

Melita Ambrožič
Narodna in univerzitetna knjižnica,
Ljubljana

EVALUACIJA KNJIŽNICA

Beograd, 6.-7.11.2003.

M. Ambrožič, 6.-7.11.2003.

1

SADRŽAJ

- ☞ evaluacija knjižnica
- ☞ zašto evaluirati knjižnice
- ☞ evaluacija i knjižnični menadžment
- ☞ evaluacija i planiranje
- ☞ evaluacija i upravljanje kvalitetom
- ☞ utvrđivanje uspješnosti poslovanja
- ☞ knjižnična statistika
- ☞ pokazatelji uspješnosti poslovanja, BSC
- ☞ benchmarking
- ☞ literatura

M. Ambrožič, 6.-7.11.2003.

2

I. EVALUACIJA KNJIŽNICA



M. Ambrožič, 6.-7.11.2003.

3

Određenje pojma evaluacija

- ⇒ ocjena (određivanje) vrijednosti određene djelatnosti ili predmeta
 - ⇒ vrednovanje neke djelatnosti s obzirom na postavljene ciljeve.
- ⇒ Međunarodni standard ISO 11620: Library performance indicators, 1998:
"Process of estimating the effectiveness, efficiency, utility and relevance of a service or facility (equipment, study places, etc.)."

M. Ambrožič, 6.-7.11.2003.

4

Evaluacija (vrednovanje) knjižnica

- ✓ **ISO**: proces ocjenjivanja uspješnosti, učinkovitosti, upotrebljivosti i relevantnosti neke usluge, opreme ili prostora
- ✓ **Lancaster**: knjižnične usluge možemo evaluirati s više aspekata i pri tome utvrđujemo uspješnost njihovog izvođenja, uspješnost u odnosu na troškove (učinkovitost) i korisnost u odnosu na uložena sredstva

M. Ambrožič, 6.-7.11.2003.

5

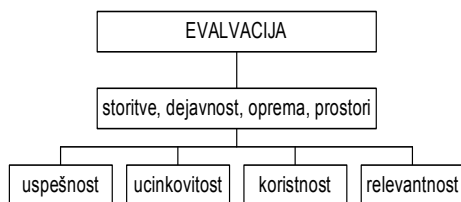
Određenje pojma evaluacija ...

"In this process the **quality** and **effectiveness** of the services and other activities of the library, as well as the **efficiency** of the uses of the resources of the library, are evaluated against the mission, goals and objectives of the library itself". (ISO 11620)

M. Ambrožič, 6.-7.11.2003.

6

Evaluacija po ISO:



M. Ambrožič, 6.-7.11.2003.

7

Evaluacija i mjerenje

- Mjerenje: opis, većinom u kvantitativnom obliku (koliko jedinica? koji udjel? Koliko često?) npr. posudba građe (mjera: broj posudba)
- Evaluacija: ocjena uspješnosti, učinkovitosti i korisnosti (kako dobro? kako potpuno?) i uspoređivanje rezultata s cilji, standardi ili grupom najboljih usporedivih knjižnica (benchmarking)

M. Ambrožič, 6.-7.11.2003.

8

Metode i tehnike evaluacije

- **tehnike:** intervju, upitnik, promatranje, dnevni korisnika, panel rasprave, operacijska istraživanja, bibliometrijske metode
- **metode:** kvantitativne i kvalitativne, subjektivne i objektivne, sistemska analiza
- **područja evaluacije:** izvori informacija; informacijski sustavi, koji omogućuju pristup informacijama; informacijska djelatnost knjižnice

M. Ambrožič, 6.-7.11.2003.

9

Zašto evaluirati knjižnice

- ☞ izloženost javnih / neprofitnih službi tržišnim zakonitostima
- ☞ upotreba suvremenih metoda menadžmenta u neprofitnom sektoru
- ☞ potreba knjižnica po komuniciranju s okolinom (javnošću) i dokazivanju uspješnosti i korisnosti svog poslovanja

M. Ambrožič, 6.-7.11.2003.

10

Zašto evaluirati knjižnice ...

- ☞ uz skupljanje i upotrebu "tradicionalne" statistike knjižnica važna su i izračunavanja pokazatelja uspješnosti poslovanja
- ☞ mjerenje uspješnosti poslovanja sastavni je dio procesa menadžmenta (izgradnja informacijskih sustava za podršku menadžmentu)

M. Ambrožič, 6.-7.11.2003.

11

Zašto evaluirati knjižnice ...

- ☞ u Zapadnim zemljama razmah utvrđivanja efekata djelatnosti knjižnica pomoću kvantitativnih i kvalitativnih statističkih analiza poslije 1980. god.
- ☞ praksa Zapadnih zemalja i različitih profesionalnih organizacija zanimljiva je i za naše knjižnice

M. Ambrožič, 6.-7.11.2003.

12

Ciljevi evaluacije:

- ✓ utvrditi kako određena knjižnica zadovoljava potrebe svoje okoline i korisnika
- ✓ definirati temeljna ograničenja i slabosti u poslovanju knjižnice
- ✓ predložiti poboljšanja koja bi vodila učinkovitijoj djelatnosti knjižnice

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

13

PRETPOSTAVKE:

- ☞ promijenjena okolina suvremenih knjižnica zahtijeva promjene u njihovoj organizaciji i poslovanju te uvođenje suvremenih metoda menadžmenta

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

14

PRETPOSTAVKE...

- ☞ okolina (uža i šira) knjižnica jedan je od značajnih čimbenika, koji utječu na uporabu suvremenih metoda menadžmenta pozitivno ili negativno

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

15

PRETPOSTAVKE ...

- ☞ proces utvrđivanja uspješnosti poslovanja još nije sastavni dio sustava planiranja i odlučivanja u mnogim knjižnicama
- ☞ većinom knjižnice nemaju uspostavljenog informacijskog sustava za potporu upravljanja i odlučivanja

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

16

Evaluacija i knjižnični menadžment

- ✓ **Menadžment** - upravljanje, planiranje, organizacija i kontrola
- ✓ **Strateški menadžment** - uvažavanje odnosa s okolinom, evaluacija postojećeg stanja i uvažavanje utjecaja mogućih promjena na oblikovanje najprimjerenijeg odziva.
SAD: u šestdesetim godinama strateško planiranje postaje rutinska tehnika menadžmenta

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

17

Evaluacija i knjižnični menadžment ...

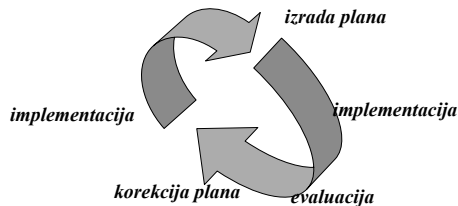
- ✓ usmjerenost organizacija tačno određenim ciljevima (kvantitativnim i kvalitativnim) i postavljanje prioriteta
- ✓ stvaranju konsenzusa o vrijednosti tih ciljeva
- ✓ određivanje potrebnih resursa za ostvarenje ciljeva i stvaranje takve okoline, koja će omogućiti odgovarajuće korištenje tih izvora
- ✓ kontrola ostvarivanja ciljeva

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

18

Evaluacija i planiranje

- ✓ pokušaj predviđenja budućnosti, utemeljen na proučavanju i evaluaciji sadašnjice
- ✓ planiranje kao dinamičan i kružan proces



M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

19

Evaluacija i planiranje ...

Elementi koji su sastavni dio svih planova:

Vizija

- o Misija (mission)
- o Strateški ciljevi (goals) ←
- o Kratkoročni mjerljivi ciljevi (objectives)
- o Akcijski plan (s konkretnim zadaćama)

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

20

Evaluacija i strateško planiranje

- ✓ proces u kojem knjižnica oblikuje dugoročne (razvojne) i kratkoročne programske ciljeve te ih ostvaruje shodno promjenama potreba svojeg okruženja
- ✓ oruđe koje pomaže da promjene ne budu neočekivane, uz isto takve posljedice

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

21

Strategic planning

"Focuses on the vision of what a library or institution desires to be:

- *Where a library is going.*
- *How it will get there.*
- *Which obstacles it should avoid.*
- *How it can effectively meet its community's needs".*

(Jacob, 1990, s. 1)

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

22

Koraci u procesu strateškog planiranja

1. Prepare (nacrt procesa izrade plana)
2. Envision (značajke okoline i knjižnice)
3. Design (koje knjižnične usluge treba okolina)
4. Build (ciljevi i mjere)
5. Implement (realizacija ciljeva)
6. Communicate (promocija plana)

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

23

PREPARE: plan the process (money, time and people needed)

ENVISION: develop a vision for the community and the library

DESIGN: find a way for library to respond to the needs of the community discovered in the process of writing a vision

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

24

BUILD: set goals and objectives that build measurement and evaluation into the ongoing tasks of the library

IMPLEMENT: identify the available resources and the additional resources required to meet the library's objectives

COMMUNICATE: put together the plan, obtain approval, and publish the plan

Primjer: MISSION, GOALS, OBJECTIVES

- M: Collection development.
- G1: To select, acquire, process and maintain those resources that best support library users.
- O1: Review, update and complete library collection development policy by June 2001.

Akcijski plan

Identificira specifične korake i zadatke nužne za ostvarenje pojedinih ciljeva.

- ✓ Na koji će način biti izvršeni zadatki i kako ćemo mjeriti njihovo ostvarenje (uspješnost)?
- ✓ Ko će izvršiti zadatke?
- ✓ Koji će biti potrebni izvori?
- ✓ Kada će početi akcija?
- ✓ Koliko će dugo trajati?
- ✓ Zavisan li je početak i završetak pojedinog zadatka od okončanja nekog drugog zadatka?

Knjižnice i sustav kvalitete

- ✓ uvođenje koncepta kvalitete i naročito ukupnog upravljanja kvalitetom u knjižnice (TQM)
- ✓ standardi ISO serije 9000 upotrebljivi su i u knjižnicama
- ✓ **kvaliteta** = knjižnična usluga ili proizvod odgovara potrebama korisnika
- ✓ (ukupno) upravljanje kvalitetom - planiranje kvalitete, kontrola kvalitete, poboljšavanje kvalitete

Knjižnice i upravljanje kvalitetom

1. odrediti poslanstvo i primarnu skupinu korisnika,
2. utvrditi izražene i neizražene potrebe korisnika,
3. oblikovati dugoročne i kratkoročne ciljeve,
4. uspostaviti odgovarajuće usluge,
5. osigurati najvišu moguću razinu tih usluga,

Knjižnice i upravljanje kvalitetom...

6. mjeriti svoje poslovanje i uspoređivati ga s ciljevima (utvrđivati uspješnost poslovanja),
7. implementirati mehanizme za trajno poboljšavanje poslovanja i
8. među zaposlenicima uspostaviti ozračje usmjerenosti ka korisniku i osiguravanju kvalitete usluga.

Ukupno upravljanje kvalitetom (TQM)

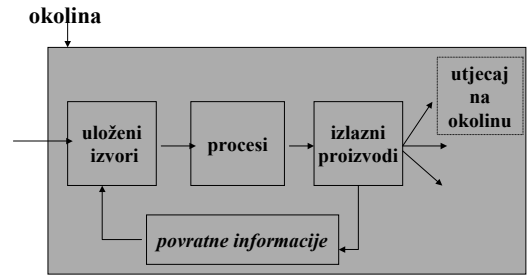
- ✓ planiranje kvaliteta
- ✓ kontrola kvaliteta
- ✓ poboljšavanje kvaliteta



M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

31

Evaluacija knjižnice kao sustava



M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

32

Evaluacija knjižnice kao sustava...

- ✓ **inputs** - uloženi izvori; materijalni i ljudski (financije, osoblje, građa, zgrada i oprema)
- ✓ **proces** - aktivnosti s kojima knjižnica mijenja izvore u izlazne proizvode (nabava, katalogizacija, informacijska djelatnost i.s.l.)
- ✓ **outputs** - rezultati djelatnosti t.j. izlazni proizvodi, rezultati rada (proizvodi i usluge); direktni rezultati interakcije između inputa i procesa

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

33

Evaluacija knjižnice kao sustava...

- ✓ **outcomes** - utjecaj na okolinu t.j. koristi i utjecaj rezultata poslovanja knjižnice na promjenu okoline (korisnika i društva u cjelini)

ACRL: "... ways in which library users are changed as a result of their contact with the libraries resources and programmes ...")

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

34

Evaluacija knjižnice kao sustava...

Uvažavati treba:

- ✓ **okolinu** (prostor koji daje izvore i upotrebljiva izlazne proizvode)
- ✓ **povratne informacije** (iz sustava i šire okoline)

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

35

Evaluacijska praksa usmjerena je na:

- ✓ uložene izvore, npr. radno vrijeme knjižnice, opseg finansijskih sredstava, broj djelatnika, broj kompjutera, broj sjedišta u čitaonicama
- ✓ procese, npr. potrošeno vrijeme na katalogiziranu jedinicu građe, brzina nabave građe

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

36

Evaluacijska praksa usmjerena je na...

- ✓ proizvode i usluge, npr. relevantnost potraženih informacija, primjerenost zbirke, raspoložljivost građe, brzina dostave dokumenata, brzina međuknjižnične posudbe, pravilnost odgovora referentne službe, zadovolstvo korisnika knjižnicom i njenim uslugama

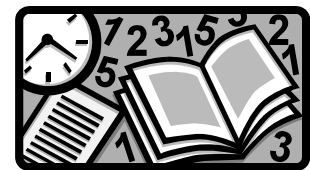
Evaluacijska praksa...

- ✓ procjenjivanje značenja uložених izvora
- ✓ usmjerenost na utvrđivanje uspješnosti usluga i službi knjižnice (outputs)
- ✓ usmjerenost na utvrđivanje uspješnosti njihovog izvođenja, manje na njihovu učinkovitost ili utjecaj / korisnost
- ✓ odsudstvo mjerenja troškova poslovanja (cost analysis) i usmjerenost na mjerenje izdataka

Mogući uzroci takvog stanja:

- loši menadžment knjižnica (odsudstvo planiranja i postavljanja mjerljivih ciljeva)
- tradicija uporabe kvantitativnih mjera
- poteškoće knjižničara pri analizi, interpretaciji i uporabi rezultata mjerenja
- nedostatak kvalitativnih mjera i pokazatelja u strukovnim standardima

II. KNJIŽNIČNA STATISTIKA KAO ORUĐE EVALVACIJE



Značenje knjižnične statistike pri evaluaciji knjižnica

- daje nam kvantitativni opis djelatnosti knjižnice
- prikupljanje podataka zbog internih i eksternih potreba
- potreba po standardizaciji knjižnične statistike
- ISO 2789 (i njegova revizija!)
- knjižnična statistika i pokazatelji uspješnosti poslovanja knjižnica: razlike

"Bad statistics are harder to kill than vampires" (Joel Best)

Područja primjene knjižnične statistike

1. Mjerenje aktivnosti knjižnice i radne opterećenosti (obrada građe, cirkulacija fonda..)
2. Mjerenje knjižnične zbirke (veličina, rast, struktura)
3. Mjerenje korištenja knjižnice (aktivnosti posjetilaca, npr. tko posjećuje knjižnicu, koliko jih ulazi u knjižnicu, koliko jih koristi studijske prostore..)

Področja primjene knjižnične statistike...

4. Mjerenje prihoda i rashoda knjižnice (izdatki za plače, građu i tekuće poslovanje)
5. Istraživanja o korisnicima (podaci o demografskim karakteristikama...)

Novi standard ISO 2789: mjerenje elektronskih informacijskih izvora, njihove dostupnosti i njihovog korištenja

Elektronski izvori knjižnične statistike:

Slovenska knjižnična statistika:

- Narodna in univerzitetna knjižnica, DMS: <http://www.nuk.uni-lj.si> (KIS Slovenije)
- Statistični urad RS: <http://www.gov.si/zrs/> (Kultura, informacijska družba, šport / "Knjižnice, knjižnično gradivo...")

Elektronski izvori knjižnične statistike:

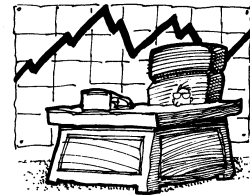
Evropska knjižnična statistika:

- LibEcon - International Library Economics Research:
<http://www.libecon2000.org/>

Međunarodna knjižnična statistika:
UNESCO - Institute for Statistics

- Statistical Yearbook:
<http://uis.unesco.org>

III. UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA KNJIŽNICA



Terminološke dvojbi

- ✓ opsežna (strana) literatura, ali: različite definicije pojma uspješnost poslovanja i različiti modeli
- ✓ različita ishodišta i različita gledišta autora
- ✓ različite definicije istih termina
- ✓ pojavljivanje različitih termina kao sinonima

Terminologija ...

- ✓ poteškoće pri prevođenju termina s engleskog jezika (performance, library performance measurement, performance evaluation, performance indicator)
- ✓ loši riječnici
- ✓ prijevod ISO 11620:1998 nije (još) usvojen u Sloveniji

Terminologija ...

Performance =

"... stupanj do kojeg knjižnica dostiže svoje ciljeve" (Poll, 1996, 118)

Terminologija...

✓ **mjerenje** ⇒ prikupljanje i analiziranje objektivnih podataka, koji opisuju poslovanje knjižnice i na kojima se zasnivaju evaluacijske prosudbe. Rezultati mjerenja sami po sebi nisu dobri ili slabi, jer u stvari samo opisuju određeno stanje (npr. broj svezaka građe, broj posuđenih jedinica, broj posjetioaca, broj satova bibliotečnih instrukcija...)

Terminologija...

✓ **performance** ⇒ uspješnost poslovanja (stupanj uspješnosti poslovanja)

✓ ISO 11620: uspješnost u ponudi usluga i učinkovitost pri raspoređivanju i izradi resursa

Terminologija...

✓ **effectiveness** ⇒ uspješnost

✓ ISO 11620: mjera stupnja do kojeg su ostvareni postavljeni ciljevi

✓ **measuring effectiveness** ⇒ mjerenje uspješnosti izvođenja usluga i službi

Terminologija...

✓ **efficiency** ⇒ učinkovitost

✓ **measuring efficiency** ⇒ mjerenje učinkovitosti izvođenja usluga i službi

✓ **library performance measurement** ⇒ mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnice (mjerenje stupnja uspješnosti poslovanja knjižnice)

Terminologija...

✓ **performance measures** ⇒ skup različitih mjera uspješnosti poslovanja neke organizacije

✓ **output measures** ⇒ mjere postignuća (uspješnosti knjižničnih usluga i proizvoda; npr. tradicionalne mjere - preciznost i relevantnost referenčnih odgovora, mjerenje posjete, cirkulacije, upotrebe web stranica, opskrbe dokumentima...)

Neke značajke utvrđivanja uspješnosti

- usmjerenost na proučavanje uložених izvora (inputs) i rezultata rada (outputs)
- utvrđivanje zadovoljstva korisnika (user satisfaction studies) umjesto na promjene koje prouzrokuju knjižnični servisi
- usmjerenost na kvantitetu umjestu kvalitetu

Neke značajke utvrđivanja uspješnosti...

- malo utvrđivanja korisnosti djelatnosti knjižnica (primjer: uspjeh studenata, kvaliteta i kvantiteta publiciranih radova pedagoških djelatnika, uspješnost u karijeri, ...)

Proces utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnice

faze:

- ✓ priprema projekta (uključuje izbor pokazatelja!);
- ✓ prikupljanje, obrada i prikazivanje podataka
- ✓ obrazlaganje rezultata mjerenja uspješnosti
- ✓ teškoće i slabosti u procesu mjerenja uspješnosti poslovanja

Pokazatelji uspješnosti poslovanja knjižnice

☞ **pokazatelj:** ISO 11620 - oznaka (numerička, simbolička ili verbalna) koju koristimo za predstavljanje djelatnosti (događaja, predmeta, osoba) na kvantitativan ili kvalitativan način, sa svrhom ocjenjivanja njene vrijednosti

Pokazatelji uspješnosti poslovanja knjižnice ...

☞ **pokazatelj uspješnosti poslovanja** - oznaka dobivena pomoću knjižnične statistike i drugih podataka, koje koristimo za opis uspješnosti poslovanja knjižnica

Pokazatelji uspješnosti poslovanja...

- ✓ **vrste pokazatelja:** kvantitativni i kvalitativni
- ✓ **hierarhija pokazatelja:**
 - mjerenje uspješnosti poslovanja na makro-razini
 - mjerenje uspješnosti izvođenja pojedinih knjižničnih usluga i produkata
 - mjerenje uspješnosti pojedinih radnih postupaka

Pokazatelji uspješnosti poslovanja...

- ✓ **izbor pokazatelja:** valjanost, pouzdanost, ponovljivost i praktičnost

Pokazatelji uspješnosti poslovanja knjižnica

- ☞ ISO standard o pokazateljima uspješnosti poslovanja knjižnica : 1998 (29 pokazatelja *uspješnosti* usluga i aktivnosti)
- ☞ IFLA pokazatelji uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica : 1996 (17 pokazatelja, usmjerenost na merenje *kvalitete* usluga)
- ☞ različiti projekti (npr. Europska zajednica)
- ☞ sistem BSC (Balanced ScoreCard)

IFLA-ini pokazatelji uspješnosti

1. Tržišna prodornost
2. Primjerenost vremena otvorenosti knjižnice
3. Kvaliteta knjižnične zbirke
4. Korištenost knjižnične zbirke
5. Upotreba knjižnične zbirke s obzirom na znanstvena područja dokumenata
6. Udio neupotrebljivih dokumenata u knjižničnoj zbirci

IFLA-ini pokazatelji uspješnosti ...

7. Uspješnost traženja podataka o dokumentima u knjižničnim katalozima
8. Uspješnost pretraživanja dokumenata po temi
9. Brzina nabave knjižnične građe
10. Brzina obrade knjižnične građe
11. Raspoloživost građe
12. Brzina dostave dokumenata
13. Brzina međuknjižnične posudbe

IFLA-ini pokazatelji uspješnosti ...

14. Pravilnost odgovora referentne službe
15. Upotreba knjižnice udaljenim pristupom
16. Zadovoljstvo korisnika knjižnicom i njenim uslugama
17. Zadovoljstvo korisnika s uslugama preko udaljenog pristupa

Primjer IFLA pokazatelja uspješnosti: kvaliteta knjižnične zbirke

- kvaliteta zbirke ne ocenjuje se pomoću utvrđivanja obima zadovoljavanja potreba korisnika, već pomoću popisa literature, koji služi kao standard kvalitete
- popis za analizu izrade stručnjaci ili knjižnica upotrebi relevantnu bibliografiju
- kvaliteta zbirke prosuđuje se pomoću postotaka naslova iz popisa koji su prisutni u zbirci

Izračun vrijednosti pokazatelja:

1. U zbirci provjeri se prisutnost svakog naslova posebno.
 2. Izračuna se omjer između broja pronađenih naslova i broja naslova u popisu literature.
- Poželjan je što veći udio.

Primjer ISO pokazatelja uspješnosti: usluge za korisnike

Utvrditi u kojoj su mjeri korisnici zadovoljni s knjižnicom u cjelini odn. s pojedinim knjižničnim uslugama.

Vrednovanje zadovoljstva s uslugama:

- Radno vrijeme
- Opremljenost čitaonice
- Razpoložljivost dokumenata
- Međuknjižnična posudba
- Informacijske usluge
- Osposobljavanje korisnika
- Odnos djelatnika knjižnice do korisnika
- Knjižnične usluge u cjelini

Pokazatelj: **Zadovoljstvo korisnika**

- Izračunamo prosječni stupanj zadovoljstva korisnika; uporaba petstupanske Likertove lestvice
- Metoda - anketna: priprema upitnika, anketiranje reprezentativnog (naključnog) uzorka korisnika i analiza podataka

- Prosječni stupanj zadovoljstva korisnika s pojedinom uslugom =

A / B

A = zbroj ocjena, koje su korisnici dali određenoj usluzi

B = broj osoba, koje su odgovorile na pitanje

Utvrdjivanje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica u Sloveniji

- ✓ mali broj izvedenih studija uspješnosti
- ✓ loši rezultati ankete (lipanj 1998.) o načinima evaluacije poslovanja visokoškolskih knjižnica
- ✓ više od 70% anketiranih knjižnica mislilo je da je potpuno svejedno koliko uspješno djeluju
- ✓ prijedlog kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja koji je bio izrađen u okviru doktorske radnje, nije bio upotrebljen ni jednom

IV. KNJIŽNICE I BENCHMARKING



M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

73

Knjižnice i benchmarking ...

Kontinuirani proces unapređivanja cjelokupnog poslovanja knjižnice zasnovan na neprekidnom uspoređivanju rezultata mjerenja vlastitog učinka s rezultatima poslovanja drugih knjižnica, odn. drugih organizacija te iskorištavanje ovih izvora kao poticaja vlastitog poboljšanja (Katalenac, 2000).

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

74

Faze procesa benchmarkinga u knjižnicama:

1. Identifikacija onih procesa unutar vlastite knjižnice koje treba unaprijediti, formiranje benchmarking ekipe, priprema zaposlenika na projekat i sl.

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

75

Faze procesa benchmarkinga u knjižnicama ...

2. Planiranje izvedbe benchmarking projekta (izbor metoda mjerenja i vrste podataka, plan prikupljanja podataka, definiranje primjerenih pokazatelja uspješnosti, definiranje usporedljivih uspješnijih / najboljih knjižnica, plan zadataka i aktivnosti, popis odgovornosti...).

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

76

Faze procesa benchmarkinga...

3. Analiza stanja izabranog procesa (obrazlaganje vrijednosti pokazatelja u odnosu na ciljeve knjižnice).
4. Analiza poslovanja referentne knjižnice ili više njih (referentne grupe).
5. Analiza podataka t.j. utvrđivanje razlika u rezultatima vlastite knjižnice i izabrane; uspoređivanje rezultata.

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

77

Faze procesa benchmarkinga...

6. Unapređivanje analiziranog procesa u vlastitoj knjižnici na temelju novih spoznaja.
7. Primjena novih aktivnosti i praćenje rezultata njihovog uvođenja (primjena rješenja i mjerenje utjecaja, analiza rezultata poboljšanja, provođenje kontinuiranog poboljšanja).

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

78

ZAKLJUČCI



- ✓ važnost uvođenja metoda suvremenog menadžmenta i mjerenja uspješnosti u neprofitne ustanove
- ✓ neke (u nekim zemljama) knjižnice još uvijek vrednuje se samo pomoću knjižnične statistike

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

79

Zaključci...

- većinom izbori pokazatelja i njihova upotreba u praksi usmjereni su na mjerenje izlaznih proizvoda i usluga knjižnica (*outputs*) ili samo na mjerenje kvalitete usluga
- u slovenskim visokoškolskim knjižnicama utvrđivanje uspješnosti poslovanja uglavnom nije prisutno; financiranje knjižnic ne zavisi od uspješnosti poslovanja

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

80

Zaključci...

- ✓ metod benchmarkinga ne primenjuje se
✓***
- ✓ praćenje uspješnosti knjižnica neće se proširiti ako se ne promjeni okolina, a većinom i knjižnice same
- ✓ nužnost dodatnog osposobljavanja knjižničara

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

81

LITERATURA

1. Ambrožić, M., Utvrđivanje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica: od kvantitativnih do kvalitativnih pokazatelja. Doktorska disertacija. Filozofski fakultet: Zagreb, 1999.
2. Bremer, S.W., Long Range Planning. Neal-Schuman Publ.: New York, London, 1994.
3. Jacob, M.E.L., Strategic Planning. Neal-Schuman Publ.: New York, London, 1990.
4. Poll, R., Measuring quality : international guidelines for performance measurement in academic libraries. Muenchen: Saur, 1996.

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

82

5. ISO. Information and documentation - International library statistics. International standard, ISO 2789, 1991.
6. ISO. Information and documentation - Library performance indicators. International standard, ISO 11620, 1998.
7. Katalenac, D., Benchmarking i hrvatske knjižnice. Savjetovanje i skupština HKD, Lovran, 2000.
8. Van House, N. et al.: Measuring academic library performance: a practical approach. ALA : Chicago, 1990.

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

83

9. Seminar Visokoškolske knjižnice: URL: <http://ff.uni-lj.si/biblio/visokosolske/vkprogwww1.htm>
10. Keys to success: Performance indicators for public libraries. London: HMSO, 1990.
11. Ward, S. et al: Library performance indicators and library management tools. Luxembourg: European Commission, 1995.

M. Ambrožić, 6.-7.11.2003.

84



`melita.ambrozic@nuk.uni-lj.si`