

*Βιβλιοθήκες Μουσικής και Δημιουργικότητα:
Σύγχρονες τάσεις και προοπτικές σύνδεσης
με την Πολιτιστική και Βιομηχανία*
**Music Libraries and Creativity:
Trends and Perspective Synergies with the Cultural Industry**

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ ΚΑΙ ΚΕΝΤΡΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΑΡΧΕΙΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΜΟΥΣΙΚΗΣ

*Hellenic Journal of Music
Education, and Culture*

Copyright © 2018

Vol. 8 | Article 3
ISSN 1792-2518

www.hejmec.eu

Χριστίνα Θεοδωρίκα

Κεντρική Βιβλιοθήκη, ΤΕΙ Ηπείρου
ctheodor@teiep.gr

ΠΕΡΙΛΗΨΗ | Τις τελευταίες δεκαετίες, η έννοια της διοίκησης άρχισε να απασχολεί οργανισμούς μη κερδοσκοπικούς, μεταξύ αυτών οι φορείς πολιτισμού, καθώς ερευνάται η εφαρμογή των διαφόρων θεωρητικών πλαισίων ανάπτυξης τους ως προς την παραγωγή πολιτιστικών προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών στο κοινό. Σκοπός της εργασίας είναι να εξεταστεί η έννοια της διοίκησης και των λειτουργιών της γενικότερα, και ο ρόλος της στην οργάνωση και τη λειτουργία των φορέων πολιτισμού στον προγραμματισμό και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους, ειδικότερα. Η μεθοδολογία που ακολουθείται αφορά στη βιβλιογραφική επισκόπηση των θεωριών που αφορούν στην έννοια της διοίκησης, την οργάνωση και διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και τη διοίκηση ολικής ποιότητας και εξετάζεται πως οι παραπάνω έννοιες εφαρμόζονται σε φορείς πολιτισμού. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η περίπτωση μελέτης της Βιβλιοθήκης & Κέντρου Πληροφόρησης του ΤΕΙ Ηπείρου (ΒΙΚΕΠ) και του Αρχείου Ελληνικής Μουσικής (ΑΕΜ), που λειτουργεί στο χώρο της Κεντρικής Βιβλιοθήκης. Περιγράφεται η διοικητική οργάνωση της ΒΙΚΕΠ, ερευνάται ο βαθμός επίδρασης της οργάνωσης και των υπηρεσιών της στη βελτίωση του επιπέδου σπουδών και την επίδοση των φοιτητών. Όλα τα παραπάνω τεκμηριώνονται μέσω της έρευνας ικανοποίησης χρηστών που πραγματοποιήθηκε στη ΒΙΚΕΠ τον Ιούνιο του 2018, βασισμένη στο ερωτηματολόγιο της Μονάδας Διασφάλισης Ποιότητας των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (ΜΟΔΙΠΑΒ). Τέλος, μελετάται το Αρχείο Ελληνικής Μουσικής όσον αφορά στην οργάνωση, τη λειτουργία και τις πρακτικές επιδράσεις στις σπουδές και την επίδοση των φοιτητών του Τμήματος Λαϊκής και Παραδοσιακής Μουσικής.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Πολιτιστικοί οργανισμοί, Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης ΤΕΙ Ηπείρου, Αρχείο Ελληνικής Μουσικής.

Εισαγωγή

Η έννοια της διοίκησης (management), όπως αρχικά ορίστηκε και εφαρμόστηκε στον επιχειρηματικό κόσμο, και αργότερα υιοθετήθηκε από φορείς του δημόσιου τομέα και τα τελευταία χρόνια από πολιτιστικούς οργανισμούς, αποτελεί αντικείμενο μελέτης της ερευνητικής εργασίας. Σκοπός της εργασίας είναι να εξετάσει την έννοια της διοίκησης και τις λειτουργίες της γενικότερα, οι οποίες αφορούν στον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον τρόπο που αυτές ειδικότερα εφαρμόζονται σε φορείς πολιτισμού, εστιάζοντας στο χώρο των βιβλιοθηκών. Η μεθοδολογία αφορά στη μελέτη διαφόρων θεωρητικών πλαισίων που αφορούν στην έννοια της διοίκησης, στο περιεχόμενο των λειτουργιών της και στην εφαρμογή τους σε κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Εξετάζεται η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και ο ρόλος της διοίκησης στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στην πρώτη ενότητα αναλύεται η έννοια της διοίκησης και οι λειτουργίες της που αφορούν στον σχεδιασμό των στρατηγικών στόχων, την οργάνωση και τη διεύθυνση ενός οργανισμού και τον έλεγχο στην επίτευξη των στόχων. Μελετάται η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ο τρόπος με τον οποίο η δομή του οργανισμού και η διοίκηση επιδρά στους ανθρώπινους πόρους.

Η δεύτερη ενότητα ασχολείται με την εφαρμογή των λειτουργιών της διοίκησης στους πολιτιστικούς οργανισμούς (μουσεία, βιβλιοθήκες, αρχεία). Στην τρίτη ενότητα μελετάται η περίπτωση της Βιβλιοθήκης και Κέντρου Πληροφόρησης (ΒΙΚΕΠ) του ΤΕΙ Ηπείρου και ειδικότερα το Αρχείο Ελληνικής Μουσικής που στεγάζεται στην Κεντρική Βιβλιοθήκη. Αναλύεται η δομή και οργάνωση της ΒΙΚΕΠ και εξετάζεται, μέσα από έρευνα ικανοποίησης χρηστών, η επίδραση της λειτουργίας του οργανισμού και της ποιότητας των υπηρεσιών της, στη βελτίωση της επίδοσης των φοιτητών. Περιγράφεται η οργάνωση και λειτουργία του Αρχείου Ελληνικής Μουσικής και τεκμηριώνεται βάσει στατιστικών στοιχείων η χρήση του και κατ' επέκταση η συνεισφορά του στη βελτίωση του επιπέδου σπουδών των φοιτητών του Τμήματος Λαϊκής και Παραδοσιακής Μουσικής.

Στον επίλογο διατυπώνονται απόψεις σχετικά με την ανάγκη άσκησης των λειτουργιών διοίκησης από τους πολιτιστικούς οργανισμούς και καταγράφονται συμπεράσματα, βάσει των στατιστικών στοιχείων της ΒΙΚΕΠ, σχετικά με την επίδραση της ποιότητας διοίκησης στις προσφερόμενες υπηρεσίες και την ικανοποίηση του τελικού χρήστη.

1. Η έννοια της διοίκησης και των λειτουργιών της και η εφαρμογή τους στους πολιτιστικούς οργανισμούς

1.1 Τι ορίζεται ως Διοίκηση (Management)

Σύμφωνα με τον Bateman (2016, σ.13) «διοίκηση είναι η διαδικασία της εργασίας με ανθρώπους και πόρους για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων». Οι Pride, Hughes & Kapoor (2002, σ. 186) την ορίζουν ως τη διαδικασία συντονισμού και εναρμόνισης των οικονομικών, ανθρώπινων, υλικών, άυλων κ.ά. πόρων ενός οργανωτικού σχήματος, εστιάζοντας στην αποτελεσματικότητα της επίτευξης των στόχων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Ιστορικά, η έννοια της διοίκησης (management) όπως τη χρησιμοποιούμε σήμερα γεννήθηκε στις ΗΠΑ και η λέξη μάνατζερ εμφανίζεται πρώτη φορά το 1588 για να περιγράψει κάποιον που διοικεί. Ωστόσο, η λέξη management με τη σημερινή σημασία (επίβλεψη και καθοδήγηση των μελών ενός οργανισμού) ανάγεται στον 20ό αιώνα (Robbins, Decenzo & Coulter, 2017, σ.44). Το 1969 η Αμερικάνικη Ένωση του Μάνατζμεντ (American Management Association) είχε ορίσει το management (διοίκηση) ως «τη δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων». Πρόσφατα ο ορισμός αυτός τροποποιήθηκε ως τη «δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν», δίνοντας έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, στο αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί, δηλαδή τους στόχους, που τους ενοποιεί με τους στόχους των μελών του οργανισμού. Βάσει της ανάλυσης του δεύτερου ορισμού διαφαίνεται πως το management είναι επιστήμη αλλά και τέχνη (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Η διοίκηση (management) με τη διαχείριση είναι δύο όροι που πολλές φορές συγχέονται. Συχνά απαντάται στη βιβλιογραφία ο όρος διαχείριση να χρησιμοποιείται στη θέση του management. Αν και το περιεχόμενό του είναι ευρύτερο από αυτό της διαχείρισης, ωστόσο και οι δύο όροι συχνά χρησιμοποιούνται ως συνώνυμοι (Trant, 2009).

Το management εφαρμόστηκε αρχικά από κερδοσκοπικούς οργανισμούς -επιχειρήσεις και στη συνέχεια υιοθετήθηκε από μη κερδοσκοπικούς. Ο διαχωρισμός των οργανισμών σε κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς συνίσταται στο ότι οι πρώτοι έχουν ως πρωταρχικό σκοπό τη δημιουργία κέρδους για τον επιχειρηματία ή τους μετόχους. Σε αντίθεση, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί στους οποίους περιλαμβάνονται οι πολιτιστικοί οργανισμοί (μουσεία, βιβλιοθήκες, αρχαία) δεν στοχεύουν στο κέρδος αλλά υπάρχουν για να υπηρετήσουν την κοινωνία και να συνεισφέρουν στο κοινό καλό, στόχος που μπορεί να ερμηνευθεί με πολλούς τρόπους (Moran, Morner & Stueart, 2018). Για να λειτουργήσει ένας οργανισμός με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα θα πρέπει να καθορίσει στόχους, να οργανώσει και να καθοδηγήσει το προσωπικό προς την επίτευξη αυτών και να ελέγξει το τελικό αποτέλεσμα. Αυτά αποτελούν τις λειτουργίες της διοίκησης που εφαρμόζονται σε όλους τους οργανισμούς, ανεξαιρέτως αν αποσκοπούν στο κέρδος ή όχι.

1.2 Λειτουργίες της Διοίκησης (Management)

Η άσκηση των λειτουργιών του προγραμματισμού/σχεδιασμού (planning), οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης ή καθοδήγησης των ανθρώπων (leading) και του ελέγχου (controlling), είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων μέσω της αποτελεσματικότερης αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων.

Α) ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ/ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ο στρατηγικός προγραμματισμός που χαράσσεται από τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού, καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους, αποτυπώνει μέσα από αυτούς το όραμά του, θέτει τη βασική πορεία της οργάνωσης στο μέλλον, διευκολύνοντάς την να προσαρμόζεται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι Koontz, O'Donnel & Weihrich (1986) ορίζουν τον προγραμματισμό ως τη λειτουργία μέσω της οποίας γεφυρώνεται το

χάσμα/απόσταση μεταξύ του σημείου που βρίσκεται σήμερα ο οργανισμός και του σημείου που επιθυμεί να βρίσκεται στο μέλλον, αποφασίζοντας τι θα γίνει, πως θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει.

Β) ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η οργάνωση, είναι η λειτουργία μέσω της οποίας το συνολικό έργο του οργανισμού καταταμίζεται σε επιμέρους έργα. Συγκεκριμένα, αφορά στην αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, αλλά και την οργανωτική δομή που ρυθμίζει τις υπηρεσιακές σχέσεις μεταξύ των συστημάτων του οργανισμού καθώς και τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και δίνει σχήμα και δομή στο εργασιακό περιβάλλον (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013). Το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό, διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας, θέσεις εργασίας), οι οποίες ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών (τμήματα, ιεραρχικά επίπεδα κλπ). Τη λειτουργία της οργάνωσης υποστηρίζει το οργανόγραμμα που απεικονίζει:

- Τη δομή ενός οργανισμού,
- Τα επίπεδα διοίκησης:
 - ο Ανώτερο επίπεδο (Οργάνωση των λειτουργιών διοίκησης)
 - ο Μεσαίο επίπεδο (Εποπτικές αρμοδιότητες)
 - ο Κατώτερο επίπεδο (Εκτελεστικές αρμοδιότητες)

και τις ιεραρχικές σχέσεις μεταξύ των μερών του. Στο ανώτερο επίπεδο βρίσκεται το στρατηγικό σώμα που έχει ως στόχο την επίβλεψη και διασφάλιση της αποστολής του οργανισμού. Το εκτελεστικό σώμα αποτελεί τη βάση της οργανωτικής δομής, ενώ τα στελέχη βρίσκονται στο μεσαίο επίπεδο της ιεραρχίας (Πετρίδου, 2001). Για την κατάρτιση του οργανογράμματος είναι αναγκαία η εμφανής γραμμή της διοίκησης από την κορυφή έως τη βάση, η σαφήνεια των επιπέδων διοίκησης και κατανομής εξουσίας μεταξύ των διοικητικών και επιτελικών θέσεων και λοιπών τμημάτων, διότι η οργανωτική δομή επηρεάζει καθοριστικά την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά του (Pešić & Čočić, 2010).

Γ) ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Η ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ

Η επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού συνδέεται με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία καθίσταται εφικτή μέσα από την εποπτεία, επιρροή και καθοδήγησή του. Οι διοικούντες (managers) επαναξιολογούν παραδοσιακές προσεγγίσεις και διερευνούν νέα δομικά σχέδια που υποστηρίζουν καλύτερα και διευκολύνουν τους εργαζόμενους να διεκπεραιώσουν τις απαιτούμενες εργασίες – σχέδια που μπορούν να εξασφαλίσουν αποδοτικότητα και ευελιξία.

Οι managers βασίζονται κυρίως στις οργανωσιακές αρχές του Henri Fayol και Max Weber, που παρότι διατυπώθηκαν πολλές δεκαετίες πριν συνεχίζουν να προσφέρουν πολύτιμες γνώσεις στον αποτελεσματικό και αποδοτικό σχεδιασμό οργανισμών που περιλαμβάνει έξι βασικά στοιχεία:

- την επαγγελματική εξειδίκευση (work specialization), δηλαδή τον καταμερισμό των εργασιακών δραστηριοτήτων σε ξεχωριστά επαγγελματικά καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας).
- την τμηματοποίηση που αφορά στον τρόπο ομαδοποίησης των επιμέρους εργασιών
- την εξουσία και την ευθύνη
- το εύρος ελέγχου που σχετίζεται με τον αριθμό των εργαζομένων που μπορεί ένας μάνατζερ να εποπτεύσει αποτελεσματικά, και επηρεάζει σημαντικά τη συνολική οργάνωση και τμηματοποίηση ενός οργανισμού,
- το συγκεντρωτισμό (βαθμός λήψης αποφάσεων στα ανώτερα επίπεδα του οργανισμού) έναντι της αποκέντρωσης (συμβολή των μάνατζερ χαμηλότερων βαθμίδων στη λήψη αποφάσεων) και
- την τυποποίηση που σχετίζεται με τον καθορισμό των θέσεων εργασίας στον οργανισμό και το βαθμό στον οποίο η συμπεριφορά των εργαζομένων καθορίζεται από κανόνες και διαδικασίες (Robbins, Decenzo & Coulter, 2017).

Η επιτυχία ενός οργανισμού συνδέεται άμεσα με τις δεξιότητες του μάνατζερ. Η ευελιξία, η προσαρμογή, οι ανθρωποκεντρικές και αντικειμενοκεντρικές δεξιότητες ενός μάνατζερ, επηρεάζουν σημαντικά την πορεία του οργανισμού.

Δ) Ο ΕΛΕΓΧΟΣ

Η πορεία ενός οργανισμού και η αποτελεσματικότητα των στόχων του δεν γίνονται επαρκώς αντιληπτά χωρίς την εφαρμογή της λειτουργίας του Ελέγχου. Κατά τη διαδικασία του ελέγχου αξιολογείται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, καθορίζονται πρότυπα μέτρησης απόδοσης και αποτελεσματικότητας σε σύγκριση με τους στόχους, καταγράφονται οι αποκλίσεις μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων και λαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες για την εξάλειψη των αποκλίσεων (Μπουραντάς, 2002).

Η διοικητική οργάνωση είναι μια συνεχής κυκλική διαδικασία, οι λειτουργίες της οποίας συνδέονται και αλληλοεπιδρούν μέσω της ανατροφοδότησης, η οποία βοηθά στην αξιολόγηση και τον επαναπροσδιορισμό των στόχων του οργανισμού διασφαλίζοντας την ομαλή λειτουργία του.

1.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί έναν νέο τρόπο οργάνωσης μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, ένα σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης ενός οργανισμού. Σύμφωνα με έναν γενικό ορισμό, η ποιότητα προσδιορίζεται ως «τρόπος διοίκησης του οργανισμού που επηρεάζει κάθε δραστηριότητα και κάθε διαδικασία» (Feigenbaum, 1983). Αν και ξεκίνησε να εφαρμόζεται από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων, στην Ευρώπη εφαρμόστηκε μετά τη δεκαετία του 1980. Χαρακτηρίζεται ως «ολική» γιατί εμπλέκει όλους τους συντελεστές ενός οργανισμού, ενώ με τον όρο «ποιότητα» εστιάζει στο σεβασμό των αναγκών του πελάτη μέσω της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια κουλτούρα, συστατικό της οποίας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα και μια συγκεκριμένη νοοτροπία με τη

συμμετοχή όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτομικών επιστημονικών μεθόδων (Λογοθέτης, 1993:20). Σκοπός της είναι η ικανοποίηση των πελατών/χρηστών και η ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού με το μικρότερο δυνατό κόστος (Σπανός, 1993:22). Βασικοί στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι:

- η συνεχής ικανοποίηση του πελάτη/καταναλωτή,
- η βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος / υπηρεσίας,
- η βελτίωση της επιμόρφωσης/εκπαίδευσης των εργαζομένων.

1.4 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο οργανισμός αφού καταστρώσει τη στρατηγική του και σχεδιάσει η δομή του, θα πρέπει να αποφασίσει για τη επιλογή του κατάλληλου προσωπικού. Το ανθρώπινο δυναμικό αναγνωρίζεται ευρέως ότι αποτελεί τον πιο καθοριστικό συντελεστή των συνολικών πόρων ενός οργανισμού. Με άλλα λόγια τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι είτε αυτοί διοικούν είτε εκτελούν, και από αυτούς εξαρτάται η επίτευξη ή όχι των στόχων ενός οργανισμού. Οι εγκαταστάσεις, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και οι λοιποί συντελεστές παραγωγής ούτε σκέπτονται, ούτε εκπαιδεύονται, ούτε αποφασίζουν, ούτε απεργούν ή διεκδικούν. Για το λόγο αυτό η διοίκηση των εργαζομένων αποτελεί έργο δύσκολο, πολύπτυχο, απαιτεί γνώση και τέχνη και πρόκειται για έναν από τους πιο κρίσιμους ρόλους των υπευθύνων ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων τρεις είναι οι βασικές δραστηριότητες που αντιπροσωπεύουν το σχεδιασμό της απασχόλησης: η επιλογή προσωπικού, η πρόσληψη και η μείωσή του μέσω περικοπής θέσεων εργασίας. Αφού επιλεγούν τα κατάλληλα άτομα για τη στελέχωση του οργανισμού, πρέπει να τους παρασχεθεί βοήθεια δηλαδή εκπαίδευση και υποστήριξη για να προσαρμοστούν στον οργανισμό. (Χατζηπαντελή, 1999; Robbins, Decenzo & Coulter, 2017). Το πρώτο πράγμα που θα πρέπει να θυμάται κανείς είναι ότι οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους. Πέρα από τις διαφορές φύλου, ηλικίας, προέλευσης, φυλής κλπ. αυτό που έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διοίκηση εστιάζεται στην ικανότητα, την ευφυΐα και την προσωπικότητα. Ένας δεύτερος παράγοντας που παρουσιάζει ενδιαφέρον όταν αναφερόμαστε σε εργαζόμενους είναι η συμπεριφορά τους που επηρεάζεται από εσωτερικούς παράγοντες: ικανότητες, αντιλήψεις, προσδοκίες, αξίες, προσωπικοί στόχοι, και από εξωτερικούς που αφορούν στο είδος της εργασίας, το εργασιακό κλίμα, την οργανωτική παιδεία κλπ. Συμπεριφορές όπως απογοήτευση, επιθετικότητα, άγχος και αντίσταση στην αλλαγή θα πρέπει να προβληματίζουν τους διοικούντες, έτσι ώστε να διαγνώσουν τις αιτίες και να μειωθούν οι συνέπειες. Η ουσία της διοίκησης των ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό είναι να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί οι διαφορετικοί άνθρωποι ως προς τις ικανότητες, τις γνώσεις κλπ, να εργαστούν μέσα σε τέτοια συστήματα και διαδικασίες σε συνεργασία με τους υπόλοιπους παραγωγικούς πόρους προς την επίτευξη συγκεκριμένων κοινών στόχων. Κατά συνέπεια ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εννοείται ένα σύνολο στρατηγικών και λειτουργικών ενεργειών που περιλαμβάνουν:

- Τον Προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων που έχει ως σκοπό την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας.
- Την ανάλυση εργασίας, δηλαδή την περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο οργανισμός και τον προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων για την προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων.
- Την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων. Εντοπισμό των δυνητικών υποψηφίων και η επιλογή τους με κατάλληλες μεθόδους για την κάλυψη των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας.
- Την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω συγκεκριμένων μεθόδων και διαδικασιών προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των θέσεων που έχει προσληφθεί.
- Την ανταμοιβή εργαζομένων που αφορά στον καθορισμό της γενικής πολιτικής αμοιβών του κάθε οργανισμού.
- Την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων έτσι ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της απόδοσης και να λαμβάνονται ανάλογα, διορθωτικές ή επιβραβευτικές ενέργειες.
- Τις εργασιακές σχέσεις όσον αφορά στη διευθέτηση διαφορών/συγκρούσεων, την αντιμετώπιση παραπόνων, ώστε να διατηρηθεί ο μέγιστος βαθμός ομαλότητας.

Ο ρόλος των στελεχών διοίκησης είναι καθοριστικός για την οργάνωση, καθοδήγηση και επίβλεψη του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο τα στελέχη της διοίκησης θα πρέπει να είναι επίσης ικανά να αφουγκράζονται τις ανάγκες των εργαζομένων σε θέματα π.χ. βελτίωσης συνθηκών εργασίας. (Χυτήρης, 2001).

2. Διοίκηση Φορέων Πολιτισμού

Το management που άρχισε να συστηματοποιείται επιστημονικά στα τέλη του 19ου αιώνα με τη διατύπωση βασικών αρχών από σημαντικούς εκπροσώπους της κλασικής σχολής όπως οι Frederik Taylor και Henri Fayol, εφαρμόστηκε από νωρίς στους οργανισμούς κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Ο τομέας της διοίκησης και της διαχείρισης στον χώρο του πολιτισμού άρχισε να μελετάται επιστημονικά στις αρχές του 20ού αιώνα (Lindqvist, 2012). Ξεκίνησε να εφαρμόζεται για πρώτη φορά στις ΗΠΑ πριν από περίπου τριάντα χρόνια, εξαιτίας της ανάγκης επιβίωσης των πολιτιστικών οργανισμών σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στην Ευρώπη η υιοθέτηση μεθόδων και πρακτικών του management από μη κερδοσκοπικούς πολιτιστικούς οργανισμούς εξαπλώνεται σταθερά τα τελευταία χρόνια (Κουρή, 2007). Ο Middleton (1994), τόνισε την ανάγκη διοίκησης των φορέων πολιτισμού, υποστηρίζοντας ότι τα τελευταία χρόνια το περιβάλλον δραστηριοποίησης των πολιτιστικών οργανισμών έχει αλλάξει ριζικά. Παρατηρείται μείωση των κρατικών επιχορηγήσεων, ενώ παράλληλα ασκούνται πιέσεις για αυξημένη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα και οι καταναλωτές αυξάνουν τις απαιτήσεις τους. Για παράδειγμα, στην περίπτωση των μουσείων η διοίκηση έχει έρθει στο επίκεντρο, καθώς έχει περιοριστεί η κρατική χρηματοδότηση και αυξηθεί ο ανταγωνισμός. Για το λόγο αυτό δίνεται ιδιαίτερη πλέον έμφαση στη διοίκησή τους και στο πως αυτή θα συντελείται με τον αποδοτικότερο τρόπο (Taheri &

Ansari, 2013). Η ανάγκη αυτή στους πολιτιστικούς οργανισμούς εκφράστηκε τόσο με την υιοθέτηση και εφαρμογή πρακτικών από τον κόσμο των επιχειρήσεων όσο και με την οργανωσιακή αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών των πολιτιστικών οργανισμών. Η σύγχρονη αυτή μορφή διοίκησης, η οποία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως αιεφόρος, θα πρέπει να έχει ως κύριο μέλημά της την εξασφάλιση της συνεχούς ανάπτυξης των κυριότερων πόρων του οργανισμού, την προαγωγή της οργανωσιακής του κουλτούρας και τη διατήρηση των ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών του (McKiernan, 1997).

Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων ενός πολιτιστικού οργανισμού προϋποθέτει προσεκτικό σχεδιασμό και ξεπερνά την καλή μας πρόθεση για συνδυασμό καλλιτεχνικών, κοινωνικών και οικονομικών στόχων. (Κουρή, 2007). Ο οργανισμός θα πρέπει να καταρτίσει ένα στρατηγικό πλάνο, αλλά πριν προχωρήσει σε αυτό θα πρέπει να απαντήσει στα παρακάτω θεμελιώδη ερωτήματα:

- Ποιοι είμαστε;
- Τι κάνουμε;
- Γιατί είμαστε εδώ;
- Τι είδους οργανισμός είμαστε;
- Τι είδους οργανισμός θέλουμε να γίνουμε;
- Πώς θα καθορίσετε, διατυπώσετε και κοινοποιήσετε τους στόχους του οργανισμού για να εξασφαλίσετε την κατανόηση και την δέσμευση της υλοποίησής τους (Radha 2007);

Η απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα θα τον βοηθήσουν στη διαμόρφωση του οράματός του και στη διατύπωση του σκοπού και της αποστολής του με σαφήνεια. Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, οι πολιτιστικοί οργανισμοί σε αντίθεση με τους κερδοσκοπικούς, επιδιώκουν την ανάπτυξη πολιτιστικής δραστηριότητας, την εξεύρεση πόρων για την επίτευξη αυτής, την εξασφάλιση της βιωσιμότητάς τους, και τη διαχείριση της κοινωνικής ευθύνης που φέρουν απέναντι στο κοινό και τις προσδοκίες του (Rentschle & Potter, 1996). Οι πολιτιστικοί οργανισμοί έχοντας ως κύριο στόχο τους την εσωτερική βελτίωση και περαιτέρω ανάπτυξη του ανθρώπου, δημιουργούν, μέσω των στρατηγικών τους στόχων μια ξεχωριστή πρόκληση στη διοίκηση (Allison & Kaye, 2005).

Για να μπορέσει ένας πολιτιστικός οργανισμός να καθορίσει και να υλοποιήσει τους στρατηγικούς του στόχους, οδεύοντας στην επιτυχία του, θα πρέπει να γνωρίζει τόσο τις εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες του, όσο και τις ευκαιρίες και απειλές όπως αυτές προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Θα πρέπει δηλαδή να προβεί σε μια ανάλυση S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) και λαμβάνοντας γνώση για όλα τα παραπάνω, η διοίκηση του οργανισμού μπορεί να αντιδράσει κατάλληλα για να υλοποιήσει ή να επανακαθορίσει τους στόχους του.

Οργάνωση

Η οργάνωση έχει ιδιαίτερη σημασία για τους πολιτιστικούς οργανισμούς αφού τους δίνει τη δυνατότητα διάρθρωσης των οργανωτικών δομών κατά το επιχειρηματικό μοντέλο, με δυνατότητα μεγαλύτερης ευελιξίας και αποτελεσματικότητας. Για να γίνει σωστή οργάνωση των πολιτιστικών οργανισμών, λαμβάνοντας υπόψη το ανταγωνιστικό περιβάλλον, θα πρέπει η διοίκηση να αποτελείται από μια ομάδα ανθρώπων που θα έχουν ως σκοπό να εκπληρώνουν τους στόχους του οργανισμού. Αυτή η διαδικασία καλείται πολιτιστική διαχείριση. Με τον πολιτισμό συνδέεται η δημιουργική ελευθερία, η ατομικότητα, ενώ όσον αφορά στον όρο διαχείριση αυτός αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα και την οικονομική επιτυχία (Suchy, 2007). Η Οργάνωση ως η δεύτερη λειτουργία της Διοίκησης αποκτά αξιόσημη σημασία για τους πολιτιστικούς οργανισμούς, αφού η ανάγκη λειτουργίας και επιβίωσης σε ένα παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον υπαγορεύει τη δημιουργία και ενσωμάτωση στα οργανογράμματά τους τμημάτων που παλαιότερα συναντούσαμε μόνο στον κόσμο των επιχειρήσεων. Έτσι, τμήματα προώθησης/προβολής (marketing), δημοσίων σχέσεων ή νομικής υποστήριξης αποτελούν συστήματα του οργανογράμματος των πολιτιστικών οργανισμών (Κουρή, 2007).

Διεύθυνση

Ο πολιτιστικός διαχειριστής με γνώμονα την πρωτοτυπία και την αυθεντικότητα και μέσω της εναλλακτικής θεώρησης ποικίλων ζητημάτων ξεπερνώντας τις όποιες συμβάσεις αποτελεί την κινητήρια δύναμη του οργανισμού, εμπνέοντας το προσωπικό με την αξία της δημιουργικότητας. Η καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια σύνθετη λειτουργία, η οποία απαιτεί ο μάνατζερ να διαθέτει ιδιαίτερα προσόντα και δεξιότητες τεχνικές, διαπροσωπικές, αφαιρετικής σκέψης και συνολικής θεώρησης. Όλα τα παραπάνω με τη συμβολή των υπόλοιπων πόρων (οικονομικοί, τεχνολογικοί κλπ) του οργανισμού, επιτρέπουν στον πολιτιστικό διαχειριστή να διαμορφώνει τις επιθυμητές προσδοκίες και να προσελκύει ομάδες κοινού με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ο τρόπος με τον οποίο θα επικοινωνήσει ο μάνατζερ με το προσωπικό του αλλά και το κοινό του, αποτελεί ένα ιδιαίτερο κομμάτι της διοίκησης (Sheng & Chen, 2012). Συνήθως η πληροφορία ξεκινά από τα ανώτερα στελέχη και καταλήγει στοχευμένα σε συγκεκριμένα άτομα ή τμήματα του οργανισμού. Για να υπάρχει αλληλεπίδραση και ανάδραση (feedback) μεταξύ όλων των επιπέδων, η πληροφορία θα πρέπει να διαχέεται προς όλες τις κατευθύνσεις. Η πληροφορία θα πρέπει επίσης να ακολουθεί αντίστροφη κατεύθυνση προκαλώντας τον πολιτιστικό διαχειριστή να πρέπει να καλωσορίσει νέες ιδέες, και πρακτικές.

Στη χώρα μας αλλά και στο εξωτερικό, τη θέση του πολιτιστικού διαχειριστή κατέχει ο καλλιτεχνικός διευθυντής που αποτελεί συνήθως καλλιτεχνική προσωπικότητα, προκειμένου να αντιλαμβάνεται τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και του πολιτιστικού χώρου εν γένει. Ο Νίκος Κούρκουλος στο Εθνικό Θέατρο, ο σκηνογράφος στην Εθνική Λυρική Σκηνή, ο μαέστρος Νίκος Τσούχλος στο Μέγαρο Μουσικής Αθηνών συνιστούν μόνο ενδεικτικά παραδείγματα (Κουρή, 2007).

Έλεγχος

Ο έλεγχος βοηθά τον οργανισμό να αξιολογήσει τα αποτελέσματα των δράσεών του με ποσοτικούς και ποιοτικούς όρους. Μετά τον καθορισμό των στόχων και των δομικών διευθετήσεων, την πρόσληψη και εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει να διαπιστωθεί αν όλα λειτουργούν σύμφωνα με το σχέδιο και αυτό μπορεί να γίνει αντιληπτό μόνο μέσω της εφαρμογής της λειτουργίας του Ελέγχου (Robbins, Decenzo & Coulter, 2017).

Κάθε σημαντική απόκλιση απαιτεί από την ηγεσία του πολιτιστικού οργανισμού να επαναφέρει την κατάσταση στην επιθυμητή πορεία. Το ιδανικότερο θα ήταν ο έλεγχος να δρα προληπτικά εντοπίζοντας εγκαίρως πιθανά προβλήματα. Συνήθως όμως τα προβλήματα γίνονται αντιληπτά μετά την εμφάνισή τους απαιτώντας κατασταλτικό έλεγχο ή ακόμη χειρότερα αφού έχουν δημιουργήσει επιπτώσεις, επιτρέπουν μόνο έλεγχο ανατροφοδότησης με αμφίβολα περιθώρια δράσης (Κέφης, 2005). Στους πολιτιστικούς οργανισμούς ο έλεγχος είναι συνήθως ανύπαρκτος, ή καθυστερημένος που όχι μόνο δεν συντελεί στην πρόληψη αποτυχίας αλλά οδηγεί σε κωλυσιεργίες και κατασπατάληση πόρων. Η ανεπάρκεια ή ανυπαρξία του οφείλεται συνήθως στην έλλειψη επαρκούς τεχνογνωσίας και πόρων (Κουρή, 2007). Ωστόσο η εφαρμογή του είναι μεγίστης σημασίας για την ανάδειξη ποσοτικών στοιχείων που αφορούν για παράδειγμα σε αριθμό πολιτιστικών δραστηριοτήτων, επισκεπτών, συντελεστών, εισιτηρίων κλπ. και ποσοτικών που μπορεί να περιλαμβάνει π.χ. κριτικές στον τύπο, απόψεις του κοινού, κοινωνικό και εκπαιδευτικό αντίκτυπο των πολιτιστικών δραστηριοτήτων.

3. Η περίπτωση της Βιβλιοθήκης και Κέντρου Πληροφόρησης (ΒΚΠ) του ΤΕΙ Ηπείρου και του Αρχείου Ελληνικής Μουσικής (ΑΕΜ)

Εδώ και αρκετές δεκαετίες απασχολεί την επιστήμη της Βιβλιοθηκονομίας και Πληροφόρησης η επιστήμη της Διοίκησης. Ως αποτέλεσμα αυτού συναντάμε πολύ συχνά στην διεθνή βιβλιοθηκονομική βιβλιογραφία όρους όπως διοίκηση, διαχείριση, marketing κλπ. δανεισμένους από διάφορους άλλους επιστημονικούς κλάδους. Μέσα στα χρόνια, επίσης, η επιστήμη έχει αναπτύξει ειδικά επιστημονικά και επαγγελματικά fora που επικεντρώνονται στην διοίκηση και διαχείριση βιβλιοθηκών, μουσείων και αρχείων (βλέπε τις δράσεις και τα sections της American Library Association (<http://www.ala.org/>), της IFLA (International Federation of Library Associations (<https://www.ifla.org/>), της CILIP (CILIP: the library and information association (<https://www.cilip.org.uk/>), κλπ.) και επιστημονικά περιοδικά όπως για παράδειγμα το Library Management (<https://www.emeraldinsight.com/loi/lm>).

Οι διευθυντές των βιβλιοθηκών καλούνται να διοικήσουν υιοθετώντας μοντέλα και πρακτικές που εφαρμόστηκαν στον επιχειρηματικό κόσμο και να διαχειριστούν τις διαφορετική της υπόσταση, ως κληρονομιά, υποδομές, αποθετήριο, επιχείρηση και δημόσιο συμφέρον, της βιβλιοθήκης, υποστηρίζοντας το μεταβαλλόμενο όραμά της (Neal, 2014). Σύμφωνα με τις Moran, Morner & Stueart (2018), σε δημοσκόπηση του Library Journal το 2016 απευθυνόμενη σε διακεκριμένους διευθυντές βιβλιοθηκών σχετικά με τις ικανότητες που θα πρέπει οι νέοι βιβλιοθηκονόμοι να διαθέτουν σήμερα, αναφέρονται τα ακόλουθα: άσκηση πολιτικής, συνεργασία, επικοινωνία, δημιουργικότητα/καινοτομία, κριτική και αναλυτική σκέψη, ηγετικές

ικανότητες, ικανότητες μάρκετινγκ και διαχείρισης έργων και τεχνογνωσία. Ένας άλλος παράγοντας που έχει επηρεάσει την οργάνωση των βιβλιοθηκών είναι ο συνεχώς αναπτυσσόμενος τομέας της πληροφορικής, συμβάλλοντας στη δημιουργία πιο ευέλικτων δομών οργάνωσης, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα. Οι βιβλιοθήκες προσαρμόστηκαν στη νέα πραγματικότητα, αναπτύσσοντας νέες υπηρεσίες (ηλεκτρονικό κατάλογο, αποθετήρια, πληροφοριακό γραμματισμό κλπ) πιο ελκυστικές για τους χρήστες.

Η περίπτωση της Βιβλιοθήκης και Κέντρου Πληροφόρησης (ΒΙ.ΚΕ.Π) του ΤΕΙ Ηπείρου που συγκεντρώνει τα παραπάνω χαρακτηριστικά οργάνωσης και διοίκησης, θα εξεταστεί ως προς τον τρόπο οργάνωσης των υπηρεσιών της, τις πρακτικές επιδράσεις αυτών στο επίπεδο σπουδών και στην επίδοση των φοιτητών, με ειδική αναφορά στο Αρχείο Ελληνικής Μουσικής. Η ΒΙΚΕΠ εδρεύει στην Άρτα και διακτινίζεται σε όλες τις πόλεις της Ηπείρου, εξυπηρετώντας 5.650 ενεργούς φοιτητές, μέλη του εκπαιδευτικού, ερευνητικού και διοικητικού προσωπικού και εξωτερικούς χρήστες. Βάσει του οργανογράμματος του ΤΕΙ Ηπείρου (http://www.teiep.gr/useruploads/files/fek_organismos.pdf) συνιστά Τμήμα που εντάσσεται στη Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης, Πληροφορικής και Δομών. Η οργάνωσή της ακολουθεί τη μικτή τμηματοποίηση του Ιδρύματος, με βάση τη λειτουργία και τη γεωγραφική διασπορά. Όσον αφορά στη λειτουργία περιλαμβάνει τρία Γραφεία, που βρίσκονται στην Κεντρική Βιβλιοθήκη στην Άρτα:

- Γραφείο Διοικητικής - Οικονομικής Διαχείρισης, Ανάπτυξης και Οργάνωσης
- Συλλογών
- Γραφείο Υπηρεσιών προς τους Χρήστες και Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών
- Γραφείο Εκδόσεων, Δημοσιευμάτων και Τυπογραφείου

Σχετικά με τη γεωγραφική τμηματοποίηση, η ΒΙΚΕΠ έχει παραρτήματα στα Ιωάννινα, την Πρέβεζα και την Ηγουμενίτσα.

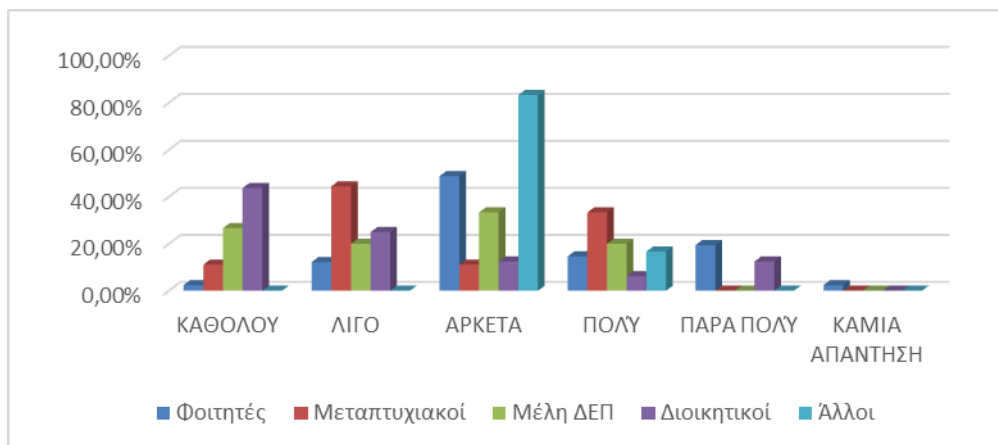
Σύμφωνα με τον οργανισμό (http://www.teiep.gr/useruploads/files/fek_organismos.pdf) των διοικητικών υπηρεσιών του ΤΕΙ Ηπείρου ασκούνται τρία επίπεδα διοίκησης (ανώτερο: Πρυτανεία/Σύγκλητος, μεσαίο: Διευθυντές/Προϊστάμενοι και κατώτερο: Προσωπικό). Βάσει του άρθρου 4 του Κανονισμού Λειτουργίας (<https://www.lib.teiep.gr/el/general-info/oper-rules.html>) της ΒΙΚΕΠ η χάραξη του στρατηγικού σχεδιασμού είναι αρμοδιότητα της Επιτροπής Βιβλιοθήκης, αποτελούμενη από ένα μέλος διδακτικού προσωπικού από κάθε Σχολή, τον Προϊστάμενο της ΒΙΚΕΠ και εκπρόσωπο προπτυχιακών και μεταπτυχιακών φοιτητών.

Στη ΒΙΚΕΠ, όπως και στο ΤΕΙ Ηπείρου συνολικότερα, εφαρμόζονται οι διαδικασίες που προκύπτουν από το Εσωτερικό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (ΕΣΔΠ) σύμφωνα με τις απαιτήσεις της Αρχής Διασφάλισης και Πιστοποίησης Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΙΠ) που δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 1791/21.05.2018 και ενσωματώθηκε και εφαρμόζεται βάσει των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001:2015. Το ΤΕΙ Ηπείρου είναι το μοναδικό τριτοβάθμιο ίδρυμα της χώρα που έχει πιστοποιηθεί στο σύνολο των υπηρεσιών του (ακαδημαϊκών και διοικητικών). Το πρότυπο ISO 9001:2015 πιστοποιεί το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας σε

έναν οργανισμό, ορίζοντας τις ελάχιστες απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιούνται για τη διασφάλιση της ποιότητας και πως τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ταυτίζονται με τις ανάγκες των χρηστών τους. Οι ανάγκες των χρηστών και ο βαθμός ικανοποίησής τους καταγράφεται κυρίως μέσω της ετήσιας έρευνας ικανοποίησης χρηστών που διεξάγεται μέσω της Μονάδας Ολικής Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (ΜΟΔΙΠΑΒ), αλλά κι από επιμέρους έρευνες που διεξάγει η ΒΙΚΕΠ. Η Κεντρική Βιβλιοθήκη με τα παραρτήματά της αποτελούν ενιαίο με αυτή σύνολο, τόσο ως προς τους ανθρώπινους πόρους όσο και ως προς την πολιτική ανάπτυξης και τη διαχείριση των οικονομικών πόρων. Η γεωγραφική διασπορά της βιβλιοθήκης δεν αποτέλεσε παράγοντα υποβάθμισης της ποιότητας των υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης των χρηστών της (εντός και εκτός της ακαδημαϊκής κοινότητας).

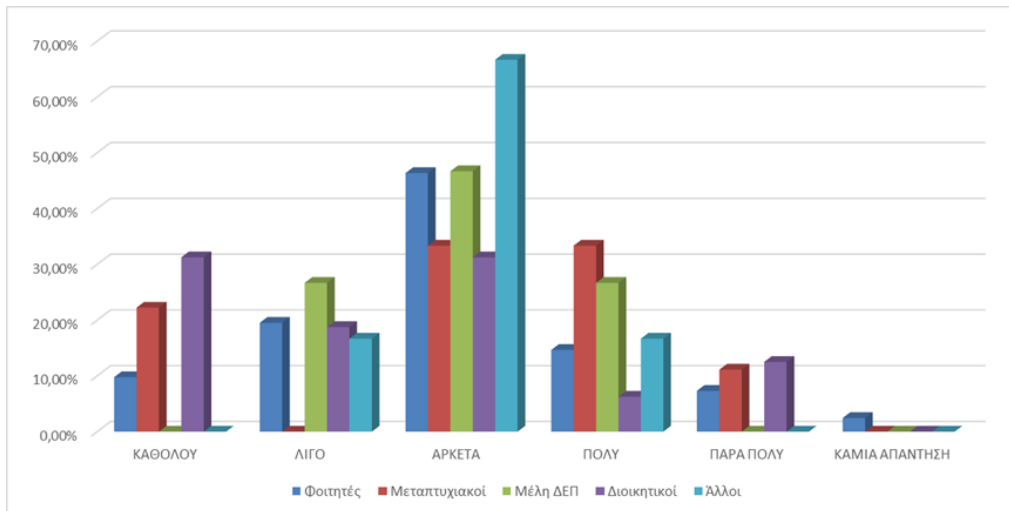
Σύμφωνα με την τελευταία έρευνα ικανοποίησης χρηστών από τη ΜΟΔΙΠΑΒ, (Ιούνιος 2018) η ΒΙΚΕΠ χρησιμοποιείται από τους φοιτητές ως χώρος ανάγνωσης, «αρκετά» σε ποσοστό 48,78%, «πολύ» και «πάρα πολύ» κατά 34,14%, «λίγο» κατά 12,20%. Οι μεταπτυχιακοί φοιτητές δήλωσαν «πολύ» σε ποσοστό 33,33% και «αρκετά» / «καθόλου» με 11,11%. Ποσοστό 40,91% των μελών Δ.Ε.Π. δεν χρησιμοποιεί «καθόλου» το χώρο της Βιβλιοθήκης ως χώρο ανάγνωσης, το 22,73% τη χρησιμοποιεί «αρκετά», το 18,18% «λίγο» και το 13,64% «πάρα πολύ» (γράφημα 1). (Τα γραφήματα έχουν αντληθεί από την έκθεση αποτελεσμάτων της έρευνας ικανοποίησης χρηστών της ΜΟΔΙΠΑΒ για το ΤΕΙ Ηπείρου).

Γράφημα 1: Χρήση βιβλιοθήκης ως χώρου ανάγνωσης



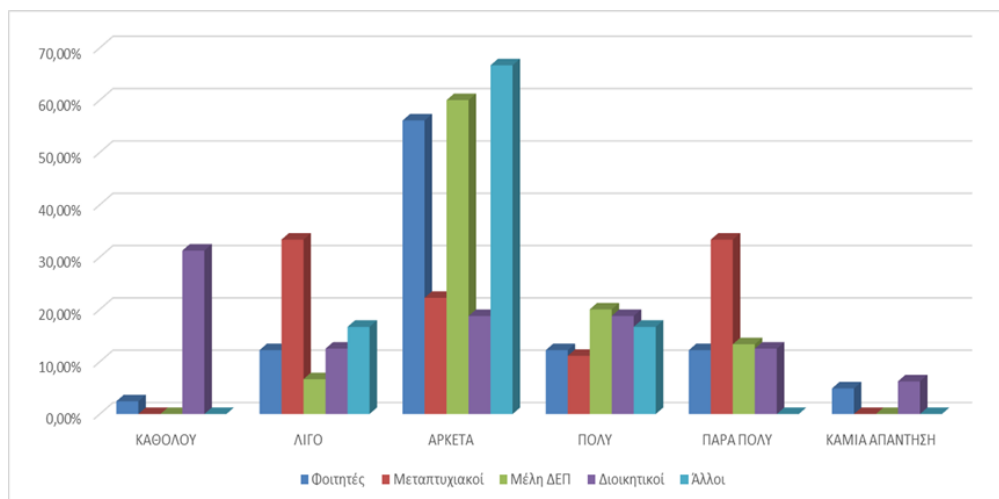
Με βάση το γράφημα 2 οι φοιτητές δανείζονται υλικό από τη ΒΙΚΕΠ «αρκετά» σε ποσοστό 46,34%, «πολύ» έως «πάρα πολύ» το 21,95% ενώ το 19,51% «λίγο», και το 9,76% «καθόλου». Στους μεταπτυχιακούς φοιτητές το ποσοστό που επέλεξε «πολύ» και «αρκετά» είναι 33,33%, ενώ «καθόλου» το 22,22% και «πάρα πολύ» το 11,11%. Τα μέλη ΔΕΠ δανείζονται βιβλία σε ποσοστό 46,67%, «αρκετά», ενώ το 26,67% «πολύ» και «λίγο».

Γράφημα 2: Δανεισμοί ανά κατηγορία



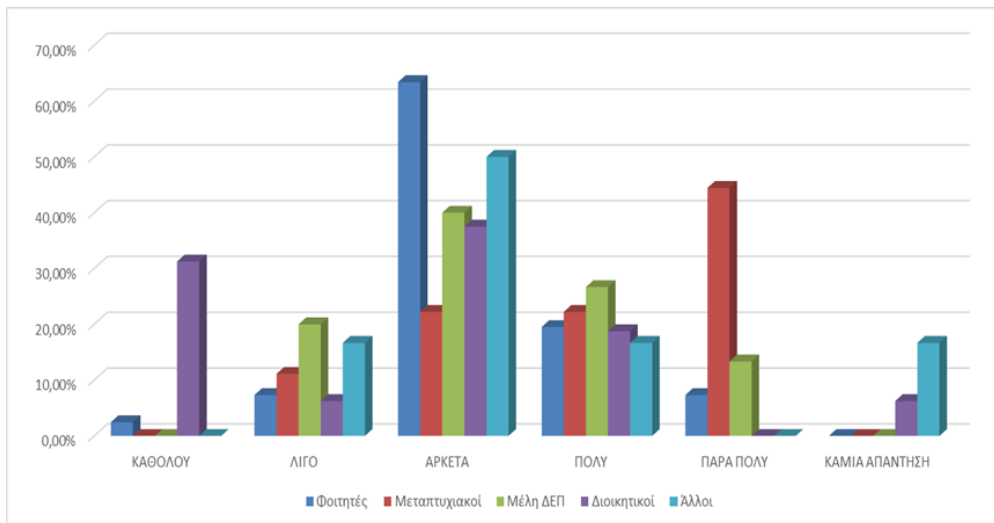
Ο ηλεκτρονικός κατάλογος χρησιμοποιείται από τους φοιτητές «αρκετά» με ποσοστό 56,10%, ενώ «λίγο», «πολύ» και το «πάρα πολύ» σε ποσοστό 12,20%. Οι μεταπτυχιακοί φοιτητές επέλεξαν το «πάρα πολύ» και «λίγο» σε ποσοστό 33,33%, ενώ το «αρκετά» έλαβε 22,22% και το «πολύ» 11,11%. Στα μέλη Δ.Ε.Π. ποσοστό 60% δήλωσε «αρκετά» και 20% το «πολύ» (γράφημα 3).

Γράφημα 3: Χρήση ηλεκτρονικού καταλόγου



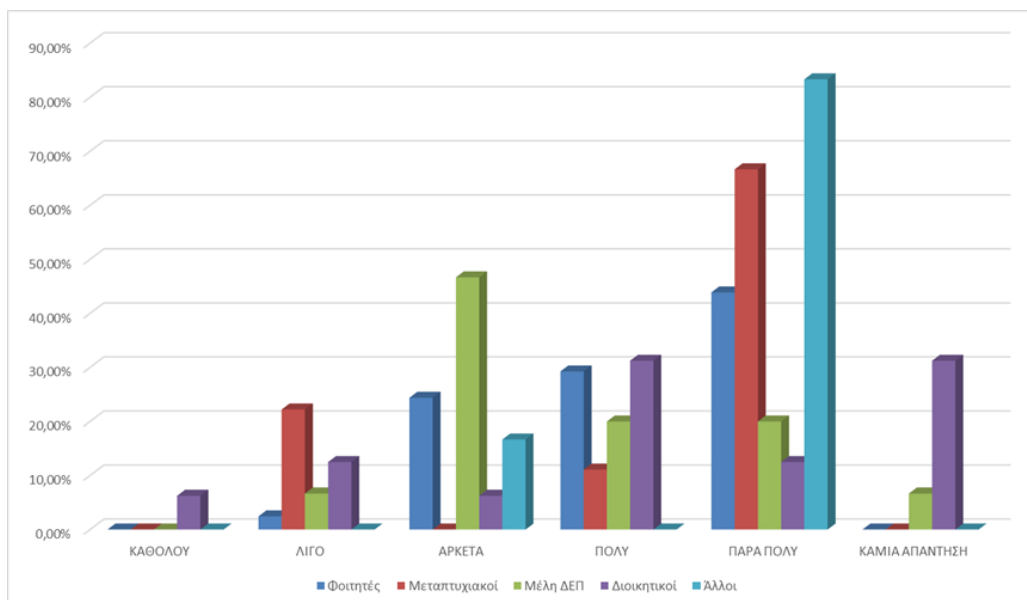
Αναφορικά με τη χρήση των Ηλεκτρονικών Πηγών από τους φοιτητές το μεγαλύτερο ποσοστό έλαβαν τα «αρκετά» και «πολύ» με 63,41% και 19,51%, ενώ ακολούθησαν τα «πολύ» και «πάρα πολύ» (από 7,32%). Στους μεταπτυχιακούς φοιτητές ποσοστό 44,44% έλαβε το «πάρα πολύ», από 22,22% έλαβαν τα «αρκετά» και «πολύ» και ακολούθησε με 11,11% το «λίγο». Τα μέλη Δ.Ε.Π. επέλεξαν περισσότερο το «αρκετά» (40%) και ακολούθησαν τα «πολύ» και το «λίγο» με 26,67% και 20% αντίστοιχα (γράφημα 4).

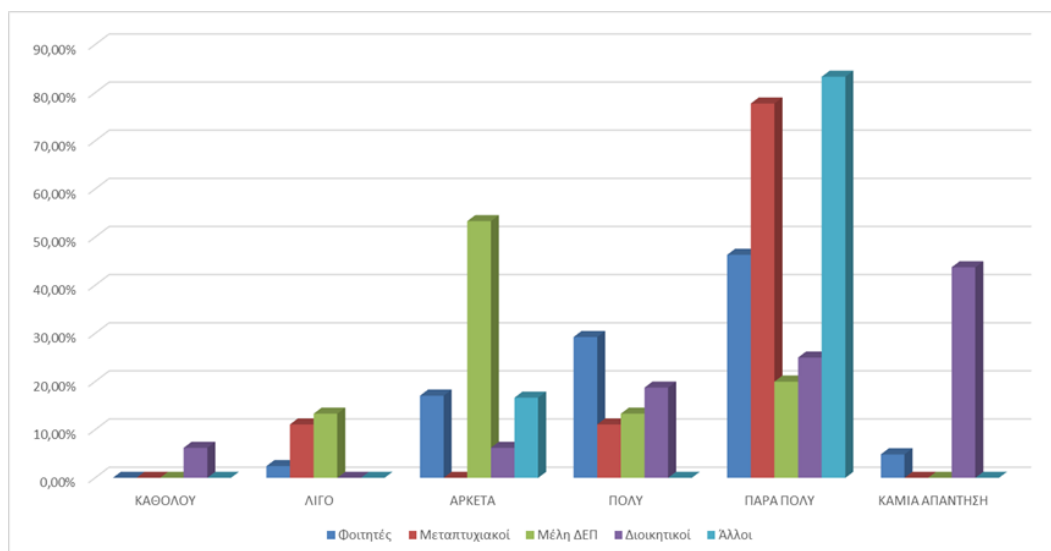
Γράφημα 4: Χρήση ηλεκτρονικών πηγών



Βάση των γραφημάτων 5 & 6, οι φοιτητές δήλωσαν ότι η ΒΙΚΕΠ συμβάλει στη μελέτη κατά 43,90% «πέρα πολύ», 29,27% «πολύ» και 24,39% «αρκετά». Οι μεταπτυχιακοί δήλωσαν ότι η ΒΙΚΕΠ συμβάλλει στην έρευνά τους «πέρα πολύ» κατά 66,67%, «λίγο» κατά 22,22% και «πολύ» κατά 11,11%. Τα μέλη Δ.Ε.Π. δήλωσαν «πέρα πολύ» και «πολύ» κατά 20% και «αρκετά» κατά 46,67%.

Γράφημα 5: Συμβολή της ΒΙΚΕΠ στη μελέτη



Γράφημα 6: Συμβολή της ΒΙΚΕΠ στην έρευνα

Όσον αφορά στο προσωπικό, εκφράζεται μια γενική ικανοποίηση της τάξης του 95,40% σχετικά με την ευγένειά του, με το 78,61 να δηλώνει ως «πάρα πολύ» ικανοποιημένο. Το 83,91% δηλώνει πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένο σχετικά με την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού.

Σύμφωνα με το βιβλίο επισκεπτών της βιβλιοθήκης για το έτος 2017, το 40% των φοιτητών προέρχεται από το Τμήμα Λαϊκής και Παραδοσιακής Μουσικής, το 35,3% από το Τμήμα Τεχνολόγων Γεωπόνων, ενώ το 23,3% από το Τμήμα Μηχανικών Πληροφορικής ΤΕ. Στα ίδια περίπου ποσοστά (39,7%, 34% & 22% αντίστοιχα), κυμάνθηκε η επισκεψιμότητα για το πρώτο εξάμηνο του 2018. Σε πληθυσμό 1000, 1400 και 1900 περίπου ενεργών φοιτητών των παραπάνω Τμημάτων αντίστοιχα, η συγκριτικά αυξημένη επισκεψιμότητα των φοιτητών του Τμήματος Λαϊκής και Παραδοσιακής Μουσικής στη Βιβλιοθήκη συνδέεται επίσης με τη χρήση των υπηρεσιών του Αρχείου Ελληνικής Μουσικής (Α.Ε.Μ.).

Το Α.Ε.Μ. ξεκίνησε να αναπτύσσεται το 2002 από το Τμήμα Λαϊκής και Παραδοσιακής Μουσικής (Τ.Λ.Π.Μ.) (<http://tlpm.teiep.gr/el/tlpm.html>) που ιδρύθηκε και λειτουργεί στην Άρτα από το 1999. Το Τ.Λ.Π.Μ. «μελετά την πρωτοτυπία, την πολυπλοκότητα και την ιδιαιτερότητα της γλώσσας των λαϊκών μουσικών παραδόσεων, θεμελιώνοντας πάνω της ένα πρωτότυπο παιδαγωγικό σύστημα μουσικής εκπαίδευσης» (<http://tlpm.teiep.gr/el/tlpm.html>). Το Α.Ε.Μ. δεν περιλαμβάνεται στο οργανόγραμμα της ΒΙΚΕΠ ως ξεχωριστή υπηρεσία, στεγάζεται σε ειδικό χώρο στο κτίριο της Κεντρικής Βιβλιοθήκης και συνιστά μέρος της ευρύτερης συλλογής της. Η λειτουργία του, όσον αφορά στην εξυπηρέτηση του κοινού, υποστηρίζεται από ασκούμενους φοιτητές του Τ.Λ.Π.Μ. ενώ την οργάνωση της συλλογής του επιμελήθηκαν βιβλιοθηκονόμοι και μουσικολόγοι. Τη γενικότερη εποπτεία του Α.Ε.Μ. έχει ο επιστημονικός υπεύθυνος της ΒΙΚΕΠ και μέλος του διδακτικού προσωπικού του Τ.Λ.Π.Μ. Το Α.Ε.Μ. περιλαμβάνει 4.800 τεκμήρια, κυρίως CD, μεγάλο μέρος των οποίων αποτελεί υλικό ηχογραφήσεων των 78, 45 και 33 στροφών, DVD και βιντεοκασέτες. Συγκεκριμένα, το περιεχόμενο της συλλογής αφορά σε ηχογραφήματα από τις

αρχές του 20ού αιώνα: δημοτικής μουσικής όλων των περιοχών της Ελλάδας, αστικής λαϊκής μουσικής (ρεμπέτικο και μεταπολεμικό λαϊκό). Επίσης, περιλαμβάνει εκδόσεις τουρκικής, ινδικής και ιρακινής μουσικής, μικρό σχετικά υλικό βαλκανικής μουσικής, πλήρης συλλογή κλασσικής μουσικής, σημαντικό αριθμό μουσικών DVD (όπερες, συναυλίες κλπ), μικρή σειρά ελληνικών κινηματογραφικών ταινιών με έμφαση σε λαϊκούς ερμηνευτές. Στον ηλεκτρονικό κατάλογο (<http://aem.teiep.gr/webopac/Vubis.csp>) περιλαμβάνονται 25.000 εγγραφές ανά τραγούδι (track) και άλμπουμ, ενώ 50.000 επιπλέον εγγραφές είναι καταχωρημένες σε file maker και αναμένεται να μεταφερθούν στον κύριο κατάλογο. Μέσω της ψηφιακής πύλης πληροφόρησης (www.pl.teiep.gr) παρέχεται στους χρήστες η δυνατότητα ακρόασης ολόκληρου του μουσικού κομματιού από το χώρο της βιβλιοθήκης ενώ μόνο 30' εκτός των εγκαταστάσεών της. Ωστόσο η αξία του Α.Ε.Μ. εστιάζεται περισσότερο σε επίπεδο τεκμηρίωσης και όχι ακρόασης, αφού πληθώρα μουσικών κομματιών είναι διαθέσιμα πλέον ελεύθερα στο διαδίκτυο, μέσω του YouTube. Το ΑΕΜ αποτελεί για τους φοιτητές του Τ.Λ.Π.Μ. σημαντική πηγή πληροφόρησης για την εκπόνηση εργασιών, παρέχοντας διασυνδεδεμένες πληροφορίες σε επίπεδο τραγουδιού (track) και άλμπουμ. Η ανάγκη σε δανεισμό υλικού από τους φοιτητές είναι περιορισμένη και για το λόγο αυτό δεν μπορούν να εξαχθούν στατιστικά στοιχεία.

Επίλογος

Η ανάγκη επιβίωσης των πολιτιστικών οργανισμών στις ανταγωνιστικές συνθήκες του σύγχρονου περιβάλλοντος καθιστά αναγκαία την εφαρμογή των λειτουργιών διοίκησης, τον εκσυγχρονισμό του τρόπου λειτουργίας τους, και τη διαχείριση των πόρων τους, έτσι ώστε να είναι ικανοί να αντιμετωπίσουν της προκλήσεις της εποχής. Ωστόσο η συνύφανση του πολιτισμού και της διοίκησης προϋποθέτει τη διατήρηση ισορροπιών μεταξύ της επιχειρηματικής σκέψης και του πολιτιστικού αγαθού ως κοινωνικού αγαθού. Η ποιότητα επίσης στη διοίκηση είναι αυτή που θα αποφέρει σημαντική βελτίωση στις προσφερόμενες υπηρεσίες και την ικανοποίηση του τελικού χρήστη. Από τη μελέτη της περίπτωσης της ΒΙΚΕΠ του ΤΕΙ Ηπείρου και μέσα από τα αναφερόμενα στατιστικά στοιχεία διαφαίνεται πως αυτή επηρεάζει σημαντικά την έρευνα, τη μελέτη και το επίπεδο σπουδών των φοιτητών.

Ειδικότερα για το Αρχείο Ελληνικής Μουσικής παρότι η χρησιμότητά του είναι αποδεδειγμένη στην πορεία των χρόνων, στερείται στελέχωσης από μόνιμο εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό. Προτεραιότητα της ΒΙΚΕΠ αποτελεί η ένταξη στον ηλεκτρονικό κατάλογο του συνόλου του υλικού του, το οποίο συνιστά για τους φοιτητές μια σημαντική πηγή τεκμηριωμένης πληροφόρησης στον τομέα της μουσικής. Αναγκαία είναι επίσης η στελέχωσή του με εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό για την ανάπτυξη της συλλογής του και τη διασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργίας του. Η παρούσα έρευνα είναι μια πρώτη αποτύπωση της κατάστασης και θα ακολουθήσει περαιτέρω μελέτη των αναγκών των χρηστών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Allison M., & Kaye J. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook* (2nd ed.). U.S.A.: Wiley.
- Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης του ΤΕΙ Ηπείρου. Κανονισμός λειτουργίας. Ανακτήθηκε από <https://www.lib.teiep.gr/el/general-info/oper-rules.html> (28 Αυγούστου 2018).
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2016). *Διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Τζιόλα.
- Feigenbaum, A.V. (1983). *Total quality control* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Κέφης, Β. Ν. (2005). *Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Αθήνα: Κριτική.
- Κουρή, Μ. (2007). Επιχειρώντας στον πολιτισμό: η επιστημονική διοίκηση στην διαχείριση του πολιτισμού. Στο *Πολιτισμός: Θεσμοί και διαχειρίσεις*, (σ. 41-49). Άρτα: ΤΕΙ Ηπείρου.
- Koontz, H., O'Donnel, C., & Wehrich H. (1986). *Essentials of management*. New York: McGraw-Hill.
- Λογοθέτης, Ν. (1993). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Interbooks.
- Lindqvist, K. (2012). Museum finances: challenges beyond economic crises. *Museum Management and Curatorship*, 27, 1-15.
- McKiernan, P. (1997). *Strategy past; strategy futures*. Long Range Planning, 30(1), 690-708.
- Moran, B., Morner, C., & Stueart, R. (2018). *Library and information center management*. California: Libraries Unlimited.
- Μουζά-Λαζαρίδη, Α.Μ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Ζυγός.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένος.
- Middleton, V. (1994). Irresistible demand forces. In K. Moore (Eds.), *Museums Management* (pp. 249-256). London: Routledge.
- Neal, J. G. (2014). A new age of reason for academic libraries. *College and Research Libraries*, 75(5), 612-615.
- Οργανισμός των Διοικητικών Υπηρεσιών (Ο.Δ.Υ.) του ΤΕΙ Ηπείρου. Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 2588/22-8-2016).
- Πετρίδου, Ε. (2001). *Διοίκηση-Μάνατζμεντ. Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Pešić, M.M., & Čočić, T.M. (2010). *Importance of management strategies in museums and galleries*. Republic of Croatia.
- Pride, W. M., Hughes, R. J., & Kapoor, J. R. (2002). *Business* (7^η έκδ.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα: Κριτική.
- Radha, R. (2007). *Corporate Planning and Strategic Human Resources Management*. Mumbai: Nirali Prakashan.
- Rentschler, R., & Potter, B. (1996). Accountability versus artistic development: The case for non-profit museums and performing arts organizations. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9(5), 100-113. DOI: 10.1108/09513579610151971
- Σπανός, Α. (1993). *Ολική ποιότητα*. Αθήνα: Γαλαίος.
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. Μ. (2007). *Οργάνωση και διοίκηση: Το μάνατζμεντ της νέας εποχής*. Αθήνα: Rosilli.
- Taheri, H, Ansari, S. (2013). Measuring the relative efficiency of cultural-historical museums in Tehran: DEA approach. *Journal of Cultural Heritage*, 14, 431-438.

- Trant, J. (2009). Emerging convergence? Thoughts on museums, archives, libraries, and professional training'. *Museum Management and Curatorship*, 24(4), 369 - 387.
- Sheng, C.W., & Chen, M.C. (2012). A study of experience expectations of museum visitors. *Tourism Management*, 33, 53 – 60.
- Suchy, S. (2007). *Museum management: Emotional value and community engagement*. University of Western Sydney.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΘΕΟΔΩΡΙΚΑ

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ

Η Χριστίνα Θεοδωρίκα είναι βιβλιοθηκονόμος και Αναπληρώτρια Προϊσταμένη στη Βιβλιοθήκη του Παραρτήματος Άρτας (πρώην Κεντρική Βιβλιοθήκη ΤΕΙ Ηπείρου), του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, όπου εργάζεται από το 1993. Έχει διατελέσει μέλος του Δ.Σ. του Συνδέσμου Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (ΣΕΑΒ) για δύο συνεχείς θητείες (2013-2019) και ήταν εκπρόσωπος του ΤΕΙ Ηπείρου στο ΣΕΑΒ από την ίδρυσή του έως και το 2018. Είναι μέλος του Δ.Σ. του Ελληνικού Παραρτήματος της Διεθνούς Ένωσης Μουσικών Βιβλιοθηκών και Αρχείων (IAML), (2016 – 2020) και συμμετέχει στο Συνεργατικό Σχήμα των Ελληνικών Ακαδημαϊκών Μουσικών Βιβλιοθηκών. Έχει δημοσιεύσει και παρουσιάσει επιστημονικές εργασίες και μελέτες.