

UDK 658:027.082.7

Izvorni znanstveni članak

Dr. sc. Kata Ivić  
Ekonomski fakultet, Osijek

## **INFORMACIJSKI MANAGEMENT - izazov i imperativ promjena u fakultetskoj knjižnici**

*Svjedoci smo pojave novih informatičkih tehnologija i novih oblika u kojima se informacije pojavljuju. Ali, novi informacijski procesi i novi oblici informacija još uvijek nisu istisnuli klasične, konvencionalne oblike informacija. Fakultetska knjižnica, posebno, više nego ostale knjižnice, nalazi se u procijepu između opasnosti zadržavanja staroga i sporosti prihvaćanja novih trendova razvoja. Informacijski management shvaćen i prihvaćen kao ekonomska, efikasna i efektivna koordinacija proizvodnje, kontrole, čuvanja, pretraživanja i diseminacije informacija od eksternih i internih izvora, do postizanja cilja da taj proces koordinacije neprestano utječe na usavršavanje postojeće organizacije; mogao bi odgovoriti izazovu i imperativu promjena u fakultetskoj knjižnici.*

### **UVOD**

Informacijama su prožete sve ljudske djelatnosti, njima je zahvaćen cjelokupan život. Svjedoci smo pojave novih tehnologija i novih oblika u kojima se informacije pojavljuju. Ali, novi informacijski procesi i novi oblici informacija još uvijek nisu istisnuli klasične, konvencionalne oblike informacija. Predviđa se da će do 2000. g. samo 50% sekundarnih (referentnih) publikacija biti dostupno isključivo u elektronskom obliku. To znači da će se i sadržaj knjižnog fonda i knjižnice kao takve s vremenom mijenjati od klasičnih, konvencionalnih oblika (knjige, časopisi) prema elektronskim medijima (CD-ROOM, baze i banke podataka, i dr.).

Je li klasična knjižnica s knjigama i časopisima zastarjela i odslužila svoje i postaje li takva visokoškolska knjižnica već sada dio prošlosti? Što je to što će visokoškolsku-fakultetsku knjižnicu učiniti i nadalje aktualnom, korisnom i potrebnom u svakom pogledu u budućnosti? Što bi to trebalo biti spiritus movens u knjižnici? Mišljenja su pojedinih stručnjaka različita, ali u jednom su svi istomišljenici: znanstvena knjižnica, fakultetska knjižnica na svim će fakultetima još dugo biti potrebna svojim korisnicima (studentima, asistentima, profesorima, istraživačima i znanstvenicima). Dakako, način rada u knjižnici i sadržaj knjižničkog fonda s vremenom će se mijenjati, jer se mijenjaju sve više i zahtjevi i profili korisnika u knjižnici, uvjeti rada u knjižnici, način studiranja na fakultetima, i dr.

### **1. O INFORMACIJSKOM MANAGEMENTU**

Pojam *management* nemoguće je prevoditi doslovno, jer je to kompleksan pojam, a odnosi se na: (1) proces, (2) nositelje određenih funkcija, (3) vještinu, (4) znanstvenu disciplinu, i (5) profesiju; a ponekad i na (6) funkciju u poduzeću.<sup>1</sup>

Management, shvaćen pojednostavljeno, može se prevesti kao upravljanje i rukovođenje, no management najprije čine manageri (ljudi), te okolina u kojoj djeluju (=rukovode) u skladu s društvenim i etičkim normama.

Za nas je informacijski management "vremenski" noviji pojam. U SAD-u pojam *informacijski*

<sup>1</sup> Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 1993., str. 3

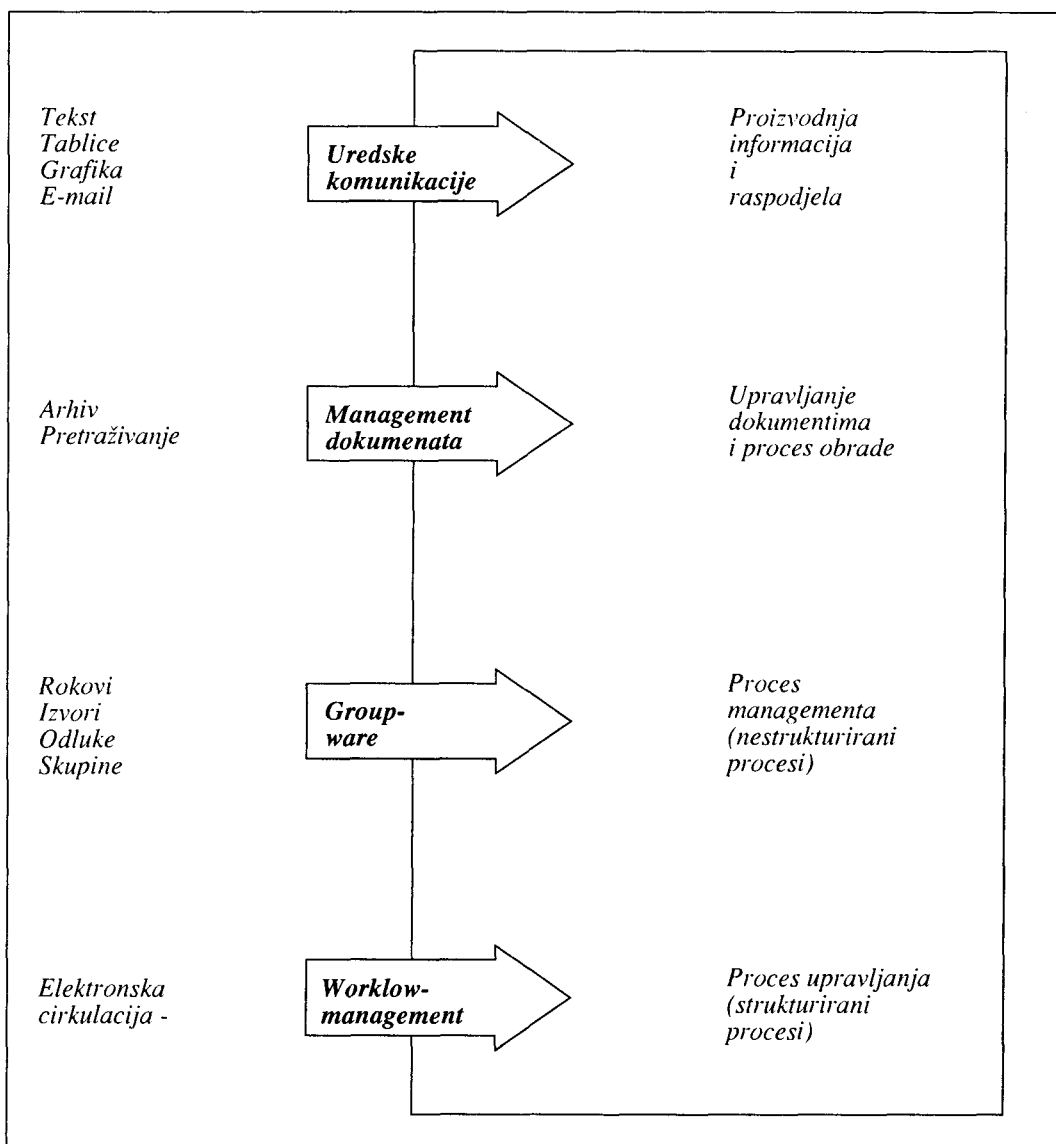
management počeo se primjenjivati u znanstvenoj i stručnoj praksi tijekom 1980. g.; dok u Europi nešto kasnije *informacijski management* postaje aktualan.

*Informacijski management* može se općenito definirati kao "ekonomska, efikasna i efektivna koordinacija proizvodnje, kontrole, čuvanja, pretraživanja i diseminacije informacija od eksternih i internih izvora, do postizanja cilja da taj proces koordinacije neprestano utječe na stalno usavršavanje postojeće organizacije"<sup>2</sup>

Procesno orijentirani informacijski management moguće je prikazati shematski, prema autoru E. Jankeu na slici br. 1.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Prema D. P. Best: "The Future of Information Management" in *International Journal of Information Management* (1988), 8, str. 13

<sup>3</sup> Eberhard Janke: "Reengineering und Chaos-Management in Informationseinrichtungen" in: *NFD - Zeitschrift für Informationswissenschaft und Praxis*, (1997), 48, No. 1, str. 6



Slika br. 1: Procesno orijentirani informacijski management<sup>3</sup>

Sadržaj na slici 1. prikazanog informacijskog managementa ide od osnovnih uredskih i knjižničnih tekstova, tablica, grafika, e-maila klasičnim uredskim komunikacijskim procesom: od nastajanja dokumenta do raspodjele - diseminacije tih dokumenata. Proces obrade dokumentacije u arhivima i u odjelu pretraživanja informacija upravlja dokumentima, a isto tako i prethodno obrađuje dokumente.

Izvori informacija, te odluke grupe u procesu tijekom vremena dovode do uvođenja management elemenata u knjižnicu, odnosno do nestrukturiranih procesa managementa.

I na kraju shema elektronske obrade podataka u procesu *workflow managementa* trebala bi voditi k pravilnom upravljanju i potpuno strukturiranim procesima.

Racionalizacija poslovanja knjižnice trebala bi početi od analize svakodnevnih promjena u knjižnici i potrebe stalne suradnje u procesu nastajanja, diseminacije informacija i korištenja informacijskih izvora. Proces umrežavanja knjižnica ukazuje i na nove mogućnosti koje takvo umrežavanje pruža svakoj pojedinačnoj knjižnici. Nova informatička tehnologija i uvođenje elektroničkih medija ponovno definiraju ulogu knjižnice u društvu i određuju istovremeno i novu ulogu knjižnice. Sve više raste značaj koji informacijski management i nove informatičke tehnologije dobivaju u društvu općenito, a napose u fakultetskoj knjižnici.

Svaka informacija, gledano s aspekta knjižnice, ima svoj izvor i svojega korisnika. Kao izvor informacije može se pojaviti bilo koji objekt, proces ili pojava iz okoline, ili pak neki čimbenik iz vlastite okoline. Informacije je moguće analizirati:

- količinski, i
- kvalitativno.

Količinski aspekt informacija obuhvaća problematiku količine informacija, te njihovu sigurnost i ekonomičnost prijenosa (sintaktiku). Svjedoci smo golemog porasta količine informacija i poteškoća koje svaki korisnik u tome susreće. Količina informacija je mjera urednosti ili organiziranosti informacija, tj. mjera mogućnosti da se s informacijom ukloni prisutna neizvjesnost vezana za neki određeni problem. Entropija je, nasuprot, mjera neodređenosti, nesigurnosti.

Kvalitetni aspekt informacija, uključujući tu i semiotiku sa semantikom, pragmatikom i sigmatikom, obuhvaća sve elemente vezane za sadržaj, strukturu i vremensku vrijednost, te korisnost informacijskog sustava, tj. upotrebnu vrijednost informacije.

Informacija uvijek treba biti onaj element s kojim počinje percepcija potreba, prepoznavanje mogućnosti same organizacije, te sposobnost pravilnog identificiranja problema i pitanja koja traže odgovor.

Brojnost i stalan progresivan rast informacija stavljaju kako pred korisnike, tako još više pred knjižničare, dokumentaliste i informatičare i informacijske managere pitanja:

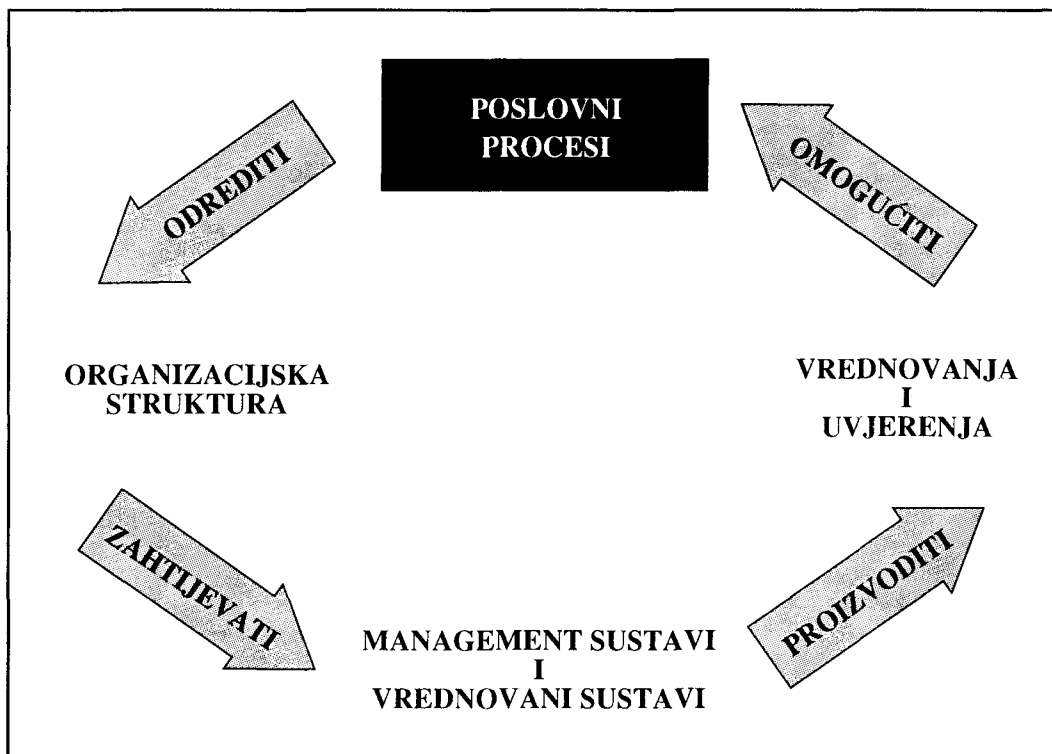
- što činiti kako bi u pripremi i obradi, selekciji i dostupnosti potrebnih informacija bili što uspješniji, a korisnici u knjižnici što zadovoljniji?,
- kako odgovoriti zahtjevima za uvođenje novih tehnologija?,
- što činiti da pravovremeno odgovorimo izazovu novih promjena?.

Svi znamo kako je svakog pojedinog čovjeka teško mijenjati, kako je teško mijenjati njegov način razmišljanja, njegov način ustaljenog rada, njegove svakidašnje navike. Pojava *poslovnog redesigna* nastoji pomoći u percepciji promjena i u usvajanju i realizaciji pozitivnih novih kretanja, kako u knjižničarstvu uopće, tako i u fakultetskoj, znanstvenoj knjižnici. Osnovne pretpostavke za primjenu poslovnog redesigna moguće je sagledati na slici 2.

U poslovnom procesu "određivanja-zahitjevanja-proizvodnje-omogućavanja", a kroz organizacijske strukture preoblikovane u management vrednovane sustave stvaraju se nova vrednovanja i uvjerenja koja potiču kreativne, inovativne poslovne procese.

Poslovni (*business*) reengineering teži zahtjevu rješavanja problema, te primjeni svih poduzetničkih sposobnosti, kako bi se prevladala skepsa i strah od siline svakodnevnih promjena. Potrebno je znati sagledati perspektivu promjena koje dolaze.

Ukoliko se znaju pravilno odrediti, počevši od organizacijske strukture, poslovni procesi kao takvi, tada će i uslijediti pravilno vrednovanje i uvjerenja koja dovode do management sustava i vrednovanih sustava, što u konačnici zahtijeva i promjenu postojeće organizacijske strukture i strukture radnih mjesta. Knjižnice i dokumentacijski centri, nasuprot rastućim poslovnim problemima, a sve više zahvaljujući primjeni i uvođenju novog, poslovnog redesigna; pokazuju spremnost za prevladavanje tradicionalnih razmišljanja. Uz pomoć dobro izabranih management strategija u stručnom pogledu, iako s ograničenim financijskim sredstvima, postoji nada da će biti spremni za daljnje radikalne promjene.

Slika br. 2: "Poslovni sustav - diamant"<sup>4</sup>

## 2. FAKULTETSKA KNJIŽNICA PRED IZAZOVOM PROMJENA

Osnovna zadaća fakultetske knjižnice u duhu management pravila bila bi: *s do sada minimalnim sredstvima ponuditi korisnicima knjižnice nove proizvode i što širi spektar informacijskih usluga u knjižnici*. Kako bi se sve to u jednoj fakultetskoj knjižnici moglo postići, potrebno je prije svega voditi računa o realnosti u kojoj živimo i radimo; odnosno, ne smije se previdjeti:

- visoka cijena znanstvenih i stručnih knjiga,
- ekstremno visoka cijena primarnih i sekundarnih periodičnih publikacija,
- stalno rastući broj studenata i ostalih korisnika fakultetske knjižnice,
- stalno progresivno povećavanje broja i kvalitete korisničkih zahtjeva u fakultetskoj knjižnici,
- neophodnost uvođenja i primjene novih elektronskih medija, i novih informacijskih tehnologija u knjižnicu.

Materijalna sredstva koja knjižnici stoje na raspolaganju nedovoljna su da bi se pokrili svi zahtjevi i sve potrebe korisnika. Činjenica je da pred knjižnicom stoje brojni zahtjevi, a da je financijska potpora knjižnici neprimjerena. Ne samo da se *štedi* na radnim mjestima (ukidanja, i sl.) već se i smanjuju izdaci za nabavu novih knjiga i časopisa.

Tako imamo s jedne strane sve brojnije i kvalificiranije zahtjeve korisnika za korištenje proizvoda i usluga knjižnice, a s druge strane sve manje financijskih sredstava i stručnih knjižničara, informatičara, dokumentalista u knjižnici za udovoljavanje tih zahtjeva.

Ipak je općepoznata činjenica da *viša razina usluga zahtijeva i veća sredstva*.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Prema: Eberhard Janke: Reengineering und Chaos-Management in Informationsseinrichtungen", in: NFD-Zeitschrift für Informationswissenschaft und Praxis, (1997), 48, No. 1, str. 5

<sup>5</sup> Prema: Ceynova, Klaus: Geschäftsprozessmanagement für wissenschaftliche Bibliotheken, in: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie, 3/1997.

Svjedoci smo da se pred fakultetsku, visokoškolsku knjižnicu danas stavljaju novi zahtjevi, a neprimjerena su ulaganja u razvoj te knjižnice.

Svi ovi čimbenici zahtijevaju prije svega, ne samo pokrivanje tradicionalnog, konvencionalnog područja rada knjižnice, već uistinu istovremeno i odgovor za sve nove zahtjeve i promjene, te tako i povećane napore i šire stručno i opće znanje svih djelatnika u knjižnici. Tu još dolazi i danas veoma popularan pojam *virtualna knjižnica*. *Virtualna knjižnica* označava danas promjenu paradigme knjižničarske djelatnosti.

Digitalna knjižnica, čije nematerijalne, principijelne osobine, *bez mjesta, dovode do* objektivno manipulirajućeg statusa i zaposlenih u knjižnici, ali i svih korisnika knjižnice; jer digitalna knjižnica pred osobne zahtjeve korisnika stavlja digitalizirane informacije.

Knjižnica jedva da se i razlikuje od poduzeća: i u poduzeću i u knjižnici postoje radni procesi u kojima se nešto proizvodi što ljudima donosi korist.

Svaka proizvodnja, odnosno proces posjeduje i određenu vrijednost. Pitanje je općenito, što je to što knjižnica točno proizvodi i što to knjižnica nudi svojim korisnicima?

Područje i proces djelovanja fakultetskih knjižnica ide od nabave, obrade, klasifikacije knjižne i neknjižne građe pa do diseminacije informacija, edukacije korisnika, pripreme savjetovanja, i sl. Možda će netko reći da informacija nije roba. Ipak, svjedoci smo da danas informacija (pogotovo stručna i znanstvena, te tehnološka) ima sve osobine robe, informacija danas ima svoju upotrebnu i svoju prometnu vrijednost; odnosno i informacija se kao i svaka druga roba nudi na tržištu informacija, prodaje se i kupuje.

Organizacija rada u knjižnici danas neće moći zadovoljiti zahtjeve sutrašnjice, ukoliko se već sada ne bude vodilo računa o materijalnim i nematerijalnim ulaganjima u knjižnicu. Neophodno je uzeti u obzir sve:

- elemente tehničke opremljenosti knjižnice, i primjenu novih informatičkih tehnologija i novih elektroničkih medija u knjižnici,
- ljudske potencijale u knjižnici i njihovo stalno stručno usavršavanje,
- neprestano obnavljati knjižni fond u knjižnici, nabavljati nove knjige i časopise, nove baze i banke podataka.

Ukoliko se ljudskim potencijalima sada ukaže prednost pred ostalim čimbenicima i sa stajališta

organizacijske strukture knjižnice shvati da su ljudski potencijali ti koji će u knjižnici manje ili više uspješno rješavati probleme i zahtjeve koje sutrašnjica sa sobom nosi, tada će se zaista dati i puna vrijednost i pravi značaj inovacijama u radu, te tako istovremeno utjecati na višu stručnu razinu djelovanja znanstvene knjižnice.

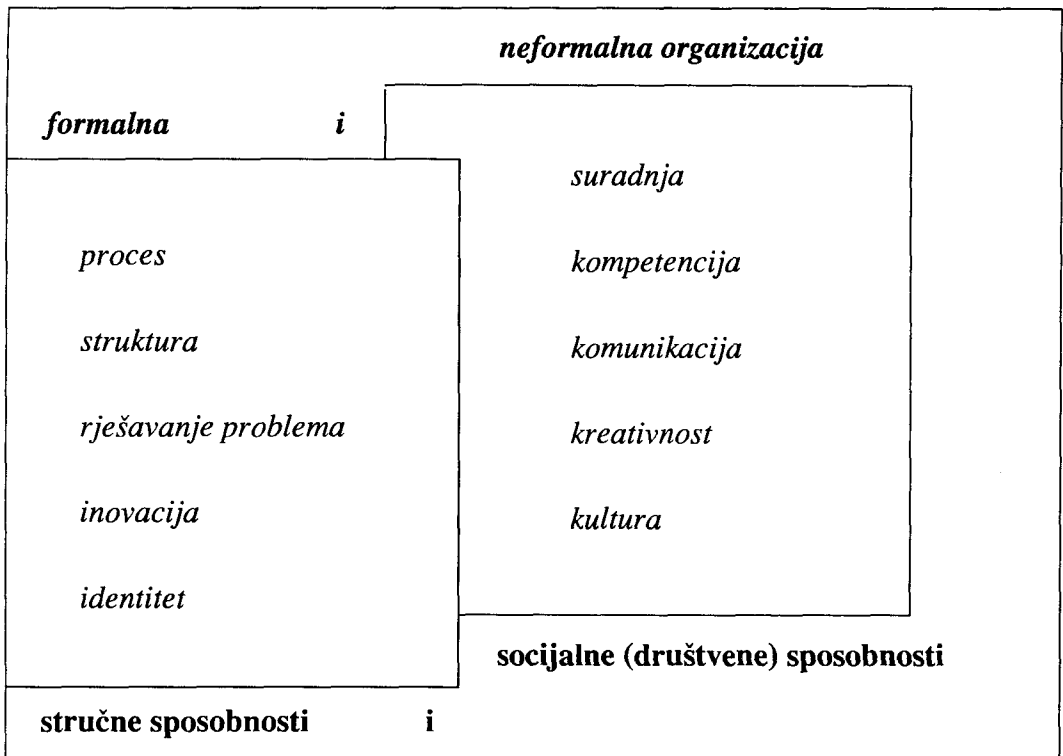
Ako se analizira fakultetska, znanstvena knjižnica u svjetlu i u duhu managementa kao formalna i neformalna organizacija, tada je to moguće vidjeti pojednostavljeno na slici 3.

Formalna organizacija knjižnice obuhvaća: proces rada u knjižnici, strukturu organizacije rada knjižnice, a u svakodnevnom rješavanju nastalih problema dolaze do izražaja i vlastite inovacije, koje na kraju u stručnom pogledu svakoj znanstvenoj knjižnici daju tako potreban prepoznatljiv identitet.

Neformalna organizacija u fakultetskoj knjižnici nije ništa manje važna od formalne organizacije; dapače niti jedna knjižnica ne može obuhvatiti sve potrebno znanje koje stručna i znanstvena javnost danas nudi. Ali, u suradnji s ostalim znanstvenim knjižnicama, u dobrim komunikacijskim odnosima moguće je pozitivno usvajati tuđa dostignuća i tako utjecati na vlastitu kreativnost, te u službi korisnicima pružati potrebne znanstvene i poslovne informacije.

Očito je da su novi trendovi razvoja zahvatili knjižničarstvo i sve vrste knjižnica. Pred knjižnicom se danas nalaze novi zahtjevi koji se ogledaju u:

- brojnosti i progresivnom rastu količine informacija koje se nude, što dovodi do prilično velike konkurencije na tržištu informacija. Tržišno orijentirani izdavači knjiga, baza i banaka podataka nastoje plasirati svoje proizvode i usluge kupcima, korisnicima, odnosno knjižnicama bez obzira na kvalitetu i korisnost takvih informacija koje proizvođači na tržištu nude,
- zahtjevi korisnika knjižnice brojčano i kvalitativno rastu i stalno se povećavaju. Komunikacijsko povezivanje i umrežavanje koje kao velike tehničke mogućnosti pruža kompjutorizacija knjižnica sve je aktualnije i neophodnije u radu knjižnice. Korisnik knjižnice će platiti potrebnu informaciju, ali i zahtjev za takvom informacijom će biti usmjeren na kvalitetu, odnosno korisnost dobivene informacije, te brzinu dostupnosti informacija,
- korisnici sve više traže cjelovitost i sveobuhvatnost potrebne informacije. Inter-

Slika br. 3: Formalna i neformalna organizacija knjižnice<sup>6</sup>

aktivnost i povezanost, te međusobni utjecaj u znanosti i u poslovnom svijetu utječu sve više na povećanje zahtjeva kvalitete tražene informacije i korisnosti dostupne informacije, točnosti i pravovremenosti diseminacije informacija, odnosno ažurnosti informacija,

- ušteda troškova u poslovanju knjižnice vezana je za bolju organizacijsku shemu, suvremeniju opremu knjižnice, te stalno povećavanje kvalitete ponuđene informacije. Planiranje i ustrojstvo *knjižničnih proizvoda i usluga* mora biti tako organizacijski osmišljeno da neprestano interaktivno utječe na sve bolje, odnosno kvalitetnije zadovoljavanje zahtjeva korisnika.

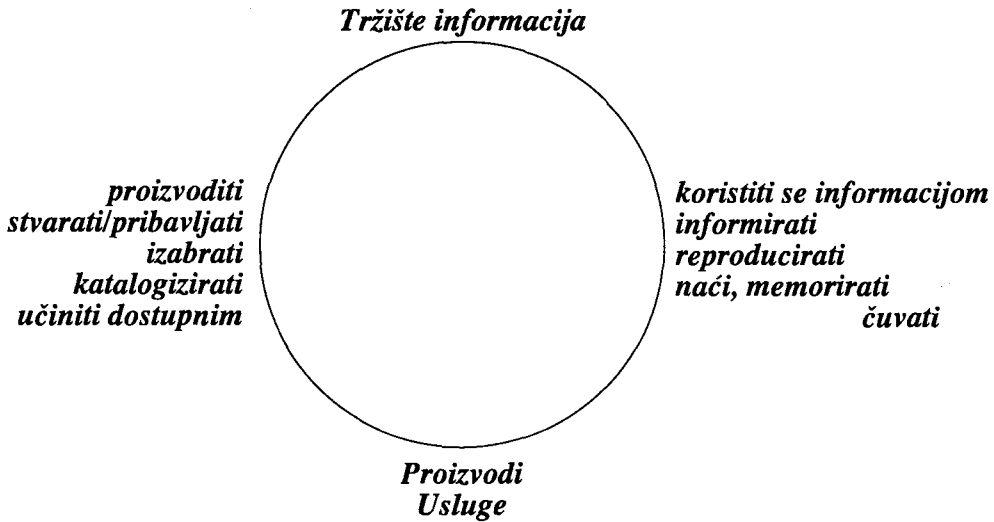
Pojam *kvaliteta* općenito znači ispunjenje prethodno postavljenih zahtjeva radi trajnog zadovoljavanja klijenta-potrošača-korisnika. U *Ekonomskom leksikonu* pod pojmom *kvalitete* (hrvatski: *kakvoće*) stoji "ukupnost obilježja i svojstava proizvoda ili usluga koja određuju njihove mogućnosti ili njihovu uporabu..."<sup>7</sup>

Kvaliteta se, dakle, određuje, ne prema proizvođaču, već prema korisniku, odnosno kupcu određenog proizvoda ili usluge. Istovremeno kvaliteta nije nikakva apsolutna vrijednost, već uvijek mora biti u ovisnosti o dosadašnjim zahtjevima kupca dotičnog proizvoda ili usluge. Vrednovanje kvalitete određenog proizvoda ili usluge sadrži uvijek usporedbu između sadašnjih (aktualnih) zahtjeva za postizanje određene kvalitete i onih za kojima se teži, odnosno za neprestanim težnjama k boljem i efikasnijem. Kvaliteta nije izražena samo u ostvarivanju potrebnih specifikacija, već je i ispunjenje zahtjeva korisnika-kupaca u određenom vremenu.

Proizvodi *informacija i usluga* posjeduju određene osobine po kojima se razlikuju od drugih proizvoda materijalne proizvodnje. Ovo proizlazi iz činjenice da *informacija i usluga* nisu nastali i pro-

<sup>6</sup> Eberhard Janke: "Reengineering und Chaos-Management in Informationseinrichtungen", in: NFD-Zeitschrift für Informationswissenschaft und Praxis. (1997), 48, No. 1, str. 7

<sup>7</sup> Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia, Zagreb, 1995., str. 370



Slika br. 4: Kvalitativni zahtjevi u svim fazama informacijskog tijeka\*

izašli iz proizvodnog procesa (materijalne proizvodnje); tako da je kod *informacije i usluge* teško kvantificirati kvalitetu, a isto tako tu se ne daje nikakva posebna kontrola kvalitete kao kod industrijskih proizvoda, gdje se u proizvodnji nekvalitetni proizvodi i usluge mogu odmah škartirati ili im se kvaliteta može poboljšati.

Kvaliteta knjižničnih proizvoda i usluga jedva da se da odrediti kroz:

- brzinu,
- preciznost,
- aktualnost,
- relevantnost,
- pouzdanost,
- mogućnost pristupa informacijama i uslugama,
- razumijevanje ukupnosti,
- oblik u kojem se pojavljuju i prezentiraju *informacije i usluge*,
- te korist koju korisnik ima.

Prilikom vrednovanja kvalitete knjižničnih proizvoda i usluga gotovo da je nemoguće izbjeći subjektivitet u donošenju ocjene, jer vrednovanje ostaje na korisnicima knjižnice, odnosno klijentima. Korisnici knjižnice su ti čiji se zahtjevi slušaju i prema kojima knjižnica usmjerava svoju djelatnost.

### 3. POSLOVNI REENGINEERING U FAKULTETSKOJ KNJIŽNICI

Postoje mnogobrojne inicijative, kako u fakultetskim knjižnicama i u knjižničarstvu, tako isto u okruženju i u društvu uopće, za prihvaćanje i usvajanje promjena koje dolaze. Fakultetske knjižnice se nalaze u stvari u žarištu svih promjena, ali i svih problema koje svakidašnjica sa sobom nosi. Stoga bi bilo neophodno usvojiti novi strateški pristup razvitka fakultetske knjižnice i razviti poslovni reengineering knjižnice, koji bi trebao uzeti vodeću ulogu u procesno orijentiranom informacijskom managementu.

Paradigma promjena u knjižničarstvu u posljednje se vrijeme sve češće susreće s promjenama u funkcijama knjižnice, kao i s promjenama u uslugama koje knjižnica pruža korisnicima. Izrazito visoki zahtjevi korisnika fakultetske knjižnice nužno upućuju i određene zahtjeve na uvođenje osnovnih principa managementa u knjižnicu. Novi management koncepti ipak se rijetko tematski obrađuju u našoj knjižničnoj literaturi, a u praksi se takorekuć i ne primjenjuju. Korisnici fakultetske knjižnice (studenti i profesori, znanstvenici i istraživači) sve češće postaju *spiritus movens* svih promjena. Internet i povezanost sa svijetom već je u mnogim fakultetskim knjižnicama prisutna. Pristup svjetskim bazama podataka, baze podataka na CD-ROM-u uvode nas u svijet "novih usluga" i "novih proizvoda" koje knjižnica može pružiti. Nove tehnike i tehnologije

\* Ermete Lapp, Wolfram Neubauer: Qualitätsmanagement als Aufgabe von Bibliotheken; in NFD-Zeitschrift für Informationswissenschaft und -praxis, (1994), Vol. 45, No. 5, str. 264

omogućuju umrežavanje terminala na fakultetu, i na taj način on-line pristup katalogu knjižnice i cjelokupnim knjižničnim fondovima. Ažurnost i brzina pristupa informacijama na taj način je korisnicima knjižnice omogućena.

Prema *Standardima za visokoškolske knjižnice one predstavljaju komunikacijska središta koja posreduju znanstvene i stručne publikacije i informacije nastale:*

- kao rezultat znanstveno-istraživačkih procesa na matičnom sveučilištu ili veleučilištu,
- kao rezultat stručne obradbe vlastitih fondova,
- kao rezultat stručne obradbe fondova relevantnih knjižnica u zemlji i inozemstvu,
- kao rezultat stručnog rada u raznim informacijsko-referentnim jedinicama i službama za obradbu znanstvenih informacija;

a obvezni zadaci fakultetske knjižnice (prema *Standardima*) su:

- izgradnja fonda koja uključuje istraživanje i praćenje potreba i zahtjeva korisnika, analizu strukture i sadržaja fondova sveučilišne i srodnih knjižnica, utvrđivanje i vođenje nabavne politike, selekciju građe, dezideratu, predakcesiju i akcesiju, pročišćavanje i evaluaciju fonda;
- stručna obradba (inventarizacija, kataložno-bibliografska i sadržajno-analička obradba građe, klasične i elektroničke, signiranje, uspostavljanje i održavanje računalnih baza podataka i priručnih datoteka);
- smještaj i zaštita građe što uključuje razvrstavanje građe prema najprimjerenijem načinu smještaja, preliminarnu zaštitu, uvez i zaštitu od mehaničkih, bioloških, kemijskih i fizičkih oštećenja, te smještaj manje tražene građe u organiziranom središnjem repozitoriju fakulteta (visoke, više škole),
- neposredan rad s korisnicima koji uključuje pružanje informacija (kataložnih, bibliografskih, faktografskih, referentnih i sl.), pretraživanja, tekuća i retrospektivna, svih dostupnih izvora informacija, klasičnih, on-line, CD-ROM i mrežnih, službe tekućih upozorenja i selektivne diseminacije informacija i sl., posudbu i međuknjižničnu posudbu, poduku korisnika za snalaženje u knjižnici, za korištenje knjižničnih službi i

*usluga, a napose za uporabu informacijskih pomagala kojima knjižnica raspolaže i mrežno dostupnih usluga, informacija i dokumenata;*

- uspostavljanje i održavanje posebnih zbirki, napose referentne zbirke, zbirke obvezne nastavne literature, zbirke časopisa i novina, te zbirke unikatne građe, namijenjenih korištenju u čitaoničkom prostoru;
- uspostavljanje veze i usklađivanje rada s ostalim knjižničnim jedinicama na fakultetu (visokoj, višoj školi), te suradnja sa sveučilišnom knjižnicom i srodnim knjižnicama u zemlji i svijetu;
- organiziranje kulturnih aktivnosti, evidentiranje izdavačke djelatnosti fakulteta (visoke, više škole), razmjena vlastitih publikacija s drugim institucijama i uspostavljanje djelatna odnosa spram javnosti poradi predstavljanja službi i usluga i poticanje njihova korištenja.<sup>9</sup>

Tako visoko postavljeni zahtjevi pred fakultetsku, visokoškolsku, znanstvenu knjižnicu neophodno nameću i bitne promjene u dosadašnjem načinu poslovanja knjižnice.

Poslovni reengineering teži zahtjevu rješavanja problema i uvođenju poduzetničkog duha u poslovanje. U pozadini poslovnog reengineeringa uvijek se nalazi procesno orijentirani informacijski management. Utemeljitelj "reengineering pokreta" je dosadašnji profesor s MIT-a Michael Hammer. Terminološki poslovni reengineering ne predstavlja nikakvu novost, u informatički se često taj pojam upotrebljava; tako imamo *software reengineering*, odnosno novoprogramiranje kompleksnih softwera kroz sve češće promjene i proširenja, modifikaciju izvorne programske strukture. Paralele se mogu povući s industrijskim reengineeringom, koji je povezan s optimizacijom poslovnih procesa u proizvodnji. Ono što je u Hammerovu pristupu novo, to je pristup području usluga, odnosno području informacija. Kratka definicija Hammerova poslovnog reengineeringa glasi: "Potpuno od početka krenuti". Odnosno, poslovni reengineering točno preuzima fundamentalno razmišljanje i radikalni redesign ustanove, poduzeća ili bitnih procesa u njima, a s ciljem da se postignu učinci u mjerljivim veličinama, kao što su troškovi poslovanja, kvaliteta proizvoda i usluga, ušteda vremena. Osnovicu razmišljanja u tome čine sljedeća pitanja:

<sup>9</sup> Prema Prijedlogu Nacrta Standarda za visokoškolske knjižnice, str. 1 i 3



- zašto radimo upravo tako kako radimo?,
- što bismo morali učiniti da bismo bili uspješniji?, i
- kako prihvatiti i provesti promjene?

Vežano uz pojam "poslovni reengineering" je i pojam "poslovni redesign", i vrlo često se u nas ta dva pojma poistovjećuju. Poslovni reengineering je ipak više od redesigna poslovnih procesa. Poslovni reengineering uzima u obzir mnogo više cijelu instituciju općenito, kao što je prikazano u "Poslovnom sustavu dijamant" (sl. br. 2). Značajno u tome je kako odrediti pravac djelovanja, koji će determinirati i samu organizaciju cijele institucije.

Primjena reengineeringa u informatici, odnosno u knjižnici ovisi o vrsti knjižnice, te o procesima koji u knjižnici postoje. Klasično strojstvo knjižnice na: proces nabave, obrade, posudbe, nije više dovoljno, a ponekad je i kontraproduktivno. Prema uspješnom reengineeringu to dijeljenje poslovnih zadataka je zastarjelo i prolazno. Suradnici i korisnici knjižnice sa svojim željama, informacijskim potrebama, s kritikom postojećeg rada knjižnice ili s pohvalama konfrontiraju se prema osobi menagera koji sve memorira i provodi u djelo. Na pr. manager uzima zahtjev korisnika, konzultira kataloge i ostale referentne publikacije, pronalazi potreban dokument u knjižnici, ili referencije, gdje se taj dokument može posuditi, te sve informacije stavlja na uvid korisniku. Vrijednosno, proces uključuje hod od želje i potrebe korisnika za određenom informacijom, do ostvarenja te želje u punom traženom tekstu. Tako funkcionirajuće orijentirana organizacija knjižnice, kao i tijek kroz procesno orijentiranu reintegraciju svih poslova i zadataka ubrzava i oslobađa potencijale u knjižnici. Stručna kompetencija zaposlenih u knjižnici ovdje se daleko šire postavlja, što i dovodi do intenzivnih kontakata s korisnicima. Reengineering postaje sve značajniji, manje prema svojim funkcijskim odrednicama, a više prema procesnoj odgovornosti.

Ključ uspješnog reengineeringa leži bez sumnje u procesno orijentiranom informacijskom managementu i primjeni informatičke tehnologije u knjižnici. Primjena informatičke tehnologije u knjižnici omogućuje povezivanje svih sa svima, te istovremeno spajanje *workflow* i *dokument-management* sustava.

Izvanredno je značenje koje informacijski management zajedno s informatičkom tehnikom i tehnologijom imaju za ovaj proces. Realizacija tih

procesa može usmjeravati informacije u slučaju institucijskog reengineeringa, te tako jačati svoje pozicije. I tako svako zakašnjanje s pristupom k najnovijim informacijama neće više biti sporno. Ali, i svaki manager u knjižnici mora biti ne samo kompjutorski pismen, već i informacijski pismen.

Informacijski management primijenjen u potpunosti u fakultetskoj knjižnici donosi promjenu dosadašnje paradigme knjižnice. Uvođenje informacijskog managementa u knjižnicu donosi i "kreativni skok" u planiranju, odlučivanju, vođenju i motivaciji zaposlenih u knjižnici, primjenu kontrolinga i primjenu novih informatičkih tehnologija. Na taj način se postiže:

- da korisnik knjižnice sa svojim zahtjevima postane početna točka promjena,
- da se oblikuje radni proces vodeći računa o rezultatima organizacije,
- da se uvijek daje potpora promjenama za bolje i efikasnije poslovanje.

Pojava novih elektronskih publikacija i digitaliziranih informacija dovodi, kako korisnike knjižnice, tako i sve zaposlene u knjižnici do neprestanog učenja, poučavanja i istraživanja. U tom smislu je potrebno i postaviti organizacijski cilj tako da stalno potiče razvoj i primjenu novih pravaca; a težnja za biti na "prvoj crti" u novoj elektroničkoj okolini bit će u tom slučaju imanentna fakultetskoj knjižnici.

## ZAKLJUČAK

Kritike i nezadovoljstva dosadašnjim radom fakultetskih knjižnica brojne su, a pohvale klasične, konvencionalne knjižnice malobrojne. Neosporno je da se mijenja paradigma fakultetske knjižnice. No, brojne su prepreke uvođenju nove organizacijske sheme u knjižnicu, te primjeni reengineeringa i redesigna. Pojedini korisnici ali i zaposleni u knjižnici u mnogo slučajeva ne žele promjene; zadovoljni su postojećom organizacijom i opiru se promjenama. Postoje i financijska ograničenja uvođenju novih informatičkih tehnologija u knjižnicu. Želje i potrebe su jedno, a materijalne mogućnosti fakulteta i financijska potpora drugo. Reengineering i redesign nisu ni jednostavni, a niti jeftini u primjeni i uvođenju novih tehnologija u knjižnicu. Isto tako primjena reengineeringa u knjižnici nosi istovremeno i promjenu profesije, radi se i o promjeni kulture organizacije; a sve to nije niti laka a ni "prekonoćna" zadaća. Potrebno je najprije evidentirati sve potrebe

i zahtjeve koje primjena reengineering i redesign sustava donosi u čitavoj organizaciji, ako se želi postići potpuni rezultat, što znači da se na fakultetu

treba mijenjati strategija studija i nastave, a kao podršku tom istraživanju koristiti se *redizajniranom fakultetskom knjižnicom*.

#### LITERATURA

1. Baban, Lj. i dr.: Primjena metodologije znanstvenog istraživanja, Ekonomski fakultet, Osijek, 1993.
2. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 1993.
3. Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža", Masmedia, Zagreb, 1995.
4. King, N.; Anderson, N.: Innovation and Change in Organizations, Routledge, London, 1995.
5. Lavin, M. R.: Business Information: How to find it, how to use it, 2. Ed., Oryx Press, Phoenix, 1992.
6. Prijedlog Nacrta Standarda za visokoškolske knjižnice, (interni materijal - u raspravi), 1998. g.
7. Sečić, D.: Informacijska služba u knjižnici, Naklada Benja, Rijeka, 1995.
8. Hirzel Leder & Partner (Hrsg.): Synergie Management: Komplexität Beherschen - Verbundvorteile erzielen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1993.
9. Best, D. P.: "The Future of Information Management" in *International Journal of Information Management*, (1988), 8, str. 13-24
10. Janke, E.: "Reengineering und Chaos-Management in Informationseinrichtungen" in: *NFD - Zeitschrift für Informationswissenschaft und Praxis*, (1997), 48, No. 1, str. 3-7
11. Ceynowa, K.: Geschäftsprozessmanagement für wissenschaftliche Bibliotheken, in: *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie*, (1997), Vol. 44, No. 3., str. 241-263
12. Lapp, E., Neubauer, W.: Qualitätsmanagement als Aufgabe von Bibliotheken; in *NFD-Zeitschrift für Informationswissenschaft und -praxis*, (1994), Vol. 45, No. 5, str. 263-278
13. Wilson, T. D.: Redesigning the University Library in the Digital Age, in: *Journal of Documentation*, (1998), Vol. 54., No. 1, str. 15-27.

Kata Ivić, Ph. D.

#### INFORMATION MANAGEMENT - a challenge and imperative of changes in the faculty library

##### Summary

We are witnesses of new information technologies and new forms information. But the new information processes and new forms of information have not still eliminated the classical, conventional forms of information. The faculty library, particularly, more than other libraries found itself in the difficulty between the danger of keeping old forms and slow acceptance of new development trends. The information management is comprehended and accepted as economic, efficiwent and effective coordination of production, control, keeping, searching and the dissemination of information from the external and internal sources to the achievement of the target that this coordination process permanently influences on the perfection of the current organization; it could respond to the challenge and imperative of the faculty library changes.