

Marinela Šmider

Gradska i sveučilišna knjižnica u Osijeku

Kornelija Petr Balog

Filozofski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera Osijek

**KAKVU VRSTU ORGANIZACIJSKE KULTURE IMAJU NAŠE KNJIŽNICE? PRIMJER
GRADSKE I SVEUČILIŠNE KNJIŽNICE U OSIJEKU**What kind of organizational culture have Croatian libraries? Example of the City and
University Library in OsijekGodina
15/16
Broj 1-2
2011 / 2012**KNJIŽNIČARSTVO**Glasnik
Društva
knjižničara
Slavonije
i Baranje

Sažetak

Rad daje prikaz istraživanja organizacijske kulture u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici u Osijeku. Poznavanje postojeće organizacijske kulture važno je za sve one koji planiraju uvoditi promjene u svoje poslovanje jer do učinkovitih promjena može doći samo ukoliko se prije toga napravi uspješna promjena postojeće organizacijske kulture u organizaciji.

Prilikom istraživanja koristio se instrument pod nazivom „Organizational Culture Assessment Instrument“ ili skraćeno OCAI. Ovo je upitnik koji ispitanike traži da iskažu svoje slaganje s tvrdnjama organiziranim u šest tematskih skupina. Istraživanje je pokazalo da u knjižnici prevladava klanska organizacijska kultura.

Ključne riječi: organizacijska kultura, Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek, OCAI

Abstract

This paper presents findings of the research of organizational culture at the City and University Library in Osijek. The awareness of type of the present organizational culture is crucial for all those who plan the introduction of changes in the activities of a certain organization. Namely, whether those changes will succeed or fail depends on whether the organizational culture was changed before the changes were introduced.

During the research the “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) was used. This is the questionnaire that asks the respondents to agree with a number of statements divided into six thematic groups. The research showed that clan culture prevails at the City and University Library in Osijek.

Keywords: organizational culture, City and University Library Osijek, OCAI

1. Uvod

Ovaj rad govori o organizacijskoj kulturi, konceptu s kojim smo se svi susreli tijekom svoga života i rada, ali smo o njemu možda premalo znali da bismo ga razumjeli.

Kada čelnik ustanove ili odjela pokuša uvesti promjene u dosadašnji način poslovanja, vrlo često naiđe na otpor, pa čak i u situacijama kad je svima jasno da promjena znači boljitak za sve. Iskusni nastavnici već iz znaju da se različite generacije učenika ponašaju različito, iako su i nastavni materijali i pristup nastavnika isti. Djelatnici koji su radili u nekoliko radnih organizacija, čak istih profilom i na istom geografskom prostoru, svjedoče o posve različitim radnim klimama. Također, svi smo svjesni da različita zanimanja (liječnik, odvjetnik, knjižničar) ne uključuju samo posjedovanje određenih stručnih znanja i vještina nego i usvajanje određenih temeljnih vrijednosti i normi koje definiraju tu profesiju¹. Ukoliko se član te profesije ogriješi o te temeljne vrijednosti i norme, može mu čak biti oduzeto pravo da se nastavi baviti tim zanimanjem². Sve ove situacije mogu se jednostavno pojasniti konceptom organizacijske kulture³. Ako razumijemo dinamiku kulture, onda će nas manje zbunjivati naizgled iracionalno ponašanje ljudi oko nas. Također, bit će nam lakše ne samo razumjeti zašto postoje takve razlike u ponašanju između različitih skupina, nego i zašto je tako teško promijeniti njihovo sadašnje ponašanje.

¹ U knjižničarstvu to će svakako biti Etički kodeks.

² Tako nema poznatih primjera da je netko bio izbačen iz knjižnične profesije, postoje niz situacija kad je liječniku ili odvjetniku oduzeto pravo da se dalje bavi svojim poslom. Vidi Revocation and suspension of physician licenses. URL: <http://physicians.uslegal.com/revocation-and-suspension-of-physician-licenses/> (2012-04-26)

³ Vidi Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 2010., str. 9.

Organizacijska je kultura knjižnica koncept relativno neistražen u hrvatskom knjižničarstvu i ovim istraživanjem ovu važnu temu želimo približiti knjižničarskoj zajednici.

2. Teorijsko-metodološka ishodišta

Kada se pokušava pojasniti ovaj pojam, najčešće se poseže za definicijom koju je svojedobno dao E. Schein⁴, a koja kaže da je to model zajedničkih temeljnih pretpostavki do kojih je skupina došla dok je rješavala vanjske probleme – rješenja koja su bila dobra i koja se sada smatraju valjanima da se prenesu novim članovima kolektiva kao ispravan način razmišljanja, osjećanja, gledanja na stvari. Pettigrew⁵ smatra da se na organizacijsku kulturu može gledati kao na obitelj različitih koncepata. Potomci su koncepta kulture simboli, jezik, ideologija, mitovi, vjerovanja i rituali. Budući da si organizacija prilikom svog osnutka pokušava pojasniti svoju strukturu, aktivnosti, svrhu, pa čak i fizički svijet koji ju okružuje, ona tome svemu pridaje određenu simboliku. Simboli koji proizlaze iz tih procesa jesu vokabular/jezik organizacije, dizajn/organizacija prostora i zgrada, uvjerenja o odnosima i preraspodjeli moći i privilegija unutar organizacije te rituali i mitovi koji opravdavaju tu raspodjelu⁶.

Nadalje, Schein⁷ daje popis pojavnih elemenata koji sačinjavaju potku organizacijske kulture u nekoj organizaciji. To su:

- uočeni uzorci ophođenja – primjerice jezik koji upotrebljavaju djelatnici, običaji i rituali.
- norme skupine – implicitni standardi i vrijednosti u radnim skupinama (posebice oni koji se odnose na količinu posla koji je primjeren za obaviti tijekom dana).
- uočene vrijednosti – jasno i javno objavljena načela i vrijednosti koje skupina naglašava da pokušava ostvariti (primjerice, 'kvaliteta proizvoda').
- formalna filozofija – široka politika i ideološka načela organizacije koji se oglašavaju svim zainteresiranim dioničarima (poput uposlenika, potrošača i sl.).

⁴ Vidi Isto, str. 18.

⁵ Pettigrew, Andrew M. On studying organizational cultures. // *Administrative Science Quarterly* 24, 4(1979), str. 574.

⁶ Isto, str. 575.

⁷ Schein, Edgar H. *Organizational. Nav. dj.*, str. 14-16.

- nepisana pravila – implicitna, nepisana pravila za napredovanje u organizaciji; pravila koje novopridošli član kolektiva mora naučiti ukoliko se želi uklopiti u kolektiv („mi ovdje radimo ovako“).
- klima – osjećaj koji se iskazuje u fizičkom rasporedu prostora te u načinu na koji članovi organizacije stupaju u interakciju jedni s drugima, s potrošačima i sl..
- ugrađene vještine – posebne kompetencije koje članovi kolektiva pokazuju prilikom rješavanja zadataka; sposobnost obavljanja poslova koja se prenosi s jedne na drugu generaciju, bez da se 'stavi na papir'.
- način razmišljanja, mentalni modeli i/ili lingvističke paradigme – zajednički kognitivni okvir koji određuje percepciju, način razmišljanja i jezik koji se koristi u kolektivu. S ovim se novopridošli članovi kolektiva upoznaju u ranim procesima socijalizacije.
- zajednička značenja – članovi kolektiva imaju isto ili slično mišljenje
- 'korjenske metafore' ili integrirani simboli – način na koji se skupina karakterizira (ne uvijek svjesno), a što se materijalizira kroz zgrade, raspored prostora te ostale materijalne artefakte skupine.
- formalni rituali i proslave – način na koji kolektiv označava ključne momente u životu organizacije, a koji održavaju vrijednosti tog kolektiva (primjerice promocija, dovršenje važnog projekta i sl.)

S druge strane, Bahtijarević-Šiber ističe kako kulturu organizacije čini šest dimenzija: vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja, običaji i rituali, komunikacije i jezik, mitologija i simboli⁸.

Organizacijska kultura ima tri temeljne značajke: stabilnost, dubina i širina⁹. Za organizacijsku je kulturu važno napomenuti da je ona u pravilu stabilna. Ona opstaje čak i ako neki članovi kolektiva odu. Uzrok ove stabilnosti treba tražiti u činjenici da ljudi ne vole promjene, većina nas preferira stabilnost i predvidljivost. Upravo zbog ove činjenice kulturu je jako teško promijeniti (međutim, ne i nemoguće¹⁰). Kulturu je ujedno i najteže uočiti. Ona predstavlja najdublji, često neosviješten dio ponašanja kolektiva. I na kraju, kultura pokriva cjelokupnu aktivnost jednog kolektiva.

⁸ Usp. Bahtijarević-Šiber, Fikreta...[et al]. Organizacijska teorija. Zagreb: Informator, 1991., str. 205-206.

⁹ Schein, Edgar H. Organizacional. Nav. dj., str. 16-17.

¹⁰ Do promjene organizacijske kulture može doći uslijed različitih razloga: dolazak nove osobe na čelno mjesto organizacije, promjena poslanja, uvođenje posve nove tehnologije rada, podjela kolektiva na manje skupine sa svojim supkulturama.

Autori su različito kategorizirali vrste organizacijske kulture. Među prvima su to s kraja 70-tih godina 20. stoljeća bili R. Harrison i C. Handy. I jedan i drugi daju četiri temeljna tipa kultura. Harrison¹¹ ih dijeli na: one orijentirane na moć (imaju karizmatičnog čelnika), one orijentirane na postignuća (naglasak na rezultate rada), one orijentirane na uloge (naglasak na birokratski način poslovanja) te one orijentirane na podršku (neprofitne ili religijske organizacije). Handy¹², s druge strane, povlači vezu između grčkih bogova i vrsta organizacijskih kultura pa ih on tako dijeli na kulturu boga Zeusa (moć dolazi od čelnika ustanove), božice Atene (orijentirana na zadatke), boga Apolona (kultura uloga odnosno birokracije) te boga Dionizija (egzistencijalna kultura koja postoji zato da bi pojedinci ostvarili svoju svrhu postojanja). Nadalje, kulturu su kategorizirali i Goffee i Jones¹³. Oni također identificiraju četiri temeljna tipa kulture koja počivaju na dvije dimenzije: solidarnosti (tendencija da se ima isto mišljenje) i društvenosti (tendencija da se bude prijateljski raspoložen). Njihova četiri tipa kulture jesu: umrežena (jaka na obje dimenzije), komunalna (jaka na društvenosti), fragmentirana (nema naglasak ni na jednoj dimenziji) i plaćenička (jaka na solidarnosti).

Što se tiče hrvatskih autora, P. Sikavica¹⁴ primjerice navodi podjelu s obzirom na važnost koju kultura organizacije ima za svaku organizaciju. Prema tome, on razlikuje sljedeće vrste kulture: dominantna kultura i supkultura; jaka i slaba kultura; jasna i nejasna kultura; odlična (izvrсна) i užasna kultura; postojana i prilagodljiva kultura te participativna i neparticipativna kultura.

Posljednja podjela koju ćemo ovdje spomenuti jest ona autora Cameron i Quinn¹⁵. Oni su svoju tipologiju kultura utemeljili na teorijskom modelu koji nudi tzv. *Okvir natjecateljskih vrijednosti (Competing Values Framework ili CVF)*. Naime, brojni su autori¹⁶ nabrajali niz različitih dimenzija organizacijske kulture, ne temelju kojih su onda nudili različite podjele. Uzrok tomu je taj što organizacijska kultura pokriva izuzetno široko područje s jako puno različitih, međusobno prožimajućih, višeznačnih i kompleksnih

¹¹ Harrison, Roger. Understanding your organization's character. // Harvard Business Review 57, 5(1979), str. 119-128.

¹² Handy, Charles. The gods of management. London : Pan Books, 1978.

¹³ Goffee, Rob ; Jones, Garreth. The character of a corporation. New York : Harper Business, 1998.

¹⁴ Sikavica, Pere. Organizacija. Zagreb: Školska knjiga, 2011., str. 736-741.

¹⁵ Cameron, Kim S. ; Quinn, Robert E. Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework. San Francisco : Wiley, 2006.

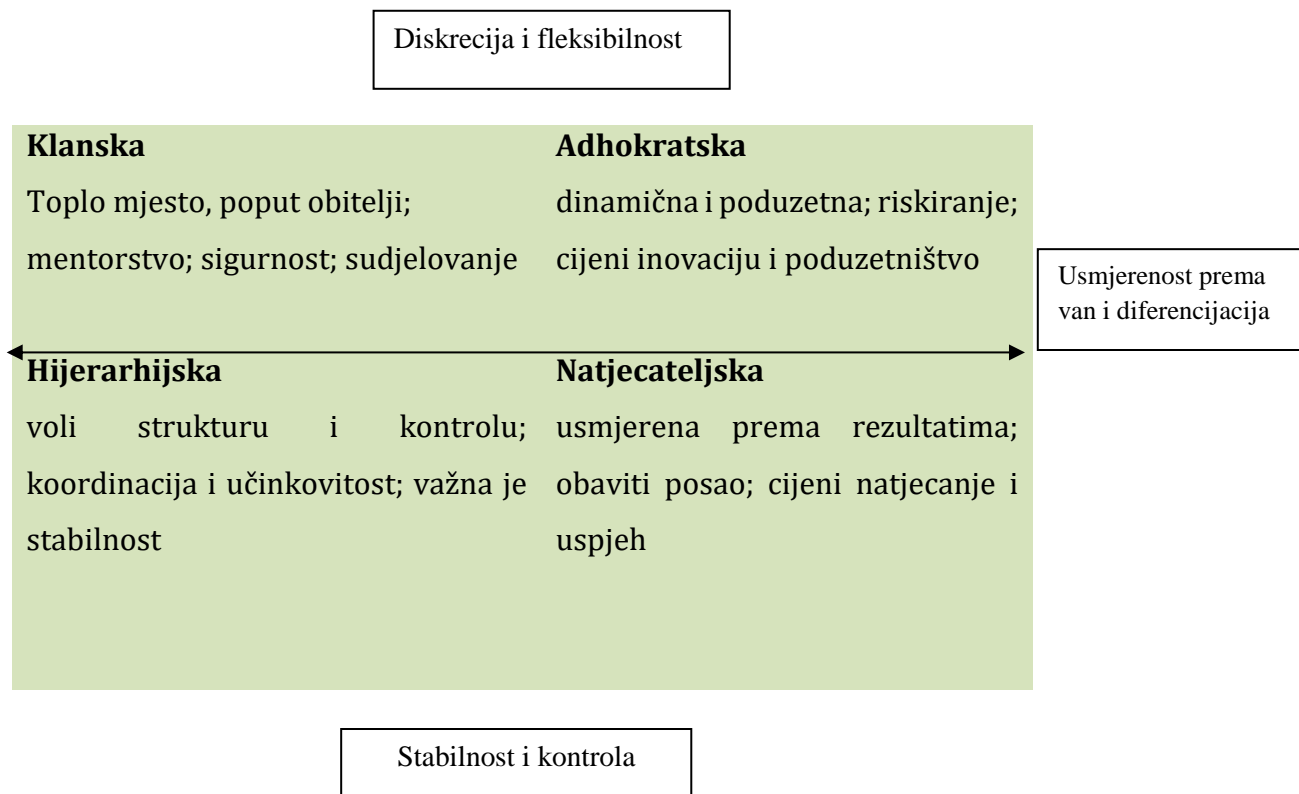
¹⁶ Vidi npr. Schein, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. // Sloan Management Review 25(1984), str. 3-16.; također, Kotter, John P; Heskett, James L. Corporate culture and performance. New York : Free Press, 1992.; Hofstede, Geert. Culture's consequences. Thousand Oaks, Calif. : Sage, 1980. ili Martin, Joanne. Cultures in organizations. New York : Oxford University Press, 1992.

čimbenika. CVF model je izuzetno prikladan za opisivanje organizacijske kulture jer se do njega došlo na empirijski način te objedinjava veliki broj opće-prihvaćenih kategorijskih obrazaca i kognitivnih procesa te načina na koji ljudi obrađuju informacije¹⁷. Ovo potkrepljuje činjenica da se slični 'arhetipski' kategorijski obrasci mogu pronaći u natpisima različitih psihologa kao što su Jung¹⁸ ili nešto novijeg datuma Mitroff i Kilmann¹⁹. Cameron i Quinn tako nude četiri vrste organizacijske kulture koje se temelje na dvije osnovne dimenzije: jedna dimenzija govori o stabilnosti odnosno fleksibilnosti organizacije dok se druga bavi fokusom organizacije – je li usmjerena na svoje unutarnje procese, ili na procese u svome okruženju²⁰. Njihova četiri tipa kulture su: hijerarhijska, klanska, natjecateljska²¹ te adhokratska. Slika 1 prikazuje ova četiri tipa organizacijske kulture zajedno s njihovim osnovnim značajkama.

Godina
15/16
Broj 1-2
2011 / 2012

KNJIŽARSTVO

Glasnik
Društva
knjižničara
Slavonije
i Baranje



Sl. 1. Četiri tipa organizacijske kulture prema Cameron i Quinn²²

¹⁷ Vidi Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. Nav. dj., str. 33.

¹⁸ Jung, Karl G. Psychological types. London : Routledge, 1923.

¹⁹ Mitroff, Ian I. ; Kilmann, Ralph H. Methodological approaches to social science: integrating divergent concepts and theories. San Francisco : Jossey-Bass, 1978.

²⁰ Vidi Schein, Edgar H. Organizational. Nav. dj. str. 168.

²¹ U hrvatskoj se literaturi može naići i na termin 'tržišna' (prema eng. 'marketing'). Vidi Sikavica, Pere. Nav. dj., str. 742.

²² Preuzeto iz: Petr Balog, Kornelija. Kultura vrednovanja kao dio organizacijske kulture hrvatskih knjižnica. // VBH, u tisku.

Kada govorimo o ovim tipovima organizacijskih kultura, važno je naglasiti da ni jedan od tih tipova nije bolji ili lošiji; svi oni, iako različiti, daju rezultate. Međutim, istraživanja su pokazala da postoji korelacija između primjerice nagrada kvalitete²³ ili odljeva djelatnika²⁴ i tipa kulture. Nadalje, istraživanja su također pokazala, da narodne knjižnice u pravilu njeguju klansku i adhokratsku kulturu. S druge strane, visokoškolske su knjižnice zbog svojih organizacijskih specifičnosti tradicionalno gravitirale hijerarhijskom tipu kulture dok danas i one češće imaju ova dva tipa kulture²⁵.

Mi smo naše istraživanje temeljili na CVF-u i četirima tipova kultura kako ih predlažu Cameron i Quinn. Nadalje, kako većina autora koji rade tipologiju kultura nude nekakve instrumente za detekciju kultura unutar neke organizacije, tako i Cameron i Quinn nude svoj upitnik i nazivaju ga Organizational Culture Assessment Instrument ili OCAI (Prilog 1). Ovaj je instrument detaljno opisan kasnije u radu i korišten je za istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici u Osijeku.

3. Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek

Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek (GISKO) osnovana je 8. veljače 1949. godine.²⁶ Iz samog naziva knjižnice može se vidjeti da ona djeluje kao knjižnica s dvojnou funkcijom:

- središnja (matična) javna/narodna knjižnica grada Osijeka i Osječko-baranjske županije te
- središnja sveučilišna/znanstvena knjižnica Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.²⁷

²³ Primjerice, jedno je istraživanje pokazalo da je najveći broj organizacija koje su dobile nagradu kvalitete M. Baldridge imalo ili adhokratsku ili klansku organizacijsku kulturu. Vidi: Dellana, Scott A. ; Hauser, Richard D. Toward defining the quality culture. // *Engineering Management Journal* 11, 2(1999), str. 11.

²⁴ Istraživanje autora Goodman, Zammuto i Gifford na uzorku od 276 medicinskih sestara pokazalo je veću razinu posvećenosti poslu, lojalnosti svojoj matičnoj ustanovi i zadovoljstva kod klanske organizacijske kulture. S druge strane, kod hijerarhijske kulture zabilježena je niska lojalnost ustanovi kao i nizak stupanj zadovoljstva na poslu. Vidi: Goodman, Eric A.; Zammuto, Raymond F.; Gifford, Blair D. The competing values framework : understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. // *Organization Development Journal* 19, 3(2001), str. 58-68.

²⁵ Kaarst-Brown, Michelle L. ; Scott Nicholson; Gisela M. von Dran; Jeffrey M. Stanton. Organizational cultures of libraries as a strategic resource. // *Library Trends* 53, 1(2004), str. 45-46.

²⁶ Usp. Povijest Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek. // GISKO: Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek. URL: <http://www.gskos.hr/~descap/files/Povijest%20GISKO%281%29.pdf> (2011-11-02)

²⁷ Usp. Misija i djelatnost. // GISKO: Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek. URL:

Osnovni cilj knjižnice jest osiguravanje dostupnosti svih vrsta informacija (stručnih, obrazovnih, znanstvenih, kulturnih, zabavnih i dr.) na različitim medijima (tiskana građa: knjige, časopisi, novine, AV građa, elektronski mediji) korisnicima, kako stvarnim tako i potencijalnim. Prema poslanju Knjižnice, korisnike Gradske i sveučilišne knjižnice čine građani Osijeka i Osječko-baranjske županije, kao i studenti, profesori te znanstveni, stručni i drugi djelatnici Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.²⁸

Uz matičnu, odnosno središnju knjižnicu, Gradska i sveučilišna knjižnica djeluje i na još četiri područna odjela (ogranka). Također, u Knjižnici djeluje i bibliobusna služba sa sedam stajališta.²⁹

Gradska i sveučilišna knjižnica trenutno je u postupku razdvajanja i osamostaljivanja svojih funkcija do potpunog fizičkog odvajanja na dvije zasebne ustanove, odnosno gradsku knjižnicu kao javnu narodnu knjižnicu općeznanstvenog tipa te sveučilišnu knjižnicu koja će biti smještena na novoj lokaciji sveučilišnog kampusa.³⁰

3.2. Metodologija istraživanja, instrument i uzorak

Istraživanje je kvantitativno, a kao metoda prikupljanja podataka korišten je „*Organizational Culture Assessment Instrument*“ ili skraćeno OCAI.³¹ Riječ je o anketnom upitniku koji se sastoji od šest temeljnih tematskih kategorija: osnovne karakteristike organizacije, vodstvo organizacije, menadžment, odnosno stil rukovođenja, ključni čimbenici održavanja organizacije, strategija te kriteriji za uspjeh. Svaka od tih tematskih kategorija sastoji se od četiri ponuđene tvrdnje, od kojih svaka tvrdnja predstavlja karakteristiku jedne organizacijske kulture. Tvrdnje A predstavljaju klansku kulturu, tvrdnje B adhokratsku kulturu, tvrdnje C natjecateljsku, a tvrdnje D hijerarhijsku kulturu. (vidi Prilog 1)

Zanimljivost kod OCAI instrumenta jest upravo ljestvica ocjena koja se koristi, a to je ipsativna ljestvica. S Likertovom ljestvicom (koja spada u kategoriju normativnih ljestvica) većinom smo svi upoznati, odnosno ljestvicom gdje ispitanici biraju jednu od brojki (najčešće) između 1 do 5 ili od 1 do 7, po principu „Ni malo se ne slažem“ do „U

<http://www.gskos.hr/?upit=sadrzaj&id=79> (2011-11-02)

²⁸ Usp. Isto.

²⁹ Usp. Izvješće o radu GISKO u 2010. godini. // GISKO: Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek. Str. 3. URL: <http://www.gskos.hr/?upit=sadrzaj&id=81> (2011-11-02)

³⁰ Usp. Isto.

³¹ Više o samom instrumentu u Cameron, Kim S. ; Quinn Robert E. Nav. dj., str. 23-25, 143-163.

potpunosti se slažem“. Za razliku od Likertove ljestvice koja nudi spomenuti raspon ocjena, ipsativna ljestvica nudi ispitanicima raspon od 100 bodova za raspodjelu po odgovorima. Odnosno, ispitanici su zamoljeni da 100 bodova rasporede na nekoliko ponuđenih odgovora i to na način da se odgovoru s kojim se najviše slažu daju najveći broj bodova. Bodove trebaju tako raspodijeliti da u konačnici zbroj bodova svih odgovora daje brojku 100 odnosno ukupan broj bodova koje su trebali rasporediti. Rezultati su izraženi u srednjim vrijednostima.

Naravno, sam OCAI instrument, odnosno anketni upitnik, preveden je i prilagođen mogućnostima i potrebama istraživanja.

Samo istraživanje provedeno je od 26. listopada do 2. studenog 2011. godine i to samo u središnjem odjelu Knjižnice. Ostali odjeli, odnosno ogranci Knjižnice nisu obuhvaćeni u istraživanju budući da svaki ogranak ima, za pretpostaviti je, svoj tip supkulture. Također, u svakom ogranku zaposlen je jedan do dva stručna djelatnika. Nadalje, istraživanjem su obuhvaćeni samo stručni djelatnici Knjižnice, točnije 27 stručnih djelatnika (uključujući i ravnateljicu). No, pregledavanjem anketnih upitnika, jedan je izdvojen kao nepotpun i nerelevantan te je, za potrebe istraživanja, obrađeno i analizirano 26 upitnika.

Prilikom ispunjavanja anketnog upitnika, ispitanici su prvo ispunjavali lijevi stupac, odnosno dio o organizacijskoj kulturi koja trenutno prevladava u Knjižnici, a zatim desni stupac, odnosno dio o željenoj organizacijskoj kulturi. Pri tome su, kako je već ranije pojašnjeno, morali paziti da ukupni zbroj bodova za svaku od kategorija iznosi 100 bodova. Dakle, tih 100 bodova raspodjeljivali su na četiri ponuđena odgovora unutar kategorije, ovisno o mjeri u kojoj pojedini odgovor odgovara slici Knjižnice. Najveći broj bodova dali su odgovoru koji najbolje opisuje Knjižnicu, a najmanje odgovoru koji ju najmanje opisuje.

Analiza i obrada ovih anketnih upitnika zahtijevala je zbrajanje svih A tvrdnji u stupcu „Sada“ te zatim dijeljenje dobivenog zbroja s brojem 6 kako bi se dobila srednja vrijednost. Nakon toga na isti način zbrojene su i tvrdnje B, C i D te je također svaki zbroj podijeljen sa 6 kako bi se dobila srednja vrijednost. Isti postupak primijenjen je i na stupac „Poželjno“.

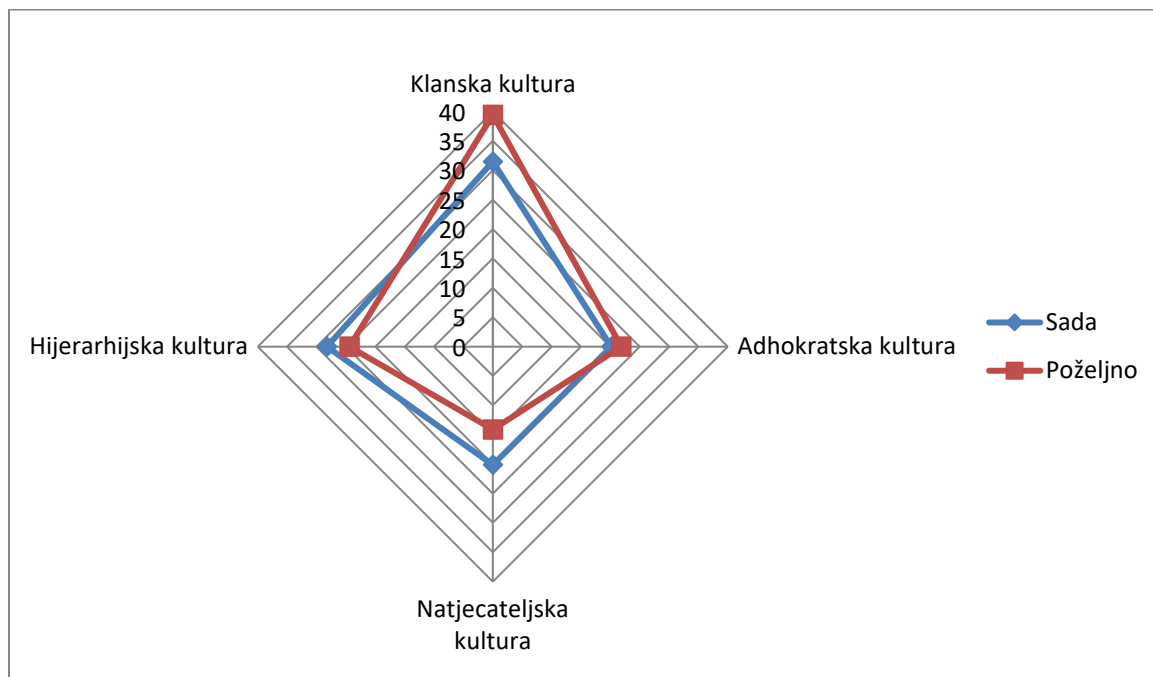
Kao što je ranije već napomenuto, istraživanjem je obuhvaćeno 27 stručnih djelatnika Knjižnice, no jedan je anketni upitnik bio nevažeci te je u konačnici analizirano

26 upitnika. Odgovori ispitanika podijeljeni su u nekoliko skupina. Analiza odgovora svih ispitanika donosi skupnu sliku postojeće organizacijske kulture u Knjižnici te isto tako i skupnu sliku poželjne organizacijske kulture. Sljedeća analiza odgovora odnosi se na usporedbu odgovora ravnateljice, voditelja odjela te ostalih stručnih djelatnika Knjižnice. Posljednja analiza odnosi se na usporedbu odgovora stručnih djelatnika zaposlenih u Knjižnici kraće od šest godina te stručnih djelatnika zaposlenih šest godina i više. Ravnateljica je u posljednjoj skupini također pribrojena odgovarajućoj kategoriji.

3.3. Rezultati istraživanja

Istraživanje je pokazalo da, prema odgovorima ispitanih 26 stručnih djelatnika, u Knjižnici prevladava klanska kultura (tvrdnje A – srednja vrijednost 31,48). Nakon klanske kulture, najzastupljenija je hijerarhijska (tvrdnje D - srednja vrijednost 28,24), zatim adhokratska (tvrdnje B – srednja vrijednost 20,15) i naposljetku natjecateljska kultura (tvrdnje C – srednja vrijednost 20,13). Iako je adhokratska kultura zastupljenija od natjecateljske, prema podacima je vidljivo da je ta razlika zanemariva.

Što se tiče poželjne kulture koju bi Knjižnica trebala razviti u narednih pet godina, ili u ovom slučaju zadržati, redosljed je sljedeći. Najpoželjniji tip kulture jest kultura koja trenutačno prevladava u Knjižnici, a to je klanska kultura (tvrdnje A – 39,42). Na drugom mjestu je hijerarhijska (tvrdnje D – 24,41), zatim adhokratska (tvrdnje B – 21,87), te na kraju natjecateljska kultura (tvrdnje C 14,10). Slika 1. prikazuje odnos postojećih i poželjnih kultura u Knjižnici prema odgovorima 26 stručnih djelatnika.



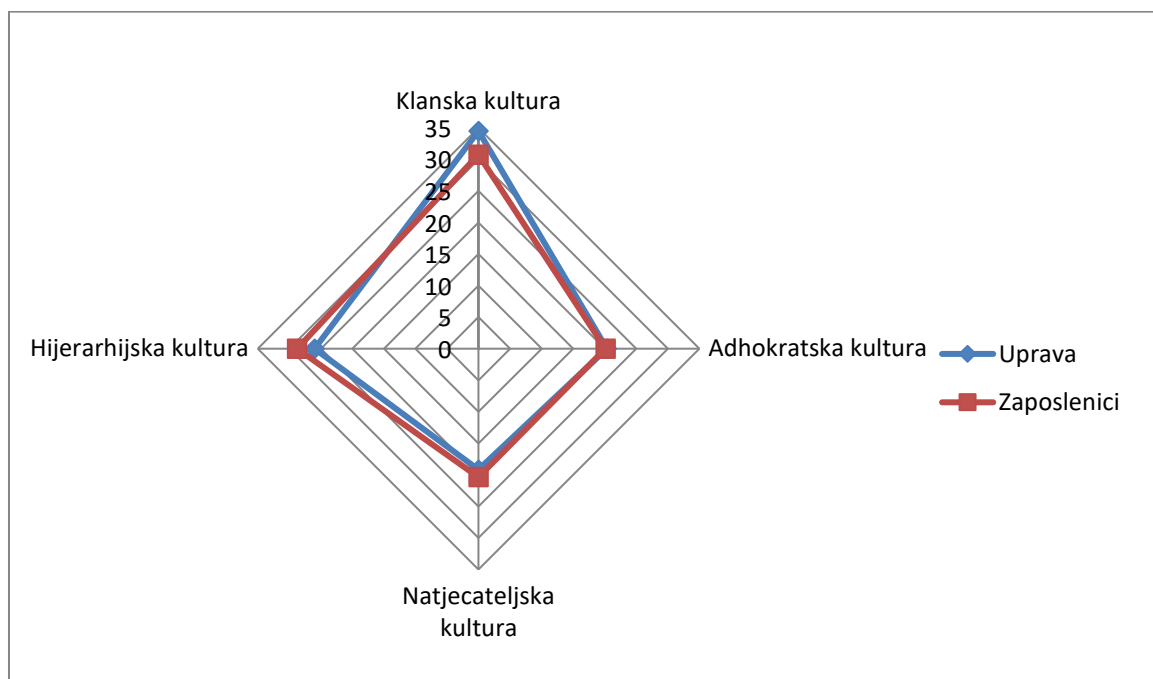
Slika 1. Profil organizacijske kulture (trenutačne i poželjne) Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek

3.3.1. Analiza i usporedba odgovora uprave i ostalih stručnih djelatnika

U ovom dijelu usporedit ćemo odgovore uprave³² i 21 stručnog djelatnika Knjižnice.

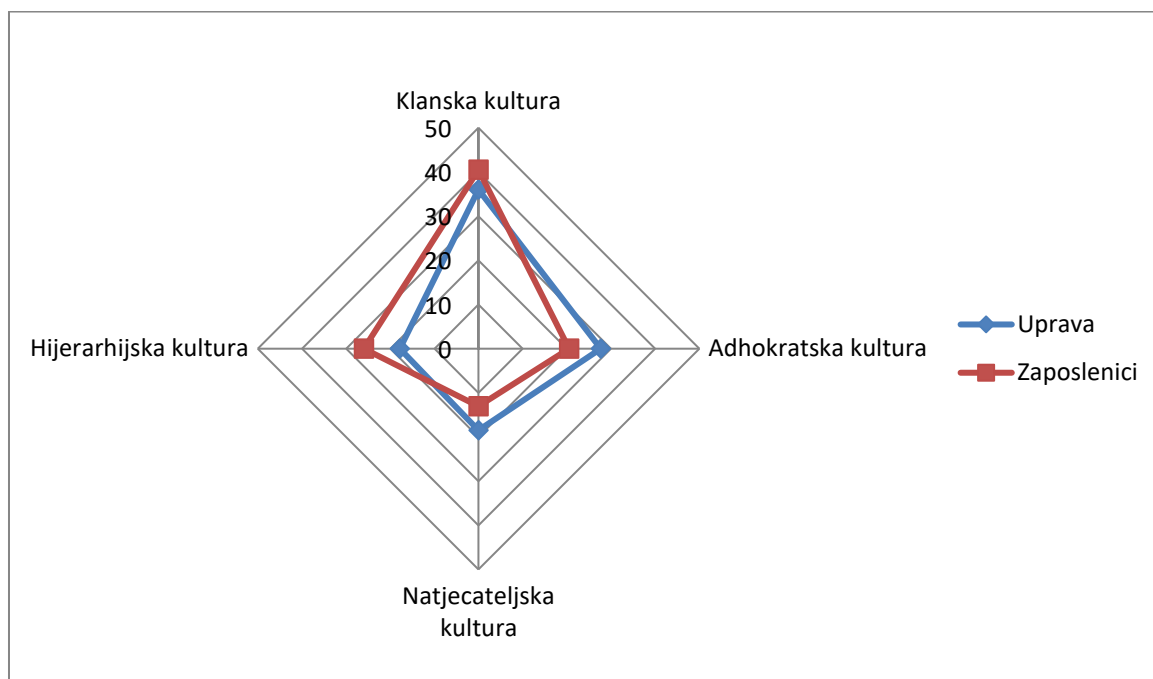
Prema odgovorima uprave, Knjižnicu najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnje A - 34,5) zatim hijerarhijska (tvrdnje D - 26), te, adhokratska (tvrdnje B - 20,33) i na kraju natjecateljska kultura (tvrdnje C - 19,17) Ostali stručni djelatnici Knjižnice pak smatraju da u Knjižnici prevladavaju kulture ovim redoslijedom. Klanska je kultura na prvom mjestu (tvrdnje A - 30,76), zatim hijerarhijska (tvrdnje D - 28,77), zatim natjecateljska (tvrdnje C - 20,36) te na kraju adhokratska kultura (tvrdnje B - 20,11). Slika 2. prikazuje razlike u odgovorima uprave i ostalih stručnih djelatnika Knjižnice o postojećim kulturama u Knjižnici. Vidljivo je također i da je razlika u omjeru adhokratske kulture između ove dvije grupe ispitanika zanemariva.

³² U upravu ovdje ubrajamo odgovore ravnateljice knjižnice te četiri voditelja različitih odjela GISKO-a.



Slika 2. Profil trenutačne organizacijske kulture GISKO-a prema upravi i zaposlenicima

Što se tiče poželjnog stanja, situacija je malo drugačija. Odgovori uprave pokazuju da je najpoželjnija klanska kultura (tvrdnje A - 36). Na drugom mjestu nalazi se adhokratska kultura (tvrdnje B - 27,67), zatim natjecateljska kultura (tvrdnje C - 18,5). Najmanje je poželjna hijerarhijska kultura (tvrdnje D - 17,83). Ostali stručni djelatnici Knjižnice poželjnim smatraju klansku kulturu (tvrdnje A - 40,48), zatim hijerarhijsku (tvrdnje D - 25,98), zatim adhokratsku (tvrdnje B - 20,49) te kao najmanje poželjnu natjecateljsku kulturu (tvrdnje C - 13,05). Slika 3. prikazuje odnos između poželjnih kultura prema odgovorima uprave i ostalih stručnih djelatnika.

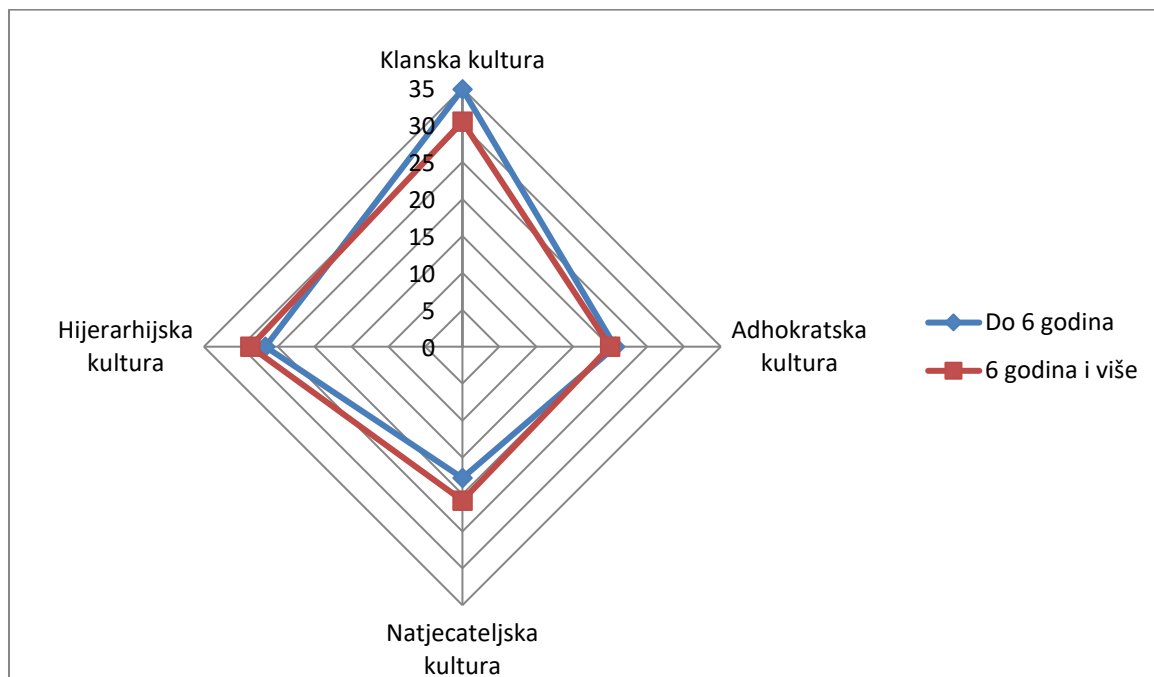


Slika 3. Profil poželjne organizacijske kulture GISKO-a prema upravi i djelatnicima

3.3.2. Analiza i usporedba odgovora stručnih djelatnika s kraćim i dužim radnim stažom u Knjižnici.

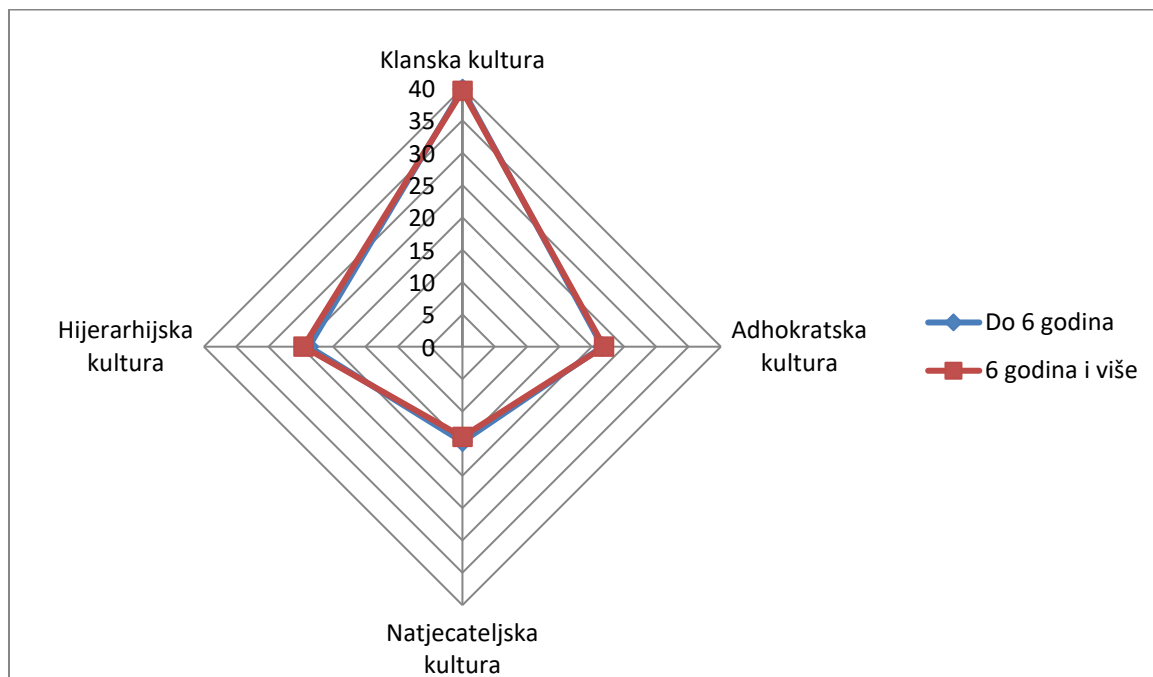
U ovom dijelu analizirali smo i uspoređivali odgovore djelatnika Knjižnice koji u Knjižnici imaju duži ili kraći radni staž. Svi djelatnici koji su u knjižnici rade do šest godina imaju status djelatnika s kraćim radnim stažom. Od 26 stručnih djelatnika Knjižnice šest djelatnika radi u Knjižnici manje od šest godina, dok 20 djelatnika radi u Knjižnici šest godina i više.

Stručni djelatnici zaposleni u Knjižnici manje od šest godina smatraju da Knjižnicu najbolje opisuje klanska kultura (tvrdnje A 34,86), zatim slijedi hijerarhijska (tvrdnje D -26,67), adhokratska (tvrdnje B - 20,69) te najmanje natjecateljska kultura (tvrdnje C - 17,78). Kod stručnih djelatnika Knjižnice zaposlenih šest godina i više, redoslijed je malo drugačiji. Prema njima, Knjižnicu najbolje opisuje također klanska kultura (tvrdnje A - 30,47), zatim hijerarhijska (tvrdnje D -28,71), zatim natjecateljska (tvrdnje C - 20,83), te naposljetku adhokratska kultura (tvrdnje B - 20). Slika 4. prikazuje razlike u načinu razmišljanja mlađih i starijih članova kolektiva u odnosu na postojeće kulture u Knjižnici.



Slika 4. Profil trenutačne organizacijske kulture GISKO-a prema godinama staža

Djelatnici zaposleni manje od šest godina najpoželjnijom smatraju također klansku kulturu (tvrdnje A – 39,86), zatim hijerarhijsku (tvrdnje D – 23,75), zatim adhokratsku kulturu (tvrdnje B – 21,67), te kao najmanje poželjnu natjecateljsku kulturu (tvrdnje C – 14,72). Djelatnici koji rade u Knjižnici šest godina i više navode isti redoslijed poželjnih kultura. Najpoželjnija kultura je klanska kultura (tvrdnje A – 39,55), zatim hijerarhijska (tvrdnje D – 24,6), zatim adhokratska (tvrdnje B – 21,92), te natjecateljska kultura (tvrdnje C – 13,96). Slika 5. prikazuje odnos poželjnih kultura u Knjižnici prema odgovorima mlađih i starijih članova kolektiva. Iako razlike u odgovorima postoje, na grafikonu je vidljivo kako su te razlike zanemarive, može se čak reći i nebitne.



Slika 5. Profil poželjne organizacijske kulture GISKO-a prema godinama staža

3.4. Rasprava

Naše je istraživanje pokazalo da organizacijska kultura koja trenutno dominira u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek jest klanska kultura, koja je ujedno i najpoželjnija. Iza nje slijedi hijerarhijska kultura, što je, s jedne strane, i očekivano budući da se radi o Knjižnici s dvojnou funkcijom (narodna i sveučilišna), dakle knjižnici koja u jednom dijelu svoje djelatnosti ima nadležnu matičnu ustanovu kojoj je odgovorna te je prema tome i hijerarhija jasnije izražena. S druge strane, hijerarhijska kultura poželjna je u nešto manjem omjeru nego što stvarno prevladava u Knjižnici, no svejedno je najpoželjnija kultura nakon klanske. Natjecateljska kultura trenutno najmanje prevladava u Knjižnici, a također je i najmanje poželjna, što i nije neobično. Natjecateljska kultura većinom je karakteristična za profitne organizacije odnosno one organizacije koje su tržišno i natjecateljski orijentirane prema stjecanju prihoda. Adhokratska kultura trenutno je nešto više zastupljena od natjecateljske, no razlika između navedene dvije kulture zapravo je neznatna. S druge strane, adhokratska kultura poželjnija je u puno većem omjeru od natjecateljske. Dakle, poželjno bi bilo da je Knjižnica dinamičnije i kreativnije mjesto no što trenutno jest te da su djelatnici Knjižnice, pa i ravnateljica i menadžment Knjižnice skloniji riskiranju i inovativnosti.

Usporedba odgovora uprave i ostalih djelatnika Knjižnice pokazuje da se svi slažu kako Knjižnicu trenutno najbolje opisuje klanska kultura pa hijerarhijska. No, dalje je primijećena razlika u odgovorima. Ostali djelatnici smatraju da adhokratska kultura najmanje opisuje Knjižnicu, dok uprava smatra da Knjižnicu ipak najmanje opisuje natjecateljska kultura. Što se tiče poželjne kulture, obje grupe ispitanika smatraju klansku kulturu najpoželjnijom. Natjecateljska kultura najmanje je poželjna kultura prema odgovorima ostalih djelatnika, dok je prema odgovorima uprave hijerarhijska kultura najmanje poželjna. Dok ostali djelatnici smatraju hijerarhijsku kulturu drugom najpoželjnijom, zanimljivo je kako uprava smatra kako su izražena hijerarhija, pravila i procedure najmanje poželjni.

Iako bi se moglo pretpostaviti da mlađi članovi kolektiva više naginju klanskoj i adhokratskoj kulturi, dok stariji članovi kolektiva cijene tradiciju, odnosno hijerarhijsku kulturu, odgovori djelatnika zaposlenih do šest godina u Knjižnici i djelatnika zaposlenih više od šest godina, nisu pokazali gotovo nikakve razlike. Naime, i jedna i druga grupa ispitanika smatra da Knjižnicu najbolje opisuje klanska kultura, koja je naravno i najpoželjnija. Ali, mora se priznati da se kod odgovora mlađih ispitanika ipak više vidi naginjanje prema klanskoj kulturi. Možda je razlog tomu to što su stariji djelatnici iskusniji i bolje iščitavaju odnose i situaciju u knjižnici od novih, 'naivnih', članova kolektiva. Možda mlađi djelatnici još uvijek nisu dovoljno upućeni u sve što se događa na poslu pa im sve izgleda ljepše nego što doista i jest? Da bi se dobili odgovori na ova i ostala pitanja, posebice kod razlika u odgovorima kod različitih djelatnika, trebalo bi provesti razgovore s djelatnicima koji bi onda imali priliku pojasniti svoja mišljenja i stavove. Klansku kulturu slijede hijerarhijska i adhokratska, a istim su redoslijedom i poželjne. Natjecateljska kultura, kao što je i za očekivati, najmanje opisuje Knjižnicu te je i najmanje poželjna. Zapravo jedinu iznimku čine odgovori djelatnika zaposlenih više od šest godina koji smatraju da adhokratska kultura ipak najmanje opisuje Knjižnicu, a ne natjecateljska koju pak smatraju najmanje poželjnom.

4. Zaključak

Sve organizacije, neovisno o tome jesu li komercijalne ili nekomercijalne, imaju svoju organizacijsku kulturu. Zapravo, rijetko da možemo govoriti o jednoj jedinstvenoj

organizacijskoj kulturi, obično je organizacijska kultura neke organizacije sačinjena od više različitih tipova i podtipova kulture. Unatoč toj činjenici, sam je koncept mnogima i dalje dosta nejasan i relativno nepoznat. 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 (posebice njihovi čelnici) nisu svjesne organizacijske kulture koja vlada u njihovim ustanovama te zakonitosti kojima se vode.

Nužno je dakle da se uprava različitih organizacija, posebice knjižnica, pobliže upozna s konceptom organizacijske kulture te pogotovo da su svjesni i da razumiju značajke kulture koja prevladava u njihovoj organizaciji, kako bi se mogli odgovarajuće ponašati i planirati poslovanje. Posebice je to važno u kontekstu promjena jer je razumijevanje ponašanja i upravljanja organizacijskom kulturom neke ustanove presudno za uspjeh ili neuspjeh promjena koje uprava može poželjeti uvesti u poslovanje te organizacije.

U ovom se radu želio istražiti tip organizacijske kulture koji trenutno prevladava u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, kao i tip kulture koji bi bilo poželjno da Knjižnica razvije unutar narednih pet godina. Hipoteza provedenog istraživanja bila je da u Knjižnici prevladava klanska kultura, a da je slijedi adhokratska, kao i da su te dvije vrste kultura i u tom poretku poželjne od strane djelatnika. Također, pretpostavilo se da stručni djelatnici Knjižnice nisu u potpunosti upoznati s konceptom organizacijske kulture.

Naše je istraživanje pokazalo kako u Knjižnici, sveukupno gledajući, trenutno prevladava klanska kultura. Dakle, Knjižnica se smatra osobnim mjestom u kojem prevladava obiteljska i prijateljska atmosfera te tako i predstavlja ugodno mjesto za rad, što pomaže djelatnicima da uživaju i budu predani svome poslu. Unutar Knjižnice naglašena je važnost i potreba osobnog razvoja djelatnika te stručnog usavršavanja i osposobljavanja. Također, naglašen je timski duh te sudjelovanje i konsenzus. Iste te karakteristike organizacijske kulture smatraju se najpoželjnijim da Knjižnica razvije unutar narednih pet godina. U ovom slučaju, Knjižnica bi dakle trebala zadržati karakteristike kulture koju trenutno i posjeduje, odnosno karakteristike klanske kulture. Time je potvrđen i prvi dio postavljene hipoteze.

Drugi dio hipoteze, odnosno da nakon klanske kulture dolazi adhokratska (i trenutno i poželjno), nije potvrđen. Iako se karakteristike adhokratske kulture, dakle

dinamičnost, inovativnost i sklonost riskiranju, u Knjižnici općenito smatraju važnima, budući da povećavaju fleksibilnost i prilagodbu, istraživanje je pokazalo kako Knjižnica očito više cijeni tradiciju i poštivanje određene doze hijerarhije. Naime, hijerarhijska kultura bolje opisuje Knjižnicu te je također i poželjnija kultura od adhokratske. To se može pripisati svakodnevnim i kontinuiranim zadacima Knjižnice, kao što su posudba građe korisnicima, međuknjižnična posudba, pružanje informacija korisnicima i slično, kao i činjenici da je ovo knjižnica s dvojnou funkcijom i da su visokoškolske knjižnice tradicionalno uvijek imale hijerarhijsku kulturu. Korisnici od Knjižnice očekuju da zadovolji njihove potrebe i zahtjeve i nisu previše zainteresirani za uvođenje nekih inovacija i novosti, barem ne većina korisnika. Dakle, Knjižnica mora poštivati određenu tradiciju te paziti na zadovoljstvo svojih korisnika te, prema tome, vjerojatno niti ne smatra karakteristike adhokratske kulture toliko potrebnima i važnima.

S druge strane, kultura koja najmanje opisuje Knjižnicu jest natjecateljska kultura, koja se ujedno smatra i najmanje poželjnom. Dakle, Knjižnica trenutačno nije natjecateljski i konkurentski usmjerena na postizanje rezultata, a to nije poželjno ni u budućnosti. Također, ravnateljica Knjižnice kao i ostali članovi uprave nisu, niti bi trebali biti strogi i zahtjevni. Knjižnica nije tip organizacije koja je orijentirana prema tržištu i prema postizanju prihoda, tako da je logično što se karakteristike natjecateljske kulture ne smatraju toliko važnim dijelom knjižnica kao organizacija.

Nažalost, istraživanje provedeno u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek također je potvrdilo i ono što se na samom početku istraživanja i pretpostavljalo, a to je činjenica da djelatnici Knjižnice jednostavno nisu u potpunosti svjesni organizacijske kulture svoje Knjižnice. Zapravo, može se reći da nisu u potpunosti ni upoznati sa samim konceptom organizacijske kulture. Nadamo se da će ovo istraživanje ponukati i druge na slična istraživanja u svojim sredinama.

Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, Fikreta...[et al]. Organizacijska teorija. Zagreb : Informator, 1991.
2. Cameron, Kim S. ; Quinn, Robert E. Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework. San Francisco : Wiley, 2006.
3. Dellana, Scott A. ; Hauser, Richard D. Toward defining the quality culture. // Engineering Management Journal 11, 2(1999), str. 11-15.
4. Goffee, Rob ; Jones, Garreth. The character of a corporation. New York : Harper Business, 1998.
5. Handy, Charles. The gods of management. London : Pan Books, 1978.
6. Harrison, Roger. Understanding your organization's character. // Harvard Business Review 57, 5(1979), str. 119-128.
7. Hofstede, Geert. Culture's consequences. Thousand Oaks, Calif. : Sage, 1980.
8. Izvješće o radu GISKO u 2010. godini. // GISKO: Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek. Str. 3. URL: <http://www.gskos.hr/?upit=sadrzaj&id=81> (2011-11-02)
9. Jung, Karl G. Psychological types. London : Routledge, 1923.
10. Kaarst-Brown, Michelle L. ; Scott Nicholson; Gisela M. von Dran; Jeffrey M. Stanton. Organizational cultures of libraries as a strategic resource. // Library Trends 53, 1(2004), 33-53.
11. Kotter, John P. ; Heskett, James L. Corporate culture and performance. New York : Free Press, 1992.
12. Martin, Joanne. Cultures in organizations. New York : Oxford University Press, 1992.
13. Misija i djelatnost. // GISKO: Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek. URL: <http://www.gskos.hr/?upit=sadrzaj&id=79> (2011-11-02)
14. Mitroff, Ian I. ; Kilmann, Ralph H. Methodological approaches to social science: integrating divergent concepts and theories. San Francisco : Jossey-Bass, 1978.
15. Pettigrew, Andrew M. On studying organizational cultures. // Administrative Science Quarterly 24, 4(1979), str. 570-581
16. Povijest Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek. // GISKO: Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek. URL:

<http://www.gskos.hr/~descape/files/Povijest%20GISKO%281%29.pdf> (2011-11-02)

17. Revocation and suspension of physician licenses. URL: <http://physicians.uslegal.com/revocation-and-suspension-of-physician-licenses/> (2012-04-26)
18. Schein, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. // Sloan Management Review 25(1984), str. 3-16.
19. Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 2010.
20. Sikavica, Pere. Organizacija. Zagreb: Školska knjiga, 2011.

Prilog: Upitnik o organizacijskoj kulturi Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek

Poštovani,

Ovaj anketni upitnik sastavljen je u svrhu istraživanja organizacijske kulture u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek. Anketni upitnik je anoniman. Molimo Vas da izdvojite 15-tak minuta za ispunjavanje upitnika te da na pitanja odgovorite iskreno kako biste nam pomogli u istraživanju. Vaši će nam odgovori biti od velike pomoći te će biti iskorišteni samo u svrhu istraživanja. Hvala!

Upute za ispunjavanje upitnika

Na prva tri pitanja potrebno je samo zaokružiti točan odgovor. Drugi dio ankete sastoji se od tablice koja je podijeljena na 6 tematskih kategorija. U svakoj kategoriji ponuđena su četiri moguća odgovora. Ukupni zbroj bodova za svaku od kategorija pitanja treba iznositi 100 bodova. 100 bodova potrebno je raspodijeliti na četiri ponuđena odgovora, ovisno o mjeri u kojoj pojedina odgovor odgovara slici knjižnici. Najveći broj bodova daje se odgovoru koji najbolje opisuje Vašu knjižnicu, a najmanje onom odgovoru koji najmanje opisuje knjižnicu. Na primjer, u prvoj kategoriji pitanja ukoliko odgovor A najviše opisuje knjižnicu možete mu dodijeliti 55 bodova, odgovori B i C su pomalo slični knjižnici te im dodijelite 20 bodova, a odgovor D najmanje opisuje knjižnici te mu dodijelite 5 bodova, odnosno ostatak od 100 bodova.

Prvo odgovorite na pitanja koja se nalaze u stupcu „Sada“. Ova pitanja odnose se na kulturu u knjižnici kakva jest danas. Zatim na ista pitanja odgovarate u stupcu „Poželjno“ gdje bi se odgovori trebali temeljiti na tome kakvu biste knjižničnu kulturu željeli u knjižnici za 5 godina.

200

broj bibliografske jedinice

PRIMJER

Sada	
A	55
B	20
C	20
D	5
Ukupno	100

Poželjno	
A	35
B	30
C	25
D	10
Ukupno	100

Godina
15/16
Broj 1-2
2011 / 2012

KNJIŽNIČARSTVO

Glasnik
Društva
knjižničara
Slavonije
i Baranje

**UPITNIK O ORGANIZACIJSKOJ KULTURI
GRADSKE I SVEUČILIŠNE KNJIŽNICE OSIJEK**

1. Spol (zaokružite Vaš odgovor)

- a) M
- b) Ž

2. Koliko dugo ste zaposleni u ovoj knjižnici? (zaokružite Vaš odgovor)

- a) 0-1 godina
- b) 2-5 godina
- c) 6-9 godina
- d) 10 godina i više

3. Koja pozicija najbolje odgovara Vašem radnom mjestu u knjižnici?

(zaokružite Vaš odgovor)

- a) Zaposlenik/djelatnik
- b) Voditelj odjela
- c) Ravnatelj

4. Na sljedeća pitanja odgovorite prema navedenim uputama za ispunjavanje upitnika.

1. Osnovne karakteristike		Sada	Poželjno
A	Knjižnica je vrlo osobno mjesto, kao proširena obitelj. Pruža ugodno mjesto za rad, ljudi su predani svome poslu.		
B	Knjižnica je vrlo dinamično i poduzetno mjesto. Ljudi su spremni i skloni riskiranju.		
C	Knjižnica je prvenstveno orijentirana prema rezultatima. Najvažnije je ispuniti zadatke. Ljudi su natjecateljski usmjereni na ostvarivanje ciljeva.		
D	Knjižnica je vrlo kontrolirano i strukturirano mjesto. U svom radu zaposleni prate određene formalne procedure i pravila.		
	Ukupno	100	100
2. Vodstvo knjižnice		Sada	Poželjno
A	Ravnatelj knjižnice/voditelji odjela smatraju se mentorima, te pružaju potporu zaposlenima.		
B	Ravnatelj knjižnice/voditelji odjela poduzetni su, inovativni te skloni riskiranju.		
C	Ravnatelj knjižnice/voditelji odjela strogi su, zahtjevni i agresivni te usmjereni na rezultate.		
D	Ravnatelj knjižnice/voditelji odjela dobri su organizatori i koordinatori te održavaju poslovanje knjižnice bez teškoća.		
	Ukupno	100	100
3. Menadžment/Stil rukovođenja		Sada	Poželjno
A	Karakteristike stila rukovođenja u knjižnici jesu timski rad, konsenzus i sudjelovanje.		
B	Karakteristike stila rukovođenja u knjižnici jesu individualno riskiranje, inovacije, sloboda i jedinstvenost.		
C	Karakteristike stila rukovođenja u knjižnici jesu konkurentnost, visoki zahtjevi i postignuća.		

D	Karakteristike stila rukovođenja u knjižnici jesu sigurnost zaposlenja, sklad, predvidljivost i stabilni odnosi.		
	Ukupno	100	100
4. Ključni čimbenici održavanja knjižnice		Sada	Poželjno
A	Knjižnicu održava vjernost i uzajamno povjerenje. Predanost zaposlenika radu u knjižnici izuzetno je visoka.		
B	Knjižnicu održava predanost inovacijama i razvoju. Naglasak je na sklonosti riskiranju.		
C	Knjižnicu održava usmjerenost prema postignućima i ostvarenju ciljeva.		
D	Knjižnicu održavaju formalna pravila i politika. Važno je održavati poslovanje knjižnice bez teškoća.		
	Ukupno	100	100
5. Strategija		Sada	Poželjno
A	Knjižnica naglašava i potiče razvoj ljudi, povjerenje, otvorenost i sudjelovanje.		
B	Knjižnica naglašava i potiče stjecanje novih resursa i stvaranje novih izazova. Cijeni se isprobavanje novih stvari i traženje novih prilika.		
C	Knjižnica naglašava i potiče konkurentnost. Najvažnije je ostvariti ciljeve i pobijediti konkurenciju.		
D	Knjižnica naglašava i potiče stabilnost i nepromjenjivost. Učinkovitost, kontrola i rad bez teškoća su važni.		
	Ukupno	100	100
6. Kriteriji za uspjeh		Sada	Poželjno
A	Knjižnica definira uspjeh na temelju razvoja ljudskih resursa, timskom radu, predanosti zaposlenika te empatiji i brizi za ljude.		
B	Knjižnica temelji uspjeh na temelju jedinstvenih i najnovijih proizvoda, službi i usluga.		
C	Knjižnica definira uspjeh na temelju pobjeđivanja i nadmašivanja konkurencije.		

200

broj bibliografske jedinice

D	Knjižnica definira uspjeh na temelju učinkovitosti. Pouzdana dostava, planiranje i što manji troškovi ključni su čimbenici uspjeha.		
	Ukupno	100	100

Godina
15/16
Broj 1-2
2011 / 2012

KNJIŽNIČARSTVO

Glasnik
Društva
knjižničara
Slavonije
i Baranje