

**ISTRAŽIVANJE RADNOG ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA U NACIONALNOJ I SVEUČILIŠNOJ KNJIŽNICI U ZAGREBU- kvalitativni rezultati istraživanja**

Research working employee satisfaction National and University Library in Zagreb - qualitative research results

**Ljiljana Aleksić**

Knjižnice grada Zagreba  
Knjižnica Božidara Adžije  
[ljiljana.aleksic@kgz](mailto:ljiljana.aleksic@kgz)

**Dunja Seiter-Šverko**

Nacionalna i sveučilišna knjižnica  
[dseiter-sverko@nsk.hr](mailto:dseiter-sverko@nsk.hr)

Godina XVIII  
Broj 1-2  
2014

**KNJIŽNICARSTVO**UDK / UDC **023.5:005.32****027.7:005**

Istraživanje / Research paper

Primljeno / Received : 09.05.2014.

**Sažetak**

Ovaj istraživački rad daje prikaz kvalitativnog istraživanja zaposlenika i njihovog zadovoljstva/nezadovoljstva knjižnicom, organizacijskom kulturom i internom komunikacijom Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u daljnjem tekstu NSK), a dio je kompleksnog projekta istraživanja svih segmenata dionika NSK (zaposlenici, korisnici i opća javnost) te se nadamo da će potaknuti i druge knjižnice u RH na ovakva istraživanja.

Rad donosi dio rezultata ovog kompleksnog istraživanja, i to one koji se odnose na dubinski intervju proveden s djelatnicima NSK. Ukupno je obavljeno pet dubinskih intervjuja u vremenskom periodu od 20. listopada 2011. do 25. listopada 2011. godine u prostorima Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu i trajali su prosječno 1 sat.

Glasnik  
Društva  
knjižničarstva  
Slavonije  
i Baranje

Istraživanje vrednovanja knjižničnih usluga s aspekta zaposlenika NSK provedeno je kao oblik suradnje između Instituta za poslovnu ekonomiju i poduzetništvo, portala istraživanje.hr i Nacionalne i sveučilišne knjižnice.

**Ključne riječi:** Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, upravljanje ljudskim resursima, istraživanje zaposlenika, organizacijska kultura, komunikacija

### Summary

The purpose of this research study is the survey of employees and their satisfaction/ dissatisfaction with the library, organizational culture and internal communication of the National and University Library in Zagreb (hereinafter NSK), and forms part of a complex research project of all segments of NSK (employees, customers and the general public).

This is the first comprehensive and detailed survey of all segments of library users (employees, customers, the general public) in Croatia and we hope it will encourage other libraries in Croatia on such surveys.

The work brings the results of this complex research, and to those relating to the depth interviews conducted with employees of NSK. A total of five in-depth interviews carried out during the period from 20.10.2011. to 25.10.2011. in the premises of the National and University Library in Zagreb and lasted an average of 1 hour.

Survey evaluating library services from the perspective of NSK employees was conducted as a form of cooperation between the Institute of Business Economics and Trade, portal [www.istrazivanje.hr](http://www.istrazivanje.hr) and National and University Library.

**Keywords:** National and University Library in Zagreb, human resource management, survey of employees, organizational culture, communication

**Uvod**

Ljudski potencijali iznimno su važan poslovni resurs, a njihovo upravljanje ključna poslovna i razvojna djelatnost ustanovâ pa tako i knjižnica. Ljudi, njihove vještine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, specifični odnosi, klima, organizacijska kultura<sup>1</sup>, jedino su svojstvo i „stvar“ koja je jedinstvena za svaku organizaciju i ne može se kopirati<sup>2</sup>. Ljudi su jedini element organizacijske uspješnosti koji se ne može preslikati i koji daje određujući ton svim ostalim organizacijskim aktivnostima knjižnice.

„Organizacijska kultura zapravo je vrlo širok koncept te obuhvaća veliki broj mogućih dimenzija, što nikako ne pridonosi njegovom jedinstvenom definiranju. Dapače, koncept se definira na više različitih načina te stoga nije ni čudno što poneke organizacije nisu svjesne organizacijske kulture koja vlada u njihovim ustanovama te zakonitosti kojima se vode.“<sup>3</sup>

Postoje brojne definicije organizacijske kulture.

Sikavica i Novak<sup>4</sup> navode da je organizacijska kultura sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije koji su u interakciji s formalnom strukturom, proizvedeći norme ponašanja. Atkinson<sup>5</sup> smatra da organizacijska kultura reflektira uvjerenja i pretpostavke o načinu na koji se posao obavlja u organizaciji, što je prihvatljivo a što nije, koji se ponašajni obrasci potiču i koji obeshrabruju. Za Mcleana i Marshalla<sup>6</sup> organizacijska je kultura osviješteni skup tradicija, vrijednosti, uvjerenja i stavova koji su izgradili i održali kontekst za sve što se radi i kako se razmišlja unutar neke organizacije. Zanimljivu definiciju daje Sharplin<sup>7</sup> koji kaže da organizacijska kultura predstavlja socijalno ljepilo koje drži organizaciju jedinstvenom i simultano daje prikladne standarde o tome kako bi se zaposlenici trebali ponašati i kako govoriti.

Sve navedene definicije ukazuju na činjenicu da je organizacijska kultura odgovarajuća sinteza vjerovanja, stila ponašanja i djelovanja kojom se usmjerava

<sup>1</sup> Weihrich, Heinz, Koontz, Harald. Menedžment. Zagreb: Mate, 1994. Str. 334.

<sup>2</sup> Bahtijarević-Šiber, Fikreta. Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing, 1999. Str. 25.

<sup>3</sup> Šmider, Marinela; Petr Balog, Kornelija. Kakvu vrstu organizacijske kulture imaju naše knjižnice? : primjer Gradske i sveučilišne knjižnice u Osijeku. // Knjižničarstvo, 15/16, 1/2(2011/2012), str.71-96.

<sup>4</sup> Sikavica, Pere; Novak, Mijo. Poslovna organizacija. Zagreb: Informator, 1993. Str. 633.

<sup>5</sup> Atkinson, P. Shaping a Vision – Living the Values. // Management Services, 47, 2(2003), 8-11.

<sup>6</sup> McLean, Adrian; Marshall, John. Intervening in cultures, working paper. University of Bath, 1993. Str.30

<sup>7</sup> Sharplin, Arthur. Strategic Management. Texas: Mcgraw-Hill, 1985. Str. 12

ponašanje pojedinca, članova organizacije, odnosno zaposlenika. Svi zaposlenici, usvajajući zadani sustav vrijednosti prihvaćaju i zadane norme ponašanja te poštujući odgovarajuće običaje i tradiciju pridonose stvaranju organizacijske klime i ostvaruju vizije, misije i strategijske ciljeve organizacije.

Žugaj<sup>8</sup> naglašava da je za oblikovanje organizacijske kulture najvažnije da se utvrde temeljne pretpostavke na kojima počiva organizacija. Tu svakako spadaju: prikladno definiranje osnovne djelatnosti, prepoznavanje tržišnih uvjeta i prepoznavanje vlastitog ponašanja prema korisnicima, dobavljačima, konkurenciji, zatim odnos prema odabiru zaposlenih i njihovu napredovanju u organizaciji te općeniti stav prema organizaciji i njezinu ustrojstvu.

Nakon analize ovih pretpostavki organizacija se oblikuje utvrđivanjem njezinih glavnih elemenata: vrijednosti, klime i upravljačkog stila koji ne djeluju autonomno. Kako naglašavaju Žugaj i Cingula<sup>9</sup>, oblikovanje se organizacijske kulture nikada ne može smatrati završenim poslom, no ponekad će biti potrebno da se učine značajne promjene.

U doba sve bržeg razvoja i promjena, knjižnice moraju naći načina kako pratiti promjene i kako im se na što brži i lakši način prilagoditi. U tome im uvelike pomaže njihova organizacijska kultura koja, iako je nužna, još uvijek predstavlja dosta nepoznat i nejasan koncept u knjižnicama. U Hrvatskoj, na žalost, postoji jako malo istraživanja o organizacijskoj kulturi i zaposlenicima u knjižnicama.

Petr Balog<sup>10</sup> naglašava da današnje prilike u Hrvatskoj stavljaju knjižnice pred brojne izazove, prostorne, kadrovske i dakako, financijske. Njeno je mišljenje da, kad bi knjižnice u potpunosti analizirale i razumjele svoju organizacijsku kulturu, njezine jake i slabe strane, bilo bi im lakše nositi se s izazovima poslovanja u doba recesije. Na taj bi način knjižnice mogle bolje prilagoditi svoje poslovne planove i aktivnosti vanjskom nesigurnom i promjenjivom okruženju, a da ne izgube vrijednosti na kojima počiva njihov identitet.

Zadnjih desetak godina hrvatske su knjižnice svjesne potrebe mjerenja svoga poslovanja i prikupljanja statističkih podataka na temelju kojih donose strateške odluke,

<sup>8</sup> Žugaj, Miroslav; Bojanić-Glavica, Benedikt; Brčić, Ruža; Šehanović, Jusuf. Organizacijska kultura. Varaždin: TIVA tiskara, 2004. Str. 18.

<sup>9</sup> Žugaj, Miroslav; Cingula, Marijan. Temelji organizacije. Varaždin: FOING, 1992. Str. 212.

<sup>10</sup> Petr Balog, Kornelija. Kultura vrednovanja kao dio organizacijske kulture hrvatskih knjižnica. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 55, 1(2012), 1-28.

međutim, to još uvijek nije usustavljeno niti je dovoljno učinkovito. Njihovi financijeri i ostali zainteresirani dionici očekuju da knjižnice posluju uspješno i učinkovito, da vrednuju svoj rad te da svojim korisnicima i društvu u cjelini pružaju visokokvalitetnu uslugu.

Knjižnice već godinama imaju problema sa financiranjem svoga poslovanja, novaca je sve manje, potrebe i zahtjevi korisnika sve su veći, a financijeri traže opravdanje utrošenih sredstava. Sve to zahtijeva vrednovanje i mjerenje knjižničnog poslovanja s ciljem da se opravda postojanje knjižnice osnivačima i društvu u cjelini. Glavni ciljevi i zadaci svih knjižnica jesu postići visoku razinu zadovoljstva svojih korisnika<sup>11</sup> i zaposlenika, stalno povećavati vrijednost svojih usluga u očima javnosti te osigurati opstanak i djelotvoran razvoj svoje ustanove. Povećano zadovoljstvo korisnika rezultira povećanom voljom za korištenjem i plaćanjem ponuđene usluge. Zadovoljstvo korisnika vodi lojalnosti knjižnici i zato svaka uprava knjižnicâ treba shvatiti izvanrednu važnost istraživanja i kreiranja zadovoljstva korisnika. Zadovoljiti i zadržati korisnika moguće je ukoliko postoji povjerenje na relaciji knjižnica – korisnik. Uprava i zaposleni moraju biti svjesni činjenice da se povjerenje stječe polako, a gubi vrlo brzo. Stvaranje kulture organizacije koja će svaku komunikaciju korisnika o nezadovoljstvu pruženom uslugom pozdraviti kao dobrodošlu i ispraviti izuzetno je važan korak.<sup>12</sup>

Sliku knjižnice u javnosti ponajviše stvaraju zaposlenici koji dolaze u kontakt s korisnicima usluga. Njihova je interakcija dvostruka – s vanjskim okruženjem te s unutarnjom organizacijom i strukturom. Oni predstavljaju važan izvor diferencijacije usluge od konkurencije.<sup>13</sup> Zaposlenike treba upoznati s njihovom ulogom u pružanju

<sup>11</sup> Danas ima dosta istraživanja o vrednovanju usluga i zadovoljstvu korisnika knjižnica. Vidi Petr Balog, Kornelija. Akademske knjižnice u Hrvatskoj : spremne za mjerenje kvalitete poslovanja ili ne? // Uspostava kvalitete u specijalnim i visokoškolskim knjižnicama : knjižnice u Bolonjskom okruženju : zbornik radova / 10. dani specijalnih i visokoškolskih knjižnica, Opatija, 24.-26. travnja 2008. godine ; uredile Irena Pilaš i Alisa Martek. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2009. Str. 83-104. Također Dragija Ivanović, Martina. Vrednovanje usluga u narodnim knjižnicama : magistarski rad. Zagreb : Filozofski fakultet, 2006. Također Baj, Igor; Golubović, Vesna; Orešković, Marko. Istraživanje korisnika Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu o novom obliku usluge : tematsko pretraživanje. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 56, 4(2013), Str. 107-128. Također Aleksić, Ljiljana; Seiter-Šverko, Dunja. Vrednovanje nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu s gledišta korisnika. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 57, 4(2014), 1-44. Također Vrana, Radovan ; Kovačević, Jasna. Percepcija korisnika o knjižnici i knjižničnim uslugama kao temelj poslovne strategije knjižnice. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 56, 3(2013), 23-46. Itd.

<sup>12</sup> Aleksić, Ljiljana. Strateški marketing u funkciji unapređenja knjižnične djelatnosti Hrvatske : magistarski rad. Zagreb, 2001. Str. 3.

<sup>13</sup> Ozretić-Došen, Đurđana. Osnove marketinga usluga. Zagreb: Mikrorad, 2002. Str. 121.

usluge, oni moraju znati što se od njih očekuje i biti u stanju odgovorno se ponašati u okviru dodijeljenih prava i odgovornosti.

Uprava knjižnice treba pravilno odabrati, školovati i kontinuirano motivirati zaposlene.

Jedna od dominantnih oznaka suvremenog društva njegova je zasnovanost na znanju te brojčana i kvalitativna dominacija obrazovanih ljudi, što opravdava Druckerov naziv „društvo znanja“<sup>14</sup>.

### Vrednovanje knjižničnih usluga sa aspekta zaposlenika NSK

U uslužnim djelatnostima, odnosno ustanovama (kao što je i NSK) gdje su usluge karakterizirane susretom između davatelja usluga i korisnika/klijenata, kvaliteta i mogućnost davatelja usluge imaju direktan i značajan učinak na procese isporuke usluge i zadovoljstvo korisnika. Početna interakcija, posjedovanje velikog utjecaja na to kako korisnici ocjenjuju kvalitetu usluge, uvijek je bila poznata kao "trenutak istine"<sup>15</sup> jer tada korisnici počinju formirati svoje mišljenje i očekivanje iskustva korištenja usluge. Ovaj kratak susret može biti kritičan u postizanju reputacije za superiornu kvalitetu i ponovljeno poslovanje.<sup>16</sup> Hart navodi da se u srži svake usluge nalazi susret s uslugom. Susret je s uslugom događaj kada korisnik dolazi u kontakt sa subjektom koji pruža uslugu, s njegovim ljudima, opremom, komunikacijama i tehnologijom kao i sa samom uslugom koja se pruža.<sup>17</sup>

Veza između kompetencije radne snage i kvalitete pružene usluge je konceptualno jača s obzirom da je većina danih usluga ili zadataka često pružena od strane zaposlenika organizacije/ustanove. Nakon godina organizacijskog restrukturiranja i re-inženjeringa poslovnih procesa<sup>18</sup>, menadžment u knjižnici počinje prepoznavati da je produktivna radna snaga sve važnija u postizanju konkurentske prednosti za ustanovu, pa čak i na globalnoj osnovi.

<sup>14</sup> Drucker, Peter. *Towards the New Economy*. London: Heinemann, 1994. Str. 37.

<sup>15</sup> Ozretić-Došen, Đurđana. *Nav.dj*. Str. 35.

<sup>16</sup> Previšić, Jozo, Đurđana Ozretić-Došen. *Osnove međunarodnog marketinga*. Zagreb: Masmedia, 2000. Str. 258.

<sup>17</sup> Hart, C.W.L. *The Power of Unconditional Service Guarantees*: Harvard Business Review, 1988. Str. 54.

<sup>18</sup> Champy, James. *Reengineering Management: the Mandate for New Leadership*. London: Harper Collins Pub., 1995. Str. 145.

Uslužna je vrijednost kreirana od strane zadovoljnih, predanih i produktivnih zaposlenika jer imaju kvalitetu radnog života<sup>19</sup> (QWL – quality of work life, u daljnjem tekstu će se rabiti ovaj akronim) koju osigurava uslužna organizacija. Mnogi autori koji se bave ljudskim resursima impliciraju postojanje uzročnih veza i govore kako će kvaliteta radnog života, koja se mjeri osjećajem djelatnika prema njihovom poslu, kolegama, korisnicima i drugim sličnim ustanovama, utjecati na stvaranje lančanog efekta koji će dovesti do rasta organizacije i konačno profitabilnosti u kulturi.

### Kvaliteta radnog života (QWL)

Fitzsimmons QWL definira kao proces kojim organizacija odgovara na potrebe zaposlenih, razvijajući mehanizme koji će im dopustiti da u potpunosti donose odluke koje kreiraju njihove živote na poslu.<sup>20</sup> QWL prepoznat je kao višedimenzionalni projekt i ne mora biti univerzalan ili vječan. Ključni koncepti o kojima se raspravlja u literaturi jesu: sigurnost posla, bolji sustav nagrađivanja, veće plaće, mogućnost rasta i sudjelovanje u timskim grupama. Osim toga QWL moguće je definirati i kao povoljne uvjete i okolinu radnog mjesta koja podupire i promovira zadovoljstvo djelatnika pružajući im nagrade, sigurnost posla i mogućnost rasta.<sup>21</sup> Te su varijable korištene i u istraživanju zaposlenika NSK.

Veza između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstava korisnika jest konceptualno jaka jer postoje mnoge interakcije između ta dva oblika zadovoljstva koja smo i mi pokušali utvrditi u istraživanju.

Zadržavanje jake kulture orijentirane prema zaposlenicima koja ima za cilj osigurati sigurnost posla i zadovoljstvo, utječe na stvaranje najproduktivnijih zaposlenika.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Neki autori definiraju "internu kvalitetu usluga" kao kvalitetu radne okoline koja doprinosi zadovoljstvu zaposlenika te je još poznata i kao kvaliteta radnog života ili QWL. Ovaj se pojam prvi puta pojavio tijekom 1972. godine na International labor relations conference. Prve kompanije koje su inicirale program QWL kao program radnih reformi bile su United Auto Workers i General Motors.

<sup>20</sup> Fitzsimmons, J.A, Fitzsimmons, M.J. Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology. Boston: McGraw-Hill, 1998. Str.3.

<sup>21</sup> Quality of work life and performance : An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. R.S.M. Lau, School of Business, University of South Dakota, Vermillion. // USA International Journal of Service Industry Management 11, 5(2000), str. 422-437.

<sup>22</sup> Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. Str. 9.



Iako pojam QWL nikada nije bio korišten u radovima Leveringa i Moskowitza<sup>23</sup>, kriterij koji su koristili u ocjenjivanju kompanija blizak je onima QWL s obzirom da su se usredotočili na sigurnost posla, mogućnosti napredovanja zaposlenih, nagrade i cjelokupno zadovoljstvo zaposlenih. Iako neke progresivne metode upravljanja ljudskih potencijala poput samoupravljivih timova, sudjelovanja u menadžmentu i liderstva nisu spomenuti kao dijelovi kriterija, Levering i Moskowitz često su koristili mišljenja zaposlenih o QWL. Mnogi od čimbenika, kao što su ponos na rad i kompaniju, otvorenost, poštenost, ljubaznost i kolegijalnost, koji su dio te prakse, uključeni su u kriterije. Te prakse upravljanja ljudskim potencijalima instrumenti su za oblikovanje QWL. Levering i Moskowitz su identificirali pet karakteristika koje određuju kompanije koje se nalaze na listi i koje ih razlikuju od svih ostalih kompanija: veće sudjelovanje zaposlenika, veća osjetljivost na pitanja rada/obitelji, više dvosmjerne komunikacije, bolja podjela plaća, nagrada, mogućnosti napredovanja i više zabave.

Promatrani odnosi rasta s QWL konzistentni su i impliciraju da stvaranje strategije koja ojačava komponentu ljudskih potencijala u uslužnim djelatnostima ima pozitivan utjecaj na financijsku učinkovitost uslužne ustanove te smo i mi uključili navedene varijable u istraživanje.

Jedan od ciljeva Strategije upravljanja ljudskim resursima u NSK odnosi se na povećanje zadovoljstva i motiviranosti djelatnika, čime se postiže i povećanje ukupne poslovne uspješnosti i konkurentnosti knjižnice.

Kako bi se postiglo da djelatnici osobno daju najveći mogući doprinos postizanju ciljeva knjižnice, potrebno je upoznati čimbenike koji ih u radu motiviraju i zbog kojih sa zadovoljstvom obavljaju svoj posao, ali utvrditi i one čimbenike koji na njih djeluju demotivirajuće ili su bez veće važnosti.

Budući da se radi o psihološkim faktorima nedostupnim izravnom mjerenju, o njihovu postojanju i djelovanju zaključujemo temeljem opažanja stavova, vrijednosnih orijentacija i ponašanja djelatnika knjižnice, odnosno kvantitativnim i kvalitativnim istraživanjima.

---

<sup>23</sup> Levering, R., Moskowitz, M. The 100 Best Companies To Work For in America. New York : Plume Book, 1994.



**Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu**

Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu javna je ustanova od nacionalnog značaja koja obavlja knjižničnu i informacijsku djelatnost nacionalne knjižnice Republike Hrvatske i središnje knjižnice Sveučilišta u Zagrebu. Knjižnica obavlja i znanstveno-istraživačku i razvojnu djelatnost radi promicanja hrvatskog knjižničarstva te izgradnje i razvoja hrvatskoga knjižničkog sustava. Utemeljitelj Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu je Republika Hrvatska.<sup>24</sup>

Poslanje<sup>25</sup> Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu jest pružiti svakom korisniku, stvarnom i potencijalnom, hrvatskom društvu u cjelini kao i svima zainteresiranima, bez obzira gdje se nalazili, najkvalitetniju knjižničnu uslugu, zadovoljstvo građom u fondovima Knjižnice, jednako u njezinoj nacionalnoj kao i u sveučilišnoj odrednici, jednako u njezinim analognim, kao i u digitalnim formatima; povećati razinu znanja i sposobnosti na nacionalnoj te prepoznavanje tih sposobnosti na međunarodnoj razini prikupljajući, obrađujući te dajući na korištenje građu okupljenu u zbirkama.

Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu treba predstavljati najbolji, najbogatiji i najvjerodostojniji izvor informacija o Republici Hrvatskoj, Hrvatima, pripadnicima hrvatskog naroda izvan Republike Hrvatske te svim pripadnicima nacionalnih manjina u Republici Hrvatskoj, hrvatskoj kulturi i znanosti. Izvori informacija moraju biti temeljeni na standardima i mjerilima kvalitete i profesionalnosti u svim segmentima poslovanja: Knjižnica korisnicima mora biti prvi izbor pri traženju informacija, partner u učenju i stvaranju znanja; zaposlenicima kvalitetan poslodavac koji ih motivira na rad; društveno odgovorna ustanova s jakim poslanjem služenja općem dobru i javnom interesu.

U NSK je zaposleno ukupno (uključujući zamjene) 315 zaposlenika koji se financiraju iz sredstava Državnog proračuna (stručni djelatnici i pomoćno osoblje).<sup>26</sup> Sveukupno 150 zaposlenika ili 47,63% ima visoku stručnu spremu, od čega je 8 doktora

<sup>24</sup> Misija i vizija, 2011. URL: [http://www.nsk.hr/misija-vizija/\(2011-10-01\)](http://www.nsk.hr/misija-vizija/(2011-10-01))

<sup>25</sup> Prijedlog programa rada i razvoja nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu za razdoblje od 2011-2015. URL: : [www.nsk.hr/wp-content/uploads](http://www.nsk.hr/wp-content/uploads) (2011-12-01)

<sup>26</sup> Izmijenjeno i dopunjeno izvješće o radu za 2011. godinu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu URL: [www.nsk.hr/wp-content/uploads/.../izvješće-sa-zaključkom-2011](http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/.../izvješće-sa-zaključkom-2011). (2011-10-01)

znanosti, 25 magistara znanosti, a prema stručnom zvanju 16 je knjižničarskih savjetnika, 15 viših knjižničara, 83 diplomirana knjižničara, ukupno 114 stručnjaka s područja knjižničarstva.

Osim diplomiranih knjižničara, zaposleni su i djelatnici s visokom stručnom spremom drugih profila (pravnici, ekonomisti, informatičari, konzervatori i sl.).

Višu stručnu spremu ima 26 zaposlenika ili 8,25%, srednju stručnu spremu imaju 125 zaposlenika ili njih 39,68%, a nižu stručnu spremu ima 14 zaposlenika ili 4,44%.

Tijekom 2011. godine na teret vlastitih sredstava Knjižnice zaposleno je 7 zaposlenika (3 VSS, 4 SSS), od toga 2 sistemski knjižničara i 1 lektor te 4 zaposlenika u Odsjeku za sigurnost.

Godine 2011. s ukupno 12 zaposlenika prestao je ugovor o radu i radni odnos u Knjižnici, od čega je s 4 zaposlenika potpisan sporazum o prestanku ugovora o radu, 2 je zaposlenika otišlo u starosnu mirovinu, 1 je zaposlenik otišao u invalidsku mirovinu, 1 je zaposlenik preminuo, 1-om je zaposleniku istekao mandat, a za 3 zaposlenika istekao je ugovor o radu na određeno vrijeme.

Do kraja 2011. s ukupno 18 zaposlenika zasnovan je radni odnos i potpisan ugovor o radu, od čega s 10 zaposlenika na određeno vrijeme te s glavnom ravnateljicom na mandat od 4 godine.

#### **Ciljevi istraživanja:**

- 1) Procijeniti opću razinu radnog zadovoljstva/nezadovoljstva
- 2) Utvrditi stupanj radnog zadovoljstva s obzirom na spol, dob, radno iskustvo, obrazovanje te radno mjesto djelatnika.
- 3) U skladu s dobivenim podacima predložiti mjere i aktivnosti za kontinuirano podizanje razine opće motiviranosti i zadovoljstva poslom djelatnika knjižnice.

Ti će zaključci ukazati na korake u upravljanju ljudskim resursima potrebnima kako bi se implementirale strategije koje će omogućiti identificiranje, održavanje te razvijanje resursa i potencijalnih sposobnosti koje nudi ljudski kapital Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

Istraživanjem zadovoljstva zaposlenika saznajemo kakva je atmosfera u knjižnici, visina lojalnosti zaposlenika te također kvaliteta upravljanja ljudskim potencijalima. A ne zaboravimo, samo zadovoljan zaposlenik produktivan je i učinkovit.

### Metodološki okvir istraživanja

Prikupljanje podataka obavljalo se od 20. listopada 2011. do 1. studenog 2011. godine u prostorima Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu. Tijekom mjeseca rujna 2011. godine definirani su postupci, metode, vremenski okvir istraživanja i osobe uključene u Projekt i na strani NSK i na strani Instituta.

Osam dana prije istraživanja ravnateljica NSK poslala je cirkularno pismo svim zaposlenicima o provođenju istraživanja i zamolila ih za maksimalnu suradnju. Sazvan je sastanak sa svim voditeljima službi Knjižnice gdje je predstavljen plan i nacrt istraživanja.

Voditelji projekta proveli su istraživanje tijekom listopada 2011. godine, i to korištenjem dviju standardnih metoda istraživanja:

Internim (*desk*) istraživanjem obradili su se dostupni sekundarni izvori informacija: knjige, znanstveni i stručni članci iz područja knjižničarstva, istraživanja tržišta, istraživanja i vrednovanja usluga, statističke publikacije, interni radni materijali, banka podataka Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, dostupni podaci prijašnjih istraživanja u NSK, Internet i drugo.

Sekundarno je istraživanje poslužilo za postavljanje ciljeva primarnog istraživanja.

U sklopu eksternog (*field*) istraživanja provedeno je:

- kvalitativno istraživanje dubinskim intervjuom i
- kvantitativno istraživanje metodom anketnog upitnika kojeg su zaposlenici mogli ispunjavati samostalno putem *weba*.

Dakle, korištena je kombinirana metodologija<sup>27</sup> kako bi rezultati istraživanja bili bogatiji i vjerodostojniji. U ovom radu bit će prikazani rezultati kvalitativnog istraživanja.

### Dubinski intervjui - tijek istraživanja i uzorak

Zbog nepristajanja većine odabranih ispitanika – zaposlenika knjižnice na sudjelovanje u fokus grupama morao se uvesti dubinski intervju<sup>28</sup> kao kvalitativna metoda istraživanja koji se zasnivao na razgovoru moderatora i samo jednog ispitanika, odnosno zaposlenika NSK.

Istraživanjem su obuhvaćeni samo stručni djelatnici Knjižnice.

Ukupno je obavljeno pet dubinskih intervjua. Jedna osoba izabrana je slučajnim odabirom u prostoru knjižnice. Jedna osoba odabrana je slučajnim odabirom između 12 predloženih sugovornika prve intervjuirane osobe. Ostale tri osobe izabrane su slučajnim odabirom s popisa svih stručnih zaposlenika knjižnice.

Uzorak su činila dva ispitanika muškog spola i tri ispitanika ženskog spola. Dob ispitanika, odnosno srednja vrijednost godina jest 40 godina. Četiri ispitanika bili su VSS (dva ispitanika bili su dr.sc., a jedan od njih bio je voditelj odjela) te jedan ispitanik SSS, na mjestu pomoćnog knjižničara. Svi ispitanici imali su više od 10 godina staža u NSK.

Nastojalo se da zaposlenici u svojim odgovorima budu nesputani i slobodni te smo se prilagodili njihovu načinu komunikacije i tako vodili i usmjeravali razgovor. Zbog zanimljivosti nalaza poneka su pitanja detaljnije razrađena i personalizirana. Intervjui su trajali prosječno 1 sat. Moderator je pokušao na objektivan način, pažljivim slušanjem i bilježenjem odgovora, provesti analizu i donijeti određene, relevantne zaključke koji su predstavljeni u rezultatima istraživanja.

Metoda dubinskog intervjua izabrana je zbog sljedećih prednosti ove metode: individualan pristup ispitanicima omogućavao je razgovor o osobnim, povjerljivim i

<sup>27</sup> Zelenika, Ratko. Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka: Ekonomski fakultet; Kastav: IQ plus, 2014. Str. 194.

<sup>28</sup> Dubinski intervju relativno je nestrukturirani i opširni intervju u kojem ispitivač nastoji dobiti opširne, duboke i detaljne odgovore na postavljena pitanja.

osjetljivim temama, fleksibilnost diskusije ukazala je na neke nepredviđene elemente problema, nestrukturiranost intervjua.

Nakon prikupljanja svih podataka organizirao se postupak kategoriziranja odgovora, njihova logička kontrola, kodiranje i unošenje u računalo. Obrada podataka obavljena je računalom.

### Sumarni rezultati istraživanja zaposlenika i rasprava

Istraživanje zaposlenika, provedeno kvalitativnom metodologijom, dalo je vrlo zanimljive rezultate, koji će biti prezentirani u nastavku rada. Inicijalno će se analizirati kvalitativno istražene odrednice zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika NSK, koje su grupirane prema sljedećim sadržajnim odrednicama:

- značaj i priroda vlastitog posla, obilježja institucije, relevantni akteri u postojećoj organizaciji NSK, negativni aspekti rada u NSK, pozitivni aspekti i zadovoljstvo radom u NSK, uvjeti rada i uređenja radnog prostora, potrebne organizacijske promjene, percepcija menadžmenta NSK, percepcija korisnika NSK.

#### a) Značaj i priroda vlastitog posla

Prvenstveno, treba ukazati na činjenicu da postoji nekoliko skupina percepcija vlastitog posla i vlastite uloge u organizaciji, iz kojih, u nastavku motivacijskog procesa<sup>29</sup>, kako je i poznato iz teorije menadžmenta, proizlaze i karakteristike zadovoljstva i motivacije.

Kako se može iščitati iz percepcija zaposlenika (Slika 1), dva zaposlenika iz uzorka doživljavaju svoj posao kao stabilan i „činovnički“, a u nešto lošijem slučaju – monoton i rutinski, dosadan i neadekvatan. S druge strane, postoji skupina zaposlenika koja voli svoj posao i nalazi u njemu inherentno zadovoljstvo, s obzirom da ga opisuju pozitivnim atributima (dinamičan, zanimljiv, kreativan, raznolik i sl.). U tom se smislu može zaključiti da u NSK postoje vrlo različite skupine zaposlenika, koji se značajno razlikuju s obzirom na razinu samoaktualizacije, proizašle iz zaposlenja u knjižnici, a iz čega proizlaze i značajne razlike u zadovoljstvu i motivaciji.

<sup>29</sup> Maslow, Abraham. *The Farther Reaches of Human Nature*. New York: Penguin, 1971. Str. 30.

Pozitivne percepcije	Negativne percepcije
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dinamičan, zanimljiv</li> <li>• odgovoran</li> <li>• kreativan, koristan</li> <li>• raznolik</li> <li>• stabilan, rutinski</li> <li>• istraživački</li> <li>• najbolji posao na svijetu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monoton</li> <li>• zatupljujući, dosadan</li> <li>• činovnički</li> <li>• zahtjevan</li> <li>• stresan</li> <li>• praktičan</li> <li>• zadovoljavajući</li> </ul>

**Slika 1. Izabrane kvalitativne percepcije zaposlenika: značaj i priroda vlastitog posla**

#### b) Obilježja institucije

Slična se obilježja, kao i u slučaju analize percepcije vlastitog posla, mogu uočiti i kod doživljaja NSK kao institucije. Na slici 2 vidljivo je da doživljaj knjižnice kod ispitanika varira od „funkcionalne“ percepcije knjižnice kao „državnog posla“ sa stabilnom plaćom, preko različitih razina emocionalne povezanosti s NSK (koja se može zasnivati na različitim motivima: od doprinosa vlastitoj i tuđoj samoaktualizaciji, preko motiva usmjerenih na mjesto i ulogu NSK u knjižničarstvu kao profesiji, nacionalnih motiva – usmjerenih na ulogu NSK u očuvanju nacionalnog kulturnog blaga i identiteta, motiva doprinosa društvu kroz pomoć studentima i izgradnju znanja, itd.).

- Volim svoj posao
- Okruženje s puno pametnih i sposobnih ljudi
- Imam nekoliko prijatelja u NSK
- Veliko poštovanje prema NSK -> nacionalni nabo
- Imam privilegiju brinuti o izuzetnoj baštini
- Rad u kulturnoj / javnoj ustanovi – a ne želim raditi u komercijalnim djelatnostima
- Veseli me vidjeti da doprinosim tuđem rastu (korisnicima) a i vlastitom rastu i razvoju

- Rad s mladim ljudima – i ti sâm rasteš
- Na tragu najrazvijenijih u Europi i svijetu
- Izuzetno mi se sviđa posao
- Izuzetni uvjeti i interesantnost posla
- Društvenost i osobni rast
- Ugled, kultura, ponos
- Krovna institucija koja brine o svim knjižnicama
- Matična institucija koja treba educirati sve o vrijednostima
- NSK je na vrhu knjižničarstva
- Knjižnica za studente
- Unutra je blago hrvatskog naroda: književnost, pismenost, povijest
- Čuva sve hrvatske knjige i sve svjetske knjige o Hrvatskoj
- Izvor izuzetne stručne literature
- Sve što NSK radi “pripada svima”
- Jedna od najmodernijih i najljepših zgrada
- Prostor gdje intelektualci razvijaju svoja znanja
- Siguran i stabilan posao
- Imam vremena i za svoj rad
- Rad u kulturnoj / javnoj ustanovi – a ne želim raditi u komercijalnim djelatnostima

### Slika 2. Izabrane kvalitativne percepcije zaposlenika: NSK kao institucija

Za razliku od prošlog pitanja gdje su dva ispitanika imala negativnu percepciju posla, sada je samo jedan ispitanik muškog spola i doktor znanosti negativno orijentiran u smislu da ima siguran i stabilan posao, ne želi raditi u privatnim poduzećima kao i da ima vremena za vlastiti rad. Rezultati pokazuju da ostali ispitanici imaju visoku razinu emocionalne povezanosti s ustanovom u kojoj rade.



**c) Relevantni akteri u postojećoj organizaciji NSK**

U analizi relevantnih aktera u postojećoj organizaciji NSK, u kontekstu tzv. „organizacijske politike“, tj. realne raspodjele moći i ovlasti između aktera u organizaciji, među zaposlenicima postoji raširena percepcija da se napredovanje i nagrađivanje temelje na neobjektivnim kriterijima.<sup>30</sup> Zanimljivo je da svih pet ispitanika imaju sličnu percepciju o nagrađivanju i napredovanju, iako je u uzorku i jedan voditelj. Treba napomenuti da percepcija ovakve situacije predstavlja problem koji demotivira zaposlenike i smanjuje njihov radni učinak, bez obzira je li ona (više ili manje) realno utemeljena. Iz navedenog je razloga potrebno djelovati na potencijalne uzroke opisane situacije, odnosno na uzroke njezine percepcije, o čemu se detaljnije raspravlja u nastavku rada.

**d) Negativni aspekti rada u NSK**

Svi zaposlenici kao jedan od temeljnih nedostataka svog rada u NSK izdvajaju nedovoljno visoke plaće, što se kompenzira emocionalnom povezanošću s institucijom i pozitivnom percepcijom njenog djelovanja i uloge u društvu, ili, pak, vrlo pozitivnim doživljajem vlastitog posla i njegovog društvenog doprinosa<sup>31</sup>. Postoji percepcija da zaposlenici NSK kao krovne knjižnične institucije u RH stalno dobivaju obećanja o rastu plaća, koja se ne ostvaruju. Ipak, poseban problem predstavlja nedostatak jasnog sustava stimulativnog plaćanja, zbog kojeg zaposlenici ne mogu povezati svoj radni učinak s ostvarenom visinom primanja. Nadalje, javlja se i percepcija netransparentnosti u nagrađivanju, što zahtijeva razvoj sustava upravljanja ljudskim resursima u instituciji. Trebao bi se svakako donijeti Pravilnik o nagradama i nagrađivanju sa vrlo jasnim kriterijima, koji sada ne postoji u NSK, a koji bi uklonio percepciju netransparentnosti nagrađivanja djelatnika.

<sup>30</sup> „Na voditeljska mjesta se dolazi po simpatijama i nepotizmu što je imanentno i ostalim državnim i javnim službama, a ne po učinkovitosti odnosno sposobnosti“; „Često se dogodi da važne i komplicirane poslove odrade sposobni djelatnici s nižom stručnom spremom, dok cijeli posao vode djelatnici na visokom položaju koji jedva znaju prezentirati napravljeno, ali se uredno potpisuju na napravljene posao.“

<sup>31</sup> „Svoj posao obavljam iz dužnosti i poštovanja prema NSK... Sretna i zadovoljna nisam...no, to me ne priječi da 31 godinu volim ovu Ustanovu i časno joj služim... I ne gledam radno vrijeme, jednostavno rečeno ,posao treba napraviti, bez obzira na koliko se sati protegnuo... No, zato imam mir koji mi beskrajno znači.“

Nedostatak sustavnog i kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima, kao i posebnog odjela koji bi se bavio ovom problematikom, ima posljedice koje se trenutno osjećaju na više područja. Jedno od najvažnijih jest napredovanje i rad menadžera niže razine – voditelja i voditeljica odjela. Postoje brojne negativne percepcije rada voditelja/voditeljica odjela, povezane s različitim aspektima upravljanja knjižnicom, a koji uključuju:

- organizaciju rada<sup>32</sup>
- nekorektno izvještavanje o obavljenim radnim obvezama i opsegu rada, kao i različite oblike neetičnog ponašanja<sup>33</sup>
- evaluaciju radnog doprinosa i primanje realističnih povratnih informacija o ostvarenim performansama, odnosno rezultatima rada<sup>34</sup>
- školovanje i napredovanje<sup>35</sup>

Navedeni primjeri loše menadžerske prakse posebno ukazuju na potrebu definiranja sustava „upravljanja pomoću ciljeva“ (Management by Objectives)<sup>36</sup>, unutar knjižnice, kojim bi se jasno:

(a) definirao plan postignuća knjižnice kao cjeline, koji bi se „kaskadno spustio“ na niže razine (odjele, organizacijske jedinice) i pojedine zaposlenike,

(b) pratilo ostvarenje ciljeva na svim organizacijskim razinama i

<sup>32</sup> „Od nas je, naime, više puta zahtjevano da ostajemo nakon radnog vremena (bez prethodne najave voditeljice), a prekovremeni sati nam nikada nisu plaćeni (2009.). Napominjem konstantna psihička maltretiranja (prijetnje zabranom korištenja unaprijed planiranog godišnjeg odmora, kojeg je dotična voditeljica sama odobrila, podcjenjivanje, neorganiziranost voditelja koji krivnju zbog neizvršenog posla prebacuju na djelatnike...“),

<sup>33</sup> Jedan od nadređenih djelatnika tražio je da određeni segment njegovog posla obavim umjesto njega i njemu dopustim da se potpiše kao da je osobno obavio posao, a zauzvrat bi mi bio omogućen "odlazak na skupove u inozemstvo". Kad sam to odbio, navedni mi je posao redovnim putem dodijeljen kao radni zadatak. Neposredno pred rok za izvršenje zadatka (u trenutku kad sam posao već završio i provjeravao jesam li sve ispravno obavio), nadređeni djelatnik me uklonio s radnog zadatka i u završnom izvješću namijenjenom višoj razini naveo da je sam obavio radni zadatak.“),

<sup>34</sup> „Uglavnom za dobro obavljen posao dobivam pregršt izmišljenih kritika od strane nadređenih. Pored mjesečnih izvješća, dnevnika, radnih lista, dokumentacije o obavljenim... radovima često pišem dodatna izvješća o ome što radim i tada se voditelji žale da nemaju pojma što se zadnjih par mjeseci radilo u Odsjeku... Usprkos priznanju i pohvalama ustanova i zbirki za koje sam posao obavila (vodila radove) kritikama od strane nadređenih nikad kraja. Tamo gdje sam vodila radove nisam navedena u izvješćima da sam te poslove radila...po kratkom roku ili poslovima koji se do tada u Odjel nisu radili, voditelji mi govore da nisam za timski rad.“

<sup>35</sup> „...moja voditeljica Odjela, mogu slobodno reći, izvršila je pritisak na mene vezano uz nastavak školovanja, uz obećanje da će troškove studiranja snositi NSK. Kad sam upisala fakultet, moja voditeljica je naglo dobila amneziju i rekla da "ne zna o čemu pričam". Studij sam plaćala sama iz skromne plaće dobivene u NSK. Na moje zamolbe uz detaljna obrazloženja i predočenje studentske isprave iz koje se vidi da sam položila sve ispite, ni dan danas mi nije odgovoreno hoću li ću dobiti natrag uložena sredstva.“)

<sup>36</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, Pere. Leksikon menadžmenta. Zagreb : Masmedia, 2001. Str. 626.

(c) evaluirali radni doprinosi zaposlenika i menadžera u NSK.

Ovakav sustav planiranja, procjene radnog doprinosa i evaluacije dostignuća nije novost, ni u javnom i neprofitnom sektoru u većini razvijenih zemalja EU-a, SAD-u, itd. On podrazumijeva uklanjanje straha i poslušnosti kao temeljnih problema u upravljanju javnim institucijama te afirmira suradnju i odgovornost za transparentno postizanje osobnih i organizacijskih ciljeva. Osim planiranja i definiranja ciljeva za sve zaposlenike, u ovakvom se sustavu od menadžera traži vođenje bilježaka o kritičnim incidentima i postignućima zaposlenika, kontinuirano pružanje povratnih informacija i održavanje formalnih godišnjih razgovora, na osnovu kojih se donose odluke vezane uz nagrađivanje, školovanje i promociju zaposlenika. Nadalje, postojanje formalnih godišnjih razgovora, koji se odnose na evaluaciju prošlog radnog doprinosa i planiranje ciljeva za buduće razdoblje, osigurava se i mehanizam koji sprječava subjektivno odlučivanje menadžera nižih razina i otvara formalni komunikacijski kanal za evaluaciju njihovog rada.

U okviru istraživanja utvrđen je i velik broj prijedloga većine zaposlenika (osim zaposlenika koji je voditelj), kojim bi se moglo unaprijediti funkcioniranje najniže razine menadžmenta, a koji uključuju: uvođenje reizbora za voditeljska radna mjesta, uvođenje probnog roka za voditeljska radna mjesta, poboljšanje sposobnosti i stručnosti voditelja, a posebno na razini vještina organizacije rada i komunikacijskih sposobnosti.

Organizacija rada i organizacijska struktura u kvalitativnom su se istraživanju iskazali kao još jedna „bolna točka“ djelovanja NSK. Naime, postoji veći broj iskaza o neadekvatnoj raspodjeli zaposlenika na radna mjesta, kako s aspekta sposobnosti za njihovo obavljanje, tako i s aspekta nezadovoljstva zaposlenika koji ih trenutno obavljaju. U kontekstu nezadovoljstva poslom, većina zaposlenika osjeća se „zarobljenim“ na radnom mjestu koje ne odgovara njihovim znanjima i sposobnostima, bez nagrade i daljnje mogućnosti napredovanja, zasnovane na rezultatima i sposobnostima.

Stoga bi menadžment NSK trebao hitno preispitati postojeće opise i specifikacije poslova (odnosno, tzv. sistematizaciju radnih mjesta), što je, ujedno, i preduvjet za uvođenje suvremene prakse i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima.

Nadalje, potrebno je preispitati i propise te procedure za obavljanje radnih aktivnosti, jer istraživanje ukazuje na veliku sporost, pa čak i u rutinskim radnim

aktivnostima, kao što je nabava potrošnog materijala, odnosno osiguranje ispravnosti tehničke opreme, o kojoj ovisi radna učinkovitost zaposlenika.

Problemi tromosti sustava javljaju se i u području unapređenja djelovanja NSK, s obzirom da zaposlenici primjećuju da je vrlo teško „plasirati“ svoju ideju u sustavu koji obiluje dugotrajnim, formalnim procedurama, pri čemu se ponekad i voditelji neetički ponašaju, „blokiraju“ ideje svojih suradnika/suradnica, ili ih, čak, i prisvajaju kao vlastite.

Iako bi se problemi s razvojem, odnosno unapređenjem kvalitete djelovanja, u određenoj mjeri riješili i kroz sustavno upravljanje ljudskim potencijalima, u ovom je kontekstu korisno razmisliti i o formalnom sustavu sugestija za unapređenje djelovanja NSK, koji bi se mogao implementirati kao jednostavan sustav „kutije(a) za sugestije“ u koju bi se ubacivali za to predviđeni formulari, ili, pak, kao dio informacijskog sustava knjižnice. U svakom slučaju, trebalo bi osigurati da se, za svaku predanu ideju ili sugestiju, u propisanom roku, zaposlenicima daje odgovarajuća povratna informacija, a da se najbolje ideje/sugestije i nagrađuju, npr. određenim postotkom ostvarene uštede, dodatno ostvarenog prihoda, i slično.

Također bi se mogao implementirati sustav „kutije za prigovore ili pritužbe“, koji bi naravno bili anonimni, ali ukazali menadžmentu na nezadovoljstvo pojedinim segmentima poslovnih procesa ili djelatnicima.

Osim usporenosti u organizaciji i radnim procesima, svi zaposlenici izdvajaju i nedostatak evaluacijskih mehanizama, koji bi ukazali na probleme u ostvarenju željenih učinaka. Tako se, primjerice, ukazuje na postojanje velikog broja nezavršenih ili nezadovoljavajućih projekata, koji se ne privode kraju, već se započinju potpuno novi projekti. Navedeno bi mogao biti i problem neadekvatne i previše formalizirane komunikacije među odjelima.

#### **e) Pozitivni aspekti i zadovoljstvo radom u NSK**

Kao pozitivne aspekte rada u NSK, najveći broj zaposlenika navodi inherentne karakteristike posla, povezane sa samoaktualizacijom, kao i percipiranim društvenim statusom posla u ovoj instituciji, kao i same institucije.

Konkretno su, u okviru kvalitativnog istraživanja, kao posebne prednosti rada u knjižnici navedene sljedeće odrednice: zanimljivost, kreativnost, dinamičnost rada s korisnicima,

dostupnost i pregled najnovijih izdanja literature, dobra komunikacija, donekle samostalnost, odgovornost, komunikacija s korisnicima, svakodnevno širenje znanja, mogućnost komunikacije s ljudima iz javnog života i kulture, mogućnost osobnog razvoja u struci, mogućnost permanentnog profesionalnog usavršavanja (s obzirom na dostupnost građe svake vrste), rad u središnjoj ustanovi (knjižničarske) struke i nacionalnoj kulturnoj ustanovi, utjecaj i ugled ustanove u knjižničarskoj struci, bogatstvo i veličina fonda, doticaj sa suvremenom izdavačkom produkcijom preko pregledavanja CIP zapisa u katalogu, veća inventivnost i dinamičnost u odnosu na uobičajene bibliotekarske poslove, mogućnost daljnjeg osobnog obrazovanja i informiranja, zanimljivost, kompleksnost, društvena vrijednost same vrste posla koji bi u pozitivnom i kreativnom okruženju mogao biti prekrasan, održavanje i zaštita fonda za sljedeće naraštaje, mogućnost pristupa informacijama, dugogodišnja prijateljstva, humani pristup radu, mogućnost izražavanja osobnosti, rad nije opterećen profitom već javnim dobrom, NSK je postalo središnje mjesto u Zagrebu, pa i šire, za okupljanje mladih koji su željni znanja i razmjene znanja s ostalim studentima, ugled i važnost ustanove.

Imajući na umu Herzbergovu teoriju motivacije<sup>37</sup>, koja se temelji na pretpostavci o suprotstavljanju tzv. motivatora (povezanih s osobnim rastom i razvojem zaposlenika te samoaktualizacijom na radnom mjestu) i higijenika (povezanih s materijalnim nagrađivanjem i pogodnošću/ugodnošću rada), može se kazati da u NSK prevladavaju motivacijski čimbenici. Naime, kao tipični „higijenici“, čija prisutnost otklanja nezadovoljstvo, ali i ne izaziva istinsku radnu motivaciju, izdvajaju se sljedeće odrednice, identificirane kvalitativnim istraživanjem:

- redovita plaća,
- zaštita od strane sindikata,
- dobri uvjeti rada,
- klizno radno vrijeme,
- veliki godišnji odmor,
- omogućeno stručno napredovanje u viša knjižnična zvanja,

---

<sup>37</sup> Vujić, Vidoje. Menadžment ljudskog kapitala. Fakultet za turistički i hotelski menadžment: Rijeka, 2008. Citirano prema: Herzberg, Frederick . One More Time: How Do You Motivate Employees?. //Harvard Business Review 65, 5(1987), str. 109–120.

- mogućnost dnevne prehrane toplim obrokom.

Ovakva situacija stvara vrlo pozitivan kontekst za upravljanje motivacijom i vođenje zaposlenika u NSK, što bi trebalo potaknuti menadžment na već spomenuto promišljanje sustavnijeg pristupa upravljanja ljudskim potencijalima i mogućih organizacijskih zahvata u procese i organizacijsku strukturu knjižnice. Na ovaj bi se način ostvarili svi ključni preduvjeti za postizanje maksimalne motivacije i zadovoljstva, a samim tim i radne učinkovitosti zaposlenika.

U kontekstu motivacije, kao ključni čimbenici izdvajaju se bolja organizacija radnog procesa, pri čemu će se izbjeći težnja pojedinih zaposlenika za pukim fizičkim „prisustvom“ na poslu, umjesto koncentracije na učinkovitost u obavljanju radnih zadataka, kao i nagrađivanje – kako financijsko, tako i nefinancijsko. Stoga je, u okviru kvalitativnog istraživanja, posebna pozornost posvećena segmentu poželjnih oblika nagrađivanja, a čiji se rezultati prezentiraju u nastavku rada.

#### f) Uvjeti rada i uređenja radnog prostora

Zaposlenici primjećuju neadekvatno funkcioniranje klimatizacijskog sustava, koji, naročito u ljetnim mjesecima te na „nultoju“<sup>38</sup> razini knjižnice, održava temperaturu na (pre)niskoj razini za ugodan rad.

Radni se prostor, u velikom broju slučajeva, percipira kao premalen, pri čemu se i kao problem navodi preklapanje smjena, kao uzrok koji spada u domenu organizacije radnog procesa.

Isto tako zaposlenici primjećuju probleme u koje spadaju: potreba za održavanjem „idealne“ razine čistoće i urednosti u prostoru NSK, neergonomski oblikovani stolci nepodesni za dugotrajan rad uz uporabu računala, potreba za stvaranjem poticajnijeg radnog okruženja – slike, biljke, i slično, neadekvatno osvjetljenje i refleksija danjeg svjetla na pojedinim radnim mjestima u NSK, problemi s pripremama i održavanjem posebnih događanja – manifestacija, koje stvaraju buku i otežavaju ili onemogućavaju obavljanje redovitih radnih procesa, obavljanje popravaka i održavanja tijekom radnog vremena, a koji, ponovno, stvaraju buku i onemogućavaju učinkovito odvijanje radnog procesa, odusustvo zaposlenika s pojedinim organizacijskih

<sup>38</sup> Nulta razina knjižnice naziva se radni prostor knjižničara u prizemlju

jedinica, kao što je info-pult, što stvara zabunu kod svih prisutnih u knjižnici, a posebno korisnike, koji traže informacije od drugih zaposlenika i ometaju ih u njihovim redovnim poslovima.

### **g) Potrebne organizacijske promjene**

Kao što je već spomenuto, iz stavova zaposlenika proizlazi da je potrebno pojednostaviti i značajno ubrzati poslovne procese u knjižnici, naročito proces „puta građe“ (od nabave knjige do mjesta na kojem je dostupna korisnicima) za što postoji čitav niz već razrađenih metodologija unapređenja, podržanih i odgovarajućim softverskim proizvodima.

Cilj ovakvih organizacijskih promjena bio bi, prvenstveno, usmjeren na prevladavanje birokratskog pristupa organizaciji rada i vrednovanju rezultata radnih procesa – kako s aspekta vanjskih korisnika, tako i unutarnjih (drugih zaposlenika, koji „konzumiraju“ rezultate rada prethodno obavljenih aktivnosti). Osim toga, smatra se da bi se na ovaj način uklonila i uska grla, kao i unaprijedila komunikacija između pojedinih odjela knjižnice.

Posebnu pozornost treba posvetiti i uspostavi formalnih komunikacijskih kanala unutar i između odjela, koji se moraju koristiti, kao i izradi odgovarajućih uputa za korisnike te naputaka za njihovo informiranje.

### **h) Percepcija menadžmenta NSK**

Među zaposlenicima postoji vrlo raširena percepcija o neadekvatnosti ponašanja (bivšeg) top menadžmenta (do 2011. godine), koje je ostavilo vrlo loše posljedice u međuljudskim odnosima u knjižnici. Konkretno se, u iskazima svih ispitanika, promjena top menadžmenta (od ožujka 2011.) spominje u kontekstu „osmijeha na licu koji se prvi put pojavljuje“. Svi zaposlenici iznose stavove da će se sa novim menadžmentom prevladati brojni problemi u međuljudskim odnosima, među kojima su identificirani i: različiti oblici neproduktivne organizacijske politike, postojanje straha, konflikata i neprijateljske klime među zaposlenicima, itd.



**i) Percepcija korisnika NSK**

Može se kazati da zaposlenici prepoznaju „kulturu orijentiranu prema korisnicima“<sup>39</sup>

Primjerice, jedan zaposlenik percipira „opću klimu“ kao preduvjet za stvaranje zadovoljstva zaposlenika i korisnika. Nadalje se prepoznaje i značaj konzultiranja sa zaposlenicima u funkciji obavljanja poslova orijentiranih prema korisnicima, a o čemu govori sljedeća izjava: „Kod organiziranja rada s korisnicima trebalo bi se posavjetovati sa zaposlenicima - i to onima koji su direktno izloženi korisnicima, a ne donositi odluke bez njihova znanja. Čini se da se organizacija vrši bez znanja što se zapravo na kojem pultu radi.“

Dakle, u istraživanju su prepoznate teorijske odrednice o suradnji menadžmenta i zaposlenika u stvaranju klime/kulture<sup>40</sup> usmjerene prema zadovoljenju potreba korisnika te zadovoljstva kao konačnog ishoda cijelog procesa. U tom smislu, menadžment NSK treba biti relativno zadovoljan postojećom situacijom, koja bi, daljnjim radom na afirmaciji participativnog pristupa upravljanju, trebala ostvariti teorijski definirane poveznice prema sljedećoj shemi: kultura organizacije orijentirana korisnicima → aktivnosti orijentirane korisnicima → zadovoljni korisnici.

No, postoje i mišljenja da se „...korisnicima previše toga tolerira“. Pravila knjižnice se skoro uopće ne poštuju i ne provode, zbog čega bi trebalo obratiti pažnju i na sustave provedbe pravila ponašanja u NSK.

**j) Identifikacija ostalih relevantnih čimbenika**

Kao što je prethodno i naznačeno u analizi kvalitativnih rezultata istraživanja, pokazalo se da je njegov daljnji tijek potrebno dodatno fokusirati na tri izvojena područja, i to:

<sup>39</sup> Gainer, Brenda; Padanyi, Paulette. The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. // Journal of Business Research, 58, 6(2005), str. 854-862.

<sup>40</sup> Žugaj, Miroslav; Brčić, Ruža; Bojanić-Glavica, Benedikt; Šehanović, Jusuf. Organizacijska kultura. Varaždin : TIVA tiskara; Fakultet organizacije i informatike, 2004. Str. 41.

- analizu „puta građe“ kao jedan od ključnih poslovnih procesa u knjižnici i potencijalni temeljni pokazatelj (*benchmark*) ostalih organizacijskih promjena,
- analizu željenih oblika nefinancijske stimulacije zaposlenika te
- analizu željenih oblika financijske stimulacije zaposlenika.

### k) Analiza poslovnog procesa „puta građe“

Općenito su iskazani stavovi kako je put građe predug, odnosno da je potrebno i više mjeseci, ili čak i godina da se kupljena strana građa pronade na polici, odnosno da postane dostupna korisnicima. U tom se smislu izgled prostora opisuje kao „skladište knjiga stranih izdanja“ i navodi da je prostor u kojem su smješteni zaposlenici zaduženi za obradu građe premali i neadekvatan, kao i da postoje brojne „točke primopredaje“ građe između različitih odjela.<sup>41</sup>

Može se zaključiti da je procese potrebno pojednostaviti, ubrzati i staviti pod kontrolu menadžmenta, odnosno redizajnirati poslovne procese, pri čemu bi se, prvenstveno, uklonila postojeća uska grla i poradilo na ubrzanju aktivnosti, ne samo u domeni puta građe, već i na generičkoj razini. Međutim, o ovoj se problematici već prethodno raspravljalo, ali još jednom treba upozoriti na otpore organizacijskim promjenama i uvođenja transparentnog odvijanja procesa.

Isto tako, važno je da u svakom trenutku menadžment ima informaciju o stanju procesa puta građe, tj. statusu svakog komada nabavljene građe, čije napredovanje iz jednog koraka procesa u drugi kasni više negoli je to prethodno utvrđeno.

### l) Analiza željenih oblika nefinancijske stimulacije zaposlenika

Zaposlenici su izrazili niz primjedbi u području željenih oblika nefinancijskog nagrađivanja, a koji se, prvenstveno, odnose na želju za uspostavljanjem partnerskog odnosa s menadžmentom, kao i veću fleksibilnost u organizaciji rada. Iako u ustanovi postoji fleksibilno (klizno) radno vrijeme, zaposlenici su, u većem broju slučajeva,

<sup>41</sup> „Kod knjiga namijenjenih otvorenom pristupu knjige fizički previše putuju po zgradi: prvo prolaze odjel prijema i obrade na nivou -1, nakon toga idu na signiranje na 3. kat, onda se vraćaju na odjel zaštite na nivo -1 i na kraju na 3. ili 4. kat na obradu“. Isto tako, „građa se tijekom obrade zna zagubiti, a na pojedinim mjestima obrade uobičajeno je da nema zamjene za djelatnika na bolovanju/godišnjem pa dolazi do, ponekad, većih zastoja“.

iskazali potrebu za još fleksibilnijim odrađivanjem svojih radnih obveza, posebice kada imaju fiksne termine, poput specijalističkih pregleda u državnim zdravstvenim ustanovama i sl. U suprotnom, zaposlenici bez prave potrebe odlaze na bolovanje, što predstavlja veliki gubitak radnog vremena i produktivnosti.<sup>42</sup>

Od ostalih, željenih oblika nefinancijskog nagrađivanja/stimuliranja zaposlenika, najčešće se izdvajaju sljedeći:

- slobodni dani, odnosno dodatni dani godišnjeg odmora,
- stručna razmjena djelatnika NSK s djelatnicima iste struke u Hrvatskoj i izvan nje,
- stručno usavršavanje, odnosno plaćanje dodatne edukacije, tečajeva, itd.,
- mogućnost sudjelovanja na stručnim konferencijama,
- mogućnost fleksibilnijeg rasporeda korištenja godišnjeg odmora (koji bi mogao biti standard), trenutno se čini pravom nagradom,
- plaćanje različitih oblika rekreacije, odnosno organizaciju određenih oblika rekreacije u neiskorištenom prostoru u NSK,
- karte za muzeje, kazališta, kina,
- organizirani izlet zaposlenika koji su zaslužili nagradu,
- obilježavanje većih obljetnice rada u NSK (10-20... godina) organiziranjem skromnog domjenka i druženja na razini odjela/odsjeka,
- direktni pristup ravnatelju/ici,
- javne pohvale,
- uvođenje prostora za „gablec“ i prostora za pušače,
- plaćanje sistematskog zdravstvenog pregleda.

### **m) Analiza željenih oblika financijske stimulacije zaposlenika**

U okviru ovog dijela rada, već su iskazani prijedlozi zaposlenika za transparentnijim i sustavnijim financijskim nagrađivanjem, koje bi se zasnivalo –

---

<sup>42</sup> „Željela bih prvo obostrani odnos poštovanja i uvažavanja u odnosu poslodavac zaposlenik. Da osjećaj sigurnosti posla nije "strah od jačeg zakona na strani poslodavca". Da čovjek tj. zaposlenik i njegovo dobro bude u središtu poslodavcu i da svako ulaganje u njega, poštovanje i razumijevanje je zalog za dobro poslodavcu i samoj ustanovi. Sistem obostranog poštovanja, nagrade ali i opomene.

Dokazi za takvim češćim potrebama djelatnika od strane zdravstvenog sustava za poslodavca postoje i lako ih je dobiti i evidentirati. Rad na međuljudskim odnosima i mogućnost zajedničkog upoznavanja i druženja kako bi NSK ibla tim, a ne samo skup 300 individua od 8-16 h.

djelomično na odluci voditelja/ice, a djelomično na odluci svih zaposlenika predmetnog odjela/odsjeka. Navedeno je na tragu tzv. pristupa evaluaciji performansi od 360<sup>43o</sup> i moglo bi se jednostavno uklopiti u sustav upravljanja pomoću ciljeva, čije je uvođenje predloženo u segmentu upravljanja ljudskim resursima knjižnice.

Poželjni oblici „neredovite“ financijske stimulacije, koje bi zaposlenici dobivali za obavljanje određenih vrsta poslova i aktivnosti, a koji proizlaze iz kvalitativnog istraživanja zaposlenika, uključuju:

- financijsku stimulaciju za zaposlenike koji rade na projektima, odnosno, uz redovni rad rade poslove koji nisu u opisu njihova radnog mjesta,
- povremenu financijsku stimulaciju (1-2 x godišnje) za djelatnike s koeficijentima nižih sprema koji obavljaju poslove viših stručnih sprema,
- jednokratnu stimulaciju za uspješno odrađen posao ili timski rad,
- uvođenje koncepta „radnika tromjesečja“, koji bi se nagrađivao svotom od otprilike 1/4 plaće ili sa dva slobodna dana,
- plaćanje razlike u plaći tijekom rodiljnog i porodiljnog dopusta,
- uvođenje 13. plaće.

Već smo ranije naveli da bi sve ove financijske stimulacije trebale biti jasno navedene u Pravilniku za nagrade i nagrađivanje. Dakako, svjesni smanjenja sredstava namijenjenih knjižnici uslijed financijske i ekonomske recesije preporuka je ovaj Pravilnik ugraditi unutar zakonskih akata knjižnice o raspodjeli vlastitih sredstava.

## Zaključak

Postavljeni su ciljevi istraživanja ostvareni u smislu procjene radnog zadovoljstva/nezadovoljstva zaposlenika. Bitno je naglasiti da su rezultati istraživanja pokazali da na zadovoljstvo/nezadovoljstvo ispitanika nisu bitno utjecale varijable spol, dob, radno iskustvo te obrazovanje.

<sup>43</sup> U stručnoj i menadžerskoj literaturi može se naći mnoštvo definicija ovog pojma. Zajedničko je u njima da se performanse odnose na učinak (koji uključuje i odgovarajući kvantitet i kvalitet), zatim odgovarajuće karakteristike zaposlenih (sposobnosti, znanja, vještine,..) i zahtjevano radno ponašanje, pa se u tom značenju pojam performansi upotrebljava i u ovom istraživanju.

Istraživanje zaposlenika ukazalo je na niz različitih motiva i motivacijskih čimbenika, pri čemu se, ipak, mogu izdvojiti određene teme, koje se mogu smatrati relevantnima za upravljanje ljudskim potencijalima u knjižnici. U tom smislu, postoji raširena percepcija svih zaposlenika o neobjektivnosti nagrađivanja i napredovanja u organizaciji, kao i o netransparentnom radu voditelja(ica) odjela, gdje se, očekivano jedan voditelj pozitivno očitovao o radu voditelja.. Svi zaposlenici ukazuju i na postojanje „uskih grla“ u organizaciji rada te organizacijskoj strukturi NSK, koje otežavaju i usporavaju obavljanje radnih zadataka. Ipak, društveni status i zadovoljstvo sadržajem samog posla, tj. njegovim djelovanjem na samoaktualizaciju zaposlenika, velike su prednosti rada u knjižnici. Isto tako, svi zaposlenici su iskazali i nadu u promjene koje će uslijediti nakon dolaska novog top menadžmenta, s obzirom da je rad prethodnog ocijenjen vrlo negativno, zbog orijentacije na „organizacijsku politiku“ i velike probleme u međuljudskim odnosima, koji su izazivali nezadovoljstvo, pa čak i strah zaposlenika.

Navedeni su rezultati proizašli iz kvalitativne istraživačke metodologije koji ukazuju da postoji veliko nezadovoljstvo distribucijom kompenzacija i nagrada, svim aspektima odluka o napredovanju te osjećajem da se njihov posao/doprinos ne vrednuje u dovoljnoj mjeri.

Nadamo se da će ovo istraživanje potaknuti i druge knjižnice na slična istraživanja.

**Literatura**

Aleksić, Ljiljana. Strateški marketing u funkciji unapređenja knjižnične djelatnosti Hrvatske : magistarski rad. Zagreb, 2001. Str. 3.

Aleksić, Ljiljana; Seiter-Šverko, Dunja. Vrednovanje nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu s gledišta korisnika. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 57, 4(2014), 1-44.

Bahtijarević-Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, 1999.

Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, Pere. Leksikon menadžmenta. Zagreb : Masmedia, 2001.

Baj, Igor; Golubović, Vesna; Orešković, Marko. Istraživanje korisnika Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu o novom obliku usluge : tematsko pretraživanje. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 56, 4(2013), Str. 107-128.

Champy, James. Reengineering Management: the Mandate for New Leadership. London: Harper Collins Pub., 1995.

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

Drucker, Peter. Towards the New Economy. London: Heinemann, 1994.

Fitzsimmons, James .A; Fitzsimmons, Mona J. Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology. Boston: McGraw-Hill, 2008.

Gainer, Brenda; Padanyi, Paulette. The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. // Journal of Business Research, 58, 6(2005).

Hart, C.W.L. The Power of Unconditional Service Guarantees: Harvard Business Review, 1988.

Izmijenjeno i dopunjeno izvješće o radu za 2011. godinu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu. URL: [www.nsk.hr/wp-content/uploads/.../izvješće-sa-zaključkom-2011](http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/.../izvješće-sa-zaključkom-2011). (2011-10-01)

Levering, Robert; Moskowitz, Milton. 100 Best Companies To Work For in America, 1998.

Marušić, Sveto. Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco, 2006.

Maslow, Abraham. The Farther Reaches of Human Nature. New York: Penguin, 1971.

Misija i vizija, 2011. URL: <http://www.nsk.hr/misija-vizija/>(2011-10-01)

Ozretić-Došen, Đurđana. Osnove marketinga usluga. Zagreb: Mikrorad, 2002.

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

Previšić, Jozo; Đurđana Ozretić-Došen. Osnove međunarodnog marketinga. Zagreb: Masmedia, 2000.

Prijedlog programa rada i razvoja nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu za razdoblje od 2011-2015. URL: : [www.nsk.hr/wp-content/uploads](http://www.nsk.hr/wp-content/uploads) (2011-12-01)

Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 2010.

Šmider, Marinela; Petr Balog, Kornelija. Kakvu vrstu organizacijske kulture imaju naše knjižnice?: primjer Gradske i sveučilišne knjižnice u Osijeku. // Knjižničarstvo, 15/16, 1/2(2011/2012), str.71-96.

Vrana, Radovan ; Kovačević, Jasna. Percepcija korisnika o knjižnici i knjižničnim uslugama kao temelj poslovne strategije knjižnice. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 56, 3(2013), 23-46.

Vujić, Vidoje. Menadžment ljudskog kapitala. 3. izd. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija [etc.], 2008.

Wehrich, Heinz; Koontz, Harald. Menedžment. Zagreb: Mate, 1994.

Zelenika, Ratko. Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka: Ekonomski fakultet; Kastav: IQ plus, 2011.

Žugaj, Miroslav; Cingula, Marijan. Temelji organizacije. Varaždin: FOING, 1992.

Žugaj, Miroslav ...[et al]. Organizacijska kultura. Varaždin : TIVA tiskara; Fakultet organizacije i informatike, 2004.



## PRILOG

### PODSJETNIK ZA DUBINSKI INTERVJU

#### *RAZGOVOR SA ZAPOSLENICIMA*

- Što za Vas znači raditi u NSK?
- Što je NSK?
- Zašto NSK ne radi kako bi trebala?
- Zašto je NSK super?
- Koje su tri stvari koje biste prvo promijenili u NSK?
- Tko "najbolje prolazi" u NSK?
- Opišite Vaš posao?
- Što bi povećalo Vaše zadovoljstvo radom u NSK?
- Kako funkcioniraju međuljudski odnosi u NSK? Zašto?
- Koji je Vaš stav o managementu NSK – jučer, danas, sutra?
- Vaš stav o korisnicima?