

PREMA OBLIKOVANJU ORGANIZACIJSKE STRUKTURE KNJIŽNICE

TOWARD THE DESIGN OF LIBRARY ORGANISATIONAL STRUCTURE

Antal Balog

Veleučilište s pravom javnosti „Baltazar“ Zaprešić

antal.balog@bak.hr

UDK / UDC 005.7:021:025

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 18. 2. 2020.

Prihvaćeno / Accepted: 9. 3. 2020.

Sažetak

Cilj ovoga rada jest objasniti i razgraničiti pojmove koji se odnose na organizaciju, departmentalizaciju, organizacijsku strukturu, njezine elemente i dimenzije, unutarnje i vanjske čimbenike koji na nju utječu. Nadalje, cilj mu je pridonijeti boljem razumijevanju organizacijske strukture knjižnice kao okvira upravljačkih i rukovodnih funkcija. Time se postavljaju osnove za operativno oblikovanje, odnosno poboljšanje organizacijske strukture knjižnice.

Pristup/metodologija/oblikovanje. Nakon uvodnog objašnjenja pojmova iz područja organizacije, slijede dvije razine klasifikacije djelatnosti u knjižnici; prva, na knjižnične i neknjižnične, a druga razina na opće i posebne djelatnosti. Rasprava o organizacijskoj strukturi knjižnice započinje s objašnjenjem elemenata organizacijske strukture, zatim departmentalizacijom poslova i radnih zadataka, dimenzijama organizacijske strukture, čimbenicima koji utječu na izbor i oblikovanje organizacijskih struktura knjižnice, a završava razmatranjem vrsta organizacijskih struktura koje su primjerene poslovanju knjižnica. U nastavku teksta opisana su dva modela organizacijske strukture knjižnice. Prvi modele ima tradicijska obilježja, a drugi suvremenija, odnosno poboljšana obilježja organizacijske strukture. U radu je korištenja metoda promatranja i analize postojećih organizacijskih struktura knjižnica, njihova usporedba s organizacijskim strukturama pravnih osoba sličnih djelatnosti.

Rezultati rada pridonose boljem razumijevanju elemenata i dimenzija organizacijske strukture te čimbenika koji utječu na njen izbor oblikovanje i prilagođavanje suvremenim zahtjevima unutarnjeg i vanjskog okruženja knjižnice.

Praktična primjena. Sadržaj ovoga članka može pomoći knjižničarima i njima srodnim profesijama u razumijevanju organizacijske strukture knjižnica te im olakšati pripremu i provođenje potrebnih organizacijskih promjena i prilagodbi novim društvenim okolnostima i tehnologijama, osobito informacijskim i komunikacijskim.

Društveni značaj ovog članka implicira bolje razumijevanje i funkcionalnu primjenu spoznaja organizacijske znanosti u organizacijskom ponašanju knjižnice kao javne ustanove od posebnog društvenog interesa, osobito u kulturi, odgoju, obrazovanju, znanosti, informiranju, gospodarstvu i provođenju slobodnog vremena.

Originalnost i vrijednost ovog rada ogleda se u povezivanju teorijskih razmatranja organizacijskih struktura s praktičnom primjenom organizacijskog oblikovanja knjižnica u Republici Hrvatskoj.

Gljučne riječi: departmentalizacija, djelatnosti knjižnice, knjižnica, organizacijska struktura.

Abstract

Goal. To explain and distinguish terms that refer to organisation, departmentalisation, organisational structure, its elements and dimensions, internal and external factors that influence it. In addition, this paper's goal is to contribute to better understanding of library organisational structure as a framework for leadership and managerial functions. These goals present foundation for an operative formulation, i. e. an improvement of library organisational structure.

Approach/methodology/design. After the introductory defining of the terms from the field of organisation, two levels of library activity classification follow; first, a classification on library and non-library activities, and second, a differentiation on general and specific activities. The discussion about organisational structure starts with the explanation of structure elements, followed by the departmentalisation of activities and work tasks, organisational structure dimensions, factors that affect the choice and design of library organisational structures, and ends with the analysis of types of organisational structures appropriate for libraries. The paper further discusses two models of library organisational structure. The first is a traditional model, and the second is more modern in its design. The paper uses the method of observation and the analysis of the current library organisational structures, and gives their comparison with organisational structures of legal entities from similar fields.

Results contribute to a better understanding of elements and dimensions of organisational structure and factors that influence its choice, design and adjustment to modern requirements of internal and external library environment.

Practical implications. This paper can help librarians and other similar professions in understanding the concept of library organisational structure and make it easier for

them to prepare and implement necessary organisational changes and adjustments to new social conditions and technologies, especially to information and communication technology.

Social implications. This paper will foster better understanding and functional application of knowledge about organisational science in organisational behaviour of libraries as public institutions of special social interest (particularly in the area of culture, education, science, being informed, economy, and leisure).

Originality and value lie in connecting the theory of organisational structures with its practical application on the organisational design of Croatian libraries.

Keywords: departmentalisation, library activities, library, organisational structure

1. Uvod: razgraničavanje pojmova

Organizacija je pregnantan i višeznačan pojam o kojem postoji mnoštvo definicija. Svoj korijen ima u starogrčkoj riječi *organon* (ὄργανον), odnosno latinskoj riječi (*organum*) koja se općenito prevodi kao oruđe, naprava, alat, glazbalo itd. Aristotel je koristi u označavanju unutarnje povezanosti elemenata u funkcionalnu cjelinu.¹ U općenitom smislu, za organizaciju se može reći da je fenomen društvene akcije u kojoj pojedinci i skupine, u formalnim ili neformalnim interakcijama, zajedničkim naporima i služeći se raspoloživim sredstvima, nastoje što uspješnije i učinkovitije ostvariti svoje samoodređene i svrhovite ciljeve. Ti ciljevi mogu biti primjerice društveni, kulturni, politički, upravni, poslovni, obiteljski, bilo da su oni opći, zajednički, skupni ili pojedinačni itd. Prema tome, da bi neki entitet bio organizacija, treba povezati ljude (zaposlenike, volontere, korisnike, općenito donike) koji su obavljaju određene poslove kako bi ostvarili zadane ciljeve i među kojima su utvrđena određena pravila rada i ponašanja (formalna i neformalna pravila, vrijednosti i norme itd.).

Organizacija se može usporediti sa živim organizmima jer ih nastoji na najbolji način oponašati, počevši od raspodjele nadležnosti, odgovornosti i zadaća, usklađenosti funkcioniranja pojedinih dijelova, optimalnog korištenja resursa, interne i eksterne razmjene informacija i resursa sve do organizacijskog rasta i razvoja, prilagodbe užem i širem okruženju, razvoja zaštitnih mehanizama, izgradnje i održavanja vlastite kulture itd. Prema tome, uspostavljanje, oblikovanje i održavanje organizacije zahtijeva odgovarajući i postojan organizacijski napor utemeljen na organizacijskoj volji. Svaka organizacija, bilo da se promatra kao aktivnost ili kao

¹ Aristotelizam. // Leksikon Marina Držića. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Dom Marijana Držića. [citirano: 2020-01-29]. Dostupno na <https://leksikon.muzej-marin-drzic.eu/aristotelizam/>.

subjekt, odnosno kao simbioza organizacijskih procesa i organizacijskih stanja (strukture), bez organizacijske volje i organizacijskih napora uvijek će težiti svojoj bržoj ili sporijoj dezorganizaciji, odnosno entropiji.

U ovom radu koristit ćemo nekoliko značenja pojma *organizacije*. Prvo značenje odnosit će se na strukturu organizacije, u našem slučaju knjižnice kao ustanove te ima naglašenu statičnost. Drugo značenje, koje je dinamično, odnosit će se na organizaciju poslovnih procesa, odnosno na organiziranje i međusobno usklađivanje djelatnosti knjižnice, pri čemu se ono prvenstveno razumije kao dio funkcije rukovođenja. Povezivanje navedenih dvaju značenja pojma organizacije, odnosno povezivanje pojma koji označava organizacijsku strukturu s pojmom usklađivanja organizacijskih aktivnosti u obavljanju poslovnih funkcija ili rukovođenja dovodi nas do trećeg značenja pojma, a to je rezultat organizacijskih napora, odnosno organiziranost nekog organizacijskog entiteta. Taj pojam također ima statično obilježje. I na kraju, četvrti pojam organizacije odnosi se na znanstvenu disciplinu koja ima svoj predmet proučavanja i razvijenu odgovarajuću znanstvenu metodologiju te odgovarajuću dinamičnost.²

Nadalje, pojam *knjižnice* u ovom radu koristit ćemo u općenitom značenju knjižnice kao ustanove, odnosno specifičnog organizacijskog entiteta, pri čemu ćemo, kada to kontekst bude zahtijevao, naznačiti da jer riječ o odgovarajućoj vrsti ili vrstama knjižnice, kao što su nacionalna, narodna, gradska, visokoškolska, znanstvena, matična, središnja, specijalizirana ili knjižnica u sastavu.

Organizacijska znanost u knjižnici može se primijeniti na različitim područjima. Prvo, na oblikovanje njezine organizacijske strukture, drugo, na organiziranje poslovnih i knjižničnih djelatnosti kao dijela funkcije rukovođenja i treće kao metrika organiziranosti poslovanja u knjižnici. Primjenu organizacijske znanosti u knjižnici potrebno je promotriti s jednog relativno novog aspekta, odnosno sa stajališta sve značajnijih i bržih promjena u okruženju knjižnice. U tom se smislu organizacijska struktura knjižnice i njezina postupna transformacija trebaju promatrati i uspoređivati s onom prije i onom nakon dolaska tzv. *digitalnog doba*. Na preoblikovanje klasičnog knjižničnog poslovanja u suvremeno utjecali su, s različitim intenzitetima i različitim dosezima, najmanje sljedeći čimbenici: (1) eksponencijalno umnožavanje znanja, (2) razvoj informacijskih znanosti, odnosno informatologije, (3) širenje i primjena informacijskih i komunikacijskih tehnologija, (4) nastanak novih medija te (5) povećan broj i raznovrsnost korisničkih usluga.

Razmotrimo u nastavku na koje načine tri povezana područja – (1) knjižnična djelatnost, (2) organizacijska struktura knjižnice te (3) organizacija kao jedna od

² Kako su pojmovi organizacijske strukture i organizacije kao poslovne funkcije sažeto predstavljene u prethodnom broju ovoga časopisa, nećemo ih ponavljati, osim u potrebnoj mjeri. Vidjeti u Balog, A. Prema teorijskim ishodištima i primjeni modela u knjižnicama. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 62, 2(2019), 65-87.

rukovodećih funkcija utječu na ukupnu organiziranost knjižnice i njezinu sposobnost ispunjavanja vlastite misije i vizije, ciljeva, politike i strategija te operativnih zadaća.

2. Djelatnosti u knjižnici i njihova klasifikacija

Poslovanje knjižnice kao javne ustanove nerijetko se promatra samo kao knjižnično poslovanje. Ono to u najvećoj mjeri i jest, ali je dobro uočiti da se u knjižnici odvijaju i drugi poslovni procesi koji nisu knjižnični. Stoga ćemo sve djelatnosti u knjižnici, za potrebe ovoga rada, podijeliti na dvije osnovne skupine: (1) na knjižnične i na (2) neknjižnične djelatnosti.³ Knjižnične su djelatnosti one zbog kojih se knjižnice osnivaju i koje knjižnice sažeto obuhvaćaju izjavama o svojim organizacijskim misijama i vizijama. Zakon eksplicitno navodi da „knjižnična djelatnosti obuhvaća organiziranje i pružanje javnosti kulturnih, informacijskih, obrazovnih i znanstvenih usluga, zasnivajući ih na sustavnom odabiru, prikupljanju, stručnoj obradi, pohranjivanju, zaštiti, posudbi i davanju na korištenje knjižnične građe te slobodnom pristupu izvorima informacija“.⁴ Osim navedenog opisa, Ministarstvo kulture Republike Hrvatske donijelo je Standarde za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj u kojima članak 5. navodi da „djelatnost narodne knjižnice obuhvaća osobito nabavu, stručnu obradu, čuvanje i zaštitu knjižnične građe, izradu biltena, kataloga, bibliografija i drugih informacijskih pomagala, sudjelovanje u izradi skupnih kataloga i baza podataka, omogućavanje pristupačnosti knjižnične građe i informacija korisnicima, osiguravanje korištenja i posudbe građe te protoka informacija, pomoć korisnicima pri izboru i korištenju građe, informacijskih pomagala i izvora, kao i vođenje dokumentacije i statistike o građi i korisnicima, te o poslovanju“.⁵ Prema tome, knjižnične su djelatnosti primarne, dok sve ostale možemo svrstati u prateće.⁶

³ Svaki pravni subjekt prilikom upisa u odgovarajući registar koristi se Nacionalnom klasifikacijom djelatnosti 2007 – NKD 2007. [citirano: 2020-01-29]. Dostupno na https://www.dzs.hr/App/NKD_Browser/assets/docs/NKD_2007_struktura.pdf.

⁴ Članak 3. st. 1. Zakona o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti. // Narodne novine 17, 365(2019). [citirano: 2020-01-29]. Dostupno na https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_02_17_356.html.

⁵ Standardi za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj. // Narodne novine 58, 1071(1999). [citirano: 2020-01-29]. Dostupno na https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1999_06_58_1071.html.

⁶ Približni omjer knjižničnih i neknjižničnih djelatnosti može se iskazati postotkom broja zaposlenih u knjižnicama u knjižničnim djelatnostima koji se kreće između 96,73 % u knjižnicama osnovnih škola do 63,33 % u Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici, dok je prosjek u Republici Hrvatskoj 83,33 %. Prema tome, od svih poslova u knjižnici, neknjižničnih je poslova najčešće između 10 % i 20 %. Usp. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Knjižnice 2016. Priopćenje 8.3.1. 24. studenoga 2017. [citirano: 2020-01-29]. Dostupno na https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2017/08-03-01_01_2017.htm.

Knjižnične ćemo djelatnosti, nadalje, podijeliti na dvije skupine, na one koje su opće i zajedničke svim knjižnicama i na one koje su posebne, te se obavljaju samo u nekim knjižnicama.

Opće knjižnične djelatnosti koje, sukladno Zakonu i drugim normativnim aktima, obavljaju sve knjižnice sljedeće su: nabava knjižnične građe i upravljanje knjižničnim fondom, stručna obrada knjižnične građe prema stručnim standardima, što uključuje izradu informacijskih pomagala u tiskanom i/ili elektroničkom obliku, pohranu, čuvanje i zaštitu knjižnične građe te digitalizaciju knjižnične građe, usmjeravanje i podučavanje korisnika pri izboru i korištenju knjižnične građe, izradu informacijskih pomagala i drugih izvora, vođenje dokumentacije i prikupljanje statističkih podataka o poslovanju, knjižničnoj građi, korisnicima i o korištenju usluga knjižnice, prikupljanje statističkih podataka vezanih uz provedbu propisa kojima se uređuju autorska i srodna prava, pripremanje kulturnih, informacijskih, obrazovnih i znanstvenih sadržaja i programa, prikupljanje statističkih podataka o svome poslovanju i unošenje u sustav jedinstvenog elektroničkog prikupljanja statističkih podataka o poslovanju knjižnice pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu te provođenje mjera zaštite knjižnične građe koja je kulturno dobro itd.⁷

Posebne knjižnične djelatnosti obavljaju samo određene knjižnice kao što je Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, Hrvatska knjižnica za slijepe i slabovidne osobe te matične knjižnice i pojedine druge knjižnice s posebnim zadaćama. Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu (NSK) obavlja sljedeće posebne knjižnične djelatnosti: izgrađuje, organizira, čuva, trajno zaštićuje i čini dostupnom *Croaticu*, nacionalnu zbirku knjižnične građe, obavlja djelatnost nacionalnog informacijskog i bibliografskog središta, obavlja djelatnost središnjeg knjižnično-informacijskog sustava: izgrađuje nacionalni knjižnični katalog, objavljuje tekuće i retrospektivne nacionalne bibliografije, skrbi za izgradnju skupnih kataloga, izgrađuje nacionalnu bibliografsku i normativnu bazu podataka, koordinira nadzor nad primjenom standarda i pravilnika za izradu i razmjenu te uporabu knjižničnih podataka te potiče razvoj knjižničnog poslovanja, u skladu s odredbama Zakona, organizira postupanje s obveznim primjerkom, osigurava dostupnost i korištenje elektroničkih izvora znanstvenih i stručnih informacija za akademsku i znanstvenu zajednicu u Republici Hrvatskoj, izgrađuje, organizira, čuva i čini dostupnim reprezentativne zbirke inozemnih znanstvenih i stručnih knjiga, serijskih publikacija i ostalih informacijskih izvora, koordinira izgradnju nacionalnog sustava zaštite, pohrane i trajnog očuvanja knjižnične kulturne i znanstvene baštine u svim pojavnim oblicima, izgrađuje i organizira Hrvatsku digitalnu knjižnicu, organizira i vodi stručno usavršavanje knjižničara, obavlja za-

⁷ Prema članku 6. i 42. Zakona o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti. // Narodne novine 17, 365(2019). [citirano: 2020-01-29]. Dostupno na https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_02_17_356.html.

daće središnje matične knjižnice u Republici Hrvatskoj, promiče hrvatske tiskane i elektroničke publikacije te knjižnične proizvode i usluge, provodi i potiče znanstveno-razvojna i stručna istraživanja u knjižničarstvu, utvrđuje svojstvo kulturnog dobra za knjižničnu građu sukladno Zakonu kojim se uređuje zaštita i očuvanje kulturnih dobara, izrađuje nacрте prijedloga standarda za sve vrste knjižnica.⁸ Osim navedenih djelatnosti, Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu pruža posebne usluge nakladnicima preko Hrvatskog ureda za DOI, Hrvatskog ureda za ISBN, Hrvatskog ureda za ISMN, Službe obveznog primjerka te CIP programa.⁹

Sveučilišne knjižnice, kao i Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, obavljaju i neke druge izdvojene djelatnosti koje se, primjerice odnose na matičnu djelatnost, pružaju posebne usluge, primjerice bibliometrijske usluge, tematska pretraživanja kataloga ili *online* baza podataka, klasifikaciju članaka, izradu katalogizacije u publikaciji, odnosno CIP zapis (samo knjižnice u kooperativnom CIP programu), dodjeljuju razne prigodne nagrade (čitateljima, piscima, djelatnicima) itd.

Matične knjižnice, bilo županijske, sveučilišne ili veleučilišne, preko svojih matičnih službi obavljaju kao temeljne i razvojne sljedeće posebne knjižnične djelatnosti: stručni nadzor na radom knjižnica i prate njihov rad, pružaju stručnu pomoć vezanu uz osnivanje i prestanak rada knjižnica, planiraju i unaprjeđuju djelatnosti knjižnica i njihova međusobnog povezivanja i uključivanja u jedinstven knjižnični sustav Republike Hrvatske.¹⁰

Jednako kao i knjižnične, tako se i neknjižnične djelatnosti u knjižnicama mogu podijeliti na opće i posebne. **Opće neknjižnične djelatnosti** obuhvaćaju poslovne funkcije koje su nužne za uredno funkcioniranje bilo kojeg registriranog poslovnog subjekta, pa tako i knjižnice kao javne ustanove. **Opće neknjižnične djelatnosti** one su koje sukladno Zakonima i drugim normativnim aktima, obavljaju sve knjižnice, primjerice: poslovi ravnateljstva, opći i administrativni poslovi, arhivski poslovi, kadrovski i njima slični poslovi, knjigovodstveni i računovodstveni poslovi, financijski poslovi s poslovima analize i planiranja, služba tekućeg i investicijskog održavanja imovine, poslovi zaštite na radu i zaštite od požara, poslovi zaštite podataka, poslovi razvoja i investicija, poslovi javne nabave itd.

Posebne neknjižnične djelatnosti one su koje pojedine knjižnice obavljaju prema izboru svojih upravnih i rukovodećih tijela, a koje mogu ili ne moraju biti povezane s osnovnom knjižničnom djelatnošću. To su najčešće razni projekti ili programi, primjerice izdavaštvo monografskih, serijskih i elektroničkih publikacija, organiziranje stalnih ili povremenih izložbi, predstavljanje publikacija, promi-

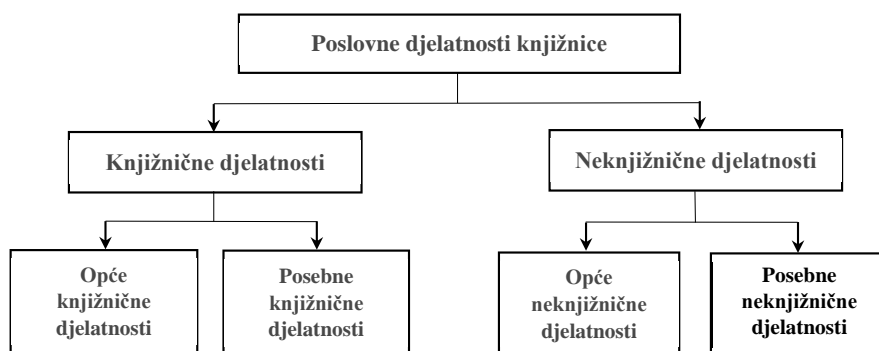
⁸ Ibidem, članak 24.

⁹ Usp. Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagreb, Uredi za nakladnike. [citirano 2020-01-28]. Dostupno na <http://www.nsk.hr/category/nakladnici/>.

¹⁰ Ibidem, članak 43. Osim navedenih djelatnosti Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, u Sudski registar Ministarstva pravosuđa Republike Hrvatske upisane su i neke druge djelatnosti sukladne Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007 – NKD 2007. Nav. dj.

canje volonterskih programa, održavanje radionica i festivala, priređivanje javnih predavanja, usluge umnožavanja i skeniranja bibliotečne građe, najam prostora, najam opreme (primjerice ormarića za odlaganje stvari), usluge konzerviranja i restauriranja, organiziranje poslovnog kutka itd.¹¹

Prethodno opisana klasifikacija svih djelatnosti knjižnice prikazana je na slici 1.



Slika 1. Podjela poslovnih djelatnosti knjižnice

Nakon klasifikacije svih djelatnosti koje se odvijaju u knjižnici, slijedi razmatranje departmentalizacije poslova. Nakon što su poslovi grupirani, sljedeći se korak odnosi na oblikovanje organizacijske strukture, odnosno utvrđivanje broja i naziva odjela, odsjeka, knjižničnih stanica, knjižničnih stacionara, pokretnih knjižnica, zbirki, službi, skupina poslova, samostalnih poslova te radnih mjesta.

3. Organizacijska struktura knjižnice

Nakon sagledavanja i klasifikacije djelatnosti u knjižnici te razmatranja departmentalizacije i njezinih načela, slijede izbori elemenata organizacijske strukture. Svi organizacijski dijelovi poduzeća moraju biti međusobno povezani i integrirani da bi mogli usklađeno i homogeno djelovati. Taj jedinstveni sustav svih organizacijskih dijelova u poduzeću nazivamo organizacijskom.¹² Prema tome, njome se između pojedinih organizacijskih dijelova uspostavljaju formalne veze i hijerarhijski odnosi kako bi se sa što manje utrošaka i troškova raspoloživih resursa učinkovito i uspješno ostvarivali organizacijski ciljevi. Organizacijska se struktura uobičajeno prikazuje shematski izradom organigrama. Prije oblikovanja prikladne organizacijske strukture potrebne za poslovanje u knjižnici, potrebno je objasniti i razumjeti nekoliko pojmova iz područja organizacije, kao što su elementi organi-

¹¹ Popis djelatnosti knjižnice bilo knjižničnih ili neknjižničnih koji smo naveli nije imao svrhu biti iscrpnim već samo ilustrativnim.

¹² Usp. Braut, R.; A. Jeager; M. Novak. Priručnik o organizaciji poduzeća. Zagreb: Informator, 1962. Str. 125.

zacijske strukture, departmentalizacija poslova i zadataka, formalna i neformalna organizacijska struktura te dimenzije organizacijske strukture.

3. 1. Elementi organizacijske strukture

Svaka organizacijska struktura sastoji se od međusobno povezanih organizacijskih dijelova, odnosno elemenata organizacijske strukture: (1) organizacija sredstava poslovanja, (2) organizacija ljudskih potencijala (3) organizacija i raščlanjivanje poslova i zadataka, (4) organizacija redosljeda odvijanja poslova, (5) organizacija upravljanja i rukovođenja. Njihov prikaz nalazi se u tablici 1.¹³

Tablica 1. Elementi organizacijske strukture knjižnice

R. br.	Element organizacijske strukture	Opis elemenata organizacijske strukture
1	Organizacija materijalnih resursa, donosno sredstava poslovanja	A. Predmeti rada: knjižnični fond (knjige, periodika), posebne zbirke (multimedija, fonoteka, artoteka, zavičajna zbirka), zapisi, mape, arhivska građa, igračke, itd.; potrošni i zaštitni materijali, energenti (motorna goriva, električna energija, plin) itd. B. Sredstva rada: nekretnine (zemljište, građevinski objekti), prostor, oprema i uređaji, alati, instrumenti, prometna sredstva, instalacije, računalni programi, financijska sredstva itd. C. Sredstva poslovanja (A + B).
2	Organizacija ljudskih potencijala (ili ljudskih resursa ili kadrova)	Knjižnično osoblje: knjižničari, pomoćni knjižničari, diplomirani knjižničari, viši knjižničari i knjižnični savjetnici; Rukovodeće osoblje; Neknjižnično osoblje: konzervatori-restauratori, administrativni, računalni i telekomunikacijski stručnjaci, tehničko osoblje, pomoćno osoblje, ostalo osoblje.
3	Organizacija raščlanjivanja i grupiranja (departmentalizacija) poslova i radnih zadataka	Klasifikacija svih djelatnosti koje knjižnica obavlja (knjižnične i neknjižnične) te njihovo raščlanjivanje do razine pojedinih radnih zadataka, radnih operacija i radnih postupaka. Grupiranje poslova i radnih zadataka započinje povezivanjem istorodnih, zatim srodnih i na kraju različitih, ali međusobno povezanih radnih zadataka.

¹³ Priređeno prema Novak, M. Organizacija rada u socijalizmu. Zagreb: Informator, 1989. Str. 153-155.

R. br.	Element organizacijske strukture	Opis elemenata organizacijske strukture
4	Organizacija redosljeda odvijanja poslova	Utvrđivanje vremenske usklađenosti svih činitelja poslovanja knjižnice (gantogrami, mrežni dijagrami, primjerice CPM ili PERT) ¹⁴ te njihova formalizacija u propisanim procedurama, protokolima itd.
5	Organizacija upravljanja i rukovođenja poslovnim subjektom	Operativno (izvršno) međusobno usklađivanje: (1) sredstava poslovanja, (2) ljudskih resursa, (3) poslova i radnih zadataka te (4) vremenskog odvijanja poslova.

Posebnosti navedenih elemenata organizacijske strukture te njihov međudnos i dinamika ovise o djelatnostima kojima se bavi poslovni subjekt te općem društveno-ekonomskom, političkom, kulturnom, obrazovnom i tehnološkom kontekstu u kojem su umreženi njegovi unutarnji i vanjskih čimbenici te organizacijski dionici.

3. 2. *Departmentalizacija poslova i radnih zadataka u knjižnici*

Kako se oblikovanje optimalne organizacijske strukture nekog organizacijskog entiteta u značajnoj mjeri oslanja na uspješno obavljenoj departmentalizaciji djelatnosti organizacije, u nastavku ćemo razmotriti pojam i načela departmentalizacije s primjenom u knjižnicama. Općenito se departmentalizacijom naziva postupak grupiranja međusobno povezanih poslovnih u odgovarajuće, uže ili šire organizacijske jedinice.¹⁵ Uobičajena načela departmentalizacije koje navodi stručna literatura i koja se mogu pronaći u praski sljedeća su: (1) načelo jednostavnih brojeva, (2) načelo vremena, (3) načelo izvršenja, (4) načelo objekta, (5) načelo vrste procesa ili opreme te (6) mješovito načelo. U nastavku teksta objasniti ćemo ih, a tamo gdje to moguće i na primjeru knjižnice kao ustanove.¹⁶

Prema **načelu jednostavnih brojeva** departmentalizacija se u organizaciji provodi određivanjem potrebnog ili najmanjeg broja ljudi za obavljanje nekog posla ili funkcije. Primjerice, jedna vojna desetina ima deset vojnika, potreban je jedan ravnatelj knjižnice, potreban je najmanje jedan knjižničar da bi ogranak knjižnice mogao funkcionirati, najmanje tri osobe u nekom tijelu upravljanja, primjerice komisiji, odboru, povjerenstvu itd. Uposlenici se prema tom načelu grupiraju na

¹⁴ CPM (engl. *Critical Path Method*) metoda kojom se određuje najduži put u mrežnom dijagramu nekog projekta; određuje se vrijeme potrebno za završetak projekta. PERT (engl. *Project Evaluation and Review Technique*) metoda kojom se utvrđuje trajanje, aktivnosti i troškovi nekog projekta.

¹⁵ Usp. Gordon, J. R.; R. W. Mondy; A. Sharplin; S. R. Premeaux. *Management and organizational behaviour*. Boston: Allyn and Bacon, 1990. Str. 213.

¹⁶ Sikavica, P.; F. Bahtijarević-Šiber; N. Pološki Vokić. *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, 2008. Str. 349-358.

istovrsnim poslovima i odgovorni su jednom dužnosniku. To je načelo departmentalizacije najstarije i najprisutnije u organizacijama, osobito u svojim interpoliranim oblicima.

Prema **načelu vremena** departmentalizacija se u organizaciji provodi grupiranjem poslova u izabranim vremenskim rasponima, najčešće u smjenama. Knjižnice svoje usluge pružaju svojim korisnicima najčešće u dvije smjene, a iznimno i tijekom dijela treće smjene, primjerice rad čitaonica može se produljiti do ponoći.

Prema načelu **izvršenja** departmentalizacija se u organizaciji provodi grupiranjem poslova prema poslovnim funkcijama, odnosno prema poslovima tih poslovnih funkcija. U knjižničnom poslovanju to su primjerice poslovi obrade, poslovi upravljanja fondom, poslovi vezani uz rad s korisnicima, međuknjižnična posudba itd. Taj kriterij grupiranja poslova u organizaciji omogućuje, između ostaloga, visok stupanj specijalizacije i podjele rada, dobru koordiniranost poslova i učinkovitu kontrolu.

Prema načelu **objekta** departmentalizacija se u organizaciji provodi grupiranjem poslova prema vrsti proizvoda ili usluga, prema prostornom rasporedu ili prema korisnicima. U knjižničnom poslovanju to mogu biti grupiranje poslova posudbe knjižničkog fonda na odjel za odrasle i odjel za djecu ili grupiranje poslova posudbe prema prostoru, primjerice osnivanjem ogranaka knjižnice ili pokretne knjižnice (bibliobusa). Primjer grupiranja poslova prema korisnicima može biti služba za nakladnike, igraonica i čitaonica za djecu, studentska čitaonica za studente, profesore i istraživače itd. Grupiranje poslova prema načelu izvršenja i načelu objekta smatraju se temeljnim načelima, dok se ostala načela smatraju pratećima.

Prema načelu **vrste procesa ili opreme** departmentalizacija se u organizaciji provodi grupiranjem poslova prema vrsti tehnologije, odnosno poslovnih procesa te prema vrstama opreme. Prema tom su načelu u knjižnici to primjerice poslovi informatičke podrške, održavanje baza podataka, poslovi digitalizacije, poslovi održavanja sustava grijanja i hlađenja, sigurnosne službe i sustavi itd.

Prema **mješovitom načelu** departmentalizacija se u organizaciji provodi grupiranjem poslova prema dvama ili više načela. U knjižnicama je to čest slučaj grupiranje prema načelu izvršenja i prema načelu vremena, odnosno grupiranje poslova posudbe knjižnične građe u dvije smjene. Kada su prisutna dva načela departmentalizacije, tada je to hibridna, a u slučaju prisutnosti triju ili više načela, tada je to čista mješovita organizacijska struktura.

Proces departmentalizacije poslova završava opisom poslova i radnih zadataka pojedinih radnih mjesta na koja će se raspoređivati pojedini zaposlenici. Uobičajeni naziv liste svih poslova u nekoj organizaciji jest sistematizacija poslova i zadataka. S obzirom na brze promjene kroz koje prolaze današnje knjižnice, uputno je navedeni dokument, kao i druge, povremeno revidirati, primjerice svake treće ili pete godine, a po potrebi češće.

Departmentalizacija poslova u knjižnici oblikovala se postupno tijekom proteklih nekoliko stoljeća. Grupiranje poslova prolazilo je procese usavršavanja i optimiziranja. Sve do uvođenja računala i interneta u knjižnice, to su bile stabilne i učinkovite organizacijske strukture kojima nisu bile potrebne značajne promjene već manje i kontinuirane organizacijske korekcije i prilagodbe.

3. 3. Dimenzije organizacijske strukture

Razmotrimo u nastavku teksta ključne dimenzije organizacijskih struktura koje određuju njezin izgled: (1) podjelu rada i specijalizaciju, (2) hijerarhiju, (3) raspon kontrole, (4) ovlasti (autoritet) i odgovornosti, (5) delegiranje, (6) stupanj centralizacije, odnosno decentralizacije (7) formalizaciju te (8) koordinaciju. Njihovo je poznavanje neophodno pri oblikovanju konkretne organizacijske strukture, u ovom slučaju organizacijske strukture knjižnice.¹⁷

Podjela rada i specijalizacija poslova razvijala se od prirodne podjele tijekom evolucije vrsta, preko podjela rada tijekom povijesnih razvoja društava do suvremenih tehničkih i tehnoloških podjela i specijalizacije poslova. Podjela rada, a osobito specijalizacija, pridonosi smanjivanju troškova i povećanju učinkovitosti i kvalitete, skraćuje vrijeme i troškove osposobljavanja te omogućuje ostvarivanje složenih projekata. Podjela rada i specijalizacija poslova te razmjena znanja povezna s njima u temeljima su rasta, razvoja i opstanka civilizacije. S druge strane, specijalizacija poslova ima svoje nedostatke, primjerice povećava monotoniju i dosadu u radu izazivajući tako druge neželjene posljedice kod uposlenika kao što su zamor, povrede na radu, profesionalna oboljenja, apsentizam, fluktuaciju itd.¹⁸

Hijerarhija je uređen i stabilan odnos između pojedinaca, radnih grupa i upravnih tijela u organizaciji, koji je utemeljen na međusobnoj nadređenosti i podređenosti, što omogućava učinkovito izvršavanje naredbi, naloga, zadataka itd., zadanih na vrhu hijerarhijske piramide prema nižim razinama. Hijerarhija je urođeno svojstvo jednog dijela živih bića (primjerice, rojevi kod insekata, jata kod ptica, čopori i krda sisavaca itd.) te nije imanentno samo ljudskoj vrsti. Međutim, kod ljudi se osobito razvila kao posljedica podjele rada i potrebe za upravljanjem, nadzorom i kontrolom. Dobro je imati na umu da broj hijerarhijskih razina u pravilu poskupljuje upravljanje, planiranje i kontrolu te povećava komunikacijsko opterećenje. S druge strane, u velikim organizacijama nije moguće upravljati bez hijerarhijskih razina. Uobičajeni broj razina kod narodnih i njima sličnih knjižnica nije veći od četiri. Neželjene posljedice organizacijske hijerarhije, koje su uvijek u većoj ili manjoj mjeri prisutne, mogu se značajno ublažiti jačanjem koordinacije

¹⁷ Usp. Sikavica, P. Organizacija. Zagreb: Školska knjiga, 2011. Str. 56-73.

¹⁸ Posljedice specijalizacije rada otklanjaju se raznim postupcima, primjerice obogaćivanjem poslova sadržajima koji smanjuju monotoniju, uvođenjem specijaliziranih strojeva i robota, organiziranjem radnih grupa u kojima je omogućena rotacija poslova, stvaranjem timova itd.

na račun subordinacije, poboljšavanje komunikacije, izgradnjom dobre organizacijske klime i organizacijske kulture itd.

Raspon kontrole kao dimenzija organizacijske strukture označava broj zaposlenika za čiji je rad nadležan jedan rukovodilac. Što je taj broj veći, raspon je organizacijske kontrole širi, a time i kompleksnost (složenost) organizacijske strukture. Na izbor optimalnog ili poželjnog raspona kontrole utječe priroda poslova i mogućnost njihove departmentalizacije, kao objektivnih čimbenika te znanja, vještina i postojeće samostalnosti i odgovornosti zaposlenika i rukovodilaca, kao subjektivnih čimbenika. Rast raspona kontrole eksponencijalno povećava komunikacijsko opterećenje, osobito na višim hijerarhijskim razinama. Praksa pokazuje da su uži rasponi kontrole primjereniji višim hijerarhijskim razinama nego nižim ne samo zbog komunikacijskog opterećenja nego i zbog donošenja složenijih odluka.¹⁹ Raspon kontrole i broj hijerarhijskih razina u organizacijskoj strukturi obrnuto su proporcionalni, odnosno, što je raspon kontrole širi, manji je broj hijerarhijskih razina i obrnuto. U organizacijskoj strukturi knjižnica prevladava uži raspon kontrole u odnosu na širi, uz primjeren i uravnotežen broj hijerarhijskih razina.

Ovlast (autoritet) kao dimenzija organizacijske strukture opisuje se kao legitimno i ograničeno pravo odlučivanja rukovoditelja o korištenju resursa organizacije te usmjeravanju rada i ponašanja uposlenika u odgovarajućem smjeru sa svrhom ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Ovlasti dužnosnika temelje se na službenom, odnosno formalnom položaju osobe u određenom organizacijskom kontekstu.²⁰ Organizacijska teorija razlikuje tri osnovna tipa ovlasti (a) linijsku, (b) stožernu i (c) funkcijsku ovlast. Linijskom ovlasti nadređeni dužnosnik nadgleda rad podređenog. Tako *linija zapovijedanja* ili *skalarni lanac* povezuje sve hijerarhijske razine organizacije u kojima je poznata odgovornost donošenja odluka. Time se osigurava učinkovito i uspješno upravljanje i rukovođenje organizacijom. Međutim, u složenim organizacijama, u kojima se moraju donositi složene odluke, taj oblik ovlasti najčešće nije dostatan. Stoga stožerna ovlast u značajnoj mjeri olakšava donošenje složenijih odluka u složenim organizacijama te se može koristiti kao dopuna funkcioniraju linijske ovlasti. Nositelji stožernog autoriteta imaju nemaju izvršnu funkciju već savjetodavne. Primjer stožerne ovlasti u narodnoj knjižnici jest stručno vijeće, a na razini nacionalnog knjižnično-informacijskog sustava to je Hrvatsko knjižnično vijeće pri Ministarstvu kulture Republike Hrvatske.²¹ Funkci-

¹⁹ Smatra se da je uži raspon kontrole između 1 : 1 do 1 : 8, a širi od 1 : 9 i više.

²⁰ Primjerice, ravnatelj knjižnice može, sukladno zakonskim i drugim propisima, odlučivati o rasporedu godišnjih odmora zaposlenika knjižnice. Ili, ima ovlasti predlagati nacrt proračuna knjižnice upravnom vijeću itd.

²¹ Prema socijalnoj psihologiji uobičajena je klasifikacija autoriteta na izvorni (utemeljen na znanjima, vještinama, sposobnostima, moralu), izvedeni (utemeljen na funkciji), statusni (utemeljen na profesiji, položaju u hijerarhiji), karizmatični (utemeljen na karizmi osobe), tradicionalni (najčešće naslijeđen) itd. Uspješno kombiniranje različitih autoriteta u različitim situacijama može

onalna se ovlast stječe kada nositelj linijskih ovlasti prenese ili delegira dio svojih ovlasti na podređene rukovoditelje na pojedinim funkcijama. Najčešći su razlozi za to stručnost u posebnom području. Dobar su primjer ovlaštenja koja se prenose na službu za kontrolu rada svih nositelja ovlasti svih hijerarhijskih razina. Također, rukovodilac informacijske službe u knjižnici može imati ovlasti koje su mu delegirane nad informatičkim i komunikacijskim aktivnostima svih odjela i službi.

Odgovornost je druga strana ovlasti s kojom treba biti u ravnoteži jer veće ovlasti podrazumijevaju veću odgovornost. Jednako tako, organizacijske ovlasti i odgovornosti trebaju biti razmjerne rasponu kontrole. Odgovornost, kao dimenzija organizacijske strukture, predstavlja definiranu obvezu uposlenika ili dužnosnika u obavljanju dodijeljenih poslova i zadaća koje oni izvršavaju s očekivanim ishodom. Ona je u organizaciji uvijek osobna i pojedinačna, a učinkovita je kada je umjerena prema jednom i poznatom rukovoditelju. Pri strukturiranju odgovornosti po dubini i širini organizacijske strukture potrebno je izbjeći preklapanje odgovornosti u kojima su dvije ili više osoba određene za odgovornost iste aktivnosti ili stvaranju jaza odgovornosti, kada nikome nije dodijeljena odgovornost za određenu aktivnost.²²

Delegiranje kao dimenzija organizacijske strukture vještina je prenošenja ovlasti, odgovornosti, poslova i radnih zadataka s viših na niže dužnosnike, odnosno zaposlenike. Glavni razlog delegiranja sadržan je u rasterećenju viših hijerarhijskih razina u donošenju manje složenih odluka kako bi se imalo više organizacijske snage i vremena u uspješnijem donošenju složenijih odluka. Važno je znati da se organizacijsko delegiranje ovlasti, poslova i radnih zadataka može i treba obavljati po cijeloj hijerarhijskoj ljestvici, ali se odgovornost nikada ne može delegirati u potpunosti. Ta okolnost neke rukovoditelje obeshrabruje u delegiranju, ali može imati i druge posljedice, primjerice nepovjerenje u svoje podređene, povećanu potreba za kontrolom, objektivno manje kompetencije podređenih od

pridonijeti općem uspjehu rukovođenja organizacijom. Usp. Autoritet. // Hrvatska enciklopedija. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. [citirano: 2020-03-04]. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=4770>.

²² Osim organizacijske odgovornosti, ima više pojavnih oblika u području prava i etike. Primjerice, pravna je odgovornost normirana zakonima i normativnim aktima organizacije te se odnosi na disciplinirano izvršavanje radnih obveza u traženom opsegu i očekivanoj kvaliteti te s ispravnim odnosom prema suradnicima i prema resursima organizacije; stručna se odgovornost odnosi dosljednu primjenu profesionalnih i stručnih znanja, vještina i sposobnosti te provođenje pravila određene profesije i struke; moralna se odgovornost odnosi na opće i profesionalne etičke norme sadržane u etičkim kodeksima organizacije, udruge, komore itd.; materijalna se odgovornost odnosi na obvezu nadoknade prouzročene materijalne štete; kaznena se odgovornost odnosi na počinjenje kaznenog djela; politička se odgovornost odnosi na obavljanje javnih poslova sukladno propisima i dio je službenog, odnosno javnog položaja itd. Prema tome, svaka je osoba odgovorna za posljedice svojih postupaka, bili oni dobri ili ne. Ako je neki postupak izazvao posljedicu za koju se predviđa sankcija, o tome odlučuje nadležno tijelo sukladno propisanom postupku. Prema tome, odgovornost i krivica nisu istoznačnice: odgovornost može postojati bez krivice, ali krivice nema bez odgovornosti.

potrebnih itd. Uspješni rukovoditelji razvili su svoje vještine delegiranja te tome naučili i uvježbali svoje suradnike.

Stupanj centralizacije kao dimenzija organizacijske strukture stupanj je raspodjele ovlasti u donošenju upravljačkih i operativnih odluka. Visok stupanj centralizacije u organizaciji znači da su ovlasti odlučivanja koncentrirane na višim razinama rukovođenja, dok visok stupanj decentralizacije u organizaciji znači da su ovlasti odlučivanja delegirane duž hijerarhijske ljestvice. Gdje se nalazi točka optimalne ravnoteže između stupnja centralizacije i decentralizacije u organizaciji? Ona ovisi o veličini organizacije, složenosti i brojnosti poslovnih procesa, vrsti djelatnosti, okruženju, tradicijama itd. Centralizacija ovlasti odlučivanja pogodna je u organizacijama u kojima se trebaju brzo donositi odluke, kakva je primjerice vojska, policija ili vatrogastvo, u okolnostima kriza (poplave, požari, epidemije i tome slično), u okolnostima prioritete štednje svih resursa i njihove bolje alokacije (suša, rat itd.) i dr. Međutim kada unutarne i vanjske okolnosti to dopuštaju, decentralizacija odlučivanja ima mnogo više prednosti u odnosu na centralizaciju, primjerice povećava fleksibilnost poslovanja, pridonosi kvalitetnijem odlučivanju, reducira slabe strane neizbježnih hijerarhijskih ljestvica, osigurava veće zadovoljstvo uposlenika te povećava zadovoljstvo korisnika. Organizacijske strukture manjih i srednjih knjižnica u slučaju programiranog odlučivanja naginju prema niskom stupnju centralizacije, dok su u slučaju neprogramiranog odlučivanja značajno centralizirane. S druge strane, kada je riječ o nacionalnom knjižnično-informacijskom sustavu, donošenjem bilo programiranih, bilo neprogramiranih odluka, sustav je značajno decentraliziran.²³

Stupanj formalizacije kao dimenzija organizacijske strukture označava količinu propisa kojima se regulira izvršavanje operativnih poslova i rukovodnih dužnosti. Osim toga, stupanj formalizacije regulira pravo rukovoditelja da utvrđuje norme te određuje organizacijsko ponašanje. Formalizacijom se propisuju ili preuzimaju granska ili strukovna pravila po kojima se odvija poslovanje, procedure za redosljed međusobno povezanih radnih postupaka, poslovne, odnosno službene politike, u čijim okvirima rukovoditelji i izvršitelji mogu donositi odluke itd. Visok stupanj formalizacije u organizaciji poželjan je u slučaju rutinskih i repetitivnih poslova, osobito u ustanovama čije djelatnosti imaju dugu tradiciju u kojima prevladava programirano odlučivanje kao što su to knjižnice.²⁴

Koordinacija kao dimenzija organizacijske strukture potrebna je radi izvršene podjele rada i specijalizacije te predstavlja usuglašavanje aktivnosti dijelova orga-

²³ Programirane odluke odnose se na svakodnevne i rutinske poslovne situacije za koje postoji iskustvo, postupci ili procedure potrebne za odlučivanje. Neprogramirane odluke odnose se na situacije za koje ne postoje procedure ili postupci, koje su povremene, nesvakidašnje, složene, malo poznate itd.

²⁴ Usp. Jurina, M. Organizacija i menadžment. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić, 2011. Str. 42.

nizacijske strukture u konzistentnu cjelinu. Što je organizacijska struktura složenija, primjerice s visokim rasponom kontrole i velikim brojem hijerarhijskih razina, odnosno u uvjetima horizontalne i vertikalne diferencijacije, to je koordinacija u takvim uvjetima potrebija, složenija i teža. Prema tome, zadaća je vertikalne koordinacije harmonizirati aktivnosti među različitim hijerarhijskim razinama, gdje rukovodilac više razine koordinira aktivnosti rukovodilaca niže razine. Zadaća je horizontalne koordinacije, koja je složenija od vertikalne, harmonizirati aktivnosti organizacijskih jedinica iste hijerarhijske razine. Zato su projektne, kao i matricne organizacijske strukture pogodnije u horizontalnoj koordinaciji. Uobičajeni organizacijski mehanizmi koordinacije organizacijskih struktura jesu putem (1) hijerarhije, (2) korištenjem pravila, procedura i programa, (3) slobodom odlučivanja dirigiranom planiranjem ili profesionalizmom te (4) smanjivanjem raspona kontrole.²⁵

3. 4. Organizacijske strukture u knjižnici

Čimbenici koji utječu na izbor i oblikovanje organizacijske strukture. Oblikovanje organizacijske strukture knjižnice rukovodni je proces kojim se odlučuje o formalnom povezivanju i usklađivanju organizacijskih dijelova knjižnice u funkcionalnu cjelinu koja će učinkovito i uspješno ostvarivati njenu organizacijsku misiju i viziju, politiku i strategiju te ciljeve i zadaće poslovanja, usklađujući i optimizirajući korištenje resursa (ljudskih, materijalnih, financijskih, prostornih) prilagođenih zahtjevima okolnosti unutarnjeg i vanjskog okruženja. Operativna izvedba oblikovanja, bilo nove ili reorganizacija postojeće organizacijske strukture knjižnice, najčešće se oslanja na primjenu jedne ili kombinaciju više organizacijskih struktura poznatih u teoriji organizacije.²⁶

Na izbor i oblikovanje organizacijske strukture knjižnice utječu brojni čimbenici koji se najčešće dijele na unutarnje i vanjske ili okolišne. Između brojnih klasifikacija, smatramo da bi za područje knjižničarstva bila prikladna struktura prikazana u tablici 2.

Tablica 2. Klasifikacija čimbenika koji utječu na izbor organizacijske strukture knjižnice

R. br.	Naziv	Opis čimbenika
A	Unutarnji (endogeni) čimbenici	
1	Vizija i misija knjižnice	definirana, poznata i prihvaćena od uposlenika;

²⁵ Usp. Buble, M. Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija. 2006. Str. 189-194.

²⁶ S obzorom na ograničeni opseg ovoga rada, nećemo detaljnije opisivati vrste organizacijskih struktura, već samo naznačiti one koje postoje ili bi mogle postojati u poslovanju knjižnica.

R. br.	Naziv	Opis čimbenika
2	Politika i strategija knjižnice	definirane dobro, nedovoljno, dovoljno, vrlo dobro; ciljevi: konkretni, mjerljivi i dosežni;
3	Ciljevi ustanove	mjerljivi i konkretni, prate se dobro i analiziraju;
4	Raspoloživi resursi knjižnice	knjižnični fondovi, neknjižnična građa, prostorni resursi, financijski resursi, materijalno-tehnički i drugi resursi, potrošni i drugi materijali, energenti itd.;
5	Tehnologije u uporabi	informatijske i komunikacijske tehnologije, sustavi grijanja, hlađenja, održavanja vlažnosti zraka itd.
6	Veličina knjižnice	mala, srednja, velika u odnosu na referentnu;
7	Tip knjižnice	nacionalna, narodna, visokoškolska, specijalna, školska, digitalna;
8	Kadrovi	profesionalna struktura, znanje, sposobnosti i vještine;
9	Registrirane djelatnosti	knjižnične djelatnosti i druge njima srodne djelatnosti;
10	Lokacija: uža i šira	povoljna, nepovoljna, uvjetno povoljna.
B	Vanjski (egzogeni) čimbenici	
1	Ekonomski čimbenici	ekonomska razvijenost zemlje, županije, grada, općine; porezni sustav i odgovarajuće olakšice;
2.	Demografski čimbenici	strukture stanovništva: dobna, obrazovna, socijalna;
3	Politička okolina	javni stavovi o knjižničnoj djelatnosti: političari, novinari i drugi stvaratelji javnog mišljenja o knjižničarstvu i knjižničnoj djelatnosti (<i>opinion makers</i>);
4	Pravna okolina	zakonodavci koji donose zakone, propise i druge regulacije koje se odnose na knjižničarstvo i s njim povezane djelatnosti (izdavaštvo, mediji itd.);
5	Kulturna okolina	društvene vrijednosti koje se odnose na obrazovanje, kulturu, znanost, baštinu, tradiciju;
6	Međunarodni čimbenici	povezanost sa strukovnim i drugim relevantnim međunarodnim organizacijama;
7	Korisnici	broj korisnika i njihove demografske strukture: dobna, spolna, obrazovna, socijalna, profesionalna itd.
8	Konkurenti	sredstva javnog priopćavanja, privatni ponuditelji informatičkih usluga, društvene mreže itd.
9	Dobavljači	broj dobavljača, kvaliteta isporuka, razina međusobne konkurencije itd.

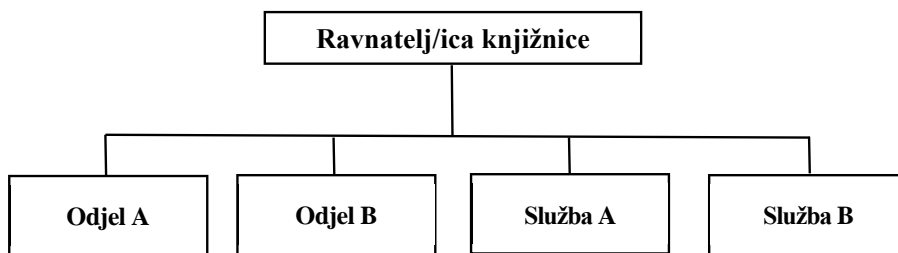
Izbor i oblikovanje organizacijske strukture potrebno je ravnati i prilagođavati onim čimbenicima koji imaju najveći utjecaj. Pri tome, čimbenici koji sudjeluju u oblikovanju konkretne organizacijske strukture knjižnice čine to zajedno, u parovima, u grupama te u kauzalnim lancima. Primjerice, vrsta knjižnice (narodna, sveučilišna, specijalizirana, nacionalna, školska itd.) bit će određena izborom ciljne skupine korisnika, a na organizacijski ustroj utjecat će, između ostalih čimbenika, broj korisnika, njihova dobna struktura, izbor informacijskih i komunikacijskih tehnologija itd. Nadalje, na temelju društvenih i ekonomskih te političkih čimbenika odredit će se, primjerice mreža narodnih knjižnica koja će utjecati na veličinu i lokaciju pojedinih knjižnica, dok će lokacija knjižnice, između ostalog, utjecati na broj knjižničnih ogranaka, knjižničnih stanica i stacionara ili broja pokretnih knjižnica (bibliobusa).

Prema tome, vanjski i unutarnji čimbenici, koji imaju veći ili manji utjecaj na izbor i oblikovanje organizacijskih struktura knjižnice mogu se klasificirati i pojedinačno razmatrati te tako bolje razumjeti. Međutim njihova je primjena najčešće kontingencijska, odnosno situacijska, kojom rukovodstvo knjižnice, u suradnji sa svojim osnivačem ili osnivačima nastoji dugoročno optimizirati organizacijsku strukturu knjižnice, a na temelju nje usklađenost vlastitog poslovanja s interesima svojih dionika.

Vrste organizacijskih struktura koje se mogu pronaći u knjižnici. Organizacijska teorija klasificira organizacijske strukture na u nekoliko skupina: (1) klasične, (2) fleksibilne, (3) *ad hoc*, (3) Mintzbergove, (4) organizacijske strukture t-oblika te (5) mrežne i (6) virtualne organizacije.²⁷ Osvrnut ćemo se na one koje nalaze svoju primjenu ili bi se mogle primjenjivati u poslovanju knjižnica.

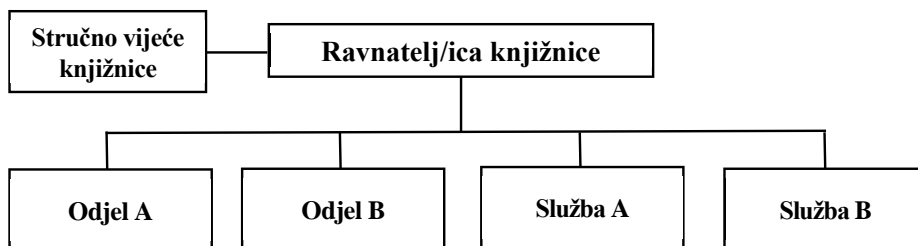
Klasične se organizacijske strukture međusobno razlikuju prema izboru temeljne organizacijske kategorije. Tako linijska organizacijska struktura koristi radno mjesto kao temeljnu organizacijsku kategoriju, a funkcijska organizacijska struktura koristi poslove koji su grupirani prema srodnosti, odnosno prema funkcijama poslovanja. Navedena se organizacijska struktura koristi u oblikovanju organizacije poslovanja knjižnica. Ona ima odjel, službe, referade itd. u kojima su grupirani isti i slični poslovi pojedinih područja, primjerice rad s korisnicima, upravljanje knjižničnim fondom, matični i razvojni poslovi, računovodstveni i financijski poslovi, administrativni i opći poslovi itd. Pojednostavljeni primjer funkcijske organizacijske strukture knjižnice prikazan je na slici 2.

²⁷ Jurina, M. Nav. dj., str. 43-59. Drugi autori sve organizacijske strukture raspoređuju u dvije skupine: klasične i suvremene. Usp. Sikavica, P.; F. Bahtijarević-Šiber; N. Pološki Vokić. Nav. dj., str. 361.



Slika 2. Pojednostavljeni oblik funkcijske organizacijske strukture knjižnice

Kada se opisanoj funkcijskoj organizacijskoj strukturi pridruži stožer kao savjetodavno tijelo, tada se taj organizacijski oblik naziva linijsko-stožerna organizacijska struktura, odnosno funkcijsko-stožerna organizacijska struktura. Stožer u tim organizacijskim strukturama knjižnica ima savjetodavnu ulogu o stručnim pitanjima. Ulogu organizacijskog stožera imaju stručna vijeća knjižnica te matične službe matičnih knjižnica kao primjeri izvanorganizacijskih stožera prema knjižnicama koje nemaju matičnu službu. Pojednostavljeni primjer funkcijsko-stožerne organizacijske strukture knjižnice prikazan je na slici 3.



Slika 3. Pojednostavljeni oblik funkcijsko-stožerne organizacijske strukture knjižnice

Organizacijska struktura knjižnice nema isključivo obilježja funkcijsko-stožerne organizacijske strukture. Nerijetko se mogu pronaći oblici ili dijelovi oblika neke druge ili drugih organizacijskih struktura. Otuda je moguće tvrditi da knjižnice rijetko imaju čisti model organizacijske strukture, već je organizacijska struktura između hibridne i mješovite, sve do konglomeratske.

Tako se, primjerice, u organizacijskoj strukturi knjižnice povremeno i privremeno može smjestiti projektna organizacijska struktura. Ona pripada skupini fleksibilnih organizacijskih struktura koje koristi radni tim, radnu skupinu, projekt ili posadu kao temeljnu organizacijsku kategoriju. Projektna se organizacijska struktura ustrojava radi realizacije cilja ili ciljeva željenog projekta koji je zadalo

upravno vijeće knjižnice, matična služba, ravnatelj ili regulator.²⁸ Članovi projektnog tima najčešće se regrutiraju iz različitih knjižničnih odjela, a po potrebi iz vanjskog okruženja te su u pravilu različitih profesija i struka. To mogu biti knjižničari, informatičari, ekonomisti, pravnici, arhitekti, informatolozi, marketinški stručnjaci, inženjeri različitih struka itd. Takvom svojom profesionalnom različitosti projektni tim, kao privremeni organizacijski oblik, u stanju je uspješnije realizirati složenije i zahtjevnije projektne ciljeve. Projekti u knjižnici mogu biti vrlo različiti, primjerice instalacija i uhodavanje nove informacijske i komunikacijske opreme, izgradnja nove knjižnične zgrade, otvaranje novoga ogranka knjižnice, izrada normativnog akta knjižnice itd.²⁹ Nakon što se postigne zadani cilj projekta, projektni se tim raspušta.³⁰

Sljedeća organizacijska struktura koja nalazi svoju primjenu unutar temeljne funkcijsko-stožerne organizacijske strukture knjižnice jest *ad hoc* organizacijska struktura ili *adhokracija*. Pripada nebirokratskim organizacijskim strukturama koje se osnivaju radi obavljanja nekog specifičnog, netipičnog i povremenog posla ili akcije ne mijenjajući pri tome postojeću organizacijsku strukturu. U odnosu na projektnu organizacijsku strukturu, ne osniva se projektni tim, već se imenuje radna grupa u kojoj su hijerarhijski odnosi gotovo odsutni, broj propisa malen je ili ne postoji, a zadaće se odvijaju žurno. Adhokracija najčešće ima oblik skupina za posebne zadaće (*task force*) te neovisne poslovne jedinice (*independent business unit*) kojoj se dodjeljuju određeni resursi i pružaju potrebne ovlasti radi obavljanja određene zadaće ili rješavanja specifičnog problema.

T-oblik organizacijske strukture nije poseban oblik organizacije već svojim informacijskom i komunikacijskom opremom i tehnologijom pruža dodatna kvalitativna obilježja organizaciji, primjerice povećavajući internu i eksternu brzinu razmjene informacija, upravlja njihovom dostupnošću, omogućava upravljanje resursima organizacije itd.³¹ Umrežavajući pojedine organizacijske dijelove i radna mjesta knjižnice s organizacijskim dijelovima i radnim mjestima svojih dionika, knjižnica postaje dio širih virtualnih i mrežnih organizacija. Osim povezivanja knjižnice s partnerima u području knjižničnog i neknjižničnog poslovanja, osobita vrijednost tog organizacijskog oblika mogućnost je internetskog povezivanja knjižnih kataloga i drugih *online* baza podataka međusobno umreženih knjižnica uz mogućnost njihovog pretraživanja i preuzimanja digitalnih sadržaja putem OPAC-a odnosno WebPAC-a.³²

²⁸ Projekt se najčešće definira kao vremenski ograničen pothvat kojim se stvara jedinstveni proizvod, usluga ili rezultat. Usp. Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (vodič kroz PMBOK®). Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, 2011. Str. 5.

²⁹ Primjer liste projekata Knjižnice grada Zagreba vidjeti na Projektima. [citirano: 2020-01-29]. Dostupno na <http://www.kgz.hr/hr/nasi-programi/projekti-16507/16507>.

³⁰ Više o upravljanju projektima vidjeti u Zekić, Z. Projektni menadžment: upravljanje razvojnim promjenama. Rijeka: Ekonomski fakultet, 2010.

³¹ Usp. Lucas, H. L. The T-form organization. San Francisco: Jossey-Bass, 1996. Str. 211.

³² Akronimi OPAC i WebPAC znače: *online public access catalog*, odnosno *web public access catalog*.

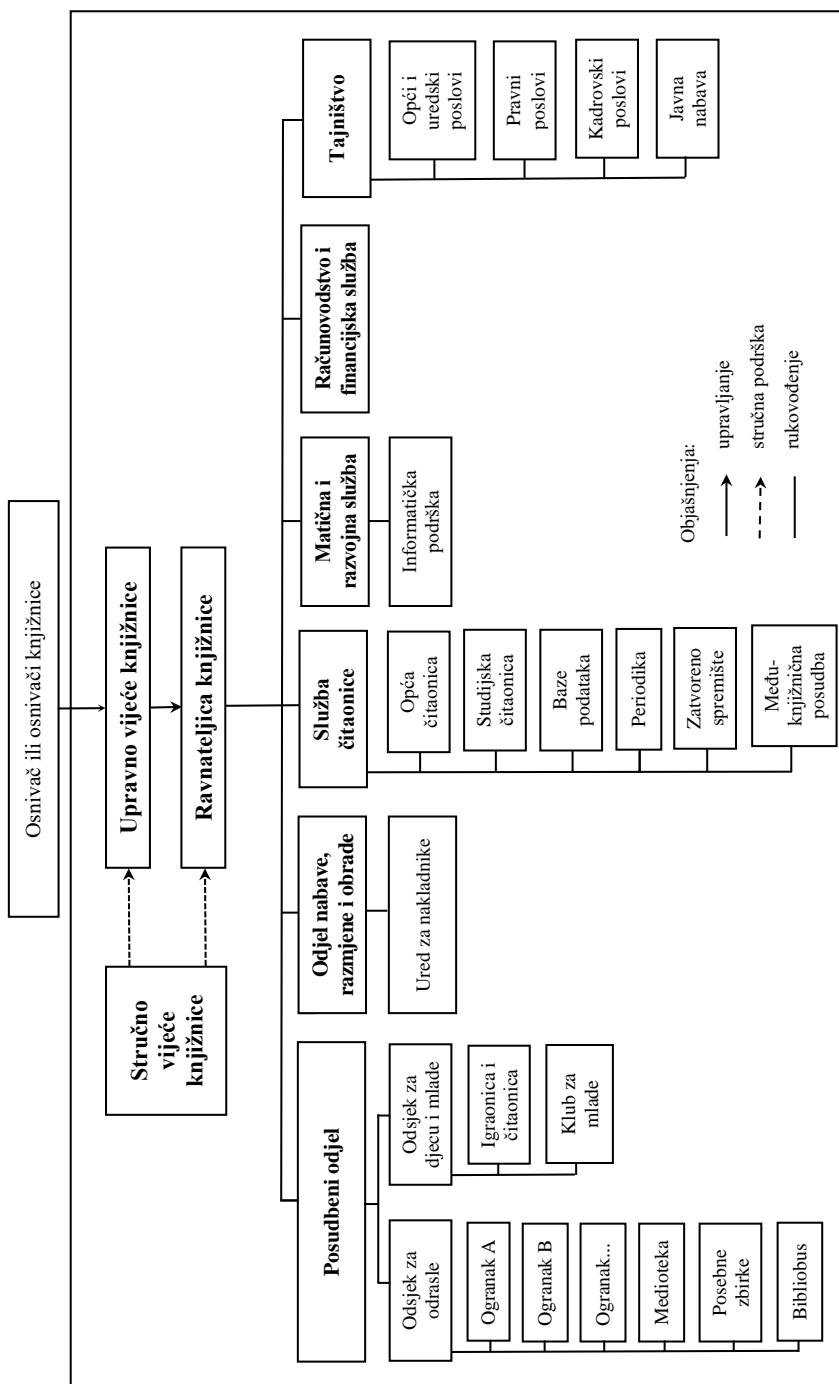
Virtualne i mrežne organizacije nisu organizacijske strukture jer nemaju za to potrebna obilježja. Ako se i formira neka struktura, ona je plitka i neformalna, kratka i neredovita. Te su organizacije izraz virtualne i nehijerarhijske povezanosti različitih pravnih subjekata koji razmjenjuju svoje organizacijske resurse kao što su informacije, znanja, tehnologije, proizvodi, materijali, sirovine itd. te surađuju u područjima svojih djelatnosti i interesa. Prema tome, u organizacijskim strukturama knjižnice prisutni su u većem ili manjem obujmu integrirana obilježja virtualnih i mrežnih organizacija.

4. Oblikovanje organizacijske strukture knjižnice

Klasična organizacijska teorija organizacijsku strukturu smatra statičnom i autonomnom, odnosno kada je jednom uspostavljena na temelju podjele i koordinacije poslova i zadataka i njihovim oblikovanjem u različite organizacijske jedinice i radna mjesta, mijenja se vrlo sporo i malim koracima. Prema empirijskim podacima, knjižnice u Republici Hrvatskoj najčešće imaju funkcijsko-stožernu organizacijsku strukturu koju smo prikazali na slici 4. Za taj model može se reći da dobro ispunjava svoju svrhu te da knjižnicama osigurava uspješno i stabilno obavljanje djelatnosti. Međutim, kako je *dobra organizacija glavni neprijatelj boljoj*, potrebno je razmotriti mogućnosti poboljšanja, odnosno osuvremenjivanja.

Sa stajališta pouzdanosti općeg funkcioniranja knjižnice, stabilnost organizacijskih struktura visoko je poželjna osobina. Međutim organizacijska stabilnost koja je tijekom godina prekomjerno ojačala i pri tome nepotrebno otvrdnula može postati smetnjom potrebnih organizacijskih promjena. Opseg promjena organizacijskih struktura u knjižnicama najčešće se svodi na manje i rijetke prilagodbe i organizacijska usklađivanja, a gotovo nikada na opsežna organizacijska restrukturiranja. U dobro ustrojenim i funkcionalnim organizacijama, čiji su se uposlenici i rukovoditelji svih hijerarhijskih razina međusobno dobro integrirali te se poslovni procesi odvijaju lako i bez zastoja, nerijetko se mogu razviti jaki otpori prema organizacijskim promjenama. Stoga je, prije pokretanja bilo kakvih promjena u organizacijskim strukturama i u organizacijskim procesima, prvo potrebno izgraditi organizacijsku volju koja je potrebna za predstojeće organizacijske napore i kasnije promjene.

Organizacijska volja koja prethodi organizacijskim naporima može se početi stvarati smanjivanjem birokratskih obilježja krute (klasične) organizacijske strukture uz povećavanje organskih i fleksibilnih obilježja. Birokratske su organizacijske strukture prikladne u državnim službama, javnim ustanovama (pa tako i knjižnicama), u poduzećima i drugim sličnim organizacijama, s obzirom na njihov racionalan i djelotvoran oblik upravljanja. Pri tome ih ne treba poistovjećivati s birokratizmom, koji je naličje birokratske organizacijske strukture. S druge strane, organizacijske strukture s organskim obilježjima sklone su uključivati zaposleni-



Slika 4. Organigram knjižnice koja u sastavu ima matičnu službu i ured za nakladnike

ke u rješavanje problema, sklone su većoj informiranosti zaposlenika, povećanoj horizontalnoj komunikaciji, demokratičnijem stilu odlučivanja, slabije naglašenoj hijerarhiji itd.³³

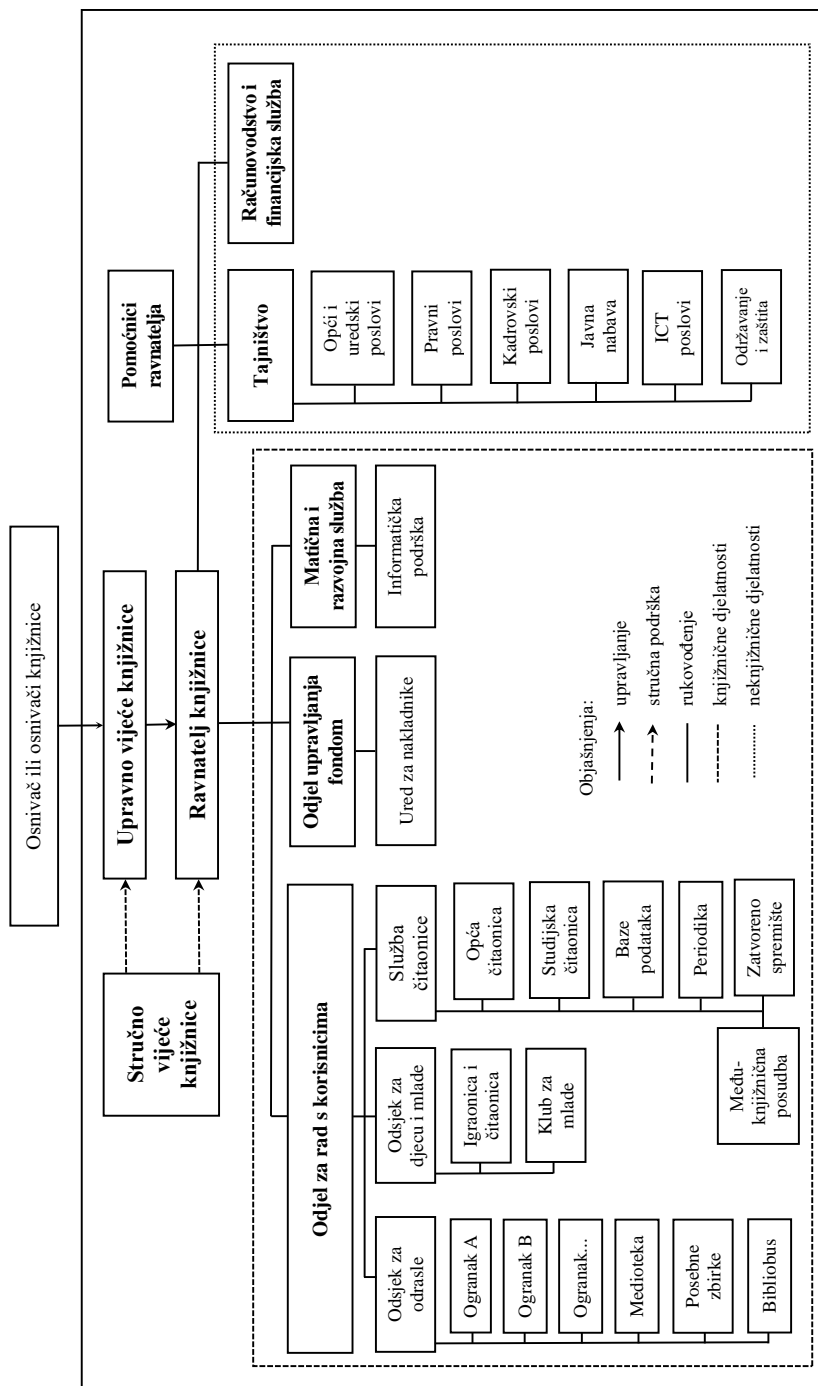
U operativnom pogledu povećavanje organizacijske volje za organizacijskim promjenama može se postići postojanom, upornom i dosljednom primjenom nekoliko upravljačkih i rukovodnih postupaka: (1) godišnje razmatranje i vrednovanje postojećih organizacijskih struktura na svim hijerarhijskim razinama; (2) uključivanje svih uposlenika u navedena razmatranja i vrednovanja, (3) poticanje sudionika na predlaganje promjena i adaptacija odjela, službi, radnih mjesta itd. te njihovih međusobnih prilagodbi, (4) dosljedno provođenje donesenih odluka. Navedeni će postupci tijekom vremena stvoriti pogodnu klimu u kojoj će kritičan broj zaposlenika razumjeti da organizacijske strukture trebaju biti, s jedne strane dovoljno čvrste za obavljanje djelatnosti knjižnice, a s druge, steći i održati potrebnu fleksibilnost neophodnu za prilagodbe. Stvaranje organizacijske klime u kojoj su moguće pravovremene i uspješne promjene organizacijskih struktura temelje se na rukovodnim funkcijama organiziranja, planiranja, a zatim ljudskih potencijala i vodstva. Navedene rukovodne funkcije potrebno je dodatno razraditi u posebnome radu.

Osvremenjeni model organizacijske strukture knjižnice prikazan je organigramom na slici 5. Predstavljeni model oblikovan je pod utjecajem nastanka i razvoja informatičkih i komunikacijskih tehnologija, dodatno integrira knjižnice s odgojnim, obrazovnim, kulturnim, znanstvenim i drugim ustanovama iz okruženja knjižnice. Značajniji pomak u poboljšanju organizacijske strukture knjižnice te harmonizacija funkcioniranja organizacijskih dijelova mogao bi se postići dodatnim međusobnim integriranjem knjižničnih i neknjižničnih djelatnosti korištenjem informacijskih i komunikacijskih tehnologija.³⁴ Jednako tako, kada bi knjižnice svoje organizacijske strukture proširivale na druge pravne osobe, osobito na tijela lokalne i područne (regionalne) samouprave, poboljšale bi stručne osnove za donošenje kvalitetnijih odluka te olakšale dodatno pribavljanje sredstava i vlastito financiranje djelatnosti.³⁵

³³ Usp. Gordon, J.R.; R. W. Mondy; A. Sharplin; S. R. Premeaux. Nav. dj., str. 258-259.

³⁴ Primjerice, u radu s korisnicima u slučaju kašnjenja posuđene publikacije, računalni sustav automatski šalje prvu, drugu itd. opomenu. Ili desiderata (lista koju korisnici predlažu knjižnici za nabavu novih publikacija) koju knjižničari i korisnici mogu popunjavati *online*. Ili stvaranjem nacionalne knjižnične iskaznice kojom bi korisnik mogao posuđivati knjižničnu građu u bilo kojoj narodnoj knjižnici.

³⁵ Postavljanjem knjižničnih stanica ili knjižničnih stacionara u pojedinim pravnim osobama (primjerice, u većim poduzećima, gradskim i županijskim upravama) sa specijaliziranim zbir-kama koje izgrađuje i opslužuje narodna ili neka druga knjižnica te tako uspostavlja i izrađuje svoju povezanost s dotičnim ustanovama. Takva organizacijska i socijalna povezanost može imati mnogostruke pozitivne učinke koji će se odraziti na sve povezane sudionike.



Slika 5. Osuvmernjeni organigram knjižnice koja u sastavu ima matičnu službu i ured za nakladnike

5. Zaključak

Ako za organizacijsku strukturu možemo tvrditi su forma ili okvir, a za djelatnosti knjižnice da su sadržaj, tada možemo tvrditi da se oni nalaze u relativno stabilnoj ravnoteži odnosa te da se međusobno uvjetuju i pretpostavljaju. Zato se navedena dihotomija forme i sadržaja, odnosno strukture i djelatnosti očituje u njihovoj dijalektici odnosa, koja ih ponekad jače i brže, ali češće manje i sporije, mijenja i usklađuje, uz stalan utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika.

Prolazeći procese optimiziranja organizacijske strukture, knjižnice su se s tijekom proteklih stoljeća postupno oblikovale te se danas mogu smatrati stabilnim organizacijskim konfiguracijama koje su u najvećoj mjeri funkcionalni okviri u kojima knjižnične djelatnosti obavljaju svoje kulturne, obrazovne, znanstvene, informativne i zabavne (rekreativne) zadaće. Dimenzije organizacijske strukture suvremenih knjižnica uglavnom su sukladne organizacijskoj teoriji i uobičajenoj praksi, počevši od ispravne podjele rada i specijalizacije poslova, broja hijerarhijskih razina, prikladnog raspona kontrole, utvrđenih ovlasti (autoriteta) i njoj razmjerne odgovornosti, delegiranja poslova, stupnja centralizacije odlučivanja do primjerene razine formalizacije organizacijskih odnosa i razvijenih koordinacijskih mehanizama.

Organizacijska struktura knjižnica, kao okvir knjižničnih djelatnosti, naglašeno je orijentirana prema preferencijama svojih korisnika. Takva orijentacija zasigurno jamči održivu kvalitetu knjižničnih usluga, posljedično zadovoljstvo korisnika, te održivu institucionalnost.

Prema mišljenju autora, razmatrajući postojeće organizacijske strukture knjižnica u Republici Hrvatskoj, može se reći da im nisu potrebne značajnije promjene, osobito ne temeljna reorganizacija. Potrebne su manje i operativne organizacijske prilagodbe i to uglavnom u odnosu na sve brže promjene u informacijskim i komunikacijskim tehnologijama koje se odigravaju u okruženju knjižnica. Prilagodbe knjižničnih organizacijskih struktura *digitalnom dobu* o kojima je riječ stalne su i sveprisutne, kreću se postojano i bez zadržavanja, došle su nam postupno, kao i druge *velike promjene, na golubljim nogama (Nietzsche)*. Digitalizacija knjižničnog poslovanja sveprisutna je i udomačila se te omogućila silno povećanje produktivnosti rada i bez nje se više ne bi moglo raditi.

Organizacijske strukture naših knjižnica rasle su i oblikovale se prema poželjnim tradicijama uspješnih birokratskih organizacijskih modela dvadesetog stoljeća. Prema tome, za neke ljudske djelatnosti nije uvijek poželjna suvremena, vrlo dinamična i pretjerano fleksibilna organizacijska struktura. Međutim, za pojedine aktivnosti suvremeni dinamični i fleksibilni modeli, unutar funkcijske organizacijske strukture, mogu biti vrlo produktivni.

LITERATURA

- Balog, A. Prema teorijskim ishodištima i primjeni modela u knjižnicama. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 62, 2(2019), str. 65-87.
- Braut, R.; A. Jeager; M. Novak. Priručnik o organizaciji poduzeća. Zagreb: Informator, 1962.
- Buble, M. Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija, 2006.
- Gordon, J. R.; R. W. Mondy; A. Sharplin; S. R. Premeaux. Management and organizational behaviour. Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- Gordon, J.R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S. R. Management and organizational behavior. Boston: Allyn & Bacon, 1990.
- Hrvatska enciklopedija. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. [citirano: 2020-03-04]. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=4770>.
- Jurina, M. Organizacija i menadžment. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić, 2011.
- Knjižnice grada Zagreba. Liste projekata. [citirano: 2020-01-29]. Dostupno na <http://www.kgz.hr/hr/nasi-programi/projekti-16507/16507>.
- Leksikon Marina Držića. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Dom Marijana Držića. [citirano: 2020-01-29]. Dostupno na <https://https://leksikon.muzej-marindrzic.eu/aristotelizam/>.
- Lucas, H. L. The T-form organization. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagreb. Uredi za nakladnike. [citirano 2020-01-28]. Dostupno na <http://www.nsk.hr/category/nakladnici/>.
- Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007 – NKD 2007. [citirano: 2020-01-29]. Dostupno na https://www.dzs.hr/App/NKD_Browser/assets/docs/NKD_2007_struktura.pdf.
- Novak, M. Organizacija rada u socijalizmu. Zagreb: Informator, 1989.
- Sikavica, P. Organizacija. Zagreb: Školska knjiga, 2011.
- Sikavica, P.; F. Bahtijarević-Šiber; N. Pološki Vokić. Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, 2008.
- Standardi za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj. // Narodne novine 58, 1071(1999). [citirano: 2020-01-29]. Dostupno na https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1999_06_58_1071.html.
- Sudski registar Ministarstva pravosuđa Republike Hrvatske. [citirano: 2020-01-29]. Dostupno na https://www.dzs.hr/App/NKD_Browser/assets/docs/NKD_2007_struktura.pdf.
- Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (vodič kroz PMBOK®). Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, 2011.
- Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti. // Narodne novine 17, 365(2019). [citirano: 2020-01-29]. Dostupno na https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_02_17_356.html.
- Zekić, Z. Projektni menadžment: upravljanje razvojnim promjenama. Rijeka: Ekonomski fakultet, 2010.