

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ: ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ, ΤΑ ΟΦΕΛΗ & ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Δεληόγλου Χριστίνα

*Βιβλιοθήκη Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Βιβλιοθηκονόμος MSc, MBA,
Πατησίων 76, 10434 Αθήνα, cid@aub.gr*

Παναγοπούλου Θηρεσία, Πέτσας Δημήτριος

*Βιβλιοθήκη Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Βιβλιοθηκονόμος MSc, Πατησίων
76, 10434 Αθήνα, terpa@aub.gr, dimitris@aub.gr*

Περίληψη

Στις μέρες μας η ποιότητα αποτελεί αντικείμενο έντονης επιστημονικής διερεύνησης στο χώρο των βιβλιοθηκών και των υπηρεσιών πληροφόρησης. Οι βιβλιοθήκες πάντα επιθυμούσαν να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες στους χρήστες τους. Σήμερα οι προκλήσεις με τις οποίες βρίσκονται αντιμέτωπες και οι αυξανόμενες απαιτήσεις των χρηστών αποτελούν την κινητήρια δύναμη που τις ωθεί στη διοίκηση ποιότητας ώστε να επιτευχθεί και να διασφαλιστεί η παροχή των βέλτιστων υπηρεσιών.

Επικρατεί η άποψη ότι η υιοθέτηση ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) μπορεί να συνεισφέρει τα μέγιστα στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την ικανοποίηση των χρηστών ωστόσο η εφαρμογή της συχνά παρουσιάζει δυσκολίες και συναντά εμπόδια λόγω των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζουν οι βιβλιοθήκες.

Προκειμένου οι βιβλιοθήκες να εφαρμόσουν με επιτυχία ένα σύστημα ΔΟΠ κρίνεται σκόπιμη η απόλυτη δέσμευση της διοίκησης στις πρακτικές της. Βέβαια η υιοθέτηση ενός συστήματος ΔΟΠ σε μια βιβλιοθήκη δε σημαίνει πως αυτομάτως τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχει γίνονται περισσότερο ποιοτικά, σημαίνει ότι ο οργανισμός θέτει στόχους ποιότητας, παρακολουθεί τις απαιτήσεις και την ικανοποίηση των χρηστών και υλοποιεί κύκλους συνεχούς βελτίωσης. Συνεπώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του οργανισμού βελτιώνονται συνεχώς. Αυτό όμως δεν συμβαίνει άμεσα με την εγκατάσταση του συστήματος ΔΟΠ αλλά σε βάθος χρόνου.

Μια παράμετρος της ΔΟΠ που θα μας απασχολήσει, και για την οποία δεν γίνεται συχνά λόγος από τους επαγγελματίες του χώρου, είναι το κόστος της ποιότητας. Όταν αναφερόμαστε στο κόστος της ποιότητας εννοούμε όχι μόνο το κόστος εφαρμογής συστημάτων ποιότητας αλλά και το κόστος που

προκύπτει από την έλλειψή τους. Η απουσία συστήματος ΔΟΠ σε έναν οργανισμό έχει αποδειχθεί πως κοστίζει περισσότερο απ' ότι κοστίζει η εφαρμογή του. Το κόστος ποιότητας βοηθάει τη διοίκηση να αντιληφθεί την κρισιμότητα των προβλημάτων ποιότητας οπότε και να σχεδιάσει ενέργειες για τον περιορισμό τους.

Η παρούσα εισήγηση ξεκινά με μια εισαγωγή στο θέμα της ΔΟΠ στις Βιβλιοθήκες και παρατίθενται τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι βιβλιοθήκες από την υιοθέτηση διοικητικών συστημάτων αυτού του είδους. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι ανασταλτικοί παράγοντες εφαρμογής συστημάτων ΔΟΠ και τέλος ακολουθεί μια προσέγγιση του κόστους της ποιότητας στις Βιβλιοθήκες.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Βιβλιοθήκες, Κόστος Ποιότητας

Abstract

Nowadays, quality is a subject of intense scientific investigation in the sector of librarianship and information services. Libraries always wanted to provide qualitative services to their users. The challenges libraries face today in addition to increasing users' requirements, result in the need for application of quality management in libraries.

It is believed that the application of a Total Quality Management (TQM) system in libraries helps these organizations to meet successfully their users needs. However, the application of TQM often comes across difficulties and obstacles that result from the special characteristics of libraries. Generally speaking, the successful application of a TQM system mostly depends on the total commitment of the organization to the practices of TQM. The application of a TQM system in a library does not ensure that the services provided to the users will directly become more qualitative. It ensures that the organization, sets objectives about the quality of its services, monitors the users' requirements and needs, and applies continuous improvement practices. The application of those practices result in the progressive improvement of products and services of the organization.

A very important parameter of TQM is the quality cost. Referring to quality cost we don't only mean the cost of applying a quality system but also the cost deriving from its absence. Lack of a TQM system in an organization has been proved more costly than its application. The quality cost gives to a library manager the opportunity to have a perfect understanding of the quality related problems. That piece of information enables him to design practices that will reduce the problem. In other words, the quality cost is a key element to set organization objectives.

This paper starts with an introduction about the application and benefits of TQM in libraries and information services. It reviews the difficulties and obstacles libraries face when implementing TQM and looks into the quality cost in the library sector.

Keywords: Total quality management, libraries, quality cost

1. Εισαγωγή

Οι Βιβλιοθήκες πάντα προσπαθούσαν να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες στους χρήστες τους. Στο παρελθόν η αξιοποίηση περισσότερων πόρων, η πρόσκτηση περισσότερων βιβλίων και η μεταστέγαση σε μεγαλύτερους χώρους συνιστούσαν την ποιότητα. Στο νέο πληροφοριακό περιβάλλον το ενδιαφέρον του κέντρου πληροφόρησης μετατοπίζεται από την απόκτηση και την οργάνωση των πληροφοριών, στον αποδέκτη των υπηρεσιών πληροφόρησης και τις πληροφοριακές του ανάγκες, ενώ η ποιότητα ορίζεται από τον ίδιο τον χρήστη ο οποίος καθορίζει τα χαρακτηριστικά της. Ο βιβλιοθηκονόμος δεν μπορεί να είναι αυτός που απλά κατευθύνει προς την πληροφορία αλλά εκείνος που βοηθά στο να προσδιορισθεί η πληροφοριακή ανάγκη του χρήστη και προσφέρει πληροφόρηση για την κάλυψη αυτής της ανάγκης. Για να καταφέρει η σύγχρονη Βιβλιοθήκη να ανταποκριθεί με επιτυχία σε αυτό το ρόλο, αναζητά διαρκώς νέες διοικητικές τεχνικές και διαδικασίες που θα τη φέρουν πιο κοντά στην ποιότητα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μια διοικητική φιλοσοφία που βασίζεται στις ανθρώπινες δυνατότητες, στην ομαδική εργασία, στη συγκέντρωση δεδομένων και στη στατιστική ανάλυση, στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό και στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών. Πιστεύει στη σπουδαιότητα που έχει ο παράγων άνθρωπος, απαιτεί την προσπάθεια και τη συμμετοχή όλων των ατόμων, την αποδοχή κοινού οράματος και σκοπών και τη χρησιμοποίηση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων τα οποία προσδιορίζουν το πόσο καλά ένα σύστημα ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μελών μέσα και έξω από έναν οργανισμό.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ σε μια βιβλιοθήκη καθιστά σαφές στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού πως η ποιότητα είναι αναπόσπαστο μέρος της «ζωής» της Βιβλιοθήκης και δεν περιορίζεται στις επιμέρους δραστηριότητες και τμήματα. Επιπροσθέτως, καθίσταται αντιληπτό πως η κάθε δαπάνη είναι άμεσα συσχετιζόμενη με την ποιότητα των υπηρεσιών της και απουπώνει την επίδραση που έχει κάθε εργασία σε όλα τα τμήματα του οργανισμού και στις υπηρεσίες που παρέχονται στον τελικό χρήστη.

2. Οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ στις βιβλιοθήκες

Παρακάτω θα προσπαθήσουμε να σκιαγραφήσουμε το πόσο επωφελής είναι η ΔΟΠ για τις βιβλιοθήκες παραθέτοντας τους βασικούς λόγους για τους οποίους μία βιβλιοθήκη έχει να ωφεληθεί από την εφαρμογή της.

2.1 Επικέντρωση στους χρήστες και αντιμετώπιση του ανταγωνισμού

Η διάδοση της πληροφορίας με τον τρόπο που θα ήθελε ο χρήστης είναι ο προφανής λόγος εφαρμογής της ΔΟΠ. Η πληροφορία αποκτά αξία με τη χρήση της. Ως εκ τούτου, η κατανόηση των επιθυμιών των χρηστών οδηγεί στην οργάνωση της πληροφορίας με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι διαθέσιμη σε όσο το δυνατόν ευρύτερο κοινό και όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Επιπλέον, όπως οι Griffiths και King (1991,

p.17) έχουν επισημάνει, «ο χρόνος που διαθέτουν οι χρήστες για να έλθουν μέχρι τη βιβλιοθήκη και να λάβουν τελικά την πληροφόρηση που τους ενδιαφέρει είναι το τίμημα που πληρώνουν για τη χρήση των βιβλιοθηκών. Όσο περισσότερο καλούνται να πληρώσουν, αναφορικά με το χρόνο, τόσο πιο απρόθυμοι είναι να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες της». Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα πρέπει να διακρίνονται από ποιότητα ώστε να καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες των χρηστών και να μην τους αφήνουν περιθώριο να στραφούν σε ανταγωνιστές. Με άλλα λόγια, ο ικανοποιημένος χρήστης είναι η καλύτερη διαφήμιση για τη βιβλιοθήκη.

2.2 Ενδυνάμωση προσωπικού

Το προφίλ του νέου βιβλιοθηκονόμου αλλάζει. Η συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι ένα από τα βασικά συστατικά επιτυχίας στην αναζήτηση της ποιότητας. Η εκπαίδευση όλου του προσωπικού αφορά τόσο σε θέματα κατανόησης της έννοιας της ποιότητας και της εφαρμογής της, κατάρτιση σε θέματα νέων τεχνολογιών και εξελίξεων του κλάδου της βιβλιοθηκονομίας, όσο και θέματα συμπεριφοράς. Κατά την εκπαίδευση των υπαλλήλων πρέπει να ενθαρρύνεται η τάση τους να κάνουν ερωτήσεις, και να αναζητούν διευκρινήσεις από την διοίκηση σχετικά με τις απαιτήσεις του ρόλου που καλούνται να διεκπεραιώσουν όποτε το χρειάζονται.

Η εκπαίδευση δεν αυξάνει μόνο την επάρκεια ικανοτήτων αλλά και την αυτοπεποίθηση τους, με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Επίσης μαθαίνουν πώς να χειρίζονται δύσκολες καταστάσεις και να είναι περισσότερο ευέλικτοι, ικανοποιώντας τις απαιτήσεις χωρίς απαραίτητα να καταστρατηγούνται οι κανόνες της βιβλιοθήκης. Πρέπει όμως να είναι μία συνεχής διαδικασία γιατί μόνο έτσι θα υπάρχει συνεχής βελτίωση, προσωπική ανάπτυξη και δυνατότητα πραγματοποίησης καινοτομικών αλλαγών.

2.3 Αύξηση συμμετοχής του προσωπικού και ικανοποίηση από την εργασία

Η επάρκεια ικανοτήτων σε συνδυασμό με τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων στις συναλλαγές με το κοινό ή σχετικά με τις αποφάσεις που λαμβάνονται για τη βελτίωση του τμήματος ή σε οποιαδήποτε περιοχή ο διευθυντής επιθυμεί τη συμμετοχή του προσωπικού, αυξάνει συνήθως την ικανοποίηση από την εργασία, αρκεί να έχουν προκαθοριστεί οι ρόλοι μέσα σε κάθε διαδικασία. Η συνεργασία διευθυντή και προσωπικού στην στοχοθεσία, στη λήψη αποφάσεων και στη λύση προβλημάτων είναι η καλύτερη εκπαίδευση, χωρίς όμως να υποτιμάται η αξία της τακτικής εκπαίδευσης. Από τη στιγμή που το προσωπικό εκπαιδεύεται να θέτει πραγματοποιήσιμους στόχους και ενθαρρύνεται από το αποτέλεσμα, η αυτοπεποίθηση αυξάνει όπως και η διάθεση για συμμετοχή.

Ένα άτομο που αισθάνεται ικανοποίηση από την εργασία του, επιθυμεί να παραμείνει σε αυτή και επομένως προσπαθεί να βελτιώνεται και να αναπτύσσεται. Όταν στο περιβάλλον εργασίας εφαρμόζονται οι βασικές αρχές της ΔΟΠ τότε τα άτομα λαμβάνουν μακροπρόθεσμη ικανοποίηση φέρνοντας σε πέρας καθήκοντα τα οποία έχουν νόημα για τα ίδια, αναγνωρίζεται η εργασία τους, έχουν προσωπική υπευθυνότητα και ευκαιρίες για εξέλιξη. Αυτοί οι παράγοντες συνδέονται άμεσα με τις διαδικασίες πραγματοποίησης της εργασίας τους και σε αυτούς οφείλεται η επιτυχία ή αποτυχία όλου του συστήματος. Αυτό ισχύει ακόμη και αν δεν υπάρχει μέσα στον οργανισμό σύστημα οικονομικών ανταποδόσεων σχετικό με την παραγωγικότητα των ατόμων. Δεν είναι απαραίτητη η βελτίωση του συστήματος μέσα από ένα εξωτερικό σύστημα παρακίνησης όπως είναι η αύξηση των οικονομικών απολαβών. Το εξωτερικό σύστημα παρακίνησης οδηγεί τα άτομα στο να

διευθύνουν τους άλλους, να προστατεύουν αυτό το οποίο κατέχουν ακόμη και σαμποτάροντας την εργασία άλλων, να ανταγωνίζονται παρά να συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους, να επιδιώκουν το προσωπικό κέρδος.

Μόνο τα άτομα που παρακινούνται εσωτερικά μπορούν να βελτιώσουν το σύστημα στο οποίο εργάζονται και σε αυτό στοχεύει η ΔΟΠ. Τα άτομα επιθυμούν να είναι περήφανα γι' αυτό που κάνουν και απεχθάνονται τις κακές διαπροσωπικές σχέσεις και τις κακές συνθήκες εργασίας. Η βελτιστοποίηση του συστήματος επιτυγχάνεται καλύτερα μέσα σε κλίμα σεβασμού και συνεργασίας και ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την δημιουργία αυτού του κλίματος. Όταν τα άτομα πεισθούν ότι αυτό που κάνουν έχει αξία τότε γίνονται και παραγωγικότερα.

2.4 Υπευθυνότητα στην ανάληψη καθηκόντων

Μια ακόμη πλευρά της ενδυνάμωσης του προσωπικού αφορά την ευθύνη που αναλαμβάνει ο υπάλληλος για τις πράξεις του. Με την εφαρμογή των κανόνων της ολικής ποιότητας, το ζητούμενο είναι να λαμβάνει ο χρήστης την πληροφορία που ψάχνει έπειτα από μία επίσκεψή του στη βιβλιοθήκη. Ο υπάλληλος οφείλει να τεκμηριώνει το πόσο καλή ήταν κάθε συναλλαγή και αν έγινε οτιδήποτε ήταν εφικτό για να βοηθηθεί ο χρήστης. Με αυτό τον τρόπο καλλιεργείται αίσθημα ευθύνης στο κάθε μέλος του ανθρώπινου δυναμικού.

2.5 Συνεργασία του προσωπικού και ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών

Εδώ θα θέλαμε να επισημάνουμε με την αξία δύο παραγόντων που ενδυναμώνουν το προσωπικό και προσδίδουν υπευθυνότητα:

- α) ο ρόλος των ομάδων εργασίας
- β) ο ρόλος των μεντόρων ως παράγοντας ανάπτυξης προσωπικού.

Μία από τις βασικές αρχές στην ΔΟΠ σε έναν οργανισμό υπηρεσιών είναι η καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, η ομαδική εργασία αλλά και η ανοικτή επικοινωνία μεταξύ τους. Επειδή τα άτομα μέσα σε μία ομάδα αλληλοεξαρτώνται, οφείλουν να αναπτύξουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη, την συνεργασία, τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι νέοι υπάλληλοι αναπτύσσουν μία φιλοσοφία προσανατολισμένη προς την ποιότητα αν «καθίσουν» μαζί με κάποιον παλαιότερο ο οποίος θα αναλάβει να τους μεταδώσει τον ενθουσιασμό και την δέσμευση που απαιτείται προκειμένου να ανταποκριθούν και εκείνοι στο περιβάλλον που είναι προσανατολισμένο στις ανάγκες του χρήστη και τις ποιοτικές υπηρεσίες. Για αυτό το ρόλο θα πρέπει να επιστρατευτούν εκείνοι οι υπάλληλοι που ανταποκρίνονται καλύτερα σε αυτή τη δέσμευση.

2.6 Διατμηματική συνεργασία και επικοινωνία της πληροφορίας που παράγεται στον οργανισμό

Θα πρέπει να αναγνωριστεί σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης, η σημασία της επικοινωνίας ανάμεσα στα τμήματα του οργανισμού. Μπορεί να προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με την πρόσβαση στην πληροφορία που παράγεται εντός του οργανισμού, και να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων του παρόλο που οι στόχοι της βιβλιοθήκης ενδεχομένως να διαφοροποιούνται από τους στόχους κάποιου άλλου τμήματος του οργανισμού. Δεν έχει σημασία αν τα τμήματα με τα οποία μπορεί να αναπτυχθεί συνεργασία προωθούν την πληροφόρηση. Κάθε τμήμα παράγει πληροφορία η οποία μπορεί και θα πρέπει να είναι προσβάσιμη από την κοινότητα. Η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει και να προωθεί τέτοιες συνέργειες προς όφελος ολόκληρου του οργανισμού. Ασφαλώς, αυτή η προσέγγιση διαφέρει από την επικρατούσα νοοτροπία τόσο σε επίπεδο διοίκησης όσο και σε επίπεδο προσωπικού.

Για να επέλθει η αλλαγή, θα πρέπει να δρομολογηθεί η υιοθέτηση μιας σειράς στοχευμένων ενεργειών που θα οδηγήσουν στην κατάργηση των συνόρων μεταξύ των τμημάτων και στο επικοινωνιακό άνοιγμα μεταξύ τους. Για να γίνει αυτό θα πρέπει αρχικά να πεισθεί για τα οφέλη μιας τέτοιας συνεργασίας η ανώτερη διοίκηση και στη συνέχεια, η διοίκηση κάθε τμήματος. Εφόσον βρεθούν υποστηρικτές, θα πρέπει να δρομολογηθεί η ανάληψη συγκεκριμένων δράσεων που θα βασίζονται στην διατμηματική συνεργασία και την ανταλλαγή τεχνογνωσίας, από τις οποίες όλα τα συνεργαζόμενα μέρη θα ωφεληθούν.

2.7 Βελτίωση της θέσης της βιβλιοθήκης μέσα στον οργανισμό

Η γνωστοποίηση του προσανατολισμού της βιβλιοθήκης στην ποιότητα στέλνει ένα ξεκάθαρο μήνυμα στις αρχές που παίρνουν αποφάσεις αλλά και σε όσους αναλαμβάνουν την κατανομή των πηγών ότι η βιβλιοθήκη είναι ένας οργανισμός ο οποίος αιτιολογεί την ύπαρξή του, ενώ η διοίκησή του ενδιαφέρεται για το κοινό που εξυπηρετεί. Η βιβλιοθήκη δεν είναι απλά η υπηρεσία που παραδοσιακά υπάρχει μέσα σε έναν οργανισμό. Κάθε λειτουργία και κάθε υπηρεσία τεκμηριώνει την ύπαρξή της και αυτό δημιουργεί μια νέα εικόνα για το τι είναι βιβλιοθήκη και για ποιο σκοπό λειτουργεί. Ασφαλώς αυτό είναι θέμα αντίληψης, ειδικά των ανθρώπων που λαμβάνουν τις αποφάσεις, όμως από τη στιγμή που εκείνοι πεισθούν τότε και η θέση της βιβλιοθήκης μέσα στον οργανισμό βελτιώνεται αισθητά.

2.8 Συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και συνεχής αναπροσαρμογή τους στο διαμορφούμενο περιβάλλον

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία της ΔΟΠ, η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των υπηρεσιών, αποτελεί την βασική μεθοδολογία της. Ο προσανατολισμός στην ποιότητα όπως αναφέραμε απαιτεί συνεχή δέσμευση από όλους όσους εμπλέκονται σε αυτήν και αποτελεί τη φιλοσοφία του οργανισμού. Στόχος της ΔΟΠ δεν είναι απλώς να ενθαρρύνει το προσωπικό να συμμετέχει στην επιτυχία της αλλά να αποτελεί μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας η συνεχής βελτίωση.

3. Δυσκολίες στην εφαρμογή της ΔΟΠ στις βιβλιοθήκες

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στη βιβλιοθήκη δεν στέφεται πάντοτε από επιτυχία καθώς υπάρχουν ορισμένα εμπόδια που δυσχεραίνουν το έργο της διοίκησης. Θα αναφερθούμε εν συντομία σε αυτά για να γίνουν γνωστές οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι διοικήσεις στον δρόμο για την ποιότητα.

3.1 Δέσμευση της διοίκησης

Ένα από τα πρώτα εμπόδια που συναντά η εφαρμογή ενός προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας σε έναν οργανισμό είναι η απαιτούμενη δέσμευση από την διοίκηση, η οποία θα πρέπει να είναι συνεχής και σε όλα τα επίπεδα. Τόσο η ανώτερη διοίκηση όσο και η διοίκηση της βιβλιοθήκης θα πρέπει να κατανοήσουν ότι από την στιγμή που αναλαμβάνουν να εφαρμόσουν ΔΟΠ στον φορέα, απαιτείται η ανάλογη δέσμευση η οποία θα πρέπει να συνεχίζεται για πάντα για να είναι επιτυχής. Έχει μεγάλη σημασία η ικανότητα της διοίκησης να διοικεί πάντοτε υπό το πρίσμα της ποιότητας: να αντιλαμβάνεται το περιβάλλον, να εκτιμά καταστάσεις, να θέτει οράματα και στόχους, να εκτιμά τις επιλογές, να προγραμματίζει, να αναλαμβάνει δράση, να τροποποιεί τα σχέδια, να παρατηρεί, να μαθαίνει από τα λάθη της και να προχωρά.

3.2 Η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης

Η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης απαιτεί μεγάλη και συνεχή προσπάθεια και από το προσωπικό. Για την εφαρμογή ενός προγράμματος ποιότητας σε έναν οργανισμό, απαιτείται μεγάλος κόπος. Έχει διαπιστωθεί ότι τα πρώτα αποτελέσματα από την εφαρμογή ΔΟΠ γίνονται ορατά 3 με 5 χρόνια αργότερα. Επομένως η σημασία της προσπάθειας γίνεται αισθητή σε βάθος χρόνου και χρειάζεται υπομονή και επιμονή καθώς η διαδικασία θα είναι συνεχής και επαναλαμβανόμενη για πάντα. Επιπλέον, η τεχνογνωσία που απαιτείται για την αξιολόγηση και την εξαγωγή συμπερασμάτων, η συνεχής εκπαίδευση στις μεθόδους αξιολόγησης και στις τεχνικές ανατροφοδότησης από τους χρήστες, η εκπαίδευση σε θέματα κουλτούρας και συμπεριφοράς είναι μία επένδυση που στοιχίζει σε ενέργεια, σε χρόνο εργασίας αλλά και σε χρήματα.

3.3 Αντίσταση στη συνεργασία

Ένα από τα γνωστά προβλήματα κατά την εφαρμογή ενός προγράμματος ΔΟΠ είναι η φυσική αντίσταση των υπαλλήλων να εργάζονται σε ομάδες προκειμένου να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους. Το πρόβλημα έχει τις ρίζες του στις μεθόδους που εφαρμόζονται στις τρεις βαθμίδες της εκπαίδευσης που ευνοούν την ατομική μάθηση. Αυτή η νοοτροπία συνεχίζεται και στην επαγγελματική ζωή, και αναστέλλει την επιτυχή εφαρμογή ενός προγράμματος ΔΟΠ, καθώς βασίζεται κυρίως στην ομαδική εργασία για την επίλυση των προβλημάτων. Πολλοί είναι αυτοί που θα αντισταθούν σε μία τέτοια προοπτική που συνεπάγεται αλλαγές στον τρόπο εργασίας σε συνεχή βάση καθώς τα άτομα φοβούνται ότι θα χάσουν την ατομικότητα και την ανεξαρτησία τους. Σύμφωνα με το Ζαβλάνο (2006) άλλοι παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στην συνεργασία των ατόμων είναι:

- Η έλλειψη αποτελεσματικής εκπαίδευσης
- Η αναποτελεσματική ηγεσία
- Η ασάφεια στην διατύπωση των σκοπών και των στόχων
- Η έλλειψη συστήματος ανταμοιβών και αναγνώρισης
- Το μη υποστηρικτικό περιβάλλον
- Η ανάρμοστη συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας

3.4 Ο ρόλος της βιβλιοθήκης μέσα στον οργανισμό

Η μη κατανόηση του ρόλου της βιβλιοθήκης μέσα στον οργανισμό, τόσο από το προσωπικό όσο και από την ίδια την κοινότητα που εξυπηρετεί ακόμη και από την κεντρική διοίκηση, είναι ένα από τα βασικά προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει ο διευθυντής μιας βιβλιοθήκης κατά την εφαρμογή ενός προγράμματος συνεχούς βελτίωσης. Στην πραγματικότητα, βρίσκεται αντιμέτωπος με τη γενικότερη νοοτροπία που επικρατεί απέναντι στη βιβλιοθήκη και το ρόλο της μέσα στον οργανισμό. Εάν η κοινότητα θεωρεί τη βιβλιοθήκη ζωτικής σημασίας για την πρόσβαση στην πληροφορία, χωρίς την οποία ο οργανισμός αδυνατεί να εκπληρώσει τους στόχους του τότε η δουλειά του διευθυντή γίνεται ευκολότερη σε σχέση με την υποστήριξη της κεντρικής διοίκησης και του προσωπικού για την εφαρμογή ενός προγράμματος συνεχούς βελτίωσης. Από την άλλη μεριά, μία βιβλιοθήκη που υφίσταται επειδή είναι παράδοση (όπως π.χ. τα Πανεπιστήμια διαθέτουν την βιβλιοθήκη τους), χωρίς αυτή να έχει καταφέρει πραγματικά να πείσει την κοινότητα για την αξία των υπηρεσιών που προσφέρει, καθιστά την εφαρμογή ενός προγράμματος συνεχούς βελτίωσης δύσκολη υπόθεση, διότι είναι πιθανό να στερηθεί την απαιτούμενη υποστήριξη από την κεντρική διοίκηση αλλά και από το προσωπικό

που γνωρίζει εκ των προτέρων ποια είναι η θέση της βιβλιοθήκης στον οργανισμό, η οποία πρόκειται να αποκαλυφθεί.

Είναι λοιπόν απαραίτητο πριν ακόμη και από το στάδιο της μακροχρόνιας δέσμευσης, να πεισθεί ολόκληρη η κοινότητα ότι είναι προς συμφέρον της η εφαρμογή ενός προγράμματος συνεχούς βελτίωσης που θα διεισδύσει μέσα στην οργανωσιακή κουλτούρα. Σε αυτό το σημείο, ο διευθυντής της βιβλιοθήκης χρειάζεται να διαθέτει ανεπτυγμένη ικανότητα πειθούς ώστε να καθιερώσει μία νοοτροπία όπου η δύναμη της πληροφόρησης και η επιρροή που αυτή φέρνει να χρησιμοποιηθούν για να αλλάξουν τη γενικότερη νοοτροπία τόσο για το προσωπικό της βιβλιοθήκης όσο και για ολόκληρη την κοινότητα. Ο διευθυντής, εντοπίζοντας τα δυνατά σημεία της βιβλιοθήκης μπορεί να τα χρησιμοποιήσει για να ξεκινήσει αρχικά ένα πρόγραμμα ΔΟΠ αναθέτοντας σε μια ομάδα από υπαλλήλους που διακρίνονται για τον επαγγελματισμό τους την ηγεσία της διαδικασίας.

Επιπλέον, το οργανόγραμμα της βιβλιοθήκης εκτός από την διοικητική σημασία του, συνεισφέρει και αυτό στη γενικότερη αντίληψη που επικρατεί μέσα στον οργανισμό για το ρόλο της Βιβλιοθήκης. Είναι προφανές, ότι η ανυπαρξία οργανογράμματος βιβλιοθήκης έχει αρνητικό αντίκτυπο στο τρόπο που αντιλαμβάνεται το προσωπικό αλλά και όλη η κοινότητα την ύπαρξή της.

3.5 Η έλλειψη πόρων

Επιπλέον, δεν πρέπει να παραγνωρίζουμε το γεγονός ότι η πληροφόρηση που παρέχει η βιβλιοθήκη μέσα στον οργανισμό συχνά θεωρείται δεδομένη (π.χ. στα Πανεπιστήμια). Επομένως, υπάρχει το ενδεχόμενο η κοινότητα να μην έχει κατανοήσει πλήρως την αξία της πληροφόρησης στην οποία έχει πρόσβαση, εκτός και αν χρειαστεί κάποιος να αποταθεί σε κάποιον ιδιωτικό πάροχο πληροφόρησης ο οποίος θα ζητήσει για τις υπηρεσίες του και το ανάλογο αντίτιμο το οποίο είναι συνήθως, όπως εμείς γνωρίζουμε, υψηλό. Αυτό το γεγονός σκιαγραφεί άλλο ένα εμπόδιο στην εφαρμογή της συνεχούς βελτίωσης που είναι ίσως και το δυσκολότερο να ξεπεραστεί. Αφορά την έλλειψη πόρων οι οποίοι θα πρέπει να δεσμευθούν σε διαρκή βάση προκειμένου να εφαρμοστεί ένα πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης. Ο διευθυντής της βιβλιοθήκης θα πρέπει να εξασφαλίσει τους οικονομικούς πόρους, να δεσμεύσει προσωπικό, να βρει το χρόνο και άλλες πηγές που ενδεχομένως θα χρειαστούν για να εφαρμόσει ΔΟΠ η οποία όπως αναφέραμε προϋποθέτει αέναη δέσμευση για την βιβλιοθήκη. Ακόμη και αν δοθούν κάποιοι πόροι στο ξεκίνημα της διαδικασίας, συνήθως η κεντρική διοίκηση δεν περιμένει να τροφοδοτεί με πόρους σε συνεχή βάση μια τέτοια προσπάθεια. Αν οι πόροι δοθούν και διακοπούν στην πορεία, τότε η προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

3.6 Η αποτυχία στη διατύπωση σαφών και επιτεύξιμων προσδοκιών

Όλα τα άτομα που συμμετέχουν στις διαδικασίες της βιβλιοθήκης πρέπει να γνωρίζουν τον σκοπό ύπαρξης κάθε διαδικασίας για να μπορούν στην συνέχεια αυτές να βελτιωθούν. Για να γίνει αυτό θα πρέπει τα άτομα να κατανοήσουν τη ροή της διαδικασίας και το ρόλο της συνεισφοράς τους στην επιτυχία του συστήματος. Η αποτυχία της διοίκησης να μεταφέρει το όραμα για συνεχή βελτίωση των διαδικασιών σε όλα τα άτομα που συμμετέχουν αλλά και να επιβεβαιώνει τακτικά την συνεισφορά των ομάδων εργασίας που συμμετέχουν στην επιτυχία κάθε διαδικασίας μπορεί να θέσει σε κίνδυνο όλη την προσπάθεια της συνεχούς βελτίωσής τους.

3.7 Οι διαφορετικές αντιλήψεις για την ποιότητα

Ένας καλός οδηγός της ποιότητας είναι αυτός που προτείνεται από την Oren Harari (1993, p. 58-60), η οποία ορίζει την ποιότητα ως «την ολοκληρωμένη εμπειρία που έχει ο πελάτης με τον φορέα». Αυτή η εμπειρία αφορά όλους τους τομείς και περιλαμβάνει κυρίως τις προσδοκίες του χρήστη, τις συλλογές, την κυκλοφορία, την τεχνική και ερευνητική υποστήριξη από το προσωπικό. Κατά δεύτερο λόγο «η ποιότητα είναι η ευκολία, η φιλικότητα, ο ενθουσιασμός, το ενδιαφέρον και η χαρά που ο φορέας προσφέρει στον πελάτη». Στο περιβάλλον των βιβλιοθηκών οι ερωτήσεις που πρέπει να γίνουν είναι: Είναι οι υπηρεσίες μας προσβάσιμες από όλη την κοινότητα; Είναι φιλικές προς τους χρήστες και εύκολες να τις χρησιμοποιήσει κάποιος; Καταφέρνουμε να διατηρήσουμε το ενδιαφέρον τους; Δημιουργούμε την αίσθηση του ενθουσιασμού προβάλλοντας νέες υπηρεσίες; Φροντίζουμε ώστε οι υπηρεσίες μας να έχουν λάβει υπόψη τους πρώτα τις ανάγκες των χρηστών μας; Τρίτον, «ποιότητα είναι η ικανότητα να προσφέρουμε στους πελάτες υψηλής ποιότητας λύσεις». Κατ' αντιστοιχία τα πληροφοριακά προϊόντα που προσφέρουμε, η οργάνωση αυτών των προϊόντων λύνουν τα προβλήματα των χρηστών ή μήπως δημιουργούν καινούρια; Παρέχουν οι πληροφοριακές μας υπηρεσίες προστιθέμενη αξία στους χρήστες; Διερευνούμε συνεχώς νέους τρόπους για να αυξήσουμε την αξία και να επιλύουμε τα προβλήματά τους;

Ασφαλώς οι αντιλήψεις σχετικά με το τι είναι ποιότητα μπορούν να είναι πολλές και ορατές από διαφορετικές πλευρές. Η διοίκηση όμως θα πρέπει να φροντίσει ώστε να υπάρχει κοινή αντίληψη ως προς το ποιο είναι το ζητούμενο αναφορικά με την ποιότητα. Αν όλα τα άτομα που συμμετέχουν σε κάθε διαδικασία δεν κατανοούν με τον ίδιο τρόπο τον σκοπό της διαδικασίας που συμμετέχουν και δεν ερμηνεύουν με τον ίδιο τρόπο την έννοια της ποιότητας τότε τα προβλήματα θα συνεχίσουν να υπάρχουν.

3.8 Η εκτόξευση κατηγοριών

Κανένα άτομο από μόνο του δεν είναι αποκλειστικά υπεύθυνο για τα προβλήματα που μπορεί να υπάρχουν μέσα στον οργανισμό. Όλα λειτουργούν μέσα στα πλαίσια ενός συστήματος όπου η κακή λειτουργία ενός υποσυστήματος ή μίας δραστηριότητας μπορεί να επηρεάσει την λειτουργία όλου του συστήματος αρνητικά. Στη ΔΟΠ, ο διευθυντής πρέπει να αναπτύσσει με το προσωπικό δεσμούς εμπιστοσύνης και όχι να εμπνέει το φόβο, να κάνει προσπάθειες να διορθώνονται οι προβληματικές περιοχές και να ενδυναμώνει τους υπαλλήλους ώστε να τους διευκολύνει να επιτύχουν στο έργο τους.

3.9 Η αντίσταση στην αξιολόγηση

Υπάρχει μία φυσική αντίδραση στην αξιολόγηση και στο γεγονός ότι θα πρέπει οι βιβλιοθήκες όπως άλλωστε και κάθε τμήμα του οργανισμού να τεκμηριώνουν καθετί που κάνουν και να αιτιολογούν γιατί τα πράγματα γίνονται με τον τρόπο που γίνονται. Όταν δεν έχει γίνει κατανοητή η σκοπιμότητα της αποτίμησης, η προσπάθεια καταγραφής τόσο των διαδικασιών όσο και της απόδοσης της βιβλιοθήκης θεωρείται ως εισβολή στον τρόπο εργασίας τους. Η αντίδραση αυτή ενέχει το φόβο ότι η διοίκηση που λαμβάνει αποφάσεις ίσως να μην αναγνωρίζει την αξία της βιβλιοθήκης όπως έχει ήδη αναφερθεί. Τόσο το προσωπικό όσο και ο διευθυντής της βιβλιοθήκης ενδεχομένως να ανησυχούν για τις συνέπειες αυτής της αντίληψης. Οι δικαιολογημένοι φόβοι περιλαμβάνουν την αποδυνάμωση της βιβλιοθήκης μέσα από περικοπές πόρων (κονδυλίων, εξοπλισμού, προσωπικού κ.λπ.) ως αποτέλεσμα της δημοσιοποίησης ορισμένων διαδικασιών και ενεργειών και αυτό είναι το τελευταίο πράγμα που θέλουν τόσο η διοίκηση της βιβλιοθήκης όσο και οι

εργαζόμενοι σε αυτήν. Ενδεχομένως και να βολεύει όλους η κατάσταση στην οποία η βιβλιοθήκη συμμετέχει ελάχιστα στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού την οποία ουδείς επιθυμεί να αλλάξει.

Επιπρόσθετα, η διαδικασία συγκέντρωσης όλων των δεδομένων απαιτεί τόσο τη συλλογή ποσοτικών στοιχείων όσο και παρατηρήσιμων δεδομένων που οφείλει να συγκεντρώνει η διοίκηση. Το γεγονός ότι η συγκέντρωση και η ανάλυση δεδομένων είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα αποτελεί ένα εμπόδιο στη συστηματική καθιέρωση της διαδικασίας εάν η σημασία της αξιολόγησης δεν έχει γίνει κατανοητή απ' όλους.

3.10 Ανεπαρκής εκπαίδευση

Η εκπαίδευση για όλους - τη διοίκηση, τους βιβλιοθηκονόμους, τους πληροφορικούς, το διοικητικό προσωπικό - σχετικά με τη φιλοσοφία της ποιότητας, είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της προσπάθειας. Το πρόβλημα είναι ότι αυτά τα σεμινάρια αν δε γίνονται τακτικά και αν δεν αφιερωθεί αρκετός χρόνος προκειμένου να κατανοήσει όλο το προσωπικό την φιλοσοφία της ποιότητας, τις πρακτικές και τα εργαλεία της δεν εκπληρώνουν το στόχο τους. Η εκπαίδευση θα μπορούσε να γίνει υπό μορφή διαλέξεων από άτομα που είναι γνώστες του αντικειμένου και διαθέτουν εμπειρία ώστε να εξαλείψουν τις αμφιβολίες και τους φόβους του προσωπικού που δικαιολογημένα υπάρχουν.

3.11 Η αντίσταση στην αλλαγή

Κάθε οργανισμός διαθέτει οργανωσιακή κουλτούρα η οποία είναι το αποτέλεσμα πολλών παραμέτρων όπως η αποστολή του οργανισμού, το ηγετικό στυλ, τα κριτήρια προαγωγών, κ.λπ. Η αλλαγή από την κουλτούρα που επικρατεί σήμερα σε μία καινούρια είναι μία διαδικασία η οποία απαιτεί πολύ χρόνο και χρειάζεται συντονισμένες και καλά σχεδιασμένες ενέργειες από την διοίκηση. Ο φόβος της αλλαγής προς καθετί καινούριο και άγνωστο είναι φυσιολογικός και πολλές φορές συνοδεύεται από αντίδραση και άρνηση. Γι' αυτό χρειάζεται η διοίκηση, κατά τη διαδικασία εισαγωγής της ΔΟΠ, να ανακοινώσει τις προθέσεις της σε όλα τα μέλη του φορέα, τη διάθεσή της να την υποστηρίξει με όλα τα μέσα, και να εκπαιδεύσει τα άτομα αυτά, τα οποία θα πρέπει όλα να συμμετέχουν στη διαδικασία του προγραμματισμού και να ενημερώνονται. Η αλλαγή πρέπει να δρομολογηθεί να γίνεται προοδευτικά προκειμένου να δοθεί ο χρόνος της προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Τα άτομα αντιδρούν γιατί θεωρούν ότι χάνουν τον έλεγχο, όπου οι παλαιοί κανόνες δεν ισχύουν και οι νέοι δεν έχουν ακόμη αφομοιωθεί. Με υπομονή και συνεχή υποστήριξη τα άτομα σιγά σιγά πειραματίζονται στις νέες τεχνικές, αργότερα διαπιστώνουν τα αποτελέσματα της αλλαγής και τελικά δεσμεύονται για την συνέχισή της.

4. Το κόστος της ποιότητας

Το κόστος της ποιότητας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος ενός επιτυχημένου μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Tan, p.3). Η μέτρηση του κόστους της ποιότητας αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για την ποσοτικοποίηση της απόδοσης ενός οργανισμού κατά την εφαρμογή διαδικασιών ΔΟΠ (Laszlo 1997, p. 410-413). Οι βιβλιοθήκες προκειμένου να εφαρμόσουν με επιτυχία ένα μοντέλο ΔΟΠ οφείλουν να λάβουν σοβαρά υπόψη τους το κόστος της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν στους χρήστες τους.

Ο Juran αναφέρεται στο κόστος ποιότητας ως «το κόστος που θα περιορίζονταν αν τα προϊόντα και οι διαδικασίες λειτουργίας ενός οργανισμού ήταν τέλεια»(Bisgaard 2007), ενώ σύμφωνα με τον Crosby, κόστος ποιότητας είναι το

σύνολο του κόστους της προσαρμογής των προϊόντων και υπηρεσιών ενός οργανισμού στις προδιαγραφές και του κόστους της μη προσαρμογής των προϊόντων και υπηρεσιών στις προδιαγραφές (Schiffauerova & Thomson 2006).

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντά κανείς δύο όρους που συχνά συγχέονται. Ο πρώτος είναι «*το κόστος της ποιότητας*» που υποδηλώνει το κόστος που σχετίζεται με την κακή ποιότητα και ο δεύτερος όρος είναι «*η κοστολόγηση της ποιότητας*» που αποτελεί μέθοδο μέτρησης του κόστους της ποιότητας με σκοπό τη βελτίωσή της (Brekke & Franzin 2007).

Στην ενότητα αυτή θα μας απασχολήσει το κόστος της ποιότητας στις βιβλιοθήκες, δηλαδή το κόστος προσαρμογής των υπηρεσιών μιας βιβλιοθήκης στις προδιαγραφές και το κόστος μη προσαρμογής.

Το πρώτο βήμα για τη διερεύνηση του κόστους της ποιότητας σε μια βιβλιοθήκη είναι ο σαφής καθορισμός των προδιαγραφών που πρέπει να έχουν οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους χρήστες. Οι προδιαγραφές καθορίζονται σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού, την κοινότητα που καλείται να υπηρετήσει, τις προδιαγραφές που έχει θέσει η ανώτερη διοίκηση (π.χ. το πανεπιστήμιο για τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες) και τη θέση την οποία επιθυμεί να κατέχει μέσα στο ευρύ ανταγωνιστικό περιβάλλον που δρα (Poll 2007).

4.1 Κόστος προσαρμογής των υπηρεσιών στις προδιαγραφές

4.1.1 Κόστος πρόληψης

Κόστος πρόληψης είναι το κόστος των διαδικασιών που εφαρμόζει μια βιβλιοθήκη για να διασφαλίσει το υψηλό επίπεδο ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες της. Πρόκειται για το κόστος:

- Προγραμματισμού διαδικασιών. Ο προγραμματισμός αποτελεί το πρώτο βήμα για τη διασφάλιση της ποιότητας και απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό. Για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμη η συμβολή και συνεργασία όλου του προσωπικού, και συχνά η συμβολή ειδικών επιστημόνων.
- Εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να αναπτύξει τις δεξιότητές του και να καλλιεργηθεί συνείδηση για παροχή υπηρεσιών ποιότητας. Χρήσιμη κρίνεται η συμβολή ειδικών, η πρόσκτηση οδηγών και εγχειριδίων.
- Συναντήσεων των ομάδων. Οι συναντήσεις του προσωπικού όλων των τμημάτων της Βιβλιοθήκης ευνοούν την ανταλλαγή απόψεων και την επιτυχή εφαρμογή των διαδικασιών, εντούτοις στοιχίζουν κάποιες εργατοώρες που θα αφιερώνονταν στις καθιερωμένες διαδικασίες της βιβλιοθήκης (ταξίθετηση, εξυπηρέτηση χρηστών κ.λ.π.).
- Πρόσκτησης επίκαιρου πληροφοριακού υλικού και κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού
- Στελέχωσης με επαρκές προσωπικό και εξωτερικούς συνεργάτες
- Καινοτόμων δράσεων (ανάπτυξης νέων υπηρεσιών)

4.1.2 Κόστος αξιολόγησης

Το κόστος αξιολόγησης είναι το κόστος του ελέγχου των προϊόντων και των υπηρεσιών που διασφαλίζει το υψηλό επίπεδο ποιότητας σε όλα τα στάδια, τη συμμόρφωση με τα πρότυπα ποιότητας και τις προδιαγραφές.

- Έλεγχος των διαδικασιών (συλλογή και ανάλυση δεδομένων για τη ροή των εργασιών)
- Έλεγχος του υλικοτεχνικού εξοπλισμού (κτήριο, τεχνολογικός εξοπλισμός, καταλληλότητα έντυπων και ψηφιακών συλλογών)
- Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού
- Αξιολόγηση των εξωτερικών συνεργατών (π.χ. οι προμηθευτές αποδείχθηκαν αξιόπιστοι και συνεπείς;)
- Λογιστικοί έλεγχοι

Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε πως σε μια Βιβλιοθήκη το κόστος προσαρμογής στις προδιαγραφές συνίσταται όχι μόνο στους οικονομικούς πόρους που απαιτούνται για την πρόσκτηση τεχνολογικού εξοπλισμού και πληροφοριακών πόρων, τη συντήρηση των κτηριακών εγκαταστάσεων και τη διαρκή ενημέρωση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στο χρόνο που απαιτεί ο προγραμματισμός, η εκπαίδευση του προσωπικού, οι συναντήσεις και η πραγματοποίηση ελέγχων.

4.2 Κόστος μη προσαρμογής των υπηρεσιών στις προδιαγραφές

4.2.1 Εσωτερικό κόστος αστοχίας

Το εσωτερικό κόστος αστοχίας μιας Βιβλιοθήκης είναι αυτό που προκύπτει όταν οι υπηρεσίες που προσφέρει δεν προσαρμόζονται στις απαιτήσεις ή τις ανάγκες του χρήστη. Το κόστος αυτό γίνεται αντιληπτό στο πλαίσιο της καθημερινής λειτουργίας της βιβλιοθήκης, δηλαδή στο ανθρώπινο δυναμικό και όχι στον εξωτερικό χρήστη και συνίσταται σε:

- Ελλείψεις τεχνολογικού εξοπλισμού, ανθρώπινου δυναμικού, πληροφοριακών πηγών, αναλώσιμων πόρων.
- Επανάληψη των ίδιων διαδικασιών: διορθωτικές ενέργειες που γίνονται για την εξάλειψη σφαλμάτων με στόχο την ποιότητα (π.χ. διορθώσεις στις εγγραφές του βιβλιογραφικού καταλόγου, συχνή αναδιοργάνωση συλλογών).
- Καθυστερήσεις: α) πάσης φύσεως (π.χ. καθυστέρηση παραγγελιών και πρόσκτησης υλικού, πρόσκτησης και εγκατάστασης εξοπλισμού, καθυστέρηση εξυπηρέτησης χρηστών κ.λ.π.), β) που οφείλονται σε σφάλμα λειτουργίας μιας υπηρεσίας (π.χ. τεχνικά προβλήματα, γραφειοκρατία)
- Επανασχεδιασμός μιας διαδικασίας λόγω κακού προγραμματισμού και λανθασμένων επιλογών (π.χ. η διαδικασία της ψηφιοποίησης)
- Κόστος δυσαρέσκειας του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ελλείψεις, οι καθυστερήσεις και τα σφάλματα, καθιστούν το έργο του ανθρώπινου δυναμικού δύσκολο και μακροπρόθεσμα δυσάρεστο. Καλλιεργείται αίσθημα απογοήτευσης και έλλειψη κινήτρων. Γίνεται απλά διεκπεραίωση των εργασιών και συντελείται σταδιακή απομάκρυνση από τους στόχους.

4.2.2 Εξωτερικό κόστος αστοχίας

Το εξωτερικό κόστος αστοχίας είναι το κόστος που προκύπτει από αδυναμίες που εντοπίζονται μετά την προσφορά μιας υπηρεσίας στον χρήστη και έχει σαν αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια του.

- Το κόστος που υφίσταται ο χρήστης. Πρόκειται για το κόστος που επιβαρύνεται ο χρήστης π.χ. για να επισκεφθεί δεύτερη και τρίτη φορά τη βιβλιοθήκη επειδή τα δεδομένα δεν ήταν διαθέσιμα κατά την πρώτη επίσκεψή του.

- Το κόστος της δυσαρέσκειας των χρηστών. Η ανεπαρκής εξυπηρέτηση και η αποτυχία, απομακρύνει τους χρήστες από τη βιβλιοθήκη και τους ωθεί στην αναζήτηση άλλων παρόχων πληροφοριακών υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών τους. Έτσι η βιβλιοθήκη βαθμιαία χάνει τους χρήστες της, συρρικνώνεται και απειλείται η βιωσιμότητα της.
- Απώλεια κύρους βιβλιοθήκης. Οι χρήστες μιας Βιβλιοθήκης οι οποίοι φεύγουν δυσαρεστημένοι ή μερικώς ικανοποιημένοι, αποκτούν προκατάληψη για τον οργανισμό την οποία αναπαράγουν στην ευρύτερη κοινότητα με επιπτώσεις στο κύρος της βιβλιοθήκης.

Από τα παραπάνω προκύπτει πως αναφερόμενοι στο κόστος που έχει για τη βιβλιοθήκη η *μη προσαρμογή των υπηρεσιών της στις προδιαγραφές*, εννοούμε το κόστος που έχει για τη βιβλιοθήκη η ενδεχόμενη χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών της. Το κόστος αυτό δεν είναι μόνο ποσοτικό, δεν αφορά μόνο οικονομικά μεγέθη και προϋπολογισμούς.

Η χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών σε μια βιβλιοθήκη είναι συνώνυμη με την αδυναμία κάλυψης των πληροφοριακών αναγκών των χρηστών. Επομένως το κόστος χαμηλής ποιότητας συνίσταται στην απώλεια χρηστών, τα άδεια αναγνωστήρια, τα χαμηλά στατιστικά στοιχεία επισκεψιμότητας και μακροπρόθεσμα σε περικοπές προϋπολογισμών και προσωπικού.

5. Συμπεράσματα

Παρόλο που η ΔΟΠ, όπως φάνηκε και παραπάνω, ενέχει αρκετές δυσκολίες οι οποίες θα πρέπει να ξεπεραστούν από την διοίκηση και το προσωπικό, τα οφέλη από την εφαρμογή της είναι πολλαπλά. Επενδύοντας σε διαδικασίες πρόληψης και αξιολόγησης (προγραμματισμό των διαδικασιών, εκπαίδευση, κατάρτιση, τακτικές συναντήσεις του προσωπικού, ελέγχους προϊόντων και διαδικασιών) περιορίζεται το κόστος χαμηλής ποιότητας. Ως εκ τούτου, η βιβλιοθήκη παραμένει στην πρώτη γραμμή του ανταγωνισμού, αποκτά δυναμικό και κρίσιμο ρόλο μέσα στον οργανισμό, κερδίζει την προσοχή και την υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης, εκπληρώνει την αποστολή της και εξελίσσεται.

Βιβλιογραφία

ZABLANOS, Μύρων Μ., 2006. *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*. Αθήνα: Σταμούλης.

ΚΥΡΙΑΛΙΔΟΥ, Μ., 2005. *Η διεθνοποίηση της αξιολόγησης των βιβλιοθηκών και η ανάπτυξη του LibQUAL+TM* (Online)

http://www.libqual.org/documents/admin/libqual_greek2004.pdf [προσπελάστηκε 2008-09-05].

ΚΩΣΤΑΓΙΟΛΑΣ, Π.Α. & ΚΙΤΣΙΟΥ, Μ. *Επιπτώσεις εφαρμογής ISO 9001:2000 στις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες* (Online) <http://eprints.rclis.org/archive/00012858/> [προσπελάστηκε 2008-09-05].

ΝΙΚΗΤΑΚΗΣ, Μ. & ΣΙΤΑΣ, Α. Η «ποιότητα» ως αναγκαιότητα στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες (Online) <http://eprints.rclis.org/archive/00005494/> [προσπελάστηκε 2008-09-05].

BISGAARD, S., 2007. Quality Management and Juran's Legacy. *Quality and Reliability Engineering International*. **23** (6) pp. 665–677.

BREKKE, J. & FRANZIN, H., 2007, Quality costs?: using quality costing to promote quality improvement in a chinese company (Online) <http://epubl.ltu.se/1402-1617/2007/146/LTU-EX-07146-SE.pdf> [Viewed 2008-09-05].

CAMPANELLA, J., 1999. *Principles of quality costs: principles, implementation and use*. 3rd ed. Milwaukee: ASQ.

GRIFFITHS, J. & KIND, D. W., 1991. *A manual on the evaluation of information centers and services*. New York: American Institute of Aeronautics and Astronauts.

HARARI, O., 1993. Think strategy when you think quality. *Management Review*. **82** (3) pp. 58-60.

HSIEH, P., CHANG, P. & LU, K., 2000. Quality management approaches in libraries and information services. *Libri*. **50** pp. 191-201.

JUROW, S. & BARNARD, S. B. (eds) 1993, *Integrating total quality management in a library setting*. New York: Haworth.

LASZLO, G. P., 1997. The role of quality cost in TQM. *The TQM Magazine*. **9** (6) pp. 410–413.

LASZLO, G. P., 1998. Implementing a quality management program – three Cs of success: commitment, culture, cost. *The TQM Magazine*. **10** (4) pp. 281-287.

O' NEIL, R. M. (ed.), 1994. *Total quality management in libraries: a sourcebook*. Englewood: Libraries Unlimited.

PARASURAMAN, A., BERRY, L.L. & ZEITBAML, V.A., 1991. Understanding customer's expectations of service. *Sloan Management Review*. **32** (3) pp. 39-48

POLL, R., 2007. *Quality measures for special libraries* (Online). <http://www.ifla.org/IV/ifla73/papers/152-Poll-en.pdf> [Viewed 2008-09-05].

ROWLEY, J., 2005. Making sense of the quality maze: perspectives for public and academic libraries. *Library Management*. **26** (8/9) pp. 508-518.

SCHIFFAUEROVA, A. & THOMSON, V., 2006. Managing cost of quality: Insight into industry practice. *The TQM Magazine*. **18** (5) pp. 542-550.

ST. CLAIR, G., 1997. *Total quality management in information services*. New Providence, N.J.: Bowker-Saur, London.

ST. CLAIR, G., 2002. Getting to 100: managing change at the SLA. *Information Outlook* (Online) **6** (5).
<http://www.sla.org/content/Shop/Information/infoonline/2002/may02/stclair.cfm>
[Viewed 2008-09-05].

TAM, L.W.H., ROBERTSON, A.C., 2002. Making change: libraries and information services in the digital age. *Library Management*. **23** (8/9) pp. 369-377.

TAN, S. S. J. *Applying cost of quality to total quality management* [Online]
<http://www.meqmp.com/quality/Johnson%20Tan%20Swan%20San%20%20-%20%20Applying%20Cost%20of%20Quality%20to%20TQM.pdf> [Viewed 2008-09-05].

OMACHONU, V. K., SUTHUMMANON, S. & EINSPRUCH, N. G., 2004. The relationship between quality and quality cost for a manufacturing company. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **21** (3) pp. 277-290.

WANG, H. 2006, From “user” to “customer”: TQM in academic libraries?, *Library Management*. **27** (9) pp. 606-620.

ZHAN, C. & ZHANG, H. 2006, How does a dandelion seed from overseas root and thrive? The successful implementation of TQM in Hainan University Library, *Library Management*. **27** (6/7) pp. 344-353.