

# KAKOVOST KNJIŽNIČNIH STORITEV – PREPUSTIMO SODBO UPORABNIKOM!

Dr. Boris Snoj, Zdenka Petermanec, Ekonomsko-  
poslovna fakulteta Maribor

---

Znanstveni članek

UDK 025/027:65.018.2

## Abstrakt

Prispevek želi vzbuditi knjižničarje, da pričnejo razmišljati o svoji novi vlogi, ki so jim jo neprostovoljno dodelili: čas novih informacijskih tehnologij, zlasti omrežij, globalizacija ponudbe, konkurenti, predvsem pa uporabniki s svojimi zahtevami in pričakovanji. Opredelili bomo delovanje knjižnic na posebnih trgih in njihove cilje. Da bi se zavedali pomena kakovosti knjižničnih storitev, so potrebna temeljna marketinška znanja. V okviru celovitega managementa kakovosti ima pomembno vlogo njeno vrednotenje, ki ga lahko izvedemo na različne načine, z različnimi indikatorji uspešnosti, metodami in programi. Kakovost je težko izmerljiva samo kvantitativno, saj je zmes objektivnega in subjektivnega. Nahajamo se v času, v katerem prevladujejo uporabniki s svojimi zahtevami. Zato morajo knjižnice odstopiti od svoje klasične, zgolj knjižno-revijske naravnosti in se kakovostno usmeriti k uporabniku.

Ključne besede: knjižnične storitve, marketing, kakovost, merjenje

UDC 025/027:65.018.2

## Abstract

The purpose of the article is to instigate librarians to start to think about their new role which was actually imposed on them by the time of new information technologies, especially networks, the globalisation of offer, competition, and above all, users and their needs and expectations. In the article, the activities of libraries in the frames of special markets and their aims are described. The awareness of the quality of library services requires at least basic knowledge of marketing. The evaluation of the quality of library services has its special place within total quality management (TQM); it is

---

SNOJ, Boris; Zdenka PETERMANEC. The Quality of library services – let's users judge it. *Knjižnica, Ljubljana*, 43(1999)2/3, 27-48

carried out in different ways, by means of different performance indicators, methods and programmes. Quality can not be measured only in terms of quantity because it is always a combination of subjective and objective factors. At present, libraries will have to give up their classical role of only offering books and periodicals and have to turn to target users.

Key words: library services, marketing, quality, evaluation

## 1 Uvodne misli

V knjižnicah do nedavnega niso čutili neizprosni tržnih pogojev, neposredno niso bili odvisni od uspešne menjave storitev. Danes pa so gibanja drugačna. Knjižnice se zaradi hitrejših sprememb v okolju (skokovito naraščanje informacij, nesluten razvoj informacijske tehnologije, globalizacija ponudbe, združevanje podjetij, liberalizacija ...) vse bolj soočajo s problemi preživetja in nadaljnega razvoja. Omenjeni trendi, zlasti pa naraščanje števila konkurentov in pričakovanj odjemalcev njihovih storitev, kažejo, da knjižnice pravzaprav delujejo na posebnih trgih. Zaradi tega vse bolj potrebujejo tudi znanja iz poslovnih ved (splošnega managementa, marketinga, medosebnih odnosov, financ).

Izboljšanje uspešnosti delovanja knjižnic je odvisno od številnih zunanjih in notranjih dejavnikov, npr. od stopnje avtonomije pri odločanju, njihovega statusa itd. Bistveno je odvisno od tega, kako odjemalci zaznavajo kakovost knjižničnih storitev. Koncept kakovosti moramo razgraditi, saj imamo tako več možnosti za konkuriranje.

Da bi knjižničarji svoje delo dobro opravljali, morajo stremeti k izboljšanju kakovosti svojih storitev. Raziskave namreč kažejo, da sodi zahteva po vrhunski kakovosti storitev med najpomembnejše strateške prednosti tistih storitvenih organizacij, ki želijo biti dolgoročno uspešne. Ob ustrezni skrbi za kakovost so nam med drugim potrebna tudi temeljna marketinška znanja. Psiho-socialne sposobnosti izvajalcev storitev (osebnostne, komunikativne, motivacijske, učenje, prepoznavanje vedenjskih značilnosti obiskovalcev ...) so ključne za uspešen marketinški management kakovosti storitev.

Merjenje kakovosti storitev lahko izvedemo z različnimi indikatorji uspešnosti, metodami in modeli. Kadar imamo na voljo objektivno merljive velikosti, na osnovi katerih lahko oblikujemo standarde ter postopke nadzora, je vrednotenje lažje izvesti. Žal pa tudi v knjižničarstvu dimenzij t. i. »mehke kakovosti«, kot so: zaupanje, empatičnost, prijaznost, strokovnost, zanesljivost, odzivnost,

pripadnost, imidž ... ne moremo standardizirati. Celotna kakovost je torej zmes objektivnega in subjektivnega.

## 2 Knjižnice so storitvene organizacije

Že leta 1974 je Bell opozoril na prihajanje "postindustrijske družbe", ki jo mnogi imenujejo "storitvena družba" oziroma po prevladujoči tehnologiji današnjega časa "informacijska družba" (Wilson, 1988 . V: Snoj, 1992, str. 9). Kar šteje v taki družbi, ni gola fizična moč ali energija strojev, temveč intelekt oziroma znanje, ki temelji na informacijah. Uspešnosti neke družbe ne merimo s količinskimi kazalci, temveč s kakovostjo človeškega življenja, usklajenega z okoljem.

Dejstvo je, da postajajo storitve vse bolj primarno gibalno gospodarskega razvoja (Gershuny, 1987. V: Snoj, 1992, str. 11). Storitvene dejavnosti imajo po podatkih iz reprezentančnih raziskav in najrazličnejših uradnih statističnih virov vse večji vpliv na gospodarsko rast držav. Že leta 1981 je bil storitveni sektor tisti, ki je skoraj v vseh državah največ prispeval k BDP (Riddle, 1987. V: Giarini, 1987, str. 87). V razvitih državah se storitveni sektor najhitreje razvija. V svetu ustvarijo storitve od tretjine BDP v nerazvitih državah do preko dveh tretjin BDP v razvitih državah (Česen, 1998, str. 37). Kljub temu pa jih vladne in deloma tudi znanstvene strukture še vedno obravnavajo mačehovsko. Hkrati je očitno osupljivo nasprotje med odkritji raziskav o strateškem pomenu kakovosti za uspešen management organizacij in dejansko pozornostjo, ki jo organizacije v praksi namenjajo marketinškemu vidiku tega koncepta.

Prispevek storitev k BDP v Sloveniji narašča. Od 45,4% v letu 1991 se je povzpел na 50,5% v letu 1996. Krepitev storitvenih dejavnosti se kaže tudi v podatkih o zaposlenosti, saj je delež zaposlenih v storitvenem sektorju v obdobju med 1991 in 1996 porasel za 9%, rast pa se je nadaljevala tudi v letu 1997 (SURs, 1998). Izvoz storitev krepko presega njihov uvoz, zato storitve pomembno prispevajo tudi k uravnavanju slovenske plačilne bilance (Bilten banke Slovenije, 1999).

Knjižnice so storitvene organizacije oziroma storitvene organizacijske enote. Včasih je bila njihova dejavnost osnova za informiranost družbe. Stoletja so prevladovala na tem področju. Danes pa so kot informacijski centri le eden izmed številnih tekmecev na področju managementa informacij (založbe, javna občila, online storitve, internet in drugi), med katerimi vsak išče svojo tržno nišo in konkurenčne prednosti (Weingand, 1997, str. 32). Njihov konkurenčni položaj dodatno otežuje dejstvo, da so v primerjavi z ostalimi tekmeči knjižnice običajno organizacije oziroma organizacijske enote, ki jih financira država.

Zato zanjo in za mnoge segmente javnosti predstavljajo "nujno zlo", čeprav tisti, ki so zanje odgovorni, navzven prisegajo na njihovo družbeno pomembnost. Sredstva, ki jih država namenja za njihovo delovanje, so običajno skopa. Zanja tekmujejo s številnimi drugimi javnimi ustanovami. Zaradi vse večjega števila tekmecev postajajo sredstva, ki so na voljo knjižnicam, še bolj skopa. Locirati jih morajo med številne aktivnosti, ki povzročajo različne stroške. Takšna omejena sredstva pa so tista, ki določajo cilje, strategije in nasploh aktivnosti knjižnic, namesto da bi bilo obratno (White, 1997, str. 116). Tako ni mogoče, da bi v knjižnicah podobno kot v pridobitnih organizacijah, ko se povečajo materialni stroški ali stroški dela, dvignili tarife (cene) za svoje storitve. Da bi morebiti uspeli opravičiti svoje odločitve in pridobiti dodatna sredstva, morajo biti managerji v knjižnicah do državnih uradnikov oziroma njim nadrejenih v organizacijah, ki imajo v rokah škarje in platno, ponižni oziroma celo servilni, kar pa povzroča veliko frustracij oziroma stres. Prepotrebno energijo, ki naj bi jo namenjali ponudbi storitev, porabijo v lovu za sredstvi. Ob sprejemanju odločitev morajo upoštevati tudi kompromise med stroški in koristmi z vidika spreminjajočih se zahtev in pričakovanj:

- svojih zaposlenih,
- tistih, ki odločajo o financiranju knjižnice,
- prostovoljcev,
- dejanskih in možnih obiskovalcev
- zakonodajalcev, ustanoviteljev (Weingand, 1997, str. 14 in 34).

Prav tako morajo upoštevati zahteve in pričakovanja drugih zainteresiranih segmentov javnosti (šol, staršev, poslovnih partnerjev, političnih skupnosti in interesnih skupin).

Razen že omenjenih gibanj v zvezi z zaostrovanjem tekmovanja med knjižnicami in drugimi javnimi zavodi položaj knjižnic dodatno zaostrejuje:

- vse hitrejši razvoj zlasti informacijske tehnologije,
- vse več inovacij in ustvarjanja novih znanj,
- globalizacija ponudbe na svetovnih trgih v vseh dejavnostih,
- liberaliziranje mednarodnega poslovanja,
- združevanje organizacij zaradi večje konkurenčnosti,
- oblikovanje novih organizacijskih struktur, brisanje meja med tradicionalnimi poslovnimi funkcijami v organizacijah,
- razširjanje področij poslovanja,
- ponujanje izdelkov, ki jih vse bolj sestavljajo otipljive in neotipljive sestavine,
- spreminjanje distribucijskih kanalov,
- povečevanje uporabnikovih pričakovanj,

- povečevanje občutljivosti uporabnikov tudi za mehke storitvene sestavine, za boljšo ponudbo, cene, vrednost izdelkov in celotno kakovost,
- bolj odprto in javno delovanje organizacij (Zeithaml, Bittner, 1996; Weingand, 1997; AMA, 1998; Dighe, Bezold, 1996; Kandampully, 1998. V: Snaj, Mumel in Male, 1999; Hooley, 1999).

Sprememba tehnologije, ki pomembno vpliva na metode pridobivanja, hranjenja, dostavljanja in iskanja podatkov oziroma informacij, lahko ima velik vpliv na razvoj knjižničnih storitev (Weingand, 1997, str. 9). Elektronska revolucija je med drugim povzročila, da je postalo elektronsko komuniciranje realno za vse več uporabnikov knjižničnih storitev. Rutinska uporaba računalnikov, elektronske pošte, interneta je povezala delovna mesta v globalno informacijsko infrastrukturo. Knjižnice so postale ključna sestavina te infrastrukture. Odnos med uporabniki in ponudniki knjižničnih storitev tudi zaradi tega potrebuje redefiniranje. Pri tem je bolje izhajati iz zornega kota uporabnikov, in ne iz zornega kota izvajalcev knjižničnih aktivnosti (Weingand, 1997, str. 24). Izpostaviti velja še naraščajočo zahtevnost oziroma pričakovanja uporabnikov knjižničnih storitev, saj so le-ti ob globalizaciji trgov teh storitev soočeni z vedno bolj bogato izbiro, o njih tudi vedno več vedo in so vse bolj občutljivi na človeške vložke pri njihovi ponudbi. Knjižnice se nahajajo med mlinskimi kamni nasprotujočih si zahtev različnih zainteresiranih segmentov okolja, ki še naraščajo, in zlasti finančnih, kadrovskih in marketinških sposobnosti, ki stagnirajo.

Če hočejo knjižnice preživeti in se razvijati, potrebujejo vse več znanj iz ekonomije, psihologije, sociologije in znanj o tem, kako izvajati marketing za svojo ponudbo na posebnih trgih. Odločanje po intuiciji, ki je povezano s subjektivnim odnosom do okolja, morajo nadomestiti jasno začrtani in realno dosegljivi cilji. Temeljijo na viziji in poslanstvu knjižnic, ki sta prilagojena družbenim razmeram. Javno delo knjižnic mora slediti strateški usmeritvi, v okviru katere se knjižničarji s svojo ustanovo poistovetijo in sooblikujejo njen pozitiven imidž. To usmeritev udejanjajo predvsem z rednim obveščanjem javnosti o obstoječi ponudbi in o novostih. Cilje na operativni ravni uresničujejo knjižnice s konkretnimi dejanji po programu aktivnosti. Ta program vsebuje vsebinske in časovne opredelitve, t. i. »težka dejstva:« denar, čas, prostor in kadre. Bolj kot so cilji jasno določeni, toliko lažje kasneje preverjamo naše dosežke.

Ker tempo sprememb na področju managementa informacij narašča, morajo knjižnice na novo opredeliti ključne koncepte svojega poslovanja: vizijo, poslanstvo, sistem temeljnih ciljev in strategij, načrtovanje, organiziranje, kadrovanje, vodenje, izobraževanje, motiviranje, izvajanje, nadziranje in ukrepanje. Tudi zanje nedvomno velja misel, ki jo je zapisal Hooley: "Če želi jutrišnja organizacija dolgoročno uspevati na zahtevnih svetovnih trgih, se mora biti

sposobna hitro učiti in spreminjati. Da bo to kontinuirano udejanjala, mora vzpodbuditi svoje zaposlene k pridobivanju novih znanj, k učinkovitosti in ustvarjalnosti, ki izhajajo iz občutka skupne usode z uporabniki, dobavitelji in vlagatelji" (R.S.A, 1994, V: Hooley, 1999, str.6).

### 3 Pomen znanj s področja marketinga

Med znanji, ki jih torej knjižnice potrebujejo za uspešnejše poslovanje, zavzemajo posebno mesto znanja iz marketinga. Kljub temu je značilno, da ta znanja tudi v najrazvitejših državah pri svojem poslovanju slabo uporabljajo (Fialkoff, 1998, str. 82). Knjižnice jih potrebujejo zlasti zaradi:

- izboljšanja uspešnosti delovanja
- razvijanja novih storitev,
- boljše kakovosti storitev oziroma višje stopnje zadovoljstva uporabnikov,
- večjega priliva denarnih sredstev,
- izboljševanja svojega statusa v organizaciji in
- izboljševanja svojega statusa v odnosu do različnih zainteresiranih segmentov javnosti.

V knjižnicah morajo spoznati predvsem značilnosti marketinga kot načina razmišljanja in kot procesa.

Marketinški način razmišljanja pomeni usmerjenost knjižnice v zadovoljevanje lastnih potreb tako, da zadovoljujejo potrebe možnih in dejanskih uporabnikov ter drugih ciljnih skupin (dobaviteljev, uprave organizacije, ustanoviteljev, vlade in podobnih) bolje kot tekmeci. Smiselno je izhajati iz tega, da so storitve temeljni objekt menjalnega procesa knjižnic z njihovimi ciljnimi skupinami. Te storitve so visoko strokovne in zahtevajo od izvajalcev poglobljeno znanje in nenehno izpopolnjevanje, od uporabnikov pa učenje, razumevanje in izboljševanje poznavanja značilnosti teh storitev (Mendelsohn, 1997, str. 555). Zanimivo je, da ima latinski izraz "servio" kot osnova za slovenski izraz "storitev", v našem jeziku več pomenov, in sicer: delati za nekoga, oziroma služiti komu, streči, skrbeti zanj, pomagati komu, zadovoljevati, izvajati in podobno (Snoj, 1998, str. 32). Bistvo koncepta storitev je v tem, da jim je imanenten odprt oziroma marketinški način razmišljanja, kar pomeni zadovoljevanje potreb. Njegova osnova temelji na določenih vrednotah in prepričanjih o ljudeh, življenju in delu, ki vodijo izvajalce storitev, da služijo drugim ter so na svoje delo ponosni (Albrecht, 1992, str.88; primerjaj tudi Watson, 1992, str. 55- 61). Marketinško razmišljajoči knjižničarji si torej morajo nenehno postavljati in znati odgovoriti na osnovna vprašanja v zvezi z obisko-

valci, kot na primer: kdo so, kaj potrebujejo, zakaj so izbrali prav naše storitve in ne konkurentovih, kakšno možnost izbire imajo med različnimi ponudniki storitev, kako in na kakšen način vrednotijo različne storitve, kaj vpliva na njihovo vrednotenje in podobno (Rowley, 1997, str. 81; Weingand, 1997, str. 14-21).

Z vidika marketinga je vsebina knjižničnih storitev vsaj trojna:

- razumeti in zadovoljiti potrebe uporabnikov
- poučiti/učiti se o procesih iskanja informacij,
- olajšati medsebojno odvisnost partnerjev v menjalnem procesu, oziroma omogočiti čim večjo neodvisnost partnerjev pri tem (Mendelsohn, 1997, str. 551).

Vsaka organizacija, in knjižnice pri tem niso nobena izjema, ima svojo "dušo". Tudi zaposleni v knjižnicah, ki sledijo odprti naravnosti in so izjemno dobro tehnološko podprte ter delujejo v odlično urejenih in opremljenih prostorih, bodo težko ponujali odlične storitve, usmerjene v doseganje in celo v preseganje pričakovanj svojih obiskovalcev, če jih pri tem ne bo vzpodbujalo poslovodstvo tako na ravni knjižnice kot celotne organizacije (Weingand, 1997, str. 5). Knjižničarji lahko zadovoljujejo svoje sodelavce in uporabnike le v tolikšni meri, kolikor so sami zadovoljni s seboj in z delovnimi pogoji. Cilji knjižnice morajo postati cilji v njej zaposlenih. Na obiskovalce pri zaznavanju in oblikovanju mnenja o knjižnici in njeni organizaciji odločilno vplivajo prav kontaktni uslužbenci, torej tisti, s katerimi so obiskovalci najpogosteje v stiku. Le-ti morajo biti motivirani in sposobni:

- izvajati storitve, ki so po strokovni plati in glede na obljube, dostopnost, razumljivost ter pravilnost informacij, vsaj na ravni uporabnikovih pričakovanj,
- pravočasno izvesti storitev,
- popraviti slab vtis zaradi storitve, ki ni bila v skladu s pričakovanji uporabnikov,
- prepoznavati in zadovoljevati specifične zahteve uporabnikov,
- dajati jim občutek enakopravnosti in korektnega, prijaznega odnosa,
- delovati kot usmerjevalci in kolegi svojih sodelavcev in drugih notranjih uporabnikov, ki so v vlogi soizvajalcev storitev (Snoj, 1998, str. 167; Weingand, 1997, str. 27).

V knjižnicah, v katerih je delovno vzdušje negativno, običajno:

- niso osredotočeni na obiskovalce,
- oblikujejo in izvajajo strategije, ki služijo bolj organizaciji kot njihovim obiskovalcem,

- ne poznajo obiskovalčevih potreb,
- neprimerno ugotavljajo uspešnost delovanja,
- niso usmerjeni v reševanje problemov in
- slabo usposabljaajo ter motivirajo zaposlene.

Običajne posledice tega pa so:

- slab imidž oziroma ugled,
- nezadovoljni uporabniki in zaposleni,
- visoki stroški, nizka storilnost, veliko izgubljene energije,
- pritiski na zaposlene, da naredijo več v slabših pogojih,
- nizka morala in visoka fluktuacija,
- padanje tržnih deležev (Cannie, Kaplin, 1991, str. 19).

Marketinško razmišljanje in marketinško udejanjanje sta očitno tesno povezana. Marketing kot proces zajema celoto posebnih aktivnosti, s katerimi knjižnica zadovoljuje svoje potrebe in potrebe ciljnih skupin, med katere sodijo:

- oblikovanje informacij za potrebe marketinškega odločanja,
- management knjižničnih storitev v širšem smislu besede (zgradb, prostorov, opreme, informiranja, izposoje in drugih procesov, cen, plačilnih pogojev, garancij, kakovosti, imidža in ponudbe),
- marketinško komuniciranje,
- management kontaktnega osebja in
- priskrba ter dostop do vseh vrst knjižničnih storitev.

Med temi aktivnostmi je ena najbolj pomembnih pomoč kontaktnih knjižničarjev obiskovalcem pri opredeljevanju, objektiviziranju in zadovoljevanju njihovih potreb po informacijah. Pri tem se pojavljajo številni problemi (gradivo je izposojeno, drugi uporabniki ga pretirano dolgo zadržujejo, knjižničarji so preveč obremenjeni, da bi lahko obravnavali specifične potrebe posameznih bralcev v zvezi z iskanjem gradiva, napeti medsebojni odnosi in podobno). Ena izmed nevarnosti je tudi ta, da so knjižničarji nagnjeni v primerih, ko uporabniki ne znajo jasno opredeliti svojih potreb, k prevzemanju dominantne vloge. Ob tem pogosto pozabljajo na pričakovanja obiskovalcev. Pri osebnih odnosih je izjemno pomembno pridobiti in ohranjati medsebojno zaupanje (več o tem na primer v: Howze, Unaeze, 1997, str. 430-435). Medosebni odnos mora biti enakovreden, partnerski. Svojega uporabnika nikakor ne smemo postaviti v podrejeno vlogo.

Poskušajte se vziveti v vlogo človeka z informacijsko potrebo, ki mu je organiziranost knjižnice tuja, ne pozna knjižničarjevih vedenjskih vzorcev, je

brez bibliografskih inštrukcij, ne obvlada informacijske tehnologije, je torej informacijsko nepismen in po vrhu vsega še plah. Pojavi se v neznanem, precej učenem okolju z vrsto računalnikov in pred knjižničarjevim strogim pogledom. Počuti se v podrejenem položaju in rodi se stereotip: tu sem jaz, tam je stroj. Med nama je »ona«, ki kar naprej nekaj udarja po tipkovnici, ne da bi dvignila pogled. Počutim se nelagodno. Najraje bi kar odšel ... Take enostavne kognitivne sheme torej šablonizirajo svet. Pričakovanja, predsodki in stereotipi znatno vplivajo na naše vtise, predstave in opažanja.

Potrebe ciljnih skupin je treba razumeti celovito. Zato si je pri tem smiselno pomagati tudi s teoretičnimi znanji. Tudi za obiskovalce knjižnic je zato značilno, da želijo zadovoljiti vse ravni potreb po znani Maslowi hierarhiji, in sicer: potreb po preživetju, varnosti, socialnih potreb, ego potreb in potreb po samoudejanjanju.

## 4 Kakovost knjižničnih storitev

Potreba po vrednotenju se je najprej porodila v poslovnem svetu v tekmi za dobičkom, pri obvladovanju globalnega trga in pridobivanju novih uporabnikov . Japonske izkušnje, ki jih potrjujeta tudi guruja vrednotenja kakovosti v ekonomskem smislu Deming in Juran, pravijo, da so nenehne izboljšave, ki vodijo v zanesljivost, zmanjševanje stroškov in pozitivno tekmovalnost, bistvene za TQM (angl. Total Quality Management) ali v prevodu »do popolnosti izpolniti pričakovanja«. Če bodo tudi knjižnice želele dokazovati svojo vlogo in neizogibnost pri razvoju družbe, se bodo morale soočiti s pojmom vrednotenja.

Uspešno poslovanje knjižnic je v veliki meri odvisno od tega, kako obiskovalci zaznavajo kakovost njihovih storitev. Dolgo so knjižnice delovale brez kakršnegakoli objektivnega vrednotenja. Prvo pomembnejšo študijo vrednotenja so izvedli leta 1953. Primerjala je UNITERM sistem z abecednim katalogom ASTIA, 1960. so primerjali omenjeni sistem z UDK-jem. Z ugotavljanjem kakovosti knjižničnih storitev so se v ZDA pričeli ukvarjati že v štiridesetih letih (Ulvik, 1997, str. 4). V zadnjem času se je izrazito povečalo zanimanje za kakovost storitev nasploh. Najrazličnejše reprezentančne raziskave kažejo, da je koncept kakovosti med ključnimi dejavniki, ki razlikujejo bolj uspešne od manj uspešnih organizacij. Iz raziskav je tudi razvidno, da skrb za visoko kakovost ponudbe povečuje dobičkonosnost, pospešuje vračanje naložb, povečuje njihovo storilnost, zmanjšuje stroške ter izboljšuje konkurenčni položaj in vrednost organizacij (Cina, 1990; Heskett, Sasser in Hart, 1990; Teboul, 1991; Whiteley, 1991; Lawrence, Early, 1992; Snój, 1992; Quinn, Humble, 1993; Anderson, Fornell in Lehmann, 1994; Donaldson, 1995;

Rust, Zahorik in Keiningham, 1995; Zeithaml, Bittner, 1996; Chang, Chen, 1998; Kandampully, 1998; Oakland, Oakland, 1998; Silverman, Propst, 1999. V: Snoj, Damjan in Male, 1999, str. 159).

Po raziskavah številnih avtorjev (Parasuraman, Zeithaml in Berry, 1990; Christopher, 1992; Zeithaml, Bittner, 1996; Mc Coll-Kennedy, White, 1997; Kandampully, 1998; Silverman, Propst, 1999. V: Snoj, Damjan in Male, 1999, str. 159-160, Quality Progress, 1999, str. 19) postajajo uporabniki vse bolj občutljivi na storitvene sestavine v ponudbi organizacij in na celotno kakovost. Takšna gibanja prisiljujejo tudi knjižnice, da se osredotočijo na koncept kakovosti, če želijo obstati oziroma se uspešno razvijati.

Kakovost knjižničnih storitev je sestavljen koncept, ki ga je težko opredeliti. Problem kakovosti v delu knjižničarja je v tem, da pri tem delu ne gre samo za sistematično urejeno sosledje aktivnosti, pač pa za proces reševanja individualnih problemov in sprotnega učenja partnerjev v menjalnem procesu. Ljudje, ki se ukvarjajo s kakovostjo knjižničnih storitev oziroma z njenim managementom, morajo razumeti kompleksno naravo razmerij med dimenzijami kakovosti. Kvalitativna raziskava Mendelsohnove kaže, da ni neodvisnih, nepovezanih dimenzij kakovosti knjižničnih storitev, temveč so le-te med seboj dinamično povezane. (1997, str. 545 in str. 555).

Kakovost kot multidimenzionalni koncept nasploh predstavlja velike težave tudi zaradi tega, ker smo ljudje od nekdanj in nasploh nagnjeni k opredeljevanju konceptov, tako da jih lahko merimo in nadziramo. Dokler lahko koncepte specificiramo na osnovi objektivno merljivih velikosti, kot so na primer dolžina, teža, trdota, frekvenca, trajanje in podobne, lahko na njihovi osnovi oblikujemo standarde ter postopke nadzora. Toda, kako naj stopnjo odličnosti, prijaznosti, zadovoljstva, navdušenja, pripadnosti ... spremenimo v specifikacije in standarde (Snoj, 1995, str. 96)?

Tudi za strokovnjake s področja kakovosti (zlasti tehnološko usmerjene) je težko doumeti, da morajo pri njenem opredeljevanju upoštevati razen objektivne, "trde" kakovosti, tudi subjektivno, "mehko" kakovost. Z marketinškega zornega kota je končni razsodnik subjektivno bitje, ki kakovost pod vplivom mode, tradicije, navad, osebnih vrednot, preferenc in podobnega zaznava v vsakem primeru predvsem s subjektivnega zornega kota.

Britanski inštitut za standarde definira kakovost kot skupek lastnosti otipljivega izdelka ali storitve, ki zadovoljujejo uporabnikova pričakovanja ali potrebe. Angleška knjižnična zveza je mnenja, da lahko kakovost tudi namensko prilagodimo uporabniku, in mu ponudimo to, kar želi.

Glavni cilj vseh definicij kakovosti je torej zadovoljstvo uporabnika, kar zatrjuje tudi Peters v svoji knjigi: *V iskanju odličnosti* (In Search of Excellence, 1992).

Ob vsem naštetem odseva najpreprostejša razlaga kakovosti iz stavka: »Prepoznam jo, ko jo začutim.«

Ker so torej uporabniki tisti, ki usodno odločajo o preživetju in razvoju vsake storitvene organizacije, je pri skrbi za kakovost smiselno upoštevati predvsem njihove zaznave. Zaznana kakovost je uporabnikovo ovrednotenje celotne odličnosti ali superiornosti ponudbe storitev neke enote (Zeithaml, 1987. V: Rowley, 1998, str. 325). Hessket, Sasser in Schlesinger (1997) na primer obravnavajo kakovost storitev pravzaprav kot vrednost storitve za uporabnika, ki predstavlja razmerje med koristmi, ki jih uporabnik dobi in stroški zanje. Zaznano kakovost je po Rowleyju (1998, str. 325) možno razumeti kot stališče, ki se izraža z ne/zadovoljstvom in je rezultat primerjave pričakovanj ter dejanskega zaznavanja tistega, ki je storitve deležen.

Kljub temu, da je prej omenjeno opredeljevanje kakovosti kot zaznavne kategorije najbolj pogosto, pa še vedno ni sprejeta splošna opredelitev kakovosti. Weingandova (1997, str. 41-42) v zvezi s tem navaja štiri bistvene sestavine zadovoljstva odjemalcev, in sicer:

- stopnjo vrednosti določene sestavine storitve za uporabnika,
- stopnjo razlike med dejanskim in želenim pričakovanjem uporabnikov knjižničnih storitev,
- povezanost uporabnikovega zadovoljstva s storitvijo kot vzrokom tega zadovoljstva,
- nihanje uporabnikovega ne/zadovoljstva.

Dobra kakovost knjižničnih storitev je tudi nekakšno zaupanje v smislu pozitivnega priznavanja med udeleženci v menjavanju teh storitev. Hawley pravi: slaba storitev je lahko rešitev le za knjižničarja, ne pa tudi za uporabnika. Učinkovita storitev pomaga obema. (Hawley, 1987, str. 32.) Zatorej ni dovolj, če storitve zadostujejo specifikacijam in so pripravljene za ponujanje oziroma uporabo, ampak morajo biti izvedene tako, da bodo vplivale na ohranitev, ali kar je še bolje, na povečanje ugodja uporabnikov z vidika njihovega sistema vrednot, pričakovanj, čustvenih in čutnih doživljanj in sposobnosti zaznavanja. Da pa bi to dosegli, mora tako poslovodstvo na ravni organizacije kot tudi vodstvo knjižnice poskrbeti, da bodo zaposleni posamezniki v knjižnici, zlasti pa kontaktni knjižničarji, pozitivno povezovali svoje prispevke s svojim počutjem na delu in z drugimi subjektivnimi dejavniki. Kakovost knjižničnih storitev je, kot smo v uvodu že nakazali, namreč zelo povezana z zadovoljstvom knjižničarjev pri delu. Po kvalitativni raziskavi Mendelsohnove je zadovoljstvo uporabnikov indikator kakovosti knjižničnih storitev le, če ga spremlja tudi zadovoljstvo zaposlenih (1997, str. 549).

Pri različnih vrstah knjižničnih storitev je različno težko doseči oziroma celo preseči uporabnikova pričakovanja. Tako na primer po nekaterih raziskavah le 6 do 10 % referenčnih storitev daje nedvoumne odgovore v zvezi s pričakovanji. Pri tem je osnovni problem v uporabnikovem nerazumevanju narave teh storitev, katerih bistvo je svetovanje, in ne dajanje dokončnih odgovorov (Mendelsohn, 1997, str 545). Seveda pa je knjižničar tisti, ki mora uporabniku pomagati pri oblikovanju pričakovanj na stvarni ravni, saj le-ta nenehno naraščajo. Kakovost knjižničnih storitev zaradi zahtevnosti njenega managementa Weingandova poimenuje kot tarčo v gibanju (1997, str. 33).

Zaradi omenjenih razlogov teoretične ugotovitve s področja kakovosti storitev vse do nedavnega niso ustrezale potrebam prakse. Zato se je pojavila izrazita potreba po empiričnih raziskavah. Vendar so zanje po mnenju Swana in Bowersa (1998, str. 59-61) značilne določene slabosti. Po njunem namreč avtorji v številnih tovrstnih raziskavah obravnavajo odjemalce kot posameznike, ki niso v interakciji drug z drugim in ocenjujejo ravni storitev po posameznih atributih, torej fragmentirano, in ne integrirano. Mnenja sta, da avtorji v raziskavah posvečajo premalo pozornosti izkušnjam uporabnikov storitev v daljšem obdobju. Ker za odjemalce šteje celotna izkušnja s storitvami, avtorji v zvezi z ovrednotenjem storitev priporočajo tudi uporabo kvalitativnih raziskovalnih metod oziroma znanj s področja psihologije (Brown, Bowen in Swartz, 1992. V: Kandampuly, 1998, str.431; Swan, Bowers, 1998, str. 61).

Raziskovalci pri ugotavljanju kriterijev, ki jih uporabniki izberejo oziroma zaznavajo pri vrednotenju storitev, uporabljajo različne kreativne, posredne in neposredne metode t. i. projektivne tehnike. Pri tem uporabljajo znanja iz matematike, statistike, sociologije (zlasti medicinske sociologije), psihologije in drugih ved.

Uporabljene metode za vrednotenje so lahko subjektivne in temeljijo na mnenjih ali so objektivne - analitične in temeljijo na statističnih podatkih ali pa so diagnostične. Te želijo osvetliti, kako rezultate izboljšati. Slednje temeljijo na vzrokih. Ene in druge morajo vključiti resnične uporabnike v dejanskem okolju.

## 5 Merjenje kakovosti knjižničnih storitev

Za vrednotenje se odločimo, da bi ugotovili, kako uspešni smo trenutno. Naslednji razlog je v primerjanju z najboljšimi (angl. benchmarking), morda želimo upravičiti svoj obstoj in z diagnozo dognati vzroke za neuspeh oz. neučinkovitost. Z vrednotenjem primerjamo to, kar knjižnica dela, s tem, kar naj bi delala (poslanstvo) in tem, kar želi doseči (cilji).

Vrednotenje uspešnosti je tesno povezano z mnenji uporabnikov neke storitve o njeni kakovosti. Ugotoviti želimo, kako posamezna knjižnica ali cel sistem zadovoljuje njihove potrebe in zahteve. Osnovni namen vrednotenja izhaja iz odgovornosti do porabnikov in odgovornosti do ustanov, ki so knjižnico ustanovile in jo finančno vzdržujejo.

Vrednotenje je pomembno tudi zaradi odnosov z javnostjo. Kaže namreč na to, da je knjižnici oz. informacijskemu centru veliko do tega, da izboljša svoje storitve. Tudi zaposlenim postane jasno, da je kakovost njihovih storitev najpomembnejša komponenta njihovega dela.

Pri vrednotenju moramo celovito zajeti vse komponente knjižnične dejavnosti in pri tem upoštevati razmerje med: vložki (angl. inputs), učinki (angl. outputs) in rezultati (angl. outcomes).

Vložki so lahko primarni (finančni viri) in sekundarni. Primarne vložke porabimo za nakup sekundarnih vložkov - to pa so: informacijski viri v različnih oblikah, kader in fizično okolje. Vložki so oprijemljivi in se jih da okvantificirati. Učinki so knjižnične storitve, kot jih zaznavajo uporabniki. So manj oprijemljivi, a še vedno števni (število poizvedb, dokumentov, odgovorov, katalogiziranih enot, izvedenih seminarjev ...) Učinke moramo nujno vrednotiti tudi kvalitativno. Rezultati pokažejo uporabnikovo zadovoljstvo ob posredovani storitvi. Teh pa ne moremo izraziti v številkah. Povezanost vložkov z učinki in rezultati ima pomembno vlogo pri oblikovanju knjižnične dejavnosti.

Enega od možnih načinov vrednotenja storitev predstavlja tudi vrednotenje po ceni. Ali je uspešnost knjižnic lahko objektivno opredeljena z denarno vrednostjo? Cena knjižničnih storitev ne odraža vselej tudi dejanskih stroškov, še manj pa njihove vrednosti. Dokler bodo knjižničarji verjeli, da stroškovni nadzor zanje ni potreben, dokler si ne bodo profesionalno prizadevali za dvig statusa svojih storitev in podobno, ne bodo mogli zahtevati več. Kdor je usmerjen v uspeh, pa mora investirati.

Danes je strošek sicer pomemben, vendar je kakovost v obliki skrbi za uporabnika za vpliv in mnenje o knjižnicah prevladujoča. Razmerje med stroški in koristmi za uporabnike lahko povečamo tako, da povečamo koristi, ne pa stroškov, ali da te zmanjšamo, ne zmanjšamo pa koristi.

Vsak uporabnik je posameznik, ki ima svojstvena (minimalna, realna in želena) pričakovanja v zvezi s kakovostjo določene storitve v primerjavi z drugimi storitvami (več o tem na primer V: Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1993, str. 1-12) . Teh pričakovanj običajno posebej ne izrazi in obstajajo pogosto le na podzavestni ravni. Pričakovanja, na osnovi katerih stranke vrednotijo storitve, so značilno usmerjena na celotno menjalno situacijo. Raven pričakovanj pri uporabnikih je odvisna od rezultatov, ki so zanje trenutno pomembni. Običajno

bodo to rezultati, ki so jih uporabniki izkusili v zadnjem času v podobnih interakcijah. Na raven pričakovanj posameznega uporabnika vplivajo tudi stališča drugih ljudi, kultura in ostali vplivni dejavniki. Ravni pričakovanj v zvezi z določeno storitvijo se od posameznika do posameznika razlikujejo, prav tako pa so tudi časovno dinamične (Callum, Harrison, 1985. V: Snoj, 1992, str.204).

Tudi za knjižnične storitve so značilne abstraktne lastnosti, ki jih je razumsko težko dojeti. Zato stranke pri storitvah običajno ocenjujejo kakovost na osnovi značilnosti tistih sestavin storitev, za katere imajo občutek, da so jih sposobni oceniti. Raziskave z najrazličnejših področij tudi kažejo, da si odjemalci pri vrednotenju procesov pomagajo predvsem s tistimi sestavinami, ki jih lahko zaznajo - torej z otipljivimi.

V okviru celovitega managementa kakovosti knjižničnih storitev ima pomembno vlogo merjenje kakovosti storitev, saj daje povratne informacije o značilnostih zaznavanja njenega uporabnika. Te informacije morajo usmerjati vse ostale procese v okviru managementa kakovosti storitev.

Vsako tovrstno merjenje kakovosti naj omogoči:

- osredotočanje na pričakovanja in dejanske zaznave ravni storitev z vidika uporabnikov, in ne z vidika knjižničarjev,
- vključevanje vseh zaposlenih v knjižnicah pri razvijanju kriterijev in standardov za merjenje kakovosti,
- uporabo kvalitativnih in kvantitativnih metod merjenja kakovosti,
- razvijanje vprašanj, ki so specifična in dovolj enostavna za zbiranje in obdelavo,
- akcijsko naravnost knjižnic na spremembe glede na izide,
- dovolj motivirajoče oblike nagrajevanja za odlične izide (Weingand, 1997, str. 29).

Eden od poskusov vrednotenja storitev je raziskava Britanskega knjižničnega sveta o uvajanju merjenja kakovosti v aktivnosti fakultetnih in javnih knjižnic. V skandinavskih deželah so se že leta 1989 resno ukvarjali s kakovostjo podatkovnih baz in knjižničnega informacijskega sistema. Na Danskem so leta 1993 izvedli projekt Nordinfo. Temu so sledile tudi Norveška, Nizozemska in Španija. V Franciji so združili standard ISO 9000 in LIS (angl. Library Information System). Sekcija IFLE za univerzne knjižnice se je z vrednotenjem uspešnosti delovanja knjižnic pričela ukvarjati 1988. Po nekajletnih aktivnostih so 1991. pripravili kriterije za vrednotenje uspešnosti. Prednostno naj bi izdelali indikatorje za akademske knjižnice. Ti naj bi bili univerzalni za vse države in vse tipe fakultetnih knjižnic ne glede na njihovo velikost, splošni za vse aktivnosti in tudi za posamezne aktivnosti. Indikatorji morajo temeljiti na

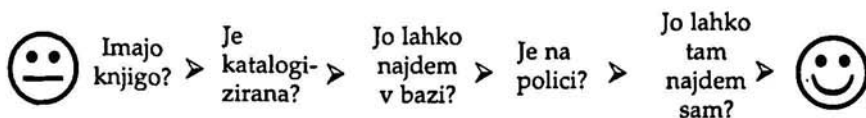
uporabniku. Temeljni cilj vrednotenja v fakultetnih knjižnicah je povezovanje uporabnika z informacijskimi viri, ne glede na lokacijo ali obliko.

Pri merjenju uspešnosti knjižničnih storitev moramo upoštevati naslednja področja:

- zbirko,
- okolje,
- kadre,
- opremo in informacijsko podporo
- ter knjižnična opravila.

Vrednotenje je lahko:

- Kvantitativno. To metodo uporabimo v knjižnicah zelo pogosto, ko želimo prikazati rezultate merjenj neke dejavnosti in podatke primerjamo s podobnimi v različnih okoljih ali časovnih obdobjih. Vsaka knjižnica ali informacijski center pa ima svoje posebnosti glede na pogoje dela, uporabnike in okolje, zato so številčni podatki včasih zavajajoči. Količinsko vrednotenje bi lahko bilo merilo za financiranje knjižnične dejavnosti.
- Kvalitativno. Pri tem vrednotenju pojave opazujemo, o njih se pogovarjamo in povprašujemo. Redkeje uporabljamo kot metodo na primer analizo študentovih ocen (ali na njegov študijski uspeh vpliva pogost obisk knjižnice in sposobnost, da se v njej znajde). Pri tej vrsti vrednotenja uporabimo test kot psihometrično evalvacijo, vprašalnik ali intervju kot sociološko in t. i. brezciljno ali iluminativno vrednotenje. Slednje se pogosto uporablja v Evropi. Meri uspešnost pri izpolnjevanju ciljev in potreb uporabnikov, ne dokazuje pa predhodno določenih ciljev.
- Diagnostično. Ugotavlja zveze in odnose med pojavi in njihove vzroke. To je primeren način, ko razmišljamo o konkretni situaciji kot o nizu verjetnosti. Primer: (Lancaster, 1993, str. 17)



Verjetnost zadovoljnega uporabnika je produkt verjetnosti teh petih sestavin.

Z diagnostičnim načinom vrednotenja prepoznavamo najboljše načine za izboljšanje storitev. Najpomembnejša sestavina diagnoze je prepoznavanje vzrokov za neuspeh.

Nadalje lahko vrednotenje delimo tudi na makro in mikro ravni. S prvo analiziramo kakovost delovanja knjižnice kot celote ali celotnega knjižničnega

informacijskega sistema, z drugo pa posamezne pojave, probleme ali slabosti v njenem delovanju.

Najbolj smotrno je pri svojem delu kombinirati različne metode. Ne glede na to, ali je uporabljena metoda kvantitativna ali kvalitativna, mora izpričati svojo:

- sporočilnost - rezultati merjenja naj bi razkrili stanje in omogočili organizacijske rešitve;
- praktičnost - uporabnost;
- zanesljivost - če je metoda pod enakimi pogoji večkrat uporabljena, morajo biti pri tem dobljeni rezultati enaki;
- točnost - rezultati naj služijo točno določenemu cilju.

Med kvantitativne metode sodijo statistične, ki jih v knjižnicah najpogosteje uporabljamo. Tradicionalno zbiramo podatke o prirastu fonda, izposoji, obisku, medknjižnični izposoji, o številu poizvedb, številu zaposlenih... o vložkih in rezultatih. Z uporabo statističnih metod se osredotočimo le na pozitivne podatke, in ne analiziramo. Zbiramo le oprijemljive podatke. Ti pa bodo dobili svojo pravo vrednost šele takrat, ko jih bomo postavili v razmerje z nalogami in cilji knjižnice in seveda s potrebami uporabnikov.

Med kvalitativne metode pa štejemo:

- Analizo neuspeha. Knjižničarji dobro vedo, koliko knjig so izposodili, na koliko vprašanj so odgovorili, koliko referenc so posredovali, kolikokrat so izvedli referalni proces, koliko zahtevkov za medknjižnično izposajo so posredovali v druge knjižnice. Največkrat pa ne vedo, koliko knjig, ki bi jih uporabnik želel, ni dobil, ali je bil z njihovim odgovorom kot popolnim zadovoljen, ali so mu v ustanovi, kamor so ga poslali, potešili informacijsko potrebo; da knjiga iz druge knjižnice ni nikoli prispela; kako kakovostni so knjižnični katalogi (listkovni ali online); ali je višina sredstev, ki so jo namenili za nakup fonda, upravičena z njegovo izkoriščenostjo. Izhodišče te analize je v iskanju vzrokov za nezadovoljstvo uporabnika. Temelji na njegovih odgovorih. Končni cilj pa je seveda v pozitivnih spremembah! Ta metoda je uporabna tudi pri vrednotenju informacijske službe, in sicer ocenjujemo njeno izvedbo in razpoložljive informacijske vire v kakršnikoli obliki.
- Analizo kakovosti knjižničnega fonda. Opredeljuje njegovo: zadostnost, aktualnost, dostopnost, razvidnost in pokritost posameznih strokovnih področij. Prvi korak zahteva od knjižničarjev, da zagotovijo osnovno knjižnično zbirko, ki bo za uporabnike najrelevantnejša. Izbor primerjajo z obstoječim fondom knjižnice. Na tej osnovi izračunajo indeks zmogljivosti.
- Evalvacijo signalnih informacij. Pripravljanje SDI profilov je najznačilnejše za specialne knjižnice. Ocenijo, ali so strokovnjaki, za katere jih pripravljajo, z njimi zadovoljni.

- Oceno končne vrednosti. Končna vrednost pomeni razliko med pričakovanji pred obiskom knjižnice in stopnjo zadovoljstva po tem. Omogoča jo razgovor z obiskovalcem.

Temeljni dejavniki, ki spodbujajo proces vrednotenja, so: potrebe in zahteve uporabnikov, financerjev, ustanoviteljev, drugih knjižnic in ostalih konkurentov.

Proces vrednotenja je sestavljen iz petih stopenj. Najprej določimo namen in obseg vrednotenja, nato oblikujemo načrt, izvedemo samo študijo, jo analiziramo in interpretiramo in predlagamo izboljšave, ki temeljijo na dobljenih rezultatih. Postopke evalvacije lahko uporabimo v katerikoli razvojni stopnji: na začetku, na sredini ali ob koncu aktivnosti. Če storimo to sredi, imamo možnost, da že takrat spremenimo neustrezne aktivnosti.

Smotrno merjenje uspešnosti knjižničnih storitev zahteva tudi redno, sofisticirano spremljanje obnašanja odjemalcev teh storitev. Stroški takšnega spremljanja pa so za običajnega ponudnika knjižničnih storitev pogosto previsoki. Zaradi tega segajo ponudniki storitev po enostavnih načinih merjenja kakovosti storitev. Na takšen način dobljeni rezultati, so zelo vprašljivi, saj odgovori običajno niso dovolj podrobni, da bi natančno osvetlili problem. Številne organizacije so namreč usmerjene v kratkoročno doseganje dobičkov. Pravi rezultati merjenja pa se izkažejo šele na daljši rok.

Receptov za konkretno merjenje uspešnosti enostavno ni. Eno je jasno: številčne rezultate dobimo iz jasno opredeljenih, operativnih ciljev. Postopkov za merjenje ni smiselno drago kupovati pri svetovalnih ustanovah. Lahko pa jih dokaj poceni tudi s pomočjo zunanjih strokovnjakov uresničimo v lastni ustanovi na okroglih mizah, z intervjuji, pogovori, anketami. Če vrednostne kriterije analiziramo, jih predstavimo in rezultate le-teh tudi dokumentiramo, lahko dobimo odlično osnovo za prihodnja načrtovanja. Upoštevati moramo tudi okolje, v katerem delujemo, in njegove interese. Poleg kvalitativnih metod obvezno uporabljamo tudi kvantitativne, ki jih kontinuirano razvijamo. V nekaj letih na ta način lahko izoblikujemo preverjeni model.

V zvezi z merjenjem je treba omeniti še globalni problem, ki izhaja iz dejanske namembnosti programov merjenja, ki jih storitvene organizacije uvajajo v svoje poslovanje. Številni programi so v bistvu dodatek k obstoječemu sistemu managementa, in ne njegova integralna sestavina. Kažejo pravzaprav nepripravljenost uprave organizacije, da bi opustila običajen način reševanja problemov (Jessome, 1988; Feigenbaum, 1989; Karabatsos, 1989. V: Snoj, 1992, str. 206).

Kljub opisanim težavam v zvezi z merjenjem uspešnosti oziroma kakovosti storitev pa so raziskovalci v zadnjem času razvili nekaj prijemov, med katerimi velja nedvomno izpostaviti SERVQUAL model merjenja in lahko bi rekli tudi

managementa kakovosti storitev. Razvili so ga avtorji Parasuraman, Zeithamlova in Berry (1986) na osnovi večletnih reprezentančnih raziskav v okviru Marketing Science Institute v Cambridge, Mass., Z. D. A. Je diagnostična metoda za merjenje razlike med uporabnikovim dojemanjem storitve in njegovim pričakovanjem. Uveden je bil leta 1988 in opisan v preko 100 člankih in vsaj 20 disertacijah in je še vedno najbolj uporaben splošni model na področju merjenja kakovosti storitev. Uporabili so ga v različnih storitvenih dejavnostih. SERVQUAL je rezultat marketinškega pristopa k ocenjevanju kakovosti. Njegov koncept se imenuje »Gaps model« (iskanje pomanjkljivosti ali razhajanj med izvajalci in uporabniki storitev na poti iskanja odličnosti (angl. perceived quality). Temelji na primerjavah uporabnikovih pričakovanj in njihovega dojemanja storitev. Model povzema pet razhajanj:

- razhajanje med uporabnikovimi pričakovanji storitve in dojemanjem opravljene storitve;
- razhajanje med uporabnikovimi pričakovanji in dojemanje teh pričakovanj s strani managementa;
- razhajanje med dojemanjem uporabnikovih pričakovanj s strani managementa in pretvorbo teh pričakovanj v standarde za merjenje kakovosti storitev;
- razhajanje med standardi kakovosti storitve in dejanskim nudenjem le-te ter
- razhajanje med dejanskim nudenjem storitve in obljubami knjižnice.

Prvo razhajanje je temeljno, ostala so njegove posledice.

Ključni kriteriji za vrednotenje kakovosti storitev, ki jih upošteva SERVQUAL, so:

- fizična podpora, ki zajema stanje, videz, usklajenost in raznovrstnost prostorov, opreme, okolja, zaposlenih, promocijskih materialov;
- zanesljivost pomeni sposobnost, da obljubljeni storitev zanesljivo in natančno izvedemo;
- odzivnost pomeni pripravljenost pomagati pri reševanju neke naloge;
- zaupanje - znanje in uslužnost zaposlenih vlivata zaupanje in samozavest;
- empatija - skrbna pozornost, namenjena posamezniku.

Ponovno velja poudariti, da uporabniki zahtevajo od knjižničarjev, naj ne enačijo kakovosti zgolj z velikostjo zbirke, njeno raznolikostjo in ažurnostjo.

## 6 Zaključek

Splošno znane opredelitve dejavnosti, poslanstva in vloge knjižnic so v družbi začrtane. Nihče več si ne beli glave o tem, da knjižnice morajo obstajati. Njihov razvoj pa je odvisen od njih samih, od ciljev, ki si jih bodo zastavile glede na pogoje delovanja v določenem okolju in od uresničevanja teh ciljev

Merjenje kakovosti postaja obvezno sredstvo managementa. Je eno od sredstev za presojo o tem, ali knjižnica izpolnjuje svoje cilje in naloge in ali so ti še vedno veljavni. Odlična storitev danes bo morda že jutri ocenjena kot premalo kakovostna. S konkretnimi rezultati postopkov vrednotenja bodo knjižnice lahko opozorile na svojo koristnost, pridobile si bodo ugled in zato za svojo dejavnost upravičeno zahtevale dodatna finančna sredstva. Jasno pa bodo morale povedati, kakšne storitve ponujajo in za kakšno ceno. In kar je še pomembnejše, zagotovile si bodo pripadnost obiskovalcev in uporabnikov svojih storitev. Ti bodo s pozitivno naravnostjo do knjižnice vplivali tudi na potencialne nove obiskovalce. Tako kot nekatere fakultete v svetu organizirajo klube svojih simpatizerjev in donatorjev, bi lahko začele razmišljati tudi knjižnice. Navsezadnje so tudi one s svojo dejavnostjo doprinesle do statusnih vplivnih položajev nekaterih "bivših obiskovalcev", a ne tudi "bivših" uporabnikov knjižnice. Redna srečanja z njimi bi bila koristna predvsem za knjižnico.

Če povzamemo, naj bi vsaka knjižnica na poti do uspeha:

- določila svoje poslanstvo in ciljne skupine,
- odkrila uporabnikove potrebe in pričakovanja,
- začrtala strateške in operativne cilje,
- oblikovala primerne storitve,
- opravljala storitve na najvišji kakovostni ravni,
- merila uspešnost,
- bila usmerjena v razvoj in nenehno uvajala izboljšave ,
- gojila uporabniško naravnost in naravnost na sodelavce.

Tako dolgo, dokler kakovosti ne bomo merili, je tudi izboljšati ne bomo mogli.

## 7 Literatura

- Albrecht, K. *The Only Thing That Matters: Bringing the Power of the Customer into the Center of Your Business*. New York: Harper, 1992
- Ambrožič, M. *Merjenje uspešnosti delovanja knjižnic. Gradivo za predavanje*. Ljubljana: NUK, 1996
- Bennington, L. & Cummane, J. "Measuring service quality : A hybrid methodology". *Total Quality Management*, 9(1998)6 : 395-405.
- Bober, C. & S. Poulin ; L. Vileno. "Evaluating library instruction in academic libraries". *Reference Librarian*, 151-52(1995) : 53-71.
- Cannie, J. K. & Kaplin, D. *Keeping Customers for Life*. New York : American Management Association, 1991
- Clair, G. St. & P. Herson "Improving quality". *The Journal of Academic Librarianship*, 1996 : 421-422.
- Česen, T. "Slovenski turizem v nacionalnih računih". *Turistične novice*, (1998)1 : 37-39.
- Fialkoff, F. "Marketing 101-again". *Library Journal*, 1998, Dec. : 82-83. V: <http://proquest.umi.com/pqdweb?TS-928398>.
- Giarini, O. *The Emerging Service Economy*. Oxford : Pergamon Press, 1987
- Goričan, U. *Analiza kakovosti storitev fakultetne knjižnice z marketinškega zornega kota. Diplomsko naloga*, Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1994
- Hawley, G. S. *The Referral Process in Libraries*. London: The Scarecrow Press, 1987
- Hessket, J. L. & Sasser, W. E. Jr. & Schlesinger, L. A. *The Service Profit Chain*. New York: The Free Press, 1997
- Herson, P. & P. J. Calvert *Methods for Measuring Service Quality in University Libraries in New Zealand*. *The Journal of Academic Librarianship*, 1996, Sept. : 87-388.
- Hooley, G. *Marketing Strategy in a Changing World: 4. marketinška konferenca DMS*, 4. in 5. junij 1999. Portorož: DMS, 1999
- Howze, P. C. & Unaeze, F. E. "All in the Name of Service: Mediation, Client Self-determination, and Reference Practice in Academic Libraries". *Reference Quarterly*, 36(1997)3, Spring : 430-437.
- Kandampully, J. *Service Quality to Service Loyalty : A Relationship Which Goes Beyond Customer Services*. *Total Quality Management*, 9(1998)6 : 431-443.
- Lancaster, F. W. *If You Want to Evaluate Your Library*. London: Library Association Publishing, 1993
- Losee, R. M. & K. A. Worley. *Research and Evaluation for Information Professionals*. New York: Academic Press, 1993

- Mendelsohn, S. "How Do You Make Sure That Your Customers Are Satisfied With Your Service?" *Information world review*, 1995, April : 25-26.
- Mendelsohn, J. "Perspectives on Quality of Reference Service in an Academic Library. A Qualitative Study". *Reference Quarterly*, 1997, Summer : 544-556.
- Nitecki, D. "Changing the Concept and Measure of Service Quality in Academic Libraries". *The Journal of Academic Librarianship*, 1996, May : 181-190.
- Peters, T. J. & Waterman R. H. *In Search of Excellence*. New York: Harper, 1982
- Poll, R. "Leistungsmessung und Qualitätmanagement". V: *Ressourcen nutzen für neue Aufgaben*. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann, 1997
- Popovič, M. "Evalvacija knjižnično-informacijske dejavnosti". *Organizacija in kadri* 21(1988)3-4 : 313-322.
- Rowley, J. "Focusing on Customers". *Library Review*, 46(1997)2 : 81-89.
- Rowley, J. "Quality Measurement in the Public Sector: Some Perspectives from the Service Quality Literature". *Total Quality Management*, 9(1998)2-3, May : 321-335.
- Snoj, B. *Storitve v menjalnih procesih in model merjenja njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije*. Doktorska disertacija, Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1992
- Snoj, B. "The Profiles of Importance of Service Quality Components in Health Spas". *Der Markt*, 34(1995)133 : 95-104.
- Snoj, B. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management, 1998
- Snoj, B. & Mumel, D. & Male, V. *Analiza pomembnosti sestavin zaznane kakovosti storitev v dveh slovenskih naravnih zdraviliščih*. Portorož, 4. marketinška konferenca DMS, 4.-5. junij, 1999
- Stalker, J. & Murfin M. E. "Quality Reference Service: A Preliminary Case Study". *The Journal of Academic librarianship*, 1996, Nov. : 423-429.
- Swan, J. E. & Bowers, M. R. "Services Quality and Satisfaction: The Process of People Doing Things Together". *Journal of Services Marketing*, 12(1998)1 : 59-61.
- Ulvik, S. "Can Libraries find the Answer?" *Scandinavian Public Library Quarterly*, 1997, : 4-6.
- Watson, C.H. "The Meaning of Service in Business". *Harvard Business Review*, 1992, Jan. : 55-61.
- Watson-Boone, R. & Weingand, D. "Deans Rank Indicators of Effectiveness for Schools of Library and Information Studies". *Journal of Education for Library and Information Science*, 37(1996)1 : 30-43.
- Weingand, D.E. (1997). *Customer Service Excellence: A Concise Guide for Librarians*. Chicago, London : ALA.

- White, H. S. "Marketing as a Tool for Destabilization". *Library Journal*, 1997, February 15 : 116-117
- Zeithaml, V. A. & Parasuraman, A & Berry, L. L. *Delivering Quality Service*. New York: Free Press, 1990
- Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. & Parasuraman, A. "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service". *Journal of Academy of Marketing Science*, 21(1993)1, Winter : 1-12.

## 8 Uporabljeni viri

- Bilten Banke Slovenije*. Ljubljana, 8(1999)2, februar.
- Information and documentation - Library Performance Indicators. International Standard ISO/FDIS 11620*. Genève: International Organization for Standardization, 1997
- Measuring quality. International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries*. München: Saur, IFLA Publications, 1996
- Qualität von Informationsdiensten. 7. Internationale Fachkonferenz der KWID, GI und FID. Proceedings*. Frankfurt am Main: Deutsche Gesellschaft für Dokumentation, 1993
- Quality Progress*. Customer Service Ranks High As Key to Corporate Success. 1999, (May), 19.
- Ressourcen nutzen für neue Aufgaben*. 86. *Deutscher Bibliothekartag in Erlangen. Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie*, Sonderheft, 66. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann, 1996
- Statistični letopis Republike Slovenije*. Ljubljana : SURS , 1998