

UPRAVLJANJE KNJIŽNICOM KAO POSLOVNA FUNKCIJA

LIBRARY GOVERNANCE AS A BUSINESS FUNCTION

Antal Balog

Veleučilište Baltazar Krčelić Zaprešić

antal.balog@bak.hr

UDK / UDC 021.9: 005

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 22. 9. 2018.

Prihvaćeno / Accepted: 20. 11. 2018.

Sažetak

Cilj. Definirati i ukratko razmotriti osnovne aspekte upravljanja u knjižnicama kao poslovne funkcije, razine upravljanja u knjižničnom sustavu, odnos funkcije upravljanja s funkcijom rukovođenja te ulogu i doprinose stručnih tijela upravljanju, rukovođenju i poslovanju knjižnica.

Oblikovanje. U uvodnom se dijelu rada razmatraju temeljna obilježja knjižnica kao javnih ustanova i neprofitnih organizacija. U nastavku se analiziraju razlike između funkcije upravljanja i funkcije rukovođenja, kao i prikladnost uporabe termina menadžment. U dijelu koji opisuje različite vrste i razine upravljanja knjižnicama prikazan je proces usklađivanja upravljanja s pet ključnih aspekata rada knjižnica. Procesu upravljanja i usklađivanja različitih interesa ključnu potporu pružaju stručne sastavnice knjižničnog sustava.

Rezultati. Bolje razumijevanje procesa upravljanja u knjižnicama i njegovih posebnosti omogućuje njegovo razlikovanje od funkcije rukovođenja. Također, pojašnjavaju se odnosi između upravljačkih, rukovodnih i stručnih tijela te se razgraničavaju vrijednosti koje ta tijela pridonose oblikovanju i funkcioniranju nacionalnog knjižnično-informacijskog sustava.

Praktična primjena. Ovaj rad može pridonijeti povećanju kvalitete rada i stručnih kompetencija upravnih vijeća knjižica te boljem razumijevanju njihovih nadležnosti i značaja u poslovanju knjižnica te općem funkcioniranju nacionalnog knjižnično-informacijskog sustava.

Društveni značaj. Nakon razmatranja normativnih dokumenata te sadržaja dostupnih u stručnoj literaturi, rad implicira unapređenje prakse upravljanja u knjižnicama imajući u vidu njihov društveni značaj kao ustanova od posebnog društvenog interesa.

Originalnost/vrijednost. Rad nastoji razmotriti i povezati pojedine sadržaje organizacijskog upravljanja i poslovanje knjižnica, a koji se nalaze u različitim znanstvenim granama, odnosno u grani organizacija i menadžment te u grani informacijski sustavi i informatologija. U tom smislu sadržaj rada ima interdisciplinarna obilježja.

Ključne riječi: knjižnica, knjižnično-informacijski sustav, rukovođenje knjižnicama, upravljanje knjižnicama, ustanova.

Abstract

Purpose. The purpose of this paper is to define and shortly review the main aspects of library governance as a business function, the levels of management within library system, the interpolation of library governance with library administration as well as the role and contribution of professional bodies in library governance, library administration, and library business.

Design. The introductory part presents the basic features of libraries as public and non-profit institutions. It is followed by the chapter that illustrates the differences between the function of governance and function of administration, and the appropriateness of usage of the term 'management'. The chapter that discusses various types and levels of library governance describes the process of governance adjustment with five key aspects of library operation. The professional component parts of a library system provide crucial support to the processes of library governance and adjustment of different interest groups.

Findings. Better understanding of library governance and its peculiarities enables its distinction from the function of administration. Furthermore, the paper clarifies the relationship between governance, administrative and professional bodies, explains the differences between them and distinguishes the original contributions they make to the functioning of the national library-information system.

Practical implications. This paper can contribute to the increased work quality and professional competencies of library governing boards, better comprehension of their jurisdiction and significance for the library operation as well as the overall functioning of the national library-information system.

Social implications. After the analysis of the relevant legal and professional documentation, and having in mind that libraries are institutions of a special social interest, the paper suggests the ways to improve the management function in libraries.

Originality/Value. The paper discusses and connects chosen content from organisational and library governance that are originally positioned in different scientific fields - namely, in the field of organisation and management, on the one hand, and information systems and informatology, on the other. In that regard, the paper is interdisciplinary in its character.

Keywords: institution, library administration, library governance, library, library-information system,

1. Umjesto uvoda: *raj kao knjižnica*

Svojevremeno je argentinski pisac Jorge Luis Borges napisao da je uvijek zamišljao kako će raj biti neka vrsta knjižnice.¹ Mnogo prije njega, starozavjetni pisci raj su opisivali kao pomno uređen vrt prepun dobrih i ukusnih plodova. Za pretpostaviti je da bi suvremeni korisnik neku savršenu knjižnicu mogao opisati kao kibernetски prostor u kojem su mu sve informacije i knjižnične usluge trenutno dostupne, u djeliću sekunde, i gdje bi, u pauzama svojih istraživanja, mogao nešto prezalogajiti u obližnjoj kantini te tamo upoznati nekoga zanimljivog i privlačnog. Pritom je sasvim izvjesno i očekivano da se zamišljeni korisnik jedne takve savršene knjižnice, u kojoj savršene knjižnične usluge pružaju savršeni knjižničari i knjižničarke, ne bi zapitao niti bi se zamarao razmišljanjima o tome na koji je način organizirana i kako funkcionira jedna takva, za ljudsko društvo, iznimno važna ustanova; tko ju je osnovao; tko i kako njome upravlja; tko i kako rukovodi; tko pribavlja i kako troši resurse; tko ju održava te tko ju i kako razvija.

Knjižnična djelatnost uobičajeno se svrstava uz druge djelatnosti društva, kao što su kultura i umjetnost, odgoj i obrazovanje, zdravstvo, znanost, državna, regionalna i lokalna uprava itd. Takva taksonomija društvenih djelatnosti nikako nije netočna, ali može zaklanjati jedan važan pogled prema kojemu civilizacije započiju i traju nastankom i razvojem pisma. Pisani tekstovi omogućuju prikupljanje, akumuliranje i pohranjivanje podataka, informacija, znanja i iskustva tijekom niza naraštaja. Prikupljene, pohranjene, sistematizirane i dovoljno brzo dostupne informacije pohranjenog ljudskog znanja u bilo kojem obliku zapisa, omogućavajući nastanak i opstanak te razvoj svih ostalih ljudskih djelatnosti, proizvodnih i neproizvodnih, kulturnih i znanstvenih, socijalnih, informacijskih i političkih.

¹ „Lento en mi sombra, la penumbra hueca exploro con el báculo indeciso, yo, que me figuraba el Paraíso bajo la especie de una biblioteca.“ Borges, J. L. Poema de los Dones. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <https://www.poesi.as/jlb0402.htm>.

Ako knjižničnu djelatnost dovoljno široko definiramo, tada ona za ljudsko društvo i njegov opstanak i napredak vjerojatno ima ključnu ili jednu od ključnih uloga.

Unatoč znamenitoj izreci Francisa Bacona kako je *znanje moć*, knjižnična djelatnost, koja se, između ostaloga, bavi ljudskim znanjem, još se uvijek najčešće smatra pomoćnom, u najboljem slučaju tek nešto važnijom društvenom djelatnošću. Ako pod sveukupnom knjižničnom građom obuhvatimo sve raspoložive tekstove, slike, zvukove itd. koji su nastali kao rezultat intelektualne, kulturne i umjetničke ljudske djelatnosti i koji su zabilježeni, pohranjeni i katalogizirani u povezanim bazama podataka te koji se mogu pretraživati izravno i/ili *online*, tada tu i tako objedinjenu sveukupnu knjižničnu građu možemo nazvati *totalnom knjižnicom*.² Ona bi tada predstavljala značajan dio eksterne memorije ukupnog ljudskog pamćenja, koje se odnosi na sadašnju i prethodne civilizacije. Promatrajući tako opisanu knjižnicu u njezinoj sadržajnoj i prostornoj ukupnosti, možemo tvrditi da se njezin opći društveni značaj teško može prenglasiti. U takvoj knjižnici, kao središnjem mjestu pohranjenog, sistematiziranog i dostupnog ljudskog znanja, pohranjenih iskustva i sjećanja, svoja polazišta i svoja odredišta pronalaze sve ostale ljudske djelatnosti.

Tako percipirani opći društveni značaj knjižnica prisutan je u stručnoj literaturi. Primjerice Poper zastupa ontološki trijalizam, kojim univerzum diferencira na tri svijeta: Svijet 1, koji sadrži fizičke objekte ili stanja (materija i energija), Svijet 2, koji sadrži stanja svijesti ili mentalna stanja, odnosno subjektivna ljudska znanja koja obuhvaćaju mišljenja, percepcije i čuvstva, te Svijet 3, koji sadrži objektivna znanja, sadržaje misli, posebno znanstveno i poetsko mišljenje te umjetnička djela.³ Poperovo razumijevanje Svijeta 3 obuhvaća sveukupnost ljudskog znanja, bilo ono znanstveno, književno ili umjetničko; taj je svijet objektivan, autonoman i neovisan o ljudima. On sadrži sve objektivno znanje koje je rasprostranjeno po knjižnicama, arhivama, muzejima, galerijama, bazama podataka itd.

Nadalje, u Poperovoj koncepciji Svijeta 3 Brookes pronalazi moguće polazište za informacijske znanosti, čija je primarna zadaća *istraživanje svijeta objektivnog znanja koji je nastavak, ali je i različit od svijeta dokumentacije i knjižničarstva*.⁴ Prema tome, razvidna je povijesna i dijalektička povezanost knjižnica, njihova nastajanja, rasta i razvoja s nastajanjem, rastom i razvojem ljudskih civilizacija.

² Taj naziv nije istovjetan s naracijom Borgesove *Babilonske knjižnice* u njegovoj knjizi *Izmišljaji* iz 1944. g., ali može na njega podsjećati. Vidjeti u: Borges, J. L. *Izmišljaji* Zagreb: Zagrebačka naklada, 2000. Str. 18. Borgesov misaoni i filozofijski eksperiment, izložen u *Babilonskoj knjižnici*, prikladna je platforma za daljnje refleksije. Primjerice Dennett tu Borgesovu temu produktivno razvija u koncept svoje *Mendelove knjižnice* koja bi mogla sadržavati sve moguće genome. Dennett, D. C. *Darwin's dangerous idea: evolution and the meanings of life*. New York: Simon & Schuster, 1995. Str. 109.

³ Popper, K. R. *Objective knowledge*. London: Oxford University Press, 1972. Str. 106.

⁴ Brookes, B. C. The foundations of information science. Part I: Philosophical aspects. // *Journal of Information Science* 2, 3–4(1980), str. 129.

U suvremenom društvu bolje razumijevanje i opće vrednovanje uloge knjižnica i knjižničarstva, naročito kao sinergijskih katalizatora ostalih ljudskih djelatnosti, postupno se poboljšava, osobito nakon uspona tzv. *umreženog društva* i od kada su informacijske znanosti dobile na svome značaju.

Suvremene knjižnice pod stalnim su pritiskom, i to najmanje dvaju čimbenika. Prvi se odnosi na sve brojnije zahtjeve za prilagodbom knjižnica ubrzanim promjenama u društvu. Korisnici imaju sve veća očekivanja od knjižnica kao rezervoara podatka, informacija i znanja. Ta se očekivanja ne odnose samo na količinu i kvalitetu podataka i informacija već i na brzinu pristupa i prijenosa. Taj se izazov ne svladava samo povećanim pritokom financijskih sredstva već i promjenom upravljačkih metoda i metoda rukovođenja te, možda i najvažnije, promjenom organizacijske kulture.

Drugi čimbenik, koji ima manji utjecaj od prvoga, ali njegova prisutnost raste, odnosi se na suočavanje knjižnica s raznorodnim negeneričkim konkurentima, primjerice sa subjektima i entitetima iz svijeta zabave i razonode, s internetom kao mjestom na kojem se informacije lako pronalaze itd. Korisnici knjižnica, osobito oni iz mlađih dobnih skupina, sve su više skloni korištenju kraćih i trenutno dostupnih tekstova čija vjerodostojnost i istinitost nisu uvijek provjerene. To ih postupno čini površnim, nestrpljivim i brzopletim, sve manje sposobnim da se trajnije usredotoče na izabrane sadržaje svojih interesa u istraživanju. Izgradnja čitateljskih navika, sposobnost traganja za relevantnim podacima i informacijama, prepoznavanje onih koje su pouzdane, predanost istraživačkom radu itd., izazovi su s kojima se knjižnice već susreću i s njima se nose. Opisani izazovi tek su započeli, a izvjesno je da će potrajati, razvijati se i dodatno usložnjavati.

Slijedom navedenog, cilj je ovog rada razmotriti aspekte upravljanja i rukovođenja u knjižnicama s motrišta organizacijskih znanosti. U pristupu navedenoj temi koristit ćemo se relevantnom stručnom i znanstvenu literaturom. U razmatranju zadanog predmeta istraživanja prvo ćemo definirati i razgraničiti osnovne pojmove, zatim navesti načela upravljanja knjižnicama, obrazložiti determinante upravljanja, nabrojati i opisati vrste i razine upravljanja u knjižničnom sustavu Republike Hrvatske te ukazati na značaj i raznovrsnost stručne podrške upravljanju i rukovođenju knjižnicama i knjižničnim sustavom. Rezultati ovog istraživanja mogu pridonijeti povećanju kvalitete rada i stručnih kompetencija subjekata upravljanja te rukovodećih i stručnih tijela u knjižnicama, a time i ukupne uspješnosti funkcioniranja nacionalnog knjižnično-informacijskog sustava.

Na koji se način knjižnicama upravlja, opisat ćemo u nastavku rada, dok funkcija rukovođenja knjižnicama neće biti predmetom ovoga članka. Pojam poslovne funkcije koristit ćemo u značenju optimalne povezanosti i odnosa uloženi poslovnih čimbenika – aktivnosti, materijalnih i nematerijalnih *inputa* te poslovnih rezultata, odnosno *outputa*, u poslovanju knjižnice. Pojam knjižnice koristit ćemo za označavanje ustanove u kojoj se na uređen i trajan način obavlja knjižničarska djelatnost.

2. Knjižnice kao ustanove i neprofitne organizacije

Knjižnice su prema UNESCO-ovu Manifestu za narodne knjižnice iz 1994. godine mjesta „koja svojim korisnicima omogućavaju neposredan pristup svim vrstama znanja i obavijesti“.⁵ IFLA-ina definicija knjižnice nešto je šira od UNESCO-ova Manifesta te obuhvaća još i osnivače i financiranje, naglašavajući ravnopravnost korisnika u njihovu pristupu znanju i informacijama.⁶ U svojim Smjernicama za narodne knjižnice IFLA opisuje njihov značaj, zadaće, financiranje, pravne propise i mreže, organiziranje i upravljanje te ravnopravan pristup informacijama.⁷

Među brojnim definicijama knjižnice smatramo potrebnim osvrnuti se na dio definicije knjižnice K. Tadić, koja opisuje knjižnicu kao „kulturnu i informacijsku ustanovu koja, slijedeći općeprihvaćene ciljeve društva i načela stručnoga rada, odabire, nabavlja, obrađuje, u fizičkom i obavijesnom smislu sređuje te čuva i daje na korištenje knjižničnu građu (...).“⁸ Potrebno je primijetiti da navedena definicija knjižničnu djelatnost ograničava na *slijedenje općeprihvaćenih ciljeva društva*. Ne upuštajući se u raspravu o tome koji su to općeprihvaćeni ciljevi društva, tko ih određuje, na koji način, koliko su trajni itd., dovoljno je reći da bi takva konstatacija vjerojatnije bila prikladnija u društvu u kojem dominira određena ideologija i koje naginje isključivanju drugih i drukčijih mišljenja. No to nije slučaj u suvremenom demokratskom i pluralnom društvu. Drugim riječima, knjižnični se fond treba graditi u ozračju tolerancije društvenih različitosti, u kojem postoje stajališta, uvjerenja i svjetonazori koji se međusobno razlikuju i argumentirano sučeljavaju.⁹

⁵ UNESCO-ov Manifest za narodne knjižnice 1994. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/UNESCOv_manifest_za_narodne_knjiznice.htm.

⁶ IFLA-ina definicija narodne knjižnice kaže da je ona „...organizacija koju osniva, podržava i financira određena zajednica putem lokalne, regionalne ili nacionalne vlasti ili putem nekog drugog oblika organizacije. Ona osigurava pristup znanju, informacijama, cjeloživotnom učenju i djelima mašte pomoći niza izvora i službi, a na raspolaganju je svim članovima zajednice bez obzira na njihovu rasu, nacionalnost, dob, spol, religiju, jezik, invaliditet, ekonomski i radni status te obrazovanje.“ Usp. Narodna knjižnica: IFLA-ine i UNESO-ove smjernice za razvoj službi i usluga / priredila radna skupina Sekcije za narodne knjižnice na čelu s Philipom Gillom. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2003. Str. 1.

⁷ IFLA-ine smjernice za narodne knjižnice / ur. Christie Koontz i Barbara Gubbin. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2011. Str. 15. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <http://www.hkdrustvo.hr/hr/izdanja/kategorija/drustvena/20/>. Vidjeti i prikaz Indir, I.: IFLA-ine smjernice za narodne knjižnice. Prikaz. // Vjesnik Bibliotekara Hrvatske 55, 1(2012). [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <https://www.hkdrustvo.hr/vjesnik-bibliotekara-hrvatske/index.php/vbh/article/view/332/327>.

⁸ Tadić, K. Rad u knjižnici: priručnik za knjižničare. Opatija: Naklada Benja, 1994. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <http://www.ffzg.unizg.hr/infoz/biblio/nastava/dz/text/katm.htm>.

⁹ Bilo bi zanimljivo pratiti trajanje i ishode međuknjižničnih rasprava ili rasprava u nacionalnom parlamentu o tome koji su to općeprihvaćeni društveni ciljevi.

Na tragu teksta Zakona o knjižnicama, knjižnica, u institucionalnom smislu, može imati nekoliko pravnih oblika: (1) javna ustanova, (2) ustanova s pravom javnosti ili (3) knjižnica u sastavu.¹⁰ U knjižnici kao ustanovi obavljaju se i razvijaju knjižnične djelatnosti, upravlja se knjižničnom građom, raspoloživim informacijama, izvorima informacija i bazama podataka te se zainteresiranim korisnicima pružaju knjižnične i druge srodne usluge.¹¹

Sa stajališta temeljnog poslanja i djelovanja, knjižnice su takve organizacije koje imaju posebno društveno značenje ili, prema diskursu prethodnog društveno-političkog sustava, ustanove od posebnog društvenog interesa. Društveni značaj knjižnica kao javnopravnih osoba temelji se na njihovoj djelatnosti koju društvo ili društvena zajednica smatra toliko važnom da njezino osnivanje, organizaciju, funkcioniranje i nadzor država regulira posebnim pravnim uređenjem, odnosno normama upravnog prava, u pravilu zakonima.¹²

Imajući u vidu višestoljetnu tradiciju djelovanja, knjižnice djeluju prema određenim i ustaljenim općim načelima prema kojima se ravnaju javne ustanove. Ta načela mogu se posredno iščitati iz slova i duha Zakona o ustanovama i Zakona o knjižničnoj djelatnosti te dokumenata međunarodnih knjižničnih organizacija, primjerice IFLA-e. Ona su sljedeća: (1) načelo neprekidnosti poslovanja, (2) načelo dužnosti pružanja knjižničarskih usluga svima koji to zatraže, (3) načelo jednakosti korisnika knjižničarskih usluga u njihovim pravima i odgovornostima, (4) načelo odsutnosti merkantilnosti (trgovačkog načela) u knjižničnom poslovanju te (5) načelo prilagodljivosti poslovanja potrebama korisnika. Prema navedenom, knjižnice imaju sva potrebna obilježja javnih ustanova.¹³ Slijedom toga može se tvrditi da je djelovanje knjižnica, u formalnom i materijalnom smislu, javna služba koja se organizira i koja funkcionira u zakonodavnim okvirima predviđenima za ustanove. Time društvo ili zajednica osigurava svoj trajan utjecaj na knjižničarsku djelatnost. Taj utjecaj očituje se u nekoliko ključnih područja, primjerice

¹⁰ Usp. Zakon o knjižnicama: pročišćeni tekst zakona: NN 105/97, 05/98, 104/00, 69/09. // Zakon.hr: pročišćeni tekstovi zakona. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/745/Zakon-o-knji%C5%BEicama>.

¹¹ Prijedlog Zakona o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti koji trenutno prolazi javnu raspravu na portalu e-savjetovanje u članku 3. navodi pojam knjižnice koji će se u zakonu koristiti: „knjižnica je pravna osoba ili ustrojstvena jedinica pravne osobe (knjižnica u sastavu) koja organizira i pruža javnosti kulturne, informacijske i obrazovne usluge zasnivajući ih na sustavnom odabiru, prikupljanju, stručnoj obradi, pohranjivanju, zaštiti i davanju na korištenje knjižnične građe te slobodnom pristupu izvorima informacija.“ [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=7767>.

¹² Javnopravne osobe jesu one pravne osobe koje imaju javne ovlasti. Usp. Članak 1. Zakona o općem upravnom postupku. // Narodne novine 47, 1065(2009). [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_04_47_1065.html.

¹³ Prema čl. 1. Zakona o ustanovama: pročišćeni tekst zakona: NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08. // Zakon.hr: pročišćeni tekstovi zakona. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama>. Vidi također i čl. 6. st. 1. al. 5. Zakona o knjižnicama (nav. dj.).

u osnivanju javnopravnih osoba u području knjižnične djelatnosti, sudjelovanju u upravljanju i rukovođenju knjižnicama, davanju suglasnosti uz temeljne pravne akte knjižnice, financiranju i razvoju knjižnične djelatnosti, provođenju upravnog i stručnog nadzora nad njihovim radom i razvojem itd.

Knjižnice u Republici Hrvatskoj, bez obzira na to jesu li one razvrstane u narodne, školske, visokoškolske i općeznanstvene knjižnice ili specijalizirane knjižnice, obavljaju svoju djelatnost te su prema članku 1. Zakona o ustanovama izriječno definirane kao ustanova:

„Ustanova se osniva za trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, kulture, informiranja, športa, tjelesne kulture, tehničke kulture, skrbi o djeci, zdravstva, socijalne skrbi, skrbi o invalidima i druge djelatnosti, ako se ne obavljaju radi stjecanja dobiti.“¹⁴

Prema tome, knjižnice su, prema prirodi svoje osnovne djelatnosti i usvojenim ciljevima poslovanja, javne ustanove koje imaju važnu društvenu zadaću. One su ustanove od posebnog državnog interesa ili, prema diskursu iz prošlog stoljeća, od posebnog društvenog interesa.¹⁵ One također mogu biti i privatne ustanove koje se od javnih razlikuju u pogledu vlasništva, ali ne i po sadržaju temeljnog poslanja, svrhe osnivanja i djelovanja.¹⁶

S druge strane, promatrano s ekonomskog stajališta, knjižnice se svrstavaju u javne neprofitne organizacije (engl. *non-profit organizations*) s obzirom na to da se u njihovu financijskom poslovanju knjigovodstvena razlika između prihoda i rashoda na kraju poslovne godine ne isplaćuje osnivaču ili osnivačima, već se prenosi u narednu poslovnu godinu. Poslanje i svrha neprofitnih organizacija nisu sadržani u tržišnom poslovanju i stjecanju dobiti, već u ostvarenju zadanih ciljeva (definiranih poslanjem), odnosno određenog javnog, općeg ili zajedničkog interesa pojedinaca, skupine građana, uže ili šire zajednice te cijeloga društva.¹⁷

¹⁴ Prema Zakonu o ustanovama javne knjižnice, čiji su osnivači Republika Hrvatska ili lokalne i područne (regionalne) samouprave, svoje financijsko poslovanje i računovodstvo vode sukladno propisima za proračunske korisnike (usp. Zakon o ustanovama, nav. dj.), dok knjižnice s pravom javnosti, čiji su osnivači privatne pravne osobe, svoje financijsko poslovanje i računovodstvo vode prema Zakonu o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija.

¹⁵ Razlikovanje pojmova kao što su javni interes, opći interes i interes Republike Hrvatske potražiti u: Staničić, R. Razlikovanje javnog interesa, općeg interesa i interesa Republike Hrvatske u kontekstu javnopravnih ograničavanja prava i vlasništva. // Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu 55, 1(2018), 111-129. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: https://www.pravst.unist.hr/dokumenti/zbornik/2018127/zb201801_111.pdf.

¹⁶ Nacrt novog Zakona o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti u članku 9. predviđa da se knjižnice mogu osnivati kao ustanove, zaklade, zadruge, udruge ili trgovačka društva. Usp. Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti. Nav. dj.

¹⁷ Usp. Bežovan, G. Privatni neprofitni sektor i razvoj socijalnog režima u Hrvatskoj. // Revija za socijalnu politiku 3, 3(1996), str. 303. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=46993.

Sa stajališta definiranja vlastitog identiteta, neprofitne djelatnosti ne bi se trebale određivati prema onome što one nisu, već prema onome što one jesu.¹⁸ Knjižnice prema Wolfu sebe definiraju izborom područja svoje misije služenja javnosti, odnosno na temelju svoje glavne djelatnosti usmjerene prema određenoj ideji koja je sukladna s koncepcijom društvene odgovornosti.¹⁹ Ponegdje se u stručnoj literaturi mogu pronaći i drugi nazivi za neprofitne organizacije. Tako Omazić pišući o organizacijama civilnoga društva navodi za njih naziv *društveno profitne organizacije*, imajući u vidu dva njihova svojstva: naglašenu društvenu korisnost te zadovoljen ekonomski zahtjev da njihovo poslovanje bude financijski pozitivno, odnosno profitabilno. Omazićev termin možemo smatrati boljim od postojećeg apofatičnog termina, kojim se neprofitne organizacije definiraju prema nečemu što one nisu. Međutim nema izgleda da će se postojeći termin mijenjati, imajući u vidu njegovu ukorijenjenost u stručnoj literaturi.²⁰

Neprofitni karakter poslovanja knjižnica determinira i većinu poslovnih područja koja su specifična za neprofitne organizacije, odnosno ustanove, primjerice područja upravljanja i rukovođenja, izvora financiranja, oblikovanja unutarnje organizacije, upravljanja ljudskim potencijalima, korištenja marketinških alata, odnosa prema poslovnoj etici itd.²¹ Primjerice marketing neprofitnih organizacija, koji je naglašeno društveni, primarno je usmjeren prema boljem i bržem ostvarivanju neke poželjne općedruštvene koristi u području obrazovanja, kulture, informiranja, zdravstva i sl. Drugom riječima, *marketing neprofitnih organizacija*, odnosno knjižnica, *ima zadaću pospješivanja njihove misije i zadanih ciljeva*.²²

Nerijetko se neprofitne organizacije i nevladine organizacije poistovjećuju. Međutim nije svaka neprofitna organizacija i nevladina organizacija, ali je svaka nevladina organizacija privatna neprofitna organizacija. Nevladine organizacije dio su civilnog društva ili, kako se to navodi u anglosaksonskoj literaturi, dio tzv. trećeg sektora (prvi sektor odnosi se na vladine organizacije i institucije, a drugi na one organizacije koje svojim poslovanjem stvaraju dobit koja nakon oporezivanja pripada vlasniku ili vlasnicima).

Ponekad se u stručnoj javnosti dvoji pripadaju li knjižnice u skupinu neprofitnih organizacija s obzirom na to da ih članak 4. Zakona o knjižnicama, kao *lex*

¹⁸ Marić, I. Menadžment neprofitnih organizacija. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta, 2018. Str. 13.

¹⁹ Wolf, T. Managing a nonprofit organizations in the twenty-first century. New York: Simon & Schuster, 1999. Str. 31.

²⁰ Menadžment za neprofitne organizacije: temeljna znanja i vještine. Zagreb: Hrvatske udruge paraplegičara i tetraplegičara, 2017. Str. 12.

²¹ Wilbur, R.H. The complete guide to nonprofit management. New York: Smith & Associates: John Wiley and Sons, 2000. Str. 17.

²² Pavičić, J. Strategija marketinga u neprofitnim organizacijama. Zagreb: Masmedia, 2003. Str. 31-32. Također vidjeti u: Pavičić, J.; N. Alfjević; Lj. Aleksić. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006.

specialis, definira kao javne ustanove, odnosno kao ustanove.²³ Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija koji u čl. 2. kaže da se

„odredbe ovoga Zakona odnose na domaće i strane udruge i njihove saveze, zaklade, fondacije, ustanove, umjetničke organizacije, komore, sindikate, udruge poslodavaca te sve druge pravne osobe kojima temeljni cilj osnivanja i djelovanja nije stjecanje dobiti, za koje iz posebnih propisa proizlazi da su neprofitnog karaktera (u daljnjem tekstu: neprofitna organizacija).“²⁴

Dakle prethodno citirani zakon izriječno označava ustanove kao neprofitne organizacije, odnosno posredno tako označava i knjižnice. Definiranjem knjižnica kao ustanova, bilo kao javnih ustanova ili privatnih ustanova s pravom javnosti, ali i kao neprofitnih organizacija, jest potrebno jer se na temelju toga određuju konkretniji oblici, modeli i metode kojima se knjižnicama upravlja i rukovodi. U tekstu koji slijedi razmotrit ćemo funkciju upravljanja u narodnim knjižnicama, osim ako je drugačije navedeno, dok se funkcije rukovođenja i izvršavanja, koja se odnose na poslovanje knjižnica, u ovom radu neće razmatrati.²⁵

3. Načela upravljanja knjižnicama

U mehanizme upravljanja knjižničnim sustavom Republike Hrvatske ugrađena su brojna i različita opća, organizacijska, ekonomska i stručna načela. Mi ćemo se u ovom radu ograničiti na sljedeća dva: načelo supsidijarnosti i načelo solidarnosti. Ona sadrže osobito važne kohezivne funkcije u nacionalnom knjižničnom sustavu te su usklađena s postojećim procesima izvršavanja upravnih nadležnosti u sustavu odlučivanja u Europskoj uniji.²⁶

Prema načelu supsidijarnosti, donošenje upravljačkih odluka prenosi se na onu organizacijsku razinu sustava na kojoj se odluke na najbolji mogući način mogu donositi i provoditi. Ono umanjuje ili sasvim isključuje djelovanje viših razina upravljanja na one razine na kojima tijela upravljanja mogu učinkovitije donositi relevantne upravljačke odluke. Spuštanje upravljačkih funkcija na niže razine odlučivanja nema dinamična obilježja i promjenljive oblike, kao što je slučaj kod

²³ Zakon o knjižnicama. Nav. dj.

²⁴ Usp. Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija. // Narodne novine 121, 2300(2014). [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_10_121_2300.html.

²⁵ Navedimo samo pet funkcija rukovođenja: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola.

²⁶ O pravnoj osnovi, ciljevima i postignućima načela supsidijarnosti više u Informativnim člancima o Europskoj uniji. Usp. Načelo supsidijarnosti. // Informativni članci o Europskoj uniji: Europski parlament. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/7/nacelo-supsidijarnosti>.

poslovnih subjekata koji posluju u više ili manje nestabilnim tržišnim uvjetima. Za načelo supsidijarnosti možemo reći da je relativno stabilno i definirano pravnim aktima te je podložno vrlo rijetkim promjenama. Primjena navedenog načela osigurava knjižničnom sustavu sljedeće ishode: (1) razmjerni stupanj decentralizacije upravljanja, kojim se osigurava optimalna učinkovitost donošenja upravljačkih odluka na svim razinama upravljanja, (2) potrebnu razinu jednoobraznosti funkcioniranja sa stajališta zadovoljavanja želja i potreba korisnika te (3) racionalnu uporabu raspoloživih resursa s obzirom na financijske i materijalne potrebe knjižničnog sustava i objektivnih mogućnosti gospodarstva.

Primjena načela solidarnosti u knjižničnom sustavu pridonosi ujednačavanju razvijenosti svih sastavnica sustava i jačanju međusobne kohezije i podrške sastavnica te pridonosi nastanku i ubrzanju sinergijskih učinaka u knjižničnom poslovanju, rastu i razvoju. Za ostvarenje načela solidarnosti nužno je, citira Baloban Ivana Pavla II., jačanje načela solidarnosti, odnosno *stvaranja nove kulture, novih pravila i novih institucija na nacionalnoj* i međunarodnoj razini na osnovi *«globalizacije solidarnosti»*.²⁷ Ugradnja tih dvaju načela u upravljanje nacionalnim knjižničnim sustavom nužna je i neizbježna, s obzirom na to da su knjižnice, u općem smislu, organizirane kao javne ustanove čije su djelatnosti neprofitnog karaktera.

4. Upravljanje knjižnicama: termin i determinante upravljanja

Premda se pojmovi upravljanja i rukovođenja nerijetko smatraju istoznačnicama, potrebno je odmah na početku navesti da oni to ipak nisu. Ta dva pojma stoje u odnosu *upravljanje – rukovođenje – izvršavanje* i njihov se sadržaj, u širem društveno-ekonomskom kontekstu, izvodi iz odnosa prema vlasničkim i/ili osnivačkim pravima. U smislu klasičnih organizacijskih znanosti, upravljanje (engl. *administration, government*) je proces u kojem vlasnik i/ili osnivač određuje sljedeće determinante: viziju i misiju (poslanje), opću organizaciju, politike kojima se ostvaruje poslanje organizacije, strategiju provođenja opće i pojedinačnih politika te glavne ciljeve organizacije. Rukovođenje je, s druge strane, izvršna funkcija upravljačkih odluka koja na temelju povezanih načela, metoda i tehnika usklađuje i vodi sve aktivnosti u organizaciji prema ostvarenju postavljenih organizacijskih ciljeva, operacionalizirajući ih u opće i parcijalne zadaće nosilaca izvršnih funkcija.²⁸ Rukovođenje je prema tome proces povezanih poslovnih aktivnosti kojima se uspostavlja i održava organizacija i organizacijska struktura u kojoj se koordinira-

²⁷ Baloban, S. Ostvarenje solidarnosti po supsidijarnosti. // Bogoslovska smotra 75, 4(2005), str. 1031. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/38372>.

²⁸ Usp. Jurina, M. Organizacija i menadžment. Zaprčić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić, 2011. Str. 90. Također u: Sikavica, P.; M. Novak. Poslovna organizacija. Zagreb: Informator, 1999. Str. 373–380.

ju materijalni, nematerijalni i ljudski resursi usmjereni na ostvarivanje definiranog poslanja. Vlasnici ili osnivači prenose dio svojih ovlasti na rukovoditelje, imajući u vidu njihove opće i stručne (profesionalne) kompetencije potrebne za operativno upravljanje i rukovođenje organizacijom. Prema tome, upravljanje se temelji na vlasničkim i osnivačkim pravima, dok se rukovođenje temelji na organizacijskoj podjeli rada i usklađivanju poslovnih funkcija i resursa organizacije.

Uporaba pojma menadžmenta u poslovanju javnih ustanova, odnosno, u ovom slučaju, knjižnica, prema mišljenju ovoga autora nije pogrešna, ali nije posve prikladna. Premda se taj termin već udomaćio i u našoj stručnoj javnosti i može se pronaći u tekstovima koji se bave teorijom i praksom organizacije i upravljanja javnim ustanovama (primjerice menadžment obrazovanja, menadžment javnog sektora, menadžment u zdravstvu, menadžment u kulturi itd.), pojam menadžmenta sadrži elemente obaju navedenih područja, tj. i upravljanja i rukovođenja. Taj termin svakako je prikladniji za one organizacije koje posluju u tržišnim uvjetima, odnosno u uvjetima u kojima je poslovno okruženje organizacije dinamičnije i manje izvjesno nego što je to okruženje u kojem djeluju javne ustanove.

Rukovodstva, odnosno menadžmenti poslovnog subjekta moraju brzo reagirati na vanjske i unutarnje promjene, bez čekanja na upravljačke odluke disperziranih vlasnika (primjerice dioničara). Upravni odbori trgovačkih društava imaju znatno šire ovlasti od upravnih tijela ustanova te mogu s više samostalnosti donositi odluke koje pripadaju osnivačima i vlasnicima, primjerice redefinirati i/ili mijenjati djelatnosti, odlučivati o statusnim promjenama, sklapati ugovore, voditi pregovore, otvarati podružnice, prodavati ili zatvarati dijelove organizacije, kupovati druge pravne osobe itd. U tom smislu pojam menadžmenta sadrži funkciju rukovođenja, ali i dio područja upravljanja, odnosno dio onih regulacijskih funkcija koje su vlasnici menadžmentu, odnosno menadžerima povjerali.²⁹ Prema tome, smatramo da je korištenje termina menadžment prikladno kada su ispunjena sljedeća dva uvjeta: prvi, kada je upravljačkom tijelu organizacije prenesen dio upravljačkih ovlasti, i drugi, kada organizacija posluje u tržišnom okruženju.

Premda se knjižnice kao javne ustanove nesporno nalaze u sve dinamičnijem društvenom okruženju koje od njih očekuje bržu prilagodbu, ti zahtjevi nemaju onaj zamah i intenzitet koji tržišno okruženje nameće poslovnim subjektima. Knjižnice se svome okruženju prilagođavaju na sličan način i onom brzinom kojom se prilagođavaju ostale institucije društva i države. Te prilagodbe nisu nagle, imperativne i sveobuhvatne, i to iz najmanje dva razloga: (1) zbog društvenog značaja knjižnične djelatnosti i (2) stabilnosti izvora njihova financiranja. Iz prethod-

²⁹ Jedna od definicija kaže da je menadžment proces obavljanja posla kroz druge ljude, radi ostvarivanja ciljeva organizacije u njezinu dinamičnu okruženju, uz učinkovito korištenje ograničenih resursa. Usp. Tudor, G.; V. Srića. Menadžer i pobjednički tim. Zagreb: MEP Consult, 1998. Str. 137.

nog se izlaganja može zaključiti da je u poslovanju knjižnica kao javnih ustanova prikladnije koristiti termin upravljanje umjesto termina menadžment.

Knjižnice su organizacije koje imaju dugu tradiciju postojanja, što je svakako jedan od važnijih uzroka relativno visoke razine zakonske i druge normiranosti u području njihova upravljanja, rukovođenja i poslovanja. Tijekom povijesti u knjižnicama su se smjenjivali različiti oblici upravljanja, dok se nije oblikovao sadašnji model upravljanja. Za postojeći model može se reći da je izdržao test vremena te ima stabilnu ravnotežu i produktivan odnos pet glavnih determinanti upravljanja. Te su determinante prema stajalištu ovog autora sljedeće: (1) osnivačka prava vlasnika, njegove obveze i odgovornosti prema knjižnicama, (2) sadržaji knjižničnog poslovanja i knjižnične struke koje unapređuje knjižničarska znanost i druge srodne znanosti, (3) priroda javne, odnosno društvene djelatnosti knjižnica, njezin kulturni, odgojni, obrazovni, informacijski i znanstveni značaj, (4) višestruka povezanost ili ukorijenjenost knjižnice u društvo i u parcijalne zajednice (akademске, znanstvene, obrazovne, kulturne itd.) te (5) korisnici i njihovo zadovoljstvo uslugama knjižnice. Na stabilnoj ravnoteži pet navedenih determinanti treba graditi platformu na kojoj će se razvijati sinergija djelovanja i razvoja knjižnica i knjižničnog sustava u konkretnom društvenom, kulturnom, političkom i ekonomskom kontekstu. Ukoliko se javi neravnoteža između dvije ili više navedenih determinanti, nastalu napetost ili napetosti potrebno je rješavati upravljačkim i rukovodećim postupcima.

5. Vrste i razine upravljanja u knjižničnom sustavu Republike Hrvatske

Knjižnični sustav u Republici Hrvatskoj ima zadaću osigurati da knjižnice, sukladno potrebama korisnika na određenom području i potrebama visokih učilišta, znanstvenih i drugih ustanova, međusobno usklađuju svoje planove, programe i projekte, standardiziraju postupke u obradi i protoku građe i informacija, izrađuju skupne kataloge i baze podataka te da se, kako to formulira Zakon o knjižnicama, „svekoliko zajednički razvijaju“.³⁰ Ni trenutačno važeći Zakon o knjižnicama³¹, kao ni najnoviji nacrt Zakona o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti, ne navodi značenje pojma knjižnični sustav, pretpostavljajući da je on samorazumljiv. Tek nacrt Strategije hrvatskog knjižničarstva 2016.–2020. koristi termin nacionalni knjižnični sustav, u koji ubraja sljedeće sastavnice: Nacionalnu i sveučilišnu knjižnicu u Zagrebu, podsustav narodnih knjižnica, podsustav školskih knjižnica, podsustav visokoškolskih knjižnica i podsustav specijalnih knjižnica (muzejskih,

³⁰ Čl. 30. Zakona o knjižnicama. Usp. Zakon o knjižnicama. Nav. dj.

³¹ Isto.

arhivskih i samostalnih knjižnica).³² Tako predstavljen nacionalni knjižnični sustav nedvojbeno je nepotpun jer sadrži samo knjižnice koje se nabrajaju prema svojim vrstama.

Ne ulazeći u detaljniju raspravu i argumentiranje, mišljenja smo da bi sveobuhvatni pojam nacionalnog knjižnično-informacijskog sustava bolje odgovarao upravljačkim, rukovodnim i izvršnim funkcijama te deskriptivnim i normativnim potrebama knjižnične zajednice u Hrvatskoj. U užem smislu, nacionalni knjižnično-informacijski sustav ima sljedeće sastavnice: (1) Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, (2) narodne knjižnice, (3) školske knjižnice, (4) visokoškolske i znanstvene knjižnice, (5) specijalne knjižnice (muzejske, arhivske i samostalne knjižnice), (6) knjižnice u sastavu, (7) stručna i matična vijeća svih razina, (8) strukovne udruge i organizacije knjižničara, (9) knjižničari svih knjižnica, (10) znanstvenici u području informacijskih i komunikacijskih znanosti, (11) sveučilišni nastavnici koji se bave odgojem i obrazovanjem sadašnjih i budućih stručnjaka u području informacijskih i komunikacijskih znanosti, (12) sveučilišni ili fakultetski odjeli iz područja informacijskih i komunikacijskih znanosti kao organizacijske cjeline, (13) studenti knjižničarstva i informatologije, (14) Centar za stalno stručno usavršavanje knjižničara, (15) knjižnična građa, knjižnične, bibliografske i druge za knjižničarstvo relevantne baze podataka (16) korisnici i zajednice korisnika knjižnica te (17) osnivači knjižnica. U širem smislu, nacionalni knjižnično-informacijski sustav obuhvaća još i sljedeće sastavnice: (18) Sveučilišni računski centar Sveučilišta u Zagrebu – SRCE (ARA, DABAR, HRČAK, DOMIUS itd.), (19) Hrvatska akademska i istraživačka mreža – CARNet, (20) Ministarstvo kulture, (21) Ministarstvo znanosti i obrazovanja, (22) Agencija za znanost i visoko obrazovanje te (23) Agencija za odgoj i obrazovanje.

U radu knjižnice kao organizacije sve se poslovne funkcije mogu razvrstati u dvije osnovne skupine: (1) upravljačke funkcije koje sadrže i regulacijske funkcije te (2) operativne i izvršne funkcije. Operativne i izvršne funkcije obuhvaćaju primjerice funkcije knjižničnog poslovanja, funkcije rukovođenja ljudskim potencijalima, računovodstvenu i financijsku funkciju, funkcije rukovođenja imovinom, funkcije općih poslova, kontrola itd.³³ Navedena podjela na upravljačke i operativno-izvršne funkcije omogućava definiranje funkcije upravljanja u užem smislu i funkcije upravljanja u širem smislu.

Funkcija upravljanja u užem smislu utvrđuje temeljni okvir funkcioniranja knjižnice kao ustanove, primjerice njezinu misiju (poslanje) i viziju, njezinu politiku i strategije (osobito razvojnu politiku i strategiju razvoja) te razvojne i operativne ciljeve knjižnice. Za razliku od nje, funkcija upravljanja u širem smislu

³² Nacrt Zakona o knjižnicama navodi pojedine knjižničarske pojmove, ali ne navodi i pojam knjižnični sustav. Usp. Nacrt Strategije hrvatskog knjižničarstva 2016.-2020. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=1850>.

³³ Usp. Jurina, M. Nav. dj., str. 91.

obuhvaća i one aspekte upravljanja koje su nosioci funkcije upravljanja prenijeli na nosioce rukovodnih funkcija, primjerice kada se upravljačka tijela iz objektivnih razloga ne mogu sastati, a potrebno je donijeti upravljačke odluke (najčešće neprogramirane odluke, upravljačke odluke u krizama i sl.).

Upravljanje u knjižnicama može se podijeliti na neposredno i posredno upravljanje. Neposredno upravljanje knjižnicama, sukladno odredbama Zakona o knjižnicama, obavljaju njihovi osnivači, primjerice Republika Hrvatska, županije, gradovi, općine ili drugi pravni subjekti koji su osnivači knjižnica. Ono ima naglašen regulacijski karakter jer regulira poslovanje knjižnica postavljajući glavne upravne, imovinsko-pravne, organizacijske, financijske, stručne i druge okvire u kojima se odvija posredno upravljanje, operativno rukovođenje i poslovanje knjižnica. U posrednom upravljanju knjižnicama njihovi osnivači najčešće dio svojih upravljačkih ovlasti ostvaruju posredno, preko upravnih tijela koja su oformili, primjerice preko upravnih vijeća knjižnica ili, u knjižnicama koje imaju do pet zaposlenika, preko ravnatelja.

Nadalje, za knjižnice, kao i za druge javne ustanove, možemo navesti da imaju tri razine upravljanja. Prva je razina upravljanja opća jer se odnosi na sve knjižnice u državi. Takvo upravljanje ima karakter regulacijskog i normativnog upravljanja te je u nadležnosti zakonodavca, odnosno Hrvatskoga sabora. Hrvatski sabor svoju funkciju upravljanja knjižnicama obavlja na dva načina, neposredno i posredno. Neposredno upravljanje knjižnicama ostvaruje donošenjem zakona i drugih propisa koji se odnose na knjižnični sustav, odnosno na knjižnice, knjižničnu i matičnu djelatnost. Posredno upravljanje ostvaruje se preko ovlaštenih tijela državne uprave ili stručnih tijela, primjerice Vlade Republike Hrvatske, Upravnog vijeća NSK, nadležnih ministarstava, Hrvatskog knjižničnog vijeća, matičnih službi itd. Ta tijela upravljanja ovlaštena su donositi provedbene pravne akte, pravilnike, standarde, preporuke, planove i strategije razvoja, smjernice, napatke, upute, uredbe, odluke, sporazume te druge upravne i stručne dokumente.³⁴ Osim navedenog, ona

³⁴ Primjerice Pravilnik o upisniku knjižnica i knjižnica u sastavu. // Narodne novine 139, 1716(1998). [citirano: 2018-11-19]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1998_10_139_1716.html, Standardi za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj. // Narodne novine 58, 1071(1999). [citirano: 2018-11-19]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1999_06_58_1071.html, Pravilnik o uvjetima i načinu stjecanja stručnih zvanja u knjižničnoj struci. // Narodne novine 28, 584(2011). [citirano: 2018-11-19]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_03_28_584.html, Pravilnik o izmjenama Pravilnika o uvjetima i načinu stjecanja stručnih zvanja u knjižničnoj struci. // Narodne novine 16, 333(2014). [citirano: 2018-11-19]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_02_16_333.html, Pravilnik o matičnoj djelatnosti knjižnica u Republici Hrvatskoj. // Narodne novine 43, 715(2001). [citirano: 2018-11-19]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_05_43_715.html, Pravilnik o reviziji i otpisu knjižnične građe. // Narodne novine 21, 503(2002). [citirano: 2018-11-19]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_03_21_503.html, Pravilnik o zaštiti knjižnične građe. // Narodne novine 52, 1001(2005). [citirano: 2018-11-19]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2005_04_52_1001.html, itd. Također, Standardi za narodne knjižnice. Nav. dj., Standard za

su ovlaštena obavljati upravni nadzor nad zakonitošću rada knjižnica, odnosno stručni nadzor njihova stručnog rada i organizacijskog razvoja. Na toj razini mogu se donositi dugoročni planovi i/ili planovi razvoja knjižničkog sustava u Republici Hrvatskoj, kakav je primjerice Nacrt strategije hrvatskog knjižničarstva 2016.–2020.³⁵

Druga je razina upravljanja knjižnicama posebna jer se odnosi na pojedinačne knjižnice te ima regulacijski i normativni karakter i u nadležnosti je osnivača određene knjižnice, primjerice jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave. Osnivač svoju funkciju upravljanja ostvaruje na dva načina, neposredno i posredno. Neposredno upravljanje osnivač knjižnice obavlja na temelju svojih osnivačkih prava te zakona i podzakonskih akata. To upravljanje sadržano je u sljedećem: davanje suglasnosti uz statut knjižnice, imenovanje većine članova upravnog vijeća knjižnice, davanje suglasnosti uz odluke upravnog vijeća knjižnice koje su predviđene statutom knjižnice (primjerice odluke o stjecanju, opterećivanju i otuđivanju pokretne imovine iznad statutom propisanog iznosa, odluke o promjeni djelatnosti knjižnice, odluke o osnivanju druge pravne osobe, odluke o stjecanju, opterećivanju i otuđivanju nekretnina itd.). Osim neposrednog upravljanja, osnivač knjižnice svoju funkciju upravljanja obavlja i posredno, odnosno preko članova upravnog vijeća knjižnice koje imenuje i koji čine većinu ukupnog broja članova upravnog vijeća knjižnice.

Treća je razina upravljanja knjižnicama pojedinačna jer se odnosi na pojedinačne knjižnice te ima operativni karakter i u nadležnosti je upravnih vijeća knjižnice. Upravljanje te razine odnosi se primjerice na sljedeće nadležnosti: utvrđivanje prijedloga teksta statuta knjižnice, donošenje pravilnika i drugih općih akata knjižnice³⁶, donošenje programa rada i razvoja knjižnice, donošenje godišnjeg financijskog plana poslovanja, usvajanje godišnjih financijskih izvješća, usvajanje godišnjih izvješća o radu knjižnice, imenovanje i razrješavanje ravnatelja knjižnice, osnivanje stalnih ili povremenih povjerenstva te upravljanje i odlučivanje o drugim sadržajima prema zakonu, statutu i općim aktima knjižnice. Upravna vijeća knjižnica prema sadašnjem zakonu imaju tri ili pet članova. Većinu članova imenuje osnivač, a ostale članove biraju osobe knjižničarske struke iz svojih redova. Dosadašnja praksa pokazala je da osnivači knjižnice članove upravnih vijeća

školske knjižnice. // Narodne novine 34, 698(2000). [citirano: 2018-11-19]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2000_03_34_698.html itd.

³⁵ Nacrt strategije razvoja knjižničarstva ima četiri cilja: (1) razvijati temeljne i inovativne knjižnične usluge, (2) uspostaviti učinkovitu i funkcionalnu mrežu knjižnica povezanih u jedinstveni nacionalni knjižnični informacijski sustav, (3) osigurati ravnomjerne infrastrukturne pretpostavke za obavljanje knjižnične djelatnosti te (4) utvrditi kompetencijski okvir stručnih znanja i vještina djelatnika u knjižničarstvu. Usp. Strategija hrvatskog knjižničarstva 2016.-2020. Nav. dj.

³⁶ Primjerice pravilnik o unutarnjem ustrojstvu knjižnice, pravilnik o radu, pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta, pravilnik o jednostavnoj nabavi, pravilnik o zaštiti arhivskog i registriranog gradiva, pravila o radu knjižnice itd.

biraju među stručnjacima i znanstvenicima iz područja knjižničnih, informacijskih, humanističkih, pravnih, ekonomskih, financijskih i drugih znanosti. Jednog člana upravnog vijeća knjižnice stručno vijeće knjižnice bira među knjižničarskim osobljem, a jednog člana biraju ostali zaposlenici knjižnice.

Prikazanim razinama upravljanja knjižnicama zakonodavac je osigurao stabilnost upravljanja knjižničnim sustavom te standardnu razinu kvalitete knjižničnih usluga koje malokad izlaze iz propisanih i očekivanih okvira. Konačni ishodi tako zadane normiranosti funkcioniranja knjižnica jesu njihova relativno visoka učinkovitost i uspješnost poslovanja te očekivano zadovoljstvo korisnika. Razine i oblici normiranosti organiziranja i poslovanja knjižnica u Republici Hrvatskoj sukladni su s europskim pravnim stečevinama i međunarodnim standardima u području knjižničarstva (primjerice s IFLA-om, Međunarodnim savezom knjižničarskih društava i ustanova).

6. Stručna podrška upravljanju u knjižnicama

Parafrazirajući poznatu izreku, možemo reći da je funkcija upravljanja bez podrške knjižničarske struke (najčešće) slijepa, a da je knjižnični sustav bez upravljačkih i rukovodnih struktura – nemoćan. Prema tome, upravna i stručna vijeća knjižnica, ako žele učinkovito i uspješno upravljati poslovanjem knjižnica te osigurati nesmetano funkcioniranje knjižnične djelatnosti, usmjerena su jedna na druga.

Ovdje je potrebno ukazati na važno razlikovanje dviju sintagmi koje se u stručnoj literaturi nerijetko poistovjećuju. Prva sintagma odnosi se na *poslovanje knjižnice*, a druga na *knjižnično poslovanje*, odnosno na *knjižničnu djelatnost*. Knjižnična je djelatnost temeljna, stručna, najobuhvatnija i najznačajnija djelatnost u knjižnici i nju obavljaju obrazovani knjižničari.³⁷ Za razliku od knjižnične djelatnosti, koja operacionalizira knjižničnu djelatnost, *poslovanje knjižnica* obuhvaća, osim knjižnične djelatnosti (odnosno knjižničnog poslovanja), i druge, uglavnom prateće i pomoćne, djelatnosti koje obavljaju različite službe, omogućavajući nesmetano funkcioniranje knjižnične djelatnosti kao glavne i osnovne. To su primjerice pravni, opći i kadrovski poslovi, financijski, računovodstveni i blagajnički poslovi, poslovi nabave, poslovi tekućeg i investicijskog održavanja imovine, nabava potrošnog materijala i energenata, informatički poslovi, investicije u opremu i osnovna sredstva, marketinški poslovi, javno zagovaranje itd.

Članak 6. Zakona o knjižnicama navodi poslove knjižnične djelatnosti koji odreda pripadaju tradicionalnim uslugama koje knjižnice pružaju svojim korisni-

³⁷ Poznate su stručne publikacije sa sadržajem koji se odnosi na knjižnično poslovanje, primjerice nabavu knjižnične građe, kataloge, cirkulaciju knjižnične građe, informacijsko-referalnu službu, periodičke publikacije, dječje odjele, glazbene odjele, zaštitu građe itd., a da se pritom u naslovu ističe sintagma “poslovanje knjižnice”. Primjerice Malnar, A. Upute za poslovanje narodnih knjižnica. Zagreb: Knjižnice grada Zagreba, 1996.

cima.³⁸ Nacrt novog Zakona o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti donosi proširen popis tradicionalnih i standardnih usluga knjižnica koje su prisutne i u postojećem zakonu, primjerice nabavu, stručnu obradu, čuvanje, digitalizaciju, zaštitu, reviziju, međuknjižničnu razmjenu knjižnične građe, izgradnju knjižničnih zbirki, izradu biltena, kataloga, bibliografija i drugih informacijskih pomagala, sudjelovanje u izradi skupnih kataloga i baza podataka, podučavanje i usmjeravanje korisnika pri izboru knjižnične građe, omogućavanje pristupačnosti, korištenja i posudbe knjižnične građe i informacija za korisnike, vođenje dokumentacije o građi i korisnicima, organiziranje kulturnih, informacijskih i znanstvenih sadržaja, programa i projekata, statističko izvješćivanje i sl. Smatramo da zakonu u području opisa stručnih knjižničnih djelatnosti nije toliko potrebna iscrpnost, već je dovoljna minimalna deskriptivnost te osiguran dovoljno širok prostor u koji će se tijekom njegove primjene moći smjestiti proširenja postojećih ili uvođenja novih knjižničnih djelatnosti. Prostor očekivanih proširenja treba postaviti tako da ona budu sukladna zakonu, podzakonskim aktima, knjižničarsko-informacijskoj struci te potrebama i željama korisnika.

Organizacijska teorija pretpostavlja da se funkcija upravljanja u poslovnim organizacijama oslanja na podršku stručnjaka, odnosno, kako ih Mintzberg naziva, tehnostruktura i stožera za potporu.³⁹ Stručna potpora upravljanju knjižnicama, odnosno nacionalnim knjižnično-informacijskim sustavom, može se podijeliti na potporu u užem i širem smislu. Stručna potpora u užem smislu obuhvaća sljedeće stručne sastavnice: (1) knjižničare, odnosno cjelokupno knjižnično osoblje knjižnica, (2) znanstvenike u području informacijskih i komunikacijskih znanosti i sveučilišne nastavnike koji se bave odgojem i obrazovanjem sadašnjih i budućih stručnjaka iz tog područja te (3) stručna vijeća knjižnica. U širem smislu, stručnoj potpori u upravljanju nacionalnim knjižnično-informacijskim sustavom pridonose još i sljedeće sastavnice: (4) Hrvatsko knjižnično vijeće, (5) stručna vijeća pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici, odnosno Stručno vijeće županijskih narodnih matičnih knjižnica, Stručno vijeće sveučilišnih i veleučilišnih matičnih knjižnica i Središnje stručno vijeće matičnih knjižnica Republike Hrvatske, (6) matične knjižnice, (7) županijska i međužupanijska stručna vijeća knjižničara, (8) strukovne udruge knjižničara i (9) Međunarodne asocijacije knjižnica i knjižničara. Razmotrimo ukratko u nastavku teksta svaku od navedenih sastavnica koje pružaju stručnu potporu upravljanju nacionalnim knjižničnim sustavom.

1. Knjižničarsko osoblje (koje važeći Zakon razvrstava prema knjižničnim zvanjima: pomoćni knjižničari, knjižničari, diplomirani knjižničari, viši knjižničari i knjižničarski savjetnici) temeljni je nosilac knjižnične djelatno-

³⁸ Zakon o knjižnicama, nav. dj.

³⁹ Mintzberg, H. Mintzberg on management: inside our strange world of organizations. New York: Prentice Hall, 1991. Str. 82.

sti.⁴⁰ Njegovi doprinosi ovise ponajviše o kompetencijama, u koje možemo ubrojiti ne samo stručna znanja i vještine već i generička znanja i vještine, odnosno one sposobnosti koje su povezane sa socijalnim vještinama i spremnošću na stjecanje novih znanja, pedantnost i preciznost u radu itd. Također, dobri su knjižničari znatiželjni, poštuju knjigu i rad s korisnicima. Oni najviše mogu pridonijeti podizanju kvalitete upravljačkih odluka u knjižnicama, a s informatičarima i drugim srodnim stručnjacima i uspješno pratiti suvremenu transformaciju klasičnih knjižnica u hibridne, a potom, u budućnosti, i u digitalne knjižnice.

2. Znanstvenici iz područja informacijskih i komunikacijskih znanosti i drugih srodnih znanstvenih disciplina te sveučilišni nastavnici koji se bave odgojem i obrazovanjem budućih stručnjaka iz tog područja druga su stručna sastavnica knjižničkog sustava. Sva stručna knjižničarska tijela biraju se i formiraju iz prethodne dvije skupine navedenih stručnjaka i znanstvenika. Prema tome, na knjižničnom osoblju, znanstvenicima i sveučilišnim nastavnicima iz područja informacijskih i komunikacijskih znanosti u pravilu počiva cijeli nacionalni knjižnično-informacijski sustav bilo koje zemlje i oni su temeljna sastavnica stručne podrške funkciji upravljanja knjižnicama i knjižničnim sustavom.
3. Stručna vijeća knjižnice, koja sadašnji zakon ne navodi, već ih predviđa Pravilnik o matičnoj službi knjižnica u Republici Hrvatskoj, statuti knjižnica i drugi dokumenti, nemaju formalne upravljačke i rukovodne ingerencije. No odluke koje donose nositelji upravljačkih i rukovodećih tijela trebaju se temeljiti na njihovim stručnim prosudbama, prijedlozima i preporukama. Stabilna simbioza i dinamična ravnoteža upravljačkih, upravnih, rukovodnih i stručnih tijela knjižničkog sustava trebaju osiguravati učinkovito i uspješno knjižnično poslovanje, kao i poslovanje ostalih (pomoćnih) službi u knjižnici. Stručna su vijeća knjižnica prema tome savjetodavna tijela koja upravnom vijeću i ravnatelju knjižnice daju stručna mišljenja i prijedloge koji se odnose na sljedeća područja: knjižničnu djelatnost, pomoćne djelatnosti knjižnice, organizaciju rada u knjižnici te opći rast i razvoj knjižnice. Kao stručna pomoć, stručna vijeća usmjerena su na promicanje opće kvalitete knjižničkog poslovanja, stručno usavršavanje i napredovanje knjižničara, poboljšavanje uvjeta rada knjižnice nastojeći dostići propisane standarde za narodne (javne) ili druge knjižnice, unapređivanje stručnog i profesionalnog statusa knjižničara prikladnim promotivnim aktivnostima itd.
4. Hrvatsko knjižnično vijeće osniva se kao krovno stručno savjetodavno tijelo pri Ministarstvu kulture te ima stručni značaj prve razine upravljanja knjižničnim sustavom. Ono razmatra stanje knjižničarstva u Republici Hrvatskoj,

⁴⁰ Pravilnik o uvjetima i načinu stjecanja stručnih zvanja u knjižničarskoj struci. Nav. dj.

predlaže Ministarstvu kulture opće i posebne mjere, programe i projekte za unapređenje knjižničarstva i knjižničnog poslovanja, preporuke i mišljenja za zakonska rješenja o pojedinim pitanjima, pravilnike i druge propise, standarde u knjižničnom sustavu, zaštitu građe, sustav matičnih knjižnica, programe izgradnje i razvoja knjižničnog sustava itd. Preko Hrvatskog knjižničnog vijeća sve navedene sastavnice knjižničnog sustava mogu imati veći ili manji doprinos u formuliranju i donošenju normativnih, regulacijskih i upravljačkih odluka u području knjižničarstva Republike Hrvatske.

5. Stručna vijeća pri nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici osnivaju se prema članku 14. Pravilnika o matičnoj djelatnosti knjižnica u Republici Hrvatskoj pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici. To su sljedeća vijeća: Stručno vijeće županijskih narodnih matičnih knjižnica, Stručno vijeće sveučilišnih i veleučilišnih matičnih knjižnica i Središnje stručno vijeće matičnih knjižnica Republike Hrvatske.⁴¹ Premda ta stručna vijeća matičnih knjižnica nemaju nadležnosti u donošenju upravljačkih odluka, ona mogu imati značajan stručni utjecaj na oblikovanje odluka tako što će svoje stručne prijedloge temeljiti na snazi iznesenih argumenata. Osim stručnog utjecaja na pripremu i donošenje upravljačkih odluka, ta stručna vijeća imaju detaljno propisane poslove, temeljne i razvojne, iz područja matične djelatnosti, svako iz svog djelokruga rada i odgovornosti.
6. Matične djelatnosti u matičnim knjižnicama propisane su člankom 30. Zakona o knjižnicama, a obuhvaćaju poslove koji se odnose na stručni nadzor nad radom knjižnica, stručno osposobljavanje i usavršavanje knjižničnog osoblja, stručnu i savjetodavnu pomoć knjižnicama, koordinaciju i unapređivanje stručnog rada u knjižnicama. Aktivnost matičnih knjižnica osobito je vrijedna jer može biti vrijedan izvor onih kvantitativnih i kvalitativnih podataka i informacija koje se ne mogu sagledati pukim uvidom u redovita statistička izvješća koja knjižnice dostavljaju nadležnim tijelima. Otuda matične knjižnice mogu dodatno sagledati potrebe i mogućnosti rasta i razvoja knjižničnog sustava i operativno pridonositi kvaliteti upravljačkih odluka na svim razinama upravljanja.
7. Osim navedenih vijeća, stručnih i matičnih, osnivaju se i županijska i međžupanijska stručna vijeća knjižničara, primjerice školskih knjižničara. Ona imaju stručni i društveni značaj srednje razine s obzirom na mogućnost razmjene iskustva i primjera dobre prakse, organiziranje edukacija za knjižničare, prepoznavanje problema u radu knjižnica te zajednička traženja mogućih rješenja, upoznavanje s novim informacijsko-komunikacijskim rješenjima i načinima njihove primjene u knjižničnoj djelatnosti, organiziranje međžupanijskih stručnih skupova knjižničara itd. Drugim riječima, županijska vijeća

⁴¹ Pravilnik o matičnoj djelatnosti. Nav. dj.

knjižničara pridonose unapređivanju i ujednačavanju knjižnične djelatnosti na području za koje su osnovana, a iz njihovih iskustava i stručne prakse mogu se generirati stručni prijedlozi donositeljima upravljačkih odluka.

8. Kao izvedeni oblik stručnih vijeća knjižnica možemo navesti strukovne udruge knjižničara, koje svojim osnivanjem i funkcioniranjem stječu, u različitim mjerama, utjecaj na donošenje upravljačkih odluka na svim razinama upravljanja knjižnicama. U evidenciju Registra udruga Republike Hrvatskoj upisano je devetnaest udruga kojima je osnovni cilj unapređivanje raznih područja knjižničarstva. Hrvatsko knjižničarsko društvo (HKD), osnovano 1940. godine, najrazvijenija je i najplodnija knjižničarska organizacija u Hrvatskoj. Sa svojih sedam sekcija i trideset sedam komisija i radnih grupa, časopisom *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, glasilom *HKD Novosti*, brojnim izdanim publikacijama i međunarodnom suradnjom, ta organizacija značajno pridonosi razvoju knjižnično-informacijske struke i unapređivanju funkcije upravljanja knjižničnim sustavom na svim navedenim razinama. Osim HKD-a, u Hrvatskoj, prema evidenciji Registra udruga Republike Hrvatske, djeluje dvadesetak knjižničarskih društava koja na različite načine pružaju stručnu potporu upravljanju knjižničnim sustavom.⁴²
9. Međunarodne organizacije i asocijacije knjižnica i knjižničara, primjerice IFLA sa sjedištem u Haagu u Nizozemskoj, Međunarodna udruga školskih knjižničara (IASL), Electronic Information for Libraries (EIFL), European Bureau of Library, Information and Documentation Associations (EBLIDA), Consortium of European Research Libraries (CERL), Evropska grupa za automatizaciju biblioteka (ELAG), Ligue des bibliothèques européennes de recherche (LIBER), EUCLID itd. vrijedan su izvor stručnih podataka, informacija, organizacijskih, upravljačkih, rukovodećih i tehnoloških rješenja te primjera dobre prakse koji se mogu koristiti u hrvatskom knjižničnom sustavu. Povezanost i suradnja s navedenim i drugim međunarodnim organizacijama omogućuje tuzemnom knjižničarstvu i knjižnično-informacijskoj djelatnosti praćenje i implementaciju suvremenih rješenja te harmonizaciju s knjižničnim sustavima drugih zemalja Europe i svijeta.

Navedene i opisane stručne sastavnice nacionalnog knjižnično-informacijskog sustava Republike Hrvatske usmjerene su na međusobnu suradnju i povezivanje u jedinstveni knjižnični sustav sa svrhom zajedničkog i pojedinačnog razvoja, usklađivanje planova, programa i projekata, standardizaciju postupaka u obradi i protoku građe i informacija, izgradnje skupnih kataloga i baza podataka itd. One predstavljaju vrijedne resurse potrebne za učinkovito upravljanje knjižničnim sustavom Republike Hrvatske.

⁴² Registar udruga Republike Hrvatske. // Republika Hrvatska. Ministarstvo uprave. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <https://registri.uprava.hr/#!udruge>.

7. Zaključak: *knjižnice kao predvorje raja*

Iz dosadašnjih razmatranja moguće je zaključiti da je upravljanje nacionalnim knjižnično-informacijskim sustavom u Republici Hrvatskoj vrlo solidno regulirano na svim navedenim razinama i područjima. U značajnoj mjeri prisutna je višeslojna stručna podrška, što funkcioniranje knjižničnog sustava čini stabilnim i uspješnim. Nositelji upravljačkih funkcija u cjelini uspijevaju pratiti suvremene razvojne tehnološke, informatičke i komunikacijske trendove te uspijevaju održavati potrebnu dinamiku prilagodbe knjižničnog sustava okruženju. Obrazovanje i cjeloživotno stručno usavršavanje knjižničara i izgradnja knjižničnih fondova imaju svoj kontinuitet.

Međutim za poboljšavanje funkcioniranja postojećeg nacionalnog knjižnično-informacijskog sustava postoji još prostora. To se prvenstveno odnosi na potrebu postupne promjene metoda upravljanja, koje su još uvijek tradicijske, nedovoljno brze i nedovoljno fleksibilne za organizacijske i upravljačke primjene u digitalnom okruženju. Nadalje, upravljanje na sve tri opisane razine uglavnom je fokusirano na operativno knjižnično poslovanje, dok razvojne aktivnosti malokad značajnije izlaze iz okvira koji su definirani iznosima europskih projekata i fondova. Drugim riječima, sastavnicama nacionalnog knjižnično-informacijskog sustava predstoji dugoročna i naporna zadaća značajnijeg povećanja stalnih financijskih izvora od strane osnivača, i to na području kapitalnih ulaganja i operativnih troškova. Prije toga bit će potrebno mijenjati i promijeniti opću, a posebno političku, percepciju uloge i značaja knjižnica u društvu. Javno zagovaranje i prikladni projekti društvenog marketinga samo su neki od potrebnih alata.

Sadržaji koji bi se mogli dodatno istražiti, a odnose se na aspekte upravljanja knjižnicama, jesu sljedeći: (1) stabilnost izvora financiranja knjižnica i elastičnost njihove fluktuacije u odnosu na nenadane proračunske promjene osnivača knjižnica, (2) motiviranost članova upravnih odbora knjižnica pri sudjelovanju u odlučivanju, (3) kompetentnost članova upravnih odbora pri donošenju upravljačkih odluka, (4) percepcija nositelja odluka o financiranju knjižnice o društvenoj važnosti knjižnica u odnosu na druge društvene potrebe (komunalne, gospodarske, zdravstvene, obrazovne, kulturne, sportske itd.). Također, bit će zanimljivo razmotriti i istražiti financijsku uspješnost onih knjižnica koje će se, prema prijedlogu novoga Zakona o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti, moći registrirati kao trgovačka društva ili zadruge.

Zamišljena *rajska knjižnica* s početka ovoga teksta i nije nedostupna kako nam se to ponekad čini. Danas nam je, svakako, mnogo bliža nego, recimo, korisnicima antičke aleksandrijske knjižnice. Nisu nam sve informacije odmah dostupne, brzina pristupa nije trenutna, a hibridne i digitalne knjižnice tek nastaju. Dakle da bi neka knjižnica bila *rajska* (ili *polurajska*), potrebna je dobro izgrađena i uređena knjižnična građa, dobra organizacija informacija s brzim pristupom, kompetentni knjižničari, motivirana uprava te poletan ravnatelj ili ravnateljica. I sve navedeno moguće je i izvedivo.

LITERATURA

- Baloban, S. Ostvarenje solidarnosti po supsidijarnosti. // *Bogoslovska smotra* 75, 4(2005), 1019-1043. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/38372>.
- Bežovan, G. Privatni neprofitni sektor i razvoj socijalnog režima u Hrvatskoj. // *Revija za socijalnu politiku* 3, 3(1996), str. 299.-311. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=46993.
- Borges, J. L. Izmišljaji. Zagreb: Zagrebačka naklada, 2000.
- Borges, J. L. Poema de los Dones. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <https://www.poesi.as/jlb0402.htm>.
- Brokes, B. C. The foundations of information science. Part I: Philosophical aspects. // *Journal of Information Science* 2, 3-4(1980), 125-133.
- Dennett, D. C. Darwin's dangerous idea: evolution and the meanings of life. New York: Simon & Schuster, 1995.
- IFLA-ine smjernice za narodne knjižnice / ur. Christie Koontz i Barbara Gubbin. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2011. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <http://www.hkdruštvo.hr/hr/izdanja/kategorija/drustvena/20/>.
- Jurina, M. Organizacija i menadžment. Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić, 2011.
- Malnar, A. Upute za poslovanje narodnih knjižnica. Zagreb: Knjižnice grada Zagreba, 1996.
- Marić, I. Menadžment neprofitnih organizacija. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta, 2018.
- Menadžment za neprofitne organizacije: temeljna znanja i vještine. Zagreb: Hrvatske udruge paraplegičara i tetraplegičara, 2017.
- Mintzberg, H. Mintzberg on management: inside our strange world of organizations. New York: Prentice Hall, 1991.
- Načelo supsidijarnosti. // Informativni članci o Europskoj uniji: Europski parlament. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/7/nacelo-supsidijarnosti>.
- Narodna knjižnica: IFLA-ine i UNESO-ove smjernice za razvoj službi i usluga / priručila radna skupina Sekcije za narodne knjižnice na čelu s Philipom Gillom. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2003.
- Nacrt Strategije hrvatskog knjižničarstva 2016.-2020. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=1850>.
- Pavičić, J. Strategija marketinga u neprofitnim organizacijama. Zagreb: Masmedia, 2003.

- Pavičić, J.; N. Alfjević; Lj. Aleksić. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006.
- Popper, K. R. Objective knowledge. London: Oxford University Press, 1972.
- Pravilnik o matičnoj djelatnosti knjižnica u Republici Hrvatskoj. // Narodne novine 43, 715(2001). [citirano: 2018-11-19]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_05_43_715.html.
- Pravilnik o reviziji i otpisu knjižnične građe. Narodne novine 21/2002. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_03_21_503.html.
- Pravilnik o upisniku knjižnica i knjižnica u sastavu. // Narodne novine 139, 1716(1998). [citirano: 2018-11-19]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1998_10_139_1716.html.
- Pravilnik o izmjenama Pravilnika o uvjetima i načinu stjecanja stručnih zvanja u knjižničnoj struci. // Narodne novine 16, 333(2014). [citirano: 2018-11-19]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_02_16_333.html.
- Pravilnik o reviziji i otpisu knjižnične građe. // Narodne novine 21, 503(2002). [citirano: 2018-11-19]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_03_21_503.html.
- Pravilnik o uvjetima i načinu stjecanja stručnih zvanja u knjižničnoj struci. // Narodne novine 28, 584(2011). [citirano: 2018-11-19]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_03_28_584.html.
- Pravilnik o zaštiti knjižnične građe. // Narodne novine 52, 1001(2005). [citirano: 2018-11-19]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2005_04_52_1001.html.
- Prijedlog Zakona o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=7767>.
- Registar udruga Republike Hrvatske. // Republika Hrvatska. Ministarstvo uprave. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <https://registri.uprava.hr/#!udruga>.
- Sikavica, P. i Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb 1999. str. 373.–380.
- Standard za školske knjižnice. // Narodne novine 34, 698(2000). [citirano: 2018-11-19]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2000_03_34_698.html.
- Standardi za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj. // Narodne novine 58, 1071(1999). [citirano: 2018-11-19]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1999_06_58_1071.html.
- Staničić, R. Razlikovanje javnog interesa, općeg interesa i interesa Republike Hrvatske u kontekstu javnopravnih ograničavanja prava i vlasništva. // Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu 55, 1(2018), 111-129. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: https://www.pravst.unist.hr/dokumenti/zbornik/2018127/zb201801_111.pdf.

- Tadić, K.: Rad u knjižnici : priručnik za knjižničare. Opatija : Naklada Benja, 1994. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <http://www.ffzg.unizg.hr/infoz/biblio/nastava/dz/text/katm.htm>.
- Tudor, G.; V. Srića. Menadžer i pobjednički tim. Zagreb: MEP Consult, 1998.
- UNESCO-v Manifest za narodne knjižnice 1994. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/UNESCOv_manifest_za_narodne_knjiznice.htm.
- Wilbur, R.H. The complete guide to nonprofit management. New York: Smith & Associates: John Wiley and Sons, 2000.
- Wolf, T. Managing a nonprofit organizations in the twenty-first century. New York: Simon & Schuster, 1999.
- Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija. // Narodne novine 121, 2300(2014). [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_10_121_2300.html.
- Zakon o knjižnicama: pročišćeni tekst zakona: NN 105/97, 05/98, 104/00, 69/09. // Zakon.hr: pročišćeni tekstovi zakona. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/745/Zakon-o-knji%C5%BEnicama>.
- Zakon o općem upravnom postupku. // Narodne novine 47, 1065(2009). [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_04_47_1065.html.
- Zakon o ustanovama: pročišćeni tekst zakona: NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08. // Zakon.hr: pročišćeni tekstovi zakona. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama>.
- Indir, I. IFLA-ine smjernice za narodne knjižnice: prikaz. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 55, 1(2012), str. 124-132. [citirano: 2018-07-27]. Dostupno na: <https://www.hkdrustvo.hr/vjesnik-bibliotekara-hrvatske/index.php/vbh/article/view/332/327>.

