

UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI DELOVANJA KNJIŽNIC: VISOKOŠOLSKE KNJIŽNICE (I. del)*

Melita Ambrožič

Oddano: 30.06.2000 - Sprejeto: 04.09.2000

Izvirni znanstveni članek

UDK 027.7 : 65.011.4 : 001.891

UDK 65.011.4 : 001.891 : 027.7

Izvleček

Prispevek obravnava teoretične in praktične pristope k problematiki ugotavljanja uspešnosti delovanja visokošolskih knjižnic in kazalcev uspešnosti. Avtorica poudarja pomen sistematične evalvacije dejavnosti knjižnic in uporabe sodobnih metod menedžmenta, med katere sodi tudi proces ugotavljanja uspešnosti delovanja knjižnic. Predstavljena je vloga knjižnične statistike kot metode kvantitativnega predstavljanja dejavnosti knjižnic in ovrednoten pomen strokovnih standardov in akreditacijskih postopkov v evalvacijskem procesu. Predstavljeni so tudi nekateri projekti in konkretni primeri ugotavljanja uspešnosti delovanja visokošolskih knjižnic v svetu in Sloveniji ter predlogi kazalcev uspešnosti.

Ključne besede: visokošolske knjižnice, univerzitetne knjižnice, evalvacija, uspešnost poslovanja, kazalci uspešnosti, statistični podatki, kakovost

Prispevek vključuje ugotovitve iz doktorske disertacije: M. Ambrožič, "Utvrdovanje uspešnosti poslovanja visokošolskih knjižnic: od kvantitativnih do kvalitativnih pokazatelja". Zagreb: Filozofski fakultet, 1999.

AMBROŽIČ, Melita: Library performance measurement: the case of academic libraries (I.). Knjižnica, Ljubljana, 44(2000)3, 101-135

Original scientific article

UDC 027.7 : 65.011.4 : 001.891

UDC 65.011.4 : 001.891 : 027.7

Abstract

The article discusses theoretical and practical approaches to the problems of assessing performance of academic libraries and library performance indicators in general. The author emphasises the importance of a systematic evaluation of library activities and the use of modern management methods, of which the process of library performance measurement is an integral part. The role of library statistics as a method of quantitative representation of the library's activities is presented and the meaning of professional standards and accreditation procedures in the evaluation process is assessed. The article also presents some projects and actual examples of library performance measurement globally and in Slovenia, as well as some suggestions for performance indicators.

Key words: academic libraries, university libraries, evaluation, performance indicators, statistical data, quality

1 Uvod

Tradicionalno so knjižnice dokazovale uspešnost, kakovost in koristnost delovanja s preprosto kvantifikacijo svojih aktivnosti. Dejavnost knjižnic so merili in predstavljali le s pomočjo (statističnih) podatkov o velikosti zbirk, številu zaposlenih, izposoji, številu uporabnikov, obisku, številu obdelanih enot itd. ter indeksov njihove letne rasti. Če so bili rezultati meritev posameznih področij delovanja (zlasti merjenja vloženih virov in nekaterih rezultatov dela) višji kot v preteklem letu, je bil to dokaz uspešnega delovanja. Pri tem se knjižnice niso spraševale o morebitnih željah uporabnikov po novih službah oziroma storitvah, ali o tem, če storitve, ki jih nudijo, dejansko ustrezajo potrebam uporabnikov. "Vse do sedemdesetih let je bilo finančno stanje knjižnic zadovoljivo in le redko so morale opravičevati svoj obstoj, argumentirati potrebe po finančnih sredstvih in paziti na njihovo učinkovito porabo; posledica tega je bila, da so le redki vodje knjižnic imeli voljo ali pa potrebna znanja za uvajanje statističnih in sistemskih metod v procese odločanja", navaja Chenova (1978, str. 1). In ne samo to, večinoma so knjižnice zbirale podatke o svojem delovanju, ne da bi sploh poznale možnosti njihove uporabe ali pa so zbirale takšne podatke in na takšen način, da je bila njihova uporabnost zelo majhna.

Ker pa so danes javne službe izpostavljene tržnim zakonitostim, morajo tudi knjižnice dokazovati svojo vrednost oziroma koristnost, in to na merljiv način.

Uspešnost svojega delovanja morajo preverjati tudi zaradi odgovornosti do uporabnikov, ki postajajo vedno bolj kritični in zahtevni in od knjižnic (sicer tradicionalno neprofitnih ustanov) pričakujejo ravno takšno učinkovitost kot od komercialnih ustanov. Kellyeva (1991) zato opozarja, da se morajo visokošolske knjižnice najprej vprašati, kakšne podatke sploh zbirajo, kaj zbrani podatki povedo npr. o kakovosti storitev za študente in učno osebje, ali podatki povedo, če so študentje in učitelji našli gradivo, ki ga dejansko potrebujejo, ali lahko zbrane podatke uporabijo za ugotavljanje ustreznosti knjižnične opreme, kako uporabni so zbrani podatki pri načrtovanju razporejanja virov in pri argumentiranju prošenj za pridobivanje dodatnih finančnih sredstev...? Avtorica meni, da podatki, ki jih knjižnice zbirajo rutinsko, sicer opisujejo vložene vire in njihovo razporejanje ter uporabo, o uspešnosti ali kakovosti dela in storitev pa ne govorijo. Če bi želele k evalvaciji pristopiti na drugačen način, bi morale zbirati drugačne podatke in pri tem uporabljati drugačne metode, kar pa je časovno zamudno in drago, zato se temu marsikatera raje izogne.

V strokovni literaturi je ugotavljanje uspešnosti delovanja knjižnic najpogosteje opredeljeno kot primerjanje tega, kako dobro knjižnica dela (*ang. performance*) s tem, kar naj bi delala glede na svoje poslanstvo (*ang. mission*) in kar bi rada dosegla glede na zastavljene cilje (*ang. goals*). V tem smislu razumemo "performance" kot stopnjo uspešnosti doseganja zastavljenih ciljev, ki jo ugotavljamo s pomočjo različnih mer in kazalcev. Vložene vire in večinoma tudi rezultate dela knjižnice (t.j. proizvode in storitve) lahko merimo neposredno, koristnost knjižnične dejavnosti za uporabnike in širše okolje pa le posredno.

Kljub obsežni literaturi o metodah in tehnikah merjenja¹ uspešnosti delovanja knjižnic knjižničarjev problematika dalj časa ni posebej zanimala, saj je niso povezovali s procesom knjižničnega menedžmenta. Brez opredeljenih strateških ciljev knjižnice in služb, ki zagotavljajo njihovo uresničevanje, ter brez preverjanja, če deluje v skladu z zastavljenimi cilji, knjižnica nima potrebnega okvira za uvajanje kazalcev uspešnosti. Merjenje uspešnosti delovanja mora biti del procesa menedžmenta in izhodišče za oblikovanje odločitev, za postavljanje ciljev in prioritet, za planiranje prihodnjih aktivnosti ter za organizacijo dela.

Po letu 1980, ko so v ZDA in v Veliki Britaniji začeli v knjižnicah pri ugotavljanju učinkov njihove dejavnosti pogosteje uporabljati kvantitativne in kvalitativne analize, je bilo publiciranih veliko priročnikov o tehnikah merjena uspešnosti

1 Merjenje je pripomoček v procesu evalvacije. Gre za zbiranje in analiziranje objektivnih podatkov, ki opisujejo poslovanje knjižnice in na katerih temeljijo evalvacijske sodbe. Rezultati merjenja sami po sebi niso dobri ali slabi, ker le opisujejo določeno stanje.

delovanja knjižnic, pomembna pa so tudi prizadevanja nekaterih ustanov (zlasti univerz) in organizacij (npr. ALA, ACRL in ARL v ZDA, COPOL in SCOUNL v Veliki Britaniji, IFLA, UNESCO, Evropska komisija, itd.), ki so v vsakdanjo prakso visokošolskih knjižnic uvajale postopke izračunavanja kazalcev uspešnosti delovanja. Strokovna združenja so v strokovne standarde, merila in navodila za poslovanje visokošolskih knjižnic vnesla priporočila za merjenje uspešnosti njihovega delovanja, ki služijo tako knjižničnim delavcem kot vodstvom univerz pri določanju prioritete, ocenjevanju uspešnosti uresničevanja ciljev in pri optimiranju rezultatov dela knjižnic glede na cilje in potrebe njihovih akademskih okolij.

Eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na (ne)uporabo sodobnih metod menedžmenta, je zagotovo okolje visokošolskih knjižnic. V državah, kjer so visokošolske ustanove izpostavljene stalnemu preverjanju kakovosti, uspešnosti in učinkovitosti (še zlasti v akreditacijskih postopkih), se redno preverja tudi uspešnost delovanja njihovih knjižnic. Tako je za anglo-saksonske dežele značilna večdesetletna tradicija zbiranja, analiziranja in uporabe knjižnične statistike ter zlasti v zadnjih dvajsetih letih intenzivno angažiranje pri izbiri in uporabi kazalcev uspešnosti delovanja, ne le kvantitativnih ampak tudi kvalitativnih. Če pogledamo, katere podatke o svojem delovanju zbirajo visokošolske knjižnice v Sloveniji in kako jih uporabljajo, lahko ugotovimo, da jih ne zbirajo zaradi ugotavljanja uspešnosti delovanja oziroma v širšem smislu - zaradi izboljšanja učinkovitosti svojega menedžmenta. Problematika uspešnosti je žal tudi v slovenski bibliotečni teoriji in praksi še vedno dokaj zapostavljena. Predvidevamo, da je vzrok v tem, da okolje (tako akademsko kot širše družbeno) in financerji dejavnosti od visokošolskih knjižnic ne zahtevajo (niti ne pričakujejo) dokazov o uspešnem delovanju, knjižničarji pa večinoma ne poznajo metod in tehnik merjenja uspešnosti, niti ne vidijo smisla njihovega uvajanja v svoje poslovanje.

2 Opredelitev terminov

O merjenju uspešnosti delovanja knjižnic obstajajo številni (predvsem tuji) viri, v katerih avtorji pristopajo k problematiki z različnih izhodišč in jo obravnavajo z različnih vidikov, zasledimo lahko različne opredelitve istih terminov, pa tudi enake opredelitve različnih terminov. Termini kot npr. *"performance measurement"*, *"performance indicator"*, *"performance assesment"*, *"effectiveness"* in *"efficiency"* so večkrat dvoumno ali napačno uporabljeni. Naletimo lahko na (napačno) izenačevanje terminov *"outputs"* in *"effectiveness"* ter terminov *"performance measure"* in *"output measure"*, nadaljnje nejasnosti povzročajo napačna uporaba termina *"outcomes"* kot sinonima za rezultate dela t.j. *"outputs"*.

Ker je termin "*performance*" iz angleščine težko smiselno prevesti v druge jezike, lahko v literaturi zasledimo različne razlage in tudi uporabo. V prispevku bomo smiselno upoštevali opredelitev iz standarda ISO 11620: "Library Performance Indicators" (1998), ki navaja, da termin zajema uspešnost knjižnice pri izvajanju storitev² ter njeno učinkovitost pri razporejanju in izrabi vloženihi virov. Ker slovenske različice standarda še nimamo, bomo termin prevedli kot **uspešnost delovanja**³, smislen prevod bi bil tudi **stopnja uspešnosti delovanja**. Termin **uspešnost** (*ang. effectiveness*) opredeljuje standard ISO 11620 kot mero stopnje, do katere so uresničeni zastavljeni cilji.

Cullen in Calvert (1995) opozarjata na nujnost razlikovanja terminov **merjenje uspešnosti** (*ang. measuring effectiveness*) in **merjenje uspešnosti delovanja knjižnice** (*ang. measuring library performance*), saj se termina z različno vsebino velikokrat neupravičeno uporabljata kot sinonima. Termin "*measurement*" opisuje proces ugotavljanja obsega, dimenzij ali kvantitete nečesa; "*performance*" je aktivnost, dejavnost, delovanje, izvajanje nečesa; evalvacija je proces ugotavljanja, če je to delovanje takšno, kot želimo, da bi bilo; uspešnost ("*effectiveness*") pa pomeni, da je to izvajanje tako dobro, kot naj bi bilo glede na zastavljene cilje. Omenjene termine bi po njunem mnenju lahko uporabili v enem stavku na naslednji način: "Rezultate merjenja lahko uporabimo za to, da bi evalvirali delovanje knjižnice in ugotovili, če je le-to uspešno ali ne" (1995, str. 438). V tem smislu, opozarjata avtorja, mere uspešnosti delovanja knjižnice niso nujno enake kot mere uspešnosti.

Termin "*library performance measurement*" bomo v prispevku prevajali kot "ugotavljanje uspešnosti delovanja knjižnice". Obsegal bo ugotavljanje (merjenje in ocenjevanje) tega, kako dobro knjižnica izvaja svoje storitve t.j. uspešnosti, kako je pri tem učinkovita in kako njene storitve vplivajo na okolje (njena koristnost oz. vrednost). Tako v literaturi kot v praksi knjižnic najdemo največ poskusov ugotavljanja uspešnosti knjižničnih storitev, manj pa učinkovitosti ter koristnosti oziroma vpliva knjižnic na okolje.

Mere uspešnosti delovanja (*ang. performance measures*) običajno avtorji enačijo s t.i. **output merami** (*ang. output measures*), ki omogočajo knjižnici oceniti stopnjo, do katere uresničuje zastavljene cilje (Kelly, 1991). Termina "*performance measure*" in "*output measure*" torej ne smemo uporabljati kot sinonima. Prvi se nanaša na skupek različnih mer, ki merijo uspešnost delovanja neke

2 Standard SLS ISO 8402 (str. 5) navaja, da so storitve ali proizvodi lahko: 1. rezultat dejavnosti ali procesov (materialni proizvod, nematerialni proizvod kot npr. storitev, računalniški program, načrt, navodila za uporabo) ali 2. dejavnost ali proces (kot npr. izvedba storitve ali izvajanje proizvodnega procesa).

3 Angleški termin *library performance* se v slovenskem bibliotekarstvu prevaja različno, v razpravah v okviru terminološke komisije ZBDS se je npr. oblikoval predlog "poslovanje knjižnice". Tudi v naših slovarjih najdemo različne prevode.

organizacije (merjenje vloženih virov t.j. materialnih in človeških, internih delovnih postopkov, produktivnosti oz. razmerja med rezultati dela in vloženimi viri, rezultatov dela t.j. obsega in uspešnosti storitev oz. proizvodov in merjenje vpliva knjižničnih storitev in proizvodov na uporabnike in širše okolje), pri drugem primeru pa gre za ožji termin, in sicer samo za mere uspešnosti knjižničnih storitev in proizvodov (Van House, 1989). Termin *"input"* bomo v prispevku prevajali kot **vloženi viri** (materialni in človeški t.j. finančna sredstva, prostor, zbirka, oprema, zaposleni), *"output"* kot **rezultati dela** t.j. proizvodi (informacijska orodja kot so npr. katalogi) in storitve knjižnice (izposoja, posredovanje informacij itd.), *"outcomes"* pa kot **vpliv na okolje** t.j. vpliv delovanja knjižnice na posameznika (uporabnika) ali družbo kot celoto.

Pri uporabi termina **visokošolske knjižnice** se bomo opirali na Unescovo delitev knjižnic, ki med tipi knjižnic navaja tudi knjižnice visokošolskih ustanov (*ang. libraries of institutions of tertiary education*). Le-te služijo zlasti študentom in učnemu osebju univerz in drugih visokošolskih ustanov, lahko pa so namenjene tudi širši javnosti. Poleg termina visokošolske knjižnice bomo uporabljali tudi termin **univerzitetne knjižnice**, in sicer za osrednje ali glavne knjižnice univerz⁴.

3 Vloga in pomen sodobnih visokošolskih knjižnic

Hiter razvoj visokošolskih knjižnic in spreminjanje njihove vloge lahko zasledimo zlasti po nastanku univerzitetnih knjižnic v srednjem veku, še zlasti pa v 20. stoletju, čeprav so oblike visokošolskega izobraževanja obstajale že v antiki, ob njih pa tudi pomembne znanstvene knjižnice. Tudi Sapačeva opozarja, da je bilo večina univerzitetnih knjižnic ustanovljenih šele v dvajsetem stoletju, vendar pa so prve knjižnice nastale že pred več kot dva tisoč leti pred našim štetjem. Razvile so tudi organizacijska načela, ki se upoštevajo še danes (Sapač, 2000, str. 122). Več stoletij pa je moralo preteči, da so visokošolskim knjižnicam priznali vlogo neločljivega dejavnika visokošolskega procesa izobraževanja, raziskovanja in ustvarjanja novega znanja ter njegovega posredovanja novim generacijam. V 20. stoletju so visokošolske knjižnice dobile novo vlogo in naloge, ki so jih terjale spremembe v družbenem okolju, med njimi zlasti večji pomen znanja in informacij, spremembe v izobraževalnih sistemih in v znanstveno-raziskovalnem delu na univerzah ter nova informacijska in komunikacij-

4 Pri tem moramo upoštevati, da so zlasti v anglo-saksonskih deželah in v deželah, ki so se razvijale pod njihovim vplivom, univerzitetne knjižnice (*ang. university libraries*) drugače organizirane kot v Sloveniji: univerzitetna knjižnica praviloma upravno nadzoruje vse knjižnice, ki pripadajo visokošolskim ustanovam, združenim v univerzo; univerza ima lahko samo eno univerzitetno knjižnico, ki pokriva vsa strokovna področja univerze ali pa več kot eno univerzitetno knjižnico in vsaka izmed njih pokriva določena strokovna področja.

ska tehnologija. Spremembe v družbenem okolju so povzročile tudi spremembe v organizaciji visokošolskega pedagoškega in znanstvenega dela, zaradi česar je postala tradicionalna vloga knjižnic (hranjenje in posredovanje knjižničnega gradiva) neprimerna za potrebe znanstvene skupnosti in pedagoških funkcij akademskih ustanov.

Sodobne visokošolske knjižnice, ki jih Line imenuje kar "nove visokošolske knjižnice" (Line, 1990, str. 255), se razvijajo v drugačni smeri kot nekoč. Njihovo okolje se je spremenilo v tej meri, da so se morale v zadnjih nekaj desetletjih spremeniti bolj kot v vsej svoji preteklosti. Med vzroki so najpomembnejši ekonomski, tehnološki in organizacijski ter spremembe v samem visokem šolstvu (Farley at all., 1998). Kljub realnemu zmanjševanju sredstev za visokošolske knjižnice ter naraščanju cen informacijskih virov ob istočasni rasti njihovega števila, okolje od njih zahteva nenehno dokazovanje učinkovitosti porabe sredstev in kakovosti storitev. Sodobna informacijska tehnologija omogoča knjižnicam na eni strani enormno razširitev storitev, saj omreženost zagotavlja dostop do množice elektronskih virov informacij izven "njihovih zidov", na drugi strani pa dodatne stroške zaradi potrebe po nenehnemu posodabljanju strojne in programske opreme ter usposabljanju zaposlenih. Zahteva tudi številne organizacijske spremembe in prilagajanje knjižničnega osebja nanje. Na knjižnice pomembno vplivajo tudi spremembe v visokošolskem okolju t.j. rast števila študentov in učnega osebja, pojavljanje novih vrst študentov (npr. starejši, tujci, fizično ovirani) in oblik študija (npr. študij na daljavo), spremembe v učnem procesu ter omejitve pri financiranju visokošolskih programov.

Standardi za univerzitetne knjižnice, ki jih je sprejel leta 1989 odbor ameriškega združenja knjižnic visokošolskih kolidžev in znanstvenih knjižnic (dalje: ACRL) in potrdil odbor za standarde združenja ameriških knjižnic (dalje: ALA) navajajo, da je poslanstvo univerzitetne knjižnice v tem, da zagotavlja informacijske storitve, ki so podpora učnim, raziskovalnim in drugim storitvam univerz. Knjižnica naj bi bila osrednjega pomena za univerzo, je vitalna kombinacija osebja, zbirk, prostorov in opreme, njen osnovni namen je služiti uporabnikom v procesu spreminjanja informacij v znanje. Informacije in znanje pa so osrednjega pomena za doseganje kateregakoli cilja univerze. ALA/ACRL standardi za knjižnice visokošolskih kolidžev (2000) pa poudarjajo, da delujejo danes visokošolske knjižnice sredi hitro spreminjajočega se okolja, ki se mu morajo s svojimi cilji, nalogami, organizacijo, storitvami itd. ustrezno prilagajati. Še posebej pomembno je, da knjižnice, tako zaradi odgovornosti do svojih uporabnikov kot tudi do izobraževalnega procesa, sistematično in kontinuirano ugotavljajo, kako dobro izpolnjujejo svoje poslanstvo in v kakšni meri uresničujejo zastavljene cilje.

4 Evalvacija knjižnic

4.1 Opredelitev evalvacije

Najbolj splošna opredelitev evalvacije je, da gre za ocenitev (določitev) vrednosti določene dejavnosti ali predmeta. Popovič (1987, str. 3) navaja, da se s pomočjo evalvacijskih metod poskuša:

- a) ugotoviti, kako določena knjižnica zadovoljuje potrebe uporabnikov,
- b) definirati temeljne omejitve in slabosti v poslovanju knjižnice,
- c) predlagati izboljšave, ki bodo vodile k učinkovitejšemu poslovanju knjižnice.

Knjižnice najpogosteje izvajajo kvantitativno evalvacijo, pri kateri gre za merjenje vrednosti neke dejavnosti oziroma predmeta ter primerjanje dobljenih rezultatov z merjenji v različnih okoljih in časovnih obdobjih. V praksi se evalvacija uporablja ali kot raziskovalna metoda ali kot osnovno orodje sodobne organizacije in vodenja dela v knjižnici t.j. knjižničnega menedžmenta.

Standard ISO 11620 (1998) opredeljuje evalvacijo kot proces ocenjevanja uspešnosti, učinkovitosti, uporabnosti in relevantnosti neke storitve, opreme ali prostorov. Podobno opredelitev najdemo že pri Lancasterju (1977, str. 322), ko navaja, da lahko kakršnekoli storitve, vključno s knjižničnimi, evalviramo z več različnih vidikov in pri tem ugotavljamo:

1. Kako dobro storitev, knjižnica ali knjižnični sistem uresničuje postavljene cilje, kar običajno pomeni, kako dobro zadovoljuje potrebe uporabnikov. V tem primeru gre za ugotavljanje uspešnosti (*ang. effectiveness*).
2. Kako učinkovito storitev, knjižnica ali knjižnični sistem uresničuje postavljene cilje. V tem primeru gre za ugotavljanje uspešnosti z vidika stroškov delovanja (*ang. cost-effectiveness*) t.j. kako uspešno storitev, knjižnica ali knjižnični sistem zadovoljuje potrebe uporabnikov v primerjavi z višino vloženih finančnih sredstev.
3. Ali knjižnica opravičuje svoj obstoj t.j. kakšna je koristnost storitev knjižnice oziroma knjižničnega sistema glede na stroške delovanja (*ang. cost-benefit*). Lancaster omenja tudi izraz "cost-performance-benefit", pri katerem gre za povezavo med celotnim spektrom stroškov, stopnjo uspešnosti (*performance*) in koristmi.

Avtor opozarja, da je veliko lažje meriti uspešnost kot pa koristnost storitev.

Naletimo pa tudi na enostavnejše opredelitve, npr. Olaussonova (1992) navaja, da je evalvacija ocenjevanje (vrednotenje) uspešnosti neke dejavnosti glede na

postavljene cilje. Giappiconi (1996) pa pravi, da z evalvacijo ugotavljamo, v kakšni meri ustanova/knjižnica uresničuje družbene potrebe, katerih zadovoljevanje si je zastavila kot svoj cilj.

Priročnik ACRL o merjenju uspešnosti visokošolskih knjižnic (Van House, 1990, str. 3) opredeli evalvacijo kot krožni, na ciljnih temelječ proces, sestavljen iz naslednjih stopenj oziroma postopkov:

1. Opredelitev, kaj pomeni uspešnost organizacije oziroma določitev osnove za evalvacijo.
2. Določitev ciljev organizacije, ki predstavljajo želeno stanje ter opredelitev meril, s katerimi bo presojala uspešnost delovanja.
3. Na osnovi definicije uspešnosti in ciljev razvije organizacija kriterije, ki predstavljajo širše kazalce uspešnosti, opredeljeni pa so z merami (npr. kriterij uspešnosti je lahko uporaba gradiva, ki jo meri z merami kot so kroženje gradiva, uporaba gradiva v knjižnici itd.).
4. Organiziranje dejavnosti (del, opravil, storitev) na način, da se kar najboljše uresničujejo zastavljeni cilji.
5. Za vsako izbrano mero zbere organizacija podatke o uspešnosti svoje delovanja.
6. Zbrane podatke primerja s cilji in oceni, kako je pri tem uspešna.
7. Krožni proces se zaključi v začetni točki, ko organizacija ponovno oceni ustreznost opredelitve svoje uspešnosti, kriterijev in mer, izbire delovnih postopkov in storitev.

Tudi mnogi drugi avtorji poudarjajo pomen evalvacije v procesu odločanja, saj gre za zbiranje podatkov, ki so potrebni pri odločanju o izbiri možnih strategij za doseg želenih rezultatov. Evalvacija je torej del procesa strateškega planiranja in ima praktičen pomen, gre v prvi vrsti za zbiranje podatkov, ki se uporabljajo v procesih reševanja problemov in odločanja (Lancaster, 1988, str. 1). Žal pa se teoretične ugotovitve v praksi realizirajo zelo počasi⁵. Knjižnice dolgo niso čutile potrebe po evalvaciji, saj jih okolje v to ni sililo, in ko so se evalvacije lotile, so bile nemalokrat presenečene nad rezultati. Danes so prisi-

5 *Raziskava, ki je bila leta 1991 opravljena v Veliki Britaniji v osmih univerzitetnih knjižnicah (Gumilar in Johnson, 1995), je želela odkriti, če v njih obstajajo informacijski sistemi za potrebe menedžmenta. Ugotavljali so prisotnost zbiranja informacij, potrebnih za planiranje (izjava o poslanstvu knjižnice, srednjeročni plan in jasno postavljeni cilji), za finančni menedžment, za nabavno politiko, za upravljanje zbirk in za izvajanje evalvacijskih procesov. Formalne in razumljive evalvacijske procese bi pričakovali v vseh knjižnicah, saj so se vsi intervjувani knjižničarji zavedali potrebe po zbiranju kvantitativnih in kvalitativnih podatkov o delovanju njihovih knjižnic, a je kljub temu imela le ena univerzitetna knjižnica uveden formalen in jasen sistem evalvacije. Zavedali so se tudi pomena meril za ugotavljanje uspešnosti delovanja in kazalcev uspešnosti, a sta le dve knjižnici eksperimentirali z merjenjem uspešnosti delovanja, le ena od njiju pa je imela uporabo kazalcev uspešnosti vgrajeno v formalni sistem odločanja in je bila prepričana, da so pomembni.*

ljene ugotavljati ne le, kako dobro delajo, ampak tudi, kako dobro se prilagajajo na spremembe. Evalvacijska študija jim mora povedati, kako na rezultate dela vplivajo spremenjeni pogoji poslovanja, kako lahko izboljšajo uspešnost poslovanja in na kakšen način poiščejo vzroke za svojo neuspešnost.

Olaussonova (1992) meni, da so razlogi za sistematično evalvacijo in konsistentno zbiranje podatkov v vseh vrstah javnih služb jasni, in sicer na eni strani je evalvacija potrebna zaradi političnih razlogov (opravičiti porabo javnih sredstev in prikazati smotrnost njihove porabe) in na drugi strani zaradi potrebe vsake knjižnice po informacijah, brez katerih ne more sprejemati odločitev. Avtorica posebej izpostavlja pomen evalvacije univerzitetnih knjižnic, ki v pomembni meri prispevajo k uresničevanju poslanstva univerz v družbi⁶.

Večina priročnikov o merjenju uspešnosti delovanja knjižnic je usmerjena na evalvacijo obsega (kvantitete) in uspešnosti knjižničnih storitev za uporabnike (torej na eno od možnih ravni evalvacije), manj pozornosti pa je namenjeno razvoju tehnik za analiziranje učinkovitosti ali koristnosti knjižničnih storitev, zato ker "... je problematika merjenja oz. kvantificiranja koristnosti in družbenih učinkov knjižnic eno najbolj spornih vprašanj v sodobni knjižničarski teoriji in praksi" (Popovič, 1987, str. 5). Nekateri avtorji menijo, da bi se moralo ugotavljanje uspešnosti delovanja knjižnic usmeriti ravno na koristi⁷, ki jih imajo uporabniki zaradi uporabe knjižnice. Koristi so lahko izražene v obliki pridobljenih informacij, rešenih problemov ali prihranjenega časa. V primeru visokošolskih knjižnic bi lahko govorili o pomoči pri izpitih, ohranjanju tekoče informiranosti, prihranku časa ipd. Mera uspešnosti knjižnice naj bi bila vsota vseh individualnih koristi in naj bi povedala, kako dobro deluje knjižnica. Kvantitativni pristop poskuša kvantificirati koristi v smislu cene storitev in vključuje t.i. skrite cene (uporabnike se vpraša, koliko bi bili pripravljeni plačati za storitev, če bi bilo potrebno) in dejanske cene storitev (Performance..., 1990, str. 316).

Vrednost, pomen in signifikantnost uporabe knjižnice za uporabnike se ugotavlja tudi s kvalitativnimi metodami. Iz literature so znane metode merjenja prič-

6 Standardi za knjižnice visokošolskih kolidžev (ALA/ACRL, 2000) predpisujejo kontinuirano evalvacijo knjižnic in navajajo načine, kako jo izvajati.

7 Razlika med terminoma *outcomes* in *impacts* je dokaj nejasna. Večinoma se avtorji odločijo za en ali drug izraz in ju štejejo za sopomenki. Vpliv bi definirali (Performance..., 1990, str. 316) kot končni učinek storitev na družbeno blagostanje posameznika ali skupine uporabnikov (vključno s stopnjo pismenosti, ekonomsko in družbeno mobilnostjo, produktivnostjo, kreativnostjo in alienacijo). Sorodni atributi, ki naj bi jih merili, vključujejo znanje, motivacijo in samozavest. Na nižji, lažje merljivi ravni bi lahko npr. merili izboljšanje rezultatov izpitov, stopnjo izboljšanja kakovosti pisnih del in informacijsko bogatost nastopov v skupinskih diskusijah. Vse naštetu pa so abstraktne kvalitete. Težko je ugotoviti njihovo izboljšanje zaradi uporabe knjižnice, saj je v merski situaciji prisotnih preveč spremenljivk. Rezultat tega je, da se za proučevanje vpliva uporabljajo različni nadomestki npr. koristi in vrednost, ki so posledica uporabe knjižnice, jih je pa zelo težko izolirati.

kovane vrednosti oziroma angl. *derived value* (uporabniki ocenijo, v kakšni meri bi njihove potrebe zadovoljila idealna knjižnica, v kakšni pa jih tista, ki jo uporabljajo), ugotavljanje stopnje zadovoljitev potreb uporabnikov ipd. Visokošolske knjižnice bo npr. zanimalo merjenje njihovega prispevka k intelektualnemu razvoju študentov t.j. k akademski uspešnosti njihovih uporabnikov, k njihovi informacijski pismenosti ipd. Med merami vrednosti oz. koristnosti omenjajo avtorji tudi količino časa, ki so jo posamezniki pripravljani porabiti za knjižnično storitev ali pa količina časa, ki jo porabijo za prebiranje (študij) določenega dokumenta (Ford, 1989, str. 82).

Zasledimo pa opozorila, da je merjenje koristi ali vrednosti povezano s številnimi vprašanji npr. jih bomo merili pri posamezniku ali ustanovi ali v okviru znanstvene discipline; bomo merili sedanje koristi ali bodoče; so uporabniki sposobni objektivnega presojanja; za izraz "korist" ne obstaja enotno pojmovanje ipd. Zato naj bi bilo iskanje nekih dokončnih mer za merjenje koristi knjižnic iluzorno (Performance..., 1990, str. 319). Mnogim avtorjem se zastavlja vprašanje, če lahko vrednost in koristnost knjižnične dejavnosti sploh objektivno ugotavljamo s količinskimi postavkami. Prva skupina zagovarja stališče, da ju ne moremo izmeriti, in da pri poskusih kvantificiranja postavljamo na skupni imenovalc različne knjižnice, številčni podatki pa zamegljujejo pravo podobo njihove dejavnosti. Zlasti merjenje koristnosti je podvrženo subjektivnim ocenam in je zato težko dokazati njegovo objektivnost. Drugi pa so prepričani, da je možno objektivno izmeriti tudi vrednost poslovanja knjižnic in je kvantificiranje dejavnosti ne le možno, ampak potrebno, saj predstavlja orodje za pridobivanje finančnih sredstev in za bolj učinkovito poslovanje knjižnic.

4.2 Sistemski pristop k evalvaciji knjižnice

Izhodišče za evalvacijo knjižnice naj bi bilo razumevanje knjižnice kot sistema in uporaba sistemske analize⁸. Salversonova (1969) opisuje knjižnico kot sistem, ki zagotavlja skupini uporabnikov dostop do informacij. Vzrok za ustanovitev knjižnice je na eni strani potreba uporabnikov po informacijah in na drugi strani razpoložljivost teh informacij. Knjižnica je posrednik med enim in drugim. Ugotoviti mora značilnosti in potrebe uporabnikov, da bi iz obilice gradiva

8 Srica (1981, str. 16) navaja, da je pojem sistema star toliko kot evropska filozofija, saj je izvor ideje o sistemih že v razmišljanjih in delih starogrških mislecev, ki so spoznali, da v svetu okoli njih obstaja neka urejenost, red, ki ga je možno razumeti in tudi upravljati. Danes poznamo več različnih definicij sistema. Sistem tvori skupek elementov, ki so medsebojno povezani tako, da tvorijo urejeno celoto in z vzajemnim delovanjem dajejo določene rezultate. Tudi termin sistemska analiza ima več pomenov, vendar je za naše potrebe zanimiv kontekst, ko je cilj sistemske analize definiranje ključnih problemov v sistemu in ugotavljanje načinov ter poti za njihovo reševanje.

lahko izbrala za njih relevantne informacije. Gradivo mora ustrezno organizirati in zagotoviti kanale za dostop do njega. Preko povratnih informacij (*ang. feedback*) mora ugotoviti, zakaj uporabniki informacije potrebujejo, kaj bodo z njimi delali in kakšen vpliv (učinek) bodo imele nanje. Knjižnična dejavnost je proces in kot tak dinamičen in fleksibilen ter prilagodljiv na spremembe.

Sistemske vidik izpostavlja tudi Abbottova (1994), ki poudarja, da deluje knjižnica najprej kot fizični sistem, sestavljen iz prostorov, ki jih je možno obiskati in jih uporabljati kot referenčni prostor ali prostor za študij, za iskanje informacij ipd. Knjižnica deluje tudi kot zbirka, katere velikost, vsebina in ažurnost so za večino uporabnikov bolj pomembni kot katerikoli drug vidik dejavnosti. Je tudi mesto za dostop do informacij, ki ga knjižnica zagotavlja s pomočjo uporabe informacijske tehnologije, preko medbibliotečne izposoje, referenčne službe in s pomočjo uporabnikom, da se lažje znajdejo med referenčnimi viri.

Avtorica Chen (1978, str. 6) v enostavnem modelu sistema pojasnjuje vlogo knjižnice kot posrednika oz. prenosnika med svetovno množico informacij (oz. zapisov znanja) in potrošniki informacij. Knjižnica uresničuje vlogo prenosnika s svojimi temeljnimi funkcijami t.j. izborom, nabavo, organizacijo in diseminacijo informacij. In če želi izboljšati uspešnost in učinkovitost vloge posrednika, mora s primernimi metodami evalvirati različne aspekte posameznih funkcij. Tudi Blagden (1980, str. 27) meni, da je knjižnica sistem, in sicer sistem za prenos znanja s pomočjo dokumentov, v katerih je to znanje zapisano.

Avtorji priročnika za visokošolske knjižnice (Van House, 1990, str. 6) navajajo, da lahko za potrebe evalvacije knjižnic uporabimo splošni sistemski model. V modelu predstavljajo **vložene vire** viri, ki izhajajo iz širšega okolja (zaposleni, oprema, gradivo, finance); **proces** predstavljajo aktivnosti, s katerimi spreminja knjižnica vire v rezultate dela (npr. procesi nabave, katalogizacije, referenčne dejavnosti); **rezultati dela** so proizvodi in storitve, ki jih je ustvarila knjižnica; **vpliv na okolje** so učinki rezultatov dela knjižnice na okolje (npr. stopnja, s katero je knjižnica vplivala na uspeh študentov, na višji nivo izobrazbe, na boljšo izrabo prostega časa ipd.); **okolje** je širši kontekst, ki zagotavlja vire, konzumira rezultate dela in vpliva na odločanje v sistemu (med drugimi sodi vanj tudi matična organizacija npr. univerza); **povratne informacije** prihajajo tako iz sistema samega kot iz širšega okolja in pomagajo knjižnici izboljšati njeno dejavnost, rezultate dela ter uspešnost pri zagotavljanju potrebnih virov⁹.

9 Zanimiva je trditev Camerona (cv: McDonald in Micikas, 1994), ki obravnava visokošolske knjižnice kot odprte, dinamične in rahlo povezane sisteme. Meni, da so knjižnice "organizirane anarhije", katerih deli so slabo povezani in močno avtonomni, cilji si večkrat nasprotujejo, iste vplive na okolje dosega z različnimi sredstvi, med rezultati dela in vloženimi viri je le malo povratne zveze, gre za rigidne in hierarhične strukture, ki za ocenjevanje svojega delovanja uporabljajo različne kriterije.

Evalvacija knjižnice kot sistema mora temeljiti na znanstveni metodi. Najprej je treba določiti **cilj** sistema, nato moramo zbrati **podatke** o delovanju sistema in o njegovi koristnosti za uporabnike. Pri tem lahko za interne knjižnične operacije uporabimo metodo sistemske analize ter študijo uporabnikov za zagotovitev podatkov o populaciji. Statistične metode lahko uporabimo, če so podatki merljivi oz. dostopni v kvantificirani obliki in nam v tem primeru statistična analiza služi kot orodje za kvantifikacijo in klasifikacijo določenih dejstev. Vendar pa gre tako pri izboru elementov sistema za analizo kot pri določitvi razmerja med temi elementi, za presojo, ki jo mora podati knjižničar in se nanaša na namen sistema. Šele potem je za potrebe evalvacije možna statistična analiza.

Da bi sistemsko analizo lahko izvajali, je nujna standardizacija zanjo primernih statističnih podatkov. Salversonova (1969) zato predlaga standardizacijo metodologije in vrst zbiranih podatkov, da bi bilo možno knjižnice tudi primerjati. Mnogih vidikov knjižnične dejavnosti pa sploh ni možno kvantificirati, saj na določene storitve vpliva veliko število dejavnikov¹⁰ in so pri ocenjevanju njihove vrednosti potrebne tudi sodbe. Avtorica je kritična glede dosedanjega sistema zbiranja podatkov o knjižnicah, ki naj bi bili nerelevantni za analize in interpretacije, kajti merjenje prihodka, izdatkov, zbirk, zaposlenih in števila uporabnikov ima le majhen pomen za presojanje o tem, kako knjižnice delujejo oz. kakšen je njihov pomen za uporabnike.

4.3 Metode in tehnike evalvacije

Popovič (1991, str. 103) navaja, da lahko v knjižnični informacijski dejavnosti uporabljamo različne **metode** evalvacije, ki jih običajno delimo na *kvantitativne*¹¹

10 *Pri proučevanju uspešnosti prenosa informacij oz. uspešnosti knjižnice nasploh naletimo na metodološki problem, saj moramo proučiti tudi interakcijo sistema z uporabniki, katerim so storitve namenjene (njihove percepcije in razmišljanja se spreminjajo) in upoštevati številne spremenljivke, ki vplivajo na sistem. Blagden našteje 15 takšnih spremenljivk in jih razvrsti v naslednje skupine: okolje, sprejemnik, sporočilo, kanal in viri. Pri proučevanju sprejemnika je treba npr. upoštevati dejavnike kot so: starost, izobrazba, vrsta dela, navade pri iskanju informacij ipd., pa tudi njegovo psihološko podobo npr. stopnjo avtoritarnosti, vrednostni sistem, pretekle izkušnje prejemnika vključno z negativnimi izkušnjami, pričakovanja itd. Za ilustracijo navaja primer, ki sta ga opisala Zweizig in Derwin: "Recimo, da je dvajset atributov, ki jih moramo upoštevati pri predvidevanju informacijskega vedenja posameznika. Če ima vsak le po dve vrednosti, npr. star ali mlad, reven ali bogat, bomo s kombinacijo dobili 1.048.576 različnih tipov ljudi" (Blagden, 1980, str. 27).*

11 *Chenova (1978, str. 9-10) navaja, da kvantitativne evalvacijske študije niso nov pojav, saj je iz literature možno razbrati, da so se pojavile že leta 1911 in jih je bilo dosedaj opravljenih že več sto (omenja Atkinovo bibliografijo iz leta 1970, ki je že takrat zajemala 700 enot samo s področja proučevanja uporabe knjižnice).*

in *kvalitativne*, temeljna **področja** evalvacije pa so *informacijski viri* (knjige, periodika, knjižnične zbirke, bibliografske podatkovne zbirke itd., ki jih lahko vrednotimo tudi neodvisno od uporabe in uporabnikov, vendar pa brez teh parametrov težko govorimo o njihovi pravi vrednosti), *informacijski sistemi*, ki omogočajo dostop do informacij (referalna literatura, sistemi za iskanje informacij, knjižnični katalogi itd.) in *informacijska dejavnost* knjižnice (dostop do gradiva, dejavnosti za posebne skupine uporabnikov itd.).

Uporabljamo lahko **subjektivne metode** (temelječe na mnenjih uporabnikov o kakovosti knjižničnih storitev) ali **objektivne metode** evalvacije (temelječe na kvantitativnih podatkih). Med subjektivnimi metodami evalvacije so dokaj popularne *študije uporabnikov*, pri katerih je poudarek na različnih vidikih uporabe knjižnice. Žal je za večino značilna nestandardizirana metodologija ter velika enostavnost (ali celo odsotnost) tehnik vzorčenja in zbiranja podatkov. V strokovni literaturi naletimo na številne kritike te metode, ki naj ne bi bila primerno orodje za merjenje uspešnosti, kajti mnenja uporabnikov imajo majhno vrednost, ker so močno pogojena z njihovimi predhodnimi izkušnjami. Nekateri avtorji celo opozarjajo, da na odgovore uporabnikov bolj vplivajo njihove demografske značilnosti kot pa dejanske izkušnje pri uporabi knjižnice. Kljub pomanjklivostim študij uporabnikov pa bi po mnenju Harrisove moralo biti poslovanje vseh organizacij, ki izvajajo storitve za javnost, na nek način ocenjevano (merjeno) tudi s pomočjo ugotavljanja mnenj uporabnikov. Mnenja uporabnikov knjižnici povedo, s katero storitvijo so zadovoljni in s katero ne, kar je izhodišče za njene nadaljne akcije (Harris, 1991, str. 3). Salversonova (1969) pa npr. meni, da so subjektivne metode evalvacije primerne le za manjše knjižnice.

Najbolj pogoste **tehnik** merjenja, ki se uporabljajo v procesu evalvacije, so intervju, vprašalnik, opazovanje, dnevniki uporabnikov, panelne raziskave, operacijsko raziskovanje in bibliometrija. Pri mnenjskih študijah ponavadi uporabimo **vzorec** in je potrebno ustrezno pozornost posvetiti postopku vzorčenja. Včasih uporabimo tudi metodo **simulacije**, da ne angažiramo samih uporabnikov.

4.4 Knjižnična statistika in evalvacija knjižnic

4.4.1 Vloga in pomen knjižnične statistike

Tadićeva (1994, str. 185-186) navaja, da je sam termin **knjižnična statistika** star več kot sto let, pojavlja pa se v dveh osnovnih pomenih:

- Kot teorija knjižnične statistike, ki zajema proučevanje splošne statistike in njene uporabe v knjižničarstvu. Teorijo knjižnične statistike ne smemo

razumeti le kot teoretično osnovo za izvajanje statističnih proučevanj v knjižnicah, ampak tudi kot proučevanje možnosti uporabe statističnih metod v znanstveno-raziskovalnem delu, pri planiranju in upravljanju knjižnic in tudi za utemeljitev uporabe posebnih metod in postopkov, zasnovanih na splošnih matematično-statističnih načelih, v knjižničarstvu.

- Kot praktična statistika, ki se izvaja v treh fazah:
 - a) zbiranje statističnih podatkov s pomočjo ustreznih vprašalnikov,
 - b) statistična obdelava podatkov in
 - c) statistična analiza.

Knjižnice, tudi najstarejše, so vedno zbirale določene podatke o svojih zbirkah, imeti so morale tudi natančen pregled nad nabavo v preteklih letih, da bi lahko opravičevale svoje finančne zahtevke (Library Statistics, 1975-, str. 63), vendar pa, dokler niso postale javne ustanove, natančnih in zanesljivih podatkov niso potrebovale. Čeprav so stoletja zbirale različne številčne podatke, so večinoma slabo obvladale metode njihovega zbiranja, obdelave ter uporabe oz. predstavitev in so podatke nemalokrat uporabljale celo napačno. Pri tem se niso spraševale, če zbirajo prave podatke, če so ti sploh zanesljivi in veljavni ter primerljivi. V literaturi zasledimo celo opozorila o "statistični nepismenosti" knjižničarjev. Knjižničarji so se s statistiko oz. njeno uporabo začeli intenzivneje ukvarjati šele v zadnjih desetletjih, ko so se knjižnice, čeprav javne in neprofitne ustanove, znašle znotraj neusmiljenega tržnega boja, v katerem je treba na merljiv način dokazovati svojo vrednost.

Statistični podatki o knjižnici predstavljajo kvantitativni opis njene dejavnosti in so pomembno orodje menedžmenta, planiranja, odločanja in predstavljanja knjižnice. Knjižnice zbirajo podatke, ki jih potrebujejo ali zase¹² ali za okolje, v katerem delujejo (lokalni, državni in mednarodni okvir). Barton (1989) navaja, da lahko s statističnimi podatki merimo aktivnosti knjižnice in njeno delovno obremenjenost (npr. podatki o obdelavi gradiva, kroženju zbirke, zahtevkih po informacijah ipd.), knjižnično zbirko (npr. velikost, struktura ipd.), uporabo knjižnice (npr. vrste obiskovalcev, število obiskov, vrste uporabljenih storitev ipd.), prihodke in odhodke (podatki o izdatkih za plače, knjižnično zbirko in druge informacijske vire ter stroških tekočega poslovanja) ter uporabnike (npr. demografske značilnosti uporabnikov, kvantifikacija njihovega zadovoljstva s storitvami knjižnice).

12 *Na internem nivoju bo s pomočjo statističnih podatkov opisala svoje delo v kvantitativni obliki, s primerjavo podatkov za daljše obdobje pa bo ugotavljala trende. Utemeljila bo svoje potrebe po finančnih sredstvih in analizirala svojo učinkovitost pri njihovi izrabi. Kvantitativni podatki ji bodo služili pri načrtovanju dela in zlasti pri razporejanju sredstev in kadrov. Statistični podatki ji bodo omogočili tudi primerjanje s sorodnimi knjižnicami.*

Podatki, ki jih knjižnice zbirajo za potrebe knjižnične statistike, morajo biti konsistentni, popolni in primerljivi, sicer so neuporabni. Številni avtorji, med njimi tudi Allen, opozarjajo, da so knjižničarji veliki zbiratelji statističnih podatkov, vendar pa slabo poznajo načine njihove uporabe, obdelave in predstavitve. Veliko statističnih podatkov uporabljajo celo napačno – večina nezavedno, nekateri pa tudi namerno (Allen, 1985, str. 211). Stephen in Hornbby (1995) pa knjižničarje opomnita, da je danes v vseh strokah nujna t.i. statistična pismenost. Podatke lahko smiselno uporabljamo le, če razumemo njihovo naravo, način njihovega zbiranja ter njihovo primernost ali neprimernost za potrjevanje postavljenih hipotez in oblikovanje zaključkov.

4.4.2 Knjižnična statistika in ugotavljanje uspešnosti delovanja knjižnic

S pomočjo knjižnične statistike dobimo kvantitativni opis knjižnične dejavnosti. Podatki, ki jih knjižnice tradicionalno zbirajo, opisujejo le vložene vire in delno tudi rezultate dela knjižnic, ne prinašajo pa informacij o uspešnosti doseganja zastavljenih ciljev ali o tem, kakšen vpliv (učinek) imajo storitve knjižnic na njihovo okolje in kako je le-to z njimi zadovoljno. Boekhorst (1995) in Pollova (1996, str. 17-18) opozarjata, da je med statističnimi podatki, ki jih zbira večina knjižničarjev, in podatki, ki jih potrebujemo za izračun kazalcev uspešnosti delovanja knjižnic, velika razlika. Drži, da redno zbiranje statističnih podatkov zagotavlja temeljni nabor podatkov za potrebe ugotavljanja uspešnosti delovanja knjižnic, če jih seveda zbiramo z namenom njihove kasnejše uporabe v procesu odločanja oz. knjižničnega menedžmenta. Vendar pa se knjižnična statistika razlikuje od mer in kazalcev uspešnosti (Poll in Boekhorst, 1996, str. 17-18):

1. Usmerjena je samo na pozitivne podatke, beleži npr. število izposoj, uporabnikov, gradiva, ur odprtosti, ne sprašuje pa po neuporabnikih, o delu zbirke, ki ne kroži, o gradivu, ki ga uporabniki ne najdejo na policah ipd.
2. Običajno se podatki zbirajo na področjih, kjer ni potrebno uporabljati zapletenih postopkov merjenja, to so vloženi viri in rezultati dela. Za ugotavljanje uspešnosti delovanja pa so potrebni tudi podatki, ki jih je težje pridobiti npr. ali je dovolj zaposlenih v referenčni službi, so uporabniki dobili relevantne odgovore, je zbirka zgrajena v skladu s potrebami uporabnikov ipd.
3. Za ugotavljanje uspešnosti delovanja knjižnic ne zadoščajo le absolutne vrednosti, ampak je potrebno tudi izračunavanje razmerij in primerjave (npr. kroženje gradiva glede na skupine dodiplomskih študentov, kroženje gradiva s posameznih znanstvenih področij v primerjavi z nabavo gradiva s teh področij).
4. Pri ugotavljanju uspešnosti delovanja knjižnic so poleg "objektivnih" potrebni tudi "subjektivni" podatki, ki jih večinoma pridobimo s pomočjo mnenj uporabnikov o knjižnici in knjižničnih storitvah.
5. Pri ugotavljanju uspešnosti delovanja moramo zbrane podatke primerjati s cilji knjižnice.

Tudi Mackenzie (1990, str. 196) opozarja, da termin merjenje uspešnosti delovanja knjižnice ne pomeni enostavne knjižnične statistike. Podatki, ki jih ta zbira, sicer lahko impresionirajo laike, vendar pa sami po sebi ne pomenijo veliko. Tudi če zbiramo podatke več let ali jih primerjamo z drugimi knjižnicami, povedo le malo o tem, kako naš sistem dejansko deluje oz. v kakšni meri dosega svoje cilje v določenem časovnem obdobju. Carbone (1989) poudarja, da enostavna kvantifikacija aktivnosti knjižnice sicer daje knjižničnemu menedžmentu pomembne podatke, ki pa ne omogočajo presojanja o kakovosti delovanja knjižničnih služb.

Podatki, katerih zbiranje predpisuje standard ISO 2789 (1991) za področje mednarodne knjižnične statistike¹³ sicer ne zadoščajo za ugotavljanje uspešnosti delovanja knjižnic, omogočajo pa izračunavanje nekaterih kvantitativnih kazalcev in zato pomena sistematičnega zbiranja statističnih podatkov o delovanju knjižnic ne smemo podcenjevati.

5 Proces ugotavljanja uspešnosti delovanja knjižnic

5.1 Opredelitev uspešnosti delovanja knjižnic

Večinoma avtorji povezujejo merjenje uspešnosti delovanja knjižnice z doseganjem smotrov in ciljev knjižnice in posebej poudarjajo njegovo vlogo v procesu odločanja in v procesu razporejanja virov. Pri tem moramo upoštevati razliko med terminoma **učinkovitost** (ang. efficiency) in **uspešnost** (ang. effectiveness). Carbone (1995) navaja, da vsebuje termin uspešnost delovanja knjižnice (angl. library performance) dvoje in sicer, uspešnost storitev, ki jih knjižnica izvaja in njeno učinkovitost pri uporabi virov. Po njegovem mnenju knjižnica deluje uspešno, če dosega cilje z najnižjimi možnimi stroški, torej dosega ravnovesje med kakovostjo in ekonomičnostjo. Pollova in Boekhorst (1996) pa opozarjata, da uspešnost storitev ni nujno povezana z njihovo stroš-

13 *Spoštovanje ISO standarda poveča primerljivost zbranih statističnih podatkov, vendar pa standard ne pokriva dejavnosti knjižnice v elektronskem okolju. Na njegove pomanjkljivosti opozarja Young (1997, str. 37), ki navaja, da običajna knjižnična statistika in njeni merski koncepti niso primerni za elektronsko okolje sodobnih knjižnic in je zato nujna rekonceptualizacija kvantitativnega merjenja v knjižnicah. Meni, da so knjižnice razvile kvantitativne standarde za na tisku temelječe zbirke in storitve, elektronske informacijske storitve pa jih bodo mogoče vodile k zbiranju kvalitativnih podatkov o rezultatih dela oz. o uspešnosti delovanja.*

kovno uspešnostjo¹⁴. Uporabniki lahko npr. ocenijo storitev kot zelo kakovostno, knjižnica pa zanjo izrablja vire na neuspešen način, je neučinkovita.

Pri ugotavljanju uspešnosti delovanja običajno knjižnice ugotavljajo uspešnost pri zagotavljanju storitev (gre za merjenje uspešnosti z vidika uporabnikov), redko pa ugotavljajo uspešnost z vidika stroškov posameznih storitev. Večina priročnikov o merjenju uspešnosti delovanja knjižnic opisuje tudi nekaj načinov merjenja stroškovne uspešnosti in daje navodila, kako jih implementirati. Najmanj virov pa najdemo o problematiki merjenja (ugotavljanja) koristnosti knjižničnih storitev, v primeru visokošolskih knjižnic ugotavljanja koristi, ki jih ima zaradi uporabe knjižnice pedagoški in raziskovalni proces visokošolske ustanove (Poll, 1990, str. 5)¹⁵.

Abbottova (1994) opozarja še na nujnost razlikovanja med ugotavljanjem uspešnosti delovanja knjižnice in ugotavljanjem delovne uspešnosti posameznega delavca knjižnice (*ang. performance appraisal*). Ugotavljanje uspešnosti delovanja knjižnice ni namenjeno ugotavljanju uspešnosti posameznega knjižničnega delavca, čeprav naj bi obstajala povezava med delovno uspešnostjo zaposlenih in uspešnostjo knjižničnih služb.

Kot smo ugotovili, je mogoče k problematiki ugotavljanja uspešnosti pristopiti z različnih vidikov. Priročnik za ugotavljanje uspešnosti delovanja splošnih knjižnic (Keys..., 1990, str. 2-3) navaja npr. šest nivojev, na katerih lahko knjižnice ugotavljajo uspešnost svojega delovanja:

- Viri – ugotavljajo lahko uspešnost knjižnične zbirke, osebja, opreme, avtomatiziranih sistemov ipd.
- Aktivnosti – ugotavljajo lahko uspešnost posameznih postopkov v delovnem procesu npr. obdelave gradiva, posredovanja informacij.
- Knjižnična opravila in storitve – ugotavljajo lahko uspešnost vseh aktivnosti, ki sestavljajo neko knjižnično opravilo ali storitev (npr. celotni postopek obdelave je sestavljen iz predhodnega preverjanja, obdelave, kontrole

14 Pri stroških moramo upoštevati tako stroške delovanja sistema, kot tudi stroške, ki jih imajo uporabniki (npr. tudi njihov čas ima ceno). Stroške lahko primerjamo z uspešnostjo ali s koristmi in izvajamo dvoje vrst evalvacij – evalvacijo stroškovne uspešnosti (*cost-effectiveness*) in evalvacijo koristnosti glede na stroške (*cost-benefit*). Evalvacija stroškovne uspešnosti se nanaša na stroške, ki so potrebni za doseganje določene ravni uspešnosti storitve. Enota merjenja je lahko npr. strošek na priskrbljeni dokument, strošek uspešno odgovorjenega vprašanja, strošek relevantne poizvedbe ipd. Stroškovna uspešnost je povezana s pravilno razporeditvijo virov in s kakovostjo storitev. Evalvacija koristnosti glede na stroške pa se nanaša na koristi (učinke) storitev v primerjavi s stroški zanje. Povezava ni vedno premo sorazmerna. Tovrstne analize je izredno težko izvajati, še zlasti v primeru neprofitno usmerjenih služb.

15 Avtorica omenja, da se v literaturi pojavljajo predlogi raznih mer, med katerimi pa v praksi nobena ni uporabna na zadovoljiv način. Takšni meri sta npr. povezanost med številom objavljenih del in uporabo knjižnice ali med pridobljenimi akademskimi nazivi in uporabo knjižnice.

obdelave itd.). Upoštevati morajo vse vhodne stroške za izvajanje aktivnosti in jih primerjati z rezultati opravila ali storitve.

- Lokacija – ugotavljajo lahko uspešnost knjižničnih opravil in storitev glede na prostor njihovega izvajanja (npr. v centralni ali oddelčni knjižnici).
- Celotna knjižnica – ugotavljajo lahko uspešnost delovanja knjižnice kot celote (vključno z njenimi morebitnimi ločenimi enotami).

Omenili bi še Linea (1992), ki navaja, da lahko evalvacijo knjižnic in ugotavljanje uspešnosti njihovega delovanja uvajamo na dveh ravneh:

1. *Makro raven*: gre za oceno uspešnosti delovanja knjižnice ali celotnega knjižničnega sistema, za oceno njenega vpliva na uspešnost uporabnikov t.j. njene družbene koristnosti, po možnosti v primerjavi z drugimi vrstami ustanov. Rezultat zanima zlasti financerje dejavnosti. Takšno vrednotenje je skoraj nemogoče izvajati, npr. kako dokazati, da je za uspešnost študentov pomembnejše vlaganje v nakup knjižničnega gradiva kot pa v pedagoško osebo?
2. *Mikro raven*: gre za oceno uspešnosti, pri kateri poskušamo ugotoviti, kako dobro knjižnice izvajajo storitve in kako so pri tem učinkovite. Za to pa je nujno potreben usklajen oz. dogovorjen seznam temeljnih kazalcev uspešnosti. Knjižnice ne morejo ugotavljati uspešnosti delovanja, dokler ne opredelijo ciljev svojega delovanja. Seveda je nemogoče, da bi za knjižnice istega tipa dosegli standardne ciljne opredelitve, lahko pa najdemo določene skupne značilnosti, ki zadoščajo za pripravo osnovnih kazalcev uspešnosti delovanja¹⁶.

V praksi gre pri merjenju uspešnosti delovanja knjižnic primarno za evalvacijo knjižnic na mikro nivoju.

5.2 Modeli ugotavljanja uspešnosti organizacij

Glede ugotavljanja uspešnosti organizacij najdemo v literaturi različne modele, tudi nasprotujoče si, saj ni jasno opredeljeno, kaj vse problematika uspešnosti sploh zajema. Uspešnost naj bi bila konstrukt, nekaj, kar je odvisno od vedenja določene organizacije in kar ni možno opazovati (ugotavljati) neposredno. Ker je prostor organizacij poln neznank, nikoli ne moremo biti prepričani, da smo identificirali vsa možna vedenja in njihove medsebojne odnose. Zato tudi ne

16 *Brez dogovorjenih osnovnih kazalcev in njihovih vrednosti kot kriterijev za primerjave ni možno izvajati postopkov primerjanja uspešnosti posamezne knjižnice z drugimi (konkurenčnimi) knjižnicami (ang. benchmarking).*

moremo govoriti o najboljšem modelu ugotavljanja uspešnosti delovanja organizacije, niti o najboljših kriterijih za merjenje uspešnosti (McDonald in Micikas, 1994). Avtorja opisujeta naslednje modele:

1. **Ugotavljanje uspešnosti z vidika celotne organizacije:** znanih je več modelov, med katerimi so najbolj znani štirje, pri katerih predstavljajo izhodišče ugotavljanja uspešnosti organizacije zastavljeni cilji, vložena sredstva, delovni procesi ali zadovoljstvo ustanovitelja organizacije z njenim delovanjem.
2. **Ugotavljanje uspešnosti z vidika posameznih delov organizacije ali njenih programov:** Mnogi avtorji so prepričani (npr. tudi Lancaster, 1977), da je v primeru knjižnic edini smiselni pristop pristop s suborganizacijske perspektive, t.j. vsaka skupina knjižničnih opravil ali storitev je ločen predmet proučevanja, sinteza posameznih rezultatov pa daje podobo uspešnosti celotne knjižnice. Najbolj pogoste so študije knjižničnih zbirk, proučevanje uporabe katalogov, vrednotenje referenčnih in informacijskih storitev ali dostave dokumentov itd.¹⁷.
3. **Ugotavljanje uspešnosti z vidika posameznih delovnih postopkov:** gre za pristop k ugotavljanju uspešnosti, pri katerem so tehnike proučevanja delovnih postopkov kvantitativne (operacijsko raziskovanje). Osnova za proučevanje je matematični model, ki bolj ali manj dobro odraža vedenje elementov sistema oz. opisuje vedenje analiziranega sistema (npr. knjižnice).

Za proučevanje uspešnosti delovanja organizacij ne obstaja pristop, ki bi ga lahko opredelili kot najboljšega, saj glede tega, kaj je uspešnost in kako bi jo ugotavljali, ni enotnega mnenja. Cameron (cv: McDonald in Micikas, 1994) je odkril subjektivno in kontradiktorno naravo uspešnosti, zavrnil je univariantne mere uspešnosti in dal prednost multivariantnim ter zbirki kazalcev uspešnosti. Ostali avtorji so mu priznali, da ni le empirično preveril dimenzije uspešnosti univerz in kolidžev, ampak je tudi izgradil in testiral teorijo, ki se nanaša na determinante uspešnosti. Avtorji, ki so mu sledili, npr. Du Mont in Du Mont (1981), so podprli integralni pristop k ugotavljanju uspešnosti delovanja knjižnic. Omenjena avtorja sta opisala štiri temeljne pristope:

1. pristopi, ki poudarjajo vložene vire (npr. število zaposlenih, višino finančnih sredstev ipd.),
2. pristopi, ki poudarjajo organizacijsko dinamiko knjižnice (tj. razmerje med knjižničnim osebjem in formalno organizacijo knjižnice),
3. pristopi, ki poudarjajo pomen rezultatov dela knjižnice (proizvodov in storitev) za uporabnike in
4. pristopi, ki poudarjajo učinke (vplive) dejavnosti knjižnice na okolje oz. družbo kot celoto.

17 *McDonald in Micikas (1994) opozarjata na slabosti pristopa, kajti tudi če uspešnost subnivojev združimo, na tak način ne moremo sklepati o uspešnosti delovanja celotne organizacije (knjižnice). Ugotavljanje uspešnosti subnivojev je lahko le nujno dopolnilo ugotavljanju uspešnosti delovanja celotne organizacije.*

Pokazala sta, da pristopi, katerih izhodišče so vloženi viri, temeljijo na predpostavki, da podatki o virih omogočajo primerjave med knjižnicami in uspešen pritisk na financiranje. Nasprotno pa so pristopi, ki poudarjajo organizacijsko dinamiko knjižnic, usmerjeni na razumevanje in izboljševanje motivacije zaposlenih in stilov vodenja in trdijo, da je napačno izpostavljati vložene vire. Študije, ki proučujejo interakcije knjižnic z uporabniki (večina t.i. output pristopov) ali poskušajo opisati vpliv knjižničnih storitev na družbo (večina t.i. outcomes pristopov) pa poudarjajo, da je glavni smisel knjižnice v njenih storitvah. Čeprav imajo uporabniki različna pričakovanja, bo uspešno delujoča knjižnica zadovoljila večino teh potreb. Ravno za visokošolske knjižnice je značilno, da so sicer razvijale svoje storitve, niso pa znale ustrezno pristopiti k ugotavljanju svoje uspešnosti.

Cameron (cv: McDonald in Micikas, 1994), ki je zagovarjal ugotavljanje uspešnosti na nivoju organizacije, je poudaril, da je izbira pristopa oz. modela in kriterijev uspešnosti vedno arbitrarna. Opaziti pa je možno, da ocenjevalci ponavadi izberejo preozke ali preširoke kazalce. Visokošolske knjižnice naj bi pri ugotavljanju uspešnosti delovanja upoštevali kot samostojne organizacije in ne kot podenote univerze oz. visokošolskih ustanov.

5.3 Zakaj ugotavljati uspešnost delovanja knjižnic

McElroy (1989) trdi, da so knjižnice merile uspešnost svojega delovanja že od nekdaj in pri tem uporabljale različne metode. Podobnega mnenja je tudi Van Housejeva (1989), ki navaja, da so menedžerji knjižnic za potrebe odločanja vedno zbirali in uporabljali podatke in tudi mere uspešnosti. Novost v današnjih knjižnicah pa je povečana sofisticacija uporabljenih mer in metod in večja odvisnost odločanja od podatkov, še posebej od merjenja rezultatov dela. Merjenje uspešnosti delovanja knjižnic torej ni nekaj novega, novi so le načini oziroma vidiki merjenja.

V visokošolskih knjižnicah je bilo merjenje uspešnosti najprej usmerjeno na proučevanje vloženi vrov (največkrat knjižničnih zbirk) ali posameznih storitev. Objavljenih je bilo precej evalvacijskih študij, po letu 1980 pa tudi priročnikov. Pri ACRL je bil npr. ustanovljen odbor za merjenje uspešnosti delovanja knjižnic, ki je pripravil priročnik o tej problematiki, v Veliki Britaniji sta britansko združenje knjižnic in SCONUL sodelovala pri pripravi mer za ocenjevanje ustreznosti financiranja univerzitetnih knjižnic, IFLA je podprla projekt izbora in testiranja kazalcev uspešnosti visokošolskih knjižnic, UNESCO pa za področje splošnih knjižnic, v okviru Evropske komisije so podprli različne projekte s področja izgradnje informacijskih sistemov za podporo menedžmenta knjižnic itd. Zanimivo pa je, da v diskusijah kljub temu

še vedno zasledimo dvome glede zanesljivosti meritev in glede izbora pravih mer uspešnosti za določeno knjižnico. McElroy (1989) opozarja, da knjižnice merjenje uspešnosti delovanja večkrat poenostavljajo, uporabljajo poenostavljene mere in so usmerjene h kvantifikaciji vsakodnevnih opravil, ki jih ne dopolnijo s kvalitativnimi ugotovitvami, ne povezujejo aktivnosti s cilji knjižnice, ne delajo primerjav s sorodnimi knjižnicami itd. Knjižničarji tudi radi izjavljajo, da so knjižnice same po sebi dobre in ni potrebe po preverjanju njihove uspešnosti.

Za naraščanje zanimanja za merjenje uspešnosti delovanja knjižnic naj bi bilo po mnenju avtorice Van House (1989, str. 268-269) več med seboj povezanih vzrokov, in sicer:

- pojav raziskovalnega dela v knjižničarstvu in zadnje čase vedno večje število knjižničarjev, ki imajo za to potrebna znanja in jih zanimajo kvantitativne metode ter njihova uporaba pri reševanju menedžerskih vprašanj,
- naraščanje velikosti in kompleksnosti knjižnic sili menedžerje v iskanje novih orodij za podporo odločanju,
- knjižnice so kot predmet raziskovanja odkrili tudi neknjižničarji npr. ekonomisti, operacijski raziskovalci ipd.,
- uvajanje kvantitativnih metod, evalvacijskih programov in evalvacijskih študij v javni sektor so pospešile naraščajoče zahteve po transparentnosti porabe javnih sredstev. Knjižnice so začele pri tem uporabljati enake metode kot zasebni sektor, da bi se v tekmi za sredstva lahko primerjale z drugimi organizacijami,
- možnost pridobivanja sredstev iz različnih fundacij, ki vedno zahtevajo, da projekti vsebujejo tudi evalvacijsko komponento,
- poudarjanje pomena formalnega planiranja, ki zahteva postavitev kratkoročnih in dolgoročnih ciljev in ocenjevanje knjižnice, za kar so potrebni objektivni podatki,
- pojav številnih priročnikov, ki pomagajo menedžerjem knjižnic pri uporabi metod za merjenje delovanja knjižnic in pri uporabi njihovih rezultatov.

Potrebo po merjenju uspešnosti delovanja knjižnic utemeljuje Ford (1989, str. 74-75) z več razlogi, med katerimi se mu zdita najpomembnejša politični (financerji knjižnic zahtevajo utemeljitev porabe sredstev in prošnje zanje) ter menedžerski (knjižnice morajo ugotavljati, kako uspešno in učinkovito trošijo sredstva pri uresničevanju ciljev in jih na osnovi teh ugotovitev razporejati med različne službe).

Posebno mesto ima danes ugotavljanje uspešnosti delovanja tudi v kontekstu sistema vodenja in zagotavljanja **kakovosti storitev**. Ford (1989, str. 76) je

prepričan, da je Orr¹⁸ najbolj sistematično analiziral problematiko merjenja uspešnosti delovanja knjižnic in je zapisal, da morajo knjižnice presojsati svojo kakovost in vrednost. Kakovost bodo presojsale z vidika zadovoljevanja potreb njihovih uporabnikov, vrednost pa z vidika koristi, ki so posledica uporabe njihovih storitev.

5.4 Knjižnice in kakovost

5.4.1 Koncept kakovosti

Zanimanje za ugotavljanje uspešnosti delovanja knjižnic je v zadnjem desetletju naraslo tudi zaradi uvajanja koncepta kakovosti v storitveni sektor, čeprav se v knjižničarstvu termina kakovost in kontrola kakovosti pojavita že prej. Na eni strani je postalo nujno, da se vodje knjižnic in zaposleni zavedajo pomena in prednosti poslovanja po načelu celostne kakovosti, na drugi strani pa so strokovnjaki in svetovalci s področja kakovosti spoznali, da je informacijski sektor novo in hitro rastoče področje za uvajanje in preverjanje njihovih konceptov in metod ocenjevanja kakovosti. Roelandts (1998, str. 46) meni, da je "pojem 'kakovost' v zadnjih nekaj letih postal del vsakdanjega besednjaka knjižničarjev. Na vseh ravneh knjižničnega menedžmenta potekajo stalne razprave o tem, kaj je kakovost in kako jo je možno dosegati, meriti in ocenjevati". "Knjižnice morajo, prav tako kot druge storitvene ustanove, pokazati, da uporabljajo dana sredstva za prave namene in na najboljši možni način in je njihov cilj zagotavljanje visoke kakovosti storitev" (Poll in Boekhorst, 1996, str. 11).

Pojmi kakovost, celostno vodenje kakovosti in kontrola kakovosti so se pojavili najprej na področju industrije, v okviru koncepta kontrole in preverjanja proizvodov, pri katerem so bili v ospredju tehnični vidiki kakovosti. Kasneje sodi problematika kakovosti v širši, na storitve vezani koncept, ki se nanaša na celotno organizacijsko strukturo in predstavlja proces nenehnega izboljševanja dejavnosti, v katerem je v ospredju vedno potrošnik (t.i. celostno vodenje kakovosti). V tem smislu **kakovost** pomeni, da storitev ali proizvod ustreza temu, kar se od njega pričakuje. Kakovost je opredeljena s potrebami uporabnikov posameznih proizvodov ali storitev¹⁹.

18 Avtor navaja znan prispevek Orra: "Measuring the goodness of library services: a general framework for considering quantitative measures", *Journal of Documentation* 29(1973)3, str. 315-332.

19 V standardu SLS ISO 8402 (str. 5-6) je kakovost opredeljena kot skupek vseh lastnosti in značilnosti proizvoda ali storitve, ki se nanašajo na sposobnost proizvoda ali storitve, da zadovolji izražene ali pričakovane potrebe. Standard opozarja, da se v pogodbenih odnosih potrebe specifičirajo, sicer pa je treba pričakovane potrebe ugotoviti in opredeliti. Opredeljuje tudi termine: politika kakovosti, vodenje kakovosti, sistem kakovosti, obvladovanje kakovosti in zagotavljanje kakovosti.

Standard ISO 11620 (1998) opredeljuje kakovost kot skupek zmožnosti in značilnosti proizvoda ali storitve knjižnice, ki se nanašajo na njeno sposobnost, da zadovolji izražene in neizražene potrebe uporabnikov. Na področju knjižničarstva se izraz kakovost običajno uporablja kot sopomenka izrazu odličnost. Večkrat se poudarja, da kakovosti ne moremo opredeliti ali natančno meriti, jo pa tako menedžerji kot uporabniki brez težav prepoznajo. Nasprotno temu pa moderna teorija poslovanja po načelu kakovosti poudarja, da morajo vse odločitve temeljiti na dejstvih, zato menedžment, zasnovan na izkušnjah, intuiciji in občutkih ne bo uspešen (Quality..., 1995, str. 319).

Oblikovanje kriterijev kakovosti je pomembno najprej zato, da lahko politiko in cilje glede doseganja kakovosti prevedemo v natančne zahteve in interne standarde kakovosti. Na drugi strani pa so dobro opredeljeni in ustrezni kriteriji pomembni za takšne analize kakovosti kot sta npr. merjenje uspešnosti knjižnice in zadovoljstva uporabnikov. Glede kriterijev kakovosti vedno obstaja dvom o njihovi pravilni izbiri, ker pri njihovem oblikovanju prevladuje naša nagnjenost k spoštovanju profesionalnih vrednot, kar pa ni nujno preferenca uporabnikov storitev. Zato je bilo znotraj celostnega vodenja kakovosti oblikovanih več konceptualnih okvirov za oblikovanje kriterijev kakovosti, tako za posamezne proizvode kot za storitve v celoti.

Posebno mesto znotraj celostnega vodenja kakovosti imajo potrošniki (uporabniki) - torej osebe, ki imajo zaradi uporabe storitev določene organizacije koristi. V modernem kontekstu celostnega vodenja kakovosti je zato kakovost opredeljena v smislu zadovoljevanja potrošnikovih pričakovanj in potreb. Avtor izdelka mora z različnimi metodami (z zbiranjem podatkov, njihovo analizo in korekcijo tako vloženi virov kot procesov in rezultatov dela) ugotoviti, kakšna so pričakovanja in potrebe potrošnikov in ugotoviti slabosti v procesu njihovega zadovoljevanja. Uresničevanje ciljev pa bo ugotavljal z merjenjem uspešnosti. Roelandts (1998, str. 47) poudarja, da je ugotavljanje uspešnosti delovanja knjižnic najbolj ustrezna metoda za ocenjevanje kakovosti storitev.

5.4.3 Poslovanje po načelu celostne kakovosti

Zbiranje in analiza podatkov o uspešnosti delovanja knjižnic je pomembna sestavina sistema kakovosti, ki izhaja iz standarda ISO 9000²⁰ in orodij oziroma tehnik znotraj celostnega vodenja kakovosti. **Celostno vodenje kakovosti** (*ang. total quality management*) je splošni izraz za skupino vodstvenih pristopov znotraj širšega področja – kakovosti. Gre za strukturirani sistem nenehnih izboljšav, v katere so vključeni zaposleni in so usmerjene na potrebe potrošnikov. V okviru vodenja kakovosti je bilo razvitih več standardov vodenja kakovosti, načinov evalvacije in shem za samoocenjevanje. V prvi skupini gre za standarde

20 Glej: SLS ISO 9000 : 1992. Standardi za vodenje in zagotavljanje kakovosti – smernice za izbiro in uporabo. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje, 1992.

za zagotavljanje ustrezne ravni kakovosti in za standarde, ki temeljijo na celostnem vodenju kakovosti. Kot standardi za vodenje kakovosti se uporabljajo ISO standardi iz serije 9000, ki so temeljni tudi za knjižnični in informacijski sektor. Pri teh standardih ne gre za standardizacijo proizvodov, storitev ali sistemov, ampak za standardizacijo zahtev oz. pogojev, ki naj bi jih izpolnjevali. Avtorji, ki se ukvarjajo s problematiko zagotavljanja kakovosti (npr. Johannsen, 1996) menijo, da je za področje knjižničarstva ISO 9001 najbolj primeren standard, opozarjajo pa tudi na dvome in odpor znotraj knjižničnega in informacijskega sektorja glede njegove implementacije.

Poslovanje po načelu kakovosti naj bi v knjižnicah zajemalo tri korake (Poll in Boekhorst, 1996, str. 12): 1. načrtovanje kakovosti, 2. kontrolo kakovosti in 3. izboljševanje kakovosti (kar pomeni, da moramo vedeti, kaj želimo delati, kaj že delamo in kako lahko to izboljšamo). V primeru knjižnic naj bi vodenje kakovosti storitev pomenilo, da morajo:

- opredeliti svoje poslanstvo in primarno skupino uporabnikov,
- ugotoviti izražene in neizražene potrebe uporabnikov,
- oblikovati dolgoročne in kratkoročne cilje,
- zasnovati ustrezne storitve,
- zagotoviti najvišji možni nivo teh storitev,
- meriti svoje delovanje in ga primerjati s cilji (t.j. ugotavljati uspešnost delovanja),
- implementirati mehanizme za nenehno izboljševanje poslovanja in
- med zaposlenimi ustvariti ozračje naravnosti k uporabnikom in k zagotavljanju kakovosti storitev.

V procesu **načrtovanja kakovosti** sta posebej pomembna postopka oblikovanje ciljev in kontrola njihovega uresničevanja. Ker presojava kakovost vsake posamezne knjižnice, potrebujemo jasno opredelitev njenega poslanstva, ki je odločilna za pripravo dolgoročnih in operativnih ciljev za posamezne aktivnosti. Tako poslanstvo kot cilji morajo ustrezati potrebam uporabnikov. Na osnovi opredeljenih dolgoročnih ciljev knjižnice opredelijo poti za njihovo doseganje (operativni cilji) in pričakovano kakovost storitev. Načrtovanju kakovosti mora slediti **kontrola kakovosti**. Knjižnica mora najprej v okviru storitev izbrati subjekte kontrole in merske enote ter postaviti cilje. Da bi lahko ugotovila, če posluje v skladu z načrtovanim, potrebuje ustrezen merski instrument. Takšen instrument je merjenje uspešnosti delovanja. Če se uporabljajo skupaj z uporabniki dogovorjeni kazalci uspešnosti, bo z njihovo uporabo merjenje prinašalo relevantne podatke o nivoju kakovosti, ki ga je dosegla knjižnica (Ellis in Norton, 1996, str. 99).

Omenili bi še zadnjega izmed treh korakov poslovanja po načelu kakovosti t.j. **izboljševanje kakovosti**. Gre za akceptiranje potrebe po stalnem izboljševanju kakovosti storitev, identificiranje postopkov za izboljševanje kakovosti in oblikovanje za to potrebnih projektnih timov. Izboljševanje kakovosti vključuje tudi kontrolo dosežene kakovosti, ugotavljanje vzrokov morebitnega neuspeha pri kakovosti in zagotovitev potrebnih ukrepov za izboljšanje stanja ter odpravljanje morebitnega nasprotovanja spremembam. Ker so najpomembnejši razlog za uvajanje sistema izboljševanja kakovosti uporabniki, morajo knjižnice najprej vedeti, kakšna so njihova pričakovanja oz. jih znati meriti, in drugič, poskrbeti za to, da so uporabniki seznanjeni o tem, kakšne storitve lahko od knjižnice pričakujejo.

5.5 Faze procesa ugotavljanja uspešnosti delovanja knjižnic

Ugotavljanje uspešnosti delovanja knjižnice poteka v več korakih. Najprej opredelimo (strateške) cilje dejavnosti oz. službe. Na drugi stopnji natančno opredelimo aktivnosti oz. procese, ki jih bomo merili, vložene vire in želene rezultate dela in sprejmemo odločitve o merskih kazalcih, ki jih bomo uporabili. Sledi odločitev o metodi in načinu zbiranja podatkov ter razlagi rezultatov. V procesu ugotavljanja uspešnosti delovanja ugotovimo, na katerih točkah dejavnost knjižnice ne zadovoljuje zastavljenih ciljev in jo bo potrebno izboljšati. Nato se bomo vrnili k ponovni opredelitvi ciljev in analizi vloženi virov. Zapolnjeni morajo biti vključeni v vse faze projekta.

Ugotavljanja uspešnosti delovanja se knjižnice običajno lotijo na področju, za katerega menijo, da bo uspešnost najhitreje prepoznavna (npr. dejavnosti kot so nabava, katalogizacija, medknjižnična izposoja) ali tam, kjer so delavci že sicer zelo timsko usmerjeni. To poveča motivacijo in zaupanje tistih zaposlenih, ki sicer niso prepričani v smiselnost tovrstne aktivnosti. Običajno knjižnice uporabijo le nekatere izmed možnih kazalcev uspešnosti in hkrati merijo le tiste storitve ali aktivnosti, za katere menijo, da jih je treba izboljšati in bodo potrebne organizacijske spremembe.

Po izbiri merskih kazalcev se knjižnica loti procesa merjenja. Vsak projekt merjenja uspešnosti delovanja knjižnice zahteva natančno opredelitev vzorca merjenec, časa merjenja in merskih postopkov. Meri lahko vložene vire, interne delovne procese, rezultate dela in vplive na okolje. Že za izračunavanje posameznih mer in iz njih izhajajočih kazalcev je potrebno poznavanje enostavnih statističnih metod zbiranja podatkov, prave statistične postopke pa je potrebno izbrati tudi pri analizi zbranih podatkov.

V procesu ugotavljanja uspešnosti delovanja lahko knjižnice uporabijo podatke, pridobljene iz različnih virov: 1. določene podatke generira računalniški sistem, ki ga knjižnica uporablja za podporo svoji dejavnosti (npr. statistika uporabnikov, izposoje, nabave, medbibliotečne izposoje, uporabe računalniških katalogov ipd.) ali se zbirajo avtomatsko (npr. odpiranje vhodnih vrat); 2. z enostavnim štetjem, opazovanjem ipd. lahko knjižnica ugotavlja uporabo knjižnice (npr. zasedenost čitalniških sedežev, uporaba različnih delov knjižnice), analizira hitrost storitev (npr. povprečni, minimalni in maksimalni čas čakanja na storitev), ugotavlja število uporabnikov določene storitve ali število zahtevkov po določeni vrsti informacij ipd. Zbiranje internih podatkov mora biti del vsakodnevne dejavnosti zaposlenih; 3. knjižnice pridobivajo podatke tudi iz zunanjih virov, t.j. podatke o okolju (npr. o populaciji, ceni publikacij, o delu sorodnih knjižnic itd.), večinoma pa gre za podatke, ki jih pridobijo od uporabnikov (stopnja zadovoljevanja njihovih potreb ter zadovoljstvo s storitvami).

Odločitev o pogostosti zbiranja in analiziranja podatkov bo odvisna od značilnosti dejavnosti, ki jo knjižnica analizira. Podatke, ki se generirajo avtomatsko, lahko knjižnice zbirajo vsak dan, kumulativne podatke analizirajo letno, določene analize pa bodo opravile le na vzorcih²¹. Če so za zbiranje podatkov potrebne posebne metode, je potrebna še odločitev glede točnosti in zanesljivosti podatkov (vzorčenje namreč implicira tudi določeno stopnjo napak). Previdnost je potrebna tudi pri zbiranju podatkov, ki se pridobijo z anketiranjem uporabnikov. Če bo knjižnica tovrsten način zbiranja podatkov uporabljala preveč pogosto, se bodo uporabniki naveličali anket in zavračali sodelovanje. Pri ugotavljanju stroškov zaposlenih v različnih službah mora knjižnica zbrati podatke o potrebnem času za določeno aktivnost, kar je večinoma možno meriti le posredno. Posebej se mora odločiti, kako bo upoštevala stroške, ki niso neposredno vezani na delovne postopke (npr. stroški sestankov in vodenja knjižnice).

Za zagotovitev reprezentativnih rezultatov je pomembno tudi obdobje zbiranja podatkov, če teh ne zbiramo kontinuirano. Običajno naj bi obdobja merjenja ne bila daljša od enega tedna, pri čemer pa ta teden ne sme biti izbran v času, ko se npr. v visokošolski knjižnici ali njenem okolju dogaja nekaj, kar ne poteka enako intenzivno skozi vse leto (npr. obdobje izpitov). V vsakem primeru bo izbrano obdobje do določene mere vplivalo na rezultate. Postopku zbiranja podatkov sledijo njihova organizacija, analiza in predstavitev rezultatov, ki

21 *Z nujnostjo uporabe vzorcev se knjižnica sreča v vsakem procesu ugotavljanja uspešnosti delovanja, kajti mnogo podatkov, ki jih potrebuje, je nemogoče zbirati na celotni populaciji merjencev (npr. na celotni zbirki, vseh uporabnikov, vseh online poizvedbah ipd.), saj bi bilo to predrago. Le s pravilnim oblikovanjem vzorca se lahko zagotovijo podatki, relevantni za posploševanje rezultatov na celotno populacijo. Pri vzorčenju je nujno upoštevati vzorčni okvir, metodo vzorčenja in potrebno velikost vzorca.*

zahtevajo uporabo ustreznih statističnih metod in poznavanje metod predstavitve.

Ker gre pri ugotavljanju uspešnosti delovanja za merjenje doseganja ciljev, še zlasti glede na potrebe uporabnikov, je merjenje zahteven postopek. Presojanje o uspešnosti zahteva od knjižnice, da rezultate primerja z želeno stopnjo uspešnosti, oziroma da uspešnost delovanja presoja v luči tega, kaj želi doseči. Osnova za primerjanje je lahko interna (primerjava z uspešnostjo, ugotovljeno pri prejšnjih merjenjih oz. primerjava s cilji knjižnice) ali eksterna (npr. primerjava z drugimi knjižnicami ali s standardi), ki pa ima cel kup omejitev. Pomemben dejavnik so tudi uporabniki, ki so kompleksne osebe s spreminjajočimi se potrebami. In ne nazadnje - spreminjajo se tudi cilji knjižnice. Pri razlagi rezultatov morajo knjižnice upoštevati še dejstvo, da je nemogoče dosegati optimalne rezultate hkrati pri vseh merskih kazalcih.

Rezultati merjenja uspešnosti morajo biti zanesljivi in primerljivi. Nezanesljivost rezultatov lahko povzroči npr. napačno vzorčenje, posebnosti merskega procesa, neustrezen čas ali uporaba neustreznih sredstev v merskem postopku. Do določene mere lahko na vrednost posameznih mer in kazalcev vpliva tudi usposobljenost uporabnikov za uporabo posameznih knjižničnih služb ali pa višina vloženi sredstev v razvoj posameznih služb; določen vpliv ima tudi stopnja usposobljenosti knjižničnega osebja ter način vodenja knjižnice. Ker merimo ne le potrebe uporabnikov ampak tudi njihovo zadovoljstvo s storitvami, prostori in opremo, vpliva na rezultate veliko subjektivnih dejavnikov in tudi dejavnikov okolja, ki jih morajo menedžerji knjižnic upoštevati pri razlagi in uporabi rezultatov²².

Pri primerjavi rezultatov posameznih kazalcev morajo biti knjižnice še posebej previdne, saj so možne nekatere primerjave le med knjižnicami z enakimi poslanstvi in cilji, ki v določene službe vlagajo enako višino sredstev, ki imajo enake uporabnike in organizacijsko strukturo in ki imajo na enak način organizirane delovne postopke. Številne lokalne razlike pri storitvah in delovanju knjižnic povzročajo neprimerljivost rezultatov. Primerjave med knjižnicami so na splošno veliko manj kredibilne kot pa primerjave znotraj knjižnic v različnih časovnih obdobjih.

22 *Na odgovore uporabnikov pa ne glede na to, če so bili zbrani z intervjuji ali vprašalniki, vpliva več okoliščin. Ena med njimi je predhodna izkušnja uporabnika s knjižnicami. Če prej nikoli ni bil deležen boljših storitev, bo tudi merjeno knjižnico ocenil ugodno, njegova pričakovanja so lahko tudi previsoka, če je prej uporabljal storitve večjih, boljše financiranih knjižnic. Na mnenja lahko vpliva čas raziskave - npr. na začetku študijskega leta, ko je veliko novih uporabnikov, bodo odgovori drugačni kot ob koncu leta. Na odgovore lahko vpliva tudi oblikovanje vprašanj. Zaradi omenjenih vzrokov rezultati študij zadovoljstva niso tako zanesljivi kot npr. tisti o času, potrebnem za obdelavo gradiva, zato pa jih bomo dopolnili z uporabo bolj "objektivnih" kazalcev (Poll in Boekhorst, 1996, str. 20).*

Pollova in Boekhorst (1996, str. 21) opozarjata tudi, da enkratna uporaba kazalca prikazuje le stanje v času njegove uporabe in je potrebno merjenja ponoviti, da bi dobili veljavne rezultate. Če želi knjižnica dobiti natančnejšo podobo uspešnosti delovanja, mora za merjenje iste aktivnosti (storitve) uporabiti več kazalcev hkrati in če želi pojasniti nizko ali visoko vrednost kazalca, mora izvesti dodatna proučevanja, da bi ugotovila vzroke. Odločilno je, da se rezultate merjenja vključi v delovni proces knjižnice in da zaposleni dojamejo pomen ugotavljanja uspešnosti za njihovo vsakodnevno delo, da ga ne štejejo za čisto akademsko aktivnost, niti za mehanizem kontrole nad njimi, ampak kot orodje za povečanje kakovosti storitev. Z rezultati mora biti seznanjeno osebje knjižnice (tudi če so rezultati slabši, kot so jih pričakovali), pa tudi širša javnost, še zlasti uporabniki, ki jih je proučevanje zajelo.

5.6 Težave in slabosti v procesu merjenja uspešnosti

Vsako mero uspešnosti delovanja je treba sprejeti z določeno stopnjo previdnosti, pa naj gre za enostavno kvantitativno ali bolj sofisticirano. Vedno se zastavlja vprašanje, ali smo izbrali pravo mero, ali dejansko merimo tisto, kar bi radi, ali je merjenje smiselno - bodo rezultati naših naporov sploh uporabni oz. koristni, ali so naši rezultati zanesljivi (pri ponovitvi merjenja se lahko pojavijo nove spremenljivke, ki jih pri prvem ni bilo) ipd. Težava je tudi v tem, da knjižnice težijo k poenostavljanju, k merjenju stvari, ki so merljive kvantitativno in zanemarjanju kvalitativnih vidikov njihove dejavnosti. Knjižnice naletijo na težave ne le pri uporabi subjektivnih, ampak tudi objektivnih mer uspešnosti, ki temeljijo na kvantitativnem ocenjevanju in izgledajo zelo enostavne, jih je pa težko uporabiti za primerjave.

Ker knjižnice za merjenje uspešnosti delovanja ne morejo uporabiti velikega števila mer, ker pač za to nimajo sredstev in osebja, nastane vprašanje, katere mere so zanje najbolj relevantne. Najbolj enostavno bi bilo uporabiti enostavne statistične podatke o vloženi virih in rezultatih dela, vendar ti ne prikažejo kompleksnosti knjižnice kot organizacije in njenih različnih aktivnosti. V primeru visokošolskih knjižnic je težava tudi v tem, da ne morejo uporabljati istih mer uspešnosti kot ostali deli visokošolskih ustanov in lahko pride do težav, če temelji razdeljevanje finančnih sredstev na ugotavljanju uspešnosti matične ustanove, saj knjižnica ni primerljiva z drugimi enotami oz. oddelki. Poleg tega stopnja uspešnosti ni odvisna le od knjižnice, ampak tudi od njene matične ustanove²³.

23 *Uspešnost visokošolskih knjižnic je v veliki meri pogojena z načinom poučevanja in ravnanja učnega osebja – če temelji študij na uporabi malega števila učbenikov, študentje ne bodo uporabljali knjižnice in je tudi ne bodo ustrezno ocenjevali (Performance..., 1990, str. 325).*

Ugotavljanje uspešnosti lahko štejejo zaposleni kot grožnjo in če niso pravilno motivirani, bodo pri merjenjih slabo sodelovali. Merjenje rezultatov dela knjižnice lahko razumejo kot merjenje njihovih osebnih delovnih rezultatov, merjenja se lahko bojijo zaradi slabega poznavanja statističnih metod, lahko so sumnjičavi zato, ker menijo, da se ugotovitve ne bodo ustrezno uporabile v procesu odločanja ali pa enostavno zato, ker ne želijo odkriti "prave podobe" razmer, ki jih sicer zagovarjajo. Možno je tudi, da vodstveni kader za dokazovanje uspešnosti delovanja knjižnice uporablja le nekaj kazalcev uspešnosti in zlorablja dobljene podatke merjenja²⁴.

Srečamo tudi opozorila (Blagden in Harrington, 1990, str. 22), da so mnogi menedžerji knjižnic še vedno prepričani, da je najpomembnejši kazalec njihove uspešnosti ali neuspešnosti le sposobnost povečevanja vsote pridobljenih finančnih sredstev. Zato je po mnenju Kelleeyeve (1991) nujno, da najprej vodje oziroma menedžerji knjižnic spoznajo, da je zbiranje natančnih podatkov o uspešnosti delovanja temeljna funkcija menedžmenta. Kelleeyeva (1991) opozarja še na možnost, da knjižnice enostavno ne dojamajo razlike med podatki, ki jih zbirajo s knjižnično statistiko dokaj rutinsko in brez razmišljanja o njihovi nadaljnji uporabi, ter zbiranjem podatkov za potrebe ugotavljanja uspešnosti delovanja, ki pa zahteva čas in njihovo dodatno angažiranje. Če knjižnično osebje ne vidi povezave med podatki, ki naj bi jih zbiralo ter cilji knjižnice in procesom planiranja, merjenja uspešnosti delovanja knjižnice ne bo sprejelo kot osnovno orodje knjižničnega menedžmenta.

V priročniku Evropske skupnosti o kazalcih uspešnosti delovanja knjižnic avtorji (Ward et.al., 1995) opozarjajo, da bi lahko na osnovi dosedanjih izkušenj z merjenjem uspešnosti zaključili, da:

1. Evalvacija ne sme niti enkrat, ampak v knjižnici stalno prisoten proces.
2. Izračunani kazalci uspešnosti ponavadi potrdijo razmere, ki jih knjižničarji že poznajo in le redko dajo nepričakovane rezultate. Koristni pa so zato, ker dajejo konkretno in objektivno podobo tako slabosti kot uspehov.
3. Nekaterih kvalitativnih vidikov uspešnosti delovanja knjižnic celo s kvalitativnimi metodami še vedno ne moremo ustrezno ocenjevati. Zato dajejo kazalci uspešnosti pomembno osnovno za evalvacijo, ne morejo pa dati celovite ocene vseh vidikov delovanja knjižnice.
4. V nekaterih državah povzroča knjižničarjem precej težav uporaba priročnikov, saj so večinoma v angleškem jeziku, in tudi če jezik obvladajo, imajo težave s prevajanjem angleških terminov v svoj jezik.

24 *Znano je npr. da nekatere knjižnice štejejo kot mero uspešnosti obisk knjižnice, ki ga merijo z vstopom uporabnikov skozi vrata. Da bi bili podatki o obisku višji, fizično namestijo določene službe oz. dejavnosti v prostore pred glavnim vhodom npr. fotokopirni stroj, avtomat z osvežilnimi pijačami in kavo, restavracijo, kofiček za oddih ipd., da jih obiskovalci uporabljajo med obiskom knjižnice. Če se obisk šteje ob vhodu z evidenco izkaznic, omenjeno namestijo za vhodna vrata.*

5. Zmeda in napačne interpretacije nastajajo tudi zaradi pomanjkanja standardizacije terminologije in definicij, ki se uporabljajo pri merjenju uspešnosti delovanja knjižnic.

5.8 Kako pospešiti uvajanje ugotavljanja uspešnosti v visokošolske knjižnice

Študije o poznavanju in uvajanju merjenja uspešnosti v visokošolske knjižnice (npr. McClure, 1986; Gumilar in Johnson, 1995) kažejo, da visokošolski knjižničarji v povprečju vedo zelo malo o merjenju uspešnosti, ne poznajo mer uspešnosti in ne vedo, kakšen je njihov namen in njihova povezanost s planiranjem, postavljanjem ciljev in evalvacijo ter njihov pomen za odločanje v knjižnicah. Prisotno je tudi pomanjkljivo poznavanje statističnih metod, če pa knjižničarji vedo za mere in načine merjenja uspešnosti, menijo, da je sam proces preveč dolgotrajen in zapleten in njegova uporabnost pri odločanju vprašljiva. Christensen (1988), ki ni preveč prizanesljiv do knjižničarjev, ko ocenjuje njihovo poznavanje statistične metodologije, opozarja tudi na njihovo premajhno poznavanje procesa odločanja.

Pri anketiranih visokošolskih knjižničarjih v študiji McClura²⁵ je bila npr. močno zakoreninjena misel, da lahko "slabo kakovost" storitev svojih knjižnic prepoznajo že intuitivno. Ugotavljanje stroškov dejavnosti oz. storitev knjižnice in ugotavljanje uspešnosti se jim je zdelo celo obremenjujoče, ker: zbiranje podatkov zahteva čas in napore, ki bi jih bilo bolje usmeriti v storitve za uporabnike; so "dejanski" stroški zagotavljanja kakovostnih storitev tako visoki, da bi jih bilo škodljivo javno prikazati; ugotovljena nizka uspešnosti posameznih storitev oz. služb bi zahtevala takojšnje akcije, za katere pa večinoma niso usposobljeni ali pa stanja niti ne želijo spreminjati. Anketirani knjižničarji niti niso bili prepričani, da bi jim zbiranje omenjenih podatkov pomagalo v boju za pridobivanje višjih sredstev, pri izboljševanju storitev in razvijanju novih. Knjižničarji, ki pa so tehnike ugotavljanja stroškov in uspešnosti kdaj uporabili, naj bi bili prej "kaznovani" kot pa nagrajeni za to.

McClure je na osnovi omenjene raziskave zaključil, da je treba najprej spremeniti organizacijo visokošolskih knjižnic ter izboljšati temeljno znanje visokošolskih knjižničarjev na tem področju, preden se lahko podatki o stroških in uspešnosti ustrezno vključijo v prakso njihovega odločanja. Knjižničarje je

25 Cilji študije, izvedene leta 1985, so bili ugotoviti percepcije in stališča vzorca knjižničarjev v javnih visokošolskih knjižnicah glede uporabe in pomena podatkov o vrednosti oz. ceni določenih storitev oz. služb knjižnice ter o merah njihove uspešnosti. Želel je oceniti tudi stopnjo uporabe teh podatkov v procesih odločanja in planiranja ter ugotoviti vzroke, ki vplivajo na obseg njihove uporabe.

treba vzpodbujati k merjenju uspešnosti delovanja, jih seznaniti z ustrežno metodologijo in uporabo rezultatov pri planiranju in odločanju. Znotraj visokošolskih knjižnic je treba tudi ugotavljati organizacijsko klimo, t.j. ujemanje vrednostnih sistemov zaposlenih z vrednostnim sistemom ustanove in jo izboljševati ter razviti takšne sisteme vodenja, ki podpirajo ugotavljanje, zbiranje, organiziranje, analiziranje in razlaganje omenjenih podatkov. To pomeni, da morajo visokošolske knjižnice skrbno oblikovati informacijske sisteme za podporo menedžmentu (MIS, Management Information Systems) in sisteme za podporo odločanju (DSS, Decision Support Systems). In ne nazadnje – vodstva knjižnic bi morala vpeljati takšne motivacijske in nagrajevalne sisteme, ki bodo vzpodbujali uporabo podatkov o uspešnosti in učinkovitosti posameznih storitev, ter delavcem zagotoviti potreben čas in sredstva za zbiranje in analizo podatkov.

Citirani viri

1. **Abbott, C.** (1994). *Performance measurement in library and information services*. London: Aslib.
2. **ALA/ACRL.** *Standards for College Libraries: 2000 Edition* (2000). Pridobljeno 8.3.2000 s svetovnega spleta: <http://www.ala.org/acrl/guides/college.html>
3. **ALA/ACRL.** *Standards for University Libraries: Evaluation of Performance* (1989). *College and Research Libraries News*, 50(8), 679-691.
4. **Allen, G.G.** (1995). The management use of library statistics. *IFLA Journal*, 11(3), 211-222.
5. **Barton, C.M.** (1989). *Statistics, management, and automation*. Paris: IFLA General Conference and Council Meeting.
6. **Blagden, J.** (1980). *Do we really need libraries?* New York; London: C. Bingley Ltd.; KG Saur.
7. **Blagden, J., & Harrington, J.** (1990). *How good is your library? A review of approaches to the evaluation of library and information services*. London : Aslib.
8. **Boekhorst, P. te** (1995). *Measuring Quality: The IFLA Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries*. Istanbul: IFLA General Conference.
9. **Carbone, P.** (1995). The Committee Draft of International Standard ISO CD 11620 on Library Performance Indicators. *IFLA Journal*, 21(4), 274-277.
10. **Carbone, P.** (1989). *Statistics and Evaluation in French University*. Paris: IFLA General Conference and Council Meeting.

11. **Chen, Ching-chin** (1978). Statistical and Systems Applications in Library Management. V *Quantitative Measurement and Dynamic Library Service* (str. 1-12). Mansel ; London: ORYX Press.
12. **Christensen, J.O.** (1988). Use of Statistics by Librarians. *Journal of Library Administration*, 9(2), 85-90.
13. **Cullen, R.J., & Calvert, P.J.** (1995). Stakeholder Perceptions of University Library effectiveness. *Journal of Academic Librarianship*, 21(6), 438-448.
14. **Du Mont, P.F., & Du Mont, R.R.** (1981). A goal typology and systems model of library effectiveness. *Journal of Library Administration*, 2(1), 13-23.
15. **Ellis, D., & Norton, B.** (1996): *Implementing BS EN ISO 9000 in Libraries*. London: Aslib.
16. **Farley, T., Broady-Preston, J., & Hayward, T.** (1998). *Academic libraries, people and change: a case study of the 1990s*. Pridobljeno 10.11.1998 s svetovnega spleta: <http://www.emerald-library.com/brev/01519db1.htm>
17. **Ford, G.** (1989). Approaches to performance measurement: some observations on principles and practice. *British Journal of Academic Librarianship*, 4(2), 74-87.
18. **Giappiconi, T.** (1996). *Evaluation statistics: methods and tools for the new library project at Fresnes*. Beijing: IFLA General conference.
19. **Gumilar, D., & Johnson, I.M.** (1995). Management information systems in some academic libraries in Britain. *The New Review of Academic Librarianship*, 1, 57-84.
20. **Harris, M.** (1991). The User Survey in Performance Measurement. *British Journal of Academic Librarianship*, 6(1), 1-12.
21. **ISO.** *Information and documentation - International library statistics. International Standard, ISO 2789* (1991). Geneve: ISO.
22. **ISO.** *Information and documentation - Library performance indicators. International Standard, ISO 11620* (1998). Geneve: ISO.
23. **Johannsen, K.G.** (1996). *ISO 9000 - a managerial approach*. Pridobljeno 10.11.1998 s svetovnega spleta: <http://www.emerald-library.com/brev/01517eb1.htm>10.11.1998
24. **Kelly, P.M.** (1991). Performance Measures: A Tool for Planning Resource Allocations. *Journal of Library Administration*, 14(2), 21-36.
25. *Keys to success: Performance indicators for public libraries* (1990). London: HMSO.
26. **Lancaster, F.W.** (1988). *If you want to evaluate your library*. London: Library Association.
27. **Lancaster, F.W., & Joncich, M.J.** (1977): *The Measurement and Evaluation of Library Services*. Washington: Information Resources Press.
28. **Library statistics** (1975-). V *Encyclopedia of library and information science, Vol. 16* (str. 63-74). New York: Marcel Deker.

29. **Line, M.B.** (1990). Academic libraries: a new generation? V *Academic Library Management* (str. 255-261). London: Library Association.
30. **Line, M.B.** (1992): *The Changing Role of Nordic Academic, Research and Special Libraries*. ESBO: NORDINFO.
31. **MacKenzie, A.G.** (1990). Performance measurement. V *Academic Library Management* (str. 196-205). London: Library Association.
32. **McClure, C.R.** (1986). A View from the Trenches: Costing and Performance Measures for Academic Library Public Services. *College & Research Libraries*, 47(July), 323-336.
33. **McDonald, J.A., & Micikas, L.B.** (1994). *Academic Libraries : The Dimensions of their Effectiveness*. London: Greenwood Press.
34. **McElroy, R.A.**(1989). Standards and Guidelines in Performance Measurement. *British Journal of Academic Librarianship*, 4(2), 88-98.
35. **Olausson, C.** (1992). Evaluation in University Libraries: A Tool for Development. *Libri*, 42(1), 63-74.
36. Performance measures for academic libraries (1990). V *Encyclopedia of Library and Information Science, Vol. 45, Supplement 10* (str. 294-332). New York: Marcel Deker.
37. **Poll, R.** (1990). *Problems of performance evaluation in academic libraries*. Stockholm: IFLA General Conference.
38. **Poll, R., & Boekhorst, P. te** (1996). *Measuring quality : international guidelines for performance measurement in academic libraries*. Muenchen: Saur.
39. **Popovič, M.** (1987). Evalvacija knjižnično-informacijske dejavnosti. V *Vloga knjižnic pri posredovanju znanja. Strokovno posvetovanje in skupščina, Bled, 1. in 2. oktober*. Ljubljana: ZBDS.
40. **Popovič, M.** (1991). Evalvacija sistemov za iskanje informacij: nekatera metodološka izhodišča na primeru evalvacije algoritma za avtomatsko krnjenje slovenskih besed. *Knjižnica*, 35(2-3), 101-122.
41. Quality management principles and methods in library and information science theory and practice (1995). V *Encyclopedia of library and information science theory and practice, Volume 56, Supplement 19* (str. 318-352). New York: Marcel Deker.
42. **Roelandts, G.** (1998). Flanders (Belgium). V *Performance Measurement and Quality Management in Public Libraries* (str. 33-47). Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut.
43. **Salverson, C.A.** (1969). The Relevance of Statistics to Library Evaluation. *College and Research Libraries*, 30(4), 352-361.
44. **Sapač, I.** (2000). Razvoj ter vplivi evropskih in ameriških univerzitetnih knjižnic. *Knjižnica*, 44(1-2), 121-138.

45. SLS ISO 8402 : 1993. *Kakovost – Slovar* (1993). Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
46. Srića, V. (1981). *Sistem, informacija, kompjutor*. Zagreb: Informator.
47. Stephen, P., & Hornby, S. (1995). The joys of statistics. *Library Review*, 44(8), 56-62.
48. Tadić, K. (1994). *Rad u knjižnici*. Opatija: Naklada Benja.
49. Van House, N.A., Weil, B.T., & McClure, C.R. (1990). *Measuring Academic Library Performance: A Practical Approach*. Chicago; London: American Library Association.
50. Van House, N.A. (1989). Output Measures in Libraries. *Library Trends*, 38(2), 268-279.
51. Ward, S., Sumsion, J., Fuegi, D., & Bloor, I. (1995). *Library performance indicators and library management tools*. Luxembourg: European Commission, DG XXX-E3.
52. Young, P.R. (1997): Measurement of Electronic Services in Libraries: Statistics for the Digital Age (str. 35-37). V *IFLA General Conference, Copenhagen, Booklet 6*, str. 35-37.

Dr. Melita Ambrožič je zaposlena v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani kot vodja Bibliotekarskega izobraževalnega centra.

Naslov: Turjaška 1, 1000 Ljubljana.

Elektronski naslov: melita.ambrozic@nuk.uni-lj.si