

**BALANCED SCORECARD KAO POMAGALO ZA  
VREDNOVANJE KNJIŽNICE : PRIMJER KNJIŽNICE  
FILOZOFSKOG FAKULTETA U OSIJEKU**

BALANCED SCORECARD AS A TOOL FOR LIBRARY  
EVALUATION : FACULTY OF PHILOSOPHY IN  
OSIJEK LIBRARY EXAMPLE

*Blaženka Čuić*  
Knjižnice Grada Zagreba  
blazenka.cuic@kgz.hr

UDK / UDC 027.7:021  
Istraživanje / Research paper  
Primljeno / Received: 8. 4. 2011.

*Sažetak*

Ovaj rad prikazuje pokušaj vrednovanja poslovanja knjižnice Filozofskog fakulteta u Osijeku na temelju odabranih pokazatelja IFLA-inog Priručnika o mjeranju uspješnosti poslovanja. Ovaj priručnik je organiziran prema postavkama metodologije *Balanced Scorecarda* kojim se poslovanje i uspješnost organizacije vrednuje na temelju pokazatelja iz sljedeće četiri skupine: financije, korisnici, unutarnji postupci i unapređenje poslovanja.

U radu će se posebna pozornost posvetiti problemima prikupljanja statističkih podataka u našim knjižnicama te posljedičnim problemima odabira odgovarajućih pokazatelja iz Priručnika koji bi mogli dati pravu sliku poslovanja knjižnice.

*Ključne riječi:* mjerenje kvalitete, *balanced scorecard*, pokazatelji uspješnosti, knjižnica Filozofskog fakulteta u Osijeku

## *Summary*

The paper presents an attempt to conduct a performance measurement of the Faculty of Philosophy in Osijek Library based on several selected indicators taken from the IFLA's Manual on performance measurement. This manual is organized according to the Balanced Scorecard methodology in which the performance of an organization is measured by a number of indicators clustered in the four groups: finances, users, internal processes, and future development.

The paper focuses especially on difficulties in collecting statistical data in Croatian libraries and the consequent problems in selecting the appropriate indicators from the Manual which should give a clear picture of library performance.

*Keywords:* performance measurement, Balanced Scorecard, performance indicators, Faculty of Philosophy in Osijek Library

## **1. Uvod**

U današnjem dinamičnom i konkurentnom okruženju, organizacije moraju veći dio vremena posvetiti mjerenju uspješnosti vlastitog poslovanja. Time se naglašava važnost primjene odgovarajućeg sustava strateškog upravljanja te mjerenja uspješnosti poslovanja prikladnog za praćenje materijalnih i nematerijalnih pokazatelja poslovanja. Knjižnica od davnina prikuplja različite statističke podatke o zbirkama, nabavi, posudbi i sl., no ti su podaci često prikupljeni slučajno, a ne sustavno i često nikad nisu iskorišteni. Sustavi za prikupljanje podataka koji su se koristili u prošlosti, danas su zastarjeli. Mjerenje uspješnosti u svojim se počecima usmjeravalo na kvantitativne metode mjerenja pojedinih vidova knjižnične djelatnosti, a danas su mnogo važniji oni kvalitativni pokazatelji uspješnosti poslovanja.

Knjižnice su u poslovanju još od sredine 20. stoljeća, a intenzivnije njegovim krajem, počele promišljati o kvaliteti usluge koju pružaju te što ta kvaliteta doista i znači. Naime, odgovor na to pitanje nije jednoznačan i najjednostavnije bi na njega bilo odgovoriti da kvaliteta ovisi o osobi koja o njoj prosuđuje, te svrsi/namjeni proizvoda ili usluge.<sup>1</sup> Općenito gledano, može se smatrati da je najbolje svjedočanstvo o kvaliteti knjižnica u nekoj zemlji razina informacijske pismenosti njezinih stanovnika. Ili, na razini visokoškolskih knjižnica, njihovom kvalitetom općenito gledano može se smatrati njihov učinak na akademski uspjeh studenata te na znanstveno-nastavne postupke koji

---

<sup>1</sup> Brophy, Peter; Kate Coulling. Quality management for information and library managers. Hampshire : Aslib Gower, 1996. Str. 5.

se odvijaju na nekom sveučilištu.<sup>2</sup> Međutim, zaboravljamo da sve knjižnice, neovisno o svojoj vrsti, imaju različite interesne skupine koje se zanimaju za njihovo djelovanje. Te različite interesne skupine, od kojih su neki aktivni korisnici,<sup>3</sup> a neki u knjižnicu dođu iznimno rijetko, ili čak nikada,<sup>4</sup> imaju različite, ponekad oprečne ideje o tome što sačinjava kvalitetu jedne knjižnice.

Da bi knjižnica svima udovoljila, ona mora promišljati o mogućim pokazateljima uspješnosti uz pomoć kojih bi došla do podataka kojima će različitim interesnim skupinama dokazati svoju kvalitetu. Međutim, pokazatelja uspješnosti je mnogo i postoji opasnost da knjižnica u svojoj prosudbi odabere pokazatelje koji joj neće dati potpunu sliku o svojim aktivnostima i kvaliteti u cjelini. Ili joj se pak može dogoditi da odabere previše pokazatelja, što se znatno odužiti prikupljanje i analizu podataka, a knjižnicu ujedno i uvelike financijski opteretiti. Upravo zbog ovog problema s kojim su se nosile knjižnice koje su mjerile uspješnost svoga poslovanja, neki su knjižnični priručnici počeli predlagati mjerenje knjižničnih aktivnosti uz uporabu pomagala *Balanced Scorecard* (BSC).<sup>5</sup> Model *Balanced Scorecard*<sup>6</sup> dolazi iz komercijalnog područja i nastao je u devetdesetih godina prošlog stoljeća kao rezultat znanstveno-istraživačkog rada Roberta Kaplana i Davida Nortona.<sup>7</sup> Prema tome, *balanced scorecard* možemo opisati kao pažljivo odabran skup mjera dobivenih iz strategije neke organizacije koje se mogu kvantificirati.<sup>8</sup> Ovaj koncept

---

<sup>2</sup> Poll, Roswitha. Performance, processes and costs : managing service quality with the Balanced Scorecard. // *Library Trends* 49, 4(2001), 709.

<sup>3</sup> Poput, recimo, studenata koji će se kod visokoškolskih knjižnica ubrajati u primarnu korisničku skupinu.

<sup>4</sup> Na primjer, uprava Sveučilišta ili djelatnici Ministarstva, znanosti i sporta za visokoškolske knjižnice.

<sup>5</sup> Vidi: Poll, Roswitha; Peter te Boekhorst. Measuring quality : performance measurement in libraries. 2nd revised ed. München : Saur, 2007. Također, prijevod pokazatelja uspješnosti iz ovog priručnika može se pronaći u udžbeniku: Petr Balog, Kornelija. Prema kulturi vrednovanja u visokoškolskim knjižnicama. Osijek : Filozofski fakultet, 2010. Str. 171-203.

<sup>6</sup> Balanced scorecard se u hrvatskom jeziku prevodi na više načina, kao uravnotežena bodovna kartica ili sustav uravnoteženih ciljeva, no upravo zbog različitih prijevoda i postupaka od strane različitih autora te nepostojanja konsenzusa, u radu će se ipak koristiti izvorni engleski naziv, balanced scorecard. Dodatni razlog za odabir engleskog naziva je i činjenica da je prevoditelj knjige Paula Nivena 'Balanced scorecard : korak po korak : maksimiziranje učinka i održavanje rezultata' također koristio izvorni engleski naziv. Vidi: Niven, Paul R. *Balanced scorecard : korak po korak : maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*. Zagreb : Masmedia: Poslovni dnevnik, 2007.

<sup>7</sup> Kaplan, Robert S.; David P. Norton. The Balanced Scorecard : measures that drive performance. // *Harvard Business Review* 70, 1(1992), 71-79.

<sup>8</sup> Usp. Niven, Paul R. Nav. dj. Str. 33.

‘prevodi’ fazu planiranja neke ustanove (poslanje, strateški plan, ciljevi) u sustav pokazatelja uspješnosti koji su grupirani u četiri najvažnije perspektive poslovanja bilo koje organizacije: financije, korisnici, unutarnji postupci i unapređenje poslovanja.<sup>9</sup>

Kao što se vidi, BSC model je relativno nov i stoga je i razumljivo da u knjižničnoj i informacijskoj zajednici ima malo radova koji opisuju projekte koji ga implementiraju.<sup>10</sup> Ono što je ovdje važno istaknuti jest sveobuhvatnost ovog modela – zamijećena je, pored komercijalnog područja iz kojeg je proizašao, njegova primjena u različitim broju disciplina i struka poput zdravstva,<sup>11</sup> javnih službi,<sup>12</sup> inženjerstva<sup>13</sup> itd.

U ovom ćemo radu prikazati primjenu modela *Balanced Scorecard* na vrednovanje uspješnosti poslovanja Knjižnice Filozofskog fakulteta u Osijeku te sve probleme na koje se naišlo pri primjeni ovog modela, kao i alternativna rješenja koja su se ponudila.

## **2. Mjerenje kvalitete knjižnice Filozofskog fakulteta u Osijeku uz pomoć *balanced scorecarda***

Knjižnica Filozofskog fakulteta u Osijeku obrazovna je ustanova u sastavu fakulteta koji obuhvaća različite studentske grupe humanističkih i društvenih

---

<sup>9</sup> Vidi: Poll, Roswitha. Nav. dj. Str. 712.

<sup>10</sup> Neki od radova koji govore o primjeni BSC-a za vrednovanje knjižnica jesu: Poll, Roswitha. Nav. dj. Također: Lloyd, Stratton. Building library success using the Balanced Scorecard. // *Library Quarterly* 76, 3 (July 2006), 352-361. Također: Allen, Foster; Kirsten Ferguson-Boucher; Judith Broady-Preston. Unifying information behaviour and process : a balanced palette and the balanced scorecard. // *Performance Measurement & Metrics* 11, 3(2010), 280-288.

<sup>11</sup> Lovaglio, Pietro. Model building and estimation strategies for implementing the Balanced Scorecard in Health sector. // *Quality & Quantity* 45, 1(2011), 199-212. Ili, Moeller, Johannes; Werner Schmidt; Elimer Brandt; Oliver Groene. The Balanced Scorecard of acute settings: development process, definition of 20 strategic objectives and implementation. // *International Journal for Quality in Health Care* 21, 4(2009), 259-259.

<sup>12</sup> Sudnickas, Tadas; Alvydas Šakočius. Evaluation of human and public security management using Balanced Scorecard. // *Viesoji Politika ir Administravimas* 29, September 2009, 40-46.

<sup>13</sup> Gunduz, Murat; Burak Simsek. A strategic safety management framework through Balanced Scorecard and quality function deployment. // *Canadian Journal of Civil Engineering* 34, 5(2007), 622-630. Također, Li, Hui. Building up a performance indicator system of international projects, based on the Balanced Scorecard. // *Management Science & Engineering* 4, 2 (2010), 82-91.

znanosti.<sup>14</sup> U skladu s tim, Knjižnica zadovoljava informacijske, obrazovne i znanstvene potrebe studenata i znanstveno-nastavnog osoblja. S obzirom na takvu funkciju, Knjižnica prikuplja, obrađuje i daje na korištenje građu ponajviše obrazovnog karaktera kako bi zadovoljila znanstveno-istraživačke, obrazovne i nastavne potrebe svojih korisnika.

Knjižnica je fizički podijeljena na dva dijela. Knjižnica za potrebe studija filozofije, hrvatskog jezika i književnosti, informacijskih znanosti, pedagogije, povijesti i psihologije smještena je na prvom katu zgrade Filozofskog fakulteta te uključuje posudbeni odjel s referentnom zbirkom, zbirkom periodike, zbirkom stare građe i ostalim fondom, čitaonicu za skupni rad te čitaonicu za tihi rad. Knjižnica za potrebe studija stranih jezika, engleskog, mađarskog i njemačkog jezika, smještena je na drugom katu na kojem se nalazi posudbeni odjel, čitaonica s računalima te prostor za smještaj građe s otvorenim pristupom.

U zgradi Filozofskog fakulteta nalazi se i Učiteljski fakultet<sup>15</sup> čiji studenti također koriste usluge i prostore knjižnice Filozofskog fakulteta u Osijeku.

### **2.1. O pokazateljima uspješnosti**

Pokazatelji uspješnosti *Balanced Scorecarda* korišteni u istraživanju preuzeti su iz IFLA-inog Priručnika o pokazateljima uspješnosti u kojemu su četiri originalne perspektive modela: financije, korisnici, unutarnji postupci i unapređenje poslovanja modificirane i definirane kao:

- A. sredstva i infrastruktura
- B. korištenje
- C. učinkovitost
- D. mogućnosti i razvoj.

Svaka se od ovih skupina naknadno dijeli u podskupine, a iz svake skupine odabrano je nekoliko pokazatelja uspješnosti koji su se primijenili na mjerenje poslovanja knjižnice Filozofskog fakulteta u Osijeku.

---

<sup>14</sup> Filozofski fakultet u Osijeku uključuje sljedeće odsjke i katedre: Odsjek za engleski jezik i književnost, Odsjek za filozofiju, Odsjek za hrvatski jezik i književnost, Odsjek za informacijske znanosti, Odsjek za njemački jezik i književnost, Odsjek za pedagogiju, Odsjek za povijest, Studij mađarskog jezika i književnosti, Studij psihologije te Katedru za zajedničke sadržaje.

<sup>15</sup> Učiteljski fakultet je dijelio zgradu s Filozofskim fakultetom sve do veljače 2011. godine.

## 2.2. Cilj i hipoteza istraživanja

Istraživanje ima za cilj utvrditi uspješnost poslovanja knjižnice Filozofskog fakulteta u Osijeku, korištenjem odabranih pokazatelja preuzetih iz IFLA-inog priručnika koji uvažava mjerenje uspješnosti poslovanja na temelju *Balanced Scorecard* pristupa. S obzirom na cilj istraživanja, postavljena je sljedeća hipoteza:

- knjižnica Filozofskog fakulteta u Osijeku posluje bez poteškoća te svojim korisnicima pruža kvalitetnu uslugu.

## 2.3. Metodologija

Ovo je istraživanje provedeno upotrebom odabranih pokazatelja uspješnosti prema metodi *Balanced Scorecarda*, a ti su podaci upotpunjeni podacima dobivenim u razgovoru s voditeljicom Knjižnice Filozofskog fakulteta Osijek koja je sam postupak prikupljanja podataka i same podatke komentirala u intervjuu. Pored spomenutih podataka, u radu su se koristili i podaci prikupljeni Google Analyticsom o prometu i aktivnostima ostvarenim na mrežnim stranicama Knjižnice, ali ti podaci, zbog svoje opsežnosti, nisu uključeni u ovaj rad.

Prema načelima *Balanced Scorecarda*, pri svakom mjerenju uspješnosti poslovanja treba se odabrati manji broj pokazatelja iz svake od četiriju perspektiva. Na taj se način osigurava da oni koji obavljaju mjerenje ne troše svoje vrijeme i napor na prevelik broj pokazatelja s jedne strane, a s druge da se mjerenjem obuhvate sve četiri važne dimenzije poslovanja neke ustanove. Za ovog istraživanja, bilo je dosta problema pri odabiru i definiranju skupa pokazatelja koji će se koristiti u našem mjerenju. Prvotno je planirano odabrati, definirati i donijeti zaključke za tri do četiri pokazatelja iz svake skupine pokazatelja uspješnosti, ovisno o podacima koji se mogu prikupiti, a vezani su uz Knjižnicu. Međutim, pri proučavanju pokazatelja uspješnosti, donesen je zaključak da zbog različitih problema poput nedostatka podataka, beznačajnih i nevjerodostojnih podataka, nesklada u načinima prikupljanja podataka u Knjižnici s jedne strane, i predložene metodologije i elemenata u Priručniku, s druge), nemogućnosti provođenja dodatnih ispitivanja i slično, nije moguće ispitati toliko pokazatelja.

U konzultacijama s mentoricom rada te voditeljicom Knjižnice, odabrano je ukupno osam pokazatelja uspješnosti. Ti su pokazatelji ocijenjeni značajnima te je za njih bilo moguće prikupiti tražene podatke. U nastavku dajemo popis pokazatelja odabranih za provođenje istraživanja:

A. Sredstva, infrastruktura:

- Broj sjedećih mjesta po glavi stanovnika
- Broj djelatnika po glavi stanovnika
- Omjer primljenih i poslanih zahtjeva za međuknjižničnom posudbom

B. Korištenje:

- Stupanj zauzetosti radnih mjesta u knjižnici
- Broj posudbi u godini dana podijeljen s brojem osoba u primarnoj korisničkoj populaciji

C. Učinkovitost:

- Aritmetička sredina broja prinovljenih jedinica građe koje je djelatnik obradio u definiranom razdoblju

D. Mogućnosti i razvoj:

- Broj posjećenih seminara za usavršavanje po djelatniku
- Postotak sredstava dodijeljenih knjižnici od postotka ukupnih sredstava matične organizacije.

Istraživanje se provodilo tijekom travnja, svibnja i lipnja 2010. godine, s tim da je za neke pokazatelje bilo potrebno stalno praćenje (npr., stupanj zauzetosti radnih mjesta u knjižnici), dok je za ostale pokazatelje bilo dovoljno prikupiti i proučiti različite statističke podatke za odabranu akademsku 2008./2009. i/ili 2009./2010. godinu. Za jedan je pokazatelj (stupanj zauzetosti radnih mjesta u knjižnici) korišten statistički programski paket SPSS uz pomoć kojeg je izrađena deskriptivna statistika.

#### **2.4. Uzorak i instrumenti**

Budući da su tijekom istraživanja primijenjeni različiti pokazatelji uspješnosti, zbog opsežnosti istraživanja, u radu će biti prikazan po jedan pokazatelj uspješnosti iz svake perspektive modela *Balanced Scorecard*. U nastavku će se za svaki odabrani pokazatelj navesti instrument mjerenja te uzorak na kojem je pokazatelj primijenjen.

Računao se omjer primljenih i poslanih zahtjeva za međuknjižničnom posudbom. Broj zahtjeva koje je Knjižnica uputila drugim ustanovama iznosi 108, dok je Knjižnica primila svega 6 zahtjeva za međuknjižničnom posudbom.

Sljedeći pokazatelj o zauzetosti radnih mjesta u knjižnici pratio se brojanjem radnih mjesta tijekom travnja, svibnja i lipnja 2009./2010. godine.

Podaci prikupljeni brojanjem analizirani su u programskom paketu SPSS. Računala se deskriptivna statistika, a osnovni su joj pokazatelji srednje vrijednosti, odnosno prosječna vrijednost pojave te mjere disperzije.

Računala se i aritmetička sredina broja prinovljenih jedinica građe koje je knjižničar obradio u 2008./2009. godini. Korištenjem statističkih podataka Knjižnice, utvrđeno je da je te godine prinovljeno 1.194 primjerka knjižne građe. Knjižničari koji rade na obradi građe računaju se kao FTE, a s obzirom da na obradi rade knjižničarke na 90 posto, 50 posto i 40 posto radnog vremena, FTE u 2008./2009. godini iznosi 1,8.

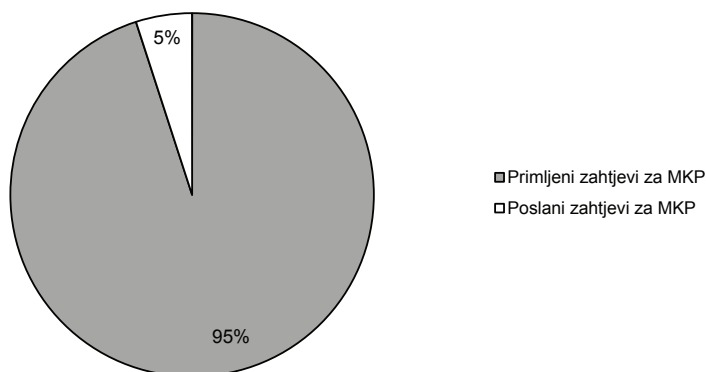
Prikupljanjem podataka računao se postotak sredstava dodijeljenih Knjižnici od postotka ukupnih sredstava Filozofskog fakulteta za 2008. i 2009. godinu. Ukupna sredstva, odnosno godišnji prihod Filozofskog fakulteta u Osijeku iznosi 5.000.000,00 kn. Knjižnici je od tog iznosa 2008. dodijeljeno 35.180,44 kn, a 2009. godine 67.636,02 kn.

## 2.5. Rezultati

U ovome ćemo dijelu dati pregled rezultata praćenja pokazatelja uspješnosti poslovanja knjižnice Filozofskog fakulteta u Osijeku.

### 2.5.1. Omjer primljenih i poslanih zahtjeva za međuknjižničnom posudbom

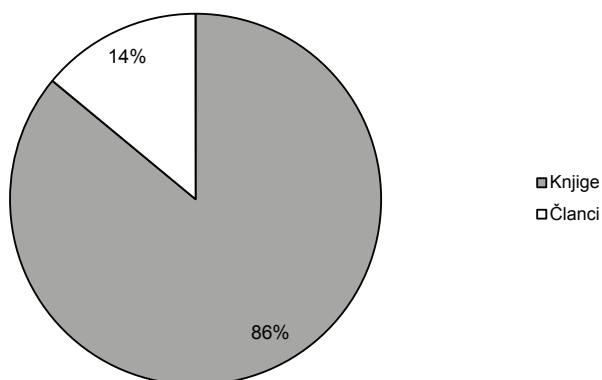
Omjer primljenih i poslanih zahtjeva za međuknjižničnom posudbom (u nastavku MKP) u akademskoj 2008./2009. godini iznosi 6 : 108. Dakle, Knjižnica je primila svega 6 (5 posto), a poslala 108 (95 posto) zahtjeva za MKP (Grafikon 1.)



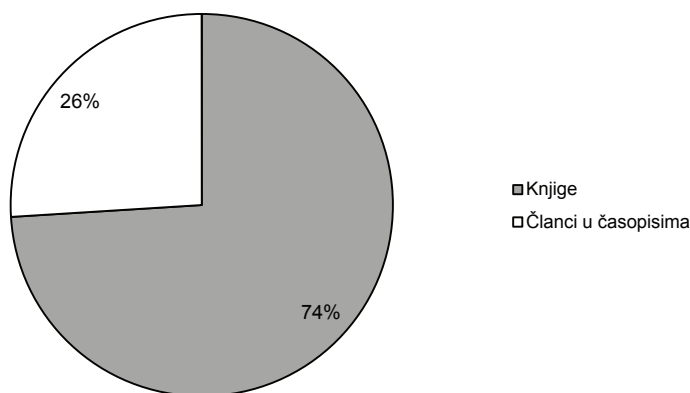
Grafikon 1.: Omjer primljenih i poslanih zahtjeva za međuknjižničnom posudbom



Od ukupnog broja primljenih zahtjeva, za posudbu knjiga upućeno je 5 (86 posto) zahtjeva, dok je za posudbu članaka u časopisima upućen tek 1 (14 posto) zahtjev (Grafikon 2.). Od ukupnog broja poslanih zahtjeva, za posudbu knjiga upućeno je 80 (74 posto) zahtjeva, dok je za posudbu časopisa upućeno 28 (26 posto) zahtjeva (Grafikon 3.).

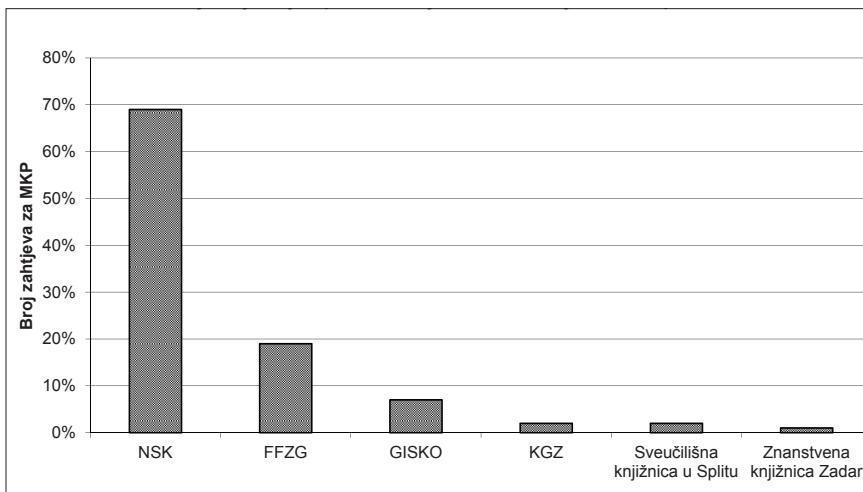


Grafikon 2.: Primljeni zahtjevi za međuknjižničnom posudbom



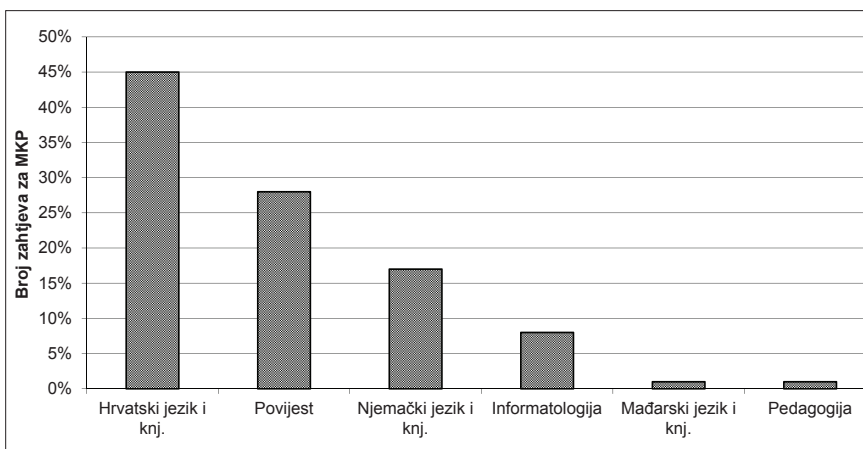
Grafikon 3.: Poslani zahtjevi za međuknjižničnom posudbom

Od ukupnog broja poslanih zahtjeva za MKP, u Nacionalnu i sveučilišnu knjižnicu upućeno je čak 74 (69 posto) zahtjeva. U knjižnicu Filozofskog fakulteta u Zagrebu upućen je 21 (19 posto) zahtjev za MKP. Nešto manje zahtjeva upućeno je u Gradsku i sveučilišnu knjižnicu u Osijeku (8 ili 7 posto), po 2 (2 posto) zahtjeva u Knjižnice grada Zagreba i Sveučilišnu knjižnicu u Splitu te 1 (1 posto) zahtjev u Znanstvenu knjižnicu u Zadru (Grafikon 4.).



Grafikon 4.: Ustanove kojima je upućen zahtjev za međuknjižničnom posudbom

Profesori studija Hrvatskog jezika i književnosti uputili su Knjižnici najviše zahtjeva za MKP, čak 35 (45 posto). Slijede profesori studija Povijesti s 22 (28 posto) zahtjeva, zatim profesori studija Njemačkog jezika i književnosti s 13 (17 posto) zahtjeva, profesori studija Informatologije sa 6 (8 posto) zahtjeva te po jedan (1 posto) zahtjev od profesora sa studija Mađarskog jezika i književnosti te Pedagogije (Grafikon 5.).



Grafikon 5.: Studiji na Filozofskom fakultetu u Osijeku koji su koristili usluge međuknjižnične posudbe u 2008./2009. akademskoj godini

### 2.5.2. Stupanj zauzetosti radnih mjesta u knjižnici

Mjerenje se provodilo radnim danima (Knjižnica je za korisnike otvorena od ponedjeljka do petka) kroz mjesece travanj, svibanj i lipanj 2010. godine, u slučajno odabranim dijelovima dana uključujući doba visoke i niske opterećenosti knjižnice. Analizom rezultata praćenja stupnja zauzetosti radnih mjesta u Knjižnici, pomoću deskriptivne statistike utvrđeno je da je u tim mjesecima izvršeno ukupno 59 mjerenja. Odnosno, u travnju se stupanj zauzetosti radnih mjesta brojao tijekom 19 radnih dana, u svibnju 21, a u lipnju opet tijekom 19 dana (Tablica 1., Tablica 2., Tablica 3.).

Tablica 1. daje zbirne podatke za sva mjerenja u travnju. Iz nje se može vidjeti da je u travnju bilo minimalno zauzeto 5 posto (1) radnih mjesta u čitaonici za studije stranih jezika, 7 posto (3) radnih mjesta u čitaonici za tihi rad te 6 posto (2) u čitaonici za skupni rad. Maksimalno je 68 posto (15) radnih mjesta zauzeto u čitaonici za studije stranih jezika, 54 posto (25) u čitaonici za tihi rad te 84 posto (27) u čitaonici za skupni rad. Dakle, u travnju je u čitaonici za studije stranih jezika bilo prosječno zauzeto 7 radnih mjesta, a u čitaonici za tihi i skupni rad po 14 radnih mjesta.

Tablica 1.: Zauzetost radnih mjesta u Knjižnici u travnju 2010. godine

	<b>Broj ispitivanih dana</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Srednja vrijednost</b>
<b>Čitaonica za studije stranih jezika (U=22)</b>	19	1 (5%)	15 (68%)	6,89
<b>Čitaonica za tihi rad (U=46)</b>	19	3 (7%)	25 (54%)	14,05
<b>Čitaonica za skupni rad (U=32)</b>	19	2 (6%)	27 (84%)	13,68

Tablica 2. prikazuje da je u svibnju bilo zauzeto minimalno 14 posto (3) radnih mjesta u čitaonici za studije stranih jezika, 7 posto (3) u čitaonici za tihi rad te 16 posto (5) u čitaonici za skupni rad. U svibnju se dogodilo da su u čitaonici za studije stranih jezika zauzeta sva radna mjesta. U čitaonici za tihi rad maksimalno je bilo zauzeto 48 posto (22) radnih mjesta, a u čitaonici

za skupni rad 91 posto (29) radnih mjesta. Dakle, u svibnju je u čitaonici za studije stranih jezika i čitaonici za tihi rad bilo prosječno zauzeto 9 radnih mjesta, a u čitaonici za skupni rad 16 radnih mjesta.

Tablica 2.: Zauzetost radnih mjesta u Knjižnici u svibnju 2010. godine

	<b>Broj ispitivanih dana</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Srednja vrijednost</b>
<b>Čitaonica za studije stranih jezika (U=22)</b>	21	3 (14%)	22 (100%)	9,19
<b>Čitaonica za tihi rad (U=46)</b>	21	3 (7%)	22 (48%)	9,19
<b>Čitaonica za skupni rad (U=32)</b>	21	5 (16%)	29 (91%)	16,14

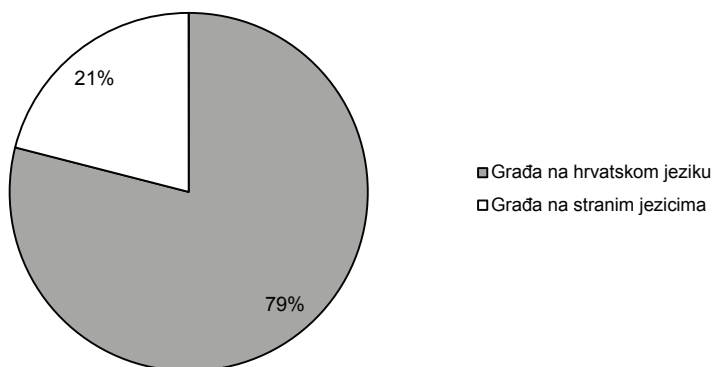
Tablica 3. daje prikaz zauzetosti radnih mjesta u lipnju. Minimalno je bilo zauzeto 9 posto (2) radnih mjesta u čitaonici za studije stranih jezika, 13 posto (6) u čitaonici za tihi rad te 13 posto (4) u čitaonici za skupni rad. Maksimalno je bilo zauzeto 73 posto (16) radnih mjesta u čitaonici za studije stranih jezika, 63 posto (29) u čitaonici za tihi rad te 78 posto (25) u čitaonici za skupni rad. Dakle, u lipnju je u čitaonici za studije stranih jezika prosječno zauzeto 16 radnih mjesta, u čitaonici za tihi rad 15, a u čitaonici za skupni rad 12 radnih mjesta.

Tablica 3.: Zauzetost radnih mjesta u Knjižnici u lipnju 2010. godine

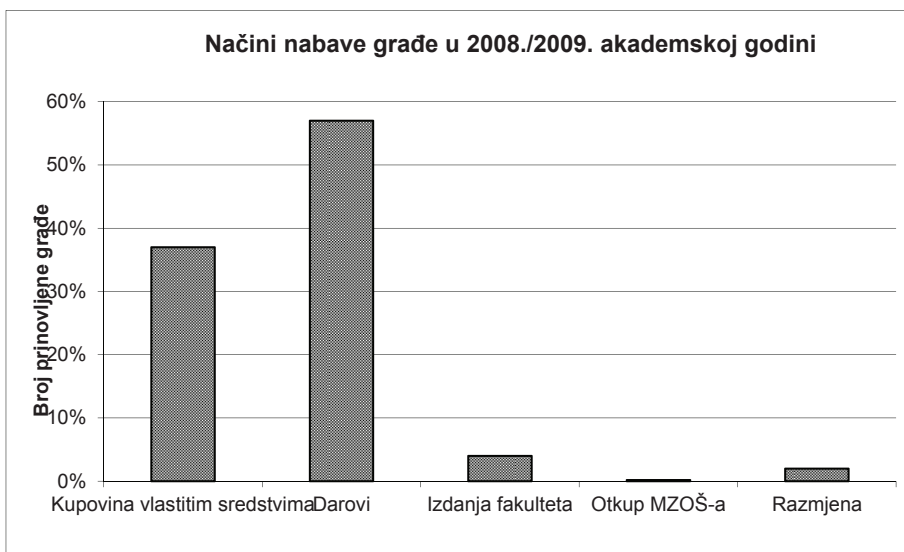
	<b>Broj ispitivanih dana</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Srednja vrijednost</b>
<b>Čitaonica za studije stranih jezika (U=22)</b>	19	2 (9%)	16 (73%)	7,74
<b>Čitaonica za tihi rad (U=46)</b>	19	6 (13%)	29 (63%)	15,11
<b>Čitaonica za skupni rad (U=32)</b>	19	4 (13%)	25 (78%)	12,32

### 2.5.3. Aritmetička sredina broja prinovljenih jedinica građe koje je djelatnik obradio u definiranom razdoblju

Knjižnica je u 2008./2009. akademskoj godini nabavila ukupno 1.194 jedinice građe. Od toga je 939 (79 posto) jedinica građe na hrvatskom jeziku i 255 (21 posto) jedinica građe na stranim jezicima (Grafikon 6.). Od tog broja, Knjižnica je najviše građe, 676 (57 posto) jedinica građe, dobila kao dar. Vlastitim sredstvima Knjižnica je kupila 440 (37 posto) jedinica građe. Izdanja fakulteta čine 53 (4 posto) jedinice građe, dok su razmjenom nabavljene 23 (2 posto) jedinice građe. Najmanje građe nabavljeno je otkupom Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa, svega 2 (0,2 posto) jedinice građe (Grafikon 7.).



Grafikon 6.: Omjer broja prinovljene građe na hrvatskom i stranim jezicima u 2008./2009. akademskoj godini



Grafikon 7.: Načini nabave građe u 2008./2009. akademskoj godini

Računajući aritmetičku sredinu broja prionovljenih jedinica građe koje je knjižničar obradio u 2008./2009. godini, s tim da na obradi rade knjižničarke na 90 posto, 50 posto i 40 posto radnog vremena pa *full-time equivalent* (u nastavku FTE)<sup>16</sup> iznosi 1,8, dolazimo do podatka da jedan djelatnik u akademskoj godini obradi oko 663 jedinice građe (Tablica 4.).

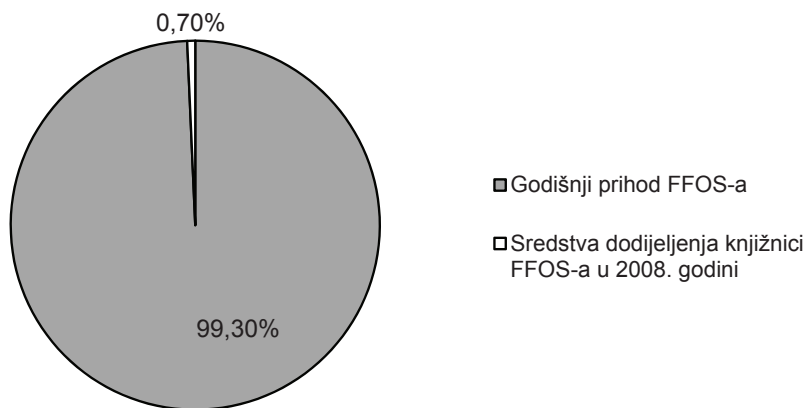
Tablica 4.: Aritmetička sredina broja prionovljenih jedinica koje je djelatnik obradio u 2008./2009. akademskoj godini

2008/2009	Broj prionovljene građe	FTE djelatnika	Aritmetička sredina
	1.194	1,8	663,333

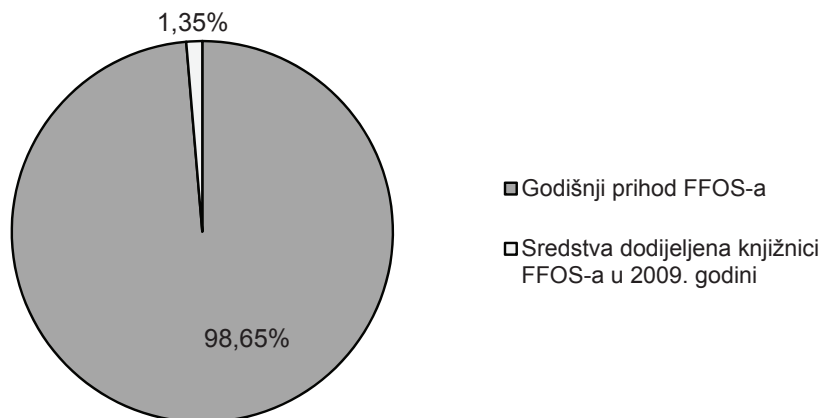
<sup>16</sup> Primjerice, redoviti studenti se broje kao 1 FTE, a izvanredni kao 0,5 FTE. FTE broja studenata računa se na sljedeći način:  $1 + 0,5 = 1,5$  studenata.

#### 2.5.4. Postotak sredstava dodijeljenih knjižnici od postotka ukupnih sredstava matične organizacije

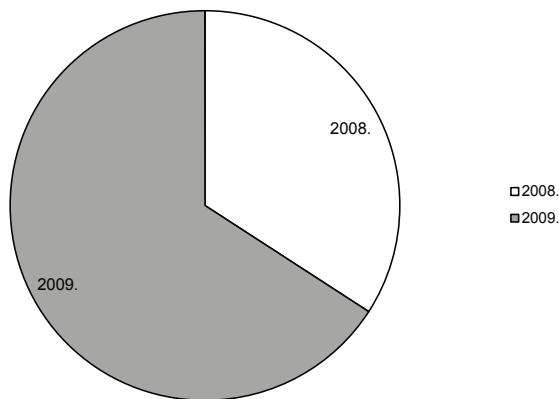
Ukupna sredstva, odnosno godišnji prihod Filozofskog fakulteta u Osijeku iznosi 5.000.000,00 kn. Knjižnici je od tog iznosa 2008. dodijeljeno 35.180,44 kn (Grafikon 8.), a 2009. godine 67.636,02 kn (Grafikon 9.). Računajući postotak sredstava dodijeljenih Knjižnici od postotka ukupnih sredstava Filozofskog fakulteta, Knjižnica je 2008. dobila 0,7 posto ukupnih sredstava Filozofskog fakulteta, dok je 2009. dobila 1,35 posto sredstava (Grafikon 10.).



Grafikon 8.: Sredstva dodijeljena knjižnici FFOS-a u 2008. godini u odnosu na ukupni godišnji prihod Fakulteta



Grafikon 9.: Sredstva dodijeljena knjižnici FFOS-a u 2009. godini u odnosu na ukupni godišnji prihod Fakulteta



Grafikon 10.: Omjer sredstava dodijeljenih knjižnici FFOS-a u 2008. i 2009. godini

## 2.6. Rasprava

Razgovor s voditeljicom Knjižnice pomogao je u interpretaciji rezultata ovoga istraživanja. Knjižnica je 2008./2009. godine uputila ukupno 108, a primila svega 6 zahtjeva za međuknjižničnom posudbom. I kod posudbi od drugih i posuđivanja drugima traženije su knjige nego članci iz časopisa. To je i razumljivo budući da se dostupnost članaka jako povećala pretplatom na elektroničke baze podataka, dok se do knjiga i dalje mora dolaziti tradicionalnim načinima. Od ukupnog broja poslanih zahtjeva za međuknjižničnom posudbom, u Nacionalnu i sveučilišnu knjižnicu upućen je najveći broj zahtjeva. Međutim, voditeljica ističe da se u posljednje vrijeme sve više građe naručuje iz knjižnice Filozofskog fakulteta u Zagrebu jer naručena građa brže stigne. Što se tiče zahtjeva koji su upućeni knjižnici Filozofskog fakulteta, iako je njihov broj i više nego skroman, može se vidjeti da su to uglavnom zahtjevi za građom djelatnika ili bivših studenata Filozofskog fakulteta u Osijeku (čak 3 od 6 ukupno zaprimljenih zahtjeva). Za Filozofski fakultet u Osijeku to može biti jedan od pokazatelja o kvaliteti njegovih djelatnika i studenata. Najveći interes za međuknjižničnu posudbu postoji za građu sa studija stranih jezika, građu na engleskom i njemačkom jeziku te iz područja povijesti engleske književnosti. Upućen je po jedan zahtjev za građu iz područja informacijskih znanosti i pedagogije. Ovi nam rezultati sugeriraju o dobro izgrađenim zbir-kama iz tih područja.



Brojeći zauzetost radnih mjesta u Knjižnici, dolazimo do podatka da u čitaonicama uglavnom nisu zauzeta sva radna mjesta (iznimka je čitaonica za studije stranih jezika gdje je bio slučaj da su tijekom brojanja bila zauzeta sva radna mjesta). Brojala se zauzetost mjesta u čitaonici za studije stranih jezika te čitaonici za tihi i skupni rad. S obzirom da je Knjižnica preuređenjem dobila i čitaonicu za skupni rad, rezultati pokazuju da je to bio dobar potez te da se ona u velikoj mjeri koristi. Od tri čitaonice, ova je u svibnju najviše korištena, a to možemo opravdati činjenicom da studenti u to vrijeme rade seminare i različite projektne zadatke u skupinama pa je ova čitaonica idealno mjesto za rad i komunikaciju. Od tri čitaonice, najmanje se koristila čitaonica za studije stranih jezika, no to opravdavamo činjenicom da je ta čitaonica površinom, radnim mjestima i dostupnim računalima manja od druge dvije čitaonice. Uglavnom ju koriste studenti sa studija stranih jezika kojih je i brojčano manje. Najveći stupanj zauzetosti radnih mjesta u lipnju, u vrijeme ispitnih rokova, ima čitaonica za tihi rad što nam sugerira o ugodnom prostoru za individualno učenje. Potrebno je napomenuti da su u vrijeme provođenja istraživanja, čitaonice koristili i studenti Učiteljskog fakulteta koji su se u veljači 2011. godine iselili iz zgrade, te na taj način oslobodili dio sjedećih mjesta za studente Filozofskog fakulteta u Osijeku.

Knjižnica najveći dio građe dobije darom. Prema riječima voditeljice, to je izazvani dar, dar koji je Knjižnica tražila i koji joj je jako koristan, primjerice za pripremu seminarskih radova, završnih radova i slično. Dio građe Knjižnice predstavljaju i izdanja Fakulteta. To su većinom udžbenici profesora koji su dio obvezne literature. Manji dio građe Knjižnica nabavlja kupnjom, što zapravo predstavlja problem jer jedino kupnjom Knjižnica izravno utječe na stvaranje svojih zbirki. Računajući aritmetičku sredinu broja prinovljene građe koju je knjižničar obradio u 2008./2009. godini, dolazimo do podatka da jedan djelatnik u akademskoj godini obradi oko 663 jedinica građe. Prema normama izdanima u Standardima za narodne knjižnice, Knjižnica ima prosjek od 40-50 posto, što govori da je potrebno povećati učinak u obradi. Otežavajuća okolnost je zapravo to što samo tri djelatnika rade na obradi, i to ne cijelo radno vrijeme nego s određenim postotkom. Djelatnici obrađuju i zostatke tako da ako nastave obrađivati građu tim tempom, prema proračunima voditeljice trebalo bi im 10 godina da obrade svu građu i imaju bazu podataka kao što ju ima Gradska i sveučilišna knjižnica u Osijeku. Međutim, tu se ponovno javlja problem nedostatka osoblja i fizičke razdvojenosti knjižnice.

Računajući postotak sredstava dodijeljenih Knjižnici od postotka ukupnih sredstava Filozofskog fakulteta, Knjižnica je 2008. dobila 0,7 posto ukupnih

sredstava Filozofskog fakulteta, dok je 2009. dobila 1,35 posto sredstava. S obzirom na ukupna sredstva Fakulteta, postotak koji dobije Knjižnica izrazito je malen. No voditeljica napominje da je 2009. godine Knjižnica dobila najviše novaca u posljednjih 20 godina. Te su godine sredstva uglavnom bila namijenjena preuređenju Knjižnice. Bilo je govora i o povećanju sredstava namijenjenih nabavi građe, no na kraju se od toga ipak moralo odustati. Ovo nam govori da bi Filozofski fakultet ipak mogao poraditi na unapređenju Knjižnice i ostvarenju prioriteta koje si je Knjižnica postavila (nabava novih računala i nabava barem po jednog primjerka građe s popisa obvezne literature).

### 3. Zaključak

U radu se razmatrala uspješnost poslovanja knjižnice Filozofskog fakulteta u Osijeku prema odabranim pokazateljima IFLA-inog Priručnika o mjeranju uspješnosti poslovanja na temelju *Balanced Scorecard* pristupa. Iako ovakav način praćenja uspješnosti poslovanja nije karakterističan za hrvatske organizacije, posebice knjižnice, njegovi rezultati ostvareni na primjerima svjetskih ustanova iniciraju njegovu primjenu i u njima.

Istraživanje je pokazalo da je navedena hipoteza, knjižnica Filozofskog fakulteta u Osijeku posluje bez poteškoća te svojim korisnicima pruža kvalitetnu uslugu, djelomično točna. Ipak postoje neke poteškoće u poslovanju. Primjerice, voditeljica Knjižnice ističe potrebu zapošljavanja stručnog osoblja zbog fizičke razdvojenosti knjižnica i zaostataka u obradi građe. Djelatnici Knjižnice rijetko imaju prigodu stručno se usavršavati na različitim seminarima i konferencijama, a Filozofski fakultet ipak bi mogao poraditi na izdavanju većih financijskih sredstava u smislu unapređenja Knjižnice i ostvarenja prioriteta koje si je postavila. Knjižnica bi, primjerice, preoblikovanjem mrežne stranice, trebala poraditi na marketingu te time angažirati i privući i druge članove primarne korisničke populacije koji nemaju naviku korištenja knjižnice. No, s druge strane, Knjižnica je svjesna svojih poteškoća i ograničenja i ipak radi na njihovu uklanjanju. Primjerice, Knjižnica je preuređena u skladu s korisnikovim potrebama. Preuređenjem je osigurala čitaonicu za skupni rad, čime je studentima omogućen ugodan prostor za rad. Podaci o međuknjižničnoj posudbi, iako skromni, ukazuju na to da su drugi prepoznali dobro izgrađene zbirke građe na stranim jezicima te iz područja informacijskih znanosti i pedagogije, a organizirana je i pouka za pretraživanje baza

podataka i sl. Knjižnica Filozofskog fakulteta se i u budućnosti treba razvijati u tome smjeru.

Iz navedenog se može zaključiti da se primjena metode za mjerenje uspješnosti, u ovome slučaju *Balanced Scorecarda*, pokazala prijeko potrebnom za organizacije koje u budućnosti žele uspješno poslovati i biti bolje i drugačije od drugih. Kombinacijom svih četiriju perspektiva, knjižnica dobiva potpun uvid u svoje poslovanje, a kao jedan od ključnih čimbenika uspjeha javljaju se zadovoljni korisnici koji u dugom razdoblju ostaju vjerni organizaciji i njezinoj usluzi. Dakle, uspjeh knjižnice znatnije je određen njenom sposobnošću prilagođivanja novonastalim okolnostima i promjenama, nego uspjehom u prošlosti. Mnoge knjižnice to trebaju znati i pristupiti vrednovanju svoga poslovanja s ciljem povećanja učinkovitosti i uspješnosti u pružanju usluga i zadovoljavanju i korisnika, ali i svojih osnivača odnosno financijera. Metodologija *Balanced Scorecarda* jedan je od načina ostvarivanja ovoga cilja. Ovo bi istraživanje trebalo biti tek prvo u nizu istraživanja knjižnice Filozofskog fakulteta u Osijeku, u kojima bi se, uz uporabu pokazatelja metodologije *Balanced Scorecarda*, nastavilo ukazivati na probleme i poteškoće u radu Knjižnice, odnosno na trendove njezina razvoja.

## LITERATURA

Allen, Foster; Kirsten Ferguson-Boucher; Judith Broady-Preston. Unifying information behaviour and process : a balanced palette and the balanced scorecard. // *Performance Measurement & Metrics* 11, 3(2010), 280-288.

Brophy, Peter; Kate Coulling. *Quality management for information and library managers*. Hampshire : Aslib Gower, 1996.

Gunduz, Murat; Burak Simsek. A strategic safety management framework through Balanced Scorecard and quality function deployment. // *Canadian Journal of Civil Engineering* 34, 5(2007), 622-630.

Kaplan, Robert S.; David P. Norton. The Balanced Scorecard : measures that drive performance. // *Harvard Business Review* 70, 1(1992), 71-79.

Li, Hui. Building up a performance indicator system of international projects, based on the Balanced Scorecard. // *Management Science & Engineering* 4, (2010), 82-91.

Lloyd, Stratton. Building library success using the Balanced Scorecard. // *Library Quarterly* 76, 3 (July 2006), 352-361.

Lovaglio, Pietro. Model building and estimation strategies for implementing the Balanced Scorecard in Health sector. // *Quality & Quantity* 45, 1(2011), 199-212.

Mihalić, Marina. Mogući zajednički pokazatelji uspješnosti za nacionalne i visokoškolske knjižnice : na primjeru usluga. // 10. dani specijalnih i visokoškolskih knjižnica, Opatija, 24.-26. travnja 2008. "Uspostava kvalitete u specijalnim i visokoškolskim knjižnicama : knjižnice u bolonjskom okruženju": zbornik radova / uredile Irena Pilaš i Alisa Martek. Zagreb : HKD, 2009. Str. 105-114.

Moeller, Johannes; Werner Schmidt; Elimer Brandt; Oliver Groene. The Balanced Scorecard of acute settings : development process, definition of 20 strategic objectives and implementation. // *International Journal for Quality in Health Care* 21, 4(2009), 259-259.

Niven, Paul R. Balanced scorecard : korak po korak : maksimiziranje učinka i održavanje rezultata. Zagreb : Masmedia: Poslovni dnevnik, 2007.

Petr Balog, Kornelija. Prema kulturi vrednovanja u visokoškolskim knjižnicama. Osijek : Filozofski fakultet, 2010.

Poll, Roswitha. Performance, processes and costs : managing service quality with the Balanced Scorecard. // *Library Trends* 49, 4(2001), 709-717.

Poll, Roswitha; Peter te Boekhorst. Measuring quality : performance measurement in libraries. 2nd revised ed. München : Saur, 2007.

Sudnickas, Tadas; Alvydas Šakočius. Evaluation of human and public security management using Balanced Scorecard. // *Viesoji Politika ir Administravimas* 29, September 2009, 40-46.