



**3. SKUPNO POSVETOVANJE
SEKCIJE ZA SPECIALNE KNJIŽNICE IN
SEKCIJE ZA VISOKOŠOLSKE KNJIŽNICE**

**KAKOVOST V VISOKOŠOLSKIH
IN SPECIALNIH KNJIŽNICAH**

ZBORNİK PRISPEVKOV

LJUBLJANA, 23. OKTOBER 2008

Zveza bibliotekarskih društev Slovenije
Union of associations of Slovene librarians

3. skupno posvetovanje specialnih in visokošolskih knjižnic
3rd Joint Conference of Special and Academic Libraries

KAKOVOST V VISOKOŠOLSKIH IN SPECIALNIH KNJIŽNICAH
QUALITY IN ACADEMIC AND SPECIAL LIBRARIES

Zbornik prispevkov
Proceedings

Ljubljana, 23. oktober 2008
Ljubljana, October 23rd, 2008

Ljubljana, 2008

3. skupno posvetovanje specialnih in visokošolskih knjižnic (12. strokovno posvetovanje specialnih knjižnic in 5. strokovno posvetovanje visokošolskih knjižnic)

KAKOVOST V VISOKOŠOLSKIH IN SPECIALNIH KNJIŽNICAH

Zbornik prispevkov

3rd Joint Conference of Special and Academic Libraries (12th Slovenian Conference of Special Libraries and 5th Slovenian Conference of Academic Libraries)

QUALITY IN ACADEMIC AND SPECIAL LIBRARIES

Proceedings

Urednica / Editor: mag. Maja Božič

Programski odbor / Programme committee:

Nataša Glavnik (predsednica), mag. Maja Božič (podpredsednica), dr. Melita Ambrožič, mag. Angela Čuk, Kristina Hacin-Ludvik, dr. Primož Južnič, mag. Anamarija Rožič

Organizacijski odbor / Organizing committee:

mag. Maja Božič (predsednica), Nataša Glavnik (podpredsednica), Anita Brecljnik, mag. Simona Juvan, Martina Kerec, Boštjan Mur, Igor Zemljič

Prispevki so recenzirani. Za jezikovno pravilnost in vsebino prispevkov odgovarjajo avtorji.

Založila in izdala / Published by: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije

Oblikovanje naslovnice / Book designed by: Vesna Bitenc

Dokumentacijska obdelava / Indexing and classification: NUK, Informacijski center za bibliotekarstvo

Tehnično urejanje / Desktop publishing: mag. Maja Božič, mag. Simona Juvan

Tisk / Printed by: Tiskarna Radovljica

Naklada / Edition: 300 izvodov

Cena zbornika / Price: 14 EUR

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

027.7:005.336.3(063)(082)

026:005.336.3(063)(082)

SKUPNO posvetovanje specialnih in visokošolskih knjižnic (3 ; 2008 ; Ljubljana)

Kakovost v visokošolskih in specialnih knjižnicah : zbornik prispevkov = Quality in academic and special libraries : proceedings / 3. skupno posvetovanje specialnih in visokošolskih knjižnic, Ljubljana, 23. oktober 2008 = 3rd Joint Conference of Special and Academic Libraries, Ljubljana, October 23rd, 2008 ; [urednica Maja Božič]. - Ljubljana : Zveza bibliotekarskih društev Slovenije, 2008

ISBN 978-961-6683-04-3

1. Gl. stv. nasl. 2. Vzp. stv. nasl. 3. Božič, Maja, 1977-
241170432

Predgovor

Spoštovani,

v tem kratkem uvodu bi želeli pojasniti, zakaj sta se Sekcija za visokošolske in Sekcija za specialne knjižnice Zveze bibliotekarskih društev Slovenije odločili, da bo tema letošnjega posvetovanja prav kakovost delovanja teh knjižnic.

Vemo, da si zaposleni v visokošolskih in specialnih knjižnicah že dolgo prizadevamo za ustrezno kakovost naših storitev. Navedena prizadevanja so del naših letnih programov dela, v katerih je največji del posvečen spreminjajočim se informacijskim potrebam uporabnikov.

Cilj 3. skupnega posvetovanja obeh sekcij v letu 2008 pa je, da se bibliotekarji seznanimo z nekaterimi razpoložljivimi orodji oz. modeli vodenja za izboljševanje kakovosti našega delovanja.

Pri tem je povsem jasno, da bodo le nekatere večje knjižnice lahko uvedle določeno orodje za vodenje kakovosti, ki omogoča tudi primerljivost doseženih rezultatov, druge manjše, zlasti tiste z enim samim zaposlenim bibliotekarjem pa bodo lahko spremljale svojo rast kakovosti na osnovi nekaterih izbranih kriterijev, primernih za knjižnice. Tako modele, kot izkušnje knjižnic bodo predstavili sodelujoči avtorji prispevkov iz tujine in Slovenije.

Ob koncu tega uvoda se želiva zahvaliti vsem avtorjem prispevkov, ki bodo s svojimi predstavitvami prav gotovo povabili vse nas k razmišljanjem o tem, katere ideje oz. novosti bomo lahko uresničili v praksi našega vsakdanjega dela.

Prav tako pa se želiva zahvaliti vsem sponzorjem in članom programskega ter organizacijskega odbora, ki so s svojim prispevkom omogočili realizacijo tega posvetovanja.

Nataša Glavnik, predsednica Sekcije za specialne knjižnice

in

mag. Maja Božič, predsednica Sekcije za visokošolske knjižnice

Program posvetovanja

- 8.00-9.00 REGISTRACIJA, OGLED PONUDBE SPONZORJEV
9.00-9.30 Pozdravni nagovori
- VODENJE IN VREDNOTENJE KAKOVOSTI V KNJIŽNICAH**
9.30-10.00 **dr. David Bawden, dr. Lyn Robinson in dr. Andrew Calvert:** Value and impact: new trends in evaluating library and information services
10.00-10.30 **dr. Roswitha Poll:** Quality management in academic libraries
10.30-10.45 Razprava
10.45-11.15 *Odmor*
- MODELI NA PODROČJU VODENJA KAKOVOSTI V KNJIŽNICAH**
11.15-11.30 **dr. Polona Kovač:** Modeli odličnosti kot orodje izboljšav v javnem sektorju
11.30-11.45 **mag. Marjetka Strle-Vidali:** Predstavitev zahtev standarda ISO 9001 : 2000: načela vodenja kakovosti in poslovne odličnosti
11.45-12.00 **Tatjana Žagar:** Knjižnica od kakovosti do odličnosti
12.00-12.15 **mag. Anamarija Rožič:** Celovito obvladovanje kakovosti v knjižnicah : Pot do zadovoljnih strank?
12.15-12.30 **dr. Melita Ambrožič:** Kakovost univerze in visokošolske knjižnice
12.30-13.00 Razprava
- PREDSTAVITEV POSTERJEV**
13.00-13.05 **Dunja Legat, dr. Jerneja Ferlež, Branka Kerec in Sandra Kurnik Zupanič:** Samoevalvacija knjižnične dejavnosti Univerze v Mariboru
13.05-13.10 **mag. Petruša Miholič:** SIST EN ISO 9001:2001 v knjižnici Inštituta za varovanje zdravja Republike Slovenije
13.10-13.15 **mag. Gorazd Vodeb:** Merjenje elektronskih virov v knjižnični zbirki
13.15-14.30 *Kosilo, ogled posterjev, ogled ponudbe sponzorjev*
- OBVLADOVANJE KAKOVOSTI V SLOVENSКИH KNJIŽNICAH - PRIMERI DOBRE PRAKSE**
14.30-14.45 **Kristina Hacin Ludvik, mag. Maja Božič in dr. Primož Južnič:** Ugotavljanje kakovosti prakse študentov bibliotekarstva v specialnih in visokošolskih knjižnicah
14.45-15.00 **Polona Car:** Obvladovanje kakovosti v knjižnici Evropskega parlamenta
15.00-15.15 **mag. Sabina Fras Popović:** Izziv prihodnosti: vodenje kakovosti ali kakovost vodenja
15.15-15.30 **mag. Angela Čuk in mag. Evridika Morosini Berus:** Celovito obvladovanje kakovosti v Krki, d. d. in njeni knjižnici
15.30-15.45 **Miro Pušnik in Tatjana Intihar:** CTK kot prva slovenska knjižnica vključena v index BIX
15.45-16.15 Razprava
16.15-16.30 **ZAKLJUČKI POSVETOVANJA**

Conference program

- 8.00-9.00 Registration
 9.00-9.30 Welcoming remarks
QUALITY MANAGEMENT AND EVALUATION IN LIBRARIES
 9.30-10.00 **David Bawden, Lyn Robinson and Andrew Calvert:** Value and impact: new trends in evaluating library and information services
 10.00-10.30 **Roswitha Poll:** Quality management in academic libraries
 10.30-10.45 Discussion
 10.45-11.15 *Coffee break*
QUALITY MANAGEMENT MODELS AND LIBRARIES
 11.15-11.30 **Polona Kovač:** Excellence models as tools for improvements in the public sector: the CAF and EFQM models in Slovenia
 11.30-11.45 **Marjetka Strle-Vidali:** Presentation of standard ISO 9001 : 2000 - principles of quality management systems
 11.45-12.00 **Tatjana Žagar:** Libraries from quality to excellence
 12.00-12.15 **Anamarija Rožič:** Total quality management in libraries: the way toward customer satisfaction?
 12.15-12.30 **Melita Ambrožič:** Quality of university and academic libraries
 12.30-13.00 Discussion
 POSTER SECTION
 13.00-13.05 **Dunja Legat, Jerneja Ferlež, Branka Kerec and Sandra Kurnik Zupanič:** Self-evaluation of the University of Maribor library
 13.05-13.10 **Petruša Miholič:** SIST EN ISO 9001:2001 in the library of the Institute of the Public Health of the Republic of Slovenia
 13.10-13.15 **Gorazd Vodeb:** Measuring electronic resources in library collection
 13.15-14.30 *Lunch, sponsor and poster examination*
QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN SLOVENIAN SPECIAL AND ACADEMIC LIBRARIES – EXAMPLES OF GOOD PRACTICE
 14.30-14.45 **Kristina Hacin Ludvik, Maja Božič and Primož Južnič:** Quality of practical training of students in special and academic libraries
 14.45-15.00 **Polona Car:** Quality management in the Library of the European Parliament
 15.00-15.15 **Sabina Fras Popovič:** Challenge of the future: quality management or management quality
 15.15-15.30 **Angela Čuk and Evridika Morosini Berus:** Total quality management in Krka, d.d. and its special library
 15.30-15.45 **Miro Pušnik and Tatjana Intihar:** The Central Technological Library as the first Slovenian library joining BIX
 15.45-16.15 Discussion
 16.15-16.30 **Conclusion of the conference**

Vsebina

Predgovor	I
Program posvetovanja	III
Vsebina.....	V

BAWDEN, David, Lyn ROBINSON in Andrew CALVERT

Vrednost in vpliv: nov pristop k ocenjevanju knjižničnih in informacijskih storitev	1
---	---

POLL, Roswitha

Vodenje kakovosti v visokošolskih knjižnicah	13
--	----

KOVAČ, Polona

Modeli odličnosti kot orodje izboljšav v javnem sektorju: modela CAF in EFQM v Sloveniji ...	25
--	----

ŽAGAR, Tatjana

Knjižnica od kakovosti do odličnosti	35
--	----

ROŽIČ, Anamarija

Celovito obvladovanje kakovosti v knjižnicah: pot do zadovoljnih strank?	47
--	----

AMBROŽIČ, Melita

Kakovost univerze in visokošolske knjižnice	59
---	----

LEGAT, Dunja, Jerneja FERLEŽ, Branka KERIC in Sandra KURNIK ZUPANIČ

Samoevalvacija knjižnične dejavnosti Univerze v Mariboru.....	85
---	----

MIHOLIČ, Petruša

SIST EN ISO 9001:2000 v knjižnici Inštituta za varovanje zdravja Republike Slovenije	91
--	----

VODEB, Gorazd

Merjenje elektronskih virov v knjižnični zbirki	99
---	----

HACIN LUDVIK, Kristina, Maja BOŽIČ in Primož JUŽNIČ

Ugotavljanje kakovosti prakse študentov bibliotekarstva v specialnih in visokošolskih knjižnicah.....	103
---	-----

CAR, Polona

Obvladovanje kakovosti v knjižnici evropskega parlamenta	117
--	-----

FRAS POPOVIČ, Sabina

Izziv prihodnosti: vodenje kakovosti ali kakovost vodenja	131
---	-----

ČUK, Angela in Evridika MOROSINI BERUS

Celovito obvladovanje kakovosti v Krki, d. d. in njeni knjižnici	147
--	-----

PUŠNIK, Miro in Tatjana INTIHAR

CTK kot prva slovenska knjižnica vključena v indeks BIX	155
---	-----

Contents

Conference program	IV
Contents	VI

BAWDEN, David, Lyn ROBINSON and Andrew CALVERT

Value and impact: new trends in evaluating library and information services	1
---	---

POLL, Roswitha

Quality management in academic libraries	13
--	----

KOVAČ, Polona

Excellence models as tools for improvements in the public sector: the CAF and EFQM models in Slovenia	25
---	----

ŽAGAR, Tatjana

Libraries from quality to excellence	35
--	----

ROŽIČ, Anamarija

Total quality management in libraries: the way toward customer satisfaction?	47
--	----

AMBROŽIČ, Melita

Quality of university and academic libraries	59
--	----

GAT, Dunja, Jerneja FERLEŽ, Branka KEREČ and Sandra KURNIK ZUPANIČ

Self-evaluation of the University of Maribor library	85
--	----

MIHOLIČ, Petruša

SIST EN ISO 9001:2001 in the library of the Institute of Public Health of the Republic of Slovenia	91
--	----

VODEB, Gorazd

Measuring electronic resources in library collection	99
--	----

HACIN LUDVIK, Kristina, Maja BOŽIČ and Primož JUŽNIČ

Quality of practical training of students in special and academic libraries	103
---	-----

CAR, Polona

Quality management in the library of the European parliament	117
--	-----

FRAS POPOVIČ, Sabina

Challenge of the future: quality management or management quality	131
---	-----

ČUK, Angela and Evridika MOROSINI BERUS

Total quality management in Krka, d.d. and its special library	147
--	-----

PUŠNIK, Miro and Tatjana INTIHAR

The Central Technological Library as the first Slovenian library joining BIX	155
--	-----

dr. David Bawden, dr. Lyn Robinson in dr. Andrew Calvert

City University London, Department of Information Science, United Kingdom

E-pošta: dbawden@soi.city.ac.uk

Value and impact: new trends in evaluating library and information services

Vrednost in vpliv: nov pristop k ocenjevanju knjižničnih in informacijskih storitev

Abstract

UDC 024:005.585

This paper presents some recent approaches to the evaluation of library/information services, focusing on those which try to assess the 'real' value and impact of the services. The question of evaluating the 'real' contribution of library and information services is a difficult one. Many services have relied on measuring activity - e.g. number of visits, number of documents supplied, number of accesses to digital materials – but this is never fully satisfactory. This presentation discusses some recent trends and methods for assessing the 'true value' of library / information services, and their impact on the work and life of their users. This will be done partly by reporting on the literature, partly by an account of evaluations carried out by the presenters. Particular emphasis will be placed on examples of methods for assigning an economic value to library services, for assessing the direct impact of information services on the work of their users, and for understanding how and why library services are valuable. Transferability of methods between sectors – national, special and public libraries – will also be highlighted.

Key words: library services, evaluation, impact studies, value studies, contingent valuation, libraries

Izvleček

UDK 024:005.585

V prispevku je predstavljenih nekaj najnovejših pristopov k ocenjevanju knjižničnih oz. informacijskih storitev, zlasti tistih, ki se nanašajo na 'realno' vrednost in vpliv teh storitev. Ocenjevanje 'realnega' prispevka knjižničnih in informacijskih storitev je vsekakor zahtevno vprašanje. V številnih knjižnicah prisegajo na meritve, npr. števila obiskov, števila izdanih dokumentov, števila dostopov do elektronskega gradiva, vendar to ni vedno povsem zadovoljujoče. Prispevek zato obravnava najnovejše trende in načine ocenjevanja 'resnične vrednosti' knjižničnih oz. informacijskih storitev ter njihov vpliv na delo in življenje uporabnikov. Zaključki delno temeljijo na pregledu literature, delno pa na rezultatih izvedenih ocenjevanj. Poseben poudarek je namenjen nekaterim primerom načinov za ugotavljanje ekonomske vrednosti knjižničnih storitev, ocenjevanje neposrednega učinka informacijskih storitev na delo uporabnikov ter ugotavljanje kako in zakaj so knjižnične storitve pomembne. Poudarjena bo tudi uporabnost omenjenih načinov na posameznih področjih, tj. v nacionalnih, specialnih in splošnih knjižnicah.

Ključne besede: knjižnične storitve, evalvacija, študije vplivov, študije učinkov, kontingenčno vrednotenje, knjižnice

1 INTRODUCTION

This paper aims to draw attention to some newer approaches to the assessment of the 'real value' of library/information services. After some initial discussion of the topic in general, there are three main sections to the paper, dealing respectively with: ways of assessing the monetary value of the services to their users; assessing the direct impact of services of their users' working practices; and understanding the nature of the value imparted. These are based partly on analysis of the literature, partly on first-hand experience by the authors in developing evaluation methods. The paper concludes with some thoughts on the future of service evaluation.

2 EVALUATING LIBRARY SERVICES

The evaluation of library/information services is complex, because there are a number of rather general ways in which it may be approached. For recent overviews, see Matthews (2007), Crawford (2006), Booth (2004), Poll and Boekhorst (2007), and Bawden, Petuchovaite and Vilar (2005).

All evaluations must 'measure' something, either by quantitative or qualitative assessment, or by a hybrid approach. A useful six-way typology of what may be measured, originally suggested by the American academic Wilfred Lancaster, is as follows.

Cost

This measures what a service costs to provide, a collection to purchase, etc. This can usually be known with accuracy, and replacement costs can be assessed by standard financial techniques.

Effectiveness

This shows how well the system is working, compared to what it is expected to do. It may often be measured quantitatively, using for example recall and precision measures for a retrieval system, or expressed user satisfaction for a service.

Benefit

This implies a knowledge of the 'true' value of a system or service, and is notoriously difficult to measure. It is usually approached by qualitative or semi-qualitative measures.

Cost-effectiveness

This approach attempts to relate the measured effectiveness of a system or service with its known costs. Usually this approach is used on an isolated component of a total information service, and usually in a comparison between two alternatives, e.g. whether to subscribe to information from provider A or B, or whether to outsource some function.

Cost-benefit

This attempts to relate the cost of providing a service to its 'real' benefits, but there are few convincing examples. Impact studies and the application of techniques such as contingent valuation are among them.

Cost-performance-benefit

This aims at the investigation of the whole set or relationships between the costs, performance, and benefits of an information service. No convincing study of this type has ever been carried out.

Further more, there are a variety of ways in which evaluation may be carried out. There are two main styles of evaluation: laboratory and operational. They are complementary, in that each can give insights into how well information systems and services perform, and why, which the other cannot. Three other general approaches, which may merit the name of 'style' are auditing/mapping, user studies and impact studies; there is some overlap between these approaches, e.g. it is not possible to focus on impacts without considering users.

Laboratory

Laboratory style evaluations seek to investigate in detail particular aspects of information systems; this is usually a tool for evaluation of systems, rather than resources or services. Laboratory-style evaluation tries to control or remove as many variables as possible from the situation being investigated, so as to focus 'cleanly' on the few that remain; measures are usually quantitative. This leads to the criticism that such evaluations are unrealistic, because they do not involve real user concerns or real information needs. This style of evaluation is most commonly used in academic or research settings, as new systems are being developed.

Operational

These are evaluations carried out in 'real' settings, and hence dealing with the 'messiness' of this richer environment. They typically involve real users, queries, information needs, relevance judgements etc., and may involve issues such as cost, timeliness, etc., which it would be difficult to include in a laboratory style setting. Measures will generally be a mix of quantitative and qualitative. The question 'why' can be asked of the results of an operational evaluation in much more complex ways than is possible in the laboratory setting.

Audits and maps

Information audits are a form of 'whole service' evaluation, aiming to assess the resources available. At their simplest, they simply enumerate systems, services and resources. More complex audits will assess the cost, and sometimes attempt to assess the value, of the items identified.

Information mappings are a form of audit focusing on how information flows within an organisation, or a part of it. They may use various graphical means to display this.

User studies

These evaluate a system or service by focusing on the behaviour and opinions of its users, applying a variety of survey methods, both quantitative and qualitative. Inevitably they only give a partial picture, since they cannot include those who could use the service, but do not.

Impact

Impact studies are a kind of 'holy grail' of evaluation, since they aim to show the actual impacts made on the users of information services by the information provided; one important way of assessing value. As with anything attempting to show the 'real value' of information, they are difficult to carry out, and relatively few convincing examples have been described.

We may say in summary that there is increasing recognition that evaluation must address not merely costs and activities, but must demonstrate the value of services to their users in terms of value for money, time saved, better decision making, etc. This will require a variety of user-focused evaluation methods, including interviews, questionnaires, observation, examination of records and logs, critical incident studies, and means for assessing economic benefits.

3 ASSESSING MONETARY VALUE

In an ideal world, each library service would like to justify its activities by demonstrating its 'true worth' to its patrons, by showing its value to them in monetary terms. This could then be compared with the known costs of the service, to produce a true cost-benefit ratio.

In practice, however, such a task is very difficult. Although the costs of the service may be determined accurately, its monetary benefits are notoriously difficult to quantify. Ultimately this is a reflection of the difficulty of putting a monetary value on information itself, since its value can only be determined when, and if, the consequences of the availability and use of information are known, and can be compared with the situation where the information was not available (Yates-Mercer and Bawden 2002).

As a surrogate for this full understanding, a variety of methods under the general heading of 'contingent valuation' may be used. These have been derived as a means of assessing the value of non-market (freely provided) goods and services, by assessing their users' 'willingness to pay', and have been applied to library services in a number of studies; see Chung (2008) for a review and critique. We may quote three examples to give a feeling for this method.

Morris, Sumsion and Hawkins (2002) attempted to estimate the value of the borrowing of books from British public libraries, by asking library patrons to estimate the value of the benefit which they had obtained from books borrowed, and how much they would have been willing to pay for this. The typical value was 8% of the purchase price of the books.

The British Library (BL) used a variation of contingent valuation, as being one of the few such methods accepted by the UK finance ministry, to assess the value of its national library services; both the direct benefits to users and the indirect benefits to the nation. This involved a variety of user surveys, including questions on what the users would have done if the BL services were not available, and what the consequent costs would have been, and also what amount of money users would accept to be happy if the BL did not exist. The study results suggested that the BL generates a value to the nation about 4 times its costs (British Library, 2004).

Aabo (2005) investigated the perceived value of the Norwegian public library service in a similar manner, presenting library with a scenario in which the municipality was considering

closing a library, and asking user either what they would be willing to pay to keep the library open, or alternatively what they willing to accept as compensation for its closure. By combining the results, it could be shown that the amount users would be willing to pay is roughly equivalent to current library costs per head of population, while the cost-benefit ration was about 1:4 (very similar to that found by the BL).

Despite their evident shortcoming and oversimplifications, contingent valuation methods seem the most acceptable means at present of evaluating cost-benefit of library services. It is likely that they will be further developed and used in the future.

4 IMPACT OF HEALTHCARE INFORMATION SERVICES

In healthcare information settings, where library/information services are provided to doctors, nurses and others involved in the diagnosis, treatment and care of patients, there has been a particular interest in attempting to show the 'impact' of these services, on factors such as improved patient outcome (increased survival, quicker recovery time, shorter stays in hospital), more reliable diagnosis, identification of best treatments, saving of time of medical staff, etc. Numerous studies have examined this issue: for overviews, see Robinson and Bawden (2007a), Marshall (2007), Weightman and Williamson (2005), and Bryant and Gray (2006). However, it has proved difficult to show a conclusive relation between library/information provision and these desirable outcomes. However, these studies suggest that while this direct impact is difficult to establish without doubt, there is an increasing body of evidence that information provided by a library service can influence patient care outcomes and that assessment of impact at a local level is possible by careful choice of evaluation methods.

One such study, carried out by the two of authors of this paper, illustrated some of the possibilities, but also the problems, of such an approach. This was an evaluation, carried out for London Health Libraries, of the impact of outreach services to primary care and mental health workers in thirteen different settings (Robinson and Bawden, 2007b). These are services by which the librarian actively promotes their services to medical staff working in the community, and in small health centres, rather than in large hospitals, with well-used library services.

The methods used were: analysis of documents; analysis of any evaluation already performed by or for the service; interviews with outreach librarians; questionnaire survey of a representative sample of users. The services evaluated were very diverse, in terms of setting, structure, functions and activities, and extent and nature of self-evaluation and reporting. The study was intended to be qualitative from the outset, due to the diversity of the services being analysed, in terms of setting, structure, functions and activities, self-evaluation and reporting. Materials provided were not always directly comparable, because of the lack of a consistent reporting template. Emphasis was placed on trying to identify critical incidents, where it could be shown unambiguously that the outreach services made a difference to practice.

13 library/information services participated: 2 by examination of documents only; 3 with document examination and interviews; 8 with document examination, interviews and user survey. It was initially intended that non-users would also be surveyed, as this is an important group to understand. However, this idea was abandoned, as there was no way to identify non-users.

The user survey was distributed by the service provider – in the way that they thought best – to a representative sample of users. The survey was anonymous, but users were invited to give their names in case of follow-up questions; the majority did so. 189 questionnaires were distributed, and 66 (35%) were returned. 43 (65%) were from primary care and 23 (35%) were from mental health, with a good distribution of user speciality, and roles as follows:

Doctor	19 (29%)
Nurse	25 (38%)
Allied profession	12 (18%)
Other	10 (15%)

A consistent picture emerged from the three aspects of evaluation: examination of documentation, interviews and user surveys. The services were well received, and seem to have an identifiable impact on some aspects of medical practice.

In summary, areas of impact, roughly in order of significance across the services were:

- greater awareness of information resources among the groups served, and greater readiness to use them, as a result of promotion and advice,
- improved information skills, and confidence in choosing and using information resources, among the groups served, as a result of training received,
- users are kept up-to-date with resources and techniques,
- staff feel more confident and more supported in their practice, and in their education and training, with benefits for job satisfaction and career development,
- a more thoughtful and evidence-based approach to practice is encouraged,
- changed practice in patient care, or in support given to patients, as a result of advice and information provided by the services,
- better decisions being made by staff at all levels and in all specialities (and also by patients about their own treatment, for the services which deal with them).

It has proved difficult to identify specific 'critical incidents'; examples where it could be shown unambiguously that the outreach services 'made a difference' to practice. Examples of specific impacts credited to the outreach services included:

- a doctor asking for information identified by the service to be sent directly to a patient,
- a speech therapist using a outreach service to find literature to plan specific support measures for a child with speech difficulties, and sharing the literature with the parents,
- 'I have personally used information from the literature to guide some critical clinical decisions regarding medication decisions in some of my patients' (psychiatrist).

Impact is more usually described - both by service providers and by their users - in more general terms, most commonly expressed as:

- confidence gained in information handling, and in using computer systems, which may help career development, and job satisfaction, as staff feel more supported

'I feel a lot more confident' (community psychiatric nurse)

'essentially, I can be confident that I'm doing the best that I can for my caseload ... if clients aren't progressing, then I can assure parents and carers that we are doing the "right" thing' (speech and language therapist)

- time saved

'time saving - saved time for patient and me' (doctor)

- better understanding of evidence, and where to find it

'helps decisions to be made on a more systematic approach to the literature .. has helped to establish an evidence-based approach into the culture of my working style [including] my own practice and supervision of junior staff' (psychiatrist)

- adherence to good practice:

'helps identify best practice, and gives evidence for management of patients in most effective way' (doctor)

'reinforced the work I do, and how I do it' (women's health counsellor)

'it should stop me becoming limited or entrenched in the way I work with my clients' (psychiatric nurse)

Many detailed points were identified about the way such information services should be structured and operated, and the detailed and local factors which lead to success. The main conclusions of the evaluation overall were that this kind of library service clearly have 'indirect' impacts on better patient care, but that correlation with 'direct' impact requires more detailed follow-up of users. This represents the current status of this kind of impact study: it clearly has promise, and is well worth trying, but it is not easy to identify the most valuable results.

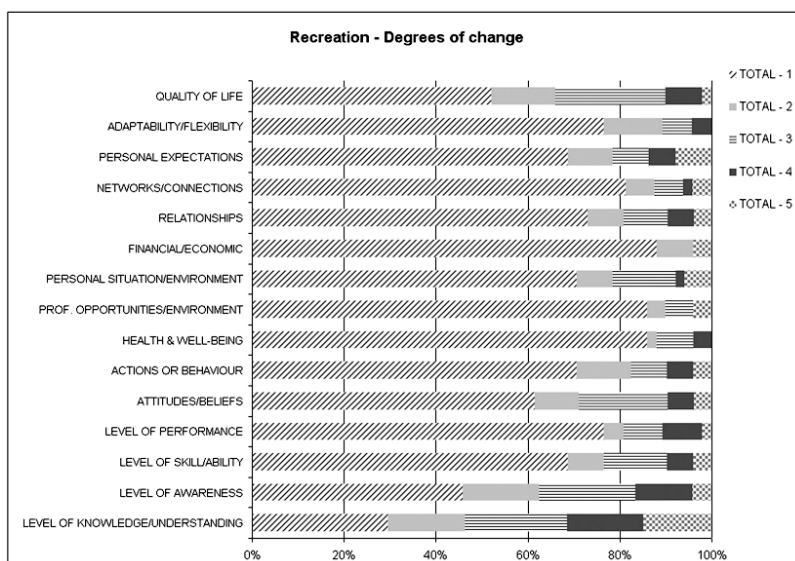
5 VALUE OF LIBRARY SERVICES

Contingent valuation methods, discussed previously, attempt to provide a measure of the economic value of library services. Other approaches aim to give an understanding of the detail of how and why the services provide value.

One well-known example is the 'Value Project (Urquhart and Hepworth, 1995), a study that explored an approach to assessing the effectiveness of UK healthcare libraries as information providers and their effect on clinical decision-making and patient care. The study resulted in the development of a toolkit aimed at health sector information professionals to enable them to demonstrate the contribution their services were making. There are some similarities with the 'impact' studies noted above, but the Value Toolkit aimed at identifying more long-term and intangible benefits.

Although devised for the medical library environment, this toolkit has been adapted for use in other kinds of library. The authors of this paper, have modified it, and applied it to assessing the value of the use of material in the City of London public library service for answering specific information requests [an article based on this work is in preparation].

Questionnaires and telephone interviews were used to collect information from just over 100 users making specific requests in lending and reference libraries. These requests were categorized as recreational, educational, career-related, professional, personal or community-related. The questionnaires and interviews addressed issues of whether the information obtained was appropriate, to what extent it met the need, and how it fitted the current knowledge of the users, what they would now do with the information, how it would change their situation, and what might be the 'emotional' effects (confidence, motivation, inspiration, insight into something new etc.). The following data tables and associated quotations give a 'flavour' of the kind of rich and detailed results obtained:



Picture 1: Degrees of change rated 1 to 5 for recreation category

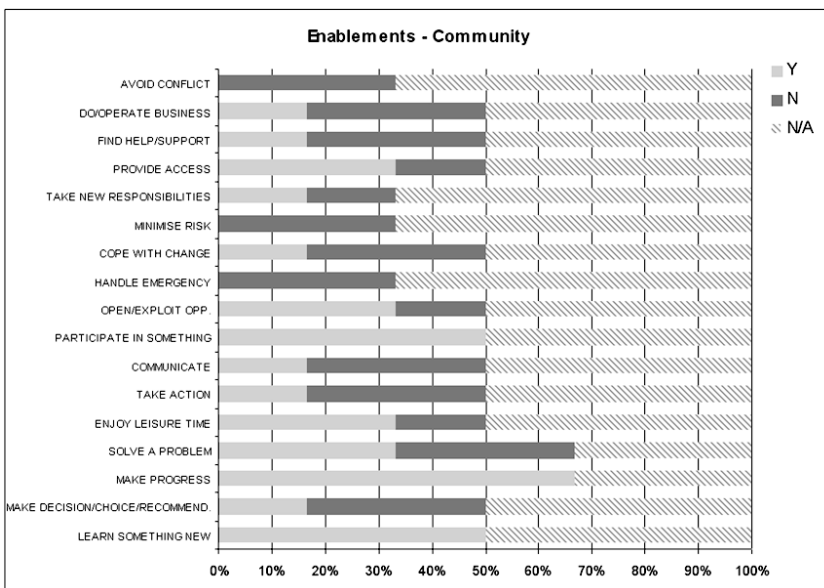
"...the writer deals with things about about the international movement of people and activities. I think it's a bit futuristic in some of its sociological outlooks, but I'm not sure that there's actually much I can apply out of it other than to be a more rounded and knowledgeable person ... I think there's a touch of confirmation of one's own values but also helps put one's own situation in context."

"We were able to confirm what we knew and it gave us a lead to other possible sources ... our plans are to assemble what we can, as much material as we can and then distil it into an interesting and accessible narrative ... it did help us fairly significantly to go forward with the project, I can't put that in percentage terms at all, but it was very helpful in that sense."
[local historian]

The results of the study, admittedly small scale, demonstrated that the libraries involved have made a positive impact for the users that took part, and provided quantitative evidence that demonstrates where the libraries are making an impact.

Particular themes were:

- Learning – the study found strong positive impacts on learning in a wide variety of contexts and across all categories of use. It has been demonstrated that the libraries involved enable the users involved in this study to learn in both intended and indirect ways and that user recognise this impact.
- Supporting leisure – recreation was the most common reason for using the libraries and therefore this might seem inevitable, however many use self-directed educational activities as leisure pursuits both during their working lives and beyond. Through this the study has found that they get stimulation and to a lesser degree maintain their health, a factor that was more evident in the interviews. The libraries are playing an important role for these users in supporting these activities in ways that encourage and motivate individuals to further their interests and lead to involvement in other things.
- Supporting business and professional activity – although this purpose accounted for only about 20% of instances captured in the study, the results in this category showed some of the most dramatic results, particularly amongst the degrees of change. These impacts were not just as a result of learning to support professional activity but also in the practical application of the information used, such as taking action and decision-making.
- Personal life and development – whilst the study did not capture a large number of instances the results showed strong positive results and that the libraries were playing an important role in supporting personal development through providing information. In addition the responses for this group showed high levels of information-based activity that was in common with professional and business use.



Picture 2: Outcomes for community category

These results show that this approach, adapted from a toolkit for analysis of medical library effectiveness, has potential for conducting self-assessment analyses in public libraries. In addition, isolating specific instances of use appears to have addressed the difficulty in separating the impact of libraries from other contributing factors.

Another adaptation of the healthcare Value toolkit was used in a study of the public library service in the county of Devon, UK (Devon County Council, 2006). Building on a general survey of public library use, this examined what users felt they had learnt from books which they had borrowed, using a standard taxonomy of learning outcomes to categorise questionnaire responses. This is another example of how this kind of methodology can be used to examine specific aspects of the value of library services.

6 CONCLUSIONS

Assessing the true value and impact of library services is still a difficult problem. The examples given in this paper show the 'best practice' approaches being developed at present. These focus on the tangible benefits perceived by users, expressed either economically, as an expression of the perceived financial benefits of the service, or in qualitative terms, as specific instances of benefit, or as a more detailed understanding of the nature of the benefits.

REFERENCES

1. Aabo, S. (2005). Are public libraries worth their price? *New Library World*, 106 (11/12), 487-495.
2. Bawden, D., Petuchovaite, R. and Vilar, P. (2005). Are we effective? How would we know? Approaches to the evaluation of library services in Lithuania, Slovenia and the United Kingdom. *New Library World*, 106 (12/16/12/17), 454-463.
3. Booth, A. (2004). Evaluating your performance. In: A. Booth and A. Brice (eds.), *Evidence-based practice for information professionals*, (p. 124-137). London: Facet Publishing.
4. *British Library*. (2004). Measuring our value. Available at: <http://www.bl.uk>
5. Bryant, S. L. and Gray, A. (2006). Demonstrating the positive impact of information support on patient care in primary care: a rapid literature review. *Health Information and Libraries Journal*, 23 (2), 118-125.
6. Chung, H. K. (2008). The contingent valuation method in public libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 40 (2), 71-80.
7. Crawford, J. (2006). *The culture of evaluation in library and information services*. Oxford: Chandos Publishing.
8. *Devon County Council*. (2006). Reading a difference. Available at: <http://www.devon.gov.uk/index/culturetourism/libraries/librarypoliciesplanningreport>

9. Marshall, J. G. (2007). Measuring the value and impact of health library and information services: past reflections, future possibilities. *Health Information and Libraries Journal*, 24 (1), 4-17.
10. Matthews, J. R. (2007). *The evaluation and measurement of library services*. Westport CT: Libraries Unlimited.
11. Morris, A., Sumsion, J. and Hawkins, M. (2002). Economic value of public libraries in the UK. *Libri*, 52 (2), 78-87.
12. Poll, R. and Boekhorst, P. T. (2007). *Measuring quality performance measurement in libraries* (2nd ed.). IFLA Publications, vol. 127. Munich: K.G. Saur.
13. Robinson, L. and Bawden, D. (2007a). Measuring the impact of healthcare information services. *Informacijos Mokslai* (Information Sciences, Vilnius University), 40, 95-103.
14. Robinson, L. and Bawden, D. (2007b). Evaluation of outreach services for primary care and mental health: assessing the impact. *Health Information and Libraries Journal*, 24 (s1), 57-66.
15. Urquhart, C. and Hepworth, J. (1995). The value of information supplied to clinicians by health libraries: devising an outcomes-based assessment of the contribution of libraries to clinical decision making. *Health Libraries Review*, 12, 201-213.
16. Weightman, A. and Williamson, J. (2005). The value and impact of information provided through library services for patient care: a systematic review. *Health Information and Libraries Journal*, 22 (1), 4-25.
17. Yates-Mercer, P. A. and Bawden, D. (2002). Managing the paradox: the valuation of knowledge and knowledge management. *Journal of Information Science*, 28 (1), 19-29.

Sponzor posvetovanja

Swets (<http://www.swets.com/>)



Mi uredimo vaša naročila – osredotočite se na informacije

Podjetje Swets spada med vodilna podjetja s področja naročil in informacijskega menedžmenta, tako za tiskane kot elektronske medije.

Naši izdelki in storitve t.i. Swetwise portfolja, podpirajo pri delu strokovnjake in študente v številnih akademskih ustanovah, medicinskih organizacijah, javni upravi in gospodarskih družbah po celem svetu.

Na ta način omogočamo našim strankam, da se osredotočijo na naloge, ki v njihovi organizaciji zasedajo osrednje mesto

SWETS
Swets Simplifies

www.swets.com

Dr. Roswitha Poll

Universitäts- und Landesbibliothek Münster, Germany
E-pošta: pollr@uni-muenster.de

Quality management in academic libraries

Vodenje kakovosti v visokošolskih knjižnicah

Abstract

UDC 027.7:005.6

The paper gives an overview of quality criteria in libraries and shows methods for assessing and measuring the quality of library services. Since several decades, libraries have developed methods for assessing the quality of their services in terms of user-orientation, speed, accuracy, reliability, or cost-effectiveness. Quality or performance measures have been used for a long time in libraries and have been described in handbooks and ISO standards. From being applied in individual libraries, the development has gone to sets of such indicators being used by groups of libraries on a regional or even national scale, often for benchmarking purposes. Such projects have been started in the last years by public libraries as well as academic libraries. Performance measurement evaluates whether a library is effective and efficient in delivering its services. But funding institutions today are more and more interested to see evidence of users benefiting from using a library. Impact or outcome measures try to assess the effect of services on users and on society. Methods for assessing such effect have been developed recently and are still in a testing stage. The paper proceeds from performance indicators and user surveys to "indicators" for the impact of libraries.

Key words: academic libraries, quality, quality management, performance measures, performance indicators

Izvleček

UDK 027.7:005.6

Prispevek podaja pregled meril kakovosti v knjižnicah in predstavlja načine za spremljanje in merjenje kakovosti knjižničnih storitev. Knjižnice so že pred desetletji razvile različne načine za spremljanje kakovosti svojih storitev, zlasti glede naklonjenosti uporabniku, hitrosti, zanesljivosti, natančnosti in učinkovitosti oziroma stroškovne uspešnosti. Meritve kakovosti oziroma uspešnosti delovanja se v knjižnicah izvajajo že dolgo in so opisane v različnih priročnikih in standardih ISO. Na podlagi izkušenj z izvajanjem meritev v posameznih knjižnicah so bili oblikovani ustrezni nabori kazalcev uspešnosti delovanja, ki se uporabljajo v skupinah knjižnic na regionalni ali celo državni ravni, pogosto za potrebe primerjalnega presojanja (ang. benchmarking). V zadnjih letih takšne projekte srečamo tudi na področju splošnih in visokošolskih knjižnic. Z merjenjem uspešnosti delovanja knjižnice običajno ugotavljamo, če je le-ta pri izvajanju svojih storitev uspešna in učinkovita. Vendar pa financerje dejavnosti knjižnic vse bolj zanimajo dokazi o koristih, ki jih imajo zaradi uporabe knjižnic njihovi obiskovalci. Merjenje vpliva oziroma končnega učinka knjižničnih storitev pripomore k ugotavljanju vpliva, ki ga ima delovanje knjižnic na posameznika in širše okolje. V zadnjih letih se razvijajo številni načini za ocenjevanje takšnega vpliva, a so večinoma še v fazi preizkušanja. Avtorica predstavlja kazalce uspešnosti delovanja knjižnic in študije

uporabnikov, ob koncu prispevka pa nas opozori na "kazalce" vpliva knjižnic na okolje.

Ključne besede: visokošolske knjižnice, kakovost, obvladovanje kakovosti, meritve uspešnosti, kazalci uspešnosti

1 DEFINITIONS OF QUALITY

Quality is a major concern of most service organizations, and information providers are no exception. But what is quality?

There is a broad consensus in management literature about a general definition of quality. The most-cited definitions are:

- Quality is fitness for purpose
- Quality is conformance to requirements (of the customers / users)

The second of these definitions in a more explicit wording can be found in the famous ISO 9000 standards¹:

- *Quality* = degree to which a set of inherent characteristics fulfils requirements
NOTE 1 The term "quality" can be used with adjectives such as poor, good or excellent.
NOTE 2 "Inherent", as opposed to "assigned", means existing in something, especially as a permanent characteristic.

But in normal language, e.g. in newspapers, advertisements or everyday life, "quality" is associated with perceptions of something superior. "Quality furniture" would be seen as having high quality or even top quality. Should libraries aim at the highest possible quality of their services when engaging in quality management?

In the definitions given above, quality is defined as being related to the purpose of a product or service, which for service organisations would mean to fulfil the needs of the customer or user: "...the key issue is that quality becomes a meaningful concept only when it is indissolubly linked to the aim of total customer satisfaction".²

If quality is defined in relation to the end-users, the customers, then quality of a product or service must not always be the highest degree possible. A simpler product may have high quality because it meets the needs and expectations of the customer group for which it is meant.

Example: Interlibrary loans

For the graduate student working on a thesis in history, ILL should be:

- Reliable (an order should be fulfilled)
- Not too expensive

The speed of delivery might be less important.

¹ ISO 9000 (2005) *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*

² Brophy, P. and Coulling, K. (2006). *Quality management for information and library managers*, Aslib Gower, p. 6.

For a physician who needs an article for daily work in the university clinic, ILL should be:

- Reliable again
- As quick as possible

For this user, costs might be less relevant than speed.

Quality for one customer or customer group does not always mean quality for another. Libraries will have to define their quality criteria according to their population and user groups.

2 MISSION AND GOALS

Before defining quality criteria for an individual library, it is of course necessary to state clearly what that library is meant to achieve, what clientele it should serve, what services it should offer, and what needs and wishes of the population the library should take into consideration.

A *public library* has to offer free and equal access to information to the inhabitants of the community. It will have to consider not only recreational interests, but also further education, professional interests and life-long learning. Offering literature and information to children and young adults will always be a main preoccupation. Organising cultural events and serving as cultural meeting point will be generic tasks. But for specialised scholarly literature, the library will rely on academic libraries, and seating in the library will be more adapted to short browsing or communication than to day-long studying. Preserving the collection will generally not be an issue. In the contrary, regular weeding of the collection will be seen as good quality. The tasks of an individual public library can vary greatly depending on the local situation (metropolitan area or rural community) and the educational and financial situation of the population.

The mission of an *academic library* can generally be stated more easily, especially for libraries in higher education institutions that have a clearly defined population to be served.

The German benchmarking project BIX³ developed a mission statement for academic libraries that defined the following tasks (summarized)

To mediate information use by:

- building a collection that supports learning, teaching and research,
- guiding to literature and information worldwide,
- organizing quick delivery or online access for documents not available locally.

To produce and preserve information by:

- offering an infrastructure for electronic publishing,
- archiving and preserving print and electronic information in the library's parent institution,

³ BIX. *Der Bibliotheksindex*. Available at: <http://www.bix-bibliotheksindex.de/>

- indexing, digitizing and promoting its collections for local, national and international use.

To support teaching and learning by:

- offering a place for individual and group work with adequate technical equipment,
- supporting online teaching and learning,
- teaching information literacy.

To manage the services effectively by:

- developing and maintaining innovative technology,
- using adequate management methods for effectiveness and efficiency,
- furthering staff competences by staff training and development,
- cooperating locally, nationally and internationally.

This generalised mission of academic libraries needs to be filled up with the special tasks of each library, e.g. legal deposit right, preservation of rare materials, or services for special user groups.

3 THE LIBRARY'S SUPPORT FOR THE INSTITUTION

Most academic libraries serve a special institution – a college, a university –, and the library's mission and goals must be adjusted to those of its parent institution. The library's performance should support the institutional mission and goals.

The goals of universities might be summarized thus:

- Recruitment and retention of students and of excellent academic staff.
- Effective teaching, measured by:
 - high graduation rates,
 - high grades in examinations,
 - high employment rates after examinations.
- Effective research, measured by:
 - frequent use of the university's research results and publications,
 - high renown of academic staff,
 - high amount of special grants,
 - high number of awards and honours.

Most of these goals can be supported by effective library services, and libraries should try to prove the connection between the use of their services and the institution's success.

4 LIBRARY QUALITY: THE CRITERIA

Quality in library and information services can have many aspects, but there are some basic issues that apply to the overall service delivery.

- *User-orientation* of the services: This does not include satisfying every, even unreasonable user demand, but means systematic assessment of user needs and wishes and tailoring the services to these needs.
- *Accuracy and reliability* of the services provided: Users should be able to rely on an agreed standard of a service, and the service should be delivered consistently.
- *Speed and currency* of services: Services (reference answers, loans, document deliveries, processing of new media) should be delivered with adequate speed and should be up-to-date (catalogues, e-journals).
- *Accessibility*. The library building and the services should be easily accessible, even for inexperienced users: This concerns the opening times, the access to the print and electronic collections, the usability of catalogues, online lending and reference services, or the structure and language of the library website.
- *Competence and helpfulness* of staff: Staff should be well up in traditional and new services, should be friendly and responsive, and should be trained in communication skills.
- *Effectiveness and efficiency*: Processes in the library (background services as well as direct user services) should be well organised and streamlined, so that good services can be produced with minimum resources.

The criteria mentioned concern chiefly the view of the users, but there may be other views. The academic library has different "stakeholders", groups that have an interest in the performance of the library. Such stakeholders will normally be:

- The users (actual and potential users)
- Funding institutions (a university, a foundation)
- Policy makers
- Library staff
- Library managers

The perception of library quality will differ in these stakeholder groups. Users rate library quality according to their experience with services and staff. They will not care for the efficiency of background processes, but for the effective delivery of services. Funders and policy makers will be interested in the library's cost-effective functioning, but also in the benefit to the institution. Library staff might rate the library's quality by their working conditions and by adequate offers for further education, and both staff and managers will appreciate an efficient organisation.

There are various options for assessing the quality of library products and services:

- *Performance indicators* measure the effectiveness and cost-efficiency of library services. They use quantified data and generally may be termed objective.
- *User satisfaction surveys* measure the perceived quality, the users' opinion of library services. They yield qualitative data and have a subjective bias.

- *Outcome assessment* tries to prove the value and benefit of libraries for individual users and society.

5 PERFORMANCE MEASUREMENT

Performance or quality indicators (measures) have been developed and applied by libraries since several decades and have been published in handbooks and standards. Criteria for such performance indicators should be that

- they show an integrated view of the library, including traditional as well as new electronic services,
- they allow for comparison between libraries,
- the methods are valid,
- the results have informative content for library management,
- the methods are practical (e.g. as many data as possible taken from the national library statistics).

Performance indicators measure on the one side the *effectiveness* in delivering services to users and on the other side the *cost-effectiveness*, the efficient use of existing resources. Quality would then mean that a service is "good" as well as "cheap".

In order to support uniform definitions and procedures, library statistics and performance indicators have been standardized within the frame of ISO (International Organisation for Standardization).

- ISO 2789: 2006 (4th ed.) Information and documentation – International library statistics
- ISO 11620: 2008 (2nd ed.) Information and documentation – Library performance indicators

ISO 11620 describes 45 indicators meant for all types of libraries. The IFLA handbook "Measuring Quality" that was first published in 1996 came out in a revised edition in 2007 and describes 40 indicators.⁴ There is then no lack of indicators to choose from for the needs of individual libraries.

Performance indicators for traditional and for electronic services answer the same questions:

- Are the library's services used by its population⁵?
 - Library visits per capita (per member of the population)
 - Loans per capita
 - Number of content units downloaded per capita⁶

⁴ Poll, R. and te Boekhorst, P. (2007) *Measuring quality: performance measurement in libraries*. (IFLA Publications, 127). München, Saur.

⁵ The population or primary user group of an academic library consists of the members of the institution, e.g. academic staff and students of a university.

⁶ Content unit = computer-processed uniquely identifiable textual or audiovisual piece of published work that may be original or a digest of other published work (ISO 2789:2006: International library statistics).

- Workstation use rate
- Does the library's collection (whether print or electronic) meet users' needs?
 - Document use rate (collection use rate)
 - Availability of required titles
- Are the processes in the library well organized?
 - Shelving accuracy
 - Speed of interlibrary lending
 - Is the library working cost-efficiently?
 - Cost per database session
 - Cost per loan

The indicators in ISO 11620 as well as in the IFLA handbook are presented in the perspectives of the Balanced Scorecard. The Balanced Scorecard as defined for commercial institutions⁷ had originally four perspectives: users, finances, processes, and learning and development. In the standard and the handbook, these perspectives are adapted to libraries as follows:

- Resources, infrastructure
- Use
- Efficiency
- Potentials and development

The last perspective is the most interesting one for planning issues. It asks whether the library has sufficient potentials for the necessary development, whether it is "fit for future".

This is of course especially important in times of constant change, as it rates the library's ability to cope with such change. It has not been easy to find performance indicators for this aspect. Most of the indicators of this perspective, as well in ISO 11620 as in the IFLA handbook, were taken over from the German benchmarking system BIX⁸ that uses a fixed set of performance indicators for public and academic libraries.

In these indicators, the potentials for development are measured on the one hand against the library's input in electronic services (expenditure on the electronic collection, percentage of total staff in electronic services), on the other hand against the library's success in gaining funding from its institution and external sources or by income generation. But the most relevant indicator for potentials and development is certainly the library's input into staff training: Attendance hours at training lessons per staff member.

Data for these and other performance indicators are not always easy to find. They have to be collected from:

- The annual library statistics (e.g. number of visits, of user workplaces...)
- The statistics of the library's institution (e.g. number of academic staff or of students)

⁷ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The Balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass., Harvard Business School Press.

⁸ BIX. *Der Bibliotheksindex*. Available at: <http://www.bix-bibliotheksindex.de/>

- The automated library system (e.g. number of loans, of active users, of ILL requests...)

Some data must be collected manually for an indicator (e.g. number of workplaces that are in use at a certain time).

Performance measurement certainly involves extra effort in order to get correct and reliable data. But that effort is in most cases worthwhile, as the results can be used in manifold ways:

- First and foremost for supporting management decisions in a library.
- Secondly, for benchmarking purposes: Comparison with other libraries of similar structure will help the library to see its own data in the right relation.
Example:
If a library reaches 89% of correct shelving, is that good quality? Comparison with other libraries shows that 95 – 98% is an average score. So, the library should look into its shelving procedures.
- Last not least for promoting the library's role and performance to funders, policy makers, and the public: Excellent results can be used in the media for the library's good renown; insufficient results could be used to support claims for more resources.

6 ASSESSING USERS' NEEDS

Users' needs, wishes and opinions can be ascertained in various ways, e.g. by the evaluation of usage data or of reference questions or by services for complaints and suggestions. For a broad overview most libraries conduct a user satisfaction survey that asks for the user's satisfaction with the library's services and products, often on a 5-point scale.

When assessing the degree of user satisfaction with an individual service, libraries often ask at the same time how important that service is for the user. Dissatisfaction with a service that the users rate as important would make it urgent for the library to react on that result.

Method	Advantages	Problems
Print questionnaire in the library	High recall	Only active users
Questionnaire by mail to a sample of potential users	Non-users are included	Less recall
Telephone survey	High recall by direct contact	Time-consuming; may be influenced by the interviewer
Online survey (e.g. in connection with OPAC use)	No distribution needed	Bias on users who frequently use E-services

Picture 1: Satisfaction surveys can be offered to users in different formats

Formerly, most libraries designed their own surveys according to their tasks and clientele. The advantage of such individual surveys is that each library can address its special problems and specified user groups. More recently, libraries tend to make use of standard surveys, designed for a group or type of libraries. The advantage is that benchmarking of the results will become possible, especially if the survey is applied regularly over years. A standardized survey will also give the individual library more confidence in its surveying process and will add reliability to the data when reporting to funding institutions. If libraries join in a user survey project, it will be possible to evaluate the data centrally and to save workload in the individual library.

A well-known model for assessing the quality of services that came from the commercial sector, the SERVQUAL model, was adapted to libraries by ARL (Association of Research Libraries) and is now called LibQUAL+™.⁹ It asks for the gap between

- minimum expectation,
- perceived levels,
- and desired levels.

The survey has by now been used by more than 500 libraries. Usage has spread from the US to Canada, the UK and Europe.

In the UK, a standard survey has been developed by SCONUL, Society of College, National and University Libraries.¹⁰ The survey asks for the "last time experience" and assesses the satisfaction with individual services along with how important each individual service is to the user. This supports management decisions, where important services with low satisfaction rates would be tackled first.

In Australia, the Rodski survey, now Insync survey is used in many libraries. As in the SCONUL survey, it measures satisfaction with performance along with the importance of the service to the user.¹¹

In Germany, a survey that is very similar to the SCONUL and Rodski survey was used in a joint user survey of 15 university libraries in 2001.¹²

Most user satisfaction surveys add questions as to user status (student, academic staff, others), faculty (literature, medicine) and frequency of library use. The results of user surveys can be used in nearly the same way as the results of performance measurement:

- for management decisions,
- for benchmarking with other libraries of similar structure that have used the same survey,

⁹ <http://www.libqual.org>

¹⁰ *SCONUL service templates*. Available at:

http://www.sconul.ac.uk/groups/performance_improvement/surveys/templates.html

¹¹ Saw, G. and Clark, N. (2004). Reading Rodski: user surveys revisited, *IATUL Proceedings* 14. Available at:

http://www.iatul.org/doclibrary/public/Conf_Proceedings/2004/Grace20Saw20and20Nicole20Clark.pdf

¹² Follmer, R., Guschker, S. and Mundt, S. (2002). Gemeinsame Nutzerbefragung der nordrhein-westfälischen Universitätsbibliotheken – methodisches Vorgehen und Erfahrungen, *Bibliotheksdienst* 36 (1), 20-33. Available at: http://bibliotheksdienst.zlb.de/2002/02_01_02.pdf

- for promoting the library's role: High satisfaction rates can be used as an efficient marketing tool, low rates might be used to substantiate claims for additional resources.

It will be important to bear in mind that the results are based on the subjective opinion of a random sample of users and that they may be biased by a special situation at the time of the survey, e.g. building repair activities in the library that impede the quality of service. Before acting on the results of a user survey, it would be expedient to follow up the problems shown in the survey, either by focus groups or by using performance indicators for the problematic service.

7 OUTCOME AND IMPACT OF LIBRARIES

Performance measurement and user surveys can show whether a library is effective and efficient in delivering its services. But neither of these methods shows whether and how users benefited from their contact with library services. This would of course be even more interesting to funding institutions than the library's effective performance. Outcome or impact means that there is a change in a user's skills, knowledge, or behaviour.

"Outcomes are the results of library use as affecting the individual user."¹³

"Outcomes are the ways in which library users are changed as a result of their contact with the library's resources and programs."¹⁴

Outcome of libraries could be summarised thus:

- Knowledge
- Information literacy
- Higher academic or professional success
- Social inclusion (e.g. of elderly people or immigrants)
- Lifelong learning
- Individual well-being

Since several years, projects worldwide have tried to find methods for proving a positive outcome of library services. The main problem is of course, that the influences on users are manifold and that therefore it is difficult to trace changes and improvements back to the library. Nevertheless, there is quite a number of possible methods that have already yielded interesting results:

Qualitative ("soft") measures, developed in social science, try to assess outcomes by evaluating users' experience with and opinion of libraries. Surveys, interviews and focus groups are the methods used, including actual and also potential users, or users are asked for self-assessment of skills and competences gained by library services. Self-assessment has

¹³ Revill, D. (1990). Performance measures for academic libraries. In: *Encyclopedia of Library and Information Science*, Vol. 45, Suppl. 10, p.316.

¹⁴ ACRL, Association of College and Research Libraries (1998). *Task Force on Academic Library Outcomes Assessment Report*, June 27 199. Available at: <http://www.ala.org/ala/acrl/acrlpubs/whitepapers/taskforceacademic.htm>

proved less reliable, as users tend to rate their own competences somewhat higher than they really are.

These qualitative methods supply a rich fund of "stories" about personal experiences and judgements, but it is often difficult to "quantify" the results.

Examples:

- 80% of attendants at a library training in electronic publishing said that they had materially improved their skills.
- After putting a question to reference staff, 69% of the students said that they had not only got valuable information, but had learnt something.

The results of qualitative methods will of course have a subjective bias; they show the "perceived outcome". They should therefore be compared with results of quantitative methods or with statistics of library use in order to validate the results. But the "anecdotal evidence" will be invaluable in reporting to the public and the institution, as it serves to make statistics understandable and believable.

Quantitative measures are somewhat similar to performance measures. They try to prove positive outcome on users with "hard" data. Simple statistics of library use can show changes in the use of library services (e.g. more remote use, higher numbers of downloads) and thus in the skills or behaviour of users. Other methods compare library use and a person's academic or professional success:

Examples:

- Have students who regularly visited the library and used its services got a better degree in examinations?
- Have they finished their studies in less time?

Such results can be more easily obtained for the library's user training than for other services. Tests before and after a training lesson or a series of training lessons can show directly whether the attendants profited.

This is only a short overview of what is being done in projects of outcome assessment.

Some of the most interesting projects are:

- IMLS (Institute of Museum and Library Services) fosters outcome-based evaluation of projects.¹⁵
- The New Measures Initiative of ARL (Association of Research Libraries) includes several outcome-related programs¹⁶:
 - Learning Outcomes
 - Higher Education Outcomes Research Review
 - MINES (Measuring the Impact of Networked Electronic Services)
- SCONUL (Society of College, National and University Libraries) and LIRG (Library and Information Research Group) conducted an impact initiative 2003-2005.¹⁷

¹⁵ <http://www.ims.gov/index.shtml>

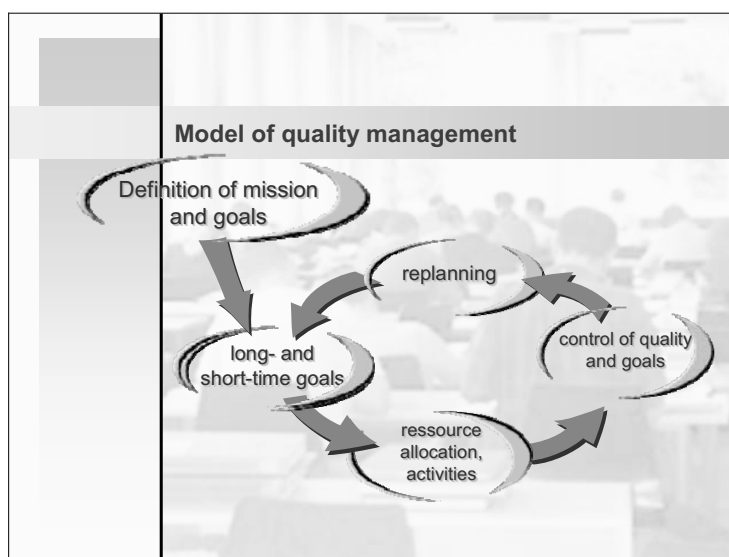
¹⁶ <http://www.arl.org/stats/initiatives/index.shtml>

¹⁷ <http://vamp.diglib.shrivenham.cranfield.ac.uk/impact>

Testing of methods is still going on. The existing literature has been collected within the frame of the IFLA Section Statistics and Evaluation.¹⁸

8 THE MODEL OF QUALITY MANAGEMENT

Quality management is an ongoing task. When the mission and the general tasks of the library have been defined, long- and short-time goals can be fixed, and the existing resources (funds, space, staff time) can be allocated to the activities that are necessary for the target achievement. Regularly recurring control activities will be necessary to assess whether the goals and the desired quality have been attained. This will probably lead to re-planning and to redefining goals for the next period.



Picture 2: The simple model of quality management would then show like this

Many libraries have not at first introduced a systematic quality management, but have started with evaluating one service area that seemed problematic, or have joined in a user survey project together with other libraries. If the results were interesting and helpful for the management, the library might proceed to other service areas and other methods. The important issue is that quality management is not seen as a one-time project, but as a continuous process.

¹⁸ http://www.ifla.org/VII/s22/Impact_and_outcome_of_libraries_07-12-01.pdf

dr. Polona Kovač

UL, Fakulteta za upravo, Gosarjeva ul. 5, Ljubljana
E-pošta: polona.kovac@fu.uni-lj.si

Modeli odličnosti kot orodje izboljšav v javnem sektorju: modela CAF in EFQM v Sloveniji

Excellence models as tools for improvements in the public sector: the CAF and EFQM models in Slovenia

Izvleček

UDK 35:005.336.3

Osnovo za izboljšanje delovanja tako profitnih kot neprofitnih organizacij lahko iščemo le v analizi obstoječega, saj nam pregled stanja poda izhodišče za nadgradnjo. Zato moramo tudi delovanje organizacij javnega (in tretjega) sektorja stalno spremljati in vrednotiti glede na zastavljene cilje. Med najbolj uspešnimi orodji se glede na izkušnje, ki jih imamo od l. 2001 tudi v Sloveniji, kažejo v tem okviru modeli odličnosti, kot sta model EFQM in Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (model CAF). Obe orodji sta celoviti, vključujeta tako presojo dejavnikov kot rezultatov poslovanja organizacije. Prek rabe modelov odličnosti v več sorodnih organizacijah se identificira dobre prakse poslovanja in doseže višjo skupno raven kakovosti do uporabnikov storitev. Prispevek prikazuje cilje, strukturo, prednosti in omejitve navedenih orodij, posebej za organizacije v slovenskem prostoru. Ena glavnih prednosti teh modelov je upoštevanje nepridobitne usmerjenosti in storitvene narave organizacij, kot so enote uprave, zavodi, društva ipd.

Gljučne besede: kakovost, javni sektor, evalvacija, storitve, uporabniki, CAF, EFQM, knjižnice

Abstract

UDC 35:005.336.3

A basis for improved operations in both for-profit and non-profit organizations can only be found in an analysis of the current situation, as a review of the present conditions can point to the ways of upgrading them. It is thus necessary to also continuously monitor and value, against the set goals, how organizations in the public (and the third) sector conduct their operations. According to experience, which since 2001 has also been gained in Slovenia, the most successful tools for this seem to include excellence models, such as the EFQM and Common Assessment Framework (CAF) models. They are both comprehensive, including assessment of both the factors and results of how a particular organization operates. When excellence models are used in several similar-type organizations, best practices can thus be identified, and a higher overall level of quality towards the service users can be achieved. The paper presents the objectives, structure, advantages, and limitations of the above two tools, particularly for organizations operating in Slovenia. One of the main advantages of those models is that they pay regard to the non-commercial orientation and service-rendering nature of organizations such as administration units, institutes, societies, and similar.

Key words: quality, public sector, evaluation, services, users, CAF, EFQM, libraries

1 IZHODIŠČA EVALVACIJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ IN IZBOLJŠAV NJIHOVEGA POSLOVANJA

Imperativ našega časa, tj. stalnica spreminjanja, vnaša drugačen nabor vrednot in načinov upravljanja v organizacije javnega sektorja. Stremljenje za dobičkom, značilno za osnovno poslanstvo zasebnih poslovnih subjektov, bi lahko v neprofitnem javnem in tretjem sektorju predstavili kot izpolnjevanje pričakovanj uporabnikov storitev organizacij v teh sektorjih (enote javne uprave, ki naj bi posebej skrbele tudi za varstvo javne koristi, pa tudi denimo društev in podobnih asociativnih organizacij). Nobena organizacija ali njen del ne more delovati samozadostno, čeprav ni podvržen tržnim zakonitostim. Osnovo za izboljšanje delovanja tako profitnih kot neprofitnih organizacij namreč lahko iščemo le v analizi obstoječega, saj nam pregled stanja poda izhodišče za nadgradnjo. Zato moramo tudi delovanje organizacij javnega (in tretjega) sektorja stalno spremljati in vrednotiti glede na zastavljene cilje. Zaradi tega so se s ciljem stremjenja k (naj)boljšemu izoblikovala razna orodja evalvacije in pristopi k izboljšavam.

Neprofitne organizacije praviloma ne znajo odgovoriti na vprašanje, kako uspešne so, saj je ocenjevanje uspešnosti zaradi neopredeljene odgovornosti za rezultate prezahtevno. Posamezniki različno vrednotijo oziroma uporabljajo različna merila, ki se lahko nanašajo tako na vložke v poslovni proces kot na učinke dela, zato je treba zanje najti kazalnike, jih kvantificirati in ugotavljati usmeritve v uspešnosti organizacije. Poudarek tudi pri podjetjih ni več (le) na finančnih kazalnikih, ampak na širšem nizu meril (o integraciji različnih pristopov gl. denimo Kovač, 2008). Ob vse večji konkurenci je logično, da se strategije, ki temeljijo na kakovosti in so se nekoč osredotočale na finančni izkaz in obvladovanje procesov, danes razvijajo v strategije, ki dajejo prednost zadovoljstvu strank, zaposlenih in vseh udeleženi strani. Zamisel o merjenju učinkovitosti in uspešnosti javnega sektorja se je sicer pojavila že sredi 20. stoletja (Johnsen, 2003), vendar takrat temu niso posvečali večje pozornosti. Rast javne porabe ves čas po 2. svetovni vojni in povečevanje javnega dolga sta ponovno povečali zanimanje za učinkovito in uspešno delovanje javnega sektorja. Učinkovitost delovanja javnega sektorja, predvsem javne uprave, je povsod doživela razmah ob koncu 80-ih in začetku 90-ih let prejšnjega stoletja. Oblikovanje kazalnikov, ki bi najboljše merili učinkovitost in uspešnost javnega sektorja, se je začelo v začetku 90-ih let. Prvi so bili posamični (pretežno ekonomski) kazalniki, nato so sledili standardi zagotavljanja kakovosti z določitvijo minimalnih kriterijev (ang. Quality Assurance), med katerimi je najbolj razširjen sistem vodenja ISO 9000. V nekaj desetletjih po 2. svetovni vojni je sledila radikalna nadgradnja, saj so se začeli oblikovati različni modeli kakovosti, ki v nasprotju s standardi stremijo k spodbujanju stalnih izboljšav (ang. Quality Management). Med temi modeli so postali najbolj opazni tisti, na katere so se oprle razne organizacije, ki so vodile postopke tekmovanja oziroma izbora najboljših, kar je vodilo predvsem v identifikacijo in s tem prenos najboljših praks.

Med najbolj uspešnimi orodji v neprofitnih organizacijah se glede na izkušnje, od l. 2001 tudi v Sloveniji, kažejo modeli odličnosti, kot sta model EFQM (ang. European Foundation of Quality Management) in Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (ang. Common Assessment Framework, CAF). Obe orodji sta celoviti, vključujeta tako presojo dejavnikov kot rezultatov poslovanja organizacije. Podlaga obema modeloma in tudi drugim orodjem razvoja upravljanja kakovosti je znameniti Demingov krog, imenovan tudi PDCA (ang. Plan – načrtuj, ang. Do – stori, ang. Check – preveri, ang. Act – ukrepaj). Bistvena značilnost modelov CAF in EFQM pa je v primerjavi z drugimi orodji, tako v teoriji kot predvsem v praksi organizacij slovenske javne uprave, ki imajo izkušnje z več orodji, njuna celostnost (podrobneje Kovač in Kern Pipan, 2005). Gre za strateški, celovit pristop k organizaciji, ki obsega vsa ključna področja njenega delovanja oz. upravljanja. To je nujno,

saj kakovost in inoviranje predstavljata integralni del celotnega menedžerskega procesa. Namen rabe navedenih in sorodnih orodij je torej pravzaprav dvojen:

- analizirati stanje v organizaciji v vseh delih njenega delovanja, z identifikacijo najšibkejšega člena poslovanja, ki ovira skupni napredek pri doseganju ciljev,
- (stalno) izboljš(ev)ati poslovanje organizacije na temelju informacij in analize stanja.

Poleg tega celostnost pristopa omogoča rabo teh modelov v različnih organizacijah oziroma tudi njihovih delih, zato se uporabljajo kot identifikatorji in mediatorji prenosa dobrih praks med organizacijami, ki se po vsebini dela in pravnem statusu na videz zelo razlikujejo. Tako se denimo model CAF v Sloveniji uporablja v upravnih enotah, direktoratih ministrstev, zavodih (npr. Zavod RS za šolstvo), javnih skladih (npr. Javni sklad RS za kulturne dejavnosti), šolah, občinskih upravah, veterini, policiji, centrih za socialno delo, uradu varuha človekovih pravic itd. Zato modela CAF in EFQM tudi terminološko temeljita na splošni ravni in vsebujeta izraze, kot so: organizacija (lahko tudi npr. visokošolska knjižnica), zaposleni (lahko tudi člani društva), uporabniki oz. odjemalci (storitev organizacije, bralci ...) ipd.

Zagotavljanje kakovosti v javnem sektorju pomeni večanje vrednosti proizvodov in storitev za vse udeležene strani v političnem in finančnem okviru. Celovito obvladovanje kakovosti (TQM) se osredotoča na postopke in procese, ki veljajo kot orodje za zagotavljanje kakovosti. Bistveno za razumevanje kakovosti je, da gre za zadostitev pričakovanjem in potrebam odjemalcev, uporabnikov oziroma strank (Verbič, 1994). Pri tem je ključen sistematičen nadzor sposobnosti organizacije, da zagotovi profesionalno kakovost storitev, ki jih ponuja in zagotavlja. Sistematičen je zato, ker daje rezultate na podlagi načrtovanega prizadevanja. Nekatere organizacije izberejo sistem nadzora kakovosti, ki temelji na poslovniku kakovosti ali opisih procesov. Sistemi nadzora kakovosti ponavadi vsebujejo zbirko izbranih smernic za izvajanje nadzora kakovosti v praksi ter njeno merjenje in izboljševanje (Skupni ..., 2007). Višja stopnja kakovosti je odličnost, ki pomeni preseganje potreb, zahtev in pričakovanj odjemalcev oziroma vseh udeleženih strani za delovanje organizacije. Odličnost po modelu CAF 2006 (Skupni ..., 2007) pomeni odlično prakso pri upravljanju organizacije in doseganju rezultatov, ki temeljijo na nizu osnovnih načel celovitega obvladovanja kakovosti, kakor je določeno v modelu EFQM. Ta so: usmerjenost v rezultate, osredotočenost na stranke, vodenje in trdnost namena, upravljanje z uporabo procesov in dejstev, vključevanje zaposlenih, nenehne izboljšave in inovacije, partnerstva, ki prinašajo medsebojne koristi, in družbeno odgovornost podjetij.

Pri doseganju trajne odličnosti gre za sistematično vzročno-posledično povezavo med pristopi, ki jih organizacija uporablja, da bi dosegla zastavljene cilje, ter dejansko doseženimi rezultati (Kovač in Kern Pipan, 2005). Za doseganje trajnega napredka mora tako organizacija načrtovati in razvijati dobro zasnovane pristope za doseganje postavljenih ciljev. Pristope je potrebno sistematično širiti, tako da v celoti zajamejo vsa področja in ravni delovanja organizacije. Tako se udejanjata stalno učenje in izboljševanje pristopov.

2 SKUPNI OCENJEVALNI OKVIR ZA ORGANIZACIJE V JAVNEM SEKTORJU – MODEL CAF (2006)

2.1 Splošno o modelu CAF

Večina projektov kakovosti v sklopu prenove delovanja slovenske javne uprave, ki je vodilna glede rabe modela CAF, se izvaja kot nadgradnja normativne osnove, bodisi po načelu »od zgoraj navzdol« s strani resornega ministrstva za javno upravo (npr. standardizirani nabor

minimalnih dobrih praks v Uredbi o upravnem poslovanju, 2005), bodisi »od spodaj navzgor« s strani posameznih enot uprave (certifikati ISO, vključevanje v delo združenja za kakovost pri GZS idr.). V javni upravi je merjenje rezultatov oteženo zaradi storitvene dejavnosti, dolgoročnih ciljev, katerih (ne)izpolnitev se bo pokazala v nedoločenem času, neznanega razmerja med inputom in outputom ter nemerljivih rezultatov zaradi nedorečenosti, kaj outputi ali outcomi so. Med metodami ugotavljanja uspešnosti in učinkovitosti so zato najbolj uspešni integralni modeli, posebej prilagojeni delovanju neprofitnih organizacij, kot je model CAF.

Model CAF je orodje za ugotavljanje in razvoj kakovosti, ki so ga na osnovi modela EFQM in nagrade Speyer razvili v EU po naročilu Komisije ES z upoštevanjem specifik uprave v obdobju 1998–2000. Na podlagi ugotovitev testiranja je bila v l. 2000 sprejeta prva različica vprašalnikov CAF, z upoštevanjem povratnih informacij organizacij in uporabnikov o tej prvi različici pa l. 2002 druga in l. 2006 tretja, prevedena tudi v slovenščino. Pooblaščen skrbnik modela in skupne baze podatkov je Evropski inštitut za javno upravo (EIPA) iz Maastrichta.

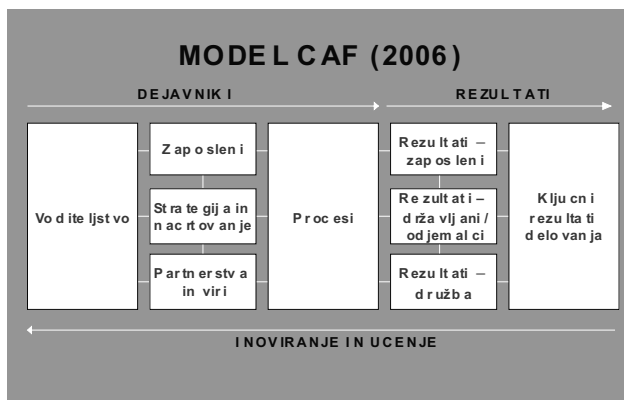
Ključne prednosti modela CAF so naslednje (po EIPA, 2008):

- integralnost modela (upošteva dejavnike in rezultate dela)¹;
- model je razvit posebej za javni sektor, zato poudarja zlasti upoštevanje strank/odjemalcev, procesno usmerjenost, naravo storitev in nefinančne kazalce uspešnosti delovanja;
- ker vseskozi vključuje vse zaposlene, ustvarja skupni jezik in kulturo v organizaciji, zaposlene informira in izobražuje;
- zaradi široke uporabe v evropskih upravah omogoča primerljivost v evropskem kontekstu;
- ker je oblikovan na podlagi EFQM in nagrade Speyer, predstavlja "most" med modeli;
- organizacije lahko uporabljajo CAF svobodno in po želji, saj je javno dostopen in brezplačen;
- model lahko uporabljajo vsi deli javnega sektorja in tudi tretji sektor, na nacionalni/zvezni, regionalni in lokalni upravni ravni; prav tako se lahko uporablja v najrazličnejših okoliščinah – kot del sistematičnega programa reform, na podlagi odločitve posamezne organizacije v javnem sektorju ali kot vaja za razvoj določenega dela organizacije;
- možnosti uporabe so različne, od samoocenjevanja do primerjanja (ang. benchmarking), zunanjega ocenjevanja in nagrajevanja;
- relativna ohlapnost meril, ki upošteva različna izhodiščna stanja posameznih organizacij (brez ponderjev);

¹ Nobenega posameznega merila ali dela modela ni možno ustrezno obravnavati parcialno, brez povezave v celoto. Tako predstavljata stran dejavnikov in stran rezultatov vsaka en del vidikov organizacije. Organizacija je kompleksen sistem, kjer voditelji postavijo cilje in strategije ter vodijo ustrezno politiko ter prek zaposlenih, partnerstev in virov obvladujejo procese in spremembe, da bi dosegli vse rezultate: tako odjemalcev, zaposlenih in družbe kot tudi ključne rezultate delovanja. Leva stran modela (»dejavniki«) ter desna stran modela (»rezultati«) si neposredno sledita, sta v neposredni vzročno-posledični povezavi in skupaj tvorita celoto. Rezultati so odraz uspešno implementiranih pristopov na strani dejavnikov. Tako denimo tipično merilo 7 (zadovoljstvo zaposlenih) predstavlja ogledalo merilu 3 (ukrepi pri upravljanju zaposlenih). Inoviranje in učenje pa sta gonilni sili razvoja, ki na poti k odličnosti ločita povprečne od najboljših evropskih organizacij.

- posledično pomeni CAF relativno nizke stroške, zlasti pri samoocenjevanju, saj terjaja razmeroma malo virov in časa za verodostojne rezultate.

CAF uporablja devet meril, od katerih jih pet sodi med tako imenovane dejavnike uspeha (ang. enablers), štiri med rezultate (ang. results). Merila niso ponderirana, povezujeata jih elementa inoviranja in učenja. Navedena merila, katerih skladnost z modelom poslovne odličnosti ni naključna, saj omogoča lažji prehod v primeru višje stopnje kakovosti, so razdelana v 28 podmeril. Organizacija se samoocenuje po dveh možnih metodologijah (v odstotnih točkah ali s podobnim ocenjevanjem).



Slika 1: Model CAF 2006 (Skupni ..., 2007)

2.2 Raba modela CAF v Sloveniji

Po več virih dosegljivih podatkov (predvsem MJU, 2008) so glavni modeli, ki se uporabljajo v slovenski javni upravi, naslednji (Kustec Lipicer in Kovač, 2008):

- prostovoljni: standardi iz serije ISO 9000, Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (model CAF) in model odličnosti EFQM,
- obvezna po Uredbi o upravnem poslovanju (2005) – a le parcialna!: letne ankete o zadovoljstvu strank za vse organe javne uprave (npr. tudi šole in druge izvajalce javnih služb)² in mesečni Barometer kakovosti za državno upravo³.

² Ankete o zadovoljstvu strank so l. 2001 začeli izvajati v območnih upravnih enotah; od l. 2005 so obvezne za vse organizacije javne uprave, čeprav inšpekcijski nadzori kažejo, da jih dejansko ne izvajajo vsi. Vprašalnik je anonimen, obsega dve strani, vsebinsko zajema vse vidike upravnega poslovanja. Organi morajo zbrati zadostno količino vprašalnikov, namreč med 140 in 950, odvisno od njihove velikosti. Organom svojih rezultatov ni treba objavljati.

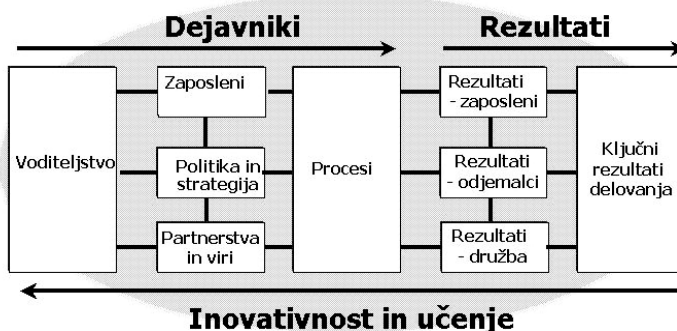
³ Barometer kakovosti je eden novejših kazalnikov kakovosti v državni upravi (od maja 2006). Zadovoljstvo strank meri mesečno z vprašalnikom, ki ga določi minister za javno upravo. Ocenjuje se štiri parametre: kakovost dela zaposlenih, odnos zaposlenih, čas, potreben za izvedbo storitve, ter urejenost in dostopnost upravnega organa. Znotraj vsakega teh meril stranke ocenjujejo organe po petstopenjski lestvici. Metodologija tega pristopa je statistično precej oporečna. Rezultati so sicer objavljeni na svetovnem spletu.

V Sloveniji sicer orodja kakovosti državne organizacije uporabljajo veliko pogosteje kot nedržavne, zanimivo pa je, da je v okviru državnih ustanov delež uporabnic na lokalni ravni države veliko večji kot na njeni centralni ravni, čeprav naj bi bila ravno slednja središče procesov prenove. V Sloveniji se je po modelu CAF od l. 2002 do danes ocenilo okoli sto upravnih organizacij, ki se tako pridružujejo skupno okoli 800 uporabnikom modela CAF po celi Evropi (MJU; EIPA, 2008). Nekaj uporabnikov je celo iz Azije in drugih delov sveta (Staes in Thijs, 2005). Pri tem ima Komisija ES cilj, da bi do l. 2010 število vseh sodelujočih organizacij oziroma ocen naraslo na 2010.

Posebej pa je treba poudariti sistem ocenjevanja odličnosti v javni upravi (SOOJU), ki ga je v okviru projekta po naročilu Ministrstva za javno upravo v l. 2007 razvila Fakulteta za upravo ob rabi modela CAF 2006 in Uredbe o upravnem poslovanju. Cilj projekta je bil razviti in vzpostaviti sistem zunanjega ocenjevanja odličnosti organizacij slovenske javne uprave na podlagi evropskega modela (okvirja) za javni sektor CAF in Uredbe o upravnem poslovanju v delu, ki se nanaša na standarde poslovanja javne uprave z uporabniki javnih storitev (v projektu je bilo opredeljenih 22 takšnih standardov). V projekt so se kot ocenjevane organizacije zaradi pilotnega testiranja v jeseni 2007 vključili različni organi (osem različnih, npr. Agencija za okolje, CSD Ljutomer, UE Metlika in Velenje), veliko drugih pa prek angažmaja 36 ocenjevalcev in 16 opazovalcev pilotnega ocenjevanja (več v Kovač in Tomaževič, 2007). Ta sistem naj bi nadgradil ugotovljene pomanjkljivosti samoocenjevanj po modelu CAF, zlasti neobjektivnost ocenjevanja in s tem neverodostojno podlago za primerjave med organizacijami. Med slabostmi modela CAF uporabniki poročajo tudi o njegovi presplošni terminologiji, zaradi česar ga zaposleni šele z več postopki ocenjevanja privzamejo za svojega. Zato nekatere organizacije razmišljajo o razvoju vsaj delno prilagojenega modela, o čemer npr. v l. 2008 teče projekt na Vrhovnem sodišču RS za sodišča kot uporabnike modela CAF.

3 MODEL ODLIČNOSTI EFQM

3.1 Splošno o modelu EFQM



Slika 2: Model odličnosti EFQM (MIRS, 20008)

Model odličnosti EFQM je bil oblikovan v 80-ih letih 20. stoletja; na njegovem temelju so najprej začeli l. 1992 podeljevati evropsko nagrado za (poslovno) odličnost, sprva le za zasebni sektor, danes za kategorije velikih, malih in srednjih podjetij ter javnega sektorja. Skrbnik modela odličnosti EFQM je konzorcij EFQM, evropski sklad, ki ima v več kot 25 državah nacionalne partnerske organizacije kot organizatorke nacionalnih tekmovanj. V Sloveniji je njegova partnerska organizacija Urad RS za meroslovje (MIRS) v sklopu sistema priznanj RS za poslovno odličnost (PRSPO). Model EFQM se uporablja v Sloveniji desetletje manj kot v Evropi. Pretežno se je uveljavil prek nacionalne nagrade za kakovost – PRSPO. Organizacije se lahko po modelu odličnosti EFQM tudi samoocenjujejo. Za ocenjevanje se uporablja matrika RADAR (MIRS, 2008; Marolt in Gomišček, 2005, str. 534).

Organizacija se po modelu EFQM vrednoti po 32 podmerilih, povezanih v 9 temeljnih meril, od katerih je prvih pet dejavnikov, druga štiri pa so rezultati poslovanja, kot sledi. Podmerila vsebujejo tudi ponderje, največ štejejo rezultati za odjemalce (200 od 1000 možnih točk). Pri ocenjevanju se uporablja posebna, dokaj zahtevna metodologija ocenjevanja, tj. tehnika RADAR⁴.

3.2 Raba modela EFQM v slovenskem javnem sektorju

Model služi tudi kot podlaga za podeljevanje evropske nagrade kakovosti (ang. European Quality Award – EQA) v Bruslju ter več kot 20 nacionalnih nagrad za kakovost v Evropi od l. 1988, sprva le v zasebnem sektorju, od l. 1999 pa v treh osnovnih kategorijah: (1) velika podjetja, (2) mala in srednja podjetja, (3) javni in prostovoljni sektor (v Sloveniji na podlagi posebnega zakona od l. 2003).

Po navedbah fundacije EFQM (2008) uporablja model EFQM prek 30.000 javnih in zasebnih organizacij v Evropi, 60 % največjih podjetij v razširjeni EU, devet od 15 evropskih podjetij s seznama 50 najbolj uglednih podjetij na svetu, najmanj 10.000 malih in srednjih podjetij (o tem tudi Kern Pipan, 2006). Nemeč (2005, str. 5) navaja, da je pri tem bistvena identifikacija dobrih praks, ne toliko število uporabnikov, čeprav seveda drugo vpliva na obseg prvega. Tako je denimo že samo pilotno ocenjevanje po modelu EFQM v slovenski javni upravi za 14 upravnih organov v l. 2004 prispevalo k opredelitvi 86 prednosti, 84 priložnosti za izboljšave in 55 kazalnikov oz. aktivnosti.

Druge neizpodbitne koristi uporabe modela odličnosti EFQM so različne. Za začetek je očiten poudarek na dokazani razmeroma objektivni vrednosti rezultatov ter primerljivosti v okviru Slovenije in širše v Evropi. Bistvene prednosti so spodbujanje k nenehnemu učenju, vpeljava merjenja ter možnosti primerjave z najboljšimi »v panogi«, prenosa najboljših praks ter medorganizacijskega učenja (tudi med različnimi sektorji). Model odličnosti v Evropi uporabljajo različne organizacije ne glede na tip, velikost ali vrsto organiziranosti. Med finalisti in dobitniki evropske nagrade za kakovost po l. 2000 najdemo predstavnike tako zasebnega kot javnega sektorja, to so denimo: Gospodarska zbornica iz Turčije, srednja šola St. Mary's College iz VB, danska in irska davčna oz. carinska uprava, španski nacionalni železniški operater, danski zavod za zaposlovanje ...

⁴ Po logiki RADAR mora organizacija: (1) Opredeliti rezultate, ki si jih je pri izdelavi politike in strategije postavila za cilj. Ti rezultati zajemajo njeno uspešnost, tako finančno kot operativno, ter kako jo dojemajo vse njene udeležene strani. (2) Načrtovati in razvijati enoten seznam dobro zasnovanih pristopov za doseganje sedanjih in prihodnjih rezultatov. (3) Sistematično širiti pristope, da bo v celoti zajela vsa področja in ravni delovanja. (4) Ocenjevati in pregledovati pristope s spremljanjem in analizo doseženih rezultatov ter stalnim učenjem. Na koncu pa mora še prepoznavati, prednostno razvrščati, načrtovati in po potrebi izvajati izboljšave (več na spletnih straneh MIRS, 2008).

Priznanje PRSPO, v okviru katerega se uporablja model EFQM pri nas, je bilo osnovano v prvih letih po osamosvojitvi Slovenije v okviru nacionalnega programa za kakovost, namenjenega podpori politik večanja konkurenčnosti na vseh področjih delovanja države. Namen priznanja je spodbujati slovenske gospodarske družbe, zavode in druge pravne osebe, pa tudi državne organe na vseh področjih delovanja k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti in poslovne odličnosti. Organizacije na področju javnega sektorja, ki so bila med finalisti priznanja PRSPO 2007, so (MIRS, 2008): Splošna bolnišnica (SB) Novo mesto, Upravna enota Krško, Upravna enota Novo mesto. Med temi sta bili SB in UE iz Novega mesta tudi prejemnici zlate diplome za l. 2007, UE Krško in Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije pa bronaste diplome. V l. 2006 sta bili finalistki iz javnega sektorja SB in UE, obe iz Novega mesta, med dobitniki diplom pa SB Novo mesto, UE Novo mesto, UE Murska Sobota, UE Trebnje in UE Ljutomer (več v Kovač in Grošelj, 2007). Pod okriljem MIRS poteka vsako leto tudi tradicionalna konferenca z naslovom »EFQM konferenca zmagovalcev«, na kateri se predstavljajo izkušnje in primeri dobre prakse najboljših, ki so se uvrstili v vrh evropske in državne nagrade za kakovost.

Ob tem pa kaže opozoriti tudi na nekaj ugotovljenih omejitev, morda celo pomanjkljivosti modela EFQM. Ta model namreč ne pomaga oblikovati strategije organizacije, saj nima elementov predvidevanja, zato tudi ni uporaben za snovanje sektorskih razvojnih analiz (obratno velja za sistem uravnateženih kazalnikov; Kovač, 2008). Tako je denimo raba modela EFQM na mestu, če organizacija uvaja sistem stalnega preverjanja stanja in nenehnega procesa izboljšav ali če želi opredeliti dobre prakse za namen primerjav, kadar pa stremi k uresničevanju strateških iniciativ, k razumevanju vzrokov in posledic strateških odločitev ali denimo skuša prenesti razumevanje strateških ciljev na vse zaposlene na svojih različnih ravneh, pa je primernejše drugo orodje oziroma pristop (Podobnik, 2006, str. 171). Model odličnosti EFQM je tako (le) analitično in diagnostično orodje.

4 SKLEP

Uvajanje sistemskega pristopa pri analizi in spodbujanju poslovanja organizacij tudi zunaj zasebnega sektorja je del splošne strategije izboljševanja kakovosti oziroma družbenega razvoja, v Sloveniji in širše. O tem je najti več izhodišč denimo v Strategiji razvoja Slovenije do l. 2013. V tem okviru je model odličnosti ali drugo orodje evalvacije in razvoja upravljanja kakovosti nujen ukrep za vsako organizacijo, ki stremi k usmerjenosti k svojim uporabnikom in transparentnosti dejavnosti, povezani z odgovornostjo. Uporaba orodij kakovosti je v enem segmentu oziroma delih posamičnih sektorjev že močno uveljavljena in priznana, v drugih pa še vedno manjka kritična masa. Vendar pa je kakovost javnega upravljanja in s tem skladen družbeni razvoj celovita in nedeljiva kategorija.

VIRI

1. *European Foundation of Quality Management (EFQM)*. Pridobljeno 5.6.2008 s spletne strani: <http://www.efqm.org>
2. *European Institute of Public Administration (EIPA)*. Pridobljeno 1.6.2008 s spletne strani: <http://www.eipa.nl>

3. Johnsen, S. (2003). *EFQM and Balanced Scorecard for improving organisational performance*. Pridobljeno 19.6.2008 s spletne strani: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/pma/Balanced%20Scorecard%20and%20EFQM.pdf>
4. Kern Pipan, K. (2006). Slovenska nagrada za kakovost (PRSP0) in izbrani primeri evropskih (nacionalnih) nagrad za kakovost. V: V. Rajkovič (Ur.), *Management sprememb: zbornik 25. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (198-199). Kranj: Moderna organizacija.
5. Kovač, P. (2008). Integracija modela odličnosti EFQM in sistema uravnoteženih kazalnikov BSC v javni upravi. *Uprava*, 6 (1), 57–76.
6. Kovač, P. in Kern Pipan, K. (2005). Evropski model odličnosti EFQM kot optimalno orodje razvoja odlične slovenske javne uprave. *Javna uprava*, 41 (4), 723–742.
7. Kovač, P., Tomažević, N., Drnovšek, D., Kern Pipan, K., Krajnik, P., Preskar, J. in Rman, M. (2007). *Razvoj in vzpostavitev sistema ocenjevanja odličnosti v javni upravi (SOOJU): zaključno poročilo projekta*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
8. Kustec Lipicer, S. in Kovač, P. (2008). Quality of governance through the lenses of administrative reform in the post-socialist circumstances. V: *Joint Sessions of Workshops - Rennes 2008. The European Consortium for Political Research (ECPR), 2008*. Pridobljeno 19.6.2008 s spletne strani: <http://www.essex.ac.uk/ecpr/events/jointsessions/paperarchive/rennes/ws11/kovac.pdf>
9. Marolt, J. in Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
10. *Ministrstvo za javno upravo* (MJU). Pridobljeno 1.6.2008 s spletne strani: www.mju.gov.si
11. Nemeč, T. (2005). *Izboljševanje poslovanja s pomočjo modela poslovne odličnosti*. Pridobljeno 5.6.2008 s spletne strani: http://upra.vneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ueljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Izboljševanje_poslovanja_s_pomocjo_modela_poslovne_odlicnosti.pdf
12. Podobnik, D. (2006). Povezovanje sistemov kakovosti. V: S. Dolinšek et al. (Ur.), *Management kakovosti, zapiski predavanj* (str. 161-194). Portorož: Fakulteta za management.
13. *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2006* (2007). Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo (dostopno tudi na http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/CAF_2006__SLO_.pdf)
14. Staes, P. in Thijs, N. (2005). *Report on the State of Affairs of the CAF after Five Years*. Pridobljeno 1.6.2008 s spletne strani: http://www.eipa.nl/CAF/Articles/Scope2005_3_6.pdf
15. *Urad RS za meroslovje* (MIRS). Pridobljeno 1.6.2008 s spletne strani: <http://www.mirs.si/PRSP0/>
16. *Uredba o upravnem poslovanju*, UL RS, št. 20/05, 106/05, 30/06, 86/06, 32/07, 63/07, 115/07, (122/07-popr.), 31/08.
17. Verbič, B. (1994). *Dobrodošli med najboljšimi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

18. *Zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost*, UL RS, št. 22/98, 55/03, 92/07.

Tatjana Žagar

Svetovanje in izobraževanje, Tatjana Žagar s.p., Rupa 30a, Kranj
E-pošta: tatjana.zagar@siol.net

Knjižnica od kakovosti do odličnosti

Libraries from quality to excellence

Izvleček

UDK 006.83:02

Organizacijam, tudi javnim, je na razpolago vedno večje število različnih orodij vodenja za izboljševanje kakovosti svojega delovanja. V zadnjih letih sta pozornosti deležna dva pristopa in sicer sistem vodenja kakovosti, ki temelji na zahtevah standarda ISO 9001 in t. i. modeli samoocenjevanja. V začetku prispevka je predstavljena primerjava načel in praks, na katerih temeljita pristopa, ISO 9000 in Model odličnosti EFQM (European Foundation Quality Management), z namenom prikazati združljivost obeh pristopov in možne učinke, ki jih organizacija lahko doseže ob njuni integraciji. V nadaljevanju je prikazan pristop samoocenjevanja po Modelu odličnosti EFQM ter predstavljen model CAF - skupni ocenjevalni okvir v javnem sektorju, ki je izveden na osnovi Modela odličnosti EFQM. Prispevek se zaključuje s primerjavo prednosti ter pomanjkljivosti obeh pristopov.

Ključne besede: knjižnice, obvladovanje kakovosti, EFQM, CAF, kakovost, ISO 9001, poslovna odličnost

Abstract

UDC 006.83:02

A growing number of different management tools offer support to (public) organizations to constantly improve their quality. In recent years, two basic approaches have received significant attention: the quality management system based on ISO 9001 requirements and the self-assessment models. The article starts with a comparison between the principles and practices of both approaches, i.e. ISO 9000 and the EFQM Excellence Model, in order to examine their compatibility and provide the basis for their integration, continues with a review of the EFQM Excellence Model and the CAF - Common Assessment Framework model, and ends with a description of the pros and the cons.

Key words: libraries, quality management, EFQM, CAF, quality, ISO 9001 business excellence

1 KAKOVOST IN ODLIČNOST

Cilj vsake zasebne ali javne organizacije je biti uspešna. Kaj organizacija¹ razume pod pojmom uspešnosti, je odvisno od zornega kota posameznih deležnikov². Nekaj izrazitih značilnosti loči uspešne organizacije od ostalih. Michael Dreikorn (2004) pravi, da so vse uspešne organizacije sposobne hitro zaznavati spremembe, se jim prilagajati in jih izkoristiti v svoj prid. Tam, kjer jim to ne uspeva, je vzrok v upravljanju in vodenju organizacije. Uspešne organizacije zadovoljujejo interese in pričakovanja vseh svojih deležnikov. Kadar organizacija izpolnjuje pričakovanja in zahteve odjemalcev (strank, kupcev ali uporabnikov storitev), govorimo o kakovosti³. Uspešnim uspeva pričakovanja, ne samo odjemalcev, ampak tudi drugih deležnikov, presegrati. Takrat govorimo o odličnosti⁴ organizacije. Poslovno odlične⁵ organizacije dosegajo stalno poslovno rast in lastnikom v zasebnem sektorju povečujejo vrednost. V javnem sektorju transparentno izkazujejo racionalnost v poslovanju in povečujejo vrednost za uporabnike storitev.

Kako uspešnim organizacijam to uspeva? Običajno uporabljajo več različnih orodij vodenja. Mnoge med njimi sisteme vodenja kakovosti, ki temeljijo na zahtevah mednarodnega standarda ISO 9001. Mnoge uporabljajo modele odličnosti kot orodje za nadaljnji razvoj uporabe mednarodnega standarda ISO 9001 ali samostojno. V Evropi je tak Model odličnosti EFQM⁶. Global Excellence Models Council (2006) podaja pregled ostalih, v svetu uveljavljenih modelov odličnosti, npr. v ZDA uveljavljen model Malcolm Baldrige National Quality Award (Public Law 100-107, 1987), ki je predstavljal osnovo večini ostalim, npr. na Japonskem Japonski nagradi za kakovost (The Japan Productivity Center for Socio-Economic Development, 1995), v Avstraliji Australian Business Excellence Awards ter drugim. Uspešne organizacije uporabe različnih orodij vodenja, med njimi tudi zgoraj navedenih, ne prepuščajo naključju, ampak gre za temeljit premislek o učinkih in koristih, ki naj jih uporaba takšnega orodja (pristopa) prinese. Vodstvo organizacije mora razumeti in poznati orodja ter jih znati med seboj povezati, ker le njihova integracija lahko daje sinergične učinke v njenem poslovanju (delovanju). V nasprotnem primeru se lahko uporaba različnih orodij sprevrže v pridobivanje certifikatov kakovosti in osvajanje raznih nagrad kot končni cilj uporabe posameznega orodja. Nenad Savič (2007) navaja, da se v praksi vse prevečkrat izkaže, da v organizacijah iščejo in delajo izboljšave, da bi sami sebi dokazali, da uporabljajo dobro orodje, ne da bi pri tem izboljšave v resnici koristile izboljšavi njihovega konkurenčnega

¹ Pri navajanju izraza organizacija vedno mislimo na ljudi, ki organizacijo vodijo in/ali na zaposlene.

² Deležniki - za razumevanje tega prispevka so to osebe ali skupine, zainteresirane za dejavnosti (storitve), ki jih omogoča organizacija. V knjižnicah so običajno to uporabniki knjižničnih storitev, financerji, zaposleni, dobavitelji idr.)

³ Kakovost – pomeni izpolnjevanje potreb in pričakovanj deležnikov. Organizacija kakovost zagotavlja skozi procese svojega delovanja v skladu s svojim poslanstvom.

⁴ Odličnost - pomeni preseganje pričakovanj deležnikov. Izraža se v trajnosti delovanja, izjemnih rezultatih ter izjemnih pristopih.

⁵ Poslovna odličnost – po EFQM, The Fundamental Concepts of Excellence (1999-2003) je izjemna ali izstopajoča praksa v delovanju organizacije in doseganju rezultatov, temelječih na osmih načelih odličnosti.

⁶ EFQM – European Foundation Quality Management - Evropski sklad za upravljanje kakovosti je pravni subjekt, ki ga je leta 1990 ustanovilo štirinajst vodilnih evropskih podjetij z namenom, da se razvije pristop oz. model, katerega uporaba bi pripomogla k dvigu konkurenčnosti v Evropi. Tako je EFQM ob podpori Evropske komisije (EU-DG III) in Evropske organizacije za kakovost (EOQ) razvil model za poslovno odličnost. Ta je danes podlaga evropski nagradi za kakovost (European Quality Award). Temelji na modelu ZDA, Malcolm Baldrige National Quality Award in japonske Demingove nagrade, ki vključuje sistemski pristop celovitega obvladovanja kakovosti t. i. Total Quality Management.

položaja na trgu. V nepridobitnih organizacijah, ki ne delujejo na konkurenčnem trgu, je takšno tveganje še toliko večje. Navedbe omenjenega avtorja potrjujejo tudi avtoričine dolgoletne presojevalske izkušnje iz sistemov vodenja kakovosti, upoštevajoč zahteve mednarodnega standarda ISO 9001 in ocenjevanja po Modelu odličnosti EFQM.

2 MODEL ODLIČNOSTI EFQM – ZAKAJ?

Organizacija, ki želi videti svojo resnično podobo, kako se je sposobna prilagajati notranjemu in zunanjemu okolju ter kakšne rezultate pri tem dosega, kakšna je njena usmeritev v prihodnost, kako daleč je prišla na poti odličnosti, si lahko pomaga s t. i. samoocenjevanjem⁷. To je pristop, ki temelji na Modelu odličnosti EFQM. S pomočjo samoocene organizacija pridobi vrsto podatkov o zrelosti⁸ svojega sistema vodenja, stanju (potencialih, prednostih, priložnostih in vrzelih) na vseh področjih svojega delovanja. Samoocena v uspešni organizaciji predstavlja del procesa poslovnega načrtovanja, posebej dragocena je za določanje strategij za doseganje zastavljenih ciljev.

Predpogoj za uspešno izpeljavo samoocene je tako s strani vodstva kot zaposlenih dobro poznavanje temeljnih načel odličnosti kot tudi samega Modela odličnosti EFQM, medtem ko morajo organizacije, ki imajo vzpostavljen sistem vodenja na osnovi zahtev mednarodnega standarda ISO 9001 ali razmišljajo o njegovi implementaciji, imeti ali si pridobiti znanje o podobnostih in različnostih obeh pristopov. Ravno tako je z uporabo drugih orodij. Organizacija jih mora poznati in razumeti do takšne globine, da zna prepoznati skupne elemente in različnosti z drugimi orodji in/ali modeli. Šele tako bo lahko pridobila vzajemne učinke uporabljenih orodij in/ali modelov. Največje napake delajo organizacije, ki premalo premišljeno prevzemajo orodja in modele, v veri, da bodo delovala tudi pri njih, ker delujejo tudi pri konkurentih ali sorodnih organizacijah. Velikokrat tudi samo zato, ker »če je to uspelo njim (njemu), bo tudi nam (meni)«, kar vodi v to, da so pristopi sami sebi namen, zaposlenim pa v breme, ki se periodično ponavlja (vsako leto, najmanj ob zunanjih in notranjih presojah sistemov vodenja kakovosti po zahtevah ISO 9001 ali pred pisanjem vlog za tekmovanje v pridobitvi nagrade Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost⁹). Prava vrednost orodij oz. modelov se tako izgubi oz. izrodi in izgublja ugled tako med deležniki organizacije kot v javnosti. Njihova vrednost se, ne glede na velikost in vrsto organizacije, odraža takrat, ko jih vodstva razumejo in jih skupaj z zaposlenimi uporabljajo za dvigovanje učinkovitosti in uspešnosti svojega delovanja.

⁷ Po mednarodnem standardu ISO 9004 (2004) je samoocenjevanje skrbno premišljeno vrednotenje, katerega rezultat je mnenje ali sodba o uspešnosti in učinkovitosti organizacije in zrelosti sistema vodenja kakovosti. Samoocenjevanje organizacije ponavadi izvaja njeno vodstvo. Namen samooceno je, da si organizacija na podlagi dejstev priskrbi smernice o področjih, v katera naj vloga vire za svoje izboljševanje. Prav tako se samoocenjevanje lahko uporabi pri merjenju napredka v primerjavi s cilji in za ponovno ocenitev, ali so ti cilji še vedno primerni. Trenutno je veliko modelov za samoocenjevanje organizacij po kriterijih za sistem vodenja kakovosti. Najširše priznani in uporabljeni so modeli nacionalnih in regionalnih nagrad za kakovost, poznani tudi kot modeli odličnosti.

⁸ Zrelost sistema vodenja organizacije se izraža s stopnjo uporabe temeljnih načel vodenja kakovosti v vsakodnevni praksi v modelu odličnosti EFQM in/ali stopnjo uporabe načel vodenja kakovosti v pristopu sistema vodenja kakovosti, upoštevajoč zahteve mednarodnega standarda ISO 9004.

⁹ Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost je najvišje državno priznanje v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultata razvoja znanja in inovativnosti. Priznanje temelji na Modelu odličnosti EFQM. Urejeno je z Zakonom o Priznanju RS za poslovno odličnost (UL RS 83/2003, 92/2007). Priznanje sestoji iz listine in skulpture.

3 TEMELJNA NAČELA ODLIČNOSTI IN NAČELA VODENJA KAKOVOSTI KOT PREPRIČANJA, KI USMERJAJO DELOVANJE ZAPOSLENIH

Organizacija naj bi bila, v kolikor želi biti (postati) kakovostna in odlična, sposobna prepoznati razumevanje načel vodenja kakovosti in odličnosti. Načela so namreč tista prepričanja v organizaciji, ki jo usmerjajo pri njenem delovanju, za razliko od pravil, ki predstavljajo dogovorjen in zahtevan način ravnanja. Organizacija naj bi bila sposobna oceniti stopnjo zrelosti v uporabi omenjenih načel. V Preglednici 1 je predstavljenih osem temeljnih načel odličnosti in vodenja kakovosti ter njihova uporaba v vsakodnevni praksi.

Primerjava načel obeh pristopov pokaže, da so v skoraj celotnem obsegu vsebinsko identična. Razlika se pokaže pri vključevanju deležnikov, kjer je sistem vodenja kakovosti, upoštevajoč zahteve mednarodnega standarda ISO 9001, pretežno usmerjen v izpolnjevanje zahtev in pričakovani odjemalcev (strank, uporabnikov storitev) in manj na ostale deležnike. To pomanjkljivost delno odpravlja standard ISO 9004, ki predstavlja komplementarni par standardu ISO 9001. Družbena odgovornost organizacije v standardu ISO 9001 ni posebej poudarjena.

Preglednica 1: Primerjava temeljnih načel odličnosti in načel vodenja kakovosti

Temeljna načela odličnosti - The Fundamental Concepts of Excellence (2003).	Načela vodenja kakovosti - SIST EN ISO 9000 (2005)
<p>Usmerjenost v rezultate</p> <p>Organizacija je hitra, fleksibilna in odzivna na spremembe potreb in pričakovani njenih deležnikov. Meri in predvideva potrebe in pričakovanja deležnikov, nadzoruje njihovo dojetje organizacije, nadzoruje in pregleduje, kako delujejo druge organizacije. Informacije zbira tako od obstoječih kot bodočih deležnikov. Na ta način zbrane informacije uporablja za kratkoročno in dolgoročno postavljanje in preverjanje svojih usmeritev, strategij, ciljev in planov ter za razvoj in doseganje uravnoteženih rezultatov z vidika vseh deležnikov.</p>	<p>Odločanje na podlagi dejstev</p> <p>Učinkovite rešitve temeljijo na analizi podatkov in informacij. Organizacija mora izdelati mehanizem, s katerim meri uspešnost svojega delovanja.</p>
<p>Osredotočenost na odjemalca</p> <p>Organizacija pozna in razume svoje odjemalce, jih dojema kot končnega arbitra za določanje kakovosti izdelka in storitve. Razume, da so lojalnost, zvestoba in tržni delež najbolje maksimirani z jasnim prepoznavanjem in uresničevanjem potreb in pričakovani tako sedanjih kot prihodnjih odjemalcev.</p>	<p>Osredotočenost na odjemalce</p> <p>Organizacija se zaveda, da je odvisna od svojih odjemalcev, zato je za dolgoročno poslovanje bistveno, da razume njihove potrebe in pričakovanja - tako trenutne kot prihodnje - in se jih trudi izpolnjevati, pa tudi preseirati.</p>
<p>Voditeljstvo in stanovitnost namena</p> <p>Odlične organizacije imajo vodje, ki postavljajo in posredujejo jasne usmeritve, motivirajo ostale vodje, spodbujajo sodelovalno kulturo, vzpodbujajo ostale zaposlene, da se odlikujejo tako v organizaciji kot širše v družbi. Vodijo z vzgledom. V nestabilnih časih ustvarjajo jasnost v namenu organizacije tako, da vzbujajo zaupanje in zavezanost do vseh deležnikov. Istočasno dokazujejo sposobnost hitrega prilagajanja spremenjenim okoliščinam ter pri tem dokazujejo skrb za ljudi.</p>	<p>Voditeljstvo</p> <p>Za uspešno vodenje je potrebna predanost vodstva. Vodje vzpostavijo enotnost namena in usmeritve organizacije, ustvarijo in vzdržujejo naj notranje okolje, v katerem se lahko zaposleni popolnoma vključijo v doseganje ciljev organizacije.</p>

- se nadaljuje -

- nadaljevanje Preglednice 1 -

Temeljna načela odličnosti - The Fundamental Concepts of Excellence (2003).	Načela vodenja kakovosti - SIST EN ISO 9000 (2005)
Upravljanje na podlagi procesov in dejstev Organizacija ima razvit učinkovit sistem vodenja tako, da izpolnjuje pričakovanja in potrebe vseh deležnikov. Sistematično uresničuje svoje usmeritve, strategije, cilje in plane z vodenjem in medsebojno povezanostjo številnih procesov. Procesi so učinkovito vodeni in se izboljšujejo na osnovi verodostojnih informacij in z upoštevanjem vpliva na zadovoljevanje potreb in pričakovanj vseh deležnikov. Zna pri tem prepoznati tveganja in jih učinkovito upravlja. Vzpostavljene ima ustrezne preventivne ukrepe.	Procesni pristop Organizacija želene rezultate uspešneje doseže, kadar se dejavnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces, ki se začne, ko so prepoznane zahteve in pričakovanja odjemalcev in konča s predajo kakovostnega izdelka ali storitve. Sistemski pristop k vodenju Identificiranje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistema prispeva k učinkovitosti in uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev.
Razvoj in vključevanje zaposlenih Organizacija določi in razume, katere kompetence naj imajo zaposleni sedaj in v bodoče ter na osnovi tega razvija svoje usmeritve, strategije, cilje in plane za njihovo pridobivanje. Podpira osebnostni razvoj zaposlenih in ustvarja pogoje za razvoj in uresničevanje njihovega potenciala. Zaveda se in ceni intelektualni potencial in znanje svojih zaposlenih. Vzpodbuja kulturo zaupanja in pooblaščenja. Sproščanje delovnega in intelektualnega potenciala dosega s prepoznavanjem vrednot in njihovim uresničevanjem.	Vključenost zaposlenih Vzpostavitev okoliščin, da se zaposleni na vseh ravneh zavedajo, da s svojim delom vplivajo na končno storitev. Samo polna vključenost zaposlenih omogoča, da se njihove sposobnosti uporabijo v korist organizacije.
Stalnost učenja, inoviranja in izboljševanja Organizacija dosega največji napredek pri uspešnosti v svojem delovanju z upravljanjem in izmenjevanjem znanja, s kulturo spodbujanja nenehnega učenja, inoviranja in izboljševanja.	Nenehno izboljševanje Nenehno izboljševanje vsesplošnega delovanja organizacije naj bo stalen cilj organizacije.
Razvijanje partnerstev Organizacija ima razvit učinkovit, vzajemen odnos s partnerji, na podlagi zaupanja, izmenjave znanja in povezanosti, ki se odražajo v obojestranskih koristih.	Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji Organizacija in njeni dobavitelji so medsebojno odvisni. Vzajemno koristen odnos povečuje sposobnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti in zagotavlja dolgoročen partnerski odnos.
Družbena odgovornost organizacije Organizacija dokazuje etično ravnanje ter preseganje pričakovanj in zahtev zakonodaje, vezane na okolje, v katerem organizacija deluje.	

Razumevaje temeljnih načel odličnosti organizaciji lahko da hitro oceno o njeni zrelosti. Za ocenitev zrelosti organizacije si le-ta lahko pomaga s 3 stopenjsko lestvico, objavljeno v brošuri EFQM The Fundamental Concepts of Excellence (2003). S tem organizacija dobi sliko, pri katerih od osmih načel je na začetni stopnji, pri katerih je že na poti odličnosti in pri katerih je v zreli fazi. Nenad Savič (2007) predstavlja tudi kombinirano 4 in 8 stopenjsko lestvico za pridobitev slike o stopnji zrelosti uporabe temeljnih načel odličnosti v vsakodnevni praksi. Objektivnost ocene zrelosti organizacije na poti do odličnosti, ki jo organizacija hitro lahko pridobi s prevzemom temeljnih načel odličnosti EFQM, je priporočljivo kombinirati tudi z organizaciji lastnimi prepričanji. Ta se običajno odražajo v odgovorih na vprašanje, kaj je pomembno za doseganje odličnosti v delovanju.

Načela lahko hitro postanejo brezpredmetna, če zaposleni vanje ne verjamejo ali se z njimi ne poistovetijo. Zato je pomembno, da se načela razvijajo ob sodelovanju zaposlenih, upoštevajoč že prepoznana lastna in primerno osmišljena temeljna načela odličnosti EFQM. Ocena zrelosti pokaže na področja odličnosti, hkrati pa odstre tudi področja, ki do stopnje odličnosti oz. zrelosti še niso razvita. Takšna ocena organizaciji pomaga preprečevati, da bi zanemarila šibkejša področja na račun izjemnih pristopov oz. načinov delovanja ter doseganja rezultatov na drugih področjih. Organizacija v razvijanju svoje odličnosti tako ne more prekriti npr. šibkosti pri načelu usmerjenosti na rezultate s svojim izjemnim pristopom pri uresničevanju nekega drugega načela kot je npr. načelo stalnosti učenja in izmenjavanjem znanja, kjer je nadpoprečna v številu objav zaposlenih, njihovi udeležbi in sodelovanju v različnih strokovnih skupinah in na srečanjih.

4 MODEL ODLIČNOSTI EFQM – KAJ JE IN KAKO GA RAZUMETI V KNJIŽNICI?

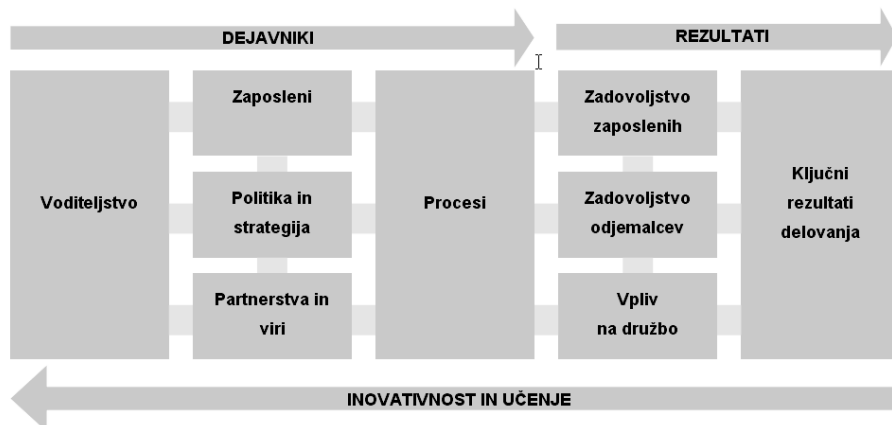
Model odličnosti EFQM predstavlja okvir devetih vsebinskih področij - meril¹⁰, ki jih organizacija v postopku saomoocenjevanja analizira. Pridobljeni podatki in informacije predstavljajo osnovo za vodenje izboljšav. Vsebinska področja oz. merila so uvrščena v dve skupini, ki sta vzročno-posledično povezani in sicer v dejavnike in rezultate (Slika 1). Dejavniki vključujejo pet meril, ki predstavljajo vse tiste dejavnosti oz. ukrepe, ki jih organizacija izvaja z namenom, da doseže določene cilje. Dejavniki so povezani z odgovori na vprašanja, kako organizacija deluje, kakšne pristope uporablja znotraj posameznega merila, kako uspešni so glede doseganja rezultatov, koliko so razviti, ali kažejo stalno izboljševanje.

Rezultati vključujejo štiri merila in pokažejo dosežke uporabljenih pristopov, ki so opredeljeni v dejavniki. Za razumevanje Modela odličnosti EFQM je potrebno naglasiti, da gre za vzročno-posledično povezanost dejavnikov in rezultatov. V kolikor organizacija te zveze ne prepozna, se to kaže v nepravilni uporabi modela in posledično praviloma tudi v razočaranju nad modelom. Na pravilnost razumevanja vzročno-posledične povezanosti dejavnikov in rezultatov vpliva tudi časovna zamaknjenost pristopov. Organizacija začne izvajanje aktivnosti v določenem obdobju, opredeljene so v dejavniki. Učinki izvajanja aktivnosti se pokažejo z določenim časovnim zamikom in se izrazijo v rezultatih. Zato je pomembno, da organizacija zna opredeliti časovni razpon ocenjevanja in spremljati trende skozi daljše časovno obdobje.

Kako knjižnica lahko uporabi dejavnike Modela odličnosti EFQM pri ocenjevanju odličnosti svojih pristopov? Knjižnica v okviru posameznega merila iz skupine dejavnikov ocenjuje svoje pristope z odgovori na vprašanja, kot so:

Voditeljstvo: kako vodje snujejo in uresničujejo poslanstvo, vizijo; kako razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročno uspešnost; kako vse to uresničujejo s svojimi dejanji in vodenjem; kako se osebno zavzemajo za vzdrževanje, nenehno izboljševanje in razvoj sistema delovanja knjižnice; skratka, kako vodstvo in drugi vodje vključujejo in vodijo knjižnico z uporabo principov celovite kakovosti. V okvir voditeljstva so vključeni: vodstvo, vodstveni delavci, vsi drugi vodje, npr. vodje delovnih skupin, projektov ipd.

¹⁰ Za vsebinska področja, na katerih temelji okvir modela odličnosti EFQM, se je v slovenskem prostoru uveljavil tudi izraz »merila«.



Slika 1: Model odličnosti EFQM (Vir: EFQM, Introducing Excellence (2003))

Politika in strategija: kako knjižnica uresničuje svoje poslanstvo in vizijo; kako so cilji, stalno izboljševanje in odličnost osnova vizije, vrednot; kako je stalno izboljševanje osnova za načrtovanje in opredelitev strategije, ki je osredotočena na vse deležnike. Knjižnica pri tem ocenjuje, kako se v politiki in strategiji knjižnice odraža koncept celovite kakovosti in kako se načela delovanja knjižnice uporabljajo za določanje, uporabo, pregledovanje in izboljšanje politike in strategije.

Zaposleni: kako knjižnica upravlja, razvija, sprošča znanje in potenciale tako vseh zaposlenih kot posameznikov, skupin; kako vse aktivnosti, vezane na ravnanje z zaposlenimi načrtuje, da so ji v podporo pri politiki, strategiji in delovanju procesov.

Partnerstva in viri: kako knjižnica načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in kako na najboljši možen način načrtuje in upravlja razpoložljive notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter delovanju procesov.

Procesi: kako knjižnica prepozna oz. določa procese, ki so bistveni za njeno delovanje in jih trajno izboljšuje; ali pod procesi razume tudi vse tiste dejavnosti, ki dodajajo vrednost znotraj knjižnice; kako obvladuje njihove značilnosti, nagrajuje prizadevanja za njihovo izboljševanje, uvaja ter vrednoti spremembe; kako ovrednoti in nadzoruje svoje procese; kako te podatke uporablja za povratno informiranje in postavljanje ciljev izboljšanja procesov; kako knjižnica stimulira inovativnost in kreativnost pri upravljanju procesov; kako izvede spremembe procesov in ovrednoti koristi.

Kako knjižnica lahko z rezultati Modela odličnosti EFQM ovrednoti odličnost svojih pristopov? Knjižnica na vsakem od štirih meril pridobi rezultate o kazalnikih, ki pokažejo dojemanje deležnikov¹¹ in o kazalnikih delovanja¹². Pri ocenjevanju rezultatov naj se knjižnica

¹¹ Kazalniki dojemanja izražajo pogled deležnikov na naše delovanje, na naše storitve, prizadevanja za zadovoljevanje njihov potreb, pričakovanj. Za organizacijo je pomembno, da si zna izbrati in uporabiti ustrezne metode za ugotavljanje zaznavanja deležnikov kako so izpolnjena njihova pričakovanja in potrebe in so izraženi v merljivi obliki. Tako pridobljene podatke in informacije pa uporabi za vodenje izboljšav. Običajno je pogostost njihovega obravnavanja vezana na uporabljeno metodo za ugotavljanje dojemanja.

¹² Kazalniki delovanja se običajno izražajo kot strateški kazalniki, poslovni kazalniki, kazalniki kakovosti idr. Kažejo delovanje organizacije, kot so doseganje ciljev na npr. dnevnem, mesečnem, letnem nivoju. Njihovo gibanje je osnova za sprejemanje odločitev.

vpraša, kako dobri so rezultati; ali kažejo rezultati pozitivne trende; ali so postavljeni cilji izboljšav in v kolikšni meri so doseženi, ali primerja rezultate z drugimi sorodnimi knjižnicami doma in v tujini; ali ve in razume, zakaj je dosegla take rezultate; kakšen je obseg rezultatov, število in raznovrstnost rezultatov, ki jih knjižnica spremlja; ali redno zbira rezultate za vsako od potrebnih področij; ali meri prave stvari; ali so rezultati posledica načrtovanih dejanj.

Zadovoljstvo odjemalcev: knjižnica si v tem merilu postavlja vprašanja, ki se nanašajo na to, ali zadovoljuje uporabnike storitev in kakšno raven zadovoljstva dosega; kako dojemajo uporabniki storitev samo storitev, odnose zaposlenih do njih idr. (kazalci dojetanja - npr. z uporabo različnih vprašalnikov, razgovorov s ciljnimi skupinami ipd.). Drug segment predstavljajo posredne informacije, ki kažejo rezultate, vezane na odjemalce (kazalci delovanja - npr. št. pohval, pritožb, število novih uporabnikov, izgubljenih uporabnikov idr.).

Zadovoljstvo zaposlenih: knjižnica se sprašuje, kaj dosega v smislu zadovoljstva zaposlenih. Kazalniki dojetanja vključujejo odgovore na vprašanje, kako zaposleni dojemajo knjižnico (odnosi z vodstvom, med zaposlenimi, način vodenja, organizacija dela, motivacija idr). Podatke lahko knjižnica pridobi z uporabo vprašalnikov, razgovorov z zaposlenimi idr. Posredni kazalniki zadovoljstva zaposlenih, ki jih knjižnica vključi v svojo obravnavo, so lahko npr. podatki o bolezenskih odsotnostih, fluktuaciji, pritožbah ipd.

Vpliv na družbo: knjižnica v tem merilu prepozna, kako jo dojema širša družba; kakšen je njen vpliv na okolje, v katerem deluje. Podatke lahko pridobi na različne načine, npr. z vprašalniki, razgovori na javnih srečanjih, posredne pa lahko s spremljanjem različnih poročil, objav idr.

Ključni rezultati delovanja: knjižnica v okviru tega merila ugotavlja, kaj dosega glede na načrtovane dejavnosti; ključni rezultati običajno vključujejo finančne in nefinančne kazalnike; v merilo naj vključi tudi primerjave s podobnimi knjižnicami tako doma kot v tujini.

Kateri so ustrezni kazalniki za spremljanje in vrednotenje (evalvacijo) delovanja organizacije, je vedno izraženo vprašanje različnih organizacij in pri tem knjižnice niso izjema. Za področje knjižnic so lahko v pomoč v okviru Mednarodne organizacije za standardizacijo (ISO) objavljeni standardi: ISO 11620:1998 Information and documentation -- Library performance indicators ter njegov dodatek ISO 11620:1998/Amd 1:2003 in delno tudi ISO 2789:2006 Information and documentation -- International library statistics; tudi magistrsko delo Nane Turk (2006), Metode za ugotavljanje uspešnosti poslovanja visokošolskih knjižnic.

Za ustrezno vrednotenje odličnosti svojega delovanja se bo morala knjižnica, ki se bo za ta pristop odločila, tudi temeljito seznaniti s sistemom samega vrednotenja. Ta temelji na t. i. RADAR¹³ logiki. Podrobneje je RADAR sistem vrednotenja predstavljen v brošurah EFQM – Self Assessment Training Modules (2003) in Model odličnosti EFQM (2003)¹⁴.

¹³ RADAR je beseda, ki jo sestavljajo začetnice angleških izrazov (Result, Approach, Deploy, Assessment, Review).

¹⁴ Brošure so dosegljive na www.mirs.si in www.efqm.org.

5 MODEL ODLIČNOSTI EFQM IN SKUPNI OCENJEVALNI OKVIR ZA ORGANIZACIJE V JAVNEM SEKTORJU (CAF)

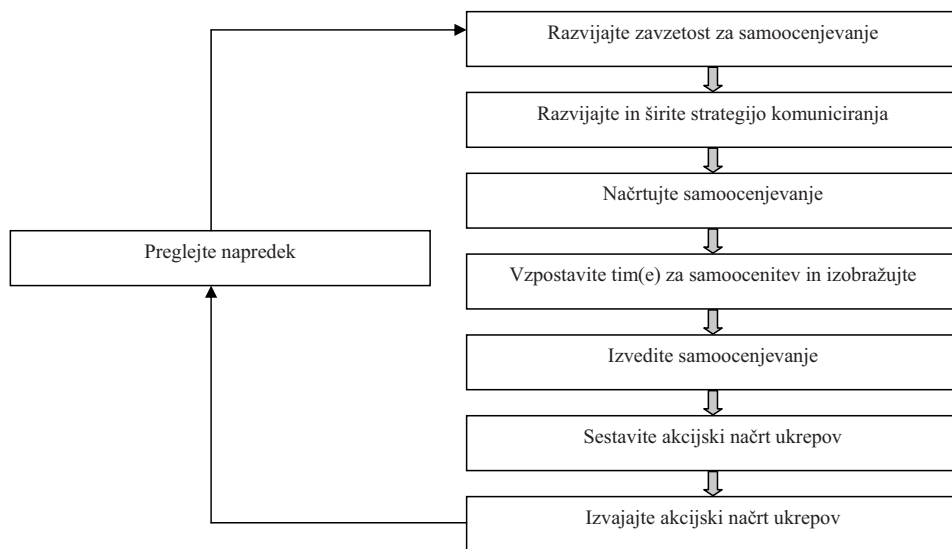
Na osnovi Modela odličnosti EFQM so v Evropski skupnosti¹⁵ v letih 1998-2000 razvili in poskusno uveljavili poseben ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju t. i. CAF (*Common Assessment Framework*). Model CAF vključuje po vzoru Modela odličnosti EFQM enakih devet meril in manj podmeril (27). Na osnovi samoocene po vseh merilih organizacija pridobi sliko o trenutni uspešnosti na vseh področjih svojega delovanja, kar pomeni osnovo za oblikovanje akcijskega načrta izboljšav. Sama metodologija ocenjevanja pri uporabi modela CAF je v primerjavi z modelom odličnosti enostavnejša. Ne vključuje RADAR matrike. Model CAF 2006 ponuja dva načina ocenjevanja, t. i. enostavno točkovanje in podrobno točkovanje. Enostavno točkovanje temelji na modelu lestvice ocen od 0 do 5 iz leta 2002 in je v modelu iz 2006 posodobljen ter razširjen na točke v razponu od 0 do 100. Podrobno točkovanje po modelu CAF 2006 prinaša organizaciji več informacij o področjih, kjer so izboljšave najbolj potrebne. To ocenjevanje (točkovanje) je primerno za organizacije, ki si želijo podrobno proučiti analizo podmeril. Omogoča tudi hkratno točkovanje za vsako podmerilo, upoštevajoč vse faze kroga: načrtuj-izvedi-preveri-ukrepaj. Samoocena po modelu CAF naj bi se zaključila z načrtom ukrepov izboljšav.

Model kot možnost ponuja tudi primerjalno učenje z drugimi organizacijami. V ta namen Center za vire CAF pri inštitutu EIPA s pomočjo nacionalnih sodelavcev in svoje mreže organizacij vodi evidence o uporabnikih modela CAF v Evropi in jih vabi, naj svoje dobre prakse vnesejo v zbirko podatkov inštituta EIPA. Pri registraciji kot uporabnik modela CAF prek spletne strani Evropskega inštituta za javno upravo (European Institute of Public Administration – EIPA: www.eipa.eu) lahko organizacija registrira svoje podatke, svoje rezultate samoocenjevanja z uporabo modela CAF (neobvezno in zaupno) ter informacije o svojih dobrih praksah. Na osnovi takšne zbirke je za organizacije javnega sektorja možno identificirati primerne partnerje za primerjalno učenje.

6 KAKO NA POT SAMOOCENJEVANJA PO MODELU ODLIČNOSTI EFQM?

V kolikor se organizacija odloči za samoocnitev po Modelu odličnosti EFQM, pomeni, da se podaja na pot spoznavanja svoje odličnosti, kar pomeni vrednotenje izjemnosti svojega načina delovanja, izjemnosti svojih rezultatov in spoštovanja temeljnih načel odličnosti glede na kriterije modela. V postopku samoocenjevanja je poudarek dan predvsem vključevanju zaposlenih. Samoocenjevanje izvajajo za to usposobljeni zaposleni, ki s svojim znanjem in idejami predstavljajo katalizatorje izboljšav ter posledično napredka. Aktivnosti za izvedbo samoocenjevanja običajno vključujejo osem korakov po EFQM *Assessing for Excellence* (2003), ki jih kaže Slika 2. Koraki vključujejo aktivnosti, ki so potrebne pred samo izvedbo samoocenjevanja, med izvedbo ter potrebne aktivnosti po izvedeni samooceni. Organizacija bo le s skrbno premišljenimi aktivnostmi v posameznem koraku lahko prišla do rezultatov samoocenjevanja, ki ji bodo v resnično pomoč pri načrtovanju izboljšav in napredka.

¹⁵ Model je razvila skupina strokovnjakov iz uprav držav članic EU in predstavnikov Visoke šole za upravo iz Speyerja ter Evropskega inštituta za javno upravo (EIPA) iz Maastrichta v letih 1998-2000.



Slika 2: Proces izvedbe samoocenjevanja (Vir: EFQM, Assessing for Excellence (2003))

7 KJE SO SKRITE PASTI V PRISTOPIH SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI PO ZAHTEVAH ISO 9001 IN SAMOOCENJEVANJA PO MODELU ODLIČNOSTI EFQM?

Organizacija, ki se je določila za uporabo enega, drugega ali obeh pristopov za sistem vodenja in posledično za svoje izboljševanje, se hitro lahko ujame v različne pasti. Najpogostejše pasti so:

- pomanjkljivo razumevanje pristopov in posledično iskanje »uveljavljenih« in »preskušanih« rešitev in vzorcev pri kolegih v drugih organizacijah, ki so že prehodili pot uvedbe modelov. V takih primerih se vzorci ponavadi nekritično prenesejo in za organizacijo postanejo breme, ki ne daje (pričakovanih) rezultatov;
- vodstvo se s pristopi načelno strinja in jih podpira le deklarativno, običajno zato, ker ne prepozna koristi pristopov. Za vodstvo se njihov aktivni pristop konča z imenovanjem projektne ali delovne skupine, ki bo modele vpeljala. Ker vodstvo ni aktivno vključeno, zaposleni modelu ne namenjajo ustrezne pozornosti, vsa »teža« ostane na imenovani skupini ali celo posamezniku;
- subjektivnost pri izvedbi samoocenjevanja, v kolikor ocenjevalci nimajo dovolj izkušenj; v kolikor se ne upošteva dovolj objektivnih dokazov; v kolikor prevladuje občutek o superiornosti določenih notranjih organizacijskih enot in/ali področij dela; v kolikor prevladuje občutek, da bodo rezultati samoocenjevanja vplivali na nagrajevanje zaposlenih ipd.;
- ukvarjanje s pristopi zaradi potrjevanja obstoječih načinov vodenja in delovanja;

- zagovarjanje samo enega modela kot najprimernejšega, običajno zato, ker se drugega ne pozna;
- razmišljanje, da bosta eden, drug ali celo oba pristopa čudežno pomagala razrešiti slabe odnose med zaposlenimi, slabo organizacijo dela, neugodne poslovne rezultate, vplivala na obseg dela ipd.

8 ZAKLJUČEK

Organizacijam so danes na razpolago različna orodja in pristopi, ki jih lahko uporabijo za doseganje uspešnosti svojega poslovanja. Pristopi, ki temeljijo na samoocenjevanju, kot je predstavljen Model odličnosti EFQM in na njegovi osnovi izpeljan CAF, uveljavljen v javnem sektorju, zahtevajo od organizacije kritičen pristop za vpeljavo. To pa pomeni, da se s pristopom temeljito seznanijo, spoznajo njegove prednosti in pomanjkljivosti in znajo oceniti koristi, ki jih bodo od uporabe imele. Kritičen pogled vključuje tudi temeljito analizo potrebnih virov (kadrovskih, finančnih, infrastrukturnih) in pripravo načrta aktivnosti za implementacijo. Vsekakor pa implementacija kateregakoli pristopa ne bo dajala pričakovanih rezultatov, v kolikor vodstvo organizacije ne bo v proces implementacije aktivno vključeno.

VIRI

1. Dreikorn, J. M. (2004). *The synergy of one: creating high-performing sustainable organizations through integrated performance leadership*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
2. *EFQM, the fundamental concepts of excellence*. (2003). Brussels, BE: European Foundation for Quality Management. Pridobljeno 12.1.2004 s spletne strani: <http://www.efqm.org/uploads/fundamental%20concepts%20English.pdf>
3. *EFQM, introducing excellence*. (2003). Brussels, BE: European Foundation for Quality Management. Pridobljeno 12.1.2004 s spletne strani: http://www.efqm.org/uploads/introducing_english.pdf
4. *Excellence Models by Country and Region, Global Excellence Models Council, EFQM*. Pridobljeno 7.9.2007 s spletne strani: <http://www.excellencemodels.org/ExcellenceModels/tabid/53/Default.aspx>
5. *SIST EN ISO 9000:2002*. Slovenski standard. SIST ISO 9000, Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar. (2005). Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
6. *SIST EN ISO 9004:2004*. Slovenski standard SIST ISO 9004, Sistemi vodenja kakovosti – Smernice in izboljšanje delovanja. (2004). Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
7. *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2006*. (2007). Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.

8. Savič, N. (2007). Značilnosti odličnih organizacij. V: N. Savič (Ur.), P.K. Kern (Ur.) in U. Gunčar (Ur.), *Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM: priručnik* (str. 1-12). Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.
9. Savič, N. (2007). Razumeti temeljna načela odličnosti. V: N. Savič (Ur.), P.K. Kern (Ur.) in U. Gunčar (Ur.), *Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM: priručnik* (str. 13-16). Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.

mag. Anamarija Rožić

UL, Medicinska fakulteta, Centralna medicinska knjižnica, Vrazov trg 2, Ljubljana
E-pošta: anamarija.rozic@mf.uni-lj.si

Celovito obvladovanje kakovosti v knjižnicah: pot do zadovoljnih strank?

Total quality management in libraries: the way toward customer satisfaction?

Izvleček

UDK 027.7:005.6

Visokošolske knjižnice se danes srečujejo s hitrim ekonomskim in tehnološkim razvojem, ki vpliva na njihovo konkurenčnost pri ponudbi informacijskih virov. Zato morajo prilagoditi svojo vlogo in poiskati nove poti, da bodo obdržale svoje stranke. Predvsem je pomembno ugotoviti, kaj stranke resnično potrebujejo in kako zadovoljiti njihove potrebe. Prispevek opisuje, kako se podobne zahteve v profitnem in vse bolj tudi v javnem sektorju pogosto rešujejo s celovitim obvladovanjem kakovosti (total quality management - TQM). Opredelili bi ga lahko kot sistem nenehnega izboljševanja, usmerjenega na potrebe strank, ki se izvaja s sodelovanjem vseh zaposlenih pri upravljanju. Predstavljena je smiselnost uvajanja tega sistema v knjižnice zaradi boljših možnosti preživetja v sodobnih razmerah. Izvedba samega procesa zahteva konceptualne spremembe pri zaposlenih v knjižnici in kulturno transformacijo pri organizaciji delovanja. Opisanih je pet glavnih načel, ki so pomembna za razumevanje načel TQM: usmerjenost na stranke, sistematično izboljševanje procesov, razvoj človeških virov, dolgoročno razmišljanje in zavezanost kakovosti. Predstavljeni so različni pristopi za uresničevanje TQM v knjižnicah in osvetljeni z nekaterimi izkušnjami. Za uspeh je ključna stalna podpora vodstva, sodelovanje vseh zaposlenih in dolgoročna zavezanost kakovosti.

Ključne besede: obvladovanje kakovosti, upravljanje knjižnic, zadovoljstvo uporabnikov

Abstract

UDC 027.7:005.6

Nowadays, academic libraries are faced with rapid economic and technological development which affects their competitiveness in providing information services. Therefore, libraries need to adapt their role and discover new ways to retain their customers. Above all, it is important to find out what customers really need and deliver a product that will meet those needs. The article describes how private sector, as well as public sector, often resolves such demands by introducing the total quality management concept (TQM). TQM could be defined as a management approach characterized by the commitment to customer-driven quality-improvement, employing participative management. The article illustrates why it would be worthwhile to introduce such system in libraries to have a better chance of survival in present conditions. The process of implementing TQM involves a conceptual change in library staff and a cultural transformation in the organizational operations. There are five major elements which are important to understand the principle of TQM: customer focus, systematic improvement of operations, developing human resources, long-term thinking, and commitment to quality. Different approaches of TQM implementation in libraries are described and illustrated by some experiences. The key success factors are

constant support of top management, participation of all employees, and long-term commitment to quality.

Key words: quality management, library management, user satisfaction

1 UVOD

Hiter tehnološki in ekonomski razvoj terja od visokošolskih knjižnic, da prilagajajo svojo vlogo sodobnim družbenim spremembam. V družbi znanja je pomembna sposobnost preoblikovanja, ki omogoča uresničevanje novih, sodobnih potreb. Zato je potrebno, da knjižnice prenovijo svojo vizijo, ponudbo in samopodobo (Herget in Hierl, 2007). Pri tem je potrebno upoštevati finančne omejitve in vse večje število ponudnikov e-virov na svetovnem spletu, ki so usmerjeni na stranke in se hitro odzivajo na povpraševanje trga (Wang, 2006).

Gospodarstvo je v zadnjih desetletjih spremenilo svojo usmeritev iz ponudbe v povpraševanje in v zadnjem desetletju v internetno »novo ekonomijo«. Ameriška in britanska industrija je v 80. letih sprejela koncept upravljanja kakovosti. Podobno se je začel v 90. letih javni sektor postopoma usmerjati k uporabnikom javnih storitev in uporabljati sodobne tehnološke in menedžerske pristope (Pečar in Granc, 2007). Različne interesne skupine od javnega sektorja vedno bolj pričakujejo, da bo izboljšal svojo kakovost, delovanje in vpliv.

Danes se knjižnice na eni strani srečujejo z novimi izzivi, na drugi pa s številnimi tekmeci, saj je večina informacij dostopna na svetovnem spletu, brezplačno ali proti plačilu. Za stranke pa je pomembno predvsem, da prave informacije dobijo pravočasno. Ker je osredotočenost na stranke ključna za preživetje profitnih organizacij, lahko knjižnice najdejo z njimi veliko skupnega pri delu s svojimi strankami.

V preteklosti se je kakovost knjižničnih storitev merila s številom knjig, uporabo virov in novimi prostori. Ta pristop danes ne deluje več. Eden od pomembnih pristopov za izboljšanje kakovosti je zagotavljanje prave informacije pravemu uporabniku ob pravem času. To zahteva temeljite spremembe v pristopu, ki je utemeljen na zahtevah uporabnikov in njihovem zadovoljstvu (Jayamalini, 1999). Takih zahtev so se v številnih profitnih organizacijah lotili s celovitim obvladovanjem kakovosti (total quality management, v nadaljevanju TQM), ki se lahko opredeli kot sistematičen proces, usmerjen na razumevanje potreb strank in izboljševanje storitev (Kumbar, 2004). Tem zgleodom so sledile tudi nekatere knjižnice, ki so na ta način ovrednotile svoje storitve in si zastavile cilje za stalno izboljševanje.

Namen prispevka je oris glavnih značilnosti celovitega obvladovanja kakovosti in predstavitev možnosti za uspešno uvajanje tega menedžerskega pristopa v knjižnicah.

2 KAJ JE CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI?

Oče celovitega obvladovanja kakovosti je dr. W. Edwards Deming, ameriški statistik in guru kakovosti, ki je pomagal Japoncem po 2. svetovni vojni pri obnovi nacionalnega gospodarstva. Japonci so potrebovali 30 let trdega dela in stalnih prizadevanj, da so dosegli odlično kakovost. Deming je v svoji knjigi *Out of crisis* zapisal, da je za obstoj podjetij ključna kakovost in predlagal 14 načel za izboljšanje kakovosti v organizacijah (Wang, 2006; Tari,

2005). K razvoju teorij, modelov in orodij TQM so prispevali še drugi izvedenci za upravljanje kakovosti kot so Joseph Juran, Philip Crosby in Kaoru Ishikawa. Čeprav so se razlikovali v nekaterih pogledih, so ključne sestavine njihovih teorij naslednje: udeležba in usposabljanje zaposlenih, skupine za reševanje problemov, statistične metode, dolgoročni cilji in razmišljanje ter spoznanje, da je za napake odgovoren sistem in ne ljudje (Zhan in Zhang, 2006). Različne modele obvladovanja kakovosti je v svojem diplomskem delu predstavila in primerjala Šeglova (2002).

2.1 Opredelitev kakovosti

ISO standard 8402-1986 opredeljuje kakovost kot skupek vseh lastnosti in značilnosti proizvoda ali storitve, ki se nanašajo na sposobnost proizvoda ali storitve, da zadovolji izražene in pričakovane potrebe. Ker se potrebe lahko s časom spreminjajo, je potreben periodičen pregled specifikacij. Potrebno je upoštevati, da potrebe vključujejo različne vidike uporabnosti, varnosti, razpoložljivosti, vzdržljivosti, ekonomike in okolja. Zaradi tega kakovost ni omejena samo na to »kaj se ponuja« ampak tudi »kako se to ponuja«.

2.2 Opredelitev TQM

Preglednica 1. Razlike med tradicionalno organizacijo in organizacijo s TQM

Tradicionalna organizacija	Organizacija s TQM
1. usmerjenost na podjetje	usmerjenost na stranke
2. kratkoročna naravnost	dolgoročna naravnost
3. temelji na domnevah	temelji na podatkih
4. dopuščanje škode, napak	odstranjevanje škode, napak
5. gašenje požara	nenehno izboljševanje
6. nadzor	preprečevanje
7. trdne meje med oddelki	projektni timi
8. hierarhija od zgoraj navzdol	visoka udeležba zaposlenih
9. krivda	reševanje problemov
10. izolacija	sistemske razmišljanje
11. upravljanje	voditeljstvo

TQM bi lahko opredelili kot sistem nenehnega izboljševanja, ki temelji na soudeležbi pri upravljanju in je usmerjen na potrebe strank. Medtem ko standardi ISO predpostavljajo, da se kakovost doseže, če počnemo stvari pravilno, pa se koncept TQM osredotoči na vprašanje ali počnemo prave stvari (Pečar in Granc, 2007). K boljšemu razumevanju prispeva tudi razlaga posameznih besed v izrazu. »Celovito« se nanaša na zavedanje celotnega delovnega procesa v organizaciji. Naloge menedžmenta niso omejene več samo na vodstvo, ampak so razširjene na sodelovanje vseh zaposlenih. Beseda »kakovost« je središče principa TQM. Ta se nanaša na merjenje uspešnosti delovanja, ki temelji na potrebah, zadovoljstvu in

pričakovanju strank. Pomen tretje besede »menadžment« je daleč od običajne tradicionalne razlage »če ni pokvarjeno, ne potrebuje popravila«. Zavzema se namreč za nenehno izboljševanje, kajti tudi potrebe uporabnikov se ves čas spreminjajo (Wang, 2006). Obvladovanje kakovosti se nanaša na vse aktivnosti, ki jih mora razviti vsaka organizacija za uspešno ponudbo kakovostnih storitev. Kakovost mora biti vgrajena v vodenje in upravljanje vseh procesov, odločitev, opravil in nalog organizacije na vseh ravneh in z vključevanjem vseh zaposlenih. V praksi je potrebno poskrbeti za okolje, ki je naravnano na uporabnika na vseh ključnih ravneh organizacije in za doseganje ciljev narediti prave stvari pravilno že prvič (Lozano, 1997). Zato je delovanje organizacije po načelih TQM bistveno drugačno od tradicionalne organizacije, kar je razvidno iz Preglednice 1, kjer so navedene nekatere najpomembnejše razlike med njima (Jayamalini, 1999).

Naloga TQM je, da postane orodje za samoučenje (samorazvoj) vsake organizacije. Zahteva namreč nov pristop za osredotočanje na delovne procese in preusmerjanje poslovnih prizadevanj ter usmeritev na organizacijska vprašanja, ki presegajo običajno zagotavljanje kakovosti. Rezultat teh pobud je tako imenovana »učeeča se organizacija«, ki neprestano pridobiva, ustvarja in transformira znanje ob stalnem spreminjanju načina odzivanja in delovanja (Jayamalini, 1999).

3 NAČELA TQM

Za uspešno izvajanje TQM je potrebno upoštevati osnovna načela, ki se lahko pri posameznih modelih odličnosti nekoliko razlikujejo. Za uspeh pa je ključnega pomena tudi vključevanje orodij in tehnik za izboljševanje kakovosti.

Večina modelov izpostavlja naslednja načela TQM (Wang, 2006):

- osredotočenost na stranke,
- sistematično izboljševanje postopkov,
- razvoj človeških virov,
- dolgoročno razmišljanje,
- zavezanost kakovosti.

3.1 Osredotočenost na stranke

Glavni cilj so zadovoljne stranke, ki jih ločimo na notranje in zunanje. Med notranje sodijo zaposleni, ki s skupnimi močmi uresničujejo cilje svoje organizacije. Uspešnost posameznika pri delu je v določeni meri odvisna od kakovosti dela sodelavcev. Zunanje stranke so porabniki izdelkov in storitev. Redno je potrebno spremljati njihove potrebe in pričakovanja in slediti spremembam na tem področju. Dobavitelji lahko sodijo med zunanje ali notranje stranke. Naloga organizacije je, da skrbi za jasno opredeljevanje svojih potreb in pričakovanj glede dobaviteljev in preverjanje njihovega izpolnjevanja.

V vsaki organizaciji, oddelku in pisarni obstaja veriga povezav med strankami in dobavitelji. To so »verige kakovosti«, ki se lahko pretrgajo na kateri koli točki zaradi posameznika ali opreme, ki ne zadovoljuje potreb uporabnikov, notranjih ali zunanjih. Neuspeh pri zadovoljevanju zahtev katerega koli dela verige kakovosti se lahko pomnoži in povzroči težave kjerkoli. Tako meni britanski vladni Oddelek za trgovino in industrijo (DTI –

Department of Trade and Industry), ki nudi svojim strankam izčrpna navodila za izvajanje TQM.

Po navodilih DTI bi se moral vsak zaposleni za uspešno načrtovanje in kakovostno izvajanje svojih nalog vprašati naslednje:

- Kdo so moje stranke?
- Kakšne so njihove resnične potrebe in pričakovanja?
- Kako se da to ugotoviti?
- Kako lahko merim svoje sposobnosti za zadovoljevanje potreb in pričakovanj strank?
- Ali imam zmožnosti, da izpolnim potrebe in pričakovanja strank? Če ne, kako to izboljšati?
- Ali redno sledim potrebam in pričakovanjem strank? Če ne, kaj me pri tem ovira?
- Kako naj spremljam spremembe potreb in pričakovanj strank?

3.2 Sistematično izboljševanje procesov

Sistematično izboljševanje se nanaša predvsem na to, da se preprečijo napake, preden se zgodijo, oziroma preden jih je potrebno popravljati. Deming je opazil, da sta dve vrsti problemov: današnji in jutrišnji. Zato načelo TQM zahteva, da je treba probleme preprečiti in se tako izogniti pritožbam strank. Da bi to dosegli, morajo vsi, vključno s tistimi, ki niso neposredno odgovorni, sodelovati v procesu.

Procesi so temeljne gradbene enote vsake organizacije in tako razumevanje procesov kot njihovo izboljševanje tvori srce organizacij s TQM. Procesi preobražajo vloške, ki lahko zajemajo dejavnosti, metode in postopke, v izdelke in storitve. Predstavljajo korake, s katerimi dodajamo vrednost. Na stranke osredotočene in kakovosti zavezane organizacije bi morale slediti cilju, da izdelki in storitve zadovoljijo ali presežejo potrebe in pričakovanja njihovih strank (DTI).

Številni procesi v organizacijah potekajo zelo dobro in zahtevajo redno izvajanje predpisov za stalno izboljševanje. Procesi, ki niso zadovoljivi, pa terjajo temeljit pregled in ustrezno preoblikovanje.

Izboljševanje procesov običajno poteka v 6 korakih (DTI):

- izbira procesa,
- razumevanje procesa,
- uspešnost delovanja procesa,
- pregled procesa,
- sprememba procesa,
- sprejemanje sprememb.

Izbira procesa

Cilj tega koraka je izbrati majhno in obvladljivo število procesov, ki najbolj neposredno vplivajo na uresničevanje ciljev in nalog organizacije.

Razumevanje procesa

Določiti je potrebno območje, ki ga proces pokriva, kje se začne in kje konča, kaj je vključeno in kaj izključeno. Poznati je potrebno ključne podprocese in odgovornost za proces v organizaciji.

Uspešnost delovanja procesa

Ta korak vključuje zgodovinski opis delovanja procesa, poglede strank in dobaviteljev, opredelitev dogovorjene uspešnosti delovanja bodočega, izboljšanega procesa in dogovor glede merjenja, spremljanja in pregledovanja.

Pregled procesa

Zbrani in analizirani podatki se pregledajo in izdelajo priporočila za izboljšan proces.

Sprememba procesa

Prednostna pooblastila za izboljšanje procesa se pretvorijo v enoten program izboljševanja ali preoblikovanja procesa.

Sprejemanje sprememb

Izboljšave v procesu se vključijo v poslovni sistem menedžmenta. Zadnji korak jamči, da so vse spremembe pregledane in upoštevane.

3.3 Razvoj človeških virov

Razvoj človeških virov poudarja timsko delo in stalno izobraževanje zaposlenih za spremljanje spreminjajočih se potreb strank. Timsko delo prinaša boljše in hitreše rešitve problemov in zagotavlja bolj trajno izboljševanje procesov in operacij. Izobraževanje zaposlenih pomembno vpliva na njihovo produktivnost in zahteva usposabljanje na področju osebne in strokovne rasti.

3.4 Dolgoročno razmišljanje

Dolgoročno razmišljanje zahteva potrpežljivost pri uvajanju TQM, ker gre za proces kulturne transformacije, ki ga ni mogoče doseči čez noč. Nekateri menijo, da je uvajanje TQM največji izziv v zgodovini vsake organizacije. Izsledki iz literature kažejo, da postanejo očitne koristi TQM bolj vidne šele po dveh do treh letih uvajanja. Podobno imajo pri svojih pobudah večje možnosti za resničen uspeh tiste organizacije, ki izvajajo TQM več kot dve leti, od tistih, ki so vključene v program manj kot dve leti (Thiagarajan in Zairi, 2007).

3.5 Zavezanost kakovosti

Zavezanost kakovosti kaže na ključno vlogo vodilnih menedžerjev v procesu izvajanja TQM. Njihova naloga je, da oblikujejo vizijo in strateške usmeritve, ki bodo razumljive vsem, ter vcepijo vrednote, ki bodo vodile podrejene.

4 MODELI POSLOVNE ODLIČNOSTI

Poslovna odličnost je končna stopnja kakovosti, h kateri naj bi težila podjetja in je rezultat dosledne in trajne zavezanosti vodstva kakovosti. Modeli za doseganje poslovne odličnosti zahtevajo usmerjenost organizacije ne samo k notranjemu redu v organizaciji, kakovostnemu izdelku, zadovoljstvu strank, ampak tudi k zadovoljevanju potreb drugih zainteresiranih skupin v organizaciji in zunaj nje. Modeli temeljijo na samoocenjevanju organizacije in omogočajo primerjanje med organizacijami (Šegel, 2002).

4.1 Evropski sklad za obvladovanje kakovosti

Evropski sklad za obvladovanje kakovosti (The European Foundation for Quality Management - EFQM) je razvil model poslovne odličnosti, ki omogoča poglobljen pristop pri večrazsežnostnem merjenju kakovosti in sledi ideji TQM. Model se na široko uporablja v Evropi pri različnih tipih organizacij in v številnih sektorjih. Uporaben je tudi z vidika knjižnic in primeren za neprofitni sektor. EFQM model je bil v zadnjih letih že uveden v okolje nekaterih evropskih knjižnic. V Švici so v okviru projekta »Švicarske knjižnice za odličnost« razvili skupek orodij, ki omogoča sistematično in strokovno presojo posameznih knjižnic po EFQM modelu. Za uvajanje modela v knjižnice so izdelali navodila, gradivo za delavnico in pripravili prilagojen računalniški program za izvajanje presoje (Herget in Hierl, 2007).

Evropski model poslovne odličnosti je namenjen predvsem Evropskemu priznanju za kakovost, vodstvu pa lahko služi kot vodilo pri uvajanju TQM. Slovenski model poslovne odličnosti je namenjen slovenskemu priznanju za kakovost in je povzet po Evropskem modelu.

4.2 Javni ocenjevalni okvir

Javni ocenjevalni okvir (Common Assessment Framework – CAF) temelji na dveh najbolj razširjenih modelih, ki ju uporablja uprava v Evropski uniji, in sicer modelu Speyerske akademije in evropske nagrade za odličnost (EFQM). Razvit je bil z namenom, da se javni upravi v Evropski uniji ponudi kot orodje samoocenjevanje pri prizadevanjih za TQM, ki bo omogočilo tudi primerjanje dosežkov (benchmarking) med javnimi upravami članic.

4.3 Sistem uravnoteženih kazalnikov

Sistem uravnoteženih kazalnikov (Balanced Scorecard – BSC) je primeren kot dopolnitev modela poslovne odličnosti, predvsem pa kot orodje za uresničitev vizije in udejanjanje strateškega načrta. Sistem temelji na štirih vidikih: stranke, finance, procesi ter učenje in razvoj, ki omogočajo učinkovito izvedbo najpomembnejših procesov za doseganje finančnih ciljev in zadovoljstva strank. Sistem je bil prilagojen za potrebe knjižnic v številnih projektih, in sicer za merjenje kakovosti delovanja knjižnic ter kot učinkovito orodje pri upravljanju (Poll in Boekhorst, 2007).

5 KAKO SE TQM IZVAJA V KNJIŽNICAH?

TQM vzbuja znatno pozornost v knjižnicah od zgodnjih devetdesetih let dalje. V literaturi in praksi zasledimo med strokovnjaki tako naklonjenost kot nasprotovanje TQM, kajti njegovo izvajanje ne prinaša s seboj samo konceptualnih sprememb pri običajnih pristopih vodenja knjižnice, ampak tudi kulturno transformacijo knjižnice kot organizacije (Wang, 2006). V nadaljevanju si bomo ogledali, kako lahko knjižnice načela TQM udejanjijo v praksi.

TQM so postopoma privzele ameriške in britanske knjižnice v zgodnjih 90. letih. V ZDA je s programi TQM pričela Oregon State University, ki ji je sledilo še vsaj 25 drugih univerz, vključno s Harvardom, Carnegie-Mellonom, Michingenom itd. v 90. letih (Butcher, 1993). Doseg uvajanja TQM v visoko šolstvo sega od najbolj prestižnih univerz do javnih visokih šol in vključenost knjižnic je pretežno del pobude matične institucije.

Knjižnice v sodobnih razmerah razpolagajo z vse večjim številom informacij na različnih nosilcih, za katere je potrebno zagotoviti hiter, učinkovit in prijazen dostop. S sodobnim tehnološkim razvojem postajajo uporabniki knjižnic vedno bolj računalniško in informacijsko pismeni, na svetovnem spletu jim je neposredno na voljo veliko število prosto in licenčno dostopnih virov. Zato je velikega pomena, da knjižnice organizirajo svoje storitve tako, da bodo zadovoljile današnje in jutrišnje potrebe ter pričakovanja svojih uporabnikov. Pomembno je tudi, da v uporabnikih vidijo stranke, ki jih je potrebno znati pridobiti in obdržati. Za uresničevanje teh ciljev so lahko v veliko pomoč učinkovite in preizkušene metode menedžmenta kakovosti, ki jih z uspehom uporabljajo v profitnih in neprofitnih organizacijah in se uveljavljajo tudi v številnih knjižnicah.

5.1 Osredotočenost na stranke

Neprofitne organizacije kot knjižnice so kasneje začele razmišljati o svojih uporabnikih kot strankah. Pri javnih storitvah stranka ni klasični plačnik, ampak je plačnik pogosto »proračun« oziroma neka lokalna ali centralna uprava. Izmenjava v profitnem sektorju poteka drugače, namreč z neposrednim plačevanjem storitev (Wang, 2006; Pečar in Granc, 2007).

Knjižničarjem je bliže ideja o storitvah za uporabnike, saj so leta skrbeli za njihove potrebe. Časi so se spremenili. Informacijska tehnologija omogoča danes številne alternativne poti do informacijskih storitev, ki postajajo konkurenca knjižnicam. Te so v nevarnosti, da bodo izgubile svoje uporabnike, če ne bodo primerljive z drugimi ponudniki pri kakovosti storitev. Znati bodo morale pritegniti uporabnike tako kot se to izvaja v poslovnem svetu. Za doseganje tega cilja je potrebno vedeti, kaj uporabniki resnično želijo in kako zadovoljiti njihove potrebe.

Knjižnice morajo žarišče svojega delovanja premakniti iz zbirke na ljudi, kajti njihovo poslanstvo je služenje uporabnikom. Slediti bi morale geslu »prva je kakovost, prva je stranka«. Pomembno se je zavedati, da je kakovost to, kar posameznik želi in potrebuje, in ne to, kar mi menimo, da je potrebno oz. kar je za nas prikladno. Zato je potrebno s strankami vzpostaviti dobre komunikacijske kanale in s pomočjo kvalitativnih in kvantitativnih metod redno spremljati njihove potrebe (Zhan in Zhang, 2006).

5.2 Sistematično izboljševanje procesov

Medtem ko tradicionalni pristop menedžmenta podpira »status quo« in pristop »Če ni pokvarjeno, ni potrebno popraviti.«, pa TQM prinaša velik poudarek na spremembah, premik paradigme v preprečevanje problemov in razvoj za prihodnost. V praksi se to odraža s stalnim izboljševanjem. Za doseganje tega cilja je potrebno sodelovanje vseh zaposlenih, kar je težko doseči, če zaposleni nimajo občutka odgovornosti za celovito kakovost storitev in ko vedo, da bo delo enkrat opravil nekdo drug. Pomemben pojav, s katerim se ukvarja TQM, je popravljanje napak, ki lahko znaša do 20 % obratovalnih stroškov knjižnice (Wang, 2006).

Spreminjanje potreb uporabnikov, razvoj znanosti in informacijskih tehnologij terjajo od knjižnic, da se zavedajo sodobnih smernic in sledijo novim izzivom. Internetna generacija uveljavlja drugačne vzorce razmišljanja, učenja, raziskovanja in komuniciranja od prejšnjih.

Na to se je potrebno odzivati s stalnim izboljševanjem, novimi načini delovanja in merili uspešnosti, ki vodijo v odličnost in zagotavljajo zadovoljstvo strank.

Pomembna je usmerjenost na procese, ki mora omogočati kakovostno komunikacijo med vsemi sodelujočimi in ustrezno povezovanje med različnimi oddelki knjižnice. Pomembno je, da spremembe potekajo na osnovi pridobljenih dejstev v lokalnem okolju, relevantnih izkušnjah drugih knjižnic, presoje pričakovanih koristi in stroškov ter ocene učinkovitosti akcijskega plana. Tak pristop se imenuje na dokazih utemeljena knjižnična in informacijska praksa (Evidence Based Library and Information Practice – EBLIP), ki želi izboljšati knjižnične in informacijske storitve in prakso z združevanjem najboljših dokazov, izkušenj in potreb ter pričakovanj uporabnikov.

5.3 Razvoj človeških virov

Tradicionalno je bilo delo v knjižnicah jasno razmejeno, tako da je vsak opravljal svoje delo, vodenje in upravljanje je potekalo na temelju hierarhičnih odnosov in strogih meja med oddelki. TQM pa poudarja timsko delo, spodbuja vse zaposlene k posredovanju svojih mnenj in k sodelovanju v procesu odločanja. Na ta način se odgovornost in pristojnosti za oceno opravljenega dela in potrebne izboljšave prenašajo na neposredne izvajalce posameznih nalog. Zato je pomembno, da so zaposleni ustrezno informirani o dogajanju v organizaciji na vseh ravneh.

Zaradi vse večjih potreb in pričakovanj strank se morajo zaposleni v knjižnicah stalno izobraževati in slediti novim spoznanjem v knjižničarstvu, informacijskih tehnologijah in na svojem področju dela. Učinkovito delo v timu in usmerjenost na procese pa terjata še dodatna znanja in veščine.

Za psihološko prilagoditev osebja novim okoliščinam in kulturno transformacijo organizacije je potreben čas. Zato je ključni element TQM tudi dolgoročno razmišljanje.

5.4 Dolgoročno razmišljanje

V sestavku je bilo prikazano, da je TQM stalen proces prilagajanja in izboljševanja. Doseganje odličnosti ni enkratni dosežek, ampak neskončno potovanje. Znano je dejstvo, da je japonska predelovalna industrija dosegla prvi uspeh po skoraj 30 letih izvajanja TQM. Tudi knjižnice morajo biti pripravljene na trajna prizadevanja, če se bodo odločile za ta pristop.

Knjižnice se lahko pri uvajanju TQM srečajo s številnimi ovirami, kot so dvomi o izvedljivosti in smiselnosti, kar lahko zelo oteži ali celo onemogoči proces. Nekatere se zato odločijo za izvajanje TQM le pri posameznih dejavnostih oz. projektih.

Uvajanje TQM lahko spremljajo številni vzponi in padci, zato je bistvenega pomena podpora celotnega vodstva, katerega prizadevanja so ključna za uspeh TQM.

5.5 Zavezanost kakovosti

Uvajanje TQM se prične od zgoraj navzdol in to predstavlja kritični prvi korak. Pred sprejemom odločitve za TQM je potrebno zagotoviti razumevanje, zaupanje in podporo na vseh ravneh vodenja in pri ključnem osebju knjižnice. Njegova naloga je, da prisluhne vsem zaposlenim, se seznanja z izkušnjami v drugih knjižnicah in prilagodljivo nadzoruje celoten proces.

TQM zahteva kulturni premik v celotnem delovnem procesu knjižnice. Ta zahteva skrbno izdelan program, ki ga spremljajo sistematične metode za vrednotenje. Ključno in odločilno vlogo igra jasno in predano vodenje, ki se začne s strateškim načrtovanjem in nadaljuje s spremljanjem razvoja ter tekočim izvajanjem ustreznih sprememb.

6 ZAKLJUČEK

Visokošolske knjižnice se danes nenehno srečujejo z večjimi ali manjšimi spremembami. Za oblikovanje novih strategij potrebujejo kot vodilo ustrezne modele in zgled. Študije teoretičnih izhodišč in praktičnih primerov kažejo, da uvajanje TQM v knjižnice prinaša določene prednosti in koristi.

Po skrbnem uvajanju načel obvladovanja kakovosti lahko knjižnice pričakujejo naslednje koristi (Miller and Stearns, 1994):

- Stalno izboljševanje procesov preko prirastnih sprememb, medtem ko hitre rešitve prinašajo le delne rezultate.
- Vodstvo knjižnice za doseganje ustreznih rezultatov razvija veščine pozitivnega vodenja namesto uporabe vzvodov moči.
- Povečanje udeležbe zaposlenih pri odločanju, kar ima za posledico večji občutek »lastništva« pri sprejetih odločitvah in usmeritvah.
- Povečanje stopnje izobraževanja osebja, kar izboljšuje njegovo usposobljenost.
- Prispeva k zmanjševanju pregrad med knjižničnimi oddelki in izboljšuje komunikacijo znotraj organizacije.
- Zagotavlja metode za izboljševanje storitev za uporabnike z učinkovito izrabo virov.

Pri uvajanju TQM se morajo različne organizacije, vključno s knjižnicami, spopasti s številnimi ovirami. Nekatere so navedene spodaj (Miller and Stearns, 1994):

- Pogled, da je to samo še ena modna muha menedžmenta.
- Strah vodstva pred izgubo nadzora.
- Odpor zaposlenih do sodelovanja pri predlaganju sprememb zaradi strahu pred vodstvom.
- Poslovno in industrijsko ozadje TQM ni primerno za uporabo v neprofitnem sektorju, oz. knjižnicah.
- TQM zahteva dolgoročno vlaganje, ki terja več let za razčlenitev procesov in spremembo organizacijske kulture. To lahko povzroči odpor in druge težave.

Številne knjižnice danes že izvajajo različne oblike obvladovanja kakovosti, ki vključujejo tudi druge pristope poleg TQM. Uspešnost TQM se razlikuje od knjižnice do knjižnice. Če je ni mogoče vpeljati za celotno knjižnico, se lahko uvede za posamezna področja delovanja knjižnice. Stvarnost sodobne visokošolske knjižnice kaže, da izboljševanje kakovosti ni nujno samo za preživetje, ampak tudi za soočanje s številnimi današnjimi in jutrišnjimi spremembami.

VIRI

1. Butcher, K. S. (1993). Total quality management: the Oregon State University Library's experience. *Journal of Library Administration*, 18 (1/2), 45-56.
2. DTI - Department of Trade and Industry, UK. *Total quality management (TQM)*. Pridobljeno 1.5.2008 s spletne strani: <http://www.businessballs.com/>
3. Herget, J. in Hierl, S. (2007). Excellence in libraries: a systematic and integrated approach. *New Library World*, 108 (11/12), 526-544.
4. Miller, R. G. in Stearns, B. (1994). Quality Management for Today's Academic Library. *College & Research Libraries News*, 55 (7), 406-409.
5. Pečar, Z. in Granc, B. (2007). Menedžment celovite kakovosti kot paradigma za razvoj javnega sektorja. *Neprofitni management*, 4 (2/3), 29-37.
6. Jayamalini, G. (1999). An overview of TQM in libraries. V: *DRTC Workshop on Information Management*. Pridobljeno 1.5.2008 s spletne strani: <https://drtc.isibang.ac.in/bitstream/handle/1849/99/Pap-cb.pdf?sequence=2>
7. Kumber, R. D. (2004). The importance of marketing and total quality management in libraries. *The Electronic Journal of Academic and Special Librarianship*, 5 (2/3). Pridobljeno 1.5.2008 s spletne strani http://southernlibrarianship.icaap.org/content/v05n02/kumber_r01.htm
8. Tari, J. J. (2005). Components of successful total quality management. *The TQM Magazine*, 17 (2), 182-194.
9. Lozano, A. R. P. (1997). ISO 9000 and the total quality management. *Library Management*, 18 (3), 148-150.
10. Poll, R. in Boekhorst, P. (2007). *Measuring quality: performance measurement in libraries* (2nd rev. ed.). München: K G Saur.
11. Šegel V. (2002). *Upoštevanje principov kakovosti pri različnih avtorjih in modelih kakovosti: diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Thiagarajan, T. in Zairi, M. (1997). A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications – part III. *The TQM Magazine*, 9 (6), 414-417.
13. Wang, H. (2006). From "user" to "customer": TQM in academic libraries? *Library Management*, 27 (9), 606-620.
14. Zhan, C. in Zhang, H. (2006). How a dandelion seed from overseas root and thrive? *Library Management*, 27 (6/7), 344-352.

Sponzor posvetovanja

Proquest (<http://www.proquest.com/>)



dr. Melita Ambrožič

Narodna in univerzitetna knjižnica, Turjaška 1, Ljubljana
E-pošta: melita.ambrozic@nuk.uni-lj.si

Kakovost univerze in visokošolske knjižnice

Quality of university and academic libraries

Izvleček

UDK 027.7:378.4:005.336.3

V luči bolonjske prenovne visokošolskega prostora in zagotavljanja kakovosti visokega šolstva potekajo v okviru slovenskih univerz različna prizadevanja za zagotavljanje, spremljanje in izboljševanje kakovosti. V prispevku bomo opozorili na zakonske okvire, ki urejajo področje kakovosti visokošolskih zavodov in študijskih programov, to je akreditacij in evalvacij, ter preverili, kako se uresničujejo v praksi. Posebej bomo izpostavili mesto in vlogo visokošolskih knjižnic univerz in poskušali ugotoviti, kako so vključene v omenjene procese – tako na normativni ravni kot v postopkih akreditacij, evalvacij in ocenjevanja kakovosti. Za primerjavo bomo prikazali značilnosti postopkov akreditacij in evalvacij v ameriškem prostoru in povzeli evropske usmeritve in smernice s področja kakovosti visokega šolstva. Zanimalo nas bo tudi, v kolikšni meri se kakovost slovenskih visokošolskih zavodov presoja tudi po kakovosti njihovih knjižnic.

Ključne besede: knjižnice, kakovost, visoko šolstvo, univerze, visokošolske knjižnice, evalvacija, akreditacija, Slovenija, ZDA, Evropa

Abstract

UDC 027.7:378.4:005.336.3

To implement the Bologna reform and ensure quality of higher education, Slovenian universities are engaged in a series of efforts to ensure, assess and improve their quality. The paper draws attention to the legal framework regulating the quality of higher education institutions and study programmes - i.e. the process of accreditation and evaluation - and examines their practical implementation. Special consideration will be given to the place and role of Slovenian academic libraries as well as to the degree to which they are included in the above processes in terms of standardization, accreditation, evaluation, and quality assessment. Some characteristics of the accreditation and evaluation process in American higher education area will be shown, and the corresponding European quality guidelines will be summarized to compare them with Slovenia. The author is also interested in the extent to which the quality of higher education institutions is measured by the quality of their libraries.

Key words: libraries, quality, higher education, universities, academic libraries, evaluation, accreditation, Slovenia, USA, Europe

1 UVOD

Obstajajo različne opredelitve in modeli kakovosti, ki pa ne bodo predmet našega prispevka, saj je o tej tematiki na voljo obsežna literatura, tudi v povezavi s knjižnicami¹. Prav tako je dostopnih veliko virov, ki se ukvarjajo s problematiko kakovosti v visokem šolstvu². Unescova opredelitev izpostavlja, da je kakovost v visokem šolstvu multidimenzionalen, multistopenjski koncept, ki povezuje okvir izobraževalnega modela z zakonskim poslanstvom in cilji ter s točno določenimi standardi znotraj sistema, institucije, študijskega programa ali discipline (Grošelj, 2008, str. 22). Spremljanje kakovosti je možno le, če obstajajo za to opredeljena merila / mere (npr. kazalci kakovosti), vrednotenje pa, če obstajajo ustrezni standardi kakovosti. Pri visokem šolstvu gre za storitveno dejavnost, za storitve (nematerialni proizvodi) pa je standarde kakovosti seveda težje določiti, kot za izdelke (materialni proizvodi). V slovenskem visokoškolskem prostoru je bil standard kakovosti uveljavljen z dokumentom *Merila za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti* (2004), pri ugotavljanju (preverjanju, vrednotenju) kakovosti pa imata pomembno vlogo procesa akreditacije in evalvacije, ki naj bi tudi vplivala na težnjo visokoškolskih zavodov po stalnem spremljanju, zagotavljanju in izboljševanju kakovosti. Omenjeni dokument predpisuje, da mora imeti vsak visokošolski zavod vzpostavljena merila za merjenje uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti področij svojega dela. Visokošolski zavodi pa si seveda na interni ravni prizadevajo vzpostaviti celovite sisteme vodenja kakovosti.

Sistem kakovosti je v slovenskem visokoškolskem prostoru zasnovan na štirih elementih, in sicer:

- samoevalvaciji,
- zunanji evalvaciji,
- akreditaciji in
- stalnem izboljševanju ugotovljenega stanja kakovosti.

Kakovost visokoškolskih zavodov in študijskih programov se presoja v postopkih akreditacije in evalvacije. V postopku akreditacije se preveri, če so izpolnjeni vnaprej določeni minimalni standardi kakovosti in lahko institucija oziroma program pridobi formalno javno priznanje (odobritev ali ponovno odobritev). »Temelji na transparentnih, vnaprej znanih kriterijih... Akreditacija se opira na inpute in outpute, kar pomeni, da lahko zanjo kandidira le tista visokošolska institucija, ki sproti nadzira svoje notranje procese in kontinuirano spremlja kazalce kakovosti vseh svojih dejavnosti. Pri akreditaciji programov se ocenjuje učiteljski potencial, zadostnost študijskih virov, utemeljenost kurikularne strukture, študijske metode, podpora študentom itd. Med kazalce spada tudi razmerje med vpisanimi in diplomiranimi, zaposljivost diplomantov itd. Akreditacija institucij pa se osredotoča na infrastrukturo, posebej na primernost in opremljenost prostorov, razvitost knjižničnega informacijskega sistema, strukturo zaposlenih v vseh službah, finančno stabilnost, pravno urejenost itd.«

¹ O kakovosti in knjižnicah glej npr.: Ambrožič, M. (2003). *Kakovost: podoba knjižnice v očeh uporabnikov*. V *Podobe knjižnic*. (str. 33-57). Maribor: Univerzitetna knjižnica; Fras Popović, S. (2007). *Standard Sistemi vodenja kakovosti in splošna knjižnica*. V: *Knjižnice za prihodnost*. (str. 229-254). Ljubljana: ZBDS; Pinter, A. (2004). *Od zadovoljnega k uspešnemu uporabniku knjižnic: konceptualni in metodološki elementi raziskovanja uporabnikov*. *Knjižnica*, 48 (3), 33-58.

² Obstajajo številna gradiva in viri o kakovosti v visokem šolstvu, obilo povezav nanje najdemo na spletni strani Univerze v Ljubljani: <http://www.uni-kakovost.net/Default.asp>, za katero skrbi dr. Bogomir Mihevc. Podstran je namenjena tudi knjižnicam: <http://www.uni-kakovost.net/Knjiznice/knjiznice.asp> (vendar ne zajema samo problematike kakovosti, ampak prinaša povezave na zelo različne vire; vsekakor bi bila vsebina strani bolj pregledna, če bi bila gradiva urejena tematsko).

(Čuš, 2006) Pri evalvaciji pa gre za zunanji oziroma notranji postopek sistematičnega in kritičnega presojanja kakovosti visokošolske ustanove oziroma programa. Za postopke akreditacije in zunanje evalvacije je v Sloveniji pristojen Svet za visoko šolstvo.

Na okrogli mizi o vlogi knjižnic pri evalvaciji in akreditaciji univerz, ki je potekala v okviru mednarodne konference COBISS 2006 je Čuš (2006) izpostavil, da lahko kakovost visokega šolstva dosežemo, če se »... visokošolske knjižnice v polni meri zavedo, katere procese na univerzah morajo s svojimi dejavnostmi pokrivati, in če se tudi univerze zavedo, da brez sodobne knjižnične informacijske podpore ne morejo uspešno izpolniti svojega poslanstva.« Po njegovem mnenju bi lahko razdelili visoko šolstvo na kakovostni del, ki se zaveda pomena knjižnic in jih intenzivno vključuje v študijski in raziskovalni proces, in manj kakovostni del, ki nima primerne knjižnične službe in se zanaša na improvizacije. Avtor poudari: »... brez dobre knjižnice ni kakovostne univerze!«

Sprejeta je bila tudi »Mariborska deklaracija« o vlogi knjižnic pri evalvacijah in akreditacijah univerz (2006), ki navaja: »Ugotovili smo le redke primere ustreznega upoštevanja prispevka knjižnic k višji kakovosti visokega šolstva, prevladuje pa zaskrbljujoče stanje, ko nacionalni standardi in kriteriji evalvacije in akreditacije sploh ne omenjajo knjižnic ali jih obravnavajo povsem obrobno. To povežemo s primeri ustanavljanja visokošolskih zavodov in uvajanja novih programov, v katerih ni zagotovljena sodobna knjižnična informacijska podpora. Na to morajo biti pozorni tako študentje, ki v takih pogojih ne morejo dosegati dobrih študijskih uspehov, kot tudi financerji, ki vlagajo sredstva v neperspektivne visokošolske projekte. Knjižničarji in knjižnični informatiki apeliramo na vodstva univerz in na vlade v regiji, da v svojih razvojnih strategijah in politikah upoštevajo preverjeno dejstvo, da brez dobrih knjižničnih informacijskih sistemov ni kakovostnega visokega šolstva. Pričakujemo, da bodo v nacionalnih sistemih vrednotenja kakovosti visokega šolstva knjižnice obravnavane kot bistven element, brez katerega visoko šolstvo regije ne more biti konkurenčno v skupnem evropskem visokošolskem prostoru. Knjižnični informacijski sistemi zagotavljajo transparentnost rezultatov raziskovalnega in pedagoškega dela, ki je potrebna za uspešno izmenjavo študentov in učiteljev ter za povezovanje v skupne projekte.«

Visokošolski knjižničarji seveda ne moremo le čakati, da bodo stanje spreminjali drugi, ampak moramo rešitve ponuditi sami. Sedanja merila in metode ugotavljanja uspešnosti delovanja knjižnic, kolikor so sploh prisotna v slovenskem prostoru, so v prvi vrsti usmerjena le na vložene vire in nekatere storitve in proizvode knjižnic, delovni procesi in njihova učinkovitost so redkeje primer evalvacije. Spremembe v okolju in uporabnikih pa vedno bolj terjajo drugačna dokazila o koristih vlaganja javnih sredstev v knjižnično dejavnost; javnost zanima, kakšni so končni učinki dejavnosti knjižnic, kakšno novo ali dodatno vrednost prinašajo, kako vplivajo na posameznika in družbo ipd. Glede na to, da večina visokošolskih knjižnic ni samostojnih, ampak delujejo znotraj visokošolskih zavodov, morajo torej njihovi končni učinki prispevati k uspešni uresničitvi ciljev matičnih zavodov in ta prispevek mora biti merljiv. V primeru univerz (Poll in Payne, 2006, str. 4) so takšni cilji npr. pridobitev dobrih študentov in akademskega osebja; učinkovito pedagoško delo, ki se kaže v visokih ocenah izpitov, visoki stopnji diplomiranja, visoki zaposljivosti diplomantov, njihovi stopnji informacijske pismenosti; učinkovito raziskovalno delo, ki se kaže v visoki uporabi in cenjenosti raziskovalnih rezultatov in publikacij (npr. visok dejavni vpliv, visoka citiranost); v visokem deležu pridobljenih lastnih sredstev (npr. projekti), številu nagrad in priznanj ipd. Velik del ciljev je mogoče doseči le ob podpori primernih knjižničnih storitev, zato si morajo knjižnice prizadevati pokazati povezanost med uporabo njihovih storitev in uspešnostjo matične institucije. Metode in orodja za ugotavljanje njihovih končnih učinkov so v zadnjih

letih predmet številnih raziskav in projektov v različnih državah po svetu, v sisteme notranje evalvacije in samoevalvacijske poročila jih vključuje tudi vedno več visokošolskih ustanov³.

V prispevku se ne bomo ukvarjali z različnimi vidiki kakovosti v visokem šolstvu. Zanimalo nas bo zlasti, kakšni so v primerjavi s tujino postopki in merila za akreditacijo ter merila za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskih ustanov in še zlasti, če so vanje vključena tudi merila in postopki za evalvacijo njihovih knjižnic oziroma njihovega prispevka k rezultatom in končnim učinkom dejavnosti visokošolskih ustanov. Nato pa bomo na osnovi analize obstoječih dokumentov slovenskih univerz s področja spremljanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti preverili, če le-ti knjižnice predstavljajo kot dejavnik, ki prispeva h kakovosti oziroma višji kakovosti njihove dejavnosti. Med visokošolskimi zavodi bo naša pozornost usmerjena zlasti na univerze in njihove članice, ne pa tudi na samostojne visokošolske zavode. V javnosti ali prispevkih tudi v našem prostoru večkrat zasledimo izjave o univerzitetni knjižnici kot srcu univerze, knjižnicah kot pomembnem dejavniku uspešnosti visokošolskih zavodov, knjižničarjih kot partnerjih v pedagoškem in raziskovalnem procesu itd. Pa so knjižnice v praksi dejansko že prepoznane kot eden od pomembnih dejavnikov kakovosti visokega šolstva?

2 AMERIŠKI MODEL AKREDITACIJE IN EVALVACIJE VISOKOŠOLSКИH USTANOV

Kakovost v ameriškem visokem šolstvu že stoletje zagotavljajo v prvi vrsti s sistemom akreditacij (trenutno je akreditiranih več kot 6.400 ameriških visokošolskih ustanov)⁴. Akreditacijske organizacije preverjajo visokošolske kolidže in univerze 50-tih ameriških in 95 drugih držav ter več tisoč študijskih programov (Eaton, 2006, str. 3). Kot navaja avtorica, gre za proces zunanjega preverjanja kakovosti, ki pri visokošolskih ustanovah spodbuja zagotavljanje in izboljševanje kakovosti. Pridobitev oziroma posedovanje akreditacije pomeni v prvi vrsti, da je šola (program) kakovostna in izpolnjuje standarde za organiziranost, pedagoško in raziskovalno osebje, študijske programe, pogoje za študij in raziskovalno delo, ustrezno podporo študentom ter primerno infrastrukturo, kamor sodijo tudi knjižnice. Akreditacija je pogoj za pridobitev zveznih finančnih sredstev (npr. za študentske štipendije in posojila) in omogoča prehodnost študentov v visokem šolstvu z ene na drugo ustanovo oziroma priznavanje opravljenih predmetov ali programov ter primerljivost diplom. Akreditiranost šole ali programa je tudi pomemben dejavnik za delodajalce pri zaposlovanju in kasnejši podpori zaposlenim pri nadaljnjem izobraževanju.

³ Tako npr. na univerzi Indiana University Bloomington poudarjajo, da danes visokošolske ustanove in njihovo okolje želijo informacije o končnih rezultatih izobraževalnega procesa, torej kaj so se študentje dejansko naučili ter o učinkovitosti visokošolskih ustanov, torej kako uspešno izkoriščajo vanje vložena sredstva. Akreditacija pa je postopek, ki poudarja kakovost in sposobnost visokošolskih ustanov, da svojo kakovost stalno izboljšujejo. Že leta 1979 so razvili program spremljanja uspešnosti visokošolskih ustanov, v okviru katerega na osnovi analize podatkov, pridobljenih s pomočjo anketnega vprašalnika (College Student Experiences Questionnaire Assessment Program, http://cseq.iub.edu/cseq_generalinfo.cfm), ugotavljajo, kako študentje izrabljajo vire, ki jih imajo na voljo za izobraževanje, in kako to vpliva na njihove učne rezultate. Avtorja vprašalnika sta C. Robert Pace and George D. Kuh. V program so vključene številne univerze in visokošolski kolidži. Pri analizah zbranih podatkov ugotavljajo npr. tudi povezave med uporabo knjižnic in informacijsko pismenostjo, učinkovitostjo uporabe računalniške in informacijske tehnologije, odnosi s pedagoškim in drugim osebjem ipd.

⁴ Termin *ustanova* bomo uporabljali kljub temu, da ima v Sloveniji specifičen pomen (fundacija). V primeru drugih držav se nam uporaba termina *zavod* ne zdi primerna, saj ima v Sloveniji le-ta specifičen pomen.

Nadzor nad akreditacijskim in evalvacijskim procesom v visokem šolstvu ne izvaja vlada, ampak zasebne, nevladne, nepridobitne organizacije⁵. Status akreditacijske organizacije pridobijo od Sveta za akreditacijo v visokem šolstvu (CHEA, Council of Higher Education Accreditation) ali Oddelka za šolstvo (US DE, United States Department of Education⁶) pri zvezni vladi. Obstajajo tri vrste akreditacijskih organizacij:

- regionalne – akreditirajo javne in zasebne, pridobitne ali nepridobitne šole z dvoletnimi ali štiriletnimi programi, največkrat tiste, ki izvajajo formalno izobraževanje (ang. degree-granting) in so nepridobitne. Dejavnih je šest regionalnih akreditacijskih organizacij, ki podeljujejo akreditacijo na svojem območju samo visokošolskim ustanovam, in sicer na vseh strokovnih področjih in vseh stopnjah študija (Bachelor, Master, Doctoral).
- nacionalne – akreditirajo javne in zasebne, pridobitne ali nepridobitne ustanove, največkrat tiste, ki izvajajo programe brez visokošolskih diplom (ang. nondegree) in so pridobitnega značaja. Dejavnih je 29 akreditacijskih organizacij z različnih strokovnih področij.
- specializirane oziroma strokovne – akreditirajo programe ali šole s specifičnih znanstvenih področij (npr. pravo, medicina, tehnika, računalništvo ipd.) (Eaton, 2003). Deluje 44 takšnih organizacij⁷.

Akreditacijske organizacije so izoblikovale merila, standarde in zahteve za evalvacijo in potrditev (ang. recognition) izobraževalnih ustanov in visokošolskih programov. Izobraževalne ustanove pridobijo institucionalno akreditacijo, specialno (programsko) akreditacijo pa pridobivajo študijski programi, ki jih izvajajo akreditirane ustanove.

Akreditacijske organizacije delujejo v visokošolskem okolju, v katerem imajo pristojnosti vlade posameznih zveznih držav in zvezna vlada. Javne visokošolske ustanove ustanavljajo vlade držav, zasebne morajo pridobiti njihovo licenco. V večini zveznih držav so lahko visokošolske ustanove ustanovljene oziroma licencirane tudi če nimajo akreditacije. Za delovanje javnih visokošolskih ustanov zagotavljajo pretežen delež sredstev vlade njihovih držav. Zvezna vlada ne more dajati soglasij za ustanavljanje javnih ali licenciranje zasebnih visokošolskih ustanov, prav tako nima pristojnosti glede njihovih programov, zaposlenih in akademskih standardov, saj je sistem visokega šolstva močno decentraliziran. Zvezni proračun je glavni vir sredstev za štipendije in študentska posojila ter raziskovalno dejavnost visokošolskih ustanov. Akreditacijske organizacije so nedvisne od državnih vlad, lahko tudi od zvezne vlade, če se tako odločijo, vendar pa večinoma raje pridobijo potrditev oziroma presojo njihove kakovosti s strani zveznega akreditacijskega telesa, sicer visokošolske ustanove in študijski programi, ki jih akreditirajo, ne morejo pridobivati sredstev iz zveznega proračuna. Presoja akreditacijskih organizacij temelji na zveznih standardih.

Akreditacija visokošolskih ustanov in programov se izvaja vsakih pet do deset let in obsega pet faz (Eaton, 2003, str. 3-4):

⁵ Avtorica Eaton (2006, str. 4, 6) navaja, da zaposlujejo več kot 650 oseb, zaposlenih za polni delovni čas ali delno zaposlenih, pomaga jim tudi 16.000 prostovoljcev. Finančna sredstva pridobivajo s prispevki ustanov in programov, ki jih akreditirajo ter prispevki sponzorjev, občasno za posebne projekte tudi od vlad ali zasebnih fundacij.

⁶ Svet za akreditacijo v visokem šolstvu presoja akreditacijske organizacije na osnovi petih standardov, postopek izvede Odbor za priznanje (Committee on Recognition). USDE presoja kakovost akreditacijskih organizacij na osnovi svojih standardov, njegovi predstavniki nato pripravijo priporočilo za National Advisory Committee on Institutional Quality and Integrity (NACIQI), le-ta pa posreduje predlog ameriškega sekretarju za šolstvo (Secretary of Education).

⁷ Za področje bibliotekarskih šol je npr. akreditacijska organizacija ALA, Ameriško združenje knjižnic.

- samoocena – ustanove oziroma programi pripravijo poročilo o uspešnosti doseganja standardov akreditacijske organizacije,
- presoja s strani strokovnih kolegov (ang. peer review) – strokovnjaki, večinoma člani akreditacijskih komisij ali svetov, z ustreznega področja, ovrednotijo samooceno,
- obisk visokošolske ustanove – akreditacijske organizacije pošljejo predstavnike, da ocenijo ustanovo oziroma program,
- odločitev akreditacijske organizacije – komisija, v kateri so tudi predstavniki javnosti, odloči o akreditaciji ustanove ali programa, o ponovni akreditaciji ali o zavrnitvi akreditacije,
- ponovna zunanja presoja – po poteku akreditacijskega obdobja mora visokošolska ustanova oziroma program ponovno zaprositi za akreditacijo.

Visokošolske ustanove morajo imeti jasne vizije in poslanstva ter namen in cilje svojega delovanja, izpolnjevati pa morajo tudi dogovorjene standarde⁸. Ocenjujejo se glede na uspešnost doseganja ciljev in stopnjo izpolnjevanja standardov. Poudarek je na spodbujanju kakovosti in učinkovitosti izobraževalnih programov in storitev. Evalvacija temelji na samooceni visokošolske ustanove in zunanji oceni, ki jo izdelata skupina strokovnjakov. Od vrednotenja vloženih virov (ang. inputs), tj. kakovosti študentov in učnega osebja, knjižničnih zbirk, računalniške opreme, finančnih virov ipd. in izobraževalnih procesov (kurikulum, učne metode ipd.) se postopki akreditacije in evalvacije vse bolj usmerjajo na področje preverjanja kakovosti rezultatov (ang. outputs) in ugotavljanja končnih učinkov dejavnosti visokošolskih ustanov, tj. vpliv na okolje in posameznike (ang. outcomes).

Kljub stoletni tradiciji in kompleksnemu modelu akreditacijske prakse v ZDA pa naletimo tudi na kritične analize sistema akreditacij. Tako npr. Sandler (2003) opozarja, da kljub milijardam dolarjev, ki jih letno vložijo v visoko šolstvo zvezna in vlade zveznih držav, ne obstajajo notni (zvezni) standardi kakovosti visokošolskih ustanov, ampak (minimalne)

⁸ Za primer pogledjmo Kriterije za akreditacijo (Handbook of Accreditation, 2003), ki jih pri evalvaciji visokošolskih ustanov upošteva ena od šestih regionalnih akreditacijskih organizacij, tj. NCA (North Central Association of Colleges and Schools):

1. Poslanstvo, organizacija in delovanje: ustanova mora imeti jasno opredeljeno poslanstvo, vizijo, vrednote, cilje in prioritete pri njihovem uresničevanju, ki jih redno evalvira in obnavlja. Njena organiziranost mora ustrezati potrebam okolja in njenega poslanstva, zagotavljati mora učinkovito vodenje notranjih procesov, legalnost v delovanju in finančno odgovorno poslovanje.
2. Pripravljenost na bodoče izzive in priložnosti: planski dokumenti ustanove morajo odražati sedanje in prihodnje značilnosti ter spremembe v okolju. Njeni viri (tako finančni kot človeški) morajo zagotavljati doseganje kakovosti v izobraževalnem procesu in biti izkoriščeni uspešno in učinkovito. Izvajati mora stalno evalvacijo in ocenjevanje delovanja ustanove in ugotavljati njeno uspešnost in sposobnost stalnega izboljševanja.
3. Uspešnost študija in poučevanja: jasno morajo biti opredeljeni pričakovani končni učinki (outcomes) posameznih študijskih programov za študente. Zagotavljati mora pogoje za uspešen proces poučevanja in razvoj učnega osebja, od prostorskih pogojev (med katerimi so tudi knjižnice) do tehnološke podpore in ustreznih finančnih sredstev.
4. Pridobivanje in uporaba znanj: ustanova mora zagotavljati pogoje za spodbudno in inovativno učno in raziskovalno okolje, tako za študente kot za zaposlene. Študentje morajo pridobiti znanja in veščine za bodoče delo v raznolikem družbenem okolju, biti usposobljeni za odgovorno in etično uporabo znanj ter biti pripravljeni za vseživljenjsko izobraževanje.
5. Odgovornost in sodelovanje z okoljem: ustanova mora stalno spremljati dogajanja v okolju, ki mu služi, identificirati njegove potrebe in poleg izvajanja formalnega študijskega programa zagotavljati tudi druge izobraževalne oblike in storitve za prebivalstvo. Njena struktura in procesi morajo omogočati uspešno komuniciranje in partnerstva z različnimi deležniki iz okolja. V svoje aktivnosti in procese evalvacije delovanja mora vključevati tudi predstavnike različnih javnosti.

standarde postavljajo posamezne akreditacijske organizacije. Akreditacija se mu zdi birokratski postopek, zaradi katerega si pedagoško osebje prizadeva čim bolj olajšati študentom opravljanje obveznosti in nižati nivo zahtevanega znanja, da bi bili le-ti pri preizkusih oziroma nalogah čim bolje ocenjeni, kar pa seveda ni mera za dejansko pridobljene kompetence. Ocenjuje, da na ameriških univerzah nastane vsaj ena četrтина del, ki so plagiat, saj se izogibajo uporabi online orodij za odkrivanje plagiatov. Jezijo ga tudi nizke zahteve za pridobitev diplome (Bachelor). Kljub temu pa poudarja, da v primerjavi z neakreditiranimi ustanovami akreditirane »proizvajajo«
boljše diplomante.

V razpravah o slabostih ameriškega sistema akreditacij (npr. Lederman, 2006) se pojavljajo pristaši ustanovitve nacionalne (zvezne) akreditacijske ustanove. Med slabostmi obstoječega sistema omenjajo nepreglednost postopkov za širšo javnost, nizke standarde, zaradi katerih le redko katera ustanova akreditacije ne pridobi, in preživetost regionalnega pristopa. CHEA in akreditacijske organizacije se s takšnimi ocenami ne strinjajo, poudarjajo, da bi bila centralizacija nadzora kakovosti visokošolskih ustanov škodljiva in ustanovitev agencije zvezne vlade korak nazaj od demokratizacije visokega šolstva in zagotovljene avtonomnosti univerz in drugih visokošolskih ustanov.

3 AKREDITACIJA IN AMERIŠKE VISOKOŠOLSKE KNJIŽNICE

Vsaka akreditirana univerza mora imeti ustrezno knjižnico, ki podpira znanstvenoraziskovalno delo študentov, pedagoškega in raziskovalnega osebja (Sandler, 2003). Knjižnice predstavljajo nepogrešljivo podporo uresničevanju poslanstva in ciljev visokošolskih ustanov. Avtorica Weiner (2005) navaja, da so bile ameriške visokošolske knjižnice skozi vso zgodovino tesno povezane z visokoškolskimi ustanovami in njihovim razvojem. Tako so se zgodaj razvili tudi mehanizmi za vrednotenje knjižnic. Izpostavlja vlogo Carnegie Corporation, ki je v obdobju od leta 1906 do 1941 namenjala sredstva 248-tim knjižnicam pedagoških kolidžev za razvoj knjižničnih zbirk in 108 ustanovam za knjižnične zgradbe. Sredstva so lahko prejele le tiste visokošolske ustanove, ki so ustrezno podpirale svoje knjižnice. Fundacija je oblikovala seznam priporočljivih knjig za dodiplomske knjižnice, ki je postal mera za kakovost knjižničnih zbirk. Odločila pa se je izdelati tudi standarde za knjižnice kolidžev. Pivec (2007) navaja, da so ameriški univerzitetni knjižnični standardi nastali prav v povezavi z akreditacijo univerz in omenjeno fundacijo Carnegie, ki je s pomočjo Williama Randala opravila primerjavo 200 univerzitetnih knjižnic, na osnovi katere so bili oblikovani kriteriji za razdeljevanje sredstev. Omenja tudi raziskavo avtorice Gratch-Lindauer o mestu knjižnic v akreditacijskih standardih, ki je ugotovila, da so knjižnice vključene v vse navedbe poslanstva in ciljev univerz, polovica akreditacijskih organizacij pa je imela za knjižnice podrobno razčlenjen standard. Analiza je pokazala še, da se akreditacijski standardi vse bolj usmerjajo na vrednotenje študijskih dosežkov študentov in stopnje njihove informacijske pismenosti (Gratch-Lindauer, 2001; cv: Pivec, 2007).

Prvi ACRL (Association of College and Research Libraries) standardi za visokošolske knjižnice so bili leta 1959 količinsko naravnani in so predstavljali orodje za vrednotenje vloženihi virov (zbirka, zaposleni, prostori in oprema in proračun), korenito spremembo pa so doživeli po letu 2000, ko se je pozornost usmerila na ugotavljanje rezultatov delovanja knjižnic. Zadnji standardi ACRL (2004) so se torej preusmerili na kakovostna merila. Standardi in ključna merila so oblikovani tako, da služijo knjižnicam pri opredelitvi vizije in poslanstva, postavitvi individualnih strateških in letnih ciljev znotraj ciljev njihove matične institucije ter preverjanju uspešnosti in učinkovitosti pri uresničevanju ciljev knjižnice in matične ustanove. Usmerjeni so torej tudi na ugotavljanje prispevka knjižnic k uspešnosti matične ustanove in učnih

dosežkov študentov ter predlagajo možna področja in merila za medsebojno primerjanje knjižnic. Med predlaganimi merili navajajo tako kakovostne kot količinske, vsebujejo pa tudi vprašanja, ki vodijo knjižnico pri ocenjevanju delovnih procesov in knjižničnih storitev ter proizvodov.

V zadnjih letih je pozornost (ne le v ameriškem prostoru) usmerjena na razvijanje metod in tehnik za merjenje in ugotavljanje končnih učinkov delovanja knjižnic, tj. vpliva knjižničnih storitev in proizvodov na okolje (posameznika in družbo). V primeru visokošolskih knjižnic se ugotavlja njihov vpliv na uspešnost študentov pri študiju in zaposlovanju, pridobljene kompetence, stopnjo njihove informacijske pismenosti, sposobnost kritičnega mišljenja ipd. ter vpliv na znanstvenoraziskovalne rezultate matičnih ustanov, uspešnost pridobivanja projektov itd.⁹

Glede na to, da v ZDA ne obstajajo enotni (zvezni) akreditacijski standardi, so raznoliki tudi kriteriji, ki jih morajo izpolnjevati visokošolske ustanove glede njihovih knjižnic. Kot vidimo v prej omenjenem primeru kriterijev NCA, je lahko knjižnica le omenjena kot pogoj za delovanje visokošolskega zavoda, ali pa so tudi kriteriji glede knjižnic podrobno razdelani, kar je primer akreditacijskih standardov NWCCU (Northwest Commission on Colleges and Universities), ki zahteve glede knjižnice opisujejo v standardu 5 in poudarjajo, da so ustrezna knjižnica ter njeni viri in storitve podpora intelektualnemu, kulturnemu in tehničnemu razvoju študirajočih. Navedeni kriteriji niso številčni in sledijo metodologiji zadnjih standardov ACRL, predpisujejo pa tudi obsežno dokumentacijo, ki jo mora k vlogi za akreditacijo o knjižnici predložiti visokošolska ustanova (Accreditation Standards)¹⁰. MSCHE (Middle States Commission on Higher Education) pa v svojih akreditacijskih standardih (Characteristics of Excellence in Higher Education, 2002) vključuje ocenjevanje končnih učinkov izobraževanja (ang. learning outcomes), med katerimi je tudi stopnja informacijske pismenosti študentov¹¹.

4 EVROPSKA PERSPEKTIVA

Pretežni delež evropskih visokošolskih ustanov je še vedno javnih, torej v glavnem financiranih iz javnih sredstev. Država na tak način poskuša zagotavljati pravice državljanov do enakih možnosti izobraževanja, s tem pa ohranja odgovornost za razvoj visokega šolstva in tudi nadzor njegove kakovosti. Vendar pa evropski integracijski procesi in enoten trg zahtevajo konkurenčnost, mobilnost, primerljivost, prehodnost... tudi na področju visokega šolstva. Že programi iz sredine 80-tih let, npr. ERASMUS, LEONARDO, COMENIUS ter uvedba evropskega kreditnega sistema (ECTS) s strani Evropske komisije, so pospešili mobilnost študentov in zaposlenih ter sodelovanje visokošolskih ustanov. Ob 800-letnici sorbonske

⁹ V Veliki Britaniji je odmeven SCONUL/LIRG projekt »Impact Initiative«, katerega cilj je bil razvoj metod za merjenje vpliva knjižnic na študij, poučevanje in raziskovalno dejavnost visokošolskih ustanov. V projekt je bilo v obdobju 2003-2005 vključenih 22 knjižnic. Podatki o vsebini in poteku ter rezultatih projekta so dostopni na spletni strani: http://www.sconul.ac.uk/groups/performance_improvement/impact2.html. V obdobju 2006-2007 so se aktivnosti nadaljevale v okviru projekta VAMP (Value and Impact Measurement Programme). SCONUL si tudi sicer prizadeva spodbujati knjižnice k ugotavljanju uspešnosti delovanja, k čemur prispeva Performance Portal, združenje pa je aktivno tudi na področju evalvacije in akreditacije britanskih visokošolskih ustanov in tesno sodeluje z agencijo za akreditacijo.

¹⁰ Akreditacijske standarde obnovijo vsakih pet let, obstoječi standardi so trenutno ravno na začetku procesa prenove.

¹¹ Prispevek knjižnic k informacijski pismenosti študentov visokošolske ustanove večinoma ugotavljajo s pomočjo standardov ALA / ACRL (Information Literacy Competency Standards for Higher Education, 2000).

univerze so ministri za visoko šolstvo Francije, Nemčije, Velike Britanije in Italije v Parizu podpisali deklaracijo o vzpostavitvi enotne strukture visokošolskih nazivov (ang. degrees) po vzoru anglosaških držav (BA, MA, PhD) in povabili k sodelovanju tudi druge države. Junija 1999 se je srečanja v Bolonji udeležilo 30 ministrov evropskih držav in več kot 200 predstavnikov visokega šolstva. Ministri so podpisali novo deklaracijo, s katero so se obvezali vzpostaviti enoten evropski visokošolski prostor do leta 2010 (uvredba tristopenjske strukture študija, enotnega kreditnega sistema, evalvacije in ocenjevanja kakovosti, evropske dimenzije študijskih programov itd.).

Na področju evalvacije so bile Francija, Velika Britanija in Nizozemska prve, ki so uvedle sisteme ciklične evalvacije visokošolskih ustanov in programov ter vzpostavile centralne strukture za ta namen. Evropska komisija je že v devetdesetih letih poskušala najti skupno platformo za sicer različne pristope pri nadzoru visokošolskega izobraževanja. Ker so posamezne države menile, da je kontrola funkcija vladnih organov, je bilo najprej možno vzpostaviti le mesto za izmenjavo informacij in primerov dobrih praks. Tako je bila leta 2000 vzpostavljena Evropska mreža agencij za kakovost (ENQA, European Network of Quality Agencies), ki se je novembra 2004 preimenovala v European Association for Quality Assurance in Higher Education. ENQA se smatra kot odločujoče telo na področju oblikovanja politike zagotavljanja kakovosti v visokošolskem prostoru, pospeševanja evropskega sodelovanja na področju ocenjevanja in zagotavljanja kakovosti in kot pomemben dejavnik pospeševanja bolonjskega procesa.

Bolonjska prenova evropskega univerzitetnega prostora naj bi vplivala tudi na dvig ravni kakovosti visokega šolstva, sistem akreditacij pa naj bi spodbujal prizadevanja visokošolskih ustanov k nenehnemu izboljševanju kakovosti. Akreditacija pomeni proces zunanje evalvacije kakovosti na osnovi znanih meril oz. standardov kakovosti in pomeni pomembno metodo zunanjega zagotavljanja kakovosti. Vendar, čeprav je bila po sprejetju Bolonjske deklaracije ustanovljena tudi Evropska mreža za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (ENQA), ni bil vzpostavljen tudi enoten sistem akreditacij niti sprejeta enotna metodologija za spremljanje kakovosti. Proces akreditacije in evalvacije se določa na nacionalnih ravneh, zato je vprašanje, ali je res mogoče na evropski ravni preverjati primerljivost visokošolskih ustanov in študijskih programov, akreditiranih na nacionalni ravni.

Združenje evropskih univerz (EUA, European University Association¹²), ki podpira in predstavlja visokošolske ustanove 46 držav z različnimi sistemi visokega šolstva, kakovost izpostavlja kot ključni element pri vzpostavljanju evropske družbe znanja in pospeševanju bolonjskega procesa. Poudarja, da vključuje zagotavljanje kakovosti tri ravni, in sicer:

- institucionalna raven, tj. vzpostavitev notranjih procesov kakovosti na ravni visokošolskih ustanov. V ta namen je združenje pripravilo metodologijo notranje evalvacije (Institutional Evaluation Programme Guidelines, 2007) in različna pomagala in politike za njeno izvajanje;
- nacionalna raven, tj. vzpostavitev pogojev za zunanjo evalvacijo visokošolskih ustanov. Gre za agencije za kakovost oziroma akreditacijo na ravni držav, ki so podpisale Bolonjsko deklaracijo. Nekatere države imajo več takšnih organizacij, druge samo eno. 42 tovrstnih agencij je članic ENQA¹³. Agencija mora biti neodvisna, tako od visokošolskih ustanov kot vlade oziroma drugih političnih teles (Regulations of the European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2008);

¹² Organizacija je nastala po združenju Association of European Universities (CRE) in Confederation of European Union Rectors' Conferences leta 2001. Novembra 2007 je združenje imelo 791 članov.

¹³ Kandidatka za članstvo mora uspešno prestati zunanjo evalvacijo s strani ENQA. Slovenija nima članice niti t. i. kandidatke za članstvo.

- evropska raven, tj. promoviranje razvoja evropske dimenzije zagotavljanja kakovosti. V ta namen so bili v Bergnu leta 2005 sprejeti evropski standardi in navodila za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education). Zajemajo področje notranjega in zunanjega zagotavljanja kakovosti visokošolskih ustanov in zagotavljanje kakovosti agencij za kakovost.

Omenjeni evropski standardi kakovosti v visokem šolstvu ne vsebujejo posebnega standarda in priporočil, ki bi se nanašali na knjižnice, v standardu 2.3.5 le omenjajo zagotavljanje ustreznih in primernih pogojev za študente in študijske programe, tj. fizična infrastruktura (knjižnice in računalniška oprema), pa tudi tutorska in druga podpora oziroma pomoč študentom (European Standards and Guidelines ..., 2005, str. 17). Učna podpora mora biti študentom dostopna brez ovir, v skladu z njihovimi potrebami, in biti odzivna na njihova mnenja in pripombe. Visokošolske ustanove morajo tudi stalno spremljati, ocenjevati in izboljševati uspešnost podpornih služb.

Pivec (2007) navaja, da so doslej avtorizacijo univerz za izvajanje priznanih študijskih programov v večini evropskih držav opravljali državni organi, vprašati se torej moramo, zakaj ne bi tega delali še naprej, in zakaj nepričakovana naklonjenost »ameriški« akreditaciji. Opozarja, da ameriška tradicija akreditacije temelji na izraziti avtonomiji univerz, in da je njen cilj prepričati zaposlovalce njihovih diplomantov in naročnike njihovih raziskav, da so solidni ponudniki. Država nima nobene odločilne vloge v procesih preverjanja standardov in meril kakovosti, je le eden od uporabnikov rezultatov akreditacije. Evropske vlade pa praviloma ne želijo prepustiti akreditacij nevladnim oziroma neodvisnim organizacijam, in podeliti dejansko avtonomijo univerzam.

Kljub sprejetju evropskih standardov in smernic za notranje in zunanje zagotavljanje kakovosti ter agencije za zunanje zagotavljanje kakovosti (ENQA), pa opozarja avtor, niso sprejeli niti enotnega sistema akreditacije niti enotnega sistema kakovosti. »Čeprav je Bologna deklarirala enotnost visokošolskega prostora, se že pri akreditaciji kažejo razlike:

- definicije akreditacije so različne ali pa so tako splošne, da ne pomenijo ničesar;
- ponekod so akreditacije uveljavljene kot celovit sistem, drugod le kot dodatek k evalvaciji;
- ponekod je v akreditaciji zajeto celotno visoko šolstvo, drugod le novi programi;
- ponekod je akreditacija obvezna za institucije s programi vred, drugod le za programe.« (Pivec, 2007)

V okviru panelne razprave o vlogi knjižnic pri evalvacijah in akreditacijah univerz v okviru konference COBISS 2006, so udeleženci ocenili, da je v vseh državah jugovzhodne Evrope prispevek knjižnic h kakovosti visokega šolstva prezrt, kajti nove visokošolske institucije se ustanavljajo celo brez knjižnic (Pivec, 2007). Nadaljevanje takšne prakse bi pomenilo nižanje konkurenčnosti visokega šolstva regije v primerjavi z drugimi evropskimi državami. Z vidika knjižnic je zato treba doseči takšne standarde evalvacije in akreditacije, ki bodo jasno pokazali, katere visokošolske ustanove in programi zagotavljajo takšno knjižnično infrastrukturo za pedagoški in znanstvenoraziskovalni proces, da bodo njihovi rezultati mednarodno primerljivi.

Čeprav obstaja veliko iniciativ in tudi priporočil glede kakovosti visokega šolstva in njegovi primerljivosti na mednarodni ravni, bi omenili le aktivnosti UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). Iniciativa za oblikovanje smernic kakovosti v visokem šolstvu je bila podana z resolucijo, sprejeto na Generalni konferenci UNESCO 29.

septembra 2003. Eksperti UNESCO in OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) so v sodelovanju s predstavniki visokošolskih ustanov, študentskih združenj, agencij za kakovost in akreditacijo, akademskega osebja, strokovnih teles, zasebnega sektorja in mednarodnih organizacij pristopili k izdelavi neobveznih smernic, ki bi vsebovale orodja in primere dobrih praks in bi lahko služile državam članicam pri ocenjevanju kakovosti in relevantnosti visokega šolstva ter varovale študente in drugo zainteresirano javnost (deležnike) pred neakovostnim visokim šolstvom. UNESCO zagotavlja državam članicam tudi svetovalno službo za pomoč pri uvajanju smernic v prakso visokega šolstva. Smernice so pomembne tudi z vidika bolonjskega procesa, saj izpostavljajo pomen kakovosti visokega šolstva v mednarodnem prostoru in potrebo po internacionalizaciji sistemov zagotavljanja kakovosti in akreditacij. Z vedno večjo mobilnostjo študentov, pedagoškega in raziskovalnega osebja ter ponudbo visokošolskih programov izven meja posameznih držav obstaja potreba po oblikovanju ustreznih postopkov in sistemov za preverjanje kakovosti ponudnikov visokošolskih programov in programov samih ter procesov akreditacije in priznavanja visokošolskih kvalifikacij. Smernice UNESCO/OECD Guidelines for Quality Provision in Cross-border Higher Education (2005), se nanašajo na priporočene aktivnosti šestih skupin deležnikov, tj. vlad, visokošolskih ustanov, študentskih organov, organizacij za zagotavljanje kakovosti in akreditacijo, organizacij za potrjevanje visokošolskih ustanov in strokovnih teles. Smernice so splošne in ne vsebujejo nobenih meril oziroma standardov, tako v njih knjižnice seveda niso omenjene.

5 SKRB ZA KAKOVOST VISokega ŠOLSTVA V SLOVENIJI

Že Zakon o visokem šolstvu iz leta 1993 je za visokošolske zavode predpisal sistemsko skrb za kakovost njihovega delovanja. Zakon je uvedel Svet za visoko šolstvo, ki je imel med nalogami tudi določanje meril za spremljanje kakovosti in učinkovitosti dela visokošolskih zavodov in dajanje mnenj o izpolnjevanju pogojev za ustanovitev visokošolskih zavodov. V 80. členu je določil tudi nadzor kakovosti¹⁴, ki naj ga izvaja komisija za kvaliteto visokega šolstva. Posledica je bila leta 1996 ustanovljena Komisija za kvaliteto visokega šolstva, ki je delovala do leta 1999. Njena »naslednica«, Nacionalna komisija za kvaliteto visokega šolstva (NKKVŠ), je bila ustanovljena na pobudo Rektorske konference leta 2000. Komisija je v svojih poročilih ves čas opozarjala, da v Sloveniji niti Nacionalna komisija za kvaliteto visokega šolstva niti Svet za visoko šolstvo RS nimata lastnosti agencije za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu, zato ni organa, ki bi bil na nacionalnem nivoju primerljiv z neodvisnimi evropskimi agencijami za zagotavljanje kakovosti. Evropska dimenzija zagotavljanja kakovosti se bo namreč razvijala v smeri medsebojnega priznavanja agencij, medsebojnega priznavanja akreditacij, s tem pa tudi programov in v povezavi s tem tudi diplom. Zato bi bilo v Sloveniji smiselno ustanoviti neodvisno nacionalno institucijo, ki bi zadostila zahtevam ENQA in postala njena polnopravna članica ter evalvacije izvajala skladno z metodologijo, uveljavljeno v večini držav EU.

Po sprejetih spremembah in dopolnitvah zakona o visokem šolstvu (2004) sta bila predvidena nosilca sistema zagotavljanja kakovosti v slovenskem visokem šolstvu Svet RS za visoko šolstvo (akreditacija visokošolskih zavodov in študijskih programov) in Javna agencija za visoko šolstvo (nacionalna strokovna služba za pomoč pri vodenju akreditacijskih postopkov in postopkov zunanje evalvacije visokega šolstva po merilih Sveta za evalvacijo visokega šolstva kot organa agencije). Agencija naj bi bila ustanovljena najkasneje do 31.12.2005, do

¹⁴ V zakonskih besedilih se za pojem kakovost uporablja tujka.

njene ustanovitve pa bi naloge opravljala še naprej Nacionalna komisija za kvaliteto visokega šolstva.

Javna agencija za visoko šolstvo ni bila ustanovljena. Leta 2006 je bila sprejeta novela zakona o visokem šolstvu (2006), ki je člene o javni agenciji črtala, vlogo evalvacijskega organa pa dodelila Svetu RS za visoko šolstvo, tako je le-ta prevzel tudi naloge s področja zagotavljanja kakovosti visokega šolstva oziroma celotnega terciarnega sektorja (tudi višje strokovno šolstvo). Svet je opredeljen kot neodvisni organ, ki deluje kot svetovalni organ vlade ter kot akreditacijski, evalvacijski in habilitacijski organ, v njegovem okviru pa delujejo akreditacijski, evalvacijski in habilitacijski senat. Maja leta 2008 je Svet pridobil polnopravno članstvo v Central and Eastern European Network, pogojev za včlanitev v ENQA pa še ne izpolnjuje¹⁵.

Na področju evalvacijske funkcije skrbi Svet za visoko šolstvo za kakovost slovenskega visokega šolstva tako, da spremlja, ugotavlja in zagotavlja kakovost visokošolskih zavodov in njihovih programov ter dela; določa merila za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti; spodbuja izvajanje samoevalvacij visokošolskih zavodov; sodeluje z organi za evalvacijo iz tujine; vodi zunanje evalvacijske postopke itd. Predsednika in člane imenuje Vlada RS. Evalvacijski senat zbira in analizira poročila o samoevalvacijah in zunanjih evalvacijah; vodi in usmerja zunanje evalvacijske postopke in imenuje komisije za zunanje evalvacije. Senat za evalvacijo je septembra 2007 prevzel aktivnosti od Nacionalne komisije za kvaliteto visokega šolstva. Komisija je v letu 2006 izvedla prve pilotne institucionalne evalvacije kakovosti visokošolskih zavodov, ki so imele namen preizkusiti model in merila NKKVŠ v praksi; vzpostaviti minimalne standarde kakovosti; oblikovati mednarodno primerljiv sistem zunanjih evalvacij. NKKVŠ oziroma Senat za evalvacijo je nato v letu 2007 izvedel 5 institucionalnih zunanjih evalvacij, v letu 2008 pa naj bi bilo evalviranih 6 zavodov, 4 visokošolski in 2 višješolska¹⁶. Z zadnjo novelo Zakona o visokem šolstvu (Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o visokem šolstvu, 2008), objavljeno 27.6.2008 se vzpostavlja še sekretariat Sveta RS za visoko šolstvo, ki zanj opravlja strokovne, administrativne in tehnične naloge, z 12. avgustom 2008 pa naj bi prenehal z delom Urad RS za visoko šolstvo, ki je deloval v okviru MVŠZT.

»Evropska evalvacija nacionalnih agencij, brez katere se ni mogoče vključiti v Evropski register za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (EQAR) s sedežem v Bruslju, med drugim zahteva, da imajo vse članice zagotovljeno neodvisnost delovanja.« (Kontler – Salamon, 2008, str. 17) Zadnja novela zakona o visokem šolstvu spreminja organizacijo Sveta za visoko šolstvo, saj uvaja namesto Urada RS za visoko šolstvo samostojno strokovno službo Sveta (sekretariat), ki naj bi mu omogočilo pridobitev statusa mednarodne organizacije za visokošolsko akreditacijo in evalvacijo. Vendar pa je strokovna služba, poudarja avtorica, podrejena Svetu, ki pa ga imenuje vlada.

Skrb za uvajanje, spremljanje in izboljševanje kakovosti na ravni visokošolskih zavodov so prevzele komisije za kakovost, nekateri zavodi so vzpostavili tudi službe za kakovost. Njihove aktivnosti pa so se intenzivirale zlasti po uvedbi bolonjskega procesa, kajti eden od ciljev bolonjske preнове evropskega visokošolskega prostora je tudi spodbujanje sodelovanja na področju zagotavljanja kakovosti in oblikovanje primerljivih kriterijev in metodologij za njeno presojanje.

¹⁵ Statusno mora biti nevladno telo; institucionalne oziroma programske zunanje evalvacije mora izvajati vsaj dve leti. Odgovor ENQA (19.9.2007) na prošnjo za včlanitev je dostopen na spletni strani: http://www.uzvs.gov.si/fileadmin/uzvs.gov.si/pageuploads/ENQA/Letter_ENQA_to_QACS.pdf

¹⁶ V vsaki komisiji za evalvacijo naj bi sodeloval tudi vsaj en strokovnjak iz tujine, po možnosti iz agencij včlanjenih v ENQA.

Obrazec za vlogo za akreditacijo visokošolskega zavoda v točki 5 zahteva tudi podatke in dokazila o tem, kje in kako bodo zagotovljeni ustrezni prostori (tudi laboratoriji, knjižnice ipd.) in oprema za izvedbo predvidenih študijskih in znanstvenoraziskovalnih programov visokošolskega zavoda (Preglednica 1). Vidimo lahko, da za področje knjižnic vključuje le enostavne kazalce vloženih virov.

V navodilih za izpolnjevanje vloge za akreditacijo študijskega programa (Pogoji za izvajanje študijskega programa) najdemo le omembo knjižnice: »V tej točki mora biti razvidno, da ima zavod glede na predvideno število vpisanih študentov dovolj ustrezno velikih in opremljenih prostorov (predavalnice, kabineti itd.), knjižnico, laboratorije ter opremo in informacijsko-komunikacijsko tehnologijo.« (MVZT, 2008b) Kaj pomeni »dovolj« je seveda stvar razumevanja vsakega posameznega predlagatelja študijskega programa.

Urad za visoko šolstvo je takole prikazal obseg dela na področju akreditacij: »Podatki o akreditacijskih postopkih od leta 2001 nazorno pokažejo, da se je število vlog za akreditacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov iz leta v leto stalno povečevalo; v letu 2006 jih je bilo samo za nove študijske programe kar 84 (npr. v letu 2001 20, v letu 2003 25, v letu 2005 79). V letu 2007 je odločanje akreditacijskih postopkov prevzel akreditacijski Senat, ki je na ta način razbremenil Svet RS za visoko šolstvo. Sprejel je 6 novih zavodov in 101 nov študijski program od tega 58 dodiplomskih in 43 podiplomskih ... Ker morajo biti po noveli zakona sprejeti vsi »bolonjski« študijski programi do leta 2009/2010, pričakujemo, da bo svet oziroma senat za akreditacijo v prihodnjih letih dobil v postopek nekaj sto vlog študijskih programov.« (MVZT, 2008a) Pregled zapisnikov senata za akreditacijo kaže, da je zlasti v zadnjih treh letih naraslo število vlog za pridobitev akreditacij za ustanovitev novih samostojnih visokošolskih zavodov. Glede na knjižnično podporo, ki jo le-ti imajo, se upravičeno vprašamo, čemu služijo in kako se upoštevajo obstoječa merila za knjižnice.

Preglednica 2: Akreditirani visokošolski zavodi (junij 2008) (Vir: http://www.mvzt.gov.si/si/delovna_podrocja/znanost_in_visoko_solstvo/visoko_solstvo/dejavnost_visokega_solstva/seznam_visokošolskih_zavodov/)

	št. akademij	št. fakultet	št. visokih šol	druge članice	SKUPAJ
Univerza v Ljubljani	3	22	1	/	26
Univerza v Mariboru	/	16	/	2	18
Univerza na Primorskem	/	5	1	3	9
Univerza v Novi Gorici	/	5	1	/	6
samostojni visokošolski zavodi	/	11	14	/	25
SKUPAJ	3	59	17	5	84

Merila za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov, študijskih programov ter znanstvenoraziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela so bila objavljena 19.11.2004¹⁸. V členu 10. navajajo, da se pri zunanji evalvaciji ocenjuje tudi ustreznost prostorov in opreme za izvajanje dejavnosti visokošolskega zavoda ter knjižnice. Zaposlenim in študentom mora biti omogočen dostop do IKT, prostori knjižnice morajo biti primerni za nemoteno delovanje visokošolskega zavoda ter uresničevanje postavljenih ciljev. Knjižnica naj bo ustrezno založena s knjižnim gradivom ter znanstveno in strokovno periodiko¹⁹ in javno dostopna. Število knjižničnega osebja in njihova usposobljenost naj ustrezajo domačim in evropskim standardom dejavnosti. Zaposlenim in študentom mora

¹⁸ Izdelala jih je Nacionalna komisija za kvaliteto visokega šolstva.

¹⁹ V predpisu je strokovna terminologija uporabljena napačno.

zavod zagotavljati dostop do potrebnih podatkovnih baz. Predpis v členu 21. navaja, da mora imeti visokošolski zavod vzpostavljena merila za merjenje uspešnosti, učinkovitost in kakovosti znanstvenoraziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela za izobraževalno delo.

V postopkih zunanje evalvacije se za knjižnice uporabljajo merila, ki zdaleč niso kazalniki njihove kakovosti, še več, so neaktualna, favorizirajo klasične vire in fizični obisk knjižnice. Najdemo jih v preglednem vprašalniku za visokošolski zavod – priprava na zunanjo evalvacijo, in sicer med merili za prostore, opremo za izobraževalno in znanstvenoraziskovalno, umetniško in strokovno dejavnost, in knjižnico (Preglednica 3).

Preglednica 3: Merila za zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov (Vir: http://www.uzvs.gov.si/nc/si/delovna_podrocja/vodnik_po_obrazcih/)

Knjižnica

Trditev	da/ne	priloga/stran
Knjižnica je zlahka dostopna.		
Knjižnica ima čitalnico.		
Prostori za knjižnico so primerni za nemoteno opravljanje dejavnosti VŠZ.		
Založenost knjižnice omogoča doseganje zastavljenih ciljev.		
Število knjižničnega osebja ustreza standardom.		
Usposobljenost knjižničnega osebja ustreza standardom.		
VŠZ omogoča zaposlenim in študentom dostop do potrebnih podatkovnih baz.		

Založenost knjižnice in izposoja

Kazalnik	Študijsko leto		
	2004/2005	2005/2006	2006/2007
Št. študentov VŠZ na število knjig v knjižnici VŠZ			
Št. študentov VŠZ na število revij v knjižnici VŠZ			
Povprečen obisk študenta VŠZ v knjižnici VŠZ			
Povprečno število izposojenih knjig na študenta			
Št. študentov na število knjig, izdanih na VŠZ			

Pri kazalnikih za prostore in raziskovalno opremo sta še dva, ki bi ju lahko šteli v področje knjižnic, in sicer *število dostopov do podatkovnih baz* ter *število lastnih podatkovnih baz*.

Skrb pa vzbuja predvideni obseg dela evalvacijskega senata: »Gre za popolnoma nove naloge, ki naj bi jih po »starem« zakonopravljala posebna javna agencija. Vzpostaviti bo treba celoten sistem ter določiti merila za preverjanje, zagotavljanje in ugotavljanje kakovosti vseh visokošolskih zavodov in višjih strokovnih šol, študijskih programov, znanstvenoraziskovalnega, umetniškega in razvojnega dela. Če pogledamo samo prenavljajoče se programe v visokem šolstvu, bo treba izdelati evalvacijska poročila za okrog 700 programov, k tem pa je treba dodati še višješolske študijske programe in na novo nastajajoče programe v visokem in višjem šolstvu. Številka se seveda še poveča, če k naštetemu prištejemo na novo nastajajoče visokošolske zavode in višje strokovne šole.« (MVZT, 2008a) Vprašanje je, kolikšna pozornost bo lahko, ob takšnem obsegu dela evalvacijskega senata oziroma njegovih komisij, sploh namenjena preverjanju ustreznosti knjižnične podpore.

7 NOTRANJI NADZOR KAKOVOSTI IN SAMOEVALVACIJA VISOKOŠOLSКИH ZAVODOV

V skrbi za spremljanje, zagotavljanje in izboljševanje pedagoškega, znanstvenoraziskovalnega in drugega dela visokošolskih zavodov so bile v okviru univerz in članic vzpostavljene senatne komisije za kakovost, ki so odgovorne za spremljanje kakovosti dejavnosti članic, za usklajevanje postopkov notranje samoevalvacije kakovosti ter za pripravo letnih samoevalvacijskih poročil. Namen samoevalvacije izobraževalne in raziskovalne dejavnosti je stalno vzdrževanje, spodbujanje ter izboljševanje kakovosti izobraževalnega in raziskovalnega dela. Merila za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti (2004) predstavljajo glavni standard kakovosti za slovensko visoko šolstvo in morajo zato vsi visokošolski zavodi po teh merilih izvajati samoevalvacije. Podatki, ki se zbirajo vsako leto v okviru visokošolskih zavodov, naj bi omogočali vpogled v posamezne dejavnosti ter spremljanje sprememb in uresničevanja ukrepov za izboljšave.

Na spletnih straneh slovenskih univerz smo poiskali in pregledali obstoječa navodila za samoevalvacijo ter preverili, na kakšen način naj bi visokošolski zavodi ocenili stanje svojih knjižnic. Pregledali smo tudi zadnja dostopna samoevalvacijska poročila oziroma poročila o spremljanju in zagotavljanju kakovosti in preverili, na kakšen način se dejansko vrednoti knjižnice²⁰, še zlasti ali so prepoznane kot dejavnik, ki vpliva na kakovost izobraževalnega in raziskovalnega dela.

7.1 Univerza v Ljubljani

Gre za najstarejšo (ustanovljena 1919.) in največjo slovensko univerzo, kjer knjižnično dejavnost zagotavljata dve univerzitetni knjižnici (CTK, NUK) in 41 knjižnic članic Univerze²¹. Univerza v Ljubljani je bila tudi v letu 2007 uvrščena na nekaj pomembnih mednarodnih lestvic kakovosti, in sicer na t. i. Shanghajsko lestvico (Academic Ranking of World Universities) med 500 najboljših univerz na svetu²², Timesovo lestvico - THES-QS²³ in lestvico WEBOMETRICS²⁴.

V Poročilu o spremljanju in zagotavljanju kakovosti na Univerzi v Ljubljani v letu 2007 (2008) so sestavljenci pri ocenjevanju stanja posameznih dejavnosti oziroma področij izhajali iz ocen in podatkov v poročilih o kakovosti članic in iz kazalcev kakovosti, ki jih je sprejel senat UL leta 2006²⁵. V poglavju 5 zasledimo oceno knjižnic in čitalnic. Članice naj bi večinoma ugodno ocenile delo svojih knjižnic in njihovo medsebojno sodelovanje. Nato najdemo povzetek poročil članic glede knjižničnih prostorov, odprtosti, zaposlenih in gradiva. V poglavju z ocenami stanja in priporočenimi ukrepi na določenih področjih, je v primeru knjižnic navedeno, da: »... je precej članic UL v letu 2007 izboljšalo razmere za študij z izboljšanjem informacijske podpore pri dostopu do študijskih gradiv in prostorov za učenje študentov. Dejavnost na področju knjižnic je prispevala k uresničevanju pomembnih strateških ciljev UL – krepitve medsebojnega sodelovanja članic, izboljšanja razmer za študij, pa tudi k boljšemu spremljanju obsega in kakovosti raziskovanja (Strategija ..., 2006). Poteka preoblikovanje knjižničnega informacijskega sistema. Večja povezava knjižnic članic je bila dosežena z »vzpostavitvijo ustreznega virtualnega okolja«, zlasti z DIKUL. S tem so knjižnice prispevale

²⁰ Pri spletnih straneh univerz je moteče, da do nekaterih dokumentov oziroma poročil ni omogočen javen dostop.

²¹ Pri tem se oddelčne knjižnice v okviru Filozofske fakultete štejejo kot ena knjižnica (Osrednja humanistična knjižnica).

²² Glej ARW: <http://www.arwu.org/rank/2007/ranking2007.htm>

²³ Glej THES-QS: <http://www.topuniversities.com/worlduniversityrankings/>

²⁴ Glej WEBOMETRICS: http://www.webometrics.info/top500_europe.asp?offset=100

²⁵ Do citiranega dokumenta žal ni zagotovljen javni dostop, nahaja se na univerzitetnem intranetu.

tudi k izboljšanju razmer za študij (tj. infrastrukture) in podprle učenje študentov. Dostopnost študijskega gradiva se je izboljšala, članice redno spremljajo učinkovitost delovanja knjižnic in vsaj nekatere se hitro odzivajo na mnenja in pripombe uporabnikov. Pripraviti pa bo treba predlog aktivnosti za izboljšanje informacijske pismenosti študentov v okviru študijskih programov in z usposabljanjem uporabnikov knjižnic²⁶. Med preglednicami z izbranimi kazalci kakovosti po članicah ne najdemo kazalcev za področje knjižnične dejavnosti.

Samoevalvacijsko poročilo UL (2006)²⁷ knjižnične dejavnosti ne oceni, niti med službami za podporo študentom. V prilogah – tabela o prostorskih zmogljivostih UL - najdemo le podatek, da obsegajo prostori knjižnic članic 13.100 m² in da študentje in zaposleni uporabljajo tudi prostore pridruženih članic, tj. CTK in NUK. Zanimalo nas je še, kako je stanje knjižnične podpore ocenila Zveza evropskih univerz (EUA), ki je opravila zunanjo institucionalno evalvacijo univerze julija 2007. V Poročilu UAE (2007) je le omenjeno, da ima vsaka fakulteta svojo knjižnico (str. 6).

Na osnovi analize dostopnih dokumentov bi lahko zaključili, da knjižnice niso dovolj prepoznane kot pomemben dejavnik kakovosti ljubljanske univerze. Kljub številnim slabostim univerzitetnega knjižničnega sistema (npr. izrazita decentralizacija tako s prostorskega kot upravnega vidika; nižanje vrednosti kazalnikov vloženih virov (prostori in oprema, finančni viri, zaposleni, knjižnično gradivo) zaradi večanja števila uporabnikov; obstoj knjižnic, ki še vedno ne izpolnjujejo pogojev za izvajanje javne službe v knjižničarstvu²⁸ itd.), pa so v zadnjih letih opazni številni dosežki knjižničnega sistema UL. Knjižnice in knjižnična dejavnost so bile vključene v temeljni dokument, tj. Strategijo Univerze v Ljubljani 2006-2009²⁹; študentje uporabljajo enotno knjižnično izkaznico za vse knjižnice sistema; ustanovljena je bila senatna komisija (Komisija za razvoj knjižničnega sistema), ki aktivno deluje že drugo leto; bistven napredek je bil storjen pri nabavi in zagotavljanju dostopnosti e-virov; vzpostavljena je bila Digitalna knjižnica UL; v teku je analiza aktivnosti na področju informacijskega opismenjevanja študentov itd. Zato bi lahko univerza v svojih poročilih dala tem dosežkom večji poudarek in jih izpostavila kot prispevek h kakovosti svojega delovanja.

Zanimalo nas je še, koliko je v samoevalvacijsko poročilo vključena knjižnica Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, saj gre za fakulteto, ki ima bogate izkušnje na področju mednarodnega akreditiranja. Oktobra 2006 je pridobila triletno mednarodno institucionalno akreditacijo EFMD - EQUIS (European Quality Improvement System)³⁰ za poslovne šole, ki pri evalvaciji uporablja standarde in merila za preverjanje njihovega doseganja - EQUIS

²⁶ Aktivnosti v letu 2008 že potekajo v okviru Komisije za razvoj knjižničnega sistema UL oziroma delovne skupine za informacijsko pismenost.

²⁷ Besedilo Samoevalvacijsko poročilo UL (2007) je identično omenjenemu, le da se nahaja na drugem spletnem naslovu: <http://www.uni-lj.si/files/ULJ/userfiles/ulj/kakovost/SamoevalvacijskoPorocilo2007.pdf>

²⁸ Po podatkih za leto 2006 je bilo npr. med 41 knjižnicami članic 7 (17 %) takšnih, ki zaposlujejo le enega knjižničarja. Dva zaposlena je imelo 8 (19 %) knjižnic.

²⁹ Opredeljeni so bili strateški cilji in strategije za Področje knjižnične dejavnosti je vključeno na več mestih strategije, tako med strateške cilje in strategije kot operativne cilje, pri katerih so opredeljeni tudi kazalci za preverjanje njihovega uresničevanja. Dostopno na spletni strani: http://www.uni-lj.si/files/ULJ/userfiles/ulj/o_univerzi_v_lj/strategija_ul/5.4%20StrategijaUL2006_2009.pdf

³⁰ Mednarodno nepridobitno združenje najboljših poslovnih šol - EFMD (European Foundation for Management Development) s sedežem v Bruslju, izvaja tri vrste akreditacij, in sicer EQUIS, EPAC in CEL (Več na spletni strani: <http://www.efmd.org/component/efmd/?cmsid=040929xvpa>). Akreditacijski sistem je opisan tudi na spletni strani fakultete: <http://www.ef.uni-lj.si/info/equis.asp>

Standards & Criteria (2008)³¹. Fakulteta ima tudi akreditacijo UNWTO³² – TedQual (področje kakovosti v izobraževanju na področju turizma), pripravlja pa se tudi za mednarodno akreditacijo AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business). V poslovnem poročilu za leto 2007³³ najdemo podatek, da sta za obe akreditacijski organizaciji bili pripravljene poročili za leto 2007, vendar žal na spletni strani nista dostopni, prav tako ne samoevalvacijsko poročilo ali poročilo o kakovosti. Najdemo pa v poslovnem poročilu v prilogi preglednice s kazalci knjižnične dejavnosti, ki veljajo v okviru Univerze v Ljubljani³⁴.

7.2 Univerza v Mariboru

Univerza je bila ustanovljena leta 1975 in danes zagotavlja knjižnično podporo njenim dejavnostim ena univerzitetna knjižnica (UKM) in 10 knjižnic članic. Univerza v Mariboru v Navodilih za samoevalvacijo (2004) omenja knjižnico v poglavju 6.4 in visokošolskim zavodom svetuje, da knjižnico predstavijo, navedejo število članov ter predstavijo strukturo gradiva, ki ga ponujajo svojim članom. Navedejo naj še podatke o stanju gradiva, tj. število enot knjig, serijskih publikacij, neknjižnega gradiva in dostopnih podatkovnih zbirk. V samoevalvacijskem poročilu (2008) je navedeno, da je Komisija za ocenjevanje kakovosti univerze oblikovala predlog enotnih kazalnikov³⁵ za spremljanje kakovosti, ki bodo omogočali tudi primerjalno presojanje³⁶ (v poročilu žal niso navedeni). Iz poročil članic univerze je glede knjižnic mogoče razbrati, da omenjajo nezadostno opremljenost knjižnic in čitalnic ter premalo študijske literature v e-obliki. Navedeno je, da je Univerzitetna knjižnica Maribor (UKM) uvedla spremljanje svoje uspešnosti z izborom kazalcev kakovosti.

Gradiva o kakovosti v UKM so dostopna na njeni spletni strani. Knjižnica je vzpostavila Komisijo za kakovost UKM in sprejela načrt njenega dela, sprejela je tudi strategijo na

³¹ Poglavje 8 vsebuje tudi standarde in merila za presojanje fizičnih in kadrovskih virov, ki morajo zagotavljati ustrezno učno okolje za študente in pogoje za delo pedagoškega in raziskovalnega osebja. Šola mora imeti ustrezno dokumentacijsko službo, ki zagotavlja dostop do knjig, periodičnih publikacij in elektronskih baz podatkov in podprto z ustreznim informacijskim sistemom. Kazalci kakovosti za to področje niso opredeljeni.

³² UN World Tourism Organization je specializirana agencija Organizacije združenih narodov (OZN).

³³ EF. Letno poročilo za leto 2007 (28.2.2008), dostopno na spletni strani: <http://www.ef.uni-lj.si/info/LetnoPorociloZaLeto2007.pdf>

³⁴ Število aktivnih uporabnikov knjižnice; Delež aktivnih uporabnikov z UL med vsemi aktivnimi uporabniki knjižnice; Število računalnikov preko katerih uporabniki v knjižnici lahko dostopajo do informacij in število izposojenih knjižničnih enot; Letni prirast enot knjižničnega gradiva na študente članice; Število izvedenih različnih oblik izobraževanja za aktivne uporabnike ter skupno število vseh izvedb; Število izvedenih različnih oblik izobraževanj za uporabnike knjižnice, ki so vključena v študijski program ter skupno število njihovih izvedb; Število udeležencev na izobraževanju za uporabnike knjižnice; Število izvedenih pedagoških ur organiziranih izobraževanj za uporabnike knjižnice; Število informacijskih virov članic UL vključenih v Digitalno knjižnico UL; Finančna sredstva namenjena nabavi informacijskih virov.

³⁵ V gradivih univerz je sicer pogosteje uporabljen izraz *kazalec* oziroma *kazalci*. Zato bi bilo koristno poenotiti uporabo terminologije ali posamezne pojme natančneje opredeliti. V prispevku uporabljamo izraze, ki so uporabljeni v analiziranih gradivih.

³⁶ Enotni kazalniki za spremljanje kakovosti na UM so vsebinsko razdeljeni v osem gradnikov: študenti, prostori in oprema, študij in poučevanje, mednarodna naravnost, raziskovalno in razvojno delo, uspeh, trg dela (zaposlitev) in povezava s poklicem, ocena kraja študija in celovita ocena univerze (fakultete). Pri poročilih za 2006/2007 naj bi članice vključile tudi kazalnike kakovosti knjižnic, tj. kakovost storitev na področju dela z uporabniki, kakovost knjižnične zbirke, izobraževalna dejavnost, razvitost potencialov knjižnice, prostori in oprema in izdatki knjižnice (Samoevalvacijsko poročilo UMB, 2008).

področju zagotavljanja kakovosti³⁷. Za leto 2006/2007 je objavljeno samoevalvacijsko poročilo knjižnice, ki vsebuje tudi vrednosti izbranih kazalcev uspešnosti (Samoevalvacijsko poročilo UKM, 2008). Kazalci so kvantitativni, služijo vrednotenju vloženih virov, delovnih procesov in rezultatov dela. Kakovost z vidika uporabnikov storitev ugotavlja knjižnica s študijami uporabnikov.

Kazalci uspešnosti, ki jih je izbrala UKM bi (bodo) lahko služili kot osnova za nabor nacionalnih kazalcev uspešnosti delovanja visokošolskih knjižnic, s čimer bi bila omogočena večja primerljivost njihove uspešnosti delovanja in tudi kakovosti visokošolskih zavodov. Seveda pa bi jih bilo nujno dopolniti s kazalci končnih učinkov delovanja knjižnic oziroma njihovega vpliva na kakovost visokošolskega izobraževalnega in znanstvenoraziskovalnega dela.

7.3 Univerza na Primorskem

Univerza na Primorskem je bila ustanovljena leta 2003. Ob ustanovitvi (in dejansko še zdaj) je imela dokaj slabe pogoje na področju knjižnične dejavnosti in bila brez univerzitetne knjižnice. V okviru univerze deluje Komisija za spodbujanje in spremljanje kakovosti izobraževalnega, raziskovalnega in umetniškega dela, komisije za kakovost delujejo tudi pri senatih članic. Komisiji senata univerze, tj. Komisija za študijske zadeve in Komisija za znanstveno-raziskovalno in razvojno delo sta v letu 2005 oblikovali kazalnike za področje izobraževanja in raziskovanja. Kazalniki so bili v letu 2006 vključeni v skupni obrazec za pripravo samoevalvacijskih poročil članic. V obsežnem in skrbno pripravljem samoevalvacijskem poročilu za 2005/2006 je knjižnična dejavnost vključena v poglavje o prostorskih in materialnih pogojih, v prilogi so tudi podatki o opremi in knjižnični dejavnosti po knjižnicah (Spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, 2007)³⁸. Glede na to, da univerza nima svoje univerzitetne knjižnice, so izpostavljene aktivnosti za njeno ustanovitev (izdelava in potrditev Izhodišč za vzpostavitev Univerzitetne knjižnice UP), v preglednicah najdemo najprej podatke o stanju knjižničnega gradiva (vendar pa ne tudi s kazalniki, ki bi omogočili pregled razmerij), nato pa še vrednosti izbranih kazalcev oziroma kazalnikov knjižnične dejavnosti³⁹ in podatke o strukturi in številu uporabnikov. Univerza ocenjuje, da »Kazalniki knjižnične dejavnosti kažejo razvoj in rast knjižnične dejavnosti. Pri tem je potrebno upoštevati, da knjižnice članic delujejo relativno kratek čas, zato je dostopno gradivo ponekod še skromno, vendar hitro narašča. Prav tako narašča število uporabnikov, tudi zunanjih.« (Spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, 2007, str. 135)

³⁷ Svojo uspešnost bo presojala na podlagi vrednotenja kakovosti knjižničnih storitev, pedagoške funkcije knjižnice, vloženih virov, dostopnosti informacijskih virov, knjižničnega osebja, prostorov in opreme, načinov komuniciranja in sodelovanja knjižnice z okoljem, vodstva in vodenja knjižnice in knjižničnega proračuna.

³⁸ V uvodu avtorji opozarjajo, da bi bili poročilo in predvsem ocene stanja zagotovo bolj zanimivi in vsebinski, če bi na nacionalni ravni obstajali primerljivi podatki za vse slovenske visokošolske zavode.

³⁹ Kazalniki knjižnične dejavnosti na Univerzi na Primorskem v štud. l. 2004/05 in 2005/06 (Vir: Spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, 2007, str. 132): Število vseh uporabnikov; Število na dom izposojenega gradiva; Število izposojenega gradiva v čitalnico; Število pregledanega knjižničnega gradiva v elektronski obliki (npr. v elektronskih časopisih); Število organiziranih izobraževanj za uporabnike; Število uporabnikov, ki so se udeležili izobraževanj; Število posredovanih enot v medknjižnični izposoji; Razmerje med posredovanimi in zahtevanimi enotami iz medknjižnične izposoje; Število naročene periodike; Število enot knjižničnega gradiva; Prirast knjižničnega gradiva; Število čitalniških sedežev; Število računalnikov, preko katerih uporabniki v knjižnici lahko iščejo informacije; Število računalniških postaj.

7.4 Univerza v Novi Gorici

Gre za najmlajšo slovensko univerzo, ustanovljena je bila leta 2006. Je nedržavna (zasebna) univerza. Ima le eno knjižnico, tj. Knjižnico Univerze v Novi Gorici, ki je imela ob koncu leta 2006 6.670 enot gradiva, naročenih 94 naslovov serijskih publikacij in 212 m² prostora za 970 potencialnih uporabnikov in 2,63 EPZ strokovnih delavcev⁴⁰. Knjižnica še ne izpolnjuje pogojev za univerzitetne knjižnice iz Pravidnika o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe (2003).

Za področje kakovosti je univerza pripravila dokument Spremljanje in zagotavljanje kakovosti pedagoškega in raziskovalnega dela na Univerzi v Novi Gorici (Arčon, 2007). Navedeno je, da se programska samoevalvacija izvaja v skladu z Merili za ugotavljanje, spremljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov, študijskih programov ter znanstvenoraziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela (2004), vključuje pa tudi področje prostorov in študijskih pripomočkov, kamor sta vključeni knjižnica in študijsko gradivo. O uporabi izbranih kazalcev kakovosti dokument ne govori.

Dostopna so tudi letna poročila o spremljanju in zagotavljanju kakovosti pedagoškega in raziskovalnega dela. Zadnje objavljeno poročilo (Letno poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti pedagoškega in raziskovalnega dela na Univerzi v Novi Gorici v letu 2006/2007, 2008) omenja tudi knjižnico, in sicer da je strokovna in študijska literatura raziskovalcem, študentom ter širši javnosti na voljo v moderno opremljeni *Knjižnici UNG* (str. 1). V drugem delu poročila so vključeni povzetki samoevalvacijskih poročil članic univerze. Knjižnica je omenjena le v povzetku Fakultete za znanosti o okolju, ki izpostavi pomen podaljšanja delovnega časa skupne knjižnice. Kazalci oziroma kazalniki kakovosti in njihove vrednosti v poročilu niso predstavljeni.

Pogledali smo še dokument Poročilo o delu Univerze v Novi Gorici v letu 2007 (2008), ki vsebuje tudi poglavje Spremljanje in zagotavljanje kakovosti pedagoškega in raziskovalnega dela. Knjižnična dejavnost ni omenjena, kot tudi ni omenjena pri poročilih o uspešnosti posameznih področij dejavnosti univerze.

8 ZAKLJUČEK

Na osnovi analize, ki smo jo opravili, bi lahko pritrdili ugotovitvi, da kljub v strokovni literaturi poudarjenemu pomenu visokošolskih knjižnic, zlasti pri izobraževanju in informacijskem opismenjevanju, jim je v evropskih in nacionalnih dokumentih s področja visokega šolstva namenjeno bolj malo pozornosti (Pečko Mlekuš, 2004, str. 132). Še več, slovenski visokošolski knjižničarji sploh nimamo ustreznih standardov oziroma priporočil za delovanje knjižnic, niti izbranih kazalcev uspešnosti delovanja, ki bi jih lahko uporabljali tudi pri ocenjevanju kakovosti knjižnic⁴¹. Glede na merila, ki se za knjižnice uporabljajo pri presojanju kakovosti visokega šolstva, in akreditacije, ki so jih pridobili celo visokošolski zavodi brez

⁴⁰ Vir: Slovenske knjižnice v številkah: visokošolske knjižnice 2006 (dostopno na naslovu: <http://www.nuk.uni-lj.si/nuk3.asp?id=320835512>).

⁴¹ Pričakovali bi, da bo izdelavo takšnega dokumenta v prvi vrsti podprlo ministrstvo, pristojno za visoko šolstvo. Edini dokument, ki določa minimalne pogoje za izvajanje knjižnične dejavnosti univerzitetnih in drugih visokošolskih knjižnic (Pravidnik o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe, 2003), določa velikost in izgradnjo knjižnične zbirke, dostopnost gradiva, najmanjše število zaposlenih, čitalniška mesta in računalniške postaje za uporabnike. Merila se nanašajo izključno na vložene vire in t. i. tradicionalne naloge knjižnic.

knjižnične podpore, pa bi celo lahko zaključili, da kakovost visokošolskih zavodov in študijskih programov ni odvisna od knjižnične podpore. Številne tuje študije in projekti s področja ugotavljanja vpliva knjižnične dejavnosti na končne učinke (rezultate) dejavnosti visokošolskih ustanov kažejo nasprotno. Knjižničarji in bibliotekarska stroka moramo zato najprej izdelati smernice za delovanje visokošolskih knjižnic in merila za njihovo vrednotenje ter doseči, da se le-ta uveljavijo tudi v merilih za akreditacije in evalvacije. Lotiti pa se moramo tudi projektov ugotavljanja vpliva knjižnic na kakovost visokega šolstva, ali kot navaja avtorica Lynch (2006): »Povsod po svetu lahko opazujemo pobude za večjo odgovornost v visokem šolstvu in večji poudarek na odličnost. Vsi knjižničarji nosijo skupno odgovornost in razvijajo merila in definicije, ki bodo uporabne tudi izven državnih meja. Čeprav še nismo našli vseh odgovorov, postavljamo zelo dobra vprašanja, ki si jih je že leta 1973 zastavil Robert Orr: 'Kako dobre so storitve?' in 'Kaj dobrega nam prinašajo?' Ta vprašanja so namenjena knjižničarski stroki in ne moremo pričakovati, da bo odgovore našel kdo drug.« Pri iskanju omenjenih odgovorov so nam lahko v pomoč napotila nosilcev projekta Impact Initiative⁴², ki svetujejo:

- spremeniti moramo naš pogled na knjižnične storitve – namesto razmišljanja o tem, katere storitve zagotavljamo in kako, se vprašajmo, kaj želimo z njimi doseči,
- pozornost usmerimo na spremembe, ki jih želimo doseči z našimi storitvami v razmišljanju, vedenju, znanju in kompetencah uporabnikov in
- zbirajmo dokaze o teh spremembah s pomočjo različnih metod in tehnik, še zlasti kvalitativnih.

VIRI

1. *Accreditation Standards. NWCCU*. Pridobljeno 18.7.2008 s spletne strani: <http://www.nwccu.org/Standards%20and%20Policies/Accreditation%20Standards/Accreditation%20Standards.htm>
2. *ACRL - Standards for Libraries in Higher Education*. (2004). Pridobljeno 17.8.2008 s spletne strani: <http://www.ala.org/ala/acrl/acrlstandards/standardslibraries.cfm>
3. Arčon, I. (2007). *Spremljanje in zagotavljanje kakovosti pedagoškega in raziskovalnega dela na Univerzi v Novi Gorici: metodologija*. Nova Gorica: Univerza v Novi Gorici. Pridobljeno 27.7.2008 s spletne strani: <http://www.ung.si/img/storage/doc/porocila-kakovost/metodologija.pdf>
4. *Characteristics of excellence in higher education: eligibility requirements and standards for accreditation*. (2002). Philadelphia, PA: MSACH. Pridobljeno 19.7.2008 s spletne strani: www.msche.org/publications/Characteristicsbook050215112128.pdf
5. Čuš, F. (2006). Uvodna beseda o vlogi knjižnic pri evalvaciji in akreditaciji univerz. *Organizacija znanja*, 11 (4). Pridobljeno 28.7.2008 s spletne strani: http://splet02.izum.si/cobiss-oz/news.jsp?apl=/2006_4/ar24.jsp

⁴² Glej: »The core ideas behind the Impact Initiative facilitation«: <http://vamp.diglib.shrivenham.cranfield.ac.uk/impact/impact-initiative>

6. Eaton, J. S. (2003). *Accreditation and recognition in the United States*. Pridobljeno 14.07.2008 s spletne strani: http://www.chea.org/international/OECD_JEPaper_0803.pdf
7. Eaton, J. S. (2006). *An Overview of U.S. Accreditation*. Pridobljeno 14.7.2008 s spletne strani: http://www.chea.org/pdf/OverviewAccred_rev0706.pdf
8. *EQUIS Standards & Criteria* (2008). Bruselj: EFMD. Pridobljeno 28.7.2008 s spletne strani: http://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/equis_standards_criteria.pdf
9. *EUA - European University Association*. Pridobljeno 18.7.2008 s spletne strani: <http://www.eua.be/index.php?id=280>
10. *European standards and guidelines for quality assurance in higher education*. (2005). Helsinki: ENQA. Pridobljeno 20.7.2008 s spletne strani: http://www.enqa.eu/files/ESG_v03.pdf
11. Grošelj, Š. (2008). *Analiza sistema zunanjega zagotavljanja kakovosti v visokošolskem prostoru v Sloveniji: diplomsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Pridobljeno 19.7.2008 s spletne strani: <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/Groselj-Spela.PDF>
12. *Guidelines for quality provision in cross-border higher education*. (2005). Paris: OECD. Pridobljeno 20.7.2008 s spletne strani: <http://www.oecd.org/dataoecd/27/51/35779480.pdf>
13. *Handbook of accreditation*. 3rd ed. (2003). Chicago, Ill.: The Higher Learning Commission. Pridobljeno 15.7.2008 s spletne strani: <http://www.ncahigherlearningcommission.org/download/Handbook03.pdf>
14. *Information literacy competency standards for higher education*. (2000). Chicago: ALA. Pridobljeno 19.7.2008 s spletne strani: <http://www.ala.org/ala/acrl/acrlstandards/standards.pdf>
15. *Institutional evaluation programme guidelines*. (2007). Brussels: UAE. Pridobljeno 20.7.2008 s spletne strani: http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Institutional_Evaluation_Programme/Guidelines_IEP_unis_07.pdf
16. Kontler-Solomon, J. (14.7.2008). Novi člani okrepili dvome o neodvisnosti. *Delo*, 50 (161), str. 17.
17. Lederman, D. (2006). *Dropping a bomb on accreditation*. Pridobljeno 15.7.2008 s spletne strani: <http://www.insidehighered.com/news/2006/03/31/accredit>
18. *Letno poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti pedagoškega in raziskovalnega dela na Univerzi v Novi Gorici v letu 2006/2007*. (2008). Pridobljeno 28.7.2008 s spletne strani: <http://www.ung.si/img/storage/doc/porocila-kakovost/porocilo-kakovost-07.pdf>
19. Lynch, B. P. (2006). Pomen knjižnic pri evalvacijah in akreditacijah univerz v ZDA. *Organizacija znanja*, 11 (4). Pridobljeno 18.7.2008 s spletne strani: http://home.izum.si/COBISS/OZ/2006_4/html/clanek_04.html
20. »Mariborska deklaracija« o vlogi knjižnic pri evalvacijah in akreditacijah univerz. (2006). Pridobljeno 19.7.2008 s spletne strani: http://home.izum.si/COBISS/OZ/2006_4/html/clanek_31.html

21. *Merila za akreditacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov.* (2004). UL RS, št. 101/2004. Pridobljeno s spletne strani: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2004101&stevilka=4355>
22. *Merila za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov, študijskih programov ter znanstvenoraziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela.* (2004). UL RS, št. 124/2004. Pridobljeno s spletne strani: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2004124&stevilka=5199>
23. MVZT. *Delovna področja.* (2008a). Pridobljeno 25.7.2008 s spletne strani: http://www.uzvs.gov.si/si/delovna_podrocja/
24. MVZT. *Vodnik po obrazcih.* (2008b). Pridobljeno 25.7.2008 s spletne strani: http://www.uzvs.gov.si/nc/si/delovna_podrocja/vodnik_po_obrazcih/
25. Pečko Mlekuš, H. (2004). Preobrazba visokošolskega prostora – tudi knjižnic? *Knjižnica, 48* (1/2) 123-137.
26. Pivec, F. (2007). Mariborska deklaracija o pomenu knjižnic za kakovost univerz. *Organizacija znanja, 12* (1). Pridobljeno 25.7.2008 s spletne strani: http://home.izum.si/jobiss/OZ/2007_1/Html/clanek_04.html
27. Poll, R. in Payne, P. (2006). *Impact measures for libraries and information services.* London: Birkbeck ePrints. Pridobljeno 22.7.2008 s spletne strani: <http://eprints.bbk.ac.uk/archive/00000373>
28. *Poročilo EUA o evalvaciji Univerze v Ljubljani.* (2007). Pridobljeno 27.7.2008 s spletne strani: <http://www.uni-lj.si/files/ULJ/userfiles/ulj/kakovost/EUAporociloULprevod2007.pdf>
29. *Poročilo o delu Univerze v Novi Gorici v letu 2007.* (2008). Nova Gorica: Univerza v Novi Gorici. Pridobljeno 27.7.2008 s spletne strani: http://www.p-ng.si/public/porocila/ung_porocilo_2007.pdf
30. *Poročilo o spremljanju in zagotavljanju kakovosti na Univerzi v Ljubljani v letu 2007.* (2008). Ljubljana: Univerza
31. *Ljubljana: UL.* Pridobljeno 27.7.2008 s spletne strani: <http://www.uni-lj.si/files/ULJ/userfiles/ulj/kakovost/POROCILOKAKOVOSTULza%202007april2008.pdf>
32. *Regulations of the European association for quality assurance in higher education.* (2008). Helsinki: ENQA. Pridobljeno 20.7.2008 s spletne strani: <http://www.enqa.eu/files/ENQA%20Regulations%20version%20280308.pdf>
33. *Samoevalvacijsko poročilo Univerze v Ljubljani.* (2006). Ljubljana: Univerza. Pridobljeno 27.7.2008 s spletne strani: <http://www.uni-lj.si/files/ULJ/userfiles/ulj/kakovost/SamoevalvacijskoPorociloUL2006.pdf>
34. *Samoevalvacijsko poročilo Univerzitetne knjižnice Maribor: študijsko leto 2006/2007.* (2008). Maribor: UKM. Pridobljeno 25.7.2008 s spletne strani: <http://www.ukm.uni-mb.si/UserFiles/641/File/Samoevalvacijsko%20porocilo%20UKM%202006-2007.pdf>
35. *Samoevalvacijsko poročilo UM 2006/2007.* (2008). Maribor: Univerza v Mariboru. Pridobljeno 27.7.2008 s spletne strani: <http://www.uni-mb.si/dokument.aspx?id=12698>

36. *Spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti: samoevalvacijsko poročilo Univerze na Primorskem za študijsko leto 2005/06.* (2007). Koper: Univerza na Primorskem. Pridobljeno 25.7.2008 s spletne strani: http://www.upr.si/sl/Novosti/Novice/20070927SEP-UP_2005-06_SPREJETO_19-09-07.pdf
37. Standler, R. B. (2003). *Accreditation of Universities in the USA.* Pridobljeno 15.7.2008 s spletne strani: <http://www.rbs2.com/accred.htm>
38. Weiner, S. G. (2005). The history of academic libraries in the United States: a review of the literature. *Library Philosophy and Practice*, 7 (2). Pridobljeno 15.7.2008 s spletne strani: <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/weinwr.htm>
39. *Zakon o visokem šolstvu.* UL RS, št. 67/1993. Pridobljeno 6.7.2008 s spletne strani: http://www.uradni-list.si/_pdf/1993/Ur/u1993067.pdf
40. *Zakon o visokem šolstvu* (Uradno prečiščeno besedilo; ZVis-UPB2) (13.9.2004). UL RS, št. 100/2004. Pridobljeno 6.7.2008 s spletne strani: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=51192>
41. *Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o visokem šolstvu* (ZViS-E) (8.9.2006). UL RS, št. 94/2006. Pridobljeno 6.7.2008 s spletne strani: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=75290>
42. *Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o visokem šolstvu* (ZViS-F) (27.6.2008). UL RS, št. 64/2008. Pridobljeno 6.7.2008 s spletne strani: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=87311>

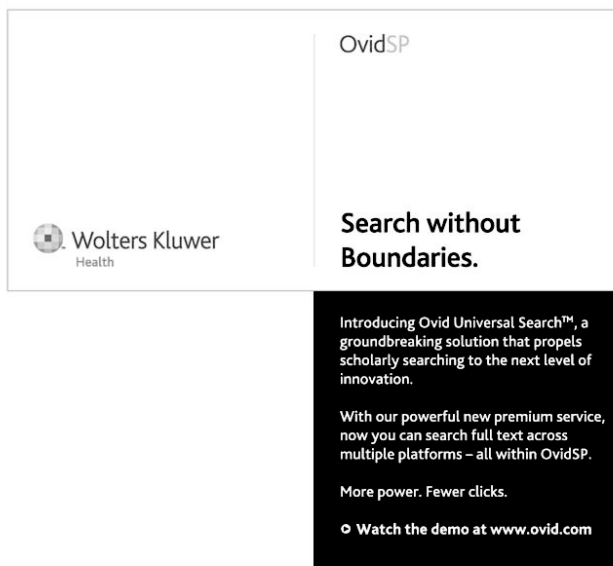
DRUGI UPORABLJENI VIRI

1. Barblan, A. (2001). *International Quality Assurance.* Pridobljeno 15.7.2008 s spletne strani: <http://www.chea.org/international/barblan.html>
2. Čelebič, T. (2008). *Dostopnost, kakovost in učinkovitost terciarnega izobraževanja v Sloveniji po letu 2000.* Ljubljana: UMAR. Pridobljeno 25.7.2008 s spletne strani: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/dz/2008/dz05-08.pdf
3. Dolinšek, S., Trunk-Širca, N. in Faganel, A. *Sistemi vodenja kakovosti za visokošolske zavode.* Pridobljeno 22.7.2008 s spletne strani: http://www.wus-austria.org/sarajevo/prezentacije/zenica30-03-07/prezentacije/Konferenca%20SZK%20_2004_sistemi.pdf
4. *Navodila za ocenjevanje in zagotavljanje kakovosti na Univerzi v Ljubljani.* Pridobljeno 6.7.2008 s spletne strani: http://www.uni-lj.si/files/ULJ/userfiles/ulj/o_univerzi_v_lj/kijz/navodila%20za%20ocenjevanjeinzagotavljanjekakovostinaul.pdf
5. *Outcomes assessment in higher education: views and perspectives.* (2004). Westport (Conn.); London: Libraries Unlimited.
6. *Poročilo o delu Nacionalne komisije za kvaliteto visokega šolstva v letu 2001.* (2002). Pridobljeno 22.7.2008 s spletne strani: www.uni-kakovost.net/link%201/porocilo2001.doc
7. *Predlog strukture samoevalvacijskega poročila.* (2004). Maribor: Univerza v Mariboru. Pridobljeno 27.7.2008 s spletne strani: <http://www.uni-mb.si/dokument.aspx?id=12276>


8. *Resolucija o Nacionalnem programu visokega šolstva Republike Slovenije 2007 – 2010.* UL RS, št. 94/2007. Pridobljeno 29.7.2008 s spletne strani: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200794&stevilka=4694>

Sponsor posvetovanja

Ovid (<http://www.ovid.com/>)



OvidSP

 Wolters Kluwer
Health

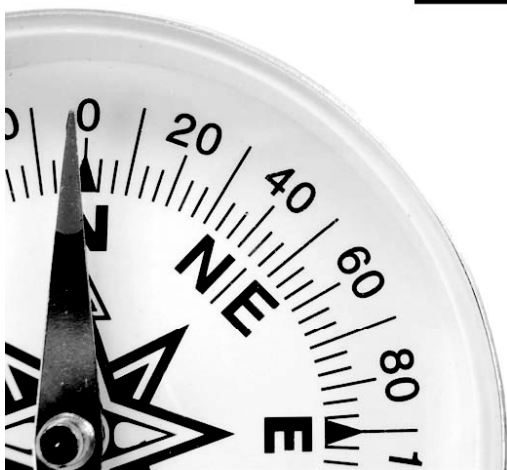
Search without Boundaries.

Introducing Ovid Universal Search™, a groundbreaking solution that propels scholarly searching to the next level of innovation.

With our powerful new premium service, now you can search full text across multiple platforms – all within OvidSP.

More power. Fewer clicks.

• Watch the demo at www.ovid.com



www.ovid.com

Dunja Legat, dr. Jerneja Ferlež, Branka Kerec in Sandra Kurnik Zupančič
Univerzitetna knjižnica Maribor, Gospejna 10, Maribor
E-pošta: legat@uni-mb.si

Samoevalvacija knjižnične dejavnosti Univerze v Mariboru

Self-evaluation of the University of Maribor library

Izvleček

UDC 027.7:005.336.3

Že nekaj let je Univerzitetna knjižnica Maribor vpeta v evalvacijo Univerze v Mariboru. Na pobudo njene Komisije za ocenjevanje kakovosti UM se je UKM prvič lotila samoevalvacije leta 2002. Skozi prizmo meril, ki so postavljena v Pravilniku o postopku samoevalvacije in evalvacije univerze in njenih članic iz leta 2006, se je UKM lotila samoevalvacije na ustrezen način že leta 2002. Od takrat vrednoti svojo dejavnost vsako leto. Iz vidika vzpostavljanja sistema zagotavljanja kakovosti je vsakič nadgrajevala metodologijo. Izdelala je strategijo na področju zagotavljanja kakovosti. V tej temeljni usmeritvi je posebna pozornost usmerjena k atributom kot so poslanstvo, osrednjost, nacionalnost, regionalnost, ciljna usmerjenost, organiziranost, kakovost, uspešnost, aktualnost/temeljnost, dovezetnost, knjižnica kot učni center ter pripadnost/motiviranost zaposlenih. V letu 2007 je bila samoevalvacija izdelana po enotnih samoevalvacijskih merilih – kazalcih uspešnosti knjižnične dejavnosti osrednje univerzitetne knjižnice in visokošolskih knjižnic Univerze v Mariboru. Referat obsega predstavitev organiziranosti dejavnosti ocenjevanja kakovosti na Univerzi v Mariboru, vpetost knjižnične dejavnosti v ta sistem ter kvantitativne rezultate samoevalvacije Univerzitetne knjižnice Maribor in visokošolskih knjižnic Univerze v Mariboru za šolsko leto 2006/2007.

Ključne besede: knjižnice kakovost, knjižnični informacijski sistemi, samoevalvacija, Univerzitetna knjižnica Maribor, Univerza v Mariboru

Abstract

UDC 027.7:005.336.3

The University of Maribor Library (UML) has been taking part in the evaluation of the University of Maribor (UM) as a whole for a couple of years now. On the initiative of the Commission for the Quality Evaluation of the University of Maribor, the UML first carried out self-evaluation in 2002. A few years later, the UML started with self-evaluation based on the prism of measures provided by the Regulations for Procedures of Self-evaluation and Evaluation of the University and its Members adopted in 2006. Since then, the UML has evaluated its activities on a yearly basis. In order to build a system for quality assurance, the UML has been constantly upgrading methodology. In this basic orientation, special attention is given to the attributes such as mission, centrality, nationality, rationality, target orientation, organization, quality, performance, actuality/essentiality, susceptibility, library as a learning centre, and employees' commitment/motivation. In 2007, self-evaluation was carried out in accordance with uniform self-evaluation measurements – effectiveness indexes for the central university library and the academic libraries of the University of Maribor. The paper presents the organization of quality evaluation activities of the University of Maribor and the involvement of the library function in such system, as well as the

quantity self-evaluation results for the UML and other academic libraries of the University of Maribor for the academic year 2006/2007.

Key words: libraries, quality, library information systems, self-evaluation, University of Maribor Library, University of Maribor

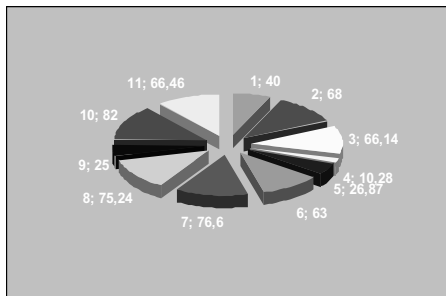
1 UVOD

Cilj Univerzitetne knjižnice Maribor je postati evropsko primerljiva, sodobna osrednja univerzitetna knjižnica, ki deluje po načelih bibliotekarske vede ter svoj razvoj usklajuje z razvojem pedagoških, znanstvenoraziskovalnih in strokovnih področij Univerze v Mariboru. Univerzitetna knjižnica Maribor ima jasno poslanstvo in jasne kratkoročne in dolgoročne cilje. Ugotavljanje kakovosti in uspešnosti mora biti tesno povezano s poslanstvom in cilji univerze, knjižnica pa vključena v vse procese planiranja, zlasti strateškega planiranja univerze, kajti knjižnice so pomemben del procesov izobraževanja in raziskovanja na univerzi. UKM kot osrednja univerzitetna knjižnica ima nosilno in koordinacijsko vlogo v knjižničnem informacijskem sistemu Univerze v Mariboru, v katerem sodeluje še deset visokošolskih knjižnic. Intenzivno sodelovanje z visokošolskimi knjižnicami UM se odraža v dvigu kakovosti knjižničnih storitev Univerze v Mariboru.

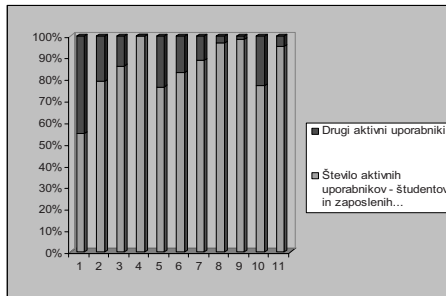
2 SAMOEVALVACIJA KNJIŽNIČNE DEJAVNOSTI

Univerzitetna knjižnica Maribor se je samoevalvacije svoje dejavnosti prvič lotila leta 2002, tedaj na pobudo Univerze v Mariboru oziroma njene Komisije za ocenjevanje kakovosti, član katere je tudi predstavnik UKM. Univerzitetna knjižnica Maribor je tako ustanovila tudi svojo Komisijo za kakovost. Skozi prizmo meril, ki so postavljena v Pravilniku o postopku samoevalvacije in evalvacije univerze in njenih članic (Pravilnik, 2006), sprejetem leta 2006, smo se samoevalvacije že tedaj lotili na ustrezen način. V 6. členu prej omenjenega pravilnika, kjer so opredeljena merila za samoevalvacijo univerze in njenih članic, se UKM kot samostojna ustanova lahko prepozna v naslednjih merilih: namen, politika, cilji, strategija, organiziranost in vodenje, urejenost dokumentacije ter skrb za kakovost; izobraževanje; upravni, strokovni in strokovno-tehnični delavci; študenti; prostori, oprema za izobraževalno in strokovno dejavnost; financiranje in sodelovanje z družbenim okoljem na regionalni, državni in mednarodni ravni.

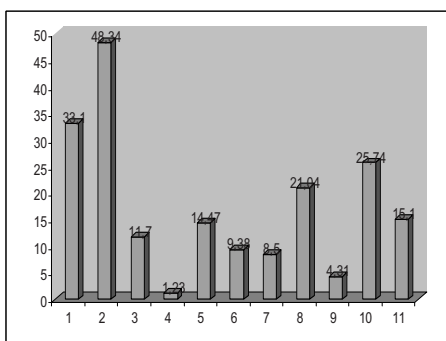
Kljub temu, da so tudi fakultete vsa leta samoevalvirale svojo dejavnost in institucijo, je bila knjižnična dejavnost v okviru fakultet slabo predstavljena ali celo prezrta. UKM je kot osrednja knjižnica imela prednost, da je bila kot samostojna ustanova neposredno vpletena v postopke samoevalvacije univerze. Z vidika vzpostavljanja sistema zagotavljanja kakovosti je vsakič nadgrajevala metodologijo in jo skušala uvajati in vključevati tudi v samoevalvacijo drugih članic. Oprti na strokovno literaturo (Ambrožič, 2000; Poll, 2007) smo v letu 2007 izdelali enotna samoevalvacijska merila – kazalce uspešnosti knjižnične dejavnosti osrednje univerzitetne knjižnice in visokošolskih knjižnic Univerze v Mariboru s poudarkom na strategiji na področju zagotavljanja kakovosti Univerzitetne knjižnice Maribor, od koder smo povzeli temeljne usmeritve. V nadaljevanju je predstavljen izbor grafičnih prikazov kazalcev uspešnosti knjižnične dejavnosti za študijsko leto 2006/2007 na Univerzi v Mariboru:



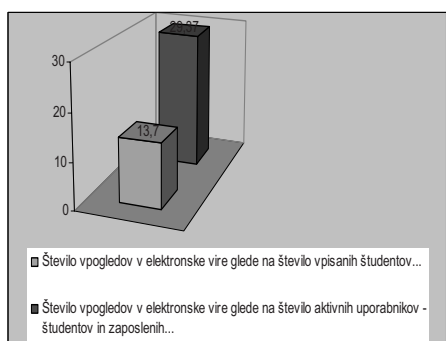
Slika 1: Število aktivnih uporabnikov – študentov in zaposlenih na visokošolskem zavodu/univerzi glede na skupno število uporabnikov v odstotkih



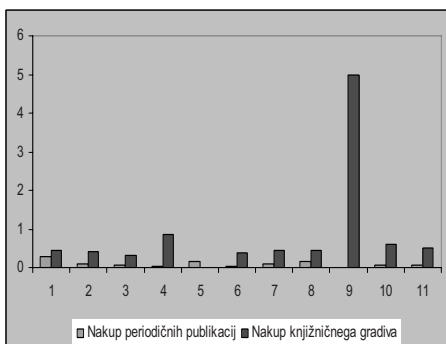
Slika 2: Število aktivnih uporabnikov – študentov in zaposlenih na visokošolskem zavodu/univerzi glede na skupno število uporabnikov v odstotkih



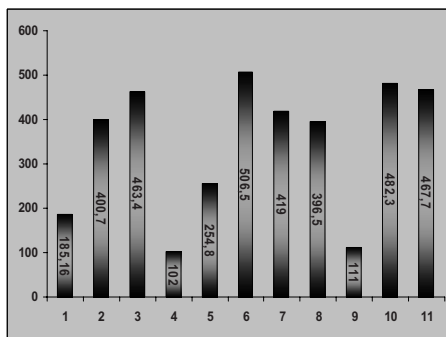
Slika 3: Število izposoj glede na aktivnega uporabnika - študenta in zaposlenega na visokošolskem zavodu/univerzi



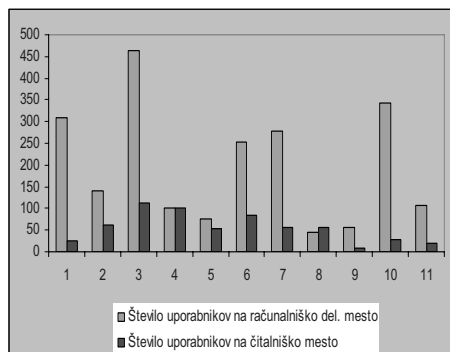
Slika 4: Število vpogledov (povzetek, polno besedilo) v elektronske vire glede na študenta vpisanega na visokošolski zavod/univerzo in glede na aktivnega uporabnika - študenta in zaposlenega na visokošolskem zavodu/univerzi



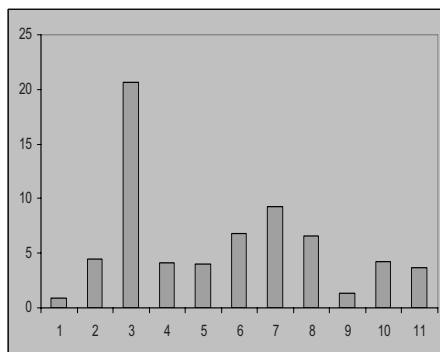
Slika 5: Število naslovov periodičnih publikacij (tiskane in elektronske revije) in število enot knjižničnega gradiva, pridobljenih z nakupom glede na aktivnega uporabnika - študenta in zaposlenega na visokošolskem zavodu/univerzi



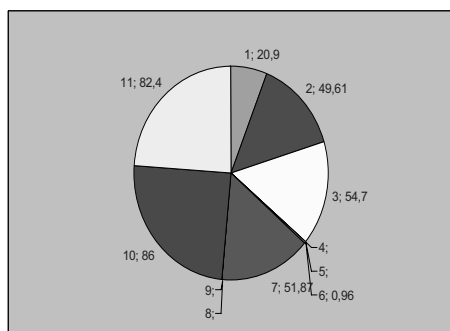
Slika 6: Število aktivnih uporabnikov- študentov in zaposlenih na visokošolskem zavodu/univerzi na strokovnega delavca knjižnice



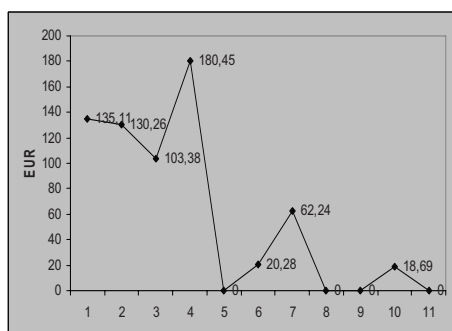
Slika 7: Število aktivnih uporabnikov- študentov in zaposlenih na visokoškolskem zavodu/univerzi na računališko delovno mesto in čitalniški sedež



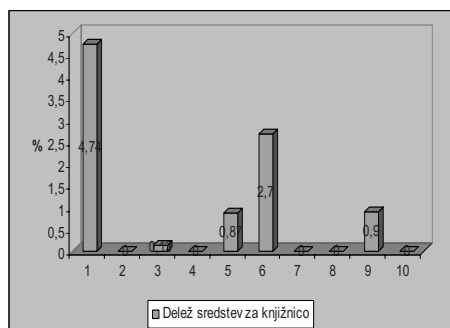
Slika 8: Število aktivnih uporabnikov- študentov in zaposlenih na visokoškolskem zavodu/univerzi na m2 knjižničnega prostora



Slika 9: Delež sredstev za nakup knjižničnega gradiva glede na celotne prihodke visokoškolske/univerzitetne knjižnice v odstotkih (Knjižnice 4,5,8,9 – ni podatka)



Slika 10: Celotni prihodki knjižnice glede na aktivnega uporabnika (Knjižnice 5,8,9,11 – ni podatka)



Slika 11: Delež sredstev za knjižnico v celotnih prihodkih visokoškolskega zavoda (Knjižnice 2,4,7,8,10 – ni podatka; UKM = 100 %)

LEGENDA:

- 1 - Univerzitetna knjižnica Maribor
- 2 - Knjižnica EPF
- 3 - Knjižnica tehniških fakultet
- 4 - Knjižnica FL
- 5 - Knjižnica FOV
- 6 - Knjižnica FVV
- 7 - Knjižnica FZV
- 8 - Knjižnica FK
- 9 - Knjižnica MF
- 10 - Miklošičeva knjižnica
- 11 - Knjižnica PF

/univerze = nanaša se na UKM

3 ZAKLJUČEK

Z analizami različnih segmentov knjižnične dejavnosti Univerze v Mariboru in s predlogi rešitev kratkoročnega in dolgoročnega značaja bo Komisija za kakovost UKM v sodelovanju z visokoškolskimi knjižnicami nadaljevala tudi v bodoče. V pričujočem poročilu smo prvič analizirali knjižnično dejavnost s pomočjo kazalcev uspešnosti, ki jih bomo odslej permanentno uporabljali in nadgrajevali. Ta metodologija nam bo v prihodnosti omogočila spremljanje gibanj in trendov v različnih segmentih dejavnosti. Ob analizi specifičnih segmentov knjižnične dejavnosti je Komisija z vzpostavitvijo enotnih samoevalvacijskih kazalcev uspešnosti knjižnične dejavnosti vzpostavila sistematično evalvacijo dejavnosti knjižnic in oblikovanje kriterijev kakovosti, po katerih bo evalvacijo letno izvajala v skladu z veljavnimi standardi in priporočili stroke in univerze. Uvajanje statističnih in sistemskih metod vrednotenja uspešnosti je podlaga v procesih odločanja, hkrati pa imamo z njimi dokument, s katerim lahko utemeljeno in argumentirano predstavimo kakovost storitev in ustanov in potreb za nadaljnji razvoj dejavnosti partnerjem, ki so vpleteni v sistem sprememb.

VIRI

1. Ambrožič, M. (2000). Ugotavljanje uspešnosti delovanja knjižnic: visokošolske knjižnice (1. del). *Knjižnica*, 44 (3), 101-135.
2. Ambrožič, M. (2000). Ugotavljanje uspešnosti delovanja knjižnic: visokošolske knjižnice (2. del). *Knjižnica*, 44 (4), 65-98.
3. Legat, D. (Ur.) (2008). *Kazalci uspešnosti knjižnične dejavnosti na Univerzi v Mariboru: študijsko leto 2006/2007*. Maribor: Univerzitetna knjižnica.
4. Poll, R. in Boekhorst, P. te (2007). *Measuring quality: performance measurement in libraries*. (IFLA publications; 127). München: Saur.
5. *Pravilnik o postopku samoevalvacije in evalvacije univerze in njenih članic ter o sestavi in številu članov Komisije za ocenjevanje kakovosti univerze: št.: A 3/2006-812 MP*. Maribor: Univerza. Pridobljeno 22.5.2008 s spletne strani: <http://www.uni-mb.si/dokument.aspx?id=10319>

Sponzor posvetovanja

Krka (<http://www.krka.si>)



Skrb za vaše zdravje je del nas.

*Poslanstvo našega farmacevtskega podjetja
je narediti dragocene trenutke še lepše in bogatejše.
Naše poti so zato tlakovane z znanjem, visoko tehnologijo in izdelki,
ki izpolnjujejo želje po zdravem življenju.*

*Naša prihodnost je med vodilnimi
farmacevtskimi generičnimi podjetji.*



Živeti zdravo življenje.

mag. Petruša Miholič

Inštituta za varovanje zdravja Republike Slovenije, Trubarjeva 2, Ljubljana
E-pošta: petrusa.miholic@ivz-rs.si

SIST EN ISO 9001:2000 v knjižnici Inštituta za varovanje zdravja Republike Slovenije

SIST EN ISO 9001:2001 in the library of the Institute of Public Health of the Republic of Slovenia

Izvleček

UDK 026:005

Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije je nacionalni inštitut, kar pomeni, da predstavlja v Sloveniji institucijo, ki poskuša in uspeva ustreči vsem večjim zahtevam naše in skupne evropske države na področju javnega zdravja. Osnovna naloga Inštituta je bila, je in bo ostala izboljšanje kakovosti javnega zdravja, to je zdravja vseh ljudi v državi, in zmanjševanje zdravstvene neenakosti preko ukrepov ali predlogov učinkovitih ukrepov skozi raziskovanje in izobraževanje. Slednje se lahko doseže samo z ustrezno kakovostjo procesov na Inštitutu. Poslovnik kakovosti podaja osnovno predstavitev Inštituta in sistema vodenja kakovosti. Sistem je osnovan na organizacijskih predpisih (OP) v katerih so opisani procesi in dejavnosti, ki se izvajajo na Inštitutu. Procesni so medsebojno povezani in delo knjižnične dejavnosti je del podpornega procesa. Izvajanje sistema vodenja knjižnice je opisano v OP 19. Specialna medicinska knjižnica za področje javnega zdravja podpira delovni, raziskovalni in izobraževalni proces Inštituta. Naroča, zbira, hrani, strokovno obdeluje, izposoja in posreduje gradivo ter informacijske storitve. S pomočjo OP 19 se skuša dosegati ustrezno kakovost opravljenih storitev v zadovoljstvo vseh zaposlenih na Inštitutu, kot tudi v zadovoljstvo zunanjih sodelavcev.

Ključne besede: knjižnice, specialne knjižnice, menedžment, Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije

Abstract

UDC 026:005

The Institute of Public Health of the Republic of Slovenia is a national institute, which means that in Slovenia it represents an institution committed to meeting the increasing demands of public health at the national as well as at the European levels. The Institute's mission has been and will remain to improve the quality of public health, i.e. the health of all the people in the country, and to reduce health inequality through measures or proposals for efficient measures in research and education. This may only be achieved through an adequate quality of the processes carried out at the Institute.

The rules on quality thus provide a general presentation of the Institute and of the quality management system based on organizational regulations which describe the processes and the activities conducted at the Institute. The processes are interrelated and library activities are a part of the support process. The implementation of the library management system is described in the organizational regulation No. 19. The special medical library on public health supports the Institute's work, research, and educational processes. It commissions, collects, stores, examines, lends, and provides materials and information services. The aim

of regulation No. 19 is to achieve an adequate quality of the services to satisfy the needs of the staff and of the external associates of the Institute.

Key words: libraries, special libraries, management, Institute of Public Health of the Republic of Slovenia

1 PREDSTAVITEV KNJIŽNICE INŠTITUTA ZA VAROVANJE ZDRAVJA REPUBLIKE SLOVENIJE

1.1 Zgodovina

16. julija 1923 je bil v Ljubljani slovesno odprt Higienski zavod, predhodnik današnjega Inštituta za varovanje zdravja Republike Slovenije. Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije (IVZ RS) je bil ustanovljen leta 1992 z vladnim sklepom. IVZ RS z devetimi območnimi Zavodi za zdravstveno varstvo skupaj predstavlja osnovo preventivnega zdravstvenega varstva. Med najpomembnejša področja, s katerimi se ukvarjajo strokovnjaki inštituta danes, sodijo: socialna medicina, higiena, zdravstvena ekologija, epidemiologija nalezljivih bolezni, javnozdravstveni laboratoriji, zdravstvena informatika, mentalna higiena in promocija zdravja.

Specialna knjižnica IVZ RS je začela delovati leta 1971 v okviru tedanjega Univerzitetnega zavoda za zdravstveno in socialno varstvo, predhodnika današnjega inštituta. Ustanovljena je bila na podlagi 13. člena Zakona o raziskovalni dejavnosti, ki določa, da morajo imeti raziskovalne organizacije urejeno informacijsko dokumentacijsko službo. Od ustanovitve dalje je knjižnica vodila bibliografijo strokovnih delavcev in sodelavcev zavoda, ki danes predstavlja dragocen dokument zgodovine raziskovanja. Danes je bibliografija vključena v dva sistema, COBISS in Biomedicino Slovenije. Prav tako od samega začetka tesno sodeluje z Medicinsko fakulteto, Centralno medicinsko knjižnico in Inštitutom za biomedicinsko informatiko. Leta 1991 je Enota INDOK pridobila status Dokumentacijskega centra SZO - Svetovne zdravstvene organizacije (WHO Documentation Centre) za Slovenijo in ga ohranila tudi po reorganizaciji leta 1992. Center zbira, hrani, strokovno obdeluje in omogoča dostop do vseh publikacij Regionalnega centra SZO za Evropo. Ko se je Univerzitetni zavod za zdravstveno in socialno varstvo leta 1992 preoblikoval v IVZ RS, je specialna knjižnica z INDOK službo postala del Enote za raziskovanje in INDOK.

V letu 2004 se je Enota za raziskovanje in INDOK preoblikovala v Službo za založništvo, dokumentacijska in arhivska gradiva. Vodja oddelka skrbi za izvajanje knjižnične dejavnosti, redno vnašanje knjižne zbirke in tekoče bibliografije zaposlenih. Od leta 1997 se knjižno gradivo vnaša v COBISS, konec leta 2007 je knjižna zbirka zajemala 10.988 gradiva. V knjižno zbirko IVZ RS sodijo knjige, brošure, diplomske in magistrske naloge, doktorske disertacije, standardi in serijske publikacije s področja delovanja knjižnice inštituta. V letu 2007 je bilo na IVZ RS zaposlenih 253 ljudi, od tega 89 raziskovalcev. Kreiranih je bilo 610 zapisov za tekočo bibliografijo raziskovalcev IVZ RS. V letu 2007 je bilo preko medknjižnične izposoje pridobljenega 153 enot gradiva in 47 enot gradiva posredovanega v druge knjižnice.

1.2 Poslanstvo in vizija

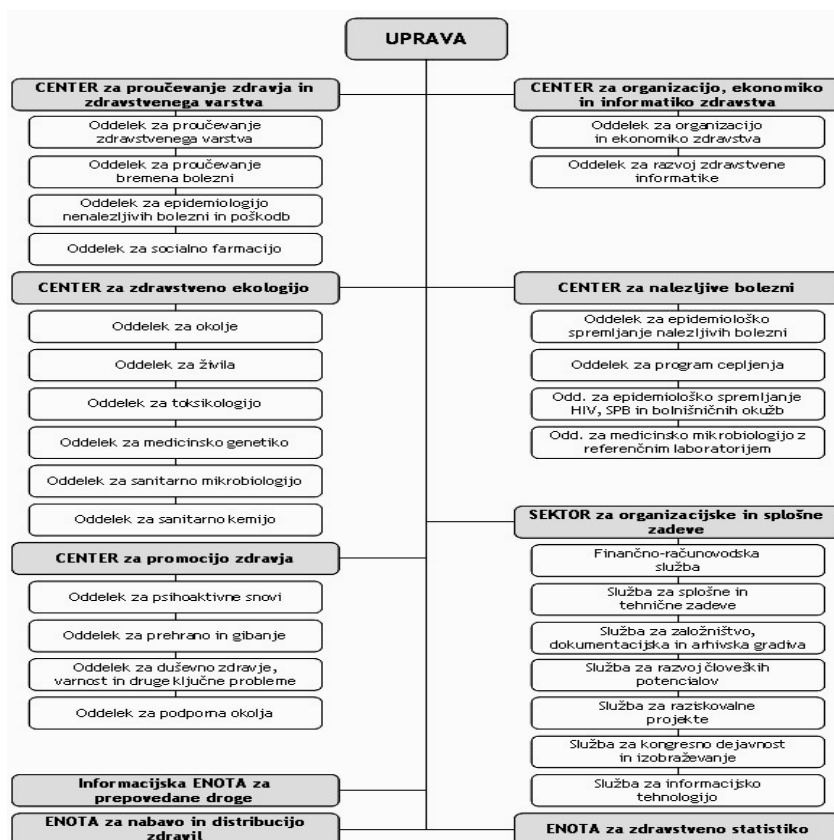
Dolgoročna vizija razvoja inštituta je vzpostavitev primerne umestitve inštituta kot nacionalnega inštituta za javno zdravje. Usklajevalna vloga inštituta za varovanje zdravja na področju javnega zdravja se v zadnjih letih vse bolj krepi. Z vstopom v Evropsko unijo in

spremembami zakonodaje smo pridobili številne nove naloge in se vključili v nove programe in projekte.

Osnovna naloga našega inštituta je bila, je in bo ostala izboljšanje kakovosti javnega zdravja, to je zdravja vseh ljudi v državi in zmanjševanje zdravstvene neenakosti preko ukrepov ali predlogov učinkovitih ukrepov skozi raziskovanje in izobraževanje. Pri tem se poudarjata dve skupini nalog:

- hitrost, preudarnost in ustreznost odziva na nenadne ogroženosti zdravja (denimo pandemija gripe ali nenadna oporečnost vode);
- pravočasnost uporabne strokovne informacije o možnih ukrepih na podlagi zanesljivo in veljavno zbranih in obdelanih podatkov o zdravju in zdravstvenem varstvu, oziroma zdravstvenih kazalcih in determinantah zdravja.

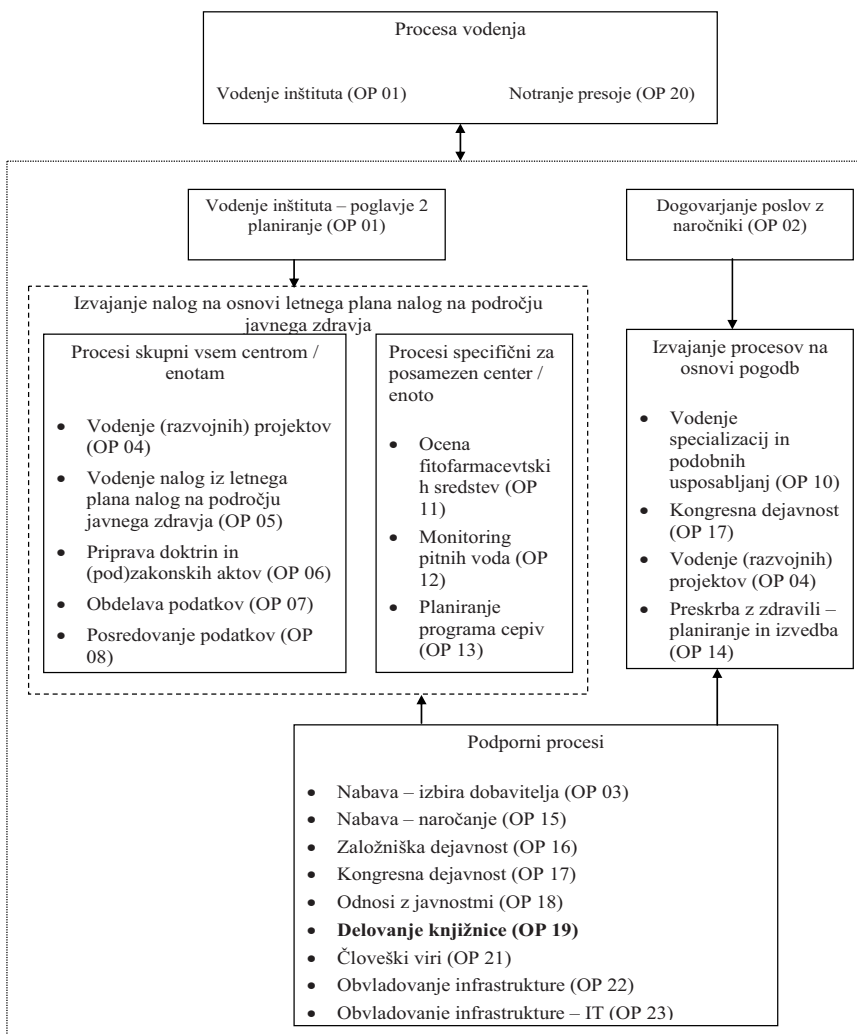
Za slednje je potrebna ustrezna infrastruktura in usposobljeni ter motivirani človeški viri, ki v najkrajšem možnem času opravijo nalogo iz ene izmed zgornjih dveh skupin. Slednje lahko dosežemo samo z ustrežno kakovostjo procesov na inštitutu.



Slika 1: Organizacijska shema IVZ RS

2 PREDSTAVITEV SISTEMA VODENJA

Poslovnik kakovosti podaja osnovno predstavitev inštituta in sistema vodenja kakovosti. Sistem je osnovan na organizacijskih predpisih (OP), v katerih so opisani procesi in dejavnosti, ki se izvajajo na inštitutu. Procesni so medsebojno povezani, kar je razvidno iz sheme povezav. Iz nje je razvidno, v katerem organizacijskem predpisu ali pravilniku so obravnavane posamezne zahteve standarda in pa, kdo so lastniki posameznih procesov. Značilno je, da so posamezne zahteve standarda obravnavane v več dokumentih in sicer zato, ker celotna dokumentacija na nivoju organizacijskih predpisov popisuje obstoječi način dela in se ne prilagaja strukturi standarda ISO 9001:2000.



Slika 2: Shema povezav organizacijskih predpisov: procesi – njihovo zaporedje in povezave med njimi

3 IZVAJANJE SISTEMA VODENJA KNJIŽNICE

ORGANIZACIJSKI PREDPIS (OP 19) – KNJIŽNIČNA DEJAVNOST

(Izdaja 1, velja od: 01.03.2006)

1 NAMEN

V specialni medicinski knjižnici za področje javnega zdravja podpiramo delovni, raziskovalni in izobraževalni proces inštituta. Naročamo, zbiramo, hranimo, strokovno obdelujemo, izposojamo in posredujemo gradivo ter informacijske storitve.

2 POSTOPEK

2.1 NAROČANJE KNJIŽNIČNEGA GRADIVA

V knjižnici poskrbimo za naročilo gradiva, ko prejmemo:

- s strani predlagatelja izpolnjen in podpisan obrazec Zahtevek za naročilo knjig, revij, publikacij,... (OB 22) s strani predstojnika centra oz. vodje splošnega sektorja (dostopen je v tajništvih centrov in splošnem sektorju),
- predračun gradiva (priskrbi ga vodja službe SZDAG oz. predlagatelj naročila),
- podpisano in žigosano naročilnico (glej tudi OP 15 Nabava).

2.2 NAROČANJE - MEDKNJIŽNIČNO

- knjige:

V knjižnici poskrbimo za medknjižnično izposojajo iz Slovenije in tujine, ko prejmemo:

- s strani predlagatelja izpolnjen in podpisan obrazec Zahtevek za izposojajo knjige (OB 23) s strani predstojnika centra oz. vodje splošnega sektorja (dostopen je v tajništvih centrov in splošnem sektorju)

- članki:

V knjižnici poskrbimo za naročilo člankov iz Slovenije in tujine, ko prejmemo:

- s strani predlagatelja izpolnjen in podpisan obrazec Zahtevek za fotokopije člankov (OB 24) s strani predstojnika centra oz. vodje splošnega sektorja (dostopen je v tajništvih centrov in splošnem sektorju)

2.3 IZPOSOJA

V knjižnici poskrbimo za izposojajo gradiva, ko prejmemo:

- podpisan Vpisni list zaposlenega (OB 25), za včlanitev v knjižnico (dostopen je v knjižnici),
- izpolnjen in podpisan Obr. 1,101 (dostopen je v knjižnici).

2.4 VODENJE BIBLIOGRAFIJE

V knjižnici poskrbimo za vnos bibliografije v COBISS in Biomedicino Slovenico, ko prejmemo od avtorja prispevka:

- primarni dokument (revijo, monografijo, zbornik, potrdilo o TV ali radijskem nastopu ali vabilo s konference (vsebovati mora: datum nastopa, predavanja; naslov oddaje oz. predavanja; naslov TV ali radijske rubrike; TV oz. radijski program)

Primarni dokumenti so:	Opombe
<ul style="list-style-type: none"> • revija, kjer je članek objavljen 	/
<ul style="list-style-type: none"> • zbornik, kjer je prispevek oz. povzetek objavljen 	/
<ul style="list-style-type: none"> • monografija 	/
<ul style="list-style-type: none"> • potrdilo o TV oz. radijskem nastopu, kjer je zaposlen IVZ sodeloval 	Na potrdilu mora biti zapisano: datum nastopa, naslov oddaje, naslov TV oz. radijske rubrike, TV oz. radijska postaja
<ul style="list-style-type: none"> • vabilo oz. program konference, kjer je zaposlen IVZ sodeloval 	Na vabilu oz. programu mora biti zapisano: datum predavanja, naslov predavanja, naslov in kraj konference

- na primarnem dokumentu označena tipologija dela (ažurne in podrobne informacije o tipologiji so dostopne na domači strani IZUM-a: <http://www.izum.si/>).

3 PODROBNEJŠA IN DODATNA NAVODILA

3.1 VODENJE DOKUMENTACIJE

Vsa dokumentacija v zvezi s posameznim naročilom, izposojo in bibliografijo se vodi v svojem direktoriju oz. mapi in v COBISSu (inventarizacija naročenih knjig in revij ter bibliografija zaposlenih).

3.1 Vrednotenje standarda ISO 9001:2000 v knjižnici

- Orodje za vodenje in usmeritev pri izvajanju nalog knjižnice z enim zaposlenim na inštitutu;
- racionalizacija in preprečevanje podvajanja dela, povečanje kakovosti dela in izvajanja storitev;
- oblikovanje in izboljšanje primerne komunikacije in pretoka informacij znotraj inštituta in z zunanjimi partnerji;
- boljši nadzor, točno definirane zahteve;
- sistematično odkrivanje, odpravljanje in preprečevanje napak;
- preglednejša dokumentacija poslovanja.

VIRI

1. *Izkušnje, vztrajnost, zrelost.* (2003). Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.

2. Zupanič Slavec, Z. (2005). *Razvoj javnega zdravstva na Slovenskem med prvo in drugo svetovno vojno*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
3. *Slovenski standard. SIST EN ISO 9001:2000*. (2004). Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
4. *Poslovnik vodenja kakovosti*. (2006). Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.

Sponzor posvetovanja

Cabi (<http://www.cabi.org/>)

We are the publishers of renowned scientific information, including CAB Abstracts, our world-leading bibliographic database, multimedia compendia, books, ebooks and internet resources. Our subject areas include agriculture, animal and veterinary science, environmental sciences, human health, food and nutrition, leisure and tourism, microbiology and parasitology, and plant sciences.



mag. Gorazd Vodeb

Narodna in univerzitetna knjižnica, Turjaška 1, Ljubljana
E-pošta: gorazd.vodeb@nuk.uni-lj.si

Merjenje elektronskih virov v knjižnični zbirki

Measuring electronic resources in library collection

Izvleček

UDK 02:004.6:311.12

Knjižnice vseh vrst, še zlasti pa visokošolske knjižnice, nabavljajo čedalje več gradiva v elektronski obliki. Center za razvoj knjižnic pri NUK izvaja vsakoletne meritve o delu slovenskih knjižnic, letos že drugo leto s pomočjo avtomatiziranega sistema za vnos podatkov Bibsist. Oblikovanje definicij in vprašanj za ustrezno spremljanje stanja knjižnične zbirke v elektronski obliki predstavlja svojevrsten izziv. Izhodišče za mednarodno primerljivo zbiranje podatkov postavlja standard ISO 2789 »Information and documentation – International library statistics«. Elektronske vire, ki sodijo v knjižnično zbirko, deli na podatkovne zbirke, serijske publikacije v elektronski obliki in digitalne dokumente, ki se delijo naprej na elektronske knjige, avdiovizualne dokumente in druge. Kot del knjižnične zbirke pa ne šteje računalniškega kataloga, spletne strani knjižnice ter tudi ne prostodostopnih virov na internetu, čeprav je lahko knjižnica pripravila povezave nanje ali pa jih celo katalogizirala, vendar pa ni pridobila dostopa. Z razvojem ponudbe na trgu postaja čedalje težje ločevati med različnimi tipi elektronskih virov zlasti med podatkovnimi zbirkami in elektronskimi časopisi. Knjižnice čedalje več sodelujejo pri nabavi, postajajo tudi založniki digitaliziranih in izvorno digitalnih dokumentov, kar je potrebno upoštevati pri zbiranju podatkov. V ustaljeno shemo delitve virov po standardu ISO 2789 pa prinaša določene konceptualne spremembe nov standardni bibliografski opis ISBD (CR).

Ključne besede: zbiranje podatkov, elektronski viri, knjižnične zbirke

Abstract

UDC 02:004.6:311.12

Libraries, in particular academic libraries, acquire increasingly more electronic resources. Statistical data about libraries are gathered by the Library System Development Centre at the National & University Library using the Bibsist automated system that was introduced in 2007. Developing appropriate definitions and questions to measure the electronic collection presents a unique challenge. Uniform definitions for internationally comparable data gathering are set by the international standard ISO 2789 »Information and documentation – International library statistics«. Thereby, electronic resources are classified as databases, serials in electronic form, and digital documents. Digital documents are classified further as electronic books, audiovisual documents, and others. However, the library catalogue, the library web site, and the links to free sites are not considered as part of the electronic collection, although the library selected them or even included them in a catalogue. As vendors develop more products, it becomes increasingly difficult to make clear distinctions between different types of electronic resources, particularly between databases and electronic serials. Data gathering needs to take account of a higher level of cooperation in acquisition and the libraries' new role as publishers of digitalized and digital born

documents. The new international standard bibliographic description ISBD (CR) introduces some changes into the ISO 2789 typology of resources based on the bibliographic description ISBD (ER).

Key words: data collection, electronic media, library collections

Knjižnice vseh vrst, še zlasti pa visokošolske knjižnice, nabavljajo čedalje več gradiva v elektronski obliki. Elektronski viri so pri uporabnikih naleteli na dober sprejem, saj jih uporabljajo v vse večji meri. Knjižnice postajajo tudi založniki digitaliziranih in izvorno digitalnih dokumentov, gradijo lastne podatkovne zbirke ter objavljajo digitalne dokumente. Število elektronskih virov je naraslo do stopnje, ko se morajo knjižnice vedno bolj posvečati upravljanju in ponudbi virov za uporabnike. Naraščanje števila virov torej vodi v razvoj novih orodij in storitev kot je npr. portalna programska oprema, storitev elektronske informacijske službe itn. Že nekaj let opažamo krepitev elektronskega dela hibridne knjižnice, kar ima globok vpliv na poslovanje knjižnice, nekatere avtorice govorijo celo o izhodu »...iz območja poznanih zakonov Gutenbergovega vesolja...« (Kodrič-Dačić, 2005 str. 173)

Center za razvoj knjižnic pri Narodni in univerzitetni knjižnici spremlja delo slovenskih knjižnic in vsako leto izvede meritve o delu. Podatke smo leta 2007 začeli zbirati s pomočjo avtomatiziranega sistema za vnos podatkov Bibsist. Oblikovanje definicij in vprašanj za ustrezno spremljanje stanja knjižnične zbirke v elektronski obliki predstavlja svojevrsten izziv sploh zaradi čedalje večjega pomena elektronskih virov. Izhodišče za mednarodno primerljivo zbiranje podatkov postavlja standard ISO 2789 »Information and documentation – International library statistics« (Draft international standard ISO/DIS 2789, 2005). Elektronske vire, ki sodijo v knjižnično zbirko, deli na podatkovne zbirke, serijske publikacije v elektronski obliki in digitalne dokumente, ki se delijo naprej na elektronske knjige, avdiovizualne dokumente in druge. Pod knjižnično zbirko pa ne šteje računalniškega kataloga, spletne strani knjižnice ter tudi ne prostodostopnih virov na internetu, čeprav je lahko knjižnica pripravila povezave nanje ali pa jih celo katalogizirala, vendar pa ni pridobila dostopa. Pri tej delitvi pa postaja z razvojem ponudbe na trgu čedalje težje ločevati med različnimi tipi elektronskih virov. Včasih je težko potegniti ločnico med podatkovnimi zbirkami člankov in elektronskimi časopisi, drug primer pa so obsežne agregacije različnih tipov elektronskih virov npr. elektronskih časopisov, knjig in referenčnega gradiva, kjer bi se s klasifikacijo pod podatkovno zbirko izgubila specifična vsebina. V ta namen smo v Centru za razvoj knjižnic po zgledu nekaterih drugih razvitejših držav (SCONUL, 2007) pripravili poseben seznam elektronskih virov z določenim tipom. Kot drugo posebnost, ki odstopa od ustaljene prakse poslovanja s tiskanimi publikacijami, pa opažamo drugačen pristop k nabavi elektronskih virov. Knjižnice čedalje bolj sodelujejo v različnih konzorcijih od priložnostnih za nabavo posameznega vira preko univerzitetnih do nacionalnih in mednarodnih, saj na ta način pridobijo precej večje število virov na stroškovno učinkovitejši način. Stopnja in način sodelovanja se pri konzorcijski nabavi lahko precej razlikuje, od pasivne pridobitve dostopa pri nacionalnih krovnih konzorcijih do različne ali pa enakomerne porazdelitve deležev. Opozoriti pa velja tudi na trend k centralizaciji nabave, ko večje knjižnice nabavljajo za manjše.

V ustaljeno shemo delitve virov po standardu ISO 2789 prinaša določene konceptualne spremembe nov standardni bibliografski opis ISBD(CR) (ISBD(CR), 2005). Uvaja delitev na zaključene in nezaključene bibliografske vire, pri čemer se slednji delijo na serijske publikacije in integrirne vire. Zadnji pokrivajo nevezane liste z zamenljivo vsebino, podatkovne zbirke in spletne strani. Nov bibliografski standard se v slovenskem bibliografskem sistemu že uporablja, vendar pa nove metodologije mednarodni standard ISO

2789 ne odraža v polni meri, saj se naslanja na starejši standardni bibliografski opis elektronskih virov ISBD(ER) (ISBD(ER), 2000).

Morda najbolj pereča težava pri ustreznem merjenju elektronskih virov je povezana z inventarizacijo knjižničnega gradiva. Pri poslovanju knjižnice predstavlja ključno stopnjo v procesu pridobivanja gradiva. Pri gradivu v tiskani obliki nihče ne pomisli, da bi na police postavil neopremljeno gradivo brez oznake lastništva. Pri elektronskih virih pa zadeva žal ni več tako samoumevna, vzroka ne vidimo toliko v neoprijemljivosti oziroma lokaciji virov, ampak v količini virov, kjer relativno pogoste spremembe pravic knjižnic pri dostopnosti do virov še dodatno otežujejo obvladljivost virov za inventarizacijo. Pri meritvah knjižnične zbirke se tako znajdemo v situaciji, ko neinventariziranega gradiva strogo gledano ne moremo šteti v knjižnično zbirko, predstavlja pa čedalje večji del stroškov za nabavo gradiva. Problematiko obdelave in inventarizacije integrirnih virov je tematiziral že posvet na Filozofski fakulteti 30. maja 2007. Za zaključek bi želeli poudariti potrebo po sprejemu ustrezne rešitve v nacionalnem bibliografskem sistemu, ki bi omogočila inventarizacijo gradiv z obstoječimi človeškimi viri knjižnic.

VIRI

1. *Draft international standard ISO/DIS 2789: Information and documentation – International library statistics* (2005). (Revision of third edition (ISO 2789:2003)). International Organization for Standardization.
2. *ISBD(CR): mednarodni standardni bibliografski opis serijskih publikacij in drugih kontinuiranih virov; revidirani ISBD(S): mednarodni standardni bibliografski opis serijskih publikacij*. (2005). Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
3. *ISBD(ER): mednarodni standardni bibliografski opis elektronskih virov*. (2000). Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
4. Kodrič-Dačić, Eva (2006). Zunaj Gutenbergovega vesolja. *Knjižnica*, 50 (1/2), 173-186.
5. *SCONUL: Working Group on Performance Improvement*. (2007). E-measures Definitions Table: SCONUL statistical return. Pridobljeno 23.6.2008 s spletne strani: http://www.sconul.ac.uk/groups/performance_improvement/papers/definitionstable.doc

Sponzor posvetovanja

Atlantis (<http://www.exlibrisgroup.com>)

Atlantis

A stylized graphic element consisting of a thick, dark grey curved line that starts wide on the left and tapers to a point on the right, positioned below the word "Atlantis".

Kristina Hacin Ludvik*, mag. Maja Božič in dr. Primož Južnič*****

* Banka Slovenije, Knjižnica, Slovenska 35, Ljubljana

** UL, Biotehniška fakulteta, Oddelek za gozdarstvo in obnovljive gozdne vire, Gozdarska knjižnica in INDOK dejavnost, Večna pot 2, Ljubljana

*** UL, Filozofska fakulteta, Oddelek za bibliotekarstvo, informacijsko znanost in knjigarstvo, Aškerčeva 2, Ljubljana
E-pošta: primoz.juznic@ff.uni-lj.si

Ugotavljanje kakovosti prakse študentov bibliotekarstva v specialnih in visokošolskih knjižnicah

Quality of practical training of students in special and academic libraries

Izvleček

UDK 021.2/3:371.388+026:027.7

Delovna praksa je izobraževalni proces, ki poteka izven pedagoške ustanove in poleg profesorjev kot mentorje vključuje strokovnjake iz prakse. Svoj smisel ima le, če se opravlja v dobrih informacijskih organizacijah in je vodena tako, da se teorija ustrezno dopolni s konkretnimi izkušnjami. Hkrati mora imeti uporabno vrednost za ustanove, ki sprejemajo študente na prakso. Prav to upošteva prenovljeni študijski program bibliotekarstva na Univerzi v Ljubljani pri uvedbi predmeta »Praktikum«, ki je opredeljen kot kreditni predmet in seveda tudi ocenjevan. Ocenjevanje kvalitete prakse ima dve dimenziji, ocenjevanje kvalitete ustanove, kjer študentje opravljajo prakso in ocenjevanje kvalitete študentov in njihovega opravljanja prakse. Kvaliteta knjižnice, ki prakso nudi, ima velik vpliv na praktično delo študenta, zato je pomembno, da se za prakso izbere ustrezno ustanovo. Glavni namen raziskave je oblikovati predloge za načrtovanje programa in način organizacije prakse, ki bo zanimiva za specialne in visokošolske knjižnice in druge informacijske službe, študentom pa bo omogočala pridobiti ustrezne usposobljenosti. S pomočjo intervjujev mentorjev smo preverili elemente, pomembne za ocenjevanje kvalitete prakse tako pri ustanovah, kot pri študentih, za vsebinske in organizacijske izboljšave delovnih praks v specialnih in visokošolskih knjižnicah.

Gljučne besede: knjižnice, bibliotekarstvo, izobraževanje, delovna praksa, specialne knjižnice, visokošolske knjižnice, Slovenija

Abstract

UDC 021.2/3:371.388+026:027.7

Practical training is an out-of-the-classroom-educational process which requires the collaboration between educators and practitioners. It only provides a meaningful experience if it is carried out in quality information institutions, linking theory to real-life experience. Besides, it should provide benefit to the institution hosting the student. The revised LIS curriculum of Ljubljana University introduces a new course »practicum« in order to set up the standards for best practices. The course is a freestanding unit with a credit value. Practical training has two sets of objectives: the quality of a hosting institution and the evaluation of students' work. The quality of a hosting institution has a strong impact on students' practical work; therefore it is very important to select the right institution. The aim of the research is to provide the suggestions to shape the program and find the ideas on how to best organize practical training to meet the needs of special and university libraries

and other information departments, as well as to enable students to acquire the necessary skills. The interviews with successful practitioners were conducted to discuss the elements for evaluation of practical training and to get some ideas for its conceptual and organizational improvements.

Key words: LIS education, practical training, special libraries, academic libraries, Slovenia

1 UVOD

Visokošolski študij bibliotekarstva ima dolgoletno tradicijo. V Združenih državah Amerike obstaja že več kot sto let, v Evropi pa se je začel razvijati po prvi in še bolj po drugi svetovni vojni. Svoje korenine je imel in še vedno ima v knjižnicah. Tudi v Sloveniji so se prvi strokovnjaki na področju knjižničarstva izobraževali v praksi, v knjižnicah, ob mentorstvu izkušenih knjižničarjev, z uvedbo visokošolskega študija pa se je vzpostavila stalna dilema o odnosu med teorijo in prakso. Teoretiki se morajo odzivati na potrebe prakse, saj za prakso izobražujejo. Zato bi se morali študijski programi oblikovati v skladu s potrebami prakse, hkrati pa morajo ustrezati akademskemu standardom, ki so zahtevani za izvajanje visokošolskih programov. Izobraževalne ustanove na področju bibliotekarske in informacijske znanosti torej služijo dvema gospodarjema, omogočajo pripravo, znanja in usposobljenosti za profesionalno/strokovno delo, a istočasno morajo, ker so na univerzi, ohraniti tudi status akademskega programa, ki ima svoje raziskovalno področje in rezultate (Južnič, 2004).

Zato se vedno znova odpirajo diskusije o pomenu teorije in o potrebah po praktični usposobljenosti kandidatov za vstop v stroko, akreditaciji študijskih programov, licenciranju diplomantov/strokovnjakov in ne nazadnje, vplivu razvoja informacijske tehnologije, nove ponudbe in načina uporabe informacijskih virov na stroko samo. Teoretiki se zavzemajo za zahtevnejši nivo tako splošnega študija kot tudi specializiranih programov in menijo, da brez s teorijo dobro seznanjenega in raziskovalno usposobljenega strokovnjaka, ni profesije. Menijo, da bi bila brez teoretične osnove knjižničarska in druga informacijska dejavnost le rutinska dejavnost z nizkim statusom. Praktiki pa prisegajo na učenje iz izkušenj, pri čemer vidijo teorijo le kot dodatno pojasnilo v praksi pridobljenemu znanju. Teoretikom očitajo, da študentje niso ustrezno usposobljeni za vstop na delovna mesta, da profesorji ne sledijo tehnološkim in programskim novostim dejavnosti; potrebe, znanja in usposobljenosti diplomantov pa so jim tuje in nejasne. Ker poteka danes edina oblika formalnega izobraževanja bodočih strokovnjakov v okviru visokošolskih ustanov, te bistveno vplivajo na razvoj stroke. Ločevanje med enim in drugim je pravzaprav izguba za oboje. Zato ni malo tistih, ki menijo, da je usklajeno sodelovanje med teoretiki in praktiki ne samo zelo pomembno, ampak celo temeljno za vsako stroko ali dejavnost. Kot piše Moran (2001), oboji delijo skupno usodo in od njihovega sodelovanja je odvisen tako razvoj stroke kot tudi status praktikov v družbi.

Pomembna so vsa tista področja, kjer se oba »svetova« srečujeta in stremita k istemu cilju, tj. imeti čim bolj usposobljene strokovnjake in s tem bolj kvalitetno dejavnost, kvalitetnejše storitve. Samo prek tega lahko prihaja do usklajenega sodelovanja med teoretiki in praktiki.

Izobraževanje na področju bibliotekarstva in informacijskih znanosti lahko poteka v obliki praktičnih vaj, seminarjev, pisnih nalog, projektnega dela in delovnih praks. Medtem, ko je izvajanje prvih štirih oblik v okviru rednega študija že utečeno, je način izvajanja delovnih praks pogosto nedorečen. Prav tako so prisotna različna mnenja glede potrebe po njenem izvajanju. V zadnjem času, predvsem po bolonjski prenovi, se delovni praksi namenja več

pozornosti. Prevladuje celo mnenje, da predstavlja most med teorijo in prakso. Študentje, ki si pri rednem študiju pridobijo teoretično znanje s temeljnih strokovnih področij, potrebujejo mentorstvo pri uporabi teorije v praksi in pri vključevanju v delovno okolje. Kot v svojem besedilu, delu knjige, ki je namenjena harmonizaciji izobraževanja na področju bibliotekarske in informacijske znanosti, navajajo Espelt, Južnič in Molen (2005), da so izobraževalne ustanove s področja bibliotekarstva in informacijske znanosti, ki v programu ne bi imele vsaj neke oblike delovne prakse, zelo redke. Praksa ima na tem področju pomembno vlogo, tako kot v medicini in pedagoški profesiji.

1.1 Izobraževanje kadrov za področje bibliotekarske in informacijske znanosti

Družbeni in tehnološki razvoj je sprožil potrebe po novih kadrovskih profilih bibliotekarske in informacijske stroke, ki se ravno tako nenehno spreminja. Zato je potrebno vzporedno preoblikovati študijske programe tako, da bodo diplomanti dobili znanja, veščine in usposobljenosti, ki jih od njih zahtevajo in pričakujejo zaposlovalci, v skladu s spreminjajočimi se zahtevami delovnih mest in procesov. Študij bibliotekarstva se oblikuje glede na družbene potrebe po informacijah ter informacijskih virih in njihovi organizaciji, kar narekuje revizijo študijskih programov in njihovo stalno prilagajanje novim zahtevam in potrebam. Pojavlja se vprašanje, ali je potrebno redefinirati samo bistvo poklica (angleško »core«) in posledično ključnih študijskih vsebin (core curriculum). Mnenja strokovnjakov o ustreznosti temeljnih predmetov novim zahtevam se pogosto razhajajo. To potrjuje raziskava o delovanju evropskih izobraževalnih ustanov s področja bibliotekarstva in informacijskih znanosti, v kateri je sodelovalo 50 ustanov. Njeni rezultati kažejo, da je že zaradi nekonsistentne terminologije težko doseči konsenz. Med desetimi, na podlagi izkušenj izbranimi temeljnimi vsebinami predmetov, večina navaja vsebine: informacijski viri in storitve, upravljanje in promocija knjižnic ter organizacija znanja, glede ostalih vsebin pa so mnenja različna (Larsen, 2005).

Tako so deljena tudi mnenja glede temeljnih predmetov oziroma razmerja med klasičnimi in bolj specializiranimi vsebinami. Vendar, kot meni Grogan (2007), potreba po osnovnih znanjih ne izginja, temveč postaja vedno večja, čeprav profesija širi področje delovanja in informacijski strokovnjaki prevzemajo nove vloge. Izobraževalne ustanove morajo prilagajati svoje predmetnike tudi tako, da ti ustrezajo tej razvijajoči se raznolikosti profesije.

Omenjena heterogenost in kompleksnost narave bibliotekarske in informacijske znanosti sta privedli do prenove študijskih programov, ki je sovpadla z zahtevo po harmonizaciji evropskega izobraževalnega sistema. Vse evropske univerze naj bi najkasneje do leta 2010 uvedle sodobne metode poučevanja in prenovile študijske programe po bolonjskih načelih. Ta narekujejo boljšo zaposljivost študentov, prehodnost med študijskimi programi in mednarodno primerljivost. Vendar tu prav tako trčimo ob določeno nasprotje med teorijo in prakso, saj so zaradi zgodovinskih in družbenih okoliščin že med evropskimi državami pomembne razlike med razumevanjem ciljev in namenov bibliotekarske in informacijske dejavnosti, ki se zrcalijo tudi v izobraževanju zanjo.

1.2 Prenovljeni študij bibliotekarstva, informacijske znanosti in knjigarstva na FF UL

Navedene spremembe so botrovale tudi prenovi študijskih programov na Oddelku za bibliotekarstvo, informacijsko znanost in knjigarstvo Filozofske fakultete v Ljubljani (v nadaljevanju Oddelek), saj slovensko okolje prav tako potrebuje informacijsko osveščene, tehnološko podkovane in vsesplošno izobražene kadre. Dosedanji študijski program je bil preveč tradicionalno knjižničarsko naravnani in ni več ustrezal sodobnemu, tehnološko zahtevnemu okolju. Nov, po bolonjskih smernicah prenovljeni študij pa poleg posodobitve

vsebin omogoča tudi prožnost pri prehodu med stopnjami. Študentom nudi usposobljenost za delo v vseh tipih organizacij, katerih delovanje je povezano s posredovanjem informacij. Poudarek je na vzpodbujanju individualnega dela študentov, internacionalizaciji študija in sodelovanju z bodočimi zaposlovalci pri ocenjevanju znanja diplomantov.

Pri prenovi prvostopenjskega študija bibliotekarstva in informatike so načrtovane spremembe programa delovne prakse. Predvidena je kot samostojni predmet Praktikum, ki je namenjen vzpodbujanju samostojnega učenja. Študentje se učijo na praktičnih primerih. Odraz pridobljenega znanja je diplomska naloga, ki ima uporabno vrednost (Kovač, 2007).

Praktikum v tretjem letniku prve stopnje prenovljenega (bolonjskega) študija bibliotekarstva in informatike je vreden 6 ECTS kreditov. Opredeljen je kot spoznavanje delovnih procesov in postopkov v knjižnicah, založbah in drugih ustanovah, ki zbirajo, urejajo, hranijo publikacije, dokumente in informacije ter jih posredujejo. Njegovi cilji pa so razumevanje in poznavanje praktičnih procesov in postopkov, vključitev v sam delovni proces in uspešna uporaba pridobljenih teoretičnih znanj. Pri Praktikumum naj bi se uporabile vse pozitivne izkušnje, ki jih imajo drugje v svetu pri BIZ programih. Žal se bo treba prilagajati tudi okoliščinam in pogojem izvajanja visokošolskega študija, ki pa pogosto zaostajajo za temi državami, s katerimi bi se želeli primerjati in uporabljati njihove izkušnje. Nujno potrebno pa bo tudi upoštevati specifične slovenskega knjižničarskega okolja.

Program Praktikuma predvideva, da ima študent/ka dva mentorja, profesorja na Oddelku in mentorja v ustanovi, kjer opravlja Praktikum. Praksa poteka vedno organizirano. Delo v izbrani ustanovi praviloma poteka v drugi polovici meseca maja (Praktikum je del študijskega procesa in ne sme potekati v času počitnic oz. drugih študijskih obveznosti). Mora obsegati najmanj 120 ur. Študent/ka piše dnevnik, ki ga mora oddati v mesecu juniju. Visokošolski učitelj, zadolžen za Praktikum, ga oceni. Dnevnik mora vsebovati:

- predstavitev ustanove in opis storitev, ki jih ta nudi;
- opis opravljanja delovne prakse za vsak dan posebej (opis strokovnega področja, opis del in opravil na posameznem oddelku ali področju, morebitni problemi in poskusi rešitev, predlogi izboljšav);
- študent/ka naslednji delovni dan predloži dnevnik delovne prakse v pregled in podpis mentorju;
- dnevnik mora biti napisan z računalnikom in naj vsebuje vsaj eno stran ocene uspešnosti in koristnosti prakse;
- mentor/ica na koncu delovne prakse pisno oceni delo praktikanta/ke in oceno priloži dnevniku delovne prakse ali pa jo pošlje na Oddelek v zaprti ovojnici.

Študent/ka se v času prakse pripravlja tudi na diplomu. Osnovna pravila za izdelavo diplome ostanejo enaka, razliki sta le dve:

- obseg diplome je bistveno manjši;
- diploma je povezana s prakso.

Diploma je dokazilo, da diplomant obvlada samostojno delo na svojem področju. Zagovor diplome je tudi formalni zaključek študija. Diploma je vredna 4 ECTS kreditov. Cilji diplome so usposobiti študenta/ko za pisanje, ki temelji na teoretičnih spoznanjih pridobljenih med študijem, razvijanje raziskovalnih usposobljenosti in spoznavanje prakse in njenega delovanja. Praktikum in diploma skupaj predstavljata 5,5 % celotne študentove kreditne obveznosti.

Da so načrtovane spremembe težko pričakovane, kažejo tudi rezultati ankete, opravljene med študenti in delovnimi mentorji o pomenu praktičnega dela v študijskih programih s področja bibliotekarstva, informacijske znanosti in knjigarstva (Teropšič, 2007). Študentje ocenjujejo že dosedanje prakso kot zelo koristno in pomembno za njihovo bodoče delo, a so kritični do dosedanje oblike. Delovni mentorji želijo več sodelovanja med teoretiki in praktiki, predvsem pa pričakujejo konkretne napotke pri pripravi programa za delo študentov in so pripravljeni za nadaljnje sodelovanje z Oddelkom. Velika večina (skoraj 90 %) jih v praksi vidi način, kako svoje izkušnje deliti s prihajajočo generacijo bibliotekarjev. Zelo pozitiven pogled na prakso s strani dosedanjih mentorjev nam predstavlja dober obet za prihodnje sodelovanje.

Mnogi visokošolski učitelji in sodelavci iz prakse izhajajo ali v njej aktivno delujejo, žal pa praktiki pogosto po zaključku formalnega študija izgubijo stik s pedagoškim procesom. Praktiki in teoretiki delujejo v dveh različnih okoljih. Najpogosteje se srečujejo oz. sodelujejo v strokovnih združenjih, na posvetovanjih in delavnicah (Južnič, 2004; Larsen, 2005). Dodatno sodelovanje je možno vzpostaviti z vključevanjem praktikov v pedagoški proces ne samo kot mentorjev delovnih praks temveč tudi kot podiplomskih in doktorskih študentov, sodelavcev v raziskovalnih projektih, ali pa alumnov ter z aktivnim delovanjem visokošolskih učiteljev in sodelavcev v praksi.

1.3 Delovna praksa – Praktikum

Delovna praksa pomeni študentom strukturirano izkušnjo pri učenju in razvijanju spretnosti in znanj. Omogoča jim, da pridobijo izkušnje v pravem delovnem okolju, testirajo svoje znanje in spretnosti ter razvijejo nove usposobljenosti, hkrati pa si ustvarijo predstavo o možnostih za zaposlitev in vzpostavijo prve profesionalne kontakte. Za ustanove, ki nudijo prakso, študentje lahko predstavljajo poceni vir delovne sile ali pa potencialne bodoče sodelavce. Študenti so dovezetni za novosti, večji pri uporabi sodobne tehnologije, imajo pozitiven odnos do učenja, prinašajo sveže ideje in lahko delajo na projektih. Potencialni zaposlovalci lahko med prakso ocenijo usposobljenost študentov in njihovo prilagodljivost delovnemu okolju ter primernost za zaposlitev in tako zmanjša stroške za intervjuje in oglaševanje. V podjetjih vedno bolj izkoriščajo delovno prakso za rekrutiranje mladih sposobnih kadrov, kar hkrati pomeni, da je praksa lahko za študenta odskočna deska za prvo zaposlitev po končanem študiju. Žal ta mehanizem v knjižnicah bolj redko deluje, predvsem zaradi slabega kadrovskega načrtovanja delovne sile, ki se večinoma odvija ad hoc, ko se (nepričakovano) izprazni delovno mesto in ne več let vnaprej (Vovk, 2004). Delno je temu iskati razlog v nesamostojnosti knjižnic in njihovem (ne)pomenu v matični ustanovi. Pa vendar pedagoške ustanove posvečajo vedno več pozornosti delovnim praksam. Mnoge šole bibliotekarstva in informacijskih znanosti delovno prakso oz. praktikum uvrščajo med temeljne predmete.

Delovna praksa naj bi bila usmerjena k reševanju konkretnih problemov, pri čemer se študentu dopušča veliko mero avtonomnosti. Izvaja se v knjižnicah ali drugih informacijskih službah, kjer študentje spoznajo tudi druga »neknjižničarska« delovna področja. Zasnovana mora biti tako, da se teorija ustrezno dopolni s konkretnimi izkušnjami. Gre za izobraževalni proces, v katerem je v običajnem odnosu med profesorjem in študentom vključen še delovni mentor, »praktik«. Osnovno je praksa namenjena izobraževanju študenta, hkrati pa je njen cilj rešitev praktičnega problema. Gre torej za medsebojno prepletano delovanje treh akterjev. Delovni mentor na osnovi svojih praktičnih izkušenj nakaže problem, študent pod vodstvom pedagoškega mentorja izbere ustrezno metodologijo za rešitev in nato v sodelovanju z obema mentorjema metodologijo v praksi preizkusi. Pedagoški mentor nudi študentu teoretično podporo, medtem ko ga delovni mentor usmerja pri praktičnem delu in vodi pri vključevanju v delovno okolje (Espelt, Južnič in Molen, 2005; Južnič, 2007).

2 NAMEN RAZISKAVE IN METODOLOGIJA

2.1 Namen raziskave

Glavni namen raziskave je oblikovati predloge za vsebino programa in način organizacije delovne prakse, ki bo zanimiva za specialne in visokošolske knjižnice in druge informacijske službe, študentom pa bo omogočala pridobiti ustrezne usposobljenosti.

Ker je kvaliteta delovne prakse v veliki meri odvisna od delovnih mentorjev, je pomembno, da natančneje spoznamo njihove izkušnje pri dosedanjem delu s študenti in spoznamo pričakovanja potencialnih mentorjev. V ta namen smo oblikovali 30 vprašanj v zvezi z njihovim odnosom do delovnih praks, načinom sodelovanja z Oddelkom, vrednotenjem prakse in možnostmi za izboljšave. Na osnovi izpeljanih intervjujev smo ugotavljali, če uvedba predmeta praktikum prinaša zaželene izboljšave, ki naj bi omogočile kvalitetnejšo delovno prakso od dosedanje.

2.2 Metodologija

Raziskava je usmerjena k iskanju učinkovitih oblik izvajanja delovne prakse, pri čemer se naslanja na strokovna mnenja praktikov - potencialnih zaposlovalcev. Gre za obravnavo kompleksne in občutljive teme ter generiranje novih idej oz. konceptov pedagoške dejavnosti. Zato smo se odločili za uporabo kvalitativne metode in polstrukturiranega intervjuja. Polstrukturirani intervju je primeren pri raziskavah stališč strokovne ali poslovne javnosti, saj je možno čas in kraj intervjuvanja prilagoditi sodelujočim. Omogoča, da več časa posvetimo posameznim podrobnostim in izvemo veliko o védenjih, občutjih in stališčih ciljne osebe do določene teme. Individualni pristop daje poglobljen vpogled tudi v občutljive teme. Takšen tip intervjuja vključuje pripravljena vprašanja oz. teme pogovora in poteka po v naprej določeni strategiji. Izpraševalec sistematično zastavlja vprašanja po določenem redu, hkrati pa vsakemu intervjuvancu pušča popolno svobodo pri odgovorih. V raziskavo je bilo vključenih 10 strokovnjakov iz specialnih in 6 iz visokošolskih knjižnic. Pri izbiri intervjuvancev smo se osredotočili na strokovnjake, ki že sodelujejo pri izvajanju delovnih praks ter potencialne ponudnike delovnih praks. Knjižnice smo izbirali tako, da smo zajeli vse tipe specialnih¹ in visokošolskih knjižnic², ter vključili tako velike knjižnice, kot tudi »KEK-e« (Knjižnice Enega Knjižničarja). Intervjuji so potekali v delovnem okolju intervjuvancev, v časovnem obdobju od marca do junija 2008. V uvodnem delu pogovora, s katerim se ustvari osnovni kontakt, smo pojasnili namen intervjuja. Po nekaj splošnih vprašanjih glede odnosa praktikov in njihovih ustanov do dela s študenti, smo prešli h konkretnim vprašanjem. Ta so zaokrožena v osem sklopov. Nanašajo se na osnovna načela vodenja kvalitete, ki smo jih prilagodili naši tematiki (osredotočenost na končne uporabnike, vodenje in usmerjanje študentov, vključenost študentov v delovne procese, potek delovne prakse, merjenje uspešnosti in vzajemna korist vseh vpletenih). Po potrebi smo intervjuvancem razložili tudi nov koncept Praktikuma.

¹ Knjižnice ustanov Krka, Telekom, Statistični urad Slovenije, Ministrstvo za obrambo, Državni zbor, Banka Slovenije, Inštitut za onkologijo, Inštitut za narodnostna vprašanja, Narodni muzej Slovenije, Pokrajinski muzej Murska Sobota.

² 4 knjižnice UL: Oddelek za bibliotekarstvo, informacijsko znanost in knjigarstvo Filozofske fakultete, Centralna ekonomska knjižnica (Ekonomska fakulteta), Biološka knjižnica (Nacionalni inštitut za biologijo in Oddelek za biologijo Biotehniške fakultete), Centralna medicinska knjižnica (Medicinska fakulteta); 1 knjižnica UM: Univerzitetna knjižnica Maribor in 1 knjižnica UP: Fakulteta za humanistične študije.

3 REZULTATI IN RAZPRAVA

Pojem kakovosti opredeljujejo številne definicije, vse pa so usmerjene k rezultatom dela oziroma rezultatom procesov, ki so namenjeni izpolnjevanju in zadovoljevanju potreb končnih uporabnikov. V izobraževanju gre torej za odzivanje profesorjev na potrebe prakse, za katero izobražujejo. Pri tem delovna praksa lahko nastopa kot neke vrste lakmusov papir, ki odraža stopnjo odzivnosti teoretikov na potrebe prakse in njihovo upoštevanje pri usposabljanju študentov.

3.1 Osredotočenost na končne uporabnike

V raziskavi smo ugotavljali, kakšen odnos imajo ustanove (potencialni zaposlovalci) do izvajanja delovnih praks (v nadaljevanju praksa) v njihovih knjižnicah, kakšne so zahteve oziroma želje za sprejem študentov na prakso in kako se nanje odziva Oddelek.

Iz odgovorov je razvidno, da se v specialnih knjižnicah praksa redko uporablja kot orodje pri zaposlovanju perspektivnih kadrov. Možnost zaposlovanja uspešnih študentov je minimalna, ker ni veliko fluktuacije. Enak zaključek smo pridobili tudi v manjših visokošolskih knjižnicah. Možnost zaposlovanja so omenili predstavniki večjih visokošolskih knjižnic (ki imajo večje kadrovske potrebe, večjo fluktuacijo kadra). V vseh visokošolskih knjižnicah pa so omenili možnost zaposlitve študenta preko študentskega dela. Kljub temu ne preseneča, da ni izoblikovanih zahtev za sprejem študentov na prakso in ni selekcije pri izbiri kandidatov. Študentje se javljajo na prakso predvsem na podlagi informacij, ki jih dobijo od kolegov. Pri posameznikih na odločitev vpliva želja po opravljanju prakse v domačem okolju ali posredovanje staršev. Nekateri (redki) pa se odločajo zelo ciljno, ker jih zanima dejavnost določene ustanove. Sprejeti so (večinoma vsi) študentje, ki za prakso zaprosijo in s katerimi je usklajen ustrezen termin (v novem sprejetem programu je termin določen v študijskem koledarju). Vendarle pa so prisotna splošna pričakovanja, med katerimi praktiki navajajo: razumevanje besedil v angleškem jeziku, usposobljenost za delo v okolju Windows in medmrežju, poznavanje principov iskanja po podatkovnih zbirkah, osnovni bonton ter zanimanje za delo v dotičnem tipu knjižnice. Izkazalo se je, da nekatere specialne knjižnice sprejemajo na prakso tudi študente s Fakultete za družbene vede, visokošolske knjižnice pa tudi študente drugih smeri (predvsem pedagoških in matičnih). Glede na tri smeri sprejetega prvostopenjskega programa so visokošolski knjižničarji pogosteje izražali željo po študentu smeri informacijska znanost, malo manj bibliotekarstva. Opravljanja prakse študentov smeri založništva ni omenil nihče, četudi se knjižnica ali njena matična ustanova sicer ukvarja z založništvom.

Oddelek je z navedenimi pričakovanji bolj ali manj seznanjen, odvisno od kontakta s posameznimi delovnimi mentorji. Sodelovanje med delovnimi mentorji in Oddelkom je v večini minimalno. Delovni mentorji prejmejo le splošna navodila za delo s študenti. Za stičišče je to sicer dovolj, vendar je prisotna želja po bolj poglobljenem sodelovanju in izmenjavi mnenj. Intervjuvanci tudi kritizirajo odsotnost tripartitnih pogodb.

Praktiki v večini pozitivno ocenjujejo uvedbo predmeta Praktikum. Daljša praksa nedvomno ponuja več možnosti za boljši vpogled študenta v delovanje posamezne knjižnice. Visokošolski knjižničarji so izrazili potrebo po še daljši praksi, ki pa jim hkrati vzbuja bojazen o vpletanju prakse v redno delo knjižnice. Izdelava diplomske naloge v okviru prakse obeta uporabne rezultate. Ker se pričakuje od študentov, da pred pričetkom prakse uskladijo temo naloge z interesi ponudnika prakse, ima ta možnost, da vpliva na povečanje uporabne vrednosti nalog. Poleg pozitivnih pričakovanj pa se porajajo tudi pomisleki glede konkretnega izvajanja prakse oziroma mentorstva. Nanašajo se predvsem na obremenjenost delovnih mentorjev in njihovo usposobljenost.

3.2 Vodenje in usmerjanje študentov

Za kakovostno vodenje in usmerjanje študentov je bistvena pozitivna naravnost mentorjev in študentov. Kot že omenjeno, gre pri vsaki delovni praksi za medsebojno prepleteno delovanje treh akterjev. V tej interakciji se srečujejo različni interesi, ki jih je potrebno uskladiti, da se vzdržuje pozitivna naravnost vseh sodelujočih. Pedagoški mentor si že po svojem osnovnem poslanstvu prizadeva, da bi čim bolj usposobil diplomante za delo v stroki. Študent mora opraviti študijsko obveznost. Pri tem želi pridobiti čim več izkušenj iz konkretnega delovnega okolja in navezati stike z morebitnimi bodočimi zaposlovalci (Teropšič, 2007). Zastavlja pa se vprašanje, kakšen je interes ustanove, ki prakso omogoča ter delovnih mentorjev, ki jo izvajajo.

Rezultati raziskave kažejo, da so ustanove gostiteljice bolj ali manj naklonjene izvajanju delovnih praks v knjižnicah. V privatnem sektorju prakse tolerirajo, nanje gledajo predvsem kot na izkazovanje dobre volje hiše za »pomoč« študentom. V javnem, predvsem visokoškolskem sektorju, je odnos bolj pozitiven. Podpirajo pripravljenost svojih knjižnic za sodelovanje pri oblikovanju ustreznega mladega kadra, vendar je iniciativa vedno na strani knjižnic. Delovni mentorji sprejemajo študente na prakso precej samoiniciativno. Na ta način dajo svoj prispevek stroki. Ker mentorstvo izvajajo predvsem vodje knjižnic, se pri tem srečujejo z dvojno odgovornostjo, tj. odgovornost za učinkovito izrabo delovnega časa in strokovno vodenje študentov ter ocenjevanje njihovega dela. Delovna praksa jim predstavlja povečan obseg dela, ki ga morajo zaradi pogoste kadrovske podhranjenosti knjižnic opraviti v popoldanskih urah. Za dodatno delo le redki prejmejo minimalne nagrade za uspešnost.

Z uvedbo daljše prakse se delovne obveznosti mentorjem še povečajo. S prevzemanjem vloge mentorjev pri diplomskih nalogah pa se povečajo tudi zahteve po ustrezni strokovni usposobljenosti. Te zahteve lahko vplivajo na zmanjšanje nabora ustreznih ponudnikov praks. Dodatno se v privatnem sektorju lahko zaplete tudi pri samem postopku odobritve diplomske naloge. Predvsem pa praktiki poudarjajo nerešeno vrednotenje mentorstva in opozarjajo, da želijo biti kot soizvajalci izobraževalnega programa tudi ustrezno nagrajeni. Zato se je potrebno dogovoriti o mejah možnega. Tako strokovna usposobljenost kot tudi delovne obveznosti potencialnih mentorjev so namreč različne, kar narekuje individualno usklajevanje med Oddelkom in ponudnikom prakse. Praktiki tudi sicer pričakujejo zelo aktivno sodelovanje s strani Oddelka. Pedagoški mentor naj bi nudil ustrezno teoretično podporo pri pripravi koncepta naloge, izbiri metodologije in izboru literature ter opozarjal na novosti s področja stroke. Takšen način dela bi omogočil praktikom, da ostanejo v kontaktu s stroko, pedagoškim mentorjem pa boljši vpogled v delovanje knjižnic. Hkrati bi več sodelovanja omogočalo boljšo transparentnost izvajanja delovnih praks in zaščito študentov, da ne bi bili poceni delovna sila.

3.3 Vključenost študentov v delovne procese

Delovna praksa omogoča praktikom, da vplivajo na pedagoški proces, saj se na ta način vanj aktivno vključujejo. Potek prakse morajo usmerjati tako, da študentu zagotovijo čim več aktivnega dela, ki omogoča razvijanje njihovih usposobljenosti.

Glede na splošno oceno dosedanje prakse v specialnih knjižnicah delovni mentorji namenijo 10-30 % časa predstavitvi ustanove in umestitvi knjižnice v njeno organizacijsko shemo. Ostali čas pa se porazdeli med uvajanje in aktivno delo študentov. Poudarek je na njihovem seznanjanju z vsemi delovnimi procesi, tako da dobijo vpogled v obseg in način dela. Aktivna vključenost študentov se giblje med 20 in 45 % časa delovne prakse. Zaradi specifičnosti in strokovne zahtevnosti del lahko opravljajo predvsem manj zahtevna opravila. Pri delu z gradivom jim je najpogosteje zaupano uvrščanje literature in odpis zastarelega gradiva. Pri

Uvrščanju gradiva se spoznajo s tematiko in sistemom postavitve v knjižnici. Spoznajo, kaj se izposoja in tako dobijo občutek za utrip knjižnice. Soočijo se s pomembnostjo odpisa v specialnih knjižnicah, kjer je poudarek na aktualnosti gradiva. Pri ažuriranju evidenc se izkaže njihova natančnost, pri fizičnem izločanju pa se vidi, kako se lotijo manj privlačnih opravil v knjižnici. V postopku nabave opravljajo razna preverjanja podatkov, pripravljajo sezname, ponekod pa tudi izvajajo elektronsko naročanje po navodilih. Pri obdelavi sicer sodelujejo pri akcesiji, inventarizaciji, katalogizaciji in klasifikaciji, vendar dela ne morejo samostojno opravljati. Te naloge zahtevajo ozko specializirana in tudi licencirana znanja vezana na sistem COBISS, oziroma drug sistem, ki ga knjižnica uporablja. Ravno pri nepoznavanju COBISS-a pa se pri vseh tipih knjižnic najbolj kaže razhajanje med teoretičnim znanjem študentov in tistim, ki ga potrebujejo v praksi (Teropšič, 2007). V nekaterih knjižnicah zato študentom v času prakse omogočijo dostop do testne baze COBISS. Vendar gre pri tem le za seznanjanje s sistemom, ustrezna znanja je možno pridobiti le na način, ki ga določajo za to odgovorne inštitucije.

V visokošolskih knjižnicah smo ugotovili večjo vklopljenost študentov v aktivno delo (okoli 50 %), predvsem v manjših knjižnicah. Mentorji se trudijo študenta vključiti v večino delovnih procesov, v večjih knjižnicah je aktualno kroženje po oddelkih, v manjših pa študent spremlja mentorja praktično povsod. V vseh visokošolskih knjižnicah je vsaj en dan namenjen spoznavanju matične institucije in knjižnice ter njene spletne strani. Študenta seznanijo s postavitvijo gradiva (in pospravljanjem gradiva!). Z vzpostavitev COBISS3 so se odprle možnosti uvajanja študentov v delo na računalniški inventarizaciji. V času prakse jim ponekod dodelijo lastno geslo in omogočijo samostojno inventarizacijo in opremo gradiva.

Pri delu z uporabniki študentje spoznajo, da v nekaterih specialnih knjižnicah praktično ni osebne stika z uporabniki, vse poteka elektronsko in po telefonu. Tam, kjer uporabniki prihajajo v knjižnico, študentje sodelujejo pri izposoji, vpisu in pripravi informacij. Lahko tudi pomagajo pri izboru virov za določeno ciljno skupino in usmerjanju uporabnikov pri iskanju. Od njihove komunikativnosti in iznajdljivosti je odvisno, v kakšnem obsegu so jim dela dodeljena.

V visokošolskih knjižnicah študenta vpeljejo v izposojno gradiva; v času prakse študentu nemalokrat priskrbijo tudi lastno geslo za dostop do baze COBISS/Izposoja. Tako lahko relativno kmalu po uvajanju sam postreže uporabniku in zadovolji njegovo informacijsko potrebo. V primeru visoke informacijske pismenosti lahko sodeluje tudi pri zahtevnih iskanjih po bazah. Med procesi, pri katerih študenti aktivno sodelujejo, so intervjujanci našeli še: medknjižnična izposoja, pripravlanje in urejanje spletnih strani, iskanje e-člankov, priprava različnih bibliografskih seznamov. V kolikor je v izbranem terminu možno, študenti sodelujejo tudi pri različnih tečajih, namenjenih uporabnikom knjižnice.

V času prakse se študentje seznanijo s tehnološko in programsko opremo, ki jo knjižnice uporabljajo. Srečajo se s COBISS-om ali programi, razvitimi za določeno knjižnico, ter ostalimi računalniškimi orodji npr. za urejanje intraneta, fototeke, za skeniranje, digitalizacijo, delajo tudi z mikrofili, postajami za slepe, računovodskimi programi. Praktiki ugotavljajo, da so študentje iz leta v leto bolj spretni, tako pri uporabi tehnologije kot tudi informacijskih virov. Kljub temu zaradi ozko strokovne in zapletene teorije ter tujejezične strokovne terminologije podatkovnih zbirk, teh ne morejo vedno samostojno uporabljati. Seznanijo se s sistemom licenčnin ter z organizacijo zbirk. Ustvarijo si splošno predstavo o vsebinskem področju, ki ga knjižnica pokriva. To pa so dragocene informacije, ki jih bodo lahko tudi kasneje uporabljali pri svojem delu.

Aktivno vključevanje študentov v delovne procese je torej v veliki meri odvisno od zahtevnosti strokovnega področja posamezne knjižnice, količine delovnih procesov, ki niso

vezani na COBISS, ter študentovega znanja angleškega jezika, informacijske pismenosti in njegove prilagodljivosti. Novi način prakse narekuje več samostojnega dela študentov, zato se je potrebno že pred pričetkom prakse dogovoriti, v katere delovne procese se lahko aktivno vključijo.

3.4 Potek delovne prakse

3.4.1 Procesni pristop

Študente je možno bolj aktivno vključevati v delo, če se delovno prakso pojmuje kot proces učenja na osnovi študentovega samostojnega iskanja in razmišljanja o delovnih procesih v knjižnici. Prav takšen način prinaša novi koncept delovnih praks. Pred prakso se definira tema raziskave, ki je zanimiva za knjižnico in študenta ter je sprejemljiva s teoretičnega vidika. Nadaljuje se s študentovim seznanjanjem z delovanjem knjižnice, ki predstavlja osnovo za umestitev izbrane teme v širši kontekst in pripomore k razumevanju ter reševanju problema. Študent je prisoten pri vseh delovnih procesih, medtem ko aktivno sodeluje le pri posameznih postopkih. V knjižnicah so različni pogoji za vključevanje študentov v konkretno delo. Praktične izkušnje kažejo, da navadno delajo pod vodstvom enega ali več zaposlenih. Število konzultacij z delovnim mentorjem je odvisno od števila zaposlenih in organiziranosti knjižnice ter od vprašanj študenta. Konzultacije pa imajo večinoma na začetku, pri spoznavanju novih procesov in ob zaključku, ponekod pa si mentor zanje vzame čas vsak dan. Novi način delovne prakse prinaša več samostojnega dela študenta predvsem v zadnjem delu prakse, ki je usmerjena v izdelavo diplomske naloge.

Praktiki opozarjajo na to, da mora študent spoznati in razumeti delovanje ustanove, kjer opravlja prakso, kar je tudi predvideno pri samem izvajanju Praktikuma. Delovni procesi v specialnih knjižnicah so namreč tesno povezani s samo umeščenostjo knjižnice v inštituciji. Ta tudi pogojuje razvoj oziroma možnost raziskave kot osnove za diplomsko nalogo. Teme nalog naj bi imele predvsem zelo konkretno, praktično vsebino. Kot možne teme praktiki navajajo: študije uporabnikov; marketing knjižnice, razne evalvacije npr. postavitve gradiva, nabavne politike, vsebine knjižnice na internetu, prepoznavnost knjižnice znotraj inštitucije; pripravo popisov npr. tiskov – po obdobjih ali jezikih; razmejitev vsebine med internetom in intranetom; organizacijo intraneta; načrt selitve knjižnice, katalogizacija skozi čas ipd.

Tudi visokošolske knjižnice so umeščene v delovni proces na fakulteti. Zaradi kadrovske podhranjenosti knjižnic, visokošolskim knjižničarjem primanjkuje časa za izdelavo raznih potrebnih evalvacij. Zato so tudi predlagane teme za diplomske naloge v veliki meri vezane na izvedbo vrednotenja različnih vidikov raziskovalne uspešnosti, zadovoljstva uporabnikov in knjižničnega gradiva. Poleg tega pa še geslenje, reorganizacijo postavitve gradiva, teme s področja neprofitnega managementa, postavitve digitalne knjižnice.

Tem za diplomske naloge je veliko in tudi do sedaj so se porajale iz konteksta praks, vendar je potrebno vzpostaviti mehanizem za njihovo usklajevanje med Oddelkom in ponudniki praks. Le tako bo študent lahko izmed nabora razpoložljivih tem izbral področje dela, ki ustreza njegovim interesom in interesom ustanove.

3.4.2 Sistemski pristop

Odgovori kažejo, da je do sedaj v knjižnicah potekalo izvajanje delovnih praks bolj naključno. Ustanove večinoma za to ne namenijo finančnih sredstev, zato prakse niso vključene v njihov finančni plan. Ponekod je določeno letno število vseh delovnih praks na nivoju ustanove, drugod pa so prakse vključene le v interne plane knjižnic. Knjižnice pripravijo

program dela za študente, ki ga ne usklajujejo niti v ustanovi niti z Oddelkom. Tudi sicer sodelovanje med ponudniki praks in Oddelkom pogosto ni formalno pravno urejeno.

Pri novem načinu izvajanja delovne prakse, ki vključuje tudi izdelavo diplomske naloge, je potrebno pripraviti izhodišča, definirati cilje in planirati delo. Ker takšen pristop terja razumevanje in vodenje povezanih procesov kot sistema, praktiki čutijo potrebo po pogodbi oziroma sporazumu, ki bi natančno definiral sistem izvajanja prakse ter opredelil pravice in dolžnosti vseh vpletenih.

3.4.3 Stalno izboljševanje

Formalno pravna ureditev razmerja je podlaga tako za zagotovitev kvalitete kot tudi za stalno izboljševanje izvajanja delovne prakse. Jasna razmejitev odgovornosti izvajalcev delovne prakse, natančno opisani procesi in postopki predstavljajo nujne ukrepe za izpolnitev zahtev po kakovosti. Pri tem igra pomembno vlogo usposobljenost vpletenih. Delovni mentorji morajo biti usposobljeni za sodelovanje v pedagoškem procesu. Imeti morajo ustrezno izobrazbo in izkušnje. Glede na postavljeni pogoj Oddelka o usposobljenosti mentorjev (diploma iz bibliotekarstva ali magistririj oziroma doktorat) pa se porajajo dvomi. V specialnih knjižnicah bo takšnemu pogoju zadostilo zelo omejeno število knjižnic. Po podatkih Centra za razvoj knjižnic za leto 2007 (Statistični podatki o knjižnicah, 2007) je od 143-ih le 107 specialnih knjižnic posredovalo podatke o kadru. Le 15 zajetih knjižnic (tj. 14 %) ima kader z zahtevano formalno bibliotekarsko izobrazbo. Pri visokošolskih knjižnicah je situacija ugodnejša. Od 65 knjižnic jih 27 (tj. 42 %) zaposluje vsaj eno osebo z izobrazbo primerno za mentorstvo. Zato bi bilo potrebno prilagoditi pogoj realnim možnostim, sicer bo delovna praksa v specialnih knjižnicah težko izvedljiva. Že dejstvo, da mentorstvo prevzemajo vodje knjižnic, je lahko potrditev ustrezne usposobljenosti, posebno še, če gre za vodje z dolgoletnimi izkušnjami in urejenimi knjižnicami. Praktiki menijo, da je mentorjev malo, celo premalo. Prav tako ni urejen način stimuliranja mentorskega dela in možnost dodatnega izobraževanja mentorjev. Tudi inštitucij, ki so pripravljene sprejemati študente, je premalo, zato je potrebno delati s tistimi, ki so pripravljene sodelovati. Dodatni pogoji bi zmanjšali število mest prakse. Sicer pa praktiki pričakujejo od Oddelka, da bo omogočal dodatno usposabljanje mentorjev. Kar pa ne bo enostavno, saj je Oddelek močno kadrovsko podhranjen. Vendar bo kljub temu moral najti možnosti za takšno usposabljanje.

Prisotne so tudi posamezne pobude, da bi potekalo izobraževanje preko Sekcij ZBDS. To je sicer odvisno od vodje in ožjega kroga ljudi, s katerimi sodeluje. Vsekakor pa bi bilo dobro, če bi imele Sekcije več vpliva pri izobraževanju. Predvsem so praktiki mnenja, da bi bilo možno v okviru Sekcije zagotoviti stičišče idej in izmenjavo mnenj ter seznanjanje knjižnic o poteku delovnih praks in možnostih sodelovanja. Vemo, da imajo v državah z bogato bibliotekarsko tradicijo kot sta Velika Britanija in ZDA, strokovna združenja veliko večji formalni vpliv pri oblikovanju študijskih programov in izvajanju izobraževanja in tako bistveno vplivajo na kvaliteto usposabljanja bodočih strokovnjakov. Zakonodajno gledano ZBDS nima nikakršnega vpliva na pripravo in izvajanje bibliotekarskega formalnega izobraževanja, katerega akreditira država oz. njen Svet za visoko šolstvo (Božič, 2007). Znotraj tako relativno majhne bibliotekarske skupnosti, kot jo imamo v Sloveniji, pa lahko razmišljamo o medsebojnem dogovoru, mogoče v smislu prenosa dela odgovornosti pri licenciranju na komisijo za izobraževanje? Dolgotrajno reševanje licenciranja za delo v profesiji (strokovnega izpita), nikakor niso najboljša popotnica.

3.5 Merjenje uspešnosti prakse

Za učinkovito delovanje vsakega sistema je potreben mehanizem za merjenje uspešnosti. Novi pristop do delovne prakse temelji na vzpodbujanju samostojnega učenja, ki pripelje do

uporabnih rezultatov. Merilo uspešnosti naj bi bila študentova želja po znanju in na tej poti razvite sposobnosti ter uporabna vrednost diplomske naloge.

Prvi pokazatelj uspešnosti prakse je program prakse kot osnova za razvijanje študentovih sposobnosti. Vsebovati mora jasne standardne opise postopkov (SOP) s predvidenimi nalogami za aktivno vključevanje študentov. Takšen način omogoča, da se izvajanje prakse lahko vrednoti in nadgrajuje. Sčasoma bi to omogočilo certificiranje mentorjev ali vsaj knjižnic. Tako bi bilo jasno, katere knjižnice lahko nudijo prakso. Dobra priprava programov je še toliko bolj pomembna, ker je dogajanje v okolju (predvsem specialnih) knjižnic večini študentov novo, neznano.

Glede ocenjevanja študentov praktiki menijo, da se pri vsaki opravljeni nalogi vidi, če ima študent teoretično znanje, ter če zna misliti s svojo glavo. Zmožnost uporabe študentovega znanja in razumevanja se najbolje izkaže, ko gre za odločanje oziroma presojo. Študentje se zelo različno odzivajo. Eni se takoj spomnijo, kaj so se učili, drugim se ne da razmišljati, zgolj sledijo navodilom. Njihove osebnostne lastnosti se izkažejo predvsem pri timskem delu, ko delajo v skupini ali le z mentorjem in morajo opraviti svoj del ter pri nalogah, ki zahtevajo več lastnega vložka. Ne glede na to, da ni izdelanih kriterijev za ocenjevanje dela študentov, je mnenje praktikov o načinu ocenjevanja enotno. Predlagajo opisno oceno, ki naj bi izražala študentov odnos do dela, samoiniciativnost, natančnost, oblikovanje lastnega mnenja ter komunikativnost. Mentorji naj bi tudi navedli, če so študentu jasne osnove, ki naj bi v tem poklicu bile, in opozorili, če bi zaznali pomanjkljivo znanje (npr. tuji jeziki).

Poleg opažanj med samo prakso se ocena študenta oblikuje na osnovi dnevnika prakse, iz katerega je razvidno, če študent zna izraziti svoje lastno mnenje, koliko truda je vložnega v dnevnik, način organizacije snovi, sistematika in način izražanja.

Za kakršnokoli ocenjevanje znanja pa bi bilo potrebno uskladiti nabor znanj, ki naj bi jih študent med prakso preizkusil.

3.6 Vzajemna korist

Pri izvajanju delovnih praks naj bi vzpostavili ponudniki praks in Oddelek vzajemno koristen odnos, ki povečuje njihovo zmožnost za ustvarjanje vrednosti in zagotavljanje dolgoročnega partnerskega odnosa.

Ker je v prenovljenem študijskem programu velik poudarek na praktičnem delu študentov, Oddelek potrebuje knjižnice ali druge informacijske službe, kjer študentje lahko pridobijo izkušnje v pravem delovnem okolju in preizkusijo med študijem pridobljeno znanje.

Nasprotno pa so intervjuji pokazali, da praktiki žal v izvajanju delovnih praks zase vidijo bolj malo koristi. Prevladuje mnenje, da je uporabnost dela študentov-praktikantov minimalna. Ne glede na to, da je odvisna od načina vodenja in od študenta samega, je ravno zaradi specifičnosti in zahtevnosti del v posameznih knjižnicah potrebno več poglobljanja v posamezne delovne procese, da bi lahko študentje res nekaj prispevali. Samostojno lahko izvajajo le manj strokovno zahtevne naloge in opravijo dela, za katera v knjižnicah sicer ni bilo dovolj časa, kar je lahko hitro v nasprotju s pedagoškimi cilji prakse. Sicer pa so si vsi delovni mentorji edini, da študentje prinesejo pozitivno energijo in pozitivne kritike ter imajo uporabne sugestije.

Prav tako so prisotni dvomi glede uporabne vrednosti diplomskih nalog. Obstaja sicer zanimanje za obdelavo določenih tem, vendar prevladuje prepričanje, da bo na tej stopnji možno izpeljati le manjše aplikativne naloge. Prevzemanje mentorstva praktikom prinaša

dodatne obremenitve in odgovornosti v zameno za ohranjanje kontakta s stroko. Za vzpostavitev pozitivnega partnerskega odnosa z Oddelkom bo potrebno posvetiti veliko pozornosti kvaliteti diplomskih nalog in se osredotočiti na njihovo uporabnost za ustanovo, predvsem pa poiskati način, kako delovnim mentorjem omogočiti ustrezne kompenzacije za vloženi trud.

4 ZAKLJUČEK

Uvedba predmeta Praktikum prinaša dobrodošle spremembe pri izvajanju delovnih praks. Kreditno ovrednotenje prakse stimulira študente, da ciljno pristopijo k izbiri ustanove in opravljanju prakse in postavlja Praktikum enakovredno vsem drugim študijskim obveznostim. Vključitev diplomske naloge prinaša dolgo pogrešano sodelovanje med Oddelkom in praktiki in omogoča večjo osredotočenost prakse na potrebe ustanove. S tem so dani pogoji za pozitivno naravnost vseh vpletenih. Praktiki pričakujejo ustrezno teoretično podporo pri pripravi programa dela in koncepta diplomske naloge. Opozarjajo, da so delovni procesi v knjižnicah tesno povezani z umeščenostjo knjižnice v ustanovi, zato morajo študentje predvsem spoznati delovanje ustanove in njeno strokovno področje, Oddelek pa naj opredeli znanja, ki jih mora študent preizkusiti v praksi. Za ocenjevanje študentovega dela predlagajo opisno oceno, ki naj bi izražala usposobljenosti, zanimive za potencialnega zaposlovalca: študentov odnos do dela, samoiniciativnost, natančnost, oblikovanje lastnega mnenja ter komunikativnost. Pričakujejo, da so študentom jasne osnove poklica, ter da imajo ustrezna znanja, zato se pri ocenjevanju navaja le, če bi zaznali pomanjkljivosti v znanju. Opisna ocena mentorja (ki pravzaprav nastane ob zaključku študija) bi lahko služila kot priloga prošnjam za zaposlitev, bodoči zaposlovalci pa bi se morali zavedati pomembnosti tovrstnega dokumenta. Vključitev diplomskih nalog v delovno prakso vzbuja zanimanje za obdelavo določenih tem, vendar stopnja študija obeta le manjše aplikativne naloge. So pa lahko takšne naloge osnova za bolj zahtevne izdelke, ki bi morali nastati ob zaključku druge stopnje študija. Praktiki menijo, da bi uporabnost naloge lahko predstavljala enega od kriterijev za določanje uspešnosti prakse, vendar bi bilo potrebno izdelati kriterije za ocenjevanje.

Prevzemanje mentorstva praktikom prinaša dodatne obremenitve in odgovornosti ter preverjanje njihove usposobljenosti. Ker le omejeno število specialnih knjižnic ustreza zahtevam Oddelka, bi bilo potrebno ta pogoj prilagoditi po analogiji s kriteriji za mentorje iz drugih informacijskih služb ali pa določati usposobljenost na osnovi programa dela. Bistveno je, da je ustanova, v katero študentje-praktikanti odhajajo, kvalitetna, nudi sodobne informacijske storitve in sledi informacijskim potrebam svojih uporabnikov, kjer lahko bodoči informacijski strokovnjaki vidijo, kako je treba opravljati svoje delo. Potrebno je tudi urediti način stimuliranja mentorskega dela in možnost dodatnega izobraževanja mentorjev. Za to praktiki predlagajo delavnice in sestanke z Oddelkom. Predvsem pa je potrebno z dogovorom formalno pravno urediti način sodelovanja med Oddelkom, ustanovo, ponudnico prakse in študentom.

Kljub vsemu dodatnemu delu in obveznostim je mentorstvo oz. kakršnokoli udejstvovanje v stroki del bibliotekarske etike, kar je zapisano tudi v našem Etičnem kodeksu. Vsak bibliotekar po zaključku formalnega izobraževanja nosi odgovornost za razvoj stroke in mentorstvo je ena izmed takšnih oblik dela.

VIRI

1. Božič, M. (2007). Vpliv strokovnih organizacij na formalno izobraževanje bibliotekarjev. V: M. Ambrožič (Ur.). *Knjižnice za prihodnost: napredek in sodelovanje: zbornik referatov* (str. 199-215). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.
2. Espelt, C., Južnič, P in Van der Molen, G. (2005). Practice and theory: placement as part of the curriculum. V: L. Kajberg (Ur.) in L. Lørring (Ur.). *European curriculum reflections on library and information science education* (str. 199-215). [Copenhagen], Denmark: The Royal School of Library and Information Science.
3. Grogan, D. J. (2007). Education for librarianship: some persistent issues. *Education for information*, 25, 5-26.
4. Južnič, P. (2004). Študij bibliotekarstva in informacijske znanosti med teorijo in prakso = LIS study between theory and practice. V: A. Rožič (Ur.) in K. Hacin Ludvik (Ur.). *Vloga specialnih in visokošolskih knjižnic v procesu evropske integracije: zbornik referatov* (str. 61-71). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.
5. Južnič, P. (2007). *Uspešno raziskovanje med prakso in teorijo: sodelovanje »praktikov in teoretikov«: delavnica na strokovnem posvetovanju Zveze bibliotekarskih društev Slovenije »Knjižnice za prihodnost«, Bled, 22.-23. oktober 2007*. Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije. Pridobljeno 19.8.2008 s spletne strani: <http://www.zbds-zveza.si/bled2007-delavnica.asp>
6. Kovač, M. (2007). Kako smo se »bolonjizirali«. V: A. Šaupera (Ur.) in P. Južnič (Ur.). *Jubilejni zbornik* (str. 47-61). Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za bibliotekarstvo, informacijsko znanost in knjigarstvo.
7. Larsen, J. B. (2005). A survey of library and information science schools in Europe. V: L. Kajberg (Ur.) in L. Lørring (Ur.). *European curriculum reflections on library and information science education* (str. 232-241). [Copenhagen], Denmark: The Royal School of Library and Information Science.
8. Moran, B. B. (2001). Practitioners vs. LIS educators: time to reconnet. *Library journal*, 126(18), 52-55.
9. *Statistični podatki o knjižnicah*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica. Pridobljeno 28.7.2008 s spletne strani: <http://cezar.nuk.uni-lj.si/>
10. Teropšič, L. (2007). *Pomen praktičnega dela v programih s področja bibliotekarstva, informacijske znanosti in knjigarstva: diplomsko delo*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
11. Vovk, D. (2004). *Knjižnice in kadrovski management: načrtovanje in zaposlovanje kadrov: diplomsko delo*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Polona Car

European Parliament, Library - legislative assistance unit
E-pošta: polona.car@europarl.europa.eu

Obvladovanje kakovosti v knjižnici evropskega parlamenta

Quality management in the library of the European parliament

Izvleček

UDK 027.54:005.336.3

Knjižnica Evropskega parlamenta že od leta 2000 dalje izvaja ankete uporabnikov, s katerimi poskuša storitve prilagoditi njihovim potrebam in pričakovanjem. V ta namen je bila leta 2004 izvedena študija o poznavanju uporabnikov, na podlagi katere so bila oblikovana merila za merjenje zadovoljstva uporabnikov. Neposredno je bila skrb za kakovost izražena februarja 2005 v strateškem dokumentu »Raising the Game - Quality Strategy«, ki je bil del reorganizacije knjižnice v okviru reforme sekretariata Evropskega parlamenta. Prispevek bo predstavil vsebino strategije in njeno izvajanje, predvsem ukrepe za osnovanje sistemov za doseg in vzdrževanje kakovosti in ukrepe za merjenje zadovoljstva uporabnikov. V okviru teh ukrepov bo predstavljeno izvajanje EFQM modela odličnosti v Knjižnici Evropskega parlamenta, izvajanje anket uporabnikov, predvsem uporaba metodologije LIBQUAL+™ in razvoj notranjih standardov kakovosti. Prikazali bomo, na kakšen način Knjižnica Evropskega parlamenta vzpodbuja organizacijsko kulturo, ki stremi h kakovosti in zadovoljstvu uporabnikov, in predstavili izzive s področja obvladovanja kakovosti, ki jo čakajo v prihodnosti.

Ključne besede: Evropski parlament, parlamentarne knjižnice, obvladovanje kakovosti, zadovoljstvo uporabnikov, SERVQUAL, LIBQUAL+™, EFQM

Abstract

UDC 027.54:005.336.3

The library of the European Parliament has been conducting client surveys since 2000 to tailor its services to the needs and expectations of its clients. To get to know the clients better, a client knowledge survey was undertaken in 2004, setting the benchmarks for measuring client satisfaction. A need for quality management was most directly expressed in February 2005 in the strategic document »Raising the Game - Quality Strategy«, which was part of remodeling the library under the reform of the secretariat of the European Parliament. This article will present the content of the strategy and its implementation, notably the measures to establish the systems for achieving and sustaining quality and the measures to evaluate client satisfaction. This will be presented by describing the implementation of the EFQM excellence model and client surveys, with particular emphasis on LIBQUAL+™ methodology and on the development of internal quality standards. The article will present how the library of the European Parliament establishes and sustains a culture that puts quality and client satisfaction first, as well as the challenges it faces in the future.

Key words: European parliament, parliamentary libraries, quality management, user satisfaction, SERVQUAL, LIBQUAL+™, EFQM

1 NEKAJ DEJSTEV O DELOVANJU KNJIŽNICE EVROPSKEGA PARLAMENTA

Knjižnica Evropskega parlamenta se sooča z izzivi, skupnimi parlamentarnim knjižnicam po svetu: prilagajanje razvoju informacijske tehnologije; konkurenca z drugimi ponudniki informacij (internet, politične stranke, lobiji, itd.); razvoj informacijske pismenosti uporabnikov; posredovanje informacij preko posrednikov in ne neposredno končnim uporabnikom; odnos s parlamentarnimi raziskovalnimi službami; razkol med potrebo po splošnem znanju in specializaciji, ki je potrebna za podpora zakonodajnemu delu; razkol med posredovanjem objektivnih in politično uporabnih informacij; čedalje težje merjenje učinka storitev zaradi rastoče kompleksnosti poizvedb. Poleg naštetih izzivov se Knjižnica Evropskega parlamenta sooča še z dodatnimi izzivi: deluje v večnacionalnem in večjezičnem okolju, kar pomeni, da mora zagotavljati storitve v vseh uradnih jezikih Evropske unije in se sooča z različnimi kulturnimi percepcijami o pomenu knjižnice; sooča se s fizično razpršenostjo delovanja parlamenta na tri mesta (Bruselj, Strasbourg, Luksemburg); zaposleni v knjižnici so profesionalno izolirani od nacionalnih profesionalnih okolij (Watt in Kaskla, 2007).

Dodaten izziv predstavlja sama velikost organizacije. Knjižnica Evropskega parlamenta ima preko 8000 potencialnih uporabnikov, od katerih jih njene storitve dejansko uporablja preko 2500 uporabnikov. Mesečno število transakcij se giblje med 800 – 1000, kar je več kot dvakrat več kot pred petimi leti in še vedno kaže trend rasti. Ne raste pa samo število transakcij, ampak tudi kompleksnost poizvedb. Vse to spada v delokrog okoli 90 zaposlenih v knjižnici – število, ki je pod povprečjem zaposlenih v parlamentarnih knjižnicah.

Knjižnica Evropskega parlamenta se je vseh teh izzivov lotila aktivno. Razvila je strategije za razvoj storitev, prilagodila notranjo organizacijo na način, da je lahko najbolj vpeta v podpora zakonodajnega postopka in usposobila zaposlene, da lahko aktivno sodelujejo v teh procesih.

Osrednjo vlogo pri vseh teh procesih igra obvladovanje kakovosti in zadovoljstvo uporabnikov. Kakovost je razumljena v smislu zagotavljanja zadovoljstva uporabnikov¹ - bodisi zadovoljevanja njihovih potreb bodisi izpolnjevanja njihovih pričakovanj.

Izhodišče za merjenje obvladovanja kakovosti v knjižnici so jasno definirane naloge in odgovornosti knjižnice². Naloge so definirane v obliki izjave o poslanstvu knjižnice. Ta določa okvir za merjenje obvladovanja kakovosti, saj določa storitve, ki jih knjižnica izvaja in pravice uporabnikov, notranjo organizacijo in naloge posameznih organizacijskih enot (Library of the European Parliament, 2008).

V nadaljevanju bomo videli nekaj konkretnih primerov izvedbe procesov za obvladovanje kakovosti v Knjižnici Evropskega parlamenta.

2 RAZVOJ MERIL ZA MERJENJE ZADOVOLJSTVA UPORABNIKOV

Knjižnica Evropskega parlamenta že od leta 2000 dalje izvaja ankete o zadovoljstvu uporabnikov, vendar do leta 2006 njihovo izvajanje ni bilo redno niti sistematično. Kljub

¹ Koncept, ki ga opisuje Brophy - glej Brophy in Coulling, 1996: 6.

² Za bolj podroben opis pomena izjav o poslanstvu glej Poll in Boekhorst, 2007: 17-19 in Brophy in Coulling, 1996: 75-76

temu je na podlagi izvedenih anket knjižnica pridobila koristne povratne informacije, na podlagi katerih je lahko načrtovala izboljšave storitev.

Zaradi neobstoja meril za merjenje zadovoljstva uporabnikov in konkretnih organizacijskih izzivov, se je knjižnica odločila naročiti študijo o poznavanju uporabnikov, ki jo je izvedla skupina zunanjih raziskovalcev³ v prvi polovici leta 2004.

Cilj študije je bil razviti boljše razumevanje informacijskih potreb in navad pri iskanju informacij dejanskih in potencialnih uporabnikov Knjižnice Evropskega parlamenta (Marcella et al., 2007, str. 921).

Raziskava je bila izvedena v času, ko sta hkrati potekala dva procesa: preoblikovanje knjižnice v okviru reforme parlamenta in njeno prilagajanje na širitev Evropske unije. Oba procesa sta imela potencialen vpliv na navade uporabnikov in odzivnost knjižnice, zato je bilo še toliko bolj pomembno pridobiti informacije o pričakovanih in izkušnjah uporabnikov (ibidem).

Pri oblikovanju vprašalnika so raziskovalci sestavili seznam kriterijev kakovosti, ki se nanašajo na pet dimenzij kvalitete storitev: zanesljivost, odzivnost, zagotavljanje kakovosti (assurance), empatija in opredmetenost (tangibles – zunanji videz prostorov, opreme, zaposlenih). Uporabili so model, ki so ga oblikovali Zeithaml, Parasuraman in Berry (1990) za SERVQUAL metodo, ki je bila kasneje preoblikovana za uporabo v knjižnicah. Vendar se raziskovalci niso v celoti odločili za uporabo, pri kateri uporabniki ocenjujejo minimalno, ocenjeno in želeno raven kakovosti storitve na devetstopenjski lestvici, ker so ocenili, da bi to bistveno prispevalo k dolžini in kompleksnosti intervjujev. Ocenili pa so, da bi bil tak pristop smiseln za ocenjevanje storitev v posebni študiji, ki bi bila izvedena v prihodnosti na večjem vzorcu (Marcella, Baxter in Davies, 2004).

Rezultat študije je pokazal, da so uporabniki na splošno zelo zadovoljni s storitvami knjižnice, njenim osebjem in opremo. Ključen pomen študije pa je bil v določitvi metodologije in meril za bodoča merjenja zadovoljstva uporabnikov.

3 STRATEGIJA ZA OBVLADOVANJE KVALITETE

Generalni sekretar Evropskega parlamenta je leta 2003 začel reformo sekretariata Evropskega parlamenta, poznano pod imenom »Raising the game«. Njen cilj je bil dvigniti kvaliteto in učinkovitost podpore poslancem pri njihovem zakonodajnem delu, tako da se jim približa in okrepi znanstvena podpora. Reforma je vključevala tudi korenite spremembe knjižnice.

Za izvedbo reforme v knjižnici je bila izvedena notranja reorganizacija. Največjo spremembo je predstavljalo oblikovanje tematskih skupin in specializacija dokumentalistov za informacijske vire z določenega področja. Poleg prej omenjenih sprememb so bile večje spremembe, pri katerih je bilo opaziti še posebno velik napredek, tudi preoblikovanje spletne strani knjižnice in vzpostavitev sistema izobraževanja uporabnikov.

Za izvedbo reforme znotraj knjižnice so bili oblikovani štirje strateški dokumenti: Strategija obvladovanja sprememb in notranje komunikacije, Komunikacijska strategija, Marketinška strategija in Strategija za obvladovanje kvalitete. Slednja bo predstavljena v nadaljevanju.

³ Skupino so sestavljali Rita Marcella, Graeme Baxter in Sylvie Davies z Aberdeen Business School.

Strategija za obvladovanje kvalitete je nastala v času, ko je knjižnica prešla korenite spremembe, razvila visoko raven storitev in ko je bila velika večina dejanskih uporabnikov zadovoljnih, celo zelo zadovoljnih z njenimi storitvami. Nerešeno pa je ostalo vprašanje percepcije, zaradi katerega so bili nekateri potencialni uporabniki zadržani do uporabe njenih storitev.

Strategija je imela štiri glavne cilje (Library of the European Parliament, 2005b):

- povišati in vzdrževati zadovoljstvo ključnih uporabnikov s storitvami knjižnice;
- vzpostaviti priznanje med ključnimi uporabniki in odločevalci v parlamentu, da je knjižnica visoko kakovostna služba;
- vzpostaviti sisteme, ki bodo omogočali doseganje in vzdrževanje kakovosti;
- vzdrževati kulturo, pri kateri sta kvaliteta in zadovoljstvo uporabnikov v ospredju.

Osnoven pristop k praktičnim vprašanjem kakovosti je temeljil na modelu, ki so ga oblikovali Zeithaml, Parasuraman in Berry – »ZPB«, ki je bil uporabljen že pri študiji o razumevanju uporabnikov.

Če poenostavimo – izhodišče tega modela so pričakovanja uporabnikov, tem sledi percepcija uporabnikov o dejanski izkušnji s storitvijo. Storitve, ki se ujema s pričakovanji, dosega zadovoljivo kakovost. Takšna, ki ne dosega pričakovanj, velja za neakovostno. Pri ocenjevanju kakovosti storitev uporabniki uporabljajo deset pglavitnih dimenzij - opredmetenost (tangibles), zanesljivost, odzivnost, pristojnost, vljudnost, kredibilnost, varnost, dostop, komunikacijo in razumevanje uporabnikov. Organizacije, ki ne uspejo zadovoljiti uporabnikov, imajo vrzeli v kakovosti, ki jih je potrebno zapolniti. Zapolnijo jih lahko tako, da bodisi poskrbijo, da so pričakovanja realistična, bodisi dvignejo zaznane stopnje storitev na področjih, kjer nastajajo vrzeli. Zaznane stopnje storitev lahko povišajo s konkretnimi spremembami ali pa z upravljanjem percepcij. Običajen pristop pri uporabi tega modela je identificiranje specifičnih vidikov storitev, ki jih uporabniki ocenijo kot najbolj pomembne ter jih nato vprašati, kaj si mislijo o trenutnem izvajanju na teh področjih. To daje indikacijo o prioriteti potrebnih sprememb (Zeithaml, Parasuraman in Berry, 1990).

ZPB pristop je bil izbran, ker omogoča razumevanje kakovosti – temelji na uporabnikih, je subjektiven in fleksibilen in ne temelji na absolutnih definicijah kakovosti. Uporaben je tudi pri identificiranju prioritet za izboljšanje storitev. Na bolj strateški ravni je Knjižnica Evropskega parlamenta proučevala možnosti formalnega priznanja obvladovanja kakovosti. Kot možni izbiri sta bili izpostavljeni EFQM metodologija in standard ISO 9000. Priporočena je bila tudi ocena s strani strokovnjakov drugih parlamentarnih knjižnic (»peer assessment«).

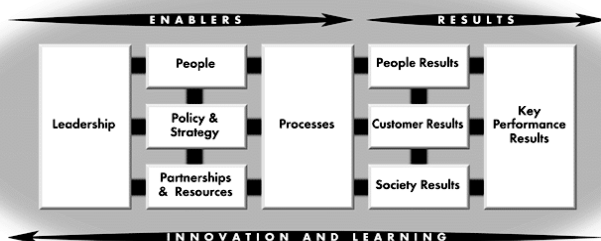
ZPB, EFQM in »peer assessment« pristopi so bili izpostavljeni kot najbolj primerni, ker predlagajo, kaj je potrebno spremeniti. V nekaterih primerih sta lahko rigidna standardizacija in tesen nadzor primerna, vendar je v večini primerov bolj primeren »mehkejši« pristop, ki temelji na zavezanosti in avtonomiji zaposlenih za zadovoljevanje individualnih potreb uporabnikov. Zato je bila poudarjena potreba, da se zaposlene nauči tehnik merjenja kakovosti in ukvarjanja z vprašanji kakovosti.

Za potrebe marketinga in motivacijo zaposlenih je bilo priporočeno, da se meri k dolgoročnemu in eksternemu priznanju kakovosti v obliki certifikata ali nagrade.

V nadaljevanju si bomo pogledali izvajanje strategije na dveh konkretnih primerih – anketah zadovoljstva uporabnikov, ki spadajo v okvir izvajanja prvega in drugega cilja strategije, in EFQM, ki spada v okvir izvajanja drugega in tretjega cilja strategije.

4 EFQM MODEL ODLIČNOSTI

EFQM model temelji na devetih medsebojno povezanih kriterijih, s katerimi se ocenjuje napredek organizacije k odličnosti. Prva skupina kriterijev temelji na kriterijih, ki kažejo na to, kako organizacija izvaja ključne aktivnosti («enablers»): ljudje, uporabniki, družba, vodstvo, procesi. Druga skupina kriterijev se osredotoča na rezultate, ki jih organizacija dosega: rezultati pri ljudeh, uporabnikih, družbi in ključni rezultati delovanja organizacije (EFQM, 2003).



Slika 1: EFQM model (Vir: EFQM: introducing excellence, 2003)

Model deluje po principu RADAR logike: rezultati (results), pristop (approach), izvedba (deployment), ocena (assessment) in presoja (review). Znotraj tega okvira model podpirajo temeljni koncepti: usmerjenost k rezultatom; osredotočanje na uporabnike; vodstvo in stanovitnost ciljev; upravljanje preko procesov in dejstev; razvoj in vključevanje zaposlenih; nenehno učenje, inovacije in izboljšave; razvoj partnerskih odnosov; družbena odgovornost podjetja (EFQM, 2003).

EFQM za izboljšanje dosežkov organizacije priporoča proces samoocenjevanja. Proces samoocenjevanja pomaga organizacijam, da spoznajo njihove prednosti in slabosti, kaj odličnost pomeni za organizacijo, proces organizacijam razkrije njihov napredek k odličnosti, kako daleč še morajo priti v tem procesu ter kje se nahajajo v primerjavi z drugimi organizacijami.

EFQM pozna tri stopnje odličnosti. Knjižnica Evropskega parlamenta se je odločila za »Committed to Excellence« shemo, ki je namenjena organizacijam, ki so na začetku poti k odličnosti. Poudarek pri tej shemi je na tem, da organizacije spoznajo raven dosežkov, ki jih dosegajo in določijo prioritete za izboljšave. Proces poteka v dveh fazah. V prvi fazi organizacija izvede samoocenjevanje na podlagi modela devetih kriterijev EFQM modela odličnosti. Rezultat tega samoocenjevanja je identifikacija področij znotraj organizacije, kjer so potrebne izboljšave. V drugi fazi morajo organizacije izvesti konkretne aktivnosti za izboljšave na teh področjih.

Projekt uvajanja modela v Knjižnici Evropskega parlamenta je torej sledil strukturi, ki jo je zahtevala EFQM »Committed to Excellence« shema. Ker je bil EFQM projekt del reforme parlamenta znotraj knjižnice, so cilji te reforme določali izbiro in izvedbo pobud za izboljšave.

Izvedba projekta je bila načrtovana v treh fazah (Library of the European Parliament, 2005a):

- samoocena, na podlagi katere so bile identificirane pobude za izboljšave;
- pobude za izboljšave - proces je zahteval, da se v drugi fazi projekta izvedejo vsaj tri izboljšave;
- vrednotenje procesa, ki se ob njegovem uspešnem izvajanju zaključi s pridobitvijo priznanja EFQM »Committed to Excellence«.

Na podlagi analize rezultatov delavnic, kjer so vsi zaposleni ocenjevali posamezne vidike storitev knjižnice, so bile definirane pobude za izboljšave. Pobude so bile razvrščene na podlagi prioritet - zadovoljstva uporabnikov, ciljev organizacije, vpliva na zaposlene, vključevanja najpomembnejših uporabnikov, ki storitev ne uporabljajo neposredno - in možnosti uspešne izvedbe.

Identificirane so bile tri ključne pobude za izboljšavo:

- anketa o zadovoljstvu uporabnikov;
- informacija o uporabi spletnih strani tematskih skupin (Policy areas pages);
- anketa o zadovoljstvu zaposlenih.

Anketa o zadovoljstvu uporabnikov

Samoocena je razkrila, da v knjižnici primanjkuje redno, formalizirano merjenje pričakovanj in zadovoljstva uporabnikov s storitvami knjižnice. Zato je bil glavni cilj te iniciative razvoj strukture za takšno merjenje - standardne ankete, oblikovane na podlagi SERVQUAL metodologije, ki se bo izvajala redno, tako da bo možna primerjava rezultatov skozi čas. Rezultati takšne ankete lahko služijo vodstvu knjižnice za izvajanje anket v prihodnosti in za zapolnitev vrzeli v kakovosti med pričakovanji uporabnikov in dejanskimi storitvami, ki so jih bili deležni (Library of the European Parliament, 2006a in Library of the European Parliament, 2006c).

Več o anketi o zadovoljstvu uporabnikov v okviru projekta EFQM, ki je bila izvedena leta 2006 bomo videli v nadaljevanju v poglavju o anketah o zadovoljstvu uporabnikov.

Informacija o uporabi spletnih strani tematskih skupin

Spletne strani tematskih skupin so namenjene ključnim uporabnikom in podpora ključnih aktivnosti parlamenta ter hkrati promociji profesionalnih storitev knjižnice. Obstoječe statistike o uporabi teh spletnih strani niso bile sistematično analizirane, niti ni bilo jasno, ali vsebujejo dovolj podatkov za oblikovanje kakršnihkoli načrtov za spremembe. Zato je bil glavni cilj te pobude razvoj analize obstoječe uporabe spletnih strani, oblikovanje priporočil za izboljšanje ter vzpostavitev strukture za trajno zbiranje in analizo podatkov. Pričakovana korist te pobude je bilo boljše upravljanje s spletnimi stranmi tematskih skupin in boljše ujemanje z zahtevami uporabnikov (Library of the European Parliament, 2006c).

Analiza je pokazala, da spletne strani tematskih skupin največ uporabljajo ključni uporabniki knjižnice – poslanci Evropskega parlamenta in njihovi asistenti, uporabljajo pa jih tudi bolj strokovno podkovani uporabniki, kar kaže, da so strani kakovostne. V primerjavi z uporabo avtomatskega sistema za postavljanje vprašanj preko spletne strani knjižnice, so imele tematske strani večji obisk, kar kaže, da se uporabljajo kot nadomestek za odgovore zaposlenih v knjižnici. To predstavlja bistven napredek in prihranek pri delu knjižnice. Na

podlagi rezultatov se je pokazala potreba po marketinški strategiji, v kateri je potrebno najprej definirati, komu so strani namenjene in kakšne so potrebe teh ključnih uporabnikov (Library of the European Parliament, 2006d). Pričakovanja uporabnikov so pokazala, da je potrebno razmisliti tudi o spremembi vsebine in strukture strani. Izražena je bila potreba po bolj sistematičnem zbiranju informacij o zadovoljstvu uporabnikov s strani in zbiranju bolj podrobnih statističnih podatkov.

Od zbiranja informacij o uporabi tematskih strani knjižnice za potrebe projekta EFQM dalje Knjižnica Evropskega parlamenta te informacije redno zbira in analizira.

Anketa o zadovoljstvu zaposlenih

Samoocena je razkrila pomanjkanje indikatorjev o izvajanju storitev za upravljanje s človeškimi viri - neobstoj strukturnega pristopa k zbiranju in analizi teh podatkov. Glavni cilj te pobude je bil vzpostaviti jasno sliko o pričakovanih in zadovoljstvu zaposlenih s knjižnico in organizacijo dela. Anketa naj bi med drugim pripomogla tudi k oblikovanju meril za podobne ankete v prihodnosti (Library of the European Parliament, 2006c).

Analiza rezultatov ankete je pokazala, da so zaposleni v povprečju zelo zadovoljni z delom knjižnice (povprečna ocena je bila 8,3 na desetstopenjski lestvici), vendar se občasno soočajo s problemom preobremenitve. Izražena je bila tudi želja po bolj individualnem vodenju in več povratnih informacijah s strani vodstva (Library of the European Parliament, 2006e).

Konkretno so bili rezultati upoštevani v reorganizaciji knjižnice, ki je uvedla vmesno stopnjo vodenja za bolj individualen pristop k vsakemu zaposlenemu. Problem preobremenitve je bil upoštevan pri nadaljnji reorganizaciji, ki se je začela spomladi 2008. Zaposlenim so bila ponujena tudi izobraževanja s področja obvladovanja preobremenitve z delom.

Anketa o zadovoljstvu zaposlenih se od prve izvedbe v okviru EFQM dalje izvaja vsako leto.

Eden ključnih faktorjev za uspeh projekta EFQM je bilo obvladovanje kakovosti. Zaradi pomanjkanja podatkov iz preteklosti je bilo težko dokazati, da se je kakovost izboljšala, vendar je bilo na podlagi zadovoljstva uporabnikov, odzivnem času in povratnih informacijah uporabnikov o vsebini posredovanih informacij mogoče sklepati, da je bila dosežena oziroma celo presežena raven, ki jo pričakujejo uporabniki. EFQM projekt je v končni fazi dosegel svoj cilj – pridobitev oznake kakovosti in je bil hkrati tudi zelo poučen.

5 ANKETE O ZADOVOLJSTVU UPORABNIKOV

Za izvedbo ankete o zadovoljstvu uporabnikov leta 2006 je bila uporabljena SERVQUAL metodologija, prilagojena okolju Knjižnice Evropskega parlamenta. Metodologija omogoča analizo vrzeli v kakovosti storitev organizacije glede na potrebe uporabnikov. SERVQUAL vključuje razvoj zaznanih potreb uporabnikov. Te merjene zaznave kakovosti storitev organizacije se nato primerjajo z organizacijo, ki dosegla stopnjo odličnosti. Analizo vrzeli te primerjave lahko uporabljamo kot vodilo za izboljšanje kakovosti storitev organizacije (povzeto po spletni strani SERVQUAL (Zeithaml Parasuraman Berry): http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual.html).

Po nadaljnji proučitvi možnosti se je Knjižnica Evropskega parlamenta odločila za uporabo metodologije LIBQUAL+™, vendar leta 2006 zaradi tehničnih težav to še ni bilo mogoče.

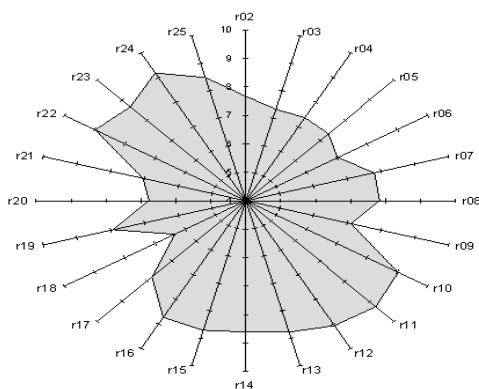
Knjižnica Evropskega parlamenta se je zato odločila, da izvede internetno anketo zadovoljstva uporabnikov z uporabo vmesne metodologije, ki je temeljila na LIBQUAL+™ metodologiji, vendar je bila prilagojena potrebam Knjižnice Evropskega parlamenta.

Glavni namen ankete je bil oblikovati standardno anketo za redno merjenje pričakovanj in zadovoljstva uporabnikov s storitvami knjižnice ter na podlagi rezultatov ankete oblikovati priporočila vodstvu knjižnice za ankete v prihodnosti in takojšnje aktivnosti za zapiranje vrzeli med pričakovanji uporabnikov in storitvami, ki so jih bili deležni.

Internetna anketa je bila sestavljena iz vprašanj o uporabi storitev knjižnice, oceni kakovosti storitev knjižnice in demografskih podatkov anketirancev. Povabilo k udeležbi s povezavo k anketi na spletu so prejeli ključni uporabniki knjižnice (poslanci, njihovi asistenti in zaposleni v generalnih direktoratih notranje in zunanje politike). Vzorec je vključeval le aktivne uporabnike, to so uporabniki, ki so v preteklih dvanajstih mesecih uporabili spletno stran knjižnice ali pa so bili registrirani v sistemu za izposajo.

Rezultati (Library of the European Parliament, 2006b; glej grafični prikaz spodaj) so pokazali, da so uporabniki v veliki meri zelo zadovoljni s storitvami knjižnice. Najvišji rezultat je dobila ocena uslužnosti zaposlenih v knjižnici (R11) in ocena, ali bi knjižnico priporočili novemu sodelavcu (R24). Na drugi strani sta izjavi »knjižnica mi pomaga pri razvoju kariere« (R18) in »knjižnica mi pomaga pri razlikovanju med zanesljivimi in nezanesljivimi informacijami« (R20) dobili najnižji oceni.

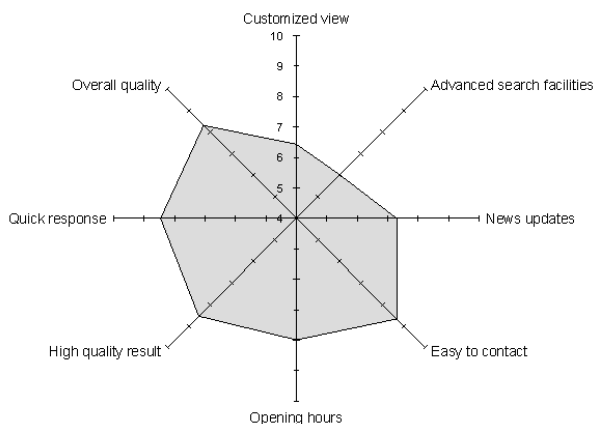
To kaže na zanimiv paradoks. Kljub temu, da so uporabniki menili, da bodo od knjižnice dobili visoko kakovostno storitev, so hkrati menili, da jim knjižnica ne pomaga pri ločevanju med zanesljivimi in nezanesljivimi informacijami. Možen sklep, ki ga lahko potegnemo iz rezultatov je, da uporabniki knjižnico dojemajo kot vir informacij in se raje sami odločajo o tem, ali so informacije za njih relevantne ali ne.



Slika 2: Povprečni rezultati o kakovosti storitev knjižnice (Vir: European Parliament ..., 2008)

Zaradi tehničnih težav tudi leta 2007 še ni bilo mogoče izvesti LIBQUAL+™ ankete. Zato je bila v Knjižnici Evropskega parlamenta ponovno oblikovana anketa na podlagi LIBQUAL+™ metodologije, ki je bila tokrat osredotočena na ocenjevanje spletne strani knjižnice. Vzorec je bil leta 2007 večji – vključeval je vse uporabnike spletne strani, ne samo ključnih uporabnikov.

Na splošno so bili uporabniki zelo pozitivni pri ocenjevanju storitev knjižnice in pomoči zaposlenih. Kar 76 % jih je ocenilo kakovost kot odlično in kar 96 % jih je kakovost ocenilo pozitivno (Library of the European Parliament, 2007). Poleg rezultatov o zadovoljstvu uporabnikov s storitvami knjižnice pa so bili pridobljeni tudi koristni podatki o preferencah uporabnikov glede spletne strani knjižnice, ki so prispevali k oblikovanju strategije za novo spletno stran, ki je načrtovana za novo izvoljeni parlament leta 2009.



Slika 3: Povprečni rezultati o kakovosti storitev knjižnice (Vir: European Parliament ..., 2008)

Leta 2008 je bila prvič izvedena anketa o zadovoljstvu uporabnikov popolnoma na podlagi LIBQUAL+™ metodologije. LIBQUAL+™ je internetna anketa, ki jo je razvilo združenje raziskovalnih knjižnic (Association of Research Libraries - ARL). Njen namen je omogočiti knjižnicam standardizirano in učinkovito metodo za merjenje kakovosti storitev knjižnice, ki temelji na zaznavah uporabnikov in zaposlenih.

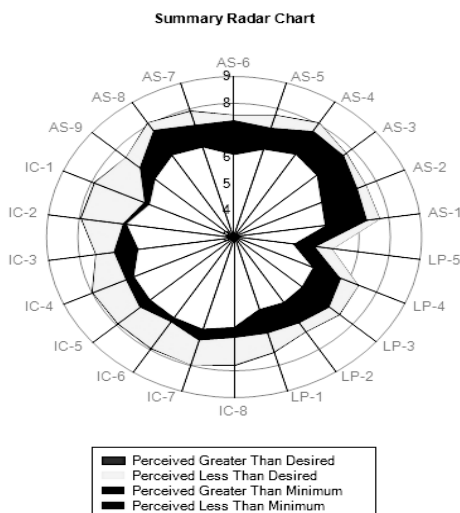
LIBQUAL+™, ki temelji na SERVQUAL metodi ocenjevanja kakovosti, meri tri dimenzije kakovosti storitev knjižnice: nadzor nad informacijami meri, ali uporabniki lahko sami, avtonomno najdejo informacijo, ki jo iščejo v željenem formatu, učinek storitev meri človeško dimenzijo kakovosti storitev – interakcije z uporabniki, ustrežljivost in kompetentnost zaposlenih; knjižnica kot prostor meri fizično okolje – knjižnica kot prostor za individualno delo, skupinsko delo in inspiracijo (European Parliament ..., 2008).

Široka uporaba LIBQUAL+™ (preko 500 knjižnic po svetu) omogoča tudi primerjavo z drugimi knjižnicami.

Osnoven pristop metode je, da uporabniki na lestvici od 1 do 9 ocenjujejo minimalno, zeleno in zaznано raven storitev knjižnice. Na ta način postanejo vidne vrzeli kakovosti, ki jih je potrebno vzeti v obzir – vidiki, kjer pričakovanja bodisi niso dosežena bodisi so presežena.

Rezultati kažejo (Slika 4), da je zaznana raven storitev za večino uporabnikov Knjižnice Evropskega parlamenta višja od minimalne pri vidiku učinka storitev (polja označena s kodo AS na diagramu) in pri vidiku knjižnice kot prostora (polja označena s kodo LP na diagramu). To je pozitiven kazalec, vendar kaže na možnost za izboljšave. Največje slabosti so bile

zaznane na področju obvladovanja informacij (polja označena s kodo IC na diagramu) in zadevajo vprašanja ali lahko uporabniki najdejo informacije samostojno v formatu, ki ga želijo. Specifični vprašanja, pri katerih so uporabniki ocenili, da knjižnica ne dosega minimalne ravni storitev sta bili »spletna stran knjižnice mi omogoča, da samostojno najdem informacije« in »do elektronskih virov lahko dostopam od doma«. Prvo vprašanje je povezano z raznovrstnostjo virov, ki so na razpolago na spletni strani knjižnice, ki jih je včasih težko najti. Pričakovati je, da bo izboljšavo zaznav storitev glede prvega vprašanja prinesla nova spletna stran knjižnice, ki je v pripravi za novo izvoljen parlament leta 2009. Rešitev drugega vprašanja pa bo dosti težja (dostop zunaj parlamenta in preko mobilnih komunikacijskih sredstev), saj presega okvire delovanja knjižnice.



Slika 4: Povprečni rezultati o kakovosti storitev knjižnice (Vir: European Parliament ..., 2008)

6 OSTALE DEJAVNOSTI NA PODROČJU OBVLADOVANJA KAKOVOSTI

Zgoraj so bile opisane tri pobude za izboljšavo, ki so vodile do pridobitev priznanja EFQM »Committed to Excellence« in ankete o zadovoljstvu uporabnikov, ki jih je Knjižnica Evropskega parlamenta izvajala v letih 2006-2008.

Proces obvladovanja kakovosti pa je zajemal še mnogo drugih konkretnih aktivnosti. Nekatere izmed njih so bile zaznane v procesu samoocenjevanja v okviru projekta EFQM, druge so bile rezultat analize podatkov o zadovoljstvu uporabnikov in zaposlenih, uporabe spletnih strani, analize poizvedb in odgovorov nanje, povratnih informacij uporabnikov, itd.

Med ostalimi aktivnostmi velja omeniti razvoj notranjih standardov kakovosti, ki so omogočili, da lahko uporabniki pričakujejo primerljivo raven storitve, ne glede na to, kdo izmed zaposlenih v knjižnici jim bo poslal zeleno informacijo. V ta namen je bil oblikovan sistem obvladovanja poizvedb (enquiries management system) na spletni strani knjižnice, razvit je bil standard za vsebino in obliko odgovorov za poizvedbe, oblikovane so bile smernice za

ravnanje z uporabniki, oblikovana so bila pravila o tem, kakšne storitve lahko pričakujejo uporabniki glede na njihov status v strukturi parlamenta, in druge. Poudariti je treba, da so bila vsa ta pravila, smernice, ipd. oblikovana v procesu, v katerem je lahko vsakdo sodeloval, podal svoje mnenje in pripombe.

Vključenost zaposlenih na vseh ravneh procesov obvladovanja kakovosti je drug element, ki ga je potrebno izpostaviti. Da bi bilo zagotovljeno čim boljše vključevanje zaposlenih v procese razvoja organizacije, so bili deležni številnih usposabljanj s področja obvladovanja kakovosti, organizacije dela, dela z uporabniki, timskega dela, itd. Na ta način so lahko združili svoje profesionalno znanje z na novo pridobljenimi znanji in veščinami in aktivno sodelovali v zgoraj omenjenih projektih. Motivacijo zaposlenih je povečalo tudi redno poročanje rezultatov o zadovoljstvu uporabnikov in drugih povratnih informacij s strani uporabnikov.

Vse to je omogočilo nastanek kulture, ki na prvo mesto postavlja kakovost in zadovoljstvo uporabnikov.

7 NAMESTO ZAKLJUČKA – IZZIVI, KI ČAKAJO KNJIŽNICO EVROPSKEGA PARLAMENTA V BLIŽNJI PRIHODNOSTI

Neposreden izziv, s katerim se Knjižnica Evropskega parlamenta že sooča, je vzpostavitev nove storitve - tj. brifingov za individualne poslance Evropskega parlamenta v podporo njihovem zakonodajnemu delu. Ta nova storitev lahko bistveno pripomore k eni največjih slabosti knjižnice v tem trenutku – neprepoznavnosti s strani odločevalcev v Evropskem parlamentu. Obvladovanje kakovosti na vseh ravneh tega ambicioznega projekta bo bistveno vplivalo na njegovo uspešnost.

Drug neposreden izziv, s katerim se knjižnica ravno tako že aktivno ukvarja, je oblikovanje nove spletne strani. Analiza podatkov o zadovoljstvu uporabnikov je pokazala, da je potrebno uporabnikom olajšati dostop do informacij in omogočiti interaktiven odnos z uporabniki tudi preko spletne strani. Zato je v pripravi korenita sprememba obstoječe spletne strani, ki bo pripravljena za novo izvoljen parlament leta 2009.

Tretji izziv predstavljajo volitve leta 2009, posledica katerih bo zamenjava velikega števila uporabnikov Knjižnice Evropskega parlamenta. Zato bo potrebno v začetku novega mandata veliko truda vložiti v izobraževanje novih uporabnikov in ugotavljanje njihovih pričakovanj.

In še zadnji izziv, ki se morda najbolj neposredno nanaša na obvladovanje kakovosti, je odločitev o obliki nadaljevanja EFQM procesa. Novembra 2008 bo poteklo priznanje »Committed to Excellence« in potrebna bo odločitev, ali bo knjižnica poskušala pribobiti priznanje, ki je eno stopnjo višje (»Recognised for Excellence«), ali bo ostala na isti stopnji, ali pa ne bo več sodelovala v okviru EFQM. V ta namen je bila konec aprila 2008 izvedena samoocena s strani zaposlenih, vendar analiza rezultatov še ni znana, niti odločitev vodstva, katera od omenjenih možnosti bo izbrana.

Ne glede na njihovo odločitev se za obvladovanje kakovosti v Knjižnici Evropskega parlamenta ni potrebno bati. Obvladovanje kakovosti je namreč nenehen proces, v katerem vsi aktivno sodelujejo ter se nenehno trudijo, da dosega čim višjo raven, kar vodi h končnemu cilju - zadovoljnim uporabnikom.

VIRI

1. Brophy, P. in Coulling, K. (1996). *Quality management for information and library managers*. London: Aslib Gower.
2. *EFQM: introducing excellence*. (2003). Brussels: EFQM.
3. *European Parliament & European Parliament - French: survey 2008*. (2008). Washington: Association of Research Libraries. Neobjavljen interni dokument
4. Kaskla, G. in Watt, I. (2007). Raising the Game of the European Parliament Library. *IFLA Circular Newsletter*, 26 (18/19), 29-33.
5. Library of the European Parliament (2005a). *EFQM Project. Project Initiation Document*. Neobjavljen interni dokument.
6. Library of the European Parliament (2005b). *Raising the game – quality strategy*. Neobjavljen interni dokument.
7. Library of the European Parliament (2006a). *Client survey 2006. EFQM Project – Improvement initiative I. Final report. Part 1: Background and methodology*. Neobjavljen interni dokument.
8. Library of the European Parliament (2006b). *Client survey 2006. EFQM Project – Improvement initiative I. Final report. Part 2: Survey results*. Neobjavljen interni dokument.
9. Library of the European Parliament (2006c). *EFQM Action Plan for the Library of the European Parliament*. Neobjavljen interni dokument.
10. Library of the European Parliament (2006d). *Policy Areas Pages Statistics. EFQM project - Improvement Initiative 2. Final report*. Neobjavljen interni dokument.
11. Library of the European Parliament (2006e). *Staff Survey 2006. EFQM project - Improvement Initiative 3. Final report*. Neobjavljen interni dokument.
12. Library of the European Parliament (2007). *Client Survey 2007*. Neobjavljen interni dokument.
13. Library of the European Parliament (2008). *Library Mission Statement*. Neobjavljen interni dokument.
14. Marcella, R., Baxter, G. in Davies, S. (2004). *Parliamentary Documentation Centre Customer Knowledge Study. Final Report*. Neobjavljen interni dokument.
15. Marcella, R., Baxter, G. in Davies, S., Toornstra, D. (2007). The information needs and information-seeking behaviour of the users of the European Parliamentary Documentation Centre: A customer knowledge study. *Journal of Documentation*, 63 (6), 920-934.
16. Poll, R. in te Boekhorst, P. (2007). *Measuring quality: performance measurement in libraries* (2nd revised ed.). Munich: K.G. Saur.

17. *SERVQUAL (Zeithaml Parasuraman Berry). Comparing service quality performance with customer service quality needs. Explanation of SERVQUAL Methodology of Zeithaml, Parasuraman, and Berry. ('88). Contributed by Paul Fedoroff. 12 Manage. The Executive fast track.* Pridobljeno 6.7.2008 s spletne strani http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual.html
18. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., in Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations.* New York: The Free Press.

mag. Sabina Fras Popović

Mariborska knjižnica, Rotovški trg 2, Maribor

E-pošta: sabina.fras-popovic@mb.sik.si

Izziv prihodnosti: vodenje kakovosti ali kakovost vodenja

Challenge of the future: quality management or management quality

Izvleček

UDK 027.022:006.83

Od druge svetovne vojne naprej se je v svetovnem gospodarskem prostoru razvilo veliko modelov, ki so zajeli različne tehnike, pristope in smernice za vodenje uspešnih podjetij. Modeli so se razvijali in spreminjali na podlagi spoznanj iz prakse, ki je iz gospodarstva sčasoma prešla v javni sektor in dosegla tudi knjižnice. Mariborska knjižnica je leta 2005 kot prva knjižnica v Sloveniji prejela certifikat kakovosti. To potrdilo sporoča javnosti, da ima knjižnica urejeno poslovanje skladno z zahtevami mednarodnega standarda Sistemi vodenja kakovosti ISO 9001:2000. Hkrati pa zavezuje vodstvo, da vzpostavljen sistem vodenja vzdržuje in razvija. V prispevku bomo pozornost namenili rezultatom projekta Kakovost v knjižnici, ki je pod tem imenom potekal v Mariborski knjižnici med leti 2003-2005, še posebej metodama vrednotenja vodenja: presoja in vodstveni pregled. Ob tem bomo opozorili tudi na druge metode vrednotenja vodenja, ki so prisotne v našem prostoru in jih lahko povežemo s standardom Sistemi vodenja kakovosti ISO 9001:2000. Namen prispevka je predstavitev izbranih metod vrednotenja vodenja v povezavi z izkušnjami in spoznanji, ki smo jih pridobili v treh letih razvijanja in vzdrževanja sistema vodenja kakovosti v Mariborski knjižnici.

Ključne besede: splošne knjižnice, kakovost, vodenje, Mariborska knjižnica, Slovenija

Abstract

UDC 027.022:006.83

Since World War II, a variety of models for managing successful companies have been developed in the world economic area, which have used different techniques, approaches and guidelines. These models have been developed and changed on the basis of lessons learned in practice, gradually spreading from the economic to the public sector to finally also reach libraries. The Maribor Public Library was the first library in Slovenia to obtain the quality certificate in 2005. This certificate informs the public that the services it offers are well-regulated and in compliance with the requirements of the international standard Quality Management System ISO 9001:2000. At the same time, it obliges the management to maintain and develop the established management system.

Key words: public libraries, quality, management, Maribor Public Library, Slovenia

1 UVOD

Mariborska knjižnica je leta 2005 kot prva knjižnica v Sloveniji prejela certifikat kakovosti in s tem sporočila javnosti, da je svoje poslovanje uskladila s sistemom vodenja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000. Projekt, ki je med leti 2003 in 2005 potekal v Mariborski knjižnici pod imenom *Kakovost v knjižnici*, je predstavljen v magistrski nalogi z naslovom *Standard Sistemi vodenja kakovosti in njegovo uvajanje v splošno knjižnico* (Fras Popovič, 2007a), v prispevku *Standard Sistemi vodenja kakovosti in splošna knjižnica* (Fras Popovič, 2007b) in v članku *Kakovost v knjižnici: projekt Mariborske knjižnice in SIQ* (Fras Popovič in Zavrl, 2007).

Namen tega prispevka je izpostaviti metode vrednotenja vodenja kot tiste rezultate projekta, ki so obogatili knjižnično poslovanje, saj pred samim začetkom uvajanja standarda Sistemi vodenja kakovosti ISO 9001:2000 niso bili prisotni v poslovanju Mariborske knjižnice. Rezultate bomo poskušali predstaviti s kritično distanco, ki jo ustvari časovni odmik, osnovno vprašanje pa bo, kako so predstavljeni rezultati vplivali na vodenje knjižnice. Hkrati s tem prispevkom ponovno poskušamo opozoriti na pomembnost procesa vodenja kot enega ključnih procesov v poslovanju knjižnice in na pomembnost pojma vodenja v besedni zvezi vodenje kakovosti, ki jo najdemo v naslovu standarda ISO 9001:2000.

2 IZZIV PRIHODNOSTI: KAKOVOST ALI VODENJE?

Vodenje je pojem, ki ga opredeljujejo različne definicije, v tistem trenutku, ko pa so pri zagotavljanju kakovosti postali najpomembnejši ljudje, je postalo vodenje ključni proces za doseg zastavljenih ciljev. Knjižničarji v središče svojega razmišljanja postavljamo vse, kar definira knjižnico: uporabnika, knjižnični prostor, knjižnično opremo, knjižnično gradivo, knjižničarje in okolje. Knjižničarje postavljamo v središče svojega razmišljanja prerediteljno in žal tudi v sklopu racionalizacije in zmanjševanja stroškov dela (Zaučer, 2007), kar pa ne deluje spodbudno na vrednotenje pomena knjižničarskega poklica. Še posebej, če se zavedamo vloge, ki jo imajo knjižničarji pri zagotavljanju kakovostnih storitev v smislu izpolnjevanja pričakovanj uporabnikov in njihovega zaupanja v knjižničarja, na kar opozarja tudi Pivec (2007).

Odgovornost za kakovost v knjižnici nosi vodstvo, ki z usmerjanjem glavnih procesov vpliva na doseženo raven kakovosti. Deming je učil, da je kakovost le v 15 % problem zaposlenih, v 85 % je problem vodstva, navaja Mitja Tavčar (2003, str. 43). Standard Sistemi vodenja kakovosti ISO 9001:2000 s svojimi zahtevami najmočneje posega prav na področje vodenja. Kaj pomeni imeti pravo osebo na vrhu, nam lahko povedo prednosti, ki jih je izpostavila Daphne Kyriaki-Manessi (2002): uspešen direktor ima primeren strateški plan za knjižnico, zastavljeno ima vizijo, ki temelji na merljivih rezultatih, poskrbi, da delo v knjižnici dnevno poteka nemoteno, ima sposobnost motivirati sodelavce, komunicirati in poskrbeti za pretok informacij ter voditi knjižnico na poti nenehnega razvoja. IFLA/UNESCO standardi za splošne knjižnice (2002, str. 57) gledajo pri zahtevah za upravljanje splošnih knjižnic še globlje. Knjižnico morajo voditi izkušeni, prilagodljivi in dobro usposobljeni direktorji, ki so sposobni uporabljati različne metode upravljanja. Sposobnost upravljanja v sebi skriva pisano paleto sposobnosti. V poglavju, ki obravnava ključne elemente upravljanja splošnih knjižnic, so avtorji izpostavili enajst sposobnosti: sposobnost vodenja in motiviranja, vzdrževanja dobrih odnosov z upravnimi organi in financerji, načrtovanja in oblikovanja poslovne politike, vzpostavljanja in vzdrževanja povezav z drugimi organizacijami, pogajanj s financerji in upravljanja s proračunom, upravljanja s knjižničnimi viri, upravljanja z zaposlenimi,

načrtovanja in razvoja knjižničnih sistemov, obvladovanja sprememb, trženja in oglaševanja in sodelovanja v lokalni skupnosti in lobiranja. Vse to so sposobnosti, ki jih lahko v določenem času z določenimi znanji razvijemo in izpopolnimo. Vodstvena znanja in tehnike vodenja bodo potrebne v okviru knjižničarske stroke vsem, ki bodo prehajali iz strokovnih v vodstvene poklice ali bodo delali v skupinah in projektih, ugotavlja Jelka Gazvoda (1998, str. 101). V analizi izobraževanja in funkcionalnega usposabljanja za delo v slovenskem knjižničnem sistemu Gazvoda ugotavlja, da knjižnice same niso sposobne za izobraževanje na področju managementa in bodo morale uporabiti storitve zunanjih sodelavcev. Med znanji¹, ki jih bodo potrebovali knjižničarji pri vodenju, izpostavi naslednje: tehnike managementa, delo v projektih, timsko delo, planiranje in financiranje, evalvacija poslovanja in učinkovitosti dela, upravljanje sprememb, oblikovanje strategij, upravljanje človeških virov, upravljanje odnosov, reševanje problemov/konfliktov, vodenje dialoga, komuniciranje/pogajanje in motiviranje zaposlenih (Gazvoda, 1998, str. 101-102). Ob tem poudari tudi dejstvo, da managementskih znanj ne bodo v enaki meri potrebovali vsi zaposleni. Nekatere od teh vrlin vodenja nam pomaga oblikovati tudi standard ISO 9001:2000. Odločitev, kako bo kdo vodil organizacijo, je odvisna od treh dejavnikov: osebnih značilnosti vodje, lastnosti skupine, ki jo vodimo in pogojev, v katerih deluje vodja in skupina, menita Gorišek in Tratnik (2003, str. 19). Standard Sistemi vodenja kakovosti ISO 9001:2000 postavlja pred nas zahteve, ki jih v delovnem okolju nato izpeljemo glede na zgoraj naštetih tri dejavnike. Pristop k izpolnjevanju zahtev v največji meri odraža osebne značilnosti vodje, saj nam standard samo svetuje, kaj naj naredimo, ne pa kako. Vodi nas po tehnikah in metodah vodenja, ki jim vodja doda lastno noto. Skupine se med seboj razlikujejo in delujejo po lastnih zakonitostih, saj vsak udeleženec prinese v skupino drugačne osebne lastnosti, želje, interese, potrebe in pričakovanja. »Če trinajst ljudi sedi v krogu, določata naravo skupinskega prostora prav vzdušje in duh sredi skupine, tam, kjer se nič ne dogaja.« (Heider, 1998, str. 35)

Zagotavljanje kakovosti se je začelo pri predmetih, v sklopu kontrole kakovosti so merili, tehtali in preštevali, pri storitvah je stvar drugačna. Nasmehov ne moreš stehtali, prijaznih besed ne moreš prešteti in prijetnega vzdušja ne moreš meriti z ravnilom. Vse te komponente lahko merimo s posebnimi tehnikami in analizami². V želji, da jih dosežemo in izvajamo, moramo uporabiti pristope, ki nas usmerjajo k razumevanju kakovosti vodenja. Osnova delovanja vodje knjižnice so njegovi sodelavci, saj brez njih ne more narediti in spremeniti prav nič (ne na bolje in tudi ne na slabše). Zelo natančno lahko preuči npr. uporabnikove potrebe in želje, na osnovi te analize pripravi odlične storitve, vse to pa malo pomaga pri doseganju večjega zadovoljstva uporabnikov, če jih izpelje nekdo, ki je nesrečen, nezadovoljen, neprepričljiv pri opravljanju svojega dela, neprofesionalen ali celo nevljuden. »Ni uspešne knjižnice brez uspešnih ljudi. Ko najdemo uspešne ljudi, moramo njihovo uspešnost vzdrževati in razvijati. Vlagati moramo v ljudi, če želimo, da bodo oni svoje znanje in sposobnosti vlagali v knjižnico.« (Gradišar in Češnovar, 1997, str. 43) Problem družbene priznanosti in statusne uveljavljenosti knjižničarskega poklica in stroke oz. bibliotekarstva kot profesije lahko povežemo tudi s samopodobo bibliotekarja, njegovega odnosa do dela in njegovega poklica. Urbanija (1995) na osnovi ankete navaja, da slovenski knjižničarji nizko vrednotijo svoj poklic. Knjižnica in knjižničar sta v medsebojni soodvisnosti, ugotavlja Kamenik leta 1972 v članku Profil in lik knjižničnega delavca. »Kakor se knjižnica reflektira v svojo okolico prek svojih knjižničnih delavcev, tako je podoba bibliotečnega delavca odvisna od institucije, v kateri dela.« (str. 19) Po mnenju Silve Novljan (1997) mora biti knjižničar »profesionalec, strokovnjak, ki zna spremljati potrebe okolja in možnosti, zna omogočiti in

¹ Predmetnik samostojnega študija bibliotekarstva na Filozofski fakulteti v Ljubljani v sklopu predmeta Knjižnični management obsega podobne vsebine. Študente seznanijo z načeli, metodami in taktikami sodobnega vodenja knjižnic kot neprofitnih organizacij (Marinko, 1998, str. 54).

² Ena izmed takšnih v našem prostoru je SIOK (Slovenska organizacijska klima).

razširiti oboje ter vrednotiti svoje delo preko uporabnikov.« (str. 46) Knjižničarji pri izvajanju knjižničnih storitev veliko prispevajo k ustvarjanju podobe in prepoznavnosti knjižnice, še posebej, če delo opravljajo z veseljem, če imajo o svoji knjižnici pozitivno mnenje in se identificirajo s knjižnico, v kateri so zaposleni (Kovač, 2003). Bibliotekarji, ki so samozavestni in se doživljajo kompetentne in spoštovane, bodo hitreje in višje napredovali od tistih stanovskih kolegov, ki svojega poklica ne cenijo in ne spoštujejo (Kobal Grum, 2004). Največji izziv, s katerim se vodja sooči, je ustvariti ravnotežje med cilji in interesi knjižnice ali v širšem pogledu tudi stroke ter med potrebami in željami zaposlenih. Izzivu se ne more izogniti, če želi imeti uspešno knjižnico, ki ima v javnosti pozitivno podobo. Uspešnost knjižnice je v veliki meri »odvisna od načina motiviranja, komuniciranja in vodenja kadrov.« (Gradišar in Češnovar, 1997, str. 84)

Na sistem vodenja vplivajo v veliki meri tudi individualni elementi. Obstajajo pa določene dimenzije, ki so ključnega pomena za dobro osnovo vodenja (Čveljo, 1990): profesionalne sposobnosti vodje, sposobnost razumevanja ljudi, obzirnost do njihovih potreb pri delu in sposobnost motiviranja ter osebnostne lastnosti. Standard ISO 9001:2000 nam ponuja dve metodi, ki nam pomagata oceniti uspešnost in učinkovitost vodenja. Presoja in vodstveni pregled sta metodi, ki so ju snovalci standarda vgradili med zahteve.

Na osnovi strokovnih člankov in razmišljanj slovenskih knjižničarskih teoretikov in praktikov težko sklepamo, kakšen sistem vodenja imajo direktorji splošnih knjižnic. Še težje sklepamo, ali uporabljajo in katere metode za vrednotenje vodenja uporabljajo. Ali pa je morda edina ocena njihove uspešnosti in učinkovitosti vodenja ocena ustanovitelja in financerja. »Upravljanje in vodenje je ovira, če je administrativno. To pa je pogosto zaradi pomanjkanja informacij; tistih, ki jih morajo knjižnici dati ustanovitelji (npr. kdaj in na kakšen način ter koliko in od kod lahko pričakuje knjižnica finančna sredstva, v kolikšni meri je načrtovan program sprejet, kateri novi predpisi vplivajo in na kakšen način na delo knjižnice ipd.) in tistih, ki jih mora zbrati sama (ugotavljanje potreb po knjižničnem gradivu in storitvah knjižnice). Vodenje knjižnic je še zmeraj pretežno proračunsko ne pa programsko.« (Novljan, 1998, str. 33)

3 REZULTATI PROJEKTA »KAKOVOST V KNJIŽNICI«

Standard ISO 9001:2000 od nas zahteva merljive cilje. To pomeni, da moramo pri načrtovanju ciljev vedeti, kakšne so naše zmožnosti na posameznem področju delovanja knjižnice. Petek meni, da lahko vrednotimo »vse procese, ki potekajo v knjižnici: nabava, obdelava in izposoja knjižničnega gradiva ter posredovanje informacij.« (1998, str. 129) Pri tem je izpuščen tisti proces, ki usmerja preostale: vodenje. »Smisel vrednotenja je, da vodi k izboljševanju; če ugotovimo pomanjkljivosti, jih moramo odpraviti« zapiše v nadaljevanju (1998, str. 129).

V nadaljevanju bomo predstavili metode vrednotenja vodenja, saj je to tisti rezultat projekta Kakovost v knjižnici, ki je hkrati pomembna pridobitev in novost v poslovanju Mariborske knjižnice.

3.1 Presoja sistema vodenja kakovosti

Presoja ni iskanje napak, ampak pregled delovanja. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (1994) bomo našli pod geslom »presojati« razlago, da to pomeni s podrobno raziskavo podatkov, dejstev priti do kake ugotovitve ali spoznati resnično vrednost česa. Pri presoji

iščemo skladnosti med tem, kako delamo in kako smo si določili³, da bomo delali. Presoja je sistematičen, neodvisen in dokumentiran proces (skupek med seboj povezanih ali vzajemno vplivajočih aktivnosti, ki pretvarjajo vhode v izhode) pridobivanja dokazov presoje (zapisi, ugotovitve o dejstvih ali druge informacije v zvezi s kriteriji presoje) in njihovega objektivnega vrednotenja, da bi določili obseg, v katerem so izpolnjeni dogovorjeni kriteriji presoje (skupek splošnih usmeritev, postopkov ali zahtev kot referenčna podlaga). Presoja je metoda ocenjevanja sistemov vodenja kakovosti, pri kateri nas zanima:

- ali je proces prepoznan in primerno opredeljen,
- ali so odgovornosti določene,
- ali so postopki uvedeni in se vzdržujejo,
- ali je proces učinkovit pri doseganju zahtevanih rezultatov. (ISO 9000:2002, 2002).

Ko govorimo o presoji sistema vodenja kakovosti, najpogosteje govorimo o dveh vrstah presoje: o notranji presoji in zunanji presoji. Pri zunanji presoji ločimo certifikacijsko presajo, prvo redno presajo in obnovitveno presajo. Notranjo presajo, včasih jo imenujejo tudi presoja prve stranke (ISO 9000:2002, 2002, str.30), izvajajo usposobljeni notranji presojevalci s strani ali v imenu organizacije same za interne namene. Zunanjo presajo včasih imenujejo tudi presajo »druge« ali »tretje« stranke (ISO 9000:2002, 2002, str.30). Presoje druge stranke izvajajo zainteresirani (v primeru knjižnice npr. ustanovitelji, župani, mestni svetniki, ministrstva, strokovne službe, lokalna skupnost, člani)⁴, presoja tretje stranke pa pomeni preverjanje poslovanja s strani neodvisne organizacije, ki izvaja certifikacijo⁵ ali registracijo skladnosti z zahtevami, kot so zahteve standarda ISO 9001:2000 Sistemi vodenja kakovosti.

Standard ISO 9001:2000 Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve govori o presoji v 8. poglavju z naslovom Merjenje, analize in izboljšave. V točki 8.2.2 opredeli vsebino, namen, odgovornosti in rezultate notranje presoje. Pri razumevanju in uporabi presoj kot orodja vodenja nam pomaga tudi SIST EN ISO 190011 Smernice za presojanje sistemov vodenja kakovosti in/ali ravnanja z okoljem. Smernice podajajo napotke za vodenje programov presoj, izvajanje notranjih in/ali zunanjih presoj in ocenjevanje presojevalcev. Definicija, ki nam jo poda standard SIST ISO 9000:2000 Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar (2002), nam pojasni, kaj presoja je in kakšno vlogo ima v sistemu vodenja. Presoja (notranja in zunanja) je vzpostavljen in dokumentiran proces, s katerim ocenjujemo prednosti in slabosti sistema vodenja. Deluje kot orodje vodenja za neodvisno oceno kateregakoli procesa ali aktivnosti, torej tudi procesa vodenja na najvišjem nivoju, ter za pridobivanje stvarnih dokazov, da so zadane naloge izpolnjene, cilji doseženi in zahteve standarda ISO 9001:2000 realizirane. Vprašanja in teme, s katerimi se lahko v okviru notranje presoje srečamo na nivoju vodenja knjižnice, so povezane z vodenjem sistema kakovosti, odgovornostmi, notranjo in zunanjo komunikacijo, seznanjenostjo zaposlenih z odgovornostjo in pooblastili, pridobivanjem finančnih virov, skrbjo za izobraževanje in usmerjanje kadra.

Vsebina presoje je odvisna od vrste presoje, interesov naročnikov presoje in značilnosti vzpostavljenega sistema vodenja. Standard zahteva le, da se notranja in zunanja presoja

³ Pri tem ni pomembno, ali je ta dogovor zapisan ali ne, ali je stvar zunanje zahteve (npr. zakonodaja) ali stvar notranje organizacije dela.

⁴ Presoja druge stranke je že vključena v poslovanje splošnih knjižnic. Knjižnice oddajajo letna poročila o poslovanju, poročila o vodenju projektov, njihovo poslovanje preverjata strokovni svet in svet zavoda, hkrati pa jih redno spremljajo strokovne službe. S sistemom pritožb in pohval pa jih bolj ali manj redno spremljajo tudi uporabniki.

⁵ Potrditev skladnosti vzpostavljenega sistema vodenja z zahtevami izbranega standarda.

izpeljeta, ne govori pa o obsegu in vsebini presoje, prav tako ne določa število potrebnih presoj in vključenih presojevalcev. Standard ISO 9001:2000 Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve (2000, str. 26) v točki 8.2.2. ob namenu notranje presoje postavi tudi naslednje zahteve: pripravljen mora biti program presoje, pri pripravi programa presoje moramo upoštevati status in pomembnost presojanih procesov in področij ter rezultate predhodnih presoj in določiti moramo:

- kriterije presoje,
- predmet presoje,
- pogostost presoje,
- metode presoje,
- presojevalce in to tako, da zagotovimo objektivnost in neodvisnost.

Ne glede na vrsto presoje vsebuje program presoje podatke o organizaciji, vrsti presoje, o uporabljenem standardu, referenčnih dokumentih, o presojevalcih in spremljevalcih. Opredeljuje tudi natančen terminski raspored in vsebino presoje. Razvidno je, da vsebino presoje določa obseg procesov ali organizacijskih enot, ki jih bomo presojali. Razliko med posameznimi vrstami presoj določajo vsebina, obseg in cilji presoje. Zunanja presoja je najpogosteje zastavljena na naključnem vzorčnem modelu. Ob stalnicah, ki so zajete vsako leto v vsebino presoje (to so vodenje, merjenje, analize, izboljšave in notranje presoje), so izmenično zajeti tudi drugi procesi in organizacijske enote. Cilj zunanje presoje je ugotavljanje skladnosti sistema vodenja kakovosti z zahtevami standarda ISO 9001:2000. Rezultat zunanje presoje je poročilo, ki podaja ugotovljena neskladja in podaja priporočila za izboljšave. Poročilo ob tem obsega še mnenja uporabnikov o sistemu vodenja kakovosti, podatek o uporabi certifikata in certifikacijskega znaka⁶ in poročilo o odpravi neskladnosti predhodne presoje. V poročilu najdemo tudi časovno opredeljene zahteve za odpravo neskladnosti. Notranja presoja je po obsegu zahtevnejša in temeljitejša od zunanje presoje. Odločitev o obsegu je odvisna od vodstva organizacije in od tega so odvisni tudi cilji notranje presoje. V interesu vodstva naj bi bilo, da notranja presoja zajame vsa področja poslovanja in vse procese v organizaciji, saj lahko le tako dobi izhodišča za oblikovanje korektivnih in preventivnih ukrepov in dobi sliko o stanju v organizaciji. Rezultat notranje presoje je poročilo o notranji presoji.

3.2 Vodstveni pregled sistema vodenja kakovosti

Standard ISO 9001:2000 Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve (2000) govori v točki 5.6 o vodstvenem pregledu kot eni izmed zahtev najvišjega vodstva organizacije. Namen vodstvenega pregleda v sistemu vodenja kakovosti je redno spremljanje poslovanja organizacije s strani najvišjega vodstva. Pri vodstvenem pregledu je poudarek na samooceni glede primernosti, ustreznosti, uspešnosti in učinkovitosti vodenja organizacije v preteklem obdobju, bistvo vodstvenega pregleda pa je odločitev, v katero smer bomo vodili organizacijo v prihodnje. Vodstveni pregled, govorimo lahko tudi o vodstvenem pogledu, je analiza poslovanja za preteklo leto z načrtom za prihodnje. Vodstveni pregled ustvari podlago za izmenjavo »novih idej v odprti razpravi« (SIST ISO 9004:2002, str. 26).

Ob poročilu notranje presoje so za vodstveni pregled pomemben vir informacij tudi analiza pritožb uporabnikov, rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih in uporabnikov, poročila lastnikov procesov, poročila vodij, poročilo o izvedenih korektivnih in preventivnih ukrepih, na kateri stopnji je izvajanje ukrepov, analiza predlogov za izboljšanje sistema vodenja

⁶ Ta podatek je v poročilu podan ob redni presoji, ki sledi certifikacijski presoji in seveda v primeru, da je organizacija sistem vodenja certificirala.

kakovosti in sprememb, ki bi lahko vplivale na sistem vodenja (kadrovske, organizacijske, finančne). Rezultat vodstvenega pregleda je poročilo, s katerim direktor seznanjeni najprej vodje in zaposlene, šele nato zunanje presojevalce.

Standard ISO 9001:2000 Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve v točki 5.6.3 govori o rezultatih vodstvenega pregleda, ne govori o vsebinskem vidiku vodstvenega pregleda. Rezultat vodstvenega pregleda je lahko suhoparno poročilo, le seznam pregledane dokumentacije in nabor preventivnih in korektivnih ukrepov⁷, brez komentarja in brez potrebne samoocene⁸. Rezultat vodstvenega pregleda je zapis, ki je lahko na kateremkoli mediju, cilj vodstvenega pregleda pa je temeljita analiza, podprta s predlogi in odločitvami za vodenje v prihodnje in je dobro izhodišče za pripravo poslovnega načrta za naslednje leto. Če razumemo poslovno poročilo kot pogled v preteklo leto in poslovni načrt kot pogled v prihodnje leto, lahko razumemo vodstveni pregled in še posebej zapisnik vodstvenega pregleda kot kontrolno točko, da vemo, ali smo na pravi poti, kam gremo in kako priti tja.

Vodstveni pregled kot metoda vrednotenja vodenja je smiseln, saj se na vodstvenem pregledu ne srečuje vodja sam s seboj. Kljub temu, da gre pri vodstvenem pregledu za določeno stopnjo samoocene na osnovi vnaprej pripravljene dokumentacije, pri pregledu sodeluje tudi predstavnik vodstva za kakovost in skrbnik sistema vodenja kakovosti. Vodstveni pregled poteka po vnaprej dogovorjenem načrtu, po pregledu ključnih dokumentov, ki govorijo o poslovanju v preteklem letu in na osnovi poročila notranje presoje. Tukaj se srečata metodi vrednotenja vodenja, ki povežeta dva pogleda: pogled podrejenih sodelavcev in samoocena poslovanja. Ne gre za iskanje napak, ampak za iskanje pozitivnih premikov za vnaprej, predlogov in priložnosti za izboljšave.

4 IZZIV PRETEKLOSTI: VSE JE ENKRAT PRVIČ

Notranja presoja, vodstveni pregled in zunanja presoja so trojček, ki nas v Mariborski knjižnici vsako leto znova popeljejo po poti samoocenitve. Kakšna je njihova uporabna vrednost v knjižnici, je odvisno od vseh vpletenih v proces. Ob prvi izvedbi notranje presoje, vodstvenega pregleda in zunanje presoje je bilo najpomembnejše spoznanje, da so zaposleni uporabili razgovor s presojevalci za informacijski kanal in tako uradno opozorili na probleme, s katerimi se soočajo. Zaposleni so se na presojo odzvali zelo pozitivno, kar je razvidno iz predlogov in zapisov v dokumentaciji notranjih presojevalcev. Le ti pa so svoje delo opravili izredno dobro, natančno in z veliko mero posluha za sodelavce, še posebej, če se zavedamo, da v takšni vlogi niso še nikoli nastopali. Ob tem spoznanju lahko zberemo še naslednje ugotovitve:

- Notranja presoja, vodstveni pregled in zunanja presoja kot metode vrednotenja procesa vodenja so lahko podprte s strani vodstva vse dokler vodstvo dobi pozitivne ocene in niso prisotne negativne ocene. Pri tem ne mislimo na neučinkovitost izvajalcev, ampak na negativno oceno vodenja. Zavedamo se, da presojevalci -

⁷ Preventivni ukrepi so ukrepi za odpravo vzroka potencialne neskladnosti ali druge morebitne nezaželene situacije, korektivni ukrepi pa so ukrepi za odpravo ugotovljene neskladnosti ali druge nezaželene situacije (SIST ISO 9000:2002, 2002, str. 25).

⁸ Samoocenjevanje je vrednotenje, ki ga ponavadi izvaja vodstvo organizacije samo in mu sledi mnenje o učinkovitosti in uspešnosti organizacije in zrelosti sistema vodenja kakovosti. Samoocenjevanje pomaga pri ocenjevanju izboljševanja delovanja organizacije, medtem ko je notranja presoja neodvisna presoja, ki se uporablja za pridobitev stvarnih dokazov. Samoocenjevanje ni alternativa zunanji ali notranji presoji sistema vodenja kakovosti. (SIST ISO 9004: 2002, 2002, str. 64).

zaposleni v organizaciji, negativnih ocen ne bodo izrazili kot neposredno kritiko. Zato zaključno poročilo notranje presoje pripravlja predstavnik vodstva za kakovost in notranji presoji sledi vodstveni pogled. Poročilo notranje presoje je le eden od virov informacij in vodstvo lahko iz posameznih delcev sestavi mozaik.

- Pri izvedbi notranje presoje se lahko izkaže kot pomembno tudi kroženje presojevalcev. Vsakoletne priprave presojevalcev na novo delovno področje v knjižnici zahtevajo čas, vseeno pa ni smiselno, da presojevalci vsako leto presojajo isto področje. Morda bi se kot uporabno izkazalo spremljanje poslovanja knjižnice skozi vse leto, kar bi lahko učinkovito izvedli le, če bi presojevalci na zaključnem sestanku presojevalcev izvedeli, katero področje bodo presojali naslednje leto.
- Notranja presoja je v sklopu sistema vodenja eden od uradnih načinov komuniciranja vodstva z zaposlenimi in obratno. Pomembno je tudi srečevanje zaposlenih in njihovo sodelovanje. V knjižnici smo notranje presojevalce poimenovali motivatorji kakovostnega dela in smo jih izbrali na samem začetku projekta. Osnovni kriterij izbire za notranjega presojevalca ni bil vezan na formalne kriterije (izobrazba, delovna doba, delovno mesto). Ob kriterijih, ki jih navajajo SIST EN ISO 19011 smernice za presojanje sistemov vodenja kakovosti in/ali ravnanja z okoljem (enakovreden ISO 9001:2002) (2003, str. 32-41), je bila za nas pomembna predvsem lojalnost knjižnici, predanost delu in pozitivna naravnost⁹. Pri imenovanju za presojevalca je imelo odločilno vlogo delavčevo soglasje. V vodstvu smo se zavedali odgovornosti, dodatnega dela, ki ga nalagamo izbranemu, pri čemer je imel izbrani določene dvome. Premagovanje teh dvomov in pomislekov je bil največji izziv. Notranja presoja je novost, sprememba, ki jo je velika večina zaposlenih razumela kot notranjo kontrolo. Po razgovorih, ki smo jih speljali, smo jim uspeli prikazati pozitivne strani novega pristopa. Poudarili smo možnosti odprave medsebojnih konfliktov, ki nastajajo pri nadomeščanjih na delovnem mestu, odkrivanje postopkov dela ali napačnih odločitev, ki nas ovirajo pri razvoju in pri ugotavljanju, ali res delamo tako, kot imamo zapisano in kot želimo delati. Dodatna vprašanja je povzročala tudi zahteva standarda (ISO 9001:2000, 2000, str. 28), da presojevalci ne smejo presojati lastnega dela. Pri izvedbi notranje presoje je to pomenilo, da bo knjižničar v izposoji presojal sodelavca v izposoji na drugi lokaciji, v računovodstvu ali v nabavni službi. To je porodilo veliko dvomov, saj so se kandidati za presojevalce bali, kako bodo preverjali delo in procese, ki jih ne poznajo in ne opravljajo vsak dan. Če nečesa ne poznaš, težko postavljaš vprašanja. Po drugi strani pa je s tem izpolnjen eden izmed kriterijev za notranjega presojevalca: neodvisnost. Ko se opreš na zahteve standarda, lahko poiščeš osnovne zakonitosti poslovanja, ki jih moramo izpolnjevati, in s tem odkriješ, ali so stvari zastavljene preprosto ali zapleteno, ali so sploh potrebne, in iščeš skladnosti med zapisanim in izvajanim. Dvom o upravičenosti do presojanja sodelavcev je prinesel še dodaten pozitiven učinek: vpogled v uporabnika, ki ga vsak dan srečujemo, v njegov odnos do knjižnice. Koliko jo pozna, koliko je sposoben postaviti prava vprašanja in koliko je seznanjen s tem, kaj lahko od knjižnice zahteva in pričakuje. Po individualnih razgovorih smo mesec dni pred delavnico imeli sestanek notranjih presojevalcev z vodjo projekta. Na sestanku so presojevalci izrazili svoje dvome in pomisleke, največ vprašanj se je nanašalo na izvedbo presoje. Dejstvo, da je presoja pogovor o delu, smo vedno znova poudarjali, tudi ko smo govorili o zunanji presoji. Kandidate je zanimalo, na kaj se lahko oprejo pri oblikovanju vprašanj in

⁹ »Pozitivno naravnost kaže sodelavec, ki pozitivno pristopa k reševanju problemov, ustvarja spodbudne medsebojne odnose ter zna učinkovito obvladovati težavne situacije na primeren način. To vključuje razumevanje, spoštovanje in upoštevanje stališč drugih ljudi, korekten, pošten ter odkrit odnos do sodelavcev in uporabnikov. Je lojalen in spodbuja pozitivno vzdušje v svojem okolju.« (Model ključnih kompetenc, 2006)

kako bo v realnosti zadeva logistično potekala. Kot osnovno izhodišče za presojo skladnosti poslovanja so jim bili na voljo vsi obstoječi veljavni dokumenti v knjižnici (poslovník kakovosti, akt o ustanovitvi, poslovnik in predpisi, navodila itd.) In ustrezni zakoni s podzakonskimi akti na knjižničarskem področju.

- Izobraževanje za notranje presojevalce je potekalo v obliki delavnice. Na delavnici so se seznanili z naslednjimi vsebinami: namen notranjih presoj, vloga presojevalca, zahteve standarda ISO 9001:2000 in presojanje, priprava programa presoje in vprašalnika. Rezultat prve delavnice je petnajst usposobljenih notranjih presojevalcev, dokumentiran proces notranje presoje in izdelan načrt notranje presoje za leto 2004. Pripravili smo navodila za izvajanje presoje, določili odgovornosti, podatke in dokumente, ki jih potrebujemo, da lahko presojo izvedemo, pripravili urnik presoj in omogočili individualno pripravo vsem vključenim. Pomemben rezultat je dodana vrednost, ki jo prinaša tako povezana skupina zaposlenih na eni strani in komuniciranje zaposlenih z vodstvom na drugi strani.
- Ključno vlogo pri izvedbi notranje presoje ima tudi dobra pripravljenost, samozavest in prepričanost presojevalcev vase. Zato je bolje, da izobraževanju sledi še posebna delavnica, ki je namenjena pregledu referenčne dokumentacije, pogovoru med notranjimi presojevalci, oblikovanju presojevalnih skupin in razmišljanju o morebitnih pomislekih.
- Presoja, notranja ali zunanja, je potekala na delovnem mestu presojanca, v sklopu njegovega rednega dela¹⁰. Mariborska knjižnica ima široko razvejano knjižnično mrežo in oddaljena izposojevališča, zato smo morali, skladno s planom presoje, narediti tudi logistični načrt. Pri pripravi načrta presoje smo morali zajeti vse elemente standarda in vse procese, odločili smo se za obseg presojanega področja (knjižnica v celoti ali samo izbrana izposojevališča ali notranje organizacijske strukture). Upoštevati smo morali tudi večje organizacijske in kadrovske spremembe.
- Že pri pripravi na prvi »trojček« smo spoznali, da je komunikacija eden ključnih elementov, ki vpliva na izvedbo notranje presoje. Pravočasnost informacij je pomembna tako za tiste, ki presojujejo, kot za tiste, ki bodo presojeni. Dovolj časa pomeni boljše priprave in s tem tudi boljše (predvsem mirnejše in pozitivnejše) vzdušje. V sodelovanju z vodji oddelkov smo morali omogočiti primeren in pravočasen pretok informacij.
- Program prve notranje presoje je zajel vsa izposojevališča, krajevne knjižnice in potujočo knjižnico. Vključen je bil tudi del upravnih in strokovnih služb. Pri primerjavi programa notranje presoje in organigrama ter programa dela knjižnice smo ugotovili odstopanja. V programu presoje ni bilo navedeno, zakaj določeni procesi in aktivnosti v knjižnici niso bili zajeti v presojo (npr. izterjava knjižničnega gradiva, priprava prireditvev, informacijska dejavnost, knjigoveznica).
- Presojali smo knjižnico v celoti, saj nas je zanimalo dvojje: ali je sistem vzpostavljen in ali deluje. Za pogovor so presojevalci pripravili vprašanja, ki so jih vpisali v vnaprej pripravljen vprašalnik. Z vprašanji so sledili povezavi med standardom, poslovnikom kakovosti in temeljnimi dokumenti, ki jih knjižnica uporablja za uresničevanje svoje vloge v okolju. Med presojo so izpolnili še poročilo o notranji presoji in zapis o ugotovljenih odstopanjih (predlog kolektivnih in preventivnih ukrepov). Rezultat prve notranje presoje je razviden iz 26 zapisov presoje za posamezna področja, organizacijske enote in procese dela. Presojevalci so odkrili posamezna odstopanja in zbrali priporočila zaposlenih v knjižnici, vendar pa večjih neskladnosti pri poslovanju v knjižnici z zahtevami standarda niso ugotovili. Notranja presoja je vzpodbudila

¹⁰ Notranja in zunanja presoja potekata v času, ko je knjižnica na voljo uporabnikom.

ureditev potrebne dokumentacije in prispevala k večjemu poznavanju dokumentacije med zaposlenimi. Poročilo o izvedbi notranje presoje za leto 2004 razpolaga med drugim tudi s podatkom o številu porabljenih ur za presojo, ne vključuje pa podatka o porabljenih urah za pripravo in pisanje poročil, saj za objektivno oceno potrebujemo tudi ta podatek.

- V sklopu vodstvenega pregleda so se najvišje vodstvo in člani strokovnega kolegija seznanili z letnim poročilom za preteklo leto, polletnim poročilom za tekoče leto, delnim poročilom za tekoče leto, poročilom notranje presoje, poročilom o zadovoljstvu strank, poročilom o zadovoljstvu zaposlenih, poročilom o reševanju pritožb in pripomb, poročilom o preventivnih in korektivnih ukrepih, oceno sprememb, ki lahko vplivajo na sistem vodenja kakovosti in s priporočili za izboljšave.
- Rezultat vodstvenega pregleda je preglednica korektivnih ukrepov, preventivnih ukrepov in izboljšav. Pri korektivnih in preventivnih ukrepih ter izboljšavah smo določili rok za realizacijo, odgovorno osebo in pripravili način spremljanja ocene učinkovitosti izvedenih ukrepov. Preglednica je že od začetka (torej od prvega vodstvenega pregleda) dostopna vsem zaposlenim na intranetu, saj je pomembno, da so z ukrepi seznanjeni vsi zaposleni in vsi spremljajo realizacijo ukrepov in izboljšav. Redno jo dopolnjujemo in posodabljammo ter predstavlja pomemben pripomoček za nadaljnje delo.
- Za uspešnost in učinkovitost notranje presoje je pomembno, da vodstvo vse ugotovitve notranjih presojevalcev jemlje resno in nanje tudi reagira. Pri izvedbi prve notranje presoje se je to pokazalo kot pomemben element vrednotenja pomena notranje presoje s strani zaposlenih in tudi notranjih presojevalcev. Ena izmed ugotovitev presojevalcev se je navezovala na nepopolno dokumentacijo v organizacijskih enotah knjižnice. Še pred zunanjo presojo so vse organizacijske enote prejele rednik z zbranimi dokumenti.
- Notranja presoja je poskrbela za dodaten pretok informacij med zaposlenimi o ključnih področjih poslovanja.
- Termin notranje presoje je bil neprimeren. Notranja presoja je potekala v zaključnem mesecu koledarskega leta, presojevalci pa so se opirali na podatke iz leta 2003. Notranjo presojo je smiselno prestaviti v obdobje, ko v knjižnici razpolagajo z aktualnimi podatki (npr. v mesec april).
- Presojevalci so se pri izvedbi notranje presoje srečali tudi s svojimi neposredno nadrejenimi. Pri pripravi programa presoje je v prihodnje smiselno upoštevati, da notranji presojevalec ne presoja dela svojega nadrejenega. S tem zagotovimo nepristranskost in objektivnost. Hkrati pa je pomembno, da ima o presoji pozitivno mnenje predvsem direktor zavoda, saj pri njem to usklajevanje ni mogoče. Pri izvedbi notranje presoje procesov dela najvišjega vodstva nosi večjo odgovornost direktor kot presojanec, kot zaposleni, ki opravlja naloge presojevalca.
- Notranja presoja kot metoda vrednotenja vodenja je najzahtevnejša prav zaradi človeškega faktorja in zahteva od vseh vpletenih veliko mero odgovornosti, strpnosti in zrelosti. Pogovor, ki poteka med vpletenimi stranmi, lahko hitro prestopi zastavljene meje, zato je pomemben vnaprej pripravljen usmerjevalni vprašalnik. Pogovor, ki traja povprečno 45 minut, lahko postane osebni pogovor, če ni pravilno voden. Pojavi se lahko tudi problem preslikave problema, kar lahko privede do tega, da presojevalec skozi besede presojenca slika svoje razmišljanje ali prikaže svoj problem. Zato se lahko pojavi tudi potreba po avtorizaciji, ki pa lahko pripelje do tega, da zaposleni umolknejo. Presojevalec mora paziti, kako in kaj zapiše. Če ni prepričan, se ima možnost pred izdelavo poročila ponovno posvetovati s sodelavcem.

Podobno velja za predstavnika vodstva za kakovost, ki je odgovoren za pripravo zaključnega poročila notranje presoje. Pri tem mora upoštevati, da smisel notranje presoje ni v iskanju napak, ampak v zrcaljenju razmišljanja ter v iskanju priložnosti za izboljšavo.

- Vodstveni pregled najlažje definiramo kot pogled najvišjega vodstva v prihodnost: kako naprej, v katero smer bo direktor vodil organizacijo in jo usmerjal. Pri tem ne gre samo za zbir podatkov in poročil, kot je razvidno iz zapisnika prvega vodstvenega pregleda, ki je hkrati zapisnik strokovnega kolegija. Zapisnik vodstvenega pregleda mora v svoji sporočilnosti vsebovati dobršno mero lastne kritike. Poslovno poročilo nam sporoča, kaj vse smo naredili, poslovni načrt nam sporoča, kaj vse bi radi naredili. Vodstveni pregled je usmeritev od želja k realizaciji. Vodstveni pregled, ki poteka v sklopu strokovnega kolegija, je nesmiseln, saj odgovornosti vseh vključenih v strokovni kolegij niso enake. Vodstveni pregled je odgovornost najvišjega vodstva, predstavnika vodstva za kakovost in skrbnika sistema vodenja kakovosti, kot je definirano v internih pravilnikih.
- Izvedba zunanje presoje, prvič gre za t. i. certifikacijsko presojo, je v največji meri odvisna od presojevalcev, kar pa ne velja za sam program. Pomembno je, da predstavnik vodstva za kakovost in skrbnik sistema vodenja kakovosti, ki sta odgovorna za navezovanje stikov z izbrano certifikacijsko hišo, aktivno sodelujeta pri pripravi programa. Tako se izognemo vsem morebitnim zapletom, ki bi lahko nastali zaradi organizacijske kompleksnosti (npr. oddaljenost krajevnih knjižnic, različni odpiralni časi).

Pri vseh vrstah presoj je najpomembnejša komunikacija, ki poteka med vodstvom in zaposlenimi. V času projekta se je pokazalo, da se zaposleni, ki so vključeni v program presoj, lahko večkrat znajdejo v precepu. Po eni strani so počaščeni, da so vključeni, po drugi strani jih je strah. Pomembno je, da imajo v dneh pred presojo prosto pot do svojega nadrejenega in tudi najvišjega vodstva. Vprašanja, ki jih postavljajo, se bodo morda zdela nepomembna, vendar si zaslužijo pozornost. Pri tem moramo razumeti, da takšno ravnanje ni smiselno samo v času presoje, ampak mora biti prisotno v organizaciji ves čas. V času pred presojo pa je namen takšne politike komuniciranja odvzeti breme strahu sodelavcem.

5 IZZIV PRIHODNOSTI: NENEHNE IZBOLJŠAVE IN DODANA VREDNOST

Na osnovi ocene prvih korakov, ki smo jih naredili na tem področju, smo v naslednjih izvedbah vnesli nekatere spremembe, ki so v največji meri povezane z izobraževanjem presojevalcev in povezovanjem z drugimi metodami vrednotenja vodenja.

Po prvi izvedbi delavnice za notranje presojevalce v letu 2004, ki se je izkazala za zelo učinkovito metodo priprave, pripravimo vsako leto izobraževanje v knjižnici, in sicer iz dveh razlogov: finančnega in vsebinskega. Eden izmed pogojev za obnovo registracije notranjih presojevalcev je redno izobraževanje na področju sistemov vodenja kakovosti, modela poslovne odličnosti ali TQM. Povprečna cena seminarja je med 300 in 500 € (odvisno od institucije, ki organizira seminar). Če k temu prištejemo še potne stroške za 11 zaposlenih, je znesek kar precej visok. Zato smo se odločili, da redno letno izobraževanje presojevalcev združimo s pripravami na presojo in izvedemo v knjižnici, s poudarkom na posebnostih našega delovanja. Izobraževalne vsebine na trgu so zelo splošne in le delež jih je naravnih na lastnosti javnega sektorja, skoraj nobena pa se ne ukvarja s splošnimi knjižnicami in

zgoraj naštetimi temami. Kot metodo dela smo izbrali delavnico, na kateri kombiniramo individualno delo z delom v skupini. Vsebinsko smo delavnico razdelili na štiri sklope:

- namen, cilji in vsebina delavnice,
- notranja presoja, notranji presojevalci in njihova vloga,
- terminski plan aktivnosti,
- priprava na notranjo presojo v tekočem letu.

Namen delavnice je obnoviti poznavanje notranje presoje kot orodja za sistematičen pregled učinkovitosti sistema vodenja in pospeševanje procesa nenehnega izboljševanja. Cilj delavnice je notranje presojevalce z izbranimi metodami dela pripraviti na izvedbo notranje presoje. Ob tem smo vključili tudi pregled preteklih delavnic in presoj: kako smo se pripravljali in izobraževali, kakšne ugotovitve smo podali, kaj je bilo dobro in kaj lahko še izboljšamo.

Pri tem smo izhajali iz osnovne definicije presoje, ki je zapisana v smernicah za izvajanje presoj. V definiciji smo se ustavili pri besedah neodvisen, dokumentiran, pridobivanje dokazov, objektivno vrednotenje, kriteriji presoje. Poudarili smo, da notranja presoja ni revizija, ne kontrola in tudi inšpekcija ne. Posledično notranji presojevalci niso kontrolorji, revizorji in inšpektorji. Izoblikovali smo moto delavnice: presojamo sistem in ne ljudi.

V nadaljevanju smo obnovili poznavanje načel presojanja, ki se delijo na načela, ki se nanašajo na presojevalce, in načela, ki se nanašajo na presojo. Med prvimi smo poudarili etično obnašanje, korektnost predstavitve in skrb za strokovnost. Pri načelih, ki se nanašajo na presojo, je pomembno načelo neodvisnosti in načelo pristopa na podlagi dejstev. Pri tem nismo prezrli osebnih lastnosti presojevalcev, znanj in veščin, ki jih presojevalci potrebujejo, negujejo in izpopolnjujejo.

Na delavnice v letu 2007 je bilo osrednje vprašanje o koristih notranje presoje. V nadaljevanju smo ob pregledu zahtev standarda in obnovitvi procesnega pristopa zastavili delo v manjših skupinah. Pri pripravi na izvedbo presojanja so v skupinah sodelovali presojevalci, ki so bili tudi nato načrtovani za skupno presojanje določenih vsebin. V sklopu te priprave smo postavili v ospredje kriterije presoje: zanima nas, ali je sistem vodenja vzpostavljen, ali se izvaja v praksi in ali se izvaja učinkovito. V letu 2007 smo se usmerili na celoto in iskali rdečo nit skozi vse organizacijske enote knjižnice. Dogovorili smo se tudi, da v prvem planu ne bo presoja dokumentacije, saj je bilo drugačno vzdrževanje dokumentacije kot priporočilo podano v ugotovitvah lanske presoje in je vzpostavljanje drugačnega oziroma preglednejšega sistema dokumentacije zastavljeno kot prioriteta v načrtih knjižnice. Ker pa je to zaradi finančnih virov in kadrovskih virov korektivni ukrep, ki je vezan na realizacijo do leta 2009, smo na področju vodenja dokumentacije preverili le poznavanje dokumentov, ki določajo naše delo. Pri tem smo upoštevali načelo, ali delamo tako, kot se dogovorimo, ali so dopustna kakšna odstopanja. S strani zunanje presoje smo bili opozorjeni, da zapišemo več priporočil. To smo ugotovili tudi sami pri izvajanju preventivnih in korektivnih ukrepov.

V letu 2008 smo težišče delavnice prenesli na simulacijo primerov dobre prakse, priprave na presojo in ugotavljanja objektivnih dejstev. Ugotovili smo, da smo se v preteklem letu presoje lotili preveč razdrobljeno in smo organizacijske enote obravnavali ločeno in nepovezano. V letu 2008 smo se usmerili na spremljanje sistema kot celote s podobnimi vprašanji v različnih segmentih poslovanja. V zaključnem delu delavnice smo se dogovorili še za način sestajanja med presojami, o zaključnem poročilu in zaključnem sestanku. Med presojo so se presojevalci preko elektronske pošte dogovarjali o preverjanju posameznih

procesov, kjer smo zaznali, da bi bilo priporočilo pomembno za celotno knjižnico ali za več procesov hkrati.

Notranji presojevalci so izvedbo delavnice v letih 2006, 2007 in 2008 po vseh kategorijah, ki jih vrednotimo pri oceni notranjega izobraževanja (organizacijo, vsebino, prezentacijo, predavatelj), ocenili kot zelo dobro. Izobraževanje so udeleženci ocenili tudi kot zelo učinkovito, saj bodo tako pridobljeno znanje in informacije uporabili v zelo kratkem času. Kar 10 od 12 udeležencev je obkrožilo odgovor »jutri« pri vprašanju, kdaj bodo lahko pridobljeno znanje uporabili pri svojem delu, en vprašalnik je bil brez odgovora, na enem pa je udeleženka pod opombo zapisala, da bo tako pridobljeno znanje uporabila pri notranji presoji naslednji teden. V letu 2007 in v letu 2008 sta se dva presojevalca udeležila tečaja za notranje presojevalce, ki ga redno pripravlja SIQ.

Ob teh ugotovitvah so pomembne tudi številke, saj potrjujejo predstavljena spoznanja. Prvi podatek o porabljenih urah na presoji iz leta 2004 smo dopolnili še s podatkom o urah, porabljenih za pripravo na izvedbo presoje, in urah, potrebnih za pripravo poročil. Ločeno smo prikazali podatek o urah priprave in izvedbe izobraževalne delavnice. Leta 2004 smo namenili notranji presoji 78 ur, leta 2006 95 ur, leta 2007 143 ur, leta 2008 pa 135 ur. Število presojevalcev, vključenih v izvedbo presoje, je bilo do leta 2008 stalno (11), ta trenutek imamo 13 usposobljenih notranjih presojevalcev.

Vse bolj se zavedamo dejstva, da ne moremo mimo štirih izbranih pristopov, ki med drugim vključujejo tudi metode vrednotenja vodenja in jih lahko povežemo s standardom ISO 9001:2000 Sistemi vodenja kakovosti - Zahteve. Izbrani pristopi temeljijo na standardih serije ISO 9000, so njihova nadgradnja ali pa lahko s temi pristopi izpopolnujemo sistem vodenja, ki smo ga vzpostavili na osnovi zahtev standarda ISO 9001:2000. Kriteriji za izbor pristopov so njihova prisotnost v slovenskem prostoru, možnost, da omogočajo vrednotenje vodenja, so povezani s standardom SIST ISO 9001:2000 Sistemi vodenja kakovosti - Zahteve ter so že v tem trenutku prisotni v praksi v javnem sektorju. To pomeni, da se v prihodnosti pri izvajanju vrednotenja vodenja vse bolj usmerjamo tudi k naslednjim metodam ali pristopom:

- priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost,
- skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF),
- standard Vlagatelj v ljudi (Investors in People),
- primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah (SiOK).

6 ZAKLJUČEK

Kakovost zahteva potrpežljivost. Zahteva čas in predanost in od tega je odvisno, kaj bomo na tem področju naredili. James Garfield, ki je postal dvajseti predsednik ZDA, je bil nekaj let ravnatelj kolidža v Ohio. Nekoč se je oče mladega fanta, ki se je hotel vpisati v šolo, zelo pritoževal nad dolgotrajnostjo in zapletenostjo postopkov. »Ali ne bi mogli vpisa poenostaviti in študija skrajšati!« Gafield mu je odgovoril: »Mislim, da bi to lahko storil, toda odvisno je, kaj želite, da bi postal vaš sin. Ko Bog želi ustvariti hrast, si vzame sto let časa, ko pa želi ustvariti bučo, mu zadostujeta dva meseca.« (Rustja, 2004)

VIRI

1. Čveljo, K. (1990). Knjižnični management v zrcalu sodobnih tokov. *Knjižnica*, 34 (3), 1-17.
2. Fras Popović, S. (2007a). *Standard Sistemi vodenja kakovosti in njegovo uvajanje v splošno knjižnico: magistrsko delo*. Ljubljana : Filozofska fakulteta.
3. Fras Popović, S. (2007b). Standard Sistemi vodenja kakovosti in splošna knjižnica. V: M. Ambrožič (Ur.). *Knjižnice za prihodnost: napredek in sodelovanje: zbornik referatov* (str. 229-254). Ljubljana: ZBDS.
4. Fras Popović, S. in Zavrl, S. (2007) Kakovost v knjižnici: projekt Mariborske knjižnice in SIQ. *Neprofitni management*, 4 (4/5), 9-14.
5. Gazvoda, J. (1997). Upravljanje človeških virov in razvoj karier v večji knjižnici. *Knjižnica*, 41 (2/3), 57-74.
6. Gazvoda, J. 1998. Analiza izobraževanja in funkcionalnega usposabljanja za delo v Slovenskem knjižničnem sistemu. *Knjižnica*, 42 (4), 73-103.
7. Gorišek, K. in Tratnik, G. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh: vodič za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
8. Gradišnik, V. in Češnovar, N. (1997). Kaj motivira knjižničarje zaposlene v javnih zavodih. *Knjižnica*, 41 (2/3), 75-88.
9. Heider, J. (1998). *Tao vodenja: veščine vodenja za današnji čas*. Ljubljana: Alpha Center.
10. *ISO 9000:2002. Slovenski standard. SIST ISO 9000, Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar*. (2002). Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
11. *ISO 19001. Slovenski standard. SIST EN ISO 19011, Smernice za presojanje sistemov vodenja kakovosti in/ali ravnanja z okoljem (enakovreden ISO 19011:2002)*. (2003). Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
12. *ISO 9001:2000. Slovenski standard. SIST ISO 9001, Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve*. (2000). Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
13. *ISO 9004:2002. Slovenski standard. SIST ISO 9004, Sistemi vodenja kakovosti – Smernice in izboljšave delovanja*. (2002). Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
14. Kamenik, I. (1972). Profil in lik knjižničnega delavca. *Knjižnica*, 16 (1/4), 9-22.
15. Kiauta, M. (2006). *Model poslovne odličnosti: gradivo za interno uporabo*. Ljubljana, SIQ.
16. Kobal Grum, D. (2004). Pomen samopodobe bibliotekarja v komunikacijskem procesu. *Knjižnica*, 48 (3), 95-105.

17. Kovář, B. (2003). Javna podoba knjižnic. V: J. Ferlež in D. Legat (ur.). *Podobe knjižnic = Images of libraries: zbornik mednarodnega posvetovanja ob stoletnici Univerzitetne knjižnice Maribor* (str. 59-80). Maribor: Univerzitetna knjižnica.
18. Kyriaki Manessi, D. (2002). *Setting the standards for the evaluation of public library*. Pridobljeno 31.7.2001 s spletne strani: <http://www.libver.gr/pulman-seminar/Presentations/manesi/PULMAN%20TRAINING%20workshop.ppt>
19. *Model ključnih kompetenc* (2006). Maribor: Mariborska knjižnica.
20. Novljan, S. (1997). Profesionalizacija, pogoj za uspeh. *Knjižnica*, 41 (2/3), 45-56.
21. Novljan, S. (1998). Knjižnice za splošno dostopnost kulturnih dobrin. *Knjižnica*, 42 (1), 23-44.
22. Možina, T. (2003). *Kakovost v izobraževanju : od tradicionalnih do sodobnih modelov ugotavljanja in razvijanja kakovosti v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
23. Pivec, F. (2007). Etika medkulturnega dialoga v knjižnicah. V: M. Ambrožič (Ur.), *Knjižnice za prihodnost: napredek in sodelovanje: zbornik referatov* (str. 229-254). Ljubljana: ZBDS.
24. Petek, M. (1998). Vrednotenje knjižničnih katalogov s stališča uporabnikov. *Knjižnica*, 42 (4), 127-147.
25. Rman, M. (2005). *Vlagatelji v ljudi (Investors in People): Standard kakovosti na področju ravnanja z zaposlenimi v Upravni enoti Trebnje*. Pridobljeno 15.12.2005 s spletne strani: http://upravneenote.gov.si/upravneenote/novice/uetre/vlagatelji_v_ljudi.doc
26. Rustja, B. (Ur.) 2004. *Zgodbe s semeni upanja*. Koper: Ognjišče.
27. *Splošne knjižnice: IFLA/UNESCO standardi za splošne knjižnice*. (2002). Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
28. Trunk Širca, N. in Tavčar, M. (2003). *Strateško vodenje (tudi) v knjižničarstvu*. V: M. Ambrožič in I. Sešek (Ur.), *Vizija razvoja knjižničarstva v Sloveniji: zbornik posvetovanja ZBDS* (str. 27-45). Ljubljana : Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.
29. Urbanija, J. (1995). Slovenski knjižničarji o sebi. *Knjižnica*, 39 (1/2), 27-48.
30. Žaucer, M. (2007). Nujnost racionalizacije postopkov in dela v knjižnicah. *Knjižnica*, 51 (3/4), 195-210.

mag. Angela Čuk* in mag. Evridika Morosini Beruš**

* KRKA, d. d., Novo mesto, Center za strokovno informatiko, Šmarješka cesta 6, Novo mesto

** KRKA, d. d., Novo mesto, Sektor za upravljanje kakovosti, Šmarješka cesta 6, Novo mesto
E-pošta: angela.cuk@krka.biz

Celovito obvladovanje kakovosti v Krki, d. d. in njeni knjižnici

Total quality management in Krka, d.d. and its special library

Izvleček

UDK 026:005.6

V Krki, d. d. se zavedajo, da je človek s svojim znanjem, vrednotami in čustvi jedro doseganja poslovnega uspeha. Zato učinkovitost vodenja pomeni tudi skrb za ljudi, spodbujanje njihove ustvarjalnosti in spretnosti ter najučinkovitejšo in polno izrabo njihovih sposobnosti. Kakovost in poslovni uspeh tako nista le tehnični problem, ampak tudi problem posameznega človeka, problem vrednot in znanja ljudi, problem politike in vodstva podjetja. Učinkovitega sistema kakovosti ni lahko vzpostaviti, saj je pogojen z obvladovanjem širokega spektra dejavnikov. V farmacevtski industriji so sistemske zahteve za kakovost poznane že zelo dolgo. Krka je že od svojih začetkov sledila tem zahtevam ter stalno nadgrajevala sisteme vodenja kakovosti. Krkina specialna knjižnica je bila ves čas prisotna pri teh prizadevanjih in pri njih dejavno sodelovala.

Ključne besede: obvladovanje kakovosti, specialne knjižnice, Krka d. d., Slovenija

Abstract

UDC 026:005.6

Krka, d. d. realizes that the employee with his or her knowledge, values and emotions is at the core of achievement of the company's business goals. Effective management also means care of employees, stimulation of their creativity and skills, and efficient use of their competencies. Quality and business success are not only technical issues, they also relate to the individual employee, his or her values and knowledge, to the company's policy and management. It is not easy to establish an effective quality system as it is influenced by a wide range of factors that have to be managed. Systematic quality requirements have been introduced into pharmaceutical industry a long time ago. Krka, d. d. has followed these requirements since its foundation and has constantly upgraded its quality management systems. The company's special library has participated actively in these efforts.

Key words: quality management, special libraries, Krka d. d., Slovenia

1 UVOD

Podjetja in druge združbe živijo danes v okolju, v katerem se soočajo z velikimi spremembami. Te se nanašajo na globalizacijo delovanja, preseganje ponudbe nad povpraševanjem ter razvoj na vseh področjih. Zaradi naštetih in tudi ostalih sprememb se morajo družbe prilagajati zahtevnim razmeram poslovanja. Tisti, ki so se sposobni nenehno

prilagajati ob hkratnem zagotavljanju visoke kakovosti izdelkov in storitev, imajo veliko prednost. Potrebe po izboljšanju kakovosti so nastale zaradi zahtev trga, močne konkurence in hitrega razvoja. Kakovost proizvodov in storitev je poleg cene in inovativnosti eden ključnih dejavnikov pridobivanja konkurenčne prednosti podjetja. V primerih, ko je specialna knjižnica del večjega poslovnega sistema, je vpeljava in delovanje sistema kakovosti v podjetju tudi sestavni del poslovanja strokovne knjižice.

2 MODEL OBVLADOVANJA KAKOVOSTI

Nekateri osnovni principi kakovosti se uporabljajo že več kot 100 let. Postavili so jih pionirji na področju kakovosti: Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby in Ishikawa. Dokaz za to so njihove številne ideje, ki so danes še vedno zelo pomembne za razumevanje celovitega obvladovanja kakovosti (TQM – total quality management). Pokazali so, da TQM ni samo nabor statističnih metod in orodij za izboljševanje ravni kakovosti izdelkov in storitev organizacije, niti ni samo vodenje sistema kakovosti, kot je na primer ISO 9001. TQM v prvi vrsti obsega poslovno strategijo za sproščanje kapacitet vseh virov organizacije, ne samo tehničnih, zato da bi dosegli svetovno primerljivo kakovost ob minimalnih stroških. Izhajajoč iz tega dejstva moramo na delovanje organizacije gledati v širšem kontekstu (celovito, integrirano). To pomeni, da poleg osnovnih procesov, ki morajo delovati v skladu z zahtevami kupcev, torej morajo delovati v načrtovanih mejah (kakovost), pri tem pa ne smemo pozabiti na okolje, v katerih se ti procesi odvijajo, to je na varstvo okolja ter na varnost in zdravje zaposlenih.

Menedžment vodijo finančni rezultati. Razumevanje in sprejemanje tega dejstva poveča možnosti za uspeh pobude, če zna strokovnjak za vodenje sistemov kakovosti (GMP, ISO 9001, 14001, HACCP, OHSAS 18001 ...) izraziti koristi pobude v smislu njenega denarnega učinka. Vodstvo v vseh vrstah organizacij postaja vse manj naklonjeno sprejemanju informacij, sprememb ali novih izzivov, če ne razume njihove končne vrednosti. V raziskavi (Hoisington, 2004), v kateri so sodelovali direktorji za kakovost, jih je 75 % izjavilo, da so od njih zahtevali, naj dokažejo finančne rezultate svojih prizadevanj za izboljšanje sistemov vodenja.

Odločitev za gradnjo sistemov vodenja, implementacija različnih zahtev (kupcev, zakonodaje, načel, smernic ...) v organizacijo je del strategije in del politike organizacije. Motivov, ki ženejo organizacije v integracijo različnih sistemov vodenja v novit sistem, je več. Med njimi so na primer ekonomski razlogi, zadovoljstvo zaposlenih, etični vidiki, ugled organizacije, nastajanje nove zakonodaja.

Namen certificiranja ni povečanje dela zaposlenih, ali povečanje stroškov organizacije. Cilj je posredno zmanjšanje dela s povečanjem učinkovitosti in preglednosti ter dajanje ustrezne "teže" vzpostavljenemu sistemu vodenja. To pomeni, da je zaželeno združevanje dela, ki je vezano na zahteve različnih standardov, kjer je to mogoče. Poudarjamo, da ne gre za kakršnekoli velike nove obveznosti, saj večino tistega, kar je zapisano v različnih zahtevah (standardih), že izpolnjujemo po določilih raznih predpisov. Gre bolj za moralno dejanje in krepitev zavesti, da nam ni vseeno, kaj počnemo, in kako se posledice našega dela odražajo na izdelkih, zaposlenih in na okolju.

3 UPORABA MODELOV ZA OBVLADOVANJE KAKOVOSTI V KNJIŽNICAH

Kot vse organizacije si tudi knjižnice prizadevajo za kakovost ter stalno izboljševanje kakovosti svojih storitev in delovanja. Pri tem uporabljajo različne metode, predvsem vidik uporabnikov (ankete) in financerjev (evalvacija stroškov), zlasti medicinskim knjižnicam je blizu na izsledkih temelječe knjižničarstvo kot eno izmed prizadevanj za kakovostnejše delovanje, kazalniki uspešnosti delovanja pa so vključeni tudi v letna poročila knjižnic (Poll, 2008). Knjižnice so od nekdaj skušale svoje poslovanje meriti in vrednotiti. Zbirale so, spremljale in analizirale različne statistične podatke, ki pa so se med knjižnicami precej razlikovali in jih je bilo težko primerjati med seboj. Zato so želeli ta merjenja urediti, da bi bila med seboj bolj primerljiva. Kot rezultat teh prizadevanj je med drugim leta 1998 nastal standard Information and documentation -- Library performance indicators, ISO 11620:1998, da bi standardizirali terminologijo in kazalnike učinkovitosti poslovanja vseh vrst knjižnic. Knjižnic je veliko vrst, med seboj se lahko zelo razlikujejo, delujejo v zelo različnih okoljih ter imajo svoje posebnosti. Tako je res težko najti kazalnike, ki bi bili primerni za merjenje uspešnosti vseh vrst knjižnic. Merila kakovosti oziroma učinkovitosti delovanja se v knjižnicah uporabljajo že dolgo in so bila opisana v priročnikih in standardih. Kazalniki naj bi (Poll, 2007):

- Odsevali celotni obseg storitev knjižnice.
- Obravnavali tradicionalne in elektronske storitve.
- Pomagali prikazati pomen in vpliv knjižnice.
- Omogočili primerjavo med knjižnicami.
- Preprečili krivično obravnavo posameznih knjižnic.
- Upoštevali posebne pogoje posameznih knjižnic.
- Dali zlahka razumljive rezultate.
- Ob vsem tem sestavljeni iz majhnega števila meritev, ki bi jih lahko dobili že iz običajnih statistik, ki jih vodijo knjižnice.

Vodstvo knjižnice se mora samo odločiti, katere vrste kazalniki in katere metode za spremljanje uspešnosti so najprimernejše glede na vrsto knjižnice, njeno poslanstvo in njene cilje. Pri tem se mora vprašati, ali bo to v pomoč vodstvu knjižnice, njenemu financerju ter uporabnikom, ter ali ima knjižnica za to na voljo potrebne resurse (kadre z ustreznim znanjem, čas in denar). Smiselno se je najprej lotiti evalvacije področja, kjer se kažejo težave v delovanju. Vse več je elektronskih virov in storitev, za evalvacijo katerih so potrebni drugačni, novi kazalniki, ki se šele razvijajo. Revizija prej navedenega ISO standarda 11620:1998, ki bo zajel tudi te, je v pripravi in naj bi izšel še letos ter bo nadomestil sedaj veljavnega.

Pri odločitvi glede uvajanja metod za obvladovanje kakovosti je bistvenega pomena tudi velikost knjižnice. Po številu zaposlenih so se majhne knjižnice od nekdaj posluževale poleg zbiranja osnovnih statističnih podatkov o svojem delovanju tudi vsaj primerjanja z najboljšimi primerljivimi knjižnicami. To so delale mnogo pred uveljavljanjem metode benchmarkinga v 90-ih letih 20. stoletja. Sicer pa je benchmarking iskanje najboljše prakse drugih in učenje iz nje. Formalne metode za benchmarking so knjižnice uvajale in jih še uvajajo z mešanimi rezultati, saj zahtevajo kar precejšnjo investicijo v času pa tudi denarju (Wilson in Town, 2006).

Total quality management (TQM) oziroma celovito obvladovanje kakovosti se je med knjižničarji začelo širše obravnavati v 90-ih letih, saj so se v tem času knjižnice začele bolj

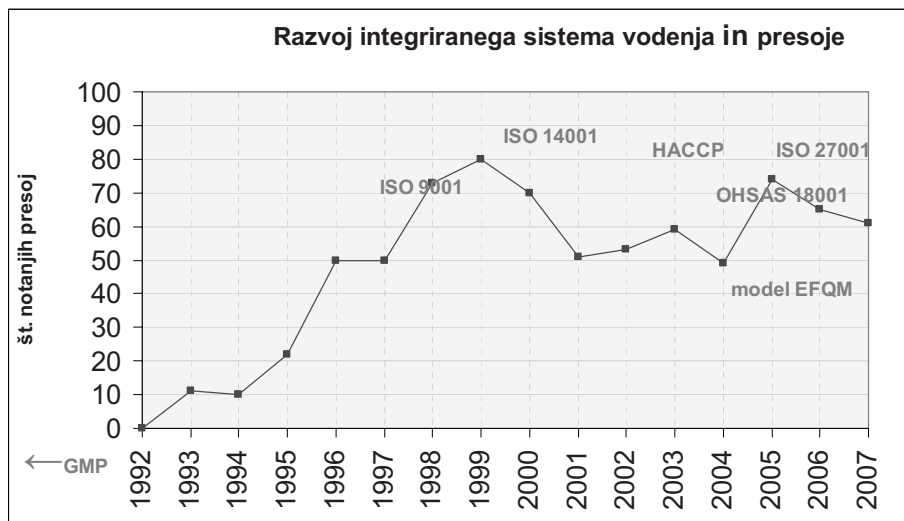
zavedati svoje spremenjene vloge v družbi in se skušale prilagajati novim razmeram v gospodarstvu in novim tehnologijam. TQM je nastal v gospodarstvu in je osredotočen na izdelke oziroma storitve in predvsem na kupce. Knjižnice so se morale šele navaditi gledati na svoje uporabnike kot na stranke in kupce. Uporabniki imajo danes toliko alternativnih virov informacij, da jih bodo knjižnice izgubile, če ne bodo konkurenčne v smislu kakovosti svojih storitev. Poznati morajo potrebe uporabnikov in kako jih lahko zadovoljijo. TQM poudarja tudi pomen celotnega delovnega procesa in vseh vpletenih za kakovost izdelka oziroma storitve. Vsi, ne samo tisti, ki so za to neposredno odgovorni, morajo k temu prispevati. To je zelo težko doseči, če se vsi zaposleni ne zavedajo pomena kakovostnih storitev s kar najmanj vloženimi sredstvi in stroški (Wang, 2006; Chin et al., 2001).

V preteklih letih se je oblikovalo več pristopov za evalvacijo kakovosti v knjižnicah, ki pa so med sabo težko primerljivi glede na število kazalnikov in uporabljeno metodologijo. Največji izziv pa pravzaprav ni v kvantitativnem merjenju kakovosti, temveč v merjenju učinkovitosti in kvalitativnem vidiku kakovosti. Zato nekateri zagovarjajo uporabo modela European Foundation for Quality Management (EFQM) tudi v knjižnicah, saj naj bi uspešna uporaba tega modela zagotavljala razvoj knjižnice, ki je blizu trgu in ustreza potrebam družbe, temelječe na znanju (Herget in Hierl, 2007). Uporablja se lahko za analizo stanja knjižnice in za ugotavljanje njenih slabosti in prednosti. Olajša lahko k cilju usmerjeno upravljanje obstoječih potencialov za izboljšanje ter oblikovanje načrta za nadaljnje izboljšave.

Kakšna je torej odlična knjižnica? Označuje jo več značilnosti, ki se med seboj prepletajo, deluje pa na nivoju, ki izpolnjuje ali celo presega pričakovanja uporabnikov in financerjev.

4 OBVLADOVANJE KAKOVOSTI V KRKI, D. D.

V farmacevtski industriji (najprej v ZDA) poznamo sistemske zahteve za kakovost proizvodnje zdravil že od leta 1946. Krka je vse od svoje ustanovitve leta 1954 izdelovala zdravila v skladu z zahtevami panoge. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja se začne v Krki sistematičen pristop do kakovosti, s pisanjem prvih navodil za delo. V letu 1992 je bil v Krki izdelan prvi Poslovnik kakovosti (PK) v skladu s standardom ISO 9001. Že ves čas so se pojavljale poleg kakovosti še vzporedne težnje po uvajanju ostalih sistemov (področje okolja, varnosti in zdravja pri delu, varnost živil ...) v delovanje organizacije. Kronološko bi lahko povzeli razvoj sistema vodenja kar z dopolnjevanjem Poslovnika kakovosti.



Slika 1: Razvoj integriranega sistema vodenja kakovosti v Krki, d. d. in presoje sistema (Morosini Berus, 2002)

Na Sliki 1 je razvidno postopno vključevanje ostalih sistemov vodenja v integriran sistem in preverjanje le tega z notranjimi presojami. Jasno je, da integracija ni enkratno dejanje, ampak jo je potrebno nenehno razvijati in dopolnjevati v skladu z novostmi stroke, spremembami oziroma v smislu nenehnih izboljšav.

Integriran sistem vodenja obravnava različne vidike poslovanja (kakovost, okolje, varnost in zdravje pri delu, varnost živil in varovanje informacij) v enotnem sistemu vodenja z namenom doseganja optimalnih ciljev poslovanja. Opisan je v Poslovniku kakovosti. Integriran sistem vodenja nam omogoča učinkovito in uspešno upravljanje posameznih sistemov na enovit način. Rezultati integracije so razvidni predvsem v izboljševanju poslovnih ciljev, zmanjšanju kompleksnosti, smotrnejši uporabi virov, bolj celovitem pristopu pri vodenju poslovnih rizikov, manj konfliktnosti med sistemi, zmanjšanju podvajanja in birokracije in v bolj učinkovitem in uspešnem izvajanju presoj.

Struktura integriranega sistema vodenja v Krki je povzeta po standardu ISO 9001, ki je nadgrajen in razširjen z ostalimi standardi in načeli (standardi: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 27001, načeli: GMP, HACCP). Velika večina zahtev je v celoti integrirana, specifične zahteve so dodatno opisane v Poslovniku kakovosti ali ostalih dokumentih sistema vodenja kakovosti.

Krka vsako leto izda revidiran Poslovnik kakovosti, da bi lažje dosegla cilje od Uprave družbe sprejetih politik. To je osnovni dokument, ki obravnava zaradi istih načel različne vidike poslovanja kot so kakovost, okolje, varnost in zdravje pri delu, varnost živil, varovanje informacij ... v enoten sistem vodenja. S takim integriranim sistemom vodenja Krka vsem zainteresiranim javnostim demonstrira obvladovanje in izboljševanje omenjenih področij.

Z obvladovanjem vseh aktivnosti iz Poslovnika kakovosti Krka stalno izboljšuje kakovost izdelkov in storitev ter sočasno razvija in dograjuje sistem upravljanja poslovnih procesov oziroma integriran sistem vodenja.

Poslovník kakovosti in z njim povezani dokumenti so vsem zaposlenim v pomoč pri razumevanju pomena njihove vloge v integriranem sistemu vodenja. Dolžnost vseh zaposlenih je, da jih poznajo, upoštevajo, dosledno izvajajo ter predlagajo izboljšave.

Doseganje ciljev Krkine poslovne politike s kakovostnimi izdelki in storitvami, pravilnim izborom izdelkov, spoštovanjem dobavnih rokov in primernimi cenami je primarna in strateška naloga vseh zaposlenih. Eden naših ključnih ciljev je biti odličen na vseh področjih delovanja. K odličnosti stremimo prav vsi zaposleni, naše vodilo za njeno doseganje so hitrost in fleksibilnost, kreativnost in učinkovitost ter partnerstvo in zaupanje, kar so Krkine vrednote, ki jih vsak dan znova uresničujemo skozi poslovni optimizem in usmerjenost v doseganje ciljev.

5 OBVLADOVANJE KAKOVOSTI V KRKINI SPECIALNI KNJIŽNICI

Krkina specialna knjižnica sodi med večje slovenske specialne knjižnice v industriji, vendar je s štirimi zaposlenimi še vedno zelo majhna. Samostojno uvajanje modelov za obvladovanje kakovosti zato ni smotno. Kakovost svojega poslovanja in storitev smo od nekdaj spremljali tako, da smo merili nekatere običajne kazalnike (prirast knjig, revij, medknjižnična izposoja in podobno) ter jih beležili v svojih letnih poročilih, izvajali ankete o zadovoljstvu uporabnikov, zbirali druge oblike povratnih informacij uporabnikov ter, seveda, sledili usmeritvam ustanovitelja. Redno smo delali analize stroškov poslovanja ter se primerjali s konkurenco ter se od nje učili.

Ker smo se v Krki vseskozi zavedali pomena kakovosti za uspešno poslovanje podjetja, je bila že zelo kmalu po ustanovitvi podjetja formalno ustanovljena tudi knjižnica, ki je skrbela za oskrbo vseh zaposlenih s strokovnimi informacijami, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela. Standard ISO 9001 med drugim priporoča obvladovanje dokumentov zunanjega izvora, pomembnih za kakovost poslovanja in proizvodov. Naša knjižnica to področje obvladuje že od svoje ustanovitve, leta 1998 pa smo napisali tudi standardni operativni postopek, ki obvladovanje dokumentov zunanjega izvora ureja po zahtevah standarda ISO 9001.

Knjižnica je aktivno vključena tudi v uvajanje standarda ISO 27001, ki ureja področje varovanja informacij, saj je precej informacij, s katerimi razpolaga in jih posreduje, občutljivih z vidika zaupnosti.

Aktivno smo vključeni tudi v projekt uvajanja EFQM – poslovna odličnost, kjer je naš prispevek viden predvsem na področju Partnerstva in virov – Upravljanje informacij in znanja.

Vsak izmed modelov za obvladovanje kakovosti v KRKI, d. d. se uvaja na podoben način. Odločitvi vodstva sledi oblikovanje projektne skupine, ki izbrani model uvede. Sprejmejo se pravila za delo v skladu s tem modelom, začne se krog nenehnih izboljšav. Sledijo notranje presoje vsako leto ter občasno zunanje presoje. V knjižnici sledimo pravilom, ki jih narekuje izbrani model kakovosti ter redno sodelujemo z notranjimi in zunanjimi presojevalci. Vse to nam pomaga, da stalno izboljšujemo svoje poslovanje in svoje storitve.

VIRI

1. Chin, K. S., Pun, K. F., Leung, W. M. in Lau, H. (2001). A quality function deployment approach for improving technical library and information services: a case study. *Library management*, 22 (45), 195-204.
2. Herget, J. in Hierl, S. (2007). Excellence in libraries: a systematic and integrated approach. *New library world*, 108 (11/12), 526-44.
3. Hoisington, H. S. in Menzer, E. C. (2004). Learn to talk money. *Quality Progress*, 37 (5), 44-49.
4. *Information and documentation - Library performance indicators, ISO 11620:1998.*
5. Morosini Berus, E. (2002). Učinkovite presoje kakovosti po zahtevah ISO in GMP. V: *Znanje za obvladovanje sprememb: zbornik referatov* (str. 121-122). Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
6. Pool, R. (2008). Ten years after: measuring quality revised. *Performance measurement metrics*, 9 (1), 26-37.
7. Wang, H. (2006). From "user" to "customer": TQM in academic libraries? *Library management*, 27 (9), 606-620.
8. Wilson, R. in Town, J. S. (2006). Benchmarking and library quality maturity. *Performance measurement metrics*, 7 (2), 75-82.

Miro Pušnik in Tatjana Intihar

Centralna tehniška knjižnica Univerze v Ljubljani, Trg republike 3, Ljubljana
E-pošta: miro.pusnik@ctk.uni-lj.si

CTK kot prva slovenska knjižnica vključena v indeks BIX

The Central Technological Library as the first Slovenian library joining BIX

Izvleček

UDK 025:005.336.3

Zveza bibliotekarskih društev Nemčije (DBV) je v sodelovanju z Bertelsmann Foundation leta 1999 začela izvajati projekt primerjave uspešnosti nemških javnih knjižnic "BIX – indeks uspešnosti knjižnic". Po uspešnem izvajanju projekta na področju javnih knjižnic se je leta 2002 BIX razširil tudi na področje visokošolskih knjižnic. Do leta 2005 je projekt financirala in vodila organizacija Bertelsmann Foundation, po letu 2005 pa je organizacijo in odgovornost za izvajanje v celoti prevzela Zveza bibliotekarskih društev Nemčije. Do sedaj je v projektu sodelovalo več kot 260 javnih in visokošolskih knjižnic iz Nemčije in Avstrije. Leta 2007 se je kot prva knjižnica iz nemško govorečih področij v BIX vključila Centralna tehniška knjižnica Univerze v Ljubljani.

Gljučne besede: knjižnice, kakovost, primerjalne analize, BIX, Centralna tehniška knjižnica Univerze v Ljubljani

Abstract

UDC 025:005.336.3

„BIX - the library index“, a benchmarking project to measure the performance of public libraries, was launched in October 1999 by the Bertelsmann Foundation and the German Library Association (DBV). After a successful run for public libraries during the first three years, the project was expanded to include academic libraries in 2002. The Project was funded and organized by the Bertelsmann Foundation from 1999 to 2005, when the developing phase was considered accomplished and BIX was transferred to the responsibility of the German Library Association. Over 260 public and academic libraries of all sizes have decided to participate in the project over the last six years. In 2007, the Central Technological Library of the University of Ljubljana joined BIX as the first library from non-German areas.

Key words: libraries, quality, benchmarking, BIX, Central Technological Library of the University of Ljubljana

1 UVOD

Sodobne knjižnice delujejo v okolju, za katerega so značilne hitre tehnološke, socialne in politične spremembe, porast informacijskih potreb uporabnikov ter številni finančni izzivi. Namen zbiranja in obdelave statističnih podatkov v knjižnicah je zagotavljanje argumentov pri strateškem načrtovanju in sprejemanju poslovnih odločitev, za izboljšanje kakovosti

knjižničnih storitev kot tudi potrjevanje splošne družbene vloge knjižnic, kar je v času globalnih sprememb na področju elektronskih informacijskih virov še posebej pomembno.

V knjižničarski stroki obstajajo različne metode za ocenjevanje kakovosti izvajanja knjižničnih storitev. Večina jih je bila zasnovana na osnovi Unescovih statističnih vprašalnikov oziroma na osnovi Priporočil za mednarodno standardizacijo knjižnične statistike, ki jih je sprejela generalna konferenca UNESCO, ter na osnovi mednarodnega standarda za knjižnično statistiko ISO 2789, mednarodnega standarda za kazalce uspešnosti v knjižnicah ISO 11620 ter mednarodnega standarda za statistiko elektronskih storitev knjižnic ISO TR 20983. Knjižnice kakovost svojih storitev izvajajo v okviru nacionalnih in mednarodnih projektov. V Sloveniji statistične podatke o delovanju knjižnic zbira Center za razvoj knjižnic v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani. Poznane so tudi različne metode analize stroškov poslovanja knjižnic, ugotavljanje učinka storitev (Impact Assessment) kot tudi sistemi uravnoteženih kazalnikov (Balanced Scorecard), kjer cilje in strategijo knjižnic prevedemo v sistem merljivih kazalnikov, ki pokrivajo vse pomembne vidike poslovanja, kot so ponudba knjižničnih storitev, uporaba, stroškovne analize ter razvojne dejavnosti.

Pri sprejemanju poslovnih odločitev pa nam statistični podatki za posamezne segmente knjižničnih storitev vendarle ne koristijo v celoti, če niso primerljivi z vrednostmi, doseženimi v drugih knjižnicah. Zato je zelo pomembno, da imamo po napornem zbiranju statističnih podatkov možnost benchmarkinga oz. ovrednotenja dosežkov knjižnice v primerjavi z drugimi primerljivimi knjižnicami. Tak pristop k ocenjevanju uspešnosti knjižnic v svojem načrtu za obdobje 2007-2010 podpira tudi LIBER.

Benchmarking razkriva prednosti in slabosti v poslovanju knjižnic in pomeni dejansko podporo pri odločanju. Kot tak je poznan projekt poenotenja evropske knjižnične statistike LIBECON, ki zajema agregirane podatke posameznih držav z območja EU in nekaterih drugih držav za posamezne tipe knjižnic. Glede na okvirje je LIBECON lahko v pomoč snovalcem strategij in politik knjižničarstva v posameznih državah, ne more pa biti v pomoč vodstvom posameznih knjižnic.

2 PROJEKT BIX

Projekt primerjave uspešnosti nemških knjižnic BIX pa je model, ki omogoča vodstvom teh knjižnic lažje upravljanje in snovanje strateških ter poslovnih odločitev. Vsaka knjižnica namreč lahko svoje vrednosti za izmerjene in izračunane kazalce primerja z drugimi knjižnicami ter dejansko ugotavlja, v katerih segmentih poslovanja so potrebni dodatni ukrepi za izboljšave. Tak model tudi omogoča enostavno razpoznavanje dobrih praks in tudi implementacijo, kjer je to mogoče.

Projekt BIX je leta 1999 prvič izvedla fundacija Bertelsmann Stiftung v sodelovanju z Zvezo bibliotekarskih društev Nemčije in od takrat poteka vsako leto. Zveza bibliotekarskih društev Nemčije (Deutscher Bibliotheksverein - DBV) združuje ca. 2.000 knjižnic z različnih področij in različnih velikosti. Namen neprofitnega društva sta spodbujanje knjižničarstva in sodelovanje vseh knjižnic. Prizadeva si za večji vpliv delovanja knjižnic v kulturi in izobraževanju ter za krepitev vloge knjižnice v družbi. Med naloge DBV-ja spadata tudi skrb za knjigo in branje kot nepogrešljiv temelj znanosti ter pospeševanje uporabe sodobnih informacijskih tehnik.

kljub temu, da je BIX primarno namenjen primerjavi nemških knjižnic, pa so odprti tudi za knjižnice iz tujine. Dosedaj so v projektu nastopale knjižnice iz Avstrije, v letu 2006 pa je prvič sodeloval tudi CTK kot prva slovenska knjižnica ter tudi kot prva knjižnica iz nenemško

govorečih področij. V letu 2006 je v projektu sodelovalo 168 splošnih (po nemški tipologiji mestnih knjižnic) in 76 visokošolskih knjižnic. Pri splošnih knjižnicah so v svojih kategorijah na vrhu knjižnice v Dresdnu, Rosenheimu, Biberachu, Freibergu in Abtsgmündu. Pri visokošolskih knjižnicah so se najvišje uvrstile knjižnica Visoke strokovne šole Regensburg, Univerzitetna knjižnica Mannheim in Spodnje Saška Državna in univerzitetna knjižnica Göttingen. CTK je v svoji kategoriji visokošolskih knjižnic dosegel 28 mesto izmed 32 knjižnic.

3 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Metodologija BIX je zasnovana na modelu Balanced Scorecard, ki cilje in strategijo institucije prevaja v sistem merljivih kazalnikov, ki pokrivajo vse pomembne vidike poslovanja, v tem primeru v: ponudbo, uporabo, učinkovitost in razvojno dejavnost.

Vsaka knjižnica, ki sodeluje v BIX-u, v obdobju od 1. januarja do 31. marca izpolnjuje statistični vprašalnik za predhodno leto, ki obsega 522 vprašanj. Vprašanja podrobno obravnavajo vse vidike delovanja knjižnic od fondov in nabave knjižničnega gradiva ter finančnih sredstev, namenjenih za nabavo, do obsega zagotavljanja knjižničnih storitev, opremljenosti knjižnic za dostop do elektronskih virov informacij, razvojnih projektov in podobno. Po zaključku anketiranja s posebnimi algoritmi ter statističnimi metodami izračunajo 15 kazalnikov, ki tvorijo štiri delne indekse. Kot smo že omenili, so štirje delni indeksi za visokošolske knjižnice ponudba, uporaba, učinkovitost ter razvojna dejavnost knjižnice. Seštevek štirih delnih indeksov predstavlja skupni BIX indeks za izbrano knjižnico. Na izračun posameznega indeksa vplivajo vrednosti posameznih kazalnikov, srednje vrednosti vseh knjižnic za izbran kazalnik in porazdelitve vseh vrednosti okoli srednje vrednosti izbranega kazalnika.

V delnem indeksu ponudba so vključeni kazalniki, ki obravnavajo prostorske možnosti knjižnice, število zaposlenih glede na število uporabnikov, celotne izdatke za knjižnično gradivo glede na število uporabnikov, delež izdatkov za elektronsko gradivo v celotnih izdatkih za knjižnično gradivo ter odpiralni čas.

V delnem indeksu uporaba so vključeni kazalniki, ki obravnavajo obisk uporabnikov, izobraževanje uporabnikov, dostopnost in izposojanje knjižničnega gradiva.

V delnem indeksu učinkovitost so vključeni kazalniki, ki obravnavajo celotne izdatke knjižnice glede na število uporabnikov, razmerje med celotnimi izdatki za knjižnično gradivo ter izdatke za zaposlene ter storilnost zaposlenih.

V delnem indeksu razvojna dejavnost so vključeni kazalniki, ki obravnavajo izobraževanje zaposlenih v knjižnici, delež proračuna knjižnice v proračunu univerze oz. visoke šole, delež lastnih prihodkov v proračunu knjižnice ter število zaposlenih, ki sodelujejo pri elektronskih storitvah izbrane knjižnice.

Za splošne knjižnice so štirje delni indeksi podobni, kot za visokošolske knjižnice, nekoliko pa se razlikujejo kazalniki, ki jih sestavljajo. Ne glede na to pa so metode izračunov popolnoma enake, kot pri visokošolskih knjižnicah.

Na osnovi posameznih kazalnikov se pokaže prerez delovanja sodelujočih knjižnic. Izbrane knjižnice, ki dlje časa sodelujejo v projektu, lahko preverijo učinkovitost poslovnih ukrepov v preteklem obdobju. Tako se pri visokošolskih knjižnicah Regensburg, Mannheim in Göttingen kažejo pozitivni učinki nove knjižnične stavbe, visokega proračuna za gradivo ter usmeritev

knjižnic v ponudbo sodobnih knjižničnih storitev v spletnem okolju: vsak član visoke šole, v sklopu katere so omenjene knjižnice, obišče knjižnico vsaj 40 krat letno, hkrati pa uporablja obsežno ponudbo digitalne knjižnice. Pri javnih knjižnicah je med drugim vprašljiva aktualnost gradiva. V petih najboljših mestnih knjižnicah letno obnovijo 12 – 18 % gradiva. To se izplača, saj si po statističnih podatkih vsak prebivalec Nemčije letno izposodi vsaj 10 enot gradiva.

Na podoben način lahko na osnovi primerjave z najboljšimi v svoji kategoriji udeleženci BIX-a ugotovijo, kje so v njihovi knjižnici možne izboljšave kakovosti in kje so še rezerve.

4 KAKO SE JE ODREZAL CTK

Ko smo se odločali, ali se velja vključiti v primerjavo BIX, ker se zaradi posebnosti organizacije knjižničarstva na Univerzi v Ljubljani ne moremo odrezati, kot bi se sicer lahko, je obveljalo direktorjevo stališče, da se splača potruditi.

Ob vključitvi v BIX je bilo nekoliko več dela, kot ga bo v naslednjih letih, predvsem glede prevoda podrobnega in zapletenega vprašalnika. Sicer pa je večina podatkov, ki smo jih morali poslati v Nemčijo, predmet različnih statističnih raziskav in poročil za Univerzo v Ljubljani, za Center za razvoj knjižnic v NUK-u ter za Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, tako da s pridobivanjem podatkov nismo imeli bistveno več dodatnega dela.

CTK se je leta 2006 v kategoriji enonivojskih visokošolskih knjižnic uvrstil na 28. mesto od 33 sodelujočih knjižnic. Dosegli smo indeks 683. V delnem indeksu ponudba smo dosegli 32. mesto z indeksom 156, v indeksu uporaba pa 28. mesto z indeksom 138. V obeh segmentih je na relativno slabo uvrstitev vplivala velikost Univerze v Ljubljani oz. posredno organizacija knjižničarstva na Univerzi v Ljubljani. V delnem indeksu učinkovitost smo dosegli 20 mesto z indeksom 159, v delnem indeksu razvoj pa 4 mesto z indeksom 230.

Kot primer, univerzitetna knjižnica Tehniške univerze na Dunaju se je leta 2006 uvrstila le dve mesti pred CTK-jem, Univerzitetna knjižnica Univerze Karla Franca v Gradcu je v kategoriji dvonivojskih knjižnic dosegla le odstotek višji indeks. Najboljši indeks 1111 je 2006 med enonivojskimi univerzitetnimi knjižnicami dosegla Univerzitetna knjižnica Mannheim, med dvonivojskimi univerzitetnimi knjižnicami pa je bila 2006 najboljša Spodnje Saška Državna in univerzitetna knjižnica Göttingen z indeksom 877. Leta 2007 je med enonivojskimi univerzitetnimi knjižnicam na prvem mestu bila Univerzitetna knjižnica Konstanz z indeksom 1237, med dvonivojskimi pa spet Spodnje Saška Državna in univerzitetna knjižnica Göttingen z indeksom 1054.

Leta 2007 se je CTK v kategoriji enonivojskih visokošolskih knjižnic uvrstil na 34. mesto od 36 sodelujočih knjižnic. Dosegli smo indeks 596. V delnem indeksu ponudba smo dosegli 36. mesto z indeksom 143. Zadnje mesto smo dosegli tudi v indeksu uporaba z indeksom 95. V obeh segmentih je na relativno slabo uvrstitev vplivala velikost Univerze v Ljubljani oz. posredno organizacija knjižničarstva na Univerzi v Ljubljani. V delnem indeksu učinkovitost smo dosegli 26. mesto z indeksom 142, v delnem indeksu razvoj pa 12. mesto z indeksom 215.

Statistiko je treba uporabljati premišljeno in upoštevati posebne okoliščine, ki vplivajo na končni rezultat. Taka okoliščina je v primeru CTK-ja velikost ljubljanske univerze. V vseh kazalnikih, ki vsebujejo število potencialnih uporabnikov, smo dosledno navajali število vseh

študentov in zaposlenih na Univerzi v Ljubljani. Študentov fakultet tehniških usmeritev je manj, zato so vrednosti kazalnikov za fizični obisk v knjižnici, izposoja gradiva, celotne izdatke za knjižnično gradivo glede na število uporabnikov ter vrednosti ostalih kazalnikov, ki upoštevajo število potencialnih uporabnikov, manjše, kot pa bi bile, če bi to število prilagodili resničnim razmeram. Ker velik del storitev CTK-ja uporabljajo le študentje tehniških in naravoslovnih fakultet Univerze v Ljubljani (izposoja gradiva, informacijske storitve), bi morali vsaj pri petih od dvajset najpomembnejših kazalnikov upoštevati število potencialnih uporabnikov okoli 20.000 namesto navedenih več kot 60.000 potencialnih uporabnikov, ki prihajajo z Univerze v Ljubljani. Po drugi plati pa je konzorcijska nabava elektronskih revij ter upravljanje Digitalne knjižnice Univerze v Ljubljani argument, da pri statističnih poročilih upoštevamo celotno število študentov in zaposlenih na Univerzi v Ljubljani. Dodatni argument k takemu navajanju števila potencialnih uporabnikov je enotna študentska izkaznica. Po tem načelu je vsak redno vpisan študent avtomatsko vpisan v CTK, NUK in ostale knjižnice Univerze v Ljubljani. Vsekakor pa je splošna primerjava CTK-ja s knjižnicami nemških in avstrijskih univerz zelo otežena, saj so te v povprečju več kot štirikrat manjše od Univerze v Ljubljani.

5 PONUDBA IN UPORABA CTK-JA

V ponudbi zaostajamo pri izdatkih za knjižnično gradivo glede na število uporabnikov kot tudi s številom zaposlenih ter uporabno površino glede na število uporabnikov. Pomemben podatek je, da imamo zelo dobro strukturo celotnih izdatkov za knjižnično gradivo, saj znaša delež izdatkov za elektronsko gradivo v celotnem deležu izdatkov za gradivo okoli 51 %, kar nas po tem kazalniku uvršča na 3. mesto v letu 2006 ter na 4. mesto v letu 2007. To potrjuje usmeritev CTK-ja v zagotavljanje storitev digitalne knjižnice v spletnem okolju, ki je tudi sicer močno izražena.

V uporabi zaostajamo v fizičnih obiskih uporabnikov kot tudi v izobraževanju za uporabnike. Spet je prisoten vpliv velikosti Univerze v Ljubljani. Pohvalimo pa se lahko z dobrim rezultatom glede dostopnosti gradiva, kjer se potrjuje ustrezna organizacija postega pristopa do gradiva kot tudi zagotavljanje kratkih dostavnih časov gradiva iz skladišča.

6 UČINKOVITOST IN RAZVOJNA DEJAVNOST CTK-JA

V segmentu učinkovitosti je še posebej slab rezultat v kazalniku storilnost zaposlenih, ki je po metodologiji BIX-a kvocient med količino nabavljenega gradiva ter številom zaposlenih za obdelavo gradiva. To potrjuje tezo o dragi in komplicirani obdelavi gradiva v slovenskih knjižnicah. V Mannheimu na primer 7 krat več nabavljenega gradiva obdelajo le 3 zaposleni več, kot v CTK-ju. V knjižnici v Freibergu 5 krat več gradiva obdelata 2 zaposlena manj. V Univerzitetni knjižnici Konstanz 13 obdelovalcev obdela 44.000 kosov gradiva. Knjižnica Veterinarske fakultete na Dunaju ima za obdelavo 4000 kosov gradiva zaposlena dva obdelovalca. Ti podatki morajo biti alarm za slovensko knjižničarsko stroko, da na tem področju temeljito spremeni pristop ter pravila vsled enostavnejše, bolj racionalne kot tudi uporabnikom prijaznejše katalogizacije. Ko se sprašujemo, zakaj je slovenska katalogizacija tako draga, je odgovor na dlani: očitno je v proces katalogizacije vključenih preveč delavcev. Vsekakor je zelo hitro treba poenostaviti procese vsebinske in bibliografske obdelave ter čim bolj omejiti kroženje gradiva v teh procesih od nabave do postavitve na polico. Najbolj

idealno bi seveda bilo, če bi en sam obdelovalec lahko zagotovil vsebinsko, bibliografsko kot tudi tehnično obdelavo gradiva.

V razvoju smo v letu 2006 dosegli visoko 4. mesto z indeksom 230. Na to vpliva visoka vrednost kazalnika usposabljanja zaposlenih. Pri tem je treba vendarle upoštevati dejstvo, da je v tem vključeno obvezno usposabljanje zaposlenih za različne module aplikacije COBISS 3. V letu 2007 smo v tem segmentu zasedli 12. mesto. K visoki uvrstitvi prispeva tudi dober rezultat pri kazalniku deleža zaposlenih za upravljanje elektronskega gradiva, kar spet potrjuje našo usmeritev v storitve digitalne knjižnice.

7 MERITVE UPORABE DIGITALNE KNJIŽNICE

Za leto 2007 so pri DBV napovedali natančnejše meritve uporabe digitalne knjižnice in elektronskih storitev knjižnic. Glede na usmeritev v storitve digitalne knjižnice, organizacijo knjižničarstva in sisteme avtentikacije na Univerzi v Ljubljani bi tovrstne ocene bile pri primerjavah uporabe virov in storitev CTK-ja z drugimi knjižnicami za CTK vsebinsko bolj ustrezne, kot pa so kazalniki uporabe klasičnih knjižničnih in informacijskih storitev v prostorih knjižnice. Žal so trenutno meritve omejene le na štetje obiska kataloga ter spletnega mesta knjižnic. Takšne ocene zaradi različnih okoliščin ne kažejo prave slike. Pravo sliko bodo dali podatki kot so npr. podatki o fondu elektronskega gradiva, podatki o uporabi elektronskega gradiva ipd.

8 PRIMERJAVA BIX-A S STATISTIČNIMI VPRAŠALNIKI CENTRA ZA RAZVOJ KNJIŽNIČARSTVA NUK-A

Oba vprašalnika imata veliko podobno zastavljenih vprašanj. To je razumljivo, saj verjetno uporabljata enake standarde kot osnovo za svoja vprašalnika. Vendarle pa se BIX vsaj pri visokošolskih knjižnicah ukvarja z bolj razvojnimi in sodobnimi vprašanji. Večji poudarek daje storitvam digitalne knjižnice, kjer nagraduje knjižnice, ki se aktivneje ukvarjajo z zagotavljanjem tovrstnih storitev ter kaznuje tiste, ki tovrstne storitve izvajajo v manjši meri. Bolj podrobno razdeli tudi prihodke in odhodke. Prav struktura izdatkov (celotni delež, namenjen za gradivo, delež izdatkov za elektronsko gradivo in podobno) v veliki meri pokaže usmerjenost izbrane knjižnice v bolj ali manj sodobne metode izvajanja knjižničnih storitev.

Še bolj pomembna pa je uporabnost raziskave. Nabor knjižnic je zadosti velik ter kakovosten, da lahko govorimo o verodostojnem statističnem vzorcu. Rezultati razreza poslovanja lastne organizacije in primerjava po posameznih segmentih ali v celoti z ostalimi knjižnicami je zares dobro orodje, ki opravičuje vloženo delo in sredstva. Pri slovenskih raziskavah pa podatki končajo v nefunkcionalnih statističnih formah, v funkcionalno uporabni obliki morebiti le v tabelah LIBECON-a, ki pa, kot smo že omenili, lahko služijo le snovalcem strategij in politik knjižničarstva v širših okvirjih, veliko manj pa upravljalcem posameznih knjižnic.

9 ZAKLJUČEK

V CTK-ju smo zadovoljni, da smo s projektom začeli, zadovoljni pa smo tudi s tem, da smo dobili realne okvirje naše uspešnosti. Ob upoštevanju nekaterih okoliščin smo z nekaterimi

rezultati lahko zadovoljni, nekateri rezultati pa nas seveda navajajo k spremembam pri organizaciji poslovanja. Veliko je tudi anomalij, ki so posledice slabih strokovnih poslovnih odločitev širše knjižničarske stroke v preteklosti in nepripravljenosti na spremembe. Gre za probleme zapletenih, s stališča cene in uporabe nabavljenih gradiv ekonomsko neustreznih sistemov obdelave gradiva v slovenskih knjižnicah in tudi za probleme organizacije knjižničarstva na Univerzi v Ljubljani.

Zaenkrat je BIX namenjen predvsem ocenjevanju kakovosti virov in storitev klasičnih knjižnic, v prihodnosti pričakujemo tudi meritve kakovosti virov in storitev elektronske knjižnice.

Za knjižnice Univerze v Ljubljani bi bilo najbolje, da bi zbrali zahtevane podatke, jih ustrezno združili ter v BIX-u nastopili skupno v kategoriji dvonivojskih univerzitetnih knjižnic. Na tak način bi dobili natančen prerez delovanja knjižnic ter realno sliko naših prednosti in pomanjkljivosti glede na kakovostno ustrezen in primeren vzorec, odpadli bi tudi vsi pomisleki o vplivu velikosti univerze na kakovost univerzitetnega knjižničarstva, kot se pojavljajo v primeru CTK-ja.

V BIX se lahko vključi vsaka visokošolska ali splošna knjižnica. Letna članarina znaša 170 EUR. Za vse informacije lahko pokličete v CTK na 2003 445 (Miro Pušnik, miro.pusnik@ctk.uni-lj.si). Rezultati so objavljeni v reviji BIX Der Bibliotheksindex, ki izide kot priloga revije BIT Online in je dostopna v v CTK-ju, dostopni pa so tudi na spletnem naslovu http://www.bix-bibliotheksindex.de/vergleich_wb/index.php?nID=19.

VIRI

1. Pušnik, M. in Intihar, T. (2007). CTK kot prva slovenska knjižnica vključena v index BIX. *Knjižničarske novice* 17(6/7) 10-15.
2. Pušnik, M. in Intihar, T. (2007). CTK kot prva slovenska knjižnica vključena v index BIX. *Vestnik* 3/4, 10-11.
3. Wimmer, U. (2007). Bix – the library index. Basic information in english – working paper, (24.1.2007). Berlin: German Library Association. Pridobljeno 26.6.2008 s spletne strani: http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php?id=116&no_cache=1&file=96&uid=219
4. Žaucer, M. (2008). Nujnost racionalizacije postopkov in dela v knjižnicah. (4.8.2008). Pridobljeno 26.6.2008 s spletne strani: <http://www.ctk.uni-lj.si/users/zaucer/nujnost-racionalizacije-v-knjiznicah.pdf>

IZVEDBO POSVETOVANJA SO OMOGOČILI

POKROVITELJ POSVETOVANJA

Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije

SPONZORJI

Atlantis (<http://www.exlibrisgroup.com>)

Cabi (<http://www.cabi.org/>)

J. V. Valvasor d. o. o., tuja in domača literatura

Krka d. d. (<http://www.krka.si>)

Ovid (<http://www.ovid.com/>)

Proquest (<http://www.proquest.com/>)

Swets (<http://www.swets.com/>)

OSTALI

Gorenje gospodinjski aparati, d. d., Slovenija (<http://www.gorenje.si/>)

ISBN 978-961-6683-04-3



9 789616 683043