Upravljanje znanjem u Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu i u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici u Osijeku

Pervan, Ana

Master's thesis / Diplomski rad

2012

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:142:230406

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

FILOZOFSKI FAKULTET
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

Repository / Repozitorij:

FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Diplomski studij Informatologije

Ana Pervan

Upravljanje znanjem u Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu i Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici u Osijeku

Diplomski rad

Mentor: doc.dr.sc. Boris Badurina

Osijek, 2012.

Sažetak:

Upravljanje znanjem je koncept interdisciplinarne prirode koji je u knjižničarstvu istočne Slavonije i prostora južne Mađarske, zaživio prije desetak godina. Može se reći kako se u neprofitni sektor društvenih znanosti ušuljao na mala vrata, ali je u kratkom vremenskom razdoblju postao zaslužan za provođenje velikih promjena. Primjenom organizacijskog i tehničkog pristupa upravljanja znanjem, promijenio se način funkcioniranja knjižnice. Tako ih više ne percipiramo kao izričito baštinske ustanove, nego ih prepoznajemo kao organizacije učećeg karaktera. Iako i dalje čine okosnicu neprofitnog sektora, knjižnice su svoje poslovanje zahvaljujući upravljanju znanjem počele organizirati poput velikih profitabilnih kompanija. Kako bismo prikazali važnost istog u knjižničarstvu, u središte ovog diplomskog rada stavili smo dvije knjižnice; Gradsku i sveučilišnu knjižnicu Osijek i Sveučilišnu knjižnicu u Pečuhu, čije će se poslovanje, organizacijska struktura, kultura i poteškoće s kojima se susreću, promotriti s organizacijskog i tehnocentričkog pristupa upravljanja znanjem. Tako će se Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek uz sve aspekte svoga djelovanja, načine rješavanja poteškoća i suočavanja s prijašnjim problemima, okarakterizirati kao organizacija koja se tek upoznaje i priprema za cjelokupan postupak primjene upravljanja znanjem u svoje poslovanje, dok će Sveučilišna knjižnica u Pečuhu na temelju dosadašnjeg poslovanja, poslužiti kao primjer organizacije koja se nalazi u fazi upravljanja i organizacije znanja.

Ključne riječi: knjižničarstvo, upravljanje znanjem, organizacijski pristup, tehnocentrički pristup

Sadržaj:

1 Uvod 4

2 Problem knjižničarstva kao vitalnog dijela neprofitnog sektora 6

3 Upravljanje znanjem u knjižničarstvu – studija slučaja 9

3.1 Tehnocentrički pristup upravljanju znanjem u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek i Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu 14

3.2 Organizacijski pristup upravljanju znanjem u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek i Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu 22

4 Upravljanje znanjem u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek 28

5 Upravljanje znanjem u Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu 33

6 Vizija budućeg poslovanja Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek i Sveučilišne knjižnice u Pečuhu 37

7 Zaključak 40

8 Popis literature 41

9 Prilozi 44

1 Uvod

Ono što svatko zna je ono što se već dogodilo ili postalo očito. Ono što svjestan pojedinac zna je ono što još nije oblikovano, ono što se još nije zbilo. Svatko kaže da je pobjeda u bitki dobra [stvar], ali ako gledaš suptilno i zamjećuješ ono što je skriveno, tako da pobjedu ostvaruješ gdje nema oblika, to je stvarno dobro.[1]

Sun Tzu
Umijeće ratovanja

Sun Tzuova mudrost o razvoju strateške procjene, planiranju i organiziranju napada, univerzalno je primjenjiva. Istini za volju, ovaj je kineski vojni strateg prije 2 000 godina pisao o umijeću jačanja svog i slamanju neprijateljskog duha sa ciljem ostvarivanja prvenstveno psihološke, a zatim i fizičke nadmoći koja je vodila ka pobjedi. Ako Sun Tzuove savjete prvo prilagodimo životu 21. stoljeća, a zatim ih primijenimo na rad knjižnice, umijeće ratovanja o kojem je pisao mogli bismo interpretirati kao vještinu uspješnog upravljanja odgovarajućim materijalnim i nematerijalnim resursima sa ciljem postizanja dugoročno isplative društvene i ekonomske koristi. Kada bi osmišljavanje, a zatim i provođenje održivog financijskog plana, širenje mreže suradnika, investitora i korisnika te stvaranje prepoznatljivog pozitivnog identiteta u lokalnoj zajednici bilo tako jednostavno, knjižnice bi poslovale jednako uspješno kao informatičke tvrtke, koje posljednjih desetak godina proživljavaju renesansu svog djelovanja. Možda je problem u financijskoj nekonkurentnosti društvenog sektora naspram onog tehničkog, u nedovoljno dobrom balansiranju knjižnica između društvenih, ekonomskih i tehnoloških promjena, njihovoj nedovoljnoj otvorenosti prema primjeni različitih aspekata upravljanja znanjem u svoje poslovanje ili pak knjižničari iako u svom fondu posjeduju knjigu Umijeće ratovanja nisu prihvatili Sun Tzuov savjet o razmišljanju izvan zadanih okvira koje obično donosi uspjeh.

[1] Tzu, Sun. Umijeće ratovanja. Zagreb: Misl, 1997. Str. 104.

Navedene i mnoge druge pretpostavke o knjižničnom poslovanju, problemima i potencijalnim rješenjima, kao i o važnosti primjene inovativnih ideja i pogodnosti koje pristupi upravljanja znanjem donose u svakodnevno knjižnično poslovanje, promotrit će se s aspekta djelovanja Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek i Sveučilišne knjižnice u Pečuhu. Tako ćemo definirati upravljanje znanjem kao proces prikupljanja, obrade, pohrane i diseminacije informacija i znanja među zaposlenicima knjižnice, sa svrhom postizanja dugoročno isplativih ciljeva, te ćemo se osvrnut na trenutno stanje poslovanja već spomenutih ustanova. Upravljanje znanjem u ovom diplomskom radu nećemo prikazati kao izolirani slučaj, nego ćemo ga kroz rad Gradska i sveučilišne knjižnice Osijek i Sveučilišne knjižnice u Pečuhu, promatrati sa dva različita pristupa: tehnocentričkog i organizacijskog. Tako ćemo dobiti širu sliku trenutnog stanja upravljanja znanjem u ove dvije knjižnice, kao i temelj za usporedbu istog.

Pošto smo utvrdili osnovne okosnice ovog diplomskog rada, možemo reći da je njegov glavni cilj objektivan prikaz trenutnog stanja primjene upravljanja znanjem u najvećoj knjižnici s dvojnom ulogom na području Slavonije i u najvećoj sveučilišnoj knjižnici na mađarskom dijelu Baranje, a svrha definirati što se u sljedećih pet godina može promijeniti kako bi se poboljšalo njihovo poslovanje. Istraživačka metoda koja se koristila u ovom radu jest intervju koji je bio proveden sa ravnateljicama Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek, gđom. Dubravkom Pađen Farkaš i Sveučilišne knjižnice u Pečuhu, gđom. Agnes Dardai, a kao dodatan izvor informacija koristila se literatura iz područja menadžmenta, upravljanja znanjem i knjižničarstva.

2 Problem knjižničarstva kao vitalnog dijela neprofitnog sektora

Ukoliko napravimo retrospektivan pregled knjižničnog poslovanja, možemo uvidjeti da je od implementacije UNIMARC formata do danas, proces provođenja promjena pomalo stagnirao. Drugim riječima, mađarske i hrvatske knjižnice svoj su posljednji preporod doživjele 90-ih godina prošloga stoljeća[2] i to automatizacijom poslovanja, kreiranjem javno dostupnog mrežnog kataloga poznatog pod nazivom OPAC, kao i implementacijom drugih aspekata računalne tehnologije. Uvođenjem navedenih promjena stvoreni su temelji informacijske i organizacijske infrastrukture, čime su bili zadovoljeni osnovni ciljevi poput; standardizacije bibliografskih zapisa, olakšavanja pretraživanja građe u mrežno dostupnom katalogu i pronalaženja iste na policama, približavanja novih usluga i aktivnosti korisnicima, kao i reorganizacija knjižničnog poslovanja.[3]

Iako su knjižnice tijekom godina u skladu sa skromnim raspoloživim resursima pratile novitete i osluškivale potrebe svojih korisnika, postavljaju se slijedeća pitanja: Zašto se unatoč neprestanom razvoju tehnologije i pojavljivanju novih trendova u struci, od 90-ih godina do danas malo toga promijenilo i koji su razlozi marginalizacije knjižnice kao temelja učeće zajednice? U ovom kontekstu pojam marginalizacije kao društveni postupak degradiranja i zanemarivanja hrama intelektualnih tvorevina, treba promatrati kroz sferu (ne)zainteresiranosti zajednice za ulaganje u razvoj knjižničarstva. Promišljajući o navedenom problemu, čitajući literaturu te razgovarajući s kolegama studentima i knjižničarima, došli smo do sljedećeg zaključka. Problem stagnacije razvoja knjižnica može se sagledati s aspekta financijske nekonkurentnosti društvenog naspram tehničkog područja, kao i nedovoljne društvene i kulturne osviještenost o razvoju istog, uzrokovane nestabilnom gospodarskom situacijom u regiji.

Prema Loru i Britzu, društvo znanja naglašava važnost intelektualne kreacije i njezinog sadržaja, te ističe ulogu diseminacije informacija koja za cilj postavlja razvoj ljudskih sposobnosti i društva općenito.[4] No stvaranje i razmjena znanja su procesi koji imaju svoj cilj, a on se očituje kroz ostvarivanje ekonomske isplativosti. Ako u obzir uzmemo Baconovu misao *Znanje je moć,* uvidjet ćemo da ukoliko je upotrijebljeno na kvalitetan način, u pravo vrijeme i na odgovarajućem mjestu, ono ne donosi isključivo uspjeh, nego i novčanu dobit.

[2] Usp. Kokas, Karoly; Bakony, Geza. Integrált könyvtári rendszerek . BP.: SZTE, 1996. Str. 67-75.
[3] Usp. Barbarić, Ana. Povijesni pregled razvoja OPAC-a. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 46 3-4(2003). Str. 50-53.
[4] Usp. Lor, J. Peter; Blitz, J. Johannes. Is a knowledge society possible without freedom of access to information? // Journal of Information Science 33, 387 (2007). Str. 387-397.

Znanjem i informacijama se trguje, a knjižnice već dugi niz godina aktivno sudjeluju u razmijeni intelektualnih dobara, ali ne kao kupci ili prodavači, nego kao posrednici. Ukoliko pobliže promotrimo ove baštinske ustanove, uvidjet ćemo da one djeluju kao poligon za stjecanje novih znanja i razvoj ideja, odnosno imaju iznimno veliku obrazovnu ulogu u društvu. Dugim riječima, one kao organizacije iz društvenog područja pohranjuju i daju na korištenje informacije zabilježene na različitim medijima, ali ne stvaraju novo znanje koje se može utržiti. U usporedbi s organizacijama iz tehničkog područja čije se djelovanje zasniva na proizvodnji i prodaji znanja, odnosno na ostvarivanju profita i na financijskoj neovisnosti o predstavnicima lokalne samouprave, knjižnice uvelike zaostaju. One su poprilično pasivni igrači tržišne utakmice, koji iako pridonose intelektualnom i kulturnom razvoju zajednice, financijski u potpunosti ovise o investicijama različitih ministarstava, dobrodušnih mecena i drugih kulturno empatičnih persona.

Problem financijske nesamostalnosti područja društvenih znanosti, izvrsno se može prikazati na primjeru budžeta Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek. Prije nego što prionemo na analizu brojki, potrebno je razjasniti sljedeće. GISKO je knjižnica sa dvojnom funkcijom: narodnom i sveučilišnom, a zbog obujma posla kojeg obavlja, broja korisnika koje poslužuje i ugleda u knjižničarskoj struci, smatra se najvećom knjižnicom u županiji. Čini se kako sa dvojnom obrazovnom ulogom dolazi i dvojni oblik financiranja, pa tako možemo reći da Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek svoj budžet puni na dva načina. Prvi i manji dio samostalno uprihodi svakodnevnim radom s korisnicima, odnosno naplaćujući članarine, zakasnine i usluge fotokopiranja knjižne građe[5], dok drugi i veći dio knjižničnog budžeta čini godišnja financijska pomoć Ministarstva kulture, Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske, Grada Osijeka te fizičkih i pravnih osoba.[6] Nije na odmet istaknuti kako narodnu djelatnost ove knjižnice financijski potpomaže Grad, a sredstva za sveučilišnu funkciju izdvajaju se iz budžeta navedenih ministarstava. Prema jedinom novijem financijskom planu dostupnom na mrežnoj stranici knjižnice, može se vidjeti da je 2010. godine Grad Osijek sa uloženih 2.240,000 kn pokušao pokriti troškove stručnog usavršavanja djelatnika Gradske i sveučilišne knjižnice, te da su Ministarstvo kulture sa 943.527 kn, a Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta sa 3.292,958 kn pokrili troškove plaća, nabave i održavanja knjižnične građe kao i provođenja novih knjižničnih aktivnosti i usluga. Ne treba zaboraviti ni donacije pravnih i fizičkih osoba koje su bankovni račun GISKO-a „podebljale“

[5] Usp. Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek. URL: http://www.gskos.hr/~descape/?upit=sadrzaj&id=52 (2011-04-22)
[6] Usp. Godišnje izvješće gradske i sveučilišne knjižnice Osijek za 2010. Godinu. URL: http://www.gskos.hr/~descape/files/izvjestaj_o_radu2010.pdf (2011-10-10)

za 288,676 kn. Iz priloženih brojki vidljivo je kako Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek ne bi mogla izvršavati svoju odgojnu, obrazovnu i baštinsku ulogu bez odgovarajuće financijske pomoći, ali je isto vidljivo da je ova financijska pomoć dovoljna za pokrivanja osnovnih troškova. Iako njezino djelovanje u većoj mjeri ovisi o izdvajanjima iz lokalne i nacionalne blagajne, zaradu od naplaćivanja knjižničnih članarina, zakasnina, fotokopiranja i međuknjinične posudbe, GISKO uprihodi samostalno. Prema već spomenutom financijskom izvješću, u 2010. godini zabilježeno je samostalno zarađenih 42.202 kn, koje su dodatno popunile knjižničnu blagajnu.[7] Na prvu ruku, može se reći kako se tih četrdesetak tisuća kuna čini kao velika svota, ali ako uzmemo u obzir sve mjesečne troškove, koji uz režije obuhvaćaju održavanje prostora i građe, isplatu radničkih plaća i troškove organizacije radionica i izložbi, shvatit ćemo da ova svota nikako nije dovoljna za pokrivanje svih knjižničnih izdataka. Tako u grubo možemo reći da je samostalna godišnja zarada Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek, vrlo niska i da iznosi tek 10% dok ostalih 90% raspoloživih financijskih sredstava čine donacije dvaju ministarstava, Grada i ljubitelja kulture.

Financijski nesamostalna i neodrživa, ova knjižnica, kao i brojne druge u regiji, ovisi o sredstvima kojih je za obrazovanje i kulturu svake godine sve manje. Čini se da baštinske ustanove više nisu isključivo organizacije koje prikupljaju, čuvaju i daju na korištenje zapisano znanje, nego polako, ali sigurno postaju veliki financijski teret. One s jedne strane svojim djelovanjem oplemenjuju zajednicu u kojoj djeluju, dok je s druge opterećuju svojim troškovima, jer su financijski ovisne o milosti i nemilosti kako državnog, tako i proračuna lokalne samouprave koji se povećava ili smanjuje ovisno o gospodarskim promjenama u zemlji.

Postoji li način da knjižnice iz neprofitnog prijeđu u profitabilni sektor? Koliko je vremena i sredstava potrebno uložiti kako bi se ova promjena ostvarila? Je li došlo vrijeme da knjižnice iskoriste dobrobit računalne tehnologije i otvorenog tržišta te prestanu biti posrednici u prijenosu znanja, nego proizvođači istog? Sudeći prema trenutnoj situaciji, potrebno je još puno vremena da se infrastruktura neprofitnog sektora promijeni, no jednom se mora početi. Predlažemo da taj početak obilježi upravljanje znanjem na tehnološkoj i organizacijskoj razini knjižničarstva.

[7] Isto.

3 Upravljanje znanjem u knjižničarstvu – studija slučaja

Istraživanje provedeno za potrebe ovog diplomskog rada temelji se na studiji slučaja koja obuhvaća informacije prikupljene iz dva izvora: službenih dokumenata poslovanja i intervjua s ravnateljicom Sveučilišne knjižnice u Pečuhu, gđom. Agnes Dardai i ravnateljicom Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek, gđom. Dubravkom Pađen Farkaš. Kada govorimo o službenim dokumentima poslovanja, mislimo na godišnja financijska izvješća i dokumente misije i vizije Sveučilišne knjižnice u Pečuhu i Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek. Cilj istraživanja bio je utvrditi trenutno stanje primjene tenocentričkog i organizacijskog pristupa upravljanju znanjem u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek i Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu, kako bismo mogli odgovorili na pitanje: U kojoj mjeri primjena koncepta upravljanja znanjem može poboljšati knjižnično poslovanje?

Intervju s ravnateljicom Dardai, održan je 20. svibnja 2011. godine u Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu, gdje je nakon kraćeg obilaženja posudbenog odjela, studijske čitaonice i upoznavanja s voditeljima odjela, uslijedio razgovor. Iako smo napomenuli kako će se intervju održati na engleskom jeziku i ravnateljici unaprijed poslali pitanja, zbog jezične barijere, intervju je trajao neočekivano dugo. Nepoznavanje mađarskog jezika s jedne i strah od uspostavljanja komunikacije na engleskom jeziku s druge strane, rezultirao je dolaskom prevoditeljice. Ravnateljica Dardai je unatoč dužini trajanja intervjua na sva pitanja odgovarala pripremljeno i direktno te nas je uputila na dodatan izvor informacija, zbornik radova knjižničara Sveučilišne knjižnice u Pečuhu, Tudomanyos es Muszaki tajekoztatas. Nakon intervjua, napravljen je transkript razgovora i pročitana su izvješća o viziji i misiji poslovanja čije nam je skraćene kopije na mađarskom jeziku, dala ravnateljica. S druge strane, intervju s ravnateljicom Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek, gđom. Dubravkom Pađen Farkaš, održan je 19. srpnja 2011. godine u Osijeku. Prije intervjua proučili smo dokumente financijskog izvješća poslovanja za 2010. godinu, kao dijelove dokumenata misije i vizije poslovanja koje su dostupni na mrežnoj stranici knjižnice. Gđi. Pađen Farkaš smo također unaprijed poslali pitanja, kako bi se mogla pripremiti za intervju. S obzirom da ravnateljica vrlo kratkog obnašanja funkciju vodeće osobe GISKO-a, na pitanja vezana za ocjenu poslovanja i implementaciju upravljanja znanjem u poslovanje, odgovorila je s usporedbom današnjeg vođenja knjižnice s onim njezina prethodnika. Tako smo osim regularnih odgovora, dobili i usporedbu iz prve ruke. Nakon intervjua također je napravljen transkript razgovora.

Intervju s ravnateljicama Sveučilišne knjižnice u Pečuhu i Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek bazirao se na istim pitanjima, koja su uz navedene dokumente, poslužila kao sredstvo usporedbe dobivenih odgovora. Utvrđene sličnosti i razlike u primjeni upravljanja znanjem u navedenim knjižnicama smo zapisali i potkrijepili literaturom, te ćemo ih navesti i objasniti u ovom i poglavljima koja slijede.

Jonas Ridderstrale i Kjell Nordstrom u svojoj su knjizi Funky business, spomenuli nešto vrlo zanimljivo. Uspješne tvrtke sve više napora ulažu u osobni i profesionalni razvoj svojih zaposlenika, a sve manje u kupovinu skupih poslovnih prostora. Razlog takvog načina razmišljanja i poslovanja je poprilično jednostavan. Znanje je na cijeni, ono se skupo prodaje i još skuplje kupuje, pa ključ uspješnog poslovanja poslodavci vide u nositeljima intelektualnog kapitala, u svojim radnicima.[8] Kada smo ravnateljicu Sveučilišne knjižnice u Pečuhu, gđu. Agnes Dardai i ravnateljicu Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek, gđu. Dubravku Pađen Farkaš upitali što misle tko ili što predstavlja kamen temeljac njihovih knjižnica, dale su zanimljive i podjednake odgovore. Iako spomenute knjižnice djeluju na različitim geografskim područjima i njeguju različite pristupe u radu s korisnicima, kada je u pitanju intelektualni kapital organizacije i upravljanje istim, navedene razlike postepeno blijede. Naime, ravnateljica Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek, gđa. Pađen Farkaš naglasila je da unatoč velikom korpusu znanja koje knjižnica okuplja, ono najveće bogatstvo nije zapisano na različitim digitalnim, elektroničkim i tiskanim medijima, nego u samim zaposlenicima,[9] dok je ravnateljica Sveučilišne knjižnice u Pečuhu, gđa. Dardai istaknula sljedeće:

Ako knjižnični kolektiv zamislimo kao slagalicu, a zaposlenike kao puzzle, ubrzo ćemo shvatiti da knjižnica ne može kvalitetno funkcionirati ako svi dijelovi nisu na mjestu. Svaki knjižničar posjeduje jedinstvene vještine i kompetencije zbog kojih ova naša knjižnična slagalica čini cjelinu, sliku. Zaposlenici su nositelji intelektualnog kapitala, a intelektualni kapital treba njegovati.[10]

Tvrtku koja ima jasne ciljeve poslovanja, prepoznaje važnost zapošljavanja vrijednih i kompetentnih pojedinaca, koja ulaže u razvoj njihovog znanja i potiče ih na međusobno dijeljenje istoga, možemo nazvati uspješnom učećom organizacijom. Iako se pojam *organizacije koja uči* može pronaći u literaturi novijeg datuma, ukoliko Ranganathanov peti

[8] Usp. Nordstrom, Kejll A.; Ridderstrale, Jonas. Funky business: kapital pleše samo s darovitima. Zagreb: Differo d.o.o, 2002. Str. 203-210.
[9] Usp. Pađen Farkaš, Dubravka. Osobi intervju. 19.07.2011.
[10] Dardai, Agnes. Osobni intervju. 20.05.2011.

zakon (knjižnica je organizam koji raste) prilagodimo današnjem poslovnom okruženju koji naglašava važnost brzog protoka informacija, upotrebe računalne tehnologije u svakodnevnom radu i natjecanja s konkurencijom, uvidjet ćemo da su pravila izgradnje i održavanja uspješnih, učećih tvrtki, ostala ista.[11] Iako se ona nisu mijenjala, okruženje na koje se ista trebaju primijeniti, danas funkcionira drugačije nego prije osamdeset godina. Kako bismo stvorili održivu i uspješnu organizaciju, koja će sustavno ostvarivati svoje ciljeve i djelovati u skladu sa zacrtanom misijom i vizijom, moramo pravila prilagoditi promjenama u struci. Čitajući literaturu o važnosti organiziranja intelektualnog kapitala, uočili smo da se upravljanje znanjem može izvrsno uklopiti u različite aspekte rada knjižnice i to sa svrhom postizanja bolje učinkovitosti i unaprjeđenja usluga. S obzirom da je upravljanje znanjem novi koncept, prema riječima prof. Kimiz Dalkire, možemo ga definirati na sljedeći način:

Upravljanje znanjem je sistematiziran proces koordinacije organizacijske tehnologije, zaposlenika, radnih procesa i organizacijske strukture sa svrhom dodavanja vrijednosti kroz inovacije i ponovnu upotrebu dobara. Koordinacija se postiže stvaranjem, dijeljenjem i primjenom kao i kroz bilježenje stečenog znanja i njegove praktične primjene u zajedničku memoriju tvrtke, sa ciljem poticanja kontinuiranog organizacijskog učenja.[12]

Osim što obuhvaća procese stvaranja, bilježenja i upotrebe informacija, te pridaje važnost dijeljenja znanja među zaposlenicima, prema Jennifer Rowely i Johnu Farrowu, uspješna primjena upravljanja znanjem u radu bilo koje organizacije, pa tako i knjižnice, zahtjeva zadovoljenje sljedeća četiri cilja:[13]

1) **Stvoriti repozitorij**, odnosno digitalnu zbirku koja će knjižničarima omogućiti pohranu i pristup sadržajima obrazovnog karaktera, koje su sami tijekom svog radnog vijeka objavljivali u stručnim časopisima ili izlagali na konferencijama. Kao glavnu karakteristiku ove baze znanja, možemo istaknuti okupljanje radova na jednom mjestu i pružanje mogućnosti njihovog *online* pretraživanja i korištenja, koje ne rezultira

[11] Usp. Ranganathan, R. S. The five laws of library science. London: Edward Goldston, 1931. URL: http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b99721;page=root;view=1up;size=100;seq=432;orient=0;num=382 (2011-10-12)

[12] Dalkir, Himiz. Knowledge management in theory and practice. London: Elsevier, 2005. Str. 3. URL: http://books.google.hr/books?id=xtFLTymKV0QC&printsec=frontcover&hl=hr#v=onepage&q&f=false (2011-11-25)

[13] Usp. Rowley, Jennifer ; Farrow, John. Organizing knowledge: an introduction to managing access to information. Aldershot: Ashgate, 2007. Str. 15-16.

samo razmjenom eksplicitnog znanja među zaposlenicima, nego i stvaranjem fonda organizacijskog znanja koje je neophodno za jačanje poslovanja knjižnice. Kako bi se ovaj prvi cilj primjene upravljanja znanjem u potpunosti ostvario, uz izgradnju repozitorija, potrebna je njegova konstantna nadogradnja kako s tehničke, tako i sa sadržajne strane. Iako Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek, na svojoj mrežnoj stranici knjižničarima osigurava popis poveznica koje pružaju mogućnost uvida i konzultaciju sa stručnom literaturom, odnosno standardima za obradu građe i pravilnicima, ovakav način prikaza i osiguravanja dostupnosti dokumenata obrazovnog sadržaja, ipak ne možemo nazvati repozitorijem.[14] Na žalost, ni Sveučilišna knjižnica u Pečuhu ne posjeduje digitalni repozitorij radova svojih zaposlenika, stoga je vrlo jednostavno zaključiti kako ove dvije obrazovne ustanove još uvijek nisu prepoznale važnost posjedovanja, održavanja i ulaganja u razvoj vlastite baze, koja će na jednom mjestu okupiti znanje različitih zaposlenika i pridonijeti stvaranju korpusa organizacijskog znanja.

2) **Poboljšati pristup informacijama** među zaposlenicima, kao i između knjižničara i korisnika, uz korištenje računalne tehnologije na dnevnoj bazi. Za primjer možemo uzeti Gradsku i sveučilišnu knjižnicu Osijek, čiji zaposlenici za ostvarenje međusobne komunikacije koriste službeni *e-mail*, telefon i *instant messaging* alate, kako bi međusobno komunicirali i izmjenjivali informacije vezane za posao. S druge strane, sa korisnicima najčešće komuniciraju putem društvenih mreža i *online* obrasca za postavljanje pitanja koji se nalazi na mrežnoj stranici knjižnice. Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek ulaže puno truda u ostvarivanje kvalitetne komunikacije s korisnicima i drugim članovima zajednice u kojoj djeluje pa tako redovito surađuje sa predstavnicima tiskanih i elektroničkih medija. Knjižničari Sveučilišne knjižnice u Pečuhu svoja iskustva, ideje i obavijesti također dijele putem *e-maila*, ali i preko intraneta, lokalne zatvorene mreže, koja svim zaposlenicima Sveučilišne knjižnice u Pečuhu olakšava održavanje komunikacije i informiranje o promjenama koje trebaju provoditi, novonastalim poteškoćama i događanjima u knjižnici.

3) **Urediti okruženje za stvaranje znanja** kako bi se povećala efektivnost stvaranja, korištenja i dijeljenja istoga. Autori ističu kako je tijekom sastavljanja dokumenata misije i vizije poslovanja, potrebno istaknuti da je organizacija okrenuta ka učenju i dijeljenju znanja kako na internoj, tako i na lokalnoj razini. Svaka organizacija, pa

[14] Usp. GISKO: stručna literatura-elektronički izvori.
URL: http://www.gskos.hr/?upit=sadrzaj&id=192 (2011-11-25)

tako i knjižnica svoj prvi dojam kod korisnika ostavi zahvaljujući jednostavnom i lako pamtljivom imenu. Kao primjer dobre prakse isticanja misije i vizije kroz samo ime organizacije, možemo spomenuti Sveučilišnu knjižnicu u Pečuhu, koja se još naziva i centrom znanja.[15] Tako je pojedincima koji nisu upućeni u njezinu ulogu u društvu i način rada, dala do znanja kako za cilj ima promicati razmjenu ideja i znanja kroz petnaest različitih fakultetskih knjižnica koje Sveučilište u Pečuhu okuplja.

4) **Upravljati znanjem kao robom,** odnosno materijalizirati ga u oblik proizvoda i usluga te ga po mogućnosti prodati. Već smo ustanovili kako su knjižnice neprofitne organizacije koje ovise o financijskoj pomoći ministarstava i predstavnika lokalne samouprave, no kako bi se takva situacija djelomično promijenila predlažemo da jedan od budućih ciljeva Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek i Sveučilišne knjižnice u Pečuhu bude proizvodnja i oblikovanje znanja. Kada bi knjižnice napravile zaokret u svom poslovanju i postale otvorenije prema prihvaćanju noviteta iz područja računalne tehnologije, financijska dobrobit i veća naklonost korisnika bila bi im zagarantirana. Kao korisnici knjižničnih usluga, smatramo da knjižnice u nedovoljnoj mjeri prate potrebe korisnika, odnosno ne usklađuju ih sa novitetima i promjenama na tržištu. Tako se GISKO, kao ni Sveučilišna knjižnica u Pečuhu još uvijek ne mogu pohvaliti da su samostalno ili u suradnji s jednim od fakulteta koji djeluje unutar sveučilišta, razvile mobilnu aplikaciju ili *online* katalog za odrasle prilagodile svojim mlađim korisnicima ili osobama s posebnim potrebama. Iako možemo tvrditi da je promjena stalna i nastupa brzo, čini se da je knjižnicama potrebno više vremena da uoče kako je došlo vrijeme za provedbu istih, no kada bi njegovale interdisciplinaran pristup radu, možda bi se promjene provodile puno brže.

Ukoliko trenutno poslovanje Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek i Sveučilišne knjižnice u Pečuhu promotrimo s aspekta navedenih ciljeva upravljanja znanjem, uvidjet ćemo da su iste tek započele svoj put preobrazbe iz prosječne sveučilišne i gradske knjižnice do moderne, profitabilne i regionalno poznate organizacije koja uči.

Na postavljeno pitanje[16] možemo odgovoriti na sljedeći način. Ključ uspjeha svake organizacije, pa tako i knjižnice, leži u postavljanju jasnih i ostvarivih ciljeva poslovanja, omogućavanju slobodnog protoka i razmjene znanja među zaposlenicima i u interdisciplinarnom pristupu otklanjanja poteškoća u radu. S obzirom da će se u diplomskom

[15] Usp. University Library in Pecs. URL: http://www.lib.pte.hu/en/about-us (2011-11-05)
[16] U kojoj mjeri primjena koncepta upravljanja znanjem može poboljšati knjižnično poslovanje?

radu opisati načini upravljanja znanjem u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek i Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu poznatoj pod nazivom Centar znanja, predlažemo da u poglavljima koja slijede prvo predstavimo njihovu misiju i viziju poslovanja, te da kroz tehnocentrički i organizacijski pristup radu, usporedimo načine upravljanja znanjem u navedenim knjižnicama.

3.1 Tehnocentrički pristup upravljanju znanjem u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek i Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu

U ovom ćemo se poglavlju osvrnuti na tehnocentrički pristup upravljanju znanjem i na primjenu istog u knjižnično poslovanje. Nakon teorijskog dijela u kojem će se na temelju SECI modela opisati način na koji znanje cirkulira unutar organizacije, navest ćemo tehnologije koje se najčešće koriste u svrhu razmjene znanja i informacija, te ćemo na kraju predstavit ćemo rezultate studije slučaja koja je na temelju intervjua s ravnateljicama i analize dokumenata misije i vizije poslovanja, provedena u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek i Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu.

Najveći pomak u knjižničarstvu dogodio se primjenom interdisciplinarnog pristupa radu. Knjižnice su prestale djelovati kao organizacije *per se* i prihvatile činjenicu da svoj način poslovanja trebaju prilagoditi novonastaloj revoluciji procesa razmijene informacija i evoluciji razvoja novih medija. Tako je započeo postupak sustavne implementacije računalne tehnologije u gotovo sve sfere knjižničnog poslovanja. Kao rezultat, korisnici su dobili pristup internetu, mrežno dostupnom katalogu i bazama podataka, mogućnost korištenja računala u prostoru knjižnice i posudbe željenog sadržaja na elektroničkom mediju. S druge strane, računalna je tehnologija knjižničarima uvelike olakšala poslove provođenja promjena i skratila vrijeme potrebno za obavljanje poslova te pojednostavila komunikaciju među zaposlenicima. Iako se čini kako su se te promjene dogodile davno, istini za volju, prošlo je tek petnaestak godina od implementacije računalne tehnologije u knjižnično poslovanje, a desetak od primjene menadžerskih inovativnih pristupa radu i upravljanja znanjem. S obzirom da računalna tehnologija čini značajan dio knjižničnog poslovanja, u ovom ćemo se poglavlju osvrnuti na tehnocentrički pristup upravljanju znanjem, te kroz SECI model stvaranja znanja,

rad Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek i Sveučilišne knjižnice u Pečuhu prikazati tehnologije koji se upotrebljavaju u procesu upravljanja znanjem.

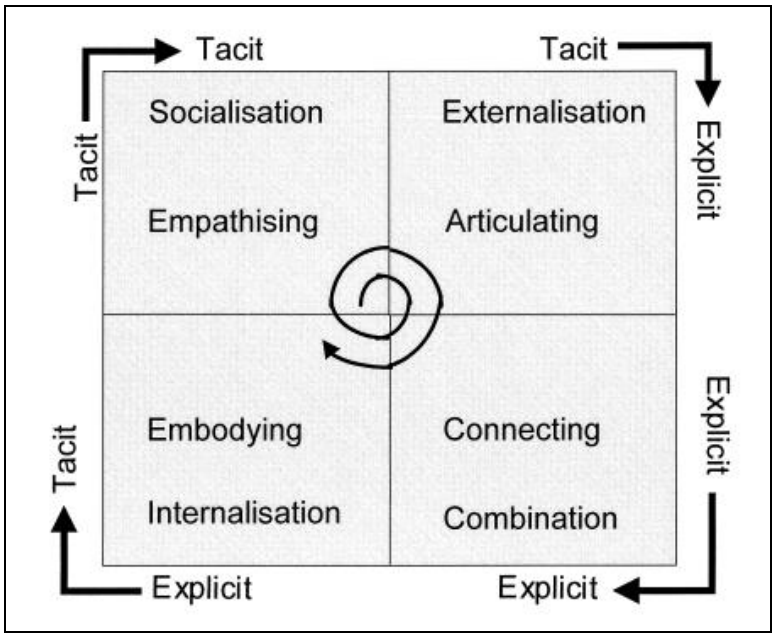
U središtu tehnocentričkog pristupa jest upotreba tehnologije sa ciljem stvaranja, prikupljanja, skladištenja i diseminacije informacija koje su pohranjene u bazama podataka, zvanim knowledge management systems (KMS). Kako bi proces upravljanja znanjem dobio svoju punu dimenziju, organizacije koristeći računalnu tehnologiju svojim zaposlenicima omogućuju pohranu podataka, razmjenu informacija i stjecanje novog znanja. Prema Bloschu, podatak je strukturirani zapis, dok informacija taj zapis obogaćuje značenjem i svrhom. Ona je ključan dio komunikacije i poveznica između primatelja i pošiljatelja poruke, koja za cilj ima promijeniti prosudbu, percepciju i ponašanje sugovornika. S druge strane, Blosch definira znanje kao kombinaciju iskustva, vrijednosti i informacija stavljenih u kontekst, koji čini okosnicu za evaluaciju i primjenu novih spoznaja u određenoj situaciji.[17] Drugim riječima, podatke obrađujemo, a informacije i znanje razmjenjujemo sa ciljem unapređenja poslovanja i postizanja zacrtanih ciljeva. Ako knjižnicu promatramo kao organizaciju koja okuplja stručnjake iz različitih područja informacijskih znanosti, uvidjet ćemo da svaki zaposlenik posjeduje jedinstven korpus privatnog znanja[18] koji pridonosi stvaranju određene ekonomske, obrazovne i društvene vrijednosti knjižnice kao organizacije. Neki su knjižničari izvrsni u komunikaciji i radu s korisnicima, drugi su odlični u obavljanju poslova katalogizacije i klasifikacije građe, dok se treći jako dobro snalaze u referentnoj službi i posjeduju vještine za pretraživanje različitih izvora informacija. Drugim riječima, svaki član knjižničnog kolektiva posjeduje određena znanja, vještine i kompetencije koje je potrebno usmjeriti u pravilnom smjeru djelovanja, neprestano razvijati kroz stručne seminare i druge vrste edukacija te kao dio nematerijalnog bogatstva čuvati, koristiti i međusobno razmjenjivati. Prema riječima ravnateljica Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek i Sveučilišne knjižnice u Pečuhu, zaposlenici redovito odlaze na stručna usavršavanja kako bi bili upoznati s novitetima u struci i kako bi uz pomoć novih spoznaja mogli pomoći u unapređenju knjižničnih usluga i aktivnosti.[19] Prednost kontinuiranog stručnog usavršavanja knjižničara osim motiviranosti za rad i razvoja osjećaja pripadnosti knjižnici u kojoj rade, jest proporcionalan rast individualnog i organizacijskog znanja. Odnosno, povećanjem znanja pojedinca i njegovom primjenom u radu, povećava se znanje organizacije u kojoj djeluje.

[17] Usp. Zanjadi, Mehdi Shami; Rouzbehani, Roshanak; Dabbagh, Hosein. Proposing conceptual model of customer knowledge management: a study of CMK tools in British dotcoms. // Processdings of World Academy of Science, Engineering and Technology 28(2008). Citirano prema: Blosch, M.; Customer Knowledge, Knowledge and Process Management 4 (2000), str. 265- 268.
[18] Privatno ili osobno znanje je ono s kojim svaki pojedinac raspolaže.
[19] Pađen Farkaš, Dubravka; Dardai, Agnes. Nav. dj.

Kako bismo što bolje objasnili dinamiku procesa prenošenja znanja, sakupljanja podataka i razmijene informacija, na primjeru SECI modela prikazat ćemo važnost utjecaja individualnog iskustvenog i eksplicitnog znanja na stvaranje korporacijskog ili organizacijskog znanja. Ikujiro Nonaka je 1995. godine osmislio SECI ili *Socialisation, Externalisation, Combination, Internalisation* model stvaranja znanja, koji prikazuje kako kroz četiri procesa koji obuhvaćaju socijalizaciju, eksternalizaciju, kombiniranje i internalizaciju, znanje iz iskustvenog prelazi u eksplicitno i obratno.[20] Svaki od navedenih procesa, obuhvaća jedan od postupaka razvoja znanja, koje ćemo pobliže objasniti. Radi lakšeg razumijevanja SECI modela, isti je prikazan na slici broj 1 i promatra se sa lijeve na desnu stranu. Prvi lijevi kvadrat označava postupak socijalizacije kao društvene interakcije, odnosno razmijene iskustvenog znanja između najmanje dva subjekta. Ovim se postupkom sakupljaju i razmjenjuju informacije, znanja i iskustva kroz rad, promišljanje i djelovanje kako unutar tako i izvan organizacije. Glavna karakteristika socijalizacije u SECI modelu jest prenošenje iskustvenog znanja jednog zaposlenika na drugog. Za primjer možemo uzeti starog iskusnog knjižničara, stručnjaka za katalogizaciju, koji prije odlaska u mirovinu svoje iskustvo prenosi na mlađeg člana knjižničnog kolektiva. Postupkom socijalizacije knjižnica kao organizacija zahvaljujući prenošenju, tzv. *know how* sa jednog zaposlenika na drugog, neće izgubiti dio nematerijalnog resursa koje je zapisano u djelovanju starog zaposlenika, te može nastaviti s nadograđivanjem vlastitog korpusa znanja. Nakon socijalizacije, slijedi postupak eksternalizacija u kojem iskustveno znanje zahvaljujući razgovoru, promišljanju i djelovanju prelazi u ono eksplicitno. Ovaj drugi postupak u SECI modelu je najvažniji jer omogućuje prepoznavanje i razdvajanje relevantnih od nerelevantnih informacija i artikuliranje znanja koje u prvoj fazi socijalizacije nije bilo moguće. Nakon konvertiranja iskustvenog u eksplicitno znanje, u trećem kvadratu s desne strane, možemo vidjeti kako se zahvaljujući postupku povezivanja, koji obuhvaća spajanje i kombiniranje ideja i znanja zapisanih na različitim medijima prvonastalo eksplicitno znanje nadograđuje, razvija i utječe na stvaranje novih spoznaja. Za primjer možemo uzeti knjižničara koji je zahvaljujući promišljanju, informiranju o novitetima u struci, pisanju i objavljivanju znanstvenih radova, omogućio da se njegov osobni i profesionalni razvoj odrazi na poboljšanje rada knjižnice. Odnosno da njegovo eksplicitno znanje postane dio eksplicitnog znanja organizacije u kojoj djeluje. Pošto je stvoreno novo znanje, potrebno je poduzeti novi korak, a to je da se u

[20] Usp. Nonaka, Ikuijro; Tomaya Ryoko; Konno Noboru. SESCI, Ba and lidership: a unified model of dynamic knowledge creation. //Long Range Planning 33(2000), str. 5-34.

procesu internalizacije eksplicitno znanje, promišljanjem i primjenom ponovno vrati na početak i pretvori u ono iskustveno.[21]



Slika br. 1: SECI model stvaranja znanja

Iz navedenog zaključujemo da je cilj SECI modela prikazati da se postupcima dijeljenja znanja među zaposlenicima, te nadogradnjom i primjenom istog, stvaraju spoznaje koje vode ka povećanju cjelokupnog korpusa organizacijskog znanja. Ovaj prikaz kontinuiranog učenja kroz kretanje i konvertiranje iskustvenog u eksplicitno znanje i obrnuto, dao nam je izvrstan širi prikaz funkcioniranja sustava za upravljanje znanjem (KMS) i tehničkih alata koji se koriste za prikupljanje, obradu, čuvanje i diseminaciju nematerijalnih resursa, informacija i znanja.

Prema Rugglesu, upotreba računalne tehnologije, tehnika i alata u poslovanju ima zadaću povećati i omogućiti razvoj, prijenos i upotrebu znanja; omogućiti da ono bude dostupno; označiti ga kako bi drugima bilo pretraživo i poticati njegovu razmjenu. [22] Primjer sustava za upravljanje znanjem najbliži knjižničnoj struci, koji pohranjuje, čuva i omogućuje pristup informacijama, jest informacijsko-referentna usluga Pitajte knjižničara. Ona funkcionira na principu dvosmjerne virtualne komunikacije između dva subjekta, u kojoj jedan uz pomoć računalne tehnologije postavlja upit koji je proslijeđen u bazu podataka, dok drugi subjekt komunikacije taj isti upit vadi iz baze, daje kratak odgovor i prosljeđuje ga na adresu prvog

[21] Usp. Gray, H. Judy; Densten L. Ian. Towards an integrativemodel of organizational cultureand knowledge management. //International Journal of Organizational Behaviour 9(2002), str. 549-603.
[22] Usp. Dalkir, Himiz. Nav dj. Str. 218.

subjekta.[23] Doduše, ovaj se postupak pohranjivanja i razmijene informacija vrši isključivo između korisnika i knjižničara, a ne među zaposlenicima knjižnice, no unatoč tome poslužio je kao vrlo dobar primjer ostvarivanja dvosmjerne komunikacije i razmijene informacija potpomognute računalnom tehnologijom. Iako Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek i Sveučilišna knjižnica u Pečuhu svojim korisnicima pružaju uslugu Pitajte knjižničara, njihovi zaposlenici međusobno komuniciraju na drugačije načine. Zahvaljujući tehnocentričkom pristupu upravljanju znanjem, u knjižnično su poslovanje implementirane različite tehnologije koje olakšavaju uspostavljanje i održavanje komunikacije među zaposlenicima. U procesu upravljanja znanjem možemo ih podijeliti na one zaslužne za stvaranje sadržaja, te obuhvaćaju: stručne blogove o radu knjižnice koje pišu zaposlenici, rudarenje podacima i *expertise profiling*[24] i one zadužene za upravljanje sadržajem, poput: arhiviranja i primjene metapodataka za označivanje i sustava za klasifikaciju sadržaja. S druge strane, računalna je tehnologija također zaslužna za dijeljenje sadržaja i održavanje komunikacije, koje se odvija putem telefona, faksa, videokonferencije, elektronske pošte, internetskih foruma, *chatova*, wikija, različitih repozitorija, portala, intraneta i drugih, a kao najvišu razinu primjene računalne tehnologije, možemo izdvojiti baze podataka i platforme za učenje na daljinu. S obzirom da nam računalna tehnologija omogućuje da svoje znanje pohranjujemo, čuvamo, nadograđujemo i međusobno dijelimo, mnoge su knjižnice, među kojima Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek i Sveučilišna knjižnica u Pečuhu iskoristile neke od navedenih pogodnosti.

Prema riječima ravnateljice GISKO-a, gđe. Pađen Farkaš najčešća tehnologija koju knjižničari, ali i drugi zaposlenici koriste za održavanje međusobne komunikacije su elektronička pošta i komercijalne platforme za *instant messaging* te telefon.[25] S obzirom da se informativni razgovori sa voditeljima odjela održavaju jednom tjedno, a drugi knjižničari na svojim radnim mjestima rade po smjenama, najjednostavniji način prenošenja informacija je pomoću tehnologije. Tako se jednostavnije raspoređuju i opisuju poslovi koje je potrebno obaviti, primaju upute i dogovaraju aktivnosti. Iako Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek ima dugu tradiciju, zbog društvenih i ekonomskih zbivanja u posljednjih dvadeset godina, važnost implementacije računalne tehnologije nije stavljena u drugi, nego u četvrti plan. Stoga umjesto platforme za učenje na daljinu pomoću koje knjižničari mogu međusobno razmjenjivati svoja znanja i iskustva ili pak digitalnog repozitorija koji će okupljati stručne

[23] Usp. Bosančić, Boris. Put k povezivanju: usluga Pitajte knjižničara na mrežnim stranicama narodnih knjižnica. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 46, 3-4(2003), str. 80-91.
[24] Personalizirane mrežne stranice zaposlenika na kojima se identificiraju njihova područja stručnosti.
[25] Pađen Farkaš, Dubravka. Nav. dj.

radove svojih zaposlenika, isti koriste osnovna sredstva komunikacije. Ako bolje promotrimo situaciju, uvidjet ćemo da za pisanje bloga, otvaranje wiki profila ili foruma na internetu, nisu potrebna financijska sredstva, nego isključivo zainteresiranost i želja za pisanjem i dijeljenjem znanja. Možda se uzrok ovakve situacije u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici može pronaći u njezinoj demografskoj strukturi, u kojoj prevladavaju zaposlenici srednje i starije životne dobi koji se kao što je ravnateljica istaknula, teže prilagođavaju tehnološkim promjenama. S aspekta studenata informatologije i budućih knjižničara, smatramo da se radno i životno iskustvo navedenih zaposlenika treba iskoristiti. Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek to može postići na dva načina: prvi i dugotrajniji postupak obuhvaća prenošenje iskustvenog znanja na mlađe knjižničare, a drugi se odnosi na bilježenje korisnih savjeta, informacija i spoznaja koje su ovi stari(ji) „knjižnični dragulji“ stjecali godinama. Stvaranje sustava za upravljanje znanjem, odnosno izgradnjom jednostavne baze podataka u kojoj će biti pohranjen dio znanja ovih iskusnih knjižničara, ali i njihovih mlađih kolega, može predstaviti iskorak knjižnice ka većoj implementaciji upravljanja znanjem u svoje poslovanje. Iako GISKO ne pridaje veliku pozornost razvoju različitih oblika komunikacije unutar svoja četiri zida, kada je riječ o korisnicima, situacija je u potpunosti promijenjena i to na bolje. Čini se kako su knjižničari prepoznali potencijal računalne tehnologije i njezinu važnost u održavanju komunikacije s postojećim korisnicima i pripadnicima šire zajednice koji nisu usko vezani za rad i djelovanje ove baštinske ustanove. Za primjer možemo uzeti dobro uređenu mrežnu stranicu GISKO-a, po čijem je sadržaju podijeljenom po nekoliko kategorija, jednostavno navigirati.[26] Tako svi zainteresirani pojedinci uz aktivnosti, usluge i događanja koja se odvijaju na različitim knjižničnim odjelima, mogu saznati nešto više o samoj povijesti, djelovanju i misiji knjižnice, te stupiti u kontakt s knjižničarima. Što se tiče održavanja komunikacije s korisnicima, na mrežnoj stranici knjižnice, nalazi se poveznica za već spomenutu *online* uslugu Pitajte knjižničara, kao i kontakt podaci koji obuhvaćaju broj telefona, faksa, e-mail adresu, ali i obrazac za postavljanje pitanja. Kada govorimo o društvenim mrežama, potrebno je spomenuti da GISKO prepoznao važnost virtualnog prisustva, te svoje korisnike redovito informira o novostima vezanim za usluge, aktivnosti i promjene u knjižničnom prostoru i fondu. Osim aktivnosti na društvenoj mreži Facebook, Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek je prisutna na nekoliko osječkih *online* portala, poput Osijek031[27] i SiB-a[28], gdje svaki mjesec svoje korisnike, kao i širu javnost informira o

[26] Gradska i sveučilišna knjižnica. Nav. dj.
[27] Usp. Portal Osijek031. URL: http://www.osijek031.com/osijek.php?topic_id=38816 (2011-11-10)

pristigloj novoj građi i o novitetima u samom radu knjižnice. S druge strane granice, nešto sjevernije i nekoliko stotina kilometara udaljenije od Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek, djeluje Sveučilišna knjižnica u Pečuhu. Prema riječima ravnateljice, gđe. Agnes Dardai, zaposlenici ove mađarske knjižnice međusobno mogu komunicirati, razmjenjivati znanja i iskustva na nekoliko načina: telefonski, putem *e-maila*, putem *instant messaginga*, bloga, ali i intraneta.[29] S obzirom da ova sveučilišna knjižnica okuplja 15 fakulteta i jednako toliko fakultetskih knjižnica, održavanje komunikacije, razmjena ideja i znanja ne bi bila moguća bez korištenja računalne tehnologije. Iako ni Sveučilišna knjižnica u Pečuhu svoje organizacijsko znanje ne pohranjuje u KMS, oblici komunikacije među zaposlenicima se uvelike razlikuju od onih prisutnih u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek. Razlog tome jest u potpunosti izgrađena informacijska infrastruktura koja uvelike ubrzava proces razmjene informacija i znanja među zaposlenicima i olakšava održavanje komunikacije s korisnicima. Zanimljivo je što su zaposlenici Sveučilišne knjižnice u Pečuhu prihvatili činjenicu da brze promjene u području računalne tehnologije itekako utječu na kvalitetu poslovanja, pa su se prilagodili novonastalim promjenama. Osim izgradnje intraneta koji je povećao brzinu prijenosa informacija i stopu povezanosti među zaposlenicima ove velike sveučilišne knjižnice, veliko iznenađenje jest blog pod nazivom Tudásközpont Pécs. Isti objavljuje informacije o poslovanju knjižnice, a autor postova je osoba koja očito dobro poznaje u kojem se smjeru razvija mađarski centar znanja.[30] On je prije svega namijenjem korisnicima knjižnice i pripadnicima lokalne zajednice koji iako aktivno ne koriste knjižnične usluge, vole biti informirani o novostima iz obližnje sveučilišne knjižnice. Osim bloga, knjižničari komunikaciju s korisnicima uspostavljaju preko svoje dobro sadržajno organizirane mrežne stranice, pružanjem usluge Pitajte knjižničara i davanjem na uvid kontakt podataka.[31] Kao što smo spomenuli, tehnocentrički pristup upravljanju znanjem obuhvaća korištenje različitih računalnih tehnologija sa svrhom primjene i diseminacije informacija i znanja među zaposlenicima organizacije. Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek i Sveučilišna knjižnica u Pečuhu uvelike se razlikuju po pristupu implementacije iste u svoj svakodnevni rad. Kada bismo se osvrnuli na trenutnu situaciju korištenja sustava za upravljanje znanjem i različitih, nabrojanih vrsta tehnologija, uočili bismo sljedeće dvije razlike. Prva, osnovna i najbitnija razlika koja jednoj knjižnici predstavlja prepreku u potpunoj implementaciji upravljanja

[28] Usp. Portal Slavonije i Baranje. URL: http://www.sib.hr/kultura/ostalo/5653-djelo-od-gisko-predstavlja-nove-naslove-u-knjiznici-5.html (2011-11-10)
[29] Dardai, Agnes. Nav. dj.
[30] Usp. Tudásközpont Pécs blog. URL: http://abszurdkonyvtar.blog.hu/ (2011-11-10)
[31] Usp. Tudásközpont Pécs. URL: http://www.tudaskozpont-pecs.hu/ (2011-11-10)

znanja u svoj rad, a drugoj olakšava postupak postizanja zacrtanih ciljeva, jest informacijska infrastruktura. Nedostatak kvalitetnog temelja za korištenje računalne tehnologije koja uvelike olakšava posao, utječe na kvalitetu rada, komunikaciju i rast knjižnice kao učeće organizacije, stoga je u izgradnju i održavanje iste potrebno ulagati. Druga razlika je usko vezana uz prvu i očituje se u (ne)praćenju trendova iz područja upravljanja znanjem i računalne tehnologije. Ako na stranu stavimo lokalpatriotizam i objektivno promotrimo situaciju upravljanja znanjem u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek i Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu, uvidjet ćemo sljedeće. Mađarski su se knjižničari prilagodili potrebama korisnika, uvidjeli su da su im potrebna brza i dugoročno isplativa tehnička rješenja koja će olakšati komunikaciju među knjižničarima, razmjenu znanja i u krajnjem slučaju povećati organizacijski korpus znanja. Iako obje knjižnice još uvijek nemaju bazu svog organizacijskog znanja koja bi im olakšala poslovanje i uštedjela vrijeme za rješavanje problema, sudeći prema tehničkoj opremljenosti Sveučilišne knjižnice u Pečuhu i načina na koji koristi računalnu tehnologiju u svakodnevnom radu, razlika je očigledna.

Zaključno, tehnocentričkim pristupom knjižničnom poslovanju, olakšava se bilježenje, razmjena i čuvanje organizacijskog znanja, ali i komunikacija među knjižničarima, što utječe na lakšu prilagodbu promjenama i poboljšava osluškivanje potrebe korisnika.

3.2 Organizacijski pristup upravljanju znanjem u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek i Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu

U ovom ćemo se poglavlju osvrnuti na važnost organizacijske strukture i kulture u postupku upravljanja znanjem u knjižničarstvu. Pošto se diplomski rad temelji na usporedbi poslovanja između dvije knjižnice, Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek i Sveučilišne knjižnice u Pečuhu, pobliže ćemo promotriti njihovo organizacijsko uređenje te utvrditi kako planiraju i provode promjene unutar svoja četiri zida.

Organizacijsku kulturu možemo definirati kao šablonu uvjerenja i očekivanja, oblikovanu u norme ponašanja koje dijele i slijede svi zaposlenici organizacije, a kao njezinu osnovnu karakteristiku treba istaknuti duboku ukorijenjenost u radu, zbog čega je proces promjene organizacijske kulture težak i dugotrajan.[32] Drugim riječima, organizacijsku kulturu označava jedinstven način raspoređivanja i obavljanja poslova, koji je karakterističan za svaku tvrtku ponaosob. Kada govorimo o načinu uređenja poslovanja, nije na odmet spomenuti kako postoje tri različite vrste organizacijske kulture, a to su: totalitaristička, demokratska i antagonistička. Iako na prvu ruku zvuči grubo, totalitaristička organizacijske kultura, to uistinu i jest. Ona obuhvaća slijepo slijeđenje pravila i provođenje poslovnih radnji bez propitkivanja. Ovakav način upravljanja organizacijom je karakterističan za autokratske strukture u kojima naredbe dolaze s vrha, a zaposlenicima se daju dvije mogućnosti; da ih bespogovorno provode ili da daju otkaz. S druge strane, demokratska organizacijska kultura djeluje na posve drugačiji način. Kao što sama riječ kaže, u centru ove vrste raspoređivanja poslova i provođenja novina u radu organizacije jest dogovor između ravnatelja, voditelja i zaposlenika. Razgovor, suradnja i sloboda izražavanja među zaposlenicima čine osnovnu demokratske organizacijske kulture, koja vodi ka povećanju stupnja motiviranosti i veće produktivnosti na radnom mjestu, što će se dokazati na primjerima Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek i Sveučilišne knjižnice u Pečuhu. Posljednja, treća vrsta organizacijske kulture jest antagonistička ili natjecateljska, ali u negativnom smislu. Kada bismo napravili ljestvicu poželjnih odnosa u knjižnici, na prvo bismo mjesto stavili demokratsku, u sredini antagonističku i na kraju totalitarističku organizacijsku kulturu. Naime, antagonistička kultura je karakteristična po njegovanju loših natjecateljskih osobnih i profesionalnih odnosa među

[32] Usp. Abzari, Mehdi. Investigating impact of organizational climate on intention to knowledge sharing behaviour by using Theory of planned behaviour. // Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business 2, 12 (2011), str. 121-134 . URL: https://proxy.znanstvenici.hr/hr/nph/nph-proxy.cgi/00/http/web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fsid=3ddcd10eac-91f1-48d7-a992-e6e5b690b6c1=2540sessionmgr112=26vid=3d1=26hid=3d112 (2012-01-25)

zaposlenicima, koji u procesu pronalaženja rješenja, ugrožavaju kvalitetu poslovanja cijele organizacije, no u usporedbi s totalitarističkom, ona svojim zaposlenicima ipak daje mogućnost elaboriranja vlastitih stavova. Problem koji se pojavljuje kod posljednje dvije organizacijske kulture jest nepoticanje stvaranja pozitivnog ozračja, suradnje i civilizirane komunikacije, koja je prisutna u demokratskoj organizacijskoj kulturi. Drugim riječima, antagonistička i totalitaristička kultura naglašavaju važnost postizanja zacrtanih ciljeva pod svaku cijenu, ne obraćajući pozornost na narušavanje međuljudskih odnosa.[33] Ako kroz prizmu organizacijske kulture promotrimo poslovanje GISKO-a i Sveučilišne knjižnice u Pečuhu, uvidjet ćemo da obje njeguju demokratski način održavanja komunikacije među zaposlenicima, rješavanja problema i raspoređivanja poslova. Tako su u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, zaposlenici u dogovoru s ravnateljicom počeli razvijati novu strategiju rada, koja se bazira na mjesečnoj izmjeni knjižničara po knjižničnim odjelima: posudbenom odjelu za odrasle i djecu, medioteci, igraonici, Klubu za mlade *Paklena naranča*, studijskoj čitaonici i njezinim odsjecima. Promatrajući razvoj organizacijske kulture u posljednjih deset godina, lako je uočiti pozitivne pomake, koje je u razgovoru istaknula i trenutna ravnateljica Gradske i sveučilišne knjižnice, gđa. Dubravke Pađen Farkaš. Iako postoji navika kritičkog osvrtanja na odluke, načine vođenja i rezultate koje je postiglo prijašnje vodstvo organizacije, u ovom se diplomskom radu nećemo osvrtati na negativne aspekte njihovog poslovanja, nego ćemo na temelju nastalih promjena u međuljudskim odnosima i oblicima rješavanja poteškoća, kroz primjere dati kratak pregled razvoja organizacijske kulture u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek. Iako je demokratska organizacijska kultura bila prisutna za vrijeme prethodnog vodstva knjižnice koje je trajalo od 1995. do 2010. godine, na čijem je čelu bio Dragutin Katalenac, tadašnji pristupi rješavanju problema i organizacije poslova uvelike se razlikuju od današnjih. Prema riječima Dubravke Pađen Farkaš, koja trenutno obnaša funkciju ravnateljice, mnogo se toga promijenilo. Za primjer možemo uzeti način dopremanja novih jedinica građe, koje su se u velikim kutijama nosile na kat, gdje bi se nakon zaprimanja i obrade, spuštala stepenicama do prizemlja i raspoređivale po odjelima. Danas se postupak obrade građe vrši u prizemlju zgrade, što uvelike štedi vrijeme. Još jedan primjer koji je istaknula trenutna ravnateljica, Dubravka Pađen Farkaš, jest nesustavno provođenje revizije građe koje je uzrokovalo neusklađenost

[33] Usp. Rahmati, Vajehe; Darouian, Soheila; Ahmadinia, Hamed. A Review on Effect of Culture, Structure, Technology and Behavior on Organizations. // Australian Journal of Basic and Applied Sciences 6,3(2012), str. 128-135. URL: https://proxy.znanstvenici.hr/hr/nph/nph-proxy.cgi/00/http/web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fsid=3d052ff2e1-c158-48aa-be52-60ab71f5568c=2540sessionmgr112=26vid=3d5=26hid=3d123 (2012-05-10)

stvarnog stanja fonda sa prikazima u knjižničnom katalogu. [34] Na žalost, ova se poteškoća stvarala godinama, što znači da će za njezino ispravljanje biti potrebna dobra organizacija poslova kako bi se u postupku usklađivanja kataloga sa stvarnim stanjem fonda, uložilo što manje novca i potrošilo što manje vremena. Osim razlike u organizaciji poslova i prostora zgrade u kojoj knjižnica djeluje, pojavile su se razlike i u prepoznavanju ne samo korisničkih, nego i profesionalnih potreba zaposlenika. Trenutna situacija, radna atmosfera, organizacija poslova, komunikacija među zaposlenicima, ali i ona na relaciji zaposlenik-voditelj-ravnateljica, s vremenom su se popravile. Tako se umjesto mjesečnih sastanaka s ravnateljem, isti već dvije godine odvijaju jednom tjedno u ravnateljičinom uredu, svi fizički poslovi prenošenja građe s točke A na točku B se pokušavaju pojednostaviti, a slobodni knjižnični prostor se optimalno iskorištava, kako građa ne bi priječila put. Činjenicu da svaka promjena donosi novitete u poslovanju, potvrđuje zamjena vodstva Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek, koja je pasivno izvršavanje knjižničnih poslova, zamijenila proaktivnim sudjelovanjem zaposlenika u donošenju odluka te razvoju i primjeni ideja, koje su utjecale na povećanje motivacije u radu i poboljšanje knjižničnih usluga.

S druge strane, kada je riječ o Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu, nije na odmet spomenuti kako su knjižničari u dogovoru s ravnateljicom također odlučiti primijeniti metodu mjesečne zamjene radnog mjesta, baš kao i njihovi kolege iz GISKO-a. Ovakav način izvršavanja knjižnične djelatnosti dobar je primjer suradnje i dogovora između podređenih i nadređenih pojedinaca unutar organizacije, koji je rezultirao stvaranjem pozitivnog ugođaja na knjižničnim odjelima i povećanjem kvalitete usluge s jedne, te potaknuo knjižničare da neprestano budu u tijeku s promjenama u struci te da što bolje upoznaju korisnike, s druge strane. Čini se kako primjena demokratske organizacijske kulture brzo rezultira pozitivnim ishodima koji se ogledaju u boljoj organizaciji poslova, većoj suradnji među zaposlenicima i ostvarenju izvrsne komunikacije s nadređenima. Naravno pozitivne promjene u knjižnici, reflektiraju se na kvalitetu pružanja knjižničnih usluga, što znači da se zatvara čaroban krug uspješnog poslovanja u kojem motiviranost zaposlenika na radnom mjestu pozitivno utječe na pružanje kvalitetnih usluga i povećava zadovoljstvo krajnjih korisnika. Pošto govorimo o organizacijskoj kulturi, nije na odmet spomenuti kako su obje ravnateljice, gđa. Dubravka Pađen Farkaš i gđa. Agnes Dardai, istaknule važnost ostvarivanja kvalitetne komunikacije sa timom zaposlenika. Tako su obje objasnile da se prije donošenja važnih odluka za knjižnično poslovanje, uvijek konzultiraju s voditeljima odjela, poslušaju njihovo mišljenje i argumente,

[34] Pađen Farkaš, Dubravka. Nav. dj.

a tek onda samostalno donesu konačnu odluku.[35] Razgovarajući sa zaposlenicima, gđe. Pađen Farkaš i Dardai, mogu dobiti širu sliku situacije u kojoj se knjižnica nalazi te pro i kontra argumente koji uvelike pridonose oblikovanju poslovnih odluka. Osim pomoći pri formiranju mišljenja i donošenju odluka, demokratska organizacijska kultura uvelike utječe na stvaranje pozitivne radne atmosfere, povećava motivaciju zaposlenika, stvara osjećaj organizacijske pripadnosti i povjerenja u ispravnost krajnje odluke. U Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu konzultiranje s voditeljima odjela odvija se jednom tjedno. Tako se svakog ponedjeljka u ravnateljičinom uredu okupe voditelji kojima gđa. Dardai prezentira plan rada za sljedećih pet radnih dana, raspravlja o nastalim poteškoćama, pozitivnim iskustvima i idejama koje su neki od zaposlenika predložili svojim voditeljima. S druge strane, informacije s ovog informativnog tjednog sastanka, voditelji odjela prenose zaposlenicima, koji ih primjenjuju u svakodnevnom radu. Iako je knjižničarima Sveučilišne knjižnice u Pečuhu omogućena i olakšana međusobna komunikacija zahvaljujući primjeni različitih, već spomenutih oblika računalne tehnologije, svako obraćanje ravnateljici vezano za donošenje određene odluke ili prijavu poteškoće na radnom mjestu, može se dogovoriti jedino preko posrednika, odnosno voditelja odjela.[36] Iako ova knjižnica podržava razvoj demokratske organizacijske kulture, hijerarhija u komunikaciji je itekako opipljiva. Knjižničari svoje ideje, iskustva, poteškoće ili savjete o unapređenju poslovanja prvo prenose voditeljima odjela, koji ih kasnije iznose u razgovoru s ravnateljicom.

Kada govorimo o održavanju komunikacije, raspoređivanju i načinu obavljanja knjižničnih poslova, potrebno je spomenuti kako se uz organizacijsku kulturu veže i organizacijska struktura. Mnogi autori je definiraju kao okosnicu organizacije koja utječe na određivanje, raspoređivanje i obavljanje poslova, a prema Jacksonu i Morganu organizacijska se struktura odnosi na relativno trajnu raspodjelu radnih uloga i mehanizama, koji stvaraju obrazac povezanih radnih aktivnosti i organizaciji omogućuju provođenje, koordinaciju i kontrolu svoje djelatnosti.[37] Ako za organizacijsku kulturu možemo reći da se odnosi na načine obavljanja knjižničnih poslova, komunikacije i izvršavanja obaveza, onda za organizacijsku strukturu možemo reći da obuhvaća sve postupke od postavljanja i definiranja svrhe poslovanja do raspodjele poslova i nadzora istih. Drugim riječima, knjižničnu organizacijsku strukturu čine dobro definirane misija i vizija poslovanja, te ciljevi i zadaci, knjižničari i

[35] Pađen Farkaš, Dubravka; Dardai, Agnes. Nav. dj.
[36] Isto.
[37] Usp. Jackson, J.H.; Morgan, C.P. Organization Theory. Prentice-Hall: 1982. Citirano prema: Rahmati, Vajehe; Darouian, Soheila; Ahmadinia, Hamed. A Review on Effect of Culture, Structure, Technology and Behavior on Organizations. // Australian Journal of Basic and Applied Sciences 6,3(2012), str. 130.

drugo osoblje, informacijska i informatička infrastruktura, kao i položaj knjižnice kao odgojno-obrazovne ustanove u društvu. Prema Dori Sečić, kvalitetna se organizacija može okarakterizirati kroz sljedeće tri osnovne funkcije: mora identificirati, formulirati i operacionalizirati svoje ciljeve, treba oformiti sustav za realizaciju istih i tržištu ponuditi konkretne proizvode, te izgraditi kontrolni sustav koji će sustavno nadgledati rad i ukazivati na uvođenje potrebnih promjena.[38] Drugim riječima, potreban je discipliniran pristup radu koji zahtjeva prepoznavanje vlastitih prednosti, organizaciju zaposlenika u timove i raspodjelu poslova, postavljanje realnih, dostižnih, pozitivnih i dugoročno isplativih ciljeva, ali prije navedenih poslova, potrebno je detaljno razraditi smjernice, odnosno misiju i viziju poslovanja.

Iako s jedne strane Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek i Sveučilišna knjižnica u Pečuhu njeguju demokratsku organizacijsku kulturu, s druge bi se njihova organizacijska struktura mogla opisati kao matrična. To prije svega znači da unatoč dobroj komunikaciji među zaposlenicima i izvrsnom protoku informacija i ideja među odjelima, postoji središte moći koje donosi krajnje odluke. Prema riječima ravnateljice Sveučilišne knjižnice u Pečuhu, knjižnično je poslovanje podijeljeno na četiri međusobno povezana dijela, a to su knjižnični odjeli, odjel za ljudske resurse, odjel za tehničku podršku i uprava. Na čelu svakog odjela nalazi se voditelj, koji je zadužen za kontroliranje kvalitete rada, motivaciju knjižničara i donošenje samostalnih odluka vezanih za odjel.[39] Kako bi knjižnica kao cjelina mogla dobro funkcionirati, važno je da svaki odjel bude dobro organiziran, da svi zaposlenici funkcioniraju kao tim koji surađuje, da ostvaruje dvosmjernu komunikaciju i da razmjenjuje ideje. Osim dobre protočnosti informacija među zaposlenicima na istom i onima koji rade na različitim odjelima, kao prednosti matrične organizacijske strukture, također se mogu istaknuti; brza prilagodba novonastalim situacijama i problemima, koja se očituje kroz dobru suradnju odjela i zajedničkim pronalaskom rješenja, povećana motivacija radnika koju potiče sloboda u svakodnevnom radu i povjerenje poslodavca, spektar manjih, ali stručnih timova zaposlenika raspoređenih po odjelima i povećana protočnost informacija među istima.[40]

Prednost matrične organizacijske strukture primijetila je i također odlučila primijeniti Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek, koja raspoređuje poslove na isti način kao i

[38] Usp. Sečić, Dora. Upravljanje u hrvatskim knjižnicama: prilog raspravi o nekim suvremenim problemima. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 45, 3-4(2002), str. 43.
[39] Dardai, Agens. Nav. dj.
[40] Usp. Johnson, Peter. Matrix management: an organizational alternative for libraries. // Journal of Academic Librarianship 16,4 (1990), str. 222-229.URL: https://proxy.znanstvenici.hr/hr/nph/nph-proxy.cgi/00/http/web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fvid=3d4=26hid=3d113=26sid=3d70d2681c-3f71-4da1-8db2-38f5a25d8c79=2540sessionmgr104 (2011-11-27)

Sveučilišna knjižnica u Pečuhu. Nije na odmet ponovno spomenuti kako GISKO obavlja dvojnu funkciju, pa samim time ima više knjižničnih odjela i podružnica. S obzirom da se veći broj istih odnosi isključivo na djelovanje narodne funkcije ove osječke knjižnice, ravnateljica Dubravka Pađen Farkaš na mjesečne sastanke poziva voditelje podružnih odjeljenja, dok se odgovorne osobe za rad i funkcioniranje sveučilišnih odjela na isti pozivaju jednom tjedno. S obzirom da su voditelji odgovorni za kvalitetu knjižnične usluge na odjelima, daju im se slobodne ruke u koordinaciji poslova, dok u postupku određivanja prioriteta u obrađivanju određenih stavki poslovanja, sudjeluje ravnateljica. Pošto je riječ o matričnoj organizacijskoj kulturi koja podržava razmjenu ideja, informacija i znanja među zaposlenicima i podržava njihovu stručnost, te pošto GISKO nema cijelu službu za tehničku potporu kao Sveučilišna knjižnica u Pečuhu, nego u tom području zapošljava dva zaposlenika, knjižničarima je dozvoljeno da uz obavljanje klasičnih knjižničnih poslova, budu zaduženi za održavanje profila na društvenim mrežama, informiraju širu javnost o novostima u knjižnici i dizajniraju plakate, brošure i druge materijale informativnog sadržaja.

Organizacijska kultura, struktura i ponašanje, temelji su funkcioniranja svake organizacije. Čini se kako su Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek i Sveučilišna knjižnica u Pečuhu, kao neprofitne organizacije iz humanističkog sektora uspjele pronaći najbolji način organizacije svog poslovanja i uspješno ga prilagodile ekonomskom matričnom modelu organizacijske strukture, te su svojim primjerom pokazale kako održavanje dobre radne atmosfere, stvaranje dobrih radnih timova i razmjena informacija, znanja i ideja među zaposlenicima, mogu biti ključni faktori za ostvarenje zacrtanih ciljeva.

4 Upravljanje znanjem u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek

Pošto smo se u prethodnim poglavljima osvrnuli na različite pristupe upravljanja znanjem u knjižničarstvu i to na primjeru poslovanja Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek i Sveučilišne knjižnice u Pečuhu, u ovom i poglavlju koji slijedi ćemo istaknuti s kojim se problemima u upravljanju materijalnim i nematerijalnim resursima navedene knjižnice susreću. Prije svega, osvrnut ćemo se na organizacijske, prostorne i tehničke probleme, te pokušati utvrditi njihove uzroke, kao i dati potencijalna rješenja.

Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek djeluje dugi niz godina. Njezin knjižnični vijek započeo je 8. veljače 1949. godine kada je odlukom Gradskog narodnog odbora grada Osijeka počela funkcionirati kao gradska ili pučka knjižnica grada i općine Osijek. Tada joj je glavna zadaća bila povećanje stope pismenosti, omogućavanje pristupa građi i pružanje potpore obrazovnom sustavu, a osim provođenja osnovnih zadaća i ciljeva koji su tek nekoliko desetaka godina kasnije propisani UNESCO-vim Manifestom za narodne knjižnice[41], Gradska knjižnica Osijek svoje je poslovanje u potpunosti prilagodila tadašnjim potrebama korisnika. Tako je vrlo brzo svoj fond dodatno obogatila jedinicama knjižne građe iz obveznog primjerka, kojeg je počela primati davne 1961. godine. Nekoliko godina kasnije, odlučila je osuvremeniti svoje knjižnično poslovanje, pa je uvela univerzalnu decimalnu klasifikaciju ili UDK i nastavila pratiti međunarodne preporuke vezane za kataloški opis. Zbog oblika uređenja knjižnične organizacijske strukture, načina poslovanja i veličine fonda, početkom 70-ih godina prošloga stoljeća, proglašena je najvećom narodnom knjižnicom na području sjeveroistočne Hrvatske.[42] Njezina se narodna funkcija samostalno vršila sve do 1975. godine, kada se osnivanjem Sveučilišta u Osijeku, njezine zadaće i ovlasti djelovanja proširuju, te postaje sveučilišnom knjižnicom. S obzirom na obavljanje još jedne uloge, one obrazovne, Gradska knjižnica mijenja ime u Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek te svom djelovanju dodaje još jednu, onu znanstvenu funkciju. Tijekom godina, osim fonda i broja zaposlenika, knjižnica je ulagala vrijeme, znanje i novac u otvaranje i što stručnije vođenje odjela i podružnica koje se nalaze u različitim gradskim predgrađima. Iako o djelovanju Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek nema puno zapisa, razgovarajući s ravnateljicom, gđom. Dubravkom Pađen Farkaš i slušajući predavanja iz kolegija Sveučilišno knjižničarstvo, više

[41] Usp. UNESCO-v Manifest za narodne knjižnice (1994).
URL: http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/UNESCOv_manifest_za_narodne_knjiznice.htm (2011-10-11)
[42] Usp. Povijest Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek.
URL: http://www.gskos.hr/~descape/files/Povijest%20GISKO%281%29.pdf (2011-10-11)

knjižničarke Svjetlane Mokriš Marendić, daje se zaključiti kako se situacija u osječkom knjižničarstvu preokrenula nakon ratnih zbivanja. Oštećenje knjižnične zgrade, uništenje jednog dijela knjižničnog fonda i loša financijska situacija utjecale su na uspješnost poslovanja najveće knjižnice u županiji. Drugim riječima, GISKO-u je bilo potrebno mnogo vremena i novčanih sredstava da se ponovno uzdigne i počne funkcionirati. Unatoč problemima, od 1993. godine do danas uvedene su brojne novine. Tako katalog na listiće biva zamijenjen automatiziranim poslovanjem, UNIX operacijskim sustavom i Crolist knjižničnim alatom za katalogizaciju.[43] Također je s godinama proširen spektar usluga za djecu i mlade, studente i starije korisnike, poboljšana kvaliteta rada na devet knjižničnih odjela (služba nabave, odjel obrade, dječji odjel, posudbeni odjel, studijska čitaonica, odjel periodike, matična služba, računovodstveno-financijski odjel i tajništvo) i otvoren mali iskorak u implementaciji računalne tehnologije u poslovanju. Navedene su promjene nastale neposredno nakon završetka rata, ali od sredine 90-ih godina prošloga stoljeća do danas, poslovanje Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek je stagniralo.

Kada govorimo o upravljanju znanjem u ovoj najvećoj slavonskoj knjižnici, lako je uvidjeti da se elementi istog postepeno, ali sporo primjenjuje u njezino djelovanje. Poznato je kako je za postizanje poslovnog uspjeha potrebno uskladiti ciljeve s misijom i vizijom poslovanja, a kako bi se isti ostvarili, trebaju biti dugoročno isplativi, realni i dostižni u zadanom vremenskom razdoblju. Ako promotrimo misiju i viziju Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek, primijetit ćemo sljedeće oscilacije. Prije svega, navedeni su dokumenti poslovanja šturo napisani i sadržajno zastarjeli jer se pod pružanjem knjižničnih usluga više ne smatra samo posudba knjižne i neknjižne građe, nego organizacija različitih aktivnosti u knjižničnom prostoru i inovativan pristup radu s korisnicima. Isto pravilo vrijedi za primjenu računalne tehnologije. Naime, osiguravanje pristupa internetu, pretraživanje mrežno dostupnog knjižničnog kataloga i baza podataka, više ne predstavlja viziju budućnosti poslovanja, nego osnove koje svaka narodna i znanstvena knjižnica svojim korisnicima treba osigurati.[44] Prema riječima ravnateljice, Dubravke Pađen Fakraš, dokumenti misije i vizije poslovanja GISKO-a nisu se mijenjali od sredine 90-ih godina prošloga stoljeća, što je vjerojatno negativno utjecalo na poslovanje i usporilo provođenje promjena i uvođenje noviteta.[45] Kada bi se sadržaj istih nadopunjavao svakih pet ili deset godina, vjerojatno bi planiranje daljnjeg knjižničnog rada, postavljanje i ostvarivanje novih ciljeva, bilo jednostavnije i dostižnije. Za

[43] Isto.
[44] Usp. Temeljne smjernice razvoja knjižnice.
URL: http://www.gskos.hr/~descape/files/Temeljne%20smjernice%20razvoja%20GISKO.pdf (2011-10-11)
[45] Dubravka Pađen Farkaš. Nav. dj.

primjer možemo uzeti problem nedovoljno dobro razrađene vremenske i prostorne organizacije poslovanja koja na žalost traje dugi niz godina. Prema riječima današnje ravnateljice, problem odgađanja revizije građe, zatrpavanja hodnika sa kutijama punim knjiga, nesustavno sređivanje zavičajne zbirke i nemogućnost potpune realizacije započetih planova, uvelike je financijski i organizacijski naštetilo poslovanju Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek.[46] Iako se čini kako su misija i vizija poslovanja u ovakvim situacijama u potpunosti nebitne jer se odnose na funkcioniranje knjižnice u teorijskom, a ne u praktičnom smislu, moramo imati na umu da ta dva dokumenta predstavljaju osnovne smjernice prema kojima bi se djelovanje svake organizacije trebalo temeljiti. Ako u obzir uzmemo važnost postizanja poslovnih ciljeva i stavimo ih u korelaciju sa misijom i vizijom poslovanja, na primjeru Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek, uvidjet ćemo sljedeće. Prema riječima ravnateljice, knjižnica je kao jedan od glavnih ciljeva u 2010. godini istaknula sudjelovanje u IPA projektu koje je trebao osigurati novčana sredstva za ostvarivanje suradnje s Narodnom knjižnicom u Subotici. Konkretno radilo se o izgradnji kluba i kampa za mlade, kojem zbog nedovoljno dobre vremenske i stručne organiziranosti zaposlenika koji su radili na projektu, na žalost nisu odobrena financijska sredstva.[47] To nas dovodi do dva zaključka. Prvog da ciljevi trebaju proizlaziti iz misije i vizije poslovanja, jer one predstavljaju ono što knjižnica želi postići u bliskoj budućnosti svoga djelovanja, dok se drugi zaključak odnosi na neuspješnost u ostvarivanju knjižnične suradnje i nalaže da se na radna mjesta koja zahtijevaju naprednu primjenu znanja i vještina iz određenog područja, ne postavljaju za to nekompetentni zaposlenici. Bez obzira na ulaganje napora u obavljanje knjižničnih poslova, ukoliko zaposlenici svoje radno mjesto budu percipirali kao knjižnicu s početka prošloga stoljeća, a ne kao mjesto razmijene znanja i susreta, pomak na bolje se neće ostvariti. S druge strane, kada bi knjižničari imali bolji uvid u smjer kretanja napretka organizacije, vjerojatno bi jasnije shvatili i jednostavnije prihvatili razloge provođenja promjena koje vode ka postizanju zacrtanih knjižničnih ciljeva. Iako ravnateljica tvrdi da je svih 45 zaposlenika Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek[48] upoznato s osnovnim okosnicama knjižničnog poslovanja, teško je ne uvidjeti spor napredak u radu. Uzroci razvoja navedenih situacija su brojni, poput: neizbježnih financijskih problema koji onemogućuju daljnja ulaganja u razvoj knjižničnih projekata, nedovoljan broj zaposlenika u usporedbi s količinom radnih zadataka koje je potrebno obaviti, kao i godine slabe organizacije poslova unutar kolektiva, koje su uvelike

[46] Isto.
[47] Isto.
[48] Podatak iz srpnja 2011. godine

utjecale na pad uspješnosti poslovanja. S obzirom na ekonomska i društvena zbivanja u zajednici i na nizak stupanj zainteresiranosti za kulturu, uzrokovan ratnim razaranjima koja su utjecala na stvaranje nove liste egzistencijalnih prioriteta u zajednici, možemo reći da je knjižnica bila primorana svoje poslovanje vratiti nekoliko koraka unazad. Tako se unatoč planovima o razdvajanju gradske od sveučilišnog dijela knjižnice, koje je bilo u planu dave 1979. godine, do danas, u organizaciji prostora knjižnice nije ništa promijenilo. Naime, krajem 70-ih godina prošloga stoljeća, izrađena je studija pod nazivom „Sveučilišna biblioteka Osijek: programska koncepcija“, koja je predlagala izgradnju nove sveučilišne knjižnice na atraktivnoj lokaciji. Nekoliko godina kasnije, konkretno 1981., uslijedila je programska koncepcija sveučilišne knjižnice i nacrt projektnog zadatka, ali na žalost do realizacije navedenih projekata nije došlo.[49] Desetak godina kasnije, ova ideja o fizičkom odvajanju gradske od sveučilišne knjižnice je ponovno zaživjela. Izgradnjom novog studentskog kampusa, trebala se paralelno izgraditi i nova knjižnična zgrada, ali opet je sve ostalo na teorijskoj razini, razgovaranju o planovima, iznošenju istih u javnost, javnom opravdavanju i odugovlačenju. U jednom od svojih posljednjih istupa u medijima, bivši je ravnatelj, Dragutin Katalenac izjavio kako će se s planovima razdvajanja knjižnica i izgradnje nove zgrade, krenuti tek 2010. godine.[50] Od intervjua do danas, malo se toga promijenilo. GISKO i dalje djeluje na svojoj staroj adresi, u zgradi koja nije namijenjena niti prilagođena radu knjižnice, koja je opasna za zaposlenike i za korisnike i koja osim što se nalazi u užem centru grada nije lako dostupna osobama s invaliditetom.[51] O samom izgledu knjižnice ne treba duljiti, ali nije na odmet napomenuti kako dobra organizacija prostora uvelike olakšava organizaciju i raspodjelu poslova. S dolaskom novog vodstva na čelo knjižnice, došlo je do promijene pristupa radu, određivanju novih prioriteta vezanih za organizaciju prostora i raspodjelu poslova, „otvorila su se vrata“ društvenim mrežama i knjižnica je počela slobodnije funkcionirati. Tako su spomenute kutije s knjigama ili one s tavana premještene u prostor Crvenog križa, katalog na listiće je smješten kod ulaza u knjižnicu, a prostor u podnožju studijske čitaonice je prenamijenjen u izložbeni dio. Drugim riječima, uspješno upravljanje materijalnim resursima, prvi je korak do dobre organizacije nematerijalnih resursa. Osim što Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek ne posjeduje KMS, digitalni repozitorij ili neku drugu bazu podataka u koju bi mogla pohranjivati zapisano

[49] Usp. Katalenac, Dragutin. Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek: povijest, sadašnjost i budućnost. // Knjižničarstvo 1,1(1997), str. 85-99
[50] Knjižnica neće biti razdvojena do 2010.
URL: http://www.osijek031.com/osijek.php?topic_id=6839 (2012-06-05)
[51] Pozor! Zgrada knjižnice (pro)pada. URL: http://www.gskos.hr/?upit=sadrzaj&id=171 (2012-06-08)

znanje svojih zaposlenika, ona također ne provodi istraživanje o uspješnosti svog djelovanja i ne uspoređuje ga s drugim ustanovama iz struke. Nedavno smo uočili kako se jedino istraživanje vezano za uspješnost knjižničnog poslovanja i zadovoljstvo korisnika, počelo provoditi prije dva tjedna. Naime, zaposlenici GISKO-a željeli su saznati u kojoj su mjeri korisnici zadovoljni uslugama koje se prezentiraju putem njihovog Facebook profila, pa su započeli s provođenjem istraživanja. Kao što smo već spomenuli, Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek prepoznala je prednosti društvenih mreža, stoga je u travnju prošle godine sa ciljem povećanja transparentnosti svojih usluga, aktivnosti i novosti u svom poslovanju, otvorila profil na Facebook stranici. Moderator profila svakodnevno obavještava korisnike o novostima u knjižnici, preporučuje zapise na različitim medijima, svojim korisnicima čestita rođendane, odgovara na njihova pitanja i informira ih o zanimljivim knjižničnim zgradama u svijetu. Drugim riječima, Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek na svom Facebook profilu informira korisnike o novitetima i pokušava ostvariti dobru dvosmjernu virtualnu komunikaciju s korisnicima, no vratimo se na istraživanje. Anketu su osmislili knjižničari i ona je mrežno dostupna, a glavni cilj joj je ustanoviti kakvo mišljenje postojeći korisnici fizičkih knjižničnih usluga imaju o profilu Gradske i sveučilišne knjižnice na spomenutoj društvenoj mreži.[52] Ovakav oblik dopiranja do krajnjih korisnika je pozitivan i za svaku pohvalu, ali osim unapređenja ovih virtualnih usluga, knjižnica bi se trebala fokusirati na nadogradnju postojećih i stvaranje novih aktivnosti, te olakšati pristup informacijama u „opipljivoj“ knjižnici. Trebamo uzeti u obzir kako Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek funkcionira isključivo kao fizička ustanova sa dvije mrežno dostupne usluge, a to su Pitajte knjižničara i pretraživanje *online* kataloga. S obzirom da GISKO na spomenutoj društvenoj mreži ima nešto više od 5 tisuća pratitelja, a u stvarnosti broji oko 12 500 korisnika[53], možda bi bilo isplativije da je istraživanje usmjerila ka ispitivanju zadovoljstva korisnika sa ciljem otkrivanja prednosti i nedostataka usluga koje se pružaju unutar knjižnične zgrade. Na taj bi način dobila uvid u cjelokupnu sliku svog poslovanja koju bi mogla reproducirati i na onaj informativni dio koji se odvija na njezinom Facebook profilu.

Unatoč dugoj tradiciji poslovanja, ratnim zbivanjima, usponima i padovima, Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek je tijekom godina uspjela održati svoje poslovanje na pristojnoj razini. Iako su njezini zaposlenici upoznati s pojmom upravljanja znanjem, na njegovu potpunu primjenu potrebno je još sačekati. Temelj navedenih prostornih, organizacijskih i

[52] Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek-istraživanje. URL: https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dHhvQUM3VzVpWUVTYVViYWRVWVgxbGc6MQ&fb_source=message (2012-06-18)
[53] Usp. Srđan Lukačević. Osobni intervju. 15.06.2012.

komunikacijskih problema koje smo spomenuli, leži u lošoj informacijskoj i izrazito slaboj ICT infrastrukturi, koje knjižničarima otežavaju primjenu noviteta iz struke, praćenje korisničkih potreba i usavršavanje cjelokupnog organizacijskog poslovanja. Prema riječima ravnateljice Dubravke Pađen Farkaš, pred Gradskom i sveučilišnom knjižnicom su novi izazovi koji će uvelike utjecati na implementaciju, formiranje i razvoj različitih pristupa upravljanja znanjem u poslovanje. S obzirom da se nije odustalo od plana razdvajanja gradskog od sveučilišnog dijela knjižnice i da je ista unatoč velikoj financijskoj pomoći prošlu godinu završila na pozitivnoj nuli, vjerujemo kako će u vremenima koja slijede Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek u potpunosti spoznati puni potencijal upravljanja znanjem i uložiti vrijeme, novac i trud u implementaciju njegovih aspekata.

5 Upravljanje znanjem u Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu

O problemima upravljanja znanjem u Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu, teško je govoriti iz više razloga. Prije svega, ova knjižnica djeluje u novoj zgradi namijenjenoj i u gotovo svim aspektima prilagođenoj njezinom poslovanju. Ona također okuplja tim različitih informacijskih i informatičkih stručnjaka koji izvrsno surađuju, uspjela je implementirati tehničke i organizacijske pristupe upravljanju znanjem u svoje poslovanje, te redovito postavlja nove ciljeve i ažurira dokumente misije i vizije. Zbog navedenih primjera koji su detaljnije bili opisani u prethodnim poglavljima, Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu nije jednostavno pronaći zamjerku, no ako krenemo od samog početka i osvrnemo se na razgovor s ravnateljicom, gđom. Agnes Dardai utvrdit ćemo poneke nedostatke.

Nova knjižnična zgrada izgrađena je 2010. godine, a zbog svog izgleda, usluga koje pruža i prostornog kapaciteta, naziva se centrom znanja. Iako djeluje samostalno, jedan dio prostora (predvorje, stubište, dizala i izložbeni prostor) dijeli s Gradskom knjižnicom, s kojom osim povremene suradnje vezane za funkcioniranje zgrade i dogovara zajedničkih izložbi, ustupa prostor za stručno usavršavanje knjižničara. Ova najveća sveučilišna knjižnica na području istočne Mađarske, odličan je primjer multifunkcionalnosti knjižnične zgrade, jer na području od 13, 000 četvornih metara obuhvaća sedam katova[54], rezerviranih za pružanje različitih knjižničnih usluga, ali i veliku i malu konferencijsku dvoranu, knjižaru, mali restoran,

[54] Od sedam katova, tri pripadaju Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu.

istraživački i studentski centar. [55] Sveučilišna knjižnica u Pečuhu smještena je u širem centru grada, nalazi se u blizini autobusne stanice i fakulteta, a okružena je brojnim stambenim zgradama. O jednostavnom pristupu ovoj građevini svjedoče dva glavna ulaza za korisnike, jedan za zaposlenike i široki prilaz za korisnike s invaliditetom. Pošto je zgrada izrazito velika, kako ne bi došlo do gužvi na stubištima i u dizalima, na samom ulazu u knjižnicu smješten je dugački info pult na kojem korisnici obije knjižnice mogu vratiti posuđenu građu i platiti zakasninu. Knjižničari informatori, među kojima je najviše studenata obavljaju posao informacijskog stručnjaka na info pultu, odgovaraju na pitanja korisnika i ovisno o čitalačkoj potrebi, usmjeravaju ih na jedan od knjižničnih katova. S obzirom da je planiranje, izgradnja i uređenje prostora bilo organizacijski izrazito zahtjevno, ravnateljica Sveučilišne knjižnice u Pečuhu je zadovoljna trenutnim izgledom, ali ističe kako su ipak zamijećena neka odstupanja od plana izgradnje. Prije svega tu je problem prostornog planiranja i knjižničnog fonda koji se svake godine sve više širi, a polukružni prostor knjižnice u kojem su smještene police s knjižnom građom, na žalost nije prilagođen proširenju fonda i dodavanju novih polica. Drugi problem je također vezan za organizaciju prostora i odnosi se na studijsku čitaonicu. Naime ista je iznimno velika i može primiti do 60 korisnika, kojima uz prostrane stolove i lijep pogled na Pečuh na žalost nije osigurana adekvatna klimatizacija. Ravnateljica Dardai je tijekom intervjua istaknula kako je zgrada premlada da bi se na njoj vršili novi građevinski radovi, ali je naglasila kako se određene mjere reorganizacije knjižničnog prostora vezane za fond i uvođenje bolje klimatizacije, uskoro trebaju provesti.[56] Osim poteškoća s organizacijom prostora, ravnateljica Sveučilišne knjižnice u Pečuhu, istaknula je problem vezan za tehnocentrički pristup upravljanju znanjem. Pošto tehnologije koje ova knjižnica u svakodnevnom radu upotrebljava, zahtijevaju posjedovanje određenih tehničkih znanja i vještina, najveće negodovanje oko primjene iste došle su od zaposlenika. Prilagodba novim pomagalima u poslovanju, prema riječima ravnateljice Dardai, predstavljala je veliku prepreku u normalnom funkcioniranju knjižnice. Kako ne bi došlo do oscilacija u poslovanju zbog kojih bi korisnici bili najviše oštećeni, u dogovoru s informatičkom knjižničnom službom, počeli su se održavati seminari i radionice za sve knjižničare koji trebaju savladati rad na računalu.[57] Na taj su način zaposlenici postali dodatno motivirani, ali i osposobljeni za rad s novim tehnologijama što dugoročno gledajući uvelike može poboljšati kvalitetu rada Sveučilišne knjižnice u Pečuhu. Osim navedenih informatičkih radionica, zaposlenici ove

[55] Usp. Mihaly, Balasz. Del-dunatuli Regionalis Konytvar es Tudaskozpont-Pecs-Az epitelsz nezopontjabol. // Tudomanyos es Muszaki tajekoztatas 4(2011), str. 177-180.
[56] Dardai, Agnes. Nav. dj.
[57] Isto.

knjižnice motiviraju se povećanjem plaće, ali i besplatnim stručnim usavršavanjima koja podrazumijevaju dodatnu formalnu edukaciju vezanu za novitete u struci, odlazak na stručne konferencije i nastavak akademske izobrazbe na doktorskim studijima. S obzirom da smo se u prethodnom poglavlju osvrnuli na dokumente misije i vizije poslovanja Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek, u ovom ćemo reći nešto više o istim dokumentima Sveučilišne knjižnice u Pečuhu. Prema riječima ravnateljice Dardai, misija i vizija knjižnice su dokumenti pod neprestanim nadzorom i nadogradnjom. Pošto isti održavaju glavne smjernice poslovanja knjižnice i buduće planove koje ista želi ostvariti, s obzirom na brojne društvene, ekonomske i tehnološke promjene, postignute ciljeve i one koji se tek planiraju ostvariti, sadržaj misije i vizije treba sustavno nadopunjavati. Tako je ravnateljica u dogovoru sa zaposlenicima odredila rok od 5 godina u kojem se zacrtani ciljevi o poboljšanju poslovanja i ostvarivanju suradnje s drugim odgojno-obrazovnim ustanovama u zemlji i regiji, trebaju ostvariti. Samim time, misija i vizija knjižnice se treba mijenjati, odnosno treba slijediti rast i razvoj knjižnice kao organizma koji uči.[58]

Podatak koji može ilustrirati važnost ove knjižnice za južnu mađarsku regiju jest njezina sveobuhvatnost. Naime, Sveučilišna knjižnica u Pečuhu je krovna ustanova za 15 fakultetskih knjižnica, te kao takva svoje usluge pruža velikom broju korisnika. Kada govorimo o sveučilišnoj knjižnici, treba imati na umu da ona okuplja stalne mađarske i strane studente koji pohađaju preddiplomski, diplomski i doktorski studij na jednom od petnaest fakulteta, ali i one studente koji su odlučili na mađarskom sveučilištu provesti samo jedan semestar. Stoga brojka učlanjenih korisnika varira, ali prema riječima ravnateljice Dardai, slobodno možemo napisati kako je knjižnica u 2010. godini brojala o. 10,000 korisnika.[59] S obzirom da upravljanje znanjem ima i društveni aspekt koji se odnosi na ostvarivanje kvalitetnog odnosa sa članovima zajednice, uključujući i korisnike, potrebno je istaknuti kako se djelatnici Sveučilišne knjižnice u Pečuhu potiču na usavršavanje znanja stranih jezika kako bi što bolje mogli stupiti u kontakt i pomoći korisnicima, odnosno studentima iz cijeloga svijeta koji su odlučili studirati u Pečuhu. Tako je jedan od knjižničnih planova, osim bolje organizacije prostora i tehničke pripreme zaposlenika, jezično osposobljavanje istih za uspostavljanje što bolje komunikacije sa stranim studentima. Ravnateljica Dardai ističe kako se veći dio starijih knjižničara vrlo dobro služi njemačkim jezikom, dok mlađe generacije preferiraju engleski kao jezik sporazumijevanja sa stranim korisnicima. Bilo kako bilo, nemoguće je ne zamijetiti

[58] Isto.
[59] Isto.

kako se u rad i razvoj Sveučilišne knjižnice u Pečuhu sustavno ulažu materijalni, ali i nematerijalni resursi, poput vremena, truda i znanja.

Iako se na prvi pogled čini kako Sveučilišna knjižnica u Pečuhu na organizacijskoj i tehnološkoj razini funkcionira bolje od Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek, treba imati na umu kako je ista u svojoj novijoj povijesti imala veliki vjetar u leđa. Pošto nam ravnateljica Dardai nije htjela otkriti na koji se način knjižnica financira i koja tijela sudjeluju u njezinoj novčanoj potpori, pronašli smo informaciju kako je novac za izgradnju centra znanja donirala Europska unija. Tako je zahvaljujući izdašnoj donaciji od 22 milijuna eura, Sveučilišna knjižnica u Pečuhu uspjela dugoročan period planiranja i projektiranja privesti kraju, sagraditi i opremiti zgradu, premjestiti građu iz stare knjižnice u ovu novoizgrađenu i započeti s radom.[60] Za razliku od Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek, koja još uvijek nije realizirala plan o izgradnji nove knjižnične zgrade niti započela s procesom fizičkog odvajanja narodnog od sveučilišnog dijela, koja i dalje djeluje u lošim uvjetima i pokušava riješiti svoje organizacijske i tehničke probleme, na primjeru Sveučilišne knjižnice u Pečuhu, možemo utvrditi kako je dugoročno planiranje i osvještavanje misije i vizije poslovanja, ulaganje u profesionalni razvoj zaposlenika, kao i u izgradnju informacijske infrastrukture dugoročno isplativo.

[60] Usp. Pecs city. URL: http://en.pecs.hu/cikk/0839/966906/20080922_pecs_2010_4.htm (2012-06-20)

6 Vizija budućeg poslovanja Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek i Sveučilišne knjižnice u Pečuhu

Nakon što smo prema organizacijskom i tehnocentričkom pristupu dobili bolju sliku stanja upravljanja znanjem u najvećoj knjižnici na području Slavonije i u najvećoj sveučilišnoj knjižnici u južnoj Mađarskoj, možemo ustanoviti slijedeće. Govoreći o budućnosti knjižničnog poslovanja i upravljanja znanjem u knjižničarstvu, u ovom ćemo se poglavlju prvo osvrnuti na trenutno stanje zatečeno u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek i Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu, a zatim ćemo iznijeti svoju viziju promjena koje bi trebale uslijediti u sljedećih pet godina.

Iako se Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek tijekom godina susrela sa brojnim poteškoćama koje su prije svega uzrokovane ratnim zbivanjima i pogrešnim organizacijskim odlukama, njezino se poslovanje unatoč narušenoj ekonomskoj i kulturnoj situaciji lokalne zajednice u kojoj djeluje, može ocijeniti kao dobro. Pozitivna strana poslovanja ove knjižnice jest volja i predanost radu koju je vrlo jednostavno uočiti. Naime, dobre promjene reorganizacije poslovnog prostora, koje se prije svega odnose na premještanje građe za otpis, uređenja medioteke, dječjeg i posudbenog odjela, ali i poboljšavanje komunikacije među zaposlenicima, kao i pokušaji što veće primijene računalne tehnologije u svakodnevnom radu, prepoznati su među krajnjim korisnicima. S obzirom da je cilj ovog diplomskog rada utvrditi trenutno stanje upravljanja znanjem u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, na temelju razgovora s ravnateljicom Dubravkom Pađen Farkaš i sustavnim praćenjem razvoja ove osječke knjižnice, možemo utvrditi kako se ista zbog nedostatka u razvoju informacijske i organizacijske infrastrukture koje čine temelj upravljanja znanjem, može okarakterizirati kao organizacija koja se tek upoznaje i priprema za cjelokupan postupak primjene upravljanja znanjem u svoje poslovanje. Drugim riječima, Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek ima mnogo neriješenih problema koji negativno utječu na realizaciju novih planova i postizanju poslovnih ciljeva. Ti zaostaci u poslovanju guše pokretanje novih planova, preusmjeravaju sredstva za potencijalna razvojna ulaganja na poteškoće koje su mogle biti sanirane i zaposlenicima oduzimaju mnogo vremena. Kada bi se napravio detaljan raspored sustavnog rješavanja problema koji su nastajali godinama, a usporedno s njim stvorio plan za rast i ekonomski, organizacijski, informacijski i informatički razvoj knjižnice kao organizacije, poslovanje GISKO-a bilo bi poboljšano. Put od stvaranja do postizanja zacrtanog cilja je dugačak, no kada bi Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek, stvorila plodno tlo za suradnju s

kvalitetnim stručnjacima iz ekonomskog, marketinškog i tehničkog područja, pretpostavljamo da bi se knjižnica počela razvijati u smjeru ozbiljne organizacije, a ne samo baštinske ustanove s obrazovnom ulogom. Problem u sustavnom neplaniranju poslovanja ostavio je posljedice na rad ove knjižnice, ali niti jedan problem nije toliko velik da ga se uz dobru organizaciju i strategiju rješavanja ne može ispraviti. S obzirom da kao sveučilišna knjižnica okuplja fakultetske knjižnice osječkog Sveučilišta, tu bismo prednost mogli iskoristiti za daljnji razvoj. Stoga kao viziju poslovanja Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek možemo istaknuti sljedeće; suradnja sa Elektrotehničkim fakultetom sa ciljem izgradnje potpune informacijske infrastrukture[61], realizaciju planova odvajanja narodne od znanstvene knjižnice, izgradnju nove knjižnične zgrade i preseljenje u istu, pružanje većeg spektra mrežno dostupnih knjižničnih usluga i naravno potpunu implementaciju tenocentirčkog i organizacijskog pristupa upravljanja znanjem u poslovanje. Pri spomen na ostvarivanje suradnje s ETF-om, prvenstveno mislimo na izgradnju sustava za upravljanje znanjem, digitalnog repozitorija u koji će knjižničari moći pohranjivati svoje stručne radove ili pak aplikacije za mobilne uređaje koje će korisnicima olakšavati pretraživanje kataloga i rezervaciju građe. Iako se razdoblje od pet godina čini kao kratak vremenski period, držimo se primjera Sveučilišne knjižnice u Pečuhu, koja je potvrdila sa se dobrom vremenskom i izvedbenom organizacijom materijalnih i nematerijalnih resursa uspjeh ipak može ostvariti.

Kada govorimo o ovoj mađarskoj sveučilišnoj knjižnici, potrebo je istaknuti kako je ista već u blagoj prednosti jer djeluje u novoj zgradi koja je unatoč malim prostornim poteškoćama, prilagođena pružanju knjižničnih usluga i aktivnosti. Prednost stare naspram nove zgrade jest osim boljeg i prostranijeg radnog okruženja, mogućnost stvaranja i organiziranja informacijske infrastrukture, koja se kroz staru i oronulu zgradu teško može provesti. Ako poslovanje Sveučilišne knjižnice u Pečuhu promatramo s organizacijskog i tehnocentričkog pristupa, uvidjet ćemo da se ista nalazi u fazi upravljanja i organizacije znanja, odnosno ima razrađenu proceduru raspoređivanja poslova, komuniciranja pomoću računalne tehnologije, rješavanja problema i rada s korisnicima. Ovakav knjižnični tim bilo je lijepo promatrati, ali prema riječima ravnateljice, Agnes Dardai, mnogo truda, znanja i vremena potrebno je uložiti u dobro funkcioniranje organizacije. Kao viziju budućeg poslovanja Sveučilišne knjižnice u Pečuhu možemo istaknuti rad na otklanjanju prostorno-organizacijskih poteškoća vezanih za širenje fonda i dodatnu edukaciju zaposlenika vezanih za informatičku pismenost, odnosno osposobljavanje za rad na računalu i aplikacijama. Osim rješavanja osnovnih poteškoća u

[61] Prema ravnateljici GISKO-a, suradnja s Elektrotehničkim fakultetom je u planu

ovoj, na prvi pogled savršenoj knjižnici, u sljedećih pet godina Sveučilišna knjižnica u Pečuhu, mogla bi ostvariti suradnju sa Sveučilišnom knjižnicom u Osijeku, pošto će se ista prema našim očekivanjima odvojiti i samostalno funkcionirati u zasebnoj zgradi, a u planu je i izgradnja sustava za upravljanje znanjem ili repozitorija, kako bi zaposlenici mogli međusobno razmjenjivati znanja i informacije prikupljene na različitim stručnim skupovima.

Iako su vizije poslovanja Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek i Sveučilišne knjižnice u Pečuhu formirane na temelju intervjua provedenih s ravnateljicama, gđom. Pađen Farkaš i Dardai, one u jednu ruku odražavaju i naš stav kao studenata knjižničarstva, ali korisnika navedenih knjižnica. Ulaganje vremena, truda i znanja, te pravilo upravljanje istima pozitivno se odražava na percepciju korisnika i na njihovo zadovoljstvo knjižničnim uslugama, stoga možemo reći kako je upravljanje znanjem neophodno za kvalitetno funkcioniranje organizacije. Samo je pitanje u kojoj će se mjeri i kada početi primjenjivati u svakodnevnom radu.

7 Zaključak

Uspjeh organizacije ovisi o brojnim čimbenicima, ali onaj najvažniji je znanje, odnosno sposobnost upravljanja, navigiranja i organiziranja istog. S obzirom da smo se u ovom diplomskom radu osvrnuli na upravljanje znanjem u Sveučilišnoj knjižnici Osijek i Sveučilišnoj knjižnici u Pečuhu, nije na odmet spomenuti kako smo unatoč teškom poslu dogovaranja intervjua s ravnateljicama navedenih knjižnica, prevođenju pitanja na mađarski jezik i održavanju razgovora u prisutnosti engleskog prevoditelja, uspjeli doći do zaključka kako ove dvije knjižnice drugačije pristupaju ne samo znanju svojih zaposlenika i onom zapisanom u knjižničnom fondu, nego imaju različit pristup primjeni organizacijskog i tehnocentričkog pristupa poslovanju. Tako Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek i dalje koristi osnovna sredstva u komunikaciji, ne posjeduje digitalni repozitorij niti sustav za upravljanje znanjem, ali svoje poslove više manje uspješno obavlja. S druge strane, Sveučilišna knjižnica u Pečuhu ima razrađen informacijski i ICT sustav razmjene informacija i znanja, te ga uvelike koristi u svom poslovanju koje se može ocijeniti kao vrlo uspješno. Bez obzira na jedinstvene načine suočavanja sa potrebom bilježenja, organizacije i upravljanja nematerijalnim resursom, znanjem, ove su knjižnice pokazale kako je unatoč brojnim financijskim i organizacijskim poteškoćama moguće prilagoditi knjižnično poslovanje promjenama i slijediti novitete iz struke.

Činjenica je da se Gradska i sveučilišna knjižnice Osijek i Sveučilišna knjižnica u Pečuhu ne mogu usporediti po stupnju primjene tehnocentričkog i organizacijskog pristupa upravljanju znanjem, ali je očito kako se obje trude ostvariti što bolje rezultate, zadržati postojeće korisnike, privući nove i stvoriti jedinstven i prepoznatljiv imidž u lokalnoj zajednici u kojoj aktivno djeluju. Sudeći prema našim predviđanjima o poslovanju navedenih knjižnica u sljedećih pet godina, možemo očekivati kako će se pridodati još veća važnost upravljanju znanjem, a možda će se isto iskoristiti za prelazak knjižnica iz neprofitnog u profitabilni sektor.

8 Popis literature

1. Abzari, Mehdi. Investigating impact of organizational climate on intention to knowledge sharing behaviour by using Theory of planned behaviour. // Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business 2, 12 (2011), str. 121-134 . URL: https://proxy.znanstvenici.hr/hr/nph/nph-proxy.cgi/00/http/web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fsid=3ddcd10eac-91f1-48d7-a992-e6e5b690b6c1=2540sessionmgr112=26vid=3d1=26hid=3d112 (2012-01-25)
2. Barbarić, Ana. Povijesni pregled razvoja OPAC-a. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 46 3-4(2003). Str. 50-53.
3. Bosančić, Boris. Put k povezivanju: usluga Pitajte knjižničara na mrežnim stranicama narodnih knjižnica. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 46, 3-4(2003), str. 80-91.
4. Dalkir, Himiz. Knowledge management in theory and practice. London: Elsevier, 2005. URL:http://books.google.hr/books?id=xtFLTymKV0QC&printsec=frontcover&hl=hr#v=onepage&q&f=false (2011-11-25)
5. Dardai, Agens. Osobni intervju. 20.05.2011.
6. Gray, H. Judy; Densten L. Ian. Towards an integrativemodel of organizational cultureand knowledge management. //International Journal of Organizational Behaviour 9(2002), str. 549-603.
7. GISKO: stručna literatura-elektronički izvori. URL: http://www.gskos.hr/?upit=sadrzaj&id=192 (2011-11-25)
8. Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek. URL: http://www.gskos.hr/~descape/?upit=sadrzaj&id=52 (2011-04-22)
9. Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek-istraživanje. URL: https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dHhvQUM3VzVpWUVTYVViYWRVWVgxbGc6MQ&fb_source=message (2012-06-18)
10. Godišnje izvješće gradske i sveučilišne knjižnice Osijek za 2010. Godinu. URL: http://www.gskos.hr/~descape/files/izvjestaj_o_radu2010.pdf (2011-10-10)

11. Johnson, Peter. Matrix management: an organizational alternative for libraries. // Journal of Academic Librarianship 16,4 (1990), str. 222-229.URL: https://proxy.znanstvenici.hr/hr/nph/nph-proxy.cgi/00/http/web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fvid=3d4=26hid=3d113=26sid=3d70d2681c-3f71-4da1-8db2-38f5a25d8c79=2540sessionmgr104 (2011-11-27)
12. Katalenac, Dragutin. Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek: povijest, sadašnjost i budućnost. // Knjižničarstvo 1,1(1997), str. 85-99.
13. Kokas, Karoly; Bakony, Geza. Integrált könyvtári rendszerek . BP.: SZTE, 1996. Str. 67-75.
14. Knjižnica neće biti razdvojena do 2010. URL: http://www.osijek031.com/osijek.php?topic_id=6839 (2012-06-05)
15. Lor, J. Peter; Blitz, J. Johannes. Is a knowledge society possible without freedom of access to information? // Journal of Information Science 33, 387 (2007). Str. 387-397.
16. Mihaly, Balasz. Del-dunatuli Regionalis Konytvar es Tudaskozpont-Pecs-Az epitelsz nezopontjabol. // Tudomanyos es Muszaki tajekoztatas 4(2011), str. 177-180.
17. Nonaka, Ikuijro; Tomaya Ryoko; Konno Noboru. SESCI, Ba and lidership: a unified model of dynamic knowledge creation. // Long Range Planning 33(2000), str. 5-34.
18. Nordstrom, Kejll A.; Ridderstrale, Jonas. Funky business: kapital pleše samo s darovitima. Zagreb: Differo, 2002.
19. Pađen Farkaš, Dubravka. Osobi intervju. 19.07.2011.
20. Pecs city. URL: http://en.pecs.hu/cikk/0839/966906/20080922_pecs_2010_4.htm (2012-06-20)
21. Portal Osijek031. URL: http://www.osijek031.com/osijek.php?topic_id=38816 (2011-11-10)
22. Portal Slavonije i Baranje. URL: http://www.sib.hr/kultura/ostalo/5653-djelo-od-gisko-predstavlja-nove-naslove-u-knjiznici-5.html (2011-11-10)
23. Povijest Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek. URL: http://www.gskos.hr/~descape/files/Povijest%20GISKO%281%29.pdf (2011-10-11)
24. Pozor! Zgrada knjižnice (pro)pada. URL: http://www.gskos.hr/?upit=sadrzaj&id=171 (2012-06-08)

25. Rahmati, Vajehe; Darouian, Soheila; Ahmadinia, Hamed. A Review on Effect of Culture, Structure, Technology and Behavior on Organizations. // Australian Journal of Basic and Applied Sciences 6,3(2012), str. 128-135. URL: https://proxy.znanstvenici.hr/hr/nph/nph-proxy.cgi/00/http/web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fsid=3d052ff2e1-c158-48aa-be52-60ab71f5568c=2540sessionmgr112=26vid=3d5=26hid=3d123 (2012-05-10)
26. Ranganathan, R. S. The five laws of library science. London: Edward Goldston, 1931. URL: http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b99721;page=root;view=1up;size=100;seq=432;orient=0;num=382 (2011-10-12)
27. Rowley, Jennifer ; Farrow, John. Organizing knowledge: an introduction to managing access to information. Aldershot: Ashgate, 2007.
28. Srđan Lukačević. Osobni intervju. 15.06.2012.
29. Sečić, Dora. Upravljanje u hrvatskim knjižnicama: prilog raspravi o nekim suvremenim problemima. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 45, 3-4(2002), str. 43.
30. Temeljne smjernice razvoja knjižnice. URL: http://www.gskos.hr/~descape/files/Temeljne%20smjernice%20razvoja%20GISKO.pdf (2011-10-11)
31. Tudásközpont Pécs blog. URL: http://abszurdkonyvtar.blog.hu/ (2011-11-10)
32. Tudásközpont Pécs. URL: http://www.tudaskozpont-pecs.hu/ (2011-11-10)
33. Tzu, Sun. Umijeće ratovanja. Zagreb: Misl, 1997.
34. UNESCO-v Manifest za narodne knjižnice (1994).
35. URL: http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/UNESCOv_manifest_za_narodne_knjiznice.htm (2011-10-11)
36. University Library in Pecs. URL: http://www.lib.pte.hu/en/about-us (2011-11-05)
37. Zanjadi, Mehdi Shami; Rouzbehani, Roshanak; Dabbagh, Hosein. Proposing conceptual model of customer knowledge management: a study of CMK tools in British dotcoms. // Processdings of World Academy of Science, Engineering and Technology 28(2008). Citirano prema: Blosch, M.; Customer Knowledge, Knowledge and Process Management 4 (2000), str. 265- 268.

9 Prilozi

Prilog br. 1.
Pitanja za intervju s ravnateljicama Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek i Sveučilišne knjižnice u Pečuhu.

1. Molim Vas, opišite organizacijsku strukturu knjižnice.
2. Koja su znanja i vještine potrebne za uspješno poslovanje knjižnice? Kako su se ta znanja promijenila u zadnjih desetak godina i što je najviše utjecalo na tu promjenu?
3. Na koji način organizirate i raspodjeljujete poslove u knjižnici?
4. Kakva je organizacijska kultura Vaše knjižnice? Tko je zadužen za razvoj organizacijske kulture i na koji se način ona nadgleda (npr. anketa zadovoljstva djelatnika)?
5. Jeste li upoznati s konceptom / poslovnom filozofijom sustavnog pristupa upravljanju znanjem?
6. Ako jeste gdje ste se i na koji način s njim upoznali?
7. Kako biste definirali upravljanje znanjem?
8. Primjenjuju li se koncepti upravljanja znanjem sustavno u Vašoj knjižnici?
9. Je li upravljanje znanjem svjesno učinjen dijelom strategije knjižnice?
10. Jesu li misija i vizija poslovanja poznate svim zaposlenicima? Jesu li one primijenjene na svakodnevne zadatke zaposlenika?
11. Je li važnost znanja vaših zaposlenika spomenuta u viziji i misiji organizacije?
12. Jesu li u poslovanju knjižnice osviještene dvije razine upravljanja znanjem – zaposlenika i korisnika?
13. Koliko Vam u organizaciji i realizaciji ciljeva pomaže znanje iz upravljanja znanjem?
14. Koje aspekte KM koristite u knjižnici?
15. Postoji li KMS baza podataka u koju knjižničari stavljaju probleme i potencijalna rješenja?
16. Postoji li KMS baza podataka sa upitima korisnika i odgovorima knjižničara? Postoji li *help-desk* za korisnike? Postoji li baza s FAQ – kao baza za zaposlenike i/ili baza za korisnike?
17. Postoji li baza ekspertiza zaposlenika (Expertize locator / Yellow pages / Blue pages)?
18. Postoje li kakve *communities of practice*?

19. Postoje li službeni kanali diseminacije znanja stečenih specijalističkim obrazovanjem ili sudjelovanjem na konferencijama (npr. baza izvještaja s edukacija, seminari koje nakon edukacije održi osoba koja je sudjelovala na edukaciji za svoje kolege, i sl.)?
20. Jesu li knjižnični sadržaji korisnicima dostupni u obliku one-stop-shop portala 7x24 h?
21. Koji se alati koriste za komunikaciju s korisnicima? Na koji se način „osluškuju“ potrebe korisnika? Komunicira li se s korisnicima putem društvenih mreža?
22. Je li upravljanje znanjem poboljšalo rad knjižničara? Ako da, u kojoj mjeri i kako?
23. Jeste li nakon implementacije tehnocentričkog i organizacijskog pristupa upravljanju znanjem u knjižnični sustav, došli do novih spoznaja i zaključaka?
24. U kojoj mjeri knjižničari pridonose stvaranju kolektivnog znanja?
25. Koje su poteškoće s kojima ste se susreli prilikom implementiranja upravljanja znanjem u knjižnicu(promjena kulture, vrijednosti, uvođenje novih alata, itd.)? Jesu li poteškoće bile na strani zaposlenika i / ili korisnika?
26. U kojoj se mjeri upotreba znanja iz područja upravljanja znanjem pozitivno/ negativno odrazila na rad s korisnicima?
27. Potiču li se zaposlenici na davanje ideja za poboljšanjem poslovanja? Ako da, na koji način?
28. Koje se vrijednosti njeguju u organizaciji?
29. Prepoznaju li djelatnici te vrijednosti?
30. Ocjenjuje li se rad zaposlenika redovito?
31. Vrednuje li se u sklopu ocjenjivanja i rad u skladu s vrijednostima organizacije?
32. Koji su sljedeći koraci u smjeru razvoja upravljanja znanjem koje planirate u bliskoj budućnosti?
33. Za koje aspekte upravljanja znanjem mislite da su dobro razvijeni, a koje mislite da ih treba dalje razvijati i u kojem smjeru – strategija, IT - alati, učenje, umrežavanje, razvoj ljudskih potencijala, kultura, upravljanje?
34. Koliko su organizacijska kultura koja podržava učenje i dijeljenje znanja i odgovarajuće korporativne vrijednosti prepoznate kao ključ za uspjeh upravljanja znanjem?
35. Je li se u skladu s time promijenio u stil upravljanja? – na ovo sam pitanje dobila diplomatski odgovor, koji nema veze s pitanjem
36. Postoje li redoviti sastanci na kojima se otvoreno raspravljaju problemi iz poslovanja?