

# Mogućnosti primjene benchmarkinga u upravljanju knjižnicama

---

**Katalenac, Dragutin**

*Source / Izvornik:* **Knjižničarstvo : glasnik Društva bibliotekara Slavonije i Baranje, 2000, 4, 29 - 45**

**Journal article, Published version**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:206:656842>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



*Repository / Repozitorij:*

[RGISKO - Repository of the City and University Library Osijek](#)



## **MOGUĆNOSTI PRIMJENE BENCHMARKINGA U UPRAVLJANJU KNJIŽNICAMA**

*Kada znaš i sebe i druge, nisi nikada u opasnosti; kada znaš sebe, ali ne i druge, imaš polovicu šansi pobijediti; a kada ne znaš ni sebe niti druge u opasnosti si u svakoj bitki.*

Sun Tzu. Umijeće ratovanja

### **Sažetak:**

*Benchmarking kao pojam potječe iz ekonomskih znanosti - marketinga i označava metodu unapređivanja konkurentnosti vlastitog poslovanja i učinkovitosti zadovoljavanja potreba korisnika pomoću učenja od drugih, identificiranja, proučavanja drugih i poboljšavanja vlastitog poslovanja na osnovi onog što smo naučili. Benchmarking uključuje:*

- *usporedbu s najboljima ne ograničavajući se na istu djelatnost ni istu zemlju gdje se djelatnost obavlja,*
- *usporedbu vlastite djelatnosti s odgovarajućim aktivnostima drugih kako bi se definirali najbolji,*
- *usporedbu s rezultatima onih koji imaju vodeće rezultate,*
- *usporedbu različitih (tehničkih) rješenja radi odabira najboljih u odnosu na specifične potrebe,*
- *primjenu najboljih poslovnih procesa,*
- *planiranje pravaca razvoja, razvojnih strategija i aktivno prilagođavanje novim trendovima,*
- *ispunjavanje i nadmašivanje korisničkih očekivanja.*

*Benchmarking se primjenjuje na mnogobrojnim područjima od kojih su najznačajnija: strateško planiranje, istraživanje i razvoj, upravljanje i organizacija, marketing, troškovi i financije, nove ideje, usporedba proizvoda i/ili proizvodnih procesa i dr.*

*U društvu u kojem su informacije glavni resurs, a razvoj i učenje uvjet opstanka i knjižnice sve više usvajaju tehnike i metode tržišnog poslovanja i ponašanja.*

*Benchmarking se, stoga, javlja kao moguće učinkovito strateško sredstvo (pr)ocjene ukupnog djelovanja knjižnice, ispunjavanja njenih temeljnih ciljeva i zadataka, sredstvo stalnog unapređivanja i poboljšavanja, učenja od drugih i razvoja.*

*Rad se sastoji od teorijskog razmatranja mogućnosti primjene, kao i posljedica uvođenja benchmarkinga u upravljanju knjižnicama, naročito u odnosu na procjenu uspješnosti djelovanja i strateško planiranje (usporedna SWOT analiza), te primijenjenog dijela utemeljenog na podacima o rezultatima djelovanja odabranih javnih knjižnica.*

## UVOD

U društvu u kojem su informacije glavni resurs, a razvoj i učenje uvjet opstanka, i knjižnice sve više usvajaju tehnike i metode tržišnog poslovanja i ponašanja kako bi uspješno odgovorile na sve veće izazove, koji se ogledaju u smanjivanju proračunskih sredstava i tržišnom usmjerenju u financiranju, pojavi konkurencije, ugroženosti opstanka, te pojačanim zahtjevima koji dolaze iz redova korisnika i osnivača. Stavljajući u središte svojih interesa i razvoja zahtjeve korisnika knjižnice sve više očituju svoju spremnost i (pred)određenost stalnom usavršavanju, učenju uz primjenu metoda sistemskog ili procesnog mišljenja. Suvremene strategije upravljanja knjižnicama, stoga, sve više uključuju metode i postupke suvremene ekonomske teorije upravljanja: strateško planiranje, timski rad, marketing postupke, TQM<sup>1</sup> strategije, «best value» i dr.

Benchmarking se, također, javlja kao moguće učinkovito strateško sredstvo (pr)ocjene ukupnog djelovanja knjižnice, ispunjavanja njenih temeljnih ciljeva i zadataka, sredstvo stalnog unapređivanja i poboljšavanja, učenja od drugih i sredstvo razvoja.

### POJAM. IZVORI. ODLIKE I VRSTE BENCHMARKINGS

Benchmarking<sup>2</sup> kao pojam potječe iz ekonomskih znanosti - teorije upravljanja/managementa i označava metodu unapređivanja konkurentnosti vlastitog poslovanja i učinkovitosti zadovoljavanja potreba korisnika pomoću učenja od drugih, proučavanja drugih i poboljšavanja vlastitog poslovanja na osnovi onog što smo naučili.

#### Definicije.

«Benchmarking definiramo kao potragu za ljudima i organizacijama koje su najbolje u djelatnostima kojima se bave i stavljanje njihova, znanja, prilagođenog i oplemenjenog, u funkciju našeg uspješnog poslovanja.» (Renko, Pavičić, 1996., str. 99)

«Benchmarking je kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanija s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja.» (Harrington, H.J., Harrington, J.S., 1996., str. 15.)

«Benchmarking je proces mjerenja učinka organizacije u odnosu na ključne zahtjeve korisnika nasuprot najboljima u vlastitoj djelatnosti ili nasuprot najboljima u bilo kojoj djelatnosti.» (Stevenson, 1993., str. 517.)

«Benchmarking je metodologija poboljšavanja, koja djeluje kroz spremnost organizacija da se uspoređuju s poslovanjem drugih organizacija i koriste ovaj izvor kao poticaj za vlastito poboljšavanje. Benchmarking je u ovom smislu proces učenja i razvoja.» (Pervaiz K.A., Zairi M., 1999., str. 36.-48.)

«Benchmarking je umijeće utvrđivanja kako i zašto neki pojedinci ili poduzeća

---

<sup>1</sup> TQM = Total Quality Management

<sup>2</sup> Teorija benchmarkinga razlikuje pojmove benchmark i benchmarking: (1) benchmark (engl. - nivelacijska točka, reper, mjerilo, nivelir - označava pojedinačni podatak o izvrsnosti, referentnu točku, odnosno model - u većini slučajeva u značenju najboljeg unutar određene promatrane skupine («best value» = najbolja vrijednost); (2) benchmarking je proces uspoređivanja s najboljim s ciljem učenja i razvoja. (Favet, L. 2000.)

posluju bolje od drugih.» (Kotler, 1999., str. 234.)

Primjene benchmarking analiza nailazimo već kod starih civilizacija. U odnosu na njegovo značenje u suvremenoj ekonomskoj teoriji benchmarking se pojavljuje nakon Drugog svjetskog rata najprije u Japanu, a zatim kod velikih američkih tvrtki IBM i Xerox. Upravo benchmarking proces koji je razvila i provela tvrtka Xerox smatra se pretečom današnjeg benchmarkinga.

Većina teoretičara benchmarking određuje kao prvenstveno primijenjenu disciplinu, što je u skladu s njegovim nastankom, a dobijene rezultate smatraju više kao vodstvo, smjernice mogućeg djelovanja, nego kao statistički neosporne i obvezujuće podatke, iako mjerenje učinka (performance measurment) svih aktera u procesu benchmarkinga, kao i značaj definiranja odgovarajućih indikatora učinka (performance indicators) u postupku pripreme istraživanja, ukazuje na dobru utemeljenost rezultata benchmarking istraživanja u realnim i provjerljivim pokazateljima uspješnosti ukupnog poslovanja svih aktera u procesu.

Benchmarking uključuje:

- usporedbu s najboljima ne ograničavajući se na istu djelatnost niti istu zemlju gdje se djelatnost obavlja,
- usporedbu vlastite djelatnosti s odgovarajućim aktivnostima drugih kako bi se definirali najbolji,
- usporedbu s rezultatima onih, koji imaju vodeće rezultate,
- usporedbu različitih (tehničkih) rješenja radi odabira najboljih u odnosu na specifične potrebe,
- primjenu najboljih poslovnih procesa,
- planiranje pravaca razvoja, razvojnih strategija i aktivno prilagođavanje novim trendovima,
- ispunjavanje i nadmašivanje korisničkih očekivanja.

Primjena benchmarkinga pretpostavlja i potiče kreativnost, sposobnost brzog prilagođavanja novonastalim uvjetima na tržištu, fleksibilnost i otvorenost novim idejama i poticajima, ne-tradicionalizam, ali ujedno obećanje razvoja uz minimalni rizik.

Više nego sredstvo neposrednog preuzimanja ideja i postupaka benchmarking je jedna od najuspješnijih metoda permanentnog učenja u organizaciji, odnosno sredstva poticanja razvojnih procesa. Bit benchmarkinga kao razvojnog procesa i metode može se izraziti s četiri pitanja:

1. Koja organizacija radi nabolje?
2. Kako to rade?
3. Kako mi to radimo sada?
4. Kako možemo postati ravnopravni ili nadmašiti najbolje?

Postoji više vrsta benchmarking procesa, svaki određen ciljem i objektom koji istražuje.

U literaturi je najčešća podjela na:

1. INTERNI BENCHMARKING - definiran kao postupak uspoređivanja poslovnih operacija odjela unutar tvrtke na internoj razini;

2. EKSTERNI BENCHMARKING - definiran kao postupak uspoređivanja poslovnih operacija između dvije ili više različitih tvrtki/poduzeća. Eksterni benchmarking može biti:
- a. TAKMIČARSKI - uspoređivanje vlastitog poslovanja s neposrednim konkurentima u djelatnosti, poželjno najboljim u djelatnosti;
  - b. FUNKCIONALNI - uspoređivanje vlastitog poslovanja s poslovanjem kompanija iz različitih tipova industrija koje posjeduju najbolje funkcionalne operacije; cilj je utvrđivanje idealnog ponašanja;
  - c. GENERIČKI - težište je na fundamentalnim poslovnim procesima, a partneri su iz različitih privrednih grana povezani spremnošću za uvođenjem promjena; cilj je otkrivanje inovativnih procesa;
  - d. STRATEŠKI - težište je na usvajanju strategija najuspješnijih kompanija i odnosi se na opće društvene ciljeve.

U benchmarking procesu u početku su prevladavale kvantitativne metode prikupljanja podataka (tzv. «tvrde» metode) što je odgovaralo postavljenim ciljevima (rješavanje neposrednih problema poslovanja), dok danas, u skladu s prevladavajućom orijentacijom proučavanja procesa, struktura i općih odlika razvoja, prevladavaju kvalitativna određenja (tzv. «meke» metode).

Benchmarking se primjenjuje u gotovo svim područjima poslovanja: od managementa, marketinga, troškova i financija do planiranja i razvoja. Neka od najvažnijih područja primjene benchmarkinga u procesu upravljanja su sljedeća:

- STRATEŠKO PLANIRANJE => utvrđivanje kratkoročnih i dugoročnih razvojnih ciljeva;
- PREDVIĐANJE => predviđanje dolazećih trendova;
- NOVE IDEJE => funkcionalno učenje; razmišljanje iz «kutije»;
- USPOREĐIVANJE PROIZVODA, USLUGA, PROCESA => uspoređivanje s konkurentima ili organizacijama s najboljom praksom;
- UTVRĐIVANJE CILJEVA => utvrđivanje vlastitih ciljeva u odnosu na razinu dostignuća izvrsnih kompanija<sup>3</sup>

### **KNJIŽNICE I BENCHMARKING. POJAM. IZVORI.**

Navedene osnovne odlike benchmarkinga ukazuju na mogućnosti široke primjenjivosti ove metode u različitim područjima knjižničnog poslovanja i upravljanja knjižnicama.

Mogućnosti primjene ne nalaze se samo na razini neposredne usporedbe osnovnih (kvantitativnih) i/ili složenijih kvalitativnih pokazatelja poslovanja, niti u međusobnom uspoređivanju pojedinih zaokruženih procesa knjižničnog poslovanja (npr. upravljanje zbirnama; djelatnici; korisničke usluge; obrada građe i katalozi i dr.), nego se benchmarking pojavljuje kao nezaobilazno i učinkovito sredstvo ukupnog vlastitog (pr)ocjenjivanja, samoprosudbe, utvrđivanja vlastitih slabosti i spremnosti za njihovo otklanjanje, sredstvo povezivanja i usmjerenosti na druge (knjižnice; neprofitne ustanove; uspješne poduzetničke tvrtke) radi učenja, razvoja, vlastitog usavršavanja, strateškog planiranja i predviđanja budućih trendova u knjižničarstvu.

U knjižnicama mogu naći svoju primjenu sve vrste benchmarkinga, od internog/kontrolnog do eksternog funkcionalnog, generičkog i strateškog u sprezi s različitim srodnim

---

<sup>3</sup> Izvor: Renko N.; Delić S.; Škrtić M. (1999).

metodama. Najveće potencijale benchmarking ipak sadrži u primjeni na području upravljanja knjižnicama, naročito u odnosu na pitanja:

- mjerenja uspješnosti i učinka poslovanja zasnovanih na kvaliteti i stalnoj provjeri s rezultatima najboljih u djelatnosti,
- strateškog planiranja u knjižnicama i utvrđivanja razvojnih ciljeva,
- predviđanja razvoja djelatnosti i novih trendova,
- usvajanje novih ideja, upravljanja promjenama.

Značaj primjene benchmarkinga na knjižnično poslovanje je i u novom značenju, te poticaju razvoja postojećih sustava mjerenja učinka (performance measurement), naročito premještanjem težišta s kvantitativnih statističkih podataka na indikatore kvalitete poslovanja.

U skladu s iznesenim, benchmarking u knjižnicama možemo definirati kao:

**kontinuirani proces unapređivanja cjelokupnog poslovanja knjižnice zasnovan na neprekidnom uspoređivanju rezultata mjerenja vlastitog učinka s rezultatima poslovanja drugih knjižnica, odnosno drugih organizacija i sl., te spremnošću iskorištavanja ovih izvora kao poticaja vlastitog poboljšanja. Benchmarking u knjižnicama je učinkovita metoda neposrednog učenja i razvoja.**

Primjenu benchmarking postupaka u upravljanju knjižnicama nailazimo prvo na angloameričkom području, koje je i inače tradicionalno, matično područje ove metode.

U engleskim i američkim knjižnicama primjena benchmarkinga se nastavlja na bogatu tradiciju kvantitativnih mjerenja učinka knjižnica (performance measurement) koja se provode s ciljem (pr)ocjene opće učinkovitosti njihovog djelovanja, a naročito u odnosu na postavljene temeljne ciljeve i funkcije. Ovo zanimanje za provjeru učinkovitosti poslovanja knjižnica putem sustava mjerenja učinka rezultiralo je mnoštvom razrađenih statističkih obrazaca za knjižnice koji su pokrivali sve procese tradicionalnog knjižničnog poslovanja, a koji su se uglavnom oslanjali na usvojene međunarodne i nacionalne standarde.

Tradicija mjerenja vlastite uspješnosti prirodno se, u novonastalim uvjetima i pravilima tržišnog poslovanja, koja su se počela primjenjivati i u knjižnicama, razvila u sklonost i potrebu međusobnog uspoređivanja što je otvorilo put primjeni benchmarking analiza i istraživanja.

U Engleskoj je dodatni poticaj došao od službi i tijela državne i lokalne uprave i samouprave u sklopu općih trendova uvođenja metoda i vještina upravljanja kvalitetom i poticanja inovacija u neprofitnim ustanovama (kao npr. projekt «Best value»<sup>4</sup>). Ova rana primjena benchmarkinga usredotočuje se, kao i u drugim djelatnostima, prvenstveno na kvantitativna istraživanja i podatke («data» benchmarking), a manje na funkcionalna istraživanja i analizu cjelovitih procesa.

Istovremeno, potaknute sve većom međusobnom konkurencijom, naročito u odnosu na

---

<sup>4</sup> «Best value» je novi koncept mjerenja vrijednosti usluga u javnom sektoru (uključujući i knjižnice) u odnosu na uloženi novac i postignutu kvalitetu koji je pokrenula britanska lokalna uprava. Namjera «best value» projekta je unapređivanje i razvoj usluga što se postiže trostrukim pristupom:

- dubinskom analizom i uspoređivanjem;
  - dijagnostičkim aktivnostima - identificiranjem mjesta koje treba unaprijediti;
  - planom razvoja i unapređivanja s naznačenim prioritetima i izvorima sredstava za razvoj.
- «Best value» je višedimenzionalan proces, čiji se različiti aspekti očituju primjenom tzv. četiri C: (1) Chalange = izazov, (2) Compare = uspoređivanje, (3) Consult = savjetovanje i (4) Compete = takmičenje. (Liddle, D. 1999)

financiranje vlastitih programa, knjižnice se sve češće uključuju u takmičenja vezana uz kvalitetu i dobivaju nagrade (usp. Charter Mark Award) uspostavljajući na taj način sustav vrhunskih primjera, budućih referentnih točaka u benchmarking procesu.

Nadograđuju se i proširuju postojeći sustavi mjerenja učinkovitosti, kako u odnosu na zahtjeve benchmarking istraživanja (težište je na indikatorima kvalitete poslovanja, a ne kvantitativnim podacima), tako i u skladu s prodorom novih, računarima podržanih tehnologija, građe na elektroničkim medijima, odnosno u skladu s novim strateškim opredjeljenjima razvoja i djelovanja knjižnica u sklopu informacijskog društva.

Knjižnice pokreću zajedničke benchmarking projekte kao npr.: (1) Tower Hamlets - gubici i obnova zbirki<sup>5</sup>, (2) CIPFA benchmarking klub za knjižnice<sup>6</sup>, (3) Benchmarking grupa knjižnica Berkshirea, Brenta, Kenta i Westminstera<sup>7</sup>, (4) SELPIG grupa<sup>8</sup> i dr.

Danas u engleskim knjižnicama prevladava funkcionalni netakmičarski benchmarking koji proučava pojedine aspekte knjižničarske djelatnosti kao npr.: iskorištenost prostora, zaposleni, upravljanje zbirkama, pokretne knjižnice i dr.

## **BENCHMARKING PROCES U KNJIŽNICAMA**

Benchmarking proces u knjižnicama ima više faza sa zasebnim zadacima i uključuje sljedeće korake:

1. FAZA - identifikacija kritičnog procesa unutar vlastite knjižnice koji treba unaprijediti (uključuje zadatke: formiranje benchmarking ekipe, odluka što podvrgnuti benchmarking procesu i sl.);
2. FAZA - planiranje provedbe benchmarking projekta (uključuje zadatke: izbor metodologije/ odgovarajućeg sustava mjerenja učinka s definiranim kvantitativnim podacima i na njima zasnovanim kvalitativnim indikatorima, plan prikupljanja podataka, identifikacija knjižnice/ knjižnica koje su u odnosu na identificirani proces uspješnije, odnosno najbolje, vremenski rokovi, plan zadataka i aktivnosti, popis odgovornosti i dr.);
3. FAZA - analiza vlastitog polazišnog stanja/ kritičkog procesa (uključuje: analizu pokazatelja uspješnosti poslovanja stavljenu u odnos strateških opredjeljenja);
4. FAZA - analiza poslovanja referentne knjižnice ili nekog drugog partnera (uključuje: kontakt s traženom knjižnicom, proučavanje njenih aktivnosti);
5. FAZA - analiza podataka (uključuje: utvrđivanje razlike u rezultatima u usporedbi s najboljom praksom, kvalitativnu kontrolu podataka i uočavanje neusporedivih čimbenika, izradu izvještaja);
6. FAZA - unapređivanje kritičnog procesa u vlastitoj knjižnici na temelju novih spoznaja (uključuje: prepoznavanje potrebnih aktivnosti na ispravljanju pogrešnih

---

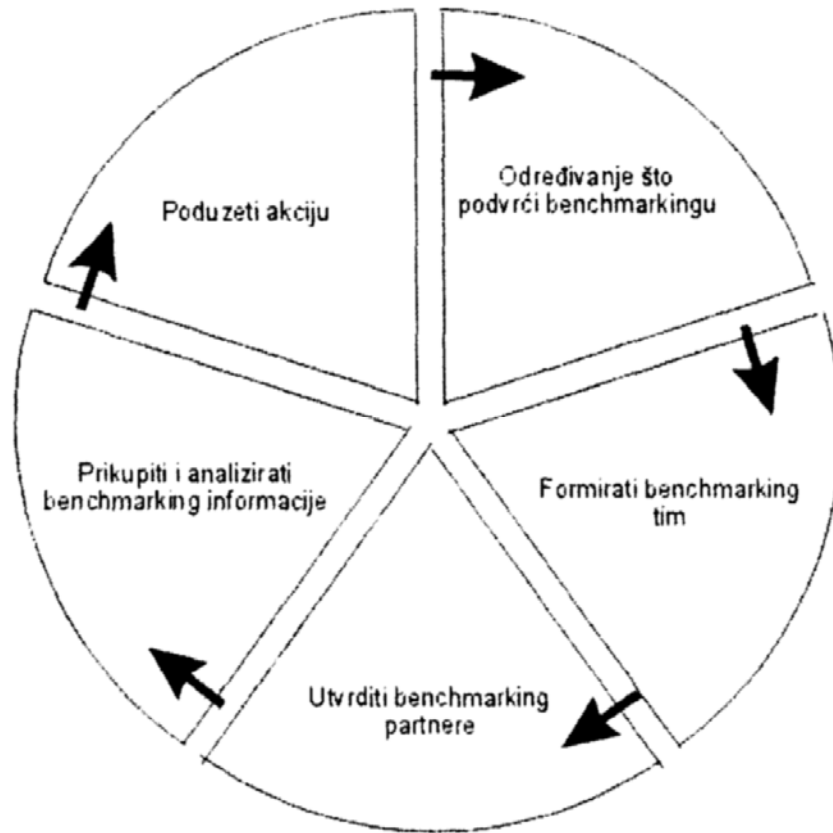
<sup>5</sup> Cilj projekta je usporedba procesa vezanih uz gubitke i obnovu knjižnih zbirki u različitim knjižnicama Londona. (Favret, L. 2000.)

<sup>6</sup> CIPFA (Chartered Institute of Public Finance and Accountancy) je pokrenula mrežu benchmarking klubova za knjižnice. Naročita pozornost je posvećena razvoju statističkog benchmarkinga za narodne knjižnice. Područja interesa: zaposleni, korištenje prostora, upravljanje zbirkama, pokretne knjižnice. (Favret, L. 2000.)

<sup>7</sup> Grupa je osnovana s ciljem provođenja takmičarskih benchmarking projekata usmjerenih povećanju kvalitete usluga, te promoviranja benchmarkinga među narodnim knjižnicama. (Favret, L. 2000.)

<sup>8</sup> SELPIG (South East Libraries Performance Improvement Group) - osnovana s ciljem «suradnje, uzajamnosti i uspoređivanja radi poboljšanja kvalitete usluga i postizanja najboljih vrijednosti (best value) u uslugama javnih knjižnica». Naročito aktivna u izradi primjenjivih indikatora učinka. (Favret, L. 2000.)

- procesa, plan primjene);
7. FAZA - primjena i praćenje rezultata (uključuje: primjenu rješenja i mjerenje utjecaja, analizu rezultata poboljšanja, provođenje kontinuiranog poboljšanja).



**Slika 1.** - Tzv. benchmarking krug  
(preuzeto od Bhutta, K.S.; F. Huq 1999.)

Već je ranije istaknut značaj postupaka mjerenja učinka (performance measurement)<sup>9</sup>, izrade i primjene odgovarajućih sustava mjernih indikatora (performance indicators) u benchmarking projektu. Rane primjene ove metode uključivale su postojeće sustave ispitivanja rezultata i kvalitete usluga, pretežno zasnovane na tradicionalnim pokazateljima i utemeljene na standardima za pojedine tipove knjižnica, standardima za međunarodnu knjižničnu statistiku<sup>10</sup> i standardima za mjerenje uspješnosti<sup>11</sup>. U posljednje vrijeme pokrenuto je niz nacionalnih i međunarodnih projekata s ciljem izgradnje jedinstvenog suvremenog sustava mjerenja učinka i podupiranja procesa upravljanja i odlučivanja u knjižnicama, te razvoja i primjene odgovarajućih softwareskih rješenja kao modula unutar postojećih automatiziranih knjižničnih sustava ili samostalnih. Naročito se izdvajaju programi

<sup>9</sup> Teorija knjižničarstva razlikuje:

- mjernu vrijednost/ mjeru (eng. performance measure) - vrijednost kvantitativno mjerljivog podatka jednostavne i neposredne primjene (npr. broj svezaka građe, broj korisnika, broj uslužnih jedinica i sl.) i
- indikatore učinkovitosti (eng. performance indicators) - izražavaju vrijednosti (pr)ocijenjene kvalitete mjerene jedinice u odnosu na druge mjerene ili željene vrijednosti (npr. iskorištenost zbirke po stanovniku, cijena usluga po korisniku, cijena po katalogiziranom naslovu i dr.).

<sup>10</sup> DZNM. Informacije i dokumentacija - Međunarodne knjižnične statistike (ISO 2789:1991), HRN ISO 2789-1997.

<sup>11</sup> ISO. Information and documentation - Library performance indicators. Draft International Standard, ISO 11620.



pokrenuti u sklopu Europske komisije<sup>12</sup>, DG XIII, projekta Telematics for Libraries - programi s područja upravljanja knjižnicama, mjerenja učinkovitosti i kvalitete: ČAMILE<sup>13</sup>, DECIDE<sup>14</sup>, DECIMAL<sup>15</sup>, EQLIPSE<sup>16</sup> EQUINOX<sup>17</sup>, MINSTREL<sup>18</sup>.

## **BENCHMARKING I HRVATSKE KNJIŽNICE**

Kakve su mogućnosti primjene benchmarkinga u hrvatskim knjižnicama?

Hrvatske knjižnice sve više djeluju u okruženju identičnom okruženju knjižnica gospodarski najrazvijenijih država industrijskog zapada:

- tržišno gospodarstvo u uvjetima globalizacije,
- smanjenje proračunskih sredstava iz lokalnih i državnih izvora,
- orijentiranje na druge izvore financiranja (vlastita sredstva, sponzori, natječaji i sl.),
- pojava konkurencije (druge knjižnice, druge službe, ustanove, privatne tvrtke i sl.),
- sve zahtjevniji korisnici i njihove potrebe,
- redefiniranje osnovnih funkcija i zadaća knjižnica u skladu s rastućim značajem informacija u društvu i širenja informacijskog društva,
- prijetnje opstojnosti knjižnica iz Internet okruženja i drugih elektroničkih medija,
- neizvjesnost budućnosti i dr.

Sve su ovo izazovi koji od hrvatskih knjižnica zahtijevaju spremnost na brze i stalne promjene usmjerene povećanju kvalitete, učinkovitosti i ekonomičnosti usluga,

---

<sup>12</sup> Europska zajednica putem Europske komisije niz godina posvećuje knjižnicama posebnu pozornost naročito u sklopu Trećeg i Četvrtog okvirnog programa u istraživanju i tehnološkom napretku - Programa telematike (Third and Fourth Framework Programmes for Research and Technological Development, the Telematics Programm). Usp. <http://cordis.lu/libraries/en/projects.html>

<sup>13</sup> ČAMILE (Concerted Action on Management Information for Libraries in Europe) - program s područja mjerenja učinkovitosti i potpore odlučivanju u knjižnicama. Ciljevi: razvoj i iskušavanje oruđa za upravljanje i administriranje knjižničnih usluga u elektroničkom okolišu, (<http://www.widmu.ac.uk/~camile/>)

<sup>14</sup> DECIDE (Decision Support Models and a DSS for European Academic and Public Libraries) - područje projekta su modeli i oruđa za podupiranje procesa odlučivanja u knjižnicama. Dva osnovna cilja: (1) odrediti iscrpan zbir zahtjeva, pristupa i metodologija za podupiranje procesa odlučivanja primjenjiv u visokoškolskim i narodnim knjižnicama; (2) razviti i iskušati prototip Sustava podrške odlučivanju (Decision support system = DSS) u okviru automatiziranih sustava knjižničnog poslovanja različitih proizvođača. (<http://www.efc.co.uk/DECIDE/REPORT/DECIDETP.HTM>)

<sup>15</sup> DECIMAL (Decision Making in Libraries; Decision Research for Development of Integrated Library Systems) - tematsko područje projekta su modeli i oruđa za potporu odlučivanju u knjižnicama. Cilj projekta je razvoj komercijalnog modula za potporu odlučivanju prvenstveno u malim i srednjim knjižnicama i njegova integracija u postojeće automatizirane sustave knjižničnog poslovanja. (<http://www.mmu.ac.uk/h-ss/dic/research/decimal.htm>)

<sup>16</sup> EQLIPSE (Evaluation and Quality in Library Performance Systems) - osnovni cilj projekta je bilo određivanje, razvoj i vrednovanje otvorenog sustava potpore upravljanju kvalitetom i mjerenju učinka u svim vrstama knjižnica. Sustav je zasnovan na client-server arhitekturi. U sklopu projekta izvršena je analiza zahtjeva knjižnica u odnosu na standardizaciju mjerenja učinka, te razvijen prototip otvorenog interaktivnog sustava. (<http://www.dcu.ie/libraru/eqlipse>)

<sup>17</sup> EQUINOX (Library Performance Measurement and Quality Management System) - program je zasnovan na preporukama ranijih projekta EQLIPSE, ČAMILE, MINSTREL, DECIMAL i DECIDE s ciljem razvoja i ispitivanja oruđa za upravljanje i administraciju knjižničnih usluga u elektroničkom okruženju. (<http://equinox.dcu.ie>)

<sup>18</sup> MINSTREL (Management Information Software Tool - Research in Libraries) - cilj projekta je razvoj softwera koji bi osigurao lakši pristup i korištenje informacija za upravljanje i na taj način osigurao bolju potporu procesima odlučivanja u knjižnicama. Prototip SW je osiguravao neovisnu okolinu u kojoj se podaci mogu koristiti u skladu s potrebama svake knjižnice, odnosno knjižničara (razvoj vlastitih indikatora učinka; veza između podataka prikupljenih za potrebe upravljanja knjižnicom i postupaka u procesu odlučivanja i organizacije djelovanja u knjižnici. (<http://elsa.dmu.ac.uk/minstrel>)

prilagođavanje i usmjerenost na:

- stalno učenje radi usavršavanja vlastite djelatnosti,
- ispitivanje tržišta knjižničnih usluga, kao i tržišta drugih srodnih djelatnosti (npr. globalno tržište informacija), ispitivanje neposrednih takmaca, predviđanje razvoja i prepoznavanje trendova,
- ispitivanje vlastitog položaja, slabih i jakih strana, mogućnosti i prijetnji (SWOT), uočavanje kritičkih procesa.

Benchmarking se, stoga, prirodno nameće kao jedna od mogućih novih metoda u procesu upravljanja knjižnicama, kao potpora u donošenju odluka važnih za upravljanje, odlučivanje i razvoj knjižnica.

U usporedbi s razvijenim sredinama knjižnična stvarnost u Hrvatskoj, u odnosu na mogućnosti primjene benchmarkinga, odražava mnogobrojna ograničenja, koja su posljedica dugogodišnjeg zanemarivanja i podcjenjivanja ove djelatnosti:

1. U Hrvatskoj ne postoji tradicija sustavnog mjerenja učinka u knjižnicama na temelju zajedničkih mjerila. Postoji individualno praćenje rezultata rada od strane svake knjižnice s pretežno kvantitativnim podacima (godišnji izvještaji i sl.) koji pokrivaju samo temeljne funkcije klasičnog, tradicionalnog knjižničnog poslovanja. Postojeći individualni sustavi mjerenja većinom ne uključuju indikatore, niti bilo koje druge poredbene podatke, a tek djelomično su zasnovani na (nacionalnim) standardima za pojedine vrste knjižnice. Odgovarajući ISO standardi za vođenje knjižnične statistike se većinom ne koriste.
2. Odsustvo pouzdanih zbirnih podataka o (godišnjim) rezultatima djelovanja knjižnica u cjelini na nacionalnoj razini, odnosno pojedinih vrsta knjižnica izrađenih u okviru knjižnične zajednice (NSK, DKH i sl.).
3. Nepreciznost i neupotrebljivost informacija i podataka o knjižnicama iz drugih izvora (npr. statistički podaci državnog statističkog zavoda).
4. Neizgrađen sustav referentnih mjernih vrijednosti - odličnih knjižnica, čija se djelatnost označava kao temeljna mjerna vrijednost u značenju «best value», temeljem izgrađenog, nepristranog sustava mjerenja učinka. Postojeće knjižnice, uzori, nikada nisu prošle sustav provjere kvalitete usluga.
5. Ne postoje izgrađeni suvremeni konvencionalni ili automatizirani sustavi mjerenja učinka, definirane mjerne vrijednosti i indikatori učinka za provedbu procesa ocjenjivanja djelovanja knjižnica u tradicionalnom ili elektroničkom okruženju.
6. Odsustvo interesa i potpore mjerenju učinka, unapređivanju kvalitete usluga i poticanja razvoja od strane i lokalne i državne uprave, čak i u odnosu na pitanja uloženi sredstava. Razlozi njihove nezainteresiranosti za pitanja kvalitete i mjerenja usluga tek djelomično leže u neznanju, te su pretežno odraz svjesnosti da bi analize pokazale nesrazmjer između uloženi sredstava i postignutog učinka u korist knjižnica, odnosno potvrdile podcijenjenost knjižnične djelatnosti u cjelini.

Primjena benchmarkinga mogla bi, stoga, potaknuti sustavnije djelovanje knjižnica na mjerenju i ocjenjivanju učinka vlastite djelatnosti s ciljem promoviranja vlastitih rezultata i značaja djelatnosti u društvu u cjelini, pri čemu bi stvaranje benchmarking klubova bio dobar početak.

Mnogobrojna su područja i mogući ciljevi benchmarking istraživanja u hrvatskim knjižnicama: strategije automatizacije poslovanja i odabir odgovarajućeg programa; korisničke studije; uvođenje novih medija; upravljanje prostorom; financiranje i dr.

Uvođenju benchmarkinga, kao i drugih suvremenih metoda upravljanja i odlučivanja, moralo bi, ipak, prethoditi osiguravanje određenih preduvjeta:

- donošenje nacionalnih preporuka vezanih uz sustave mjerenja učinka, odnosno preuzimanje postojećih (ISO 11620; projekti u sklopu Telematics for Libraries);
- izgradnja nacionalne agencije, službe za praćenje rezultata djelovanja hrvatskih knjižnica u cjelini (pri NSK ?);
- uspostavljanje sustava godišnjih nagrada za izvrsnost, odnosno uključivanje u postojeće sustave.

### **ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

**S** Benchmarking je suvremena metoda potpore upravljanju i odlučivanju koja se zasniva na strategiji unapređivanja kvalitete, stalnom samo(pr)ocjenjivanju i poboljšanju vlastite djelatnosti, sredstvo učenja i razvoja, te se može uspješno primijeniti i u knjižničnoj djelatnosti.

**W** Primjena benchmarkinga je relativno skupa i dugotrajna u odnosu na druge metode. Postoje i dvojbe o njenom etičkom karakteru.

**O** Mogućnosti benchmarkinga najbolje su uočljive u odnosu na njegovu primjenu u strateškom planiranju u knjižnicama, prognozi budućih trendova i pravaca razvoja

**T** Oslanjanje samo na benchmarking istraživanja i zanemarivanje drugih metoda upravljanja, odlučivanja i planiranja može dovesti do gušenja kreativnosti u knjižnicama i nazadovanja u poslovanju.

## **LITERATURA:**

1. Alston, Ruth. Performance indicators in Bromley - purpose and practice. // *Library Management* 16,1 (1995), 18-28.
2. Ambrožič, Melita. Knjižnična statistika. // *Knjižnica* 41,4 (1997) 5-31.
3. Favret, Leo. Benchmarking, annual library plans and best value: the implications for public libraries. // *Library Management* 21, 7 (2000), 340-348.
4. Goodall, Deborah L. Performance measurement: a historical perspective. // *Journal of Librarianship* 20, 2 (1988), 128 - 144.
5. Liddle, David. Best value - the impact on libraries: practical steps in demonstrating best value. // *Library Management* 20, 4 (1999), 206-212.
6. Stuart Robert D.; Barbara B. Moran. *Library and information center management*. 4<sup>th</sup> ed. Englewood: Libraries unlimited, inc., 1993.

## **DOPUNSKA LITERATURA:**

1. Bhutta, Khurram S.; Faizul Huq. Benchmarking - best practices: an integrated approach. // *Benchmarking: an International Journal* 6, 3 (1999), 254-268.
2. Harrington, H.J.; J.S. Harrington. *High performance benchmarking : 20 steps to success*. New York : McGraw-Hill, 1996.
3. Kotler Philip. *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. New Jersey : Prentice Hall, 1994.
4. Pervaiz K. Ahmed; Mohamed Zairi. Benchmarking for brand innovation. // *European Journal of Innovation Management* 2,1 (1999), 36-48.
5. Renko Nataša; Sanda Delić; Marica Škrtić. *Benchmarking u strategiji marketinga*. Zagreb: Mate, 1999.
6. Renko, N.; J. Pavičić. Benchmarking i mogućnosti njegove primjene. // *Računovodstvo, revizija i financije* 6, 8 (1996), 1531-1535.
7. Stevenson J. William. *Production/ operations management*. 4<sup>th</sup> ed. Burr Ridge; Boston; Sidney: Irwin, 1993.