

# Percepcija kvalitete 'iznutra' : razgovori s ravnateljima narodnih i voditeljima visokoškolskih knjižnica

---

**Petr Balog, Kornelija; Dragija-Ivanović, Martina; Feldvari, Kristina**

*Source / Izvornik:* **Vjesnik bibliotekara Hrvatske, 2011, 53, 1 - 24**

**Journal article, Published version**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:513009>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2020-12-04**



*Repository / Repozitorij:*

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



**PERCEPCIJA KVALITETE 'IZNUTRA' : RAZGOVORI  
S RAVNATELJIMA NARODNIH I VODITELJIMA  
VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA**

THE PERCEPTION OF QUALITY FROM THE INSIDE : INTERVIEWS  
WITH THE DIRECTORS OF THE PUBLIC AND UNIVERSITY  
LIBRARIES

*Kornelija Petr Balog*  
Odsjek za informacijske znanosti  
Filozofski fakultet Osijek  
kpetr@ffos.hr

*Martina Dragija Ivanović*  
Odjel za knjižničarstvo  
Sveučilište u Zadru  
mdragija@unizd.hr

*Kristina Feldvari*  
Odsjek za informacijske znanosti  
Filozofski fakultet Osijek  
kfeldvari@ffos.hr

UDK / UDC 021:[027.3+027.7:023.4  
Istraživanje / Research paper  
Primljeno / Received: 27. 9. 2010.

*Sažetak*

Rad prikazuje rezultate individualnih razgovora obavljenih u 2008. i 2010. godini s dvadesetak ravnatelja narodnih i visokoškolskih knjižnica u Republici Hrvatskoj na temu organizacijske kulture u njihovim knjižnicama. Ravnatelji, između ostalog, govore o kvaliteti njihovih knjižnica, položaju knjižnica u zavičajnoj zajednici (narodne) odnosno matičnoj organizaciji (visokoškolske), suparnicima koje knjižnice imaju, iščekivanjima korisnika i načinima zadovoljavanja njihovih potreba, potrebi mjerenja uspješnosti poslovanja itd.

Rezultati prikazani u ovom radu dio su rezultata prikupljenih znanstvenim projektom *Vrednovanje knjižničnih i informacijskih usluga : narodne i akademske knjižnice*.

*Ključne riječi:* organizacijska kultura, kvaliteta, vrednovanje, ravnatelji, narodne knjižnice, visokoškolske knjižnice, intervjui

### *Summary*

This paper presents the results of individual interviews on organizational culture in libraries with twenty Croatian library directors and Chief Librarians conducted in the period between 2008 and 2010. Library directors talk, among other things, about library quality, position of libraries in local community (public libraries) or within the institutions of higher education (academic libraries), their competition, user expectations and ways to fulfill them, the need to measure the performance of their libraries, etc.

The results presented in this paper are only part of results collected through the scientific project entitled *Evaluation of library and information services : public and academic libraries*.

*Keywords:* organizational culture, quality, evaluation, library directors, Chief Librarians, public libraries, academic libraries, interviews

## **1. Uvodna razmatranja**

U domaćoj/tuzemnoj knjižničarskoj zajednici u zadnjih 10-tak godina intenzivno se raspravlja o mogućnostima i preduvjetima poboljšanja poslovanja knjižnica. Za uspješno poslovanje ustanove, bila ona profitna ili neprofitna, preduvjet je da ustanova ima jasno poslanje i ciljeve, ali i uravnoteženo **stanje** u organizaciji. Uloga je upravitelja voditi organizaciju prema postizanju organizacijskih ciljeva u suradnji sa zaposlenicima, kroz njih te s ostalim organizacijskim resursima.<sup>1</sup> U ekonomskoj literaturi navode se četiri osnovne zadaće upravljanja. To su zapravo aktivnosti od kojih se sastoji postupak upravljanja, a koje učinkoviti upravitelj mora uravnotežiti i sustavno provoditi: planiranje, organiziranje, utjecaj ili utjecanje i nadziranje.<sup>2</sup> Važnost organizacijske kulture provlači se kroz sve četiri aktivnosti i utječe na način obavljanja upravljačkih aktivnosti. Naziv “organizacijska kultura” u knjižničarstvu je preuzet iz ekonomije, a označuje *obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti pripadnika jedne organizacije*.<sup>3</sup> O tome kakva je organizacijska kultura, može se zaključiti iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog prostora. Njezina je značajka da najčešće određuje ton kompanije i uspostavlja podrazumijevana pravila ponašanja ljudi. Upravitelji su ogledalo ustanove kojom rukovode. Njihovi stavovi i uvjerenja izravno utječu na poslovanje ustanove, donošenje odluka i pravac razvoja. Zato će se jedna ustanova, u području knjižničarstva, usmjeriti i biti prepoznatljiva po smjelosti i ino-

---

<sup>1</sup> Certo, Samuel C.; Travis S. Certo. *Moderni menadžment*. Zagreb : Mate : Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, 2008. Str. 7.

<sup>2</sup> Isto. Str. 8.

<sup>3</sup> Weihrich, Heinz; Harald Koontz. *Menadžment*. Zagreb : Mate, 1998. Str. 334.

vativnosti u uvođenju novih tehnologija dok će se druga usmjeriti i profilirati kao ustanova koja ima visoki stupanj osviještenosti o važnosti cjeloživotnog učenja. Naravno, za uspješno poslovanje potrebna je simbioza upravitelja i djelatnika koji provode zamisli u usluge. Način, stil vođenja i pristup vođenju ustanove, odnos upravitelja prema inovaciji, promjenama i kompetencijama djelatnika, izravno utječe na smjer razvoja organizacije/ustanove. Uravnotežen odnos smjera kojim rukovoditelj upravlja ustanovom i organizacijska kultura ključni su za razvoj ustanove.<sup>4</sup>

Amos Lakos smatra da ukoliko knjižnice žele opstati u promjenjivom okruženju u kojem djeluju, potrebno je razviti mehanizme mjerenja učinaka knjižnica učinkovito i sustavno, a odluke se moraju temeljiti na podacima, procjenama i povratnoj informaciji korisnika. Ovakav način poslovanja, Lakos naziva "kulturom vrednovanja". Smatra da je kultura vrednovanja cjelokupna organizacijska okolina u kojoj se odluke donose na temelju činjenica, istraživanja i analiza. Organizacijska kultura i kultura vrednovanja svoja temeljna načela "križaju"/sudaraju/ukrštavaju na djelatnicima ustanove. Temeljna načela organizacijske kulture vrijede za odnos rukovodstva i djelatnika i njihov odnos prema cjelokupnoj organizaciji. Kultura vrednovanja također u prvi plan stavlja djelatnike kojima je stalo do organizacije i to tako da žele znati rezultate svog rada i u kojem su rezultati odnosu s korisničkim očekivanjima.<sup>5</sup>

Ključni pojmovi koji se pojavljuju u tekstovima o organizacijskoj kulturi jesu – pripadnost i identitet. Autori kao što su Certo i Certo, za razliku od ostalih autora, organizacijsku kulturu nazivaju korporacijskom kulturom. Definiraju je kao skup zajedničkih **vrijednosti** i uvjerenja koje članovi organizacije imaju o radu i postojanju svoje organizacije.<sup>6</sup> Osjećaj pripadnosti ustanovi i identifikacija s istom dovodi do osjećaja zadovoljstva i ponosa što može rezultirati boljom slikom ustanove općenito. Također, autori Pavičić, Alfirević, Aleksić definiraju organizacijsku kulturu kao skupinu čimbenika koji određuju zajednički **identitet** svih ljudi koji pripadaju određenoj organizaciji. Osim definiranja **pripadnosti**, kultura omogućuje lakše suočavanje s neizvjesnošću, stvara poredak u društvenim sustavima i olakšava stvaranje i održavanje organizacije.<sup>7</sup> Poznavanje organizacijske kulture nužan je preduvjet za uspješno uvođenje promjena u organizaciju. Jedna od najjašnjih manifestacija važnosti organizacijske kulture očituje se uz poslove vezane uz upravljanje ljudskim potencijalima. Vezano uz probleme zapošljavanja odgovarajuće radne snage u knjižnicama u Hrvatskoj, ovaj je dio posebno važan. Pred

<sup>4</sup> Pors, Niels Ole. Management tools, organisational culture and leadership : an explorative study. // Performance Measurement and Metrics 9, 2(2008), 143.

<sup>5</sup> Lakos, Amos. Culture of assessment as a catalyst for organizational culture change in libraries. // 4th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services : Meaningful Measures for Emerging Realities. Pittsburgh, PA : Association of Research Libraries Distribution Center, 2001. Str. 313.

<sup>6</sup> Certo, Samuel C.; Travis S. Certo. Nav. dj. Str. 432.

<sup>7</sup> Pavičić, Jurica; Nikša Alfirević; Ljiljana Aleksić. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb : Masmedia, 2006. Str. 125.

upravitelje knjižnica postavlja se pitanje kako zainteresirati, razviti, zadržati zaposlenike s potrebnim vještinama i iskustvima, budući da ima mnogo ustanova koje trebaju isto ili slično osoblje kao knjižnice. Zato je važno izgraditi okolinu u kojoj će zaposlenici moći raditi i pozitivno utjecati na organizaciju. Organizacijska kultura ima velik utjecaj na pozitivnu reakciju pojedinca na ustanovu kao što ima izravan utjecaj na kvalitetu rada.<sup>8</sup> Kultura postoji kao središte iz kojeg proizlaze svi ostali čimbenici upravljanja ljudskim resursima te se vjeruje da utječe na stajališta pojedinaca vezana za stanja poput poštivosti, motivacije, radnog morala i zadovoljstva.<sup>9</sup>

U području informacijskih znanosti, danas je sve više istraživanja organizacijske kulture. S brojem istraživanja raste i broj gledišta i vidova s kojih se promatra i definira organizacijska kultura. Tako su nam na raspolaganju rasprave o organizacijskoj kulturi s naglaskom na kognitivni vid,<sup>10</sup> rasprave o odnosu kultura i supkultura,<sup>11</sup> razmišljanja o razinama u kojima se proteže organizacijska kultura.<sup>12</sup>

Istraživanja koja su provodili Michelle L. Kaarst-Brown i njezini suradnici, sustavno su analizirala odnos organizacijske kulture, strateškog upravljanja i vrednovanja poslovanja informacijskih ustanova. Najvažniji je zaključak njihovog istraživanja da značajke organizacijske kulture u informacijskim ustanovama mogu dovesti do povećanja suradnje, kolegijalnosti i organizacijske djelotvornosti.<sup>13</sup> Štoviše, smatraju da određene značajke organizacijske kulture mogu poslužiti kao strateško sredstvo za privlačenje osoba, što je u našoj struci posebno važno zbog teškoća pri dobivanju novih snaga i određenih profila koje danas knjižnice trebaju, a kojima se na tržištu nude mogućnosti zaposlenja u uvjetima s kojima se neprofitna ustanova ne može natjecati. Također, tip organizacijske kulture ustanove može poslužiti i kao dobro marketinško i pregovaračko oružje za financijere i javnu upravu koja nadzire rad knjižnica. Ustanove s pozitivnom organizacijskom kulturom imaju dobar prijem kod medija i šire javnosti. Kaarst i suradnici smatraju da je poznavanje značajki organizacijske kulture ključno za osobni napredak i boljitak kao i za napredak i poboljšanje rada ustanove. Ali za "izgradnju" povoljne organizacijske kulture potrebno je uložiti velik trud kako upravljačkih struktura tako i samih djelatnika. Promjene koje su nužne za promjenu nepovoljne organizacijske klime, često znaju biti bolne i nepopularne. Ali, ukoliko upravitelj ima

<sup>8</sup> Goodman, Eric A.; Raymond F. Zamuto; Blair D. Gifford. The competing values framework : understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. // *Organization development journal* 19, 3(2001), 58.

<sup>9</sup> Isto, 59.

<sup>10</sup> Schein, Edgar. H. What you need to know about organizational culture. // *Training and development journal* 1(1986), 30.

<sup>11</sup> Pavičić, Jurica; Nikša Alfirević; Ljiljana Aleksić. Nav.dj. Str. 125-126.

<sup>12</sup> Kaarst-Brown, Michelle L.; Scott Nicholson; Gisela M. von Dran; Jeffrey M. Stanton. Organizational cultures of libraries as a strategic resource. // *Library Trends* 53,1 (2004), 35.

<sup>13</sup> Isto. 33.

iza sebe kolektiv koji je spreman na promjene, (a promjene uvijek počinju od nas samih), onda je moguće izgraditi/unaprijediti poslovanje ustanove.<sup>14</sup> I narodne i visokoškolske knjižnice nalaze se pred velikim izazovima. Poslovi su sve složeniji, korisnici sve zahtjevniji. Knjižnice su u stalnom propitivanju i razmišljanju o poslovanju i promjenama pred kojim se nalaze. Ali promjene je moguće provesti u povoljnim okvirima organizacije, u povoljnoj organizacijskoj klimi. Uz lojalne i razumijevajuće djelatnike, upravitelji s jasnom vizijom mogu lakše podnijeti velike promjene kojima su okruženi i ustanove usmjeriti na pravi put.<sup>15</sup>

U stručnoj literaturi postoji mnogo podjela organizacijske kulture. Mi ćemo spomenuti podjelu Cameron i Quinna<sup>16</sup> koja je važna za razumijevanje rezultata istraživanja. Kultura sa svojim vrijednostima i normama mora biti primjerena organizaciji i njezinom stanju.<sup>17</sup> Upravitelj ima odgovornost prepoznati i pronaći put prema "odgovarajućoj" kulturi.<sup>18</sup> Cameron i Quinn razlikuju četiri vrste organizacijske kulture: klansku, adhokratsku, tržišnu i hijerarhijsku.<sup>19</sup> Osnovne značajke klanske usmjerenosti kulture jesu lojalnost, osobna odanost, članovi te kulture imaju jak osjećaj identifikacije s organizacijom i zajedničku predodžbu stila organizacije i načina ponašanja. Organizacija iskazuje veliku skrb o zaposlenima i obiteljsku atmosferu.<sup>20</sup> Adhokratski usmjerenu kulturu obilježava dinamičnost, poduzetnički duh, zaposlenici su skloni riskirati, a najvažnije vrijednosti su inovacija i poduzetništvo. Tržišna usmjerena organizacijska kultura naglašava konkurentnost. U hijerarhijskoj organizacijskoj kulturi najvažniji je osjećaj stabilnosti. Temeljne vrijednosti su stabilnost i trajnost. Učinkovitost, nadzor i neometeno funkcioniranje važni su za ovaj tip organizacijske kulture.<sup>21</sup> Razumijevanje navedenih tipova organizacijske kulture važni su za upravljanje ljudskim potencijalima. Rezultati istraživanja koje su proveli Goodman, Zammuto i Gifford<sup>22</sup> ukazuju da klanski usmjerena organizacijska kultura pomaže u postizanju dobrih poslovnih

<sup>14</sup> Riggs, Donald. What's in store for academic libraries? Leadership and management issues. // The Journal of Academic Librarianship 1 (1997), 3.

<sup>15</sup> Kaarst-Brown, Michelle L.; Scott Nicholson; Gisela M. von Dran; Jeffrey M. Stanton. Nav. dj.

<sup>16</sup> Cameron, Kim S.; Robert E. Quinn. Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework. Reading, MA; Addison-Wesley, 1999. Citirano prema Kaarst-Brown, Michelle L.; Scott Nicholson; Gisela M. von Dran; Jeffrey M. Stanton. Nav. dj. Str. 38.

<sup>17</sup> Sikavica, Pere; Fikreta Bahtijarević-Šiber ; Nina Pološki Vokić. Temelji menadžmenta. Zagreb : Školska knjiga, 2008. Str. 430.

<sup>18</sup> Neke organizacije postižu učinkovitost ukoliko su prilagodljive, a druge dok su stabilne, predvidljive. Upravitelj mora prepoznati tip i vrijednost organizacije koju vodi i na temelju strategije poslovanja i poslanja ustanove definirati tim organizacijske kulture kojoj pripada.

<sup>19</sup> Cameron, Kim S.; Robert E. Quinn. Nav. dj. Citirano prema Kaarst, Kaarst-Brown, Michelle L.; Scott Nicholson; Gisela M. von Dran; Jeffrey M. Stanton. Nav. dj. Str. 39.

<sup>20</sup> Sikavica, Pere; Fikreta Bahtijarević-Šiber; Nina Pološki Vokić. Nav. dj. Str. 433.

<sup>21</sup> Cameron, Kim S.; Robert E. Quinn. Nav. dj. Citirano prema Kaarst, Kaarst-Brown, Michelle L.; Scott Nicholson; Gisela M. von Dran; Jeffrey M. Stanton. Nav. dj. Str. 39.

<sup>22</sup> Isto.

rezultata. Istraživanja organizacijske kulture danas su neophodna ukoliko se želi preoblikovati ili prilagoditi ustanovu novim zahtjevima okoline u kojoj djeluje.

Strateški cilj knjižnica jest osigurati kvalitetnu uslugu korisnicima.

## 2. Kultura vrednovanja u Hrvatskoj

U hrvatskoj knjižničarskoj zajednici, do sada nisu provedena istraživanja o organizacijskoj klimi u ustanovama, ali postoji nekoliko važnijih radova koji su se bavili problemom kvalitete u knjižnicama. Tema skupa na 10-tim danima specijalnih i visokoškolskih knjižnica u Opatiji 2008. godine, bila je *Uspostava kvalitete u specijalnim i visokoškolskim knjižnicama – knjižnice u Bolonjskom procesu*. To je bila prigoda da vodeći stručnjaci iz područja vrednovanja usluga informacijskih ustanova predstave najnovije trendove i istraživačke rezultate. Značaj zbornika s ovog skupa jest u tome što je sam pojam sustava za upravljanje kvalitetom knjižnice jasno određen i objašnjen i što knjižnice na temelju predstavljenih informacija mogu aktivno razmišljati i usmjeriti svoje poslovanje prema dobivanju službene potvrde o izvrsnosti poslovanja (Nikolić, Mihalić, Ambrožić, Petr Balog).<sup>23</sup>

Petr Balog u radu *Measuring Croatian Public and Academy Library Culture : interviews with library directors*<sup>24</sup> pisala je o organizacijskoj kulturi u hrvatskim narodnim i visokoškolskim knjižnicama. Članak se temeljio na istraživanju koje je provedeno 2008. godine. Intervjuirano je 10 ravnatelja i voditelja knjižnica, a pitanja su bila usmjerena prema određenju kvalitete ustanove.

U Hrvatskoj nije provedeno sustavno istraživanje uspješnosti poslovanja knjižnica. Teorijski, vrednovanjem se bavi Marina Mihalić koja je u nekoliko radova obradila problematiku vrednovanja visokoškolskih i nacionalnih knjižnica.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Nikolić, Nenad. Sustavi upravljanja kvalitetom za knjižnice – odakle početi? // Uspostava kvalitete u specijalnim i visokoškolskim knjižnicama : knjižnice u Bolonjskom okruženju : zbornik radova / 10. dani specijalnih i visokoškolskih knjižnica, Opatija, 24.-26. travnja 2008. godine ; uredile Irena Pilaš i Alisa Martek. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2009. Str. 3-11.

Mihalić, Marina. Mogući pokazatelji uspješnosti za nacionalne i visokoškolske knjižnice. // Uspostava kvalitete u specijalnim i visokoškolskim knjižnicama : knjižnice u Bolonjskom okruženju : zbornik radova / 10. dani specijalnih i visokoškolskih knjižnica, Opatija, 24.-26. travnja 2008. godine ; uredile Irena Pilaš i Alisa Martek. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2009. Str. 105-115.

Ambrožić, Melita. Kvaliteta sveučilišta i visokoškolske knjižnice. // Uspostava kvalitete u specijalnim i visokoškolskim knjižnicama : knjižnice u Bolonjskom okruženju : zbornik radova / 10. dani specijalnih i visokoškolskih knjižnica, Opatija, 24.-26. travnja 2008. godine ; uredile Irena Pilaš i Alisa Martek. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2009. Str. 53-83.

Petr Balog, Kornelija. Akademске knjižnice u Hrvatskoj : spremne za mjerenje kvalitete poslovanja ili ne? // Uspostava kvalitete u specijalnim i visokoškolskim knjižnicama : knjižnice u Bolonjskom okruženju : zbornik radova / 10. dani specijalnih i visokoškolskih knjižnica, Opatija, 24.-26. travnja 2008. godine ; uredile Irena Pilaš i Alisa Martek. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2009. Str. 83-104.

<sup>24</sup> Petr Balog, Kornelija. *Measuring Croatian public and academic library culture : interviews with library directors*. // *Performance Measurement and Metrics* 10, 3(2009), 220-235.

<sup>25</sup> Mihalić, Marina. Pokazatelji uspješnosti za nacionalne knjižnice. // *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 43, 4(2000[i.e.] 2001), 91-100.

Na navedenu temu, u Hrvatskoj su obranjena dva doktorska rada (Ambrožić<sup>26</sup> i Petr<sup>27</sup>) i dva magistarska rada (Dragija Ivanović<sup>28</sup>, Petr<sup>29</sup>). Upravljanje narodnih i visokoškolskih knjižnica česta je tema stručnih skupova, okruglih stolova i stručnih članaka, ali o temi organizacijske kulture istraživanja nisu provedena.

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

Znanstveni projekt pod nazivom *Vrednovanje knjižničnih službi i usluga : narodne i akademske knjižnice*, koji je financiralo Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, pokrenut je 2007. godine.<sup>30</sup>

Glavna je pretpostavka projekta da knjižnice u Hrvatskoj ne pridaju dovoljno pozornosti postupcima mjerenja kvalitete svoga poslovanja. Kao rezultat takvog stanja, pretpostavlja se da su djelatnici knjižnica nespremni (nedostaju im potrebna znanja i vještine, posebice iz istraživačkih metoda i tehnika), a ponekad pokazuju i nevoljkost, za napore koje iziskuje ozbiljna posvećenost mjerenju svoga poslovanja, ali i stalnom podizanju razine kvalitete tog poslovanja odnosno usluge koje pružaju.<sup>31</sup> Ovakvo stanje gdje se poslovanje ni na koji način ne mjeri, može dovesti do opadanja kvalitete knjižnične usluge.

Projekt je prvobitno odobren na tri godine (s predviđenim završetkom 2010. godine). Krajem srpnja 2010. godine projektu je odobreno produženje. U prvoj fazi projekta odlučili smo se koncentrirati na dvije zemljopisne regije, obalu i unutrašnjost, odnosno na regije koje su slične veličinom, ali različite po načinu života i klimi. Zamisao je bila da te dvije zemljopisne regije usporedimo i pokušamo saznati postoje li razlike u stavovima i mišljenjima knjižničara vezano uz regiju. Kod 'obalne' regije uključili smo tri županije: Splitsko-dalmatinsku, Šibensko-kninsku i Zadarsku. Kod kontinentalne regije županije su bile: Brodsko-posavska, Osječko-baranjska i Vukovarsko-srijemska županija.

U drugoj fazi projekta (za što je odobrenje stiglo relativno kasno – krajem srpnja ove godine, odnosno u vrijeme godišnjih odmora) istraživanje se širi na ostatak Hrvatske koji do sada nije bio obuhvaćen projektom.

---

<sup>26</sup> Ambrožić, Melita. Utvrđivanje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica : od kvantitativnih do kvalitativnih pokazatelja : doktorska disertacija. Zagreb : Filozofski fakultet, 1999.

<sup>27</sup> Petr, Kornelija. Kvalitativni pokazatelji uspješnosti akademskih knjižnica : doktorska disertacija. Zagreb : Filozofski fakultet, 2004.

<sup>28</sup> Dragija Ivanović, Martina. Vrednovanje usluga u narodnim knjižnicama : magistarski rad. Zagreb : Filozofski fakultet, 2006.

<sup>29</sup> Petr, Kornelija. Korisnici i korištenje knjižničnih usluga u knjižnici Pedagoškog fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku : magistarski rad. Zagreb : Filozofski fakultet, 1999.

<sup>30</sup> Broj projekta: 122-1221210-0759; voditeljica projekta: Kornelija Petr Balog, Filozofski fakultet Osijek.

<sup>31</sup> O dijelu napora potrebnih za mjerenje kvalitete poslovanja i podizanje njezine razine svjedoči i članak: Plaščak, Bernardica ; Kornelija Petr Balog. Per aspera ad astra : trnovit put jedne fakultetske knjižnice prema kvaliteti. // VBH. U tisku.



## **2.2. Metodologija projekta**

Glavni je cilj ovog projekta prikupiti i analizirati podatke o stavovima i mišljenjima hrvatskih knjižničnih djelatnika zaposlenih u visokoškolskim i narodnim knjižnicama, a sve s ciljem testiranja teoretskih pristupa u stvarnosti, određivanja posebnih značajki tih stavova te pripreme hrvatskih knjižnica za buduća longitudinalna mjerenja. Planirani instrumenti bili su kvalitativne i kvantitativne prirode: upitnik, intervjui s ravnateljima narodnih i voditeljima visokoškolskih knjižnica, te analiza knjižnične dokumentacije (statistički izvještaji, godišnji izvještaji knjižnica itd.).

Cilj je ovog članka analizirati intervjuve provedene s ravnateljima i voditeljima knjižnica u vremenu od 2008.-2010. godine, te iz organizacijske kulture tih knjižnica ustanoviti možemo li govoriti o postojanju kulture mjerenja u hrvatskim narodnim i visokoškolskim knjižnicama. Ovdje je važno naglasiti da na temu organizacijske kulture u hrvatskim knjižnicama nema mnogo radova. Jedan od rijetkih radova koji se bavi tom tematikom star je gotovo desetak godina i analizira visokoškolske knjižnice Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku.<sup>32</sup> Knjižnice opisane u tom radu, tada u svome poslovanju i iskazanim stavovima djelatnika nisu ukazivale na postojanje elemenata koji bi svjedočili o razvoju kulture mjerenja u svojim sredinama. U ovom, doduše proširenom, istraživanju, željeli smo istražiti je li došlo do promjena u organizacijskoj kulturi u našim knjižnicama.

Ovaj rad daje analizu dvadeset intervjuva s ravnateljima narodnih i voditeljima visokoškolskih knjižnica učinjenih do srpnja 2010. godine. Određeni nesrazmjer u broju intervjuva na relaciji narodne-visokoškolske knjižnice rezultat je činjenice da je ovo prikaz rezultata projekta koji je još u tijeku i da će do kraja projekta biti podjednak broj intervjuva načinjenih u oba tipa knjižnica. Prvih deset intervjuva iz 2008. godine opisano je u članku iz 2009. godine<sup>33</sup> i s obzirom na mali broj intervjuiranih knjižničara taj članak ukazuje samo na tendencije postojanja knjižnične kulture. Novih deset intervjuva iz 2010. godine dat će veću vjerodostojnost podacima i zaključcima iznesenih u članku.

## **2.3. Intervjui**

Provedeni intervjui bili su polu-strukturirane prirode. To znači da smo unaprijed pripremili pitanja odnosno teme razgovora, ali po potrebi, intervjuirana je osoba mogla otvoriti i neku novu temu srodnu tematici intervjuva.

Kao što je već napomenuto, intervjui su provedeni u razdoblju od 2008.-2010. godine.

Ponuđene teme razgovora bile su: definiranje kvalitete u knjižničnom okruženju, odgovornost za kvalitetu, zadovoljstvo knjižničnim uslugama, upoznatost s korisničkom percepcijom knjižnice i knjižničara, iščekivanja korisnika, praćenje

---

<sup>32</sup> Vidi Petr, Kornelija. Toward a successful taxonomy for Croatian academic libraries. // *VINE* 35, 4(2005), 210-220.

<sup>33</sup> Petr Balog, Kornelija. Measuring, nav. dj.

korisničkih iščekivanja i stavova, konkurencija u okruženju, odnos s osnivačem/financijerom (uprava visokog učilišta, mjesna uprava), zadovoljstvo sa statusom u sklopu visokog učilišta/mjesne zajednice, praćenje uspješnosti poslovanja te posvećenost stalnom unapređivanju kvalitete.

Svi su intervjui bili snimani diktafonom, samo su u dva slučaja rađene bilješke.

Razgovori su obavljani u četrnaest visokoškolskih i šest narodnih knjižnica (podsjećamo, projekt je u tijeku i do kraja projekta ta će neravnoteža biti uklonjena). Visokoškolske knjižnice pripadaju sljedećim visokim učilištima:

2008. godina:

- Pomorski fakultet u Splitu
- Građevinsko-arhitektonski fakultet u Splitu
- Znanstvena knjižnica Zadar
- Pravni fakultet Osijek
- Sveučilišna knjižnica Split
- Filozofski fakultet Osijek

2010. godina:

- Katolički bogoslovni fakultet Zagreb
- Agronomski fakultet Zagreb
- Ekonomski fakultet Zagreb
- Prirodoslovno-matematički fakultet Zagreb
  - Središnja knjižnica za fiziku
  - Središnja kemijska knjižnica
  - Knjižnica geofizičkog odsjeka
  - Središnja geološka knjižnica
- Učiteljski fakultet Zagreb

Od narodnih knjižnica intervjui su obuhvaćene sljedeće knjižnice:

2008. godina:

- Gradska knjižnica Marka Marulića Split
- Gradska knjižnica Vinkovci
- Gradska knjižnica Slavonski Brod
- Gradska knjižnica Zadar

2010. godina:

- Gradska knjižnica Koprivnica
- Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek.

Prvih deset intervjua iz 2008. godine bilo je ograničeno na već ranije spomenutih šest županija (tri obalne i tri kontinentalne). Intervjui iz 2010. godine koje opisujemo u ovom radu koncentrirali su se mahom na Zagreb budući da on kao naše najveće središte s najvećim brojem knjižnica, kako visokoškolskih tako i narodnih,<sup>34</sup> ima posebno značenje. Kod visokoškolskih knjižnica obuhvatili smo

---

<sup>34</sup> Nažalost, ovaj rad ne uključuje intervju s ravnateljicom Knjižnica grada Zagreba jer on nije bio proveden do trenutka pisanja rada.

knjižnice različitih podtipova – od fakultetskih, preko odjelnih, do znanstvenih i sveučilišnih. Te se knjižnice doduše razlikuju pod veličini i vrstama poslova (između ostalog, postoji različita razina samostalnosti u donošenju odluka voditelja tih knjižnica), međutim, zajedničko im je to što imaju istog osnivača (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa).

Svi su intervjui transkribirani i kodirana su imena i nazivi koji se spominju u razgovorima tako da je osigurana anonimnost intervjuiranih ravnatelja/voditelja. Intervjuirani voditelji visokoškolskih knjižnica označeni su simbolima V1, V3-V7, V11-V17, V19. Ravnatelji narodnih knjižnica imaju simbole V2, V8-V10, V18, V20. 2008. godine obavljeni su razgovori s ispitanicima označenim simbolima V1-V10, a 2010. godine V11-V20.

## 2.4 Rezultati

Prvo pitanje u intervjuu odnosilo se na kvalitetu u knjižničnom okruženju – što označava kvalitetu, po mišljenju naših sugovornika, te koji su njezini čimbenici. Kod visokoškolskih knjižnica identificirane su sljedeće sastavnice kvalitete: zadovoljni korisnici (V1, V3, V11, V13, V14, V19), normalno odvijanje svakodnevnih aktivnosti u knjižnici te udovoljavanje standardima za visokoškolske knjižnice – dovoljno prostora, obrazovani i stručni knjižničari, funkcionalna oprema i namještaj, kvalitetno izgrađene zbirke (koje prvenstveno zadovoljavaju potrebe za ispitnom literaturom, ali i dobrom zbirkom tekuće stručne periodike), postojanje čitaonice (V4-V7, V15-V16, V19), te poučeni korisnici (V6). Neki kvalitetu knjižnice izjednačavaju s dostupnošću informacija u knjižnici (u knjižnici, informiranost knjižničara i upućivanje korisnika na informacije, te organiziranost zbirke ažurnim katalogima) (V12, V17), dok neki naglašavaju i elektroničke usluge knjižnice (bežični internet, mrežne stranice knjižnice) (V17). Jedan sugovornik naglašava, također, postojanje integralnoga knjižničnog sustava kao čimbenik kvalitete (V15). Kod narodnih knjižnica dva su se ravnatelja složila da kvalitetu predstavlja zadovoljan korisnik (V2, V18), a čimbenici te kvalitete prema V2 su: prostor, knjižničari, kvalitetne zbirke, programi i aktivnosti koje knjižnica nudi. V20 dopunjava ove čimbenike izgledom i funkcionalnošću zgrade, te odnosom među djelatnicima. S ovim su se sastavnicama kvalitete složili i ostali sugovornici (V8, V9). Jedan ravnatelj naglašava da knjižnica mora u javnosti biti prihvaćena kao velika obitelj (V10), a po mišljenju tog sugovornika ta se percepcija knjižnice može postići samo ako postoji korporativni identitet knjižnice kao ustanove koja njeguje svoju organizacijsku kulturu i ustrajava na organizacijskoj komunikaciji s korisnicima, oblikovanju i *imidžu* (a sve u skladu s poslanjem i vizijom te knjižnice). S takvim se stavom slaže i V18.

Kod visokoškolskih knjižnica, knjižničari su iskazivali relativno veliko nezadovoljstvo u odnosu na uslugu koju pružaju njihove knjižnice. Jedan je knjižničar (V3) u potpunosti nezadovoljan uslugom, a kao razlog navodi da je knjižničarstvo kao struka u njegovoj regiji nedovoljno razvijeno, a to se odražava i na prostor

koji se dodjeljuje knjižnicama. V4 je također nezadovoljan prostorom svoje knjižnice, dok je V5 iskazao nezadovoljstvo nekolicinom novih djelatnika (ne posjeduju potrebna znanja i vještine, međutim to pokušavaju nadoknaditi tako da su ih uključili u stalno stručno usavršavanje). Kod visokoškolskih knjižničara prisutno je i nezadovoljstvo zbog neriješenog stanja s knjižničnim softverom (V5), dok su se dva knjižničara požalila da nemaju dovoljno djelatnika (V5, V6). Još nekoliko voditelja nije u potpunosti zadovoljno uslugom svojih knjižnica (V15-V17) – po njima, ona je osrednja i to iz niza različitih razloga (prostor, nedostupnost cjelokupne građe *online*, sve se obavlja ‘ručno’). Ostali voditelji u uzorku uglavnom su zadovoljni razinom usluge i načinom komunikacije s korisnicima, a nekolicina njih ističe svoje djelatnike kao važne čimbenike kvalitete (V11, V14). Ravnatelji narodnih knjižnica u pravilu su zadovoljni uslugama koje nude, međutim i ovdje je u dva slučaja naveden problem nedostatka prostora (V8, V20). Samo je jedan ravnatelj narodnih knjižnica u uzorku bio kritičniji prema usluzi svoje knjižnice i dao joj relativno nisku ocjenu (između dobar i vrlo dobar), zadovoljan je stručnošću djelatnika, ali smatra da je najveći nedostatak knjižnice činjenica da nije vođena dobra kadrovska politika i da knjižnica ima znatno manje djelatnika nego je to standardima predviđeno (i nužno za kvalitetno obavljanje svih aktivnosti) (V20). Jedan ravnatelj u uzorku (V10) ističe visoku razinu zadovoljstva korisnika, posebice u odnosu na djelatnike knjižnice. Ova knjižnica redovito ispituje mišljenje korisnika (pohvale, pokude) anketnim listićima i kutijama za prijedloge.

Sljedeće pitanje u intervjuu odnosilo se na ‘jake strane’ knjižnice. I visokoškolski i narodni knjižničari imali su slične zamisli o tome što su jake strane njihovih ustanova. To su: radno vrijeme (V1, V2, V4, V6, V7, V8, V13, V14<sup>35</sup>, V16), uprava visokog učilišta dopušta kupovinu nove građe za doktorske studente (V1), dobri odnosi s drugim velikim knjižnicama u Hrvatskoj i inozemstvu, posebice vezano za međuknjižničnu posudbu (V1), zbirke (V3, V5<sup>36</sup>, V8, V13<sup>37</sup>), ažurna obrada građe (V3), knjižnično osoblje – ljubaznost,<sup>38</sup> stručnost, trud, sposobnost rada u skupinama, otvorenost za i spremnost na usvajanje novih znanja (V2-V10, V12<sup>39</sup>, V14, V16-V19), ugodan prostor (osvjetljenje, klimatiziran prostor, nova oprema, cvijeće, parkiralište, otvorena i ugodna atmosfera) (V2, V6, V9, V10, V15, V17), dnevno ažurirana mrežna stranica knjižnice (V6), knjižnični prostor

<sup>35</sup> Ovaj voditelj visokoškolske knjižnice naglašava da njihova knjižnica produži radno vrijeme u doba ispitnih rokova.

<sup>36</sup> Ova knjižnica prima obvezni primjerak od 1949. godine. Uz to, svake godine se povećavaju sredstva za nabavu nove građe.

<sup>37</sup> Ovaj voditelj dobre zbirke smatra ujedno i ‘nedostatkom’ jer zbirke zahtijevaju proširenje prostora, čemu knjižnica ne može udovoljiti.

<sup>38</sup> U uzorku, dva knjižničara (V4, V12, V13) dolaze iz ustanova koje su uvele normu ISO 9000 za upravljanje kvalitetom. Ta norma zahtijeva provođenje godišnjih anketa.

<sup>39</sup> Ovaj voditelj ljubaznost i stručnost svojih djelatnika ističe kao jaku stranu, međutim, smatra da te odlike nemaju svi djelatnici knjižnice.

općenito (V2<sup>40</sup>, V9, V19), knjižnični programi za posebne skupine korisnika (npr., za građane treće životne dobi, za korisnike s invaliditetom i sl.) (V2), događanja u knjižnici (V8), otvorenost za nove zamisli i poticaje (V10), autonomija u odnosu na osnivača (V10), autonomija u odnosu na struku (V10).

Većina ispitanika iskazuje zadovoljstvo u odnosu na svoj posao, a poneki se osjećaju i povlaštenima što rade u knjižnici. Iako većina njih ne bi mijenjala posao, nekolicina (tri visokoškolska i jedan narodni knjižničar) to bi učinili kad bi im se ponudio dinamičniji, bolje plaćen, posao (V12, V13<sup>41</sup>, V17<sup>42</sup>) ili naprosto radno mjesto s boljim međuljudskim odnosima i perspektivom razvoja (V20). Dva visokoškolska knjižničara iskazala su želju rada u drugačijem tipu knjižnice – V6 smatra da bi rad u institutskoj knjižnici bio manje stresan i pružao više vremena za znanstveno-istraživački rad, dok V7 smatra da narodne knjižnice pružaju bolje mogućnosti za napredak i stručnu izobrazbu. Uzroci nezadovoljstva radom u knjižnici kod visokoškolskih knjižničara uglavnom su nedovoljno vrednovanje rada knjižničara (V12), te podređen položaj knjižnica i slabo financiranje (V15). Nezadovoljstvo narodnog knjižničara uglavnom je mjesne prirode (V20) odnosno uzrokovano stanjem u knjižnici u kojoj radi. Drugi je narodni knjižničar (V2) naglasio da se ne osjeća povlaštenim što radi u knjižnici jer je trebalo mnogo truda i napora da knjižnicu ‘dovede u red’. Neki od ispitanika u knjižnicu su došli s nekoga drugoga radnog mjesta (V2, V5) i ističu da ne bi promijenili sadašnje zanimanje. Jedan ravnatelj narodne knjižnice ističe:

“...Identificirao sam se s poslom koji obavljam, kao i s ustanovom. Dao sam joj dio sebe i velik dio svoga slobodnoga vremena, ali sam zato dobio velik ugled i priznanje u svome gradu. Najljepše priznanje je kada doživite da Vas iz čekaonice kod liječnika, liječnik specijalist osobno, nakon što Vas je zamijetio, uvede preko reda na pregled. (...) ne bih išao nigdje drugdje raditi iako sam imao više prilika i ponuda.” (V10)

Gotovo su svi ispitanici, i iz narodnih i iz visokoškolskih knjižnica, mišljenja da njihovi korisnici imaju dobro mišljenje o knjižnicama u kojima rade. Nekoliko je visokoškolskih voditelja spomenulo moguće uzroke problema i nezadovoljstva kod svojih korisnika: korisnici bi mogli steći dojam da je knjižnica nasljeđe prošlosti jer ne primjenjuje modernu tehnologiju u svakodnevnom poslovanju (V3<sup>43</sup>), jedan dio starijeg osoblja ne komunicira s korisnicima na odgovarajući način (V13), izgradnja fonda je nezadovoljavajuća (V16). Ravnatelj narodne knjižnice V20 kao metode prikupljanja podataka navodi knjigu žalbe te prisutnost knjižnice i na društvenoj mreži *Facebook* gdje korisnici imaju mogućnost ostavljanja ko-

<sup>40</sup> Ova je knjižnica nedavno proširila svoj prostor.

<sup>41</sup> V13 je zadovoljan na svome radnom mjestu, osjeća se povlaštenim što može tu raditi, ali bi ipak promijenio radno mjesto jer voli izazove.

<sup>42</sup> Zanimljiv je iskaz ovog knjižničara koji ističe da je zadovoljan poslom jer je raznovrstan, ali bi otišao na neko drugo, bolje plaćeno, radno mjesto.

<sup>43</sup> Ova knjižnica ima iznimno velik problem s nedostatkom prostora i s nepovoljnim radnim uvjetima.

mentara. Iako je većina komentara pozitivna, korisnici se znaju potužiti na radno vrijeme te knjižnice i na ljubaznost djelatnika. 43 posto visokoškolskih (V1, V5, V11-V14) i 50 posto narodnih knjižnica (V10, V18, V20) u uzorku provodi istraživanja mišljenja svojih korisnika i ispitanici svoje tvrdnje iznesene u ovom dijelu razgovora temelje na rezultatima tih istraživanja. Tako je istraživanje pomoglo da V1 sazna kako su korisnici nezadovoljni uvjetima u čitaonici, nakon čega je u čitaonicu ugrađen klima uređaj i zadovoljstvo je poraslo. Ravnatelj narodne knjižnice V10 spominje i važnost korištenja statističkih podataka – ti podaci svjedoče o tome da je knjižnica protekle godine imala veću populaciju korisnika studenata od dvije visokoškolske knjižnice (sveučilišne i znanstvene) u njihovom okruženju. Ravnatelj to objašnjava boljom nabavnom politikom i kvalitetnijim zbirkama od visokoškolskih knjižnica. Ostali ispitanici u uzorku nisu spominjali uporabu bilo kakvih metoda i tehnika za prikupljanje podataka o svojim korisnicima, kojima bi mogli potkrijepiti svoje tvrdnje o zadovoljnim korisnicima.

Ni jedan knjižničar u uzorku nije izjavio da ne zna što korisnici očekuju od knjižnice iz koje dolazi. U uzorku je trinaest, od ukupno dvadeset ispitanika, (osam visokoškolskih: V1, V3, V4, V5, V11, V12, V13, V14 i pet narodnih: V2, V9, V10, V18, V20), dakle sveukupno 65 posto ispitanika (57 posto visokoškolske i 83 posto narodne knjižnice), naglasilo da svoje tvrdnje na ovu temu temelje na podacima koje na različite načine prikupljaju o iščekivanjima svojih korisnika. Tako na primjer, knjižnice do podataka dolaze pomoću upitnika o zadovoljstvu (V1, V2, V3, V10, V11, V12, V13, V14), statističkih podataka (V4), knjiga prijedloga/žalbi (V5, V20), kutija za prijedloge (V9). Jedan visokoškolski voditelj (V3) smatra da postoji velik nesklad između knjižnične usluge i očekivanja korisnika. Još jedan se visokoškolski knjižničar s njime slaže, (V11) smatra da je to i uzrokom velikog nezadovoljstva kod korisnika (korisnici očekuju da knjižničar sve napravi za njih, čak i traži literaturu za rad, a to trebaju raditi sami). Ponekad se nezadovoljstvo korisnika javi zbog toga što visokoškolska knjižnica ne posjeduje svu građu koju trebaju (udžbenike, stripove, knjige itd.), što im knjižnica zbog nedostatka financija ili kašnjenja nabave ne uspijeva osigurati (V12). Knjižničari ih tada uvijek upute na srodne knjižnice gdje bi to mogli pronaći. V4 visokoškolski voditelj smatra da su korisnici zadovoljni zbirkama, ali nezadovoljni prostorom knjižnice, a V6 voditelj smatra da su prevelika ili premala iščekivanja korisnika rezultat njihovoga prvog kontakta s knjižnicom (!) i nedostatka prijašnjeg iskustva koje bi im moglo definirati iščekivanja.<sup>44</sup>

U sljedećem su pitanju ispitanici upitani da daju svoje mišljenje o suparnici-ma knjižnica (druge knjižnice, knjižare, internet i sl.). Većina knjižničara nije smatrala da knjižnice imaju suparništvo – bilo zbog toga što su njihovi korisnici vrlo uskih i specifičnih potreba koje samo oni mogu zadovoljiti (V6), bilo zato što

<sup>44</sup> Na ovom mjestu moramo napomenuti da se ne slažemo s tvrdnjom kako je visokoškolska knjižnica prva knjižnica s kojom se studenti tijekom života susreću. Oni su se tijekom dotadašnjeg školovanja susreli barem sa školskim knjižnicama, a možda i s narodnom.

druge knjižnice (V11, V12, V14, V15, V17) ili internet vide kao dopunu svojoj usluzi (ili 'pozitivnu konkurenciju', kako to neki nazivaju) (V15, V16). Međutim, poneki visokoškolski knjižničari smatraju da im je suparnik internet (V12, V19), knjižnice izvan Hrvatske (V13), te neke od knjižnica u njihovom mjestu (V19). Dva ispitanika (jedan iz narodne knjižnice, drugi iz visokoškolske) smatraju da je suparništvo dobra stvar jer ih tada motivira da se više trude i pružaju bolju uslugu, odnosno potiče knjižnicu na stvaranje novih vrijednosti (V1, V8). Jedan od narodnih knjižničara (V10), navodi da je knjižnica pri njegovu dolasku na mjesto ravnatelja imala sve ranije spomenute suparnike, da su ih oni u knjižnici identificirali kao takve i potrudili se ponuditi bolju uslugu od njih. Sada te ustanove u kvaliteti usluge zaostaju za knjižnicom. Također, V20 narodni knjižničar smatra da dječji odjeli knjižnica imaju suparništvo u obliku trgovačkih centara koji u posljednje vrijeme organiziraju igraonice i pričaonice te na taj način privlače djecu i njihove roditelje. A knjižnice posebnu pozornost trebaju pridavati djeci jer su oni budući korisnici knjižnice.

Kod sljedećeg nas je pitanja zanimalo imaju li naši ispitanici poteškoća ako moraju doći do članova uprave (dekan, prodekan, i sl.) ili osnivača/financijera (na primjer gradonačelnik) i s njim porazgovarati i riješiti nekakav problem. Uočili smo da kod ovog pitanja postoji očit nesklad u odgovorima i to ne ovisno o tipu knjižnice, nego ovisno o godini provođenja intervjua. Naime, ispitanici intervjuirani 2008. godine u pravilu su smatrali da imaju jako dobru komunikaciju s upravom/osnivačem i jedina zamjerka koju su imali jest da je intervencija uprave/osnivača prespora (V1, V3 – visokoškolske knjižnice). Jedan je narodni knjižničar (V8) također dometnuo da, iako smatra da je komunikacija s gradom dobra, obično mora zakazati nekoliko sastanaka prije nego uspije susresti gradonačelnika te da mu se ponekad čini da gradonačelnik 'odugovlači' sve što obeća. Dva narodna knjižničara, V9 i V10, ističu vrlo dobru komunikaciju s uredom gradonačelnika. V6, visokoškolski knjižničar, pokušava sve svoje probleme riješiti bez uplitanja uprave, iako napominje da imaju dobru komunikaciju s njom. S druge strane, knjižničari intervjuirani 2010. godine češće su izričito naveli da im nije jednostavno doći do uprave (neki čak moraju svoje probleme obrazložiti u pisanom obliku) (visokoškolske knjižnice – V11, V12, V17). Ti visokoškolski knjižničari u pravilu svoje probleme tada nastoje riješiti sami. Neki visokoškolski knjižničari ističu da kvaliteta komunikacije ovisi o tome tko je aktualan dekan/prodekan/pročelnik (V14). Samo je jedan visokoškolski knjižničar naveo da ima dobar odnos s upravom te da se svi problemi vezani uz knjižnicu rješavaju na dekanskom kolegiju, čiji je on član (V13). Narodni knjižničari iz 2010. godine također imaju negativno iskustvo u komunikaciji s gradom – u pravilu se žale da je do gradonačelnika jako teško doći i da svoje probleme rješavaju sami (V18, V20).

Upitani o zadovoljstvu svojim statusom na visokoškolskoj ustanovi/u zavičajnoj zajednici, poneki su ispitanici, i to prvenstveno visokoškolski knjižničari intervjuirani 2010. godine, iskazali potpuno nezadovoljstvo i to iz više razloga – knjižničari pišu i objavljuju radove, ali to im se ne vrednuje kroz veća primanja, nedo-

statak 'sluha' za knjižnicu i za usavršavanje knjižničara, izjednačivanje knjižničara s nenastavnim osobljem (V12, V14, V15). Kod ispitanika iz 2008. godine bilježi se u pravilu barem mala razina zadovoljstva svojim statusom. Poneki visokoškolski knjižničari iz 2008. godine (V1, V6) kao problem navode da su voditelje knjižnica i osoblje knjižnice financijeri izjednačili te očekuju da će to riješiti Hrvatsko knjižničarsko društvo i Hrvatsko knjižnično vijeće. Dva su visokoškolska knjižničara istaknula da bi bili voljni pisati i objavljivati radove, kad bi za to imali osigurano vrijeme na poslu (V1, V7). Visokoškolski knjižničar V4 žali se da administrativno osoblje na fakultetu ometa napredovanje knjižničara. V3 je općenito nezadovoljan svojom knjižnicom i smatra da korisnici preferiraju druge knjižnice u blizini jer imaju bolje zbirke i ugodniji prostor. Potpuno zadovoljni svojim statusom na visokom učilištu su V11, V13, V16. Jedan se visokoškolski knjižničar žali što knjižnica nema svoga predstavnika na Fakultetskom vijeću te smatra da to ukazuje na činjenicu da se rad knjižnice u visokom školstvu ne vrednuje dovoljno (V19).

Ravnatelji narodnih knjižnica iz 2008. godine u pravilu su, slično kao voditelji visokoškolskih knjižnica, zadovoljni svojim statusom na razini zavičajne zajednice i smatraju da su ga zaslužili svojim trudom i marljivošću te brojnim aktivnostima koje su organizirali i koje su ih učinile prepoznatljivima u zajednici. V10 ravnatelj napominje da činjenica da stalan porast broja knjižničara, područnih knjižnica i proračuna svjedoči o izvrsnom položaju knjižnice u zavičajnoj zajednici. Samo je jedan narodni knjižničar iz 2008. godine (V8) istaknuo da knjižnica ipak treba pokušati postići još bolji položaj. Narodni knjižničar V18, intervjuiran 2010. godine također je zadovoljan statusom knjižnice i mjestom u kulturnoj politici zavičajne zajednice, za što su, po njegovom mišljenju, najzaslužniji djelatnici knjižnice. Drugi narodni knjižničar, V20, misli da knjižnica nije u najboljem položaju u zavičajnoj zajednici i navodi mnogo problema koje knjižnica trenutačno ima – nedostatak prostora, ruševna zgrada, nedostatak djelatnika, nedostatne financije.

U sljedećem su pitanju ispitanici trebali govoriti o načinima poticanja djelatnika na stručno usavršavanje, te zapošljavanju djelatnika u zvanju višeg knjižničara ili knjižničnog savjetnika. Ono što se može zaključiti jest da gotovo svi ispitanici u uzorku potiču svoje djelatnike na daljnje obrazovanje i usavršavanje, s tim da postoji razlika u definiranju pojma 'usavršavanje' – za neke, to je upisivanje dopunskog studija knjižničarstva, za druge to je upisivanje poslijediplomskog ili doktorskog studija, a za ostale to podrazumijeva pohađanje skupova, konferencija te tečajeva Centra za stalno stručno usavršavanje. Poticanje na usavršavanje djelatnika ima različite oblike: zahtjevi radnog mjesta (V1), povećanje plaće (V1, V5), slobodni dani (V3, V4, V7), plaćeni putni troškovi (V3, V4, V7), osobni primjer (V8), plaćena školarina (V3), obavještanje djelatnika o nadolazećim konferencijama, seminarima, tečajevima (V6), organiziranje tečajeva Centra za stalno stručno usavršavanje u svojoj knjižnici (V9), omogućivanje djelatnicima da odu u inozemstvo i tamo se usavršavaju (V10), objavljivanje znanstvenih i stručnih radova potiče se financijski (V10). Jedan visokoškolski voditelj (V12) ističe ambicioznost svojih mlađih kolega (dakle, želja za usavršavanjem dolazi 'iznutra'),



međutim smatra da uprava neće nagraditi njihovo usavršavanje niti statusom niti radnim mjestom. U uzorku od dvadeset knjižnica ima sveukupno šest viših knjižničara (s tim da su još dodatna dva djelatnika u jednoj narodnoj knjižnici – V18 – u postupku stjecanja tog naslova) i tri knjižničarska savjetnika.<sup>45</sup> U visokoškolskim knjižnicama nalazimo jednoga knjižničarskog savjetnika i tri viša knjižničara (V3 – knjižničarski savjetnik; V4 – dva viša knjižničara), a u narodnim knjižnicama dva knjižničarska savjetnika i tri viša knjižničara (te dva knjižničara u postupku) (V2 – viši knjižničar; V10 – viši knjižničar, knjižničarski savjetnik; V18 – viši knjižničar, 2 knjižničara u postupku za višeg knjižničara i knjižničarski savjetnik). Međutim, kadrovska struktura djelatnika podliježe češćim promjenama, nego ostala mjerila – tako, na primjer, jedna visokoškolska knjižnica u uzorku (V4) svjedoči da je ranije zapošljavala više knjižničare, ali da ih više nema. Dvije knjižnice u uzorku (visokoškolska V4 i narodna V18) ističu da i same organiziraju tečajeve za usavršavanje djelatnika. Jedan ravnatelj narodne knjižnice (V20) izražava nezadovoljstvo jer se odlazak na skupove i seminare djelatnika prorijedio zbog nedostatka financija.

Većina se knjižničara slaže da bi pokazatelji o zadovoljstvu korisnika ponuđenim uslugama bili korisni pri planiranju daljnjeg razvoja njihove knjižnice. Nekoliko visokoškolskih knjižničara ističe da planiraju provođenje upitnika o zadovoljstvu korisnika (V5), tek razmišljaju o tome (V6), već su uveli kutiju za prijedloge (V7). Visokoškolski voditelj V13 napominje da oni već prikupljaju te podatke i prezentiraju ih upravi te da su podaci kao takvi iznimno korisni, ali kao problem ističe nedostatan broj djelatnika. Nekolicina visokoškolskih ispitanika ističe bojazan da prikupljeni podaci ne bi pridonijeli uklanjanju nekih od problema (V16, V17), dok jedan ispitanik ističe i postojanje straha od rezultata anketa kod dijela zaposlenika (V10). Dva narodna knjižničara u uzorku (V10, V19) ističu da su ti pokazatelji iznimno važni za planiranje njihovih djelatnosti u budućnosti, dok se V20 slaže da bi bili korisni, ali ova knjižnica te podatke još ne prikuplja.

Posljednje pitanje za naše ispitanike odnosilo se na tijelo ili organizaciju koja bi, po njihovom mišljenju, trebala provoditi vrednovanje knjižničnih službi i usluga u njihovim knjižnicama. Velik dio ispitanika iz 2008. godine složio se oko tvrdnje da to treba biti nekakvo vanjsko tijelo jer bi to osiguralo objektivnost podataka. Ali, ustrajali su i na tome da to vanjsko tijelo uključi knjižničare, dakle struku. Ispitanici iz 2010. godine nisu brinuli o objektivnosti podataka jer su oni često predlagali da se to obavi na razini same knjižnice odnosno ustanove (visoko učilište). Slijedi popis tijela odnosno ustanova koja bi, po mišljenju naših ispitanika, to trebala obavljati: vanjsko tijelo sastavljeno od stručnjaka knjižničara (V1), Povjerenstvo za kvalitetu visokog učilišta (V3, V7, V12, V13, V15, V16<sup>46</sup>), ISO

<sup>45</sup> Ovdje moramo napomenuti kako postoji mogućnost da se to stanje izmijeni u knjižnicama kod kojih su intervjui rađeni 2008. godine.

<sup>46</sup> Poneki od ovih ispitanika smatraju da u vrednovanje knjižnice mora biti uključena i struka. Tako visokoškolski knjižničar V13 smatra da bi Hrvatsko knjižničarsko društvo trebalo Povjeren-

standard + Sveučilišna knjižnica (V4), vanjska agencija za vrednovanje, uz uvažavanje znanja knjižnične struke (V5), odsjeci visokih učilišta u Hrvatskoj koji školuju buduće knjižničare trebaju formirati Agenciju za vrednovanje kvalitete (V5), Sveučilišna knjižnica (V6), Hrvatsko knjižničarsko društvo ili neka od njegovih sekcija (V8, V10, V11<sup>47</sup>), tijelo sastavljeno od predstavnika knjižnice i predstavnika Nacionalne i sveučilišne knjižnice ili Ministarstva kulture (V9), Nacionalna i sveučilišna knjižnica odnosno matična služba za visokoškolske knjižnice pri NSK (V14, V19, V20). Samo je jedan knjižničar (V2) izrazio želju da vrednovanje provodi sama knjižnica, dok je V7 knjižničar izrazito naglasio da vrednovanje treba provoditi netko izvan knjižnice i izrazio bojazan da bi u suprotnome rezultati mogli biti subjektivni. Jedan visokoškolski knjižničar (V17) smatra da bi vrednovanje trebali provoditi svi zainteresirani (sama knjižnica, Povjerenstvo za kvalitetu visokog učilišta, Hrvatsko knjižničarsko društvo i sl.), ali dodaje da na te postupke ne treba trošiti previše vremena i novaca i da se svakako treba nešto smisleno učiniti s dobivenim rezultatima.

## 2.5 Rasprava

Intervjui predstavljeni u ovom radu dolaze iz narodnih i visokoškolskih knjižnica, ali često su ispitanici davali vrlo slične odgovore. Također, postoji i vremenski odmak od dvije godine u nastanku intervjuja i premda u većini slučajeva to nije bitno utjecalo na percepciju naših ispitanika, kod nekolicine tema zamijećena je razlika u odgovorima vezano uz vrijeme nastanka intervjuja.

Gotovo svi ispitanici u intervjuu ističu da za njih kvaliteta u knjižničnom okruženju znači zadovoljni korisnici, a zadovoljstvo se postiže na nekoliko načina: pomoću zbirke, knjižničnog prostora, ljubaznosti i stručnosti djelatnika, ugodne atmosfere u knjižnici itd. Važnost elektroničkih usluga knjižnice istaknuta je kao čimbenik kvalitete samo jednom i to je učinio visokoškolski knjižničar. Samo jedan narodni knjižničar ističe važnost da javnost knjižnicu prihvaća kao veliku i složnu obitelj. U uzorku jedino dva narodna knjižničara (V10, V18) rabe naziv organizacijska kultura, što govori u prilog činjenici i da ju svjesno razvijaju i njeguju u svojim knjižnicama.

Većina hrvatskih knjižnica u uzorku ima problema s prostorom (knjižnice su obično smještene u neodgovarajuće prostore) i nedovoljnim brojem djelatnika. Visokoškolske knjižnice su se 2008. godine tužile i na nedostatak knjižničnog softvera, ali u 2010. godini softver nije bio istaknut kao problem. Jedna visokoškolska knjižnica u uzorku (V3) ima jako velikih problema u svome poslovanju, a razlog tomu je, prema voditelju te knjižnice, to što uprava zanemaruje knjižnicu.

---

stvu dati smjernice kod vrednovanja knjižnice, a V6 smatra da bi povjerenstvo trebalo raditi u suradnji sa 'strukom'.

<sup>47</sup> Visokoškolski knjižničar V11 smatra da pri vrednovanju svakako treba voditi računa o tome djeluje li knjižnica po standardima, ima li uvjete za rad, dovoljno djelatnika i sl. Smatra da Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa ne odobrava zapošljavanje dovoljnog broja ljudi ili dovoljno sredstava za nabavu, što se u konačnici može odraziti negativno na rezultate vrednovanja.

Naime, voditelj knjižnice žali se na sve vidove poslovanja, od prostora, uvjeta rada, preko zbirke, do opreme. Voditelj je uvjeren da knjižnica zbog toga pruža lošu uslugu svojim korisnicima. Također, jedan je narodni ravnatelj (V20) istaknuo veće nezadovoljstvo svojim uslugama u odnosu na druge ravnatelje. Naime, zbog loše razvojne i kadrovske politike, knjižnica je dovedena u stanje da joj nedostaje jako velik broj djelatnika, što u trenutnim uvjetima opće recesije nije moguće nadoknaditi.

Gotovo svi su se ispitanici složili oko nekolicine tradicionalnih čimbenika i istaknuli ih kao 'jake strane' njihovih knjižnica: to su prvenstveno radno vrijeme knjižnice, djelatnici knjižnice, zbirke, prostor, te ugodna i prijateljska atmosfera u knjižnici. Činjenica da su djelatnici prepoznati i istaknuti kao važan čimbenik percepcije kvalitete kod korisnika (posebice jer djelatnici s lošim komunikacijskim vještinama, nedostatnom stručnošću ili ljubaznošću mogu bitno smanjiti percipiranu kvalitetu, kao što je to jedan od naših ispitanika i istaknuo kao problem) iznimno je važno za knjižničku kulturu i ide u skladu sa svim postavkama modernog upravljanja i teorija sveukupnog upravljanja kvalitetom (*Total Quality Management*).

Iako većina knjižničara u uzorku iskazuje barem neki stupanj zadovoljstva svojim radnim mjestom, a neki se čak osjećaju i povlašteni mogućnošću rada u knjižnici, nekolicina njih intervjuirana 2010. godine iskazuje nezadovoljstvo i spremnost da napuste knjižnicu. To su u većini slučajeva visokoškolski knjižničari, a uzroci njihovog nezadovoljstva mahom proizlaze iz odnosa uprave odnosno osnivača prema visokoškolskim knjižnicama (a time i knjižničarima koji u njima rade). S druge strane, visokoškolski knjižničari intervjuirani 2008. godine možda su željeli prijeći u drugi tip knjižnice (jer su smatrali da je taj posao manje stresan ili pruža bolju mogućnost napredovanja). Narodni se knjižničari osjećaju zadovoljnijima na svome radnom mjestu, i tek se u jednom slučaju bilježi želja za promjenom radnog mjesta i to kao rezultat međuljudskih odnosa u toj narodnoj knjižnici. Zadovoljan čelni čovjek knjižnice iznimno je važan čimbenik razvoja i napretka te ustanove jer samo će zadovoljan voditelj/ravnatelj nastojati stvoriti pozitivnu radnu atmosferu i zadovoljne djelatnike, što će se u konačnici odraziti i na veće zadovoljstvo korisnika.

Gotovo svi ispitanici u uzorku mišljenja su da njihovi korisnici imaju pozitivno mišljenje o njihovim knjižnicama i knjižničnim uslugama (samo jedan visokoškolski knjižničar – V3 – smatra da to nije slučaj jer nije zadovoljan uvjetima poslovanja svoje knjižnice). Ono što je kod ove teme iznimno važno za istaknuti, jest činjenica da je relativno velik postotak knjižnica u uzorku (43 posto visokoškolskih i 50 posto narodnih) naveo da redovito provode neki oblik istraživanja mišljenja svojih korisnika. Knjižnice koriste različite metode prikupljanja podataka – od statističkih podataka, preko knjige žalbi i kutija za prijedloge do anketnih obrazaca. Jedna je narodna knjižnica čak spomenula svoju prisutnost i na *online* socijalnoj mreži *Facebook*, što govori o naporima te knjižnice da dopre i komunicira sa svojim korisnicima. Ovaj relativno visok postotak knjižnica u uzorku koje provode istraživanja i nastoje svoje usluge prilagoditi potrebama korisnika, a na temelju empirijskih podataka,

velik je korak naprijed (posebice, usudile bismo se ustvrditi, za visokoškolske knjižnice) budući da su sve donedavno<sup>48</sup> voditelji u tom tipu knjižnica izjavljivali kako smatraju da su njihovi korisnici zadovoljni, ali te svoje tvrdnje nisu potkrijepili nikakvih empirijskim dokazima. Također, nekolicina visokih učilišta u uzorku uvela je sustav upravljanja kvalitetom ISO 9000.<sup>49</sup>

U ovom krugu intervjua, naši ispitanici svjedoče da na temelju istraživanja korisnika saznaju o njihovim iščekivanjima i potrebama, a poneki čak i mijenjaju svoju uslugu da bi korisnicima izašli ususret i uklonili moguće nezadovoljstvo.

Knjižničari u pravilu ne smatraju da su im druge knjižnice, knjižare ili čak internet suparnici. U pravilu ih vide kao suradnike ili dopunu njihovoj usluzi. Ovakav blagonaklon stav rezultat je činjenice da knjižnice trenutačno ne gube nikakva financijska sredstva ukoliko njihovi prvotni korisnici svoje informacijske potrebe zadovoljavaju negdje drugdje. Kad bi se to dogodilo (a moguće je, posebice kod narodnih knjižnica koje imaju manje sigurnu egzistenciju od visokoškolskih), možda bismo dobili drugačije odgovore na ovo pitanje. Samo je jedan knjižničar u uzorku prepoznao ovo kao moguću opasnost i izgrađivao uslugu svoje knjižnice sve dok nije nadmašila sve 'konkurente' u okruženju. Također, zanimljiv je odgovor jednog ravnatelja koji je kao suparnika identificirao trgovačke lance koji organiziraju igraonice i pričaonice priča za djecu. Na taj način djeca se, umjesto odlasku u knjižnicu, odmalena privikavaju na potrošački mentalitet.

Slično ovome, postoji i razlika u odgovorima na pitanje jesu li zadovoljni statusom na visokom učilištu/u zavičajnoj zajednici. Ispitanici iz 2008. godine iskazuju veće zadovoljstvo od onih iz 2010., posebice oni u području visokog školstva. Naime, visokoškolski knjižničari već se godinama bore s nedovoljnim vrednovanjem njihovog rada: statusom su u pravilu postavljeni niže od nastavnog osoblja, često čak u istom rangu s pomoćnim službama, nisu članovi Fakultetskog vijeća i nemaju upliva na donošenje odluka, njihovo se napredovanje u knjižničarskoj struci ne vrednuje financijski, a uprava visokog učilišta često nema sluha za usavršavanje knjižničara. S druge strane, postoje i pozitivni primjeri gdje visokoškolski knjižničari (iz 2010. godine) ističu da su članovi Fakultetskog vijeća i zadovoljni su svojim statusom. Međutim, kao što je jedan ispitanik istaknuo, to sve, nažalost, ovisi o tome tko je trenutačno član uprave. Narodne knjižnice, neovisno kad su provedeni intervjui, većinom su zadovoljne statusom u zavičajnoj zajednici. Tek je jedna narodna knjižnica izrazila nezadovoljstvo maćehinskim odnosom grada.

Svi ispitanici u uzorku svjesni su važnosti stalnoga stručnog usavršavanja. Mnogi svoje djelatnike potiču na usavršavanje i daljnje obrazovanje, međutim,

<sup>48</sup> Slični su intervjui provedeni i 2003. godine među visokoškolskim voditeljima knjižnica Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku i tada ni jedna od knjižnica u uzorku nije provodila nikakvo prikupljanje podataka o stavovima, mišljenjima ili iščekivanjima svojih korisnika. Vidi Petr, Kornelija. Kvalitativni, nav. dj.

<sup>49</sup> Naime, u posljednjih je desetak godina nekoliko ustanova iz područja visokog obrazovanja, prvenstveno u području prirodnih i tehničkih znanosti, uvelo ISO normu kvalitete.

moramo napomenuti da je ovdje vidljiva razlika u shvaćanju pojma ‘usavršavanje’. Za neke je to doista stručno usavršavanje na različitim seminarima, tečajevima ili radionicama, dok za druge to podrazumijeva upisivanje izvanrednog studija knjižničarstva – očito, ovaj naziv svoje značenje mijenja ovisno o strukturi osoblja knjižnice. Knjižnice u našem uzorku zapošljavaju tri knjižničarska savjetnika i šest viših knjižničara<sup>50</sup> (2 visokoškolske knjižnice odnosno 14 posto zapošljava djelatnike s nekim od knjižničarskih zvanja; kod narodnih, broj ustanova je nešto veći – 3 knjižnice odnosno 50 posto narodnih knjižnica u uzorku), što svjedoči o radu i stručnosti njihovih djelatnika. Činjenica da knjižnice zapošljavaju djelatnike s višim zvanjima važna je i zbog činjenice da poneke (narodne) knjižnice u uzorku čak organiziraju stručne tečajeve (bilo za svoje ili djelatnike drugih knjižnica). Međutim, kod visokoškolskih knjižnica zamjetna je određena rezignacija – jedan ispitanik (pred mirovinom) to najbolje sažima kad kaže da njegovi mladi suradnici imaju ambicije i žele se dalje obrazovati, međutim to im, po njegovom mišljenju (i iskustvu), neće donijeti ni bolji status ni ugled u ustanovi. Jedan narodni knjižničar iz 2010. godine svjedoči o recesiji napomenom da se broj odlazaka djelatnika na tečajeve znatno smanjio u posljednje vrijeme zbog nedostatka financija.

Svi se ispitanici u uzorku slažu da bi pokazatelji o zadovoljstvu korisnika bili vrlo korisni za planiranje njihovih aktivnosti u budućnosti. Kao što je već ranije spomenuto, mnogo knjižnica u uzorku već je uvelo nekakav način prikupljanja podataka o korisnicima, poneke čak imaju uvedenu normu ISO 9000, međutim, kod ponekih se visokoškolskih voditelja javlja osjećaj nemoći jer smatraju da postoje problemi na koje, iako su ih svjesni, ne mogu niti utjecati niti ih ukloniti bez pomoći ili Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa ili uprave visokog učilišta. Iščitavanjem iskaza narodnih ravnatelja u uzorku, dobiva se dojam da narodne knjižnice ponešto kaskaju za visokoškolskim u prikupljanju podataka o svojim korisnicima. I visokoškolske i narodne knjižnice kao velik problem, vezano uz prikupljanje podataka o svome poslovanju, ističu nedostatak djelatnika koje bi mogli prerasporediti na te aktivnosti.

Budući da smo bili svjesni činjenice kako knjižnice nemaju dovoljno snage da same prikupe i obrade sve podatke potrebne za mjerenje kvalitete svoga poslovanja, na kraju smo ih upitali tko bi, po njihovom mišljenju, trebao provoditi vrednovanja knjižničnih službi i usluga. Ispitanici iz 2008. godine u pravilu smatraju da bi vrednovanje knjižničnih usluga trebalo biti vanjsko u smislu nekakvog tijela sastavljenog od nezavisnih stručnjaka te barem jedne osobe knjižničarske struke. Smatraju da bi podaci na taj način bili objektivniji. Ispitanici iz 2010. godine, posebice iz područja visokog školstva, nisu brinuli o objektivnosti podataka i vrlo su često izjavljivali da bi se vrednovanje trebalo obavljati na razini same knjižnice i/ili visokog učilišta odnosno Povjerenstva za kvalitetu. Kod ove se teme javlja i upozorenje jednog knjižničara koji se osvrće na činjenicu da naše knjižnice

<sup>50</sup> Odnosno, osam viših knjižničara jedne narodne knjižnice jer su dva djelatnika u postupku izbora.

često provode aktivnosti prikupljanja podataka i sve staje kad se oni prikupe – ispitanik naglašava da treba nešto smisleno napraviti na temelju dobivenih podataka (mjerjenje se ne provodi da bismo dobili podatke, nego da bismo na osnovi prikupljenih podataka promijenili nešto nabolje u našem poslovanju).

### 3. Zaključak

Ovaj rad donosi rezultate intervjua provedenih do 2010. godine s ravnateljima narodnih i voditeljima visokoškolskih knjižnica u sklopu znanstvenog projekta *Vrednovanje knjižničnih službi i usluga : narodne i akademske knjižnice*. U sklopu projekta do lipnja 2010. godine provedeno je dvadeset intervjua: četrnaest s voditeljima visokoškolskih i šest s ravnateljima narodnih knjižnica. Projekt je u tijeku te se u nastavku planira koncentrirati na intervjuiranje ravnatelja narodnih knjižnica budući da su oni u uzorku slabije zastupljeni. Osnovni cilj ovih razgovora bio je prikupiti mišljenja i stavove čelnika narodnih i visokoškolskih knjižnica koji bi nam dali uvid u trenutačnu knjižničnu kulturu koja vlada u hrvatskim narodnim i visokoškolskim knjižnicama. Projekt vrednovanja hrvatskih visokih učilišta (a time i knjižnica na tim ustanovama) već je započeo – Nacionalno Vijeće za visoko obrazovanje zajedno s Agencijom za visoko obrazovanje krenuo je s vrednovanjem visokih učilišta još 2008. godine.<sup>51</sup> Iako je sam projekt kao takav naišao na brojne prepreke i iako sam tijekom i hodogram vrednovanja možda neće ići onako kako je planirano i najavljeno, činjenica je da ga ni jedna ustanova iz područja visokog obrazovanja neće moći izbjeći. A kazne za nezadovoljavanje zahtjevima kvalitete koje Nacionalno vijeće postavlja na ustanove visokog obrazovanja u Hrvatskoj mogu ići toliko daleko da se pojedinim studijima ili čak cijeloj ustanovi može uskratiti dopusnica za rad. Početak vanjskog vrednovanja visokih učilišta u Republici Hrvatskoj izravno je zaslužan za ovako drastično promijenjenu organizacijsku klimu u većini visokoškolskih knjižnica na koju smo naišli u našim razgovorima 2008. i 2010. godine. Za razliku od razgovora provedenih s visokoškolskim knjižničarima 2003. godine,<sup>52</sup> intervjui provedeni nekoliko godina kasnije i opisani u ovom radu svjedoče o naznakama nastanka kulture vrednovanja u tim knjižnicama.

Narodne knjižnice, s druge strane, trenutačno ne podliježu tako strogom vanjskom vrednovanju i postupci mjerenja u tim knjižnicama ovise o svjesnosti djelatnika, prvenstveno direktora, o nužnosti provođenja mjerenja, a sve s ciljem unapređivanja kvalitete. Naime, iako narodne knjižnice trenutačno ne podliježu organiziranom vanjskom vrednovanju financijera i osnivača kao visokoškolske, njihov položaj nije nimalo jednostavan, niti opstojnost sigurna u vrijeme stalnog smanjenja dotoka sredstava i ustrajanja na smanjivanju troškova koje dolazi od zavičajne uprave. Svi smo svjedoci stanja u manjim sredinama u Hrvatskoj gdje je mjesna uprava dovedena na rub egzistencije i narodnoj knjižnici u svojoj sredini uskratila sva materijalna sredstva u 2009. godini. Ovo je vrijeme krize u kojem bi

<sup>51</sup> Više o ovome može se pronaći kod Petr Balog, Kornelija. *Akademske*, nav. dj.

<sup>52</sup> Vidi Petr, Kornelija. *Kvalitativni*, nav. dj.

knjižnice trebale više poraditi na prikupljanju sredstava od vanjskih financijera (tzv. *fundraising*).

Kao što je već navedeno, ovi su razgovori otkrili da su knjižnice (i narodne i visokoškolske) u Hrvatskoj napravile nekoliko velikih koraka u smjeru kulture vrednovanja te da su otvorenije prema zamisli mjerenja svoga poslovanja i stalnog ulaganja u kvalitetu, nego što je to bio slučaj nekoliko godina ranije. I narodni i visokoškolski knjižničari u uzorku daju slične odgovore na pitanja. Jedina je razlika primijećena kod pitanja o zadovoljstvu statusom i položajem u ustanovi te željom promjene radnog mjesta. Visokoškolski voditelji intervjuirani 2010. godine (što također znači da dolaze iz Zagreba), mnogo su kritičniji u odnosu na svoje kolege intervjuirane dvije godine kasnije. Problemi o kojima oni svjedoče (a koji su identificirani i u razgovorima provedenim još 2003. godine) nisu novi i s njima se mora nositi većina visokoškolskih knjižničara tako da se ovo pojačano iskazivanje nezadovoljstva možda može pojasniti činjenicom da su visokoškolski knjižničari iz Zagreba glasniji u iskazivanju svoga nezadovoljstva od onih u drugim sredinama.

Jasno je da su hrvatske knjižnice još daleko od toga da mogu govoriti o postojanju kulture vrednovanja u svojim sredinama, međutim, ovi su intervjui pokazali da su se stavovi i mišljenja knjižničara znatno promijenili u odnosu na stanje od prije desetak godina te da je u knjižnicama prisutna pozitivna klima i nastrojnost prema vrednovanju, i to posebice u visokoškolskim knjižnicama.

Budući da se gotovo svi knjižničari u uzorku žale na nedostatan broj djelatnika, a svi znamo da aktivnosti vrednovanja iziskuju znatno zalaganje i vrijeme djelatnika knjižnice, ispitanici su upitani da daju svoje mišljenje o tome tko bi trebao provoditi aktivnosti vrednovanja u knjižnicama. Nekolicina njih spomenula je Hrvatsko knjižničarsko društvo. I mi se slažemo da bi se Hrvatsko knjižničarsko društvo kao krovna knjižničarska udruga trebalo aktivno uključiti u aktivnosti mjerenja uspješnosti knjižnica u Hrvatskoj. Predlažemo stvaranje jednoga neovisnog tijela stručnjaka (primjerice knjižničnih savjetnika, doktora znanosti iz područja vrednovanja knjižnica i sl.) koje bi po potrebi moglo davati savjete i upućivati knjižnice u metodologiju postupaka mjerenja, pomagati pri odabiru instrumenta, pokazatelja uspješnosti i sl. To bi tijelo trebalo pomagati savjetom svim tipovima knjižnica. Također, bilo bi uputno da ovo tijelo surađuje i s Nacionalnim vijećem za visoko obrazovanje i Agencijom za visoko obrazovanje vezano uz vrednovanje visokoškolskih knjižnica. Ovog trenutka knjižnice koje žele provoditi mjerenje svojih aktivnosti i poslovanja nemaju se kome obratiti. Također, do 2010. godine nije na hrvatskom jeziku bio tiskan ni jedan priručnik na ovu temu<sup>53</sup> i knjižničari su bili prepušteni sami sebi, svojoj upornosti i vještini da pronađu odgovarajuću metodologiju i pokazatelje.

<sup>53</sup> U 2010. godini izišao je prvi priručnik za vrednovanje visokoškolskih knjižnica (međutim, poneke bi dijelove, posebice one vezane uz odabir pokazatelja uspješnosti prema metodologiji vrednovanja mogle koristiti i narodne knjižnice). Vidi Petr Balog, Kornelija. Prema kulturi vrednovanja u visokoškolskim knjižnicama. Osijek : Filozofski fakultet, 2010.

Tijelo koje bi se također moglo/trebalo baviti vrednovanjem rada narodnih i visokoškolskih knjižnica je Zavod za knjižničarstvo kojem je zadatak organiziranje i razvoj narodnih i visokoškolskih knjižnica u Republici Hrvatskoj. Zavod već prikuplja statističke podatke o radu narodnih knjižnica, međutim u postojeće obrasce potrebno je ugraditi pokazatelje propisane normom ISO 11620.

Većina knjižnica u uzorku (posebice narodnih) svjedoči o postojanju klanske kulture – to su male oaze koje funkcioniraju kao obitelj (jedna je narodna knjižnica čak naglasila svoju svjesnu namjeru i nastojanja da ih javnost doživljava kao takve). Čelnici tih knjižnica u svome radu naglašavaju timski rad, konsenzus i sudjelovanje, te svoje djelatnike potiču na stalno stručno usavršavanje. Tamo gdje se ne njeguje takav tip organizacijske kulture, odnosi su narušeni i naši ispitanici bi rado napustili radno mjesto.

Također, većina je knjižnica u uzorku već obavila neke od aktivnosti vezane uz vrednovanje i mjerenje svoga poslovanja. Na osnovi ovih dvadeset intervjua u uzorku možemo ustvrditi da se, barem u visokoškolskim knjižnicama (budući da ih je četrnaest), nailazi na začetke kulture vrednovanja. Za narodne knjižnice (vezano za njihovu malu zastupljenost u uzorku) možemo samo naznačiti da kod nekih od njih postoje jaki pokazatelji, ali potrebno je intervjuirati veći broj ravnatelja da bismo dobili pravu sliku kulture u tom tipu knjižnica.

## LITERATURA

Ambrožić, Melita. Kvaliteta sveučilišta i visokoškolske knjižnice. // Uspostava kvalitete u specijalnim i visokoškolskim knjižnicama : knjižnice u Bolonjskom okruženju : zbornik radova / 10. dani specijalnih i visokoškolskih knjižnica, Opatija, 24.-26. travnja 2008. godine ; uredile Irena Pilaš i Alisa Martek. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2009. Str. 53-83.

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

Certo, Samuel C.; Travis S. Certo. Moderni menadžment. Zagreb : Mate ; Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, 2008.

Dragija Ivanović, Martina. Vrednovanje usluga u narodnim knjižnicama : magistarski rad. Zagreb : Filozofski fakultet, 2006.

Goodman Eric A.; Raymond F. Zammuto; Blair D. Gifford. The competing values framework: understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. // Organization Development Journal 19, 3(2001), 58-68.

Kaarst-Brown, Michelle L.; Scott Nicholson; Gisela M. von Dran; Jeffrey M. Stanton. Organizational cultures of libraries as a strategic resource. // Library Trends 53, 1(2004), str. 33-53.

Lakos, Amos. Culture of assessment as a catalyst for organizational culture change in libraries. // 4th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries



and Information Services : Meaningful Measures for Emerging Realities. Pittsburgh, PA : Association of Research Libraries Distribution Center, 2001. Str. 311-319.

Mihalić, Marina. Mogući pokazatelji uspješnosti za nacionalne i visokoškolske knjižnice. // Uspostava kvalitete u specijalnim i visokoškolskim knjižnicama : knjižnice u Bolonjskom okruženju : zbornik radova / 10. dani specijalnih i visokoškolskih knjižnica, Opatija, 24.-26. travnja 2008. godine ; uredile Irena Pilaš i Alisa Martek. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2009. Str. 105-115.

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

Nikolić, Nenad. Sustavi upravljanja kvalitetom za knjižnice – odakle početi? // Uspostava kvalitete u specijalnim i visokoškolskim knjižnicama : knjižnice u Bolonjskom okruženju : zbornik radova / 10. dani specijalnih i visokoškolskih knjižnica, Opatija, 24.-26. travnja 2008. godine ; uredile Irena Pilaš i Alisa Martek. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2009. Str. 3-11.

Pavičić, Jurica; Nikša Alfirević; Ljiljana Aleksić. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb : Masmedia, 2006.

Petr, Kornelija. Korisnici i korištenje knjižničnih usluga u knjižnici Pedagoškog fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku: magistarski rad. Zagreb : Filozofski fakultet, 1999.

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

Petr, Kornelija. Toward a successful taxonomy for Croatian academic libraries. // *VINE* 35, 4(2005), 210-220.

Petr Balog, Kornelija. Akademске knjižnice u Hrvatskoj : spremne za mjerenje kvalitete poslovanja ili ne? // Uspostava kvalitete u specijalnim i visokoškolskim knjižnicama : knjižnice u Bolonjskom okruženju : zbornik radova / 10. dani specijalnih i visokoškolskih knjižnica, Opatija, 24.-26. travnja 2008. godine ; uredile Irena Pilaš i Alisa Martek. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2009. Str. 83-104.

Petr Balog, Kornelija. Measuring Croatian public and academic library culture : interviews with library directors. // *Performance Measurement and Metrics* 10, 3(2009), 220-235.

Petr Balog, Kornelija. Prema kulturi vrednovanja u visokoškolskim knjižnicama. Osijek : Filozofski fakultet, 2010.

Plaščak, Bernardica ; Kornelija Petr Balog. Per aspera ad astra : trnovit put jedne fakultetske knjižnice prema kvaliteti. // *VBH. U tisku*.

Pors, Niels Ole. Management tools, organisational culture and leadership : an explorative study. // *Performance Measurement and Metrics* 9, 2(2008), 138-152.

Riggs, Donald E. What's in store for academic libraries? Leadership and Management Issues. // *The Journal of Academic Librarianship* 1(1997), 3-8.

Schein, Edgar H. What you need to know about organizational culture. // *Training and development journal* 1(1986), 30-33.

Sikavica, Pere; Fikreta Bahtijarević-Šiber; Nina Pološki Vokić. Temelji menadžmenta. Zagreb : Školska knjiga, 2008.

Weinhrich, Heinz; Harold Koontz. Menadžment. Zagreb : Mate, 1998.