

**Vrednovanje, upravljanje i zagovaranje ishoda u knjižnicama: uspostava  
ravnoteže poslovnih i tradicionalnih knjižničarskih vrijednosti**

Hrvatsko knjižničarsko društvo  
uz suorganizaciju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu,  
**Zagreb, 29. svibnja 2015.**

**Vrednovanje kvalitete u knjižnicama – prema  
smjernicama za praksu vrednovanja kvalitete**

Dr. sc. Marina Mihalić  
Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu

# Pregled izlaganja

- O kulturi, knjižnicama i organizacijskoj kulturi
- Vrednovanje i pokazatelji uspješnosti
- Mjerenje kvalitete
- Primjeri
- Zaključak

# Radikalizacija globalnog kulturnog prostora

- Razvojem informatičke tehnologije nastaju nove globalne i virtualne kulture
- Industrijalizacija kulturnoga stvaralaštva očituje se u novim komunikacijskim tehnologijama i u svijesti potencijalnih potrošača

Nada Švob-Đokić, Jaka Primorac i Kresimir Jurlin.

*Kultura zaborava. Industrijalizacija kulturnih djelatnosti*, Zagreb, 2008.

„...knjižnice su u svome ukupnom povijesnom razvoju ishod, rezultat i pokazatelj kulturne i uopće društvene zrelosti pojedine sredine, zajednice, razdoblja odnosno društva u cijelosti.”

Josip Stipanov. *Knjižnice i društvo*, Zagreb, 2010.

# O kulturi i knjižnicama

## Misija knjižnica

### *Unaprjeđenje ekonomije znanja*

Znanje i učenje uvijek se temelje na radu naših kolega i prethodnika. Zato su knjižnice važne. One nude informacije i znanje koje je već stvoreno ili tiskano ili objavljeno u drugom mediju u svrhu poticanja novih istraživanja.

*(Finska)*

***Važnost kulture u današnje doba.*** Kultura je u Europi već dugo privredna grana.

Kulturne industrije nisu samo birokratska izmišljotina. Od kulture se može živjeti.

Kultura zapošljava, obrazuje, odgaja.

### ***Increasing role of cultural and creative industries***

In this era of extraordinary change and globalization, many acknowledge that creativity and innovation are now driving the new economy. Organizations and even economic regions that embrace creativity generate significantly higher revenue and provide greater stability into the future. Culture should not only be considered as a means (or a barrier) to achieve economic growth but also as a factor of social cohesion and human development. *(OECD)*

# Sve je usluga

- Kulturne institucije su izgubile dio nekadašnje slobode i postale ovisne o političkim (subvencije i donacije) i komercijalnim institucijama (dobavljači elektroničkih baza podataka)
- Mrežnu ekonomiju karakteriziraju kraći životni ciklusi i rastući protok dobara i usluga
- Ljudska pažnja postaje vrijednost, a zadržavanje pažnje omogućuje pružanje učinkovite usluge i stvaranja trajnih odnosa i kontrole slobodnog vremena
- Isključenost pristupa ili povezanost može stvoriti razlike među korisnicima
- Doživotna vrijednost (*lifetime value* LTV): usmjerenje tržišta sa **proizvoda** na **pristup** i **doživotni odnos** s korisnicima, potrošačima

# O organizacijskoj kulturi

*Organizacijska kultura je poput sante leda:*

- na vrhu, iznad vode, svi aspekti organizacije su vidljivi (vrsta organizacije, oprema i prostor, način rada i procedure organizacijske strategije itsl.)
- ispod površine su dublji sadržaji nevidljivi, teže ih je predvidjeti ili percipirati (predodžbe, stavovi, vrijednosti i očekivanja, emocionalni stavovi, etika)

Što dublje poniremo ispod površine „kulture sante” teže je provesti promjene ili utjecati na organizacijsku kulturu.

*Chiavenato, I., (2004) Comportamento organizzacional: a dinamica do sucesso... )*

# Interes ili potreba knjižnica za vrednovanjem poslovanja

- Unatrag desetak godina uočen je interes za **odgovorno poslovanje** (accountability) u knjižnicama, uključujući i vrednovanje prema pokazateljima uspješnosti
- Ni jedna knjižnica u 21. stoljeću ne može opstati ukoliko ne razvija i ne primjenjuje tehnike vrednovanja u cilju **dokazivanja** da je važna i neophodna zajednici kojoj služi
- Primjeri nacionalnih sustava za prikupljanje pokazatelja uspješnosti (Slovenija, Portugal - *BLX-PA Program*, Njemačka, Finska...)

Najčešće se u takvim sustavima kombiniraju tri metodologije (*razvoj pokazatelja uspješnosti - popisi pokazatelja; provodi se vrednovanje kvalitete usluga i istraživanje zadovoljstva korisnika i organizacijsko samovrednovanje* – sve su usmjerene na uspostavu **integriranog sustava vrednovanja i organizacijske kulture**

# Svrha vrednovanja - djelotovitost organizacije - *organisational effectiveness*

- Pokazatelji djelotvornosti ili uspješnosti predstavljaju metodu - **surogat** za dokazivanje djelotvornosti knjižnice
- Vrednovanje omogućuje pregled jakosti i slabosti organizacije
- 4 glavna pristupa: model prema ciljevima, model unutarnjih procesa, model otvorenih sustava i model zadovoljstva sudionika
- *(Kim Cameron, Michigan, SAD)*



# Metodologija vrednovanja

- **Vrednovanje rezultata** (*outputs*)
- **Mjerenje uspješnosti** (*performance measurement*) uspješnost se mjeri pokazateljem koji kvantificira djelotvornost ili učinkovitost neke aktivnosti
- **Vrednovanje kvalitete usluga** (*service quality*)
- **Vrednovanje ishoda ili učinaka** (*outcomes*)

Bertot, J. C. *Assessing digital Library Services*

**Vrednovanje intelektualnog kapitala** (nematerijalne imovine - *intangible assets*) – vrednujemo vještine, kompetencije i znanje „ rezultate zajedničkog rada”, postignuća. Intelektualni kapital je : ljudski, strukturalni ili organizacijski i relacijski kapital (između potrošača i organizacije i sl. )

*Galbraith, J. K. 1969.*

# Vrste pokazatelja

- ***Pokazatelji ulaznih faktora*** - input measures / najlakše se prikazuju numerički (5 kategorija) proračun, kadrovi, zbirka građe, prostor i oprema (*RBV resource based view*)
- ***Pokazatelji procesa*** usmjereni na aktivnosti koji mijenjaju izvore u usluge / interno usmjerene (trošak ili vrijeme potrebno da se pruži usluga ili izvrši neki radni proces) mjeri se učinkovitost, ako se uspoređuju isti procesi - benchmarking
- ***Pokazatelji izlaznih podataka*** indiciraju na koji su se način ulazne vrijednosti promijenile u usluge (opseg aktivnosti). Visoke vrijednosti su se smatrale dobrom uslugom

(Orr, Richard. *Library Goodness*, 1973.)

- ***Primjer***: ulazni podaci, transakcije posudbe, ulazi na mrežne stranice, korištenje prostora *Are we doing the right thing?*

# Pokazatelji moraju biti:

- Usklađeni (sadržavati financijske i nefinancijske pokazatelje)
- Povezani s organizacijskim strategijama
- Fleksibilni - mogu se promijeniti
- Točni (pouzdana)
- Jednostavni
- Usmjereni poboljšanju
- **SMART** (*Strategic Measurement and Reporting Technique*) matrica ili Piramida uspjehnosti

# Pokazatelji uspješnosti

- Pokazatelji uspješnosti su mjere za kvanitificiranje učinkovitosti ili djelotvornosti neke aktivnosti
- Vrijednost pokazatelja uspješnosti postignuta je ukoliko su oni povezani s planom i ukoliko identificiraju mjere povezane uz organizacijsku viziju, ciljeve - što je karakteristika strateških planova
- Pokazatelji uspješnosti mjera su za učinkovitost procesa i/ili isplativosti uložениh sredstava u neku aktivnost ili proces

# Okviri za vrednovanje: norme, preporuke, priručnici, standardi i modeli

- **Međunarodne norme:** ISO 2789, statistika; ISO 11620, pokazatelji uspješnosti; ISO 16439:2014(E), ishodi; ISO TR 14783, za nacionalne knjižnice; ISO TR 11219, za web archive.
- **IFLA/UNESCO** Indicators for public libraries, 2001.
- ST 3/10 KOSTRA (Norveška, 13 pokazatelja, 2006.)
- *Global Library Statistics*, Ellis, Heaney, Meunier, Poll. IFLA Journal 2, 2009, str.123
- **Priručnici** : *Measuring quality (IFLA Publications)*;
- *Measuring Academic Library Performance A Practical Approach*. Van House, Weil, McClure i dr. 1990 (ACRL)
- **Standardi:** ACRL za visokoškolske knjižnice
- **Modeli** LIRG/SCONUL Impact Initiative, VAMP

# Repozicioniranje knjižničnih usluga ABC (*Another Bloody Customer*) pristup prema uslugama usmjerenih korisniku

- Promjene u očekivanjima korisnika trebale bi biti temelj funkcionalnih promjena i načina pružanja knjižničnih usluga  
empatija prema korisniku

(*Ranganathan, R. Larus, 1931*)

- **Lokalna usluga** nasuprot **usluzi na daljinu**
- **Personalizirane usluge** nasuprot **uslugama za skupine s posebnim potrebama** (savjetovanje, obrazovanje)
- **Cjeloživotne usluge** – LTV

*How good is the Library ?* (kvaliteta, učinkovitost, djelotvornost)

*How much good does the library do ?* (ishodi, rezultati i vrijednosti)

Richard Orr, 1973

# Predodžba korisnika o kvaliteti usluga

- Percepcija korisnika o kvaliteti usluga ovisi o razlici između **očekivanja** i stvarno **primljene usluge**

## *Deset dimenzija kvalitete usluga:*

- 1) *materijalna dimenzija*
- 2) *pouzdanost*
- 3) *responzivnost*
- 4) *ljubaznost*
- 5) *empatija*
- 6) *kompetencija*
- 7) *sigurnost*
- 8) *pristupačnost*
- 9) *komunikacija*
- 10) *razumijevanje za korisnikov zahtjev*

LibQual u SAD-u

Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, A. *Delivering Quality Service*, 1990.

# Priručnik: Mjerenje kvalitete i pokazatelja uspješnosti

## *Struktura priručnika Measuring Quality*

4 procesne cjeline, 40 pokazatelja, za svaki pokazatelj 7 poglavlja

- Uvod
- Definicija pokazatelja
- Primjer
- Svrha pokazatelja
- Metoda
- Interpretacija rezultata
- Preporuka za daljnje čitanje



# Matrica mogućih pokazatelja prema *Measuring Quality – izvori i korištenje*

- **A. Knjižnični izvori i infrastruktura - 10** (korisnički prostor po stanovniku, broj sjedećih mjesta, radno vrijeme u usporedbi s potrebama, trošak po pružanju jedinice informacije, dostupnost traženih naslova, postotak odbijenih sesija, omjer primljenih i poslanih zahtjeva za MKP, trenutna dostupnost građe, broj zaposlenika (stručnih) po stanovniku, izravni pristup uslugama putem mrežnih stranica)
- **B. Korištenje-12** (tržišna prodornost, zadovoljstvo korisnika, broj posjeta knjižnici po stanovniku, popunjenost sjedećih mjesta u knjižnici, broj jedinica elektroničke građe koje su snimljene, cirkulacija, postotak zbirke građe koja se ne koristi, posudba po stanovniku, postotak posuđenih jedinica vanjskim korisnicima, prisustvovanje edukacijskim aktivnostima po stanovniku, broj informacijskih upita po stanovniku, prisustvovanje događanjima po stanovniku)

# Matrica mogućih pokazatelja prema *Measuring Quality – učinkovitost i razvoj*

- **C. Učinkovitost -13** (trošak po korisniku, po posjeti, po korištenju, omjer troškova nabave u odnosu na rashode za djelatnike, trošak obrade po jedinici građe, trošak po preuzetoj jedinici, brzina nabave, brzina obrade medija, brzina posudbe, brzina MKP, točnost odgovora na pitanja, točnost ulaganja građe na police)
- **D. Razvoj – 5** (postotak troška nabave razvoja elektroničkih usluga, postotak stručnih djelatnika koji pružaju ili razvijaju elektroničke usluge, prisustvovanje radionicama ili drugim oblicima edukacije od ukupnog broja djelatnika, postotak financijskih sredstava koje je knjižnica ostvarila iz drugih izvora, postotak financijskih sredstava institucije koja su alocirana za potrebe knjižničkog poslovanja)

Poll i Boekhorts. *Measuring Quality: Performance Measurement in Libraries* (2007)

# Pokazatelji uspješnosti – jedan prijedlog za visokoškolske knjižnice

## *Uspješnost poslovanja prijedlozi uz Standarde za visokoškolske knjižnice (2009.)*

Za mjerenje uspješnosti poslovanja i međusobnu usporedbu visokoškolskih knjižnica osnovni pokazatelji su: osoblje knjižnice, fond knjižnice, usluge knjižnice, troškovi knjižnice, prostor i oprema.

- **Za osoblje knjižnice:**
- postotak administrativno-tehničkih djelatnika u odnosu na broj stručnih djelatnika knjižnice
- postotak stručnih djelatnika knjižnice u odnosu na broj zaposlenih u knjižnici
- broj aktivnih korisnika knjižnice po stručnom djelatniku knjižnice
- postotak stručnih djelatnika sa stručnim ispitom u odnosu na ukupan broj svih stručnih djelatnika
- **Za fond knjižnice:**
- broj jedinica knjižne građe na aktivnog korisnika knjižnice
- broj kupljenih jedinica knjižne građe na aktivnog korisnika knjižnice
- broj jedinica cjelokupnog prirasta knjižne građe na aktivnog korisnika knjižnice
- **Za usluge knjižnice:**
- broj aktivnih korisnika kao postotak u odnosu na potencijalne korisnike
- broj posjeta knjižnici po stručnom djelatniku
- 
- 
-

# Popisa pokazatelja za visokoškolske knjižnice (nastavak)

- **Za usluge knjižnice, nastavak:**
- broj posuđenih jedinica građe po aktivnom korisniku knjižnice
- postotak riješenih zahtjeva za međuknjižničnom posudbom iz drugih ustanova
- postotak riješenih zahtjeva za međuknjižničnom posudbom drugim ustanovama
- broj retrospektivnih pretraživanja po aktivnom korisniku knjižnice
- broj izrađenih fotokopija po aktivnom korisniku knjižnice
- **Za troškove knjižnice:**
- postotak tekućih troškova knjižnice u odnosu na ukupne rashode knjižnice
- izdaci knjižnice za aktivnog korisnika knjižnice
- izdaci knjižnice po posuđenoj jedinici građe
- izdaci knjižnice po posjetitelju knjižnice
- postotak rashoda za nabavu knjižnične građe prema ukupnim rashodima knjižnice
- izdaci za nabavu knjižnične građe po aktivnom korisniku knjižnice
- izdaci za plaće zaposlenih izraženi kao postotak ukupnih rashoda knjižnice
- **Za prostor i opremu:**
- postotak građe u slobodnom pristupu
- broj mjesta u čitaonicama na aktivnog korisnika knjižnice
- prosječna zauzetost mjesta u čitaonicama u tipičnom tjednu
- veličina prostora knjižnice u m<sup>2</sup> na aktivnog korisnika

# Zaključak

Mjerenje uspješnosti u knjižnicama oblik je istraživanja sa svrhom razumijevanja, analize i praćenja djelatnosti. Knjižničarska zajednica razvila je i utvrdila okvire i norme za vrednovanje.

Dva su pristupa mjerenju uspješnosti:

- **Pozitivističko gledište** oslanja se na veliku količinu podataka i na kvantitativne podatke - *evidence based practice* (EBP)
- **Relativističko gledište** oslanja se na kvalitativna istraživanja i na kvalitativne podatke - *narrative based practice* (NBP)

Važno je da svaka knjižnica koja odluči vrednovati svoj rad odabere metodu koja će najbolje potvrditi njenu vrijednost i ishod

Za knjižnični sustav treba konsenzusom utvrditi zajedničke pokazatelje i (kvantitativne pokazatelje, pokazatelje uspješnosti i pokazatelje ishoda) prikupljati ih i analizirati na razini (istog) sektora i o njima izvještavati.