.Β. βλ. <http://www.mopab.gr>.

## ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup>: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ

### 1.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή

Η ιδέα της Ολικής Ποιότητας αναπτύχθηκε αρχικά, για να εφαρμοστεί σε βιομηχανικές κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Εισηγητής της υπήρξε ένας αμερικανός στατιστικολόγος, ο Edward Deming, ο οποίος κλήθηκε τη δεκαετία του '50 να εφαρμόσει τις αρχές της Ολικής Ποιότητας στις Ιαπωνικές επιχειρήσεις, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην ταχύτατη οικονομική άνθηση της χώρας. Το παράδειγμα της Ιαπωνίας ακολούθησαν τη δεκαετία του '50 και οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, οι οποίες ζήτησαν από τον Deming να συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας των αμερικανικών προϊόντων εξασφαλίζοντας στις Η.Π.Α. μια ηγετική οικονομική θέση παγκοσμίως.

Σταδιακά η εφαρμογή της Διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας επεκτάθηκε και σε άλλους, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όπως είναι οι Βιβλιοθήκες.

Η εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας στις Βιβλιοθήκες ξεκίνησε ουσιαστικά στις αρχές του '90 από τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, από τις Βιβλιοθήκες των Πανεπιστημίων του Oregon, του Harvard και του Stanford. Τον ίδιο ακριβώς χρόνο η Ολική Ποιότητα εφαρμόστηκε και στην πρώτη Ειδική Βιβλιοθήκη της Τζώρτζια, την Georgia Tech Library. Στις αρχές του 1991 ακολούθησε το παράδειγμα των παραπάνω Βιβλιοθηκών και η Western Reserve University Library του Cleveland.

Στην Ευρώπη η ιδέα της Ολικής Ποιότητας βρήκε αρχικά ανταπόκριση στη Μεγάλη Βρετανία και στις Σκανδιναβικές χώρες. Στη Μεγάλη Βρετανία στις αρχές της δεκαετίας του '90 μία από τις πρώτες Βιβλιοθήκες, που εισήγαγε την εφαρμογή της, ήταν η Κεντρική Ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη του Lancashire. Έκτοτε η εφαρμογή της γενικεύτηκε σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες.

Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί σημαντικά ο αριθμός των Βιβλιοθηκών και των Υπηρεσιών Πληροφόρησης, που εκδήλωσαν και συνεχίζουν να εκδηλώνουν έντονο ενδιαφέρον σε θέματα εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας.

Στη χώρα μας, αν και στους βασικότερους στόχους των ελληνικών Βιβλιοθηκών συγκαταλέγεται η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, η εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας βρίσκεται ακόμα σε πειραματικό στάδιο. Η έλλειψη επαρκών γνώσεων πάνω σε θέματα εφαρμογής και διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας έχει συντελέσει στη δημιουργία ενός κλίματος καχυποψίας και επιφυλακτικότητας.

Παρά ταύτα υπάρχουν σημαντικοί λόγοι που επιβάλλουν και στις Βιβλιοθήκες της χώρας μας την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Σε αυτούς συγκαταλέγονται:

1. Ελλείψεις σε διαθέσιμους οικονομικούς πόρους για τις Βιβλιοθήκες, τη στιγμή μάλιστα που οι απαιτήσεις για παροχή περισσότερων και επιπρόσθετων υπηρεσιών αυξάνονται συνεχώς.
2. Η ανάγκη παροχής ίδιων ή περισσότερων υπηρεσιών χωρίς να αυξάνονται οι ανάγκες σε προσωπικό ή άλλες πηγές για την καλύτερη εξυπηρέτηση των χρηστών.
3. Οι προσδοκίες των χρηστών των Βιβλιοθηκών που μεταβάλλονται διαρκώς ως αποτέλεσμα της συνεχούς τεχνολογικής εξέλιξης. Οι χρήστες των Βιβλιοθηκών μας απαιτούν άμεση και γρήγορη πρόσβαση στην πληροφορία, που αναζητούν, γεγονός που επιβάλλει την εξασφάλιση προηγμένων αυτοματοποιημένων συστημάτων πρόσβασης στην πληροφορία.
4. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των Βιβλιοθηκών στην αγορά παροχής υπηρεσιών πληροφόρησης εντείνεται όλο και περισσότερο.



## 1.2 Τι πρέπει να γνωρίζει μια Βιβλιοθήκη πριν ξεκινήσει την εφαρμογή ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας;

### 1.2.1 ΓΕΝΙΚΑ

Σύμφωνα με τη θεωρία της Ολικής Ποιότητας, ένα σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας συγκροτείται από ένα σύνολο θεωριών, αρχών, μοντέλων και εργαλείων εφαρμογής. Πρόκειται για ένα ευρύ σύστημα διαχείρισης, το οποίο:

- επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των αναγκών των 'πελατών' ενός οργανισμού μέσω της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών,
- υποκινείται από την αναζήτηση συνεχούς βελτίωσης σε όλες τις επιμέρους λειτουργίες ενός οργανισμού,
- αναγνωρίζει ότι κάθε οργανισμός έχει τους δικούς του 'πελάτες', εσωτερικούς (το προσωπικό) και εξωτερικούς (τους χρήστες),
- θεωρεί ότι κάθε οργανισμός (επιχείρηση) αποτελεί ένα ενιαίο εσωτερικό σύστημα με κοινούς σκοπούς και στόχους,
- επικεντρώνεται στον τρόπο, σύμφωνα με τον οποίο μια εργασία αποπερατώνεται, και όχι τόσο στο είδος της εργασίας αυτής,
- δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ομαδική εργασία και τη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων ανεξαρτήτου βαθμίδας.

Τα βασικά δομικά στοιχεία-κλειδιά ενός συστήματος διαχείρισης Ολικής Ποιότητας είναι:

- Η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης τόσο μεταξύ των μελών του προσωπικού, όσο και μεταξύ του προσωπικού και της Διοίκησης.  
Η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων:
  - εξασφαλίζει την πλήρη συμμετοχή τους στην εφαρμογή ενός συστήματος Ολικής Ποιότητας,
  - ενθαρρύνει και διευκολύνει τη δέσμευση όλων,
  - επιτρέπει την καθολική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων για τη συνεχή βελτίωση και, γενικότερα,
  - συγκροτεί το απαραίτητο περιβάλλον συνεργασίας για τη μακροχρόνια εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας
- Η εκπαίδευση και επιμόρφωση όλων πάνω σε θέματα Διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας.  
Ειδικότερα, η επιμόρφωση αφορά στον τρόπο:
  - ανάπτυξης των δεξιοτήτων του προσωπικού
  - λειτουργίας των μελών του προσωπικού ως ομάδα
  - εντοπισμού των προβληματικών περιοχών
  - λήψης ουσιαστικών αποφάσεων με σκοπό τη συνεχή βελτίωση
  - ανάλυσης και αξιολόγησης του είδους των παρεχομένων υπηρεσιώνΑπώτερος σκοπός της συνεχούς επιμόρφωσης του προσωπικού είναι η βελτίωση της επίδοσής του και η αύξηση του βαθμού παραγωγικότητάς του.
- Ο ομαδικός τρόπος συμπεριφοράς του προσωπικού όλων των βαθμίδων. Η οργάνωση των υπαλλήλων σε ομάδες εργασίας αποσκοπεί:
  - στην εξεύρεση άμεσων και καλύτερων λύσεων αντιμετώπισης των προβλημάτων, και
  - στη δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων για τον εντοπισμό και την καλύτερη αντιμετώπιση των προβληματικών περιοχών.
- Ο καθορισμός της Ηγεσίας, που θ' αναλάβει την επίβλεψη των εργασιών εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας και θα καθοδηγεί το προσωπικό. Βασικό μέλος

αυτής της Ηγεσίας είναι συνήθως ο Διευθυντής του οργανισμού (αλλά όχι μόνο αυτός), ο οποίος για να φέρει εις πέρας το έργο του πρέπει να έχει προηγουμένως επιμορφωθεί σε θέματα Διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας.

- Η επικοινωνία και ανταλλαγή απόψεων, ιδεών και εμπειριών μεταξύ του προσωπικού και της Διοίκησης. Χωρίς την ανάπτυξη επικοινωνιακών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων θα είναι αδύνατη η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης, η συνεργασία μεταξύ τους και κατ' επέκταση η λειτουργία τους ως ομάδα.
- Η επιβράβευση του προσωπικού π.χ. μετά από την υποβολή υλοποιήσιμων προτάσεων αντιμετώπισης προβλημάτων ή την υλοποίηση στόχων. Η επιβράβευση των μελών του προσωπικού αποτελεί έργο του Διευθυντή (ή των Διοικητικών στελεχών), ο οποίος οφείλει να επιβραβεύει το προσωπικό του είτε στις μεταξύ τους συναντήσεις, είτε με την αποστολή επίσημης επιστολής, κτλ., παρέχοντας έτσι ένα σημαντικό κίνητρο για την προώθηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων και της ποιοτικής παροχής υπηρεσιών.

### 1.2.2 Αρχές Ολικής Ποιότητας

Λαμβάνοντας υπόψη όλα όσα αναφέρθηκαν ως τώρα θα μπορούσε να συνοψίσει κανείς τις βασικότερες αρχές της Ολικής Ποιότητας στα εξής σημεία:

1. Στη δέσμευση της Διοίκησης και του προσωπικού της Βιβλιοθήκης όσον αφορά στη μακροχρόνια εφαρμογή ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας.
2. Στην προώθηση και ενίσχυση της ουσιαστικής και αποφασιστικής συμμετοχής όλων των μελών του προσωπικού της Βιβλιοθήκης στη λήψη ουσιαστικών αποφάσεων σε θέματα βελτίωσης της απόδοσης της Βιβλιοθήκης.
3. Στη λήψη ουσιαστικών αποφάσεων βασιζόμενων σε απτά στοιχεία. Στην κατεύθυνση αυτή καθοριστική είναι η συμβολή των εργαλείων εφαρμογής Ολικής Ποιότητας, όπως θα αναλυθούν παρακάτω.
4. Στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης της Βιβλιοθήκης μέσω της συστηματικής πραγματοποίησης ερευνών μέτρησης της απόδοσης και καθορισμού προτύπων βελτίωσης.
5. Στην επικέντρωση σε θέματα που αφορούν στο χρήστη. Η εξάρτηση των Βιβλιοθηκών από τους χρήστες είναι σαφής και αδιαμφισβήτητη. Γι' αυτό είναι αναγκαίος ο προσδιορισμός των τρεχουσών, αλλά και μελλοντικών αναγκών των χρηστών και η ικανοποίηση των απαιτήσεών τους. Σημαντικό μέσο επίτευξης της αρχής αυτής είναι η διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης χρηστών.

Ο τρόπος εφαρμογής των αρχών Ολικής Ποιότητας στις Βιβλιοθήκες περιγράφεται αναλυτικά στο τμήμα του παρόντος εγχειριδίου, που αφορά στην περιγραφή του προτεινόμενου μοντέλου εφαρμογής ενός συστήματος Διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας.

Παρακάτω προτείνονται μερικές μέθοδοι αξιοποίησης των αρχών της Ολικής Ποιότητας με σκοπό τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών από τη Βιβλιοθήκη και κατ' επέκταση τη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των χρηστών. Οι μέθοδοι που προτείνονται είναι ενδεικτικές και δεν είναι οι μοναδικές. Ειδικότερα γίνεται λόγος για:

- την έκδοση ενημερωτικών φυλλαδίων για τους νέους χρήστες των Βιβλιοθηκών, στα οποία να περιγράφονται αναλυτικά οι υπηρεσίες που παρέχονται από τη Βιβλιοθήκη,

- την πραγματοποίηση ερευνών, προκειμένου να διαπιστωθεί αν οι χρήστες γνωρίζουν τι είδους υπηρεσίες παρέχει η Βιβλιοθήκη,
- τη βελτίωση της σηματοδότησης (εσωτερικής και εξωτερικής), για τη διευκόλυνση προσανατολισμού των χρηστών στο χώρο της Βιβλιοθήκης,
- τις αλλαγές στο ωράριο λειτουργίας της Βιβλιοθήκης (πιθανή επιμήκυνση του ωραρίου λειτουργίας) με σκοπό τη διευκόλυνση των χρηστών,
- την πραγματοποίηση επιμορφωτικών σεμιναρίων χρήσης της Βιβλιοθήκης για τους χρήστες
- τη δημιουργία και προβολή βιντεοταινιών, στις οποίες να περιγράφεται ο τρόπος χρήσης και λειτουργίας της Βιβλιοθήκης,
- την πραγματοποίηση ερευνών, προκειμένου να διαπιστωθεί ποιοι παράγοντες αναστέλλουν την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας για την παροχή μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας στο χρήστη,
- την καταγραφή παραπόνων τόσο των χρηστών, όσο και του προσωπικού της Βιβλιοθήκης,
- την ανάπτυξη και βελτίωση του διαθέσιμου υλικού για την επιμόρφωση τόσο του χρήστη, όσο και του προσωπικού της Βιβλιοθήκης,
- την παροχή υπηρεσιών σε συγκεκριμένες ειδικές ομάδες χρηστών (π.χ. σε άτομα με ειδικές ανάγκες),
- την εξασφάλιση ηλεκτρονικού τρόπου παραλαβής υλικού (e-mail),
- την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με την τοπική περιφερειακή κοινότητα στην οποία η Βιβλιοθήκη ανήκει,
- τον ευγενικό τρόπο συμπεριφοράς του προσωπικού απέναντι στους χρήστες, καθώς ο τρόπος συμπεριφοράς και λειτουργίας του πρέπει να αποβλέπει στην υλοποίηση της δήλωσης αποστολής της Βιβλιοθήκης και να μην παρεκκλίνει από το σκοπό αυτό.

### 1.2.3 Εργαλεία εφαρμογής Ολικής Ποιότητας

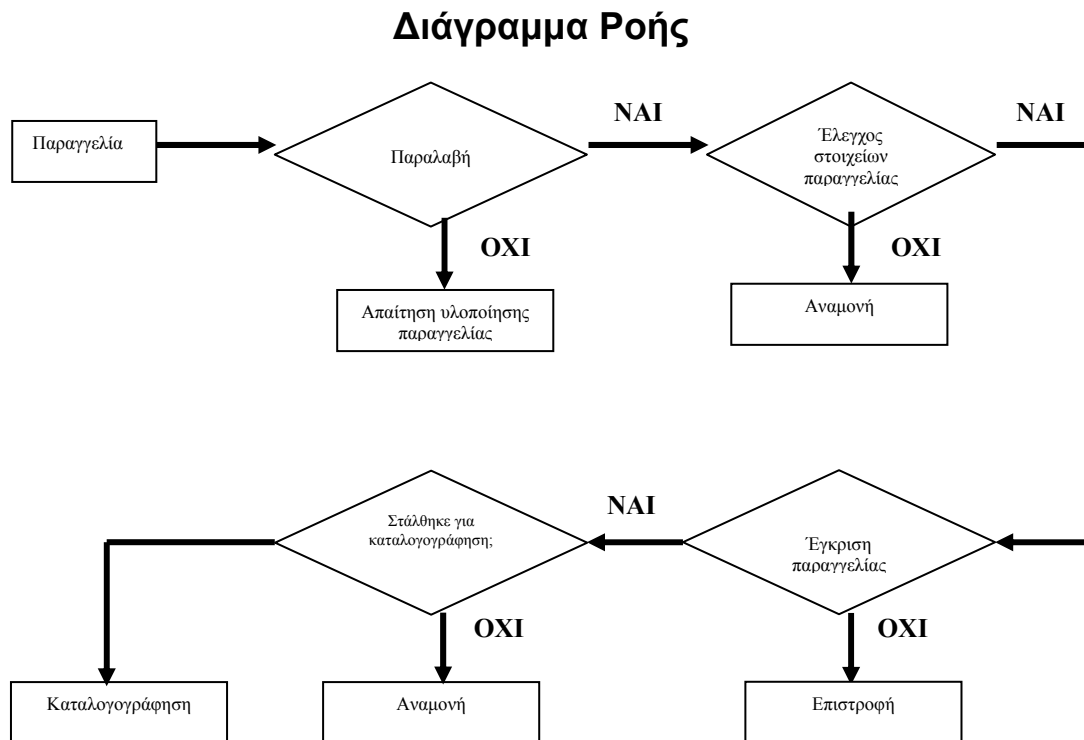
Στα εργαλεία εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας συμπεριλαμβάνονται:

1. *Η συγκρότηση ομάδων εργασίας*, με στόχο:
  - την ανταλλαγή απόψεων, ιδεών, αντιλήψεων και εμπειριών πάνω σε θέματα Ολικής Ποιότητας
  - τη συνεργασία όλων
  - τη λήψη αποφάσεων πάνω σε θέματα βελτίωσης της τρέχουσας κατάστασης της Βιβλιοθήκης
2. *Η πραγματοποίηση Ερευνών Ικανοποίησης Χρηστών*<sup>5</sup> από τις ομάδες εργασίας με σκοπό τον εντοπισμό των προβληματικών περιοχών.
3. *Η χρήση των βασικότερων διαγραμμάτων* περιγραφής καταστάσεων ή διαδικασιών.  
Σε αυτά συγκαταλέγονται:

<sup>5</sup> Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης και εφαρμογής των Ερευνών Γενικής Ικανοποίησης Χρηστών βλ. Οδηγό 2: Οδηγός αποτίμησης Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.  
Ο συγκεκριμένος οδηγός διατίθεται on-line σε κάθε ενδιαφερόμενο από την ιστοσελίδα της Μ.Ο.Π.Α.Β. (<http://www.mopab.gr>).

- τα διαγράμματα ροής: Περιγράφουν όλα τα βήματα που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας εξετάζοντας ταυτόχρονα και τη σχέση των βημάτων αυτών μεταξύ τους. Τα διαγράμματα ροής βοηθούν σημαντικά στην κατανόηση των λόγων για τους οποίους πραγματοποιείται μια συγκεκριμένη διαδικασία. Στο σχήμα 1 παρουσιάζεται με γραφικό τρόπο η διαδικασία Προκτήσεων βιβλίων σε μια Βιβλιοθήκη και τα σχετικά βήματα.

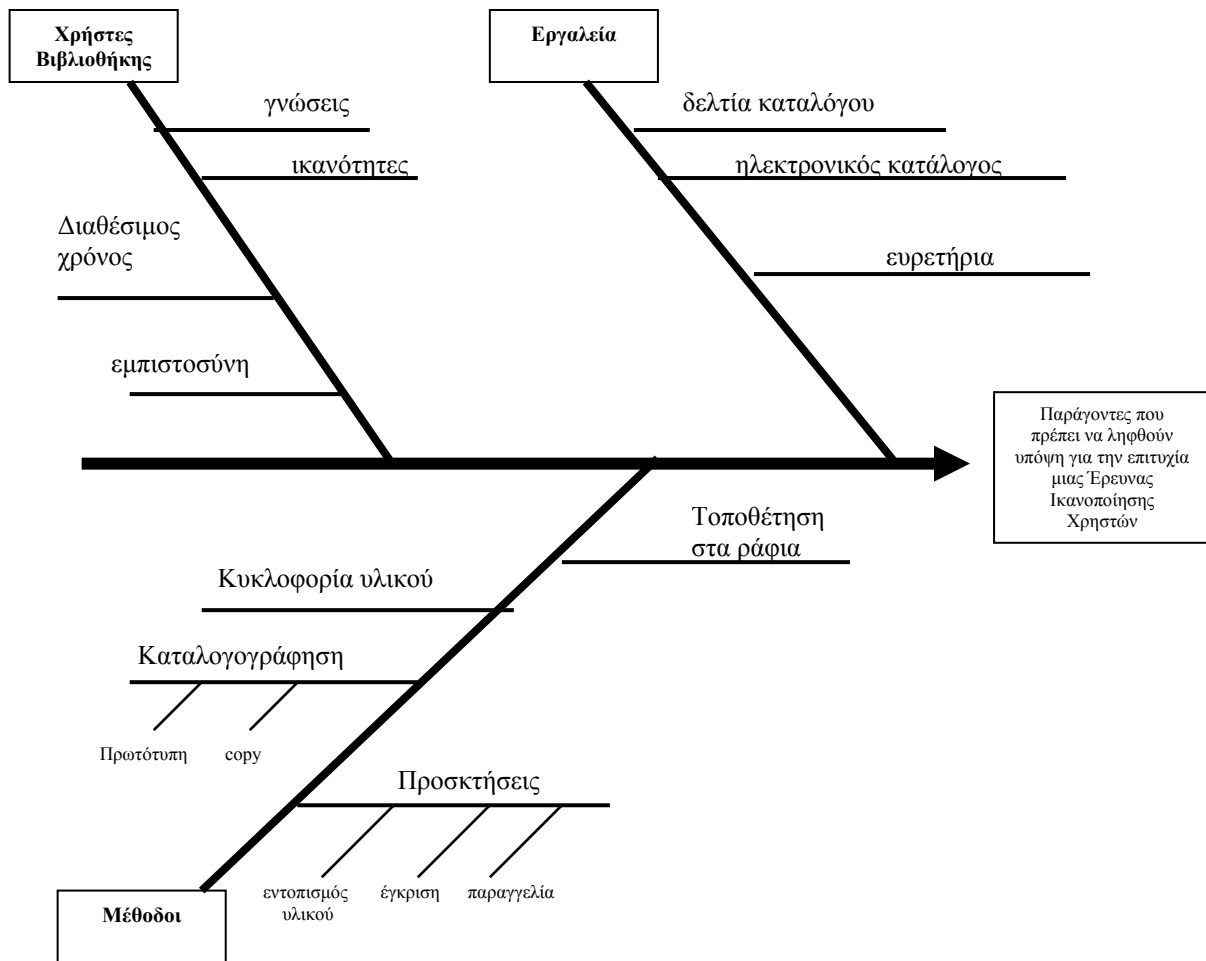
Σχήμα 1: Γραφική Αναπαράσταση Διαδικασίας Πρόσκτησης



- τα διαγράμματα διασποράς: Βοηθούν στο να εντοπίσει κανείς αν υπάρχει σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Οι σχέσεις καθορίζονται με βάση το αν υπάρχει θετική σχέση (+1), αρνητική (-1) και καμία σχέση μεταξύ τους (0).
- τα ιστογράμματα: Παρουσιάζουν το πόσο συχνά συμβαίνει μια διαδικασία και αποκαλύπτουν το βαθμό απόκλισης των βημάτων μεταξύ τους για την ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτής.
- τα φύλλα ελέγχου: Ταξινομούν σε πίνακες το πόσο συχνά συμβαίνει μια διαδικασία.
- τα διαγράμματα αιτίας-αποτελέσματος: Προβάλλουν όλες τις πιθανές αιτίες (και υπο-αιτίες) συντήρησης μιας προβληματικής κατάστασης και βοηθούν στον προσδιορισμό της αρχικής (γενεσιουργού) αιτίας.

Σχήμα 2: Εφαρμογή διαγράμματος αιτίας-αποτελέσματος

## Διάγραμμα Αιτίας Αποτελέσματος

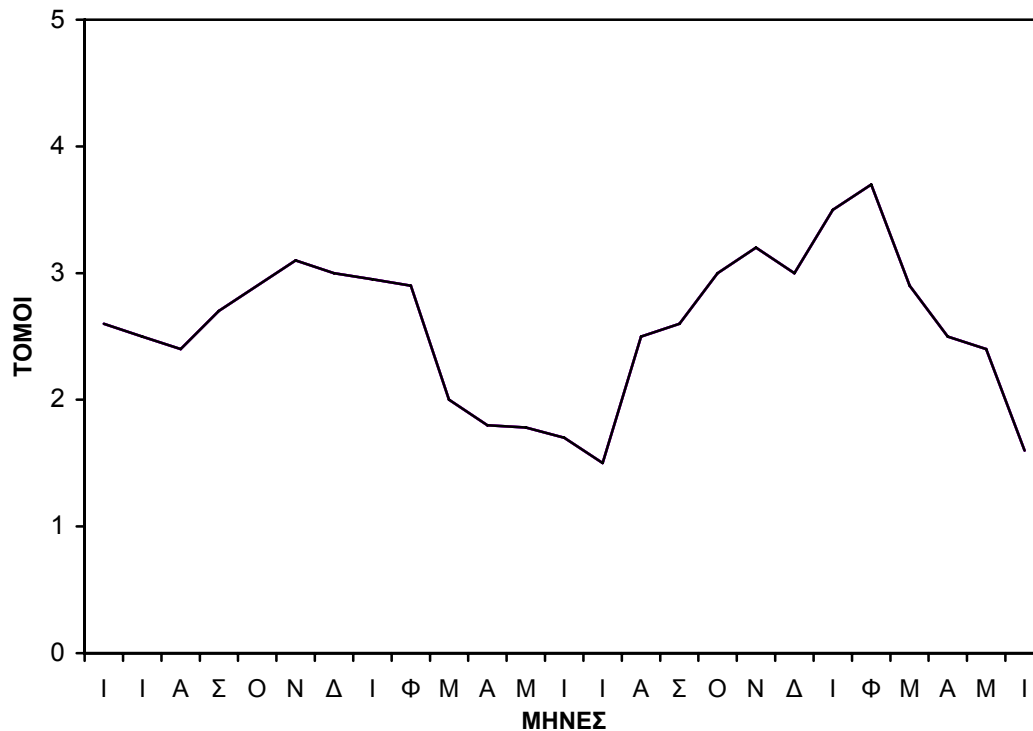


- τα διαγράμματα γραμμής: Προβάλλουν αποκλίσεις και τάσεις σε σχέση με το χρόνο. Παρουσιάζουν τα δεδομένα με τη μορφή γραμμής και καθορίζουν αν μια διαδικασία βελτιώθηκε ή όχι σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- τα διαγράμματα Gantt: Χρησιμοποιούνται για την ανάλυση και τον προγραμματισμό σύνθετων έργων. Συγκεκριμένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προγραμματισμό των μελλοντικών ενεργειών, για τη διάθεση πόρων και για τη διαχείριση της εκτέλεσης και παρακολούθησης της προόδου ενός έργου.

- τα διαγράμματα ελέγχου: Δείχνουν αν μια διαδικασία πραγματοποιείται με συνέπεια ή αν παρατηρούνται κάποιες μεταβολές στον τρόπο ολοκλήρωσης της διαδικασίας αυτής.

Σχήμα 3 Διάγραμμα Ελέγχου

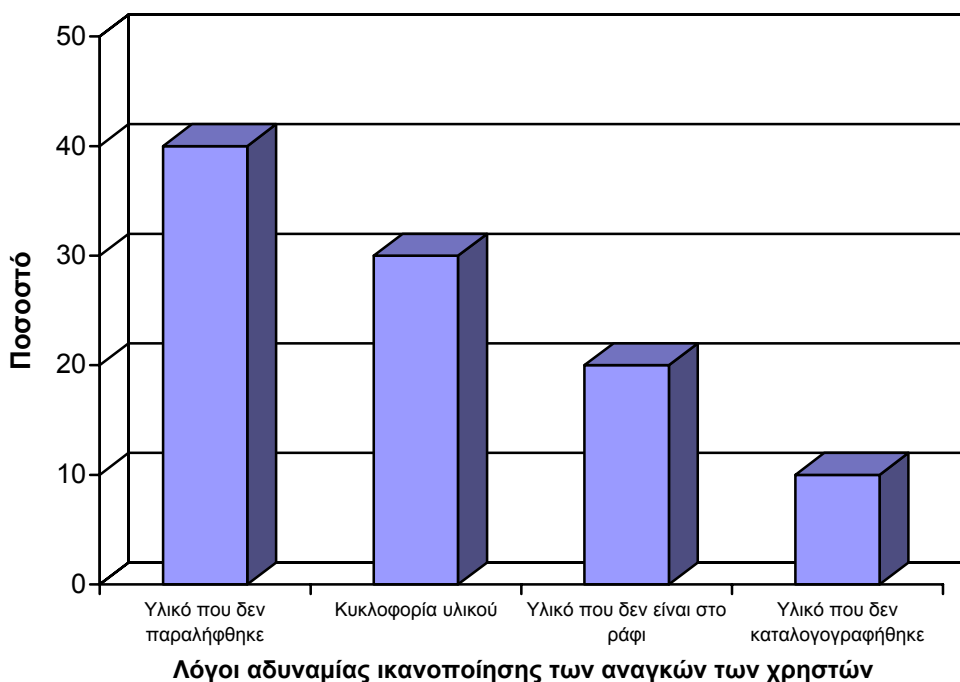
### Προσκτήσεις



- τα διαγράμματα Pareto: περιγράφουν τις αιτίες ενός προβλήματος με βάση τη συχνότητα ή τη σοβαρότητά του. Τα δεδομένα κατατάσσονται κατά φθίνουσα σειρά διαβαθμίζοντας τις αιτίες ενός προβλήματος από την πιο σημαντική στη λιγότερο σημαντική. Γι' αυτό και είναι καθοριστική η συμβολή τους στον εντοπισμό των προβλημάτων εκείνων ή των αιτιών που πρέπει να εξαλειφθούν πρώτα.

Σχήμα 4:

### Διάγραμμα Pareto



Το προσωπικό των Βιβλιοθηκών είναι αναγκαίο να εκπαιδευτεί στον τρόπο χρήσης των προαναφερθέντων στατιστικών εργαλείων εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας, εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό τα μέσα για την καταγραφή της τρέχουσας κατάστασης της Βιβλιοθήκης.

Όσον αφορά στον τρόπο ενσωμάτωσης των παραπάνω στατιστικών εργαλείων ποιότητας σ' ένα σύστημα εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας στις Βιβλιοθήκες, δίνονται αναλυτικά πληροφορίες παρακάτω και συγκεκριμένα στο τμήμα αυτό του εγχειριδίου που σχετίζεται με την περιγραφή του προτεινόμενου μοντέλου εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας.

4. Η συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση στατιστικών δεδομένων μέσω της πραγματοποίησης σχετικών ερευνών.

Από τη στιγμή που ένα πρόβλημα εντοπιστεί, προσδιοριστούν οι πιθανές αιτίες του και προταθούν λύσεις για την αντιμετώπισή του, είναι αναγκαίο να συλλεχθούν στατιστικά στοιχεία που να σχετίζονται με αυτό. Τα στατιστικά στοιχεία αποτελούν σημαντικά εργαλεία περιγραφής μιας κατάστασης σε βάθος χρόνου και μέτρησης του βαθμού αποτελεσματικότητας των λύσεων, που επιλέχθηκαν για την αντιμετώπιση μιας προβληματικής κατάστασης. Η συμβολή των στατιστικών δεδομένων στην πραγματοποίηση συγκρίσεων μεταξύ Βιβλιοθηκών είναι επίσης καθοριστική.

#### 1.2.4 Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας στις Βιβλιοθήκες

Είναι δυνατό ένα σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, που επινοήθηκε αρχικά για να εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις και βιομηχανικές μονάδες, να έχει θετικά αποτελέσματα και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όπως είναι οι Βιβλιοθήκες; Ο Deming υποστηρίζει ότι οι βασικές αρχές της Ολικής Ποιότητας μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιαδήποτε επιχείρηση που επιθυμεί να προλαμβάνει τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών της.

Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή ενός συστήματος Ολικής Ποιότητας στις Βιβλιοθήκες μπορούν να συνοψιστούν στα εξής σημεία:

##### 1. σε επίπεδο προσωπικού.

Όπως συμβαίνει με όλους τους σύνθετους και ιεραρχικά δομημένους οργανισμούς, έτσι και στις Βιβλιοθήκες, είναι απαραίτητος ο διαχωρισμός του προσωπικού και των λειτουργιών που επιτελούνται σε μια Βιβλιοθήκη. Με την εφαρμογή όμως ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας εξαλείφεται αυτός ο διαχωρισμός, καθώς:

- παρέχεται η δυνατότητα στο προσωπικό ν' αναπτυχθεί και να εξελιχθεί μέσα από την πραγματοποίηση ομαδικών επιμορφωτικών σεμιναρίων,
- ενθαρρύνεται η συμμετοχή όλων στη λήψη ουσιαστικών αποφάσεων βελτίωσης του τρόπου λειτουργίας και οργάνωσης της Βιβλιοθήκης
- παρέχονται κίνητρα για την υποβολή νεωτεριστικών αλλαγών
- αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται οι ικανότητες, οι γνώσεις και η συνεισφορά των υπαλλήλων της Βιβλιοθήκης στη λήψη αποφάσεων σχετικών με τη βελτίωση
- αναπτύσσονται σχέσεις αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του προσωπικού, της διοίκησης και των πελατών-χρηστών της Βιβλιοθήκης
- προωθείται ο ομαδικός τρόπος εργασίας

##### 2. σε επίπεδο Διοίκησης.

Τα πλεονεκτήματα για τη Διεύθυνση της Βιβλιοθήκης από την εφαρμογή ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας μπορούν να συνοψιστούν στα εξής σημεία:

- Παρέχεται στους Διευθυντές της Βιβλιοθήκης ένα ανεκτίμητο εργαλείο εξάλειψης των προβληματικών περιοχών.
- Αποκτούν στοιχεία σχετικά με την ύπαρξη ενός προβλήματος, που επηρεάζει το περιβάλλον εργασίας των υπαλλήλων τους
- Αυξάνεται η αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του προσωπικού
- Μειώνονται τα ποσοστά καθυστέρησης στην παροχή υπηρεσιών ή την ολοκλήρωση συγκεκριμένων διαδικασιών και εξαλείφονται σταδιακά οι περιπτώσεις λαθών.
- Βελτιώνεται η επικοινωνία μεταξύ όλων των τμημάτων παροχής υπηρεσιών της Βιβλιοθήκης
- Συντελεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων διαχείρισης μέσα από την πραγματοποίηση επιμορφωτικών σεμιναρίων ποιότητας
- Ενισχύεται το συνολικό αίσθημα ενότητας και σύμπνοιας

##### 3. σε επίπεδο πελατών – χρηστών.

Ο διαχωρισμός των χρηστών σε 'εξωτερικούς' και 'εσωτερικούς' υποδηλώνει την ύπαρξη διαφορετικών υπηρεσιών που παρέχονται από μια Βιβλιοθήκη και ποικίλων διαδικασιών που ακολουθούνται για την ολοκλήρωση κάθε μιας από αυτές τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Από τους δύο παραπάνω όρους ο 'εσωτερικός



χρήστης' παρουσιάζει περισσότερο ενδιαφέρον κατά την εφαρμογή ενός συστήματος Ολικής Ποιότητας. Πρόκειται για το πρόσωπο που λαμβάνει την πληροφορία που επιθυμεί, αφού πρώτα ολοκληρωθούν μια σειρά από διαδικασίες, οι οποίες προϋποθέτουν τη φυσική παρουσία του χρήστη στο χώρο της Βιβλιοθήκης.

Τέσσερις είναι οι ερωτήσεις-κλειδιά, που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν, για να προσδιοριστούν οι απαιτήσεις των εσωτερικών χρηστών:

- Τι ακριβώς χρειάζεται ένας χρήστης από τον υπάλληλο της Βιβλιοθήκης;
- Σε τι ακριβώς θα του χρησιμεύσει η πληροφορία, το υλικό κτλ. που του δόθηκε;
- Είναι σχετική η πληροφορία (ή το υλικό κτλ.) που δόθηκε στο χρήστη;
- Μήπως η πληροφορία (ή το υλικό κτλ.) που δόθηκε δεν ήταν ό,τι επιζητούσε ο χρήστης;

Οι ερωτήσεις αυτές προωθούν το διάλογο μεταξύ του χρήστη και του υπαλλήλου που τον εξυπηρέτησε δίνοντας ταυτόχρονα τη δυνατότητα:

α) ανάλυσης του είδους των διαδικασιών και των πρακτικών, που χρησιμοποιούνται κατά την παροχή μιας υπηρεσίας,

β) βαθύτερης κατανόησης των διαδικασιών αυτών και

γ) καταγραφής του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του χρήστη.

Απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις θα μπορούσαν να δοθούν στα πλαίσια της οργάνωσης Ερευνών Γενικής Ικανοποίησης Χρηστών.

#### 4. σε επίπεδο οργανισμού

Ένας από τους βασικούς σκοπούς της Ολικής Ποιότητας είναι η συνεχής βελτίωση των συστημάτων, των διαδικασιών, των λειτουργιών της Βιβλιοθήκης μέσα από τη χρήση συγκεκριμένων μεθόδων και εργαλείων μέτρησης της υπάρχουσας κατάστασης της Βιβλιοθήκης. Στα εργαλεία αυτά συγκαταλέγονται:

- η διεξαγωγή ερευνών Γενικής Ικανοποίησης Χρηστών
- η συλλογή και ανάλυση στατιστικών στοιχείων
- η χρήση διαγραμμάτων ροής, γραφημάτων Pareto, διαγραμμάτων ελέγχου, διαγραμμάτων διασποράς, διαγραμμάτων αιτίας και αποτελέσματος κτλ.

Η διασφάλιση της συνεχούς βελτίωσης σε όλους τους τομείς της Βιβλιοθήκης προϋποθέτει τη δημιουργία μιας δομημένης διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων. Σ' αυτήν πρέπει να προσδιορίζονται αναλυτικά μετρήσιμοι στόχοι, οι οποίοι θα προκύπτουν από τη χρήση ποσοτικών δεικτών αξιολόγησης και από τον έλεγχο της προόδου της υλοποίησης των στόχων αυτών.

### 1.2.5 Προβλήματα που πιθανό προκύψουν κατά την εφαρμογή ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας στις Βιβλιοθήκες

Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή ενός συστήματος Ολικής Ποιότητας στις Βιβλιοθήκες είναι προφανή, όπως εμφανή μπορεί να είναι και τα προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν κατά την προσπάθεια αυτή.

Όπως μπορεί να διαπιστώσει κανείς, αν μελετήσει τις περιπτώσεις των Βιβλιοθηκών του Πανεπιστημίου του Oregon και του Harvard, τα προβλήματα που μπορούν ενδεχομένως να εμφανιστούν κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας μπορεί να είναι τα εξής:

#### 1. Προβλήματα που αφορούν στην ορολογία.

Όροι όπως 'Ποιότητα', 'Ολική Ποιότητα', 'Διαχείριση Ολικής Ποιότητας' κτλ. φαίνεται ότι δημιουργούν αρκετή σύγχυση στο χώρο της Επιστήμης της Πληροφόρησης και των Βιβλιοθηκών, καθώς πρόκειται για όρους που

δημιουργήθηκαν για να εφαρμοστούν στις επιχειρήσεις που ασχολούνται με τις αγοραπωλησίες.

Στο πανεπιστήμιο του Oregon το συγκεκριμένο πρόβλημα ήταν εμφανές, καθώς η χρήση του όρου 'πελάτες' για τους 'φοιτητές' προκάλεσε την αντίδραση του διδακτικού προσωπικού, με το δικαιολογητικό ότι τα Πανεπιστήμια δεν είναι 'επιχειρήσεις' που 'πουλάνε' μάθηση και γνώσεις. Η συζήτηση τελικά αυτή κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι οποιεσδήποτε διαφωνίες σχετικά με την ορολογία της Ολικής Ποιότητας είναι χρονοβόρες και μπορεί ποτέ να μην εξαλειφθούν. Γι' αυτό σκόπιμο θα ήταν αντί να δοθεί έμφαση στη δημιουργία ενός λεξιλογίου ορολογίας σχετικού με την Ποιότητα, να επικεντρωθεί η συζήτηση περισσότερο σε θέματα αρχών Ποιότητας, εφαρμογής ποιοτικών στρατηγικών και καταγραφής πλεονεκτημάτων.

2. *Προβλήματα σχετικά με τη δέσμευση του προσωπικού και της Διοίκησης της Βιβλιοθήκης.*

Είναι γεγονός ότι ένα σύστημα Ολικής Ποιότητας δεν είναι κάτι που είναι δυνατό να τεθεί σε εφαρμογή και να ολοκληρωθεί από τη μια στιγμή στην άλλη. Αντιθέτως, πρόκειται για μια διαδικασία που απαιτεί μακροχρόνια δέσμευση από την πλευρά τόσο του προσωπικού, όσο και του Διευθυντή της Βιβλιοθήκης (τρία με τέσσερα χρόνια εφαρμογής για εξαγωγή ουσιαστικών συμπερασμάτων).

Όταν μια Βιβλιοθήκη, για παράδειγμα, αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα και αναζητά άμεσα λύσεις, προκειμένου ν' ανακάμψει οικονομικά, ο Διευθυντής της υπάρχει πιθανότητα ν' αποφύγει την εφαρμογή ενός συστήματος Ολικής Ποιότητας, καθώς τα αποτελέσματα από μια τέτοια διαδικασία δε θα είναι άμεσα.

Από την άλλη μεριά πολλοί βιβλιοθηκονόμοι, όντας προσηλωμένοι σε συγκεκριμένες παραδοσιακές πρακτικές και μεθόδους παροχής υπηρεσιών, διστάζουν (ή φοβούνται) να δεχθούν οποιεσδήποτε αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσής τους.

Πρέπει όμως να γίνει κατανοητό ότι η εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας συνεπάγεται θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης μιας Βιβλιοθήκης, οι οποίες δεν πραγματοποιούνται από τη μια στιγμή στην άλλη, καθώς προϋποθέτουν όχι μόνο αλλαγές στον τρόπο συμπεριφοράς του προσωπικού της Βιβλιοθήκης, αλλά και στην επιμόρφωσή τους στο να εντοπίζουν τις προβληματικές περιοχές, ν' αναζητούν και να εφαρμόζουν λύσεις και γενικότερα ένα στρατηγικό σχέδιο εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας.

3. *Αντιδράσεις σχετικά με το χρονικό διάστημα εφαρμογής ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας.*

Η νοοτροπία όχι μόνο των βιβλιοθηκονόμων, αλλά και γενικότερα των υπαλλήλων κάθε επιχείρησης υποδεικνύει ότι τα προβλήματα οργάνωσης και λειτουργίας ενός οργανισμού πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα, διαφορετικά η επιχείρηση θα πάψει να λειτουργεί. Το βασικό χαρακτηριστικό των υπαλλήλων και της Διοίκησης είναι να έχουν όσο το δυνατό πιο γρήγορα τα επιθυμητά αποτελέσματα από την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας, προκειμένου να αποφευχθεί η ολοκληρωτική καταστροφή της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα είναι να εξαγονται βιαστικά συμπεράσματα και να λαμβάνονται λανθασμένα μέτρα αντιμετώπισης των προβληματικών περιοχών.

Επομένως, πρέπει να γίνει κατανοητό τόσο από το προσωπικό της Βιβλιοθήκης, όσο και από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη της ότι, για να εφαρμοστεί και να επιτύχει ένα σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, απαιτείται χρόνος και μακροχρόνια δέσμευση από όλους.

4. *Προβλήματα που σχετίζονται με επιπρόσθετες οικονομικές επιβαρύνσεις λόγω εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας.*

Όπως ειπώθηκε και πιο πάνω βασικό δομικό στοιχείο της Ολικής Ποιότητας είναι η πραγματοποίηση αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης ενός οργανισμού. Μια τέτοια διαδικασία, εντούτοις, προϋποθέτει την εξασφάλιση των απαραίτητων οικονομικών πόρων. Για παράδειγμα η οργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων αποτελεί μια διαδικασία που επιβαρύνει οικονομικά μια Βιβλιοθήκη, καθώς η επιμόρφωση του προσωπικού είναι αναγκαίο ν' ανατεθεί σε ειδικά εκπαιδευμένα άτομα με εμπειρία πάνω σε θέματα διαχείρισης και εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας.

Ταυτόχρονα, η βελτίωση της επίδοσης ενός οργανισμού στις περισσότερες περιπτώσεις προϋποθέτει και την απόκτηση (αγορά) ειδικού εξοπλισμού και την εκπαίδευση του προσωπικού στη χρήση του εξοπλισμού αυτού.

Η βασική θεωρία του management στηρίζεται στην άποψη ότι οι οικονομικές συνέπειες για έναν οργανισμό από την εφαρμογή ημίμετρων ποιότητας στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του είναι πολύ μεγαλύτερες από τις δαπάνες συστηματικής εφαρμογής ενός μοντέλου Διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας.

### **1.2.6 Ολική Ποιότητα και Πιστοποίηση ISO 9000**

Προκειμένου να διαπιστωθεί αν μια Βιβλιοθήκη είναι έτοιμη ή όχι να εφαρμόσει ένα μοντέλο Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, δεν έχει παρά να διαπιστώσει αν ο τρόπος λειτουργίας και οργάνωσής της συμβαδίζει με αυτόν που προτείνει ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης. Αν μια Βιβλιοθήκη δηλαδή έχει αποκτήσει την ISO πιστοποίηση περί Διασφάλισης ενός Συστήματος Ποιότητας στον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσής της, τότε η Βιβλιοθήκη αυτή είναι σε θέση να εφαρμόσει ένα μοντέλο Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας.

Ουσιαστικά η πιστοποίηση ISO συμβάλλει σημαντικά στην πραγματοποίηση αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης μιας Βιβλιοθήκης, προκειμένου να την προετοιμάσει για την επιτυχή εφαρμογή ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας.

Ειδικότερα μια Βιβλιοθήκη, που επιθυμεί να αποκτήσει την πιστοποίηση ISO 9000, πρέπει να λάβει υπόψη της τα εξής:

- Το ISO 9000 συμβάλλει στη δημιουργία ενός βασικού συστήματος διαχείρισης της Ποιότητας, που έχει καθοριστική συμβολή στην εφαρμογή ενός σταθερού συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας.
- Επίσης τυποποιεί τις διαδικασίες που πραγματοποιούνται στη Βιβλιοθήκη.
- Δεν αποτελεί διαδικασία της Ολικής Ποιότητας, αλλά περιέχει πολλά συστατικά στοιχεία της, όπως:
  - τον καθορισμό ηγεσίας (συντονιστικού οργάνου), τη δέσμευση και τη συμμετοχή όλων,
  - την εστίαση στο χρήστη (εσωτερικό και εξωτερικό),
  - τον εντοπισμό και την εξάλειψη λαθών,
  - την αναζήτηση των γενεσιουργών αιτιών για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος,
  - την επιμόρφωση του προσωπικού,
  - την εκπόνηση ενός στρατηγικού σχεδίου ελέγχου του είδους των παρεχομένων υπηρεσιών,
  - τη συλλογή στατιστικών στοιχείων.
- Η Ολική Ποιότητα είναι ένα σύστημα πολύ μεγαλύτερο, εκτενέστερο και περιεκτικότερο σε σχέση με το ISO 9000.
- Το ISO 9000 προϋποθέτει την καταγραφή του τρόπου ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας και την τεκμηρίωσή της.

- Επιπρόσθετα, συντελεί στον καθορισμό και την εφαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών ελέγχου και πειθαρχίας, οι οποίες στην ουσία αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση για την εφαρμογή ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας.
- Ένα σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στην πραγματοποίηση δομικών και λειτουργικών αλλαγών, ενώ το ISO 9000 στηρίζεται στην παγίωση διαδικασιών και τον έλεγχο.
- Το ISO 9000 πιστοποιεί το βαθμό αποδοτικότητας ενός οργανισμού, δηλαδή το βαθμό της σωστής (ποιοτικής) ολοκλήρωσης διαδικασιών με σκοπό την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών. Ένα σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας μετρά το βαθμό αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που πραγματοποιούνται σε έναν οργανισμό.

## **ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup>: ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ**

Πριν περιγραφθούν εκτενώς τα στάδια, τα οποία πρέπει μια Βιβλιοθήκη να ακολουθήσει για να εφαρμόσει ένα σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, είναι αναγκαίο να επισημανθεί για μία ακόμη φορά ότι το προτεινόμενο μοντέλο δεν αποτελεί πανάκεια, ούτε είναι υποχρεωτικό τα στάδια που περιγράφονται και οι διαδικασίες που αναφέρονται ν' ακολουθηθούν με τη σειρά που δίνονται. Αυτό που ενδιαφέρει περισσότερο με την παρουσίαση του παρακάτω μοντέλου είναι να κατανοηθεί από τις Βιβλιοθήκες το περιεχόμενο της Ολικής Ποιότητας και να δοθούν οι κατευθυντήριες οδηγίες για την ανάπτυξη υλοποιήσιμων στρατηγικών Ολικής Ποιότητας.

### **1<sup>ο</sup> ΣΤΑΔΙΟ: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ**

#### **Βήμα 1<sup>ο</sup>: Διοργάνωση σεμιναρίων**

Το πρώτο αυτό στάδιο εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνει την οργάνωση και πραγματοποίηση επιμορφωτικών σεμιναρίων για το προσωπικό της Βιβλιοθήκης πάνω σε γενικά θέματα διαχείρισης της Ποιότητας. Τα σεμινάρια αυτά μπορούν να έχουν διάρκεια μίας ή δύο ημερών και μπορούν να πραγματοποιηθούν είτε εκτός Βιβλιοθήκης, είτε εντός αυτής, αναθέτοντας σε ειδικούς ομιλητές την ανάπτυξη γενικών θεμάτων Ποιότητας και την επίλυση τυχόν ερωτημάτων ή προβλημάτων.

Πιο συγκεκριμένα στα επιμορφωτικά σεμινάρια είναι αναγκαίο:

- να καθοριστεί το περιεχόμενο του όρου «Διαχείριση Ολικής Ποιότητας» και της γενικότερης ορολογίας που σχετίζεται με την Ποιότητα. Για την αποσαφήνιση της ορολογίας αυτής είναι απαραίτητο:
  - να προταθούν τα σχετικά βιβλία ή άρθρα για μελέτη (γενικότερα η σχετική βιβλιογραφία),
  - να γίνει αναφορά σε άλλες εταιρείες ή οργανισμούς ή υπηρεσίες που εφάρμοσαν (και εφαρμόζουν) ένα σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, προκειμένου να επιτευχθεί συνεργασία με αυτές,
  - να εξασφαλιστεί η συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας,
  - να προωθηθεί η συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών της Βιβλιοθήκης σε συνέδρια, σεμινάρια, εκπαιδευτικές συναντήσεις κτλ σχετικές με την Ολική Ποιότητα.
- να γίνει σύντομη ιστορική αναδρομή στη μέχρι τώρα κινητοποίηση περί εφαρμογής της Ποιότητας
- να γίνει αναφορά σε άλλους εκπαιδευτικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που έκαναν εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας
- να προταθούν υλοποιήσιμες αρχές και διαδικασίες σχετικές με την εφαρμογή της Ποιότητας
- να εκπονηθούν εφαρμόσιμες στρατηγικές και σχέδια σχετικά με την Ποιότητα
- να γίνει αναφορά στις τρέχουσες τεχνολογικές εξελίξεις και στις γενικότερες κοινωνικές αλλαγές που αναστέλλουν ή προωθούν την ανάπτυξη των Βιβλιοθηκών. Με τον τρόπο αυτό προβάλλεται επιτακτική η ανάγκη βελτίωσης της Βιβλιοθήκης ως προς την ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών και ταυτόχρονα παρέχεται η απαραίτητη γνώση στους Διευθυντές των Βιβλιοθηκών ν' αναλάβουν ρητή δέσμευση για την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας.

## **Βήμα 2<sup>ο</sup>: Εξασφάλιση της δέσμευσης όλων**

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η μακροχρόνια δέσμευση των ανωτέρων διευθυντικών στελεχών της Βιβλιοθήκης για την εφαρμογή ενός συστήματος Ολικής Ποιότητας, είναι αναγκαίο στα επιμορφωτικά σεμινάρια να παρουσιαστούν, να αποσαφηνιστούν και γενικότερα να συζητηθούν οι λόγοι για τους οποίους πρέπει να ληφθεί αυτή η δέσμευση. Η παροχή σχετικών με το σκοπό αυτό πληροφοριακών πηγών (π.χ. σχετικής βιβλιογραφίας, άρθρων, προβολής σχετικών ταινιών) θα μπορούσε να βοηθήσει σημαντικά στην ανάληψη της αναγκαίας δέσμευσης από την πλευρά της Διεύθυνσης της Βιβλιοθήκης ή των ανωτέρων διευθυντικών στελεχών.

## **2<sup>ο</sup> ΣΤΑΔΙΟ: ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

### **Βήμα 3<sup>ο</sup>: Σχεδιασμός Ηγεσίας**

Το δεύτερο στάδιο αφορά στην προετοιμασία και οργάνωση της Βιβλιοθήκης για την εφαρμογή ενός συστήματος Διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας. Πρωταρχικής σημασίας στη φάση αυτή είναι ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας των ατόμων που θ' αναλάβουν το συντονισμό και την επίβλεψη της όλης διαδικασίας

Απαραίτητη θεωρείται η δημιουργία μιας *Οργανωτικής Επιτροπής*, αντιπροσωπευτικής όλων των βαθμίδων του προσωπικού της Βιβλιοθήκης, της οποίας τα μέλη θα είναι επαγγελματίες Βιβλιοθηκονόμοι, αλλά και διοικητικό προσωπικό. Σε περίπτωση που μια Βιβλιοθήκη αποτελείται από περισσότερα από ένα παραρτήματα, τότε είναι αναγκαίο ένα άτομο από κάθε παράρτημα να συμπεριληφθεί στην Οργανωτική Επιτροπή. Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι ο αριθμός των μελών της Οργανωτικής Επιτροπής ποικίλλει από Βιβλιοθήκη σε Βιβλιοθήκη ανάλογα με το μέγεθος της κάθε μιας.

Το έργο της Οργανωτικής Επιτροπής συνοψίζεται στα εξής:

- I. Πραγματοποίηση διαρκών ερευνών και μελετών σχετικών με τον τρόπο εφαρμογής των αρχών της Ολικής Ποιότητας στο περιβάλλον της Βιβλιοθήκης, ανταλλάσσοντας σχετικό υλικό με άλλες Βιβλιοθήκες και παρέχοντάς το προς μελέτη στο ενδιαφερόμενο προσωπικό.
- II. Σύγκριση των προσπαθειών άλλων οργανισμών σχετικών με την εφαρμογή ενός συστήματος Ολικής Ποιότητας, προκειμένου να εντοπιστούν σχετικές εφαρμογές και στο περιβάλλον της Βιβλιοθήκης.
- III. Κοινοποίηση με τη μορφή έκδοσης των δραστηριοτήτων της, κάνοντας ταυτόχρονα λεπτομερή αναφορά και σε συναντήσεις που έχει προγραμματίσει να γίνουν με διαφορετικές ομάδες προσωπικού, προκειμένου να τους ενημερώσει και να συζητήσει μαζί τους τον τρόπο με τον οποίο θα βελτιώσουν τις δεξιότητές τους πάνω σε θέματα Διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας.
- IV. Προετοιμασία ενός ενημερωτικού φυλλαδίου, στο οποίο:
  - θα παρουσιάζονται οι λόγοι οργάνωσης των επιμορφωτικών σεμιναρίων για το προσωπικό,
  - θα περιγράφεται η μεθοδολογία που θα ακολουθήσει, και
  - θα παρέχονται τα ονόματα των ατόμων, στα οποία θ' ανατεθεί η επιμόρφωση του προσωπικού
- VI. Οργάνωση ενός επιμορφωτικού σεμιναρίου για το προσωπικό σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης της Βιβλιοθήκης. Στόχος του σεμιναρίου αυτού είναι:
  - να μελετήσουν οι μετέχοντες την όλη διαδικασία πραγματοποίησης αλλαγών,
  - να εκτιμήσουν το βαθμό ετοιμότητάς τους στην πραγματοποίηση των αλλαγών αυτών, και

- να προτείνουν, ο καθένας χωριστά, ένα σχέδιο αλλαγών με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης της Βιβλιοθήκης τους.

VII. Συνεργασία με τους επιμορφωτές πάνω σε θέματα που αφορούν στη διαδικασία συγκρότησης των ομάδων εργασίας και στην επιμόρφωση για τον εντοπισμό των προβληματικών περιοχών.

Για να είναι σε θέση η Οργανωτική Επιτροπή να φέρει εις πέρας το έργο της, είναι αναγκαίο τα μέλη της να επιμορφωθούν πρώτα σχετικά με τον τρόπο που θα υλοποιήσουν τα καθήκοντά τους. Στις επιμορφώσεις αυτές μπορούν - εκτός των άλλων - να γίνουν εκτενείς και πιο λεπτομερείς αναφορές και συζητήσεις:

- στις απόψεις των Deming, Crosby, Juran και άλλων περί Διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας. Η ανάλυση των απόψεων των πρωτοπόρων στα παραπάνω θέματα επιβάλλεται ν' ανατεθεί σε εξειδικευμένα άτομα.
- σε θέματα που αφορούν στον τρόπο εντοπισμού των προβληματικών περιοχών και στην αναζήτηση και εφαρμογή λύσεων αντιμετώπισής τους.

Να σημειωθεί ότι η επιμόρφωση της Οργανωτικής Επιτροπής είναι πρωταρχικής σημασίας ιδιαίτερα αν δεν πρόκειται να προσληφθούν ειδικά καταρτισμένα για την επιμόρφωση του προσωπικού άτομα.

### **Κατανοώντας τις ανάγκες των χρηστών**

Στο στάδιο της προετοιμασίας συμπεριλαμβάνεται εκτός των άλλων και η πραγματοποίηση επιμορφωτικών σεμιναρίων με σκοπό την κατανόηση και καταγραφή των αναγκών των εσωτερικών και εξωτερικών χρηστών. Πρόκειται για σεμινάρια διάρκειας μιας ημέρας - το πολύ δύο ημερών - στα οποία θα προσδιορίζονται οι προσδοκίες των χρηστών από τη Βιβλιοθήκη, θα προτείνονται τρόποι αξιολόγησης της Βιβλιοθήκης από τους χρήστες και μέθοδοι ή στρατηγικές βελτίωσης του είδους των παρεχομένων από τη Βιβλιοθήκη υπηρεσιών.

Η πραγματοποίηση Ερευνών Γενικής Ικανοποίησης Χρηστών για κάθε μία από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Βιβλιοθήκης θα μπορούσε να συμβάλλει καθοριστικά στη σκιαγράφηση του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας της Βιβλιοθήκης αυτής με σημείο αναφοράς το χρήστη (κατά πόσο οι υπηρεσίες, που παρέχονται από τη Βιβλιοθήκη είναι ποιοτικές, κατά πόσο ικανοποιούν τις ανάγκες του χρήστη, κτλ.). Ο τρόπος παρουσίασης και ανάλυσης των αποτελεσμάτων μιας Έρευνας Ικανοποίησης Χρηστών θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί και πάλι στα πλαίσια ενός επιμορφωτικού σεμιναρίου.

Εφόσον ολοκληρωθεί η επιμόρφωση της Οργανωτικής Επιτροπής και εξασφαλιστεί η μακροχρόνια δέσμευσή της, μπορεί η Επιτροπή αυτή με τη σειρά της ν' αναλάβει την επιμόρφωση του προσωπικού της Βιβλιοθήκης, αποσαφηνίζοντας ταυτόχρονα τους λόγους για τους οποίους αποφασίστηκε η εφαρμογή του συστήματος Ολικής Ποιότητας και τι πρόκειται να συμβεί τους προσεχείς μήνες στα πλαίσια αυτού του συστήματος εφαρμογής.

### **Εκπόνηση στρατηγικού σχεδίου εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας**

Ο σαφής προσδιορισμός της μελλοντικής εικόνας της Βιβλιοθήκης από τη Διοίκηση και το προσωπικό της (του πώς δηλαδή θα ήθελε να είναι η Βιβλιοθήκη σε τρία, πέντε ή δέκα χρόνια, από άποψη δομής, οργάνωσης και λειτουργίας της), συντελούν στην από κοινού συνεργασία των μελών του προσωπικού για την αναζήτηση συγκεκριμένων μεθόδων επίτευξης του στόχου αυτού. Η παρέκκλιση ή εγκατάλειψη του συγκεκριμένου οράματος συνιστά εγκατάλειψη του στρατηγικού σχεδίου εφαρμογής της Ποιότητας.

Γι' αυτό στο στάδιο αυτό απαραίτητη θεωρείται και η πραγματοποίηση επιμορφωτικών σεμιναρίων στα μέλη της Οργανωτικής Επιτροπής σχετικά με τον

τρόπο ανάπτυξης ενός συγκεκριμένου οράματος Ποιότητας και στρατηγικού σχεδιασμού εφαρμογής της. Για την πραγματοποίηση του συγκεκριμένου σεμιναρίου, το οποίο θα μπορούσε να διαρκέσει τρεις με τέσσερις ημέρες, αναγκαία θεωρείται η στράτευση ενός ειδικού εκτός Βιβλιοθήκης, προκειμένου ν' αναλάβει το ρόλο του συμβούλου και να δώσει τις απαραίτητες κατευθυντήριες οδηγίες στην Οργανωτική Επιτροπή για την ανάπτυξη ενός οργανωτικού σχεδίου εφαρμογής της Ποιότητας.

### **3<sup>ο</sup> ΣΤΑΔΙΟ: ΕΝΑΡΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ**

Στο τρίτο στάδιο ξεκινά ουσιαστικά η εφαρμογή του συστήματος Διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας, καθώς τώρα το προσωπικό της Βιβλιοθήκης καλείται να αξιολογήσει τον τρόπο λειτουργίας των παρεχομένων υπηρεσιών και να προσδιορίσει τη σχέση των υπηρεσιών αυτών με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των χρηστών. Για να διαπιστωθεί κατά πόσο η όλη διαδικασία ολοκλήρωσης μιας παρεχόμενης υπηρεσίας είναι ποιοτικά αποτελεσματική, προϋποθέεται:

α) προσδιορισμός του είδους των πελατών-χρηστών που εξυπηρετεί η Βιβλιοθήκη και του προϊόντος ή των προϊόντων που παρέχονται από αυτή, και  
β) καθορισμός των προσδοκιών των χρηστών από τη Βιβλιοθήκη.

Αξίζει να σημειωθεί ότι για τις διαδικασίες αυτές έγινε ήδη λόγος στο προηγούμενο στάδιο υλοποίησης του μοντέλου εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας<sup>6</sup>, καθώς ο προσδιορισμός των αναγκών των χρηστών αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την εκπόνηση ενός στρατηγικού σχεδίου εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας.

### **Βήμα 4<sup>ο</sup>: Καταγραφή της τρέχουσας κατάστασης της Βιβλιοθήκης**

Προκειμένου να διαπιστωθεί αν θα είναι εύκολη ή όχι (ή ακόμη και αδύνατη) η εφαρμογή ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας σε μια Βιβλιοθήκη, είναι αναγκαίο να εκτιμηθεί η υπάρχουσα οργανωτική της κατάσταση. Οι παράγοντες εκείνοι που θα καθορίσουν το βαθμό ευκολίας στην εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας σχετίζονται με το ιστορικό οργάνωσης της Βιβλιοθήκης, την καταγραφή των τρεχουσών αναγκών της και την ύπαρξη στοιχείων ή γεγονότων που να προσδιορίζουν τον μέχρι τώρα ποιοτικό τρόπο εργασίας των υπαλλήλων της.

Ο έλεγχος του τρόπου διαχείρισης μιας Βιβλιοθήκης αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τον εντοπισμό του τρόπου λειτουργίας και οργάνωσής της, καθώς και των περιοχών εκείνων, που λόγω της προβληματικότητάς τους, απαιτούν την προώθηση ουσιαστικών αλλαγών. Εάν, για παράδειγμα, διαπιστωθεί ότι στο παρελθόν μια Βιβλιοθήκη ανταποκρίθηκε θετικά στην πραγματοποίηση οργανωτικών ή λειτουργικών αλλαγών, τότε σε αυτή τη Βιβλιοθήκη η εφαρμογή του συστήματος Ολικής Ποιότητας θα είναι εύκολη υπόθεση. Αν όμως διαπιστωθεί ότι μια Βιβλιοθήκη αντέδρασε στην υλοποίηση οποιωνδήποτε αλλαγών με σκοπό τη βελτίωση των λειτουργικών της συστημάτων, τότε το σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας δε θα είναι υλοποιήσιμο.

Προβλήματα όπως:

- i. ασταθής χρηματοδότηση,
- ii. απουσία διαχειριστικών ικανοτήτων τόσο από την πλευρά της ηγεσίας όσο και από την πλευρά του προσωπικού,
- iii. έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των μελών του προσωπικού και του προσωπικού με τη Διοίκηση,

<sup>6</sup> Βλ. σελ. 19 «Κατανοώντας τις ανάγκες των χρηστών».



- iv. απουσία προσωπικού από τη λήψη αποφάσεων, λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος σε θέματα βελτίωσης του τρόπου λειτουργίας και οργάνωσης της Βιβλιοθήκης,
- v. απουσία προσωπικού και από τη διαδικασία καθορισμού αντικειμενικών στόχων,
- vi. γενικότερα ανυπαρξία ηθικής ακμαιότητας από την πλευρά του προσωπικού, είναι παράγοντες που καθορίζουν το οργανωτικό και λειτουργικό σύστημα μιας Βιβλιοθήκης και ταυτόχρονα αναστέλλουν οποιαδήποτε προσπάθεια εφαρμογής ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας.

Η πραγματοποίηση μιας ανεπίσημης έρευνας με τη βοήθεια της οποίας θα γίνεται κατανοητό αν οι παραπάνω παράγοντες υφίστανται στο περιβάλλον μιας Βιβλιοθήκης, αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση στα πλαίσια της εφαρμογής ενός συστήματος διαχείρισης Ολικής Ποιότητας. Τα άτομα που θα συμμετάσχουν στην εκπόνηση και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της συγκεκριμένης έρευνας δε θα μπορούσε να είναι άλλα από το ίδιο το προσωπικό της Βιβλιοθήκης.

Ένα παρόμοιο ερωτηματολόγιο συντάχθηκε και χρησιμοποιήθηκε από την Οργανωτική επιτροπή της Βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου του Harvard με κύριο στόχο την καταγραφή της τρέχουσας λειτουργικής κατάστασης της συγκεκριμένης Βιβλιοθήκης. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής ήταν τα εξής:

- αποδείχθηκε ότι το ενδιαφέρον του προσωπικού της Βιβλιοθήκης για ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, που αφορούν στην οργάνωση και λειτουργία της Βιβλιοθήκης και στον καθορισμό αντικειμενικών στόχων ήταν έκδηλο.
- Εξέφρασαν έντονη την επιθυμία τους να έχουν καλύτερη εικόνα του τρόπου με τον οποίο η εργασία τους συμβάλλει στην υλοποίηση των αντικειμενικών στόχων της Βιβλιοθήκης.
- Διαπιστώθηκε ότι ήταν αναγκαία η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που να στηρίζεται στην εμπιστοσύνη και την επικοινωνία όλων μέσα στη Βιβλιοθήκη.
- Έκδηλες ήταν επίσης και οι ανησυχίες του προσωπικού για την πραγματοποίηση αλλαγών, την ενσωμάτωση επιπρόσθετων καθηκόντων και την ανάθεση ευθυνών μέσα στα πλαίσια εφαρμογής του συστήματος της Ολικής Ποιότητας.

Γενικότερα, η έρευνα πρόβαλλε την ανάγκη για δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που θα στηρίζεται στην ενότητα, τη συνεργασία, την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και την επιμόρφωση, τόσο σε ατομικό, όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Κατέστη σαφές ότι κατά την εκπόνηση ενός στρατηγικού σχεδίου είναι αναγκαίο ν' αναγνωρίζονται οι ικανότητες των μελών του προσωπικού ανεξαρτήτου βαθμίδας και να λαμβάνονται υπόψη οι εμπειρίες και οι απόψεις όλων πάνω σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας της Βιβλιοθήκης.

### **Βήμα 5<sup>ο</sup>: Εκτίμηση των αναγκών των χρηστών**

Είναι αναγκαίο οι Βιβλιοθήκες να γνωρίζουν όχι μόνο τι είδους χρήστες εξυπηρετούν, αλλά και να είναι σε θέση να εκτιμούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των χρηστών τους, διότι:

- α) οι χρήστες αποτελούν το σημαντικότερο στοιχείο της Βιβλιοθήκης,
- β) είναι αναγκαίο μια Βιβλιοθήκη όχι μόνο να διατηρεί τους υπάρχοντες χρήστες της, αλλά και ν' αναζητά τρόπους προσέλκυσης νέων,
- γ) πώς μια Βιβλιοθήκη θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των χρηστών της, αν δεν τις έχει προηγουμένως προσδιορίσει;

Για τον προσδιορισμό των αναγκών των χρηστών, την εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησής τους από τις παρεχόμενες από τη Βιβλιοθήκη υπηρεσίες και τον εντοπισμό των προβληματικών περιοχών, απαιτείται η πραγματοποίηση:

- Ερευνών Γενικής Ικανοποίησης Χρηστών για κάθε μία από τις παρεχόμενες υπηρεσίες ή
- συνεντεύξεων με τους χρήστες ή
- καταγραφής των παραπόνων των χρηστών ή ακόμη και
- συνδυασμός όλων των παραπάνω

Οι διαδικασίες αυτές θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν χωριστά για κάθε είδος χρηστών, που εξυπηρετεί η Βιβλιοθήκη. Θα μπορούσε, για παράδειγμα, να πραγματοποιηθεί σε μια Ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη μια έρευνα γενικής ικανοποίησης για το διδακτικό προσωπικό και μια ξεχωριστή για τους φοιτητές.

Τα στατιστικά στοιχεία που θα συγκεντρωθούν μετά την ολοκλήρωση των ερευνών γενικής ικανοποίησης χρηστών πρέπει ν' αναλυθούν, προκειμένου να διαπιστωθεί πόσο καλά λειτουργεί η Βιβλιοθήκη. Στη φάση αυτή σημαντική είναι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του προσωπικού σχετικά με το χειρισμό των διαγραμμάτων Ποιότητας, διότι από την ανάλυσή τους θα καταστεί δυνατός ο εντοπισμός των αιτιών, που συντηρούν ένα συγκεκριμένο λειτουργικό ή οργανωτικό πρόβλημα. Για παράδειγμα τα στοιχεία που θα συλλεχθούν από μια έρευνα γενικής ικανοποίησης χρηστών μπορούν να προβάλλουν μια προβληματική κατάσταση με τη βοήθεια των διαγραμμάτων Pareto (βλ. σελ. 10), τα οποία στηρίζονται στη λογική ότι το 80% των ανικανοποίητων χρηστών οφείλεται στο 20% των εντοπισμένων ή πιθανών αιτιών.

Αφού εντοπιστούν οι προβληματικές διαδικασίες, μπορεί κανείς να τις αναπαράσχει γραφικά με τη βοήθεια διαγραμμάτων ροής (βλ. σελ. 11), με τα οποία καταγράφονται τα βήματα που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας συγκεκριμένης διαδικασίας. Έπειτα εντοπίζονται οι προβληματικές περιοχές, των οποίων οι λύσεις δεν είναι και τόσο εμφανείς, και γίνεται μια προσπάθεια αναπαράστασης των πιθανών αιτιών με τη συμβολή των διαγραμμάτων αιτίας-αποτελέσματος (βλ. σελ. 15). Τα διαγράμματα αυτού του τύπου μπορούν να συμβάλλουν στην αλλαγή και βελτίωση μιας διαδικασίας.

## **Βήμα 6<sup>ο</sup>: Εντοπισμός και αξιολόγηση βασικών διαδικασιών της Βιβλιοθήκης**

Κάθε οργανισμός συγκροτείται από ξεχωριστές, αλλά συνήθως αλληλοεξαρτώμενες διαδικασίες, που προβάλλουν τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας και ικανοποίησης των χρηστών. Κάθε διαδικασία για να ολοκληρωθεί προϋποθέτει μια σειρά από εργασίες (δραστηριότητες) από συγκεκριμένα άτομα (βλ. διάγραμμα ροής). Τέτοιες είναι η διαδικασία δανεισμού, η διαδικασία του διαδανεισμού, η διαδικασία των προσκτήσεων κτλ.

Με τον όρο «βασικές διαδικασίες» εννοούνται εκείνες που αποτελούν σημαντική προϋπόθεση για την υλοποίηση της δήλωσης αποστολής μιας Βιβλιοθήκης. Ο προσδιορισμός και η αξιολόγηση των βασικών διαδικασιών που πραγματοποιούνται σε μια Βιβλιοθήκη είναι αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης των λειτουργικών συστημάτων της Βιβλιοθήκης.

Ο Διευθυντής της Βιβλιοθήκης σε συνεργασία με το προσωπικό οφείλουν να προσδιορίσουν το πολύ 10 τέτοιες βασικές διαδικασίες, με κριτήριο τη σημασία τους για την ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών. Αναγκαίος είναι και ο προσδιορισμός ενός ή δύο τρόπων μέτρησης της αποτελεσματικότητας των επιλεχθέντων διαδικασιών (καθορισμός δεικτών αξιολόγησης για κάθε διαδικασία). Να σημειωθεί ότι για τον εντοπισμό των βασικών διαδικασιών της Βιβλιοθήκης η συμβολή των διαγραμμάτων ροής είναι καθοριστική (βλ. παραπάνω σελ.).

Αφού καθοριστούν οι βασικές διαδικασίες της Βιβλιοθήκης, πρέπει κατόπιν να υποβληθούν σε έλεγχο, προκειμένου να διαπιστωθεί αν κατά την ολοκλήρωση κάθε μίας από αυτές αντιμετωπίζονται προβλήματα, τι είδους είναι αυτά και πώς θα αντιμετωπιστούν. Ο έλεγχος των βασικών διαδικασιών της Βιβλιοθήκης αναθέεται

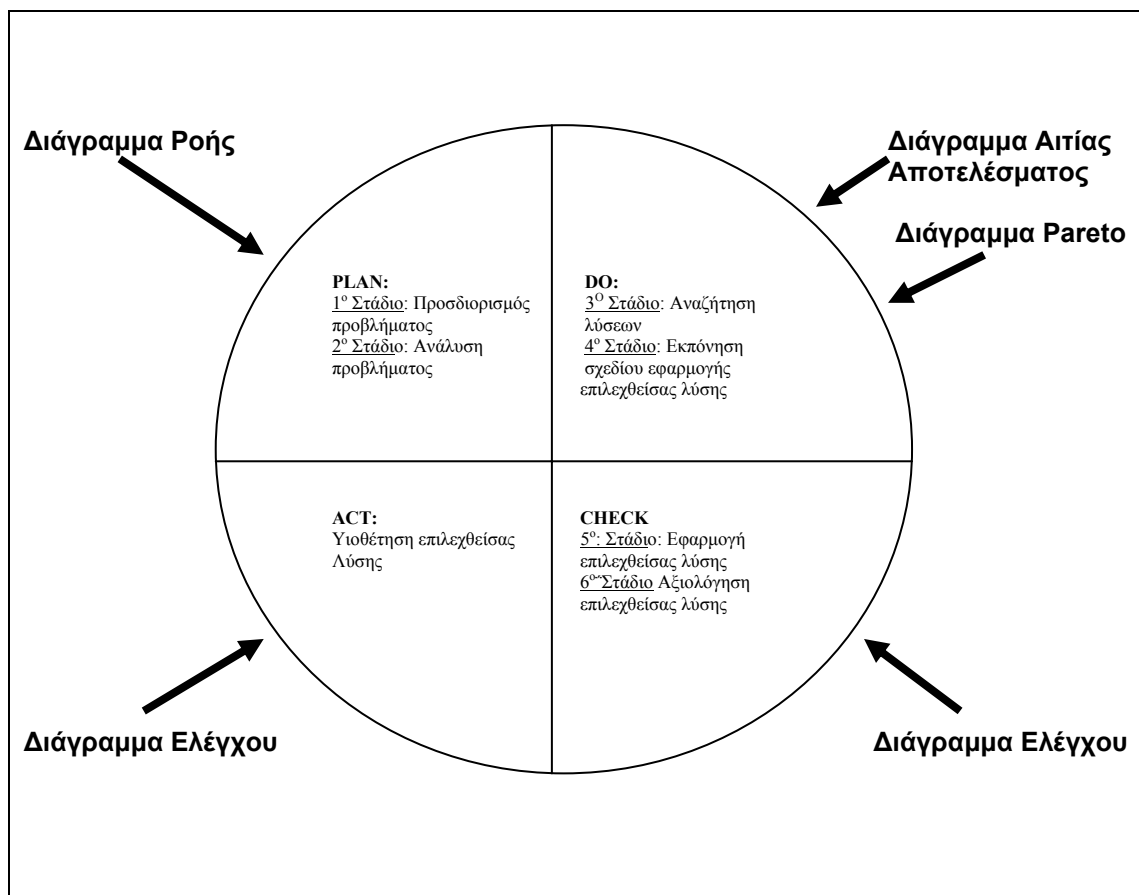
στις πιλοτικές ομάδες εργασίας ως τμήμα των καθηκόντων τους (βλ. αμέσως παρακάτω).

### Βήμα 7<sup>ο</sup>: Δημιουργία πιλοτικών ομάδων εργασίας

Αν μια Βιβλιοθήκη επιθυμεί να καταγράψει τις πιθανές δυσκολίες οργάνωσης, λειτουργίας και επιμόρφωσης των ομάδων εργασίας κατά την εφαρμογή ενός συστήματος Ολικής Ποιότητας, δεν έχει παρά να προβεί στη συγκρότηση πιλοτικών ομάδων εργασίας. Δηλαδή, είναι αναγκαίο να γίνει στη φάση αυτή, πριν τη μετάβαση στο 4<sup>ο</sup> στάδιο. Τα αποτελέσματα από τη συγκρότηση των πιλοτικών ομάδων εργασίας είναι προφανή, γι' αυτό και προτείνεται να μην παραληφθεί η συγκεκριμένη φάση κατά την εφαρμογή του προτεινόμενου μοντέλου Διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας.

Η συγκρότηση των πιλοτικών ομάδων πραγματοποιείται με τη συμμετοχή όλων των βαθμίδων του προσωπικού της Βιβλιοθήκης. Στόχος είναι η διασφάλιση ευρείας συμμετοχής κατά την προσπάθεια αναζήτησης λύσεων αντιμετώπισης των προβληματικών περιοχών.

Σχήμα 5: Αναπαράσταση σχεδίου PDCA (Plan-Do-Check-Act) ή αλλιώς του κύκλου Deming.



Ο αριθμός των πιλοτικών ομάδων εργασίας εξαρτάται από τον αριθμό των παρεχομένων υπηρεσιών κάθε Βιβλιοθήκης. Κάθε πιλοτική ομάδα εργασίας αναλαμβάνει να εκτιμήσει τα βήματα που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας συγκεκριμένης διαδικασίας (π.χ. της διαδικασίας του δανεισμού). Για την καλύτερη συνεννόηση και συνεργασία ο αριθμός όσων συμμετέχουν σε κάθε πιλοτική ομάδα δε θα πρέπει να υπερβαίνει τα δέκα άτομα. Σε κάθε ομάδα πρέπει να οριστεί οπωσδήποτε και ένας συντονιστής εργασιών, ο οποίος:

α) θα ενημερώνει τα μέλη της Διοίκησης της Βιβλιοθήκης για την εξέλιξη των εργασιών, θα υποβάλλει οποιαδήποτε προβλήματα προκύπτουν και γενικότερα θα αναλάβει το ρόλο του μεσάζοντα μεταξύ των μελών της ομάδας του και της Διοίκησης της Βιβλιοθήκης,

β) θα ελέγχει τις εργασίες των μελών της ομάδας του και θ' αξιολογεί την απόδοσή τους,

γ) θα οργανώνει τις οποιεσδήποτε συναντήσεις της ομάδας, για να ενημερώνεται για τις εξελίξεις των εργασιών, θα κρατά πρακτικά των συναντήσεων με την ανάθεση της εργασίας αυτής σ' ένα συγκεκριμένο άτομο, κτλ.

Να σημειωθεί ότι η πραγματοποίηση συναντήσεων των μελών κάθε πιλοτικής ομάδας εργασίας σε τακτά χρονικά διαστήματα θεωρείται αναγκαία, προκειμένου να εντοπιστούν οι προβληματικές περιοχές, να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες μέσω της πραγματοποίησης Ερευνών Γενικής Ικανοποίησης Χρηστών και ν' αναζητηθούν τρόποι αντιμετώπισης και εξάλειψης των προβλημάτων.

Εκτός των άλλων πρέπει να γίνει κατανοητό στα μέλη της πιλοτικής ομάδας εργασίας ότι η συμμετοχή τους στις οποιεσδήποτε συναντήσεις που οργανώνονται, προκειμένου για την ανταλλαγή απόψεων, πληροφοριών και την καταγραφή πιθανών προβλημάτων είναι αναγκαία και υποχρεωτική.

### **Βήμα 8<sup>ο</sup>: Ανάπτυξη δεξιοτήτων των μελών κάθε πιλοτικής ομάδας εργασίας**

Αφού καθοριστούν τα άτομα που θα συμμετάσχουν σε κάθε πιλοτική ομάδα εργασίας και οριστεί ο συντονιστής της καθεμιάς, είναι αναγκαίο να πραγματοποιηθούν επιμορφωτικές συναντήσεις, προκειμένου να ενημερωθούν όλοι για το είδος της εργασίας τους ως ομάδα, αλλά και το ρόλο του καθενός ξεχωριστά μέσα σ' αυτή. Η πραγματοποίηση συνάντησης διάρκειας μιας ημέρας για όλους τους συντονιστές των ομάδων, ώστε να ενημερωθούν από το αρμόδιο άτομο εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας για τις αρμοδιότητές τους μέσα στην ομάδα εργασίας τους, κρίνεται αναγκαία. Επίσης, όλα τα μέλη όλων των ομάδων οφείλουν να συμμετάσχουν σε σεμινάρια ανάπτυξης δεξιοτήτων (διάρκειας τριών περίπου ωρών), λήψης αποφάσεων και εντοπισμού προβληματικών περιοχών ή διαδικασιών.

Η επιμόρφωση πάνω σε θέματα που σχετίζονται με τον εντοπισμό των προβληματικών περιοχών ή διαδικασιών αποτελεί το πιο σημαντικό τμήμα τόσο της εκπαίδευσης των ομάδων εργασίας, όσο και του συστήματος εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας, καθώς θα υποδειχθούν τρόποι ή μέθοδοι δημιουργίας ενός στρατηγικού σχεδίου, με το οποίο θ' αναθέτονται συγκεκριμένες εργασίες στα άτομα κάθε ομάδας. Η εκπόνηση του παραπάνω στρατηγικού σχεδίου αποβλέπει με τη σειρά του στη δημιουργία σαφούς, ξεκάθαρης και λεπτομερούς εικόνας αξιολόγησης των προσδοκιών των χρηστών και αναζήτησης λύσεων για την εξάλειψη των προβληματικών περιοχών κάνοντας χρήση των μεθόδων ανάλυσης στατιστικών στοιχείων και των εργαλείων μέτρησης της ποιότητας.

Ειδικότερα τα μέλη των πιλοτικών ομάδων εργασίας είναι αναγκαίο να εξοικειωθούν με τη χρήση:

- των εργαλείων εξεύρεσης ιδεών και συλλογής πληροφοριών. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται τα φύλλα ελέγχου, οι συνεντεύξεις και οι Έρευνες Γενικής Ικανοποίησης Χρηστών,
- των εργαλείων ανάλυσης και παρουσίασης στατιστικών δεδομένων κάνοντας χρήση των διαγραμμάτων αιτίας-αποτελέσματος, των ιστογραμμάτων, των διαγραμμάτων Pareto και των διαγραμμάτων πίτας,
- των εργαλείων ανάληψης δραστηριοτήτων σχεδιασμού (κάνοντας χρήση των διαγραμμάτων ροής και των διαγραμμάτων Gantt)

Η επιμόρφωση των πιλοτικών ομάδων εργασίας στη διαδικασία εντοπισμού και επίλυσης ενός προβλήματος στηρίζεται στη θεωρία του Deming Plan-Do-Check-Act (PDCA), η γραφική αναπαράσταση της οποίας δίνεται στη σελίδα 25 και στο σχήμα 5. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η διαδικασία εντοπισμού και επίλυσης λειτουργικών προβλημάτων μπορεί ν' ακολουθήσει τα εξής στάδια:

1<sup>ο</sup> Στάδιο: Προσδιορισμός προβλήματος:

Ζητείται από τους εκπαιδευμένους να περιγράψουν μία προβληματική κατάσταση, όπως αυτή υφίσταται την τρέχουσα χρονική στιγμή. Να γίνει δηλαδή μια δήλωση υπάρχουσας κατάστασης.

π.χ. *Δήλωση υπάρχουσας προβληματικής κατάστασης:*

«Το 15% των εγγραφών του καταλόγου περιέχει λάθη»

Κατόπιν ζητείται να περιγραφεί η ίδια κατάσταση στην ιδανική της μορφή (όπως θα ήθελαν δηλαδή να είναι, προκειμένου ν' ανταποκρίνεται στα ποιοτικά πρότυπα). Να γίνει δηλαδή μια δήλωση επιθυμητής κατάστασης.

π.χ. *Δήλωση επιθυμητής κατάστασης:*

«Ανάγκη μείωσης των λανθασμένων εγγραφών του καταλόγου στο μισό»

2<sup>ο</sup> Στάδιο: Ανάλυση προβλήματος:

Για ν' αναλυθεί ένα πρόβλημα και να εντοπιστούν οι λόγοι και τα αίτια που το υποθάλπουν είναι αναγκαίο να συγκεντρωθούν στατιστικά στοιχεία, τα οποία θα δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα του τύπου:

- Τα στατιστικά στοιχεία, που συγκεντρώθηκαν, προβάλλουν (περιγράφουν) το υπάρχον πρόβλημα;
- Πού οφείλεται η ύπαρξη του προβλήματος;
- Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν το συγκεκριμένο πρόβλημα;
- Το πρόβλημα έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις;

Για να δοθεί απάντηση στα παραπάνω προβλήματα είναι αναγκαία, εκτός από τη συλλογή στατιστικών στοιχείων, και η εξοικείωση των μελών των πιλοτικών ομάδων εργασίας με τα εξής εργαλεία ανάλυσης στατιστικών στοιχείων:

- α) τα διαγράμματα Pareto,
- β) τα διαγράμματα αιτίας-αποτελέσματος,
- γ) τα ιστογράμματα και
- δ) τα γραφήματα πίτας

3<sup>ο</sup> Στάδιο: Αναζήτηση πιθανών λύσεων:

Στη φάση αυτή προτείνονται και κατηγοριοποιούνται πιθανές λύσεις για την αντιμετώπιση ενός συγκεκριμένου προβλήματος. Από μία λίστα πέντε ή έξι προτεινόμενων λύσεων που αφορούν σ' ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, επιλέγεται η πιο κατάλληλη για την αντιμετώπιση κάθε προβλήματος. Στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει εξοικείωση των πιλοτικών ομάδων εργασίας με τη σύνταξη φόρμας κατάταξης κριτηρίων επιλογής λύσεων. Καλό θα ήταν κάθε ομάδα να προβεί στη δημιουργία μιας τέτοιας φόρμας και να την παρουσιάσει στις άλλες.

4<sup>ο</sup> Στάδιο: Εκπόνηση σχεδίου εφαρμογής επιλεγθείσας λύσης:

Μετά την επιλογή της καταλληλότερης λύσης απαιτείται ένα σχέδιο εφαρμογής της. Στο συγκεκριμένο σχέδιο μπορούν να καταγραφθούν αναλυτικά τα εξής:

- Αναλυτική περιγραφή της διαδικασίας υλοποίησης της προτεινόμενης λύσης
- Καθορισμός και ανάθεση εργασιών σε συγκεκριμένα άτομα για την υλοποίησή της
- Καθορισμός ενός συγκεκριμένου τρόπου καταγραφής της όλης προόδου εφαρμογής της λύσης
- Εκπόνηση εναλλακτικών σχεδίων σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι η προτεινόμενη λύση δεν επέφερε τα επιθυμητά αποτελέσματα
- Εξεύρεση μεθόδου εξασφάλισης της δέσμευσης όλων στην εφαρμογή της συγκεκριμένης λύσης

Τα καταλληλότερα στατιστικά εργαλεία για την εκπόνηση ενός σχεδίου εφαρμογής της προτεινόμενης λύσης είναι:

α) τα διαγράμματα Ροής και

β) τα διαγράμματα Gantt.

Επίσης, καλό θα ήταν να ζητηθεί από κάθε ομάδα εργασίας να δημιουργήσει ένα διάγραμμα Gantt και να προτείνει ένα συγκεκριμένο σχέδιο εφαρμογής λύσεων, προκειμένου τα μέλη να εξοικειωθούν με τη χρήση των στατιστικών αυτών εργαλείων.

5<sup>ο</sup> Στάδιο: Εφαρμογή επιλεγθείσας λύσης:

Αφού εκπονηθεί το σχέδιο εφαρμογής της επικρατέστερης λύσης για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος, ξεκινά η εφαρμογή της, η οποία στην ουσία θα υλοποιηθεί κατά το επόμενο στάδιο. Στη φάση όμως αυτή είναι αναγκαίο το στρατηγικό σχέδιο να υποβληθεί σε τροποποιήσεις, αν αυτές είναι απαραίτητες για την υλοποίησή του.

6<sup>ο</sup> Στάδιο: Αξιολόγηση επιλεγθείσας λύσης:

Για την αξιολόγηση της επιλεγμένης λύσης είναι αναγκαίο οι ομάδες εργασίας να προβούν στη συλλογή στατιστικών στοιχείων. Με τον τρόπο αυτό συγκεντρώνονται πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση που δημιουργήθηκε από την εφαρμογή της επικρατέστερης λύσης και κατόπιν συγκρίνεται η κατάσταση αυτή με τη *Δήλωση επιθυμητής κατάστασης*, η οποία πρέπει να έχει δηλωθεί κατά το 1<sup>ο</sup> στάδιο της διαδικασίας (βλ. σελ. 27).

Στην περίπτωση που διαπιστωθεί ότι ο στόχος δεν επιτεύχθηκε, τότε είναι αναγκαίο να επαναληφθεί η διαδικασία εντοπισμού και αντιμετώπισης του προβλήματος, όσες φορές απαιτούνται για την αναζήτηση και εφαρμογή μιας ικανοποιητικής λύσης. Ωστόσο, ακόμη και στην περίπτωση που διαπιστωθεί ότι ο στόχος επιτεύχθηκε, προτείνεται η συνεχής παρακολούθηση της επιλεγθείσας λύσης, προκειμένου ν' αποφευχθεί το ενδεχόμενο πρόκλησης επιπλέον προβλημάτων από την εφαρμογή της λύσης αυτής.

Η υλοποίηση της παραπάνω διαδικασίας είναι αναγκαία όχι μόνο διότι θα δώσει τη δυνατότητα στους μετέχοντες ν' αναζητήσουν, μ' έναν αρκετά συστηματικό, αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, λύσεις για την εξάλειψη των προβληματικών περιοχών, αλλά ταυτόχρονα διότι θα τους βοηθήσει να αντιλαμβάνονται και να προβλέπουν προβλήματα που πιθανό να προκύψουν στο μέλλον σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία της Βιβλιοθήκης τους.

#### **4<sup>ο</sup> ΣΤΑΔΙΟ: ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ**

Κατά το στάδιο αυτό η αντίληψη περί συνεχούς βελτίωσης πρέπει να έχει πια ενσωματωθεί σε όλες στις λειτουργίες της Βιβλιοθήκης και να έχει γίνει κατανοητό από όλους το περιεχόμενο εφαρμογής ενός συστήματος εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας.

Τα αποτελέσματα των εργασιών των πιλοτικών ομάδων εργασίας στη φάση αυτή αξιολογούνται και παρουσιάζονται σε όλο το προσωπικό της Βιβλιοθήκης. Κατόπιν υποβάλλονται προτάσεις με στόχο την αρτιότερη επιμόρφωση των επίσημων πια ομάδων εργασίας και τη βελτίωση των προβληματικών περιοχών.

Επομένως στη φάση αυτή πρέπει να διαμορφωθούν οι επίσημες ομάδες εργασίας, οι οποίες θα θέσουν κανονικά σε εφαρμογή την Ολική Ποιότητα στη Βιβλιοθήκη τους για μεγάλο χρονικό διάστημα.

#### **Βήμα 9<sup>ο</sup>: Δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας στη Βιβλιοθήκη**

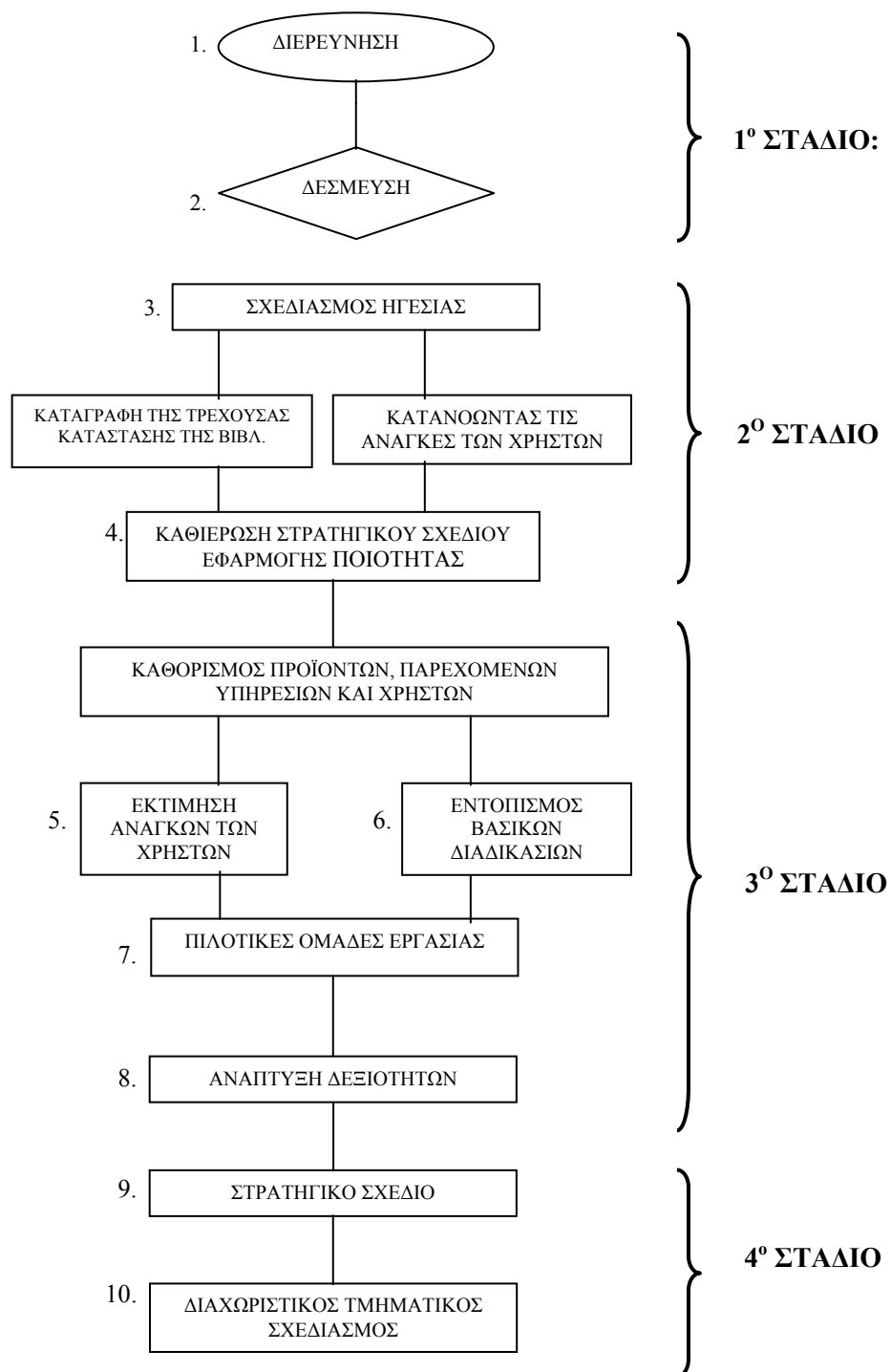
Στη φάση αυτή η Διοίκηση της Βιβλιοθήκης οφείλει να προβεί στην εκπόνηση ενός στρατηγικού σχεδίου εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας με πενταετή διάρκεια, που να επικεντρώνεται σε βασικούς λειτουργικούς και οργανωτικούς στόχους βελτίωσης. Για το σκοπό αυτό αναγκαία θεωρείται η επανεξέταση των προηγούμενων διαδικασιών προσδιορισμού του είδους των παρεχομένων υπηρεσιών, των χρηστών και των αναγκών τους.

#### **Βήμα 10<sup>ο</sup>: Διαχωριστικός τμηματικός σχεδιασμός**

Είναι αναγκαίο στο στρατηγικό σχέδιο, που θα εκπονηθεί, να δίνεται ένα πλάνο των επιμέρους τμημάτων της Βιβλιοθήκης (π.χ. Τμήματα Προσκτήσεων, Τμήμα καταλογογράφησης κτλ.), στο οποίο να περιγράφονται οι βασικές λειτουργίες-κλειδιά που είναι αναγκαίες για την επίτευξη της βελτίωσης κάθε τμήματος. Κάθε υπεύθυνος τμήματος είναι υποχρεωμένος να προτείνει έναν ή δύο τρόπους επίτευξης των αντικειμενικών στόχων του στρατηγικού σχεδίου.

Στη φάση αυτή απαιτείται η επιβράβευση των ατόμων κάθε τμήματος, προκειμένου να δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα για την ανάληψη πρωτοβουλιών και την πραγματοποίηση επιτυχημένων προσπαθειών.

## ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ





## ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

**ΣΤΑΔΙΟ 1<sup>ο</sup>:** Διοργάνωση σεμιναρίων με σκοπό τη γενική επιμόρφωση σε θέματα Ποιότητας και τη δέσμευση όλων:

- ◆ Γενική ενημέρωση σε θέματα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας
- ◆ Προσανατολισμός στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στο χρήστη
- ◆ Προγραμματισμός μελλοντικών σεμιναρίων
- ◆ Συμμετοχή σε συνέδρια Ποιότητας

**ΣΤΑΔΙΟ 2<sup>ο</sup>:** Προετοιμασίες και οργάνωση

- ◆ Συγκρότηση Οργανωτικής Επιτροπής (ΟΕ)
- ◆ Επιμόρφωση ΟΕ πάνω σε πιο εξειδικευμένα ζητήματα Ολικής Ποιότητας
- ◆ Επιμόρφωση ΟΕ σχετικά με τον τρόπο εκπόνησης στρατηγικού σχεδίου εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας
- ◆ Επιμόρφωση ΟΕ σχετικά με τον τρόπο καταγραφής της ικανοποίησης των αναγκών του χρήστη

**ΣΤΑΔΙΟ 3<sup>ο</sup>:** Έναρξη εφαρμογής

- ◆ Συγκρότηση πιλοτικών ομάδων εργασίας
- ◆ Επιμόρφωση των ομάδων εργασίας σχετικά με τον τρόπο χρήσης των ποιοτικών εργαλείων
- ◆ Εφαρμογή Ερευνών Γενικής Ικανοποίησης Χρηστών
- ◆ Επιμόρφωση σχετικά με τον τρόπο εντοπισμού των προβληματικών περιοχών και αναζήτησης και εφαρμογής λύσεων αντιμετώπισης

**ΣΤΑΔΙΟ 4<sup>ο</sup>:** Ενσωμάτωση της Ολικής Ποιότητας σε όλες τις λειτουργίες της Βιβλιοθήκης

- ◆ Συγκρότηση επίσημων ομάδων εργασίας εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας
- ◆ Διαχείριση παρεχομένων υπηρεσιών με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών
- ◆ Πραγματοποίηση τακτικών ελέγχων αξιολόγησης του είδους των παρεχομένων υπηρεσιών
- ◆ Υιοθέτηση μεθόδων και εργαλείων που να επικεντρώνονται στην ικανοποίηση του χρήστη

## ΜΕΡΟΣ 3<sup>ο</sup>: ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΕΝΑ ΣΧΕΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: Η ΛΙΣΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

### 3.1 ΓΕΝΙΚΑ

Έως τώρα έγινε λόγος για το τι ακριβώς πρέπει να κάνει μια Βιβλιοθήκη για να ενσωματώσει την Ολική Ποιότητα στη δομή και την οργάνωσή της. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει λόγος για το είδος των πληροφοριών που πρέπει κάθε φορά να συλλέγονται στα πλαίσια εφαρμογής ενός συστήματος διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας, προκειμένου να διασφαλιστεί η σταδιακή λειτουργική και οργανωτική βελτίωση της Βιβλιοθήκης.

Για το σκοπό αυτό λήφθηκε υπόψη η διετής έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους P. Herson και E. Altman<sup>7</sup> σε πέντε Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες της Αμερικής. Πρόκειται για μια έρευνα που είχε ως κύριο στόχο τον καθορισμό συγκεκριμένων μεθόδων ποιοτικής αξιολόγησης των υπηρεσιών των Βιβλιοθηκών και τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των παρεχομένων υπηρεσιών και των προσδοκιών των χρηστών. Εν συντομία αναφέρεται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής ήταν:

- η εκπόνηση ενός Γενικού Πλαισίου Μέτρησης της Ποιότητας των Παρεχομένων Υπηρεσιών και η υποβολή σε σχετικές τροποποιήσεις ύστερα από την παρέμβαση του προσωπικού των υπό έρευνα Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Το αρχικό σχέδιο του Γενικού Πλαισίου Αξιολόγησης που πρότειναν οι Herson και Altman δεν παραθέτεται εδώ. Αυτό που ενδιαφέρει περισσότερο είναι η τελική μορφή του σχετικού Πλαισίου, προκειμένου να δοθεί ως υπόδειγμα εφαρμογής στις ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες (βλ. Πίνακα 1, σελ. 39).
- η δημιουργία και εφαρμογή δύο βασικών εργαλείων έρευνας, δύο δηλαδή ερωτηματολογίων<sup>8</sup> (βλ. σελ. 57-60).

### 3.2 Το Γενικό Πλαίσιο Μέτρησης της Ποιότητας των Παρεχομένων Υπηρεσιών (πίνακας 1)

Η εκπόνηση του Γενικού Πλαισίου Μέτρησης της Ποιότητας των Παρεχομένων Υπηρεσιών ήταν αποτέλεσμα συνεχών επαναθεωρήσεων και τροποποιήσεων ενός αρχικού Γενικού Πλαισίου Μέτρησης<sup>9</sup> που είχαν προτείνει οι Herson και Altman. Στόχος της διαδικασίας αυτής ήταν να κατανοηθεί ότι ο βαθμός παροχής ποιοτικών υπηρεσιών καθορίζεται σημαντικά από:

- το είδος της παρεχόμενης πληροφορίας,
- το γενικότερο περιβάλλον μέσα στο οποίο παρέχονται οι υπηρεσίες, και
- το είδος των παρεχομένων υπηρεσιών από το προσωπικό της Βιβλιοθήκης

Σε αυτή τη λογική στηρίχθηκε και η κατηγοριοποίηση των στοιχείων που παραθέτονται στον πίνακα 1 (βλ. σελ. 39). Πάντως, τα στοιχεία του σχετικού πίνακα καθιστούν σαφές ότι μια ποιοτική υπηρεσία οφείλει να επικεντρώνεται στο χρήστη και ν' αντανάκλα τις προσδοκίες του, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό να μεταβάλλει (βελτιώσει) τις ποικίλες πτυχές μιας υπηρεσίας με σκοπό την επίτευξη του στόχου αυτού. Ο καθορισμός των παραγόντων εκείνων που χαρακτηρίζουν μια υπηρεσία ποιοτική, πρέπει να είναι τέτοιος, ώστε να παρέχονται τα κατάλληλα

<sup>7</sup> Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την έρευνα των Herson, Peter και Altman βλ. "Service Quality in Academic Libraries", Ablex Publishing Corporation, Norwood, New Jersey, 1995.

<sup>8</sup> Τα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια εφαρμόστηκαν από τους Herson και Altman σε τρεις Βιβλιοθήκες μέλη της ARL (Association of Research Libraries). Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων αυτών παραθέτονται στο σχετικό βιβλίο τους (βλ. υποσημείωση 6), στις σελ. 68-75.

<sup>9</sup> Για αρχικό Γενικό Πλαίσιο Μέτρησης της Ποιότητας των Παρεχομένων Υπηρεσιών που πρότειναν οι Herson και Altman βλ. σελ. 51 του σχετικού εγχειριδίου).

στατιστικά στοιχεία για τη λήψη ουσιαστικών αποφάσεων βελτίωσης της οργάνωσης και της λειτουργίας της Βιβλιοθήκης γενικότερα.

### **3.3 Ερωτηματολόγια συλλογής στοιχείων (σελ. 57-60)**

Λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία που παραθέτονται στον πίνακα 1 δημιουργήθηκαν δύο εργαλεία καταγραφής της τρέχουσας κατάστασης μιας Βιβλιοθήκης. Πρόκειται για το ερωτηματολόγιο καθορισμού της ποιότητας των παρεχομένων Υπηρεσιών (βλ. ερωτηματολόγιο 1, σελ.57-58) από το χρήστη και για το ερωτηματολόγιο Γενικής Ικανοποίησης Χρηστών (βλ. ερωτηματολόγιο 2, σελ. 59-60). Τα δύο αυτά ερωτηματολόγια δίνονται στον παρόντα οδηγό ως υπόδειγμα καταγραφής της κατάστασης των ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών και εντοπισμού των διαδικασιών εκείνων που απαιτούν βελτίωση.

### **3.4 Συλλογή στατιστικών στοιχείων**

#### **3.4.1 Χρήση της λίστας ελέγχου (Check Lists)**

Είναι γεγονός ότι η διαδικασία συλλογής στοιχείων σχετικών με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας μιας παρεχόμενης υπηρεσίας καταναλώνει πολύ από το χρόνο εργασίας του προσωπικού της Βιβλιοθήκης. Προκειμένου να διευκολυνθεί το προσωπικό των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών στη συλλογή στοιχείων, προτείνεται η χρήση των λιστών ελέγχου.

Στον πίνακα 2 (σελ. 41) προτείνεται η δημιουργία λιστών ελέγχου για την καταγραφή:

- α) του περιβάλλοντος των παρεχομένων υπηρεσιών,
- β) του τρόπου ανταπόκρισης του προσωπικού στην επιθυμία του χρήστη (συμπεριλαμβανομένου και του τρόπου αντίδρασης του προσωπικού κατά την υποβολή παραπόνων ή ακόμη και επαίνων),
- γ) του γενικότερου περιβάλλοντος της Βιβλιοθήκης,
- δ) του κόστους των παρεχομένων υπηρεσιών,
- ε) της φήμης της παρεχόμενης υπηρεσίας,
- στ) του τρόπου με τον οποίο εξυπηρετείται ο χρήστης από το προσωπικό της Βιβλιοθήκης και
- ζ) της ταχύτητας εξυπηρέτησης του χρήστη.

Εκτός των άλλων στην αρχή του πίνακα 2 παρέχεται μια σειρά από σύμβολα, τα οποία αφορούν σε διαφορετικές μεθόδους συλλογής στοιχείων, πώς δηλαδή μπορούν να συλλεχθούν πληροφορίες σχετικά με συγκεκριμένες διαδικασίες των παρεχομένων υπηρεσιών της Βιβλιοθήκης. Μερικές από τις διαδικασίες αυτές φέρουν (αριστερά) περισσότερα από ένα σύμβολα, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι πληροφορίες για τις σχετικές διαδικασίες μπορούν να συγκεντρωθούν με περισσότερους από έναν τρόπους. Βέβαια, τόσο τα στοιχεία που παρέχονται στον πίνακα 2, όσο και οι μέθοδοι συλλογής των πληροφοριών για συγκεκριμένες διαδικασίες παροχής υπηρεσιών, μπορούν να τροποποιηθούν ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε Βιβλιοθήκης. Ο πίνακας 2 δίνεται απλώς ως υπόδειγμα.

Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι για μερικά από τα στοιχεία του πίνακα 2 δεν είναι αναγκαίο να συλλέγονται συνέχεια πληροφορίες, εκτός κι αν οι περιστάσεις το απαιτούν. Για παράδειγμα, δε χρειάζεται να συλλέγονται συνέχεια πληροφορίες για το ωράριο λειτουργίας της Βιβλιοθήκης, τη στιγμή που αυτό παραμένει σταθερό για μεγάλο χρονικό διάστημα. Στον πίνακα 3 καταγράφεται ποια από τα στοιχεία του πίνακα 2 δεν απαιτούν τακτικό έλεγχο (βλ. σελ. 45).

Αντιθέτως, διαδικασίες που απαιτούν βελτίωση είναι αναγκαίο να υποβάλλονται σε τακτικό έλεγχο και τα στοιχεία που θα συλλέγονται κάθε φορά να

συγκρίνονται μεταξύ τους, προκειμένου να διαπιστώνεται ο βαθμός βελτίωσής τους χρονικά. Στις διαδικασίες αυτές συμπεριλαμβάνονται:

- η καταγραφή του χρόνου που απαιτείται κάθε φορά για την επανατοποθέτηση του υλικού στα ράφια
- η καταγραφή του χρόνου που απαιτείται για την επεξεργασία των προσκλήσεων
- η καταγραφή της κατάστασης του εξοπλισμού της Βιβλιοθήκης, και
- η καταγραφή του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση των διαδικασιών δανεισμού (μια διαδικασία δανεισμού ξεκινάει από τη στιγμή που ο χρήστης δανείζεται το υλικό και ολοκληρώνεται με την επιστροφή του υλικού στη Βιβλιοθήκη)

Ο καθορισμός της συχνότητας ελέγχου κάθε μιας από τις παραπάνω διαδικασίες είναι αναγκαίο να προσδιοριστεί από το Διευθυντή της Βιβλιοθήκης.

### **3.4.2 Χρήση βιντεοκάμερας**

Η χρήση της βιντεοκάμερας είναι καθοριστική στην αυτο-αξιολόγηση μιας Βιβλιοθήκης, καθώς βοηθά σημαντικά το προσωπικό της να εκτιμήσει τόσο την ατομική συμπεριφορά και επίδοση του καθενός ξεχωριστά, όσο και την ομαδική επίδοση των μελών κάθε τμήματος γενικότερα. Στόχος είναι να δοθούν τα κατάλληλα ερεθίσματα στα μέλη ενός τμήματος της Βιβλιοθήκης (π.χ. στο τμήμα καταλογογράφησης) για συζήτηση, προκειμένου να διαπιστωθεί αν απαιτείται η πραγματοποίηση αλλαγών με σκοπό τη βελτίωση της επίδοσής του.

Η τοποθέτηση των βιντεοκάμερας είναι αναγκαίο να γίνεται σε σημεία που επιτρέπουν την ευκρινή καταγραφή των επαφών των μελών του προσωπικού με τους χρήστες. Δεν είναι απαραίτητο οι κάμερες να βρίσκονται σε συνεχή λειτουργία, αφού κάτι τέτοιο θα δημιουργούσε πρόβλημα στο προσωπικό. Απλώς να ενεργοποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα κάθε μέρα.

Οι καταγραφές κάθε βιντεοκάμερας πρέπει να προβάλλονται κατόπιν σε κάθε μέλος του προσωπικού του τμήματος, προκειμένου να καταγράψει προσωπικά την εντύπωσή του σε σχετική φόρμα ατομικής καταγραφής (βλ. σελ. 49). Όλες αυτές οι φόρμες είναι χρήσιμο να παρουσιάζονται συγκεντρωτικά σε μία, για να σκιαγραφηθεί μια γενικότερη εικόνα της όλης κατάστασης. Ένα υπόδειγμα φόρμας συγκεντρωτικής καταγραφής παρέχεται στη σελίδα 54 του παρόντα οδηγού.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η βιβλιοθηκονομική κοινότητα καλείται να προβαίνει σε όλο και περισσότερες αλλαγές όσον αφορά στον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσής της, με σκοπό τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών. Είναι όμως γεγονός ότι η πραγματοποίηση τέτοιων ουσιαστικών αλλαγών στο χώρο των Βιβλιοθηκών δεν είναι εύκολη υπόθεση, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι πρόκειται και για μια διαδικασία ακατόρθωτη στην υλοποίησή της.

Συνοψίζοντας επισημαίνεται ότι, για να εφαρμοστεί το παραπάνω προτεινόμενο μοντέλο εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας πρέπει να ληφθούν εν συντομία υπόψη τα εξής:

- Η Ολική Ποιότητα *επικεντρώνεται στο χρήστη*. Η εκπόνηση ενός στρατηγικού σχεδίου ικανοποίησης των αναγκών των χρηστών αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο εκπλήρωσης της δήλωσης αποστολής μιας Βιβλιοθήκης. Η βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών είναι μια διαδικασία, που απαιτεί τη δέσμευση χρόνου από τη μεριά του προσωπικού της Βιβλιοθήκης, καθώς και τη δέσμευση χρημάτων κυρίως για την οργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων.
- Η φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας στηρίζεται σε μια σειρά συστηματικών σταθερά επαναλαμβανόμενων διαδικασιών, που προϋποθέτει τη συμμετοχή όλων.
- Η Ολική Ποιότητα δίνει έμφαση *στην αποτίμηση των διαδικασιών* με σκοπό την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών *και όχι στην αποτίμηση του προσωπικού*. Σύμφωνα με τον Deming στις περισσότερες περιπτώσεις κατά την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας σταδιακά διαπιστώνεται ότι το 90% των προβλημάτων (των προβληματικών διαδικασιών) οφείλονται σε λανθασμένες ενέργειες και ότι το 10% σχετίζεται αποκλειστικά και μόνο με το προσωπικό.
- Χωρίς την εξασφάλιση της *μακροχρόνιας δέσμευσης* του Διευθυντή της Βιβλιοθήκης το προτεινόμενο μοντέλο εφαρμογής Ολικής Ποιότητας δε θα είναι υλοποιήσιμο.
- Η Ολική Ποιότητα εξασφαλίζει τον ομαδικό τρόπο εργασίας για την επίτευξη ενός κοινού στόχου: τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών και κατ' επέκταση της απόδοσης της Βιβλιοθήκης.
- Μεγάλη σημασία πρέπει να δοθεί και στην *επιμόρφωση και εκπαίδευση όλων* όσων εργάζονται στη Βιβλιοθήκη πάνω σε θέματα εφαρμογής και διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας.
- Η Ολική Ποιότητα συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση του τρόπου λειτουργίας και οργάνωσης μιας Βιβλιοθήκης.
- Δίνει τη δυνατότητα στους βιβλιοθηκονόμους να κατανοήσουν σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης της 'επιχείρησης' στην οποία εργάζονται, να προσδιορίσουν το είδος των χρηστών που εξυπηρετούν (τι χρειάζονται και τι θέλουν) και να διαπιστώσουν αν φέρουν εις πέρας τα καθήκοντά τους με ικανοποιητικό τρόπο.
- Θεωρείται ως ο μοναδικός τρόπος εξασφάλισης της επιτυχίας και της επιβίωσης ενός οργανισμού.
- *Τα αποτελέσματα* όμως από την υλοποίηση του προτεινόμενου μοντέλου εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας *δε θα είναι άμεσα*. Θα χρειαστούν τουλάχιστον

δύο με τρία χρόνια εφαρμογής του μοντέλου για να διαπιστωθούν τα ευεργετικά αποτελέσματα της Ολικής Ποιότητας σε μια Βιβλιοθήκη.

- Γενικότερα ένα σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας παρέχει σε μια Ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη τον κατάλληλο μηχανισμό για την υλοποίηση της αποστολής και του οράματος του Ακαδημαϊκού Ιδρύματος, στο οποίο η Βιβλιοθήκη ανήκει.

Είναι γεγονός ότι κατά καιρούς έχουν προταθεί ποικίλα μοντέλα εφαρμογής ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας στις Βιβλιοθήκες, τα οποία σε γενικές, όμως, γραμμές παρουσιάζουν σημαντικές ομοιότητες μεταξύ τους, αφού όλα λαμβάνουν υπόψη τους τις βασικές αρχές της Ολικής Ποιότητας, όπως αυτές επισημάνθηκαν από τον E. Deming. Όποιο κι αν είναι το μοντέλο Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, που τελικά θα επιλεγεί από μια Βιβλιοθήκη, αυτό που προέχει είναι η κατανόηση της όλης διαδικασίας εφαρμογής, προκειμένου να επιτευχθεί η σταδιακή ενσωμάτωση των αρχών της στην οργάνωση, τη λειτουργία και γενικότερα τη δομή της Βιβλιοθήκης.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1**

## Πίνακας 1. Γενικό Πλαίσιο Μέτρησης της Ποιότητας των Παρεχομένων Υπηρεσιών

### Πηγές Πληροφόρησης: Περιεχόμενο πληροφορίας

1. Σύγκλιση παρεχόμενων πληροφοριών και προσδοκιών των χρηστών
2. Ακρίβεια/Συνέπεια
  - Βαθμός ακριβείας
  - Ανακρίβεια (παραπληροφόρηση)
2. Εγκαιρότητα
3. Βαθμός περιεκτικότητας (π.χ. καταγραφή του βαθμού τελειότητας και της έκτασης της χρήσης ηλεκτρονικού υλικού για την αντιγραφή έντυπων πηγών πληροφόρησης).
4. Μέσα ανάκτησης της πληροφορίας
5. Βαθμός σχετικότητας της παρεχόμενης πληροφορίας

### Ο οργανισμός: Το περιβάλλον των παρεχόμενων υπηρεσιών και η παραλαβή υλικού

1. Διαθεσιμότητα/Δυνατότητα πρόσβασης
  - Επιλογές
    - Μέσα χρήσης
    - Τρόπος παραλαβής υλικού (π.χ. fax κτλ.)
    - Αισθητικός τρόπος παρουσίασης (π.χ. παρουσίαση οθόνης)
    - Πηγή από την οποία προήλθε η πληροφορία (π.χ. από μια άλλη Βιβλιοθήκη, ή ο OPAC παρέχει πρόσβαση σε ευρετήρια περιοδικών, ή σε άλλους καταλόγους Βιβλιοθηκών)
  - Διευκολύνσεις
    - Βοήθεια για τη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών (π.χ. on-line οδηγίες χρήσης, δημοσιευμένους τηλεφωνικούς αριθμούς για αναζήτηση βοήθειας κτλ.)
    - Ωράριο λειτουργίας
    - Τοποθεσία (κτιρίου Βιβλιοθήκης ή συλλογής)
    - Χρόνος που απαιτεί για την ολοκλήρωση μιας υπηρεσίας – χρόνος αναμονής στην ουρά και χρόνος ειδοποίησης του χρήστη για την άφιξη του υλικού που ζήτησε μέσω διαδανεισμού)
  - Εξοπλισμός
    - που βρίσκεται σε λειτουργία
    - Σειρές χρηστών σε αναμονή για τη χρήση του εξοπλισμού
    - Ανάγκες σε επιπλέον εξοπλισμό
    - εκτός λειτουργίας – αναμονή για επιδιόρθωση
    - Οδηγίες σωστής χρήσης του εξοπλισμού (έντυπες ή ηλεκτρονικές)
  - Ευκολία χρήσης της παρεχόμενης πληροφορίας
2. Διατήρηση
  - τεκμηρίων συλλογής
    - Τεκμήρια στο ράφι
    - Τεκμήρια στην κατάλληλη θέση (που δε βρίσκονται σε λάθος ράφι)
    - Χρόνος καθυστέρησης στην επανατοποθέτηση των τεκμηρίων στο ράφι
    - Χρόνος που απαιτείται για την επανατοποθέτηση των τεκμηρίων στο ράφι (ταχύτητα)
3. Βαθμός ανταπόκρισης, συμπεριλαμβανομένου της καταγραφής των παραπόνων και των επαίνων
  - Βαθμός ευκολίας στην υποβολή παραπόνων και επαίνων
  - Αντίδραση μετά την παροχή ικανοποιητικής υπηρεσίας
  - Αντίδραση μετά την παροχή μη ικανοποιητικής υπηρεσίας
4. Η φυσική κατάσταση του υλικού της συλλογής (π.χ. εύθραυστο-ευαίσθητο υλικό, περιορισμός χρήσης, φωτοαντίγραφα)
5. Φυσικά στοιχεία που περιβάλλουν το χώρο
  - Περιβαλλοντικές συνθήκες
  - Θόρυβοι
  - Προσωπική ασφάλεια
  - Σημείο δημόσιας εξυπηρέτησης (π.χ. τα παρατήματα των Βιβλιοθηκών μπορεί να κάνουν δανεισμό αλλά να μη διαθέτουν υπηρεσία υποβολής αιτημάτων πληροφόρησης)
  - Σηματοδότηση



- 
- Χωροταξική δόμηση
  - Θερμοκρασία: πολλή ζέστη/πολύ κρύο
6. Το κόστος μιας παρεχόμενης υπηρεσίας
7. Φήμη υπηρεσίας (σχετικά με την εξυπηρέτηση του χρήστη)
- 

### Παροχή Υπηρεσιών: από το προσωπικό

---

#### A. Προσωπικό εξυπηρέτησης χρηστών

- Ικανότητα επικοινωνίας με μέλη του προσωπικού άλλων μονάδων (τμημάτων) της Βιβλιοθήκης
- Ικανότητα επιμόρφωσης/εκπαίδευσης των χρηστών (π.χ. στη χρήση των CD-Roms)
- Ακρίβεια στην απάντηση ερωτήσεων
- Τρόπος συμπεριφοράς
  - Προσιτός
  - Χρήση κατάλληλης γλώσσας σώματος – χαμόγελο
  - Ευγενικός
  - Κατανόηση της συναισθηματικής κατάστασης του χρήστη
  - Φιλικός/ευχάριστος
  - Συμμετοχή του χρήστη στη διαδικασία αναζήτησης μιας πληροφορίας (χωρίς να αγνοείται η παρουσία του)
  - Όχι πολύ απασχολημένος για να βοηθήσει: δεκτικότητα προσωπικού για την υποβολή ερωτήσεων από το χρήστη
  - Προθυμία εγκατάλειψης του γραφείου
- Ικανότητες επικοινωνίας
  - Ικανότητα επικοινωνίας με μέλη του προσωπικού από άλλα τμήματα της Βιβλιοθήκης
  - Ικανότητα προσδιορισμού του τι ακριβώς χρειάζεται ο χρήστης
  - Ικανότητα υπερπήδησης ενός εμποδίου κατά τη χρήση των συστημάτων της Βιβλιοθήκης και των αρχείων της (π.χ. του καταλόγου της Βιβλιοθήκης ή άλλων Βιβλιοθηκών, των αρχείων MARC) με σκοπό την εξυπηρέτηση του χρήστη
  - Υποβολή συνεντεύξεων στους χρήστες με αφορμή μια ερώτηση που υπέβαλε ο χρήστης
  - Δυνατότητα προσφυγής σε κάποιον άλλον υπάλληλο της Βιβλιοθήκης σε περίπτωση που ο πρώτος αδυνατεί να δώσει απάντηση σε υποβαλλόμενο από το χρήστη ερώτημα
- Γνώσεις
  - σε ποικίλα θέματα (π.χ. για τα πνευματικά δικαιώματα)
  - αδυναμία παροχής απάντησης και προσφυγή σε κάποιον άλλον υπάλληλο για βοήθεια
  - σε γνωστικά αντικείμενα
  - τεχνικές γνώσεις (π.χ. πρόσβασης σε μια ηλεκτρονική πληροφορία, πρόσβασης στο Internet)
- Ταχύτητα παραλαβής υλικού (μηχανική παραλαβή και ανθρώπινη)
- Επαρκής ποσότητα παρεχόμενης βοήθειας, συμπεριλαμβανομένου και του χρόνου που χρειάστηκε για ανταπόκριση στο υποβαλλόμενο αίτημα

#### B. Προσωπικό παροχής τεχνικών υπηρεσιών

- Ικανότητα επικοινωνίας με μέλη του προσωπικού άλλων μονάδων (τμημάτων) της Βιβλιοθήκης
  - Ακρίβεια
  - Ικανότητα πρόβλεψης (γνώσης) των αναγκών των χρηστών και ικανότητα αναζήτησης της επιθυμητής πληροφορίας
  - Γνώση προτύπων
  - Προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση
  - Ταχύτητα παραλαβής υλικού
  - Τεχνικές γνώσεις χρήσης των συστημάτων της Βιβλιοθήκης
-

## Πίνακας 2. Πώς μπορεί να μετρηθεί η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών μιας Βιβλιοθήκης; Χρήση της λίστας ελέγχου

- 
- + = στοιχείο που μπορεί να απαντηθεί με ένα ΝΑΙ ή ένα ΟΧΙ.  
Δ = υπηρεσία που μπορεί να ελεγχθεί μέσω δειγματοληψίας/παρατήρησης (κατά προτίμηση μέσω βιντεοκάμερας)  
Τ = υπηρεσία που μπορεί να ελεγχθεί μέσω τηλεφωνικών συνδιαλέξεων  
Ο = υπηρεσία που μπορεί να ελεγχθεί μέσω OPAC  
Ε = υπηρεσία που μπορεί να ελεγχθεί μέσω του χρόνου που χρειάστηκε για την εξυπηρέτηση του χρήστη  
Χ = υπηρεσία που μπορεί να ελεγχθεί από τους χρήστες  
Α = υπηρεσία που μπορεί να ελεγχθεί μέσω της μέτρησης ενός αριθμού συγκεκριμένων πραγμάτων  
Λ = υπηρεσία που μπορεί να ελεγχθεί κάνοντας μια λίστα συγκεκριμένων πραγμάτων
- 

### Πηγές πληροφόρησης: Περιεχόμενο Πληροφορίας

- 
- (X) Βαθμός ταύτισης του περιεχομένου της παρασχεθείσας πληροφορίας και της επιθυμητής πληροφορίας του χρήστη  
(E) Η Βιβλιοθήκη αναπληρώνει γρήγορα τα αρχεία του καταλόγου που αφορούν σε απολεσθέν υλικό  
(O) Πρόσφατα βιβλία και περιοδικά είναι διαθέσιμα προς χρήση  
(E) Τοποθέτηση στο ράφι του νέου υλικού σε σχέση με την ημερομηνία έκδοσής του  
(X) Η παροχή πρόεπουσας απάντησης στα αιτήματα των χρηστών είναι πάντα διαθέσιμη
- 

### Ο οργανισμός: Το περιβάλλον παροχής υπηρεσιών και η παραλαβή υλικού

#### Ευκολία

- (+ και T) Μπορεί να έχει κανείς πρόσβαση στον OPAC μέσω Internet  
(A και Λ) Ο OPAC παρέχει προσβάσεις σε ευρετήρια περιοδικών και καταλόγους άλλων Βιβλιοθηκών  
(+ και A) Τα τεμαχικά για την πραγματοποίηση αναζητήσεων στον OPAC είναι διαθέσιμα παντού μέσα στη Βιβλιοθήκη  
(+ και E) Η αναμονή για την εξυπηρέτηση των χρηστών δε διαρκεί παραπάνω από μερικά λεπτά  
(+) Η πολιτική της Βιβλιοθήκης σχετικά με το είδος των παρεχομένων υπηρεσιών της είναι διαθέσιμες on-line  
(+) Τα αιτήματα πληροφόρησης μπορούν να υποβληθούν και να απαντηθούν on-line  
(+ και A) Είναι δυνατή η πρόσβαση στα CD-ROMs μέσω Internet  
(+) Οι οδηγίες χρήσης είναι διαθέσιμες on-line

#### Ωράριο λειτουργίας της Βιβλιοθήκης

- (+) Δίνονται πληροφορίες σχετικά με το ωράριο λειτουργίας της Βιβλιοθήκης τηλεφωνικώς ή on-line  
(+) Ανακοινώνεται το ωράριο λειτουργίας στην είσοδο της Βιβλιοθήκης  
(+) Το ωράριο λειτουργίας της Βιβλιοθήκης μεταβάλλεται, προκειμένου να προσαρμοστεί στις αργίες και τις ημέρες των διακοπών  
(+ και A) Απογεύματα και Σαββατοκύριακα που η Βιβλιοθήκη είναι ανοιχτή για το κοινό

#### Τοποθεσία (π.χ. Βιβλιοθήκης ή συλλογής της Βιβλιοθήκης)

- (+) Υπάρχει χώρος για πάρκινγκ κοντά στο κτίριο της Βιβλιοθήκης (θα ήταν πρόθυμος ο χρήστης να διασχίσει την απόσταση αυτή προκειμένου να κάνει χρήση της Βιβλιοθήκης; Όταν το πάρκινγκ είναι γεμάτο, τότε αυτό είναι μη διαθέσιμο προς χρήση)

#### Αποδοτικότητα

- (+ και Δ) Το υλικό επανατοποθετείται γρήγορα στα ράφια  
(+ και Δ) Το υλικό είναι σωστά τοποθετημένο πάνω στα ράφια  
(+ και E) Τα αιτήματα διαδανεισμού διεκπεραιώνονται γρήγορα  
(+ και E) Δίνεται ειδοποίηση την ίδια ημέρα που φθάνει το παραγγελθέν υλικό στη Βιβλιοθήκη  
(+ και E) Η διαδικασία κρατήσεων των τεκμηρίων πραγματοποιείται γρήγορα και άμεσα

- (+ και E) Τα περιοδικά βιβλιοδετούνται κατάλληλα στο τέλος κάθε έτους
- Στοιβάγμα (χρόνος εξυπηρέτησης και διαθεσιμότητα προσωπικού, ουρές)
  - (+) Τα σημεία εξυπηρέτησης χρηστών διαθέτουν αρκετό προσωπικό για την εξυπηρέτησή των χρηστών
  - (+) Διαθέσιμο προσωπικό βρίσκεται όχι μόνο στους χώρους εξυπηρέτησης χρηστών αλλά ακόμη και εκτός του χώρου της Βιβλιοθήκης (με σκοπό την εξυπηρέτηση του χρήστη)
- Τα τμήματα εξυπηρέτησης χρηστών είναι ανοικτά όταν η Βιβλιοθήκη
  - (+) είναι ανοικτή τα Σαββατοκύριακα
  - (+ και A) είναι ανοικτή τα απογεύματα
- Εξοπλισμός – εν λειτουργία
  - (Δ) Ποσοστό τερματικών για πρόσβαση στον OPAC που βρίσκονται σε λειτουργία
  - (Δ) Ποσοστό τερματικών για πρόσβαση στον OPAC που βρίσκονται σε χρήση
  - (+) Δυνατότητα εκτυπώσεων (με την προϋπόθεση ότι υπάρχει διαθέσιμος και σε λειτουργία εκτυπωτής με χαρτί)
  - (Δ) Ποσοστό CD-ROMs που βρίσκονται σε λειτουργία
  - (Δ) Ποσοστό CD-ROMs που βρίσκονται σε χρήση
  - (+) Δυνατότητα εκτυπώσεων (με την προϋπόθεση ότι υπάρχει διαθέσιμος και σε λειτουργία εκτυπωτής με χαρτί)
  - (Δ) Ποσοστό φωτοτυπικών που βρίσκονται σε λειτουργία
  - (Δ) Ποσοστό φωτοτυπικών που βρίσκονται σε χρήση
  - (+) Τα φωτοτυπικά μηχανήματα λειτουργούν και με κέρματα και με κάρτες
  - (+) Οι οδηγίες χρήσης των καρτών είναι σαφείς και βρίσκονται σε εμφανές σημείο μέσα στη Βιβλιοθήκη
  - (Δ) Ποσοστό εξοπλισμού ανάγνωσης μικροφορμών που βρίσκονται σε λειτουργία
  - (Δ) Ποσοστό εξοπλισμού ανάγνωσης μικροφορμών που βρίσκονται σε χρήση
  - (+) Οι οδηγίες χρήσης του συγκεκριμένου εξοπλισμού είναι διαθέσιμες ανά πάσα στιγμή στο χρήστη
  - (+) Οι οδηγίες χρήσης των microfilms είναι επίσης διαθέσιμες
  - (+) Εξοπλισμός εκτός λειτουργίας μετακινείται ή τοποθετείται σε αυτό ένδειξη ότι βρίσκεται εκτός λειτουργίας
- Εξοπλισμός εκτός λειτουργίας
  - (A) Φωτοτυπικά
  - (A) Τερματικά
  - (A) Εξοπλισμός για την ανάγνωση μικροφορμών

---

#### **Ανταπόκριση συμπεριλαμβανομένων και των διαδικασιών υποβολής παραπόνων και επαίνων**

---

- (+ και E) Οι χρήστες που ζήτησαν συγκεκριμένο υλικό ειδοποιούνται αμέσως για το αποτέλεσμα της διαδικασίας ή για την άφιξη του ζητηθέντος υλικού
- (+ και E) Το προσωπικό της Βιβλιοθήκης ειδοποιείται όταν το υλικό που προορίζεται για κράτηση είναι διαθέσιμο ή όχι για τη χρήση του από άλλο χρήστη
- Ευκολία υποβολής παραπόνων ή επαίνων
  - (+) Είναι σαφές που να αποταθεί κανείς όταν έχει κάποιο πρόβλημα
  - Η υποβολή παραπόνων είναι δυνατό να γίνει
    - (+ και A) μέσω τηλεφώνου
    - (+ και A) με προσωπική επαφή
    - (+ και A) μέσω e-mail
    - (+ και A) μέσω επιστολής
  - (+) Το προσωπικό είναι πάντοτε διαθέσιμο να ακούσει τα παράπονα των χρηστών
  - (X και Δ) Το προσωπικό φαίνεται να δείχνει ενδιαφέρον για το πρόβλημα του χρήστη
  - (X και Δ) Το προσωπικό φαίνεται ότι πιστεύει το χρήστη
- Αντίδραση λόγω ελλειπών εξυπηρέτησης
  - (X και Δ) Το προσωπικό προσπαθεί να επιλύσει το πρόβλημα του χρήστη;
  - (X και Δ) Αν όχι, το προσωπικό δείχνει ότι το πρόβλημα θα εξεταστεί;
  - (X και Δ) Αν ναι, ενημερώνεται ο χρήστης ότι η Βιβλιοθήκη θα προσπαθήσει να λύσει το πρόβλημά του και πόσος χρόνος θα χρειαστεί γι' αυτό;

- (X και Δ) Αν ναι, ο χρήστης θα ειδοποιηθεί για τη ρύθμιση του προβλήματος;
- (X) Ο χρήστης αισθάνεται ικανοποιημένος από το αποτέλεσμα της συνεργασίας του με το προσωπικό της Βιβλιοθήκης;
- (+) Αν ο χρήστης επιθυμεί να δει το Διευθυντή της Βιβλιοθήκης, είναι αυτός πάντα διαθέσιμος;
- (X και Δ) Η διαδικασία υποβολής των παραπόνων αντιμετωπίζεται με ευγένεια και εμπάθεια ή εκλαμβάνεται ως κάτι το ενοχλητικό;
- (X και Δ) Το προσωπικό προσπαθεί να 'δικαιολογήσει' τη Βιβλιοθήκη μετά την υποβολή παραπόνων;
- (X) Ο χρήστης αισθάνεται τελικά ικανοποιημένος από την όλη διαδικασία υποβολής παραπόνων;
- (+) Το προσωπικό ρωτά το χρήστη αν ο ίδιος ικανοποιήθηκε από τον τρόπο χειρισμού της όλης διαδικασίας υποβολής παραπόνων;

### Ο περιβάλλοντας χώρος της Βιβλιοθήκης

#### Περιβαλλοντικές συνθήκες

- (X και Δ) Το επίπεδο θορύβου είναι χαμηλό
- (Δ) Το κτίριο της Βιβλιοθήκης είναι καθαρό
- (+) Οι χώροι ανάπαυσης είναι διαθέσιμοι μέσα στη Βιβλιοθήκη
- (Δ) Οι χώροι ανάπαυσης είναι καθαροί
- (Δ) Τα ράφια είναι τακτοποιημένα
- (Δ) Δεν υπάρχουν εδώ κι εκεί στοίβες βιβλίων
- (Δ) Τα έπιπλα της Βιβλιοθήκης δεν είναι κατεστραμμένα ή διαλυμένα
- (+) Υπάρχουν διαθέσιμοι χώροι για ήσυχη ανάγνωση
- (Δ) Η ασφάλεια των ατόμων είναι υψηλή
- (A) Αριθμός περιστατικών κλοπής, επιθέσεων ή παρενόχλησης που σημειώθηκαν τους τελευταίους 12 μήνες

#### Χωροταξική δόμηση και σηματοδότηση

- (+) Σχεδιάγραμμα ορόφου διαθέσιμο στην είσοδο του κτιρίου
- (+) Ύπαρξη σηματοδότησης που υποδεικνύει πού ακριβώς γίνονται αναζητήσεις στον κατάλογο της Βιβλιοθήκης, πού υποβάλλονται ερωτήσεις, πού γίνεται δανεισμός κτλ
- (+) Ύπαρξη σηματοδότησης σε κάθε όροφο της Βιβλιοθήκης με τους ταξινομικούς αριθμούς και τα αντίστοιχα γνωστικά αντικείμενα
- (+) Δίνονται πληροφορίες στον OPAC σχετικά με το πού ακριβώς βρίσκεται ένα τεκμήριο μέσα στη Βιβλιοθήκη (υπόδειξη θέσης στο ράφι κτλ.)

### Κόστος παροχής υπηρεσιών

- (A) Χρέωση ανά φωτοτυπημένη σελίδα
- (A) Χρέωση για την παραγγελία υλικού μέσω διαδανεισμού
- (A) Καθυστερημένες χρεώσεις

### Φήμη της παρεχόμενης υπηρεσίας (όσον αφορά στην εξυπηρέτηση του χρήστη)

Ο χρήστης θα επέστρεφε μόνο σε περιπτώσεις απόλυτης ανάγκης

- (X και O) στη Βιβλιοθήκη
- (X) για να δει κάποιον συγκεκριμένο υπάλληλο
- (X) για να επισκεφτεί ένα συγκεκριμένο τμήμα της Βιβλιοθήκης
- (X) Ο χρήστης ενημερώνει τους φίλους του για τις εμπειρίες του με τη Βιβλιοθήκη (θετικές ή αρνητικές)

### Παροχή Υπηρεσιών από το προσωπικό

---

Το προσωπικό εξυπηρέτησης χρηστών

- (Δ) είναι πρόθυμο να παράσχει οδηγίες για τη χρήση του OPAC κτλ.
- (+) είναι ενημερωμένο όσον αφορά στα καθήκοντά του

Τρόπος συμπεριφοράς προσωπικού

- (Δ και X) Προσιτός/καλωσόρισμα
- (Δ και X) Προσιτή γλώσσα σώματος και χαμόγελο
- (Δ και X) Ευγενικός
- (X) Κατανόηση συναισθηματικής κατάστασης του χρήστη
- (Δ και X) Το προσωπικό ανταποκρίνεται στα αιτήματα των χρηστών/ολοκλήρωση συναλλαγών
- (Δ και X) Φιλικός/ευχάριστος
- (Δ και X) Συμμετέχει ο χρήστης στη διαδικασία αναζήτησης υλικού (και δεν αγνοείται η παρουσία του)
- (Δ) Διατηρείται οπτική επαφή με το χρήστη
- (Δ) Το προσωπικό είναι πρόθυμο να αφήσει τη θέση του για να εξυπηρετήσει το χρήστη
- (X) Ικανότητα προσδιορισμού του τι ακριβώς χρειάζεται ο χρήστης

Προσωπικό Τεχνικών Υπηρεσιών

Προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση του χρήστη

- (+) Το προσωπικό Παροχής Τεχνικών Υπηρεσιών λαμβάνει υπόψη του τις συστάσεις των χρηστών

Ταχύτητα παραλαβής υλικού (ταχύτητα υποβολής παραγγελίας και ταχύτητα ολοκλήρωσης της επεξεργασίας του υλικού)

- (E) Παραλαβή νέου υλικού σε σχέση με την ημερομηνία έκδοσής του
- (O) Καταλογογράφηση υλικού
- (A) Αριθμός τεκμηρίων που έχει καθυστερήσει να καταλογογραφηθεί

---

#### Ταχύτητα παραλαβής υλικού από το χρήστη

---

- (+ και E) Οι περισσότερες ερωτήσεις απαντώνται την ίδια μέρα
  - (X) Ο χρόνος που διαθέτεται από το προσωπικό για την παροχή βοήθειας στους χρήστες είναι ικανοποιητικός (συμπεριλαμβανομένου και του χρόνου που απαιτείται για την ανταπόκριση του προσωπικού στο αίτημα του χρήστη)
  - (Δ και X) Το προσωπικό πηγαίνει μαζί με το χρήστη στο ράφι για να του υποδείξει το ζητούμενο υλικό
  - (Δ και X) Το προσωπικό ελέγχει αν ο χρήστης είναι ικανοποιημένος από την όλη διαδικασία παραλαβής του επιθυμητού υλικού
  - (Δ και X) Αν κάποιο άτομο από το προσωπικό της Βιβλιοθήκης δε μπορεί να δώσει απάντηση σε κάποιο ερώτημα του χρήστη, πηγαίνει τότε να βρει κάποιο άλλο μέλος του προσωπικού που μπορεί να βοηθήσει το χρήστη
-

### **Πίνακας 3. Στοιχεία που δεν απαιτείται να ελέγχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα**

*Η συλλογή πληροφοριών των παρακάτω συστατικών στοιχείων των υπηρεσιών θα πραγματοποιηθεί μόνο μία φορά, εκτός κι αν οι περιστάσεις απαιτούν το αντίθετο. Ωστόσο, αναγκαία θεωρείται η περιοδική ανασκόπηση των στοιχείων αυτών, προκειμένου να διαπιστωθεί ότι τίποτα δεν έχει αλλάξει.*

#### Ωράριο λειτουργίας της Βιβλιοθήκης

- Διαθέσιμο μέσω τηλεφώνου ή on-line
- Αναρτημένο στην είσοδο
- Τα απογεύματα και τα Σαββατοκύριακα
- Όλα τα τμήματα εξυπηρέτησης χρηστών λειτουργούν κανονικά, όταν η Βιβλιοθήκη είναι ανοικτή τα Σαββατοκύριακα

#### Προσωπικό

- Οι φοιτητές δεν εργάζονται μόνοι τους στα Τμήματα εξυπηρέτησης χρηστών (απαιτείται η παρουσία κάποιου βιβλιοθηκονόμου)

#### Εξοπλισμός

##### Φωτοτυπικά μηχανήματα

- Τα μηχανήματα λειτουργούν και με κάρτες και με νομίσματα;
- Οι οδηγίες χρήσης των καρτών είναι σαφής; Βρίσκονται σε εμφανές σημείο;

##### Εξοπλισμός ανάγνωσης μικροφορμών

- Είναι οι οδηγίες χρήσης τοποθετημένες σε εμφανές σημείο;
- Είναι διαθέσιμες οι οδηγίες χρήσης των microfilms;

#### Πλάνο του κτιρίου της Βιβλιοθήκης

- Σχεδιάγραμμα ορόφου διαθέσιμο στην είσοδο του κτιρίου
- Σηματοδότηση που να υποδεικνύει πού ακριβώς γίνονται αναζητήσεις στον κατάλογο, πού υποβάλλονται ερωτήσεις, πού γίνεται δανεισμός κτλ.
- Σηματοδότηση σε κάθε όροφο της Βιβλιοθήκης με ταξινομικούς αριθμούς και τα αντίστοιχα γνωστικά αντικείμενα
- Πληροφορίες στον OPAC σχετικά με το πού βρίσκεται ένα τεκμήριο μέσα στη Βιβλιοθήκη (θέση στο ράφι)
- Διαθέτονται χώροι ανάπαυσης από τη Βιβλιοθήκη

### **Στοιχεία που απαιτούνται να ελέγχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα**

*Οι πληροφορίες για τα παρακάτω στοιχεία πρέπει να συλλέγονται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Τα νέα στοιχεία που θα συλλεχθούν είναι αναγκαία να συγκρίνονται με τα παλαιότερα χρονικά.*

Εξοπλισμός – τα συγκεκριμένα στοιχεία πρέπει να καταγραφθούν στη φόρμα που παραθέτεται στη σελ.

#### Τερματικά

- Ποσοστό τερματικών που βρίσκονται σε λειτουργία
- Ποσοστό τερματικών που βρίσκονται σε κατάσταση χρήσης
- Είναι δυνατό να γίνουν εκτυπώσεις; (με την προϋπόθεση ότι υπάρχει διαθέσιμος και σε λειτουργία εκτυπωτής με χαρτί)

#### CD-ROMs

- Ποσοστό CD-ROMs που βρίσκονται σε λειτουργία
- Ποσοστό CD-ROMs που βρίσκονται σε κατάσταση χρήσης

#### Φωτοτυπικά μηχανήματα

- Ποσοστό φωτοτυπικών μηχανημάτων που βρίσκονται σε λειτουργία
- Ποσοστό φωτοτυπικών μηχανημάτων που βρίσκονται σε κατάσταση χρήσης

#### Εξοπλισμός ανάγνωσης μικροφορμών

- Ποσοστό σχετικού εξοπλισμού που βρίσκεται σε λειτουργία
- Ποσοστό σχετικού εξοπλισμού που βρίσκεται σε κατάσταση χρήσης

- 
- Είναι δυνατό να γίνουν εκτυπώσεις;
  - Εξοπλισμός εκτός λειτουργίας έχει μετακινηθεί ή τοποθετηθεί σε αυτό σχετική ένδειξη;

Περιβάλλοντας χώρος της Βιβλιοθήκης (προτείνεται η χρήση βιντεοκάμερας)

- Το κτίριο είναι καθαρό
- Οι χώροι ανάπαυσης είναι καθαροί
- Τα ράφια είναι τακτοποιημένα
- Δεν υπάρχουν εδώ κι εκεί μέσα στη Βιβλιοθήκη στοίβες βιβλίων
- Τα έπιπλα δεν είναι κατεστραμμένα ή διαλυμένα

Προσωπικό (προτείνεται κι εδώ η χρήση βιντεοκάμερας στερεωμένης στον τοίχο)

- Τα σημεία εξυπηρέτησης χρηστών διαθέτουν επαρκές προσωπικό για την εξυπηρέτησή τους
- Το προσωπικό καλωσορίζει τους χρήστες
- Το προσωπικό ανταποκρίνεται στο υποβαλλόμενο αίτημα του χρήστη
- Το προσωπικό διαθέτει τις κατάλληλες γνώσεις για την εξυπηρέτηση των χρηστών (δεν υπάρχουν μόνο φοιτητές για την εξυπηρέτηση των χρηστών)
- Το προσωπικό μεταβαίνει μαζί με το χρήστη στο ράφι για τον εντοπισμό ενός συγκεκριμένου τεκμηρίου
- Το προσωπικό ρωτά το χρήστη αν ικανοποιήθηκε από τον τρόπο εξυπηρέτησής του
- Το προσωπικό είναι διαθέσιμο ακόμη και εκτός κτιρίου, προκειμένου να εξυπηρετήσει το χρήστη και όχι μόνο στα σημεία εξυπηρέτησης χρηστών εντός της Βιβλιοθήκης
- Αν ένας φοιτητής που εκτεθεί καθήκοντα βιβλιοθηκονόμου δεν μπορεί να δώσει απάντηση σε κάποιο ερώτημα του χρήστη, τότε αναζητά κάποιον που να είναι σε θέση να δώσει την κατάλληλη πληροφορία
- Το προσωπικό είναι πρόθυμο να δώσει οδηγίες για τη χρήση του OPAC, κτλ.

Χρήστες

- Αριθμός χρηστών που περιμένουν να εξυπηρετηθούν για δανεισμό και υποβολή αιτήματος πληροφόρησης
- Υποβολή ερωτήσεων στους χρήστες που υπέβαλαν παράπονα, προκειμένου να διαπιστωθεί αν διευθετήθηκε ικανοποιητικά το αίτημά τους
- Αριθμός και είδη παραπόνων που υποβάλλονται

---

#### **Συλλογή στοιχείων σχετικών με το χρόνο ανταπόκρισης του προσωπικού στο υποβαλλόμενο αίτημα του χρήστη**

---

*Η συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις παρακάτω διαδικασίες σχετίζεται με το μέσο χρόνο που απαιτήθηκε για την ολοκλήρωση της κάθε μιας από αυτές.*

- *Διαδικασία επεξεργασίας υλικού* – μέσος όρος ημερών από ημέρα που έφτασε το υλικό στη Βιβλιοθήκη μέχρι την ημέρα που είναι διαθέσιμο για δανεισμό
  - *Επανατοποθέτηση υλικού στα ράφια* – μέσος όρος ημερών από την επιστροφή του υλικού στη Βιβλιοθήκη μέχρι και την ημέρα επανατοποθέτησής του στο κατάλληλο σημείο στο ράφι
  - *Διαδικασία διαδανεισμού* – μέσος όρος ημερών από την ημέρα υποβολής του αιτήματος του χρήστη μέχρι και την ημέρα παραλαβής του ζητούμενου υλικού από τη Βιβλιοθήκη
  - *Διαδικασία ειδοποίησης του χρήστη για την άφιξη του υλικού που ζήτησε* – μέσος όρος ημερών από την ημέρα παραλαβής του αποσταθέντος υλικού από τη Βιβλιοθήκη μέχρι την ημέρα που ειδοποιείται ο χρήστης για την άφιξη του σχετικού υλικού
  - *Διαδικασία κρατήσεων* – μέσος όρος ημερών από την ημέρα που θα γίνει η κράτηση για τα μέλη ΔΕΠ μέχρι και την ημέρα που το υλικό θα είναι διαθέσιμο στους φοιτητές προς δανεισμό (τα στοιχεία αυτά είναι αναγκαία να συλλέγονται μόνο κατά τον πρώτο μήνα κάθε εξαμήνου και την πρώτη εβδομάδα της καλοκαιρινής περιόδου)
  - *Ο εξοπλισμός δεν είναι διαθέσιμος διότι πρόκειται να επιδιορθωθεί* – μέσος όρος ημερών που απαιτείται για την επιδιόρθωση του εξοπλισμού
-

- 
- *Μη διαθέσιμα περιοδικά λόγω βιβλιοδεσίας* – μέσος όρος ημερών από την ημέρα που τα περιοδικά απομακρύνονται από τα ράφια μέχρι και την ημέρα που θα επανατοποθετηθούν δεμένα στα ράφια
  - *Ανταπόκριση του προσωπικό στα παράπονα των χρηστών* – μέσος χρόνος ανταπόκρισης του προσωπικού σε υποβαλλόμενο παράπονο χρήστη
  - *Διευθέτηση παραπόνων* – μέσος χρόνος που απαιτείται για τη διευθέτηση των παραπόνων των χρηστών



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2**



2.

.

( ) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

= = = =

( )				



4.

XΔ-POMσ.

	HΨ 1	HΨ 2	HΨ 3	HΨ 4	HΨ 5	HΨ 6
XΔ-POMσ						

5.

.

	1	2	3	4	5	6

Χρονική περίοδος που καλύπτεται \_\_\_\_\_

### Τηλεφωνικές διαλέξεις

Αριθμός τηλεφωνικών κλήσεων για τον OPAC \_\_\_\_\_

Αριθμός τηλεφωνικών κλήσεων για τα τμήματα εξυπηρέτησης  
χρηστών \_\_\_\_\_

### Δυσλειτουργία εξοπλισμού

#### Κατάσταση OPAC

Αριθμός ημερών που το σύστημα υπολειπούνσε \_\_\_\_\_  
Ποσοστό υπολειτουργίας του συστήματος σε σχέση με το συνολικό χρόνο λειτουργίας του \_\_\_\_\_  
Αριθμός τερματικών για πρόσβαση στον OPAC \_\_\_\_\_  
Αριθμός ημερών που τα σχετικά τερματικά δε λειτουργούσαν \_\_\_\_\_  
Ποσοστό υπολειτουργίας τερματικών σε σχέση με το συνολικό χρόνο λειτουργίας τους \_\_\_\_\_

#### Κατάσταση CD-ROMs

Αριθμός σταθμών εργασίας για τη χρήση των CD-ROMs \_\_\_\_\_  
Αριθμός ημερών που οι σταθμοί εργασίας ήταν εκτός λειτουργίας \_\_\_\_\_  
Ποσοστό υπολειτουργίας των σχετικών σταθμών εργασίας σε σχέση με το συνολικό χρόνο  
λειτουργίας τους \_\_\_\_\_

#### Εκτυπωτές για δημόσια χρήση

Αριθμός εκτυπωτών για δημόσια χρήση \_\_\_\_\_  
Αριθμός ημερών που οι εκτυπωτές δε λειτουργούσαν \_\_\_\_\_  
Ποσοστό υπολειτουργίας εκτυπωτών σε σχέση με το συνολικό χρόνο λειτουργίας τους \_\_\_\_\_

#### Φωτοτυπικά μηχανήματα

Αριθμός φωτοτυπικών μηχανημάτων \_\_\_\_\_  
Αριθμός ημερών που κάποιο από τα φωτοτυπικά δε λειτουργούσε \_\_\_\_\_  
Ποσοστό υπολειτουργίας φωτοτυπικών σε σχέση με το συνολικό χρόνο λειτουργίας τους \_\_\_\_\_

#### Εξοπλισμός ανάγνωσης μικροφωριών

Αριθμός σχετικών μηχανημάτων \_\_\_\_\_  
Αριθμός ημερών που τα σχετικά μηχανήματα βρίσκονται εκτός λειτουργίας \_\_\_\_\_  
Ποσοστό υπολειτουργίας του συγκεκριμένου εξοπλισμού σε σχέση με το συνολικό χρόνο  
λειτουργίας του \_\_\_\_\_

### Συγκεντρωτική καταγραφή των εντυπώσεων του προσωπικού

Σημειώστε τον αριθμό των απαντήσεων που δόθηκαν  
για κάθε περίπτωση

Φυσικό περιβάλλον Βιβλιοθήκης (Χρήση φωτογραφιών ή βιντεοταινιών)	E	I	B
Το επίπεδο θορύβου είναι χαμηλό			
Το κτίριο είναι καθαρό			
Οι χώροι ανάπαυσης είναι καθαροί			
Τα ράφια είναι τακτοποιημένα			
Το υλικό είναι σωστά τακτοποιημένο στα ράφια			
Τα βιβλία είναι τοποθετημένα στα ράφια και όχι σκορπισμένα			
Τα έπιπλα δεν είναι χαλασμένα ή κατεστραμμένα			
Χώροι για ή ήσυχη μελέτη είναι διαθέσιμοι			

Συμπεριφορά του προσωπικού (χρήση βιντεοταινιών) | E | I | B |

Προσιτός/καλωσόρισμα			
Χρήση κατάλληλης γλώσσας σώματος –χαμόγελο			
Ευγενικός			
Πρόθυμος να παρέχει οδηγίες χρήσης του OPAC, κτλ.			
Ανταποκρίνεται στο αίτημα του χρήστη			
Φιλικός/ευχάριστος			
Προωθείται η συμμετοχή του χρήστη στη διαδικασία αναζήτησης υλικού			
Διατηρείται οπτική επαφή			
Προθυμία εγκατάλειψης του γραφείου με σκοπό την άμεση εξυπηρέτηση του χρήστη			
Υποβολή ερωτήσεων στο χρήστη με σκοπό να ελεγχθεί ο βαθμός ικανοποίησής του από τον τρόπο εξυπηρέτησής του			

#### Ανάλυση διαδικασιών αναζήτησης στον OPAC

	Αριθμός	
Αναζήτηση με βάση το συγγραφέα		
Αναζήτηση με βάση τον τίτλο		
Αναζήτηση με βάση το θέμα		
Αναζήτηση με τη βοήθεια λέξης-κλειδί (λέξεων-κλειδιά)		
Αναζήτηση με άλλον τρόπο		
Αριθμός αναζητήσεων στον OPAC μέσω Internet		

#### Χρόνος ανταπόκρισης

	Ημέρες
Μέσος αριθμός ημερών επανατοποθέτησης του υλικού στα ράφια	
Μέσος αριθμός ημερών για την αποστολή ενός αιτήματος διαδανεισμού	
Ποσοστό χρηστών που ειδοποιήθηκαν την ίδια ημέρα άφιξης του ζητούμενου υλικού μέσω της υπηρεσίας διαδανεισμού	
Μέσος αριθμός ημερών για την πραγματοποίηση κρατήσεων	
Μέσος αριθμός ημερών που απαιτούνται για τη βιβλιοδεσία των περιοδικών	
Μέσος αριθμός ημερών που απαιτούνται για την τοποθέτηση του νέου υλικού στα ράφια	

#### Παράπονα

Αριθμός παραπόνων που υποβλήθηκαν κατά τη διάρκεια των 12 προηγούμενων μηνών  
Αριθμός περιστατικών σχετικά με την ασφάλεια/κλοπή/παρενόχληση που σημειώθηκαν κατά τη διάρκεια των 12 προηγούμενων μηνών

#### Κόστος παροχής υπηρεσιών

Χρέωση ανά φωτοτυπημένη σελίδα  
Χρέωση για ικανοποίηση ενός αιτήματος διαδανεισμού (από τη Βιβλιοθήκη στο χρήστη)  
Καθυστερημένες χρεώσεις ανά ημέρα  
Χρεώσεις για απολεσθέντα/κατεστραμμένα τεκμήρια



### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3**

Το ερωτηματολόγιο περιέχει 10 ερωτήσεις. Θα το εκτιμούσαμε δεόντως αν αφιερώνετε λίγο χρόνο στη συμπλήρωσή του. Σκοπός του ερωτηματολογίου αυτού είναι η συγκέντρωση πληροφοριών σχετικών με τις εμπειρίες σας και τις πεποιθήσεις σας, ώστε να κατανοήσουμε καλύτερα πώς οι Βιβλιοθήκες μπορούν να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους.

1. ( ) ;

2. ( ) ; ( , )

.  
. .  
. .

3. ( , )  
1 2 3 4 5

4. 1 2 3 4 5

1 2 3 4 5  
1 2 3 4 5

1 2 3 4 5  
1 2 3 4 5

5. 4 ;

6. ;
7. ;
8. ( ) .
9. . . . .
10. ;
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 2

Θα σας παρακαλούσαμε να μοιραστείτε μαζί μας τις απόψεις σας για το πόσο σημαντικές είναι σε εσάς ως χρήστες αυτής της Βιβλιοθήκης οι παρεχόμενες υπηρεσίες. Βάλτε σε κύκλο τον αριθμό που αντιπροσωπεύει για σας το βαθμό σπουδαιότητας ξεκινώντας από το *1 Καμία σπουδαιότητα* έως και το *5 Πολύ μεγάλη σπουδαιότητα*.

- |    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1. | ; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4.	.	1	2	3	4	5
5.	, .	1	2	3	4	5
6.	, .	1	2	3	4	5
7.	.	1	2	3	4	5
8.	.	1	2	3	4	5
9.	.	1	2	3	4	5
10.	.	1	2	3	4	5
11.	.	1	2	3	4	5
12.	.	1	2	3	4	5
13.	.	1	2	3	4	5
14.	, .	1	2	3	4	5
15.	.	1	2	3	4	5
16.	, , , .	1	2	3	4	5
17.	.	1	2	3	4	5
18.	( ) .	1	2	3	4	5
19.	, .	1	2	3	4	5
20.	.	1	2	3	4	5
21.	.	1	2	3	4	5
22.	.	1	2	3	4	5

23.

1 2 3 4 5

24.

1 2 3 4 5

( ) \_\_\_\_\_

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Berinstein, Paula, *"Communicating with Library Users: A self-Study Program"*. Washington, D.C.: special Libraries Association, 1995.
2. Bernard, Susan B., "Implementing Total Quality Management: A Model fro Research Libraries". *Journal of Library Administration*, vol 18, no 1 (1993), 57-70.
3. Berry, Leonard L., Davis R. Bennett, & Carter W. Brown, *"Service Quality: A Profit Strategy for Financial Institutions"*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1989.
4. Boyce, Bert R., Charles T. Meadow, & Donald H. Kraft, *Measurement in information Science*. San Diego, CA: Academic Press, 1994.
5. Brassard, M., *"The Memory Jogger Plus+"*. Methuen, MA: GOAL/QPC, 1989.
6. Brockman, John R., *"Just another management fad? The implications of TQM for library and information services"*. Aslibs Proceedings, vol 44, no 7-8 (July-August), 1992.
7. Butcher, Karyle S., "Total Quality Management: The Oregon State University Library's Experience". *Journal of Library Administration*, vol. 18, no. 1-2 (1993), 45-56.
8. Calvert, Philip J. & Hernon, Peter, "Surveying Service Quality within University Libraries". *Journal of Academic Librarianship*, vol 23, no 5 (Sep 1997), 408-415.
9. Capezio, Peter & Morehouse, Debra, *"Taking the mystery out of TQM: A practical guide to Total Quality Management"*. 2<sup>nd</sup> edn. Franklin Lakes, NJ: Career Press, 1995.
10. Childers, Thomas A. & Nancy A. Van House, *"What's Good? Describing Your Public Library's Effectiveness"*. Chicago: American Library Association, 1993.
11. Clack, M. E., "Organizational development and TQM: The Harvard College Library's experience". *Journal of Library Administration*, vol 18, no 1-2 (1993), 29-43.
12. Clark, Mary Elizabeth, "Values, A Process of Discovery: The Harvard College Library's Organizational Values Process". *Library Administration & Management*. Vol 9 (Summer 1995), 145-152.
13. Cronin, J. Joseph, Jr. & Steven A. Taylor, "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, vol 56, no 3 (July 1992), 55-68.
14. Deming, W. Edwards, *"Out of the crisis"*, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982.
15. DiPrimio, Anthony, *"Quality Assurance in Service Organizations"*. Randnor, PA:Chilton, 1987.
16. Disend, Jeffrey E., *"How to provide excellent service in any Organization"*. Randnor, PA: Chilton Book Co., 1991.
17. Drake, Miriam A. & Stuart, Crit. "TQM in research libraries", *Special Libraries*, vol 83, no 3 (Summer 1993).
18. Drott, M. Carl, *Dr Drott's Random Sampler: Using the Computer as a Tool for Library Management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1993.
19. Duncan, William L. & Lufting & Warren International, *Total Quality: Key terms & concepts*. New York: American Management Association, 1995.

20. Edwards, Susan, & Mairéad Browne, "Quality in Information Services: Do Users and Librarians Differ in their Expectations?", *Library & Information Science Research*, vol 17 (1995), 163-182.
21. Elliot, Kevin M., "A comparison of Alternative Measures of service quality", *Journal of customer services in Marketing & Management*, vol 1 (1994), 31-42.
22. Feigenbaum, Armand, "*Total Quality Control*" (third edition), McGraw Hill, NY, 1986
23. Glazier, Jack D. & Ronald R. Powell, ed "*Qualitative research in Information Management*". Littleton, CO: Libraries Unlimited, 1992.
24. Glogowski, MaryRuth Phelps, "*Academic Libraries and Training*". Greenwich, CT: JAI Press, 1994.
25. Grönroos, Christian, "A service quality model and its marketing implications", *European Journal of Marketing*, vol 18 (1984), 36-44.
26. Gwen, Arthur, "Customer-service training in Academic Libraries", *Journal of Academic Librarianship*, vol 20 (September 1994), 219-222.
27. Hardesty, Larry, Jamie Hastreiter, & David Henderson. "*Mission statements for College Libraries*". Chicago: American Library Association, College Libraries Section, College Library Information Packet Committee, 1985.
28. Harrington-Mackin, Deborah, "*The team building tool kit*". New York: American Management Association, 1994.
29. Hayes, Robert M., "*Strategic Management for Academic Libraries: A handbook*". Westport, CT: Greenwood Press, 1993.
30. Herson, Peter & Altman, Ellen, "*Service Quality in Academic Libraries*", Ablex Publishing Corporation, Norwood, New Jersey, 1995.
31. Herson, Peter & Charles R. McClure, "*Evaluation and Library Decision Making*". Norwood, NJ: Ablex, 1990.
32. Herson, Peter & Ellen Altman. "Misconduct in Academic Research: Its implications for the service quality provided by University Libraries", *Journal of Academic Librarianship*, vol 21 (January 1995), 27-38.
33. Herson, Peter & Nitecki, Danuta A. & Altman, Ellen, „Service Quality and Customer Satisfaction: An assessment and Future Directions. *Journal of Academic Librarianship*, vol 25, no 1 (Jan 1999), 9-17.
34. Hodgetts, Richard M., "*Implementing TQM in small and medium-sized organizations: A step-by-step guide*". New York: American Management Association, 1996.
35. Ishikawa, Kaoru, "*Guide to Quality Control*", Asian Productivity Organisation, Tokyo, 1976.
36. Ishikawa, Kaoru, "*What is Total Quality Control? The Japanese Way*". Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985.
37. Johannsen Gustan Carl., "Quality Management principles and methods in Library and Information Science: theory and practice". *Encyclopedia of library and Information Science*, vol 56, 318-352.

38. Johnson, Diane Tobin, "Focus on the Library Customer: Revelation, Revolution, or Redundancy?", *Library Trends*, vol 43 (Winter 1995), 318-325.
39. Juran, Joseph, Gryna, Frank and Bingham, R. S. (eds), "*Quality Control Handbook*" (third edition), McGraw Hill, NY, 1979.
40. Juran, Joseph, "*Juran on Planning for Quality*", The Free Press, 1988.
41. Jurow, Susan and Barnard, Susan B., "Introduction: TQM Fundamentals and Overview of Contents". *Journal of Library Administration*, vol. 18, no. 1-2 (1993), 1-13.
42. Jurow, Susan, "Tools for measuring and improving Performance". *Journal of Library Administration*, vol. 18, no. 1-2 (1993), 113-126.
43. Loney, Tim and Bellefontaine, Arnie, "TQM Training: The Library Service Challenge". *Journal of Administration*, vol. 18, no. 1-2 (1993), 85-95.
44. Mackey, T. & Mackey, K., "Think quality! The Deming approach does work in libraries". *Library Journal*, vol 117, no 9 (1992), 57-61.
45. Masters, Denise, G., "Total Quality Management in Libraries", *ERIC DIGESTS in Full Text*.
46. McDonald, Joseph A. & Lynda B. Micikas, "*Academic Libraries: The dimensions of their effectiveness*". Westport, CT: Greenwood Press, 1994.
47. Meyer, Richard, "Focusing Library Vision on education outcomes", *College & Research Libraries News*, vol 56 (May 1995), 335-337.
48. Middleton, Cheryl, "Evolution of Peer Evaluation of Library Instruction at Oregon State University Libraries". *Portal: Libraries and the Academy*, vol. 2, no. 1 (Jan 2002), 69-78.
49. Millson-Martula, Christopher & Menon, Vanaja, "Customer Expectations: Concepts and Reality for Academic Library Services". *College & Research Libraries*, vol 56, no 1 (Jan 1995), 33-47.
50. Moran, J.W., Talbot and R.M. Benson, "*A Guide to Graphical Problem-Solving Processes*". Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1990.
51. Nadler, David A. & Michael L. Tushman, "A Congruence Model for organizational assessment", *Organizational Assessment*, edited by Edward E. Lawler III, David A. Nadler, & Cortandlt Cammann. New York: Wiley, 1980, 261-278.
52. Nitecki, Canuta A. & Herson, Peter. "Measuring Service Quality at Yale University's Libraries". *Journal of Academic Librarianship*, vol 26, no 4 (Jul 2000), 259-273.
53. Oakland, John S., Peter Morris, "*TQM: a Pictorial Guide for Managers*". Oxford: Butterworth-Heinemann.
54. Orenstein, David, "Developing Quality Mangers and Quality Management: The Challenge to Leadership in library Organizations". *Library Administration and Management*, vol 13, no 1 (Win 1999), 44-51.
55. Orr, R.M., "Measuring the goodness of Library Services: A general framework for considering qualitative measures", *journal of Documentation*, vol 29 (1971), 315-332.
56. Powell, Ronard R., "Impact assessment of University Libraries: A consideration of issues and research methodologies", *Library & Information Science Research*, vol 14 (1992), 245-257.



57. Pritchard, Sarah M. "Determining Quality in Academic Libraries". *Library Trends*, vol. 44, no. 3 (Win. 1996), 572-594.
58. Quinn, Brian, "Adapting Service Quality concepts to Academic Libraries". *Journal of Academic Librarianship*, vol 23, no 5 (Sep 1997), 359-369.
59. Reeves, Carol A. & David A. Bednar, "Defining Quality: Alternatives and Implications", *Academy of Management Review*, vol 19 (July 1994), 419-445.
60. Riggs, E. Donalds, "Managing Quality: TQM in Libraries". *Library Administration & Management*, vol 7, no 2 (Spring 1993), 73-78.
61. Schneier, Craig Eric and others, "How to construct a successful Performance Appraisal System". *Training and Development Journal*, vol 40, no 4 (Apr 1986), 38-42.
62. Scholtes, P.R., *"The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality"*, WI:Joiner Associates, 1988.
63. Shaughnessy, Thomas W., "Achieving peak performance in Academic Libraries", *Journal of Academic Librarianship*, vol 21 (May 1995), 155-157.
64. Sirkin, Arlene Farber., "Customer Service: Another side of TQM". *Journal for Library Administration*, vol. 18, no. 1-2 (1993), 71-83.
65. St. Clair, Guy., *"Customer Service in the Information Environment"*. London, England: Bowker Sauer, 1993.
66. St. Clair, Guy., *"Total Quality Management in Information Services"*. Bowker-Sauer, 1997.
67. Stafford, Marla R. "A normative model for improving services quality", *Journal of customer services in marketing & management*, vol 1 (1994), 13-30.
68. Toweler, F. C., "Problem Solving Teams in a Total Quality Management Environment", *Journal of Library Administration*, vol 18, no 1-2 (1993), 97-112.
69. Van House, Nancy A., Beth T. Weil, & Charles R. McClure, *"Measuring Academic Library Performance: A practical approach"*. Chicago: American Library Association, 1990.
70. Walters, Suzanne, *"Customer Service: A how-to-do-it manual for Librarians"*. New York: Neal-Schuman, 1994.
71. Williams, Richard L., *"Essentials of Total Quality Management"*. New York: American Management Association, 1994.
72. Williamson, Vicki & Exon, F. C. A., "The Quality Movement in Australian University Libraries". *Library Trends*, vol. 44, no 3 (Win 1996), 526-544.
73. Wilson, Patrick, "Unused Relevant Information in Research and Development". *Journal of the American Society for Information Science*, vol 46 (1995), 45-51.
74. Zeithaml, Valarie A., Parasuraman, A. and Berry, Leonard L., "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research", *Journal of Marketing*, vol 58, no 1 (January), 1994.
75. Zeithaml, Valerie, A. Parasuraman and L. Berry, *"Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations"*, New York: The Free Press, 1990.
76. Μονάδα Ολικής Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (ΜΟΠΑΒ), «Οδηγός 2: Οδηγός Αποτίμησης Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών», 1999.