

FUNKCIONALNA ANALIZA RADNOG PROCESA U SVJETLU NOVIH TEORIJA O PLANIRANJU I UPRAVLJANJU INFORMACIJSKIM USTANOVAMA*

TATJANA APARAC-JELUŠIĆ

Filozofski fakultet, Zagreb

U ovome izlaganju namjera nam je problematizirati neke aspekte planiranja i upravljanja u informacijskim djelatnostima sa stajališta utjecaja promjena u okruženju koje su dovele i nadalje upućuju na nužnost redefiniranja radnih procesa, te na osnovi teorija upravljanja uputiti na moguće pristupe upravljanju u informacijskim ustanovama.

1. UGROŽENA IDEJA USTANOVE, ILI, KAKO POZICIONIRATI INFORMACIJSKU USTANOVU U DIGITALNOME DOBU

Svaka ozbiljnija rasprava o suvremenim teorijskim konceptima informacijskih znanosti do početka devedesetih godina 20. stoljeća podrazumijevala je prethodnu konceptualizaciju osnovnih fenomena s namjerom da ih se tumači i zasniva, uz društvenu, i na kognitivnoj institucionalizaciji. U takvu ozračju, informacijske ustanove poput arhiva, knjižnica i muzeja, čvrsto su pozicionirane kao društvene ustanove osobite važnosti za svaku društvenu zajednicu. Pojavom i sve snažnijom primjenom nove mrežne tehnologije, međutim, koncept institucije bitno je promijenjen. Pa ipak, budući da informacijske djelatnosti ne postoje izdvojeno iz konteksta ljudske kulture i civilizacije, prijeko je potrebno disciplinu koja proučava fenomene prijenosa i uporabe znanja i informacija dovesti u vezu s tumačenjima uloge koju one imaju u ukupnoj ljudskoj kulturi, s njihovom univerzalnošću i interdisciplinarnošću, a promjene u organizaciji informacijskih djelatnosti tumačiti na osnovi glavnih odrednica informacijskog društva, odnosno društva znanja, kako se često rabi u stručnoj literaturi zadnjih godina. Iz toga može, prema našem mišljenju, logično slijediti i nužnost prilagodbe postojećih informacijskih ustanova novonastalim prilikama, kao što je to bivalo i tijekom njihova dosadašnjeg povijesnog razvoja, samo s tim da su na pragu digitalnoga doba te promjene silnije, brže i sve nepredvidivije.

*Ovo je izlaganje u programu Seminara naslovljeno Predmeti i postupci obrade: funkcionalna analiza radnog procesa.

Tumačeći mjesto i ulogu informacijskih ustanova danas i potrebu za njihovom reorganizacijom, dakle, za osuvremenjivanjem njihova poslovanja, uvođenjem novih usluga i preoblikovanjem njihova organizacijskog ustroja, polazimo od toga da nije dovoljno kazati da su informacijske djelatnosti društveni fenomen, već da ih je potrebno odrediti i kao kulturni fenomen. Kultura, naime, kađ 'usustavljeno čovjekovo iskustvo' (1) bez kojega se teško može tumačiti i razumijevati razvoj ljudske civilizacije, najprikladniji je konceptualni okvir za koji držimo da označuje ono što Maier naziva 'ukupnost zajedničkih nastojanja, njihove rezultate i duhovnu motivaciju koja pokreće ta zajednička nastojanja'. (2) Informacijske su djelatnosti, prema našem mišljenju, duboko uronjene u kulturu i ovisne o njoj s obzirom na svoju vlastitu genezu, pa se tako u svakome razdoblju razvijala određena vrsta međuovisnosti informacijskih djelatnosti i društvene zajednice za koju su postavljane i obavljane raznolike službe i usluge.

Svrstavajući informacijske djelatnosti u područje kulture, opredjeljujemo se za koncept u kojemu su one danas, usprkos tako snažnom naglašavanju informacijske funkcije, odgovorne i za obrazovnu, estetsku i prosudbenu funkciju. Drugim riječima, kulturni je koncept informacijskih djelatnosti ostvariv tek onda kada se uz informacijsku, promišljaju sve navedene sastavnice. Širenje pismenosti i djelatnosti na planu izobrazbe korisnika, primjerice, približavaju informacijske djelatnosti području obrazovanja, a napose konceptu doživotna učenja koji se sve više ističe u suvremenim teorijama obrazovanja.

Svim informacijskim djelatnostima, nadalje, zajedničko je osiguravanje pristupa i korištenje 'simboličkih objekata kulture' (3), pri čemu je način organiziranja zbirke, stupanj njihove otvorenosti i dostupnosti uvelike određen potrebama korisnika. Pri planiranju novih usluga za informacijsko društvo posebna se pažnja, međutim, posvećuje potencijalnim korisnicima, što je napose razvidno pri oglašavanju i ponudi primjerenih vodiča kroz mrežne informacijske izvore, koje priređuju stručnjaci upravo u onim informacijskim ustanovama koje su prepoznale važnost promjena i nužnost fleksibilne organizacije poslovanja. Potrebu za informacijama moguće je, naime, potaknuti uspostavom obavijesnog sustava (OPAC, baze podataka, gateways, portals) koji će potencijalnim i stalnim korisnicima pružati obavijesti koje nisu očekivali, s jedne strane, ili pak priređivanjem virtualnih izložaba, on-line književnih susreta i sl., kojima ih se potiče na otkrivanje novog i nepoznatog, a napose ih se, na njima poznatome mediju, upućuje u bogatstvo ponude i stručnost o kojima možda ne znaju dovoljno, s druge strane.

Pojavom elektroničkih tehnologija i mreže svih mreža, dakle, siguran se višestoljetni teren poljuljao, informacijske ustanove primorane su preispitati svoje osnovne ciljeve i način njihova ostvarivanja u novonastalim uvjetima.

1.1 REDEFINIRANJE POSLOVANJA

Ilustracije radi, zadržat ćemo se na opisu moguće situacije unutar jedne informacijske ustanove, izazvane priljevom novih vrsta građe i uspostavljanjem telekomunikacijskih veza. Ne samo

da se razmišlja o ponudi novih usluga, ili ih sami korisnici zahtijevaju, već se time ujedno i uspostavlja nov odnos prema korisniku, odnosno redefinira se koncept 'korisnik informacijske ustanove'.

Mnogi informacijski sustavi za upravljanje informacijama primarno su bili oblikovani s ciljem da djelotvorno pronalaze određeni, traženi dokument, bio taj dokument u papirnome ili bilo kojemu drugom obliku. Ali, takvi sustavi nisu ujedno oblikovani odnosno pripremljeni da uspješno 'prate život' cijeloga niza dokumenata koji su 'proizvedeni' u informacijskoj ustanovi na osnovi uporabe elektroničkih pomagala. Tradicionalni pristup oblikovanju informacijskih službi i usluga zasnivan je na sposobnosti djelovanja unutar postojeće, unaprijed postavljene organizacije, često naslijeđene, odnosno preuzete, bez provjere njezine djelotvornosti i korisnosti za one kojima je bila namijenjena.

Dakako, valja naglasiti da upravljanje izvorima znanja u informacijskim djelatnostima nije nova sintagma. Već stoljećima knjižničari, arhivisti i kustosi prenose svoja znanja i vještine i razmjenjuju unutar svojih ustanova i udruženja ideje i 'know-how' o postupcima koje rabe. Ali, sve do početka 19. stoljeća pitanje svrhe djelovanja i djelotvornosti obavljanja rutinskih poslova, nije se izričito postavljalo, bar ne u pisanim dokumentima, a tek početkom devedesetih godina 20. stoljeća, u informacijskim se ustanovama počinje raspravljati o 'upravljanju znanjem'. Posebno su za ta pitanja zainteresirani rukovoditelji, sve češće i sve snažnije suočeni sa smanjivanjem budžeta i konkurencijom iz drugih ustanova te korisničkim ocjenama usluga koje im njihove ustanove nude. Kao što je industrijsko društvo učinilo vidan pomak s prirodnih izvora na ljudski potencijal, tako se u informacijskom društvu istražuju znanja i načini na koje se informacije i znanje mogu primjereno koristiti poradi postizanja visokog stupnja djelotvornosti i društvene korisnosti. Hansen et al. (4) ističu nadalje da je razvoj mrežnih sustava omogućio da se znanje kodificira, pohranjuje i razmjenjuje jednostavnije i jeftinije no ikada prije. Nastojeći unaprijediti razinu poslovanja, izbjegavajući nepotrebne troškove, ali i njihovo nepotrebno udvostručavanje, te prepuštajući rutinske operacije strojevima, u informacijskim se ustanovama, kao i u mnogim drugim, proizvodnim i neproizvodnim djelatnostima, proces donošenja odluka zasniva danas ili na strategiji kodifikacije ili na strategiji personalizacije, a najčešće na korištenju prednosti obiju strategija.

Kako se svaka organizacija zasniva na mreži uputa i ovlasti, pri čemu upute uključuju naredbe, zahtjeve, konzultacije i ponude, a ovlasti uključuju obećanja, prihvaćanja i odbijanja, te kako su, prema već poznatoj tvrdnji T. Winograda (5), organizacijski slomovi neizbježni, svaka suvremena informacijska ustanova koja nastoji postaviti fleksibilnu organizacijsku strukturu i djelotvoran način planiranja i upravljanja, priređuje mrežu uputa i ovlasti, ovisno o ljudskome potencijalu kojim raspolaže, financijskim izvorima na koje se oslanja i uslugama koje kanj ponuditi. Napose je to nužno kada se ustanova preustrojava i kada se uvode novi radni postupci. Valja također istaknuti da je većina sustava za upravljanje informacijama u predmrežnom razdoblju oblikovana za situacije u kojima je dokument jasno definiran i sačuvan

u takvu fizičkom obliku da može biti pohranjen i korišten. U elektoničkome svijetu, u mrežnome okruženju, to nije uvijek slučaj, pa je stoga nužno ne samo ustanoviti nov način upravljanja ustanovom, već i oblikovati takav sustav za upravljanje informacijama koji će omogućiti da se:

- sustavi za opis jedinice građe mogu 'kretati' s jedne razine opisa na drugu, tj. da se opis sadržaja jedinice, sve oznake koje mu se pridodaju, mogu 'kretati' sve vrijeme s jedinicom samom iz jednog mjesta u drugo
- da se opisano svojstvo može pojačati i pohraniti za svako drugo potraživanje
- da se koristi samo jedno sučelje, čime se olakšava rad i informacijskim stručnjacima i korisnicima
- da se preoblikuje radni proces.

Ono što se dalje događa između korisnika i tražene jedinice građe predmet je psiholoških i socioloških studija o rezultatima kojih informacijske djelatnosti moraju voditi računa žele li biti djelotvorne. Saznanja o stupnju korisnikova (ne)zadovoljstva ponuđenom uslugom i poštovanje neposredne okoline uvelike utječu na kvalitetu službi i usluga koje se oblikuju i razvijaju.

Informacijski diskurs danas otvoren je i nadasve dinamičan sustav kojemu strukturu tvore osnovni elementi - jedinica građe, informacija o toj građi, informacijski stručnjak koji oblikuje taj sustav i vrste najdjelotvornijih usluga, te korisnik - onaj koji potražuje i/ili onaj koji pretražuje informacije.

Veze među tim elementima i načini međudjelovanja sustava i njegove okoline proizlaze iz osnovnih funkcija djelatnosti: osiguravanja pristupa 'dostupnim objektima simboličke kulture' i pomaganja korisnicima u otkrivanju novih pojmova, odnosno razumijevanju onih pojmova koje su već otkrili. (6) U tom smislu, informacijske djelatnosti jesu utilitarne i posredničke djelatnosti, nepromjenjive s obzirom na svoju svrhu i poslanstvo, pa tako i s obzirom na svoju zadaću u vezi novih vrsta građe i načina njezina posredovanja. Dakako, sama unutarnja organizacija rada u informacijskim ustanovama (u knjižnici, muzeju, arhivu, referalnom centru i sl.) uvelike se mijenja pod utjecajem novih tehnologija i novih načina komuniciranja, standardni elementi radnoga procesa nestaju ili se preoblikuju, izostaje umnažanje dokumenata, kartoteka i sl., što je uobičajeno pratilo jedinicu građe na njezinu putu od ulaska u ustanovu do pripremljenosti za izlaganje i uporabu. Nove 'kartoteke' dostupne su svim sudionicima radnoga procesa, reprikabilne su ako je to potrebno, ali i podložne drugom načinu obrade, čuvanja i uporabe. Nije stoga čudno što su prve djelatnosti, vezane uz upravljanje informacijama potpomognuto elektroničkim sustavima, bile one rutinske prirode. Smatralo se, naime, da velik dio poslova u informacijskim ustanovama zahtijeva stalno nadopunjavanje i osvježivanje te da se automatizacijom rutinskih poslova pojačava djelotvornost, a istodobno omogućuje decentraliziran pristup zapisima, što je vrlo važno za tijek radnog procesa.

Nova tehnologija potiče, dakle, značajne promjene u radnome procesu: papirni i srodni dokumenti ulaze u informacijsku ustanovu uobičajeno kroz prostorije za prijam građe, nova, digitalna građa ne zahtijeva poseban ulazni prostor, već samo uključivanje u mrežu. S novom tehnologijom postupci registracije i stručne obrade građe ubrzani su, omogućeno je da se neposredno obavlja minimalna obrada, a kad se god pokaže nužnim i digitalizacija pristiglog dokumenta. Daljnje 'kretanje' svake pojedine fizičke jedinice označeno je u obavijesnom smislu mnoštvom pretraživih odrednica, a u fizičkome smislu njezinim odgovarajućim smještajem i sustavom za pronalaženje. Digitalna pak građa, koju također valja odabrati, opisati i pohraniti, te primjereno označiti poradi pronalaženja, slijedi samo te radne postupke, a njezine tiskane ili koje druge inačice, uz internu uporabu ili za potrebe pojedinih korisnika, valja računalno registrirati.

S druge strane, svi sudionici u procesima odabiranja, pribavljanja, obrade, predstavljanja, pohrane i uporabe građe i informacijskih izvora, komuniciraju sve više s pomoću mreže, pa i o toj komunikaciji, te načinima predstavljanja raspoloživih zbirki građe i informacija, valja voditi računa.

U sklopu radnoga procesa u informacijskoj ustanovi, stoga, pojavljuju se sljedeći problemi:

- kako identificirati vrste dokumenata i kako pristupiti njihovom formalnome opisu
- kako identificirati osnovne označnice (predmetnica, ključna riječ) kojima valja opisati njihov sadržaj
- kako identificirati njihovu uporabnu vrijednost (kome su namijenjeni, za koga su moguće potrebni), što je, u krajnjoj konsekvenciji, vezano uz pitanje njihove kulturne vrijednosti.
- kako korisnicima ustanove i njezinih raznorodnih usluga postupak pretraživanja i dolaženja do građe i informacija, izravno u ustanovi ili s koje god mrežno pristupne točke, učiniti što jednostavnijim, bržim i učinkovitim.

O svemu ovome računalni programi za poslovanje u informacijskim ustanovama vode danas računa, kako bi postigli visok stupanj kakvoće i konkurentnosti, a informacijski ih stručnjaci primjenjuju na osnovi temeljito razrađenih skupova elemenata za procjenu njihove uspješnosti i djelotvornosti.

2. NOVE TEHNOLOGIJE I UPRAVLJANJE

Drugi je važan segment u poslovanju informacijskih ustanova danas upravljanje. Tri su važne razine primjene nove tehnologije u upravljanju informacijskim ustanovama: supstitucija, širenje i inovacije. Na razini supstitucije automatizirani sustav zamjenjuje procese koji su se izvodili manualno, na drugoj razini - razini širenja - razvijaju se nove vrste usluga koje ne bi bilo moguće ponuditi bez pomoći nove tehnologije, a na inovacijskoj razini preoblikovanjem

uloge informacijske ustanove i njezina odnosa prema okruženju te primjenom novih mogućnosti, informacijska ustanova reorganizira svoje ukupno poslovanje. Neposredno i šire društveno okruženje, pod utjecajem stalnih mijena, zahtijeva od informacijskih ustanova neprestano prilagođavanje tim promjenama, što se najbolje postiže korištenjem sustava, metoda, modela strateškog planiranja i upravljanja prema punoj kvaliteti (TQM).

Prema P. Druckeru "(...) strateško planiranje kontinuiran je proces kroz koji se sustavno, na temelju svijesti o budućim posljedicama, donose poduzetničke ili visokorizične odluke, kako bi se zatim sustavno usmjerili naponi potrebni da se takve odluke provedu, te mjerili njihovi rezultati prema očekivanjima s pomoću organizirane i sustavne povratne sprege (feedback)". Drucker drži da strateško planiranje nije determinirano proizvodom nego potrošačem (7), pa tako *per analogiam*, možemo kazati da je u informacijskim djelatnostima strateško planiranje određeno korisnicima, njihovim potrebama i zahtjevima za informacijskim uslugama. Takvo mišljenje prevladava danas u svim vrstama informacijskih ustanova, te stoga informacijski stručnjaci sve više usmjeravaju pažnju i usluge ne samo prema svojim stalnim korisnicima, već i prema potencijalnim korisnicima ponuđenih usluga.

Strateško je planiranje automatski povezano s rastom i s novim izvorima upravljanja, zahtijeva utvrđivanje i prihvaćanje misije ustanove, ali i realističnih ciljeva, te razvijanje onih djelatnosti koje će ispuniti te ciljeve i zadatke. Planiranje i upravljanje promjenama pokazuje se danas jednim načinom uspješna uvođenja novih usluga te zaštite postojećih, koje su se pokazale uspješnima. Proces planiranja postupaka smatra se jednim od najtežih aspekata strateškog planiranja, koji je projekcija i pretpostavka onoga što mora biti učinjeno a tiče se unutarnjih i vanjskih snaga. Dakako, što se dugoročnije planira, neizvjesnosti su sve veće."(8)

Proces strateškog planiranja može se zasnivati i na samoanalizi ili studiji o ustanovi samoj, tako da se identificiraju snaga i slabosti ustanove i da se razviju prioriteti ovisno o organizacijskim mogućnostima i mogućnostima da se svladaju očekivane prepreke (SWOT analiza). Snage predstavljaju ono što promatrana informacijska ustanova radi posebno dobro i u čemu je bolja ili može postati boljom od drugih informacijskih ustanova koje se s njome nadmeću, slabosti se prepoznaju kao oni elementi koji smanjuju uspješnost poslovanja (nejasna misija i ciljevi, nekvalitetan *management*, tehnološko zaostajanje). Prepoznate mogućnosti informacijske ustanove proizlaze iz svih sadašnjih i budućih promjena u ustanovi samoj i u njezinu okruženju, a koje informacijska ustanova može iskoristiti za povećanje konkurentnosti (npr. nova tehnologija, uspavanost konkurencije), dok prepreke izranjaju iz sadašnjih i budućih uvjeta okruženja, na što drugi ponuđači informacijskih usluga mogu utjecati. SWOT-analiza, dakle, analiza je zatečena stanja i može biti temeljem za oblikovanje ciljeva i strategije informacijske ustanove.

Važno je istaknuti da utvrđivanjem svojega poslanstva informacijska ustanova formalno opisuje okvir u kojemu će postavljati svoje ciljeve, planirati radne procese i usluge. Pritom valja utvrditi

osnovnu skupinu korisnika kojoj se namjeravaju pružati usluge, što u mrežnome okruženju nije nimalo jednostavno, te vrste osnovnih usluga koje se namjeravaju ponuditi. Poslanstvo i ciljevi ustanove moraju biti jasni i vidljivi tako da ih razumije svatko tko ih treba ispunjavati.

2.1 STRATEŠKO PLANIRANJE U INFORMACIJSKIM USTANOVAMA

Strateško se planiranje u informacijskim ustanovama može promatrati s dvaju motrišta:

- Strateška pozicija informacijske ustanove, odnosno aktualna veza između ustanove i njezina okruženja u određenom vremenu te buduća strateška pozicija.
- Strateški plan kojim se zadire u namjeravane ili željene odnose, a koji u sebi sadrži ciljeve i prijedloge koraka koji se moraju poduzeti da bi se postavljeni ciljevi ostvarili.

Ključni elementi pri strateškom planiranju su: procjena, vizija i sposobnost uspješne uporabe i prilagodbe informacijskih izvora. (9)

Ako, primjerice, jedna informacijska ustanova želi procijeniti svoju stratešku poziciju, trebala bi odrediti:

- korisnike usluga i način korištenja usluga, te ostale kategorije potencijalnih korisnika
- broj i vrstu usluga koje nudi
- posebne vještine kojima se osiguravaju posebne ovlasti i odgovornosti
- kriterije izvođenja potrebne za održavanje uspješnosti
- načine ocjenjivanja uspješnosti korištenja raspoloživih izvora - materijalnih, financijskih i ljudskih.

Ako pak želi procijeniti moguće učinke strateškoga plana, informacijska bi ustanova trebala prethodno:

- odrediti uvjete okruženja - društvene, tehnološke, ekonomske, političke i strukturne
- utvrditi svoju stratešku poziciju
- formulirati željenu, buduću stratešku poziciju
- utvrditi zapreke za postizanje namjeravane pozicije
- utvrditi prioritetne ciljeve koji su potrebni za postizanje te pozicije
- utvrditi sustav nadzora, kao jedan od temeljnih čimbenika za ocjenjivanje strategije i planova.

2.2 UPRAVLJANJE PREMA PUNOJ KVALITETI U INFORMACIJSKIM USTANOVAMA

Upravljanje prema punoj kvaliteti (10), poznatije kao TQM (Total Quality Management), metoda je kojom se nastoji postići zadovoljavanje korisnika usluga visokom kakvoćom i proizvodnošću, pri čemu se ujedno teži i visokom stupnju motiviranosti i zadovoljstva onih koji te usluge osiguravaju. TQM uključuje i upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, što je u informacijskim

ustanovama, u kojima se očekuje visoka stručnost i svladavanje svih potrebnih vještina rukovanja informacijama, napose osjetljivo i važno pitanje. Prevedeno na jezik informacijskih djelatnosti, TQM upućuje na okrenutost korisniku, istraživanje njegovih potreba, strateško planiranje, uspostavljanje vrijednosti i normi ponašanja među zaposlenicima u ustanovi, fleksibilnu organizaciju, motivaciju, spremnost na stalno učenje svih zaposlenika te transparentnost komuniciranja. (11)

2.3 ULOGA RUKOVODITELJA INFORMACIJSKE USTANOVE

Strateško upravljanje i potpuno upravljanje kvalitetom uglavnom se promatraju kao integrirani upravljački proces, jer je metodologija upravljanja zajednička. Dosadašnja iskustva nastala primjenom TQM u informacijskim ustanovama omogućavaju nam da zaključujemo kako na taj način ustanova misli strateški, da je u njezino poslovanje i razvoj uključen svaki zaposlenik te da je moguće jednu ustanovu uspoređivati s drugom s obzirom na raspoložive izvore, tempo njezina razvoja, organizacijski ustroj, izložene osnovne vrijednosti i pristup procesu učenja. Pritom se sve učestalije koristi i metoda *benchmarkinga*, koja pomaže da se rezultati djelovanja jedne ustanove mjere prema drugoj i da se od nje uči. (12)

Informacijski rukovodioci, koji su se sve donedavna uglavnom bavili papirima (paperwork management), odnosno organizacijom poslovanja u kojemu su unutarnje funkcije, funkcije nadzora, administrativne i podržavajuće funkcije bile ovisne o papiru, prodorom novih tehnologija i mrežnih usluga sve se više usmjeravaju prema strateškom upravljanju, zasnovanom s jedne strane na mrežnim informacijama, a s druge na dvosmjernoj upravljačkoj funkciji - s unutarnjim i vanjskim usmjerenjem. Pritom, vanjsko je usmjerenje uvijek tijesno povezano sa sustavom vrijednosti, odnosno prihvaćenim kulturnim obrascima, pa se tako znatno razlikuju i pristupi upravljanju u informacijskim ustanovama, primjerice u SAD-u, nekim dijelovima Europe, ili pak Dalekoga istoka u kojemu je dominantan tzv. *kaizen-model*. (13)

Najnovija metoda potpune kontrole kvalitete (TQC) uključuje marketing, prodaju i usluge, ali se isto tako bavi važnom stranom upravljanja - organizacijskim razvojem, višefunkcionalnim upravljanjem, politikom razvoja i razvojem kvalitete. Drugim riječima, rukovoditelji informacijskih ustanova mogu koristiti TQC kao sredstvo za unapređenje sveobuhvatnih izvedbi postavljenih zadaća. (14) Međutim, da bi informacijska ustanova mogla djelotvorno koristiti tehnike upravljanja kvalitetom, valja prethodno utvrditi što za nju znači pojam kvalitete. Kako se polazi od toga da svrhu usluge određuje sam korisnik, kvaliteta usluge ovisit će o sposobnosti informacijske ustanove da uslugu ponudi i izvrši u skladu s osnovnom svrhom ili namjerom koja je unaprijed zacrtana. U tom smislu, kvaliteta nije izolirani standard, ni najviši standard, već je definirana potrebama korisnika ustanove. To je razvidno i iz ISO 8402, u kojemu je kvaliteta definirana kao sveobuhvatnost odrednica i karakteristika proizvoda ili usluga koje omogućuju zadovoljenje sadašnje i buduće potrebe. (15)

Kvaliteta i pouzdanost moraju se definirati i mjeriti kvantitativnim mjerama, a na svim se razinama upravljanja moraju razraditi motivacijski programi za postizanje kvalitete djelovanja svakog zaposlenika. Rukovoditelji će također nastojati postići da svi ciljevi uključuju kvantifikaciju odnosno mogućnost mjerenja s obzirom na značajku proizvoda ili usluge, ali i s obzirom na zadaće istaknute u cjelokupnom programu ustanove.

U informacijskim ustanovama u Hrvatskoj, još uvijek se uglavnom polazi od opće usvojenog birokratskog, hijerarhijskog modela organizacije, umjesto da se sagledaju i procjene učinci novog načina upravljanja - inovativnog upravljanja. U rijetkima se, ipak, pokoja klasična metoda zamjenjuje novom, uz praćenje i procjenu njezina uspjeha. Klasični tradicionalni obrasci upravljanja još uvijek ne ustupaju mjesto novim konkurentskim pristupima, koji se zasnivaju na uključivanju zaposlenika u ukupan proces upravljanja (employee involvement = EI), upravljanju prema punoj kvaliteti (total quality management = TQM) i procesu ponovnog izvođenja (reengineering).

Dosadašnja istraživanja pokazala su da se donose bolje odluke ako su zaposlenici uključeni u sustav odlučivanja, no pritom se ne zanemaruje utjecaj ostalih čimbenika poput, primjerice, samomotivacije i zadovoljstva na radu, koji su u izravnoj vezi sa stupnjem obaviještenosti, sudjelovanjem u timu, samostalnošću pri izvođenju posla i sl. Uloga je rukovodstva da osposobi pojedinca i radni tim da funkcioniraju samostalno.

Neki autori ističu i sustav nagrađivanja ili pak predlažu kombinaciju sudjelovanja u donošenju odluka i demokratskog nadzora, s nagradama za sposobnosti i organizacijska izvođenja.

Organizacijske promjene pridaju veliku pažnju uključenosti zaposlenika. U dosta slučajeva program uključenosti zaposlenika logično vodi do eliminacije određenog broja zaposlenika. To naglašava promjene od dna do vrha i u mnogo slučajeva zagovara se ponovna obuka voditelja pojedinih radnih jedinica te preoblikovanje odnosa i veza među zaposlenicima, jednom riječju, preoblikovanje ustroja informacijske ustanove, jer će uspješnost njezina poslovanja biti rezultat potpunih promjena u novim radnim strukturama i novim putovima organizacije posla.

3. PREMA ZAKLJUČKU

Preoblikovanje informacijskih ustanova u najvećoj je mjeri danas izazvano stalnim unapređenjem računalnih i telekomunikacijskih tehnika, te novim načinima komuniciranja i potrebama korisnika. Prve primjene novih tehnologija uglavnom su bile usmjerene k unapređenju internog poslovanja u informacijskoj ustanovi, kako bi se zaposlenicima olakšao posao, a organizacijska je struktura tako postavljana da je bila usmjerena više na procese nego na funkcije. (16) U razvijenim sredinama u toj je razvojnoj fazi zabilježeno smanjenje zaposlenika, ali i preraspodjela odgovornosti unutar ustanove, te su se reducirali troškovi i

vrijeme potrebno za uobičajene, rutinske poslove. No informacijska tehnologija pomaže i u ubrzanju provođenja svakovrsnih naredbi i upita jer su i pojedinac i grupa, koji imaju interaktivan pristup bazama podataka, sposobni izvršiti naredbu ili odgovoriti na upit korisnika brže i kvalitetnije. Sofisticirana informacijska tehnologija omogućuje izravno povezivanje zaposlenika i korisnika, osiguravajući im potrebne informacije, a ujedno smanjuje potrebu za većim brojem rukovoditelja na srednjim razinama upravljanja, na razini kontrole kvalitete, administriranja i sl.

Programi TQM obično naglašavaju potrebu aktivne uloge najviših rukovoditelja kao glavnih pokretača u TQM-aktivnostima, polazeći od toga da je TQM zapravo kultura ponašanja i djelovanja, a ne samo program, i da se njime nastoji promijeniti odnos prema vrijednostima ustanove i ponašanju zaposlenika. Podrška najvišeg rukovodstva potrebna je poradi odabiranja prioriteta i usvajanja načela TQM u ukupnom poslovanju. Iskustvo u poslovanju informacijskih ustanova u razvijenim sredinama upućuje upravo na to da je upravljanje promjenama bilo uvijek otežano u onim situacijama u kojima su rukovoditelji zanemarivali inventivno upravljanje, uključivanje zaposlenika u procese upravljanja i upravljanje prema punoj kvaliteti. Zaposlenici uglavnom imaju dobre ideje o tome kako unaprijediti kvalitetu i što bolje obavljati svoj posao, a u TQM-programu od njih se traži da sudjeluju sa svojim idejama i obično im se daje odgovornost u nadziranju kvalitete. Od zaposlenika se očekuje da preuzmu odgovornost za kvalitetu u dvama važnim vidovima: u svakodnevnom poslu i u usvajanju kulture stalnoga stručnog usavršavanja kako bi iznalazili načine da svoj posao obavljaju što bolje te da utječu na unapređenje ukupna poslovanja.

Organizacijska uspješnost i nužnost strateških promjena teme su sve prisutnije u literaturi o upravljanju informacijskim ustanovama, a ključni su elementi za njihovo pozicioniranje, odnosno za uspostavu takva modela upravljanja koji će ih učiniti potrebnima i korisnima u promijenjenim uvjetima i konkurentski orijentiranom okruženju. (17)

BILJEŠKE

1. Usp. Martinić, Tena. *Kultura kao samoodređenje: pretpostavke za kulturnu politiku*. Zagreb: CeKaDe, 1986. Str. 10.
2. Usp. Meier, J. G. *Librarianship: a definition*. University of Illinois. Graduate School of Library and Information Science, 1982. (Occasional papers), str. 18.
3. Ovu sintagmu koristi A. M. Schrader. Usp. njegovu doktorsku disertaciju *Toward a theory of library and information science*. Bloomington: Indiana University, 1983.
4. Hansen et al. posebno se osvrću na upravljanje znanjem (knowledge management). Usp. Hansen, M. T.; N. Nohria; T. Tierney. *What's your strategy for managing knowledge?* // *Harvard business review*, March/April(1999), 106-110.
5. Winograd, T. *Understanding computers and cognition*. 5th ed. Norwood, N. J.: Ablex Publishing Corporation, 1990.
6. O tome više u radovima Josepha Niteckog.

7. Strateško je planiranje u poslovni svijet prodrlo šezdesetih godina 20. stoljeća, kao odgovor na promjene na tržištu, a u informacijskim djelatnostima prisutno je od osamdesetih godina. Drukerovo mišljenje navedeno je prema Stueart, R. D.; B. B. Moran. *Library and information center management*. 4th ed. Englewood: Libraries Unlimited, Inc. 1993. Str. 15.
8. Isto.
9. Car, Stephen J. *Strategic planning in libraries: an analysis of a management function and its application to library and information work*. // *Library management* 13, 5(1992), 4-17.
10. Prijevod sintagme Total Quality Management preuzet je od Marušić, S. *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*. 2. neizmijenjeno izd. Zagreb: Ekonomski institut, 1995., ali se u domaćoj literaturi mogu naći i drugi prijevodi, poput, primjerice, ukupno upravljanje kvalitetom i upravljanje ukupnom kvalitetom.
11. Marušić, S. Nav. dj. Str. 71-72.
12. O benchmarkingu vidjeti više u knjizi N. Renko ; S. Delić ; M. Škrtić. *Benchmarking u strategiji marketinga*. Zagreb: Mate, 1999.
13. U Japanu, primjerice, kako u proizvodnim ustanovama, tako i u suvremeno organiziranim informacijskim ustanovama, dominira tzv. *kaizen-model* upravljanja. *Kaizen-model* u biti je vrlo jednostavan, a etimologija mu je u riječi 'kaizen' koja znači 'unapređenje'. *Kaizen-filozofija* pretpostavlja da posao svakog pojedinca, njegov društveni ili obiteljski život zaslužuju da se stalno unapređuju. (...) Upravljanje prema *kaizen-modelu* ima dvije glavne komponente, održavanje i unapređenje. Održavanje se odnosi na aktivnosti kao što su tekući tehnološki, upravljački i operativni standardi, a unapređenje na poboljšanje već postojećih standarda. (...) Zadaća rukovoditelja je da postave politiku, pravila, smjernice i proceduru (SOP = Standard Operating Procedure) za sve glavne operacije i zatim da prate da ih svi poštuju. Unapređenje pak, kao pojam na Zapadu, uglavnom upućuje na unapređenje opreme, i tako se isključuje humani element. Suprotno tome kaizen-koncept ga primjenjuje na svaki aspekt svih aktivnosti. Usp. Car, Stephen J. Nav. dj., str. 4-17.
14. Usp. Isto.
15. IFLA. *Medium-term programme 1998-2000*. / compiled by the Professional Board of IFLA and edited by Sally H. McCallum. The Hague : IFLA Headquarters, 1998.
16. O tome detaljnije u knjizi W. Crawford; M. Gorman. *Future libraries: dreams, madness and reality*. Chicago ; London: American Library Association, 1995.
17. Naime, uspješan pristup upravljanju nudi informacijskoj ustanovi snažniju komparativnu prednost pred onima koji se zadržavaju na hijerarhijskom modelu upravljanja. Usp. npr. što o tome govore Lawler, E. E.; S. A. Mohrman; G. E. Ledford, Jr. *Strategies for high performance organizations: the CEO report: employee involvement*. // *TQM and reengineering programs in Fortune 1000 corporations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

LITERATURA

- Car, Stephen J. *Strategic planning in libraries: an analysis of a management function and its application to library and information work*. // *Library Management* 13, 5(1992), 4-17.
- Crawford, W. ; M. Gorman. *Future libraries: dreams, madness and reality*. Chicago; London: American Library Association, 1995.
- Hansen, M. T.; N. Nohria; T. Tierney. *What's your strategy for managing knowledge?* // *Harvard business review*, March/April(1999), 106-110.
- IFLA. *Medium-term programme 1998-2000*. / compiled by the Professional Board of IFLA and edited by Sally H. McCallum. The Hague: IFLA Headquarters, 1998.

- Lawler, E. E.; S. A. Mohrman; G. E. Ledford, Jr. Strategies for high performance organizations: the CEO report: employee involvement. // TQM and reengineering programs in Fortune 1000 corporations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
- Meier, J. G. Librarianship: a definition. University of Illinois. Graduate School of Library and Information Science, 1982. (Occasional papers).
- Martinić, Tena. Kultura kao samoodređenje: pretpostavke za kulturnu politiku. Zagreb: CeKaDe, 1986.
- Marušić, S. Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala. 2. neizmijenjeno izd. Zagreb: Ekonomski institut, 1995.
- Renko, N.; S. Delić; M. Škrtić. Benchmarking u strategiji marketinga. Zagreb: Mate, 1999.
- Schrader, A. M. Toward a theory of library and information science. Bloomington: Indiana University, 1983.
- Stueart, R. D.; B. B. Moran. Library and information center management. 4th ed. Englewood: Libraries Unlimited, Inc. 1993.
- Winograd, T. Understanding computers and cognition. 5th ed. Norwood, N. J.: Ablex Publishing Corporation, 1990.