

# Primjena menadžmenta u narodnim knjižnicama

---

**Hodko, Paula**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:251:795785>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-30**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU  
SVEUČILIŠNI PREDDIPLOMSKI STUDIJ KNJIŽNIČARSTVO

PAULA HODKO

**PRIMJENA MENADŽMENTA U NARODNIM  
KNJIŽNICAMA**

ZAVRŠNI RAD

MENTOR:

Marta Borić Cvenić

Osijek, 2020.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja \_\_\_\_\_ PAULA HODKO \_\_\_\_\_ potvrđujem da je moj ZAVRŠNI \_\_\_\_\_ rad  
pod naslovom \_\_\_\_\_ PRIMJENA MENADŽMENTA U NARODNIM KNJIŽNICAMA \_\_\_\_\_  
te mentorstvom \_\_\_ doc.dr.sc. MARTA BORIĆ CVENIĆ \_\_\_\_\_

rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 29.10.2020. \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

## **Sažetak**

Ovaj rad obrađuje temu primjene menadžmenta u narodnim knjižnicama te naglašava značaj kvalitetnog rukovodstva. Kroz uvod se predstavlja tema rada te njegova koncepcija. Slijedi ga prvo poglavlje koje općenito govori o menadžmentu te navodi neke opće prihvaćene definicije menadžmenta. Slijedeće poglavlje govori o menadžmentu vezanom za neprofitne organizacije poput knjižnica, o nabavi knjižničnog fonda, vrsti građe koja se nabavlja te o planiranju promidžbe. Nakon toga definira se pojam Narodna knjižnica, navode se njezine specifičnosti te tipovi. Upravljanje narodnom knjižnicom pomno analizira strukturu organizacije rukovodstva na dva primjera. Posljednje poglavlje govori kako je knjižnica važan društveni komunikacijski čimbenik, navode se vrste knjižnica kao komunikacijskih središta te se navode i poteškoće s kojima se susreću. U zaključku rada iznose se posljednje misli te se utvrđuju činjenice prethodno iznešene u radu.

Ključne riječi: menadžment, knjižnična građa, narodne knjižnice, tipovi knjižnica, komunikacijski čimbenik

## **Abstract**

This paper deals with the topic of the application of management in public libraries and emphasizes the importance of quality leadership. Through the introduction it presents the topic of the paper and its conception. The following is the first chapter that talks about management in general and lists some generally accepted definitions of management. The next section discusses non-profit management such as the library, the acquisition of library holdings, the type of material being procured, and the planning of promotions. After that, the term National Library is defined, its specifics and types are stated. Public library management carefully analyzes the structure of leadership organizations on two examples. The last chapter discusses how the library is an important socio-communication factor, lists the types of libraries as a communication center and the difficulties they encounter. In the conclusion of the paper, the last thoughts are presented and the facts previously noted in the paper are established.

Keywords: management, library material, public libraries, types of libraries, communication factor

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
<b>2. OPĆENITO O MENADŽMENTU</b>	<b>2</b>
<b>3. MENADŽMENT U KNJIŽNICAMA</b>	<b>6</b>
<b>3.1. Menadžment neprofitnih organizacija</b>	<b>7</b>
<b>3.2. Organizacija kulturne ustanove</b>	<b>7</b>
<b>3.3. Načini nabave građe za knjižnicu</b>	<b>9</b>
<b>3.3.1 Izgradnja zbirke u okviru sveukupnog fonda knjižnice prema stvarnim i potencijalnim potrebama korisnika</b>	<b>9</b>
<b>3.3.2. Vrste knjižnične građe koja se nabavlja</b>	<b>12</b>
<b>3.3.3. Pripremljenost</b>	<b>13</b>
<b>3.3.4. Donošenje plana i planiranje promidžbe</b>	<b>14</b>
<b>4. NARODNE KNJIŽNICE</b>	<b>15</b>
<b>5. UPRAVLJANJE NARODNOM KNJIŽNICOM</b>	<b>17</b>
<b>5.1. Narodna knjižnica – Gradska knjižnica i čitaonica „Viktor Car Emin“ Opatija</b>	<b>18</b>
<b>5.2. Narodna knjižnica Fran Galović</b>	<b>20</b>
<b>6. KNJIŽNICA KAO VAŽAN KOMUNIKACIJSKI ČIMBENIK U DRUŠTVU</b>	<b>21</b>
<b>6.1. Vrste knjižnica kao komunikacijskih središta zajednice</b>	<b>21</b>
<b>6.2. Poteškoće knjižnica kao komunikacijski čimbenik u društvu</b>	<b>22</b>
<b>7. ZAKLJUČAK</b>	<b>24</b>
<b>LITERATURA</b>	<b>25</b>

# 1. UVOD

Neprofitne organizacije, u koje se ubrajaju i knjižnice, trebaju prepoznati i razumjeti važnost implementacije kvalitetnog menadžmenta, s ciljem uspješnog poslovanja. Samo profesionalni i učinkoviti menadžment treba pružiti osiguranje razvoja cjelokupne organizacije te pritom unaprijeđivati poslovanje razvojem znanja, vještina i kompetentnosti menadžmenta, kao i svih ostalih djelatnika, pritom omogućavajući izgradnju učeće organizacije. Prije se činilo da se praksu menadžmenta ne može povezati sa neprofitnim organizacijama, zbog stava da će tako organizacije izgubiti svoju snagu i fokus ka temeljnoj misiji. No, brojni teoretičari takvog znanstvenog područja još su prije više od dva desetljeća prepoznali mogućnosti unaprjeđenja djelovanja neprofitnih organizacija, implementirajući poslovne koncepcije, modele i tehnike koji mogu rezultirati uspješnosti rukovođenja organizacija u javnom i civilnom sektoru. Kao takva, knjižnica predstavlja kulturni i informacijski centar koji građanima omogućava pristup znanju, informacijama te mnogim kulturnim sadržajima za potrebe obrazovanja, stručnih i znanstvenih radova, cjeloživotnog obrazovanja, informiranja, donošenja odluka te razonode.

Temeljni cilj ovoga rada jest istražiti kako se menadžment primjenjuje u narodnim knjižnicama. Sukladno tome, specifični podciljevi rada su:

- C1: Istražiti pojam menadžmenta neprofitnih organizacija
- C2: Analizirati kako se provodi menadžment u narodnim knjižnicama
- C3: Istražiti pojam narodne knjižnice
- C4: Analizirati menadžment u narodnim knjižnicama na dva primjera
- C5: Identificirati knjižnice kao važan komunikacijski čimbenik u društvu.

Prilikom izrade ovoga rada koristile su metode analize, deskripcije, komparacije i sinteze, na temelju prikupljenih podataka iz sekundarnih izvora. Pri tome je fokus na knjigama te znanstvenim i stručnim člancima koji se bave aktualnim trendovima vezanim uz menadžment neprofitnih organizacija, odnosno narodnih knjižnica.

Rad je podijeljen u sedam poglavlja, od toga su u prvom poglavlju definirani predmet, ciljevi, metodologija i kompozicija rada. Drugi dio rada objašnjava općenito menadžment, dok treći dio objašnjava menadžment u knjižnicama. Četvrti dio rada objašnjava pojmovno značenje narodne knjižnice, dok peto razrađuje dva primjera upravljanja narodnim knjižnicama. Peto poglavlje opisuje knjižnicu kao važan komunikacijski čimbenik u društvu. Šesto poglavlje je zaključak.

## 2. OPĆENITO O MENADŽMENTU

Vrlo je teško dati preciznu definiciju pojma menadžmenta. Različiti autori menadžmenta gledali su menadžment iz vlastitih kutova, tijekom evolucijskog procesa menadžmenta različiti su mislioci stavljali naglasak na različita očekivanja. Na primjer, F.W. Taylor naglasio je aspekte inženjeringa, Elton Mayo je stavio naglasak na aspekte ljudskih odnosa, E.F.L. Brech, George R. Terry naglasak na aspekt donošenja odluka, Ralph Davis naglašava aspekt vodstva, a neki drugi poput, Barry Richman itd., naglasio je integracijski ili koordinacijski aspekt.

Neke važne definicije menadžmenta se navode u nastavku: (Marić, 2018: 11):

1. Harold Koontz - Management je umijeće izvršavanja stvari kroz ljude i u formalno organiziranim skupinama.
2. George R. Terry - Management je postupak razdvajanja koji se sastoji od planiranja organiziranja aktiviranja i kontrole koja se provode radi utvrđivanja i ostvarivanja ciljeva uporabom ljudi i resursa.
3. Donald J. Cough - Management je umjetnost i znanost odlučivanja i vodstva.
4. Mary Cushing Nile - dobar menadžment, odnosno znanstveni menadžment, postiže društveni cilj uz najbolje korištenje ljudske i materijalne energije i vremena, te sa zadovoljstvom za sudionike i javnost.
5. Henry Fayol - menadžment je predviđanje, planiranje, organiziranje, zapovijedanje, koordinacija i kontrola.
6. Theo Haimann i William Scott – menadžment je društveni i tehnički proces koji koristi, resurse, utjecaje, ljudsko djelovanje i pogoduje promjenama radi postizanja organizacijskih ciljeva.

Menadžment predstavlja organizacijski proces koji podrazumijeva strateško planiranje, definiranje ciljeva, adekvatno upravljanje resursima te raspoređivanje financijske i intelektualne imovine kako bi se postigli zadani ciljevi i evaluirali rezultati. Također menadžment uključuje bilježenje i pohranjivanje činjenica i informacija, koje bi se kasnije mogle upotrijebiti u druge svrhe. Funkcije menadžmenta nisu ograničene na rukovoditelje i nadzornike. Svaki član organizacije ima neke funkcije menadžmenta i izvještavanja kao dio svog posla.

Menadžment je univerzalni fenomen, ali i veoma popularan i široko korišten izraz. U menadžment su uključene sve organizacije - poslovne, političke, kulturne ili društvene jer



upravljanje upravo pomaže i usmjerava različite napore prema točno određenoj svrsi. Prema Haroldu Koontzu, „Menadžment je umjetnost dovršenja stvari kroz ljude i u formalno organiziranim skupinama. Umijeće je stvaranja okruženja u kojem ljudi mogu nastupiti i pojedinci koji mogu surađivati u postizanju grupnih ciljeva.“ Sukladno Fredericku Winslow Tayloru menadžment je „umjetnost znati što i kada treba učiniti na najbolji i najjeftiniji način“ (Pavičić, Altirević, Aleksić, 2006). Riječ je, dakle, o strahovitoj aktivnosti. To je nešto što grupne napore usmjerava na postizanje određenih unaprijed određenih ciljeva. To je proces suradnje s drugima i putem drugih kako bi se učinkovito postiglo ciljeve organizacije, učinkovito korištenjem ograničenih resursa u promjenjivom svijetu. Naravno, ti se ciljevi mogu razlikovati od poduzeća do poduzeća. Primjerice: za jedno poduzeće može se lansirati novi proizvodi provođenjem tržišnih anketa, a za drugo može doći do maksimiziranja profita minimiziranjem troškova. Ono podrazumijeva stvaranje interne okoline, uz korištenje različitih faza proizvodnje. Stoga je odgovornost uprave za stvaranje takvih uvjeta koji vode maksimalan napor kako bi ljudi mogli učinkovito i efikasno obavljati svoj zadatak. To uključuje osiguranje dostupnosti sirovina, određivanje plaća i plaće, formuliranje pravila i propisa itd. Stoga se može reći da dobar menadžment uključuje i djelotvornost i učinkovitost. Učinkovito znači izvršavati odgovarajući zadatak, tj. postavljanje kvadratnih klinova u kvadratne rupe i okruglih klinova u rupe. Učinkovitost znači pravilno obavljanje zadatka, barem mogući troškovi uz minimalno trošenje resursa (Marić, 2018).

Svaka organizacija, od lokalnog kulturno-umjetničkog društva pa sve do multinacionalne korporacije, svoj život je započela zahvaljujući entuzijazmu jednog ili više osnivača, odnosno poduzetnika, ukoliko se radi o poduzeću. Osnivači/utemeljitelji u samom početku poslovanja, odnosno djelovanja organizacije redovito i samo odrađuju niz operativnih zadataka te rukovode poslovanjem organizacije. Često vođenje organizacije postaje jednim od značajnijih, ako ne i temeljnih dijelova njihovog života, u čemu se nalazi i osobno zadovoljstvo (Alfirević, 2013).

Iako međutim osnivaču/poduzetniku rast i uspjeh organizacije donose materijalnu korist i/ili druge oblike satisfakcije, oni traže i nužno prilagođavanje centralne uloge koju je on/ona imao/imala u osnivanju i početnom poslovanju, odnosno djelovanju organizacije. Rast i razvoj naime donose i još jednu nužnu posljedicu: složenost i opseg posla sve su veći, a poduzetnici odnosno osnivači počinju polako „gubiti konce iz ruku“, osobito ako se uz upravljačke poslove, bave i različitim segmentima „operative“. U tom prijelomnom trenutku se obično ukazuje potreba za angažmanom profesionalnih upravljača – menadžera. Različiti teoretičari imaju donekle neusklađene odgovore na pitanje što je to, uopće, menadžment, ali postoji opće slaganje

oko temeljnih čimbenika koji određuju mjesto i ulogu menadžmenta u suvremenim organizacijama (Pavičić, Altirević, Aleksić, 2006).

U domaćoj se literaturi menadžment tumači kao proces rada s drugima i pomoću drugim, da bi se ostvarili organizacijski ciljevi u dinamičnoj i promjenjivoj okolini, uz efektivno i efikasno korištenje resursa. To je proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj svi pojedinci, radeći zajedno, doprinose efikasnoj realizaciji organizacijskih ciljeva.

Iako bi se moglo navesti cijeli niz određenja menadžmenta, za (potencijalnog) ravnatelja institucije kulture i umjetnosti značajno je uočiti da je njegov (budući) temeljni radni zadatak učinkovito postizanje ciljeva, kako bi se time zadovoljili zahtjevi vlasnika, odnosno osnivača organizacije, koji ga je zaposlio kao profesionalnog „zastupnika“ svojih interesa (Alfirević, 2013).

Menadžment neprofitnih organizacija podrazumijeva upravljanje neprofitnim organizacijama u javnom i u civilnom sektoru. Unatoč nekim razlikama koje proizlaze iz važnih karakteristika samih sektora one dijele neke zajedničke probleme te imaju zajednički nazivnik društveno usmjerenih organizacija što ih u mnogočemu povezuje pa i u mnogim aspektima menadžerske prakse. Proces provođenja menadžerskih funkcija će se odvijati istom temeljnom logikom i u profitnim i u neprofitnim organizacijama, s tom razlikom da će svaki sektor, svaka organizacija zasebno unijeti neke specifičnosti koje će odrediti originalan i jedinstven način vođenja određene organizacije. Kontekst situacije, djelovanje vanjskog okruženja te unutarnje mogućnosti organizacije će dati osobni pečat upravljanju organizacijom što će doprinijeti ispunjenju njene misije i postignuću njene učinkovitosti.

Osim kao o znanosti, menadžment je moguće promatrati kao umijeće ili praksa praktičnog rukovođenja, odnosno profesija ili posebno zanimanje. Analizom logičnih skupina poslova koje menadžeri trebaju obavljati, poznatiji kao menadžerske funkcije, može se reći da se menadžeri bave idućim:

- Planiranje i definiranje organizacijskih ciljeva i pristupa njihovoj realizaciji, uz korištenje raspoloživih resursa;
- Organiziranje, odnosno stvaranje formalnog sustava radnih mjesta i organizacijski jedinica sa točno definiranim radnim zadacima, kojima upravljaju rukovoditelji – menadžeri, između kojih postoji točno definirana razlika u ovlastima i autoritetu;

- Upravljanje ljudskim resursima, odnosno kadroviranje, a čiji je zadatak pronalazaka i odabir najbolje raspoloživih osoba i popunjavanje radnih mjesta te obavljanje svih potrebnih poslova s cilje razvoja ljudi i njihova zadržavanja u organizaciji;
- Vođenje i potpora svim članovima organizacije, uz utjecaj na njihovu motivaciju u pogledu realizacije ciljeva, upravljanje inter- i intrapersonalnim odnosima i konfliktima između pojedinaca i skupina;
- Kontroliranje, odnosno utvrđivanje jesu li zadani zadatci i ispunjeni te ukoliko nisu, koji su razlozi njihove nerealiziranosti. Specifičnosti neprofitnog sektora i njegov ubrzani razvoj, koji podrazumijeva mnogo neprofitnih organizacija koje se služe limitiranim financijskim i drugim resursima, dovodi do stvaranja potebe za promatranjem njihova djelovanja i rezultata. To podrazumijeva nužnost kontrole kao sustavnog dijela planiranja. Strateški plan prikazuje ono što organizacija treba ostvariti u određenom vremenskom razdoblju, dok se kontrola bavi provjerom njegove realiziranosti. Kontrola se sastoji od nekoliko faza, a to su definiranje mjerenih veličina i temeljnih područja djelovanja, definiranje i postavljanje standarda, evaluacija realiziranih rezultata, komparacija planiranih i ostvarenih rezultata, uz evidentiranje odstupanja između spomenutih veličina te provođenje korektivnih mjera. U organizaciji se ona provodi na razini strateške kontrole u kojoj je središte na višoj razini i kontrole programa kojom se prate rezultati pojedinačnih programa (Pavičić, Alfirević, Aleksić, 2006: 70-72).

### 3. MENADŽMENT U KNJIŽNICAMA

U rukovođenju knjižnicom, važnu ulogu ima knjižnični menadžment sustav, odnosno softver koji je potrebno održavati, a pomaže u održavanju baze podataka koja je korisna za unos nove knjige i brige o knjigama koje su članovi posudili s odgovarajućim datumima predaje. Štoviše, umanjuje i opterećenje knjižnice za ručne zapise.

Sustav menadžmenta knjižnice omogućava knjižničaru da održava resurse knjižnice na operativniji način što će pomoći da uštedi svoje vrijeme. Knjižničar je također prikladan za upravljanje postupkom dodjele knjiga i plaćanja. Sustav upravljanja knjižnicama koristan je i studentima i knjižničarima kako bi stalno pratili dostupnost svih knjiga u knjižnici (Balog, 2018).

Važnost knjižničnog sustava upravljanja (Jović, 2018):

- Sustav upravljanja knjižnicom je najiskusniji i najlakši za korištenje i upravljanje svim procesima koji sudjeluju u knjižnici na najučinkovitije načine.
- Ovaj sustav će smanjiti ručni rad i čitavim se procesom može upravljati samo jednim klikom i izmjenama.
- Poslije pohranjivanja podataka i pretraživanja zapisa bilo kojeg pojedinca neće biti glavobolje i sumnje.
- Bilo koji tražitelj knjige može unajmiti knjigu samo prijavom sa svojim podacima i vratiti je s datumom vraćanja.
- Osoblje također može olakšati sebi nekoliko dodatnih ovlaštenja i privilegija.
- Samo se jedna osoba mora brinuti za cijeli sustav, bez ikakvih šansi za pogreške.

Sustav upravljanja knjižnicama danas je važan za škole, fakultete, privatne knjižnice i druge organizacije. Ovaj softver mogu koristiti kao svrhu izdavanja i povratka knjiga radi obnove. Štoviše, ovaj softver pomaže knjižničaru da održava podatke o izdavanju i vraćanju knjige prije posljednjeg datuma (Jović, 2018).

### **3.1. Menadžment neprofitnih organizacija**

Po definiciji, neprofitni sektor djeluje na prostoru humanitarnih ciljeva. To znači da su mnoge neprofitne organizacije slabo strukturirane i često se pojavljuju bez formalnih hijerarhija i obrazaca upravljanja. Međutim, to ne znači da neprofitne organizacije ne moraju imati formalne odbore, upravljačke strukture i financijsku kontrolu. To se osobito odnosi na neprofitne organizacije koje primaju velike količine novca i bave se višestrukim projektima širom zemlje. Nadalje, činjenica da vlada nadzire rad neprofitnih organizacija znači da je potrebno povremeno obavljati odgovornost i financijsku skrbnost. Stoga postoji potreba za pravilnim upravljanjem i strukturom neprofitnih organizacija i sredstava kontrole i unutarnjeg okruženja vođenog procesima (Marić, 2018).

Prvi i najvažniji zahtjev za neprofitnu organizaciju je imati upravni odbor koji će osigurati nadzor i kontrolu na visokoj razini. Članovi odbora mogu biti crpljeni iz svih slojeva života i moraju imati dovoljno iskustva u socijalnom sektoru. Nadalje, članovi neprofitnih organizacija trebaju biti u odboru kao izvršni članovi. Pored ovoga, neprofitne organizacije moraju imati internu financijsku kontrolu revizijom i nadzorom priliva i odljeva sredstava. To je potrebno kako iz interne procesne perspektive, tako i kako bi se zadovoljili zahtjevi vlade koji se odnose na usklađenost sa svim regulatornim zahtjevima. Na primjer, u Indiji, vlada nadgleda priljev stranih sredstava u neprofitne organizacije, pa prema zakonima treba uzeti odgovarajuća dozvola za neprofitne organizacije za primanje novca iz inozemstva (Marić, 2018).

### **3.2. Organizacija kulturne ustanove**

Identitet kulturne ustanove, jedinstvenost i prepoznatljivost određene kulturne institucije, govore da se ističu od ostalih i po njihovim različitim karakteristikama i osobinama privlačenja publike i posjetitelja. „Vitalnost organizacije može se mjeriti brojem ljudi u njoj, koji su posvećeni njoj i njezinoj funkciji“ (Adizes, 2006.).

Organiziranje predstavlja temeljni dio menadžmenta, koji podrazumijeva uspostavu onih struktura usluga za ljude unutar same organizacije, a kojom se želi osigurati da svi zadatci koji su imanentni za ispunjavanje ciljeva, budu dodijeljeni onim osobama koje ih najbolje mogu ispuniti. U suvremenom društvu, organizacija za svrhu ima omogućavanje realizacije poslovnih ili ostalih društvenih ciljeva, uz što humaniji udio ljudskoga rada. Brojni autori nastoje definirati pojam organizacije, zbog čega se među njihovim tumačenjima mogu pronaći različitosti. Tako pojedini autori organizaciju definiraju kao znanost, drugi kao vještinu, treći

smatraju da ju čine ljudi i inter- i intrapersonalni odnosi, dok četvrti smatraju da ona predstavlja skladnost između raspoloživih resursa i ljudi koji obavljaju radne zadatke ili poslove.

Postoje četiri važna elementa procesa upravljanja, a to su planiranje i donošenje odluka, organiziranje, vođenje i kontroliranje. Ne samo da navedeni elementi proizlaze jedan iz drugog, već su i međusobno povezani. Primjerice, uspostava odgovarajuće organizacije i način rukovođenja cijelom organizacijom ili njenim dijelovima se planira istovremeno, kao i sami raspored ovlasti za kontrolu kvalitete i rezultata organizacije. Takva međusobna ovisnost otvara mogućnost sinergije u procesu upravljanja. Tako, niti jedan od navedenih elemenata ne može samostalno biti uspješan, već je važno da se ostvari odgovarajući međudnos, kao i odgovarajuća lrazina kvalitete u njihovoj praktičnoj provedbi (Antolović, Turkalj Podmanicki, 2010.).

Sama organizacija poslovanja narodnih knjižnica povezana je sa izgradnjom knjižničkog fonda, a to je dinamičan proces sadržan od konstantnog priljeva nove građe te apsorpcije i otpisa neaktualne građe (uništena, oštećena, zastarjela ili otuđena građa). U pravilu se zadaća knjižnice tumači pri njenom osnutku, što je uočljivo iz prvih pravila knjinia, u kojima često stoji da su osnovane na dobrobit svih građana i s ciljem da im ponude „pouku, društvenost i zabavu“ te pomoć u obrazovanju, neformalnom školovanju i drugo (Jović, 2018: 16). Evidentno je da su prve narodne knjižnice u svijetu i na ovom području osnivane kao prosvjetiteljsko-nastavne ustanovne s važnim društvenim značajem. S promjenom stajališta i ideja o pojedinim društvenim pitanjima, narodne knjižnice preuzele su nove zadaće, u nastojanju da svojim zbirkaama i uslugama zadovolje korisnike. Pojedini autori su mišljenja da su knjižnice na takve promjene jednostavno bile primorane se prilagoditi (Antolović, Turkalj Podmanicki, 2010). Brojni teoretičari bibliotekarstva slažu se da je najkompleksnije odrediti zadatce i zbirke knjižnica, zbog višestruke namjerenosti i širokog kruga korisnika. To predstavlja problem koji se ne javlja u ostalim vrstama knjižnica. Mnogo je jednostavnije definirati ciljeve i svrhu knjižnice, pa njene zbirke, primjerice školske, fakultetske ili sepcijalneknjižnice definiraju kao ispunjavanje temeljnih ciljeva institucija u kojima djeluju, a imaju i homogenu strukturu korisnika. Stoga je relativno lako odrediti područja iz kojih je potrebno prikupiti građu, odrediti njezinu vrstu, razinu i dubinu stručnosti te slično (Jović, 2018:16).

### **3.3. Načini nabave građe za knjižnicu**

Nabavljanje nove i otpisivanje neaktualne građe nije proizvoljan čin, već se temelji na stručnim procjenama, u skladu sa zakonima, propisima i drugom regulativom(Standardi za narodne

knjižnice, Narodne novine 105/97., 5/98.). Politika nabave knjižnice mora biti sukladna preporukama međunarodne dokumentacije. Knjižnica ne provodi cenzuru djela, bilo da je riječ o sadržaju ili autoru cjela. Oblici nabave građe u knjižnicama jesu (Jović, 2018: 17):

- Kupovinu;
- Otkup Ministarstva kulture Republike Hrvatske;
- Dar;
- Zamjena (naknanda za izgubljeni primjerak);
- Vlastito izdanje.

### **3.3.1 Izgradnja zbirke u okviru sveukupnog fonda knjižnice prema stvarnim i potencijalnim potrebama korisnika**

Potrebno je naglasiti da knjižnični fond sačivanja sva građa kojom jedna knjižnica raspolaže. Sama veličina i vrsta građe koja sačinjava književni fond, konstantno se mijenja. Obično je riječ o konstantnom povećanju količine građe, no u određenim okolnostima i smanjenje iste. Brojni čimbenici determiniraju veličinu zbirke, poput raspoloživih financijskih resursa, prostorom za pohranjivanje zbirke, veličine zajednice u kojoj djeluje, blizini drugih knjižnica, politika međuknjižnične razmjene i drugo (Jović. 2018: 18). O veličini knjižnice te vrsti građe koju ista posjeduje ovisi struktura knjižničnog fonda, pa tako manje knjižnice svoj fond uglavnom dijele u dvije temeljne zbirke, a to su knjige i periodika (časopisi, novine). Veće knjižnice, većinom opće-znanstvene, nacionalne i druge veće narodne knjižnice, svoj fond dijele na opću zbirku i posebne zbirke (rukopisi, periodika, tiskane knjige, grafika, kartografske publikacije, muzikalija, gramofonske ploče, fotografija, mikrofilmovi, sitni tisak, digitalni materijali i sl.). Iz navedenog se može konstatirati da knjižnični fond nije statičan i potrebno ga je kontinuirano nadopunjavati, uzimajući pritom u obzir potrebe korisnika. Pri izgradnji fonda, nužno je uskladiti se zahtjevima i potrebama zajednice te potencijalnih i postojećih korisnika, a ne samo općim smjernicama o njegovoj kvaliteti.

Pritom je važno spomenuti da fond treba biti izgrađen sukladno teorijskom znanju, a u njega je potrebno uvrstiti razne vrste građa. Pri selekciji građe, izgradnja fonda podložna je osobnim procjenama selektora i ocjenjivača, pri čemu knjižničarima od velike pomoći predstavlja stečeno iskustvo (Jović, 2018: 18). Isto tako, važno je napomenuti da zbirka knjižnice više od skupine tiskanih i netiskanih materijala u zgradi te raspolaže određenim skladom. Da bi se sklad mogao oblikovati, potrebno je raspolagati adekvatnom politikom upravljanja knjižničnom zbirkom.

Drugim riječima, pisane smjernice za stvaranje zbirke usvojene od strane Uprave knjižnice, iako to u praksi nije česti slučaj (Jović, 2018: 18).

Standardi za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj, Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti, IFLA-in i UNESCO-ov Manifest za narodne knjižnice, Upute za izradu smjernica za izgradnju knjižnične zbirke primjenom modela Consepctus, IFLA-ine i UNESCO-ove smjernice za razvoj službi i usluga narodnih knjižnica te UNESCO-ove preporuke, zajedno sa ostalim dokumentima i regulativom koji se odnose na knjižnice, čine baznu dokumentacijsku osnovu na kojoj se moraju temeljiti smjernice. Smjernice određuju svrhu, opseg i sadržaj zbirke te pristup vanjskim izvorima, a temeljene su na navedenim standardima koji su povezani sa interesima i potrebama građana i odraz su diverzificiranosti zajednice, a razvijaju ih stručnjaci. Riječ je o dokumentu koji knjižničarima pomaže u odlučivanju proširenja određenog predmetnog područja i koliko značaja je potrebno kojem području pridati. Također, služe i kao instrument komunikacije knjižnice sa zajednicom. Svaka knjižnica treba imati pisane smjernice za izgradnju zbirke, jer kada djelatnik prilikom premještaja otiđe u drugu knjižnicu, jer on sa sobom odnosi usmeni razvojni plan zbirke. Stoga smjernice u pisanom obliku pružaju kontinuiranost i dosljednost razvoja zbirke, čak i da se dogodi promjena u financiranju ili osoblju (Jović, 2018: 18).

Posebnu ulogu u razvoju demokratskog društva imaju narodne knjižnice na način da pružaju pristup širokom asortimanu informacija, ideja, znanja i mišljenja. Stoga korisnici očekuju da im sve bude dostupno. No, zbog ograničenih financijskih sredstava i prostora, teško je korisnicima knjižnice pružiti sve što im treba. Nadalje, prilikom oblikovanja knjižničnih zbirki, knjižničari važne informacije dobivaju od svojih kolega, dostavljača građe, raznih međa i korisnika knjižnice (Jović, 2018: 18). Svoje potrebe i želje za određenom građom, korisnici jasno iskazuju prilikom sudjelovanja u istraživanju stavova i potreba ili direktno u kontaktu s osobljem knjižnice (Jović, 2018: 18).

Fond knjižnice objedinjuje svu knjižničnu (knjižnu i neknjižnu) građu za djecu i odrasle, kojom knjižnica raspolaže. Stvaranje fonda formira se temeljem Standarda za narodne knjižnice, s obzirom na profil i zahtjeve potencijalnih i postojećih korisnika. Prema Standardima, knjižnični fond županijske narodne knjižnice mora raspolagati sa 35% beletristike, 5% referentne, 15% dječje i 45% znanstvene literature. Nadalje, sukladno Čl. 25 Standarda za narodne knjižnice, u tekućoj godini standard prinove građe iznosi minimalno 200 knjiga na 1.000 stanovnika (kupovinom, obaveznim primjerkom, darovanjima, zamjenama i otkupima). Politika nabave mora slijediti određene norme te nabavlja građu, ukoliko je moguće, umutar propisanih odnosa.



Također, odudaranje od standarsa s obzirom na ponudu i financijske mogućnosti knjižnice je uvijek moguće (Jović, 2018: 18). Knjižnica svoje zbirke afirmira sukladno lokalnoj zajednici u kojoj djeluje te pri stvaranju fonda teži osiguravanju pristupa građi svim korisnicima knjižnice (u knjižnici, mrežno dostupni izvori, baze podataka). Za procjenu uspješnosti izgradnje fonda upotrebljavaju se razne kvantitativne i kvalitativne metode. Nažalost, niti jedna od njih nije u potpunosti objektivna i kao takva je podložna različitim tumačenjima, a tek je spajanjem više metoda moguće dobiti kvalitetnu procjenu uspješnosti izgradnje zbirke. Navedene metode moraju biti standardizirane, da bi se rezultati valoriziranja zbirke mogli međusobno usporediti (Jović, 2018: 18). Usporedba kredibilnih izvora (izdavački i knjižarski katalozi, liste uspješnica, specijalizirane biografije, katalozi velikih knjižnica) je jedna od metoda analize uspješnosti izgradnje zbirke. Ukoliko prnova sadrži veliki postotak naslova iz takvih izvora, smatra se da je izgradnja uspješna. Fizički uvid u stanje na policama je druga metoda vrednovanja. Izravnim uvidom u odgovarajući dio fonda na policama, stručnjak za pojedini područje procjenjuje njegovu vlačinu, aktualnost, dubinu i fizičko stanje primjeraka. Takva metoda uvida u stanje je brza, te se neposredno utvrđuje snaga i slabost zbirke, a moguće je izdvojiti i oštećene primjerke za popravak ili otpis. Iako je metoda u jednu ruku impresionistička, ona nije kvantitativna jer knjižnica nema uvijek na raspolaganju stručnjake za sva područja fonda (Jović, 2018: 18).

Korisnike knjižnice moguće je kategorizirati u osam grupa, s obzirom na dob i socijalnu strukturu, a to su predškolska dob, djeca, mladi, studenti, zaposleni, branitelji, socijalno ugroženi i osobe treće životne dobi. U kvalitetno opremljenoj knjižnici se stvaraju ili planiraju stvarati zbirke za korisnike s posebnim potrebama (slabovidne i slijepe osobe, osobe s poteškoćama u govoru i čitanju), za turiste, nacionalne manjine, povratnike i iseljenike (Jović, 2018: 19). Te zbirke trebaju dati odgovora na stvarne obrazovne i kulturne potrebe zajednice, razvoj informacijske pismenosti te promicanje čitanja, osobito kod djece i mladih. Preporuka knjižnicama jest da predvide potencijalne potrebe korisnika, prateći razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije (Jović, 2018: 19).

### 3.3.2. Vrste knjižnične građe koja se nabavlja

Građa koju knjižnica nabavlja jesu (Jović, 2018: 19):

- **Knjige** (beleristika, znanstvena, stručna, popularno-znanstvena literatura, referentna građa), raspoređene prema nacionalnim književnosrtima. Posebnu zbirku čine knjige na

stranim jezicima (njemački, engleski, slovenski i talijanski). Referentna zbirka u knjižnicama bi prema općim standardima trebala obuhvaćati 5% sveukupnog fonda. Ona obuhvaća rječnike, atlase, enciklopedije, priručnike i bibliografije. Takva zbirka je osobito zanimljiva „tradicionalnim“ čitateljima, istraživačima i znanstvenicima, koji su svjesni da su pojedina područja znatno iscpnijeoberađena u tiskanoj građi. Knjige kao relevantno tiskanu građu pronalaze istraživači, znanstvenici i čitatelji koji vladaju područjem koje istražuju;

- **Slikovnice** (prvi strukturirani čitateljski materijal namijenjen djetetu ili stručno, prva dječja knjiga ili knjiga djeteta), pri čemu se općenito misli na knjige jednostavnog sadržaja namijenjene predškolskoj dobi s mnoštvom slika;
- **Periodika**(novine – lokalne, regionalne, nacionalne, dnevne i tjedne; časopisi – zabavni, popularno-znanstveni, stručni), kojom se nastoji zadovoljiti potreba korisnika za dnevnim informacijama, a za njoj najčešće posežu umirovljenici, kojima knjižnice predstavljaju svojevrsno mjesto okupljanja i razmjene društveno-političkih i ostalih informacija;
- **Igračke i društvene igre** (materijal namijenjen djeci, kao i slikovnice), koje knjižnice posjeduju kao dio građe s ciljem privlačenja djece u svoje prostore i stvaranja prvog dodira djece sa knjigom. Svrha igračaka je učiniti knjižnicu sličnom njihovim sobama punim igračkama ili vrtićima;
- **Stripovi** (vrsta građe koja u sebi objedinjuje niz naracijom povezanih prizora, osobito prihvatljivo mladima), od kojih su najpoznatiji izdavači DC Comics, Sergio Bonelli Editore i MarvelComics, a u Hrvatskoj Strip-Agent i Fibra;
- **Muzikalije** (zbirka koja obuhvaća knjižnu - knjige i časopisi o glazbi; i neknjižnu glazbenu audio i audiovizualnu građu - CD-ovi, DVD-ovi);
- **Digitalizirani sadržaji** (audiovizualna i multimedijaska građa – A-CD, DVD; elektronički izvori u fizičkom obliku – CD-ROM; pristup online bazama podataka za računalne igre – primjenski računalni programi za zabavu, tj. interaktivne igre z a osobna ili specijalizirana računala, tzv. igrače, prijenosne, džepne igrače konzole, dlanovnici i sl.), koji mogu sadržavati baštinsku i zavičajnu tematiku iz raznih područja. Zavičajna zbirka općenito obuhvaća publikacije objavljene na području u kojem se knjižnica nalazi, publikacije autora rođenih ili koji su djelovali na tom području, nevezano gdje su objavljene.

### **3.3.3. Pripremljenost**

S obzirom na dosad navedeno, ravnatelji narodnih knjižnica trebaju pomno definirati svoju ulogu, raspraviti konkretne postavke s osnivačkima i korisnicima te svoju zadaću javno objaviti u obliku posebnog dokumenta, kako bi svima bila poznata i svi bi mogli o njoj raspravljati, s vremenom je mijenjati i dopunjavati sukladno financijskim mogućnostima i potrebama. Izbor građe, formiranje vlastite zbirke s ciljem satisfakcije potreba korisnika predstavlja jedno od važnih ključnih pitanja kojima se ravnatelji narodnih knjižnica trebaju pozabaviti. Pripremanje upotrebe pretpostavki temeljni je rani korak u razvoju strategije i pruža knjižnicama sredstvo za ispitivanje stvarne slike stvari vezanih za određene pretpostavke (Cohen, 2014).

Definiranje zadaće ravnatelja knjižnice te rješenja oko izgradnje zbirke i sveukupnog poslovanja knjižnice vidi se u pomnom promišljanju zadaće knjižnice, izradi pisanog dokumenta i njegove javne objave. Ukoliko ravnatelj knjižnice utvrdi da će politikom nabave pretežito zadovoljavati rekreativne i zabavne potrebe čitatelja, izvjesno je da će pretežno nabavljati takvu vrstu literature. No, ako se opredijeli za podizanje informatičke pismenosti, pružanje poslovnih ili komunalnih, svakodnevnih informacija, tada će fokus biti prikupljanje građe koja će zadovoljiti takve potrebe (Jović, 2018).

### 3.3.4. Donošenje plana i planiranje promidžbe

Narodnim knjižnicama su u Hrvatskoj ravnatelj i voditelj svjesni potrebe izrade dokumenata o zadaćama knjižnice. Javno raspravljani i objavljeni, takvi dokumenti bi trebali biti temeljeni i između ostalog, za financiranje knjižnice. Izrađeni dokumenti o politici nabave, na temelju njih i smjernica pružaju pomoć pri obrazloženju zašto pojedini naslovi jesu ili nisu uvršteni u zbirci narodne knjižnice. Ono pruža pomoć i prilikom otpisa građe, otklanjanja ili uvrštavanja darova ili raspravama o otkupu knjiga za potrebe narodne knjižnice, a to u pojedinim slučajevima rade državna i lokalna administrativna tijela, izvan knjižnice (Jović, 2018).

Zadaci knjižnica su pretežito navedene u statutima ili pravilnicima o njihovom radu, izvještajima ili programu rada, odnosno internim dokumentima koji su poznati isključivo užem krugu stručnih korisnika. Prilikom ostvaranja knjižnice, u pojedinim obilježnim situacijama, narodne knjižnice tiskaju prigodne vodiče, brošure i letke te druge tekstove, koji navode njihovu zadaću, a koja je ponekad dostupna i na mrežnim stranicama, s koje nisu dovoljno iskorištene u tu svrhu (Jović, 2018).

Općenito za ostvarenje promidžbenih ciljeva, a kojih ravnatelj knjižnice mora biti svjestan želi li voditi ustanovu prepoznatu na širem području, stručnjaci izrađuju planove, koji se mogu podijeliti u tri osnovne skupine (Jović, 2018):

- *Ad hoc*;
- Dugoročni;
- Planovi za nepredviđene okolnosti (za tzv. „što ako?“ scenarije).

## 4. NARODNE KNJIŽNICE

Narodne knjižnice dužne su se držati odrebi Standarda za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj, dok njihovi osnivači moraju osigurati potrebne resurse – sredstva. Zbog simulacije razvoja, Standarde je potrebno pregledavati svakih 10 godina i provoditi reviziju i nadopunjavanje. Kada je riječ o narodnim knjižnicama, one se pojavljuju kao općinske, gradske ili županijske te su kulturni i informacijski centri lokalne zajednice u kojoj djeluju. Kako bi uspješno obavljale svoje zadatke, knjižnice surađuju i u koordinaciji su međusobno i s drugim knjižnicama u sklopu Hrvatskog knjižničnog sustava (Standardi za narodne knjižnice, Narodne novine 105/97., 5/98.).

Nadalje, djelatnost narodne knjižnice je specifična i objedinjuje nabavljanje, stručno obrađivanje, čuvanje i zaštitu građe, izradu biltena, kataloga, bibliografije i drugih informacijskih pomoćnih sredstava. Tu je i participiranje u izrađivanju skupnih kataloga i baza podataka, stvaranje mogućnosti pristupa korisnicima knjižničnoj građi i informacijama te osiguravanje upotrebe i posudbe građe i protoka informacija, pomaganje pri izvoru i korištenju građe, informacijskim pomoćnim alatima i izvorima, kao i vođenje dokumentacije i statistike o građi, poslovanju i korisnicima. Posebnim oblicima djelovanja, narodna knjižnica kod svih nastoji potaknuti upotrebu knjižnice i njene građe (Standardi za narodne knjižnice, Narodne novine 105/97., 5/98.).

Svala narodna knjižnica vodi svoju zavičajnu zbirku, zbog čega istražuje, sakuplja, obrađuje, pohranjuje i daje na korištenje građu o topografiji, gospodarskom, povijesnom i kulturnom razvitku područja u kojemu djeluje, a pritom izrađuje zavičajnu biografiju i središnji katalog. Ukoliko gradska ili općinska knjižnica ne raspolaže uvjetima za obavljanje poslova, te poslove ili njihov dio tada radi nadležna županijska matična knjižnica ili druga bolje sposobna općinska knjižnica. Zbog kreiranja županijske zavičajne zbirke, županijske matične knjižnice primaju obvezne primjerke izdane za područje županije, u skladu sa *Zakonom o knjižnicama* (Standardi za narodne knjižnice, Narodne novine 105/97., 5/98.). Kada je riječ o općinskim knjižnicama, njihov fond mora zadovoljavati 80% potreba svojih korisnika, dok ostale potrebe zadovoljava građom i informacijama na razini županije ili Republike unutar okvira nacionalnog informacijskog sustava knjižnica Hrvatske (Hrvatski knjižnični sustav). Županijska knjižnica razvija županijski knjižnični sustav te potiče suradnju među knjižnicama unutar svojega područja, usklađuje djelovanje sukladno smjernicama razvoja Hrvatskog knjižničnog sustava, neophodno suražujući sa Nacionalnom i Sveučilišnom knjižnicom te drugim ustanovama čiji je

cilj unaprjeđenje knjižnične djelatnosti u Republici Hrvatskoj (Standardi za narodne knjižnice, Narodne novine 105/97., 5/98.).

U skladu s brojem stanovnika pojedinih općina i gradova u Republici Hrvatskoj, narodne knjižnice moguće je kategorizirati u sljedeće tipove, sukladno veličini područja (Standardi za narodne knjižnice, Narodne novine 105/97., 5/98.):

- tip – preko 100.000 stanovnika;
- tip – 65.000 – 100.000 stanovnika;
- tip – 35. 000 – 60.000 stanovnika;
- tip – 20.000 – 35.000 stanovnika;
- tip – 10.000 – 20.000 stanovnika;
- tip – 5.000 – 10.000 stanovnika;
- tip – manje od 5.000 stanovnika.

Središnja narodna knjižnica definira ustroj mreže knjižnica na svom području, pritom vodeći brigu o socijalnim, demografskim i geografskim čimbenicima, težeći približavanju knjižnične i druge građe stanovnicima ili djelatnicima u određenoj sredini. Ona brine o koordiniranju knjižnične djelatnosti u gradu, općini ili županiji, kako bi cijelo područje bilo obuhvaćeno mrežom narodnih knjižnica i surađujući s tijelima lokalne uprave i samouprave, kulturnim ustanovama, trgovačkim društvima i drugim pravnim osobama.

Centralna narodna knjižnica mora raspolagati odjelom za odrasle, za djelu i mladež, studijskom čitaonicom, čitaonicom dnevnog tiska, nabavnom službom i službom obrade knjižnične građe, informacijskom službom s korištenjem baze podataka (Internet i sl.), zavičajnu zbirku i matičnu zbirku, ukoliko je predviđeno propisom. Ona mora biti za svoje korisnike otvorena minimalno 60 sati tjedno.

Kada je riječ o ogranku na određenom području, on se otvara ukoliko na tome području obitava više od 2.500 stanovnika, a udaljenost od središnje knjižnice ili drugog ogranka je veća od dva kilometra. U ustanovama poput domova i sl., manjim mjestima ili trgovačkim društvima, pohranjuju se knjižnične stanice, knjižnični stacionari ili stajlišta pokretne knjižnice.

## 5. UPRAVLJANJE NARODNOM KNJIŽNICOM

Upravljanje u knjižnicama se može podijeliti na izravno i neizravno upravljanje. Izravno rukovođenje, u skladu sa Zakonom o knjižnicama, obavljaju osnivači, odnosno pravne osobe. To ima naglašeni regulacijski karakter, jer kontrolira poslovanje knjižnica definirajući osnovne upravne, imovinsko-pravne, organizacijske, finacijske i druge okvire unutar kojega se poslovanje odvija. U neizravnom rukovođenju knjižnicama, osnivači dio svojih ovlasti ostvareju posredstvom drugih oformljenih tijela, npr. upravnih vijeća knjižnica ili preko ravnatelja u knjižnicama do pet zaposlenika (Balog, 2018). Kada je riječ o razinama rukovođenja knjižnicama, postoje tri razine. Prva razina je opća i ona se odnosi na sve knjižnice u državi. Takva razina ima regulativni i normativni karakter rukovođenja i u nadležnosti je zakonodavca – Hrvatskog sabora. Svoju funkciju upravljanja knjižnicama Sabor obavlja na direktni i indirektni način. Direktni ostvaruje donošenjem zakona i drugih regulativa koje se odnose za knjižnični sustav, dok indirektni ostvaruje preko ovlaštenih državnih tijela (Vlada Republike Hrvatske, Upravno vijeće Nacionalne i sveučilišne knjižnice, ministarstva i sl.). Ta tijela su ovlaštena donositi pravne akte, uredbe, upute, propise i sporazume koji determiniraju poslovanje knjižnica (Balog, 2018). Druga razina se odnosi na pojedinačne knjižnice i ima normativni i regulativni karakter, a u nadležnosti je osnivača određene knjižnice (npr. jedinice lokalne i područne/regionalne samouprave) te svoju funkciju osnivač ostvaruje direktno na temelju svojih osnivačkih prava, zakona i podzakonskih akta i indirektno. Direktno je sadržano u davanju suglasnosti uz statut knjižnice, imenovanje većine vijeća knjižnice, davanje suglasnosti uz odluke upravnog vijeća i dr. Indirektno ostvaruje preko članova vijeća knjižnice koje imenuje i čini većini ukupnog broja članova upravnog vijeća (Balog, 2018). Treća razina je pojedinačna i odnosi se na knjižnice pojedinačno, a kao takva ima operativni karakteri u nadležnosti je upravnih vijeća knjižnice. Rukovođenja na toj razini odvija se u pogledu definiranja predijeloga teksta statuta, donošenje pravilnika i općih akata knjižnice, programa rada i razvoja, godišnjeg financijskog plana i sl (Balog, 2018.)

## 5.1. Narodna knjižnica – Gradska knjižnica i čitaonica „Viktor Car Emin“ Opatija

Središnja narodna knjižnica grada Opatije Gradska knjižnica i čitaonica „Viktor Car Emin“ u svojoj je nadležnosti i raspolaže sa četiri ogranka (Lovran, Kastav, Mošćenička Draga i Matulji). Prema statistici, knjižnica raspolaže prostorom od 351m<sup>2</sup>, fondom od 44.32 sveska, koji zavičajne zbirke, zbirku Rikarda Katalinića Jeretova i Marija Glogovića. Broj učlanjenih korisnika (članova) iznosi 2.344. od oga 1.854 odraslih i 490 djece. Također, raspoaže sa ukupno pet računala, od toga dva za djelatnike i 3 za korisnike. Njezin se fond dijeli na (Gradska knjižnica i čitaonica „Viktor Car Emin“ Opatija):

- Fond za odrasle:
  - Atlasi, enciklopedije, riječnici;
  - Beleristika;
  - Stručne knjige;
  - Dnevne novine i časopisi;
  - Roditeljska zbirksa (o dječjem odgoju i psihologiji).
- Fond za djecu:
  - Priručnici (rječnici, enciklopedije i atalsi);
  - Slikovnice i ilustrirane knjige;
  - Beleristika za mlađe i starije školare;
  - Stručne knjige;
  - Stripovi;
  - Časopisi za djecu i mladež;
  - Didaktičke i društvene igre.

U centralnom odjelu u Opatiji nalazi se zavičajna zbirka, koja je posebno istaknuta iz fonda i zaštićena, a čuva se na policima sa staklenim vratima. Ona sadržava literaturu o zavičajnoj i regionalnoj povijesti Opatije, njene šire okolice, Istre i djela pisaca spomenutog područja. Pored navedenog, posjeduje i zbornik „Luburnijske teme“ od prvoga broja objavljenog 1974. godine do novih brojeva. Dio zbirke čini lokalni list „Opatija“, preslike članaka iz časopisa, dnevnog tiska i sitni tisak (prospekti, planovi i dr.). Svoj postanak, kao temeljni dio Knjižnice, dijeli sa osnutkom te tako postoji više od pola stoljeća. Unatoč prostornoj ograničenosti, broji više od 500 jedinica građe.

Valja napomenuti da se u sklopu zbirke nalaze i ostavština pjesnika Pikarda Katalinića Jeretova i znanstvenika Marija Glogovića. Radna soba književnika Viktora Cara Emina nalazi se u



ogranku u Lovranu. Korisnici mogu svakoga dana proučavati zbirku u prostoru Knjižnice, a dio je moguće posuditi, pod posebnim uvjetima. Isto tako, u Opatiji je organizirana i zasenacijelina referentna zbirka, koja je korisnicima dostupna isključivo u čitaonici, a spomenuta građa sastoji se od leksikona, enciklopedija, rječnika, bibliografije, biografskih rječnika, almanahe, atlasa i zbirka zakona.

Djelatnost Knjižnice sadržava:

- Nabavljanje, stručnu obradu, čuvanje i zaštitu knjižnične građe, provedbu mjera zaštite građe koja je kulturno dobro;
- Osiguravanje upotrebe i posuđivanje građe te protok informacija;
- Obavljanje informativne i dokumentacijske službe;
- Organizacija izložbi i predstavljanja knjiga, predavanja, izdavanja publikacija i raznih akcija s cilje poticanja čitateljskih navika;
- Omogućavanje pristupačnosti građe i informacija korisnicima sukladno njihovim zahtjevima i potrebama;
- Poticanje i pomoć korisnicima pri odabiru u upotrebi građe, informacijskih pomagala i izvora;
- Vođenje dokumentacije o građi i korisnicima;
- Domaća i međunarodna suradnja s udrugama, pojedincima i ustanovama iz područja knjižnične djelatnosti
- Nakladnička djelatnost stručnih i znanstvenih publikacija;
- Prodaja vlastitih i drugih izdanja i proizvoda na malo, s ciljem promidžbe djelatnosti.

Knjižnica je dužna sakupljati statističke podatke o svojem poslovanju te ih unijeti u sustav jedinstvenog elektroničkog prikupljanja statističkih podataka o poslovanju.

Također, konvencionalno i nekonvencionalno gradivo Knjižnice se sakuplja, zaprima, obrađuje, evidentira, selektira i izlučuje te osigurava od oštećenja, uništenja i zagubljenja u pismohrani. Određene cjeline moguće je čuvati i obrađivati u drugoj ustrojenoj jedinici osim pismohrane, ukoliko je potrebno.

## 5.2. Narodna knjižnica Fran Galović

Knjižnica i čitaonica „Fran Galović“ Koprivnica je narodna knjižnica koja ima funkciju gradske i županijske matične knjižnice. Sukladno broju stanovnika grada Koprivnice, pripada u kategoriju narodne knjižnice VI. Tip (za područje 20.000 – 35.000 stanovnika). Svoj rad usmjerava na osiguravanje ravnopravnog pristupa znanju, informacijama i kulturnim sadržajima širokom krugu građana, za potrebe obrazovanja, stručnog i znanstvenog rada, cjeloživotnog učenja, informiranja, donošenja odluka i slobodnog vremena. Vlasnik i osnivač Knjižnice je sâm Grad. Fokus djelovanja knjižnice usmjeren je na poticanje pismenosti i čitanja na tradicionalnim i suvremenim medijima, cjeloživotnom učenju svih korisnika (djeca, mladi i odrasli), upotrebu suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije, socijalnoj inkluzijiranjihvskih skupina zajednice i kreiranju adekvatnih prostornih i kadrovskih preduvjeta za društveno slojevitu knjižnicu 21. stoljeća (Gradska knjižnica i čitaonica Fran Galović).

Nadalje, knjižnica se sastoji od tri odijela – dječji, za odrasle i stručno-znanstveni. Također, posjeduje bibliobusnu službu, Službu za nabavu i obradu građe, Županijsku matičnu službu te Službu za računovodstveno-upravne i tehničke poslove (Gradska knjižnica i čitaonica Fran Galović).

Njezin fond obuhvaća građu za sve dobne i socio-profesionalne skupine, a formiran je na temelju Standarda za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj, sukladno profilu i zahtjevima postojećih i potencijalnih korisnika. Kao knjižnica koja ima županijsko matičnu funkciju, jezin fond mora imati minimalno jednu knjigu po stanovniku županije, kako bi međuknjižnom posudbom mogla zadovoljiti potrebe koje općinske ili gradske knjižnice u županiji ne mogu (Gradska knjižnica i čitaonica Fran Galović).

Sva građa Knjižnice je dostupna svim korisnicima, a ona iz zatvorenih i dislociranih spremišta se dostavlja na zahtjev. Također, kako je navedeno, Knjižnica pruža pomoć korisnicima pri odabiru i traženju potrebne građe i sudjeluju u međuknjižničnoj posudi s ciljem osiguravanaj građe koja fizički nije dostupna u knjižnici (Gradska knjižnica ia čitaonica FranGalovvić).

## **6. KNJIŽNICA KAO VAŽAN KOMUNIKACIJSKI ČIMBENIK U DRUŠTVU**

Do razvoja informacijske i komunikacijske tehnologije knjižnica se, u tradicionalnom smislu, smatrala mjestom u kojem se prikuplja, čuva i daje na upotrebu knjižnična građa, uglavnom u tiskanu obliku. S razvojem novih tehnologija knjižnice se osuvremenjuju i prelaze na automatizirani način poslovanja. Već od kasnih 1980-ih godina u knjižnicama se počinju prikupljati različite vrste elektroničke građe (CD-ROM, mrežna mjesta i WWW – *World Wide Web*) s namjerom kreiranja digitalnih zbirki. Širenjem u virtualni svijet knjižnice pridonose učinkovitijoj društvenoj komunikaciji zajednice (Jović, 2018).

### **6.1. Vrste knjižnica kao komunikacijskih središta zajednice**

Danas knjižnice mogu biti i virtualne, hibridne, elektroničke i digitalne. Virtualna knjižnica ili „knjižnica bez zidova“ prividna je knjižnica u nekom stvarnom vremenu koja ima mogućnost tvoriti mrežu knjižnica u konstantnoj međusobnoj interakciji na internetu. Digitalna knjižnica je organizirana zbirka elektroničkih (digitalnih) objekata koji imaju obilježja autentičnosti, pouzdanosti i upotrebljivosti na duži vremenski rok. Takva knjižnica osigurava pristup širokom asortimanu knjižničnih usluga namijenjenih korisnicima (Jović, 2018).

Bez obzira na digitalno doba u kojem se nalazimo, knjižnice svoj fond ne temelje samo na digitalnim zbirkama pa su u praksi zapravo najzastupljenije hibridne knjižnice, koje unutar vlastitih zbirki objedinjuju građu u papirnatom i elektroničkom, odnosno digitalnom obliku. Upravljanje hibridnom knjižnicom predstavlja velik izazov jer knjižničari trebaju potaknuti korisnika na pronalaženje izvora i upotrebu informacija u različitim formatima iz velikog broja lokalnih, ali i udaljenih izvora, na jedinstven integriran način (Jović, 2018).

Zbirke u knjižnicama se organiziraju u okviru različitih projekata, poput projekta digitalizacije, kupovine baze podataka, modificiranje i izgradnja digitalnog repozitorija, modificiranje digitalnih zbirki s pravom slobodnog pristupa te formiranje tiskanih zbirki. Zbirke se organiziraju prema interesima korisnika pojedine knjižnice. Značajan segment s tim u vezi je kvalitetna komunikacija i suradnja s vanjskim suradnicima, financijerima te donatorima. Pri oblikovanju zbirki, pored financijera i vanjskih suradnika, značajan je i poticajna komunikacija

s knjižničnim osobljem, čije se pojedinačne ideje dovode do inovativnih poslovnih rješenja, a u završnici i do izdašnjeg budžeta knjižnice (Jović, 2018).

## **6.2. Poteškoće knjižnica kao komunikacijski čimbenik u društvu**

Bez obzira na velike pomake zadnjih godina u knjižničarskoj struci, još uvijek postoji velik broj knjižnica u Republici Hrvatskoj koje se muče s nedostatkom odgovarajućeg prostora, opreme te knjižničnog osoblja. Na ravnateljima je i u tom segmentu složen zadatak da se nametne potencijalnim financijerima koji, sa skromnim ili pak opsežnim znanjem o knjižničarskoj struci općenito i o značaju postojanja knjižnica na nekom područja, odlučujuću prihvatiti i financijski poduprijeti određene projekte (Jović, 2018).

S obzirom na to da su u završnici ipak poticatelji svih značajnijih promjena u knjižničnim ustanovama, za ravnatelja je bitno (Jović, 2018):

- promatrati stvari u široj perspektivi
- odmoriti se ponekad od rada i komunikacije
- izbjegavati samopožrtvovnost
- naučiti reći „ne“
- izbjegavati trendove i pritisak kolega.

Iako je poželjna suradnička komunikacija s zaposlenicima, potrebno je pronaći vremena za neformalne rasprave te izlučiti dobre ideje i povezati ih s konkretnom realizacijom, odnosno usredotočiti se na svoj pravi posao.

U knjižničarskom poslu je bitno (Jović, 2018):

- težiti skladu i ravnoteži između zbirki, odnosno između elektroničkih i „tradicionalnih“ izvora
- određivanje prioriteta u preraspodjeli sredstava za različite knjižnične aktivnosti, usluge i programe
- služenje općem dobru i ispunjavanje potreba pojedinaca
- premošćivanje međuknjižničnog jaza
- napredovanje kroz suradnju
- uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života
- zaštita i očuvanje ljudskih zapisa.

Razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija u posljednjih dvadesetak godina se odrazio na promjene u radu knjižnica i na izgradnju knjižničnih zbirki. Pojavom interneta su se dogodile najveće promjene. Krenulo se s izgradnjom zbirki elektroničke građe na materijalnim nositeljima, a danas se s izgradnjom zbirki elektroničke građe na materijalnim nositeljima, a danas postoje i hibridne knjižnice s digitalnom građom za razvoj koje su potrebni informacije, ljudi i tehnologija, te financijska sredstva. Takve su knjižnice danas neizostavan dio kulturnog, znanstvenog, gospodarskog i socijalnog života (Jović, 2018).

## 7. ZAKLJUČAK

Iz navedenog se može konstatirati da je veoma važna uloga neprofitnih organizacija u društvu. Područje istraživanja menadžmenta neprofitnih organizacija obuhvaća široko područje u javnom i civilnom sektoru, koje nisu utemeljene s ciljem stvaranja profita. Pod pojmom neprofitnih organizacija zajednički se proučavaju navedene vrste organizacija.

Fond knjižnice čini sva građa koju jedna knjižnica posjeduje, a čija se veličina i vrsta građe konstantno mijenja. Iako se grđa u knjižnicama pretežito povećava, moguće je da dođe i do njenog smanjenja, čime se smanjuje i sami fond. Knjižnica nabavlja sljedeću građu: knjige, slikovnice, periodike, igračke i društvene igre, stripove, muzikalije, digitalizirani sadržaj. Ravnatelji kao rukovoditelji knjižnica trebaju pomno definirati svoju ulogu, raspraviti konkretne odnose s osnivačima i svoju zadaću u obliku posebnog dokumenta javno objaviti kako bi svima bio poznat te ga s vremenom mijenjati i prilagođavati sukladno financijskim potrebama i mogućnostima.

Narodne se knjižnice mogu pojavljivati kao općinske, gradske ili županijske, ovisno o veličini i vrsti područja na kojem djeluju, unutar kojih predstavljaju kulturne i informacijske centre lokalne zajednice. S ciljem uspješnog poslovanja, knjižnice koordiniraju svoj rad i surađuju sa drugim knjižnicama unutar Hrvatskog knjižničkog sustava. Njezina djelatnost obuhvaća nabavljanje, stručno obrađivanje, čuvanje i zaštitu građe te brojne druge zadaće, uz adekvatno vođenje dokumentacije o statistici, korisnicima, građi i samome poslovanju.

Za praktične primjere u ovom radu su uzete dvije knjižnice – Gradska knjižnica i čitaonica „Viktor Car Emin“ Opatija te Knjižnica i čitaonica „Fran Galović“. Svaka od njih nastoji svojim djelovanjem u zajednici poticati pismenost i čitanje, cjeloživotno učenje i razvoj intelektualnih sposobnosti svojih korisnika, promičući tako važnost čitanja knjige, kao jedan od humanističkih ciljeva društva.

Iz svega navedenog ove dvije knjižnice i čitaonice udovoljavaju sve kriterije koji su potrebni za dobru primjenu menadžmenta u narodnim knjižnicama. Njihov književni fond je prilagođen svim skupinama korisnika, te posjeduju jako bogate zbirke zavičajne i referentne zbirke. Knjižnice i dalje nastoje biti što privlačnije svojim korisnicima, nabavljajući novije i traženije književne naslove, te prateći potrebe svojih korisnika.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Adizes, I. (2006.). Životni ciklus tvrtke: kako nastaju, razvijaju se i zašto umiru dobre tvrtke. Zagreb: M.E.P. Consult
2. Altirević, N. (2013.). Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija. Zagreb: Školska knjiga: Institut za inovacije
3. Cohen, S. (2014.). Vještine pregovaranja za menadžere. Zagreb: Mate
4. Jović, M. (2018.). Uloga ravnatelja u promicanju kvalitete knjižničnih usluga. Zagreb; Sarajevo: Synopsis
5. Marić, I. (2018.). Menadžment neprofitnih organizacija. Zagreb: Ekonomski fakultet

### Članci:

6. Pavičić, J., Altirević, N., Aleksić, Lj. (2006.). Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmmedia
7. Antolović, J., Turkalj Podmanicki, M. (2010). Načela i smjernice za organizaciju u kulturi. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues, 23 (1), str. 152. – 167.
8. Balog, A. (2018.). Upravljanje knjižnicom kao poslovna funkcija. Vjesnik bibliotekara Hrvatske, 61 (2), str. 73. – 97.

### Propisi:

9. Standardi za narodne knjižnice, Narodne novine 105/97., 5/98.

### Internet stranice:

10. Gradska knjižnica i čitaonica „Fran Galović“ Koprivnica, <http://www.knjiznica-koprivnica.hr>
11. Gradska knjižnica i čitaonica „Viktor Car Emin“ Opatija, <http://www.gk-opatija.hr>