

# Organizacijski resursi u informacijskim ustanovama

---

Farkaš, Iris

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:142:241752>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



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

Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Preddiplomski studij informatologije

Iris Farkaš

**Organizacijski resursi u informacijskim ustanovama**

Završni rad

Mentor: izv.prof.dr.sc. Gordana Dukić

Osijek, 2017

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Odsjek za informacijske znanosti

Preddiplomski studij informatologije

Iris Farkaš

**Organizacijski resursi u informacijskim ustanovama**

Završni rad

Društvene znanosti, Informacijske i komunikacijske znanosti, Knjižničarstvo

Mentor: izv.prof.dr.sc. Gordana Dukić

Osijek, 2017

## SAŽETAK

Svaka organizacija težeći ostvarivanju svojih ciljeva nastoji što bolje organizirati i iskoristiti resurse koji joj stoje na raspolaganju. Brojni čimbenici iz eksterne i interne okoline utječu na sveukupno poslovanje. Cilj je i svrha ovog rada istaknuti važnost organizacijskih resursa koji su dio interne okoline. U organizacijske resurse spadaju fizički, ljudski, informacijski i financijski resursi. Fizički resursi odnose se na prirodna bogatstva. Takvi izvori mogu biti obnovljivi i neobnovljivi. Ljudski resursi, odnosno ljudski potencijali u današnje vrijeme ističu se kao najjača snaga svake organizacije. Njihova važnost sve je naglašenija, a upravljanje ljudskim potencijalima sve složenije. Znanje, vještine i sveukupne mogućnosti koje pružaju ovi resursi uz dobru organizaciju mogu uvelike doprinijeti konkurentnosti naspram ostalih organizacija. Sljedeća vrlo važna skupina su informacijski resursi. Informacije su postale predmet trgovanja, a ponekad se i zloupotrebljavaju, stoga je potrebno osigurati kvalitetne komunikacijske kanale. Sve popularniji knowledge management, baze podataka, i sve brojniji informacijski sustavi omogućavaju lakše snalaženje s informacijama u poslovnom okruženju. Naposljetku, financijski resursi su resursi iz kojih se osiguravaju ostali resursi. Financijska sredstva pojavljuju se od samih početaka osnivanja određene organizacije sve do krajnjeg cilja. Osim za pokretanje, potreban je za sve ostale procese u organizaciji, a u većini profitnih ustanova javlja se i na kraju kao dobit. Posebna pozornost ovog rada usmjerena je na informacijske ustanove kao neprofitne organizacije unutar kojih su također potrebni dostatni i dobro raspoređeni resursi. Uspoređujući ih s profitnim organizacijama, upravljanje resursima (osobito financijskim) još je naglašenije i složenije.

**Ključne riječi:** organizacijski resursi, fizički resursi, ljudski resursi, informacijski resursi, financijski resursi, informacijske ustanove

## SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
2. Organizacijski resursi .....	2
2.1. Organizacijski resursi kao dio okoline organizacije .....	2
2.2. Organizacijski resursi i informacijske ustanove .....	3
3. Vrste organizacijskih resursa .....	5
3.1. Fizički resursi .....	5
3.1.1. Fizički resursi u informacijskim ustanovama .....	6
3.2. Ljudski resursi .....	8
3.2.1. Ljudski resursi u informacijskim ustanovama .....	9
3.3. Informacijski resursi .....	11
3.3.1. Informacijski sustavi .....	12
3.3.2. Informacijski resursi u informacijskim ustanovama .....	14
3.4. Financijski resursi .....	15
3.4.1. Financijski resursi u informacijskim ustanovama .....	16
4. Primjeri prakse u informacijskim ustanovama .....	18
5. Zaključak .....	21
6. Literatura .....	23

## 1. Uvod

Pri osnivanju bilo kakve organizacije (izraz organizacija koristit će se u ostatku rada za ustanove, poduzeća i sve druge oblike ljudskih udruženja koja su osnovana s određenim ciljem) potrebno je određeno vrijeme, trud i sredstva, bila ona materijalna ili nematerijalna. Okolina čini dio svake organizacije i kao takva je neizbježna. Ne postoji način da se od nje izolira. Postoje dvije vrste okoline, vanjska i unutarnja. Unutarnja okolina je ona okolina koja se može mijenjati i prilagođavati. Tu okolinu čine organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi. Detaljnije o tome pisano je u drugom poglavlju.

U trećem poglavlju prikazana je podjela i opis organizacijskih resursa. Organizacijski resursi mogu se podijeliti u četiri skupine: fizičke, ljudske, informacijske i financijske. Fizički resursi postoje svuda oko nas, ali se uzimaju prvenstveno iz prirodnih izvora, stoga je njihova dostatnost vremenom postala upitna. Zbog toga se ukazala potreba za poticanjem izrade umjetnih resursa. Ovi resursi mogu biti obnovljivi i neobnovljivi, te pokretni i nepokretni. Ljudski resursi su jedinstveni i čine organizaciju konkurentnom naspram ostalih organizacija. Dobro upravljanje ljudima i osiguravanje adekvatne fizičke okoline, ali i ugodnog ozračja među djelatnicima, itekako može utjecati na produktivnosti pojedinaca. Informacije spadaju u skupinu informacijskih resursa. Potreba organiziranja znanja, baza podataka, informacijskih sustava i sustava komunikacija izuzetno je velika u današnje vrijeme kada su informacije na svakom koraku. Njihova važnost vidljiva je u tome što uspjeh ili neuspjeh organizacije može ovisiti samo o jednoj jedinoj informaciji. Financije kao ključ gotovo svega četvrta su skupina organizacijskih resursa. Njihova dostatnost nužna je za sveukupno poslovanje. Postoje razni izvori financiranja, uključujući vlastita sredstva, ali i druge organizacije i partnerstva. Za upravljanje financijskim resursima svakako je potreban i financijski plan koji predstavlja okvire unutar kojih se treba poslovati sukladno mogućnostima. Na kraju drugog djela naveden je konkretan primjer prakse.

Naposljetku, nakon pregleda organizacijskih resursa u organizacijama općenito i specifičnostima unutar informacijskih ustanova, slijede konkretni primjeri organizacijskih resursa u informacijskim ustanovama.

## 2. Organizacijski resursi

„Izraz resursi u stvari je opći naziv za prirodne i proizvedene stvari, kao i za ljudska znanja i sposobnosti kojima se može koristiti, bilo neposredno, u potrošnji – kao sredstvima za zadovoljenje potreba, bilo posredno, u proizvodnji – kao sredstvima za proizvodnju određenih proizvoda ili pružanje odgovarajućih usluga.“<sup>1</sup> Svi organizacijski resursi mogu se uklopiti u ovu definiciju. Sljedeće dvije definicije još će više približiti i olakšati shvaćanje ključnog pojma ovog rada. „Organizirati znači podijeliti opći zadatak u više procesa i aktivnosti, a zatim utvrditi sredstva koja će jamčiti učinkovito izvršavanje tih procesa i usklađenost između aktivnosti.“<sup>2</sup> Organiziranje resursa čija iskoristivost ovisi o znanjima onih koji njima upravljaju utječe na ukupnu uspješnost određene organizacije. „Resursi su elementi (proizvodni čimbenici, inputi) koji ulaze u proizvodne procese namijenjene stvaranju dobra i usluge.“<sup>3</sup> Drugim riječima, resursi u gospodarstvu bili bi ono što je potrebno/moguće uložiti u određeni proces ili postupak kako bi se najbolje zadovoljile ekonomske želje i potrebe. Točna i preciznija definicija organizacijskih resursa je: organizacijski resursi su sve komponente inputa koje se ili pomoću kojih se u procesu transformacije proizvode gotovi proizvodi ili usluge.<sup>4</sup>

Njihova dostupnost ovisi o okolini u kojoj organizacija djeluje, te o razini iskorištavanja potencijala koje okolina nudi. Dakako, okolnosti u kojima se organizacija može nalaziti mogu imati pozitivan ili negativan učinak na nju samu.

### 2.1. Organizacijski resursi kao dio okoline organizacije

Za svaku organizaciju važno je prepoznavanje prilika i prijetnji iz okoline same organizacije „Okolina je višeznačni izraz koji označava sveukupnost pojava i čimbenika koji okružuju neki sustav ili organizam, a koji izravno ili neizravno utječu na njegovo djelovanje, njegovo ponašanje o njegov razvitak.“<sup>5</sup> Snage, slabosti, prilike i prijetnje iz okoline mjere se SWOT analizom.

Okolina organizacije je sve ono s čime navedeni objekt iz vanjskog svijeta dolazi u kontakt. Razlikuju se četiri vrste okoline: interna ili unutarnja okolina, poslovna okolina ili okolina zadatka, opća ili socijalna okolina, eksterna, makro ili vanjska okolina.<sup>6</sup> Značenje interne okoline za

---

<sup>1</sup> Buble, Marin. Strategijski management. Split : Ekonomski fakultet, 1997, str. 116.

<sup>2</sup> Armstrong, M. Upravljanje poslovima i aktivnostima. Zagreb : Consult, 2001. Str. 36.

<sup>3</sup> Karić, Marijan. Mikroekonomika, Osijek: Ekonomski Fakultet, 2006. Str. 14.

<sup>4</sup> Šikavica Pere, Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga, 2008., str. 126.

<sup>5</sup> Buble, Marin. Nav. dj. str. 71.

<sup>6</sup> Buble, Marin. Nav. dj. str. 102.

organizaciju iznimno je važno jer predstavlja glavno okruženje u kojima se događaju svi bitni procesi i aktivnosti usko vezani za uspješnost i opstanak organizacije. „Unutarnji činitelji su oni na koje trgovačko društvo (poduzeće; organizacija) može, u većoj ili manjoj mjeri, utjecati, odnosno njima upravljati.“<sup>7</sup> Unutarnji činitelji često se isprepliću i važno je usklađivati ih i pri donošenju odluka uzimati u obzir sve činitelje.

„Organizacijski resursi uz organizacijsku strukturu i organizacijsku kulturu predstavljaju treću važnu dimenziju interne okoline.“<sup>8</sup> Mnogo je teoretičara koji su pokušali definirati organizacijsku strukturu. „Na osnovi svega što je do sada navedeno može se zaključiti da je organizacijska struktura poduzeća svojevrsna kompozicija elemenata povezanih prema određenoj koncepciji i prema poznatim organizacijskim pravilima.“<sup>9</sup> Nadalje, za lakše razumijevanje navodi se definicija organizacijske kulture. „Govoreći u najširem i najopćenitijem smislu organizacijska kultura je specifičan obrazac ponašanja u poduzeću, koji odražava način ponašanja i stil života i rada poduzeća, te grupa i pojedinaca unutar poduzeća.“<sup>10</sup>

Organizacija (poduzeće) ostvaruje komparativne prednosti prema teoriji resursa: ako posjeduje i koristi resurse koji su vrijedni te iskorištavaju mogućnosti koje pruža vanjsko okruženje; ako su ti resursi rijetki, tj. nema ih dostatno za sve konkurente na tržištu; ako ih je nemoguće savršeno imitirati; ako posjeduje obične resurse koji su strateški ekvivalent u odnosu na druga konkurentna poduzeća, koja posjeduju vrijedne i rijetke resurse.<sup>11</sup>

## **2.2. Organizacijski resursi i informacijske ustanove**

Informacijske ustanove, odnosno arhivi, knjižnice i muzeji, uz kazališnu i glazbenoscensku, filmsku i kinematografsku djelatnost i kulturnoumjetničko stvaralaštvo, osnovne su baštinske ustanove koje se bave kulturnim djelatnostima. One skupljaju, organiziraju, čuvaju i daju na korištenje građu karakterističnu svakoj od njih. Sve tri ustanove orijentirane su ka krajnjem korisniku i njihove usluge temelje se na njihovim potrebama.<sup>12</sup>

---

<sup>7</sup> Žugaj, Miroslav. Organizacijsko oblikovanje. Osijek: Ekonomski fakultet, 2007. Str. 108.

<sup>8</sup> Buble, Marin. Nav. dj., str. 116.

<sup>9</sup> Isto, str. 105.

<sup>10</sup> Isto, str. 110.

<sup>11</sup> Stipanović, Christian. Suvremene metode strateškog upravljanja poduzećem. str. 4. URL: <http://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/25-706a0085b38e8af445c31a31f25b4216.pdf> (2017-09-02)

<sup>12</sup> Meštrović, Stjepan. Strateški menadžment u djelatnosti kulture na primjeru Muzeja grada Splita. Split: Ekonomski fakultet, 2016. Str. 11. URL: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A143/datastream/PDF/view> (2017-17-07)



U ovakvim ustanovama postoji organizacija poslova radi lakšeg funkcioniranja, ali nema klasičnog upravljanja i strukture kao što je to u poduzećima i sličnim organizacijama. Djelatnici se jedni prema drugima odnose više prijateljski, nego formalno i strogo određeno.

Problem koji se javlja zbog takvih odnosa (prema S. Meštroviću<sup>13</sup>) najčešće je previše ili premalo organiziranosti. Ipak, upravljanje se javlja u trenutku odvajanja procesa osnivanja i upravljanja plaćenih djelatnika. Proces upravljanja i organiziranja poslova zahtjeva osobu koja posjeduje praktična i teorijska znanja radi usklađivanja svega navedenog. Dakle, u kulturnim ustanovama menadžerima se smatraju osobe odgovorne za realizaciju projekata, bez obzira na kojem se položaju nalazili ili koju razinu obrazovanja imali. Poslovi koje obavlja svaki pojedinačni menadžer su: planiranje, organiziranje, kadrovske popunjavanje, vođenje, kontrola i koordinacija.<sup>14</sup>

U informacijskim ustanovama potrebno je uskladiti dostupne resurse i potrebe korisnika kako bi se ispunjavali krajnji ciljevi ustanova. Uz dobro poznavanje informacijskih potreba korisnika mogu se promovirati usluge i privlačiti korisnici u navedene ustanove. Promoviranje ovisi o maštovitosti pri korištenju resursa koje ustanova posjeduje.

Uz sve navedeno, za nabavljanje resursa u informacijskim ustanovama ključna je suradnja, odnosno partnerstva. Partnerstva mogu povećati raspoložive resurse, kao što su oprema i stručnost, te poboljšati razumijevanje i korištenje novih tehnologija, omogućujući informiranost novih skupina korisnika.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Isto. Str. 14.

<sup>14</sup> Isto. Str. 12.

<sup>15</sup> Rodger, Eleanor Jo; Jorgensen, Corinne; D'Elia; George. Partnerships and Collaboration Among Public Libraries, Public Broadcast Media, and Museums: Current Context and Future Potential//Library Quarterly. 75,1 (2005). Str. 43.

### 3. Vrste organizacijskih resursa

Organizacijski resursi dijele se na fizičke resurse, ljudske resurse, informacijske resurse i financijske resurse.

#### 3.1. Fizički resursi

Izraz fizički resursi najčešće označava prirodna bogatstva. Prema toj podjeli će se u daljnjem tekstu i objašnjavati koncept fizičkih resursa, a to su zemljišta, zgrade, strojevi, transportna sredstva, alati i mjerni instrumenti. Prema nekim drugačijim shvaćanjima svi resursi se mogu podijeliti u dvije skupine: fizičke resurse u koje spadaju oprema, materijal, zgrade i vrijeme te konceptualne resurse, odnosno podatke, informacije i znanje.<sup>16</sup> U neke podjele dodana je još jedna skupina: organizacijske sposobnosti koja uključuje vještine, rutine, menadžment i liderstvo. Takve podjele su također moguće, međutim one resurse svrstavaju u općenitije kategorije te je podjela čije objašnjenje slijedi detaljnija.

Razlikuju se obnovljivi i neobnovljivi prirodni resursi. U obnovljive ubrajamo geotermalnu toplinu, sunčevu energiju, energiju biomase i vodenih tokova. „Proizvodnja, čuvanje i distribucija energije se u osnovi mogu prikazivati kao serija tokova koji kreću od prirodnih resursa do konačnih korisnika energetske proizvoda.“<sup>17</sup> U fizici je dobro poznato da energije ne može nastati niti nestati ni iz čega, stoga se njeni oblici samo mijenjaju. U neobnovljive prirodne resurse spadaju ugljen, nafta i prirodni plin.

„Prirodni resursi kao ekonomski čimbenik mogu biti različito pokretljivi, posebice sa stajališta smještaja i namjene.“<sup>18</sup> Uzme li se za primjer određeni zemljišni prostor, sasvim je jasno da je ono nepokretljivo. Promatramo li to isto zemljište sa stajališta upotrebe, situacija je suprotna. Smatrat ćemo ga iznimno pokretljivim s obzirom na mogućnost njegove uporabe u brojne različite svrhe. Primjerice, tijekom niza godina moguće je navedeno zemljište iskoristiti za uzgajanje različitog povrća ili voća. Zemljište dakako, može biti i minimalno pokretljivo kada se promatra sa stajališta upotrebe ako se na njemu izgradi objekt ili se na bilo koji drugi način onemogućiti korištenje u više svrha.

---

<sup>16</sup> Vidović, Maja. Upravljanje znanjem u velikim hrvatskim poduzećima. Zagreb: Ekonomski fakultet, 2008. str. 11. URL:

[http://web.efzg.hr/dok/oim//mvidovic/Vidović,%20M.%20\\_2008.\\_,%20Upravljanje%20znanjem,%20magistarski%20rad,%20EFZG.pdf](http://web.efzg.hr/dok/oim//mvidovic/Vidović,%20M.%20_2008._,%20Upravljanje%20znanjem,%20magistarski%20rad,%20EFZG.pdf) (2017-09-02)

<sup>17</sup> Bezić, Heri. Tehnološka politika konkurentnosti. Rijeka: Ekonomski fakultet, 2008. Str. 15. URL:

[https://www.efri.uniri.hr/sites/efri.hr/files/cr-collections/2/tehnoloska\\_pol\\_i\\_konkurentnost.pdf](https://www.efri.uniri.hr/sites/efri.hr/files/cr-collections/2/tehnoloska_pol_i_konkurentnost.pdf) (2017-16-07)

<sup>18</sup> Karić, Marijan. Nav. dj., 2006. Str. 23.

U današnje vrijeme ovi resursi sve su više zamjenjivi umjetnim resursima stoga je korištenje prirodnih rjeđe nego prije. Umjetni resursi obuhvaćaju sve ono što nije prirodno, odnosno što je proizvedeno pod manjim ili većim utjecajem čovjeka (npr. umjetna jezera).

Bez obzira na to upotrebljavaju li se prirodni ili umjetni fizički resursi iznimno je bitno organizirati ih u skladu s njihovim količinama koje su, osobito ako se uzimaju iz prirode, ograničeni. Sukladno tome, osim što je potrebno paziti na raspodjelu za vlastite potrebe, nikako nije na odmet obratiti pozornost i na ekološku ravnotežu.

Osim toga, fizički resursi osiguravaju se nabavom. Dakle, ključno je imati dobavljača koji će redovno opskrbljivati organizaciju potrebnim fizičkim materijalnim resursima. Upravljanje fizičkim resursima određeno je većim dijelom Zakonom o energiji (Narodne novine, br. 120/12, 14/14, 102/15)<sup>19</sup>.

### **3.1.1. Fizički resursi u informacijskim ustanovama**

U fizičke resurse u informacijskim ustanovama svrstavaju se zgrada i prostor u kojoj se ustanova nalazi, te sva potrebna oprema i građa koju sadrži.

Potrebno je krenuti od samog smještaja ustanova i osigurati sigurnu okolinu. Treba izbjegavati prostore gdje je velika vjerojatnost za prirodne katastrofe (poplave, požari i sl.) ili katastrofe uzrokovane ljudskim ponašanjima (nemiri i ratovi, krađa i sl.). Informacijske ustanove mogu se nalaziti u sklopu neke zgrade, i u tom slučaju je zgrada osigurana sigurnosnim sustavom, ali ako jedinica posjeduje posebni ulaz ili se nalazi u zasebnom prostoru mora ga sama osigurati (npr. protupožarna i protuprovalna vrata).

Propadanje materijala još je jedan od problema s kojima se susreću navedene ustanove. Tom problemu informacijske ustanove doskočile su raznim načinima produživanja trajanja materijala, popravljivanja ili zamjenjivanja (npr. restauriranje). Na materijale negativno može utjecati i sunčeva toplina i svjetlost, vlaga te temperatura stoga je potrebno osigurati optimalne uvjete (uređaje i materijale) kako građa ne bi propada brže od neizbježnog te prikupiti potrebne mjerne instrumente za navedene uvjete (npr. specijalne prostorije Vatikanskog tajnog arhiva). Također je nužno postojanje specijalnih prostorija za odrađivanje navedenih djelatnosti. Osim navedenog, od fizičkih resursa potrebni su ormari i police za građu odgovarajućih dimenzija i

---

<sup>19</sup> Zakon o energiji. Narodne novine, br. 120/12, 14/14, 102/15. URL: <https://www.zakon.hr/z/368/Zakon-o-energiji> (2017-06-09)

materijala. Građa se treba zaštititi kutijama, mapama, košuljicama i sl. materijalima.<sup>20</sup> Dodatna oprema za rukovanje građom potrebna je ovisno o ustanovi.

S obzirom na to da za svaku vrstu knjižnica postoje određena propisana pravila o opremi sukladno obavljanju djelatnosti, navode se standardi za narodne knjižnice. Prema standardima za (narodne) knjižnice oprema mora biti nova i funkcionalna, redovito servisirana i održavana da radi na optimalnoj razini. U osnovnu opremu spadaju: police za knjige, te police za časopise za djecu i odrasle, kataložni ormarići, radni stolovi i stolice, kolica za knjige, ljestve, korita za slikovnice, ormari za igračke. Dio opreme čine i držači i nosači za knjige, natpisi za police i vizualnu komunikaciju u prostoru, izložbeni panoi i dr. Osim navedenog, nužna je i tehnička oprema koju čine: telefon, telefaks, reprografska oprema (pisači stroj, fotokopirni stroj), oprema za čitanje nekonvencionalnih publikacija (čitači za mikrofiš, mikrofilm...), audio-vizualna oprema (Hi-Fi linija, TV prijemnik, foto-aparat, skener, videorekorder, kamera i videoekran, kino i dijaprojektori, grafoskop i slično), računalna oprema i oprema za brzi prijenos podataka, PC za edukaciju i igre, pisači, modemi.<sup>21</sup>

Pravilnik o uvjetima smještaja, opreme, zaštite i obrade arhivskog gradiva, broju i strukturi stručnog osoblja arhiva (Narodne novine, br. 65/2004) nalaže da spremišta trebaju biti opremljena metalnim policama, ormarima ili drugim sustavima koji su namijenjeni za odlaganje gradiva i primjereni vrsti i obliku gradiva.<sup>22</sup>

S obzirom na različitost muzeja i njihove građe, prema nešto općenitijem pravilniku (Pravilnik o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, za njihov rad, te za smještaj muzejske građe i muzejske dokumentacije, Narodne novine 30/2006) muzej mora imati odgovarajuću opremu koja osigurava uvjete za obavljanje muzejske djelatnosti, s obzirom na namjenu prostorija, režim dostupnosti i mjesto u Sustavu muzeja Republike Hrvatske.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Jelač, Nina. Muzejske knjižnice u Zagrebu. Zagreb: Odsjek za informacijske i komunikacijske znanosti, 2014. Str. 38. URL: <http://darhiv.ffzg.unizg.hr/4414/1/67BOL.pdf> (2017-17-07)

<sup>21</sup> Standardi za narodne knjižnice. Narodne novine, br. 58/1999. URL: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1999\\_06\\_58\\_1071.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1999_06_58_1071.html) (2017-25-08)

<sup>22</sup> Pravilnik o uvjetima smještaja, opreme, zaštite i obrade arhivskog gradiva, broju i strukturi stručnog osoblja arhiva. Narodne novine, br. 65/2004. URL: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2004\\_05\\_65\\_1404.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2004_05_65_1404.html) (2017-25-08)

<sup>23</sup> Pravilnik o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, za njihov rad, te za smještaj muzejske građe i muzejske dokumentacije. Narodne novine, br. 30/2006. URL: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2006\\_03\\_30\\_718.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2006_03_30_718.html) (2017-25-08)

### 3.2. Ljudski resursi

Ljudski resursi, nazivaju se još i ljudski potencijali ili ljudski kadrovi, važan su dio svake organizacije. „Oni su idejni začetnici, pokretači i nositelji svih aktivnosti u poduzeću.“<sup>24</sup> U današnje vrijeme izraz ljudski resursi sve se češće zamjenjuje izrazom ljudski potencijali kako bi se istaknula njihova važnost. „Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja.“<sup>25</sup>

Ljudski potencijali uvelike utječu na cjelokupno poslovanje koje ovisi o njihovim znanjima i vještinama koje su u mogućnosti primijeniti u skupini, ali i individualno. Jedna od važnijih poveznica s vanjskom okolinom, ali i poveznica između svih ostalih organizacijskih resursa su ljudi. Da bi unutarnja okolina imala koristi od vanjske okoline bitno je njihovo međudjelovanje.

S obzirom na spomenutu važnost i vrijednost ljudskih potencijala, u većini organizacija postoji posebna jedinica koja svu pozornost usmjerava njihovom upravljanju. „Ona bi trebala efikasno realizirati brojne odgovorne zadatke iz domene predviđanja i planiranja, razvoja i izobrazbe, rada i djelovanja, stimuliranja i nagrađivanja, vođenja i upravljanja ljudskim potencijalima.“<sup>26</sup> Stoga je bitno organizirati sebe, ali i ostale ljude koji s vama posluju (tajnica, šef, kolege, podređeni, suradnici).

Do unazad nekoliko desetljeća ljudski potencijali i upravljanje njima bilo je promatrano na drugačiji način od današnjeg. „Konceptcija managementa ljudskih potencijala javlja se ranih osamdesetih godina i u potpunosti zamjenjuje dotadašnju koncepciju i funkciju personalnog managementa ili, kako se još nazivala, personalne administracije.“<sup>27</sup> Ne radi se ovdje samo o promjeni izraza, već i o promjeni samog pristupa ljudima i njihovoj funkciji u organizaciji. Ključna razlika je u tome što su se prije ljudi zapošljavali da rade za konkretnu osobu, vođu ili šefa, dok se danas ljudi zapošljavaju kako bi radili u zajednici i međusobno dijelili svoje ideje i znanja. „Management ljudskih potencijala čini niz međupovezanih aktivnosti i zadaća managementa i organizacija umjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.“<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> Buble, Marin. Nav. dj., str. 118.

<sup>25</sup> Bahtijarević-Šiber, F. Management ljudskih potencijala. Zagreb : Golden marketing, 1999. Str. 16.

<sup>26</sup> Buble, Marin. Nav. dj., str. 118.

<sup>27</sup> Bahtijarević-Šiber, F. Nav. dj., Str. 13.

<sup>28</sup> Isto, Str. 16.

U management ljudskih potencijala spadaju mnoge složene zadaće. Po važnosti se ističu strategijsko upravljanje, planiranje broja i strukture zaposlenih, određivanje i dodjeljivanje poslova, motiviranje, vrednovanje i nagrađivanje, obrazovanje, razni oblici zaštite, uspostavljanje dobrih odnosa među zaposlenicima i ugodnog okruženja za rad i mnoge druge.<sup>29</sup>

Pri upravljanju ljudskim potencijalima potrebno je voditi brigu i o različitostima među ljudima i njihovim navikama te okolini i okolnostima koje im odgovaraju. Mogu se javiti poteškoće ako jednaka okolina ne odgovara svim djelatnicima, stoga je važno pripaziti pri organizaciji zadataka i okolnostima u kojima bi se pojedinci mogli naći te mogu li oni u njima dodijeljene zadatke obavljati onako kako se od njih to zahtjeva.

Jasno je da zahvaljujući dobrom upravljanju ljudskim potencijalima sama organizacija može poslovati znatno bolje od konkurentske.

### **3.2.1. Ljudski resursi u informacijskim ustanovama**

Područje kulturne djelatnosti uvelike je ovisno o ljudima. Ljudski potencijali i njihove vještine, znanja, talenti neizostavan su dio u organizacijama. Kao posebne vrijednosti moguće je istaknuti snalažljivost, maštovitost i originalnost individualnih osoba. Navedenim osobinama budi se zanimanje javnosti za kulturnu djelatnost. Čimbenici od značaja za ljudske resurse i njihov utjecaj na poslovanje su: politika zapošljavanja, praćenje i vrednovanje, organizacija izvršenja poslova, odanost organizacijskim vrijednostima, jačanje pripadnosti i zajedništva te nagrađivanje i promicanje.<sup>30</sup> Uspješnost i učinkovitost ljudskih potencijala nedvojbeno ovisi o međusobnoj komunikaciji svih djelatnika.

Nadalje, izuzetno je naglašeno cjeloživotno učenje i unaprjeđivanje u ovom sektoru, stoga je za kvalitetne ljudske potencijale u njih potrebno i ulagati (formalna i neformalna obrazovanja, seminari, skupovi i sl.)

U Zakonu o knjižnicama (Narodne novine, broj 105/1997) stručne poslove u knjižnicama, samostalnim i sastavu, obavljaju pomoćni knjižničari, knjižničari, diplomirani knjižničari, viši knjižničari i knjižničarski savjetnici. Poslove pomoćnog knjižničara može obavljati osoba koja ima završenu srednju školu i položen stručni ispit za pomoćnog knjižničara, dok poslove knjižničara može obavljati osoba koja ima završenu višu školu i položen stručni ispit za knjižničara. Poslove diplomiranog knjižničara može obavljati osoba koja ima završen studij

---

<sup>29</sup> Isto, str. 16-17.

<sup>30</sup> Meštrović, Stjepan. Nav.dj., str. 14.

knjižničarstva, odnosno završen drugi visokoškolski studij uz dopunski studij knjižničarstva, te položen stručni ispit za diplomiranog knjižničara.<sup>31</sup> Broj zaposlenih ovisi o veličini knjižnice.

Stručne poslove u arhivima, prema Zakonu o arhivskom gradivu i arhivima (pročišćeni tekst zakona Narodne novine, broj 105/97, 64/00, 65/09, 125/11, 46/17), obavlja stručno osoblje u zvanjima: arhivski tehničar, viši arhivski tehničar, arhivist, viši arhivist i arhivski savjetnik, kao i njima odgovarajuće osoblje u konzervatorskoj i restauratorskoj struci, reprografiji i mikrografiji, te zaštiti audiovizualnog i filmskog arhivskog gradiva.<sup>32</sup>

Prema već spomenutom Pravilnik o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, za njihov rad, te za smještaj muzejske građe i muzejske dokumentacije struktura ljudskih potencijala trebala bi biti sljedeća. U nacionalnome muzeju stručne poslove obavlja najmanje 7 kustosa, 1 dokumentarist, 1 muzejski pedagog, 1 informatičar, 1 dipl. knjižničar, 1 restaurator i 1 osoba zadužena za marketing i odnose s javnošću. U nacionalnome muzeju pomoćne stručne poslove obavljaju najmanje 4 muzejska tehničara, 3 preparatora, 1 knjižničar i 1 fotograf. U regionalnome muzeju stručne poslove obavlja najmanje 5 kustosa, 1 dokumentarist, 1 muzejski pedagog, 1 informatičar, 1 dipl. knjižničar, 1 restaurator i 1 osoba zadužena za marketing i odnose s javnošću. U regionalnome muzeju pomoćne stručne poslove obavljaju najmanje 3 muzejska tehničara i 1 preparator. U lokalnome muzeju stručne poslove obavlja najmanje 1 kustos. U lokalnome muzeju pomoćne stručne poslove obavlja najmanje 1 muzejski tehničar.<sup>33</sup>

Ako se pozornost usmjeri na mišljenje i doživljaj djelatnika informacijskih ustanova, navodi koji se nalaze u statutu ne ostavljaju tako dobar dojam i u praksi. Primjerice, prema istraživanju o zadovoljstvu zaposlenika knjižnicom, provedenom 2011. godine u Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu kao oblik suradnje između Instituta za poslovnu ekonomiju i poduzetništvo, portala istraživanje.hr i Nacionalne i sveučilišne knjižnice, zaključeno je da na zadovoljstvo/nezadovoljstvo ispitanika nisu bitno utjecale varijable spol, dob, radno iskustvo te obrazovanje. Rezultati također ukazuju da postoji veliko nezadovoljstvo distribucijom kompenzacija i nagrada, nedostatkom stručnog unaprjeđivanja te osjećajem da se njihov

---

<sup>31</sup> Zakon o knjižnicama. Narodne novine, broj 105/1997. URL: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997\\_10\\_105\\_1616.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997_10_105_1616.html) (2017-25-08)

<sup>32</sup> Zakon o arhivskom gradivu i arhivima. Narodne novine, broj 105/97, 64/00, 65/09, 125/11, 46/17. URL: <https://www.zakon.hr/z/373/Zakon-o-arhivskom-gradivu-i-arhivima> (2017-25-08)

<sup>33</sup> Pravilnik o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, za njihov rad, te za smještaj muzejske građe i muzejske dokumentacije. Nav. dj.

posao/doprinos ne vrednuje u dovoljnoj mjeri. Istraživanje je vršeno dubinskim intervjuom na 5 od ukupno 315 zaposlenika.<sup>34</sup>

### 3.3. Informacijski resursi

Informacijsko doba započinje 1970-ih godina i traje sve do danas. Pregršt informacija kojima smo okruženi iziskuje sustave i nove načine organiziranja. Uz mnogo definicija koje opisuju informacije, navedena je jedna od njih. „Informacija je sve ono što pruža znanje (poruka, novost, korisna činjenica).“<sup>35</sup> Informacija bi se drugim riječima jednostavnije mogla opisati kao oblik poruke koji se može zabilježiti na raznim medijima. Za pristup informacijama potrebni su brojni alati i tehnologija. Suprotno tome znanje je zabilježeno u glavama pojedinaca. Dakle, nečije podijeljeno znanje za drugu osobu može i ne mora biti čak ni informacija. Neizbježno je spomenuti i pojam knowledge management, koji označava namjerno sustavno organiziranje i upravljanje znanjem o čijoj se potrebi počelo govoriti 1990-ih godina.

„Razvojem tehnologije, a posebice informacijske tehnologije, globalizacijom te dostupnošću resursa, znanje koje organizacija posjeduje postaje ključni izvor konkurentske sposobnosti poduzeća.“<sup>36</sup> U takvom okruženju informacija je postala resurs kojim se upravlja kao i svakim drugim ekonomskim resursom. One se pri donošenju odluka, planiranju strategija, organiziranju i upravljanju pojavljuju u svim procesima u organizaciji. Za što potpunije ispunjavanje krajnjih ciljeva vrlo je važno posjedovati informacije koje će utjecati na oblikovanje strategija. „Prema Draftu, strategija je plan za međusobnu interakciju poduzeća s konkurentskom okolinom radi postizanja ciljeva organizacije (trgovačkog društva/poduzeća i dr.).“<sup>37</sup>

S obzirom na to da su informacije postale toliko bitne i da se njihova vrijednost u današnje vrijeme sve više prepoznaje, mnogi pojedinci i organizacije spremni su je platiti uz očekivanja da će zahvaljujući toj istoj informaciji ostvariti bolje poslovanje pa tako i profit. Za razliku od materijalnih stvari, one nisu predmet koji se može pregledati pa sukladno onome što se vidi i kupiti. Informacije se kupcu daju tek kada ih je on platio. Drugim riječima, moglo bi se reći da je kupnja informacije često „kupnja na slijepo“, a takva kupnja može biti vrlo rizična, ali s druge strane i

---

<sup>34</sup> Aleksić, Ljiljana; Seiter-Šverko, Dunja. Istraživanje radnog zadovoljstva zaposlenika u Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu – kvalitativni rezultati istraživanja// Glasnik Društva bibliotekara Slavonije i Baranje. 18, 1/2 (2014). str. 9-38 URL: [http://www.knjiznicarstvo.com.hr/wp-content/uploads/2015/09/238\\_Aleksic\\_Seiter\\_2014\\_1-2.pdf](http://www.knjiznicarstvo.com.hr/wp-content/uploads/2015/09/238_Aleksic_Seiter_2014_1-2.pdf) (2017-06-09)

<sup>35</sup> Karić, Marijan. Nav.dj., str. 26.

<sup>36</sup> Vidović, Maja. Nav. dj., str. 1.

<sup>37</sup> Žugaj, Miroslav. Nav.dj., str. 109.



vrlo korisna. Izvori informacija mogu biti komercijalni i nekomercijalni (npr. suvremene knjižnice, digitalne knjižnice, web portali znanja, online baze podataka, e- časopisi).

Rukovanje informacijama rizičan je proces. Važno je voditi brigu o tome kome sve informacije dajemo i tko ih može upotrijebiti za ili protiv naše koristi, stoga je komunikacija drugi važan pojam koji se veže uz informacijske resurse. „Komunikacije obuhvaćaju načine i medije putem kojih se prenose informacije.“<sup>38</sup> Da bi informacije ostale unutar firme i osigurale se od zloupotrebe, neophodno je osigurati diskretne i protočne komunikacijske kanale. Sama komunikacija može se vršiti u tri smjera: vertikalnom, horizontalnom i dijagonalnom.<sup>39</sup> Pažljivom kombinacijom svih oblika i uporabom svih komunikacijskih kanala može se osigurati kvalitetna razmjena informacija koja je sve važnija s obzirom na sve veću količinu informacija u današnje vrijeme.

Drugi oblik komunikacije je iznutra prema van<sup>40</sup>, kao dobar primjer može poslužiti slučaj zataškavanja informacija u svrhu profita. Ponuđači proizvoda nerijetko izostave informacije koje smatraju da im ne idu u prilog i tako kupci u svome neznanju prihvate proizvod ili uslugu misleći da o navedenome znaju dovoljno.

### 3.3.1. Informacijski sustavi

Slijedom ranije navedenog, informacije je potrebno prikupljati, organizirati, obraditi i adekvatno koristiti. U svrhu toga postoje informacijski sustavi. „Informacijski sustav je skup povezanih dijelova (softver, hardver, ljudi, procedure, informacije te komunikacijske mreže) kojima je cilj pribaviti i prenijeti informacije i podatke za funkcioniranje, planiranje, odlučivanje i/ili upravljanje poslovnom organizacijom.“<sup>41</sup> Uz postojanje takvog sustava, ljudski mozak još uvijek treba sudjelovati u odlučivanju i diseminaciji informacija koje su potrebne, a koje suvišne za određenu svrhu.

Pri organiziranju informacija važno je okupiti iste/slične informacije, te istaknuti njihove razlike. Izvedba sustava koji treba postići tu svrhu suočit će se s različitim ograničenjima: sustav

---

<sup>38</sup> Buble, Marin. Nav. dj., str. 119.

<sup>39</sup> Kurtušić, Vedran. Značenje i vrste poslovne komunikacije u poduzeću. Čakovec: Međimursko veleučilište, 2016. URL: <https://dr.nsk.hr/islandora/object/mev%3A496/datastream/PDF/view> (2017-09-09)

<sup>40</sup> Mikić, Anđelka. Uloga interne i eksterne komunikacije u menadžmentu poslovnih organizacija. Kruševac: Međunarodna naučna konferencija, 2010. URL:

[http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man\\_2010/pdf/1\\_MenadzmentProces/Mikic.pdf](http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/Mikic.pdf) (2017-09-09)

<sup>41</sup> Pavlić, Mile. Informacijski sustavi. Zagreb: Školska knjiga, 2011. Str. 14.

treba biti ekonomičan, treba održavati kontinuitet s prošlošću i treba u potpunosti iskoristiti prednosti suvremenih tehnologija.<sup>42</sup>

Informacijski sustavi i baze podataka u današnje vrijeme čine dva nerazdvojna pojma. Uz tolike količine informacija iste je potrebno negdje spremati (skladištiti). U tu svrhu postoje baze podataka. „Baza podataka, organizirana zbirka logički povezanih, pretražljivih i međusobno ovisnih podataka (informacija), pohranjena u nekom od računalno čitljivih medija.“<sup>43</sup> U okolini gdje prevladavaju baze podataka, neizostavni dio je informacijska i komunikacijska tehnologija koja im omogućava pristup. Nagli razvoj i uporaba tehnologije utjecao je i na razvoj informacijskih sustava koji je započeo 1980-ih godina. „Informacijski sustav dio je svakog poslovnog sustava čija je funkcija neprekidna opskrba svih razina upravljanja, odlučivanja i svakodnevnog poslovanja potrebnim informacijama.“<sup>44</sup> U nastavku su navedeni primjeri takvih sustava.

Upravljanje poslovnim sadržajem ili Enterprise Content Management (ECM) softver je za upravljanje sadržajem (nestrukturiranim podacima) u poslovnom okruženju. „Enterprise Content Management (ECM) uključuje strategije, metode i alate koji se koriste za prikupljanje, upravljanje, pohranu, čuvanje i dostavu sadržaja i dokumenata vezanih za organizacijske procese. ECM alati i strategije omogućuju upravljanje nestrukturiranim podacima organizacije, bez obzira gdje se ta informacija nalazi.“<sup>45</sup> Osim navedenog, osigurava smanjenje i izbjegavanje papirologije, olakšava brži pristup informacijama, lakšu organizaciju, digitalizaciju dokumenata i druge pogodnosti.

Enterprise Resource Planning (ERP) je poslovni program koji objedinjuje više procesa i odjela u tvrtki. Riječ je o poslovnom softver koji integrira aktivnosti različitih odjela kao što je nabava, upravljanje zalihama, distribucije proizvoda, praćenje narudžbi te proizvodnja.<sup>46</sup> Ovaj sustav sastoji se od podskupina i opcija, podržava razne funkcije potrebne u poslovnom okruženju, a funkcionira vezujući se na jedinstvenu bazu podataka. Područja (moduli) koja mogu obuhvaćati ERP paketi su: financijsko računovodstvo, upravljačko računovodstvo (Kontroling), prodaja i distribucija, nabava, skladištenje i logistika, upravljanje ljudskim kapitalom, proizvodnja, upravljanje kvalitetom i izvještaji.<sup>47</sup>

---

<sup>42</sup> Svenonius, E. The intellectual foundation of information organization. Cambridge, Ma; London: The MIT Press, 2000. Str. 11.

<sup>43</sup> Hrvatska enciklopedija. URL: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=6404> (2017-12-07)

<sup>44</sup> Klasić, Ksenija; Klarin, Karmen. Informacijski sustavi: skripta. Split: Odjel računarstva. 2003. str. 4. URL: <https://ossunist.files.wordpress.com/2013/06/informacijski-sustavi-skripta.pdf> (2017-16-07)

<sup>45</sup> INFODOM. ECM: Enterprise Content Management. <http://www.infodom.hr/default.aspx?id=470> (2017-12-07)

<sup>46</sup> MIT software. ERP i razvoj poslovnih rješenja. URL: <http://www.mit-software.hr/usluge/erp/> (2017-12-07)

<sup>47</sup> Papeš, Lidija. Životni ciklus ERP sustava. Zagreb: Fakultet Elektrotehnike i računarstva, 2007. str. 6. URL: <http://161.53.18.5/zpr/Portals/0/ERP%20ciklus.pdf> (2017-09-07)

IIS-8 je integralni informacijski sustav izrađen u relacijskoj bazi podataka ORACLE namijenjen poslovnim subjektima kojima treba kompleksan program za vođenje poslovanja. Temelji se na jedinstvenoj bazi podataka, a svaki podatak dostupan je svim korisnicima sustava.<sup>48</sup> Omogućuje izradu baza općih podataka, kadrovsku evidenciju, evidenciju radnog vremena, fakturiranje usluga, financijsko knjigovodstvo, obračun kamata, nabavu i dr.

### **3.3.2. Informacijski resursi u informacijskim ustanovama**

Već spomenuta komunikacija kao aktivnost koja se provodi pomoću informacijskih resursa, u informacijskim ustanovama od posebnog je značaja. Ovim putem provodi se sustavno planiranje za unaprjeđivanje tehnologije. Informacijskim sustavima može se povećati stručnost, znanja i vještine djelatnika.

Sljedeća bitna aktivnost koju omogućavaju informacijski resursi je digitalizacija građe. Omogućava istovremen pristup za više korisnika te očuvanje izvornika. U okviru djelovanja Ministarstva kulture Republike Hrvatske osnovana je radna grupa od 13 članova koja je izradila Prijedlog nacionalnog programa digitalizacije arhivske, knjižnične i muzejske građe želeći njime postići ujednačen i sustavan proces digitalizacije građe u svim kulturnim ustanovama.<sup>49</sup>

Primjeri nekih od informacijskih sustava koji se koriste u uslužnim kulturnim djelatnostima su CROLIST (Croatian Library and Information System) i K++ (sustav za katalogizaciju u muzejskim knjižnicama).

S obzirom na to da informacijske ustanove svojim korisnicima služe kao izvor informacija i da one moraju biti relevantne i ažurne više nego u drugim organizacijama koje barataju informacijama samo među zaposlenicima (nije glavni cilj njihovog poslovanja), baze podataka su jedan od važnijih segmenata u ovoj djelatnosti, posebice u knjižnicama. Neizostavna je tehnologija koja mora biti u korak s najsuvremenijim dostignućima, a nju je ponekad teško osigurati prvenstveno zbog ograničenih dostupnih sredstava.

Vrlo brze inovacije u tehnologiji vodile su mnoge ustanove (manje i veće) prema izgradnji svoje prisutnosti na web-u, a mnoge su tražile partnerstva kako bi proširile izvore, stvorile bazu

---

<sup>48</sup> Poslovni software. IIS8 Integralni Informacijski Sustav (Windows, Linux, Oracle). URL: <http://www.poslovni-software.com/software/iis8-integralni-informacijski-sustav-windows-linux-oracle/56/> (2017-12-07)

<sup>49</sup> Faletar Tanacković, Sanjica. Digitalizacija knjižnične građe u Hrvatskoj. Strategija i projekti//Glasnik društva knjižničara Slavonije i Baranje. 9-10, 1/2 (2005-2006). Str. 75. URL: [http://www.knjiznicarstvo.com.hr/wp-content/uploads/2012/06/151\\_Faletar-Tanackovic\\_2005-2006\\_1-2.pdf](http://www.knjiznicarstvo.com.hr/wp-content/uploads/2012/06/151_Faletar-Tanackovic_2005-2006_1-2.pdf) (2017-09-07)

kolektivnog znanja i dijelile zajedničku povijest što je rezultiralo tako što knjižnične, muzejske i arhivske ustanove u mnogim zemljama istražuju zajedničke projekte digitalizacije i zajedničke mrežne portale.<sup>50</sup>

### 3.4. Financijski resursi

Financijski resursi uključuju financijska sredstva i izvore istih. Oni osiguravaju kontinuiranu sveukupnu aktivnost organizacije, ali s druge strane mogu biti i usporavajući ili ograničavajući faktor. U literaturi se umjesto izraza financijska sredstva može pronaći i izraz kapital (odnosi se na raspoloživa financijska ili novčana sredstva).<sup>51</sup> Prema definiciji, u ekonomskoj teoriji, kapital bi bio akumulirano bogatstvo ili imovina koja se predjmljuje za proizvodnju budućih dobara, jedan od temeljnih čimbenika proizvodnje (uz rad i zemlju).<sup>52</sup> Kapital se pojavljuje od samih početaka osnivanja određene organizacije sve do krajnjeg cilja. Osim za pokretanje, potreban je za sve ostale procese u organizaciji, a u većini profitnih ustanova javlja se i na kraju kao dobit. Ono što pripada u ovaj oblik resursa su najčešće novac i stvari. U stvari se ubrajaju nekretnine, oprema i zalihe. Razlikuju se dva oblika kapitala: stalni i obrtni kapital.

Stalni kapital čine izvori uloženi u sredstva za rad: nekretnine i oprema (zgrade, strojevi i sl.). Dakle on ne gubi svoju vrijednost već je prenosi, dok obrtni kapital predstavlja, osim sirovina i materijala koji u cijelosti prelaze u novi proizvod/uslugu, i novac koji se dijeli na gotovinu i depozitni (žiralni)<sup>53</sup>. Najčešće, s navedena dva oblika organizacija posluje s vanjskim tijelima. „Gotovina predstavlja specifičan javni oblik novca, odnosno financijskih sredstava.“<sup>54</sup> To je fizički oblik novca, suprotno od depozitnog koji se nalazi na bankovnim računima i nema fizički oblik.

Izvori financijskih sredstava mogu biti vlastiti ili vanjski (institucije, partnerstva i drugi oblici suradnji). „Najčešći načini dolaska do kapitala su: zaduživanje, izdavanje ili prodaja dionica, te investiranje dobiti.“<sup>55</sup>

Financijski menadžer je osoba koja se bavi financijama, odnosno financijskim resursima. On mora imati plan upravljanja financijama, ali isto tako i biti prilagodljiv promjenama iz vanjske

---

<sup>50</sup> IFLA - Public libraries, archives and museums: trends in collaboration and cooperation. The Hague : IFLA Headquarters, 2008. Str. 10. URL: <https://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/professional-report/108-hr.pdf> (2017-25-08)

<sup>51</sup> Buble, Marin. Nav.dj., str. 119.

<sup>52</sup> Hrvatska enciklopedija. URL: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=30309> (2017-12-07)

<sup>53</sup> Hrvatska enciklopedija. URL: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=44191> (2017-05-09)

<sup>54</sup> Buble, Marin. Nav. dj., str. 120.

<sup>55</sup> Isto.

okoline. Upravljanje financijskim resursima iziskuje visoku razinu odgovornosti. „Područja odgovornosti financijskog menedžera su: isplativost ulaganja, upravljanje gotovinom (cash management), odnos s bankama, upravljanje kreditima, izdaci za dividende, financijska analiza i planiranje, odnos s investitorima, upravljanje imovinom, upravljanje rizicima, itd.“<sup>56</sup>

Financijski menadžer treba imati unaprijed osmišljen plan o tome kako osigurati sredstva potrebna za provedbu akcije. Plan služi kako bi se trošilo onoliko koliko se može. Da bi se efikasno rasporedila sredstva potrebno je, dakle, izraditi financijski plan. Proračun je plan financijskih aktivnosti za specifično vremensko razdoblje koji obuhvaća sve planirane prihode i rashode za proračunsko razdoblje.<sup>57</sup>

Ova skupina resursa je ključna podloga za osiguravanje ostale tri skupine. Iz financijskih resursa osiguravaju se plaće koje se odvajaju za ljudske potencijale i sredstva za njihovo dodatno obrazovanje i unaprjeđivanje, zatim fizički resursi koji se najčešće osiguravaju kupnjom, te informacijski resursi čija dostupnost i sigurnost cijelog sustava također nije besplatna.

### **3.4.1. Financijski resursi u informacijskim ustanovama**

Sredstva za rad informacijskih ustanova osiguravaju osnivači. Osnivači mogu biti gradovi, općine, ministarstva, pravne i fizičke osobe. Za poslovanje i obavljanje zadaća sredstva se prikupljaju i iz državnog proračuna (Ministarstvo kulture, Ministarstvo znanosti i tehnologije i dr.) kako stoji u Zakonu o ustanovama<sup>58</sup>(Narodne novine, br. 76/1993). Građa u informacijskim ustanovama osigurava se kupnjom, darovima, zamjenom, posuđivanjem, naručivanjem, vlastitim radom (izdavanjem vlastitih izdanja, iskopavanjem muzejskih predmeta itd.)

Grupno financiranje i suradnja vrlo su istaknute u informacijskim ustanovama. One organizacije koje ostvaruju međusobnu suradnju duži vremenski period imaju veće izgleda da će je opet provoditi, te se na taj način izoliraju novonastale organizacije i njima se otežava pristupanje određenim suradnjama.<sup>59</sup> Procjena vrijednosti i provedivosti projekta koji se priželjkuje vrlo je bitna, posebice za donatore i suradnike koji na temelju toga određuju je li projekt vrijedan ulaganja. Unutar svake organizacije postoji društveni kapital koji u principu predstavlja kolektivnu snagu

---

<sup>56</sup> Alijagić, Mehmed. Upravljanje poslovnim financijama. Gospić: Sveučilište „Nikola Tesla“, 2015. str. 12. URL: <http://www.velegs-nikolatesla.hr/materijali/upf112015.pdf> (2017-16-07).

<sup>57</sup> Priručnik za upravljanje financijama. str. 6. URL: <http://www.mreza-mira.net/wp-content/uploads/Prirucnik-za-upravljanje-financijama.pdf> (2017-16-07)

<sup>58</sup> Zakon o ustanovama. Narodne novine, br. 76/1993. URL: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993\\_08\\_76\\_1548.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993_08_76_1548.html) (2017-06-09)

<sup>59</sup> Debra A. Riley-Huff [et al.]. Crowdfunding in libraries, archives and museums// The Bottom Line. 29,2(2016), str. 69, URL:<https://doi.org/10.1108/BL-03-2016-0014> (2017-25-08)

društvenih mreža (unutarnju i vanjsku), kojima organizacija ima pristup i s kojima organizacije održava kvalitetne odnose.<sup>60</sup> Ti odnosi predstavljaju sami početak grupnog financiranja, odnosno donacija. Najčešći donatori su prijatelji, obitelj, suradnici i druge bliske organizacije. Iz navedenog proizlazi činjenica se društveni kapital zapravo pretvara u financijski kapital, tj. resurse.<sup>61</sup>

„Upravljanje projektima postaje sve bitnija kompetencija za djelatnike u AKM institucijama, jer se sve više okreću financiranju pojedinih projekata sredstvima same ustanove ili sredstvima iz EU fondova i programa.“<sup>62</sup> Očigledno je da u praksi financijskih sredstava manjka i da se informacijske ustanove okreću raznovrsnijim načinima prikupljanja prihoda za ostvarivanje svojih ciljeva. Sredstva iz EU fondova mogu biti od velike pomoći za ostvarivanje željenih projekata, ali da bi se do njih došlo potrebno je dobro poznavati projektnu metodologiju, od praćenja natječaja, preko ostvarivanja što većeg broja komunikacijskih kanala i sastavljanja projektnog prijedloga.<sup>63</sup> U ovom slučaju sastavljaju se projektni konzorciji i odlučuje se koji će konzorcij voditi određeni projekt. Pri provođenju ovakvih projekata bitne odrednice nalaze se u projektnom ugovoru. Postoje dva tipa projektnog ugovora. „Rad na projektu i završetak projekta podrazumijevaju početak projekta, prvi sastanak svih projektnih partnera, kreiranje projektne identifikacije i komunikacije, rad na projektnim zadacima, pisanje izvještaja, završni projektni sastanak s EC-ovim projektnim službenicima, završna isplata.“<sup>64</sup> Bitno je napomenuti da ovakvi projekti nerijetko budu neuspjeli za pojedine organizacije, ali takav rizik je itekako isplativ jer se u slučaju povoljnog ishoda financiranje iz fondova EU pokazalo vrlo korisnim za informacijske ustanove koje iz državnog proračuna uspijevaju dobiti tek minimalna potrebna sredstva za svoj rad.

---

<sup>60</sup> Isto.

<sup>61</sup> Isto.

<sup>62</sup> Čolak, Jelena. Upravljanje projektima u AKM institucijama//Arhivski vjesnik, 57/1 (2014). Str. 371. URL: <http://hrcak.srce.hr/139191> (2017-06-09)

<sup>63</sup> Isto. Str. 374.

<sup>64</sup> Isto.

## 4. Primjeri prakse u informacijskim ustanovama

U nastavku se navode konkretni primjeri pojedinih informacijskih ustanova. Uz svaki primjer naveden je opis jedne ili više grupa unutar organizacijskih resursa preuzet iz raznih dokumenata koji svjedoče o navedenom, dokumenata navedenih na njihovim web stranicama i informacijama vidljivim na web stranicama. Navedeni primjeri izabrani su po principu tri najveća grada u Hrvatskoj (pojedinoj informacijskoj ustanovi pridružen je jedan od najvećih gradova) te su samim time i jedne od većih i istaknutijih informacijskih ustanova na ovim prostorima.

Muzej grada Splita<sup>65</sup> osnovan je 1948. godine u vlasništvu Grada Splita. Prostori koji su pod upravom Muzeja grada Splita su Supstrukcije Dioklecijanove palače, Galerija E. Vidović, Jugoistočna kula, Galerija Dioklecijan i Muzej grada Splita.<sup>66</sup> Muzej ima 30 zaposlenih, a vodi ga stručno individualno vodstvo vodeći se moralnim i zakonskim obavezama. Muzej ne može samostalno donijeti odluku o zapošljavanju određene osobe, stoga se javlja problem kada su u pitanju ljudski resursi. Konkretni primjer provođenja edukacije na poticaj muzeja je edukacija za menadžere u kulturnom sektoru na kojoj je Muzej grada Splita sudjelovao s pet zaposlenika (ravnateljica, muzejska predstavica Upravnog vijeća, voditeljica marketinga, muzejska pedagoginja i kustosica).<sup>67</sup> Ljudski potencijali u Muzeju grada Splita unaprjeđuju se i ostalim načinima stručnog usavršavanja (tečajevi, seminari, studentska putovanja, specijalizacija, stručni ispiti), npr. prisustvovanje i sudjelovanje na 36. Radionici – Evaluacija u muzejima u organizaciji Odsjeka za informacijske i komunikacijske znanosti FFZG i HMD-a. Nadalje, poslovi muzeja povezani s informacijskim resursima u 2016. godini odnosili su se na ažuriranje Facebook stranice Muzeja grada Splita – sve objave u 2016. godini, ažuriranje dijela web stranice Muzeja grada Splita – stavljanje izvještaja sa sjednica, objavljivanje novosti u 2016. godini, te ispunjavanje i generiranje pripadajućih baza podataka. Građu posuđuju ili daju na uvid povremeno djelatnicima drugih muzeja. U izvještaju rada Muzeja grada Splita navedeno je da se zbirke obnavljaju i nadopunjuju kupnjom, terenskim istraživanjem i darivanjima. Građa se štiti preventivno (a postoji i izmještena čuvaonica), konzervacijom i restauracijom. Konkretni podaci o izvorima financiranja za 2016. godinu su sljedeći: RH – 46.000,00 kn, lokalna samouprava – 2.968.326,35 kn, vlastiti prihod – 3.704.184,30 kn, te sponzorstva i donacije. Od investicija navedena su ulaganja u

---

<sup>65</sup> Muzej grada Splita. URL: <http://www.mgst.net> (2017-20-08)

<sup>66</sup> Dalmatinski portal. URL: <http://dalmatinskiportal.hr/vijesti/ravnateljica-muzeja-grada-splita-sokirala-turisticke-vodice-njena-bizarna-odluka-granici-sa-zdravim-razumom-/18996> (2017-09-09)

<sup>67</sup> Meštrović, Stjepan. Nav. dj., str. 34.



Jugoistočnu kulu (310.000,00 kn), galeriju Emanuel Vidović (35.500,00 kn), Muzej grada Splita (41.700,00 kn), te supstrukcije (4.400,00 kn).

Knjižnica Filozofskoga fakulteta u Rijeci<sup>68</sup> utemeljena je 1953. godine. O knjižničnim uslugama i zadovoljstvu korisnika ponuđenim resursima prije svega svjedoči istraživanje provedeno na iskustvu korisnika. Uz pojedine ključne rezultate istraživanja navodi se i nekoliko činjeničnih podataka o samoj knjižnici. Navedena knjižnica nudi neophodne općeznanstvene, informacijske i ostale knjižnične resurse koji su potrebni za provođenje obrazovno-nastavnog i znanstveno-istraživačkog procesa. Korisnici najčešće traže obveznu literaturu, zatim izbornu literaturu te literaturu za istraživanja i referentnu građu. Ostali izvori pretražuju se minimalno. Kao objašnjenje navodi se zatvorenost fonda, složenost pretraživanja te nedovoljna educiranost korisnika.<sup>69</sup> Krajnji rezultati govore da su korisničke potrebe većinskim djelom zadovoljene. Prostor knjižnice iznosi 460m<sup>2</sup> na novoizgrađenom prostoru, a obuhvaća prostor za smještaj fonda, čitaonicu, spremište za arhivsku i ostalu građu te ured djelatnika. U prostoru čitaonice nalaze se računala koja su smještena u blizini pulta stoga nemaju osiguranu tišinu za studijski rad. Prostorom čitaonice i stanjem informatičke opremljenosti knjižnice korisnici su većinom zadovoljni. Prema planu nabave iz 2016. godine knjižnica je u predmete nabave navela električnu energiju, materijal za proizvodnju energije, usluge fiksne telefonije te računala i računalnu opremu. Ukupni iznos navedenog iznosio je 1.295.000,00 kn.

Hrvatski državni arhiv u Zagrebu<sup>70</sup> posjeduje više od 29 000 dužnih metara gradiva, 40 zaposlenika i svoju službu obavlja na cijelom području Republike Hrvatske. Osnivač Hrvatskog državnog arhiva je Republika Hrvatska, a prava i dužnosti osnivača, kako je navedeno u Statutu, obavlja Ministarstvo kulture. Statut Hrvatskog državnog arhiva dokument je koji regulira upotrebu resursa. Donesen je na temelju članka 53. i 54. Zakona o ustanovama (Narodne novine br. 76/93, 29/97, 47/99, 35/08) 2011. godine. Financijski resursi osigurava djelom Ministarstvo kulture, a programe koji se odnose na znanstvenoistraživački rad financira se iz Državnog proračuna. Hrvatski državni arhiv u svom ustroju ima sedam odjela. Arhivsko gradivo čuva se u spremištima i trezorima na način kojim se sprječava njegov nestanak, uništenje ili oštećenje. Ukupnu pokretnu i nepokretnu imovinu čine sredstva pribavljena od osnivača, Državnog proračuna, te sredstva ostvarena vlastitom djelatnošću uključujući i donacije i sponzorstva. Dodatna sredstva odnosno

---

<sup>68</sup> Filozofski fakultet u Rijeci. URL: <http://www.ffri.uniri.hr/hr/> (2017-20-08)

<sup>69</sup> Moslavac, Aleksandra. Vrednovanje kvalitete i uspješnosti poslovanja visokoškolske knjižnice na primjeru Knjižnice Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. Rijeka: Filozofski fakultet, 2016. 44.str. URL: <https://repository.ffri.uniri.hr/islandora/object/ffri%3A360/datastream/PDF/view> (2017-17-07)

<sup>70</sup> Hrvatski državni arhiv. URL: <http://www.arhiv.hr> (2017-20-08)



dobit koju arhiv ostvari može se upotrijebiti za razvoj arhivske djelatnosti, plaćanje potrebnog rada i pokrivanje troškova samog arhiva. Sredstva dobivena donacijama i sponzorstvom koriste se u svrhe za koje su namijenjena. U statutu je također evidentno kako navedeni arhiv svoje ljudske potencijale unaprjeđuje provođenjem programa obrazovanja odraslih i stručnog usavršavanja odraslih za obavljanje poslova na području upravljanja dokumentacijom, arhivistike i srodnih disciplina (npr. Tečaj za djelatnike u pismohranama Uredsko poslovanje i upravljanje dokumentacijom). Informacijskim resursima velikim djelom upravlja ravnateljica i ovlašteno osoblje koje potrebne informacije prosljeđuju nadležnim tijelima i pojedincima, dok ravnateljica ima pravo određene podatke i dokumente proglasiti poslovnom tajnom.

Niz je primjera suradnji arhiva, muzeja i knjižnica, a konferencije, radionice i slična okupljanja na temelju zajedničkih ideja pripadnika ovih ustanova samo su njihova potvrda. O tome svjedoči sastanak pod pokroviteljstvom Britanskog muzeja i javne knjižnice u New Yorku održan 2004. godine pod nazivom "Twenty-First Century Curatorship" na koji su pozvali pripadnike knjižnica, muzeja i druge informacijska stručnjake.<sup>71</sup> Te iste godine, istraživački centar u Dearbornu održao je posebnu konferenciju za arhiviste i kustose iz povijesnih muzeja i povijesnih društava. Sljedeći primjer je forum iz 2005. godine koji je nastao zahvaljujući skupini za knjižnične znanosti (Research Libraries Group). Nosio je naziv "Libraries, Archives, & Museums—Three-Ring Circus, One Big Show?".<sup>72</sup> Osim toga, na hrvatskom tlu je u organizaciji Hrvatskog arhivističkog društva, Hrvatskog knjižničarskog društva i Hrvatskog muzejskog društva održan Seminar "Arhivi, knjižnice, muzeji: mogućnosti suradnje u okruženju globalne informacijske infrastrukture" koji ističe važnost povezivanja arhiva, knjižnica i muzeja kako bi korisnici bili opskrbljeni što boljim i adekvatnijim odgovorima na svoje informacijske upite.<sup>73</sup> To su samo primjeri početaka sve učestalijih suradnji koje se nastavljaju sve do danas. Iz takvih suradnji arhiva, muzeja i knjižnica proizlazi i njihov individualni uspjeh. Putem raznih skupova koje održavaju, sklapaju se nova poznanstva, nove suradnje i nastaju nove ideje, te međusobno učenje i unaprjeđivanje ljudskih potencijala (zajednička ideja cjeloživotnog učenja), temelji za skupno financiranje u okviru ostvarivanja financijskih resursa koja mogu utjecati i na dostatnost fizičkih resursa, te naposljetku i razmjena informacija.

---

<sup>71</sup> Marcum, Deanna. Archives, Libraries, Museums: Coming Back Together?//Information & Culture: A Journal of History. 49,1 (2014). Str. 75.

<sup>72</sup> Isto.

<sup>73</sup> Arhivi Knjižnice Muzeji. URL: <http://akm.hkdrustvo.hr/o-akm-u/> (2017-06-09)

## 5. Zaključak

Imajući u vidu složenost funkcioniranja organizacije, za razumijevanje cjelokupnog poslovanja izuzetno je važno shvaćati i doprinos te upravljanje pojedinačnim dijelovima. Svaki resurs, bio on fizički, ljudski, informacijski ili financijski treba biti dobro iskorišten i usmjeren ka daljnjem razvoju i boljitku.

Da bi se ostvario zacrtani cilj organizacije (koji se razlikuje ovisno o tome na koju se organizaciju odnosi), nužno je između ostalog, obratiti pozornost na utjecaj te organizacije na okolinu. Govoreći to u vidu fizičkih resursa, treba imati na umu kako njihovo iskorištavanje utječe na prirodu i zagađivanje okoliša. Osim toga, ne smije se zanemariti neupitno bogatstvo ljudskih resursa i njihov doprinos, raznolikost koju donose u odnosu na druge organizacije i doprinos koji djelatnici mogu ostvariti ako im se osigura adekvatna okolina, ugodno radno okruženje i unaprjeđivanja, individualna ili kolektivna. Iako su financijski resursi povezani sa svim ostalim resursima i u velikoj mjeri ih i omogućavaju, svakako treba istaknuti povezanost financijskih i informacijskih resursa. Velika količina informacija u okolini iziskuje brojne sustave, načine sakupljanja, organiziranja i upravljanja. Sve to posebno olakšava postojanje tehnologije koja se stalno razvija, a za čiju opskrbu su potrebna financijska sredstva. Financijske resurse potrebno je unaprijed organizirati i rasporediti kako bi se unutar njih moglo poslovati bez većih zastoja.

Već je istaknuta važnost svake pojedine skupine unutar organizacijskih resursa, ali promatrajući ih zasebno ipak se neće ostvariti najbolje moguće, stoga je iznimno bitno osigurati i utjecati na povezanost i integriranost svih skupina resursa.

Svaka organizacija posjeduje svoje resurse i njima postiže najbolje što umije, ali baš to umijeće njihovim upravljanjem čini razliku između konkurentskih organizacija. Resursi su tako vrijednost koju djelatnici unutar organizacije znaju stvoriti i uvećavati. Neki resursi dostupni su svima, ali upravo individualno i specifično upravljanje čini ih nezamjenjivima i jedinstvenima.

Za upravljanje resursima potrebna je strategija odnosno realni plan koji postoji da bi ga se pridržavalo, ali ipak, uz pridržavanje plana, usklađujući teorijska i praktična znanja, potrebno je biti fleksibilan i spreman na promjenjive okolnosti koje mogu neplanirano utjecati na organizaciju.

Organizacijski resursi u informacijskim ustanovama specifičniji su nego u drugim organizacijama. Osnovna zadaća jasno ističe nužnost dostatnih i dobro upravljanih informacijskih resursa. Financijski resursi ovise o davanjima, darovima i razmjenama jer ove ustanove nisu

usmjerene ostvarivanju vlastitog profita. Ljudski potencijali jednako su bitni u svim organizacijama, međutim prema svemu sudeći informacijske ustanove u velikoj mjeri potiču stalno stručno usavršavanje i na taj način unaprjeđuju svoj stručni kadar. Završno, fizički resursi odgovaraju specifičnoj djelatnosti koju informacijske ustanove kao kulturne ustanove obavljaju.

## 6. Literatura

1. Aleksić, Ljiljana; Seiter-Šverko, Dunja. Istraživanje radnog zadovoljstva zaposlenika u Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu – kvalitativni rezultati istraživanja// Glasnik Društva bibliotekara Slavonije i Baranje. 18, 1/2 (2014). str. 9-38 URL: [http://www.knjiznicarstvo.com.hr/wp-content/uploads/2015/09/238\\_Aleksic\\_Seiter\\_2014\\_1-2.pdf](http://www.knjiznicarstvo.com.hr/wp-content/uploads/2015/09/238_Aleksic_Seiter_2014_1-2.pdf) (2017-06-09)
2. Alijagić, Mehmed. Upravljanje poslovnim financijama. Gospić: Sveučilište „Nikola Tesla“, 2015. URL: <http://www.velegs-nikolatesla.hr/materijali/upf112015.pdf> (2017-16-07)
3. Arhivi Knjižnice Muzeji. URL: <http://akm.hkdrustvo.hr/o-akm-u/> (2017-06-09)
4. Armstrong, M. Upravljanje poslovima i aktivnostima. Zagreb : Consult, 2001. (djelomično/potpuno riješeno)
5. Bahtijarević-Šiber, F. Management ljudskih potencijala. Zagreb : Golden marketing, 1999.
6. Bezić, Heri. Tehnološka politika konkurentnosti. Rijeka: Ekonomski fakultet, 2008. URL: [https://www.efri.uniri.hr/sites/efri.hr/files/cr-collections/2/tehnoloska\\_pol\\_i\\_konkurentnost.pdf](https://www.efri.uniri.hr/sites/efri.hr/files/cr-collections/2/tehnoloska_pol_i_konkurentnost.pdf) (2017-16-07)
7. Buble, Marin. Strategijski management. Split : Ekonomski fakultet, 1997.
8. Čolak, Jelena. Upravljanje projektima u AKM institucijama//Arhivski vjesnik, 57/1 (2014). Str. 371-374. URL: <http://hrcak.srce.hr/139191> (2017-06-09)
9. Dalmatinski portal. URL: <http://dalmatinskiportal.hr/vijesti/ravnateljica-muzeja-grada-splita-sokirala-turisticke-vodice-njena-bizarna-odluka-granici-sa-zdravim-razumom-/18996> (2017-09-09)
10. Debra A. Riley-Huff [et al.]. Crowdfunding in libraries, archives and museums// The Bottom Line. 29,2(2016), str.67-85, URL:<https://doi.org/10.1108/BL-03-2016-0014> (2017-25-08)
11. Faletar Tanacković, Sanjica. Digitalizacija knjižnične građe u Hrvatskoj. Strategija i projekti//Glasnik društva knjižničara Slavonije i Baranje. 9-10, 1/2 (2005-2006). Str. 75. URL: [http://www.knjiznicarstvo.com.hr/wp-content/uploads/2012/06/151\\_Faletar-Tanackovic\\_2005-2006\\_1-2.pdf](http://www.knjiznicarstvo.com.hr/wp-content/uploads/2012/06/151_Faletar-Tanackovic_2005-2006_1-2.pdf)
12. Filozofski fakultet u Rijeci. URL: <http://www.ffri.uniri.hr/hr/> (2017-20-08)
13. Headquarters, 2008. Str. 10. URL: <https://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/professional-report/108-hr.pdf> (2017-25-08)
14. Hrvatski državni arhiv. URL: <http://www.arhiv.hr> (2017-20-08)
15. Hrvatska enciklopedija. URL: <http://enciklopedija.hr> (2017-12-07)

16. IFLA - Public libraries, archives and museums: trends in collaboration and cooperation. The Hague : IFLA
17. INFODOM. ECM: Enterprise Content Management. URL: <http://www.infodom.hr/default.aspx?id=470> (2017-12-07)
18. Jelač, Nina. Muzejske knjižnice u Zagrebu. Zagreb: Odsjek za informacijske i komunikacijske znanosti, 2014. Str. 38. URL: <http://darhiv.ffzg.unizg.hr/4414/1/67BOL.pdf> (2017-17-07)
19. Karić, Marijan. Mikroekonomika, Osijek: Ekonomski Fakultet, 2006.
20. Klasić, Ksenija; Klarin, Karmen. Informacijski sustavi: skripta. Split: Odjel računarstva. 2003. URL: <https://ossunist.files.wordpress.com/2013/06/informacijski-sustavi-skripta.pdf> (2017-16-07)
21. Kurtušić, Vedran. Značenje i vrste poslovne komunikacije u poduzeću. Čakovec: Međimursko veleučilište, 2016. URL: <https://dr.nsk.hr/islandora/object/mev%3A496/datastream/PDF/view> (2017-09-09)
22. Lasić, Daria. Analiza interne okoline u poduzeću „Croatia osiguranje“ d.d. Zagreb. Split: Ekonomski fakultet, 2016. URL: <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A530/datastream/PDF/view> (2017-17-07)
23. Marcum, Deanna. Archives, Libraries, Museums: Coming Back Together?//Information & Culture: A Journal of History. 49,1 (2014). Str. 74-89
24. Meštrović, Stjepan. Strateški menadžment u djelatnosti kulture na primjeru Muzeja grada Splita. Split: Ekonomski fakultet, 2016. Str. 12. URL: <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A143/datastream/PDF/view> (2017-17-07)
25. Mikić, Anđelka. Uloga interne i eksterne komunikacije u menadžmentu poslovnih organizacija. Kruševac: Međunarodna naučna konferencija, 2010. URL: [http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man\\_2010/pdf/1\\_MenadzmentProces/Mikic.pdf](http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/Mikic.pdf) (2017-09-09)
26. MIT software. ERP i razvoj poslovnih rješenja. URL: <http://www.mit-software.hr/usluge/erp/> (2017-12-07)
27. Moslavac, Aleksandra. Vrednovanje kvalitete i uspješnosti poslovanja visokoškolske knjižnice na primjeru Knjižnice Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. Rijeka: Filozofski fakultet, 2016. 44.str. URL:

- <https://repository.ffri.uniri.hr/islandora/object/ffri%3A360/datastream/PDF/view> (2017-17-07)
28. Muzej grada Splita. URL: <http://www.mgst.net> (2017-20-08)
29. Novaković, Srećko. Korporativno-strategijska analiza resursa. Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, „Škola biznisa“, 2009. URL: <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2009/3.16.pdf> (2017-09-02)
30. Papeš, Lidija. Životni ciklus ERP sustava. Zagreb: Fakultet Elektrotehnike i računarstva, 2007. URL: <http://161.53.18.5/zpr/Portals/0/ERP%20ciklus.pdf> (2017-09-07)
31. Pavlić, Mile. Informacijski sustavi. Zagreb: Školska knjiga, 2011.
32. Poslovni software. IIS8 Integralni Informacijski Sustav (Windows, Linux, Oracle). URL: <http://www.poslovni-software.com/software/iis8-integralni-informacijski-sustav-windows-linux-oracle/56/> (2017-12-07)
33. Pravilnik o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, za njihov rad, te za smještaj muzejske građe i muzejske dokumentacije. URL: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2006\\_03\\_30\\_718.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2006_03_30_718.html) (2017-25-08)
34. Pravilnik o uvjetima smještaja, opreme, zaštite i obrade arhivskog gradiva, broju i strukturi stručnog osoblja arhiva. URL: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2004\\_05\\_65\\_1404.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2004_05_65_1404.html) (2017-25-08)
35. Priručnik za upravljanje financijama. URL: <http://www.mreza-mira.net/wp-content/uploads/Prirucnik-za-upravljanje-financijama.pdf> (2017-16-07)
36. Rodger, Eleanor Jo; Jorgensen, Corinne; D'Elia; George. Partnerships and Collaboration Among Public Libraries, Public Broadcast Media, and Museums: Current Context and Future Potential//Library Quarterly. 75,1(2005.). str. 42–66.
37. Sikavica Pere, Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga, 2008.
38. Standardi za narodne knjižnice. URL: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1999\\_06\\_58\\_1071.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1999_06_58_1071.html) (2017-25-08)
39. Stipanović, Christian. Suvremene metode strateškog upravljanja poduzećem. URL: <http://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/25-706a0085b38e8af445c31a31f25b4216.pdf> (2017-09-02)
40. Svenonius, E. The intellectual foundation of information organization. Cambridge, Ma; London: The MIT Press, 2000.
41. Vidović, Maja. Upravljanje znanjem u velikim hrvatskim poduzećima. Zagreb: Ekonomski fakultet, 2008. URL:

[http://web.efzg.hr/dok/oim//mvidovic/Vidović,%20M.%20\\_2008.\\_,%20Upravljanje%20znanjem,%20magistarski%20rad,%20EFZG.pdf](http://web.efzg.hr/dok/oim//mvidovic/Vidović,%20M.%20_2008._,%20Upravljanje%20znanjem,%20magistarski%20rad,%20EFZG.pdf) (2017-09-02)

42. Zakon o arhivskom gradivu i arhivima. URL: <https://www.zakon.hr/z/373/Zakon-o-arhivskom-gradivu-i-arhivima> (2017-25-08)
43. Zakon o energiji. URL: <https://www.zakon.hr/z/368/Zakon-o-energiji> (2017-06-09)
44. Zakon o knjižnicama. URL: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997\\_10\\_105\\_1616.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997_10_105_1616.html) (2017-25-08)
45. Zakon o ustanovama. URL: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993\\_08\\_76\\_1548.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993_08_76_1548.html) (2017-06-09)
46. Žugaj, Miroslav. Organizacijsko oblikovanje. Osijek: Ekonomski fakultet, 2007.