

# DEFINIRANJE PARAMETARA IZVJEŠTAVANJA O RADNOM UČINKU DJELATNIKA U VELIKOJ KNJIŽNICI: STUDIJA SLUČAJA NACIONALNE I SVEUČILIŠNE KNJIŽNICE<sup>1</sup>

## DEFINING THE PARAMETERS OF REPORTING ON THE WORK PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN A LARGE LIBRARY: THE NATIONAL AND UNIVERSITY LIBRARY CASE STUDY

*Ivo Tokić*

Nacionalna i sveučilišna knjižnica

itokic@nsk.hr

UDK / UDC: 027.54:[331.101.6: 303.433.2] (497.521.2)

Stručni rad/Professional paper

<https://doi.org/10.30754/vbh.66.3.1070>

Primljeno / Received: 29. 7. 2023.

Prihvaćeno / Accepted: 22. 10. 2023.

### *Sažetak*

**Cilj.** U knjižnici koja je velika po broju zaposlenih i fondu, a složena po broju radnih procesa i aktivnosti koje se u njoj obavljaju, potrebno je omogućiti učinkovito upravljanje procesima. Jedan od ključnih preduvjeta za to jest ispravno i ažurno izvještavanje o radu. Povjerenstvo za uvođenje promjena u kvartalnom izvještavanju djelatnika Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (NSK) imalo je dvostruku zadaću: kao prvo izraditi novu shemu vrednovanja učinkovitosti rada djelatnika kroz kvartalno izvještavanje o radu djelatnika u NSK, a kao drugo normirati poslove ustrojenih radnih mjesta na razini jedinice rada i vremena potrebnog za izvršenje jedinice rada.

**Pristup/metodologija/dizajn.** Za obavljanje zadatka osmišljen je inovativni metodološki okvir za novi model kvartalnog izvještavanja. Metodološki je postupak uključio analizu dotadašnjeg sustava izvještavanja, analizu dokumenata knjižničarske struke

---

<sup>1</sup> Rad je znatno proširen tekst izlaganja na 47. izornoj skupštini Hrvatskog knjižničarskog društva.

(smjernice i standarde), analizu dostupnih rješenja dobre prakse iz drugih knjižnica te vlastito osmišljavanje novog modela izvještavanja. Nakon izrade novog modela, on je testiran te je provedena edukacija djelatnika prije početka službenog izvještavanja.

**Rezultati.** Rezultati provedenih analiza pokazali su da dotadašnji sustav nije zadovoljavao potrebe djelatnika ni rukovodstva NSK-a. Naime iz analiza proizlazi da postojeće smjernice i standardi knjižničarske struke ne mogu odgovoriti ovom specifičnom zadatku. S druge strane Povjerenstvu nisu bila u očekivanoj mjeri dostupna rješenja dobrih praksi drugih knjižnica. Stoga je izrađen nov inovativni model sustava izvještavanja djelatnika velike knjižnice koji je uspio realnije nego prije prikazati rad svakog djelatnika NSK-a.

**Praktična primjena.** Opisani model izvještavanja o radu djelatnika NSK-a primjenjen je u praksi u testnoj fazi. Tako novi model sustava izvještavanja poslužio je kao polazište za realnije izvještavanje o radu svakog djelatnika NSK-a, a analogno tome i djelatnika svake velike i složene knjižnice.

**Originalnost/vrijednost.** U ovom radu prikazuje se model izvještavanja o radu djelatnika velike knjižnice čija je originalna vrijednost u tome da je izrađen prema potpuno vlastitoj metodologiji za definiranje parametara izvještavanja. Posebna je vrijednost da je model primjenjiv za bilo koju vrstu velike knjižnice koja ima diversificirane procese i aktivnosti te čiji djelatnici obavljaju specijalizirane poslove. Uvođenjem inovativnih parametara kao što je stupnjevanje složenosti posla moguće je mnogo lakše opisati realne poslove koje djelatnici mogu prepoznati kao svoje. To dovodi do preciznijeg i realnijeg izvještavanja o radu, što je osnova za bolje upravljanje radnim procesima.

**Ključne riječi:** knjižnica; model izvještavanja o radu; parametri; radni učinak

### *Abstract*

**Goal.** In a library that is large in terms of the number of employees and holdings, and complex in terms of the number of work processes and activities carried out in it, it is necessary to enable efficient process management. One of the key prerequisites for this is correct and up-to-date work reporting. The committee for the introduction of changes in the quarterly reporting of the National and University Library in Zagreb (NSK) employees had a two-fold task, firstly to create a new scheme for evaluating the efficiency of employees' work through quarterly reporting on the work of employees in the NSK, and secondly to standardize the tasks of organized workplaces at the level of units of work and the time required for performing the units of work.

**Approach/methodology/design.** To perform this task, an innovative methodological framework for a new model of quarterly reporting was designed. The methodological procedure included the analysis of the previous reporting system, the analysis of the documents of the librarian profession (guidelines and standards), the analysis of available good practice solutions from other libraries, and the NSK's own design of a new

reporting model. After the creation of the new model, it was tested and the employees were trained before the start of the official reporting.

**The results.** The results of the analyses showed that the previous system did not meet the needs of the employees and management of the NSK. The analyses showed that neither the guidelines nor the standards of the librarian profession could respond to this specific task, and the good practice of other libraries was also partly unavailable to the Commission for justified reasons. Despite this, a new innovative model of the large library staff reporting system was created, which managed to show the work of each NSK employee more realistically than before.

**Practical use.** The described model of reporting on the work of the NSK employees is practically applied in reporting in the NSK. In this way, this model of the reporting system in practice enables more realistic reporting on the work of each NSK employee, and analogously, the employee of every large and complex library.

**Originality/value.** This paper presents a model of reporting on the work of employees of a large library, whose original value lies in the fact that it was created according to its own methodology for defining reporting parameters and that it had no external role models. The special value is that the model is applicable for any type of large library that has diversified processes and activities, and whose employees perform specialized tasks. By introducing innovative parameters such as gradation of job complexity, it is much easier to describe real jobs that employees can recognize as their own. This leads to more accurate and realistic work reporting, which is the basis for better management of work processes.

**Keywords:** library; parameters; performance; reporting

## 1. Uvod

Učinkovito upravljanje radnim procesima ključno je za uspješan rad svake knjižnice. Što je knjižnica veća, ne samo po veličini zgrade ili broju lokacija na kojima radi nego i po veličini fonda koji nabavlja, obrađuje, čuva i daje na korištenje, po broju djelatnika i po raznovrsnosti poslova koji se u njoj obavljaju, to je i potreba za učinkovitim i uspješnim upravljanjem radnim procesima veća.

Jedan od ključnih preduvjeta za to jest ispravno i ažurno izvještavanje o radu. Ono je svakako alat kontrole djelatnika, ali bi trebao biti i upravljački alat za poboljšanje ne samo radnih procesa o kojima se izvještava već i općeg upravljanja knjižnicom. Naime u dobro provedenom izvještavanju ogledaju se rezultati rada zaposlenika koji u mnogome ovise o načinu na koji se općenito upravlja procesima u knjižnici. Stoga takvo izvještavanje može ukazati na mjesta u pojedinim procesima koja je moguće ili potrebno poboljšati bilo većim radnim angažmanom pojedinca, bilo drugačijom organizacijom radnih aktivnosti u predmetnom procesu,

bilo boljom internom organizacijskom komunikacijom među više radnih procesa (koji se često odvijaju u različitim odjelima ako je u pitanju velika i složena knjižnica). U konačnici, takvo izvještavanje može uz odgovarajuću analizu rezultata rada bilo pojedinaca bilo odjela (procesa) dati dobar uvid u to upravlja li se knjižnicom u cjelini dobro i učinkovito, dakle uspješno, ili ima prostora za napredak prema uspješnijem vođenju knjižnice pomoću bolje postavljenih ciljeva, realno definiranih ostvarivih planova rada, preuzimanja odgovornosti kroz pravovremeno donošenje odluka te osiguravanje resursa i primjerenih uvjeta za rad djelatnika.

U ovoj studiji slučaja pokazuje se kako je Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu (u daljem tekstu NSK) tijekom 2022. godine unaprijedila svoj sustav izvještavanja o radu djelatnika koje se provodi svaka tri mjeseca (tzv. „kvartalno izvještavanje“).

## 2. Pregled literature i dobra praksa iz drugih knjižnica i ostalih izvora

Knjižničarska struka uobičajeno provodi i analizira izvještavanje o radnim procesima knjižnica. Najčešće se radi o valorizaciji uspješnosti procesa neke knjižnice koji su usmjereni prema usluživanju korisnika ili nekim drugim pokazateljima uspješnosti rada cijele knjižnice. Zbog toga je i metodologija takvog izvještavanja prilagođena za cijele knjižnice (Library performance measurement, 2009).

Međutim, u dostupnoj stručnoj knjižničarskoj literaturi zapravo i nema izvora koji bi se bavili problematikom izvještavanja o redovnom radnom učinku svih pojedinaca zaposlenih u nekoj knjižnici u cilju rukovođenja knjižničnim procesima. U najvećem broju slučajeva, riječ je o radovima koji istražuju radni učinak pojedinaca u okviru istraživanja uspješnosti organizacije rada knjižnice, psiholoških učinaka na zadovoljstvo djelatnika ili drugih socijalnih ili demografskih utjecaja na učinkovitost rada knjižničara (Ogiamien and Izuagbe, 2016; Ugwu and Ugwu, 2017).

Preduvjet za izvještavanje o radnom učinku jest definiranje i opis poslova koje pojedinac obavlja na svom radnom mjestu. Radovi koji se bave opisivanjem poslova knjižničara pristupaju toj temi s normativnog aspekta opisa poslova pojedinih radnih mjesta u organizacijskoj strukturi knjižnice, ali ne i s aspekta izvještavanja o radnom učinku pojedinaca. Ipak, opis poslova je ključan jer predstavlja osnovu za izvještavanje. Dvije su osnovne vrste opisa poslova, generički ili opći opisi poslova te specifični opisi poslova. Uglavnom prevladavaju generički ili opći opisi poslova koji su napisani u širokim općim terminima bez utvrđivanja specifičnih odgovornosti, zahtjeva, svrhe i odnosa (Denny, 1997). Osim takvog opisa, u drugim slučajevima za određena radna mjesta može se izraditi i dodatna izjava o dužnostima. Ti drugi specifični opisi poslova daju informacije o svim bitnim odgovornostima dodijeljenim osobi koja obavlja posao, a obično su prilično detaljni i opsežni (ibid.).

Međutim takvi opisi poslova, ako su dobro definirani, služe i kao podloga za definiranje stavki pojedinih poslova u izvještavanju o radnom učinku pojedinaca.

Stoga je precizan i detaljan opis posla važna komponenta učinkovite upotrebe vrijednih ljudskih resursa u knjižnicama i drugim organizacijama (Ray and Hawthorne, 1993). Primarna funkcija opisa posla sastoji se u tome da služi kao komunikacijski alat. Opisi učinkovito prenose mnogo informacija o poslu, posebno između rukovoditelja i zaposlenika (Giles, 1995; Grant, 1989). Stoga su dobri opisi poslova temelj uspješnog sustava upravljanja radnim učinkom (Meng, 1992) i koriste se u provođenju pregleda učinka ili evaluacije posla. Ovdje treba napomenuti da su dobri opisi poslova samo jedna komponenta uspješnog sustava upravljanja radnim učinkom. Naime takav sustav uključuje i druge procese i dokumentaciju kao što su politike i program uvođenja u posao, utvrđivanje uloge i odgovornosti različitih razina osoblja, program nagrađivanja i priznanja te sustav ocjenjivanja učinka rada pojedinaca (Denny, 1997). Međutim, osim rasprava i istraživanja značenja opisa poslova za učinkovito radno izvještavanje, autor ovog rada u stručnoj literaturi nije pronašao izvore koji bi govorili o izgradnji samog sustava izvještavanja o radnom učinku pojedinaca u knjižnicama s aspekta koji se obrađuje u ovom radu.

U slučaju izvještavanja o radnom učinku djelatnika u NSK-u nije bilo moguće primijeniti dobru praksu za definiranje parametara izvještavanja ni iz iskustava drugih knjižnica. U Hrvatskoj gotovo da nema tako velikih i organizacijski složenih knjižnica kao što je NSK. Svejedno je čak i dobra praksa iz manjih knjižnica u ovom slučaju mogla poslužiti kao orijentir, ali autorima ovog modela takva dobra praksa nije bila dostupna. Razlog tomu dvojak je: prvo, neke veće knjižnice ne provode takvu vrstu izvještavanja, a drugo, neke koje to i provode, parametre za izvještavanje koje su sami razvili drže za vlastiti *know-how* i nisu ga bile sklone pokazati.

Nadalje, iako su autorima modela NSK-a koji se ovdje prikazuje iz drugih razloga bile dobro poznate smjernice kao i standardi u struci, ti su dokumenti ponovno pregledani s aspekta definiranja parametara za izvještavanje o radu pojedinaca. Utvrđeno je da *IFLA-ine Smjernice za narodne knjižnice* (2011) uopćeno navode poslove, da navedeni poslovi i opisi nisu pogodni za prikaz pojedinačnih poslova i radnih zadataka djelatnika te da *Smjernice* ne prepoznaju niz specijalističkih poslova u NSK-u. Ni domaći se standardi nisu pokazali pogodnima za tu namjenu jer ili ne navode vrste poslova knjižničara (Standard za narodne knjižnice, 2021) ili ih navode samo dijelom (Standard za specijalne knjižnice, 2021; Standard za visokoškolske, sveučilišne i znanstvene knjižnice, 2022). Pritom se u oba slučaja ne navodi značajan dio specijalističkih poslova u NSK-u i ne donosi primjeren alat ili parametri za izvještavanje o obavljenom poslu pojedinačnog knjižničara. To je bilo očekivano jer je osnovna zadaća i smjernica i tih standarda drugačija. Zbog svega toga, s obzirom na to da se autori novog modela izvještavanja u NSK-u nisu mogli osloniti na primjere dobre prakse iz literature, dokumenata ili iskustava drugih knjižnica, zaključeno je da se izradi novog modela pristupi potpuno autonomno u cilju rješavanja vlastitih potreba i dobivenog zadatka.

### 3. Uočeni problemi u postupcima izvještavanja o radu djelatnika NSK-a

U NSK-u se godinama provodi kvartalno izvještavanje o radu djelatnika, pri čemu svaki djelatnik ispunjava obrazac u računalnoj aplikaciji o svome radu. Zbog želje za što uspješnijim izvještavanjem tijekom vremena više su se puta mijenjali koncepti i sheme koje su počivale na nekoliko varijacija popisanih radnih aktivnosti i na propisanim normama za pojedine radnje, a neke nisu imale norme, nego samo naziv aktivnosti. U osnovi djelatnicima su bile dodijeljene definirane i standardizirane radne aktivnosti, a oni bi potom trebali u izvještaj unositi kvantitativne podatke za one standardizirane aktivnosti koje se odnose na njih i koje su obavili u proteklom kvartalu. Uz to, ako se radi o poslovima koji nisu standardizirani, a koje su djelatnici obavili u izvještajnom razdoblju, u izvještavanju je postojala i mogućnost kvalitativnog opisa tih drugih aktivnosti (uz njihov kratak opis ako ih nije moguće kvantitativno izraziti).

Unatoč tome, prema općenitoj ocjeni djelatnika i njihovih rukovoditelja, ni jedan dotadašnji koncept izvještavanja nije uspio dati cjelovitu ni realnu sliku o obavljenim poslovima, što su u više navrata usmeno komunicirali na radnim sastancima i konzultacijama o izvještavanju. Stoga je Glavna ravnateljica donijela odluku da se dotadašnje izvještavanje zamijeni novim koje će omogućiti realno izvještavanje o obavljanim poslovima svih djelatnika NSK-a.

U aktualnom kvartalnom izvještavanju djelatnika u trenutku dodjele zadatka za njegovom promjenom težište standardiziranih radnih aktivnosti bilo je vezano uglavnom za procese iz područja knjižničarstva i na te se poslove odnosila većina od ukupno 174 stavki. Ostali procesi iz drugih područja (informatičke tehnologije, financija i računovodstva, administracije, organizacije i upravljanja, održavanja i sl.) bili su slabo ili nikako standardizirani, odnosno najvećim dijelom nisu bili primjereno ili čak uopće uključeni u sustav izvještavanja. To je umanjilo vrijednost dotadašnjeg izvještavanja jer i veliki broj knjižničara u svom radu osim knjižničarskih obavlja i dio aktivnosti iz nedovoljno definiranih i nestandardiziranih područja kao što su aktivnosti organizacije i planiranja, pripreme ili rješavanja narudžbenica i računa, naplaćivanja usluga i izdavanja računa, vođenja administracije projekata, itd.

Posljedica toga jest da u većini slučajeva rad djelatnika NSK-a nije bilo moguće potpuno obuhvatiti i opisati kroz kvantificirane standardizirane radne aktivnosti koje su im dodijeljene u osobni izvještaj. Stoga su djelatnici najveći dio obavljenih poslova na koje troše svoje radno vrijeme navodili pod kategorijom „Ostali poslovi“ (zapravo je to „Razno“) i tekstualno ih opisivali.

Zašto je to sa stajališta izvještavanja prema rukovodstvu knjižnice bilo pogrešno? Svakako zato što nije ukazivalo na jednak pristup, odnosno razumijevanje poslovnih procesa.

## NORMIRANI POSLOVI I ZADAĆE:

Opis	Brojčana vrijednost
kupnja (omeđena)	Nema zadane norme Odrađeno: 0
izmjene zapisa o posjedovanju - holding	Nema zadane norme Odrađeno: 0
suradnja na izložbi - NSK	Nema zadane norme Odrađeno: 0
suradnja na izložbi - vanjski	Nema zadane norme Odrađeno: 0
koordinacija i nadzor nad radom te savjetodavna pomoć korisnicima knjižnično-informacijskog sustava	Nema zadane norme Odrađeno: 0
organizacija razvoja informaijsko-komunikacijske infrastrukture unutar Knjižnice	Nema zadane norme Odrađeno: 0
analiza potreba i izrada prijedloga godišnjih programa CSSU-a	Nema zadane norme Odrađeno: 0
opće informacije korisnicima i help-desk	Nema zadane norme Odrađeno: 0
predmetne informacije	Nema zadane norme Odrađeno: 0
edukacija studenata knjižničarstva	Nema zadane norme Odrađeno: 0
edukacija - korisnika	Nema zadane norme Odrađeno: 0

## OSTALI POSLOVI I ZADAĆE:

Izrađen i predan mjesečni obračun smjenskog rada za IC 3x

Izrađen i distribuiran tjedni raspored rada po smjenama 12x

Izrađen nalog za rad subotom 30x

Izrađena potvrda o radu subotom 30x

Koordinacija isprava i grešaka u tablicama upisa 12x

Sudjelovanje na sastancima u NSK vezano za operativni rad 20x

Sudjelovanje na sastancima odjela Korisničke službe 3x

Održan sastanak Povjerenstva za kvartalno izvještavanje 2x

Održan pojedinačni sastanak s pojedinim članovima Povjerenstva za kvart. izv. 20x

Izrađen izvještaj o 2. fazi uvođenja nove sheme kvartalnog izvještavanja 1x

Održan sastanak radi uspostave i omogućavanja suradnje s drugim org.jed. NSK 12x

Sudjelovanje u pripremi zajedničkog članka za Glas NSK 1x

Koordinacija posjete Erasmus skupine učenika iz Osijeka, studenata iz Zadra, itd. 4x

Analiza korištenja beskontaktnih usluga NSK 1x

Pripremljena i povedena anketa o stavovima i zadovoljstvu korisnika u dva kruga 1x

Izrađena analiza rezultata ankete o stavovima i zadovoljstvu korisnika 1x

Nadzor čitaonica na razinama 0, 1,3,4 radi vraćanja u izvorno stanje nakon ukidanja COVID mjera

Rad na usuglašavanju promjena u Pravilniku o korištenju usluga u NSK

Istraživanje građe i informacijskih izvora za istraživanje o kvaliteti u knjižnicama

Nazočnost na događanjima npr. Erasmus+ projekt BLINDA, Noć knjige, Vesna Parun itd. 10x

Održan sastanak s vanjskim partnerom radi izrade ponude za zamjenu kartica i barijera s novom RFID tehnologijom 2x

Proveden postupak nabave kartica za članske iskaznice

Sudjelovanje u provedbi natječaja za posao i odabir knjižničara za rad na Info pultu 2x

Izrađeni prijedlozi za poboljšanje poslovanja (grupni rad korisnika, uvođenje RFID tehnologije) 2x

Oblazak i pregled zgrade NSK u pronalasku lokacija za grupni rad i druge usluge – više puta

Sudjelovanje u pripremi sobe na 3. katu za grupni rad

Uređivanje čitaonice na Mezaninu za grupni rad korisnika

Sudjelovanje u pripremi za uređenje garderobe za posjetitelje (razina 0)

Sudjelovanje na radionicama/edukacijama o interpretaciji baštine 2x

Potpisivani računi i narudžbenice u računovodstvu vezano za usluge IC – više puta, po potrebi

Organizacija posjete zbirkama i edukacije za novu djelatnicu u IC – 4x

Slika 1. Prikaz ranijeg kvartalnog izvješća o radu djelatnika

Na slici 1 vidi se prikaz ranijeg kvartalnog izvještaja djelatnika NSK-a. Sasvim lijevo nalazi se alatna traka s izborom funkcija za odabir prikazivanja izvještaja u postojećem programu. U ostatku ekrana nalazi se kvartalni izvještaj i to tako da se u gornjem dijelu ekrana nalazi dio stavki standardiziranih poslova za koje su u ovom konkretnom primjeru izostali parametri realizacije jer te stavke ne opisuju zadatke predmetnog djelatnika, tj. ne odnose se na njegov rad. Istovremeno vidi se da je najveći broj obavljenih poslova djelatnik morao navesti u rubrici „Ostali poslovi“ (tj. „Razno“), navodeći na tom mjestu opis posla i kvantitativne parametre realizacije. Takvi i slični primjeri bili su kritično mjesto za najviše rukovodstvo, zbog čega je ponajviše i pokrenuta izmjena dotadašnjeg sustava izvještavanja.

Budući da se radi o neformalnom opisu poslova, tako zabilježene radne aktivnosti često su bile teško prepoznatljive, teško ili nikako mjerljive te na kraju teško usporedive među različitim djelatnicima čak i s istog odjela. Nadalje, uspješnost takvog opisivanja obavljenog posla vezana je i za izražajne sposobnosti svakog djelatnika, kao i za njegovu sposobnost prikaza vlastitog rada. Posljedično tome, rukovoditelji su teško mogli procijeniti stvarnu učinkovitost rada pojedinaca samo na temelju takvog izvještavanja te se ta praksa morala promijeniti i nemogućnost procjene učinkovitosti rada smanjiti na najmanju moguću mjeru. Zbog toga je Povjerenstvo dobilo zadaću osmisлити novi model kvartalnog izvještavanja koji treba omogućiti realno opisivanje i mjerenje obavljenog posla za svakog djelatnika.

#### **4. Metodološki pristup problematici izvještavanja pojedinačnog djelatnika u NSK-u**

Osmišljavanje novog modela izvještavanja provedeno je tako da je u skladu s internim propisima NSK-a osnovano Povjerenstvo za uvođenje promjena u kvartalnom izvještavanju djelatnika NSK-a čije su zadaće bile:

- izraditi novu shemu vrednovanja učinkovitosti rada djelatnika kroz kvartalno izvještavanje o radu djelatnika u NSK-u
- normirati poslove ustrojjenih radnih mjesta na razini jedinice rada i vremena potrebnog za izvršenje jedinice rada.

U osnovi, Povjerenstvo je trebalo iznaći način da u relativno kratkom roku kreativno riješi postavljene zadatke i izgradi za NSK sasvim nov, autohtoni model vrednovanja rada djelatnika. Prednost u radu Povjerenstva bili su članovi tima čijim su imenovanjem obuhvaćeni ključni procesi poslovanja NSK-a i njihovo poznavanje procesnih radnih aktivnosti koje su se trebale definirati u novom modelu. S druge strane problem su predstavljali vrlo kratki rokovi (dva mjeseca za prvi rezultat uz kasniji produžetak roka za još dva mjeseca radi dodavanja novih zahtjeva i zadataka) te snažan angažman većine članova Povjerenstva na još jednom, za NSK hitnijem zadatku, a to je bila izrada godišnjeg izvještaja o radu Knjižnice čiji je propisani rok izrade kolidirao s rokom izrade modela izvještavanja. Međutim



najveći nedostatak bio je u tome što se Povjerenstvo u svom radu na poboljšanju kvartalnog izvještavanja nije moglo osloniti na prethodne metodologije u vrednovanju u okviru NSK-a, kao ni na dijeljenje dobre prakse iz drugih knjižnica. Unatoč tim nedostacima, Povjerenstvo je uspjelo u zadanom roku izraditi novi model vrednovanja učinkovitosti rada djelatnika kroz njihovo kvartalno izvještavanje.

#### **4.1. Dosadašnji temeljni koncepti i rezultat**

Kao što je navedeno, dosad je bilo izmijenjeno više koncepata izvještavanja koji su počivali na različitim osnovama:

- jedan sveobuhvatni popis svih radnih aktivnosti za sve
- popis dijela standardiziranih radnih aktivnosti s propisanim normama rada, koje su s radnim aktivnostima pridijeljene svakom djelatniku prema njegovom osobnom radnom profilu
- popis dijela standardiziranih radnih aktivnosti koje su pridijeljene svakom djelatniku prema njegovom osobnom radnom profilu, ali bez propisanih normi za rad. To je bilo aktualno stanje u trenutku preuzimanja zadatka za osmišljavanje novog modela izvještavanja.

Izradu tih ranijih koncepata nije pratila odgovarajuća dokumentacija s objašnjenjima o načelima izrade modela, pa tragom viđenog možemo nagađati da je u osnovi svih tih koncepata stajalo uvjerenje da je moguće definirati parametre radnih procesa i njihovih aktivnosti na jedinstven, gotovo idealan i standardizirani način, a koji je dovoljno općenit da važi za knjižničarsku struku u cjelini i knjižnice kao takve te koji je istovremeno primjenjiv na sve poslove u tako složenoj knjižnici kakva je NSK. Međutim na temelju analize tih ranijih definicija poslova i njihovih parametara, čini se da u pripremi ranijih sustava izvještavanja nisu bile dovoljno prepoznate objektivne razlike među malim, srednjim i velikim knjižnicama od kojih svaka vrsta ima vlastite specifičnosti koje utječu na uvjete u kojima se rad odvija (veličina prostora, moguća dislociranost radnih prostora i lokacija, veličina fonda, broj djelatnika, diversifikacija poslova, organizacija rada, materijalni resursi i drugo). Te se razlike u odnosu izvještavanja o radu knjižnice naspram izvještavanja o radu pojedinačnog knjižničara kreću u rasponu od toga da je u specijalnoj knjižnici sa *solo* knjižničarem izvještaj o radu knjižnice ujedno i izvještaj o radu *solo* knjižničara i obrnuto, do knjižnice s 300 knjižničara gdje svaki od njih radi određeni specijalizirani segment knjižničarskog ili drugog stručnog posla pa se izvještaj o radu knjižnice potpuno razlikuje od izvještaja o radu svakog pojedinog knjižničara u toj knjižnici.

Dakle po svemu sudeći, iz te prve polazne premise proizašlo je i uvjerenje da je iz modela općih standardiziranih poslova moguće izvesti prikaz rezultata rada za svakog pojedinog djelatnika složene organizacije kakva je NSK. Nadalje na

temelju postavljenih parametara proizlazi kako je bio izveden i zaključak da je moguće iz takvog izvještavanja o radu pojedinaca izvlačiti i kumulativne statističke podatke za ukupni rad knjižnice.

Međutim, da bi se osigurala kvaliteta i pouzdanost tako dobivenih kumulativnih podataka, bilo je potrebno pojedine stavke u prijašnjem izvještavanju posebno standardizirati. Naime potrebe kumulativnog statističkog izvještavanja trebaju se odnositi na rezultate rada po odjelima ili za cijelu knjižnicu i stoga traže formaliziranje i standardizaciju opisa poslova i rezultata rada na nešto drugačiji način od sustava izvještavanja o radu za pojedinca. To se posebno odnosi na velike i složene knjižnice s mnogo djelatnika koji rade vrlo specijalizirane poslove, a neke od tih poslova obavljaju kao članovi radnog tima. Primjerice, djelatnici kao pojedinačni članovi tima mogu sudjelovati u jednom poslu s 20 % udjela i to bi trebali moći za sebe zabilježiti kao svoj obavljeni posao. Pet pojedinačnih djelatnika tako bilježi pet odrađenih poslova za sebe, ali to je i dalje samo jedan odrađeni posao za odjel. Odatle proizlazi da se parametri odrađenih poslova za odjel ili cijelu knjižnicu trebaju drugačije definirati od onih za pojedinačnog djelatnika koji obavlja ili sudjeluje u obavljanju tog posla. To dalje znači dvije stvari. Prvo, ne može se automatski preuzimati podatke o radu pojedinaca i mehanički ih samo zbrajati u kumulativni rezultat odjela ili knjižnice. Drugo, to znači i da, ako pojedinci izvještavaju samo za sebe unutar sustava izvještavanja koji je usmjeren upravo na kumulativno izvještavanje rada odjela ili cijele knjižnice, taj će pojedinac naići na značajna ograničenja u opisivanju rezultata vlastitog rada. Naime u tako zadanoj formi izvještavanja s jedne strane on neće moći konkretno popisati sve što je radio, a s druge strane za dio onoga što može popisati neće moći detaljno razlučiti svoj angažman u odnosu na radni angažman i rezultat rada ostalih kolega. To se događa zato što tako postavljen sustav izvještavanja u velikoj i složenoj knjižnici po logici stvari onemogućava precizno izvještavanje o rezultatima rada ili obavljenom poslu svakog pojedinačnog djelatnika. Drugim riječima, u tako postavljenom sustavu kumulativnog izvještavanja o rezultatima rada odjela ili knjižnice u cjelini, svakom pojedinačnom djelatniku nije moguće odgovoriti na pitanje na što je potrošio svoje radno vrijeme. Ali, ako od jednog sustava izvještavanja tražimo upravo to – kumulativne rezultate rada odjela ili knjižnice u cjelini, što je potpuno opravdano i legitimno – onda svaki pojedini djelatnik ni ne treba odgovarati na pitanje na što troši svoje radno vrijeme. To se vidi iz rezultata odjela ili knjižnice. A ako se traži da se vide rezultati rada svakog djelatnika – također opravdano i legitimno – onda sustav izvještavanja treba prilagoditi da djelatnici o tome mogu valjano izvjestiti.

Posljedica dotadašnjih sustava izvještavanja o radu knjižničara bila je da djelatnici nisu dovoljno razumijevali svrhovitost takvog izvještavanja zbog ograničenosti i nemogućnosti da se unutar dotadašnjeg sustava korektno izvještava o cjelokupnom radu pojedinačnog djelatnika vodeći se samo u tom sustavu stan-

dardiziranim poslovima. Drugim riječima, veći dio djelatnika nije svoj rad u potpunosti prepoznao u zadanim standardiziranim radnim aktivnostima kvartalnog izvještavanja. Zbog toga je značajan dio njih svoj rad prikazivao u kategoriji „Ostali poslovi“ („Razno“) u tekstualnom obliku u potpuno slobodnoj formi. A to je rukovodstvu uvelike otežavalo, u nekim slučajevima gotovo onemogućavalo provedbu nadzora rezultata rada.

Stoga se prilikom izrade novog modela izvještavanja u NSK-u dotadašnja nejasna situacija vezana za kumulativno i pojedinačno izvještavanje pokazala zaprekom u odnosu na temeljni zahtjev rukovodstva da se precizno prikažu rezultati osobno obavljenog rada svakog djelatnika, o čemu će više riječi biti nešto kasnije.

#### **4.2. Nova polazišta**

Zbog svega navedenog, kao i zbog naloga postavljenog u Odluci o osnivanju Povjerenstva, ono se vodilo potrebom osmišljavanja novog modela kvartalnog izvještavanja koji treba omogućiti:

- sveobuhvatno popisivanje i standardiziranje čim više radnih aktivnosti svih djelatnika
- da se radne aktivnosti definiraju putem tzv. jedinica rada s vremenskim okvirom potrebnim za njihovo izvršenje
- da djelatnici prepoznaju svoj rad u standardiziranim radnim aktivnostima i s njima povezanim jedinicama rada
- da djelatnicima ostane na raspolaganju izvještavanje pod kategorijom *Razno*, ali u smanjenom obujmu nego dosad.

Kako se u praksi pokazalo, dvojnost ciljeva kvartalnog izvještavanja, tj. da ono s jedne strane bude realni pokazatelj radnog učinka djelatnika NSK-a, a da s druge strane služi i kao izvor podataka za statistički prikaz rada knjižnice, otežala je ostvarenje njihovog punog uspjeha. Zbog toga je Povjerenstvo zaključilo da je bolje da se kvartalno izvještavanje djelatnika odvoji od statističkog prikupljanja podataka, što je trebalo omogućiti lakši dolazak do uspješnog modela izvještavanja o realnom radnom učinku pojedinog djelatnika.

#### **4.3. Osnovna terminologija za novi sustav**

S obzirom na navedene zadatke, na ovom se mjestu definiraju novi ključni pojmovi koji su se koristili u izgradnji novog sustava izvještavanja, kao i njihovi međusobni odnosi. Pritom je važno istaknuti da ovdje upotrijebljeni pojmovi nisu povezani s nekom specifičnom organizacijskom terminologijom, odnosno, oni se ovdje ne koriste kao organizacijski nego funkcionalni pojmovi.

Proces – lanac međusobno povezanih aktivnosti usmjerenih na izvršenje jedne od ključnih poslovnih funkcija organizacije.

Radna aktivnost – dio procesa, praktična djelatnost usmjerena na izvršenje ukupnog cilja procesa ili jednog od ciljeva procesa.

Radni zadatak – dio radne aktivnosti, praktična djelatnost usmjerena na izvršenje konkretnih ciljeva iz područja radne aktivnosti.

Jedinica rada – dio radnog zadatka, praktična djelatnost usmjerena na izvršenje konkretnog posla u nekom vremenu.

Radni profil djelatnika – skup poslova/aktivnosti/zadataka iz predloženog sustava izvještavanja dodijeljenih svakom pojedinom djelatniku koje on stvarno obavlja sukladno opisu ustrojenog radnog mjesta.

U složenoj organizaciji s razrađenom podjelom rada procesi se uobičajeno realiziraju na višoj razini organizacije, a radne aktivnosti u okviru nadređenih procesa uobičajeno se realiziraju na razini nižih organizacijskih jedinica. Radni zadaci u okviru nadređenih aktivnosti uobičajeno se realiziraju na razini najnižih organizacijskih jedinica ili pojedinih djelatnika, dok se jedinice rada realiziraju isključivo na osobnoj razini djelatnika.

#### ***4.4. Razlikovanje radnih aktivnost od njihovog nazivlja***

Razmatranjem poslovnih procesa i radnih aktivnosti povezanih s njima uočeno je jedno njihovo bitno obilježje koje treba uzeti u obzir prilikom izvještavanja o radu pojedinaca. Naime radne aktivnosti koje imaju isti naziv u kontekstima različitih procesa i rada pojedinaca u različitim organizacijskim jedinicama složene knjižnice mogu imati drugačiji karakter i označavati različite obavljene poslove po opsegu izvršenih radnih operacija, složenosti rada, potrebne stručnosti, uključenosti pojedinca, razine cjelovitosti obavljenog posla sa stajališta organizacije poslovnih procesa itd. Za ilustraciju, radna aktivnost pripreme narudžbenice za nabavu proizvoda ili usluga koja se odvija u računovodstvu ili na pultu Među-knjižnične posudbe NSK-a označava različite vrste posla ovisno o tome u kojoj se organizacijskoj jedinici obavlja. Slično je i s aktivnošću naplate usluge s izdavanjem računa, ovisno promatra li se rad djelatnika u računovodstvu ili na pultu Upisi. Slično se događa i kod stručnih knjižničarskih poslova koji uopćeno mogu imati isti naziv, ali ovisno o organizacijskoj jedinici knjižnice u kojoj se obavljaju u jednom slučaju mogu označavati jednostavne poslove koji se obavljaju u kratko vrijeme, a u drugom slučaju mogu označavati složene poslove za koje je potrebno značajno više vremena.

#### 4.4.1. Razlikovanje angažmana pojedinaca pri obavljanju radnih zadataka

Daljim razmatranjem te problematike u složenoj knjižnici poput NSK-a, uočeno je da:

- **1 : 1** u obavljanju jednog radnog zadatka i jedinice rada sudjeluje jedan djelatnik
- **1 : XX ili 1 : YY** u obavljanju jednog radnog zadatka i s njim povezane jedinice rada (npr. ispunjenja jednog istog zahtjeva od jednog korisnika) sudjeluje više djelatnika iste organizacijske jedinice bilo horizontalno (više djelatnika surađuje i radi isti posao po tom zahtjevu), bilo vertikalno (uključuje rad jednog djelatnika koji u nekom dijelu traži suradnju stručnijih kolega ili uključivanje rukovoditelja po tom zahtjevu)
- **1 : XYZ** u obavljanju jednog radnog zadatka sudjeluje više djelatnika iz više organizacijskih jedinica bilo horizontalno bilo vertikalno
- **1 : 1(1)** obavljanje jednog radnog zadatka jednog djelatnika postaje važan dio obavljanja jednog radnog zadatka drugog djelatnika iste ili druge organizacijske jedinice (tzv. *input* ili ulaz za rad drugog djelatnika).

U navedenim slučajevima svaki od uključenih djelatnika ima pravo u svoj osobni kvartalni izvještaj zabilježiti da je sa svoje strane obavio tu jednu jedinicu rada (koja je zahtijevala njegov radni udio u realizaciji). Ali to znači da će više djelatnika u izvještavanje ubrojiti jedan isti zahtjev, što ukazuje na mogući problem multipliciranja istog podatka o realno jednom obavljenom poslu ako bi se iz takvih izvještaja više pojedinaca nekritički (tj. „mehanički“) izvlačila statistika o ukupno obavljenom poslu knjižnice.

#### 4.4.2. Razlikovanje višeznačnosti radnih zadataka i jedinica rada

Uočeno je i da se često događa da se pri rješavanju jednog zahtjeva korisnika događa višestruka komunikacija s korisnikom radi razjašnjenja zahtjeva. Tom prilikom može se dogoditi i događa se, primjerice, da se jedan početni zahtjev korisnika u kontinuiranom procesu rješavanja mora nadopuniti novim podacima od korisnika i zatim ponoviti postupak rješavanja. To znači da djelatnik istu jedinicu rada (odgovaranja na zahtjev korisnika) obavlja više puta za isti zahtjev istog korisnika. Također se događa i da se jedan početni zahtjev korisnika u ponovljenoj interakciji s knjižničarem preoblikuje u drugi novi i drugačiji zahtjev istog korisnika.

## 5. Rezultat: nov model kvartalnog izvještavanja djelatnika NSK-a

Imajući na umu sve navedeno, odlučeno je da se model novog sustava kvartalnog izvještavanja organizira tako da se kao i dosad koristi ista računalna aplikacija koja dopušta i drugačije modeliranje stavki za radne aktivnosti. Time je s jedne strane ostvarena značajna korist u uštedi vremena i uštedi financijskih sredstava jer je pitanje programa za nov model izvještavanja riješeno s postojećim računalnim programom i podrškom bez dodatnih troškova. Međutim posebno je važna još jedna korist, a to je očuvanje prethodnih znanja i iskustva djelatnika. Takvo rješenje novog modela rukovoditeljima pruža mogućnost dodjele stavki radnih aktivnosti svakom djelatniku (kad se novi sustav po prvi puta implementira) na dobro poznat način, tj. isto kao i prije. Također djelatnicima omogućuje lagano kretanje po programu i gotovo jednakom obrascu izvještaja na isti način kao i prije u poznatom ambijentu dotadašnje aplikacije za izvještavanje. Time je pojednostavljena edukacija prilikom implementacije novog sustava izvještavanja, a koja je bila provedena za svaki odjel u NSK-u te je smanjen rizik od pogrešaka ili usporavanja u radu na izradi izvještaja koje bi sa sobom svakako donijelo neko potpuno novo programsko rješenje.

Međutim ono što je novina u sustavu izvještavanja jest da on počiva na konceptu triju kategorija:

- A – standardizirani i nestandardizirani opći poslovi
- B – standardizirani stručni poslovi
- C – nestandardizirani ostali poslovi („Razno“).

Za svakog su djelatnika rukovoditelji iz ukupnog popisa poslova iz kategorija A i B dodijelili odgovarajući set poslova koji odgovara njegovom radnom profilu, dok djelatnik ima ostavljenu mogućnost samostalno izvijestiti i o poslovima koje je obavio, a koji se mogu podvesti pod kategoriju C („Razno“) tako da se realno prikaže sve ono što taj djelatnik zaista i radi.



Slika 2. Novi sustav kvartalnog izvještavanja

Na slici 2 prikazan je nov sustav kvartalnog izvještavanja djelatnika NSK-a gdje je sasvim lijevo prikazan osnovni model sustava koji se sastoji od triju kategorija opisanih poslova: A (standardizirani i nestandardizirani opći poslovi), B (standardizirani stručni poslovi) i C (razni nestandardizirani ostali poslovi). Iz njega rukovoditelji u radni profil djelatnika dodjeljuju iz kategorija A i B one poslove koji se odnose na njega uz ostavljanje mogućnosti da u kategoriji C upišu i nove poslove koji nisu opisani u ovom sustavu. Unosom parametara realizacije poslova u izvještajnom razdoblju, program kreira izvještaj za to razdoblje.

### **5.1. Prepoznavanje svog rada u ponuđenim stavkama kao preduvjet ispravnog izvještavanja**

Budući da je svrha izvještavanja davanje ispravnog prikaza obavljenog rada, ključno je bilo osigurati da djelatnici prepoznaju svoj rad u definiranim ponuđenim stavkama. U suprotnom, postoji velik rizik da izvještaji o radu pojedinaca ne prikazuju rezultate obavljenog rada na ispravan način.

Zbog toga se u kategoriji A nalaze standardizirani i nestandardizirani opći poslovi koje u svom radu obavlja veći broj djelatnika, posebno oni na rukovoditeljskim pozicijama. Naprimjer, tu su uključeni poslovi kao što su planiranje radnih aktivnosti, organizacija rasporeda rada i radnih zadataka u provođenju procesa, izrada poslovnih izvještaja, sudjelovanje u radu povjerenstava ili njihovo vođenje, donošenje odluka, planiranje razvoja kadrova, upravljanje odnosima među djelatnicima, razvoj suradnje među odjelima, stjecanje ili razmjena informacija o nekom pitanju, planiranje razvoja proizvoda i usluga, nadziranje realizacije radnog procesa, rješavanje kadrovskih problema, aktivnosti znanstvenog i stručnog istraživanja, itd. Značajan dio takvih poslova dosad se nije nalazio u obrascima izvještavanja iako se ti poslovi često obavljaju (ponekad i rutinski), a za to zahtijevaju nemali utrošak radnog vremena.

Nadalje, da bi djelatnici lakše prepoznali svoj rad i u standardiziranim poslovima, u kategoriji B ti standardizirani stručni poslovi podijeljeni su u djelatnicima razumljive i poznate procese koji se odvijaju u pojedinim odjelima NSK-a u kojima su zaposleni djelatnici. To su sljedeći procesi: razvoj knjižničarske struke, nabava i izgradnja zbirke, obrada, bibliografski poslovi, posebne zbirke, zaštita, pohrana, rad s korisnicima, informacijske tehnologije, marketing i korporativne komunikacije, financijski i računovodstveni poslovi, održavanje i sigurnost. Tako je, za razliku od prijašnje 174 stavke, u novom modelu navedeno ukupno 600 stavki za poslove u kojima djelatnici NSK-a mogu prepoznati područje vlastitog rada.

### **5.2. Izvještavanje o količini i složenosti obavljenog posla**

Značajna inovacija u novom modelu sustava izvještavanja je da se pri definiranju poslova uvode dva koncepta: jedinica rada i kategorija složenosti posla.

Jedinica je rada praktična djelatnost usmjerena na izvršenje konkretnog posla u nekom vremenu. Vezana je na radni zadatak, a u radu se realizira na razini pojedinog djelatnika kao njegovo osobno radno postignuće.

Kategorija složenosti posla daje procjenu koliko je obavljeni posao složen za obavljanje sa stajališta potrebnih kompetencija djelatnika i resursa kojima raspolaže za obavljanje posla kao što su vrijeme, tehnički uređaji i oprema, građa i slično.

Ocijenjeno je da će se uvođenjem ovih koncepata u izvještavanje dobiti realniji prikaz ne samo količine obavljenog posla nego i uloženi kompetencija (znanje,



vještina, trud) i resursa potrebnih za uspješno obavljanje tog posla (vrijeme, materijali, oprema, financijski trošak).

Uvođenje tih parametara ne znači da je namjera sustava izvještavanja procjenjivati vrijednost i značaj obavljenog posla. Međutim sustav bi trebao moći pokazati ako djelatnik u obavljanju svoje jedinice rada rješava zahtjevniji radni zadatak nego neki drugi djelatnici koji rješavaju radni zadatak koji se jednako zove, ali u stvarnosti nema istu razinu složenosti niti potrebu za jednakom razinom stručnih kompetencija. Tako je, primjerice, u ovom slučaju prvom djelatniku za rješavanje radnog zadatka potrebno više vremena, znanja i truda nego drugom djelatniku za zadatak koji se jednako zove ali je po svojoj složenosti i zahtjevnosti jednostavniji za obaviti i zahtijeva manje vremena. U praksi onda rezultat rada može biti takav da, za razliku od drugog djelatnika iz našeg primjera, gledano samo količinski, prvi djelatnik može imati manje obavljenih jedinica rada, ali one mogu biti vrjednije i značajnije. Kao ilustracija tog primjera može se uzeti primjer iz Restauratorskog i konzervatorskog odjela NSK-a gdje je u praksi poznato kako je lako moguće da restauracija neke stare oštećene knjige sa 100 ili 200 stranica tehnički jednostavniji zahvat koji zahtijeva rutinski postupak i manje vremena za uspješan završetak tog posla od restauracije nekoliko listova starog rukopisa koji može biti tehnički i stručno izuzetno zahtjevan i koji se odvija mnogo dulje. Zbog toga konačnu procjenu o pravoj vrijednosti obavljenog posla ne može dati sustav sam po sebi nego samo rukovoditelj, odnosno u ovoj studiji slučajja poslovodstvo NSK.

### ***5.3. Stupnjevanje složenosti poslova***

Kao posebna inovacija u novi model sustava izvještavanja uvedeno je stupnjevanje složenosti poslova. Razlog za to je raznovrsnost poslova i radnih zadataka u NSK-u koji se u osnovi jednako zovu, ali u praksi se razlikuju po zahtjevanim resursima (sredstva, vrijeme, oprema) i kompetencijama djelatnika (od jednostavnijih zadataka koje mogu obaviti pomoćni knjižničari ili knjižničarski tehničari, preko složenijih zadataka za knjižničare (raniji naziv: diplomirani knjižničari), do vrlo složenih zadataka koje obavljaju ili jedino mogu uspješno obaviti viši knjižničari i knjižničarski savjetnici te eksperti drugih profila. Ilustracija za te slučajeve mogu biti edukacije za korisnike, što je generički naziv za aktivnosti, primjerice, jednostavne poduke o služenju nekom tehničkom opremom ili uslugom u knjižnici koju može pružiti pomoćni knjižničar/tehničar, instrukcije o služenju izvorima informacija koju može pružiti knjižničar do radionica iz djelokruga rada matične službe za knjižničare koja zahtijeva daleko veću razinu stručnosti predavača, kao i složenije i dulje pripreme za takvu vrstu edukacije s daleko većom odgovornosti u knjižničarskom sustavu, te je za očekivati da taj posao odrađuju viši knjižničari i knjižničarski savjetnici, često s doktoratom znanosti. Zbog toga je bilo potrebno uvesti razlikovanje edukacija za korisnike jer bi sustav inače bio zagušen brojem

stavki kojima bi razlikovalo svaku pojedinu edukaciju po vrsti održavanja, temi, vrsti korisnika, trajanju i slično. Stoga upravo stupnjevanje složenosti posla unutar jedne stavke omogućuje da se pod istim nazivom radne aktivnosti razlikuju obavljani poslovi prema potrebnim resursima i kompetencijama.

Zbog svega toga ocjena složenost posla treba ovisiti o razini kompetencija, vještina i resursima korištenim za realizaciju posla/aktivnosti/zadatka kao i o značaju obavljenog posla za misiju NSK. Ocjena se kreće od 1 (najmanje složen i zahtjevan posao sa stajališta potrebnih kompetencija, vještina i resursa) do 4 (naj-složeniji i najzahtjevniji posao). Sukladno tome ljestvica stupnjevanja složenosti poslova jest:

- 1 – poslovi niske složenosti
- 2 – poslovi srednje složenosti
- 3 – poslovi visoke složenosti
- 4 – poslovi najviše složenosti.

#### ***5.4. Ujednačavanje opisa poslova i pročišćavanje definiranih poslova***

Budući da su u definiranju stavki radnih aktivnosti sudjelovali članovi Povjerenstva (inače voditelji odjela), koji su navodili poslove koji se obavljaju u njihovom odjelu, došlo je do preklapanja dijela istih poslova koje u svom radu obavljaju djelatnici u različitim procesima i odjelima (npr. vođenje povjerenstva, izrada izvješća, poslovi planiranja, održavanje edukacija i slično). Također je utvrđeno da se u različitim procesima i odjelima obavljaju i stručni poslovi koji se u osnovi identično zovu, ali koji po složenosti ili namjeni opisa predstavljaju razne specifične radne zadatke (npr. obrada digitalnog zapisa u odjelu Obrade i u Zbirkama građe posebne vrste te napose u Digitalnoj zbirci).

Nadalje je uočeno da se razlikuju razine opisa poslova. U prvim radnim tablicama za definiranje poslova pojedini su poslovi bili razloženi na mnogo stavki koje su definirane previše detaljno, dok neki drugi poslovi nisu bili toliko razloženi na radne aktivnosti ni detaljno opisani na razini radnog zadatka.

Zbog toga se najprije pristupilo selekciji definiranih poslova. Poslovi koji su zapravo poslovi upravljanja, nadzora, edukacije i slično te su zajednički mnogima ušli su u kategoriju A standardiziranih i nestandardiziranih općih poslova. Specijalizirani poslovi uključeni su u kategoriju B standardiziranih stručnih poslova. Potom se pristupilo uklanjanju stavki koje su prepoznate kao dublete.

Nakon usklađivanja broja stavki za jedinstvene radne aktivnosti (za svaku radnu aktivnost jedna stavka), obavljeno je i ujednačavanje razina opisa poslova. Provjereno je jesu li su svi procesi uravnoteženo opisani putem navedenih aktivnosti i zadataka. U slučaju da je kod pojedine stavke postojalo odstupanje od razumnog definiranja parametara, postupak definiranja parametara za nju je bio ponovljen

kako bi se ispravile nelogičnosti u opisu i uspostavila ravnoteža u odnosu na ostale stavke (opis radnih aktivnosti) u sustavu. Tako se izbjeglo da se neki procesi definiraju previše detaljno, a drugi samo na općoj razini. Uz to se paralelno provjeravalo mogu li se opisi iskazanih jedinica rada uspješnije ili učinkovitije definirati. U slučaju da je to uočeno, ispravljen je ili dopunjen opis parametara kojima se definiralo neku aktivnost.

### 5.5. Prikaz tablica sa stavkama poslova

U tablici 1 prikazani su parametri poslova za kategoriju A – standardizirani i nestandardizirani opći poslovi. Poslovi iz kategorije A važeći su za sve one pojedince koji ih obavljaju samo u onom opsegu u kojem ih zaista obavljaju. Drugim riječima, iz spektra svih općih poslova kategorije A za nekog djelatnika odabiru se samo oni poslovi koje taj djelatnik obavlja tijekom proteklih godinu ili dvije. Ti se poslovi postavljaju u njegov radni profil koji će se djelatniku kod izrade izvještaja pokazati kao obrazac za unos podataka po pojedinim stavkama.

Tablica 1. Prikaz dijela tablice za kategoriju A – standardizirani i nestandardizirani opći poslovi

<b>Kategorija A: Popis općih poslova</b>					
<b>Standardizirani i nestandardizirani opći poslovi</b>					
(poslovi organizacije, upravljanja i nadzora radnih procesa, administracija, edukacija, znanstveno-stručni rad)					
popis poslova za kvartalni izvještaj	mjerna jedinica	norma/trajanje	složenost	realizacija djelatnika	napomena rukovoditelja
organizacija radnog procesa i poslovanja org.jed. u nadležnosti (poslovi rukovođenja, koordiniranja, odlučivanje, nadzor izvršenja poslova, upravljanje djelatnicima, kontinuirano poboljšanje i sl.)	sat	kontinuirano	4		
vođenje povjerenstava i radnih grupa	1 izvršen zadatak povjerenstva/r.g.	zbroj utrošenih sati u izv. razd.	4		
sudjelovanje u radu povjerenstava i radnih grupa	1 izvršen zadatak povjerenstva/r.g.	zbroj utrošenih sati u izv. razd.	3		
vođenje projekata	1 vođen projekt	zbroj utrošenih sati u izv. razd.	4		
pisanje prijave za projekt i ostale projektne dokumentacije	1 pripremani projekt	zbroj utrošenih sati u izv. razd.	4		
sudjelovanje u razvojnim i znanstvenim projektima	1 projekt (surad. poslovi)	zbroj utrošenih sati u izv. razd.	3,4		

U tablici 2 prikazani su parametri poslova za kategoriju B – standardizirani stručni poslovi. Poslovi iz kategorije B (standardizirani stručni poslovi) u ovom slučaju bili su organizirani i navedeni po procesima koji se obavljaju u NSK-u, a radi lakšeg snalaženja rukovoditelja te su stavke u općoj tablici sustava navedene po odjelima NSK-a. Ti su definirani poslovi važeći za one koji ih obavljaju u okviru predmetnog procesa (npr. poslovi nabave za one koji rade u odjelu za nabavu i slično). I kao takvi stručni poslovi se postavljaju u radni profil djelatnika koji obavlja te poslove.

Tablica 2. Prikaz dijela tablice za kategoriju B – standardizirani stručni poslovi

<b>Kategorija B: Popis stručnih poslova po procesima</b>					
<b>RAD S KORISNICIMA (KORISNIČKE SLUŽBE)</b>					
popis poslova za kvartalni izvještaj	mjerna jedinica	norma/trajanje	složenost	realizacija djelatnika	napomena rukovoditelja
<b>Rad s korisnicima (informacijski poslovi i čitaonice)</b>					
dežurstvo na pultu (raspoloživost za upite/zahitjeve korisnika)	rad na korisničkom pultu	kontinuirano	1		
odgovor na jednostavni korisnički upit/zahitjev	1 odgovoreni upit/zahitjev	15 min	1		
odgovor na složeni korisnički upit/zahitjev	1 odgovoreni upit/zahitjev	3 h	2		
odgovor na vrlo složeni korisnički upit/zahitjev	1 odgovoreni upit/zahitjev	5 dana	3		
tematsko pretraživanje	1 odgovoreni upit/zahitjev	1 dan	3		
izrada bibliografija ili opsežnijih bibliografskih popisa na zahtjev	1 izrađena bibliografija	10 dana	3		
stručno vodstvo i edukacija skupine posjetitelja	1 stručno vodstvo skupine	1h	2		
sudjelovanje u pripremi izložbe (odabir građe, uredništvo, izrada kataloga i sl.)	1 održana izložba	10 dana	2		
revizija i reinventarizacija referentne građe	1 pregledana jedinica građe	15 min	2		
koordiniranje razvoja knjižničnih zbirki i pristupa informacijama	sat	kontinuirano	4		
osiguranje i koordiniranje razvoja nabave e-izvora	sat	kontinuirano	4		

Rezultati realizacije poslova iz kategorija A i B trebali bi se navoditi u kvantitativnom obliku što je više moguće. Stoga se u modelu novog sustava izvještavanja definira veliki niz stručnih poslova tako da bude moguće kvantitativno izvještavanje u većoj mjeri nego dosad.

U tablici 3 prikazana je kategorija C – nestandardizirani ostali poslovi. U kategoriji C sažeto se u slobodnoj formi navode odrađeni poslovi koji nisu obuhvaćeni poslovima u kategorijama A i B. Ipak se traži od djelatnika da pokušaju i te poslove opisati kvantitativno i to ako je moguće kroz jedinicu rada i utrošeno vrijeme te definirati složenost obavljenog posla, a predviđen je i komentar ako je to potrebno za objašnjenje posla. Nestandardizirani poslovi iz kategorije C („Razno“) mogu se navoditi u slobodnoj formi, ali s ograničenim brojem znakova po stavkama radnih aktivnosti.

Tablica 3. Prikaz tablice za kategoriju C – nestandardizirani ostali poslovi

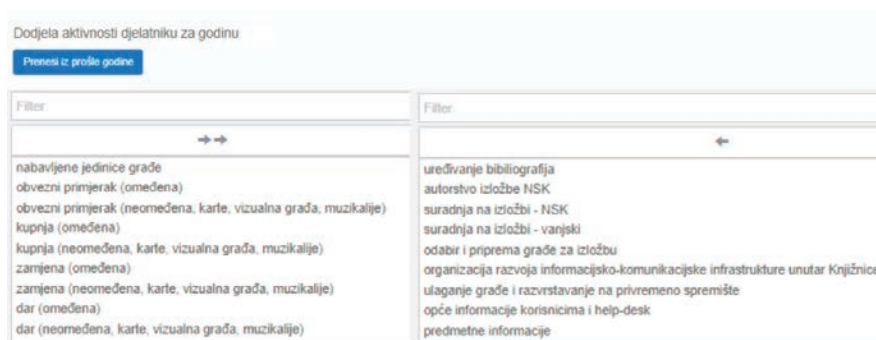
<b>Kategorija C: Zahtjevi za opis poslova pod Razno</b>					
<b>Razno</b>					
popis ostalih poslova djelatnika za kvartalni izvještaj	mjerna jedinica	norma /trajanje	procjena složenosti (1-4)	realizacija djelatnika	napomena rukovoditelja

Za razliku od ranijeg sustava izvještavanja koji je prepoznavao samo 174 knjižničarska posla (iako ni njih nije sve obuhvatio), čime je isključio sve djelatnike koji ne rade tu vrstu poslova, a čiji je rad značajan za funkcioniranje NSK-a u cjelini i čiji su poslovi ključni za omogućavanje knjižničarima da odrade svoje poslove, u novi su model izvještavanja uključeni svi poslovi u NSK-u pa ih je sada popisano 495 s preciznijim parametrima. Cilj novog sustava bio je da se najveći dio rada djelatnika obuhvati poslovima iz kategorija A i B, a da se navođenje poslova u kategoriji C („Razno“) smanji na najmanju moguću mjeru.

### 5.6. Testiranje novog modela i edukacija korisnika

U posljednjoj fazi pripreme za implementaciju novog modela sustava kvartalnog izvještavanja djelatnika NSK-a, novi podaci uneseni su u postojeći računalni program. Obavljena je provjera utječu li novi parametri negativno na obradu podataka u programu te je utvrđeno da novi model ne izaziva nikakve probleme programu i da pouzdano radi.

Obavljena je i edukacija korisnika, u ovom slučaju to su bili rukovoditelji i djelatnici. Upoznatost svih korisnika s načinom izrade izvještaja (ispunjavanjem online obrasca) u istom programu olakšala je prijelaz na novi model izvještavanja. Prilikom edukacije za rukovoditelje ukazano im je na sličnosti s prethodnim sustavom izvještavanja te na razlike. Zbog uvođenja novog modela oni su morali iznova u radne profile svojih djelatnika unijeti poslove koje ti djelatnici zaista obavljaju, bilo redovito bilo povremeno. Radi jednostavnijeg rada, zadržane su korisnicima poznate tehničke strane rada s programom. Naprimjer, stavke s novog popisa poslova dodjeljivale su se tehnički na potpuno isti način kao i prije, baš kao i cijeli ostali rad u programu.

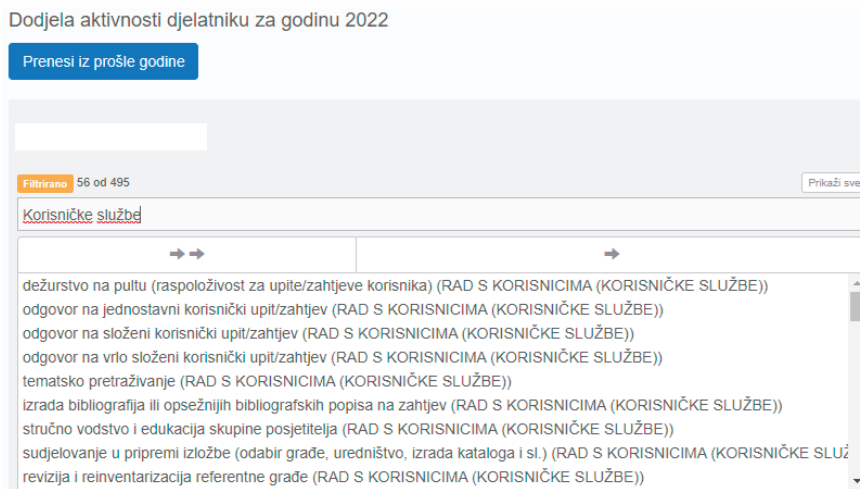


Slika 3. Prikaz segmenta dodjele poslova

Na slici 3 prikazan je ekran sa segmentom dodjele poslova u računalnom programu za izvještavanje. Rukovoditelji su u dijelu na lijevoj strani – kao i ranije

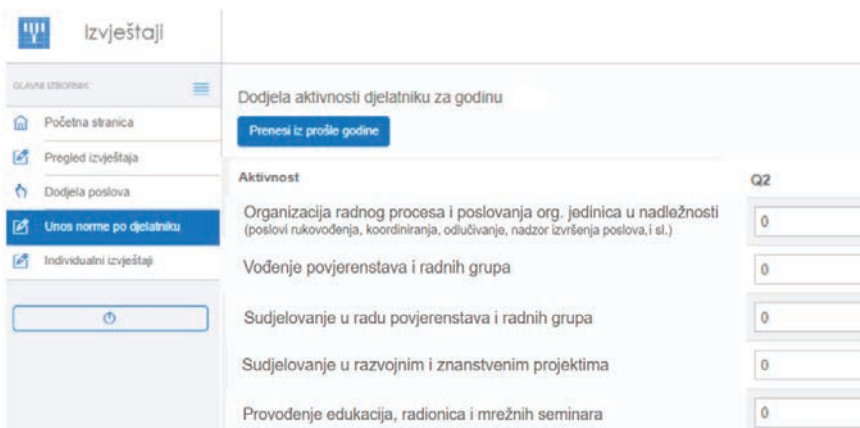
– dobili popis poslova koji su trebali označiti i potom klikom na strelicu dodijeliti u popis poslova za djelatnika koji se nalazi na desnoj strani ekrana.

Da se rukovoditeljima olakša rad, s obzirom na to da je umjesto 174 stavke poslova utvrđeno njih 600, uvedeni su odgovarajući filteri koji im omogućavaju da od cijelog popisa stavki poslova vide samo one stručne poslove koji se odnose na njihov proces (odnosno odjel).



Slika 4. Prikaz segmenta dodjele poslova – filtrirano za poslove procesa Rad s korisnicima (za odjel Korisničke službe)

Na slici 4 vidi se prikaz ekrana s uvećanim dijelom poslova koji su filtrirani za proces Rad s korisnicima, odnos za Odjel korisničkih službi.



Slika 5. Prikaz obrasca za unos podataka o obavljenim poslovima

Na slici 5 prikazan je izgled obrasca za unos podataka o obavljenom radu. Stavke posla nalaze se u središnjem dijelu ekrana lijevo, dok se prostori za upis parametra realizacije svakog posla u promatranom kvartalu nalaze sasvim desno.

U tablici 4 prikazan je simbolički primjer konačnog izvještaja za djelatnika sukladno novom sustavu kvartalnog izvještavanja kako izgleda iskazan u Excelovoj tablici. U testnom slučaju djelatnik je izmišljen, kao i obavljeni poslovi koji se mogu vidjeti u prikazanoj tablici.

*Tablica 4.* Prikaz konačnog kvartalnog izvještaja za pojedinog djelatnika iskazan po želji u Excelovoj tablici

Kvartalni izvještaj djelatnika - 3Q 2022.:		IME I PREZIME				
A: standardizirani i ne standardizirani opći poslovi	Mjerna jedinica	Norma /Trajanje	Složenost posla	Izvršeno jedinica rada	Ukupno vrijeme	Napomena
Izrada izvještaja	1 izrađeni izvještaj	1 h	3	3	3 h	
Pisanje članaka	1 napisani članak	10 dana	4	1	10 dana	
Sudjelovanje u organizaciji izložbe	1 održana izložba	5 dana	3	2	10 dana	
B: standardizirani stručni poslovi po procesima: Odjel IT	Mjerna jedinica	Norma /Trajanje	Složenost posla	Izvršeno jedinica rada	Ukupno vrijeme	Napomena
<b>Odsjek razvoj IT usluga</b>						
Projektiranje jednostavnih aplikacija	1 projektirana aplikacija	1 dan	4	5	5 dana	
Projektiranje složenih aplikacija	1 projektirana aplikacija	do 10 dana	4	3	30 dana	
Modeliranje jednostavnih baza podataka	1 modelirana baza podataka	1 dan	4	1	1 dan	
Modeliranje složenih baza podataka	1 modelirana baza podataka	do 10 dana	4	2	20 dana	
Izrada web aplikacija	1 izrađena web aplikacija	10 dana do 6 mjeseci	4	1	60 dana	
C: Razno	Mjerna jedinica	Norma /Trajanje	Složenost posla	Izvršeno jedinica rada	Ukupno vrijeme	Napomena
Organizacija i provođenje volonterske akcije	1 volonterska akcija	2 dana	3	1	2 dana	Dječji dom Caritas u Brezovici (montiranje namještaja)
Nastup u podcastu The Joe Rogan Experience	1 snimljena emisija podcasta	3 h	4	1	3 h	Online razgovor

[...]

Za razliku od prijašnjeg sustava izvještavanja koji je generirao samo kvartalne izvještaje o radu djelatnika, novi je model osim toga uključio i generiranje cjelogodišnjeg izvještaja o radu svakog djelatnika koji rukovoditeljima služi za lakšu pripremu statistike o obavljenim poslovima na razini njihovih odjela, a odatle i za lakše prikupljanje statistike za rad NSK-a u cjelini.

## 6. Zaključak

Ovaj je rad studija slučaja NSK-a u kojoj je obrađen proces uspostavljanja novog sustava izvještavanja o radu djelatnika NSK-a koje se provodi svaka tri mjeseca („kvartalno izvještavanje“). Povjerenstvo za uvođenje promjena u kvartalnom izvještavanju djelatnika NSK-a imalo je dvostruku zadaću i to kao prvo izraditi novi model vrednovanja učinkovitosti rada djelatnika kroz kvartalno izvještavanje o radu djelatnika u NSK-u, a kao drugo sukladno novom modelu normirati poslove ustrojenih radnih mjesta na razini jedinice rada i vremena potrebnog za izvrše-

nje jedinice rada. Za to je osmišljen metodološki okvir za novi model kvartalnog izvještavanja, uvedene su inovacije u izvještavanje o radu djelatnika NSK-a te su uspješno ostvareni postavljeni ciljevi. Za razliku od ranijeg sustava izvještavanja, koji je prepoznavao samo 174 knjižničarska posla, ali ni njih sve te nijedan od ostalih vrsta poslova koji se također odvijaju u knjižnici, u novi su model izvještavanja uključeni svi poslovi u NSK-u, pa ih je sada popisano 600 s preciznijim parametrima. To je omogućilo da svi djelatnici NSK-a mogu prepoznati svoj rad u sustavu za izvještavanje i izvijestiti o obavljenim poslovima. S druge strane, tako je i rukovodstvu omogućen učinkovitiji nadzor nad obavljenim poslovima i procesima NSK-a.

Sustav je implementiran i u trenutku izrade ovog rada prošao je tri tromjesečna ciklusa izvještavanja. S obzirom na to da će nakon četvrtog ciklusa izvještavanja sustav generirati i statistiku radnog učinka za poslove po odjelima, moći će se analizirati i potpuno vrednovati svi aspekti takvog sustava izvještavanja. Ipak, prema uočenoj praksi u izradi izvještaja i dostupnim komentarima korisnika sustava, novi sustav predstavlja napredak u odnosu na ranije izvještavanje jer svakom djelatniku jasno opisuje njegove radne zadatke i omogućava kvantificiranje radnog učinka za veći broj poslova nego ranije. Također je značajno smanjen nekadašnji broj nestrukturirano i nestandardizirano opisanih poslova u rubrici „Ostali poslovi“ (tj. „Razno“).

Posebno je važno što su djelatnici dobro prihvatili nov sustav te da nema poteškoća u izradi osobnih kvartalnih izvještaja o radu. Vrijeme ispunjavanja *online* obrasca za izvještaj otprilike je jednako u odnosu na prijašnji sustav. Rukovoditelji su u usmenoj komunikaciji potvrdili da su izvještaji djelatnika sada jasniji i bolje odražavaju nečiji rad.

Zbog organizacije sustava nagrađivanja rada u NSK-u kao javnoj ustanovi, a što je definirano sukladno važećim zakonskim propisima, ovaj sustav izvještavanja o radnom učinku nije povezan sa sustavom nagrađivanja, kao što nisu bili ni prethodni. Zbog zakonskih propisa koji reguliraju to područje, moguće povezivanje sustava izvještavanja o radnom učinku i sustava nagrađivanja nije ni bio zadatak Povjerenstva, međutim nov model izvještavanja može poslužiti i za tu svrhu.

Novi je sustav u svim organizacijskim jedinicama NSK-a unaprijedio sagledavanje i definiranje njihovih radnih procesa. Sada se transparentno vidi koje se slične ili iste aktivnosti odvijaju u kojem dijelu NSK-a, što može omogućiti da se ubuduće neki procesi dodatno organizacijski optimiziraju i po potrebi dokumentiraju.

Pojavio se načelni prigovor dijela rukovoditelja (koji su sami definirali poslove i njihove parametre) da je sada ukupni broj stavki poslova značajno veći nego prije i da je kao takav, prema njima, prevelik i nepotreban. U osnovi tog prigovora navodi se da je dio poslova zapravo udvostručen jer su različiti odjeli za svoje



djelatnike previše detaljno opisali neke poslove i tako im osiguravali specifičnost, a čini se da bi ti poslovi mogli biti i šire opisani te bi time mogli obuhvatiti i rad u drugim odjelima. Tako bi se ukupan broj opisanih poslova mogao sažeti.

Međutim, s obzirom na to da su rukovoditelji odjela opisivali poslove i definirali njihove parametre, odlučeno je da u ovoj početnoj fazi implementacije novog sustava broj stavki ostane na definiranoj razini, a da se kasnije, nakon stjecanja više praktičnog iskustva i izrađenih analiza uspješnosti izvještavanja donese odluka treba li redefinirati taj ukupni broj poslova i njihove parametre. Što se tiče tehničke strane sustava, toliki broj poslova ne predstavlja nikakvu poteškoću za sustav izvještavanja, a svaki pojedini djelatnik može izvijestiti o svom radnom učinku preciznije nego prije.

## LITERATURA

- Denny, L. (1997). *Job descriptions: Improving their currency, accuracy and usefulness*. Deakin, ACT, Australian Library and Information Association. [citirano: 2023–10–18]. URL: <https://read.alia.org.au/job-descriptions-improving-their-currency-accuracy-and-usefulness>
- Giles, A. (1995). *Job descriptions digest and Australian salary benchmarks*. Victoria: Centre for Professional Development.
- Grant, P. (1989). *Multiple use job descriptions: A Guide to analysis; Preparation and applications for human resource managers*. New York: Quorum Books.
- IFLA-ine Smjernice za narodne knjižnice* (2011). Uredile Christie Koontz i Barbara Gubbin. 2. hrvatsko izd. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo.
- Library performance measurement (2009). *Library performance measurement in the UK and Ireland*. Washington, DC: Association of Research Libraries. [citirano: 2023–10–18]. Dostupno na: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED527717.pdf>
- Meng, J. (1992). Using job description, performance pay and pay innovations to support quality: A Paper company's experience. *National Productivity Review* 11, 2: 247–255.
- Ogiamien, L.O.; R. Izuagbe (2016). Impact of organisational and psychological factors on the job performance of personnel in private University Libraries in South-South Nigeria. *Open Access Library Journal* 3: e2419. <http://dx.doi.org/10.4236/oalib.1102419>
- Ray, T. H.; Pat Hawthorne (Compilers) (1993). *Librarian job descriptions in ARL libraries. (Systems and Procedures Exchange Center / SPEC Kit #194)*. Washington, D.C.: Association of Research Libraries.

Standard za narodne knjižnice (2021). Standard za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj. *Narodne novine* 103, 1834. [citirano: 2023–02–28]. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_09\\_103\\_1834.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_09_103_1834.html)

Standard za specijalne knjižnice (2021). Standard za specijalne knjižnice. *Narodne novine* 103, 1835. [citirano: 2023–02–28]. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_09\\_103\\_1835.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_09_103_1835.html)

Standard za visokoškolske knjižnice (2022). Standard za visokoškolske, sveučilišne i znanstvene knjižnice. *Narodne novine* 81, 1182. [citirano: 2023–02–28]. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_07\\_81\\_1182.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_07_81_1182.html)

Ugwu, C.; M. Ugwu (2017). Demographic variables and job performance of librarians in University Libraries in South East Nigeria. *Library Philosophy and Practice* (e-journal) 1553. [citirano: 2023–10–18]. Dostupno na: <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1553>