

## POKAZATELJI USPJEŠNOSTI ZA NACIONALNE KNJIŽNICE

### PERFORMANCE INDICATORS FOR NATIONAL LIBRARIES

*Marina Mihalic*

Nacionalna i sveučilišna knjižnica, Zagreb

E-mail: [mmihalic@nsk.hr](mailto:mmihalic@nsk.hr)

UDK/UDC 027.5

Strucni rad/Professional paper

Priljeno/Received: 5.10.2000.

#### *Sažetak*

Na 16. općoj konferenciji UNESCO-a 1970. nacionalne su knjižnice definirane kao deponitariji svih važnijih publikacija objavljenih u nekoj zemlji, sa zadacima izdavanja nacionalnih bibliografija, stvaranja i izrade kataloga, izgradnje značajne zbirke strane literature, te u funkciji nacionalnoga bibliografskog središta. U osamdesetim, te su funkcije bile ozbiljno ugrožene zbog pojave informacijskih tehnologija i mreža knjižnica. Međutim, u devedesetim, iznenaduje trend izgradnje novih zgrada nacionalnih knjižnica u Europi kao rezultat probudenog zanimanja javnosti za njih. Nacionalne knjižnice uvijek su bile nositeljice kulturne kohezije pojedine nacije, a njihova se simbolička važnost ogledala u zadaci čuvanja pisane baštine. U novom tisućljeću pred nacionalnim su knjižnicama izazovi globalizacije, od njih se očekuje značajna pokretačka snaga unutar knjižničkoga sustava određene zemlje, ili sposobnost koordinacije unutar mreže knjižnica u nacionalnim ili međunarodnim sustavima. Djelujući u međunarodnim stručnim udrugama, CDNLU i CENLU, nacionalne knjižnice nastoje uskladenim djelovanjem riješiti, među ostalim, i pitanje normi za pokazatelje njihove uspješnosti.

*Ključne riječi:* pokazatelji uspješnosti, nacionalne knjižnice, CDNLU - Conference of Directors of National Libraries (Konferencija ravnatelja nacionalnih knjižnica), CENLU - Conference of European National Librarians (Konferencija ravnatelja europskih nacionalnih knjižnica)

#### *Summary*

At the 16th General UNESCO Conference, 1970, national libraries were defined as a place to deposit all significant publications published in a country, with a task to publish national bibliographies, creating and building catalogues, building a significant collection of foreign literature, and with a function of a national bibliographic centre. The occurrence of information technologies and networks of libraries have seriously endangered these functions in the eighties. In the nineties, however, the trend of building new buildings for national libraries in Europe as a result of the awakened interest of the public for them is surprising. National libraries have always been the carriers of the cultural cohesion of a nation, and their symbolic importance was in the task of conservation of the written heritage. In the new millennium national libraries are to face the challenges of globalisation, and they are expected to show a significant strength within the library system of a country, or the ability to co-ordinate within the libraries network in national or international systems. Taking part in the international expert association CDNLU and CENLU in Europe, national libraries are trying to find a solution for, among others, the question of standards for performance indicators through co-ordinated activities.

*Keywords:* performance indicators, national libraries, CDNLU - Conference of Directors of National Libraries, CENLU - Conference of European National Librarians

*Nacionalne knjižnice*

Prema podacima iz svjetskog pregleda knjižnica, danas u svijetu postoji 161 nacionalna knjižnica, od toga ih u Europi ima 41. (1) O njihovu osnutku i ulozi u svijetu kroz povijest ne nailazimo na iste primjere. Nacionalne knjižnice "Starog kontinenta" ističu se najčešće svojim dostojanstvenim starim građevinama i bogatstvom svojih zbirki.

Prva nacionalna knjižnica osnovana je 1795. u Francuskoj deklaracijom prema kojoj je bivša kraljevska knjižnica (iz ranog 15. stoljeca) postala opće vlasništvo. Slično, kao posljedica društveno-povijesnih promjena, nastajale su i druge nacionalne knjižnice u Europi, osobito nakon raspada Austro-Ugarske Monarhije. No ima i onih koje i danas u svom nazivu nose pridjev "kraljevska". Osobita je i situacija u Italiji koja ima dvije "središnje" knjižnice (Biblioteca nazionale di Firenze i Biblioteca nazionale di Roma) ili pak nekadašnjih šest nacionalnih knjižnica federativnih republika u bivšoj SFRJ! U Ujedinjenom Kraljevstvu postoje nacionalne knjižnice Walesa i Škotske, a u Stockholmu se nalazi i Kurdska nacionalna knjižnica.

Panizzijeva ideja "sveobuhvatnosti" nacionalne zbirke te "najbolje zbirke literature na stranim jezicima" dugo je bila cilj prema kojemu su težile sve nacionalne knjižnice. Postavljanje suvremenih ciljeva i zadaca nacionalnih knjižnica potaknuto je na simpoziju o europskim nacionalnim knjižnicama, održanom 1958. u Becu. (2) Frank C. Francis, glavni ravnatelj Britanskog muzeja, definirao je tom prigodom temeljnu funkciju svih nacionalnih knjižnica: "... prikupljanje i čuvanje za budućnost pisane građe jedne zemlje," uz konstataciju da su ostale djelatnosti tek izvedene iz nje. (3) Kao jedan od zaključaka bečkog simpozija bilo je i pitanje nacionalnoga bibliografskog nadzora: "... Odgovornost je svake nacionalne knjižnice da prikuplja i čuva cjelokupnu nacionalnu pisanu građu... te da treba biti odgovorna za suradnju na prikupljanju strane literature koju knjižnica treba.

Nacionalna knjižnica treba u svojoj zemlji promovirati upotrebu pravila za kompilaciju kataloga. Nacionalna knjižnica odgovorna je za bibliografske usluge u svojoj zemlji, ... te izradu nacionalnih bibliografija, tekucih i retrospektivnih" (4)

U trendu rasta međunarodne važnosti nacionalnih knjižnica, koji je uočljiv od pedesetih godina, istice se izlaganje Kennetha Humphreysa iz Velike Britanije na Glavnom odboru IFLA-e 1964. u Rimu, u kojem je definirao petnaest funkcija nacionalnih knjižnica. (5)

Tri godine poslije, u dokumentu poznatom kao "Parryjev izvještaj", definirano je šest temeljnih funkcija: 1. izgradnja značajne i središnje zbirke nacionalne pisane građe, 2. izgradnja najznačajnije zbirke knjiga u skladu sa zakonom o obveznom primjerku ili zakonom o autorskim pravima, 3. izgradnja najznačajnije zbirke literature na stranim jezicima, 4. izdavanje nacionalne bibliografije, 5. funkcija nacionalnog bibliografskog središta i 6. izdavanje kataloga. (6)

No aktivnija međunarodna suradnja nacionalnih knjižnica nije zabilježena sve do sedamdesetih, kada je u Kanadi 1974. održan sastanak ravnatelja nacionalnih knjižnica, koji je prethodio sastanku IFLA-e u Washingtonu. (7) Na tom su sastanku ravnatelji nacionalnih knjižnica raspravljali o ulozi i odgovornosti nacionalnih knjižnica u sustavu nacionalnih i međunarodnih zbivanja, te zaključili da će se organizirati i djelovati unutar Konferencije ravnatelja nacionalnih knjižnica (Conference of Directors of National Libraries - CDNL). Istaknuta je važnost strateške potpore nacionalnih knjižnicarskih društava nacionalnim knjižnicama u primjeni određenih preporuka, kao i jačanju njihove profesionalne uloge i odgovornosti.

Razmatrane su teme o međunarodnoj ulozi nacionalnih knjižnica i njihovim bilateralnim odnosima, (8) o nacionalnim bibliografijama, međunarodnoj posudbi i razmjeni, obveznom primjerku, standardizaciji informacijskih sustava, metodama zaštite knjižnicne građe, permanentnom obrazovanju, projektiranju zgrada i upravljanju, problemima zakonodavstva u smislu poticanja onih zakona koji se tiču nacionalnih knjižnica.

Na početcima svoga djelovanja nacionalne su se knjižnice bavile uglavnom pitanjima nacionalnih bibliografija i zaštite, dok se informacijska djelatnost, iako definirana kao poželjna djelatnost, tada nije

nametnula kao zanimljiva. Nacionalna knjižnica Kanade izradila je studiju o ulozi nacionalnih knjižnica u nacionalnim i međunarodnim informacijskim sustavima (*The role of national libraries in national and international information systems: a policy statement*), koja je razmatrana u Lausanni 1976. na Konferenciji ravnatelja nacionalnih knjižnica. U tom je dokumentu istaknuta središnja uloga nacionalnih knjižnica u organizaciji bibliografske djelatnosti, usluga posudbe, informacijskih i referalnih usluga, u organizaciji središnje zbirke, pripreme, izrade i poštivanja normi i međunarodnom zastupanju.

#### *Primjeri međunarodne suradnje nacionalnih knjižnica*

Od početaka svog organiziranoga djelovanja CDNL i IFLA uskladeni su surađivali. Nacionalne knjižnice nositelji su pet od sedam središnjih programa IFLA-e: CLM (Copyright and Other Legal Matters) - Britanska knjižnica, PAC (Preservation and Conservation) - Francuska nacionalna knjižnica, UAP (Universal Availability of Publications) - Britanska knjižnica, UBCIM (Universal Bibliographic Control and International MARC) - Njemačka knjižnica, UDT (Universal Dataflow and Telecommunication) - Kanadska nacionalna knjižnica.

Konferencija ravnatelja europskih nacionalnih knjižnica (Conference of European National Librarians - CENL) djeluje na unapređenju i jačanju uloge nacionalnih knjižnica, s posebnim naglaskom na njihovoj odgovornosti za očuvanje kulturne baštine te osiguranju pristupa znanju. Od 1. siječnja 1997. CENL ima svoj mrežni servis Gabriel koji unapređuje primjenu informacijske tehnologije u nacionalnim knjižnicama te pomaže u standardizaciji komunikacijskih sučelja unutar europske mreže. (9)

U okviru programa IST (Information Society Technologies), Europskoj je komisiji podnesen projekt razvoja Paneuropske knjižnice s multijezičnim pristupom, čiji je cilj rješavanje poslovnih problema između knjižnica i komercijalnih dobavljača, zatim značajno povećanje broja digitalno dostupnih sadržaja, omogućavanje pristupa sadržajima većem broju građana, a ne samo akademskoj zajednici, te pomoć u pretraživanju različitih i distribuiranih zbirki. Od tekucih projekata CENL-a valja spomenuti projekt MACS, kojim će se omogućiti višejezični pristup postojećim predmetnicama u katalogu. BIBLINK je još jedan projekt nacionalnih knjižnica koji je završio, a cilj mu je bio povezati izdavace s nacionalnim bibliografskim središtima. (10)

Projekt NEDLIB (Networked Deposit Library) pruža alate (model, smjernice, razvoj i testiranje te demonstraciju) za izgradnju sustava digitalnog obvezatnoga primjerka, a u fazi je sređivanja i analize rezultata. Projekt ima i diskusijsku listu, a sjedište mu je u Haagu. (11)

Najnoviji je tekuci projekt nacionalnih knjižnica Renardus, čiji je cilj definiranje jedinstvenog sučelja za pretraživanje postojećih vrata-izlaza (gatewaya) u europskim akademskim knjižnicama. (12)

Bibliotheca Universalis jedan je od prvih projekata digitalizacije kulturne baštine, a potaknut je s ciljem da omogući međunarodnoj javnosti dostupnost djelima svjetske kulturne i znanstvene baštine uz pomoć multimedijske tehnologije. Primjenom postojećih programa digitalizacije stvara se velika distribuirana virtualna zbirka znanja uz međunarodnu suradnju i razmjenu znanja. Projekt je iniciralo sedam nacionalnih knjižnica: Francuska nacionalna knjižnica i Ministarstvo kulture i komunikacija - Francuska, Nacionalna knjižnica - Japan, Kongresna knjižnica - SAD, Kanadska nacionalna knjižnica - Kanada, Discoteca di stato - Italija, Njemačka knjižnica, Britanska knjižnica, a projektu su se poslije pridružile belgijska Kraljevska knjižnica, češka Nacionalna knjižnica, nizozemska Kraljevska knjižnica, nacionalne knjižnice Portugala, Španjolske i Švicarske te dva promatrača: UNESCO i Europska komisija (DG XIII E-4). Projekt bi trebao poslužiti kao praktičan okvir za međunarodnu suradnju, interoperabilnost, te stimulirati upravljanje.

Od ostalih inicijativa CENL-a, istice se rad na normi za pokazatelje uspješnosti nacionalnih knjižnica, zatim Izjava o obveznom primjerku elektroničkih publikacija, kao pokušaj definiranja zajedničkih polazišta Saveza europskih izdavaca (Federation of European Publishers - FEP) i CENL-a te pitanje normi u europskom umrežavanju (Z39.50, URN - Universal Resource Name.)

## *Norme*

Od 1990. Vijeće Europe ima veliku ulogu u razvoju normizacije u Europi, a jedan je od glavnih poticaja bila i Rezolucija o usklađivanju tehničkih normi, koja je donijeta 1995. European Committee for Standardization - CEN europska je organizacija za normizaciju čiji je član od 1995. i Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo Republike Hrvatske, koji je od 1993. i član Međunarodne organizacije za standardizaciju (International Organization for Standardization - ISO). (13)

Normizacija se provodi u nizu tehničkih odbora (ISO/TC) na međunarodnom i nacionalnom planu. Tako pri hrvatskom Državnom zavodu djeluje i T046 za područje informacijskih znanosti i knjižnicarstva. Od normi za područje knjižnicarstva i dokumentalistike vrlo je značajna međunarodna norma ISO 2789 za međunarodnu knjižnicnu statistiku, koja se oslanja na Pariške preporuke iz 1974., a donijeta je 1991. (14)

U Danskoj je 1996. osnovana grupa za knjižnicnu statistiku koja je za svoje potrebe nastojala definirati određene podatke, npr. koncept vlasništva nad pristupom elektroničkim dokumentima u smislu definiranja vlastite elektroničke zbirke. Na normu za statistiku oslanja se norma ISO 11620:1998 (E) o pokazateljima uspješnosti knjižnica. I nju je priredio Tehnički odbor ISO/TC 46, Informacije i dokumentacija, pododbor SC 8, Statistika i procjena uspješnosti. (15) Svrha je ove norme podržati primjenu pokazatelja uspješnosti u knjižnicama, te proširiti znanja o provođenju mjerenja.

Pokazatelji djelotvornosti mogu se koristiti u procjeni knjižnica prema njihovu poslanstvu, ciljevima i djelatnosti. Norma ISO 11620:1998 navodi kratak opis svakoga pojedinog pokazatelja, način prikupljanja te analize. Važno je spomenuti da se svi navedeni pokazatelji ne mogu primijeniti u svim vrstama knjižnica, te je ovdje izložena preporučna lista pokazatelja. Predloženo je šesnaest aktivnosti, odnosno vrsta usluga koje možemo mjeriti, a za njih su predviđena 32 pokazatelja. Podaci o zadovoljstvu korisnika mogu se prikupiti anketnim upitnikom za koji se predlaže obuhvat potrebnih podataka i skala vrijednosti od 1 do 5. Tom se normom mogu mjeriti ove usluge ili aktivnosti: percepcija korisnika, usluge za javnost, osiguranje dostupnosti dokumenata, traženje dokumenata, posudba, međuknjižnicna posudba iz inozemstva, obavijesti i referalne usluge, pretraživanje informacija, edukacija korisnika, prostor, tehničke usluge, nabava dokumenata, obrada dokumenata, katalogizacija. Neke aktivnosti za koje nisu postojali dobro dokumentirani pokazatelji nisu dobro definirane. U tu skupinu pokazatelja spadaju informacijske usluge, edukacija korisnika te elektroničke usluge. Za promotivnu djelatnost i ljudske resurse nisu navedeni pokazatelji.

Kakvoća je knjižnicnih usluga u širem kontekstu upravljanja kakvoćom i osiguranja kakvoće razmatrana u okviru norme ISO 9004-2000 Quality management systems - Guidelines for performance improvements.

## *O knjižnicnoj statistici*

Da bi se prikupljala knjižnicna statistika, potrebno je uskladiti i sustavno prikupljati standardizirane podatke u svim vrstama knjižnica. U prikupljanju standardizirane knjižnicne statistike glavni su pokretaci aktivnosti IFLA i UNESCO. Na konferenciji u Budimpešti 1964. prihvacene su njihove preporuke o nužnosti standardizirane terminologije za područje knjižnicarstva i dokumentalistike, te moguće suradnje pododbora ISO za knjižnicnu statistiku i IFLA-e pri izradi osnova za normu.

Statističke podatke o knjižnicama objavljuje UNESCO kao tabelarne prikaze u svom godišnjaku UNESCO Statistical Yearbook, a način prikupljanja nacionalnih i pojedinačnih podataka povjerenje nacionalnim statističkim uredima, pa tako na njihovu prikupljanju u Republici Hrvatskoj radi Državni zavod za statistiku.

Na konferenciji UNESCO-a u Parizu 1970. prihvacena je preporuka da se oni odnose na jednogodišnje razdoblje, te da se prikupljaju svake treće godine. U upitniku su definirane vrste knjižnica i određen je način prikupljanja brojcanih podataka. Od 1987. UNESCO ne prikuplja podatke o specijalnim knjižnicama jer je odziv knjižnica na njih bio veoma slab, a i oni prikupljeni nisu bili potpuni.

UNESCO-vu uredu za statistiku smanjena je financijska potpora, te je i to jedan od razloga za njegovo uključivanje u projekte Europske komisije i projekt LibEcon2000. (16) To je projekt koji financira Europska komisija DG 13 unutar programa Telematics Applications, a uključuje 29 zemalja, potpisnica (17) sporazuma EFTA-e (European Free Trade Agreement) te C&EE (Central & Eastern Europe). LibEcon 2000 uključuje UNESCO, IFLA-u, te EBLIDA-u (European Bureau of Library, Information and Documentation Associations). (18)

Prema Bartonu, statistički podaci koje knjižnice najčešće prikupljaju mogu se podijeliti u pet skupina: 1. oni koji mjere aktivnosti knjižnice i radnu opterećenost (podaci o obradi grade, cirkulaciji fonda, informacijskim zahtjevima, prinovama i sl.), 2. oni koji mjere knjižnicni fond, odnosno opisuju veličinu i rast knjižnicne zbirke (koju vrstu grade knjižnica posjeduje, veličina zbirke, omjeri pojedinih posebnih vrsta grade i sl.), 3. oni koji pokazuju korištenost knjižnice (npr. broj upisanih korisnika, broj posjetilaca, broj korisnika u citaonicama i sl.), 4. oni koji bilježe financijske podatke (prihodi, rashodi, osobni dohoci, izdaci za nabavu grade, tekuci izdaci i sl.) i 5. oni koji pokazuju i poticu kvalitativnu analizu temeljem istraživanja o korisnicima (istraživanje zadovoljstva korisnika knjižnicom). (19)

### *Kako procjenjivati djelotvornost knjižnica*

Dok knjižnicna statistika bilježi brojčane podatke, vrednovanje njezine djelotvornosti temelji se na analizi i komparaciji dobivenih podataka s obzirom na postavljene ciljeve. Tako se može izračunati kolanje grade s obzirom na broj studenata, ili kolanje s obzirom na određena područja koja se dalje mogu uspoređivati s opsegom nabavljene grade za pojedino područje. Djelotvornost poslovanja knjižnice utvrđujemo usporedbom prikupljenih podataka za određeno, najčešće, godišnje razdoblje prema godišnjim planovima ili pak za duža razdoblja prema strateškim ciljevima. No takve procjene temeljene isključivo na statistici, ne daju potpunu sliku djelotvornosti poslovanja knjižnice. Kvalitativne ocjene (podaci) koji se obično prikupljaju od korisnika upozoravaju da se mišljenje korisnika o djelotvornosti knjižnice ne temelji na ukupnom broju nabavljenih jedinica niti na ukupnom broju posuđenih jedinica, već da korisnici kao važan pokazatelj uspješnosti navode dostupnost izvora informacija, uspješnost pretraživanja kataloga, raspoloživost traženih dokumenata, vrijeme proteklo od narudžbe do posudbe grade.

Vrednovanje djelotvornosti knjižnica trebalo bi se mjeriti brojčanim podacima koji bi prema nekom dogovorenom standardu i iskazanim referentnim vrijednostima mogli indicirati, pokazati uspješnost knjižnice. (20) Osnovni je nedostatak dobivene statistike u tome što se njihovom interpretacijom u manjoj mjeri može udovoljiti potreba za pokazateljima djelotvornosti. Naime, statistički podaci, koji su uglavnom brojčane jedinice, ne donose informacije o uspješnosti poslovanja i o izravnom utjecaju usluga knjižnice na okolinu.

Ipak, neki autori smatraju da se statistički podaci mogu uzimati i za vrednovanje uspješnosti knjižnica ako su točni, valjani i pouzdani.

U Smjernicama UNESCO-a koje je pripremio F. W. Lancaster 1978., između ostalih kriterija za ocjenu komercijalne informacijske službe, navodi se vrijeme cekanja korisnika na informaciju i kvaliteta koja se mjeri potpunosti, relevantnosti, preciznosti, novosti i točnosti informacija. (21)

### *Statistički podaci kao pokazatelji djelotvornosti - pomoc u odlucivanju*

Pokazatelji djelotvornosti spadaju u okvire strateškog rukovođenja (upravlja nja), a služe kao pomoc pri odlucivanju. Njima se mogu uspostaviti relativne i usporedive ocjene poslovanja. Pokazatelji pomažu u procjeni nacina rada knjižnice, u pracenju njezina razvoja, usporedivanju rada s drugim knjižnicama, utvrdivanju ucinkovitosti i djelotvornosti. Najčešći pokazatelji djelotvornosti napravljeni su za sveučilišne knjižnice, a nacionalne se ne spominju posebno. Na početku dvadesetog stoljeća, u Americi je bila raširena pojava vrednovanja pojedinog sveučilišta prema pokazateljima o veličini zbirke sveučilišne knjižnice, a ne prema kvaliteti njezinih fondova. (22)

U svom radu o procjeni djelotvornosti nacionalnih knjižnica, Maurice Line razmatra pet glavnih funkcija, te predlaže moguće kriterije. Najznacajniji pokazatelji djelotvornosti prema ovom autoru jesu: nacionalna zbirka, bibliografski nadzor nad nacionalnom tiskanom produkcijom, bibliografski pristup stranim publikacijama, čuvanje za buduću dostupnost, te dostupnost dokumenata. (23) Kao važan pokazatelj djelotvornosti u smislu nacionalne zbirke navodi se sveobuhvatnost zbirke, pravodobnost (nabave, katalogizacije, usluga - pretraživanja, posudbe ili međuknjižnične posudbe). Među pokazateljima djelotvornosti koji se odnose na bibliografski pristup navode se sveobuhvatnost dostupnih zapisa, pristupnice, lakoca i brzina pristupa, te pravodobnost.

### *Mogu li pokazatelji uspješnosti pomoći u strateškom planiranju*

Prema Kast-Rosenzweigu, organizacija je otvoren sociotehnički sustav koji se sastoji od pet podsustava: ciljeva i vrijednosti, tehničkog podsustava, psihosocijalnog, strukturalnog i upravljačkog. (24)

Dugoročni pristup sagledavanja djelotvornosti prema vanjskoj okolini u teoriji organizacije temelji se na strateškoj kulturi, sposobnosti uprave, logističkoj sposobnosti i kapacitetu, tehnološkoj pouzdanosti, te financijskim resursima. Da bi se određeni statistički podatak mogao koristiti kao pokazatelj, sustav koji se vrednuje treba sagledavati kao cjelinu koja se sastoji od određenih cjelina.

Među pokazateljima djelotvornosti razlikujemo nekoliko hijerarhijskih razina. Uspješnost knjižnice na makrorazini mjeri se pokazateljima tržišne prodornosti i financijskim pokazateljima. Slijede hijerarhijski pokazatelji koji mjere pojedine knjižnične usluge (pokazatelji učinkovitosti, uspješnosti usluga i financijske učinkovitosti). Na najnižoj su razini pokazatelji koji mjere pojedinačne radnje ili vrstu posla (katalogizacija, međuknjižnična posudba i sl.).

Proces planiranja uključuje analizu unutrašnje i vanjske okoline, u kojoj se koriste strateške analize, faktor kritičnog uspjeha, SWOT-analiza (SWOT= *strenghts, weaknesses, opportunities, threats*) ili se izrađuje profil organizacijske uspješnosti. (25) Utjecaj vanjske okoline povezan je s unutarnjom strukturom upravljanja. Burns i Stalker (1961.) ustanovili su da unutarnju organizaciju, u slučaju stabilne vanjske strukture, općenito karakteriziraju pravila, procedure i jasna hijerarhija autoriteta, koja se pojavljuje kao tipična birokratska struktura. U takvim uvjetima organizacija se može usredotociti na operativne probleme, svakodnevnu djelotvornost, dugoročno planiranje ili predviđanje. Takvu organizaciju autori su nazvali mehanističkom.

Nasuprot tome, u dinamičnoj okolini, uprava mora neprekidno analizirati vanjsku okolinu i, zbog brzih promjena, neprekidno ažurirati planove, odlučivanje se pomiče u hijerarhiji prema dolje gdje se nalaze potrebne informacije za odlučivanje. U takvim organizacijama komunikacija treba biti otvorena, te je takva organizacija klasificirana kao organska.

Analizirajući odnos organizacijske okoline i interne strukture, Lawrence i Lorsch su 1969. ustanovili daje formalna struktura odjela to jaca stoje veća sigurnost u pojedinom odjelu. Ustanovili su da svaki odjel može imati svoju tehnologiju, svoje ciljeve, strukturu i međuljudsku usmjerenost. Kao prilog toj hipotezi navode primjer odjela bibliografskog nadzora, koji ima rijetke odnose s vanjskom okolinom, a djeluje u stabilnom okolišu, obično ima mehanistički pristup u strukturi, s vrlo malo donošenja odluka, puno procedura i standarda kojih se pojedinci trebaju pridržavati. (26)

Nasuprot su tome odjeli koji rade s korisnicima, gdje kadrovi trebaju biti kreativniji u traženju informacija, donoseći stalno odluke, ne nalazeći se pod izravnom nadzorom.

Osnovni je cilj da uspješnost knjižnica mjere oni koji je koriste, no uspješnost knjižnica u odnosu prema pokazateljima uspješnosti mogu biti i unutrašnja revizija organizacije prema dogovorenim kriterijima.

Pokazatelji mogu biti kvantitativni, izravni pokazatelji učinkovitosti, najčešće su izraženi brojcima, dok kvalitativni ne mjere izravno rezultate, već dugoročne, numerički neiskazive podatke. Do stanovitosti mjere ne možemo oslanjati potpuno na pokazatelje buduću da na određene pokazatelje djeluju različiti

faktori. Na primjer, pokazatelj može pokazivati izrazito nisko zadovoljstvo dostupnošću grade u knjižnici. Razlog tome može biti nedovoljno znanje korisnika o uslugama knjižnice, te može sugerirati akcije ciljane na podizanje razine informiranosti o uslugama knjižnice, nadalje može upućivati na činjenicu da knjižnica nema dobru nabavnu politiku, ili da postoji potreba da se skрати vrijeme posudbe grade.

### *Zaključak*

Koliko je neka organizacija uspješna, ovisi o ispunjavanju ciljeva organizacije u odnosu prema korisnicima tih usluga, odnosno djelatnosti.

Kod nacionalnih knjižnica pokazatelji uspješnosti ne mogu biti samo kvantitativni pokazatelji, već nacionalne knjižnice, budući da imaju neke svoje jedinstvene ciljeve i poslanstvo, trebaju kroz njihovo provođenje odrediti svoje mjesto na međunarodnoj razini.

Pokazatelji uspješnosti svoju bi primarnu važnost trebali pokazati u samodijagnozi, koja bi mogla uključiti usporedbe jednogodišnjih rezultata s onima iz prethodnog razdoblja u istoj knjižnici ili pomoći, prije svega, u razložnoj i korisnoj usporedbi između različitih knjižnica.

Današnji trend razvoja i globalizacije potice nas da u jedinstvenosti i kvaliteti onoga čime se bavimo, potvrđujemo svoju djelatnost, dakle, moramo biti sigurni da ono što radimo radimo dobro, te da to možemo i dokazati.

## LITERATURA

Ambrožić, Melita. Utvrđivanje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica od kvantitativnih do kvalitativnih pokazatelja. Doktorska disertacija. Zagreb : Sveučilište u Zagrebu. Filozofski fakultet, 1999.

Chandler, George. International and national library and information services : a review of some recent developments 1970-80. Oxford : Pergamon Press, 1982. (Recent advances in library and information services; vol. 2.)

Kolding, Nielsen Erland. The cultural obligations of national libraries : a different view upon their future importance. // 63rd IFLA General Conference. Section on National Libraries Meeting, no.115. Suppl. to Booklet no. 1(1997), 1-7.

Line, Maurice B. Lines of thought. // Selected papers of Maurice B. Line / ed. L. J. Anthony. London : Clive Bingley, 1988. Part 4: National libraries. Str. 115-158.

Line, Maurice B. Measuring quality : international guidelines for performance measurement in academic libraries "Library performance indicators and library management tools". // Alexandria 8, 3(1996), 217-219.

Line, Maurice B. Performance assessment at national library level. // Do we really need libraries Proceedings of the first joint Library Association Cranfield Institute of Technology Conference on Performance Assessment / ed. by John Blagden. Cranfield : Cranfield Press, 1983. Str. 25-45.

National libraries : their problems and prospects. Symposium on National Libraries in Europe, Vienna, 8-27 September 1958. Paris : UNESCO, 1960. (Unesco Manuals for Libraries; 11).

Recommendations concerning the international standardization of library statistics. 16th UNESCO General Conference, 1970.

Rojnić, Matko. University libraries in a double function. // Libri 16(1966), 140-147.

Silvestre, Guy. Guidelines for national libraries. Paris : General Information Programme and UNISIST, UNESCO, 1987.

Fusnote:

- 1 World guide to libraries. II th ed. Miinchen : Saur GmbH, 1996.
- 2 Rojnic, Matko. Sastanak predstavnika evropskih nacionalnih biblioteka. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 5, 1-4(1958-1959), 135-136.
- 3 Francis, Frank C. The organization of the national libraries. // National libraries : their problems and prospects. Svmposium on National Libraries in Europe, Vienna, 8-27 September 1958. Pariš : UNESCO, 1960. Str. 21.
- 4 National libraries: their problems and prospects. Svmposium on National Libraries in Europe, Vienna, 8-27 September 1958. Pariš : UNESCO, 1960. Str. 21.
- 5 Humphreys, Kenneth W. The role of the national library: a preliminary statement. // Libri 14(1964), 356-368.
- 6 GreatBritain. University Grants Committee Report of the Committee on Libraries. London: HSMO, 1967. Str. 81. Poznatije kao "Parryjev izvještaj".
- 7 Od tada se svake godine u sklopu IFLA-inih konferencija održava sastanak Konferencije ravnatelja nacionalnih knjižnica. Na 66. IFLA-inoj konferenciji u Jeruzalemu, 2000. održan je 27. sastanak.
- 8 Jedan od takvih bilateralnih oblika suradnje uslijedio je sporazumom o razmjeni MARC zapisa.
- 9 Mihalic, Marina. Gabriel - vrata europskih nacionalnih knjižnica. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 43,1-2(2000), 118-123.
- 10 <http://www.ukoln.ac.uk/metadata/biblink>
- 11 <http://www.kb.nl/nedlib/>
- 12 <http://www.renardus.org>
- 13 Mihalic, Marina. Upravljanje informacijama i upravljanje kvalitetom - priprema za treće tisućljeće.// Spojivost i infrastruktura / uredio Juraj Božicevic. Zagreb: Akademija tehnickih znanosti Hrvatske, 1998. Str. 155-160.
- 14 ISO 2789: 1991 - International libraru statistics. Geneve : ISO, 1991.
- 15 ISO 11620:1998. Information and documentation - Libraru performance indicators. Geneve : ISO, 1998.
- 16 <http://www.libecon2000.org>
- 17 Republika Hrvatska nije potpisnica sporazuma.
- 18 Fuegi, David. LIBECON2000 and the future of international library statistics. // IFLA jounal 25, 2(2000), 112-114.
- 19 Barton, Clark M. Statistics, management, and automation. // IFLA General Conference and Council Meeting. Paris, 1989.
- 20 Laursen, Morten. Library statistics - for what purpose? // IFLA General Conference and Council Meeting. Paris, 1989.



- 21 Secic, Dora. Informacijska služba u knjižnici. Rijeka : Benja, 1995. Str. 87.
- 22 Aparac-Gazivoda, Tatjana. Sveučilišni sustavi u teoriji i praksi. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 33, 1-4(1990), 43-52.
- 23 Line, Maurice B. Performance assessment at national library level. // Do we really need libraries? Proceedings of the first joint Library Association / Cranfield Institute of technology Conference on performance assessment / ed. by J. Blagden. Cranfield : Cranfield Press, 1983. Str. 25-45.
- 24 Bryson, Jo. Effective library and information centre management. Hants: Gower, 1990. Str. 38.
- 25 Burns, T.; M. Stalker. Management of innovation. London : Tavistock Press, 1961.
- 26 Lawrence, P; J. Lorsch. Organisation and environment. Homewood, Ill. : Irwin, 1969.