

# MOGUĆNOST IMPLEMENTIRANJA NAČELA KORPORACIJSKE KULTURE I KORPORACIJSKOG UPRAVLJANJA U POSLOVNU STRATEGIJU VISOKOŠKOLSKE KNJIŽNICE

---

Mihaljević, Jasminka

Source / Izvornik: **Knjižničarstvo, 2015, 19, 151 - 170**

Journal article, Published version

Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:406556>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-10**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



**MOGUĆNOST IMPLEMENTIRANJA NAČELA KORPORACIJSKE KULTURE I  
KORPORACIJSKOG UPRAVLJANJA U POSLOVNU STRATEGIJU VISOKOŠKOLSKE  
KNJIŽNICE**

The possibility of implementation the principles of the corporate culture and corporate governance in the business strategy of the academic libraries

Godina XIX  
Broj 1-2  
2015

**Jasminka Mihaljević**

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Knjižnica Ekonomskog fakulteta u Osijeku

[jasminka@oliver.efos.hr](mailto:jasminka@oliver.efos.hr)

UDK / UDC 027.7:005.5

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received : 07.10.2015.

**Sažetak**

Visokoškolske su knjižnice u posljednje vrijeme izložene neizvjesnosti koje donosi inicijativa za promjenama u definiranju njihova položaja u ustanovama u čijem su sustavu. Odgovor na promjene u funkciji ostvarenja njihove misije i vizije kao i zadovoljavanja očekivanja koje od njih ima znanstvena i društvena zajednica, mogao bi biti definiranje strategije s naglaskom na uspostavljanje i primjenu korporacijske kulture u visokoškolskim knjižnicama, koji bi polazio od dobre prakse i načela korporacijskoga upravljanja. U radu se polazi od strateškoga pozicioniranja visokoškolske knjižnice koje je definirano zakonodavnom i regulatornom osnovom, pozicijom unutar sveučilišnoga knjižničnog sustava i pozicijom unutar ustanove u čijem je sastavu. Ispituje se mogućnost uspostavljanja korporacijske kulture kao instrumenta za postizanje bolje upotrebe svih resursa knjižnice uz implementaciju odgovarajućih načela korporacijskoga upravljanja, posebno u području poslovne etike

i društveno odgovornoga ponašanja. Svrha utvrđivanja podudarnosti jest iniciranje izrade strategije visokoškolskih knjižnica i daljnje rasprave u tome smjeru.

**Ključne riječi:** strategija visokoškolske knjižnice, sveučilišni knjižnični sustav, korporacijska kultura, načela korporacijskoga upravljanja

### Summary

Academic libraries have been recently exposed to the uncertainty brought by initiative for changes in the definition of their position in the institutions of which are the part of. The response to changes in the function of achievement their mission and vision, as well as meeting the expectations of the scientific and social community, could be a strategy focusing on the establishment and implementation of the corporate culture in the academic libraries, which would start from the best practices and principles of corporate governance. This paper is based on the strategic positioning of academic libraries that is defined on the legislative and regulatory basis, the position within the university library system and the position within the institution which is the part of. The possibility of establishing a corporate culture as an instrument to achieve better use of all the resources of the library, with implementation of relevant principles of corporate governance, especially in the area of business ethics and socially responsible behaviour is being examined. The purpose of establishing congruence is initiating the development of strategy of academic libraries and further discussions in that direction.

**Keywords:** strategy of academic libraries, university library system, corporate culture, the principles of corporate governance

### Uvod

Svjedoci smo intenzivnih promjena unutar sustava visokoškolskoga obrazovanja kao i u okruženju. Visokoškolske knjižnice moraju pratiti te promjene i aktivno se prilagođavati tražeći rješenja za svoje postojanje i postizanje veće

učinkovitosti. Rad polazi od pretpostavke da će visokoškolske knjižnice bolje odgovoriti novim zahtjevima od strane vlasnika i korisnika ukoliko definiraju svoju strategiju. Na taj će način postati kreatori svoje buduće sudbine unutar ustanove u čijem su sastavu kao i obrazovne, kreativne i inovativne infrastrukture društva znanja. U posljednje vrijeme u ekonomskim, pravnim i srodnim znanostima sve se više raspravlja o korporacijskoj kulturi za koju se ističe da je njezina implementacija sastavnica organizacijskoga uspjeha. Polazište za rad teorijske su postavke strategije, korporacijske kulture i načela korporacijskoga upravljanja.

Rad analizira u kojoj se mjeri ove postavke podudaraju sa strateškim odrednicama hrvatskoga knjižničnog sustava te u kojoj se mjeri mogu inkorporirati prilikom definiranja strategije visokoškolske knjižnice. Pri tome, za definiranje strategije visokoškolske knjižnice nužno je spoznati i uvažiti optimalnu ravnotežu između potrebe za usklađivanjem sa zakonodavnim i regulatornim promjenama, najvišim standardima kvalitete, odgovornosti prema ustanovi u čijem su sastavu te državi kao financijeru. Definiranje strategije na ovaj način, vodeći računa o mjestu unutar nacionalnoga i sveučilišnog knjižničnog sustava može postati instrument postizanja bolje upotrebe svih resursa visokoškolske knjižnice.

### **Postavka, cilj rada i metodologija**

Za uspješnost i povećanje razine kvalitete poslovanja bilo koje organizacije ili dijela organizacije, pa prema tome i visokoškolske knjižnice u sastavu ustanove, potrebno je odrediti dugoročne razvojne ciljeve i planove, viziju i misiju.

Osnovna je postavka rada sljedeća tvrdnja: visokoškolska knjižnica treba definirati svoju strategiju proaktivno, polazeći od mjesta i uloge unutar hrvatskoga sveučilišnog knjižničnog sustava, kao i u ovisnosti o položaju unutar visokoškolske ustanove u čijem sastavu djeluje. Prilikom definiranja strategije treba uključiti elemente najbolje prakse korporacijske kulture i načela korporacijskoga upravljanja koja su primjenjiva na ovu vrstu organizacije. Polazište za definiranje ovih tvrdnji jest analiziranje teorijskih postavki korporacijske kulture i načela korporacijskoga upravljanja, kao i dobre prakse korporacija koje su je uvele. Cilj je rada pronaći poveznice i podudarnosti između navedenih područja, a rezultat je ove usporedbe

moguće implementiranje odgovarajućih postavki i načela u poslovnu strategiju visokoškolske knjižnice.

U radu se koriste sljedeće metode: deskriptivna metoda, metoda analogijske indukcije, komparativna analiza te metoda kompilacije kojima se utvrđuju koja je načela korporacijske kulture i upravljanja moguće inkorporirati.

## **Strategija, korporacijska kultura i načela korporacijskoga upravljanja u znanstvenoj teoriji**

### **a) Strategija**

Na međunarodnoj i domaćoj znanstvenoj razini brojni su se autori bavili istraživanjem strategije organizacije. Najčešće je spominjana i prihvaćena povijesna studija autora Alfreda D. Chandlera pod nazivom „Strategija i struktura“, gdje je strategija definirana kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva<sup>1</sup>. Autor Henry Mintzberg<sup>2</sup> ustanovio je hijerarhijske razine strategije, a brojni strani i domaći autori dalje su razvijali definicije i postavke strategije. Hijerarhija strategije prema korištenim stranim i domaćim izvorima može se objediniti i prikazati na sljedeći način (Slika 1.):

- Mrežna strategija: podrazumijeva mogućnosti izbora od strane organizacije kojoj mreži ili savezu pristupiti. Teži izgradnji konkurentskih prednosti na razini mreže istovrsnih.
- Korporacijska strategija: podrazumijeva strukturiranje i upravljanje na samome vrhu organizacije strateškim cjelinama uz jačanje sinergija između cjelina. Predstavlja cjelokupno usmjerenje organizacije prema rastu i upravljanju te sadrži široko definirane ciljeve.
- Poslovna strategija: vrlo je usko povezana s korporacijskom strategijom i usmjerena na razinu organizacije ili organizacijsku jedinicu u smislu učinkovitoga kreiranja resursa.

<sup>1</sup> Chandler, Alfred D. Jr. *Strategy & Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, 1962. Str. 27. URL:

[https://ia600502.us.archive.org/34/items/strategystructur00chan\\_0/strategystructur00chan\\_0.pdf](https://ia600502.us.archive.org/34/items/strategystructur00chan_0/strategystructur00chan_0.pdf) (2015-05-10)

<sup>2</sup> Mintzberg, Henry. *The Fall and Rise of Strategic Planning*. // *Harvard Business Review* 72, 1 (1994), 107-114. URL: <http://www.ryerson.ca/~rmichon/mkt731/reading/Mintzberg.pdf> (2015-05-15)

- Funkcijska ili operativna strategija: definira strateške poteze u području pojedinih poslovnih funkcija, procesa ili aktivnosti. Podrazumijeva niz administrativnih aktivnosti: izradu operativnih planova, programa, budžeta.



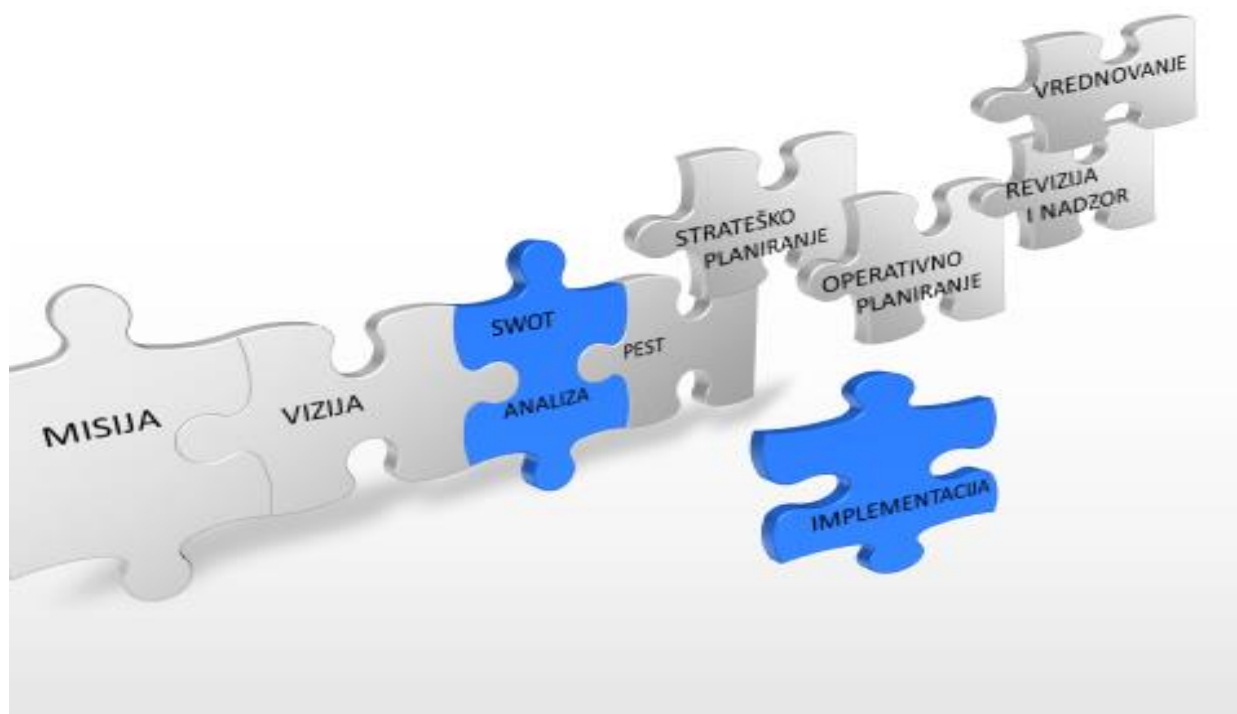
Slika 1. Hijerarhija strategije

Kao polazište može se prihvatiti opće određenje strategije vodećega suvremenog autoriteta na tome području Michaela E. Portera kao postavljanje dugoročnih ciljeva, izbor aktivnosti te alokacija resursa kako bi se ostvarili ti ciljevi.<sup>3</sup> Strategija polazi od analiziranja postojećega stanja i projekcije budućnosti. Pri tome u obliku misije prezentira ono što organizacija obavlja u sadašnjosti, a u obliku vizije kako se želi pozicionirati u budućnosti. Porter prepoznaje strategiju kao kvalitetan upravljački alat koji treba upotrijebiti u svrhu ostvarivanja konkurentske prednosti.<sup>4</sup> Upravo radi toga strategija je često poslovna tajna, tako da veliki broj organizacija i

<sup>3</sup> Porter, Michael, E. What is Strategy? // Harvard Business Review 74, 6 (1996), 17. URL: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy> (2015-09-15)

<sup>4</sup> Porter, Michael, E. The competitive advantage of nations London. Basingstoke : The Macmillan Press, 1990. Str. 14

ustanova objavljuju samo dio ili osnovne smjernice strategije.<sup>5</sup> Strategijski menadžment čine timovi u interakciji sa znanstvenicima i stručnjacima koji su zaduženi za izbor i operacionalizaciju, odnosno provedbu strategije. Moraju biti eksperti iz područja za koje rade strategiju, dobro poznavati različite metode projektiranja, različite razine upravljanja i različita područja kao što su istraživanje i razvoj, marketing te financije. Putem odgovarajućih mehanizama (SWOT, PEST, Porterov model) analiziraju okolinu i resurse, planiraju aktivnosti za implementiranje strategije i planiraju resurse kao što su financijska sredstva, oprema, infrastruktura, ljudski potencijali, kao i nove načine njihove upotrebe. Definiiraju vremenske tijekove poslovnih procesa i aktivnosti, procjenjuju rizike, nadziru i revidiraju njihovo odvijanje u svrhu postizanja vrijednosti za vlasnike, zaposenike, ali i kupce i korisnike. Nadzor nad provedbom strategije odvija se kontinuirano, a vrednovanje i ocjenjivanje implementirane strategije periodično. (Slika 2.)



Slika 2. Operacionalizacija strategije

Strateško planiranje predstavlja određivanje strateških ciljeva te strategija za njihovo ostvarenje. Operativno planiranje nastavlja se na strategijsko planiranje i podrazumijeva detaljnu razradu upotrebe resursa na nov način, tijekom poslovnih

<sup>5</sup> Porter, Michael, E. The State of Strategic Thinking. // Strategy for business/ ed. by Mariana Mazucato. London: Sage publication inc., 2006. Str. 21

procesa, kreiranja ljudskih potencijala, infrastrukture, potrebnih istraživanja, informacijske tehnologije, rizika, informacijskih usluga itd.

### **b) Korporacijska kultura**

Korporacijska kultura ili u širem smislu organizacijska kultura odnosi se na sustav vrijednosti, zajedničkih uvjerenja, stavova, običaja, osnovnih načela i normi ponašanja, načina rada i poslovanja unutar neke organizacije, koji oblikuju njezin identitet i ostvaruju pretpostavke za međusobno djelovanje. Korporacijska kultura u fokus stavlja osobu i osobnost, timski rad, formiranje povjerenja, uvažavanja, otvorenosti, a nužni su preduvjeti za ostvarivanje: delegiranje odgovornosti, decentralizacija odlučivanja, autonomija u izvršavanju poslovnih aktivnosti, te poticanje inovativnosti i kreativnosti.

Zahtjevi korporacijske kulture<sup>6</sup> koji pridonose uspješnosti organizacije u funkciji ostvarivanja ciljeva jesu:

1. Definiranje sustava vrijednosti i normi, odnosno načela društveno odgovornoga ponašanja koji će razvijati produktivnu radnu klimu.
2. Definiranje i kreiranje poticajnoga radnog okruženja u kojem će pojedinci u potpunosti biti u mogućnosti iskoristiti svoje potencijale.
3. Definiranje demokratskih upravljačkih metoda usmjerenih na postizanje izvrsnosti.
4. Definiranje koncepta održivoga razvitka koji podrazumijeva da organizacija zadovoljava potrebe sadašnjice, a istovremeno ne ugrožava buduće generacije da zadovolje svoje potrebe.

Uspješne korporacije korporacijsku kulturu interno reguliraju donošenjem kodeksa korporacijskog upravljanja i kodeksa etike u poslovanju.

### **c) Načela korporacijskog upravljanja**

Korporacijsko je upravljanje područje koje se bavi odnosima upravljačkih struktura (uprava, nadzorni odbor, vlasnici) i drugih povezanih interesnih skupina u korporaciji. Gotovo sve suvremene rasprave o korporacijskome upravljanju polaze od principa korporacijskoga upravljanja koje je postavila i objavila OECD (Organisation

<sup>6</sup>Whittington, Richard; Michael, Mayer. The European corporation : strategy, structure, and social science. New York : Oxford University Press, 2002. Str. 117



for Economic Co-operation and Development) 2004. godine.<sup>7</sup> Ista je organizacija nastavila s razvijanjem i reguliranjem korporacijskoga upravljanja kao odgovor na nove globalne izazove. Korporacija je društvo kapitala, ima jasno poznate privatne vlasnike dioničare ili udjeličare. Posluje u cilju ostvarivanja najvećega mogućeg profita kroz učinkovito korištenje svih njegovih resursa. Suvremeni zahtjevi i stvaranje novih mogućnosti za postizanjem konkurentnosti traže od njih da prilagode svoje prakse korporacijskoga upravljanja, tako da se cilj postigne uz poštivanje odgovarajućih načela.

Načela korporacijskoga upravljanja podrazumijevaju:<sup>8</sup>

1. Osiguranje primjene i iniciranje promjene pravnoga i regulatornog okvira.
2. Pravičan tretman, zaštita i ravnopravnost, što podrazumijeva ista prava bezobzira na vrstu vlasništva i veličinu udjela u vlasništvu korporacija, a osigurano je primjenom zakona.
3. Načelo jednakopravnih odnosa sa svim interesnim dionicima: vlasnicima, zaposlenicima, korisnicima usluga, kupcima, dobavljačima, ustanovama, državi i drugim ključnim interesnim skupinama u okruženju. Primjena načela postiže se odvajanjem vlasništva i upravljanja putem uvođenja profesionalnoga menadžera. Menadžer je odvojen od vlasništva, on je profesionalac koji upravlja. Za svoj rad dobiva plaću, ali i bonuse u vidu godišnje nagrade za učinak, udjele u vlasništvu (dionice), ugovorenu otpremninu, mirovinsko i životno osiguranje, posebne beneficije (auto, telefon, stan, karticu). U novije vrijeme ovakve odnose proučava i definira područje kompenzacijskoga menadžmenta.
4. Motiviranje zaposlenika za napredovanje u razvoju karijere, obrazovanju i usavršavanju te promicanju ideja. U korporaciji se postiže plaćanjem cjeloživotnoga obrazovanja i osiguranjem mogućnosti za bolja radna mjesta i veće plaće.
5. Transparentnost i otvorenost, posebno u području izvještavanja javnosti i objelodanjivanja koje uključuje obavještanje o rezultatima poslovanja, kao i

<sup>7</sup>OECD Principles of Corporate Governance. OECD, 2004.

URL: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf> (2015-08-10)

<sup>8</sup>Tipurić, Darko ... [et al.]. Korporativno upravljanje Zagreb : Sinergija nakladništvo, 2008. Str.16-23.

o svim događajima u korporaciji bitnima za postojeće ili buduće vlasnike, kao i društvo.

6. Načelo etičkoga i društveno odgovornoga poslovanja u korporaciji postiže se prihvaćanjem kodeksa korporacijskoga upravljanja, donošenjem i provedbom etičkoga kodeksa poslovanja, primjenom koncepta održivoga razvitka i brigom za utjecaj na okoliš, tj. implementiranjem korporacijske kulture.
7. Načelo kontinuiranoga nadzora nad poslovanjem i provođenje unutarnje kontrole postiže se putem razvijenoga sustava revizije i interne kontrole, uvođenjem najviših standarda kvalitete te otklanjanjem utvrđenih nesukladnosti.
8. Evaluacija učinkovitosti poslovanja na navedenim načelima podrazumijeva periodično vrednovanje postavljenih strateških ciljeva i planova, kao i njihove operacionalizacije od strane imenovanih timova za kontrolu. Obavlja se uglavnom usporedbom definiranih ciljeva i ostvarenih rezultata.

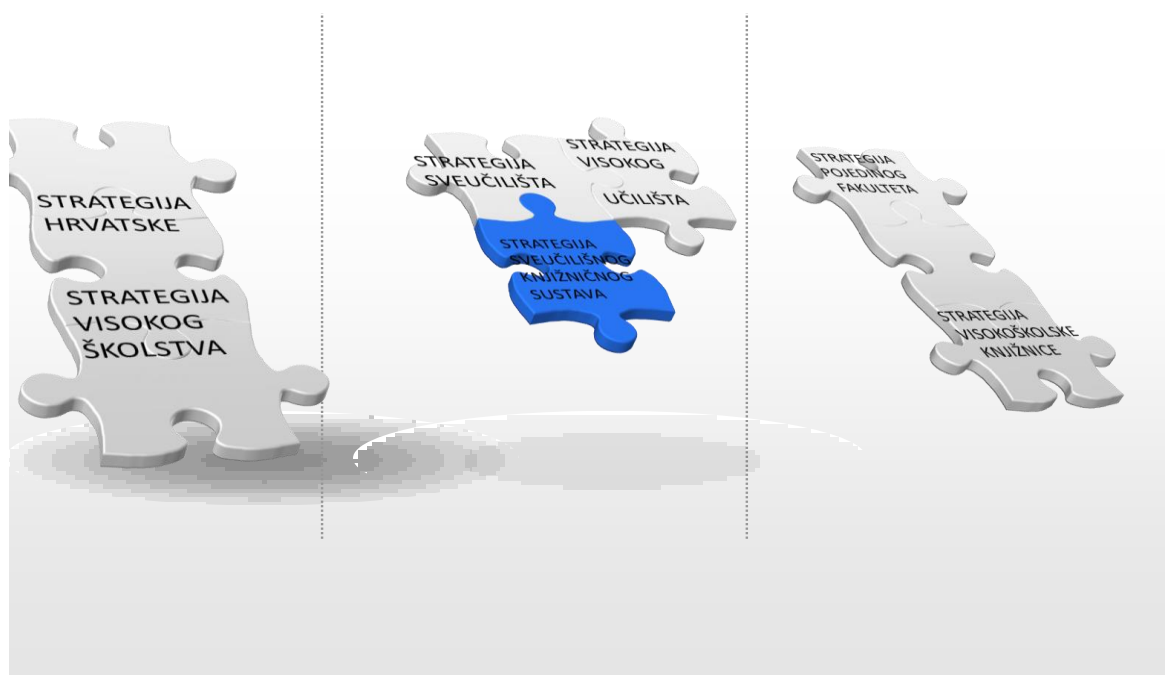
Korporacijsko upravljanje temeljeno na navedenim načelima može se analizirati na razini određenoga društva, organizacije, ustanove, na razini neke zemlje, ali i na razini organizacijske jedinice. Upravo radi toga pogodno je za istraživanje mogućnosti primjene kod definiranja strategije visokoškolske knjižnice kao svojevrsne organizacijske cjeline u sastavu ustanove u kojoj djeluje kao posebna ustrojbenja jedinica.

### **Pozicija visokoškolske knjižnice u nacionalnom knjižničnom sustavu Republike Hrvatske**

Mjesto i ulogu svih knjižnica neke države određuje nacionalni pravni, gospodarski i politički okvir, a usmjeravaju standardi i najbolja praksa međunarodnih i domaćih knjižničarskih udruga i vodećih knjižnica. Status knjižnične djelatnosti u Republici Hrvatskoj uređuje Zakon o knjižnicama prema kojem se visokoškolske knjižnice moraju ustanoviti kao posebne ustrojbene jedinice. Pravni okvir djelovanja sveučilišnih knjižnica i visokoškolskih knjižnica obuhvaća i zakone koji se odnose na visoko školstvo i znanstvenu djelatnost. Na visokim učilištima obavlja se knjižnična djelatnost, a ustanova koja ima knjižnicu u sastavu mora biti registrirana za knjižničnu djelatnost. Područje djelovanja i poslovanje visokoškolske knjižnice

obuhvaćeno je statutom sveučilišta i pojedine sveučilišne sastavnice. Nacionalni standardi daju rješenja kojima visokoškolske knjižnice trebaju težiti. Knjižnice svoje poslovanje interno reguliraju pravilnicima i drugim aktima koje moraju uskladiti sa statutima ustanove i sveučilišta kojima pripadaju.

Vertikalna razina strategije (Slika 4) uključuje superordinirane strategije u koje se mora uklopiti strategija visokoškolske knjižnice na nacionalnoj razini. Nadređene nacionalne strategije koje bi trebale regulirati knjižnice i knjižničarstvo samo u manjoj mjeri spominju knjižnice i njihove strateške ciljeve.



Slika 4. Vertikalna razina strategije

Osnovni pravci strateškoga razvoja Republike Hrvatske definirani su dokumentom iz 2001. godine pod nazivom „Hrvatska u 21. stoljeću : načela razvitka Republike Hrvatske“<sup>9</sup>, koji opredjeljuje Hrvatsku kao civilno, ekonomski uspješno i demokratsko društvo. Na najvišoj je razini „Strategija Vladinih programa za razdoblje 2015.-2017.“<sup>10</sup> koja knjižnice spominje samo u okviru povećanja broja renoviranih,

<sup>9</sup> Hrvatska. Ured za strategiju razvitka Republike Hrvatske. Hrvatska u 21. stoljeću. Zagreb, 2001. URL: <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Sjednice/Arhiva/135.%20-%204.2.pdf> (2015-08-10)

<sup>10</sup> Hrvatska. Vlada Republike Hrvatske. Strategija Vladinih programa za razdoblje 2014. -2017. Zagreb, 2014. URL:

obnovljenih i izgrađenih objekata socijalne, komunalne ili gospodarske infrastrukture i u okviru investicijske potpore kulturnim ustanovama na lokalnoj razini (narodne knjižnice i centri/domovi kulture, muzeji, arhivi, kazališta) te donošenjem nacionalne strategije poticanja čitanja. Visokoškolske i sveučilišne knjižnice ne spominju se. „Strateški plan Ministarstva kulture 2015.-2017. godine: dopunjena verzija“<sup>11</sup> spominje uglavnom narodne knjižnice. Istaknuti su sljedeći posebni ciljevi: razvoj nakladničke i knjižnične djelatnosti, potpora proizvodnji i distribuciji knjiga, časopisa i elektroničkih publikacija, potpora razvoju knjižničnih usluga i zadovoljavanju potreba korisnika te povećanje participacije knjige u kulturnome životu. „Strateški plan za razdoblje 2015.-2017.“<sup>12</sup> Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske, uopće ne spominje knjižnice, jedino na pojedinim dijelovima ističe potrebu stvaranja informacijskoga društva i informacijske infrastrukture sustava visokoga obrazovanja. Hrvatski je sabor 2014. godine donio „Strategiju obrazovanja, znanosti i tehnologije Republike Hrvatske“<sup>13</sup> koja naglašava nekoliko ciljeva i mjera koje se odnose na sveučilišne knjižnice: potrebu uspostavljanja centara za podršku studentima u izradi završnih i diplomskih radova i disertacija, potrebu aktivnijeg uključivanja u stjecanje transverzalnih kompetencija, potrebu unaprjeđenja primjene informacijske i komunikacijske tehnologije u učenju i obrazovanju te uspostavljanje portala s dokumentima o znanstvenoj čestitosti, citiranju, plagiranju i sl. Jedan od istaknutih ciljeva jest: unaprijediti informacijsko-komunikacijsku infrastrukturu kroz izradu i implementiranje projekta sustava slobodnoga pristupa nastavnoj literaturi i upotrebu otvorenih obrazovnih sadržaja drugim pomoćnim nastavnim sadržajima za što je potrebno osigurati tehničku podršku u knjižnicama. Unutar strateških ciljeva predviđa se potreba suradnje s visokoškolskim ustanovama u Hrvatskoj i inozemstvu kroz koju je potvrđen široki spektar posebnih i općih interesa za korištenje hrvatske nacionalne baze podataka, razmjenu znanja i iskustava pa i zajedničke projekte.

<https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//Sjednice/2014/191%20sjednica%20Vlade//Strategija%20Vladinih%20programa%20za%20razdoblje%202015%202017.pdf> (2015-08-10)

<sup>11</sup>Ministarstvo kulture Republike Hrvatske. Strateški plan Ministarstva kulture 2015.-2017. godine: dopunjena verzija. Zagreb, 2014. URL: [http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/strateski%20plan%20web\\_2015-2017\\_SP%20MK%20-%20dopunjen.pdf](http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/strateski%20plan%20web_2015-2017_SP%20MK%20-%20dopunjen.pdf) (2015-09-11)

<sup>12</sup>Hrvatska. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta. Strateški plan za razdoblje 2016. - 2018. Zagreb, 2015. URL: <http://public.mzos.hr/Default.aspx?art=10679> (2015-09-18)

<sup>13</sup>Hrvatska. Vlada Republike Hrvatske. Strategija obrazovanja znanosti i tehnologije. Zagreb, 2014. URL: <http://public.mzos.hr/fgs.axd?id=22355> (2015-09-18)

Napori svih dionika hrvatskoga nacionalnog knjižničnog sustava usmjereni su na isticanje knjižnične djelatnosti kao djelatnosti od posebna društvenog interesa za Republiku Hrvatsku. „Nacrt Strategije hrvatskoga knjižničarstva 2016.-2020. godine“<sup>14</sup> postavlja i razrađuje četiri glavna strategijska cilja i predviđa i razrađuje mjere za njihovo ostvarivanje:

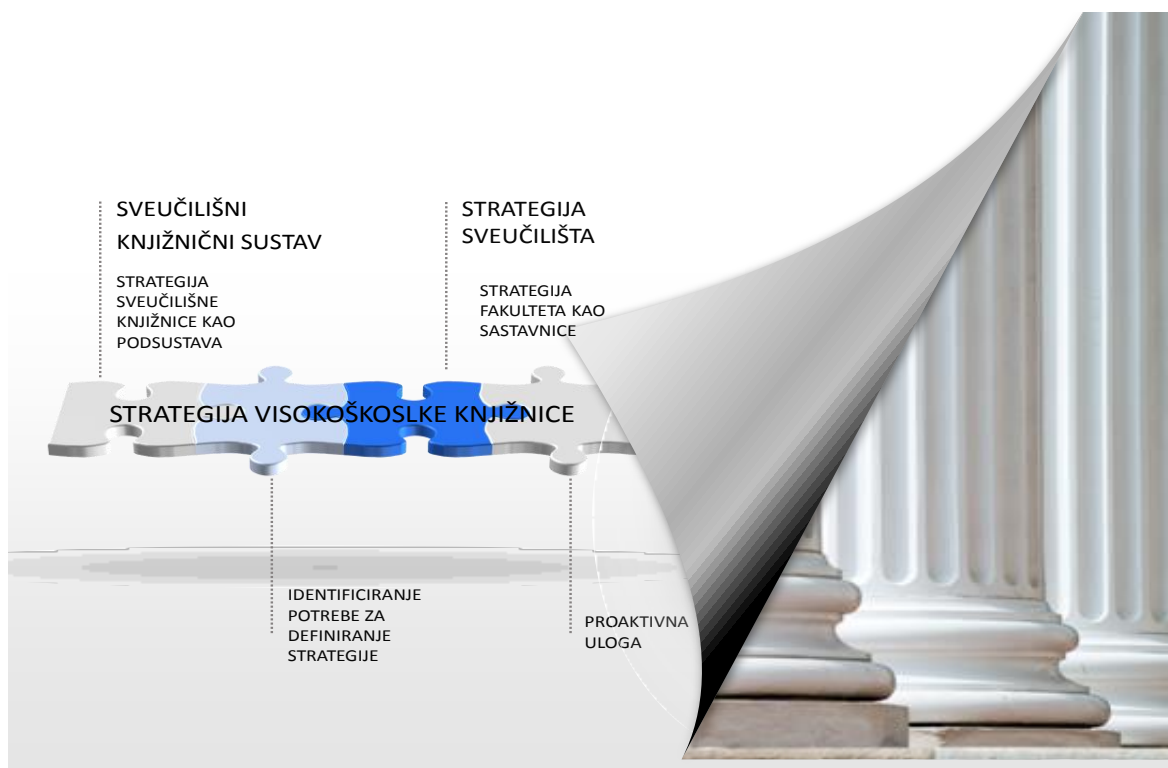
1. razvijati temeljne i inovativne knjižnične usluge,
2. uspostaviti učinkovitu i funkcionalnu mrežu knjižnica povezanih u jedinstveni nacionalni knjižnični informacijski sustav,
3. osigurati ravnomjerne infrastrukturne pretpostavke za obavljanje knjižnične djelatnosti,
4. utvrditi kompetencijski okvir stručnih znanja i vještina djelatnika u knjižničarstvu.

Središte nacionalnoga knjižničnog sustava jest Nacionalna i sveučilišna knjižnica. Nacionalni knjižnični sustav sastoji se od nekoliko podsustava: podsustava narodnih knjižnica, podsustava školskih knjižnica, podsustava specijalnih knjižnica (muzejske, arhivske, korporativne, samostanske) te podsustava knjižnica koje obuhvaća visoka učilišta. Visoka su učilišta definirana kao: „sveučilišta, veleučilišta i visoke škole sa svim svojim sastavnicama. Sveučilište je ustanova koja organizira i provodi sveučilišne studije u najmanje dva znanstvena i/ili umjetnička područja u većem broju polja te interdisciplinarne studije. Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju navodi da su sastavnice sveučilišta: fakulteti, umjetničke akademije, odjeli i instituti te zaklade, fondacije, udruge, studentski centri, zdravstvene ustanove, knjižnice i tehnološki centri.“ Prema tome, sveučilišni knjižnični sustav obuhvaća sve sveučilišne knjižnice, visokoškolske knjižnice u sastavu fakulteta te knjižnice u sastavu akademija, odjela, znanstvene, institutske knjižnice, knjižnicu Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti, knjižnice bolničkih centara i tehnoloških centara.

Sveučilišni knjižnični sustav nije u potpunosti povezan s obzirom da postoje integrirana i neintegrirana sveučilišta i prema tome različit status knjižnica. Nacionalni sveučilišni knjižnični sustav čini sedam sveučilišnih knjižničnih sustava: sveučilišne knjižnice integriranih sveučilišta u Dubrovniku, Puli i Zadru te središnje

<sup>14</sup>Nacrt Strategije hrvatskog knjižničarstva 2016.-2020.g. URL: <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=1850> (2015-08-8)

knjižnice neintegriranih sveučilišta u Osijeku, Rijeci, Splitu i Zagrebu. Strategija nacionalnoga sustava naglašava potrebu izrade strategije sveučilišnih knjižnica, a ne predviđa niti isključuje izradu pojedinačnih strategija visokoškolskih knjižnica. Isticanje i naglasak na sveučilišnim knjižničnim sustavima može se objasniti potrebom funkcionalnoga povezivanja svih dijelova sustava. Sveučilišne i središnje knjižnice moraju biti čvrsto povezane s drugim sveučilišnim knjižnicama te s knjižnicama svojih sastavnica (fakulteta, akademija, odjela). Pozicija strategije visokoškolske knjižnice subordinirana je nacionalnoj strategiji, strategiji sveučilišta i sveučilišne knjižnice, kao i strategiji samoga fakulteta u čijem se sastavu nalazi (Slika 5).



**Slika 5. Strateško pozicioniranje visokoškolske knjižnice**

Visokoškolske knjižnice pojedinoga sveučilišta moraju biti međusobno povezane, moraju biti povezane sa sveučilišnom ili središnjom knjižnicom kako bi se njihov razvoj i poslovanje međusobno uskladio, kao i sa sveučilištem kojemu pripadaju. Rijetke su visokoškolske knjižnice u Hrvatskoj koje su donijele pojedinačnu strategiju, a otežavajuća je okolnost ta što pojedine ustanove, u čijemu su sastavu knjižnice, nemaju definiranu i razrađenu strategiju. Pri tome voditelj i zaposlenici visokoškolske knjižnice, nakon identificiranja potrebe za definiranjem

strategij,e moraju imati proaktivnu ulogu i potporu ustanove u čijem su sastavu kako bi se strategija definirala.

### **Mogućnost definiranja strategije visokoškolske knjižnice implementiranjem elemenata korporacijske kulture i načela korporacijskoga upravljanja**

Visokoškolske knjižnice svoje strateške ciljeve prvenstveno moraju uskladiti sa strateškim ciljevima matične ustanove. Analizom sustava korporacijske kulture i načela korporacijskoga upravljanja te analizom postojećega strategijskog pozicioniranja visokoškolskih knjižnica tragalo se za poveznicama temeljem kojih je moguće postaviti takvu strukturu za definiranje strategije visokoškolske knjižnice u koju bi se mogla implementirati navedena načela.

Pri izradi strategije, visokoškolske knjižnice trebaju koristiti ujednačenu strukturu izrade strategije prihvaćenu u Hrvatskome zavodu za knjižničarstvo:<sup>15</sup>

- Uvod (analiza stanja)

U pogledu odabira metodologije za izradu analize sadašnjega stanja, potrebno je odabrati jednu metodologiju ili kombinaciju metodologija (klasična analiza, PEST, SWOT) koje su pogodne za odgovarajuću knjižnicu. Ni jedna metodologija nije autoritativno propisana jer je svaka knjižnica jedinstvena u svojem okruženju.

- Misija i vizija

Visokoškolska knjižnica definira misiju sukladno ciljevima visokoga obrazovanja, a to je primarno razvoj društva temeljen na znanju. Prilikom određivanja misije, knjižnica se mora rukovoditi prioritarnim ciljem: organiziranje i korištenje znanja radi stvaranja novoga znanja uz potrebu društveno odgovornoga ponašanja i pridržavanja najviših etičkih standarda. Temelj je strategije hrabra, ambiciozna izjava kojom knjižnica određuje što želi biti u budućnosti, odnosno vizija. Korporacijska kultura primjenjiva u visokoškolskoj knjižnici odnosi se na formiranje dugoročne vizije, zajedničke s vizijom ustanove, temeljene na visoko postavljenoj ljestvici vrijednosti. Izgradnja i oblikovanje elemenata korporacijske kulture poboljšat će osjećaj pripadnosti te inspirirati entuzijazam i kreativnost.

- Zakonski okvir

<sup>15</sup> Majstorović, Zagorka; Veronika Čelić-Tica; Jelica Leščić. Strategijski plan razvoja knjižnica: s posebnim osvrtom na zadaće Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 56,1-2 (2013). Str. 51.

Osim zakonske regulative navedene u poglavlju 4., visokoškolska knjižnica treba se rukovoditi odrednicama Kodeksa IFLA-e<sup>16</sup>, Etičkoga kodeksa Hrvatskoga knjižničarskog društva<sup>17</sup> te donošenjem vlastita etičkog kodeksa postupanja kojim bi implementirala sustav korporacijske odnosno organizacijske kulture.

- Ciljevi strateškoga razvoja
  - Korisnici i knjižnične usluge – obrazovanje korisnika: informacijska pismenost, odgojno-obrazovna djelatnost, razvoj službi i usluga, prostor i opremanje knjižnica.
  - Izgradnja i razvoj zbirke – digitalna knjižnica, zaštita knjižnične građe, baštinske zbirke.
  - Funkcionalna povezanost knjižnica.
  - Stalno stručno usavršavanje knjižničara.
  - Suradnja unutar knjižničnoga sustava i međunarodna suradnja.
  - Financiranje provedbe strategije.

Za postizanje izvrsnosti visokoškolske knjižnice moraju postojati dugoročni razvojni ciljevi i razvojni planovi kako bi svi zaposlenici i korisnici mogli spoznati svoju ulogu i uklopiti se u smjeru jačanja zajedništva. Potrebno je uskladiti poželjnu budućnost, okolinu, resurse, organizacijske vrijednosti i norme.<sup>18</sup>

Zahtjevi korporacijske kulture mogu se uklopiti u stratejske ciljeve visokoškolske knjižnice putem usvajanja platforme etičkoga poslovanja koji će sadržavati:

1. definirani sustav vrijednosti i normi, odnosno društveno odgovornoga ponašanja kojim se određuje način kako se visokoškolska knjižnica odnosi prema ustanovi u čijem je sastavu, zaposlenima, korisnicima, drugim knjižnicama u sustavu sveučilišta, drugim knjižnicama s kojima je horizontalno povezana, lokalnoj zajednici;
2. norme postizanja produktivnoga radnog okruženja u kojemu će pojedinci u potpunosti biti u mogućnosti iskoristiti svoje potencijale;

<sup>16</sup> International Federation of Library Associations and Institutions. IFLA Code of Ethics for Librarians and other Information Workers. URL: <http://www.ifla.org/news/ifla-code-of-ethics-for-librarians-and-other-information-workers-full-version> (2015-09-28)

<sup>17</sup> Hrvatsko knjižničarsko društvo. Etički kodeks Hrvatskog knjižničarskog društva. URL: [http://www.hkdrustvo.hr/hr/eticki\\_kodeks/](http://www.hkdrustvo.hr/hr/eticki_kodeks/) (2015-09-28)

<sup>18</sup> Metz, Ruth F. Coaching in the library: a management strategy for achieving excellence. American Library Association, 2011. Str. 69



3. odabrane demokratske upravljačke stilove i načine vođenja, implementiranje sustava nagrađivanja zaposlenika, koji će motivacijski utjecati na postizanje izvrsnosti;
4. koncept održivoga razvoja koji podrazumijeva primjenu odgovarajućega ponašanja visokoškolske knjižnice u smislu štednje resursa, obnavljanja potrošenih resursa, iskorištavanjem prilika za reciklažu u smislu zaštite okoliša i formiranja tzv. Zelenih knjižnica<sup>19</sup>.

Platforma etičkoga poslovanja može se implementirati u strategiju donošenjem etičkoga kodeksa kao posebnoga akta, a može biti dio pravilnika o radu knjižnice. Načela korporacijskog upravljanja ugrađuju se u korporacijsku kulturu organizacije. Primjena tih načela u obliku kodeksa korporacijskoga upravljanja proizvela je uspješne korporacije. Korporacija ima jasno poznate privatne vlasnike – dioničare te teži profitu, a visokoškolske su knjižnice u sastavu ustanova i teže zadovoljenju interesa ustanove u čijemu su sastavu te potreba korisnika. Iako postoje velike razlike u obliku i strukturi poslovanja, moguće je ustanoviti podudarnosti s obzirom da su pojedina načela u odgovarajućem obliku već implementirana u strateške odrednice nacionalnoga knjižničnog sustava i poslovnoga djelovanja sveučilišnih i visokoškolskih knjižnica:

1. Načelo osiguranja primjene pravnoga i regulatornog okvira postiže se donošenjem i primjenom zakona i drugih propisa, dobrom internom regulativom u samoj visokoškolskoj knjižnici. U tome smislu potrebno je inzistirati na dosljednoj primjeni zakonskih postavki (npr. primjena čl. 28 Zakona o knjižnicama kojim se regulira članstvo voditelja u upravi ustanove u čijem je sastavu knjižnica), inicirati donošenje i primjenu nove regulative, novih standarda za visokoškolske knjižnice (u pogledu prostora, zaposlenih i organizacije knjižnične građe).
2. Načelo pravičnoga tretmana interesa vlasnika u knjižnicama potpuno se poštuje s obzirom da visokoškolska knjižnica zastupa interes ustanove u čijem je sastavu i države kao financijera obavljajući ulogu radi koje je i osnovana..
3. Primjena načela jednakopravnih odnosa sa svim interesnim dionicima u visokoškolskim knjižnicama podrazumijeva postavljanje interne regulative koja će ostvariti idealnu organizacijsku strukturu i procesni pristup sa strogo definiranim

<sup>19</sup> Više o tome: Pravni fakultet u Osijeku. Zelena knjižnica.URL: <http://www.pravos.unios.hr/pfo/knjiznica-zelena> (2015-09-29). Društvo bibliotekara Istre. Zelena knjižnica. URL: <http://zk.dbi.hr/> (2015-09-29)

točkama odgovornosti za obavljanje pojedinih procesa težeći izvrsnosti. Interesni je dionik u ovome slučaju svaka ona osoba ili skupina koja ima interesa, očekivanja, zahtjeva u poslovanju knjižnice.

4. Motiviranje zaposlenika za napredovanjem u razvoju karijere, obrazovanjem i usavršavanjem, u knjižnici je moguće postići oblikovanjem odgovarajućega modela putem kojega će se omogućiti cjeloživotno obrazovanje te planiranje karijere. Model treba poticati učenje i omogućiti napredovanje u viša stručna i znanstvena zvanja. Za voditelje knjižnice potrebno je razmotriti korištenje elemenata kompenzacijskoga menadžementa.
5. Transparentnost i otvorenost u visokoškolskim knjižnicama u području objelodanjivanja moguće je ustanoviti obvezom izrade i objavljivanja strategije, planova, obvezom dostave godišnjih i periodičnih rezultata upravi ustanove, profesorima, studentima, sveučilišnoj knjižnici, matičnoj službi, što jača ugled knjižnice i povjerenje od strane svih dionika.
6. Načelo etičkoga i društveno odgovornog poslovanja identično je zahtjevu uspostavljanja takve organizacijske kulture u kojoj će se donijeti i poštovati etički kodeks poslovanja i primijeniti koncept održivoga razvitka uz brigu o utjecaju na okoliš. U tome smislu visokoškolska knjižnica mora uskladiti poslovanje sa smjernicama, standardima, propisima domaćih i međunarodnih organizacija te strukovnih udruga koje se bave problematikom ekološkoga i održivoga poslovanja.
7. Načela kontinuiranoga nadzora nad poslovanjem i unutarnja kontrola u knjižnici mogu se postići implementiranjem najviših standarda i sustava kvalitete, sustava revizije i interne kontrole, te otklanjanjem utvrđenih nesukladnosti. Nadzor treba provoditi i na provedbi strategije.
8. Evaluacija učinkovitosti poslovanja - podrazumijeva niz aktivnosti svih sudionika u funkciji kreiranja i provođenja kvalitativnih i kvantitativnih analiza u korporaciji. One se mogu provesti u knjižnici u jednostavnijem obliku: moguće je odrediti tim za procjenu, područja vrednovanja, način mjerenja i vrednovanja, kao i vremenska razdoblja za provođenje vrednovanja. Potrebno je sustavno i periodično vrednovati i postignute strateške ciljeve.

**Zaključak**

Dokumenti na razini strateškoga razvoja Republike Hrvatske nedovoljni su posebno ukoliko želimo pronaći u njima odrednice vezane za knjižničnu i informacijsku djelatnost, koja se vrlo malo i skromno spominje. Steče se dojam podređenosti knjižničnoga sustava u nacionalnoj strategiji. U pratećoj regulativi visokoga obrazovanja nedovoljno se koristi potencijal visokoškolskih knjižnica. Ovaj nedostatak mogao bi biti uklonjen donošenjem strategije sveučilišnoga knjižničnog sustava. Donošenje ovoga dokumenta osiguralo bi osnovu za ujednačavanje ciljeva i koordinaciju svih aktivnosti i poslova za sve sveučilišne knjižnice i knjižnice sastavnice sveučilišta. Očekivani doprinos u vidu jasno definiranih strateških ciljeva dao bi podlogu za definiranje strategije visokokoškolskih knjižnica.

Analiza načela korporacijske kulture i korporacijskoga upravljanja pokazala je da postoje načela koje je poželjno i moguće ugraditi prilikom donošenja poslovne strategije visokoškolske knjižnice. Usporedba sa strategijom nacionalnoga knjižničnog sustava ukazala je na mnoge poveznice i podudarnosti s korporacijskom strateškom kulturom. Implementiranjem platforme korporacijske kulture u strategijske ciljeve visokoškolske knjižnice ostvarit će se preduvjeti za poticanje atmosfere učenja i napredovanja, za otkrivanje i razvijanje talenata. Educiranje zaposlenika o strategijskim ciljevima, omogućit će im usklađivanje osobnih ciljeva razvoja sa strategijskim ciljevima ustanove i knjižnice. Vrijednost je prezentiranih mogućnosti u propisivanju i uspostavljanju kodeksa odgovarajućih odnosa između pojedinaca unutar knjižnice i pojedinaca između knjižnice i ustanove, vrednovanju pozitivnih osobina svih interesnih dionika s naglaskom na kvalitetu života i rada, očuvanje resursa i sklad s prirodom. Nadzorom i kontrolom provođenja strategije anticipirat će se promjene u okruženju visokoškolske knjižnice, povećati jake strane, minimalizirati slabosti, uspostaviti mehanizmi za svladavanje prijetnji.

Strategija je visokoškolske knjižnice iznad svega koncepcija, ideja sudionika koji je oblikuju, koji je provode te onih koji su pod utjecajem provedbe strategije i izvrstan je oblik zalaganja za promjenu njezina položaja zagovaranjem knjižnica, ukazivanjem na njihovu važnost upravnim tijelima u matičnoj ustanovi i svugdje u sustavu visokoga obrazovanja. Slijedom načela, nameće se neizbježnost formiranja knjižničnoga menadžmenta koji treba voditi novu generaciju visokoškolskih

knjižnica. Buduća istraživanja treba usmjeriti na prikupljanje mišljenja eksperata i studiju slučaja izrade strategije visokoškolske knjižnice u kojoj će se primijeniti navedene postavke.

Za visokoškolske je knjižnice rezultat definirane strategije osnaživanje knjižnične profesije, vidljivost, uspješnost, priznanje knjižnice i opstanak vrijednosti prema kojima se knjižnica kao ustrojbeno jedinica ustanove kojoj pripada usmjerava.

## Literatura

Barbić, J... [et al.] Korporativno upravljanje Zagreb : Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika - CROMA, 2008.

Kenneth, Andrews R. The Concept of Corporate Strategy, 3rd ed. New York: Richard D Irwin, 1987.

Kourdi, Jeremy: Poslovna strategija : priručnik za učinkovito donošenje odluka. Zagreb : Poslovni dnevnik : Masmedia, 2007.

Majstorović, Zagorka; Veronika Čelić-Tica; Jelica Leščić. Strategijski plan razvoja knjižnica: s posebnim osvrtom na zadaće Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 56,1-2 (2013). Str. 35-70.

Metz, Ruth F. Coaching in the library: a management strategy for achieving excellence. American Library Association, 2011.

Pravni fakultet u Osijeku. Zelena knjižnica. URL: <http://www.pravos.unios.hr/pfo/knjiznica-zelena> (2015-09-29)

Standardi za visokoškolske knjižnice u Republici Hrvatskoj// Vjesnik bibliotekara Hrvatske 33,1/4(1990)

Strateški menadžment/ redaktor Marin Buble. Zagreb: Sinergija nakladništvo, 2005.

Tipurić, Darko. Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje Zagreb : Sinergija nakladništvo, 2011.

Whittington, Richard; Michael, Mayer. The European corporation : strategy, structure, and social science. New York : Oxford University Press, 2002.

Zakon o knjižnicama (NN 105/97; NN 5/98; NN 104/00; NN 69/09)

Zakon o osiguranju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (NN 45/09)

Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 46/07 i 45/09)

Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost/ urednik Kristijan Krkač. Zagreb: Mate; Zagreb School of Economic and Management, 2007.

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

Godina XIX  
Broj 1-2  
2015

**KNJIŽNIČARSTVO**

Glasnik  
Društva  
knjižničarstva  
Slavonije  
i Baranje