

# Vrednovanje knjižničnih službi i usluga akademskih i narodnih knjižnica

---

**Badurina, Boris; Dragija-Ivanović, Martina; Krtalić, Maja**

*Source / Izvornik:* **Vjesnik bibliotekara Hrvatske, 2010, 53, 47 - 63**

**Journal article, Published version**

**Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:142:661325>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2023-06-08**



**FILOZOFSKI FAKULTET**  
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

*Repository / Repozitorij:*

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



# VREDNOVANJE KNJIŽNIČNIH SLUŽBI I USLUGA AKADEMSKIH I NARODNIH KNJIŽNICA

EVALUATION OF LIBRARY SERVICES IN ACADEMIC AND PUBLIC  
LIBRARIES

*Boris Badurina*

Odsjek za informacijske znanosti  
Filozofski fakultet Osijek  
boris.badurina@ffos.hr

*Martina Dragija Ivanović*

Sveučilište u Zadru  
Odjel za knjižničarstvo  
mdragija@unizd.hr

*Maja Krtalić*

Odsjek za informacijske znanosti  
Filozofski fakultet Osijek  
mkrtalic@ffos.hr

UDK / UDC 025.5:027.3:027.7  
Istraživanje / Research paper  
Primljeno / Received: 8. 1. 2010.

## *Sažetak*

U radu se govori o problematici vrednovanja knjižničnih službi i usluga s naglaskom na akademske i narodne knjižnice. Knjižnice su danas sve više suočene s izazovom učinkovitog upravljanja službama i uslugama kako bi odgovorile na zahtjeve korisnika te opravdale svoje poslanje i financijsko poslovanje. Sustavno praćenje potreba i stavova korisnika te vrednovanje uspješnosti prema objektivnim i utvrđenim mjerilima jedan je od temeljnih preduvjeta za uspješno poslovanje knjižnica. Ovim se radom prikazuju rezultati dijela istraživanja provedenog u sklopu projekta *Vrednovanje knjižničnih službi i usluga: akademske i narodne knjižnice* čija je temeljna pretpostavka bila da knjižnice u Hrvatskoj nedovoljno pozornosti pridaju pitanjima unapređivanja uspješnosti poslovanja te da njih-

vi djelatnici nisu dovoljno pripremljeni (bilo motivacijom, bilo poukom) na provođenje ovih postupaka. Rezultati su pokazali relativno nisku ocjenu zadovoljstva knjižnica svojim službama i uslugama, no i prepoznavanje potrebe za njihovim vrednovanjem, što predstavlja polazište za daljnje istraživanje ove problematike.

*Ključne riječi:* vrednovanje, knjižnice, knjižnične službe, knjižnične usluge, akademske knjižnice, narodne knjižnice

### *Summary*

This paper discusses issues of evaluation of library services with an emphasis on academic and public libraries. Libraries today are facing the growing challenge of managing their services in order to fulfil user demands, but also to justify their mission and financial management. Systematic monitoring of users' needs and attitudes, as well as measuring efficiency against objectives and determined criteria, are prerequisites for successful library management. This paper presents a part of findings of the research project *Evaluation of library services: academic and public libraries* with a main hypothesis that libraries in Croatia do not give enough attention to the evaluation of quality of their services, and that library staff are not enough prepared (by motivation or education) for conducting these procedures. Results show that libraries are not satisfied enough with their services, but they do recognize the need for evaluation, which represents a starting point for further research.

*Keywords:* evaluation, libraries, library services, academic libraries, public libraries

## **1. Uvod**

Javne su službe u novom elektroničkom okruženju snažno izložene tržišnim zakonitostima i suparništvu, a njihova sve snažnija otvorenost javnosti kojoj služe pridonosi transparentnosti njihova poslovanja i raspolaganja proračunskim sredstvima. U informacijskom području pojavilo se više ustanova i službi koje nude informacijske usluge brzo i na zahtjev pa se preispitivanje poslovanja javnih ustanova postavilo kao uvjet njihova opstanka. Dokazivanje uspješnosti poslovanja na osnovi sustavna praćenja potreba i stavova korisnika te predstavljanja podataka o financijskome poslovanju pokazuje se kao značajniji čimbenik u ukupnome djelovanju suvremenih javnih službi. Stoga mnoge vlade ulažu znatna sredstva u vrednovanje uspješnosti poslovanja svih ustanova i službi čiju djelatnost financiraju proračunskim sredstvima.

Promjene koje su nastupile u području tržišta, poslovnog svijeta i društva, rezultat su brzog razvoja tehnologije i društvenih promjena. Neprofitno područje, kojemu uglavnom pripada kultura i obrazovanje, nije ostalo imuno na te iste promjene, dapače, izloženo je snažnim utjecajima novih tehnologija i novih načina komuniciranja. Izazovi pred kojima se nalaze narodne i visokoškolske knjižnice, mnogi su: kako odgovoriti na sve više zahtjeva za novim uslugama, kako zadovoljiti korisničke zahtjeve koji su sve profiliraniji i složeniji, kako ugraditi nova tehnološka rješenja u postojeću, neprimjerenu organizacijsku strukturu i sl.

## 2. O vrednovanju knjižničnih službi i usluga

Promjene u društvu imaju izravan utjecaj na promjenu zadaća i statusa knjižnice u društvu. Da bi zadržale svoj položaj u društvu, knjižnice moraju opravdati svoje poslovanje financijerima, ali i široj javnosti. Knjižnice se financiraju iz javnih riznica pa se i njihovo poslovanje mora moći vrednovati uz primjenu primjerenih mjerila kako bi se opravdala uložena društvena sredstva i jačalo povjerenje javnosti prema javnim ustanovama. Gotovo svakodnevno knjižnice se suočavaju s velikim očekivanjima u odnosu na uvođenje novih i privlačnih usluga te se nalaze pred izazovima koje predstavljaju sve manja proračunska sredstva i sve veća očekivanja političara i financijera. Pod pritiskom zajednice knjižnice se razvijaju, prilagođavaju i mijenjaju. Promjene na informacijskom tržištu izravno utječu na knjižnične usluge, između ostaloga i zbog toga što sve više drugih ustanova nudi informacijske usluge. Korisnički zahtjevi sve su složeniji i profiliraniji, zahtjevi za primjenom tehnoloških dostignuća slijede potrebu da ih se na najbrži mogući način uklopi u svakodnevno poslovanje i ponudu knjižnice. Pritom postojeća organizacijska struktura često ne prati dovoljno brzo potrebe za poželjnim promjenama. Zbog svega navedenog, knjižničari su primorani pratiti sve promjene, brzo reagirati i usvajati nova znanja kako bi se profilirali i izdvojili stručnim i provjerenim informacijama i uslugama.

Promjene izravno utječu i na upravljanje u knjižnicama. Rukovoditelji ustanova odgovorni su za uspješno djelovanje knjižnice u novome okruženju. Bez primjerenih pomagala koja pomažu pri donošenju odluka, teško je očekivati značajnije pomake. Vrednovanje je zasigurno način na koji i rukovoditelji knjižnica i financijeri stječu dobar uvid u organizaciju, poslovanje i upravljanje knjižnicom jer pruža odgovore na važna pitanja poput isplativosti i djelotvornosti odnosno uspješnosti poslovanja. Vrednovanje zahtijeva temeljite pripreme i spremnost upravljačkog tima knjižnice da dobivene rezultate ugradi u daljnje planiranje i rukovođenje.<sup>1</sup> Praćenje i procjenjivanje uspješnosti pojedinih usluga i službi neophodno je za izradu financijskih i godišnjih izvješća, kao i zbog izrade kratkoročnog i dugoročnoga strateškog plana knjižnice.

Osnovna je pretpostavka uspješnih knjižničnih rukovoditelja da se korištenje knjižničnih službi i usluga može i treba stalno povećavati. Međutim, jedino ako se ispituje koristi li se knjižnica doista, kako se i koliko koristi, te koji su razlozi da se njezine usluge ne koriste u očekivanoj mjeri, moguće je planirati kako ispuniti jedan od temeljnih ciljeva u poslanju svake knjižnice, a to je optimalno korištenje. Vrednovanje je usmjereno na traženje puta kako vrednovati učinkovitost knjižnice, na korištenje najbolje metode za vrednovanje, unapređenje kvalitete knjižničnih usluga i aktivnosti, na korištenje usporednih analiza i postavljanje standarda u

---

<sup>1</sup> Aparac-Jelušić, Tatjana. Evaluacija knjižničnih službi i usluga u narodnoj knjižnici. // Međunarodno savjetovanje Narodne knjižnice izazov promjena : zbornik radova, Gradska biblioteka Rijeka HBD, Lovran 2.-27. rujna 1997. Rijeka ; Zagreb : Gradska biblioteka Rijeka ; Hrvatsko bibliotekarsko društvo, 1997.

radu knjižnice.<sup>2</sup> Na osnovi proučene literature, moguće je, također, ustvrditi da knjižničari polaze od nekoliko osnovnih načela vrednovanja:

- načela predviđanja korisničkih potreba, pri čemu se istraživanjima nastoje utvrditi potrebe različitih korisničkih skupina kako bi se uveli novi proizvodi i usluge;
- načela odlučivanja, pri čemu se provedenim analizama nastoji pronaći čvrsto uporište za donošenje odluka vezanih uz poslovanje i financijsko poslovanje knjižnice;
- načela kvalitete, pri čemu se dobiveni rezultati koriste za poboljšanje postojećih proizvoda i usluga.

Pokazatelji učinkovitosti i istraživanja potreba korisnika, kao i stupnja zadovoljstva uslugom i ponudom, načini su praćenja postignuća knjižnice. Sve programe i usluge treba redovito procjenjivati kako bi se utvrdilo ispunjavaju li se utvrđene zadaće i ciljevi knjižnice, provode li se stvarno i redovito, zadovoljavaju li se potrebe zajednice, mogu li se prilagoditi izmijenjenim potrebama, treba li ih poboljšati, preusmjeriti ili preoblikovati, raspolažu li knjižnice s dovoljno sredstava i je li njihovo djelovanje zajednici isplativo. Stoga, radni postupci zahtijevaju neprestano procjenjivanje i preispitivanje kako bi se povećala djelotvornost i učinkovitost knjižnica u zajednici.<sup>3</sup>

Nesumnjivo, knjižnicama je najvažnija spoznaja da je građa koju posjeduju i program koji provode u skladu sa zahtjevima njihovih korisnika. Kako bi mogle dokazati da je neki program dobar ili loš, da neku uslugu treba promijeniti ili ukinuti, knjižnice moraju imati određene dokaze o svojoj učinkovitosti i uspješnosti.<sup>4</sup> Stoga se od početka 70-ih godina prošlog stoljeća, prvo u Sjedinjenim Američkim Državama, a zatim i u drugim zapadnim zemljama, sve više raspravlja o tome kako unaprijediti postojeće metode vrednovanja. Razni autori smatraju da dotadašnje metode vrednovanja koje su većinom počivale na suhoparnim statističkim podacima nisu dovoljne za uspješno vrednovanje. C. Abbott upozorava na važnost razgraničenja statistike i vrednovanja, ističući pritom da, primjerice, statistički podaci posudbe, broja članova i građe koju knjižnica posjeduje mogu dati određene, korisne podatke o poslovanju knjižnica, ali se time ne pružaju odgovori na pitanje je li određena usluga koju knjižnica provodi kvalitetna ili nije, je li ekonomski isplativa ili nije.<sup>5</sup> Odgovor na to pitanje, odnosno usporedbu pojedinih usluga, moguće je dobiti samo uz pomoć dublje analize i korištenja pokazatelja izvedbe.

---

<sup>2</sup> Nuut, Anu. Evaluation of library performance : current developments in Estonia. // Performance Measurement and Metrics 7, 3(2006), str. 163.

<sup>3</sup> Usp. Narodna knjižnica : IFLA-ine i UNESCO-ove smjernice za razvoj službi i usluga. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2003. Str. 68.

<sup>4</sup> DuMont, Rosemary; Paul F. DuMont. Measuring library effectiveness : a review and an assessment. // Advances in Librarianship / hrsg. Von Wesley Simonton. New York : Academic Press, 1979. Str. 104.

<sup>5</sup> Abbott, Christine. Performance measurement in library and information science. London : Aslib, 1994. Str. 8.

R. H. Orr,<sup>6</sup> jedan od najznačajnijih autora 1970-ih godina i jedan od najvažnijih autoriteta iz područja vrednovanja, svojim je radom *Mjerenje kvalitete knjižničnih usluga : opći okvir za razmatranje kvantitativnih mjerenja (Measuring the goodness of library services : a general framework for considering quantitative measures)* objelodanio jedno od temeljnih djela iz područja vrednovanja. Analizirajući problem vrednovanja knjižničnih usluga i ponudivši osnovne okvire za prosuđivanje knjižničnih aktivnosti, autor je izdvojio dva najvažnija mjerila vrednovanja – kvalitetu (koliko je dobra usluga) i vrijednost (koliko dobroga usluga donosi). Kvaliteta podrazumijeva mjerenje knjižničnih kapaciteta koji ispunjavaju korisničke potrebe i one koje se namjerava ispuniti, a vrijednost se mjeri kao niz korisnih učinaka koji proizlaze iz korištenja usluge. Orr u svojem članku govori o uspješnom upravljanju i o mjerenju radi uspješnog upravljanja, a to je ujedno i jedna od njegovih ključnih teza. Orrova teorija vrednovanja i danas je aktualna kao i 1970-ih godina, kada je napisana.

Literatura s kojom se započinje izučavanje problematike vrednovanja svakako je standard ISO 11620 *Informacija i dokumentacija – pokazatelji uspješnosti poslovanja knjižnica (Information and documentation – Library performance indicators)*<sup>7</sup> i IFLA-in priručnik *Mjerenje kvalitete : utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnica (Measuring quality : performance measurement in libraries)* koji su napisali R. Poll i P. te Boekhorst, a koji je doživio i svoje drugo, prošireno izdanje.<sup>8</sup> Standard ISO 11620 sadrži opise 29 pokazatelja uspješnosti sljedećih usluga i aktivnosti:

1. zadovoljstvo korisnika knjižnicom i njenim uslugama;
2. usluge za korisnike (podijeljene su na opće pokazatelje, pokazatelje o opskrbi, traženju, posudbi i međuknjižničnoj posudbi građe, pokazatelje o radu informacijske službe i raspoloživost opreme i prostora);
3. tehničke usluge (obrada, priprema i nabava dokumenata).<sup>9</sup>

IFLA-in priručnik objedinjuje pokazatelje za narodne i visokoškolske knjižnice. Obrađeno je 40 pokazatelja, a posebna vrijednost priručnika su primjeri rezultata za svaki pojedinačni pokazatelj. Danas na tržištu postoji niz priručnika (tzv. *can-do* priručnika) kojima je prvotna svrha objasniti knjižničnom osoblju što je vrednovanje te na praktičnim primjerima objasniti osnovne metode vrednovanja.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Orr, R. H. *Measuring the goodness of library services : a general framework for considering quantitative measures.* // *Journal of Documentation* 29, 3(1973), 316.

<sup>7</sup> ISO 11620 : 1998. *Information and documentation – Library performance indicators.* Geneva : ISO, 1998. Preuzeto kao hrvatska norma HRN ISO 11620:2001. *Informacije i dokumentacija – Pokazatelji učinka knjižnica.*

<sup>8</sup> *Measuring quality : performance measurement in libraries / Roswitha Poll, Peter te Boekhorst.* München : K. G. Saur, 2007.

<sup>9</sup> ISO 11620 : 1998. Nav. dj. Str. 10-11.

<sup>10</sup> To su na primjer: *Office of Arts and Libraries. Keys to success : performance indicators for public libraries : a manual of performance measures and indicators developed by King Research Ltd.* HMSO : Library and Information Series. No. 18, 1990. (the King Report); *Zweizig, D.; W. D. Johnson; J. Robbins; M. Besant. The Tell it! Manual : the complete program for evaluating library per-*

Uvidom u literaturu koja se bavila problemom vrednovanja knjižničnih usluga, može se zaključiti:

- do polovice 70-ih godina prošlog stoljeća najveći broj radova teorijski pristupa problemu vrednovanja;
- 1980-ih godina o vrednovanju se govori kao o sastavnom dijelu upravljanja i sve je više stručnih i znanstvenih članaka koji obrađuju problematiku vrednovanja u smislu upravljačkog postupka;
- razvoju i primjeni modela vrednovanja u praksi pomogli su priručnici za vrednovanje knjižničnih usluga.

Kako je rekao B. Cronin,<sup>11</sup> razvoj vrednovanja u grubo možemo podijeliti na sljedeći način: 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća knjižničari-teoretičari bavili su se razvojem teorijskih postavki vrednovanja, 1980-ih te su se teorije provjeravale, a tadašnje postavke mijenjale. Jača istraživačko knjižničarstvo, sve je više praktičnih studija i istraživanja koja provode sami knjižničari. To je i vrijeme kad se pišu praktični priručnici za vrednovanje u pojedinim vrstama knjižnica. Ekonomski koncept postaje prevladavajući u 1990-ima. Knjižnice su više nego ikada izložene tržištu pa su i ekonomska istraživanja uspješnosti i vrijednosti knjižničnih programa i službi potrebna. Razvijaju se i sve sofisticiranija istraživačka pomagala. U 21. stoljeću istraživači se sve više bave vanjskim učincima knjižnica, učincima elektroničkih usluga i ponovno ekonomskim problemima tj. isplativnosti usluga i poslovanja knjižnica.

U Hrvatskoj se o problematici vrednovanja u knjižnicama piše iznimno malo. Teorijskim i istraživačkim problemima vrednovanja sveučilišnih i fakultetskih knjižnica bavi se Kornelija Petr Balog,<sup>12</sup> dok se Marina Mihalić bavi vrednovanjem usluga nacionalnih knjižnica.<sup>13</sup> Do sada su obranjena dva doktorata<sup>14</sup> i dva magi-

---

formance. Chicago ; London : American Library Association, 1996.; Wallace, D. P.; C. Van Fleet. Library evaluation : a case book and can do guide. Englewood : Libraries Unlimited, 2001.; Van House, N. A.; M. J. Lynch; C. R. McClure; D. L. Zweizig; E. J. Rodger. Output measures for public libraries : a manual of standardized procedures. 2nd ed. Chicago : ALA, 1987.; IBEC. Helping maximize the impact of information in communities [citirano: 2009-10-04]. Dostupno na: <http://ibec.ischool.washington.edu/static/default1024.aspx.htm>

<sup>11</sup> Cronin, Blaise. Performance measurement and information management. // *ASLIB Proceedings*, 34, 5(1982), 228.

<sup>12</sup> Petr Balog, Kornelija. *Akademске knjižnice u Hrvatskoj : spremne za mjerenje kvalitete poslovanja ili ne? // Uspostava kvalitete u specijalnim i visokoškolskim knjižnicama : knjižnice u bolonjskom okruženju*. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2009. Str. 83-104.

Petr, Kornelija. Quality measurement of Croatian public and academic libraries : a methodology. // *Performance Measurement and Metrics* 8, 3(2007), 170-179.

Petr, Kornelija. *Kvalitativni pokazatelji uspješnosti akademskih knjižnica : doktorska disertacija*. Zagreb : Filozofski fakultet, 2004.

<sup>13</sup> Mihalić, Marina. *Pokazatelji uspješnosti za nacionalne knjižnice*. // *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 43, 4(2000[i.e. 2001]), 91-100.

<sup>14</sup> Petr, Kornelija. *Kvalitativni pokazatelji uspješnosti akademskih knjižnica : doktorska disertacija*. Zagreb : Filozofski fakultet, 2004. i Ambrožić, M. *Utvrđivanje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica : od kvantitativnih do kvalitativnih pokazatelja*. Zagreb, 1999.

sterija<sup>15</sup> koji se bave problemima vrednovanja sveučilišnih i narodnih knjižnica. 2008. godine održan je skup na temu uspostave kvalitete u specijalnim i visokoškolskim knjižnicama.<sup>16</sup> Na temelju navedenog, možemo zaključiti da se u Hrvatskoj do sada nije ozbiljnije pristupalo mjerenju uspješnosti poslovanja niti jedne vrste knjižnica. Opisano stanje potaknulo je da se u Hrvatskoj pristupi sustavnom istraživanju ove problematike te je pokrenut projekt *Vrednovanje knjižničnih službi i usluga : akademske i narodne knjižnice*.<sup>17</sup>

### **2.1. Projekt Vrednovanje knjižničnih službi i usluga : akademske i narodne knjižnice**

Projekt *Vrednovanje knjižničnih službi i usluga : akademske i narodne knjižnice*<sup>18</sup> pokrenut je pri Ministarstvu obrazovanja, znanosti i športa, a nositelj projekta je Odsjek za informacijske znanosti Filozofskog fakulteta u Osijeku. Voditeljica projekta je izv. prof. dr. sc. Kornelija Petr Balog. Projekt se usmjerio na dvije vrste knjižnica: narodne i visokoškolske. Narodne su knjižnice zanimljive zbog svoje obrazovne i kulturološke prirode te zalaganja u programima razvijanja obiteljske pismenosti i pismenosti općenito. Visokoškolske knjižnice pak svoju važnost nalaze u pitanjima značajnim za proizvodnju i uporabu znanstvenih informacija. Ako se promotri uže područje zanimanja, knjižnice u Hrvatskoj, može se reći da se o problematici mjerenja uspješnosti knjižničnog poslovanja i upravljanja više promišlja, negoli djeluje. Sudeći prema broju radova i objavljenih istraživanja, narodne su knjižnice daleko više okrenute svojim financijerima odnosno korisnicima i više pažnje posvećuju vrsti i kvaliteti usluga koje nude. Razlog tome moguće je naći u preispitivanju odnosa mjesnih uprava i samouprava prema prvenstvenim potrebama zajednice, pri čemu narodne knjižnice nastoje dokazati svoju korisnost i dobrobit za zajednicu. Knjižnice u Hrvatskoj, posebice knjižnice visokih učilišta, suočavaju se s mnoštvom problema. Zahtjevi vremena su takvi da se od knjižnica očekuje da one svojom opremljenošću, osposobljenošću osoblja, pretplatom na stručne časopise i velike baze podataka mogu podržavati znanstveno nastavne postupke i biti osloncem studentima i znanstvenicima u njihovu radu. Promijenjena okolina zahtijeva i promjene u organizaciji i poslovanju knjižnica

---

<sup>15</sup> Petr, Kornelija. Korisnici i korištenje knjižničnih usluga u Knjižnici Pedagoškog fakulteta Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku : magistarski rad. Zagreb : Filozofski fakultet, 1999. i Dragija Ivanović, Martina. Vrednovanje usluga u narodnim knjižnicama : magistarski rad. Zagreb : Filozofski fakultet, 2006.

<sup>16</sup> Uspostava kvalitete u specijalnim i visokoškolskim knjižnicama : knjižnice u bolonjskom okruženju : zbornik radova / uredile Irena Pilaš i Alisa Martek. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2009.

<sup>17</sup> Vrednovanje knjižničnih službi i usluga : akademske i narodne knjižnice [citirano: 2009-09-10]. Dostupno na: [http://zprojekti.mzos.hr/public/c2prikaz\\_det.asp?cid=1&psid=25&offset=20&ID=1595](http://zprojekti.mzos.hr/public/c2prikaz_det.asp?cid=1&psid=25&offset=20&ID=1595)

<sup>18</sup> Petr Balog, Kornelija. Vrednovanje knjižničnih službi i usluga : akademske i narodne knjižnice. 2006. [Projektna dokumentacija].



visokih učilišta te uvođenje suvremenih metoda upravljanja. Nužan sastavni dio tih metoda jest i uporaba pokazatelja uspješnosti poslovanja knjižnica.

### 3. Istraživanje

Polazna hipoteza istraživanja provedenog u sklopu projekta *Vrednovanje knjižničnih službi i usluga : akademske i narodne knjižnice* jest da knjižnice u Hrvatskoj nedovoljno pozornosti pridaju pitanjima unapređivanja uspješnosti poslovanja (iako se mora priznati da su narodne knjižnice u odnosu na visokoškolske aktivnije u tom pogledu), te da njihovi djelatnici nisu dovoljno pripremljeni (bilo motivacijom, bilo poukom) na provođenje ovih postupaka. Općenito gledano, iskustva drugih ukazuju na postojanje prvobitnog otpora djelatnika prema postupcima vrednovanja koji proizlazi iz straha da će procjena učinkovitosti dovesti do gubitka jednog ili više radnih mjesta. Te je stavove moguće otkloniti samo intenzivnijim poučavanjem na temu vrednovanja, kvalitete i izvrsnosti. Ovim se projektom želi iskazati mjesto i uloga narodnih knjižnica i knjižnica visokih učilišta Republike Hrvatske u kontekstu vrednovanja.

#### 3.1. Svrha i ciljevi istraživanja

Opće je prihvaćeno stajalište da se ne može tvrditi o kvaliteti proizvoda i usluga ukoliko se ne raspolože dokazima koji te tvrdnje i potkrepljuju. Stoga su ciljevi ovog projekta:

- istražiti stavove, pripremljenost i spremnost djelatnika narodnih i visokoškolskih knjižnica Hrvatske za provođenje postupaka vezanih uz mjerenje uspješnosti poslovanja;
- izdvojiti dimenzije uspješnosti poslovanja;
- ponuditi mjere uspješnosti poslovanja za narodne i visokoškolske knjižnice.

Kao rezultat projekta očekivano je da će se:

- prikupiti statistički podaci o stanju u knjižnicama i stavovima djelatnika narodnih i visokoškolskih knjižnica Hrvatske o postupcima mjerenja uspješnosti poslovanja;
- definirati dimenzije uspješnosti koje će ukazati na razlike između visokoškolskih i narodnih knjižnica;
- pokazati razlike u stavovima između ravnatelja/voditelja knjižnica i djelatnika knjižnica;
- utjecati na pozitivniji stav knjižničara prema provođenju mjerenja uspješnosti.

#### 3.2. Uzorak i metode istraživanja

Osnovna je svrha ovog istraživanja bila prikupiti i analizirati podatke o uspješnosti poslovanja narodnih i visokoškolskih knjižnica u Republici Hrvatskoj kako bi se u stvarnom okruženju provjerile teorijske postavke, izdvojile posebno-

sti i stvorili preduvjete za kasnija sustavna mjerenja. Za instrumente istraživanja odabrana su dva osnovna instrumenta, jedan kojim će se prikupiti kvantitativni, a drugi kojim bi se prikupili kvalitativni podaci: anketni upitnik i razgovori s voditeljima knjižnica (intervjui).

Za uzorak su odabrane narodne i visokoškolske knjižnice u Republici Hrvatskoj, uključujući 125 ispitanika iz narodnih knjižnica (82 djelatnika i 43 voditelja) i 57 iz akademskih knjižnica (38 djelatnika i 19 voditelja). Ukupan broj knjižnica uključenih u istraživanje je 51 (15 akademskih i 36 narodnih) iz šest županija: Osječko-baranjska županija, Požeško-slavonska županija, Splitsko-dalmatinska županija, Šibensko-kninska županija, Zadarska županija i Vukovarsko-srijemska županija.

Upitnik namijenjen knjižničarima narodnih i visokoškolskih knjižnica Republike Hrvatske utemeljen je na upitniku upotrijebljenom za prikupljanje podataka među visokoškolskim knjižnicama Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku, za izradu doktorske disertacije voditeljice projekta Kornelije Petr Balog. Taj je upitnik jednim dijelom počivao na istraživanju i teoretskim postavkama i modelima postavljenim u djelu J. A. McDonalda i L. Basney Micikas.<sup>19</sup>

Vežano uz prirodu i podjelu poslova u knjižnicama, upitnik je i za narodne i za visokoškolske knjižnice imao dvije inačice: jednu za djelatnike knjižnica, drugu za voditelje/ravnatelje. Obje inačice upitnika bile su djelomično istovjetne, s tim što je upitnik namijenjen voditeljima knjižnica imao dodatan set pitanja.

Tematske skupine koje su bile obuhvaćene anketnim upitnikom jesu: opći podaci o knjižnici, elementi važni za knjižnično okruženje, knjižnica općenito, odnos knjižnice i uprave/osnivača, knjižnica i novi oblici upravljanja odnosno nove usluge, odnos knjižnice i korisnika. Voditeljima bi se uputila još dodatna pitanja vezana uz djelatnike knjižnice, njihovo obrazovanje i stalno stručno usavršavanje. Upitnik je bio anoniman, no ispitanicima se pružila mogućnost da ostave svoje podatke kako bi mogli primiti obavijesti o rezultatima istraživanja.

Uz anketni upitnik, podaci su se prikupili i razgovorom s voditeljima visokoškolskih knjižnica, odnosno ravnateljima narodnih knjižnica. Intervju je bio polu-strukturiran. Teme o kojima se razgovaralo jesu: zadovoljstvo uslugom koju pruža određena knjižnica, 'jake' i 'slabe' strane knjižnice, osjećaj zadovoljstva/povlaštenosti zbog rada u knjižnici, mišljenje korisnika o knjižnici i knjižničarima, korisnička očekivanja, suparnici, odnos knjižnice i uprave/osnivača, zadovoljstvo statusom knjižnice, načini praćenja stavova i očekivanja korisnika, načini praćenja kvalitete poslovanja, spremnost na stalno praćenje kvalitete poslovanja i sl. U ovom će se radu prikazati rezultati dobiveni anketom.

---

<sup>19</sup> McDonald, J. A.; L. B. Micikas. *Academic libraries : dimensions of their effectiveness*. Westport, Ct. : Greenwood Press, 1994.

### 3.3. Analiza rezultata istraživanja

Prvi dio upitnika bio je usklađen s mjerilima Nacionalnog vijeća za visoko obrazovanje,<sup>20</sup> koji, između ostaloga, donosi i mjerila za vrednovanje akademskih knjižnica. Kako su ta mjerila i općenito primjenjiva, korištena su za izradu upitnika i predstavljaju dobar temelj za usporedbu dvaju tipova knjižnica obuhvaćenih istraživanjem.

Ispitanicima je ponuđen niz tvrdnji na koje su odgovarali koliko se slažu ili ne slažu. Za svaku je ponuđena ocjena slaganja od 5 stupnjeva (od 1: Uopće se ne slažem do 5: U potpunosti se slažem). Tvrdnje su podijeljene u sljedeće kategorije: Zbirke, Prostor, Katalog i Tehnologija. U Tabeli 1 prikazane su srednje vrijednosti ocjena svih pojedinih tvrdnji na spomenutoj skali od 1 do 5. Kod ovako prikazanih rezultata, veća ocjena predstavlja višu razinu slaganja s tvrdnjom, a time i pozitivniji stav kod pozitivno formuliranih tvrdnji odnosno negativniji kod negativno formuliranih. Dodatno tome, prikazane su srednje ocjene za obje vrste knjižnica posebno.

Tabela 1. Srednje vrijednosti ocjena ponuđenih tvrdnji

Tvrdnje		Narodne	Akademске	t (p)
Zbirke	Fond knjižnice u potpunosti prati zahtjeve korisnika	3,87	3,12	4,746 (0,000*)
	Knjižnični je fond dovoljno opsežan i raznolik da zadovolji sve potrebe korisnika	3,61	2,90	3,997 (0,000*)
	Sva knjižnična građa odgovarajuće je smještena	3,10	2,66	3,148 (0,062)
	Sva je građa tako smještena da se do nje može vrlo jednostavno doći u svakom trenutku	3,48	3,06	1,677 (0,096)
	Najčešće korištena građa smještena je na najdostupnijem mjestu	4,29	3,88	2,008 (0,048*)
Prostor	Knjižnica je smještena u odgovarajućem prostoru	2,96	2,33	2,521 (0,013*)
	Knjižnični prostori odgovaraju potrebama korisnika	2,97	2,48	2,002 (0,047*)
	Namještaj i oprema knjižnice odgovaraju njezinim potrebama	3,29	2,58	3,105 (0,002*)
	Namještaj i oprema knjižnice odgovaraju potrebama korisnika	3,35	2,67	3,148 (0,002*)

<sup>20</sup> Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje. Vrednovanje visokih učilišta u Republici Hrvatskoj [citirano: 2009-10-23]. Dostupno na: <http://www.nvvo.hr/>

Tvrdnje		Narodne	Akaderske	t (p)
Katalog (listići/OPAC)	Knjižnični katalog (na listićima ili nekom drugom obliku) u potpunosti, točno i ažurno odražava fond	3,69	3,36	1,445 (0,150)
ICT tehnologija	IKT tehnologija knjižnice zastarjela je i nedostatna za njezine potrebe	2,55	3,10	2,263 (0,005*)

\* Razlika značajna na razini  $p < 0.05$

Ono što već na prvi pogled možemo vidjeti, jest da ispitanici iz narodnih knjižnica pozitivnije ocjenjuju gotovo sve tvrdnje. Jedina tvrdnja na kojoj je srednja vrijednost kod narodnih knjižnica manja, jest tvrdnja vezana uz informacijsko komunikacijsku (ICT) tehnologiju, no kako je ona negativno usmjerena, niža ocjena pokazuje pozitivniji stav tj. da narodne knjižnice i na ovoj tvrdnji iskazuju veću razinu zadovoljstva od akademskih. Osim toga, primijećena razlika između narodnih i akademskih knjižnica pokazuje se pojedinačno statistički značajnom u svim tvrdnjama osim ažurnosti kataloga i smještaja fonda. Drugim riječima, sa sigurnošću možemo reći da zaposlenici narodnih knjižnica izražavaju pozitivnije stavove i veće zadovoljstvo postojećim stanjem na svim pitanjima osim ažurnosti kataloga i smještaja fonda. Ipak, čak i na te tri tvrdnje srednje vrijednosti odgovora narodnih knjižnica su veće od vrijednosti akademskih pa možemo reći da i one prate trend općih pozitivnijih stavova narodnih knjižnica, samo u manjoj mjeri. Ako uzmemo u obzir relativno mali broj ispitanika, rubne vrijednosti razine značajnosti i opći trend rezultata, možemo pretpostaviti da bi s povećanjem broja ispitanika i razlike dobile na značajnosti. Drugim riječima, da bi se i pitanja smještaja fonda uklopila u opći trend pozitivnijih stavova narodnih knjižnica.

Ako se promotre apsolutne vrijednosti, vidljivo je kako su ocjene općenito relativno niske. Kod narodnih knjižnica samo dostupnost građe u prosjeku prelazi vrijednost 4 dok su kod akademskih svi dijelovi u rasponu od 2.33 do 3.88. Drugim riječima, ispitanici iz narodnih knjižnica u prosjeku tek blago prelaze neutralnu vrijednost, a ispitanici iz akademskih knjižnica su kod većeg broja tvrdnji na negativnoj strani skale. Dakle, ako izuzmemo pitanje dostupnosti građe, možemo reći da ispitanici iskazuju barem lagano nezadovoljstvo postojećim stanjem. Ovo je dodatno izraženo kod akademskih knjižnica gdje su rezultati na svim pitanjima lošiji i uglavnom ne prelaze na pozitivnu stranu skale.

Sljedeći dio upitnika obuhvatio je stavove o organizacijskoj kulturi. U Tabeli 2 prikazana su pitanja zajednička za obje vrste knjižnica. Pitanja su postavljena na isti način s istom skalom slaganja. Za razliku od prethodnih rezultata, ovdje su razlike između narodnih i akademskih knjižnica mnogo manje. Statistički značajna razlika pokazuje se samo kod tvrdnje o poticanju na stručno usavršavanje. Ispitanici narodnih knjižnica se u mnogo više slažu s tvrdnjom da uprava potiče stručno usavršavanje. Ovakav rezultat nije neočekivan ako se uzme u obzir kako je uprava

kod akademskih knjižnica ujedno i uprava fakulteta, odnosno upravu ne čine knjižničari te je i za očekivati da će oni manje biti otvoreni za knjižničarska pitanja. Kod ostalih tvrdnji razlika u rezultatima pokazuje se kao statistički nedovoljno značajna, što znači da je vjerojatnije da su rezultati slučajnosti, nego razlika u vrsti knjižnica. Ipak, bez obzira koliko malo značajne razlike bile, one pokazuju isti trend kao i kod prethodnih pitanja. Niti na jednom pitanju srednja vrijednost odgovora akademskih knjižnica nije veća od vrijednosti odgovora narodnih knjižnica. Možemo dakle reći da je spomenuti trend pozitivnijih odgovora narodnih knjižnica prisutan i na polju organizacijske kulture, ali minimalno. Osim, naravno, na pitanju poticanja stručnog usavršavanja.

Ako pak pogledamo same pojedinačne srednje vrijednosti, najproblematičnijim se pokazuje nedostatak osoblja. Samo na toj tvrdnji srednje vrijednosti ne dosežu do pozitivne vrijednosti skale.

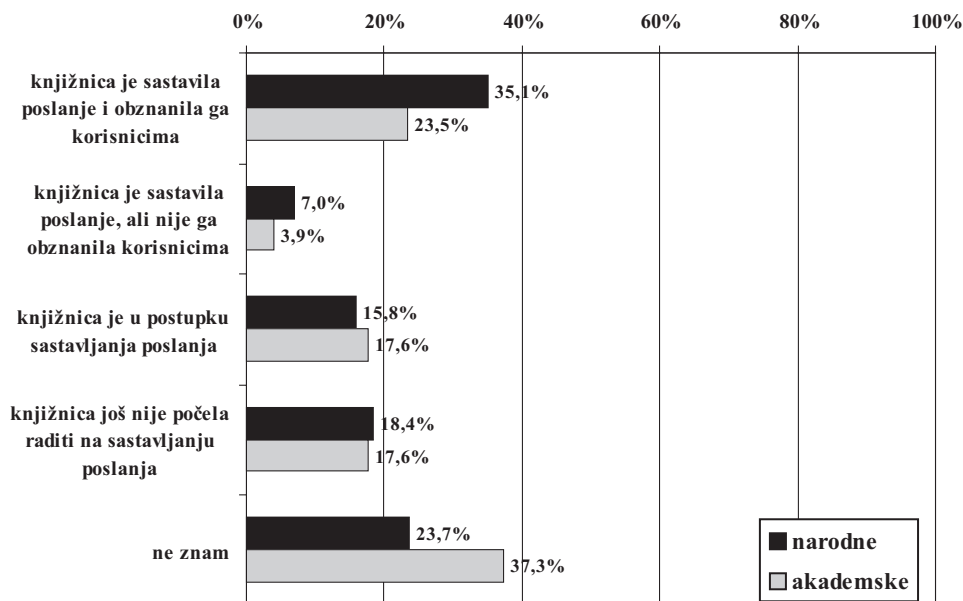
Tabela 2. Srednje vrijednosti ocjena ponuđenih tvrdnji

Tvrdnja	Narodne	Akademске	t (p)
Uprava moje knjižnice potiče stručno usavršavanje knjižničara	4,07	3,15	4,172 (0,000*)
Osoblje radi na poslovima u skladu sa svojom stručnom spremom i iskustvom	3,87	3,84	0,130 (0,897)
Knjižnica zapošljava dovoljno osoblja da se svi poslovi obave brzo i na vrijeme	2,89	2,68	0,819 (0,414)
Knjižnično osoblje ima potrebne vještine za obavljanje svih knjižničnih poslova	3,86	3,78	0,390 (0,697)

\* Razlika značajna na razini  $p < 0.05$

Jedna od pretpostavki s kojom se krenulo u istraživanje jest da što je veći stupanj pozitivne organizacijske kulture, to je veća i spremnost knjižnice odnosno knjižničkog osoblja na postupke mjerenja i stalno unapređenje kvalitete. Jedna od prvih aktivnosti vezanih uz postupke vrednovanja jest izrada temeljne strateške dokumentacije, počevši od poslanja. Dakle, samo postojanje jasno izraženog poslanja prvi je korak prema vrednovanju poslovanja i usluga.

Imajući to u vidu, postavljeno je pitanje je li knjižnica sastavila i objavila svoje poslanje. Rezultati su vidljivi na Slici 1. Na prvi pogled čini se da se ponavlja isti trend razlike između narodnih i akademskih knjižnica koji bi, u ovom slučaju, upućivao na viši stupanj organizacije narodnih knjižnica, no provedena hi-kvadrat analiza ne ide u prilog toj tvrdnji. Razlika se ne pokazuje statistički značajnom ( $\chi^2 = 4,465$ ,  $p = 0,347$ ). Ono što je ovdje možda značajnije od same razlike među knjižnicama, jest vrlo visok postotak odgovora "ne znam". Gotovo četvrtina ispitanika iz narodnih knjižnica i preko trećine ispitanika iz akademskih knjižnica ne zna je li njihova knjižnica sastavila poslanje. Zbog toliko visokog postotka odgovora "ne znam", ne može se iz navedenih rezultata zaključivati o broju knjižnica koje su sastavile poslanje ili su u postupku sastavljanja. Za pretpo-

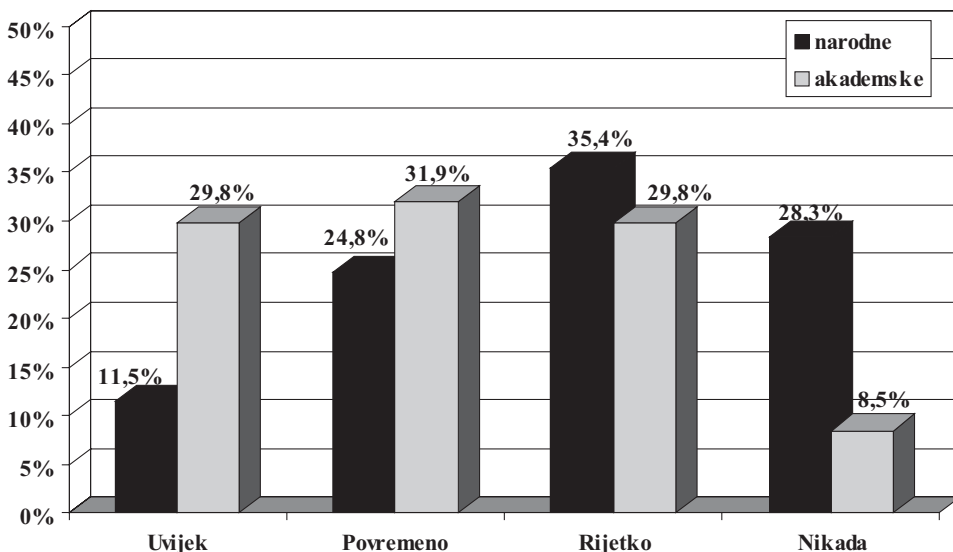


Slika 1. Poslanje knjižnica – razlike narodnih i akademskih knjižnica

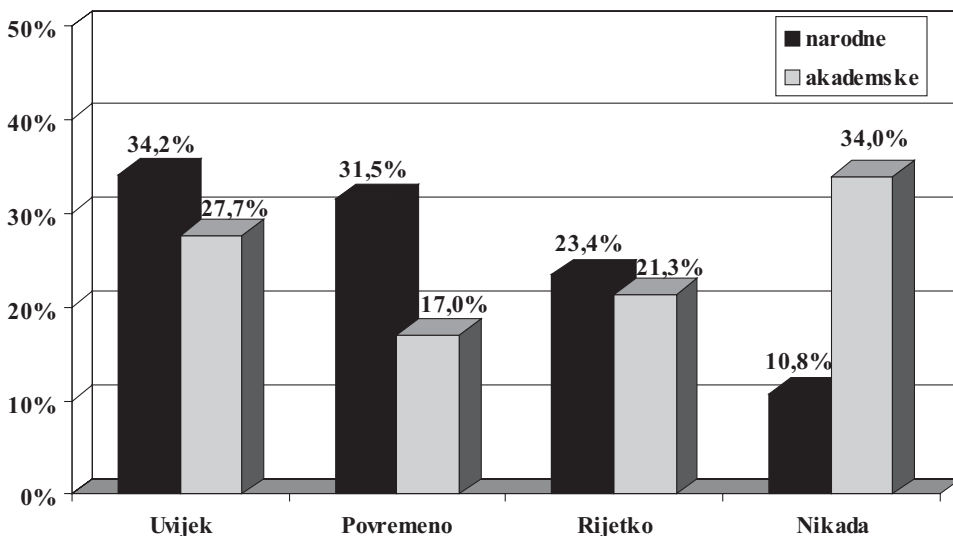
staviti je da bi se postotak svih ostalih ponuđenih odgovora povećao kada bi svi djelatnici bili upoznati sa stanjem u svojim knjižnicama, ali ne može se znati u kojem omjeru.

U sljedećem dijelu analizirani su neki oblici upravljanja knjižnicom. Tri su pitanja bila zajednička narodnim i akademskim knjižnicama i time međusobno usporediva. Prvo se odnosilo na način donošenja odluka. Pitanje je bilo negativno formilirano i odnosilo se na to koliko često odluke u knjižnici donosi isključivo voditelj/voditeljica, bez dogovora sa suradnicima. Rezultati prikazani na Slici 2 pokazuju da se voditelji narodnih knjižnica pri donošenju odluka znatno više savjetuju sa suradnicima, nego je to slučaj u akademskim knjižnicama ( $\chi^2 = 13,302$ ,  $p = 0,004$ ). Budući da je prosječno manje zaposlenika u akademskim knjižnicama, ovakav rezultat je pomalo neočekivan. Ipak, može se reći da se uklapa u opći trend pozitivnijih stavova narodnih knjižničara i ukazuje na pozitivniju radnu atmosferu u narodnim knjižnicama, a dosadašnja iskustva pokazuju da je kvaliteta poslovanja veća kada su djelatnici uključeni u postupak odlučivanja.

Sljedeće pitanje odnosilo se na poticanje na usavršavanje. Slično pitanje već smo prikazali, no ranije je pitanje glasilo potiče li i nagrađuje li uprava stručno usavršavanje, a sada je pitanje potiče li i nagrađuje li knjižnica kao ustanova stručno usavršavanje. Rezultati, jednako kao i ranije, pokazuju značajno veći poticaj kod narodnih knjižnica, nego kod akademskih ( $\chi^2 = 13,119$ ,  $p = 0,004$ ) (Slika 3). Ukupno gledajući, dio knjižnica demotivira stručno napredovanje pa je za pretpostaviti da će i napredak u kvaliteti biti sličan.

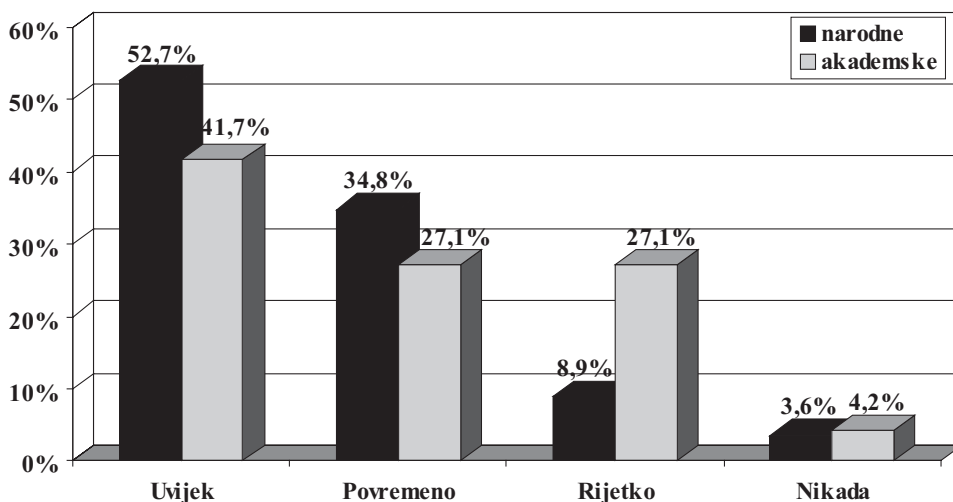


Slika 2. Odluke u knjižnici donosi isključivo voditelj/voditeljica, bez dogovora sa suradnicima



Slika 3. Knjižnica potiče i nagrađuje stručno usavršavanje

I na kraju, primjeri iz prakse pokazuju da ustanove s pozitivnom radnom atmosferom postižu i bolje radne rezultate. Postavljeno je pitanje koliko soblje knjižnice iskazuje pozitivan stav i optimizam u odnosu na svoj posao (Slika 4). Imajući u vidu sve prethodne rezultate, ovi rezultati su prilično pozitivni. Čini se da unatoč svim problemima, u samim knjižnicama ipak uglavnom vlada pozitivna



Slika 4. Osoblje knjižnice iskazuje pozitivan stav i optimizam u odnosu na svoj posao

atmosfera. No i u ovom slučaju ispitanici narodnih knjižnica iskazuju značajno pozitivniji stav od ispitanika iz akademskih knjižnica ( $\chi^2 = 9,18$ ,  $p = 0,027$ ).

#### 4. Zaključak

Društvene i tehnološke promjene znatno utječu na poslovanje javnih službi i ustanova. Knjižnice se nalaze pred novim upravljačkim izazovima, prvenstveno kako odgovoriti na sve veća očekivanja korisnika i financijera s jedne strane te sve manja proračunska sredstva s druge strane, a uz to zadržati i trajno unapređivati kvalitetu usluga. Da bi to bilo ostvarivo, potrebno je pratiti uspješnost poslovanja te imati mjerljive dokaze koji ju potkrepljuju. Pokazatelji o učinkovitosti i istraživanja o potrebama korisnika, kao i o stupnju zadovoljstva uslugom i ponudom, načini su praćenja postignuća knjižnice.

Kako bi se istražila problematika vrednovanja knjižničnih službi i usluga u Republici Hrvatskoj, pokrenut je projekt Vrednovanje knjižničnih službi i usluga : akademske i narodne knjižnice. Osnovna svrha istraživanja provedenog u sklopu projekta i predstavljenog u ovom radu, bila je prikupiti i analizirati podatke o uspješnosti poslovanja narodnih i visokoškolskih knjižnica u Republici Hrvatskoj.

Rezultati istraživanja ukazuju na to da narodne knjižnice imaju pozitivniji stav od akademskih knjižnica prema svim dijelovima poslovanja uključenima u upitnik. No, u odnosu na apsolutne vrijednosti, uočljivo je kako su ocjene općenito relativno niske i tek blago prelaze neutralnu vrijednost u slučaju narodnih knjižnica, ili su većinom na negativnoj strani skale u slučaju akademskih knjižnica. Nameće se pitanje zašto narodne knjižnice izražavaju veće zadovoljstvo svojim poslovanjem i uslugama od akademskih knjižnica. Razlog tomu može biti samostalnost u poslovanju narodnih knjižnica u odnosu na akademske, koje su uvelike ovisne o



ustanovi u čijem su sastavu. Visokoškolske knjižnice su knjižnice u sastavu gdje je postupak donošenja odluka, unapređenja poslovanja i sl. povezan ne samo s voditeljima knjižnice, nego i cijelom upravom fakulteta, a položaj knjižnice često ovisi o prepoznatljivosti knjižnice unutar fakulteta. U narodnim knjižnicama taj upravljački lanac mnogo je prilagodljiviji (ili bi barem to trebao biti). U narodnim knjižnicama djelatnici imaju veći utjecaj na donošenje odluka. No negativniji stav može značiti i veću kritičnost ustanove prema vlastitim uslugama.

Jedan od zabrinjavajućih rezultata pokazuje da velik postotak knjižničnog osoblja ne zna ima li njihova knjižnica sastavljeno i obznanjeno poslanje, što znači da djelatnici nisu upoznati s osnovnim dokumentima za poslovanje knjižnice i ne koriste ih pri radu i donošenju odluka ili utvrđivanju prvenstava, niti osuvremenjuju u skladu s razvojem i promjenama. Opravdano je u ovom slučaju postaviti pitanje jesu li djelatnici knjižnica unatoč tome svjesni zadaća i ciljeva svoje ustanove i koliko uspješno mogu vrednovati svoje usluge.

Jedna od potvrđenih pretpostavki jest da što je veći stupanj organizacijske kulture, to je veća i spremnost knjižnice, odnosno knjižničnog osoblja, na postupke mjerenja i trajno unapređenje kvalitete. U ovom su kontekstu zabrinjavajući rezultati o odnosu voditelja i zaposlenika u donošenju odluka. Može se postaviti pitanje kako očekivati da se zaposlenici poistovjećuju s ustanovom ako se odluke donose izvan njihovog pogleda.

Podaci prikupljeni ovim istraživanjem pokazuju kako narodne i akademske knjižnice u Republici Hrvatskoj prepoznaju potrebu vrednovanja svojih službi i usluga te predstavljaju polazišta za daljnja istraživanja u području ove problematike.

## LITERATURA

Abbott, C. Performance measurement in library and information science. London : Aslib, 1994.

Aparac-Jelušić, T. Evaluacija knjižničnih službi i usluga u narodnoj knjižnici. // Međunarodno savjetovanje Narodne knjižnice izazov promjena : zbornik radova, Gradska biblioteka Rijeka HBD, Lovran 2.-27. rujna 1997. Rijeka ; Zagreb : Gradska biblioteka Rijeka ; Hrvatsko bibliotekarsko društvo, 1997. Str. 69-75.

Cronin, B. Performance measurement and information management. // ASLIB Proceedings, 34, 5(1982), 227-236.

DuMont, R.; P. F. DuMont. Measuring library effectiveness : a review and an Assessment. // Advances in Librarianship / hrsg. Von Wesley Simonton. New York : Academic Press, 1979. Str. 103-140.

ISO 11620 : 1998. Information and documentation – Library performance indicators. Geneva : ISO, 1998.

McDonald, J. A.; L. B. Micikas. Academic libraries : dimensions of their effectiveness. Westport, Ct. : Greenwood Press, 1994.

Measuring quality : performance measurement in libraries / Roswitha Poll, Peter te Boekhorst. Muenchen : K. G. Saur, 2007.

Mihalić, M. Pokazatelji uspješnosti za nacionalne knjižnice. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 43, 4(2000[i.e. 2001]), 91-100.

Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje. Vrednovanje visokih učilišta u Republici Hrvatskoj [citirano: 2009-10-23]. Dostupno na: <http://www.nvvo.hr/>

Narodna knjižnica : IFLA-ine i UNESCO-ove smjernice za razvoj službi i usluga. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2003.

Nuut, A. Evaluation of library performance : current developments in Estonia. // Performance Measurement and Metrics 7, 3(2006), 163-172.

Orr, R. H. Measuring the goodness of library services : a general framework for considering quantitative measures. // Journal of Documentation 29, 3(1973), 315-331.

Petr Balog, K. Vrednovanje knjižničnih službi i usluga : akademske i narodne knjižnice. 2006. [Projektna dokumentacija].

Petr Balog, K. Akademske knjižnice u Hrvatskoj : spremne za mjerenje kvalitete poslovanja ili ne? // Uspostava kvalitete u specijalnim i visokoškolskim knjižnicama : knjižnice u bolonjskom okruženju. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2009. Str. 83-104.

Petr, K. Kvalitativni pokazatelji uspješnosti akademskih knjižnica : doktorska disertacija. Zagreb : Sveučilište u Zagrebu, 2004.

Petr, K. Quality measurement of Croatian public and academic libraries : a methodology. // Performance Measurement and Metrics 8, 3(2007), 170-179.

Vrednovanje knjižničnih službi i usluga : akademske i narodne knjižnice [citirano: 2009-09-10]. Dostupno na: [http://zprojekti.mzos.hr/public/c2prikaz\\_det.asp?cid=1&psid=25&offset=20&ID=1595](http://zprojekti.mzos.hr/public/c2prikaz_det.asp?cid=1&psid=25&offset=20&ID=1595)