

# Upravljanje zaštitom pisane baštine - Analiza okruženja i planiranje aktivnosti

---

Čevapović, Rea

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:638956>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-11**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku  
Filozofski fakultet Osijek  
Preddiplomski studij Informatologije

Rea Čevapović

**Upravljanje zaštitom pisane baštine  
Analiza okruženja i planiranje aktivnosti**

Završni rad

Mentor: prof. dr. sc. Damir Hasenay

Osijek, 2018.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku  
Filozofski fakultet Osijek  
Odsjek informacijskih znanosti  
Preddiplomski studij Informatologije

Rea Čevapović

**Upravljanje zaštitom pisane baštine  
Analiza okruženja i planiranje aktivnosti**

Završni rad

Društvene znanosti / Informacijske i komunikacijske znanosti / Knjižničarstvo

Mentor: prof. dr. sc. Damir Hasenay

Osijek, 2018.

## **Sažetak**

Cilj ovoga rada je na sažet način razložiti elemente analize okruženja i planiranja aktivnosti koji se provode sa svrhom učinkovitog upravljanja zaštitom pisane baštine. Zaštita građe jedna je od najvažnijih knjižničnih poslanja i kako bi se uspješno provodila nužno je razumjeti temeljne koncepte. U radu je navedeno pet vidova upravljanja zaštitom koji daju uvid u načine na koji se zaštita može promatrati. Naglasak u radu stavljen je na pisanu baštinu koja u većini knjižnica predstavlja najčešći oblik pohrane informacija. Svaki papir sam po sebi s vremenom stari i propada, no brzina propadanja uvelike ovisi o prostoru i uvjetima u kojima je građa pohranjena. Osim prirodnog procesa starenja, navedena su i tri glavna čimbenika koji uzrokuju oštećenja, a to su fizikalni, kemijski i biološki čimbenici. Kako bi građu bilo moguće adekvatno zaštititi, knjižnice najprije moraju imati uvid u stanje zbirke i uvjete u kojima se ona nalazi. U tu se svrhu provode analize okruženja. Također, nužno je znati koji su uzroci oštećenja i na koje se načine dolazi do njihova rješenja. Isto tako, razni čimbenici mijenjaju knjižnično poslovanje te je u današnje vrijeme neizbježno uzimati u obzir marketing i veliku pozornost posvećivati konkurentskim ustanovama. U radu se razmatraju analize okruženja i načini strategijskog planiranja kao što su PESTEL i SWOT analize, Fishbone dijagram i Benchmarking metoda.

Ključne riječi: zaštita, pisana baština, analiza okruženja, planiranje aktivnosti

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Zaštita pisane baštine.....	2
2.1. Vidovi upravljanja zaštitom .....	3
2.2. Čimbenici oštećenja pisane baštine.....	7
3. Analiziranje okruženja i planiranje aktivnosti.....	8
3.1. PESTEL analiza .....	9
3.2. SWOT analiza .....	111
3.3. Fishbone dijagram .....	133
3.4. Benchmarking .....	155
3.4.1. Benchmarking u školskoj knjižnici .....	177
4. Zaključak.....	19
Literatura .....	200

## 1. Uvod

U ovom radu govori se o važnosti zaštite pisane baštine te o analizi okruženja i planiranju aktivnosti koje se provode u svrhu učinkovitog upravljanja zaštitom. Zaštita je jedna od polaznih aktivnosti kojom se bavi svaki knjižničar i njome se želi što dulje održati građu u njenom prvobitnom stanju. Za učinkovitu provedbu ovih aktivnosti potrebno je poznavanje ključnih pojmova unutar problematike zaštite, ali i poznavati suodnos baštine i kulturne vrijednosti. U tom smislu valja razumjeti tri razine zaštite, stratešku, tehničku i operativnu razinu. Isto tako ključno je razumijevanje vidova upravljanja zaštitom. To su strateško-teorijski vid koji se odnosi na planiranje strateških planova i politike zaštite, zatim ekonomsko-pravni vid koji se odnosi na financijska sredstva i načine nabavljanja sredstava za redovne i izvanredne aktivnosti te se bavi standardima i pravilnicima. Nadalje, tu je i obrazovni vid koji uključuje znanja i osposobljavanje za provođenje zaštite te materijalno-operativni vid unutar kojega se ispituje stanje fonda, propadanje materijala, preispituje spremnost osoblja u slučaju katastrofe te razmatraju uvjeti skladištenja, mikroklimatski uvjeti i sl. Posljednji, kulturološko-društveni vid, govori o mjerilima vrednovanja i odabiru građe i o samoj važnosti zaštite i baštine. Osim navedenog nužno je i razumijevanje djelovanja uzročnika oštećenja pisane baštine kao i procesa prirodnog starenja materijala pisane baštine. Uzimajući u obzir sve prethodno navedeno razvidna je važnost strategijskog planiranja procesa zaštite i razumijevanje što se njime postiže u smislu učinkovitog upravljanja zaštitom. Za analizu okruženja i planiranje aktivnosti koriste se razne analize, a u radu se detaljno objašnjavaju PESTEL i SWOT analiza, Fishbone dijagram i Benchmarking te njihove prednosti i nedostaci. PESTEL analizom ispituju se politički, ekonomski, sociološki, tehnološki, okolišni i pravni čimbenici. SWOT analiza daje uvid u snage, slabosti, prilike i prijetnje poslovanja određene ustanove. Fishbone dijagram odnosno dijagram uzroka i učinka koristi se za vizualizaciju uzroka problema kako bi se dobio detaljniji uvid u problem i kako bi se došlo do najboljeg rješenja, dok se Benchmarking metoda koristi kao pomoć pri usporedbi s konkurentskim ustanovama u svrhu poboljšavanja vlastitog poslovanja.

Cilj rada je istaknuti važnost i na sažet način razložiti elemente analize okruženja i planiranja aktivnosti koji se provode sa svrhom učinkovitog upravljanja zaštitom pisane baštine. Također, nužno je razumjeti temeljne koncepte kako bi se uspješno provodila zaštita građe.

## 2. Zaštita pisane baštine

Zaštita pisane baštine u knjižnicama otvara niz pitanja te je zbog toga vrlo važno najprije odrediti ključne pojmove, pojam zaštite i pojam pisane baštine. Kako bismo razumjeli zaštitu pisane baštine nužno je shvatiti kako ona nije jednostavan proces i usmjeriti se na pitanja zašto i što zaštititi, tko provodi zaštitu, gdje, kada i kako se građa štiti te za koga. Također, vrlo je važno shvatiti važnost očuvanja građe kako bi ju mogle koristiti buduće generacije. Baština, čiji je prevladavajući oblik pisana kulturna baština, ima veliku kulturnu vrijednost te treba napomenuti kako su svrha i vrijednost zaštite proturječni, odnosno očuvanje i korištenje su u odnosu svojevrsnog paradoksa. Definicijom pojma pisane baštine dolazi se do zaključka kako su to djela zabilježena ljudskom rukom odnosno rukopisi i/ili knjige. „Pisana baština dakle, uobičajeno se promatra kao skup jedinica koje u sebi sadrže baštinsku vrijednost, a pohranjene su na papiru.“<sup>1</sup> Zaštita je nužna kako bi se kulturološke i društvene vrijednosti baštine očuvale. Njezina svrha je sačuvati njezin izvorni oblik i čitljivost kako bi ju korisnici mogli trajno koristiti. Ovdje se pojavljuje problem procjene koju građu treba čuvati odnosno koja će građa u budućnosti biti korisnicima od pomoći. Odgovor na to pitanje se sa sigurnošću ne može dati te se pojavljuje potreba za definiranjem mjerila vrednovanja i odabira građe. Građa se štiti od raznih vanjskih uzročnika oštećenja, čimbenika poput vlage, svjetlosti, topline, kukaca i drugih bioloških organizama, prirodnih katastrofa, djelovanja čovjeka i slično, ali i od unutarnjih čimbenika propadanja poput svojstava materijala građe. Na pitanje tko štiti građu, najčešći odgovor je knjižnica, no vrlo je važno napomenuti kako zaštita građe nije samo odgovornost knjižnica već svakog tko se građom koristi. Postoje tri razine zaštite: strateška koja se odnosi na razne projekte, inicijative, obrazovanje i poučavanje stručnjaka, tehnička razina o metodama i tehnikama zaštite, istraživanjima materijala i čimbenika koji ih ugrožavaju te operativna razina koja se odnosi na aktivnosti informacijskih stručnjaka. Također, kako bismo razumjeli pojam zaštite treba objasniti i pojmove konzervacije i restauracije. Kada se izravno djeluje na kemijska ili fizikalna svojstva predmeta može se usporiti propadanje i produljiti njegova trajnost. Postupci koji se provode u tu svrhu podrazumijevaju se pod konzervacijom. Restauracija je složeniji postupak koji se mora provoditi u skladu s načelima konzervacije, a njime se pokušava predmetima vratiti njihovu prvotnu čitkost te ako je moguće vratiti ih u upotrebu. Svaku zaštitu treba pomno planirati. Postoje dva pristupa zaštiti: preventivni i korektivni. Preventivni pristup odnosi se na sve one aktivnosti

---

<sup>1</sup>Krtalić, Maja; Hasenay, Damir; Aparac-Jelušić, Tatjana. Upravljanje zaštitom pisane baštine u knjižnicama – teorijske pretpostavke. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 54, 1/2(2011), str. 3. URL: [http://www.hkdrustvo.hr/datoteke/1145/vbh/God.54\(2011\),br.1/2](http://www.hkdrustvo.hr/datoteke/1145/vbh/God.54(2011),br.1/2) (2018-08-15)

kojima se nastoji spriječiti oštećenje i propadanje građe, a korektivni su sve one aktivnosti kojima se građa koja je već oštećena nastoji vratiti izvornu ulogu i spriječiti daljnje propadanje. Svi koraci u provođenju zaštite građe moraju biti jasno definirani kako bi se građa zaštitila na ispravan način. Učinkovito upravljanje zaštitom je krajnji cilj.<sup>2</sup>

## 2.1. Vidovi upravljanja zaštitom

Kako bi upravljanje zaštitom u knjižnicama bilo učinkovito, osoblje, financijska sredstva i aktivnosti koje se provode u tu svrhu trebaju biti pomno planirane. Postoji pet ključnih vidova upravljanja zaštitom koji moraju djelovati jedan u skladu s drugim iako ih se može i zasebno promatrati.<sup>3</sup>

Strateško-teorijski vid odnosi se na one aktivnosti koje su strateški planirane i utemeljene na teorijskim spoznajama i jedan je od ključnih koraka u upravljanju zaštitom. Kako bi lakše donosili odluke o zaštiti, u svakom trenutku trebala bi biti dostupna jasna politika zaštite te je izrada politike uz izradu strategije, programa zaštite i drugih pisanih dokumenata temelj strateškog planiranja. Politika zaštite nije isto što i strategija zbog toga što se ona usmjerava na donošenje odluka dok strategija zaštite propisuje kako ih provesti. Politika zaštite važna je i na nacionalnoj razini, a ne samo na razini ustanove jer je lakše shvatiti nacionalne probleme zaštite te je također potaknuta suradnja među knjižnicama i arhivima. Najveći problem nedostatka nacionalnog programa zaštite su nedostatak financijskih sredstava i stručnosti iz čega se može zaključiti kako se o važnosti zaštite treba više obrazovati i kako ju treba promovirati među knjižnicama. Tijekom izrade politike zaštite vrlo je važno uzeti u obzir koja je svrha ustanove, koje zbirke posjeduje, s kojim ustanovama surađuje, osoblje te financijsko stanje. „Elementi koji moraju biti uključeni u formuliranje institucionalne politike zaštite su: opseg i obuhvat politike zaštite; svrha i zadaća ustanove; filozofija zaštite; sredstva; potrebe zbirke; povezanost s ostalim vidovima poslovanja knjižnice; sigurnost zbirke, pohrana i nadzor mikroklimatskih uvjeta; rukovanje zbirkama; preformatiranje; izložbe i posudba; upravljanje rizikom; ažuriranje.“<sup>4</sup> Svi uključeni u rad ustanove moraju poznavati politiku zaštite, a ona se redovno mora ažurirati. Vrlo je važno uzeti u obzir i

---

<sup>2</sup>Usp. Isto, str. 2-7.

<sup>3</sup>Isto, str. 11-12.

<sup>4</sup>Isto, str. 15-16.



sadržajnu vrijednost građe, rijetku građu, koliko se koja jedinica građe koristi, koji su uvjeti pohrane i stanje građe te kojim rizicima je građa izložena (vanjski i unutarnji čimbenici).<sup>5</sup>

Ekonomsko-pravni vid odnosi se na čimbenike koji su vezani za ekonomske i financijske okvire djelovanja. Najčešće se govori o nedostatku sredstava koja su bitan preduvjet za upravljanje zbirkama te općenito za njihovu zaštitu. Iako to često nije slučaj, financijska sredstva za zaštitu trebala bi se izdvajati redovito kako bi se spriječilo propadanje građe. Važno je biti svjestan ekonomskog konteksta ustanove i u kojem je on odnosu s mogućim financijama. Zaštita nije jedini dio poslovanja knjižnica te zbog toga često pada u drugi plan. Planiranje proračuna i njegovo bilježenje u pisanom obliku omogućava pregled troškova i prihoda ustanove te se na taj način sredstva mogu najučinkovitije raspodijeliti pa tako i dio za zaštitu. Ekonomsko-pravni vid snažno je povezan s već spomenutim strateško-teorijskim vidom zbog velike važnosti planiranja i politike zaštite koja daje uvid u to jesu li financije dobro raspoređene. Prvi korak uspješne zaštite je svjesnost njezine važnosti. Zatim je potrebno imati obučeno osoblje koje će znati provoditi postupke i aktivnosti zaštite te procijeniti troškove. Moguće je definirati „osam koraka u procjeni troškova zaštite zbirke: odrediti objekt za koji se veže trošak; razumjeti svrhu utvrđivanja troškova; odrediti polazište u analizi troškova; prikupiti informacije o postupcima; identificirati i kvantificirati dijelove troškova; izračunati troškove; dokumentirati pretpostavke; provjeriti valjanost analize troškova.“<sup>6</sup> Zaštitom zbirke, kao što je već rečeno, usporava se njezino propadanje te se na taj način smanjuju troškovi koji proizlaze zanemarivanjem građe. Iz toga se može zaključiti kako je uz financijska sredstva, problem i obrazovanje stručnjaka koji bi trebali provoditi zaštitu. Uz financijski, važan je i pravni okvir koji uključuje zakone, pravilnike, standarde i druge zakonske propise. Pravna problematika nije toliko zastupljena u vidu zaštite knjižnične građe nego se ona proučava kroz zakonske okvire poslovanja knjižnica, zakon o obaveznom primjerku, autorska prava i slično. Najčešće se radi o zaštiti i dostupnosti informacija.<sup>7</sup>

Obrazovni vid ima vrlo važnu ulogu jer definira znanja i vještine koje su potrebne za zaštitu pisane baštine. Također, određuje oblike i načine poučavanja te je odgovoran za buđenje svijesti društva o važnosti zaštite. Postoje preventivna i korektivna znanja o zaštiti, no većinom se misli kako su stručnjaci koji se bave zaštitom samo restauratori i konzervatori te se na taj način preventivna zaštita na neki način zanemaruje. Zbog toga se veća pozornost treba posvetiti obrazovanju osoblja koje svakodnevno rukuje građom te administrativnom osoblju kako bi imali barem temeljna znanja

---

<sup>5</sup>Usp. Isto, str. 12-17.

<sup>6</sup>Isto, str. 18-19.

<sup>7</sup>Usp. Isto, str. 19-21.

o preventivnoj zaštiti. Znanja o zaštiti mogu se podijeliti u dvije skupine, temeljna znanja koja trebaju znati svi zaposlenici knjižnice i specifična znanja karakteristična kod stručnjaka koji se bave zaštitom u knjižnici. Moguće je podijeliti „znanja i vještine potrebne za upravljanje zaštitom u devet skupina, a to su: svijest o problematici zaštite; upravljanje zgradom; upravljanje zbirkama; tehnike konzervacije; financijsko planiranje i nadzor; upravljanje osobljem; politike i strategije; promoviranje; usavršavanje.“<sup>8</sup> Kako znanja o zaštiti treba posjedovati svo osoblje i uprava, tako je nužno da određena znanja posjeduju i sami korisnici. Ta se znanja odnose na osnove, primjerice ispravno rukovanje građom tijekom korištenja, ne izlaganje građe oštećenjima i slično. Svrha znanja o zaštiti građe je identificirati i prepoznati mogući problem dok ga je još uvijek moguće riješiti. Korisnici imaju znatnu ulogu u očuvanju građe te im zbog toga treba podići svijest o važnosti zaštite, primjerice brošurama i letcima, izložbama, audiovizualnom građom i sličnim promidžbenim materijalima i aktivnostima. Obrazovanje je ključni faktor provođenja zaštite, bilo formalno visokoškolsko obrazovanje ili ono stečeno putem seminara i sličnih načina edukacije.<sup>9</sup>

Materijalno-operativni vid odnosi se na konkretne jedinice građe i na osiguravanje njihova korištenja. Nužno je znanje o svojstvima materijala, razlikovati vrste i uzročnike oštećenja te znati kako primijeniti korektivnu i preventivnu zaštitu. Nadalje, treba biti svjestan stanja zbirke te ih zaštititi kako bi ih se moglo koristiti. Građa koja nije zaštićena podložnija je propadanju. Različita oštećenja kao posljedica nepažljivog rukovanja ili nepovoljnih uvjeta uzrokuju mijenjanje strukture, sastava i svojstava materijala građe. Postoje kemijska, fizikalna i mehanička oštećenja. Također, svaka od tih vrsta oštećenja imaju različite uzročnike i njih se može podijeliti u dvije skupine, unutarnje i vanjske. Unutarnji uzroci oštećenja su oni koji proizlaze iz materijala odnosno svojstva papira, a vanjski se odnose na djelovanje okoline na materijal, preciznije djelovanje vlage, temperature, atmosferskih zagađivača te ljudskih i bioloških uzroka. Kako bi se građa zaštitila, u prostorijama treba nastojati ostvariti optimalne mikroklimatske uvjete tj. optimalne uvjete temperature, vlage i svjetlosti. Također, iako do većine katastrofa dolazi iznenadno, osoblje bi trebalo koliko je moguće znati kako postupati u takvim situacijama te se znati nositi s njihovim posljedicama. Najvažniji dio materijalno-operativnog vida je procjena stanja fonda i glavnih prijetnji. U tu svrhu provode se ispitivanja stanja fonda na institucionalnoj i nacionalnoj razini. Procjenjuje se materijalno stanje zbirke (kemijska i fizikalna svojstva materijala) i na taj se način identificiraju problemi i prijetnje, općenito stanje fonda, smještaj građe, rizici te se zaštita može

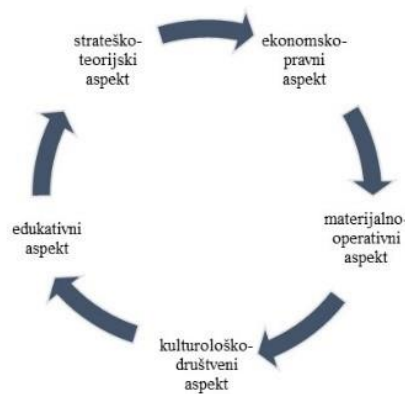
---

<sup>8</sup>Isto, str. 22.

<sup>9</sup>Usp. Isto, str. 21-26.

unaprijediti. Postoje tri metode procjene: ispitivanje pojedinačnih jedinica građe, ispitivanje stanja zbirke i opća procjena zaštite.<sup>10</sup>

Kulturološko-društveni vid zaštite odnosi se na ulogu knjižnica u društvu. Njihova je zadaća prikupljati, čuvati i davati građu na korištenje, ali i stvarati nove usluge ili dodavati vrijednosti uslugama koje utječu na društveni i kulturni razvoj. Knjižnice trebaju biti svjesne svoje uloge i važnosti u društvu, te njihovih obaveza i zadaća. Također, one trebaju surađivati s drugim kulturnim ustanovama poput arhiva i muzeja. Važno je spomenuti i pojavu digitalizacije koja je utjecala na prezentiranje zbirke i općenito na komunikaciju između knjižnica i javnosti. Knjižnice svoju vrijednost mogu pokazivati u svakom trenutku te skrenuti pažnju na ciljane probleme. One imaju veliku ulogu u zaštiti koju konstantno treba naglašavati.<sup>11</sup>



Slika 1. Shematski prikaz procesa upravljanja zaštitom



Slika 2. Shematski prikaz učinkovitog i svrsishodnog rezultata procesa upravljanja zaštitom koji treba promatrati kao podskupove u kojima se pojedini aspekti prožimaju

<sup>10</sup>Usp. Isto, str. 26-29.

<sup>11</sup>Usp. Isto, str. 29-31.

## 2.2. Čimbenici oštećenja pisane baštine

Očuvanost knjižnične građe uvelike ovisi o prostoru u kojem je pohranjena. Postoje tri grupe čimbenika koja uzrokuju oštećenja, fizikalni, kemijski i biološki. No to nisu jedini čimbenici oštećenja baštine, postoje i ratna razaranja i elementarne nepogode (požari, potresi) koje spadaju pod nepredvidive čimbenike no trenutno će se detaljnije govoriti o prva tri čimbenika. Ponekad je teško razlikovati fizikalne i kemijske čimbenike jer se očituju tek po posljedicama na dokumentu.<sup>12</sup>

Toplina, svjetlo i druga zračenja spadaju pod fizikalne čimbenike oštećenja. Postoji razlika između primarnih i sekundarnih fotokemijskih procesa. Sekundarni proces je važniji jer papir može apsorbirati takvo zračenje. Također, postoji razlika između dokumenata pisanih pisaćim strojem (baza čađe) i onih pisanih rukom (boja, tinta). Dokumenti pisani pisaćim strojem postojaniji su jer ne sadrže organske pigmente koji su podložniji propadanju pri izlaganju svjetlosti. Toplina na papir utječe na način da pri povišenoj temperaturi građa mijenja volumen i dolazi do pucanja. Nadalje, zbog previsoke temperature zraka, vodena para koja se inače nalazi u zraku kondenzira i dolazi do vlaženja građe pri čemu papir i samo ljepilo bubri te se listovi papira slijepe. Isto tako, preniska temperatura dovodi do gubitka vode i pucanja papira. Iz tih razloga vlagu zraka treba kontrolirati i promatrati usporedno s kemijskim čimbenicima. Kemijski čimbenici oštećenja građe odnose se na oksidaciju, fotokemijsku reakciju i hidrolizu od čega se veći dio pažnje posvećuje oksidaciji jer najviše ubrzava proces raspada papira. Papiru se dodaju punila, ljepila i slična sredstva kako bi se poboljšala njegova kvaliteta, no ona u isto vrijeme i ubrzavaju proces starenja papira. Kako bi se poboljšala kemijska svojstva papira, poželjno mu je dodati kalcijev karbonat (kreda). Kada se govori o biološkim čimbenicima misli se na čovjeka, glodavce, bakterije, gljive i kukce.<sup>13</sup>

Starenje i propadanje papira ne izazivaju samo navedeni čimbenici. Uz njih, važno je spomenuti i prirodne procese starenja. Pri proizvodnji papira koriste se celulozna vlakna, a način njihove proizvodnje vrlo je bitan jer utječe na izdržljivost papira. U laboratorijima se namjerno ubrzava proces starenja papira različitog načina proizvodnje kako bi se testiralo starenje u prirodnim uvjetima. Također, kako bi se proces propadanja usporio nužno je poznavati i svojstva materijala

---

<sup>12</sup>Usp. Krtalić, Maja. Razvoj zaštite pisane baštine: usporedba paradigmi i koncepata. // FFOS-repozitorij, (2015), str. 6. URL: <https://repozitorij.ffos.hr/islandora/object/ffos%3A1316/datastream/PDF/view> (2018-08-16)

<sup>13</sup>Usp. Isto, str. 7-8.

koji se koriste za pisanje. Oni ne bi trebali sadržavati kiseline, ali bi trebali dobro podnositi svjetlo.<sup>14</sup>

Kada se govori o prirodnim katastrofama, svima je zajedničko da su nepredvidive i iznenadne te da odjednom oštećuju velik broj dokumenata. Iz tog razloga postoje preventivne mjere kako bi se smanjile posljedice. Jedna od preventivnih mjera, primjerice od požara, je razmještaj građe. Građu koja je podložnija gorenju ne smije se smjestiti u blizini mjesta na kojima je veća mogućnost izbijanja požara. Spremišta građe moraju biti odijeljena metalnim vratima kako bi u slučaju da izbije požar u pojedinoj prostoriji spriječila širenje požara u drugu. Također, potrebno je učestalo provjeravanje ispravnosti električnih instalacija. Kada se katastrofa ipak dogodi, oštećenu građu se nastoji u što kraćem roku vratiti u prvotno stanje. Primjerice nakon poplave građa se što prije treba vaditi iz kutija i sušiti kako se listovi ne bi slijepili i kako se ne bi razvijala plijesan. Nakon požara često se građa nikada ne može vratiti u prvobitno stanje.<sup>15</sup>

U skladu s prethodno navedenim vidovima zaštite i čimbenicima oštećenja, razvidno je kako je zaštita složena problematika koja se sastoji od čitavog niza elemenata. Treba joj pristupiti sustavno i planski te je stoga potrebno pomno planirati aktivnosti koje će se provoditi. Tome prethode analize okruženja poput SWOT i PESTEL analize, Fishbone dijagrama ili Benchmarking metode te zatim pomno planiranje aktivnosti.

### 3. Analiziranje okruženja i planiranje aktivnosti

Svaka ustanova koja ima zacrtani cilj koji želi ostvariti, a uz to su joj potrebna financijska sredstva, mora imati strateški plan kako bi kao neprofitna ustanova opravdala svoje djelovanje i potrebna uložena financijska sredstva. Kako bi strateški plan bio učinkovit u obzir treba uzeti da za njega ne postoji standardna definicija. Planiranje treba vršiti bez prestanka kroz razne projekte koji za cilj imaju opću svrhu. Također, vrlo je važno da strateško planiranje usmjerava i povezuje djelatnike ustanove te da u isto vrijeme bude namijenjeno za duže razdoblje i da se može prilagoditi izvanrednim situacijama. Strateško planiranje nužno je redovito pratiti kako bi plan bilo moguće prilagođavati različitim situacijama. Knjižnice su uz arhive i muzeje jedne od ustanova koje kroz strateško planiranje nastoje definirati svoje ideje, analizirati kakvo je trenutno stanje i kakvo stanje žele postići u budućnosti te na temelju spoznaja utvrditi strategije kojima će doći do željenog

---

<sup>14</sup>Usp. Isto, str. 8-9.

<sup>15</sup>Usp. Isto, str. 9-10.

stanja. Prilikom izrade strategijskog plana trebaju se poštivati određene smjernice te na samom početku pojasniti svrhe i ciljeve. Nakon toga, potrebno je odrediti smjerove i prioritete, osigurati okvir za politiku i odluke, pomoći učinkovito financiranje i korištenje sredstava, a zatim zabilježiti kritička pitanja i pritužbe. Kako bi se knjižnica razvila, mora biti svjesna vlastitog trenutnog stanja i imati zacrtane ciljeve te nakon toga utvrditi koji su razlozi koji su do sada sprječavali njezin napredak. Okruženje knjižnice bitan je faktor koji treba uzeti u obzir prilikom strategijskog planiranja. Analizom okruženja prikupljaju se informacije te se procjenjuju rezultati kako bi se utvrdilo koji čimbenici pozitivno, a koji negativno utječu na razvoj knjižnica.<sup>16</sup>

### 3.1. PESTEL analiza

PESTEL analiza koristi se za praćenje okruženja u kojemu ustanova djeluje i temelj je strateškog planiranja. Akronim PESTEL označava P (Political) za političke čimbenike, E (Economic) za ekonomske, S (Social) za sociološke, T (Technological) za tehnološke, E (Environmental) za okolišne i L (Legal) za pravne čimbenike. Tijekom provođenja analize treba uzeti u obzir pitanja poput političke situacije u zemlji, važnost i odrednice kulture na tržištu, tehnološke inovacije i struktura, zakoni koji reguliraju sustav te ekonomska zabrinutost. Bilo koja ustanova koja koristi ovu analizu treba biti svjesna da su svi čimbenici analize od presudne važnosti. Iako ne moraju svi čimbenici biti od jednake važnosti, ovisno o ustanovi, sve ih treba uzeti u obzir.<sup>17</sup> Kada ustanove žele uspješno provesti bilo kakav projekt, strategiju ili slično, nužna je analiza situacije čiji je PESTEL sastavni dio. PESTEL analizu je vrlo važno redovito provoditi, minimalno svakih šest mjeseci kako bi se uočile promjene u okruženju. Ustanove koje redovito provode analizu razlikuju se od drugih jer mogu djelovati sukladno s promjenama te na taj način stvoriti konkurentsku prednost.<sup>18</sup> Politički čimbenici odnose se na mjeru u kojoj vlada može utjecati na određenu ustanovu. Kao primjer se može navesti porez koji mijenja sve aspekte ustanove koji imaju veze s prihodom te na taj način mogu promijeniti strukturu poslovanja. Politički čimbenici su već spomenuti porez, ali i fiskalna politika, trgovinske politike i slično. Ekonomski čimbenici odnose se na ekonomske postupke koji direktno utječu na ustanovu i imaju dugoročni učinak. Na primjer,

---

<sup>16</sup>Usp. Majstorović, Zagorka; Čelić-Tica, Veronika; Lešić, Jelica. Strategijski plan razvoja knjižnica: s posebnim osvrtom na zadaće Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 56, 1/2(2013), str. 36-39. URL: <https://hrcak.srce.hr/115095> (2018-08-17)

<sup>17</sup>Usp. What is PESTLE analysis? A tool for business analysis. URL: <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/> (2018-08-20)

<sup>18</sup>Usp. What is PESTEL analysis? URL: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/> (2018-08-20)

porast inflacije će utjecati na bilo koju ustanovu na način da će ona promijeniti cijenu svojih proizvoda ili usluga što će utjecati na potrošače i promijeniti model ponude i potražnje. Ekonomski čimbenici su stopa inflacije, devizni tečajevi, kamatne stope, obrasci gospodarskog rasta, stopa nezaposlenosti, zaposlenosti i slično. Također, u ekonomske čimbenike ubrajaju se i izravna strana ulaganja. Sociološki odnosno društveni čimbenici odnose se na društveno okruženje i imaju velik utjecaj na kulturalne trendove, analize stanovništva, demografiju i tako dalje. Točnije, usmjereni su na identificiranje društvenih trendova. Kao primjer se može navesti bolje razumijevanje trgovaca za potrebe i želje svojih kupaca. Sociološki čimbenici uključuju razinu obrazovanja, demografiju obitelji, kulturne trendove, promjenu načina života i stavova i slično. Tehnološki čimbenici uključuju inovacije u tehnologiji koje povoljno ili nepovoljno utječu na poslovanje. Govori se o promjenama u digitalnoj ili mobilnoj tehnologiji, automatizaciji, istraživanju i razvoju te o razini tehnološke svijesti. Ponekad je ustanova usredotočena samo na digitalnu tehnologiju, a trebala bi se posvetiti i drugim metodama distribucije. Okolišni čimbenici uključuju utjecaj okoline i ekoloških aspekata. Ti su čimbenici sve važniji i oni uključuju klimu, recikliranje, udio ugljika, odlaganje otpada, vremenske prilike, geografsku lokaciju i tako dalje. Taj je dio analize važan za određene ustanove, ali i turizam i poljoprivredu. Pravni čimbenici se odnose na dva aspekta, vanjski i unutarnji. Ustanova bi trebala razumjeti što je dopušteno unutar poslovanja, ali isto tako kakav utjecaj na njihovo poslovanje imaju izmjene u zakonima. Uključuju zakon o potrošačima, sigurnosne standarde, zakon o radu i slično.<sup>19</sup>

Prednosti PESTEL analize su to što je jednostavna i laka za korištenje i uključuje višefunkcionalne stručnosti i vještine. Osim toga, smanjuje potencijalne prijetnje ustanovi, razvija strateško razmišljanje među zaposlenima te pruža mehanizam koji ustanovi omogućuje iskorištavanje novih mogućnosti. Nedostaci analize su to što korisnici tijekom donošenja odluka mogu pojednostaviti informacije, zatim neprovođenje analize redovito i prikupljanje previše informacija što dovodi do zaboravljanja krajnjeg cilja i otežanog identificiranja problema. Također, zbog uzimanja u obzir vremena i prostora, ustanove su često ograničene te je i samo provođenje analize ograničeno i gubi se krajnji smisao. Nadalje, korisnici često nemaju pristup kvalitetnim vanjskim informacijama jer je za njihovo prikupljanje potrebno puno vremena i financijskih resursa.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup>Usp. What is PESTLE analysis? A tool for business analysis. URL: <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/> (2018-08-20)

<sup>20</sup>Usp. Advantages and disadvantages URL: <http://www.free-management-ebooks.com/faqst/pestle-09.htm> (2018-08-24)



Slika 3. Shematski prikaz PESTEL analize

### 3.2. SWOT analiza

SWOT analizu čine razmatranja najvažnijih unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na budućnost ustanove i oni se nazivaju strateškim čimbenicima. Cilj SWOT analize je identificiranje prilika koje se zbog nedostatka potrebnih resursa trenutno ne mogu provoditi. Akronim SWOT označava S (Strengths) za snagu, W (Weaknesses) za slabosti, O (Opportunities) za prilike i T (Threats) za prijetnje. Snage i slabosti čine unutarnje čimbenike odnosno unutarnje okruženje, dok prilike i prijetnje predstavljaju vanjske čimbenike. Također, snage i prilike su pozitivni čimbenici dok se na slabosti i prijetnje gleda kao na negativne čimbenike. U SWOT analizi nije važno zabilježiti samo čimbenike koji se mogu kvantificirati, već i one koji se ne mogu. Treba ju se pratiti kad god je to moguće kako bi ustanove bile u mogućnosti pratiti promjene stanja. Tijekom utvrđivanja snaga ustanove postavljaju se pitanja poput: u čemu je ustanova dobra, koje resurse ima na raspolaganju, kakve prednosti odnosno po čemu se razlikuje od konkurencije, zašto korisnici odabiru baš tu ustanovu umjesto konkurencije te postoje li usluge i proizvodi koji su jedinstveni za tu ustanovu. Pri određivanju slabosti treba imati na umu kako ih konkurencija može



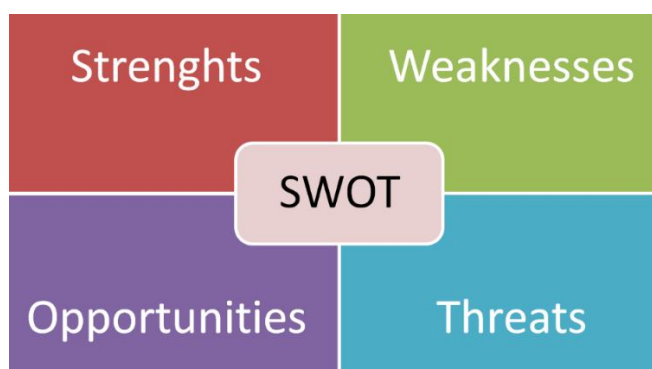
iskoristiti u svoju korist te ih iz toga razloga, ali i radi poboljšanja usluga treba identificirati i poboljšati. Postavljaju se pitanja: koje usluge treba naglasiti, koja područja treba poboljšati, u čemu je konkurencija bolja, jesu li resursi ograničeni, treba li izbjegavati određene radnje, kakva je lokacija ustanove te postoji li određeni tržišni segment odnosno ciljana grupa koju je konkurencija osvojila. Analiza vanjskog okruženja odnosi se na, kako je već rečeno, prijetnje i prilike koje se mogu grupirati u društvene, ekonomske, tehnološke, ekološke, političko-pravne, etičke i ostale čimbenike. Najvažnije je obratiti pažnju na korisnike i konkurenciju. Prilikom određivanja prilika postavljaju se pitanja: koje se korisne prilike javljaju na tržištu, koji su novi trendovi, kakva je percepcija poslovanja, je li ona pozitivna, jesu li se dogodile kakve promjene koje mogu unaprijediti ustanovu i postoje li prilike koje se predviđaju u budućnosti. Drugi vanjski čimbenici, prijetnje, karakteristične su po tome što nad njima ustanova nema kontrolu, a trebala bi biti na njih spremna i snaći se u nezgodnim situacijama. Postavljaju se pitanja: tko predstavlja konkurenciju ustanovi, koji faktori predstavljaju rizik ustanovi, postoje li promjene koje štete ustanovi, koje situacije predstavljaju prijetnju i slično.<sup>21</sup>

Prednosti SWOT analize su identificiranje faktora odnosno omogućavanje ustanovama upoznavanje svojih unutarnjih i vanjskih čimbenika koji pozitivno ili negativno utječu na njihove ciljeve. Na taj način stječu se znanja na temelju kojih mogu donositi prave odluke. Ustanove stječu uvid u njihovo trenutno stanje i to dovodi do mogućnosti procjene vlastitih vrlina i nedostataka. Također, prednost SWOT analize je široka primjenjivost. Kao što je već rečeno, mogu se analizirati unutarnji i vanjski čimbenici, ali isto tako i pojedinačne situacije, projekti, procesi, resursi i razne mogućnosti pa čak i zaposlenici unutar ustanove. Nadalje, SWOT analiza je vrlo jednostavna za provođenje jer ne zahtjeva tehničke vještine ili određene obuke nego ju može provoditi bilo tko tko ima znanja o predmetu ili situaciji o kojoj se provodi analiza. Iz istog je razloga financijski vrlo prihvatljiva jer ustanova ne mora angažirati vanjske suradnike kako bi prevela analizu. Isto tako, prednost analize je što nije dugotrajan proces, nego se može provesti u kratkom roku. Još jedna prednost je proširivost kroz integraciju što znači da podaci korišteni za provođenje analize mogu biti iz različitih izvora. Nedostaci SWOT analize su primjerice dvosmislenost i činjenica da se tijekom provođenja analize dolazi do velike količine informacija od slabosti, prijetnji, prednosti do prilika, ali se informacije ne grupiraju i tu može doći do nejasnoća jer se isti podatak može protumačiti i kao snaga i prilika ili snaga i slabost, ovisno o perspektivi gledanja. Taj se problem zove preklapanje. Idući nedostatak je subjektivnost. Rečeno

---

<sup>21</sup>Usp. Gonan Božac, Marli. SWOT analiza i TOWS matrica - sličnosti i razlike. // Ekonomska istraživanja 21, 1(2008). str. 2-4. URL: <https://hrcak.srce.hr/21453> (2018-08-25)

je kako SWOT analizu može provoditi bilo koji pojedinac s prikladnim znanjima, odnosno kako nije potreban vanjski suradnik, no to ponekad može značiti kako osoba nije uvijek objektivna te ne zna kvalitetno vrednovati izvore informacija. Također, osoba koja provodi analizu može biti pristrana ako je u pitanju vlastiti interes. Navedena je prednost SWOT analize koja funkcionira kao jednostavan proces koji ne zahtjeva puno vremena, no to se u drugu ruku može odraziti i kao nedostatak jer ne zahtjeva puno kritičkog razmišljanja što dovodi do pogrešaka u predstavljanju snaga, slabosti, prilika i prijetnji.<sup>22</sup>



Slika 4. Shematski prikaz SWOT analize

### 3.3. Fishbone dijagram

Fishbone dijagram naziva se još i Ishikawa dijagram ili dijagram uzroka i učinka. Koristi se za vizualizaciju kategorizacije potencijalnih uzroka problema sa svrhom utvrđivanja njihovih temeljnih uzroka. Svrha dijagrama je pomoći zaposlenicima da izbjegnu pronalaženje rješenja samo za veće probleme. Nakon što se utvrde svi mogući uzroci problema, oni se trebaju posložiti po važnosti odnosno napraviti dijagram hijerarhije. Dijagram je sam naziv dobio zbog izgleda koji podsjeća na riblju kost. On se većinom radi s desne na lijevu stranu pri čemu se problemi slažu prema važnosti. Svaka velika kost razgranata je na manje što predstavlja problem i njegove detalje. Fishbone dijagrami koriste se za definiranje, mjerenje, analiziranje, poboljšavanje i kontroliranje pristupa rješavanja problema. Kako izraditi dijagram? Najčešće ga izrađuje grupa ljudi koji raspravljaju o problemu. Glava ribe predstavlja problem i njega prvo treba utvrditi. Zatim se crta kralježnica iz koje izvire velike kosti koje predstavljaju uzroke problema. Poželjno je navesti

<sup>22</sup>Usp. Samson, Rechelle. The advantages and disadvantages of SWOT analysis, 2017. URL: <https://www.profolus.com/topics/advantages-disadvantages-swot-analysis/> (2018-08-25)

barem četiri uzroka, no broj nije ograničen. Nakon toga se svaki uzrok pojedinačno nastavlja razbijati dok se ne dođe do temeljnih razloga problema.<sup>23</sup>

Prednosti Fishbone dijagrama su to što dopušta promišljenu analizu koja izbjegava situacije u kojima se previde mogući uzroci potrebni za rješavanje problema. Isto tako, lako ju je implementirati te je vizualni prikaz uzroka lako razumjeti. Također, Fishbone dijagram prikazuje širu sliku problema i lakše je sagledati sve uzroke i pronaći traženo rješenje. Nadalje, kada se dijagram jednom izradi, kasnije ga je u svakom trenutku moguće ispravljati i nadograđivati.<sup>24</sup> Dijagram identificira uzročno-posljedične odnose problema, zbližava tim jer metoda djeluje kroz zajedničke rasprave, omogućuje širok raspon razmišljanja i usmjerava na razmišljanje dalje od polaznog problema i uzroka, identificira se svaki pojedinačni mogući uzrok te je omogućeno određivanje prioriteta relevantnih uzroka tako da se ističu u cijelom dijagramu.<sup>25</sup> Jednostavnost Fishbone dijagrama je njegova prednost, ali i nedostatak jer može otežati prikazivanje prirode međusobno povezanih problema i uzroka u određenim složenim situacijama. Drugi nedostatak je potreba za izuzetno velikim prostorom kako bi postojala mogućnost što detaljnijeg istraživanja uzroka i odnosa među uzrocima problema.<sup>26</sup> Nadalje, tijekom izrade Fishbone dijagrama ne navode se i ne uzimaju u obzir samo relevantni uzroci nego i oni nevažni, potencijalni uzroci što dovodi do gubljenja vremena i energije. Isto tako, uzroci su često temeljeni na mišljenju, a ne samo na konkretnim činjenicama i dokazima. I zadnje, vrlo je teško prikazati i analizirati složene višestruke međusobne odnose pomoću Fishbone dijagrama.<sup>27</sup>

---

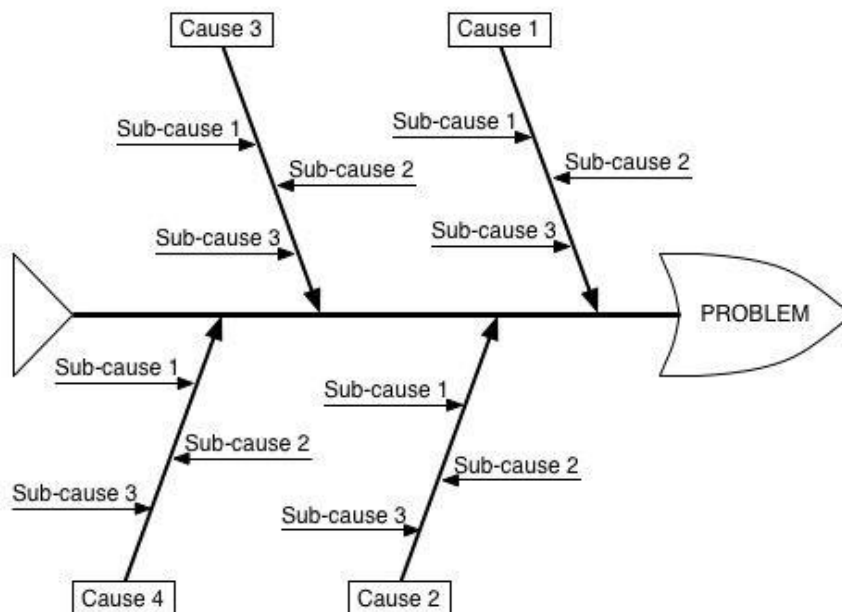
<sup>23</sup>Usp. Rouse, Margaret. Fishbone diagram, 2015. URL: <https://whatis.techtarget.com/definition/fishbone-diagram> (2018-08-26)

<sup>24</sup>Usp. Fishbone diagrams. URL: <https://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/213798-1194538727144/9Final-Fishbone.pdf> (2018-08-26)

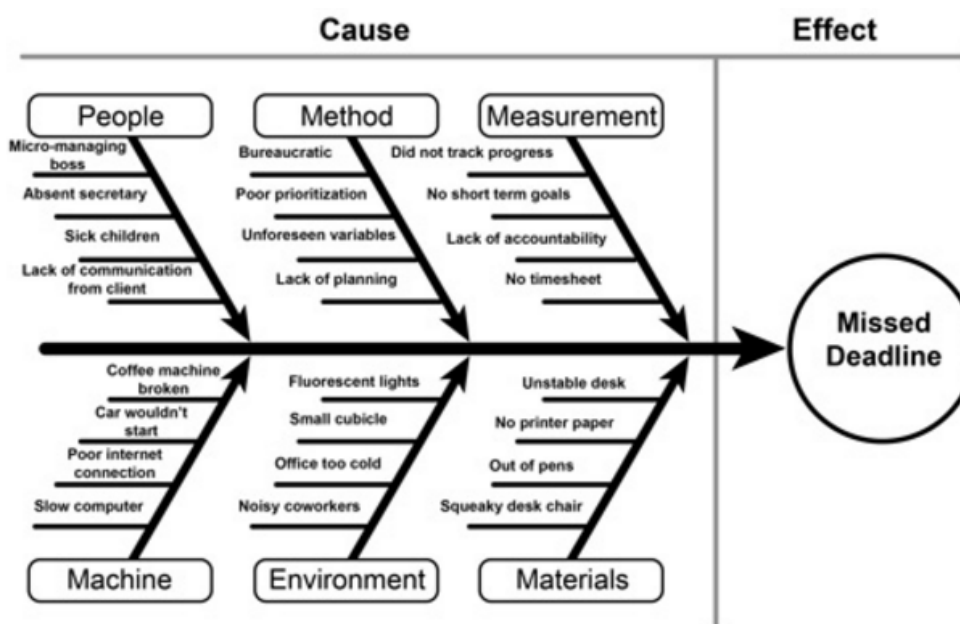
<sup>25</sup>Usp. Hardison, Karen P.L. What are some major advantages and disadvantages of Fishbone diagrams? URL: <https://www.enotes.com/homework-help/what-advantages-disadvantages-fishbone-diagrams-299036> (2018-08-26)

<sup>26</sup>Usp. Fishbone diagrams. Nav. dj.

<sup>27</sup>Usp. Hardison, Karen P.L. Nav. dj.



Slika 5. Shematski prikaz Fishbone dijagrama



Slika 6. Primjer Fishbone dijagrama

### 3.4. Benchmarking

Benchmarking je postupak kojim se mjeri uspješnost procesa, usluga ili proizvoda neke ustanove te se uspoređuju s konkurentskim ustanovama koje se smatraju uspješnijima u istom području. Cilj

je identificirati koje mogućnosti se mogu poboljšati. Rezultati koji se dobiju usporedbom trebali bi rezultirati poboljšanjem vlastite ustanove na način da se usluge prilagode ponudi konkurenata ili se promijeni opseg usluga kako bi one bile prikladnije za korisnike. Usluge se mogu poboljšavati na dva načina, kontinuirano i dramatično. Kontinuirano poboljšanje odnosi se samo na male prilagodbe, dok se dramatično ostvaruje kroz reorganizaciju cijelog procesa unutarnjeg poslovanja. Benchmarking je postupak koji se sastoji od pet koraka. Prvi korak je odabir proizvoda, usluga ili odjela koji će se mjeriti. Zatim slijedi prikupljanje informacija o vlastitom radu. Nakon toga se odabire konkurentska ustanova s kojom će se uspoređivati poslovanje i prikupljaju podaci o njoj. Četvrti korak je usporedba podataka dobivenih o vlastitoj i konkurentske ustanovi kako bi otkrili nedostatke vlastite ustanove. Zadnje i najvažnije, potrebno je usvojiti i primijeniti promjene unutar poslovanja radi kontinuiranog poboljšanja. Kako bi Benchmarking bio uspješan, podaci za istraživanje trebaju biti kvantitativni kako bi se mogli izračunati mjerni podaci o izvedbi odnosno kako bi se informacije mogle točno usporediti.<sup>28</sup>

Prednosti Benchmarkinga su to što povećavaju produktivnost poslovanja, pružaju jasnu sliku koji su faktori ključni te prikazuju u čemu je ustanova uspješna. Prva prednost odnosi se na primjenu kreativnih ideja koje se provode za cjelokupni razvoj ustanove. Usporedna analiza ustanovi daje uvid u ključne značajke koje se nakon pronalaženja uspoređuju sa značajkama druge ustanove. Druga prednost odnosi se na natjecanje. Jaka konkurencija pomaže ustanovi na način da neprestano želi postati bolja od konkurencije što rezultira boljim poslovanjem ustanove. Iduća se prednost odnosi na razvijanje poboljšanja što je također posljedica natjecanja s konkurentskim ustanovama. Svaka ustanova mora pronaći svoju poziciju na tržištu te je zbog toga nužno pronaći vlastiti način razvijanja pod svojim uvjetima. Četvrta se prednost odnosi na utvrđivanje koje su aktivnosti najvažnije odnosno koje aktivnosti najviše doprinose dobrobiti ustanove. Nadalje, Benchmarking analiza daje jasnu sliku o radnom okruženju ustanove. Daje informacije koje su kvalitete rada, koje aspekte poslovanja treba poboljšati i slično. Nedostaci Benchmarking analize su nedostatni podaci do kojih dolazi zbog neprestanog uspoređivanja s drugim ustanovama. Svaka ustanova ima svoju tehniku prikupljanja podataka što ponekad ne daje potpune podatke o drugoj ustanovi. Isto tako ponekad ustanova očekuje kako će, primjeni li slične ideje kao druge ustanove dobiti iste rezultate, no to ne mora uvijek biti slučaj jer je poslovanje različito. Ustanova bi trebala biti usmjerena i na zadovoljstvo korisnika. Umjesto uspoređivanja s drugim ustanovama, moguće je provjeriti izvedivost novih ideja i u vlastitoj ustanovi. Idući nedostatak je nedostatak razumijevanja da se ustanove ne trebaju uspoređivati samo s konkurencijom nego i usporedbu sa

---

<sup>28</sup>Usp. Benchmarking. URL: <https://www.shopify.com/encyclopedia/benchmarking> (2018-08-28)

samim sobom, primjerice kako je poslovala u prošlosti, a kako posluje danas. Također, veliki je nedostatak što ponekad tolika usporedba s drugima dovodi do zaboravljanja kako se do uspjeha dolazi napornim radom. Ustanove trebaju izgraditi i vlastite ideje kojima će napredovati.<sup>29</sup>

### 3.4.1. Benchmarking u školskoj knjižnici

Marketing je u zadnje vrijeme postao sastavni dio poslovanja knjižnica te se usporedno s time sve veća pozornost posvećuje Benchmarkingu kako bi se kvaliteta usluga za korisnike neprestano pratila i gdje je to moguće poboljšala. Benchmarking pomaže knjižnicama u odgovaranju na pitanja poput: koji je status školskog knjižničara u odgojno-obrazovnom sustavu i u okvirima struke, na koje se načine školski knjižničari stručno usavršavaju te pitanjima koji imaju veze s namjenskim financiranjem. Svaki korak Benchmarkinga treba prilagoditi kako bi se mogao primijeniti na knjižnicu. U prvom koraku, potrebno je utvrditi koji će problem knjižnica rješavati odnosno identificiranje procesa unutar knjižnice koji treba unaprijediti te se okuplja tim koji će provoditi proces. U drugom koraku prikupljaju se i analiziraju podaci o radu vlastite knjižnice odjela kojim nismo zadovoljni, izabire se metodologija rada, vremenski rokovi, plan odgovornosti i sl. Proces rada kojim nismo zadovoljni treba detaljno opisati držeći se redoslijeda aktivnosti, tko ih obavlja, koliko se vremena utroši na rad, koliki su troškovi te koji su problemi. Treći korak odnosi se na identificiranje knjižnice koja je uspješnija, prikupljanje i analizu podataka konkurentske knjižnice odnosno njezina iskustva. Uspostavlja se kontakt s drugom knjižnicom te ju se proučava kroz njezin rad i aktivnosti. Cilj četvrtog koraka je poboljšanje u izabranom području djelovanja. U njemu se uspoređuju tuđa iskustva i vlastita rješenja iz kojih bi se trebalo doći do novih, poboljšanih rješenja. Posljednji, peti korak odnosi se na rad na kontinuiranom poboljšanju. Iako se Benchmarking analizom dolazi do rješenja, proces i dalje nije završen. Kako bi se uspješno poslovanje održalo, proces uspoređivanja s konkurencijom nikada ne bi trebao završiti kako bi ustanova i dalje napredovala i bila dostatna svojeg poslanja.<sup>30</sup>

Upravljanje zaštitom u knjižnicama vrlo je kompleksan i složen proces. Većinski dio građe čini pisana građa koju knjižnice daju na korištenje, ali ju istovremeno žele što dulje očuvati u njihovom izvornom obliku. Kako bi zaštita bila učinkovita vrlo je važno identificirati uzročnike njihova oštećenja, bilo unutarnji ili vanjski odnosno važno je biti svjestan okruženja u kojoj se građa nalazi.

---

<sup>29</sup>Usp. Reddy, Chitra. Benchmarking: types, process, advantages & disadvantages. URL: <https://content.wisestep.com/benchmarking-types-process-advantages-disadvantages/> (2018-08-28)

<sup>30</sup>Usp. Kovačević, Dinka; Lasić-Lazić, Jadranka; Lovrinčević, Jasmina. Školska knjižnica-korak dalje. Zagreb: Filozofski fakultet, Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti: Altagama, 2004.

Postoje razne analize okruženja koje je poželjno što češće provoditi u knjižnicama. One daju uvid u trenutno stanje, pomažu pri definiranju ideja i stvaranju slike kako bi poslovanje knjižnice trebalo izgledati u budućnosti. Iz navedenih činjenica može se zaključiti kako učinkovitost upravljanja zaštitom uvelike ovisi o samom osoblju koje je zaduženo za zaštitu i njihovom znanju i svijesti o njezinoj važnosti te o analizama okruženja koje usmjeravaju prema uspješnom provođenju zaštite.

#### 4. Zaključak

Zaštita pisane građe koja je najčešći načini bilježenja informacija, neizostavan je proces svake knjižnice. Pisana je baština neizmerno važna jer se njome prenose kulturne vrijednosti. Knjižničari moraju posjedovati određena stručna znanja o zaštiti koja znaju primijeniti, no uloga zaštite knjižnične građe nije samo na knjižnicama, već i na korisnicima koji se njome služe. Kako bi se građa adekvatno pohranila i štitila, a u isto vrijeme bila dostupna za korištenje, nužno je imati uvid u stanje zbirke i čimbenike koje na njih imaju utjecaj. Postoje razne metode kojima se može pratiti stanje fonda, uvjete okruženja, uspješnost poslovanja i slično. One su korisne jer pomažu ustanovama da unaprijede poslovanje i ostvare svoje zacrtane ciljeve te vrlo važno, pomažu u izradi strategijskog plana. Strategijski plan usmjerava i povezuje djelatnike ustanove, može se prilagoditi izvanrednim situacijama i namijenjen je za duže vremensko razdoblje. Također, strategijski je plan način na koji knjižnice kao neprofitne ustanove opravdavaju potrebna financijska sredstva. Analize okruženja poput SWOT i PESTEL analiza, vrlo su važne i trebaju se što češće provoditi jer daju uvid u stanje zbirke i cjelokupnog poslovanja. Njima se saznaje koji aspekti poslovanja su najveća prednost ustanove, na kojima treba najviše raditi, na čemu trebaju pripaziti i slično. Isto tako, postoje i metode poput Fishbone dijagrama kojima se dobiva šira slika uzroka oštećenja građe i općenito problema u poslovanju. Metoda Benchmarking služi za mjerenje uspjeha same ustanove i za usporedbu s drugim ustanovama koje se bave istim područjem. Sve navedene metode vrlo je važno što češće provoditi. U budućnosti bi se knjižnice trebale još više posvetiti zaštiti pisane baštine jer sve više promjena donosi i više uzročnika oštećenja. Svaka bi knjižnica trebala biti upoznata s navedenim analizama i njihovim prednostima i nedostacima.



## Literatura

Advantages and Disadvantages URL: <http://www.free-management-ebooks.com/faqst/pestle-09.htm> (2018-08-24)

Benchmarking. URL: <https://www.shopify.com/encyclopedia/benchmarking> (2018-08-28)

Fishbone diagrams. URL: <https://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/213798-1194538727144/9Final-Fishbone.pdf> (2018-08-26)

Gonan Božac, Marli. SWOT analiza i TOWS matrica - sličnosti i razlike. // Ekonomska istraživanja 21, 1(2008). str. 1-16. URL: <https://hrcak.srce.hr/21453> (2018-08-25)

Hardison, Karen P.L. What are some major advantages and disadvantages of Fishbone diagrams? URL: <https://www.enotes.com/homework-help/what-advantages-disadvantages-fishbone-diagrams-299036> (2018-08-26)

Krtalić, Maja; Hasenay, Damir; Aparac-Jelušić, Tatjana. Upravljanje zaštitom pisane baštine u knjižnicama – teorijske pretpostavke. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 54, 1/2(2011), str. 1-36. URL: [http://www.hkdrustvo.hr/datoteke/1145/vbh/God.54\(2011\),br.1/2](http://www.hkdrustvo.hr/datoteke/1145/vbh/God.54(2011),br.1/2) (2018-08-15)

Krtalić, Maja. Razvoj zaštite pisane baštine: usporedba paradigmi i koncepata. // FFOS-repozitorij, (2015), str. 1-41. URL: <https://repozitorij.ffos.hr/islandora/object/ffos%3A1316/datastream/PDF/view> (2018-08-16)

Majstorović, Zagorka; Čelić-Tica, Veronika; Leščić, Jelica. Strategijski plan razvoja knjižnica: s posebnim osvrtom na zadaće Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 56, 1/2(2013), str. 1-36. URL: <https://hrcak.srce.hr/115095> (2018-08-17)

Reddy, Chitra. Benchmarking: types, process, advantages & disadvantages. URL: <https://content.wisestep.com/benchmarking-types-process-advantages-disadvantages/> (2018-08-28)

Rouse, Margaret. Fishbone diagram, 2015. URL: <https://whatis.techtarget.com/definition/fishbone-diagram> (2018-08-26)

Samson, Rechelle. The advantages and disadvantages of SWOT analysis, 2017. URL: <https://www.profolus.com/topics/advantages-disadvantages-swot-analysis/> (2018-08-25)

What is PESTLE analysis? A tool for business analysis URL: <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/> (2018-08-20)

What is PESTEL analysis? URL: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/> (2018-08-20)