

# Strateški odnosi s javnošću u knjižničnom sektoru: slučaj hrvatskih narodnih knjižnica

---

**Gotovac, Tina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:725239>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-01**



*Repository / Repozitorij:*

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij novinarstva

Tina Gotovac

**Strateški odnosi s javnošću u knjižničnom sektoru: primjer  
hrvatskih narodnih knjižnica**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2016.

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij novinarstva

**Strateški odnosi s javnošću u knjižničnom sektoru: primjer  
hrvatskih narodnih knjižnica**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: dr. sc. Hrvoje Jakopović  
Studentica: Tina Gotovac

Zagreb  
srpanj, 2016.

## IZJAVA O AUTORSTVU

Izjavljujem da sam diplomski rad „Strateški odnosi s javnošću u knjižničnom sektoru: primjer hrvatskih narodnih knjižnica,, , koji sam predala na ocjenu mentoru dr.sc. Hrvoju Jakopoviću, napisala samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekla ECTS-bodove. Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivala etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu. 17

Tina Gotovac

## Sadržaj

1. Uvod.....	5
2. Definiranje neprofitnih organizacija .....	6
2.1 Uloga odnosa s javnošću u neprofitnim organizacijama.....	7
2.2 Opće odrednice marketinga u neprofitnim organizacijama .....	10
2.2.1 Marketinški plan.....	11
2.3 Opće odrednice menadžmenta u neprofitnim organizacijama .....	12
2.4 Planiranje djelovanja neprofitnih organizacija.....	14
2.4.1 Misija i vizija neprofitne organizacije.....	15
2.4.2 Analiza eksternog i organizacijskog okruženja neprofitne organizacije.....	17
2.4.3 Segmentacija javnosti.....	19
2.5 Upravljanje ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama.....	20
2.6 Evaluacija djelovanja neprofitnih organizacija .....	21
3. Knjižnice kao neprofitne ustanove .....	22
3.1 Nacionalne knjižnice .....	23
3.2 Visokoškolske knjižnice.....	23
3.3 Znanstvene knjižnice.....	24
3.4 Školske knjižnice.....	24
3.5 Specijalne knjižnice.....	25
3.6 Narodne knjižnice .....	25
4. Uloga odnosa s javnošću u narodnim knjižnicama .....	26
4.1 Povijest razvoja narodnih knjižnica .....	28
4.2 Narodne knjižnice u suvremeno doba .....	29
4.3 Zadovoljavanje potreba korisnika .....	30
4.4 Upravljanje komunikacijom u narodnim knjižnicama .....	31
4.5 Marketing narodnih knjižnica .....	33
4.6 Vrednovanje poslovanja i učinkovitosti odnosa s javnošću narodnih knjižnica .....	34
4.7 Odnosi s javnošću u inozemnim narodnim knjižnicama.....	35
5. Istraživanje odnosa s javnošću u hrvatskim narodnim knjižnicama .....	37
5.1 Istraživački problem.....	37
5.2 Cilj.....	38
5.3 Istraživačka pitanja.....	38
5.4 Uzorak .....	38
5.5 Metoda i obrada podataka .....	38
6. Interpretacija rezultata .....	39
7. Rasprava .....	44

8.Zaključak .....	46
Literatura .....	48
Prilozi .....	50
Sažetak .....	74

## 1. Uvod

Suvremene knjižnice posluju u okruženju koje se stalno mijenja, pa tako i korisnici imaju nova i sve zahtjevnija očekivanja od knjižnica. Ukoliko se knjižnica želi prilagoditi svim zahtjevima svog okruženja i zadovoljiti potrebe korisnika potrebno je mjeriti i vrednovati poslovanje.

Kako bi zadovoljila potrebe svojih korisnika ali i privukla potencijalne, nužno je da u knjižnici postoje kadrovi s razvijenim vještinama upravljanja od kojih izdvajamo planiranje budućeg djelovanja, organizacija rada i upravljanje vremenom, prezentiranje i komunikacija te motiviranje i vođenje. Upravljanje narodnim knjižnicama je složeno iz razloga što su one odgovorne različitim interesnim skupinama korisnika, osnivačima, državnim tijelima ili nadzornim skupinama, stoga i njihovo financiranje postaje sve složenije i neizvjesnije.

Knjižničari moraju razmišljati o korisnicima kao pojedincima koji imaju jedinstvene interese za osobno unapređenje, dok s druge strane moraju razmišljati o velikoj skupini korisnika, stoga je važno napomenuti kako knjižnice trebaju razviti kulturu vrednovanja kako bi mjerenje uspješnosti bilo što učinkovitije (Petr Balog, 2011: 11). Knjižnice su također, dužne obavještavati javnost o obavljanju svog djelovanja, te o uvjetima i načinu davanja svojih usluga i obavljanju poslova za koju je ustanova osnovana

S obzirom da narodne knjižnice djeluju javno i kulturno, ovaj rad će prikazati strategije odnosa s javnošću koje su neophodne za unaprjeđenje poslovanja knjižnice. No, pojedine knjižnice ipak nemaju jasno razvijenu strategiju odnosa s javnošću, stoga je od velike važnosti potaknuti djelatnike knjižnica na razvijanje tih strategija. Upravo iz tog razloga, rad je usmjeren na identificiranje strategija odnosa s javnošću u hrvatskim narodnim knjižnicama. Autorica ispituje strategije i taktike za stvaranje pozitivnog imidža u medijima i široj javnosti, te učinkovitost komunikacijskih kanala hrvatskih narodnih knjižnica.

Prikazati će se primjeri iz prakse na temelju intervjua koji se proveo na uzorku iz osam PR stručnjaka narodnih knjižnica u Hrvatskoj; Gradska knjižnica Rijeka, Gradska knjižnica Gospić, Gradska knjižnica Zadar, Gradska knjižnica Slavonski Brod, Knjižnice grada Zagreba, Gradska knjižnica „Fran Galović“, Koprivnica te Gradska knjižnica „Ivan Goran Kovačić“, Karlovac, Gradska knjižnica „Marka Marulića“, Split.

Narodna knjižnica je javna kulturna ustanova koja je orijentirana na sve segmente javnosti, stoga svoje usluge i aktivnosti trebaju komunicirati tako da bude prihvatljiva što je moguće većem broju segmenata. Knjižnici su važni odnosi s javnošću kako bi je javno eksponirali i na taj način privukli potencijalne korisnike, ali i kako bi imale dobar prijem kod

medija i šire javnosti. S druge strane odnosi s javnošću mogu poslužiti kao strateško sredstvo za privlačenje osoba, što je u knjižničarskoj struci posebno važno zbog teškoća pri dobivanju novih snaga i određenih profila. Također, mogu biti i dobro oružje za financijere i javnu upravu.

## **2. Definiranje neprofitnih organizacija**

Pojam neprofitne organizacije podrazumijeva sve organizacije koje služe ostvarivanju nekog javnog interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita za vlasnike ili direktore. No, to ne znači da neprofitne organizacije ne mogu stvarati profit, već je zabranjena distribucija profita onima koji upravljaju tim organizacijama. Upravo zbog toga je nastao naziv neprofitne (Broom, 2010: 438).

Neke od vrsta neprofitnih organizacija su zaklade. Zaklada je nevladina, neprofitna organizacija koja koristi vlastita sredstva kako bi davala potpore i financijsku pomoć drugim neprofitnim ustanovama. Tako postoje privatne i javne vrste zaklada. Privatne se financiraju iz jednog izvora, dok javne primaju sredstva iz više izvora poput privatnih zaklada, pojedinaca, državnih ustanova i drugih.

Socijalne službe, kao neprofitne organizacije, zadovoljavaju potrebe koje druge organizacije nisu u stanju zadovoljiti, osiguravajući usluge i sredstva koja nisu lako dostupna onima kojima trebaju. Djelatnosti socijalnih službi u pravilu se organiziraju kako bi osigurale programe za djecu i roditelje, privremeni smještaj, izbjeglice, usluge za duševno bolesne osobe i slično.

Osim što osiguravaju zdravstvenu skrb, potpore i obrazovanje, neprofitne organizacije se zalažu i za javnu politiku u korist ljudi kojima služe. Nevladine organizacije podrazumijevaju raznovrsne institucije koje mogu osiguravati financiranja, tehničke savjete i zastupanje ljudima u nevolji. Također se bave širokim spektrom pitanja kao što su ljudska prava, zaštita okoliša, prava životinja, političke slobode i drugo. One nisu dio državnih vlasti, ali radi ostvarivanja svojih misija mogu surađivati s vladama ili pokušati utjecati na politiku vlade.

Nadalje, među neprofitne organizacije spadaju i različite udruge koje postoje kako bi promicale interese svojih članova nudeći obrazovni i profesionalni razvitak, etičke kodekse, informacije, istraživanje te prilike za služenje zajednici i volonterstvo. Primjeri nekih vrsta udruga su trgovinske komore, filantropske ili dobrotvorne organizacije i radničke udruge. Ljudi ulaze u udruge jer žele surađivati radi nekog zajedničkog cilja ili interesa.



Radnički sindikati su također primjer neprofitnih organizacija. Njih čini skupina radnika koji se organiziraju kako bi postigli poboljšanje radnih uvjeta, fleksibilnost u cilju usklađivanja radnih i obiteljskih odnosa i slično. No, među neprofitne organizacije još se ubrajaju ustanove u kulturi i umjetnosti kao što su knjižnice, muzeji, umjetničke skupine ali i crkve (Broom, 2010: 444-461).

Neprofitne organizacije nastaju, djeluju i definirane su političkim, ekonomskim, društvenim i tehnološkim okruženjem. Nastojeći ostvariti društvene promjene, neprofitne organizacije i društveno odgovorni pojedinci trebaju razvijati društvene mreže koje predstavljaju pojedince i skupine povezane s jednom ili više društvenih mreža. To je preduvjet za stjecanje mogućnosti da se društvene mreže koriste kao važan resurs za ostvarivanje osobnih ili skupnih ciljeva.

Jedna od najvažnijih uloga neprofitnih organizacija je javno zagovaranje, odnosno stvaranje javne potpore pojedincima, skupinama, projektima, idejama. No, ono što izdvaja neprofitni sektor od profitnog je zadovoljenje potreba i interesa šire društvene skupine te zabrana raspodjele viška prihoda nad rashodima pojedinaca koji upravljaju organizacijom, za razliku od profitnog sektora čiji je cilj stjecanje najveće moguće dobiti za poduzetnika. Također, bitno obilježje neprofitnih ustanova je zadovoljavanje interese višestrukih dionika čime se njihova učinkovitost u postizanju ciljeva ocjenjuje s više stajališta. Stoga u neprofitnim organizacijama ne postoji potencijalni sukob između vlasničkih i upravljačkih interesa već mnogo potencijalno sukobljenih interesa različitih dionika od koji bi svaki organizaciju mogao odvući „u krivom smjeru“ (Alfirević i sur, 2010: 15-39) pa treba promotriti čije su želje i potrebe, u određenom trenutku prioritet za organizaciju.

Također, to je vrlo važno jer učinkovitost u upravljanju odnosima s dionicima utječe na ugled organizacije, a rezultati se procjenjuju s gledišta zadovoljenja potreba najvažnijih dionika. Kada se neprofitni sektor suoči sa krizama u okružju rastuće konkurencije za dobivanjem donacija, smanjenjem državnih subvencija ili rastućom potražnjom za uslugama, tada su odnosi s javnošću neophodni (Broom, 2010: 442). No, više o tome će se govoriti u sljedećem poglavlju.

## **2.1. Uloga odnosa s javnošću u neprofitnim organizacijama**

Neprofitne organizacije su iznimno ovisne o mišljenju javnosti te ovise o javnoj potpori. Iz tog razloga njihovi odnosi s javnošću imaju važnu ulogu u predstavljanju organizacije, prezentiranju njezina rada u javnosti te u izgradnji javnog povjerenja. One su

često izložene utjecajima različitih društvenih, političkih i ekonomskih trendova, koji zahtijevaju detaljno upravljanje komuniciranjem i učinkovite odnose s javnošću (Skoko, 2006: 11).

Imidž koji organizacija ima u javnosti važan je iz nekoliko razloga, od kojih su najistaknutiji financiranje i pridobivanje potpore javnosti za programe i projekte. To znači da su u svojoj komunikaciji s javnošću usmjerene i na natjecanja za donacije, subvencije i različite državne potpore. Stoga odnosi s javnošću u neprofitnom sektoru uspostavljaju i održavaju odnose koji su nužni da bi organizacija osigurala vlastitu autonomiju i sredstva potrebna za ostvarivanje svoje misije (Hajoš. Skoko, 2009: 12).

Odnosi s javnošću su najpotrebniji kada su organizacije suočene s nekim vanjskim silama, ugrožene smanjenjem financiranja ili su na neki drugi način podložne promjenama, stoga je cilj odnosa s javnošću u neprofitnim organizacijama sljedeći:

1. Definirati ili brendirati organizaciju, odnosno zaštititi njezin ugled
2. Stvoriti komunikacijske kanale za komuniciranje s klijentima
3. Stvoriti i održavati povoljnu klimu za prikupljanje sredstava
4. Poduprijeti razvoj i opstanak javne politike koja je naklonjena misiji organizacije
5. Informirati i motivirati ključne činitelje organizacije da produktivno podupiru njezine ciljeve (Broom, 2010: 442).

Premda su navedeni ciljevi zajednički većini neprofitnih organizacija, taktike i tehnike odnosa s javnošću se mogu razlikovati. Neke organizacije imaju samo jednog djelatnika koji se bavi odnosima s javnošću, dok druge imaju profesionalne odjele, s odgovarajućim sredstvima, koji sastavljaju strateške planove komuniciranja.

Za razliku od drugih sektora, odnosi s javnošću u neprofitnom sektoru imaju posebna načela kao što je stvaranje publiciteta čija je svrha prodati ideju i način njezine provedbe. Promocija mora biti kontinuirana i pozitivna, a svi elementi kampanje trebaju biti povezani zajedničkom misijom (Skoko, 2006: 11).

Uzimajući u obzir da društveni i ekonomski uvjeti zahtijevaju javnu potporu, tako i odnosi s javnošću nastoje stvoriti okružje javne politike, volonterskog sudjelovanja i filantropske potpore (Broom, 2010: 442) što je presudno za opstanak neprofitnih organizacija. Konkurencija za ograničenim sredstvima je dovela do dubokih promjena prakticiranja odnosa s javnošću u neprofitnim organizacijama, kao što je integriranje odnosa s javnošću s marketingom što je postalo važan dio komunikacijske strategije, zatim, voditelji neprofitnog sektora su povisili standarde i pojačali pritisak da se u odnosima s javnošću koristi profesionalna pomoć na način da se zapošljava takvo osoblje ili angažiranjem vanjskih

konzultanata (Broom, 2010: 443). Također, ono što se očekuje od odnosa s javnošću je privlačenje volontera te pribavljanje donacija.

Nadalje, pojavila su se i strateška partnerstva neprofitnih organizacija s korporacijskim donatorima i medijskim organizacijama u svrhu jačanja ugleda organizacije i promicanja njenih usluga. Još jedan od čimbenika promjene je i razvitak tehnologije. Rezultat toga je veća selektivnost i doseg komunikacije, no s druge strane se otvaraju pitanja vezana uz etiku, privatnost i zakonitost.

Osim raznih funkcija gradnje odnosa i komunikacije, uloga odnosa s javnošću je i prikupljanje sredstava. Glavni izvori prihoda neprofitnih organizacija su privatni dobrotvorni prilazi, odnosno darovi pojedinaca, korporacija i zaklada, zatim potpora i financiranje od strane vlasti, te privatne postrojbe i plaćanja. Neprofitne organizacije ovise o višestrukim izvorima financiranja kao i o strateškom planiranju odnosa s javnošću da bi mogle zadovoljiti socijalne, kulturne i obrazovne potrebe društva (Broom, 2010: 442-444).

No, često se postavlja pitanje kako stvoriti kvalitetne odnose s javnošću. Skoko (2006) navodi da je prvi korak k tome, kreirati vlastiti identitet. Kada znamo tko smo, što smo i što želimo, treba krenuti s kvalitetnom komunikacijom s drugima. Da postigli kvalitetnu komunikaciju, posebnu pozornost treba posvetiti kvaliteti poruke, kanalima komuniciranja ali i javnosti kojoj je ona upućena, jer uspjeh poruke ovisi upravo o tome da li je publika prihvaća ili ne. A to pak ovisi o tome je li poruka kvalitetno pripremljena i odaslana.

Stručnjaci odnosa s javnošću stvaraju i oblikuju poruke za masovne medije i druge oblike komuniciranja. Publika je tim porukama izložena na različite načine- od medija do govora na ulici. Ovisno o svojim pogledima na svijet, publika je prima, čuva, percipira, ali je može percipirati kao neupitnu ili pak ne povjerovati u nju. Veći stupanj učinkovitosti poruke izaziva pozornost i zanimanje, te vodi trajnoj promjeni ponašanja ili navika primatelja, a upravo tome teže stručnjaci odnosa s javnošću.

Mnogi brkaju odnose s javnošću s marketingom pa tako dolazi do zabune i u neprofitnim organizacijama gdje se „neprofitni marketing“ i „društveni marketing“ vezuju uz gradnju i održavanje odnosa s članovima, donatorima i ostalim skupinama. Međutim, razlika je u tome što učinkoviti odnosi s javnošću pridonose marketinškom nastojanju da privuče potencijalne korisnike. Jednako tako, uspješni marketing i zadovoljni korisnici pridonose izgradnji i održavanju dobrih odnosa sa zaposlenicima, ulagačima i sl. (Broom, 2010: 8-10).

Iz navedenog se može zaključiti kako organizacije, radi ostvarivanja svojih ciljeva moraju paziti i na odnose s javnošću i na marketing, jer ignoriranje jednog može značiti neuspjeh drugom.

## 2.2. Opće odrednice marketinga u neprofitnim organizacijama

Česta su razmišljanja kako je marketing primjenjiv samo u profitnim djelatnostima te da mu za primjenu u neprofitnom sektoru nema mjesta jer nedostaju tri važna elementa: tržište, profit i kupci. Čak i djelatnici ili volonteri neprofitnih organizacija marketing često smatraju neprimjerenim za primjenu u njihovim organizacijama (Pavičić, 2003: 25). Međutim, sve organizacije svjesno ili ne, primjenjuju barem neke od marketinških aktivnosti poput oglašavanja, ispitivanja potreba korisnika, prikupljanje sredstava, lobiranje i slično.

No, problem koji se ovdje javlja je terminološki, jer se pojam marketinga često povezuje isključivo s tržišnom orijentiranošću koja se ne uklapa u predodžbu koju o neprofitnim organizacijama imaju djelatnici, korisnici, donatori ili pak javnosti. Razlika između marketinga u profitnom i neprofitnom sektoru jest postojanje različitih temeljnih ciljeva. U prvom slučaju to je profit, dok je u drugom ostvarivanje koristi za društvo. Iako se mnoge aktivnosti mogu na gotovo isti način primjenjivati u svim djelatnostima, dobar dio općih marketinških postavki mora se prilagoditi posebnostima neprofitnih djelatnosti (Pavičić, 2003: 26-29).

S druge strane pojam oglašavanja i odnosa s javnošću kao marketinških alata često se povezuju i isprepleću. Međutim odnosi s javnošću se nikako ne bi trebali shvaćati kao inačica oglašavanja, jer oni to nisu. Oni obuhvaćaju čitav niz kompleksnih aktivnosti i obuhvaćaju formalne načine na koje organizacije komuniciraju sa svojim javnostima (Pavičić i sur, 2006: 230-231). Za razliku od marketinške komunikacije koja informira i nagovara, odnosno uvjerava, odnosi s javnošću informiraju i educiraju.

Alfirević i suradnici marketing neprofitnih organizacija definiraju kao „skup aktivnosti kojima se osmišljava i pospješuje planiranje, provedba, distribucija i komuniciranje djelovanja organizacija koje ostvaruju neki određeni javni interes, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita“ (2010:64).

Marketing neprofitnih organizacija prvenstveno je usmjeren na misiju organizacije i njezino ispunjenje, a odatle proizlaze i konkretni ciljevi djelovanja neprofitne organizacije te tražena rješenja, stoga bi trebao prihvaćati identitet određene sredine, moralne i kulturne norme te razvoj cijelog društva. Zbog pogrešne percepcije marketinga kao oglašavanja ili čak

varanja korisnika, u neprofitnim organizacijama može se javiti otpor uvođenju marketinških praksi i sredstava ukoliko se ne afirmira stajalište da je marketing zapravo okretanje prema željama i potrebama korisnika.

Ovaj proces označava pojam marketinške orijentacije, kojim se formalno govori da marketing treba gledati kao filozofiju prema kojoj se usmjerava cijela organizacija. Ključ uspjeha marketinga ovisi o tri komponente marketinške orijentacije: prikupljanje informacija o tome što korisnici žele, učinkovita podjela tih informacija unutar organizacije i odgovarajuće aktivnosti koje se temelje na tako dobivenim informacijama. Sustavno provođenje ovih komponenti marketinške orijentacije djeluje na stvaranje određene kulture organizacije, koja potiče njezine zaposlenike, volontere, članove na što bolje zadovoljavanje želja i potreba korisnika.

Kada se postavke marketinške teorije pokušaju provesti u neprofitnim organizacijama, postavlja se niz pitanja i dvojbi. Naime, marketing podrazumijeva postojanje konkurentnog tržišta, pri čemu ovaj pojam nije posve primjenjiv u neprofitnom sektoru jer nema klasične konkurencije. Stoga su pojmovi marketing, tržište, marketinška orijentacija često nerazumljivi sudionicima u neprofitnom sektoru. Zbog društveno opravdanih načela, neke neprofitne organizacije često vode manje računa o samom zadovoljstvu korisnika, a više se bave idejom dugoročne društvene koristi. Upitna je i klasična koncepcija konkurencije jer bi moglo biti svejedno tko će obaviti određenu aktivnost ako se relevantni društveni problem već riješi. No, ipak u praksi, konkurencija za ograničenim resursima itekako postoji, jer je više organizacija koje se natječu za ista sredstva.

Marketing neprofitnih organizacija obilježavaju višestruki odnosi, novčane i nenovčane razmjene s mnogim društvenim skupinama. Dionici neprofitnih organizacija imaju različite ciljeve i zahtjeve koji proizlaze iz različitih interesa (Alfirević i sur, 2010: 62-70). Zbog toga bi marketinška orijentacija neprofitnih organizacija i sama trebala biti istodobno prilagođena mnogim specifičnim javnostima, koji imaju različite interese i potrebe.

### 2.2.1. Marketinški plan

Marketinški plan ukazuje na smjer marketinških djelovanja te omogućava fokus zaposlenih na aktivnosti neophodne za uspjeh same organizacije i njenih proizvoda i usluga. Opisuje strateške ciljeve organizacije koja će se postići putem specifičnih marketinških strategija i taktika. U neprofitnim organizacijama služi kao smjernica za prikupljanje

sredstava i organiziranje akcija (<http://web.efzg.hr/dok/MAR/gvlastic/Predavanje%204.pdf>, 2016.)

Za pravilnu implementaciju marketinškog plana svaki element mora biti detaljno opisan. Stoga Kotler (1999: 65) marketinško planiranje u neprofitnim organizacijama dijela na četiri faze. Prva faza je analiza unutrašnjeg i vanjskog okruženja. Nakon toga slijedi strategija, odnosno definiranje misije i ciljeva, ciljanje te pozicioniranje. Nakon definirane strategije, idući korak je njezina primjena koja podrazumijeva određivanje taktika, mjeru uspješnosti i vrednovanje izvedbe. Završna faza je kontrola, odnosno mjerenje uspješnosti ostvarenja plana.

### **2.3. Opće odrednice menadžmenta u neprofitnim organizacijama**

Svaka organizacija svoj je život započela zahvaljujući entuzijazmu jednog ili više osnivača. U samom početku oni sami obavljaju niz operativnih poslova te upravljaju radom organizacije. No, ukoliko rast i razvoj organizacije donese veći opseg i složenost posla, javlja se potreba za uvođenjem profesionalnog menadžmenta u organizaciju. Dakle, menadžment se pojavljuje u trenutku odvajanja osnivačke funkcije od svakodnevna upravljanja organizacijom, što postaje zadatkom menadžera. Njihova temeljna uloga je profesionalno vođenje, kako bi se postigli ciljevi što ih pred organizaciju postavljaju njezini osnivači (Alfirević i sur, 2013: 74-75).

Osim toga, menadžeri stvaraju i klimu u poduzeću te utječu na usmjerenost organizacije. Iz tog razloga veoma je bitno koje vrijednosti i osobine posjeduju jer o njima ovisi kakva će se kultura stvoriti u organizaciji (Žugaj, 2004: 257).

Menadžeri u neprofitnim organizacijama moraju biti predani poslu da bi mogli organizirati poslove na učinkovit način, te moraju prepoznavati prilike i pravodobno uvoditi organizacijske promjene. Također, moraju stvoriti kvalitetne ljude i postavljati nove zahtjeve zaposlenima da bi dobro radili svoj posao (Brčić, Vuković, 2008: 54).

Logične skupine poslova koje bi menadžeri trebali obavljati nazivaju se menadžerskim funkcijama, a to su planiranje, odnosno određivanje ciljeva organizacije i pristupa njihovom ostvarivanju, zatim organiziranje, što se odnosi na stvaranje formalnog sustava radnih mjesta i organizacijskih jedinica, upravljanje ljudskim potencijalima, čiji je zadatak pronaći najbolje raspoložive ljude i njima popuniti radna mjesta i vođenje, u okviru kojeg se pozicioniraju one djelatnosti menadžera vezane uz potporu članovima organizacije, utjecaj na njihovu

motivaciju, upravljanje odnosima i slično. Posljednja funkcija je kontroliranje, odnosno utvrđivanje jesu li postavljeni planovi ispunjeni.

Svi menadžeri nemaju jednake vještine, koje se obično dijele na tehničke (vezane za obavljanje poslova u okviru neke profesije), vještine rada s ljudima (odnose se na razvoj i iskazivanje empatije, komuniciranje, razumijevanje) te konceptualne, na kojima se temelje apstraktno razmišljanje, uočavanje problema i njihovo rješavanje, itd. Naravno, svim menadžerima nisu potrebna ista znanja, sposobnosti i vještine, jer to ovisi o njihovoj poziciji unutar organizacije. Tri su temeljne pozicije menadžmenta koje odgovaraju trima razinama odlučivanja. Top-menadžment donosi odluke i rješava probleme koji se odnose na organizaciju kao cjelinu te na pitanja općeg i dugoročnog usmjerenja. Menadžment srednje razine upravlja pojedinim organizacijskim jedinicama, razrađuje i provodi planove, a linijski menadžment izravno surađuje sa zaposlenicima i volonterima, pri čemu treba osigurati da pojedinci i timovi u organizaciji postižu predviđene ciljeve (Alfirević i sur, 2013: 76-81).

Također, menadžer treba u svojoj radnoj okolini eliminirati negativna stanja i realizirati što više pozitivnih stanja. Da bi bio na visini svog zadatka, mora spoznati i cijeniti vrijednosti rada, ali i biti obdaren brojnim vrlinama koje se manifestiraju u komunikaciji s ljudima, suradnicima na poslu, poslovnim partnerima i sl. Kako bi se osigurao održive rezultate u organizaciji, ključna su 4 čimbenika: revizija plana, bilježenje rezultata, osiguravanje poticaja za pozitivne oblike ponašanja i upravljanje zadržavanjem i prenošenjem znanja (Cox, 2004: 138). Provođenjem ovih koraka poboljšati će se postizanje sve boljih održivih rezultata.

Osim definiranja menadžerske uloge, važno je objasniti i ulogu menadžmenta u profesionalizaciji i razvoju organizacije. Svaka se organizacija u svom razvoju i rastu susreće s nekoliko prijelomnih točaka koje razdvajaju faze njezinog životnog ciklusa. Alfirević i suradnici (2013: 82-83) navode Daftonovu podjelu životnog ciklusa organizacije koja se sastoji od 4 faze: poduzetnička, izgradnja kolektiva, formalizacija i elaboracija. Organizacija započinje svoj život kao svojevrsna društvena inovacija utemeljena na želji osnivača za rješavanjem određenih problema.

U toj prvoj fazi, organizacija je uglavnom usredotočena na osobe koje su je osnovale. Rast i razvoj njezina djelovanja zahtijevaju uvođenje formalnih upravljačkih sustava i sredstava, što je zapravo temeljno obilježje izgradnje kolektiva. U fazi formalizacije organizacija počinje funkcionirati stabilno i predvidljivo jer su izgrađeni svi potrebni sustavi menadžmenta. Faza elaboracije pokušava pronaći načine za prevladavanje starenja

organizacije i pretjeranog uniformiranog ponašanja. Također, bitan preduvjet za njezin razvoj je razdvajanje profesionalnog rukovođenja od programskog upravljanja.

Kao što je već prethodno rečeno, oblici menadžerskog planiranja se razlikuju s obzirom na razinu menadžmenta koja ga provodi. Stoga će se u sljedećem poglavlju govoriti više o planiranju djelovanja neprofitnih organizacija.

## **2.4. Planiranje djelovanja neprofitnih organizacija**

Struktura menadžmenta gotovo svake organizacije može se prikazati pomoću tri hijerarhijske razine, koje obilježavaju različiti zahtjevi, vještine i pristupi obavljanju menadžerskih poslova. Tako top-menadžmentu odgovara strateška razina menadžerskog planiranja, srednjoj razini menadžmenta taktičko planiranje, a najnižoj razini menadžmenta, odnosno linijskoj, operativno planiranje.

Strateško planiranje sastoji se od disciplinarnih napora da se donesu temeljne odluke i provedu akcije koje će oblikovati i voditi organizaciju u onome što jest, što radi i kako to radi. Stoga organizacija treba imati strateški plan i jasno definiranu, misiju, viziju i ciljeve.

Taktičkim planiranjem strateški se ciljevi prevode u specifične ciljeve, i to po organizacijskim cjelinama i funkcijama, na način da se definiraju glavne aktivnosti koje se trebaju provesti radi ostvarenja strateških ciljeva organizacije. Operativno planiranje je orijentirano na provedbu strateških odluka u svakodnevne aktivnosti te je usredotočeno na ostvarenje kratkoročnih, specifičnih i mjerljivih ciljeva (Alfirević i sur, 2013: 92-94).

Budući da nove i brze promjene dovode do toga da svaka neprofitna organizacija mora na njih reagirati, nameće se potreba za strateškim planiranjem (Schul Vurgin i Forčić, 2010: 2). Pri izradbi strateškog plana preporučljivo je da se uključi što više aktivnih članova organizacije, kao i ključni vanjski podupiratelji, među kojima su svakako predstavnici najvećih donatora i sponzora (Alfirević i sur, 2013: 94-95).

Strateško planiranje neprofitnih organizacija sastoji se od nekoliko koraka, gdje ulazni podaci uključuju saznanja o potrebama ljudi, mogućnostima menadžmenta i ciljevima.

Ključna funkcija strateškog planiranja je usmjeravanje planova prema budućnosti, jer ako su strateški planovi jasni i primjenjivi, veća je i vjerojatnost da će stići do željenog cilja. Iz tog razloga, strateško planiranje se mora provoditi po zadanim procesima u nekoliko faza.



Početna faza je priprema za planiranje, odnosno input<sup>1</sup>, koji definira skup ulaznih podataka s određenim ciljevima. Druga faza je planiranje, gdje se definiraju misija, vizija te obuhvaća analizu okruženja, određivanje strateških smjernica, specifičnih ciljeva, aktivnosti i očekivanih rezultata te financijsku strategiju.

Treća faza je izrada strateškog plana, odnosno implementacija i operacionalizacija strateškog plana uz pisani dokument koji je podsjetnik i kontrola kod provedbe svih koraka pri ostvarivanju plana.

Provedba usvojene strategije je četvrta faza. Iz većeg broja strategija, izabere se ona koja je najprimjenjivija u danim uvjetima koji vladaju u okruženju.

Završna faza je kontrola i evaluacija, koja se primjenjuje kroz sve faze, kako bi se uvijek znao konačni rezultat i osigurala stalnost kontrole (Schulz Vugrin i Forčić, 2010: 2-3).

Kada organizacija usvoji svoj strateški plan, pristupa se izradi taktičkih i operativnih planova.. Na osnovi taktičkih planova po funkcijama unutar organizacije provodi se operativno planiranje, odnosno podjela zadataka po izvršiteljima, uz uvjet da svi zadatci moraju biti mjerljivi, jasni i fokusirani (Alfirević i sur, 2015: 95-96).

Brojne neprofitne organizacije za izradbu strateškog marketinškog plana predlažu izradu tog plana u nekoliko koraka, koji će se detaljno razmotriti u daljnjem tekstu.

#### 2.4.1. Misija i vizija neprofitne organizacije

U praksi se često miješaju pojmovi misije i vizije, jer mnoge neprofitne organizacije na svojim internetskim stranicama zajedno ističu misiju i viziju jednom ili s nekoliko rečenica, no zapravo je riječ o različitim pojmovima jednako važnim za opstanak i razvoj neprofitnih organizacija.

Dakle, misija osnovna svrha postojanja organizacije, osnovna funkcija ili zadatak, te iskaz onoga čime će se organizacija baviti. (Buble, 2009: 125). Također, ona mora dati uvid u vrijednosti kojima se ona vodi u svojim aktivnostima, upozoriti na korisnike usluga organizacije, vrijednosti koje se njima pružaju, te dati smjernice za buduće aktivnosti. Ovime organizacija uklanja prijetnju nejasnoće svog područja djelovanja. Osim toga, treba se izbjegavati i problem predugih rečenica s mnogo nejasnih riječi koje su nerazumljive široj javnosti, te nemotivirajuće sročenu misiju koja ne budi želju za djelovanjem kod ciljanih javnosti.

---

<sup>1</sup> Unošenje podataka, ulazna informacija

Neprofitne organizacije, u skladu s misijom, mogu se suočiti s dva problema koji utječu na udaljšavanje misije zato što organizacija obavlja aktivnosti koje prvotno nisu bile planirane. Naime, s obzirom da su organizacijama za ostvarenje njihovih ciljeva potrebna sredstva iz različitih izvora, ponekad se pod pritiskom nužnosti njihova osiguranja za daljnji rad u savezu s donatorima, provode aktivnosti koje nisu u skladu s misijom organizacije. Na taj način, stvara se percepcija neusredotočenosti na osnovnu svrhu postojanja i rasplinutosti u aktivnostima na različita područja djelovanja.

Drugi problem je nedostatnost sredstava i sve više neprofitnih organizacija na tržištu. Nastojeći prikupiti dovoljno sredstava, organizacija se sve više služi iskustvima i metodama profitnog sektora dovodeći u opasnost da i sama počinje djelovati kao profitna organizacija. Alfirević i sur (2013: 96-98). U ovom slučaju postoji opasnost od stvaranja percepcije da je organizacija više orijentirana na sredstva nego na ispunjenje misije.

Nasuprot misiji, Buble (2009: 123) navodi da vizija označava predodžbu nekog budućeg stanja ili djelovanja. Također, daje odgovor na pitanje, što organizacija želi ostvariti, pa služi kao usmjeravajuća sila zaposlenika u određenom smjeru. Vizija za organizaciju predstavlja iskaz želja i snova, stoga je važno da bude napisana jednostavnim i preciznim jezikom, te da obuhvaća ono što vodstvo organizacije smatra prioritetima potreba zajednice. Dobro definirana vizija sadrži dvije ključne komponente, a to su osnovna ideologija i predvidiva budućnost. Osnovna ideologija definira identitet organizacije, dok predvidiva budućnost podrazumijeva predviđanje ciljeva na dugi rok i način njihova ostvarenja. Ona iskazuje kako će izgledati budućnost, postignuća rezultata i temeljne vrijednosti. Vizija bi trebala biti garancija da će svi sudionici organizacije težiti njezinom ostvarenju (Klepić, 2015).

Primjerice misija neprofitne nevladine organizacije čija se područja djelatnosti vežu uz rad s mladima, ekologiju i kulturu, „Nezavisna udruga mladih“ je „Poticanje razvoja lokalne politike za mlade kroz izradu i provedbu lokalnih politika djelovanja za mlade te jačanje kapaciteta organizacija mladih putem edukacija, suradnje, partnerstava i informiranja“ (Strateški plan nezavisne udruge mladih, 2009), dok je vizija „Educirani mladi koji aktivno, odgovorno i ravnopravno sudjeluju u društveno-političkom životu lokalne zajednice“ (Strateški plan nezavisne udruge mladih, 2009).

Također, jasna vizija i misija se mogu prikazati i na primjeru „Crvenog križa“, pa je tako njihova misija „Provedbom i razvojem praktičnih znanja u osposobljavanju, prevenciji i spašavanju na/u vodi, osposobiti mladež za zvanje profesionalnih i dobrovoljnih spasilaca na vodi, osigurati nadzor i sigurnosno označavanje svih kupališta te poticati ekološku zaštitu

okoliša, a kao viziju navode „U suradnji s vladom i lokalnim zajednicama osigurati sigurna kupališta i vodeni okoliš diljem Hrvatske,,

([http://www2.hck.hr/?path=hr/static/page/Sto\\_radimo.Spas\\_voda.uvod#](http://www2.hck.hr/?path=hr/static/page/Sto_radimo.Spas_voda.uvod#), 2016).

## 2.4.2 Analiza eksternog i organizacijskog okruženja neprofitne organizacije

Svaka neprofitna organizacija u svom radu se susrela s problemima koje donose dva pitanja:

Što bi trebalo provesti da ostvari svoju misiju u danj okolini? I koje aktivnosti može realno provesti s dostupnim resursima i problemima?

Postavljanje ovih pitanja znači da je organizacija svjesna važnosti analize okruženja i analize vlastite organizacije, te da pokušava shvatiti mogućnosti i ograničenja za razvoj strateškog plana organizacije.

U analizi eksternog okruženja najčešće se primjenjuje PEST analiza kojom se analiziraju politički, ekonomski, društveni i tehnološki čimbenici okruženja u kojem organizacija djeluje. Na njihovoj osnovi postavlja se okvir za djelovanje uz nastojanja da se okolnosti iskoriste u korist organizacije. Uspjeh analize ovisi o osobama koje je pripremaju i provode te o menadžmentu kojemu rezultati trebaju poslužiti kao pomoć pri donošenju odluka u organizaciji.

Osim PEST analize, potrebno je provesti i analizu nekoliko specifičnih javnosti koji okružuju neprofitne organizacije (Alfirević i sur, 2013: 98-105). Glavna ciljana skupina kojima se institucije obraćaju jesu korisnici njihovih usluga. Stoga im je primarni zadatak zadovoljiti njihove želje i potrebe, a kako bi to mogli učiniti, potrebno je utvrditi što je to što oni zapravo žele.

Analiza korisnika provodi se u četiri faze. Prva faza je razumijevanje okruženja, odnosno prethodno spomenuta PEST analiza. Zatim slijedi razmatranje sadašnjih i potencijalnih korisnika na temelju segmentacije ukupne razmatrane populacije. Treća faza se odnosi na utvrđivanje potreba i želja korisnika, dok je zadnja faza analiza ponašanja korisnika (Pavičić i sur, 2006: 50-51). Uspjeh analize korisnika ovisi o dostupnim resursima, vremenu potrebnom za provođenje i provedivost analize u praksi.

Druga specifična javnost koja okružuje neprofitne organizacije su konkurenti. Razumijevanje konkurencije i njenog djelovanja u neprofitnom sektoru potrebno je u svim organizacijama jer sredstva koja su na raspolaganju svim korisnicima su nedovoljna, a s druge strane,

nepostojanje konkurencije bi dovelo do neracionalnosti u djelovanju. Iz ovih razloga je nužno provoditi analizu konkurencije (Pavičić i sur, 2006: 50-55).

Analizom konkurencije, organizacije određuju svoju konkurentsku strategiju, odnosno način na koji organizacija ostvaruje prednost pred konkurencijom. Pri tome se koristi strategija diferencijacije kojom se koristi organizacija koja bolje od konkurencije zadovoljava potrebe svojih korisnika, zatim strategija najnižih troškova, te strategija fokusiranja koju primjenjuju organizacije koje imaju malu skupinu korisnika te su se specijalizirale za zadovoljavanje njihovih potreba (Alfirević i sur, 2013: 98-105).

Nadalje, neprofitne organizacije, sredstva za svoje djelovanje ostvaraju iz državnog, županijskog ili gradskog proračuna, ali i od tvrtki, institucija i pojedinaca koje se svrstava u kategoriju donatora, a upravo oni, također, čine javnosti koje okružuju organizacije (Pavičić i sur, 2006: 50-52).

Analiza donatora organizacijama osigurava dobro poznavanje potreba i ponašanja postojećih i potencijalnih donatora. Kada organizacija dobro poznaje svoje donatore, tada može s relativnom sigurnošću predvidjeti i buduće donacije, te na tome temeljiti buduće aktivnosti i programe. Stoga bi organizacije analizom donatora trebale prikupiti opće i osnovne informacije, stupanj aktivnosti u doniranju i razinu donošenja odluke o donaciji. Na osnovi toga trebaju osmisliti bazu donatora na temelju koje će moći planirati svoje buduće aktivnosti (Alfirević i sur, 2013: 98-105).

Za analizu internih čimbenika najčešće se koristi SWOT analiza koja bi trebala identificirati prilike koje se trenutno ne mogu iskoristiti zbog nedostatka potrebnih resursa. U unutarnjem okruženju identificiraju se snage i slabosti, dok se vanjsko okruženje identificira prilike i prijetnje izvan poduzeća. Stoga je svrha SWOT analize da organizacija gradi rast na svojim snagama pokušavajući promijeniti slabosti, te istodobno iskoristiti sve prilike i izbjeći prepoznate prijetnje.

Kod kategorizacije unutarnjih čimbenika za potrebe SWOT analize koriste se najvažniji unutarnji čimbenici organizacije, a to su ciljevi i strategija, tehnologija i zadaci, veličina, kadrovi, životni ciklus organizacije, usluga i proizvodi, lokacija. Kod analize vanjskog okruženja, prilike i prijetnje se mogu grupirati u kategorije kao što su ekonomski, društveni, pravni, etički, ekološki i sl. čimbenici (Božac, 2008: 2-4).

Ipak SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, pa je zbog toga razvijena TOWS matrica. Ona je konceptualni okvir za identificiranje i analiziranje prijetnji i prilika u vanjskom okruženju te procjenjivanje

organizacijskih slabosti i snaga u unutarnjem okruženju. Pokazuje kako vanjske prilike i prijetnje s kojima se organizacija suočava mogu biti suprotstavljene unutarnjim snagama i slabostima (Božac, 2008: 5).

Važno je napomenuti kako je svaka institucija specifična te to pri planiranju, provedbi i korištenju rezultata treba uvažavati. Pa tako kod neprofitnih organizacija SWOT matrica primjerice može izgledati ovako:

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
Kvalitetno vodstvo institucije	Loša organizacijska struktura
Prepoznatljivost za korisnike	Nezadovoljstvo i nemotiviranost djelatnika
Osigurani dugoročni izvori financiranja	Neodgovarajuća primjena marketinških aktivnosti
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
Povećanje interesa medija i javnosti	Pojava konkurentskih organizacija
Ponuda drugih institucija za sudjelovanje u partnerskim programima	Pojava zakonskih propisa koji ugrožavaju dugoročni razvoj organizacije
Mogućnost pristupa fondovima EU-a i novim izvorima financiranja	Negativan imidž donatora s kojima organizacija surađuje

(Pavičić i sur, 2006: 35).

### 2.4.3. Segmentacija javnosti

Kako bi osigurala pozitivnu percepciju i zauzela povoljnu poziciju u svijesti pripadnika svoje ciljane skupine, organizacija treba napraviti segmentaciju. Segmentacija se definira kao dijeljenje različitih skupina korisnika ili donatora u manje skupine unutar kojih postoje slična ili jednaka obilježja i potrebe (Alfirević i sur, 2013: 111). Najčešće korišteni kriteriji segmentacije u neprofitnim organizacijama su demografska (spol, dob, rasa, geografska pripadnost) psihografska (društveni status, životni stil, osobna obilježja ) i segmentacija prema ponašanju (ponašanje prema prilici, traženju koristi, učestalosti ostvarivanja kontakata).

Nakon segmentacije, organizacija između identificiranih i opisanih segmenata procjenjuje one na koje bi mogla usmjeriti svoje napore čime postaju njezin ciljani segment. Kako se takav odabrani segment ponaša različito, organizacija mora svakom ciljanom segmentu prilagoditi marketinške aktivnosti i elemente marketinškog spleta kako bi osigurala

pozitivnu percepciju i poziciju ciljanog segmenta, a takav postupak prilagodbe naziva se pozicioniranje (Alfirević i sur, 2013: 112-113).

## **2.5. Upravljanje ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama**

S obzirom na značajne promjene koje se događaju u poslovnoj okolini, kao što su napredak tehnologije, globalna konkurencija, sve veća sofisticiranost kupaca, važnost usluga i drugi utjecaji, od organizacija se zahtijeva da razmotre na koji će način organizirati svoje poslovanje. Tako Peters (1999) predlaže da niti jedna organizacija ne bi trebala imati više od 5 hijerarhijskih razina. Smisao ovo ideje je da svaki direktor mora nadgledati više poslova. Također, organizacije bi trebale poticati timski rad kao ključ poboljšanja izvršenja zadataka (Kotler, 1999: 807).

Učinkovito poslovanje neprofitne ustanove ovisi o usklađivanju svih resursa koji se pritom angažiraju, a organizacija rada se može objasniti kao sustavna ljudska aktivnost kojom se pokušava postići ovaj cilj. Temelj praktične organizacije rada suradnika, predstavlja podjelu rada između pojedinaca, koja se formalizira uvođenjem radnih mjesta, uz koje se vezuje obavljanje točno određenih aktivnosti.

Nakon što se postavi raspodjela poslova i ovlasti između pojedinih radnih mjesta u organizaciji, potrebno je odgovoriti na dvojbe kako pronaći prave ljude za obavljanje navedenih poslova. Poslove koje obavljaju ljudi u vezi s ljudima nazivaju se upravljanje ljudskim potencijalima. Ova temeljna menadžerska funkcija, počiva na ideji da su ljudi potencijal, kojim se organizacija treba koristiti na najbolji mogući način ako želi ostvariti svoje ciljeve.

Upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva maksimalno korištenje potencijalima članova organizacije. Menadžeri moraju privući najbolje ljude u organizaciju, razviti njihova znanja, sposobnosti i vještine te zadržati najbolje zaposlenike (Alfirević i sur, 2013: 202-204). Kako bi djelovanje organizacije bilo što učinkovitije, vrlo je važna pozitivna atmosfera koja će poticati djelatnike na kvalitetan rad. Stoga je zadatak menadžera da motivira i vodi članove organizacije prema ispunjenju ciljeva.

Motiviranje se može objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva organizacije i osobnih ciljeva koji se najčešće isprepliću. Motivacija ima svoje izravne i neizravne utjecaje, te na taj način utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnog učinka zaposlenika, produktivnost i efikasnost (Varga, 2011: 5).

U neprofitnim ustanovama, kod motiviranja suradnika pokušava se djelovati na nematerijalne čimbenike motivacije. Pri tome se teži što višoj identifikaciji zaposlenika s organizacijom i njenim aktivnostima. Također, u neprofitnim organizacijama se prema potrebi organiziraju treninzi za zaposlenike, čime se stvara efikasna komunikacija i poboljšavaju međuljudski odnosi u organizaciji (Alfirević i sur, 2013: 127-128).

Iz navedenog je jasno kako menadžeri usmjeravanju članove organizacije prema prethodno utvrđenim ciljevima ali bez primjene prisile. Naime, menadžer bi trebao biti jednako usmjeren na budućnost kao i na svoje suradnike, odnosno mora imati viziju te inspirirati ljude da teže njezinoj provedbi (Alfirević i sur, 2013: 239-240).

Dakle, može se zaključiti da menadžeri na temelju učinkovita obavljanja svojih zadaća, trebaju osigurati red i stvarati pozitivnu energiju koji pogoduje kreativnom rješavanju problema i zadovoljavanju ljudskih potreba.

Kako bi znali jeli neprofitna organizacija uspješna u svom djelovanju, te jesu li planirani učinci temeljni na objektivnoj sposobnosti organizacije, nužno je razviti sustav mjerenja učinaka svog rada, odnosno kontrolu o čemu će više govoriti daljnji tekst.

## **2.6. Evaluacija djelovanja neprofitnih organizacija**

Budući da se tijekom primjene planova javljaju mnoga iznenađenja, organizacija mora neprestano pratiti i kontrolirati svoje aktivnosti. Kontrola provjerava jeli strateški plan zaista ostvaren, a sastoji se od nekoliko faza.

Početna faza je određivanje mjernih veličina i ključnih područja djelovanja. Svaka organizacija mora znati što će mjeriti i kako će mjeriti, kako bi znala odakle krenuti i što pratiti.

Kada zna što će se mjeriti i kako, postavlja očekivane rezultate koje bi trebalo postići. U trećoj fazi se mjere postignuti rezultati, a nakon toga slijedi usporedba planiranih i ostvarenih rezultata gdje treba obratiti pozornost i na pozitivna i na negativna odstupanja. Naime, negativna odstupanja mogu pokazati loš učinak organizacije, a pozitivna mogu pokazati nerealno planiranje u smislu podcjenjivanja sposobnosti organizacije, što je također problem koji je potrebno riješiti zbog budućih aktivnosti.

Završna faza je provedba korektivnih akcija kojima se pokušavaju korigirati utvrđena odstupanja.

Dok je kontrola orijentirana na praćenje ide li organizacija u pravom smjeru, evaluacija je orijentirana na konačne rezultate tako da preispituje izmjene postojećeg plana ili izradbe plana za buduće razdoblje (Alfirević i sur, 2013: 258-260).

Dakle, jasno je kako kontrola i evaluacija mogu pomoći organizaciji da kvalitetno procjene svoju uspješnost i kontroliraju provođenje planiranih aktivnosti.

S obzirom da na promicanje organizacijske misije i postizanje organizacijskih ciljeva veliki doprinos imaju i odnosi s javnošću, također je važno njihovo ocjenjivanje programa, kao i sustavno mjerenje i istraživanje jer organizacije traže dokaze o djelovanju programa.

Istraživanje se može provoditi za potrebe strateškog planiranja, upravljanja i ocjenjivanja programa, pa se tako istraživanje koje je obavljeno nakon programa kako bi se ocijenio napredak naziva ocjeniteljsko istraživanje. Oni koji se bave ovim istraživanjem razlikuju povezane izraze ocjenjivanje, mjerenje, istraživanje.

Ocjenjivanje se često odnosi na mjerenje obavljeno nakon programa, no idealno bi ga bilo provoditi prije početka provedbe ali i tijekom, zbog ocjene napredovanja i privremenih rezultata.

Nadalje, mjerenje se često koristi kao sinonim za ocjenjivanje, no ono je zapravo dio ocjenjivanja i istraživanja, jer bez pouzdanih mjera, planiranje i ocjenjivanja se ne može s preciznošću provesti. Istraživanje znači provedbu mjerenja u sustavnom i kontroliranom procesu.

Dakle, ocjeniteljsko istraživanje treba koristiti kako bi se doznalo što se dogodilo i zašto se dogodilo, a ne da bi se dokazalo ili opravdalo nešto što je već učinjeno. Stvarno ocjeniteljsko istraživanje obavlja se radi poštenog i objektivnog prikupljanja informacija, dok se simboličko ocjenjivanje obavlja radi opskrbljivanja podataka koji odgovaraju menadžerima, a to proizlazi iz pseudoistraživanja. No, ipak postoje razlozi zbog kojih se menadžeri programa njime koriste: istraživanje se koristi radi stjecanja moći, zbog promidžbe usluge ili impresioniranja korisnika, ili pak u svrhu osobnog zadovoljstva (Broom, 2010: 349-354).

### **3. Knjižnice kao neprofitne ustanove**

Poslovanje knjižnica, kao što je prethodno rečeno, pripada djelatnosti neprofitnog sektora, primjerenog u ustanovama koje su osnovane i djeluju s ciljem koji se ne odnosi na stjecanje dobiti. Njihovo poslovanje se ubraja u područje društvenog poslovanja koje u



suvremenim društvenim uvjetima sve više pronalazi svoje mjesto i ulogu. U tom smislu, poslovanje knjižnice doprinosi općekulturnom, obrazovnom i društvenom doprinosu.

Neprofitno poslovanje obuhvaća dvije kategorije, poslovanje neprofitne organizacije i društveno poslovanje. Društveno poslovanje knjižnica odnosi se na upravljanje zamislama, koje za cilj ima promjenu vrijednosti, stavova i ponašanja pojedinca, ili pak društva kao cjeline u odnosu na knjižnice kao ustanove koje imaju društveno korisnu djelatnosti (Balog, 2011: 44).

Suvremeno određenje pojma knjižnica obuhvaća kulturnu i informacijsku ustanovu koja odabire, prikuplja, sređuje, čuva i daje na korištenje knjižnu građu, te pruža raznolike knjižnične usluge aktivnim i potencijalnim korisnicima (<http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/pog1.htm>, 2016).

Ovo su osnovni zadatci koji vrijede za svaku knjižnicu, no prema vrsti knjižnice pojavljuju se posebni zadatci. Naime, knjižnice se razlikuju s obzirom na svoju samostalnost ili podređenost matičnoj ustanovi, s obzirom na otvorenost većoj ili manjoj zajednici korisnika, s obzirom na način korištenja knjižne građe, i s obzirom na vrstu građe koju prikupljaju. Prema kriteriju građe i otvorenosti razlikuju se: nacionalne knjižnice, visokoškolske, znanstvene, školske, specijalne te narodne knjižnice o kojima će se više govoriti u sljedećim poglavljima (<http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/pog1.htm>, 2016).

### **3.1. Nacionalne knjižnice**

Nacionalne knjižnice prikupljaju svu knjižničnu građu tiskanu u zemlji, svu građu koja se odnosi na tu zemlju te građu čiji su autori građani te zemlje, stoga se može reći da su one nositelji cjelokupna knjižničnog sustava određene zemlje. One izrađuju nacionalne bibliografije i prikupljaju vrijedna djela svjetske tiskarske proizvodnje.

Također, uspostavljaju i vode skupne kataloge i druge baze podataka, te povezuju knjižnice na domaćoj i međunarodnoj razini. Za nacionalne knjižnice smatra se da su nositeljice kulturne kohezije pojedine nacije te čuvari pisane baštine (<http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/mihalic.htm> , 2016).

### **3.2. Visokoškolske knjižnice**

Visokoškolske knjižnice sastavni su dio znanstveno-nastavne infrastrukture jer svojim fondovima, uslugama i službama pridonose razvoju znanosti i pomažu u promicanju

znanstvenoistraživačkog rada na sveučilištima. One prikupljaju, obrađuju, pohranjuju i daju na korištenje dokumente znanstvenog, obrazovnog i kulturnog značenja (<http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/pog1.htm>, 2016).

Kako bi visokoškolske knjižnice ispunile svoje zadatke, trebaju imati jasno razrađene strategije među kojima je cjeloživotno obrazovanje knjižničara koji bi se stalnim usavršavanjem mogli prilagoditi stalnim promjenama u okruženju.

Uspješnost suvremenog sveučilišnog knjižničnog sustava ogleda se u većoj učinkovitosti knjižnica vezano uz nabavu, pristup i korištenje informacijskih izvora, kvaliteti prostora te knjižničnom osoblju. Stoga bi visokoškolske knjižnice trebale težiti sljedećim ciljevima: funkcionalna povezanost knjižnica u sveučilišnom knjižničnom sustavu, izgradnja i razvoj zbirke, razvijanje službi i usluga prema potrebama korisnika i suradnja na zajedničkim projektima u svrhu trajnog razvoja sveučilišnog knjižničnog sustava (Bačić, 2013: 58-62).

### **3.3. Znanstvene knjižnice**

Znanstvene knjižnice također prikupljaju građu iz svih znanstvenih područja, osobito građu interdisciplinarnog i multidisciplinarnog značenja. Krug njihovih korisnika obuhvaća znanstvenike, stručnjake s raznih područja, studente i učenike ako su knjižnice namijenjene cijeloj regiji, no ukoliko je osnivač znanstvena akademija, tada je namijenjena academicima i znanstvenicima (<http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/pog1.htm> , 2016).

Njihov cilj je podupiranje temeljne misije istraživanja i obrazovanja. Promjene koje se zbivaju u istraživanjima, nastavi i učenju stvorile su izmijenjeni kontekst misija knjižnica na koje one mogu odgovoriti proaktivnim stavom iskorištavajući svoje kompetencije.

Znanstvene knjižnice ne uključuju samo pohranu, opis i dostavu informacijskih izvora, već organizaciju i podršku znanstvenoj komunikaciji (Stojanovski, 2013: 452).

### **3.4. Školske knjižnice**

Svojim ciljem i ukupnom organizacijom suvremena škola potvrđuje školsku knjižnicu kao njezin integralni i neodvojivi dio. Znanje stečeno u školskoj knjižnici osnova je budućeg razvoja te omogućava svakom učeniku da ostvari svoj osobni prostor u učenju.

Zadaća školske knjižnice jest da prikuplja, obrađuje i stavlja u funkciju sve izvore znanja uz pomoć suvremene tehnologije te na taj način postaje informacijsko i nastavno središte škole. Također je središnjica svih školskih odgojno-obrazovnih i kulturnih zbivanja,

te je mjesto partnerskog odnosa učenika, nastavnika i knjižničara (Kovačević i sur, 2004: 17-18).

Dakle, funkcija školske knjižnice, kao i njezin doprinos obrazovanju, leži u slobodnom protoku informacija i znanja.

### **3.5. Specijalne knjižnice**

Specijalna knjižnica je samostalna knjižnica ili knjižnica u sastavu koja pokriva neko određeno područje specijalne djelatnosti. Takve knjižnice, primarno pružaju usluge specifičnoj kategoriji korisnika te prikupljaju specifične oblike dokumenata. Također, tu spadaju i knjižnice koje sponzorira neka ustanova u cilju zadovoljavanja potreba vezanih uz vlastito područje rada ili djelovanja. Uglavnom su to javne ustanove ili instituti poput državne uprave, javna ili privatna poduzeća, nevladine udruge, crkvene institucije i sl.

Knjižničari pomažu korisnicima u traženju informacija, stoga moraju imati osnovno znanja iz širokog spektra znanja, moraju poznavati različite izvore podataka i pratiti trendove u izdavaštvu i tehnologiji.

Po svom fondu su znanstvene knjižnice, ali o njima skrbe različita ministarstva ili same ustanove osnivači. Matične ustanove specijalnih knjižnica predstavljaju velik problem, jer zanemaruju knjižnice zbog okrenutosti svojim svakodnevnim poslovima i egzistencijalnim problemima. Knjižnicu se često izjednačava s prostorom i opremom a zanemaruje se njena informacijsko-obrazovna uloga. Kako bi se izborile s ovim problemima, specijalne knjižnice bi trebale nametati svojoj okolini, upoznati svoje korisnike te se aktivno uključiti u rad ustanove (Špac. Martek, 2013: 2-9).

### **3.6. Narodne knjižnice**

Nasuprot prethodno navedenim knjižnicama, narodne knjižnice prikupljajući raznoliku građu javno su dostupne svim građanima. Njihova temeljna uloga je da svojim službama i uslugama potiču obrazovanje, stručni i znanstveni rad, a također nastoje razviti naviku čitanja i korištenja knjižničnih usluga kod svih članova svoje zajednice (<http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/pog1.htm>, 2016).

## 4. ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU U NARODNIM KNJIŽNICAMA

Budući da su odnosi s javnošću dio strateškog upravljanja organizacijama, obuhvaćaju suočavanje i rješavanje problema što zahtjeva strateško razmišljanje, zatim razumijevanje cjelokupne poslovne strategije organizacije kako bi kvalitetno postavili komunikacijske ciljeve te ih uskladili s poslovnim ciljevima. Strateško razmišljanje prethodi strateškom planiranju koje u odnosima s javnošću podrazumijeva donošenje odluka o ciljevima programa, identificiranje ključnih javnosti, te utvrđivanje politike koja će odrediti strategije (Jugo, 2012: 58-61).

Kao i svaka organizacija, tako i narodne knjižnice trebaju imati razvijene strateške odnose s javnošću jer je njihova uloga nezamjenjiva. Razlog leži u tome što su upravo odnosi s javnošću zaduženi za stvaranje pozitivnog imidža knjižnice u javnosti, a samim time jača se vidljivost knjižnice što rezultira privlačenje potencijalnih i zadržavanje starih korisnika, a time ujedno utječe i na poboljšanje rada knjižnice.

Korporativno komuniciranje je nužno u određivanju željenog imidža, s obzirom da je to proces provođenja identiteta u imidž. Identitet je sama bit postojanja organizacije a čine ga ljudi i njihove osobine, etičke vrijednosti i poslovne strategije. Nasuprot identitetu, imidž je emocionalna predodžba koju pojedinac stvori o organizaciji. Stoga Skoko (2012) navodi aktivnosti odnosa s javnošću za izgradnju identiteta organizacije i njegove prezentacije prema javnosti, odnosno stvaranja imidža. To su „komuniciranje s općom javnosti, medijima i ostalim ciljanim javnostima, skrb o vizualnom identitetu organizacije, pripremanje informativnih i promotivnih materijala, organiziranje događanja, organiziranje programa sponzorstva i donacija, te analiza medijskog izvještaja“ (Jugo, 2012: 70).

Navedene aktivnosti su primjenjive u svim organizacijama, pa tako i knjižnicama. Odnosima s javnošću knjižnica se predstavlja svojoj zajednici i korisnicima reklamirajući zanimljive teme i novu građu koje ne zahtijevaju direktno plaćanje. Učinkoviti PR uključuje dobre odnose s ljudima koji rade u medijima i različitim grupama i vodećim ljudima u zajednici. Stoga knjižnično osoblje treba podučiti za služenje različitim sredstvima komunikacije radi promidžbe knjižnične službe i odgovaranja na upite medija. Tako bi oni trebali znati kako napisati novinski članak i pripremiti izvješća za novine, trebaju biti upoznati s tehnikama govorenja i intervjuiranja te trebaju znati promicati knjižnicu i njene usluge

koristeći računalne i telekomunikacijske mreže uključujući i kreiranje mrežnih stranica (IFLA, 2011: 102-103).

S obzirom da im je na raspolaganju čitav niz komunikacijski kanala, pri planiranju komunikacije, ključna je procjena svakog odnosa, te na temelju toga odabir najdjelotvornijeg kanala komuniciranja. Govoreći o medijima kao važnom kanalu komuniciranja, Skoko (2012) ističe kako ih je potrebno dobro upoznati prije nego što se preko njih upustimo u prenošenje poruka do ciljanih javnosti ( cit. prema Jugo, 2012: 235). Da bi se poruka kvalitetno prenijela, nužna je kombinacija masovnih medija, a ne oslanjanje na jedan medij, budući da svaki od njih ima svoje prednosti i nedostatke.

S druge strane, ravnatelji knjižnica moraju uvjeriti zajednicu u važnost knjižnične službe. Da bi pridobila podršku zajednice, treba imati utvrđenu politiku i odgovarajući program. Također, podrška knjižnice ovisi i o tome pruža li knjižnica zaista one usluge koje je obećala pružati.

Dobro obaviještene javnosti mogu pružiti znatnu podršku narodnoj knjižnici i aktivno je promicati u zajednici, pa tako zagovaranje podrazumijeva kontaktiranje s onima koji donose odluke kako bi se ostvarili određeni ciljevi vezani za knjižnicu u zakonodavstvu, određivanju politike i financiranja. Između ostalog, knjižničari trebaju iskoristiti svaku priliku da u svoje aktivnosti uključe upravljačko tijelo. Događaji kao što su otvorenje nove knjižnice, pokretanje nove usluge, predstavljanje kampanje za prikupljanje sredstava, mogu se iskoristiti za ovu svrhu (IFLA, 2011: 102-103).

Nadalje, kako bi knjižnica ispunila navedene aktivnosti bitna je planirana komunikacija koja je najvažniji aspekt odnosa s javnošću. Učinkovita komunikacija nije zamjena za dobru uslugu ili korektivne akcije, već služi za privlačenje pažnje na svoje usluge i prenošenje ideja javnosti. No, pri tom treba imati na umu da previše promidžbi dovodi do zasićenja te može biti kontraproduktivno i promidžba odražava karakter organizacije. Stoga je potrebno imati pomno planirane odnose s javnošću jer su oni zaslužni za stvaranje povoljne klime, dobrih dojmova i pozitivnog imidža organizacije. Što je veća pozitivna slika o knjižnici, veća je i vjerojatnost da dobije podršku zajednice za svoje proizvode i usluge. Odnosi s javnošću u knjižnicama usmjereni su na 3 interesne grupe, odnosno na dionike čije interese i suradnju žele pridobiti, na one od kojih očekuju financijsku pomoć, te na opću javnost radi pridobivanja njihovog povjerenja i podrške (Pavlić: 2011: 12). Na kraju se može zaključiti kako interakcija između knjižničara i korisnika stvara percepciju korisnika o knjižnici.

No, da bi se komunikacijski ciljevi učinkovito uskladili s poslovnim, nužno se upoznati s kontekstom narodnih knjižnica i njenim poslovanjem.

#### **4.1. Povijest razvoja narodnih knjižnica**

Prve knjižnice su bile vrlo male i ograničene na određeni krug ljudi, a nastale su iz društvene potrebe da se pohrane i sačuvaju spisi koji su regulirali društveni poredak (<http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/pog1.htm>, 2016).

Grčka, kao decentralizirana država, važna je za nastanak i razvoj knjižnica. Organizirale su se za potrebe mislilaca, učenih ljudi, te tako nastaju prve privatne knjižnice, za razliku od Egipćana ili pak Indijaca, čije su knjižnice bile vezane uz hramove u svrhu vjerskih obreda. Decentralizacijom sve veće država nastaje i sve više knjižnica, od kojih je najpoznatije „Aleksandrijska“, koja je ime dobila po Aleksandru Velikom (Stipanov, 2010: 195).

Nasuprot Grčkoj, rimske knjižnice su osnovane iz političkih razloga, jer su carevi prepoznali moć i značaj knjige. U Srednjem vijeku, koji je obilježen sukobima i ratovima, postojao je vrlo mali broj knjižnica koje su opstale te su služile isključivo u vjerske svrhe, a shodno tome i broj korisnika je bilo znatno ograničen. S druge strane, u renesansnom razdoblju povećava se pismenost i širenje krugova korisnika knjižnice, dovode do toga da knjižnični fondovi postaju bogatiji, te se počinje prakticirati posudba knjiga.

Nadalje, proizvodnja tiskane knjige i upotreba papira potiču osnivanje prvih javnih knjižnica. Tada knjižnice predstavljaju mjesto okupljanja obrazovanih ljudi, s obzirom da raste krug čitatelja i korisnika, odnosno raste sloj pismenih ljudi. Od ovog razdoblja razvoj knjižnica više nije bio povezan s političkim i vjerskim prilikama, već idu u korak s modernizmom. Potrebe i zahtjevi korisnika sve više rastu, pa se tako očituju i promjene u radu s knjižnicama.

Nastankom narodnih knjižnica se povećava pismenost, ali nakon njih dolazi i do osnutka knjižnica različitih namjena, poput sveučilišne ili nacionalne, a kasnije i druge. Napretkom tehnologije i pojavom prvih medija poput CD-a, knjižnice se počinju umrežavati te povećavaju svoju djelatnost. U današnje vrijeme, s obzirom na brzi rast informacijsko-komunikacijske tehnologije, nedvojbeno je da upravo to utječe na daljnji razvoj knjižnica (Stipanov, 2010: 195-199).

## 4.2. Narodne knjižnice u suvremeno doba

Percepcija narodnih knjižnica značajno se promijenila u suvremenom dobu. Više je se ne percipira ka ustanovu koja služi samo za posudbu knjige. Njene uloge i zadaće izlaze i tradicionalnih okvira. Iako joj je primarna zadaća pružanje pristupa znanju i informacijama, u današnje vrijeme narodne knjižnice to nadilaze te postaju komunikacijsko središte svoje zajednice, podupiratelji obrazovanja, čuvari kulturne baštine, ali između ostalog i multikulturalna ustanova. Izlazak knjižnica iz tradicionalnih okvira dogodio se ubrzanim napretkom informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Njihov rast također, rezultira sve većim potrebama i željama korisnika kojima knjižnice nastoje udovoljiti. Stoga je osim knjižne građe, dostupna i audiovizualne te multimedijaska građa.

Također knjižnice su morale osigurati i ostalu neophodnu informacijsku tehnologiju kao što su čitači mikrofilmova, magnetofoni, projektori i slično. Između ostalog sve veća količina informacija se digitalizira, stoga bi korisnici imaju pristup tim informacijama gdje god se nalazili. Uz to, svojim korisnicima omogućuju korištenje besplatnog interneta kao nužnu komponentu (IFLA, 2005: 7-10).

Nove usluge i zadaće narodnih knjižnica, zahtijevale su i proširenje njene definicije, pa tako IFLA navodi definiciju narodnih knjižnica:

„Narodna knjižnica je organizacija koju osniva, podržava i financira određena zajednica putem lokalne, regionalne ili nacionalne vlasti ili putem nekog drugog oblika organizacije. Ona osigurava pristup znanju, informacijama, cjeloživotnom učenju i djelima mašte pomoću niza izvora i službi, a na raspolaganju je svim članovima zajednice bez obzira na njihovu rasu, nacionalnost, dob, spol, religiju, jezik, invaliditet, ekonomski i radni status te obrazovanje.., (2011: 15).

Kako bi odgovorila navedenim zadacima, koji proizlaze iz definicije, funkcije narodne knjižnice su nabavljanje raznovrsne građe, stručno obrađivanje i čuvanje odgovarajućim metodama, te davanje na korištenje uz odgovarajuću informacijsko-referalnu službu.

Osim spomenutog, narodna knjižnica također organizira različite aktivnosti za djecu i odrasle, bavi se izdavačkom djelatnosti te se skrbi za razvoj mreže narodnih knjižnica određenog područja (Malnar, 1996: 12).

Razlog nastajanja narodnih knjižnica i glavna svrha njihove djelatnosti je podupiranje formalnog i neformalnog obrazovanja, kao i pružanje usluga i osiguravanje građe na različitim medijima kako bi zadovoljila te potrebe, ali na taj način stvara mogućnosti za osobni kreativni razvoj pojedinca, te ima važnu ulogu u razvoju i izgrađivanju demokratskog

društva. Nadalje, u suradnji s lokalnim i regionalnim organizacijama, narodna knjižnica ima važnu ulogu u kulturnom i umjetničkom razvoju zajednice te pri oblikovanju i održavanju kulturnog identiteta zajednice. Ponekad se naziva i „dnevnom sobom zajednice“ jer postaje mjesto u kojoj se ljudi susreću, odnosno stupaju u neformalne veze s drugim članovima zajednice i stječu pozitivna socijalna iskustva.

Zbirke i službe ne smiju biti izložene bilo kakvom obliku ideološke, političke ili vjerske cenzure, stoga bi narodna knjižnica trebala moći predstavljati cijeli spektar ljudskog iskustva i mišljenja, oslobođenih od bilo kojeg oblika cenzure. Nadalje, s obzirom da su lokalno zasnovane službe na dobrobit lokalne zajednice, stoga trebaju osiguravati usluge i zbirke temeljene na potrebama zajednice, jer se u protivnom može dogoditi da izgube dodir s onima kojima služe. Između ostalog, narodna knjižnica treba biti ključan čimbenik u lokalnoj zajednici u sakupljanju, čuvanju i promidžbi lokalne kulture u svoj njezinoj raznolikosti (IFLA, 2011: 15-23).

Kao što postoje tipovi knjižnica, tako se mogu razlikovati i tipovi narodnih knjižnica. Prema tome to su: regionalna, knjižnica, općinska knjižnica, ogranak, knjižna stanica i knjižni stacionar. Na području regije, općine ili grada jedna je središnja knjižnica, a oko nje se stvara mreža koju čine svi ostali tipovi knjižnica. Svrha takvog povezivanja je mogućnost boljeg iskorištavanja postojećih kapaciteta knjižnične građe, osoblja i prostora radi poboljšanja knjižnične usluge pučanstvu. No, u predjelima gdje se ne može postaviti stacionirana jedinica, knjižnična usluga se pruža pomoću pokretnih knjižnica, bibliobusa ili bibliobrodova, čija stajališta zamjenjuju ogranke (Malnar, 1996: 13).

Iz navedenog se može zaključiti da narodna knjižnica u potpunosti mora biti pristupačna svojim aktivnim i potencijalnim korisnicima kako bi uspješno ostvarila svoje ciljeve, stoga je vrlo važno prepoznati i zadovoljiti potrebe i želje korisnika pa će se u sljedećem poglavlju navesti sastavnice koje su važne za djelotvornost narodne knjižnice.

### **4.3. Zadovoljavanje potreba korisnika**

U središtu djelovanja narodne knjižnice nalaze se korisnici i oni su razlog njenog postojanja. Zbog svoje brojnosti, korisnici su bez sumnje najveća snaga knjižnice. Sukladno tome, narodne knjižnice svoje djelovanje temelje na oblikovanju i razvijanju proizvoda i usluga sukladne potrebama korisnika. Svojim proizvodima i uslugama knjižnice su strateški usmjerene prema informacijskim i kulturnim potrebama korisnika i oni predstavljaju važne odrednice u poslovanju knjižnica. No, te se odrednice mijenjaju kako se mijenjaju društveni



konteksti i odnosi prema knjižnicama. Unatoč naporima da zadovolje informacijske, obrazovne, kulturne, društvene i druge potrebe, može se dogoditi da narodne knjižnice ipak izgube dio svojih korisnika (Kovačević: 2012, 24-26).

Da bi to spriječile i osigurale svoju djelotvornost, narodne knjižnice se trebaju voditi sljedećim sastavnicama: identificiranje potencijalnih korisnika, analiza korisničkih potreba, razvijanje usluga za pojedine grupe ili pojedince, uvođenje politike skrbi o korisnicima, promicanje obrazovanja korisnika za korištenje knjižnica (IFLA, 2011: 41).

Dakle, kako bi se knjižnice približile svojim korisnicima, i precizno odgovorile na njihove potrebe i želje, potrebno je pokrenuti sustavna istraživanja korisnika u sklopu poslovnih aktivnosti koje knjižnica provodi kao dio svoje poslovne strategije. Knjižnicama su stoga potrebne marketinške strategije kojima bi se osiguralo da nastave dopirati do svojih korisnika i da održe relevantnost svojih usluga.

Kako bi knjižnice mogle oblikovati svoje poslovne strategije i shodno njima provesti poslovne aktivnosti, neophodno je provoditi već spomenuta istraživanja korisnika u sklopu kojih će korisnici vrednovati knjižnične usluge i proizvode. Također, postoje još neki razlozi zbog kojih je potrebno prikupljati povratne informacije od korisnika knjižnica. Djelovanje na temelju povratnih informacija prikupljenih od korisnika, može biti moćno sredstvo u postizanju kulturne promjene u organizaciji, kako bi bila što usmjerenija ka korisnicima. Nadalje, knjižnično osoblje često pretpostavlja što je korisnicima potrebno, no to ne mora biti uvijek točno, stoga je važno da dobiju povratne informacije, a to im također omogućuje nadzor rada i potiče kulturu stalnog napretka kvalitete.

Planiranje i provedba istraživanja korisnika, ujedno je i oblikovanje poslovnih strategija knjižnica, jer je riječ o karakteristikama za koje su korisnici izravno zainteresirani i zbog kojih dolaze u knjižnicu. Također, poslovanje knjižnice ima odlučujuću ulogu u razumijevanju korisničkih potreba pa se često govori o strateškom poslovanju koje za cilj ima dugoročno unaprijediti i učvrstiti položaj knjižnice u društvu (Kovačević, 2012: 26-33). Stoga će se sljedeće poglavlje baviti osnovnim sastavnicama upravljanja narodnim knjižnicama.

#### **4.4. Upravljanje komunikacijom u narodnim knjižnicama**

Kako bi narodna knjižnica bila djelotvorna, trebaju joj iskusni, prilagodljivi i školovani voditelji te osoblje koje u svom radu primjenjuje niz upravljačkih vještina. Neke od tih vještina su vođenje i motiviranje, planiranje i politika razvoja, upravljanje zaposlenicima, povezivanje sa zajednicom i zagovaranje, te prikupljanje novčanih sredstva.

Da bi upravljanje bilo što učinkovitije, postoji širok spektar pomagala za upravljanje, a za narodnu knjižnicu su najvažnija sljedeća: spoznavanje okruženja, analiza potreba zajednice, praćenje i procjenjivanje te mjerenje uspješnosti.

Marketinški i PR stručnjaci često definiraju unutrašnje okruženje kao mikrookruženje. To unutarnje okruženje mora surađivati s vanjskim. Okolina u kojoj knjižnica djeluje te građa i usluge koje knjižnica nude, utječu na knjižnične korisnike. Šire okruženje koje se zasniva na čimbenicima koje knjižnica ne može kontrolirati naziva se vanjsko ili makrookruženje. Ti čimbenici mogu proizlaziti iz lokalnih, regionalnih, nacionalnih ili međunarodnih razina a uključuju ekonomsko stanje, konkurenciju, zakone, medije, tehnološki napredak i slično. Proces prikupljanja informacija iz navedenih kategorija naziva se procesom spoznavanja okruženja, ili SWOT analiza o kojoj se prethodno govorilo. SWOT analiza pridonijet će razumijevanju koji čimbenici omogućuju pružanje najboljih proizvoda i usluga te zadovoljenje specifičnih potreba i želja knjižničnih korisnika.

Nakon analize okruženja, sljedeći korak je analiza potreba zajednice, odnosno korisnika, što se u prethodnom poglavlju opisalo. Nadalje, uprava mora nadzirati aktivnost knjižnice u ispunjenju njenih zadaća kako bi se osigurala usklađenost strateških rezultata i rezultata djelovanja s unaprijed određenim ciljevima. Radni postupci i procesi u knjižnici također zahtijevaju neprestano procjenjivanje i preispitivanje kako bi se povećala djelotvornost i učinkovitost. Također, vanjsko procjenjivanje i provjera važni su kako bi se jamčila odgovornost prema zajednici i financijerima (IFLA, 2011: 87-9). Završni korak je mjerenje uspješnosti, no o tome će se više govoriti u daljnjem tekstu.

Za djelotvornost narodnih knjižnica, osim analize okruženja, zaslužne su i korporativne komunikacije. Naime, pomoću tog instrumenta menadžmenta, usklađuju se oblici interne i eksterne komunikacije, kako bi se stvorio pogodan temelj za odnose sa skupinama o kojima organizacija ovisi. Stoga djelatnici u narodnim knjižnicama trebaju razviti komunikacijske vještine, kako bi eksterno komunicirali organizacijsku viziju da bi dobili podršku vanjskih dionika, te interno kako bi svi djelatnici u organizaciji bili informirani o tome što se događa u ustanovi. Budući da korporativne komunikacije podrazumijevaju upravljanje odnosa s internim i eksternim javnostima, imaju izrazito stratešku važnost za organizaciju (Jugo, 2012: 61-63).

## 4.5. Marketing narodnih knjižnica

Marketing narodnih knjižnica je pouzdan sustavan pristup koji se zasniva na oblikovanju usluge ili proizvoda u skladu s korisničkim potrebama i željama, a čiji je cilj zadovoljstvo korisnika (IFLA, 2011: 98). Također, knjižnični djelatnici nastoje uspostaviti komunikacijski proces u kojem stručnjaci, služeći se elementima *marketinškog mixa* (proizvod, cijena, mjesto, promidžba), nude korisnicima usluge, pomoć i uštedu vremena, a krajnji cilj je transfer znanja.

No, često postoji bojazan za uvođenje marketinga u knjižnice s obzirom da je teško razlučiti marketing koji je orijentiran na proizvod i društveni marketing. Prvi nastoji povećati profitabilnost pomoću agresivne prodaje i putem promocije proizvoda, dok je društveni marketing „inženjering zadovoljstva korisnika“, kako ga neki autori nazivaju. Stoga o marketingu treba razmišljati kao pojmu marketinškog ciklusa, odnosno o slijedu logično povezanih, svrhovitih analiza i akcija koje vode unaprjeđenju komunikacije između korisnika i davatelja usluge (Lujanović, 2009: 130-131). Marketinške strategije primijenjene na knjižnice posebno naglašavaju značenje stalnog poboljšanja usluga i inovacije.

Ravnatelji knjižnica mogu koristiti marketinška pomagala kako bi saznali i razumjeli potrebe svojih korisnika te kako bi mogli planirati kako učinkovito zadovoljiti te potrebe. Glavna marketinška pomagala su istraživanje tržišta, segmentacija tržišta, *marketinški mix*<sup>2</sup> i marketinška evaluacija.

Kako bi knjižnica provela svoju marketinšku strategiju, treba utvrditi promidžbeni plan za koji je poželjno da uključuje: korištenje svih medija u pozitivne svrhe, postavljanje poveznice na određene mrežne stranice, aktivnost na društvenim mrežama, redovito izdavanje i pripremanje popisa građe i letaka, organiziranje izložbi, sudjelovanje na sajmu knjiga, obilježavanje godišnjica i obljetnica, provođenje aktivnosti i kampanja za prikupljanje sredstava, organiziranje kampanja za poticanje čitanja i razvoj pismenosti i slično. Popis ipak ovisi o lokalnim okolnostima i korisničkom segmentu koji koristi određeni medij.

Također, kako bi mogla ostvariti planirane programe i predstaviti ih javnosti, knjižnica treba imati pisanu marketinšku i komunikacijsku politiku. Politika mora odrediti tko je zadužen za medijsku interakciju, voditi računa o tehnološkim mogućnostima, utvrditi odgovarajuću komunikacijsku metodu te općenite marketinške i komunikacijske strategije organizacije koja ostvaruje te zadatke (IFLA, 2011: 98-101).

---

<sup>2</sup> 4 elementa marketinga: proizvod, cijena, promocija i distribucija

## 4.6. Vrednovanje poslovanja i učinkovitosti odnosa s javnošću narodnih knjižnica

Kao što je već ranije spomenuto, knjižnice trebaju mjeriti svoje poslovanje, odnosno trebaju prikupljati statističke podatke i na temelju njih donositi strateške odluke. Njihovi financijeri i ostali dionici očekuju da knjižnice posluju uspješno i učinkovito, te da svojim korisnicima pružaju visokokvalitetne usluge. No, sve je to nemoguće ostvariti bez pažljivo planiranih i odabranih aktivnosti i načela.

Za mjerenje uspješnosti poslovanja, knjižnice moraju shvatiti da je to politički motivirana aktivnost, da uključuje vrlo složene mehanizme vrednovanja te da je to aktivnost koja zahtjeva odgovarajuću motivaciju uprave i djelatnika. Da bi mjerenje uspješnosti bilo učinkovito, knjižnica mora razviti kulturu vrednovanja, a ona podrazumijeva organizacijsko okruženje u kojem su odluke utemeljene na činjenicama, istraživanju i analizi te gdje su usluge planirane i isporučene na način koji će dovesti do maksimalno pozitivnih krajnjih rezultata.

Da bi se postojeća organizacijska kultura mogla nazvati kulturom vrednovanja, potrebni su sljedeći elementi:

- Knjižnicama za cilj treba biti omogućiti korisniku da zadovolji svoju potrebu za informacijom
- Strateški planovi i ciljevi knjižnice sadrže informaciju o načinima mjerenja uspješnosti knjižnice
- Vodstvo ustanove podržava i financijski prati aktivnosti vezane uz mjerenje uspješnosti poslovanja
- Zaposlenici su svjesni vrijednosti mjerenja i prikupljanja podataka, te to rade svakodnevno
- Prikupljanje podataka u organizaciji je rutinizirano, analizira se te koristi kod određivanja prioriteta

Sva knjižnična dokumentacija, planovi i procedure aktivnosti trebaju biti osmišljeni da osiguravaju kontinuiran dijalog s korisnicima na osnovi kojeg bi knjižnica neprestano bila informirana o korisničkim potrebama te o uspjehu knjižnice i njezinih usluga. Ove informacije također služe za određivanje prioriteta ustanove koji će se uvrstiti u strateške dokumente organizacije (Petr Balog, 2011: 10-14).

Također, vrijeme i okruženje određuju knjižnicama da moraju voditi više računa o konkurenciji. Tako se u knjižnici mogu primijeniti sve vrste *benchmarkinga*, interni, odnosno

uspoređivanja poslovnih operacija odjela unutar tvrtke na internoj razini, i eksterni, kao uspoređivanje vlastitog poslovanja s konkurentima u djelatnosti ili kao uspoređivanje vlastitog poslovanja s poslovanjem kompanija iz različitih tipova industrija.

Kod upravljanja knjižnicom, primjena *benchmarkinga* može dati odgovore na pitanja vezana uz mjerenje uspješnosti i učinka poslovanja zasnovanih na provjeri s rezultatima najboljih u djelatnosti, strateško planiranje u knjižnicama i utvrđivanje razvojnih ciljeva, predviđanja razvoja djelatnosti i novih trendova, usvajanje novih ideja, te upravljanje promjenama.

*Benchmarking* gledan kao kontinuiran proces za svoj cilj ima pronalaženje najboljeg mogućeg načina za poboljšanje kvalitete i izvedbe knjižnične usluge njenim korisnicima koji svoje zahtjeve za uslugom mijenjaju, razvijaju i nadograđuju iz dana u dan (Vidak, 2011: 4-5).

Kada se govori o metodi evaluacije u odnosima s javnošću, nužno je definirati termine koji se koriste u evaluaciji. „Input predstavlja ono što stručnjak napravi, dok Output označava na koji su način iskorišteni inputi direktno od ciljane javnosti. Evaluacija outputa često znači analizu stvari, primjerice spominjanje u medijima i analiza sadržaja. Ishod pak podrazumijeva mjerenje konačnog učinka komunikacije“ (Jugo, 2012: 250). Evaluacija treba biti kontinuirana te je za uspješno mjerenje bitno postaviti precizne ciljeve. Osim toga, treba biti znanstvena i objektivna.

Nakon navedenih principa, da bi evaluacija bila uspješna, nužno je da slijedi evaluacijske metode od kojih je prva dimenzija vremenski faktor, zatim izvješće o provedbi gdje se prati implementacija svake taktike, izvješće o napretku koje omogućava modificiranje ciljeva i prilagođavanje taktika te na kraju kumulativna izvješća koja predstavljaju osvrt na kompletno proveden program (Jugo, 2012: 250-260). Ovakva forma će pomoći pri ocjenjivanju krajnjih rezultata te pružiti uvid to jesu li strategije i taktike dobro realizirane u odnosu na postavljeni cilj.

#### **4.7. Odnosi s javnošću u inozemnim narodnim knjižnicama**

Prethodno je navedeno kako je *benchmarking* uspoređivanje svojih rezultata s onima od drugih, kao i učenje od drugih, stoga će se prikazati strategije odnosa s javnošću u inozemnim narodnim knjižnicama, kako bi ih hrvatske narodne knjižnice mogle usporediti s vlastitom strategijom.

Misija narodne knjižnice u Seattle-u je privući ljude, pružiti informacije te izgraditi zajednicu. Načela kojima se ova knjižnica vodi prvenstveno pružanje intelektualne slobode (IFLA: 2011), odnosno Narodna knjižnica Seattle omogućuje svim pojedincima u zajednici da ostvare svoje pravo pristupa informacijama. Nastoje izgraditi informiranu zajednicu gdje se knjižnica predstavlja mjesto susreta za sve. Nadalje, prepoznajući važnost čitanja, knjižnica nastoje promicati pismenost i ljubav prema čitanju.

Osmi toga, pruža potporu roditeljima i djeci. Svojim trudom se nastoje pridružiti roditeljima i nastavnicima kako bi mlade ljude oblikovali u aktivne čitače i odgovorne građane. Još jedno važno načelo kojim se knjižnica vodi je sklapanje partnerstva. Svoj doseg i utjecaj u zajednici proširuje kroz partnerstva s pojedincima, profitnim i neprofitnim organizacijama, lokalnom zajednicom i slično. Između ostalog, zbog sve većeg rasta i mijenjanja potreba korisnika, knjižnica Seattle se konstantno prilagođava njihovim željama i potrebama na način da ulaže u svoje osoblje, tehnologije i infrastrukture za poboljšanje usluge (<https://www.spl.org/>, 2016).

Nadalje, Narodna knjižnica u Londonu je dobar pokazatelj kako se strateškim planom utvrđuju strateški prioriteti što utječe na zadovoljavanje potreba i želja korisnika a samim time i na samo poslovanje knjižnice. Naime, Narodna knjižnica je u svom strateškom planu utvrdila svoje prioritete, a na prvom mjestu su korisnici, zatim prostor, zbirka te tehnologije (<http://www.londonpubliclibrary.ca/page/your-plan>, 2016).

Kako bi što bolje razumjeli potrebe i želje svojih korisnika, napravljena je anketa među korisnicima. Također, knjižnica surađuje s drugim organizacijama i institucijama s kojima dijeli slične ili zajedničke ciljeve, ili pak ukoliko neke probleme kao što su siromaštvo, nezaposlenost, nepismenost, beskućništvo i slično, ne može riješiti sama.

Knjižnica je vrlo aktivna i u programima za djecu i tinejdžere, ali i za roditelje i nastavnike, čime ispunjava svoj cilj, a to je da bude mjesto zajednice. Između ostalog, svojim sa svojim korisnicima komunicira preko svih društvenih mreža, kao što su Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, YouTube, ali i preko blogova, opcije „Pitaj knjižničara“ ili pak šaljući *newslettere*<sup>3</sup> (<http://www.londonpubliclibrary.ca/teens>, 2016).

Narodna knjižnica Cologne, jedna među najvažnijim knjižnicama u Njemačkoj, prati rast i razvoj tehnologije te nastoje biti u korak s tim, što se očituje u brzom pristupu internetu ali pristupu bazama podataka. Nadalje, knjižnica također nudi mogućnost privremenog korištenja e-knjiga, e-videa, e-radova, a sa svojim korisnicima komunicira putem Twittera,

---

<sup>3</sup> Novinarska brošura, bilten, e-letak

bloga i Facebooka. S obzirom da je svakoj narodnoj knjižnici cilj razvijati i poticati čitalačke navike, tako i knjižnica Cologne u suradnji s nastavnicima, nudi programe vezane uz promoviranje čitanja, kako za djecu vrtićke dobi, tako i za onu stariju.

Kako bi pokazala svoju multikulturalnost, knjižnica surađuje s agencijama za strane jezike te otvara mogućnost učenja jezika. Suradnjom i s drugim partnerima, kao što su škole, volonterski centri i slično, nastoji poboljšati svoje usluge kako bi zadovoljila sve korisničke želje i potrebe ([https://en.wikipedia.org/wiki/Cologne\\_Public\\_Library](https://en.wikipedia.org/wiki/Cologne_Public_Library), 2016).

## **5. Istraživanje odnosa s javnošću u hrvatskim narodnim knjižnicama**

Kako bi se prikazala praksa odnosa s javnošću u narodnim knjižnicama, provelo se istraživanje na temelju polustrukturiranog intervjua s ispitanicima iz osam narodnih knjižnica u Hrvatskoj; Gradska knjižnica Rijeka, Gradska knjižnica Gospić, Gradska knjižnica Zadar, Gradska knjižnica Slavonski Brod, Knjižnice grada Zagreba, Gradska knjižnica „Fran Galović“, Koprivnica, Gradska knjižnica „Ivan Goran Kovačić“, Karlovac, te Gradska knjižnica „Marka Marulića“, Split, u razdoblju od 27.04.2016 do 03.05.2016.

Analizom rezultata, dobivene su smjernice koje mogu poslužiti za mogućnost razvoja strategija odnosa s javnošću u narodnim knjižnicama.

### **5.1. Istraživački problem**

Neke neprofitne ustanove, poput narodnih knjižnica, svoju djelatnost obavljaju kao javna služba. To znači da su dužne osigurati pružanje usluga svim građanima pod jednakim uvjetima te trajno obavljati djelatnosti. Također, dužne su obavještavati javnost o obavljanju svog djelovanja, te o uvjetima i načinu davanja svojih usluga. Stoga svoje usluge i aktivnosti trebaju komunicirati tako da bude prihvatljiva svim segmentima javnosti.

Upravo iz ovog razloga poslovanje narodnih knjižnica, uvelike ovisi o strategijama odnosa s javnošću, kako bi je javno eksponirali, stvorili pozitivan imidž te imale dobar prijem kod medija i šire javnosti. Na taj način, odnosi s javnošću služe kao strateško sredstvo za privlačenje potencijalnih klijenata, donatora, partnera, ali služe i kao moćno oružje za financijere i javnu upravu.

## 5.2. Cilj

Cilj rada je identificirati strategije odnosa s javnošću u hrvatskim narodnim knjižnicama, odnosno ispitati strategije i taktike za stvaranje pozitivnog imidža u medijima i široj javnosti, te učinkovitost komunikacijskih kanala hrvatskih narodnih knjižnica.

## 5.3. Istraživačka pitanja

Prikupljanjem, analizom i sintezom podataka, te metodologijom intervjua, rad će pokušati dati odgovor na istraživačka pitanja:

1. Koje strategije i taktike se koriste u narodnim knjižnicama za stvaranje pozitivnog imidža u medijima i široj javnosti?
2. Putem kojih kanala i na koji način komuniciraju sa svojim korisnicima?
3. Koliko odnosi s javnošću doprinose poboljšanju poslovanja narodnih knjižnica?

## 5.4. Uzorak

Kako bi se dobili odgovori na istraživačka pitanja, pri odabiru uzorka tražila su se osobe zadužene za odnose s javnošću u narodnim knjižnicama. U provođenju kvalitativnih istraživanja koristi se neprobabilistički uzorak. Uzorci se biraju namjerno i svrsihodno, jer su bogati informacijama i omogućuju dublji uvid i spoznaju problema ili fenomena. (Tkalac Verčić i sur, 2010: 79).

S obzirom da su se birale osoba koje bi odgovarala nekim karakteristikama i tako bile prikladne za ovo istraživanje, radi se o namjernom uzorku. Intervju se proveo s osam ispitanika kako bi se njihovi odgovori mogli komparirati.

## 5.5. Metoda i obrada podataka

Tkalac Verčić i sur (2010: 10) tvrde da se pri odabiru istraživačkog pristupa u obzir mora uzeti priroda problema koji se istražuje. S obzirom na cilj rada i istraživačka pitanja, ovo istraživanje će se temeljiti na kvalitativnom istraživanju.

Kvalitativna metodologija je po svojoj prirodi otvorena i svrha joj je dati dublji uvid i razumijevanje istraživnog problema. Kvalitativne studije uključuju različite metode prikupljanja empirijskog materijala od etnometodologije do dubinskog intervjua. Pri odabiru



istraživačkog instrumenta u ovom radu, uzeo se onaj koji najbolje odgovara cilju istraživanja i istraživačkom pitanju. Da bi se identificirale strategije odnosa s javnošću u hrvatskim narodnim knjižnicama te kako bi se došlo do konkretnih podataka, uzeta je tehnika polustrukturiranog nestandardiziranog intervjua. To znači da ispitivač ima unaprijed pripremljen podsjetnik za intervju, koji sadrži okvirna pitanja o kojima se želi razgovarati s ispitanikom, te slijedi logiku razgovora i slobodu ispitanika u odgovaranju, pazeći da sve teme razgovora budu obuhvaćene (Tkalac Verčić i sur, 2010: 108).

Kod obrade i analize kvalitativnih podataka moguć je prikaz na različite načine. U ovom slučaju koristit će se analitički pristup obrade podataka, odnosno podatci će se prikazati sljedeći logiku postavljanja pitanja. Prvi korak u obradi podataka je kodiranje podataka koje će se provesti ručno. Nakon toga slijedi otkrivanje obrazaca koji se pojavljuju u odgovorima ispitanika. Obrasci se prema svojoj sličnosti svrstavaju u teme, koje se organiziraju u kategorije što će se također obrađivati ručno.

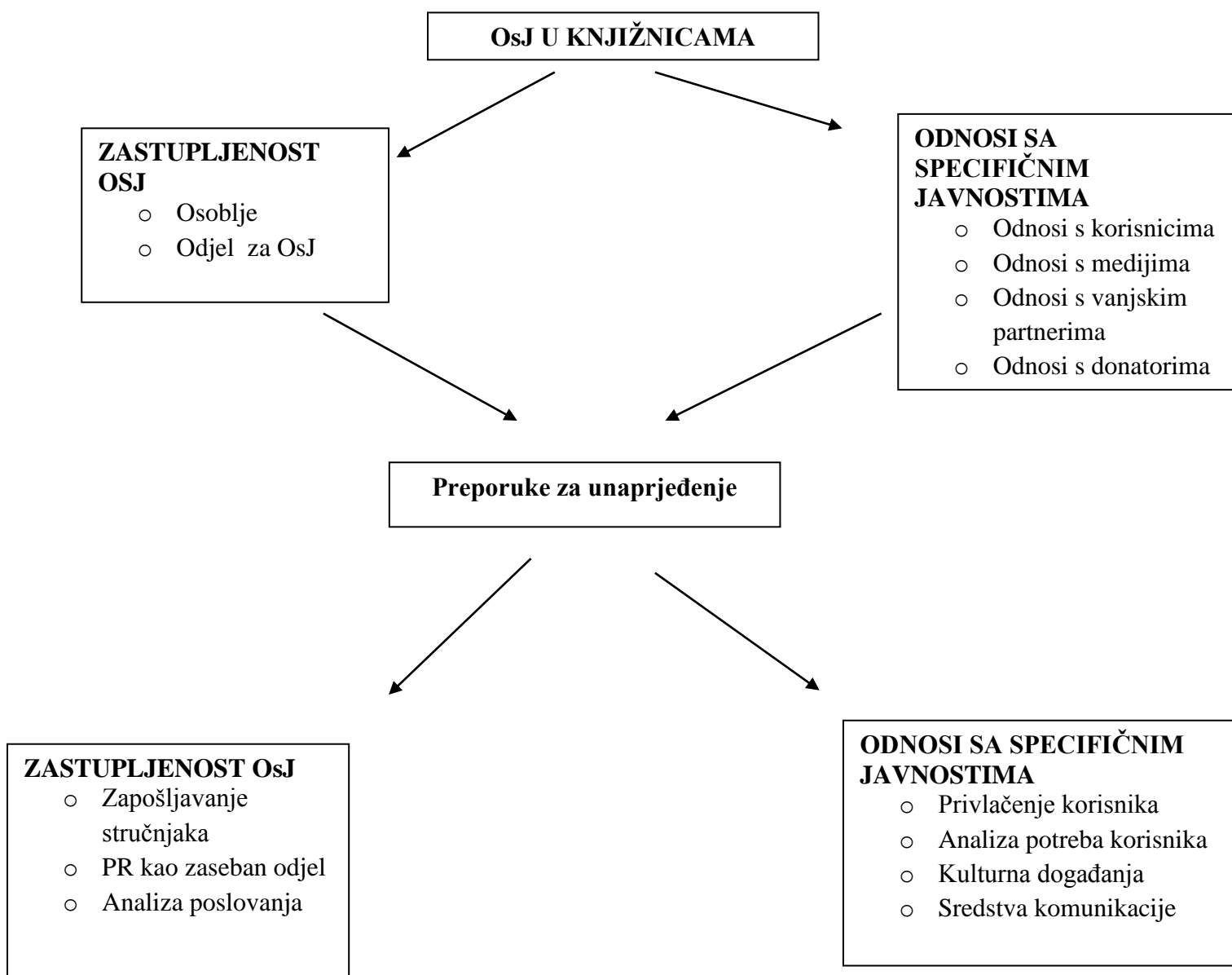
Zatim, završni korak je interpretacija rezultata, odnosno dodatno pojašnjavanje rezultata, dodavanje značenja i zaključaka do kojih se došlo tijekom istraživanja (Tkalac Verčić i sur, 2010: 144-151).

Intervju je obavljen telefonskim putem sa svim knjižnicama, osim s Gradskom knjižnicom „Marka Marulića“ gdje se zbog nedostupnosti ispitanika, intervju morao obaviti preko e-maila. Intervju se sastojao od 10 unaprijed pripremljenih pitanja otvorenog tipa, no u slučaju da sugovornik nije u potpunosti shvatio pitanje, postavljala bi se potpitanja kako bi se dobio konkretan odgovor. Samo ispitivanje je trajalo oko 20 minuta po ispitaniku, a svi razgovori su se snimali te su se nakon obavljenih intervjua transkribirali.

## **6. INTERPRETACIJA REZULTATA**

Na temelju odgovora ispitanika, odnosi s javnošću u hrvatskim narodnim knjižnicama mogu se promatrati kroz dva aspekta (Slika 1) zastupljenost odnosa s javnošću i odnosi sa specifičnim javnostima koji su organizirani u nekoliko kategorija, na temelju kojih su se dobile smjernice za unaprjeđenje strategija odnosa s javnošću u hrvatskim narodnim knjižnicama.

**Slika 1. Uloga odnosa s javnošću u hrvatskim narodnim knjižnicama**



Zastupljenost odnosa s javnošću može se promatrati kroz dvije kategorije: osoblje i odjel. Pet od osam ispitanih knjižnica ima zaseban odjel odnosa s javnošću, kao i stručno PR osoblje: „Mi imamo kolegicu koja radi na radnom mjestu za koordinaciju programa i usluga gradske knjižnice, karlovačke...ona radi kompletan PR naš...“ (GK „Ivan Goran Kovačić“); „Najmanje već 15 godina se bavim odnosima s javnošću...“ (GKZD); „Ja sam zadužena za odnose s javnošću, odnosno za iskomunicirati kompletne sadržaje za medije, za građane Zagreba i šire. Sve plasiramo na našim web stranicama, ali još sve što je važno za javnost

šaljemo i objave medijima i na drugi način kontaktiramo s korisnicima...“ (KGZ); „Znači ime mog radnog mjesta je suradnik za marketing, odnose s javnošću i projekte Gradske knjižnice Rijeka “ (GKR); „Voditelj odjela za koordinaciju projekata, programa i usluga te odnosa s javnošću...“ (GK „Marko Marulić“).

Preostale tri knjižnice pak nemaju zasebnu službu odnosa s javnošću kao ni stručno osoblje, stoga poslove vezane uz odnose s javnošću obavljaju uglavnom ravnatelji knjižnica: „Ravnatelj je preuzeo poslove odnosa s javnošću...“ (GK Gospić); „Bavim se ja, dakle kao ravnatelj ustanove, dakle jer me mediji vrlo često traže, mediji žele razgovarati s nekim tko je ravnatelj ustanove, računaju da će dobiti više informacija...“ (GKSB); „Mi nemamo posebnu službu za odnose s javnošću... Tako da smo doskočili tom problemu, dakle nedostatku posebne službe za odnose s javnošću formiranjem tima, sad svih odjela i službi naše knjižnice...“ (GK „Fran Galović“).

Govoreći o odnosima sa specifičnim javnostima, narodne knjižnice nastoje ostvariti i održati dobre odnose sa četiri skupine javnosti: sa svojim korisnicima, medijima, vanjskim partnerima i donatorima.

Budući da su knjižnice ustanove čija je primarna djelatnost okrenuta na zadovoljenje potreba korisnika, jednako je važna i uspostava učinkovitih odnosa s njima, kao i kontinuirano informiranje o svojim uslugama i aktivnostima. No, o tome dakako ovisi odnos s medijima, s obzirom da knjižnice preko medija šalju svoje poruke i slike u javnosti, što se odražava na povećanju i zadovoljenju broja korisnika: „Bili smo na HTV-u, i ovako, čuje se dosta, i moram priznati da je broj korisnika porastao, ljudi su zadovoljni, dođu pogledat, novi je prostor i tako, da zapravo dosta nam pomažu, dosta nam mediji pomažu u tome da se nekako, ovaj, pokažemo prema javnosti jeli...“ (GK Gospić); „Sve te aktivnosti smo i prije radili, ali se manje pričalo o njima pa smo sad razvili novu dimenziju upravo u suradnji s medijima. Jedna dodatna vrijednost...upravo proistekla iz te suradnje s medijima...“ (GK „Ivan Goran Kovačić“); „Sa 400 i više bibliografskih jedinica u medijima mislim da smo prilično zastupljeni... postoje stalne rubrike u lokalnom tisku gdje mi zapravo predstavljamo sve što je novo u knjižnici, i na taj način zapravo idemo prema novim korisnicima...“ (GKSB); „Znači već nekih 18-ak godina svaki petak, između podne ipo i dva ipo, zadarski i drugi mediji, dobiju obavijest o tome što će biti u narednom tjednu u knjižnici. To je ono temelj, najelementarnije što radimo...“ (GKZD); „Dakle, mi šaljemo najave, ali šaljemo i osvrte i popratimo sa fotografijama. Dakle mi cijeli taj komunikacijski proces odradimo, ali i jako veliki odaziv imamo i od medija...“ (GK „Fran Galović“); „Kada bi se god pojavila neka vijest koju bismo plasirali za medije, primijetili bismo... primijetili bismo posjećenost da je

bila veća...“ (KGZ); „Koristimo se cijelom mrežom postojećih lokalnih i nacionalnih medija, ovisi o vrsti događanja usluga, novosti koju želimo javno komunicirati. To je ono naravno jako važan segment komunikacije s nekom recimo općom javnošću...“ (GKR); „Na lokalnim radio postajama na dnevnoj i/ili tjednoj bazi kroz program događanja (Radio Brač, FM, Radio Split) najavljujemo najzanimljivija događanja i obavijesti za idući dan/tjedan...“ (GK „Marko Marulić“).

Knjižnice također ističu kako suradnja s vanjskim partnerima doprinosi poboljšanju njihova poslovanja, ali i da ta suradnja povećava vidljivost knjižnice u javnosti: „Sve što je u svrhu promidžbe knjižnice, da se vidi i čuje za nju, sve to ide...ovaj...konkretno vodi nekom napretku, zato ja ne odbijam ni jednu suradnju koju mi ponude...“ (GK Gospić); „Suradnja pospješuje poslovanje knjižnice da bi netko prepoznao udrugu ili nas...“ (GK „Ivan Goran Kovačić“); „Imamo program koji se zove Knjižnica središte zajednice. Znači sve žive aktivne gradske udruge kod nas realiziraju programe...“ (GKZD); „Suradnički odnosi su jako bitni općenito u opstanku knjižnica...“ (GK „Fran Galović“); „Stalno smo u nekoj sinergiji sa drugim ustanovama ili udrugama...“ (KGZ).

Budući da često sredstva financiranja narodnih knjižnica nisu dovoljna, one su primorane održavati učinkovite odnose s donatorima, no ipak navode kako je uspješnost pri traženju donacija vrlo slaba: „Donacije ne tražimo...“ (GK Gospić); „Uspješnost je vrlo slaba. Na teške muke, onda još nazivamo, pa pričamo, pa svašta...ali to tako sitno da to ne vredi ni truda...“ (GK „Ivan Goran Kovačić“); „Donacije nažalost zadnje 2-3 godine rijetko tražimo...zašto...zato što nam gospodarstvo u Brodsko-posavskoj županiji u kolapsu...“ (GKSB).

Preporuke za unaprjeđenje odnosa s javnošću, mogu se također iskazati u ista dva aspekta: zastupljenost odnosa s javnošću i odnosi sa specifičnim javnostima. Prema mišljenju PR stručnjaka u knjižnicama, zastupljenost odnosa s javnošću može se poboljšati zapošljavanjem većeg broja djelatnika, odnosno stručnjaka, kao i uvođenjem zasebnog PR odjela: „Još nismo kadrovski sasvim popunjeni kako bi trebalo, ali kad sjedne sve na svoje mjesto, onda ćemo normalno imati više sadržaja, programa...“ (GS Gospić); „...44 zaposlena a 2003.nas je bilo 49. Ne popunjava se baš kako ljudi odlaze u mirovinu, tako da smo svi na svačemu...“ (GK „Ivan Goran Kovačić“); „Pa mislim da postoji prostor za oformit jedan cijeli odjel koji bi zaposlio više ljudi koji bi mogli odraditi taj posao organiziranije...“ (KGZ); „Potrebe odnosa s javnošću nadilaze moje kapacitete, tako da vidim potrebu za snaženjem tih aktivnosti...“ (GKR).

Vrednovanje knjižničnog poslovanja također može poboljšati zastupljenost odnosa s javnošću, no knjižnice pak navode kako nemaju dobro razvijene metode analize te da bi se veća pažnja trebala tome pridavati: „Anketom korisnika i to nam je velika boljka...dakle to provodimo onako svakih nekoliko godina i dosta je vremena i ljudskog kapaciteta da se malo češće i dublje time pozabavimo...“ (GK „Ivan Goran Kovačić“); „Najkvalitetniji način je opsežna anketa. Ali kako je to ujedno i jako skupo, tako smo to dosad uspili napraviti samo dvaput u razmaku od nekih 10 godina...“ (GKZD); „A radimo svakakve analize, kažem opet ne u dovoljnoj mjeri u kojoj ja mislim da treba raditi. Ono što je problem je to da analize ostanu često samo slovo na papiru, ne mogu reći da se uvijek postupa prema njima. Kapaciteti nedostaju...“ (GKR).

Preporuke za unaprjeđenje odnosa sa specifičnim javnostima mogu se svrstati u četiri kategorije: privlačenje korisnika, analiza potreba korisnika, kulturna događanja i sredstva komunikacije.

Budući da su korisnici najveća snaga knjižnica i razlog njihova djelovanja, knjižnice ističu kako je razvoj usluga, aktivnosti i građe nužno da bi se privukli potencijalni i zadržali stari korisnici: „Doniramo određene knjige, pa imamo dječju igraonicu, svaku srijedu u 6h uvečer imamo dječju igraonicu... Imamo audio-vizualne građe, pa imamo filmove, CD-e... imamo prostor sa 7 računala...“ (GS Gospić); „Idemo načinom da vidimo što korisnici najviše čitaju, dakle koja knjiga, koji naslov, koji autor i onda nastojimo doći do tog autora...“ (GK „Ivan Goran Kovačić“); „Mi lektirnu građu nabavljamo... upravo da privučemo djecu i roditelje...“ (GKSB); „Korisnike nastojimo privući kvalitetnim uslugama...s druge strane nudimo im jako puno programa za sve dobne uzraste, akcije, imamo manifestacije kampanje kojekakve...“ (GK „Fran Galović“); „Raznorazne te radionice, bilo za stariju životnu dob, bilo za osobe s posebnim potrebama, zatim..imamo kojekakve te edukacije..“ (KGZ); „Predavanja, okrugli stolovi, radionice, debatni klubovi, književne večeri, radionice, predstavljanje knjiga, putopisi, izložbe, projekcije filmova, književni klubovi...“ (GK „Marko Marulić“).

Analiza potreba korisnika je neophodna kako bi knjižnice što bolje mogle zadovoljiti njihove želje i potrebe, stoga se knjižnice koriste različitim metodama pri istraživanju korisničkih potreba: „Imamo jednu kutiju u kojoj skupljamo njihove prijedloge, želje, kritike...“ (GK „Ivan Goran Kovačić“); „Mi imamo dezideratu praznu, gdje korisnici bilo koji novi naslov koji zažele, a nije dostupan, upisuju i mi se trudimo da u najskorijem vremenu, taj naslov dođe u knjižnicu...“ (GKSB); „Intenzivne ankete, polustrukturirani intervjui i imala sam studiju slučaja...“ (GK „Fran Galović“); „Provodimo tu i tamo neke ankete putem web

stranica o njihovom zadovoljstvu, ali sad je možda malo i lakše to pratit otkad imamo facebook, pa dobivamo feedback, ali u svakom slučaju istraživanja jesu dio naše obveze i dio poslovanja...“ (KGZ).

Organiziranje kulturnih događaja utječe na uspostavljanje dobrih odnosa s vanjskim partnerima, kao što su razne udruge i sl, ali i privlače potencijalne donatore budući da im se određeni kulturni događaj može učiniti zanimljiv: „Udruga „Titanic“ dolazi nam, pa ćemo govoriti jer je 105 godina bilo od potonuća Titanica...“ (GK Gospić); „A to su programske aktivnosti koje imamo, predstavljanje knjiga, predstavljanje udruga, predstavljanje različitih događanja vezanih za grad...“ (GKSB); „Imamo program koji se zove Knjižnica središte zajednice...“ (GKZD); „Petkom su organizirane tribine Književni petak, Četvrtkom i Petkom su ovdje radionice za beskućnike u Gradskoj knjižnici i to s volonterima smo potpisali ugovor i sa volonterskim centrom...“ (KGZ); „Suradnjom s udrugama ne samo kulturnim već udrugama širokog spektra interesa surađujemo svakodnevno i uključujemo ih u predavanja, okrugle stolove, radionice,... te besplatnim ustupanjem dvorana za njihove aktivnosti koje za cilj imaju uključivanje šireg kruga zajednice...“ (GK „Marko Marulić“).

Knjižnice navode kako se korite širokim spektrom komunikacijskih sredstava u prenošenju svojih poruka ali i u samoj komunikaciji sa svojim javnostima, pa su im tako konferencije i priopćenja najvažniji alati odnosa s javnošću: Plakati, promidžbeni materijali, intervjui, priopćenja... (GK Gospić); E mail, facebook, web stranica, dopisi... (GK „Ivan Goran Kovačić“); Radio, TV, Internet, predavanja, prezentacije, web stranica, dopisi... (GKSB); Konferencije, mail liste, plakati, sms poruke, web stranice, facebook, priopćenja... (GKZD); Tiskani i elektronični mediji, radio i TV, plakati, bilteni, pozivnice, web stranica, društvene mreže, newsletteri, priopćenja... (GK „Fran Galović“); Web stranice, facebook, konferencije... (KGZ); Mediji, web stranica, vlastiti magazin, newsletteri... (GKR); Web stranica, društvene mreže, tiskani i elektronični mediji... (GK „Marko Marulić“).

## 7.RASPRAVA

Rezultati kvalitativne analize intervjua provedenih sa PR stručnjacima u hrvatskim narodnim knjižnicama, ukazuju na postojeće stanje zastupljenosti i uloge odnosa s javnošću u knjižničnom sektoru te pomažu u identificiranju ključnih javnosti narodnih knjižnica. Govoreći o zastupljenosti odnosa s javnošću, utvrđeno je kako većina hrvatskih narodnih knjižnica ima zasebne odjele, kao i stručno osoblje, što ukazuje na to da su knjižnice svjesne kako su odnosi s javnošću neophodni u razvijanju njihovog poslovanja, jer doprinose većoj

vidljivosti u javnosti, a samim tim i povećanju broja korisnika. No, analiza podataka također pokazuje kako neke knjižnice u hrvatskoj ipak nemaju razvijen odjel odnosa s javnošću, kao ni adekvatno stručno osoblje. Da bi to unaprijedile trebaju raditi na razvijanju strategija odnosa s javnošću, što zahtjeva strateško razmišljanje i planiranje (Jugo, 2012: 58).

Kao dio strateškog razmišljanja, knjižnice navode preporuke za unaprjeđenje zastupljenosti odnosa s javnošću, a to su: uvođenje zasebnog PR odjela te zapošljavanje većeg broja stručnog osoblja. Nadalje, strateški odnosi s javnošću podrazumijevaju potpuno razumijevanje cjelokupne poslovne strategije organizacije kako bi ciljevi odnosa s javnošću bili shodni poslovnim ciljevima (Jugo, 2012: 58), što znači da bi knjižnice trebale učinkovito vrednovati svoje poslovanje kako bi osigurale neprestanu informiranost o svom uspjehu, te tako omogućile odnosima s javnošću da djeluju na temelju tih podataka i odluka, te da ujedno na što bolji način predstave knjižnicu njenim javnostima.

Nakon strateškog razmišljanja, slijedi strateško planiranje koje u odnosima s javnošću obuhvaća identificiranje ključnih javnosti (Jugo, 2012: 61). Tako knjižnice svoje ključne javnosti dijele u 4 kategorije: korisnici, mediji, vanjski partneri i donatori.

Uspostavljanje dobrih odnosa sa svojim korisnicima jedna je od strategija odnosa s javnošću u knjižnicama. One su svojim aktivnostima i programima usmjerene prema svojim korisnicima i time ih nastoje privući, te zadovoljiti njihove potrebe, no s obzirom da se korisničke želje i potrebe stalno mijenjaju, kao preporuku za unaprjeđenje tog odnosa, knjižnice navode analizu korisničkih potreba kako bi konstantno mogle pratiti potrebe svojih korisnika i u skladu s tim razvijati svoje djelovanje. Neke od taktika kojima se koriste pri razvijanju strategije su organiziranje raznih radionica i igraonica, pristup raznolikoj vrsti građe, pristup računalnoj tehnologije, književne večeri, predstavljanje knjiga, razni programi i kampanje. Nadalje, metode kojima se koriste u analizi korisničkih potreba su neformalni kao što su intervjui, deziderate, praćenje društvenih mreža, te formalne metode poput anketa.

Održavanje učinkovitih odnosa s donatorima je također neophodna strategija odnosa s javnošću u knjižnicama, budući da često sredstva lokalnih ili regionalnih vlasti koje financiraju knjižnice nisu dovoljna. Načini na koje knjižnice traže donacije, uvelike ovise hoće li ih i dobiti, pa se tako iz provedenog istraživanja saznalo da hrvatske narodne knjižnice pri traženju donacija prate natječaje na webu, pišu dopise i zamolbe objašnjavajući svrhu pojedine aktivnosti te što to znači za zajednicu.

Također, kao dio strategije odnosa s javnošću, knjižnice razvijaju odnose s vanjskim partnerima, od kojih je najznačajnija suradnja s lokalnim i regionalnim kulturnim udrugama i institucijama, budući da knjižnice imaju važnu ulogu u kulturnom razvoju zajednice, a ta

suradnja pospješuje oblikovanje i održavanje kulturnog identiteta zajednice (IFLA 2011: 20). Knjižnice se slažu kako organiziranje kulturnih događanja pospješuje tu suradnju, budući da utječe na veću prepoznatljivost knjižnice, ali i određenog partnera, iz čega se očituje obostrana korist. Taktike koje pri tom koriste su predstavljanje udruga, ustupanje knjižničnog prostora, predstavljanje knjiga, predstavljanje različitih gradskih događanja i slično.

Knjižnice kao svoje ključne javnosti navode i medije. U knjižnicama oni imaju dvojaku funkciju jer su knjižnična ciljana javnost, ali i kanal komunikacije kojim posreduju poruke i informacije (Jugo, 2012: 230), pa je neophodno uspostavljanje dobrih odnosa s njima. Da bi knjižnice ostvarile što bolju komunikaciju sa svojim javnostima te ih kontinuirano obavještavale o svom djelovanju i uslugama, a ujedno da bi i stvorile pozitivan imidž u javnosti, nužno je da se služe različitim komunikacijskim sredstvima.

Stručnjaci iz hrvatskih narodnih knjižnica upravo raznolikost medijskih kanala i korištenje različitih alata odnosa s javnošću navode kao preporuku za unaprjeđenje odnosa sa svojim specifičnim javnostima. Uglavnom sve hrvatske narodne knjižnice kao sredstva komunikacije navode tiskane i elektroničke medije, društvene mreže, web stranice, e mail, plakati, dok su najzatupljeniji alati odnosa s javnošću kojima se knjižnice služe pri objavi informacija konferencije i priopćenja.

Istraživanje pokazuje kako većina ispitanih knjižnica ima razvijene strategije odnosa s javnošću, kao i taktike, te da bi mogle poslužiti u *benchmarking* analizi onim knjižnicama koje ipak nemaju jasno razrađene strategije. Također, prethodno navedene strategije otvaraju mogućnost za razvoj odnosa s javnošću u hrvatskim narodnim knjižnicama.

## 8. ZAKLJUČAK

Cilj neprofitnih organizacija nije stjecanje profita već služe ostvarivanju nekog javnog interesa, stoga su iznimno ovisne o mišljenju javnosti i ovisne o javnoj potpori. Odnosi s javnošću tu imaju nezamjenjivu ulogu promoviranja organizacije, prezentiranju njezina rada, ali i u izgradnji javnog povjerenja. Budući da su često izložene različitim društvenim, političkim i ekonomskim trendovima, zahtijevaju detaljno upravljanje komuniciranjem i učinkovite odnose s javnošću. Među neprofitne organizacije ubrajaju se zaklade, udruge, socijalne službe, nevladine organizacije, sindikati ali i neke kulturne organizacije među koje spadaju i knjižnice.



Poslovanje knjižnica, kao djelatnost neprofitnog sektora nema cilj stjecanja što veće dobiti, već njihovo poslovanje pripada području društvenog poslovanja koje u društvenim uvjetima sve više pronalazi svoje mjesto i ulogu.

Za razliku od nacionalnih, znanstvenih, školskih, visokoškolskih i specijalnih knjižnica, narodne knjižnice su javno dostupne svim građanima, narodne knjižnice djeluju javno i kulturno te da su dužne obavještavati javnost o obavljanju svog djelovanja i pružanju usluga, tu su strategije odnosa s javnošću neophodne za unaprjeđenje poslovanja knjižnice.

Uloga odnosa s javnošću u knjižnicama je nezamjenjiva s obzirom da su upravo oni zaduženi za eksponiranje knjižnice u javnosti, te za stvaranje pozitivnog prijema kod medija i šire javnosti, a samim time i za privlačenje korisnika, donatora i financijera. Iz tog razloga na temelju provedenog intervjua na uzorku iz 8 narodnih knjižnica u hrvatskoj, rad je nastojao identificirati strategija odnosa s javnošću u hrvatskim narodnim knjižnicama.

Rezultati istraživanja su indikator smjera kojim bi strateški odnosa s javnošću u knjižničnom sektoru trebali ići, što prije svega podrazumijeva analitičan pristup u razumijevanju knjižničnog poslovanja, uključenost u donošenje odluka i rješavanje problema te zastupljenost PR odjela unutar knjižnica. Ovakvo strateško razmišljanje prethodi strateškom planiranju koje se u ovom kontekstu odnosi na uspostavljanje i održavanje dobrih odnosa s korisnicima, medijima, vanjskim partnerima i donatorima. Strategije koje knjižnice koriste kako bi unaprijedili ove odnose su privlačenje korisnika i analizu potreba korisnika kako bi sukladno tome razvijale i oblikovale svoje usluge, a to bi najprije uključivalo organiziranje kulturnih događanja kako bi se pospješila suradnja s vanjskim partnerima i donatorima, te korištenje različitih komunikacijskih sredstava, kao i alata odnosa s javnošću, koji doprinose učinkovitijoj komunikaciji sa specifičnim javnostima. Taktike koje knjižnice primjenjuju u ostvarenju ovih sredstava su organiziranje radionica, izložbi, izrađivanje plana programskih aktivnosti, pravodobno izvještavanje javnosti i korisnika o programskim aktivnostima, uređivanje web stranica, organiziranje kulturnu suradnju s drugim ustanovama i književnih večeri, udrugama, pristup raznolikoj vrsti građe, pristup računalnoj tehnologije, predstavljanje knjiga, predstavljanje različitih gradskih događanja.

Naposljetku, iz navedenog je vidljivo kako su knjižnice svjesne uloge odnosa s javnošću koji doprinose samom njihovom poslovanju, stoga bi ove strategije i taktike mogle poslužiti kao smjernice za razvoj odnosa s javnošću u hrvatskim narodnim knjižnicama.

## Literatura

### Knjige:

- 1.) Alfirević, Nikša i sur (2010) *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
- 2.) Broom, Glen M (2010) *Učinkoviti odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate.
- 3.) Buble, Marin (2009) *Menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu
- 4.) Cox, Taylor (2004) *Stvaranje multikulturalne organizacije*. Zagreb: Mate.
- 5.) Hajoš, Boris. Skoko, Božo (2009) *Odnosi s javnošću za organizacije civilnog društva*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
- 6.) *IFLA-ine smjernice za narodne knjižnice* (2011). Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo.
- 7.) Jugo, Damir. *Strategije odnosa s javnošću* (2012). Zagreb: Profil Knjiga.
- 8.) Kotler, Philip (1999) *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*. Zagreb: Informator.
- 9.) Kovačević, Dinka. Lasić-Lazić, Jadranka. Lovrinčević, Jasmina (2004) *Školska knjižnica-korak dalje*. Zagreb: Filozofski fakultet, Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti
- 10.) Malnar, Aleksandra (1996) *Upute za poslovanje narodnih knjižnica*. Zagreb: Knjižnice grada Zagreba.
- 11.) Pavičić, Juric (2003) *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*. Zagreb: Masmedia.
- 11.) Pavičić, Jurica. Alfirević, Nikša. Aleksić, Ljiljana. *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb: Masmedia, 2006
- 12.) Tkalac Verčić, Ana. Sinčić Čorić, Dubravka. Pološki Vokić, Nina (2010) *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada*. Zagreb: MEP

### Internetski izvori:

- 1.) Božac Gonan, Marli (2008) *Swot analiza i Tows matrica- sličnosti i razlike*.  
file:///C:/Users/gotovac/Downloads/Microsoft\_Word\_lektorirano\_Marli\_150208\_doc%20(1).pdf. (18.05.2016).
- 2.) Brčić, Ruža. Vuković, Ksenija (2008) *Uloga organizacijskih vrijednosti u javnoj upravi*. *Ekonomski pregled* 59/ (1-2).  
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=32778](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=32778) (18.05.2016).

- 3.) IFLA: *Smjernice za audiovizualnu i multimedijску građu u knjižnicama i drugim ustanovama* (2005). URL: <http://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/professional-report/80-hr.pdf> (07.06.2016)
- 4.) Klepić, Zdenko (2015) *Vizija, misija i ciljevi*. URL: <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/vizija,misija%20i%20ciljevi.pdf> (18.05.2016).
- 5.) Lujanović, Đurđa (2009) *Marketing u specijalnim knjižnicama*. *Informatologia*, 4 (2). [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=63889](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=63889) (18.05.2016).
- 5.) Pavlić, Mirta (2011) *Knjižnični marketing u hrvatskoj suvremenoj knjižničnoj praksi*.
- 6.) Petr Balog, Kornelija (2012) *Kultura vrednovanja kao dio organizacijske kulture hrvatskih knjižnica*. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 55 (1). [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=137943](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=137943) (18.05.2016).
- 7.) Radovan, Vrana. Kovačević, Jasna (2012) *Pogled na knjižnične usluge iz perspektive korisnika*. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, 50 (1-2). [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=211870](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=211870) (18.05.2016).
- 8.) Schul Vurgin, Zvezdana. Forčić, Gordana. *Strateško planiranje: put ka održivosti neprofitnih organizacija*. URL: <http://www.smart.hr/dokumenti/Prikaz%20knjige%20-%20SMART.pdf> (18.05.2016).
- 9.) Skoko, Božo (2006) *Odnosi s javnošću u organizacijama civilnog društva*. *Civilnodruštvo*, 8-9. [http://zaklada.civilnodrustvo.hr/upload/File/hr/izdavastvo/casopis/broj08\\_09/casopis\\_08\\_09.pdf](http://zaklada.civilnodrustvo.hr/upload/File/hr/izdavastvo/casopis/broj08_09/casopis_08_09.pdf). (18.05.2016).
- 10.) Stipanov, Josip (2011) *Knjižnice i društvo: od potrebe do mogućnosti*. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, 54 (1-2). [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=119712](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=119712) (18.05.2016)
- 11.) Stojanovski, Jadranka (2013) *Visokoškolske i znanstvene knjižnice: zašto ih trebamo više nego ikad*. *Kemija u industriji*, 62 (11-12). [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=162680](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=162680) (18.05.2016).
- 12.) *Strateški plan nezavisne udruge mladih*, 2009.
- 13.) Špac, Vesna. Martek, Alisa (2013) *Specijalne knjižnice i strategije razvoja*. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, 56 (3). [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=170297](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=170297) (18.05.2016).

- 14.) Varga, Matija (2011) *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2 (1).  
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=106238](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=106238) (18.05.2016).
- 15.) Vidak, Ivana (2011) *Benchmarking u knjižnici*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2 (2).  
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=111277](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=111277) (18.05.2016).
- 16.) URL: <http://web.efzg.hr/dok/MAR/gvlasic/Predavanje%204.pdf>, 2016 (18.05.2016).
- 17.) URL: [http://www2.hck.hr/?path=hr/static/page/Sto\\_radimo.Spas\\_voda.uvod#](http://www2.hck.hr/?path=hr/static/page/Sto_radimo.Spas_voda.uvod#)  
(18.05.2016).
- 18.) URL: <http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/pogl1.htm>, 2016 (18.05.2016).
- 19.) URL: <https://www.spl.org/>, 2016 (18.05.2016).
- 20.) URL: <http://www.londonpubliclibrary.ca/teens> (18.05.2016).
- 21.) URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Cologne\\_Public\\_Library](https://en.wikipedia.org/wiki/Cologne_Public_Library), 2016 (18.05.2016).

## Prilozi

### Transkript Intervjua

DATUM: 27.04.2016.

ISPITANIK: Gradska knjižnica Gospić

PSEUDONIM: Ispitanik 1

VRIJEME TRAJANJA INTERVJUA: 12:26

Ja: Dobar dan, Poštovanje! Tina Gotovac pri telefonu, evo..vidila sam sad vaš mail koji ste mi poslali pa ako imate 10 min vremena, ja bi vam postavila par pitanja. Jeli možemo početi?

Ispitanik 1: Može!

Ja: Pa evo ovako...recite mi za početak tko je u vašoj knjižnici zadužen za odnose s javnošću?

Ispitanik 1: Pa..uglavnom sam to ja pošto je to manja knjižnica, ima zapravo 9 zaposlenih, onda nekako sam ja preuzeo tu ulogu, pošto je ovaj kolegica iz matične službe, ona se uglavnom bavi strukom, a imamo 3 pomoćna knjižničara i 2 knjižničara koja rade obradu i pomoćni im pomažu, pa sam ja preuzeo da se bavim odnosima s javnošću.

Ja: Znači, vi još obavljate druge poslove uz to?

Ispitanik 1: Pa da, sve ono što je ravnateljska dužnost, normalno vodiš brigu i na predstavljanju i prezentacijama, kada nam dođu književnici ili neko onda ja obavljam te stvari.

Ja: Dobro, a u kojoj mjeri su odnosi s javnošću zastupljeni u vašoj knjižnici?

Ispitanik 1: Pa dosta su zastupljeni. Mi smo imali, recimo konkretno sa radio Gospićem, sad smo napravili nekakvu stanku, ali redovito smo tako oko nekakvih knjiga, imali smo određene intervjuje, davali program što ćemo raditi i obavezno kada imamo nekakva događanja, putem medija pokušamo što više oglasiti, znači ovih lokalnih. Tako da imamo dosta toga...s vremena na vrijeme nam dođe i neko s HTV-a, pošto smo u novom prostoru, nova je knjižnica. Prošle godine, imali smo par sudjelovanja u emisijama i tako.

Ja: A koliko oni doprinose poboljšanju poslovanja knjižnice?

Ispitanik 1: Gledajte vidi se dosta toga, bili smo na HTV-u, i ovako, čuje se dosta, i moram priznati da je broj korisnika porastao, ljudi su zadovoljni,dođu pogledat, novi je prostor i tako, da zapravo dosta nam pomažu, dosta nam mediji pomažu u tome da se nekako, ovaj, pokažemo prema javnosti jeli.

Ja: A kojim sredstvima komunikacije se služite kod promidžbe usluga i aktivnosti, osim medija?

Ispitanik 1: mmm...a slušajte, imamo dosta...imamo nekakva predstavljanja, imamo plakate, pa za mjesec knjige promidžbene materijale...tako, uglavnom, to lijepimo na vidljivim mjestima u gradu i tako...i to nam je uglavnom način na koji se prezentiramo i na neki način se vidimo. Onda imamo aktivnosti nekakve, recimo kao mjesec knjige, doniramo određene knjige, pa imamo dječju igraonicu, svaku srijedu u 6h uvečer imamo dječju igraonicu...tako, to su neke aktivnosti koje nam pomognu u promociji knjižnice.

Ja: A jesu te aktivnosti zastupljene na mrežnim stranicama i na društvenim mrežama?

Ispitanik 1: Jesu..jesu. Imamo svoju facebook stranicu u kojoj se mi s vremena na vrijeme, odnosno uvijek, napravimo nekakvu svoju top listu najposuđivanijih knjiga, imamo, ovaj, događaje koji se događaju u knjižnici, zapravo to snimimo sve i stavimo na tu stranicu, tako da je javnost upoznata s tim.

Ja: A jeli organizirate kulturna događanja?

Ispitanik 1: Da...pa kažem, uglavnom imamo, jednom mjesečno po dva-tri puta, nekada po jedan put...evo sad imamo konkretno, u petak imamo predavanja. Udruga „Titanic“ dolazi nam, pa ćemo govoriti jer je 105 godina bilo od potonuća Titanica, pa imamo u četvrtak, Drago Štambuk će nam biti, on je veleposlanik Hrvatske bio u Velikoj Britaniji, pa smo imali, sad prošli petak smo imali, recimo narodnu medicinu, ovdje jednu lokalnu našu gospođu iz škole koja se bavi ljekovitim biljem. I tako, manje-više, uvijek se nešto događa u knjižnici.

Ja: Jel možda surađujete s nekim kulturnim udrugama?

Ispitanik 1: Aa...sa kulturnim udrugama...pa ne znam koga bi vam sad naveo. Uglavnom , imamo Pučko otvoreno učilište, s njima, ako možemo nešto, kombinirati nekakva događanja, s njima to eventualno na lokalnoj razini. Nemamo ništa posebno.

Ja: A na koji način nastojite privući svoje korisnike?

Ispitanik 1: Aaa... svoje korisnike...pa prije svega, sad smo stavili tu novu stranicu pa znaju ljudi otprilike koji su noviteti u našoj knjižnici. Imamo audio-vizualne građe, pa imamo filmove, CD-e...sve mi to stavljamo na našu facebook stranicu. Onda, onaj koga zanima, naši korisnici dođu imamo prostor sa 7 računala, koriste ga dosta studenti, učenici,...tako da je i to način da se privuku ljudi koji su dosta slobodnog vremena ovdje kod nas.

Ja: Dobro, a na koji način tražite donacije? Jel ih uopće tražite?

Ispitanik 1: Donacije...donacije...donacije ne tražimo. Zapravo mi smo javna ustanova, nas grad financira manje-više. Međutim, donacije nam daju ljudi sami od sebe. Sad imamo konkretno primjer, javljaju nam se ljudi koji su vezani na bilo koji način ovdje uz naš kraj, pa imaju više knjiga, onda oni kažu da bi nam donirali određeni broj knjiga, a mi pošto smo matična knjižnica u županiji, mi to dalje prosljeđujemo u lokalne knjižnice, ako imamo viška.

Imali smo sad priliku za jedan bibliobus, prije 2 godine, međutim, nije se to realiziralo. Baš iz Zadarske županije sa gospodinom Peharom, bio je voljan da nam donira jedan bibliobus, koji bi nam jako dobro došao.

Ja: A nemate sad bibliobus?

Ispitanik 1: Nemamo, radimo na tome, da bi upravo neki bibliokombi kupili iz europskih fondova. Svaki utorak imamo strategije razvoja grada Gospića, pa sam ja ubacio taj dio u tu strategiju, pa sad vidjet ćemo, možda se to realizira.

Ja: Da, da to bi bilo super. A jeli surađujete možda s nekim vanjskim partnerima?

Ispitanik 1: Mislite izvan zemlje ili?

Ja: Ne, ne...u državi, gradu...s nekim?

Ispitanik 1: Ma da, da...u odnosima smo sa Zagrebačkom gradskom knjižnicom, s njima uvijek imamo neku razmjenu iskustava, imamo isti program za obradu knjiga, i tako sa kolegama diljem hrvatske, uglavnom to. A sa kulturnim ustanovama, tipa ovdje s muzejima kod nas, kina...i tako te stvari isto dobro dođu.

Ja: A jel to poboljšava poslovanje knjižnice? Suradnja sa partnerima?

Ispitanik 1: Da, da...poboljšava. Ja kažem, sve što je u svrhu promidžbe knjižnice, da se vidi i čuje za nju, sve to ide...ovaj...konkretno vodi nekom napretku, zato ja ne odbijam ni jednu suradnju koju mi ponude. Ponekad ljudi zovu, iz Zagreba, da će nam donirati knjige...mi to sve prihvaćamo, iz razloga da ne ispadne da mi kao matična knjižnica nećemo prihvatiti to.

Ja: I evo, još za kraj...Kako vrednujete poslovanje svoje knjižnice?

Ispitanik 1: Pa recimo...od 1 do 5, ja bih vrednovao sa neakvom četvorkom. Još nismo kadrovski sasvim popunjeni kako bi trebalo, ali kad sjedne sve na svoje mjesto, onda ćemo normalno imati više sadržaja, programa, dječji odjel će bolje funkcionirati, ali kažem zadovoljavajuće.

Ja: A jel radite SWOT analizu, PEST analizu, godišnje planove i slično?

Ispitanik 1: Da...mi dajemo godišnje planove, ali mi smo vam gradska firma, mi to sve predajemo gore u grad, onda oni na osnovu toga, nama iz gradskog proračuna daju sredstva.

Ja: Hvala vam puno, to je to od pitanja. Puno ste mi pomogli.

Ispitanik 1: Ništa, čujemo se. Bilo mi je drago da vam mogu pomoć.

DATUM: 03.05.2016.

ISPITANIK: Gradska knjižnica „Ivan Goran Kovačić“, Karlovac

PSEUDONIM Ispitanik 2

VRIJEME TRAJANJA INTERVJUA: 9:45 min

Ja: Pa, evo jeli mi možete za početak reći tko je u vašoj knjižnici zadužen za odnose s javnošću?

Ispitanik 2: Mi imamo kolegicu koja radi na radnom mjestu za koordinaciju programa i usluga gradske knjižnice, karlovačke...ona radi kompletan PR naš. A uz to radi i grafičku obradu naših pozivnica, letaka i tako.

Ja: Znači ona obavlja samo taj dio ili obavlja i druge knjižničarske poslove ili je znači isključivo zadužena za odnose s javnošću?

Ispitanik 2: Plus informator je....ukoliko nema...jer dvije su...nema svoj ured, nego je u jednom odjelu, pa ukoliko nema kolegice knjižničarke, zamjeni je kao informator.

Ja: A recite mi što vi smatrate u kojoj su mjeri odnosi s javnošću u vašoj knjižnici zastupljeni? Jel to dovoljno il smatrate da bi se trebalo više radit na tome?

Ispitanik 2: Dobro je...i super je. Stvarno nas mediji prate, jedino je problem što su to samo lokalni.

Ja: Znači kad vi obavještavate medije o nekim svojim događajima ili aktivnostima?

Ispitanik 2: Oni su tu...

Ja: Znači prate vas, jeste pratili možda koliko ste zastupljeni?

Ispitanik 2: Je imam negdje izvješće koje mi je u knjižnici, i web clipping imamo. U mailu vam mogu poslati točne podatke za prošlu godinu.

Ja: Pa ako vam nije problem, pošaljite mi. A recite mi kojim sredstvima komunikacije se služite kod promidžbe svojih usluga i aktivnosti?

Ispitanik 2: Ide mail i ide facebook.

Ja: I na društvenim mrežama ste aktivni?

Ispitanik 2: Da, da.

Ja: Na vašoj web stranici su isto sva događanja zastupljena?

Ispitanik 2: Da, sav program događanja.

Ja: Na koji način nastojite privući svoje korisnike?

Ispitanik 2: Pokušavamo u komunikaciji s njima propitat njihove interese, želje, potrebe. Imamo jednu kutiju u kojoj skupljamo njihove prijedloge, želje, kritike i tako...koji su u principu najviše što se tiče čitanja, nabave i promocije književnih djela. Idemo načinom da vidimo što korisnici najviše čitaju, dakle koja knjiga, koji naslov, koji autor i onda nastojimo doć do tog autora, iako nije to baš uvijek uspješno s obzirom na financije, poznati autori su dosta skupi tako da...neki put uspijemo dovući tako neke, neki put ne. Recimo sljedeći će nam put doći Anđa Marić, pa nam je to super.

Ja: Naravno da će to mediji sigurno popratiti.



Ispitanik 2: Naravno, naravno.

Ja: Ovoga...Zapravo...na koji način tražite donacije?

Ispitanik 2: Donacije...Natječaje redovno pratimo na webu, a donacije...pišemo dopise, zamolbe u kojima objašnjavamo svrhu, način rada za tu pojedinu aktivnost, što to znači za zajednicu, opišemo sadržajno što znači, koga ćemo pozvati, ko će bit zastupljen...i tako. Imali smo...zadnja donacija je bila prilikom otvorenja zbirke Domovinskog rata.

Ja: Pa jel bude to onako uspješno?

Ispitanik 2: pa bude, ali vrlo slabo. Na teške muke, onda još nazivamo, pa pričamo, pa svašta...ali to tako sitno da to ne vredi ni truda.

Ja: A jel organizirat kulturna događanja? Suradujete možda s nekom kulturnom udrugom?

Ispitanik 2: Što se tiče suradnje, surađujemo sa svima u Karlovcu. Sve udruge, civilna društva...ne samo kulturnog prefiksa...imamo Eko pan, imamo udrugu invalida...saveznih invalida, svi slijepi, gluhi, mentalno retardirani...imamo posebno čitateljski klub za slabovidne, udruge što se tiče rada sa hendikepiranom djecom, onda sa vrtićima...apsolutno sa svima. To nam je baš specifično. Velika značajna specifična suradnja.

Ja: Recite mi jel ta suradnja pospješuje poslovanje vaše knjižnice?

Ispitanik 2: Naravno da, da nas prepoznaju više. Da bi netko prepoznao ili udrugu ili nas.

Ja: A da, ubiti obostrana korist.

Ispitanik 2: Obostrana tako je, prepoznaju i udrugu i nas i njihovi članovi i njihove obitelji, prepoznaju nas i mi prepoznajemo u njima nove potencijalne korisnike. Udruga biciklista je odrađivala jedan program za noć knjige u zatvoru Karlovačkom, tako da...tu vam je svašta, mogla bi do sutra o tome pričat.

Ja: Detalje ću naravno ja pogledati na vašoj stranici i godišnjem izvješću. Evo ja imam još jedno pitanje za kraj...Na koji način vrednujete poslovanje svoje knjižnice?

Ispitanik 2: Anketom korisnika i to nam je velika boljka...dakle to provodimo onako svakih nekoliko godina i dosta je vremena i ljudskog kapaciteta da se malo češće i dublje time pozabavimo.

Ja: A dobro, u principu vi ste rekli i da imate tu kutiju gdje korisnici izražavaju svoje želje tako da...

Ispitanik 2: Trebalo bi tome puno više pažnje posvetit...jer u principu nam je to nekakvo...pokazatelj za daljnje aktiviranje u financiranju i tako dalje, ali velim...na kraju krajeva 44 zaposlena a 2003.nas je bilo 49. Ne popunjava se baš kako ljudi odlaze u mirovinu, tako da smo svi na svačemu.

Ja: A recite mi još, jel vi smatrate da odnosi s javnošću pospješuju poslovanje vaše knjižnice?  
Il da bi se bez toga moglo?

Ispitanik 2: Pa bez toga se ne bi moglo...da pospješuju, pospješuju u smislu da jednostavno postajemo vidljiviji. Dakle, sve te aktivnosti smo i prije radili, ali se manje pričalo o njima pa smo sad razvili novu dimenziju upravo u suradnji s medijima. Jedna dodatna vrijednost...upravo proistekla iz te suradnje s medijima.

Ja: Sigurno, veća je vidljivost a time i više potencijalnih korisnika.

Ispitanik 2: Jedini su problem ovi državni mediji koji ne reaguju na male sredine, sve što nije Bandić i fontana nije im interesantno i to je to.

Ja: Ali eto bar su lokalni tu da informirate vaše zajednicu...Hvala vam puno.

Ispitanik 2: Ništa, doviđenja.

DATUM: 03.05.2016.

ISPITANIK: Gradska knjižnica Slavonski Brod

PSEUDONIM: Ispitanik 3

VRIJEME TRAJANJA INTERVJUA: 11:03

Ja: Evo za početak mi recite tko se u vašoj knjižnici bavi odnosima s javnošću?

Ispitanik 3: Bavim se ja, dakle kao ravnatelj ustanove, dakle jer me mediji vrlo često traže, mediji žele razgovarati s nekim tko je ravnatelj ustanove, računaju da će dobiti više informacija, na jednu stranu, a na drugu stranu bavi se Goran Vučković. Dakle, zaduženi djelatnik za web dizajn, dakle za podizanje naših informacija na web i za digitalizaciju i tako dalje.

Ja: Dakle obavljate i druge knjižničarske poslove uz to.

Ispitanik 3: Ja obavljam ravnateljske, a kolege obavlja i druge knjižničarske.

Ja: Što vi mislite u kojoj su mjeri odnosi s javnošću zastupljeni u vašoj knjižnici, jel to dovoljno ili bi se trebalo još raditi na tome?

Ispitanik 3: Pa čujte...s obzirom da smo mi ustanova u kulturi, možemo reći da smo popraćeni u s nekih čestotinjaka u prosjeku, a nekada i više bibliografskih jedinica zastupljenih u medijima kroz godinu dana. S obzirom da imamo 50-tak vanknjižničnih djelatnosti godišnje u knjižnici, u ustanovi...sa 400 i više bibliografskih jedinica u medijima mislim da smo prilično zastupljeni, s obzirom da smo ustanova u kulturi...to je važno jako. Jer na neki način kad uzmete u obzir da su iz medija...recimo iz Večernjeg izbacili kulturu...onda to pokazuje situaciju s obzirom na društveni kontekst opći. To je ta priča u državi što se tiče kulture.

Ja: A koliko odnosi s javnošću doprinose poboljšanju poslovanja knjižnice?

Ispitanik 3: Pa...doprinose većoj vidljivosti, a sad veća vidljivost vjerujem da se to održava i na broj korisnika, i na naš program, i našu knjižničnu djelatnost...zapravo postoje stalne rubrike u lokalnom tisku gdje mi zapravo predstavljamo sve što je novo u knjižnici, i na taj način zapravo idemo prema novim korisnicima. Pored toga vrlo kvalitetno pokušavamo i u tome uspijevamo, ugovore s veleučilištem...ugovore u suradnji s drugim ustanovama, sa volonterskim centrom i tako dalje prezentirati u javnosti, a ti ugovori nose...i ugovori s Auto klubom...nose i s jedne i s druge strane neke popuste, beneficije, i zapravo na taj način defakto direktno djelujemo na broj korisnika u knjižnici.

Ja: A kojim sredstvima komunikacije se služite?

Ispitanik 3: Radio, televizija, Internet...sva sredstva koja je jesu na raspolaganju...čak i neposredna sredstva...odlazak u ustanovu, predavanja, prezentacije i tako dalje.

Ja: Jeste i na društvenim mrežama zastupljeni?

Ispitanik 3: Na društvenim mrežama...ovako, sada imamo dio web stranice, dakle odvojene...sad radimo novu, upravo smo u postupku. Dakle jesmo na fejsu ali sad upravo radimo novu. Ovaj smo fejs ugasiili stari jer upravo sada radimo potpuno...jednu promjenu, dvije nove stranice web. Jednu smo neki dan prezentirali, druga će sad biti prezentirana i s njom će ići, dakle ponovno, facebook.

Ja: A na koji način privlačite svoje korisnike?

Ispitanik 3: Prvo upoznavajući ih sa sadržajem knjižnice, dakle to je prva stvar, onda upoznavanje sa svrhom i ciljevima knjižnice, upoznavanje sa mogućnosti korištenja tih sadržaja što je jako važno, i zapravo na kraju sa određenim beneficijama s obzirom da je Brodsko-posavska županija zadnja po razvijenosti u Hrvatskoj, dakle s beneficijama, što se tiče novčanih davanja i vezanih za usluge, jel...to je zapravo jedan od načina da uspijemo ovoga to...da bi ljudi došli. Ljudi naprosto danas nemaju novaca i to je to.

Ja: A na koji način tražite donacije?

Ispitanik 3: A donacije nažalost zadnje 2-3 godine rijetko tražimo...zašto...zato što nam gospodarstvo u Brodsko-posavskoj županiji u kolapsu. Donacije tražimo dopisima i direktno. Dopisom u pravilu samo reguliramo termine sastanka, pa idemo direktno prema potencijalnim davateljima donacija, sa ponudama, gdje u ponudama ne tražimo novac...nego u pravilu tražimo ciljana sredstva za koja na određeni način zapravo uvijek morate nuditi neku protuuslugu. Protuusluga je u pravilu dakle reklama, reklamni prostor i tako dalje.

Ja: A recite mi jel organizirate kulturna događanja...rekli ste da imate puno aktivnosti?

Ispitanik 3: Da...jako puno, 50-ak i više godišnje, dakle u pravilu 80-ak čak. Prošle godine što je jako važno...zašto...zato što je naša primarna djelatnost promoviranje te knjige, dakle i čitanja, dakle čitanja i pisanja, opismenjavanja. Međutim ja moram reći da mi imamo ovoga veću dakle propagandu, odnosno reklamnu...ovoga...korist od sekundarne knjižnične djelatnosti, a to su programske aktivnosti koje imamo, predstavljanje knjiga, predstavljanje udruga, predstavljanje različitih događanja vezanih za grad, pa i od najma prostora.

Ja: A znači surađujete i sa kulturnim udrugama?

Ispitanik 3: Da, da...definitivno. Od različitih glazbenih udruga ovdje u Brodu, različitih književnih udruga, udruga na području Slavonije...od kazališnih gostovanja ili gostovanja različitih autora iz cijele Republike Hrvatske.

Ja: A jeli još s nekim vanjskim partnerima surađujete? Možda s nekim knjižnicama?

Ispitanik 3: Surađujemo...intenzivno. Mi smo matična knjižnica za 50 knjižnica u sastavu, dakle za cijelo Brodsko-posavsku županiju. Ovdje je i sjedište knjižničarskog društva koje ima više od 40 godina, prošle godine je slavilo 40 godina rada, pa zapravo vršimo i stručnu edukaciju knjižničara za cijelu Brodsko-posavsku županiju u suradnji sa Centrom za stalno stručno usavršavanje iz Zagreba, dakle Nsk-a. Svaku novu publikaciju koja se tiče knjižnice i knjižničarstva predstavljamo ovdje...tako da zapravo preko društva knjižničara i u suradnji s njima kupimo i sve ostale zainteresirane koji žele ovoga to slušati. Evo prošle godine ravno 85 vanknjižničnih događanja, kažem od jazz koncerata, evo sad imamo i Zdenku Kovačiček...od radionica. Radionice za djecu su jako dobra stvar...zašto...različiti oblici tih radionica i pričaonica privlače i djecu i roditelje istovremeno.

Ja: I evo još samo jedno pitanje za kraj...na koji način vrednujete poslovanje svoje knjižnice?

Ispitanik 3: Pa ovako...postoje statistička izvješća, dakle vezana uz knjižnice. Postoji središnja služba za narodne knjižnice pri NSK-a, i svake godine ta središnja služba šalje, dakle naša matičarka šalje definirane obrasce za sve knjižnice na području županije, koje podlježu pod našu matičnu službu pa i našu u središnji sustav. Središnji sustav to analizira, vrednuje i na stranicama NSK-a, tamo imate narodne knjižnice, pa matična služba, tamo postoje tablice gdje je jasno to iskazano po različitim djelatnostima, od broja korisnika, veličine i vrijednosti fonda, broja programa i djelatnosti, do financiranja i tako dalje.

Ja: A kako analizirate potrebe korisnika...anketama ili?

Ispitanik 3: Pa..u pravilu anketama, ali ono što je jako važno mi imamo dezideratu praznu, gdje god korisnici dolaze, i korisnici bilo koji novi naslov koji zažele, a nije dostupan, upisuju i mi se trudimo da u najskorijem vremenu, to je u pravilu par dana, taj naslov dođe u knjižnicu. Dakle, korisnici imaju direktno pravo upisa građe koju mi nemamo, a koju oni žele

koristiti u knjižnici. To je jedna stvar, druga stvar koja je jako važna...lektira nije primarni cilj narodne knjižnice...niti primarni dio fonda, međutim mi lektirnu građu nabavljamo...zbog čega...upravo ponovo zbog ove priče, da školske knjižnice zapravo nemaju novaca, to je jedna stvar još gore nego mi, građa je u raspadnutom stanju...upravo da privučemo djecu i roditelje. Uvijek je cilj izaći prema van da zapravo i drugi dio fonda bude...uz lektiru dobivamo vrijednost na cjelokupni fond knjižne građe. Eto to je to.

Ja: Hvala vam puno.

Ispitanik 3: Molim.

DATUM: 03.05.2016.

ISPITANIK: Gradska knjižnica Zadar

PSEUDONIM: Ispitanik 4

VRIJEME TRAJANJA INTERVJUA: 22:55 min

Ja: Bok, Tina Gotovac pri telefonu, čuli smo se danas preko maila, pa me zanima jeli imate malo vremena?

Ispitanik 4: Mogu ja.

Ja: Znači vi se bavite odnosima s javnošću u Gradskoj knjižnici Zadar?

Ispitanik 4: Da, već najmanje 15 godina.

Ja: I koje sve poslove još uz to obavljate? Dal samo taj dio ili i onaj knjižničarski dio?

Ispitanik 4: Pa...recimo da jako malo obavljam taj knjižničarski...ali obavljam i neke druge koji nisu ni odnosi s javnošću, ni knjižničarski ali svejedno postoje. Ja sam počeo kao web master i sistemac 97 godine, osim toga posla kojega sam dosta dugo obavlja, do negdi 2004 sam se bavio održavanjem mreže i to, a ovaj za web master sam dan danas povremeno. Sad radim baš novi web sa kolegom, potpuno novi web Gradske knjižnice, biće uskoro gotovo. A radim još i projektne aktivnosti, znači pisanje i provođenje projekata, neke stvari koje bi se mogle nazvati međunarodnom suradnjom, radim grafiku koja nije uvijek u odnosima s javnošću, je često ali nije isključivo i tako.

Ja: A što mislite u kojoj su mjeri odnosi s javnošću zastupljeni u vašoj knjižnici? Jel to dovoljno ili se treba još raditi na tome?

Ispitanik 4: Pa mi smo tu, ajmo reć na neki način prvi počeli ono...koliko ja poznajem povijest hrvatskog knjižničarstva...mi smo još 99 već imali neke stvari koje su dan danas iste, a koje mnogi drugi nisi imali ili ih tek imaju odnedavno. To donekle odgovara na vaše pitanje.

Ja: Skroz...isto kao što mi odgovara i na ovo drugo, koliko doprinose poboljšanju poslovanja knjižnice...pretpostavljam dosta.

Ispitanik 4: Je, to je dosta rano prepoznato i ovaj mi smo znali osim mene imat još jedno-dvoje, čak u nekim periodima još troje ljudi koji su bili uključeni u posao koji se može nazvati odnosi s javnošću. Znači da je bilo nas četvero koji smo mogli u bilo kojem trenutku stat pred kameru, mikrofon, nešto reći za medije ili se obraćati općenito ono posjetiteljima, ili kako vi to kažete u vašoj terminologiji javnostima.

Ja: A ovoga...jesu vaša događanja sva zastupljena u medijima? Na koji način komunicirate s medijima, šaljete im priopćenja, ili ih pozivate, obavještavate o nekom događaju pa ih pozivate da sudjeluju?

Ispitanik 4: Znači već nekih 18-ak godina svaki petak, između podne ipo i dva ipo, zadarski i drugi mediji, dobiju obavijest o tome što će biti u narednom tjednu u knjižnici. To je ono temelj, najelementarnije što radimo, neizostavno svaki petak. To je ono temeljno i sadrži kratki popis natuknica šta se sve događa i uključuje događanja u organizaciji same knjižnice, ali i događanja kojima smo mi servis ili domaćin. Osim toga, postoje...više se prije obraćala pažnja na telefax kao mediji koji je godinama bio nezamjenjiv, zatim je krenulo na mail liste, jedno vrijeme je čak išlo paralelno, osim toga prije je funkcionirala klasična pozivnica, to odavno već ne radimo. Imamo umjesto toga e mail pozivnice koje idu na mail liste, onda iza toga plakat koji i dan danas funkcionira. Imamo ovisno koje događanje se priređuje, imamo mjesta na kojima ćemo ili nećemo plakatirati neko događanje. Imamo svjetleći megalist ispred knjižnice, on je dimenzije A0, koji svijetli uz reklamne panoe koji inače svijetle. Imamo jedan svoj izložbeni okvir u gradu, u strogom centru, manjih je dimenzija A1. To je što se tiče plakata. Iza toga, postoje i za neka događanja i dan danas sms poruke kao neka vrsta pozivnice. Onaj ko je zadužen konkretno za „Morski utorak“, on šalje sms-om poruke. A od ovih novih stvari tu su web, facebook.

Ja: Znači aktivni ste na društvenim mrežama i događanju su zastupljena?

Ispitanik 4: Pažljivo biramo što ćemo postat kao event na facebook, jer imamo oko 6000 prijatelja, onda se ne isplati 6000 ljudi gnjaviti svakom gluposti koja se događa, nego tu odaberemo ako je nešto baš po našoj terminologiji mender event, onda će to ići i na facebook, ili ako je uopće prirođenije nekoj mlađoj skupini korisnika.

Ja: Rekli ste da petkom obavještavate medije o događanjima, jeli oni poprate to?

Ispitanik 4: Šaljemo priopćenja.

Ja: A jeli oni objave to?

Ispitanik 4: E to je druga stvar. To je potpuno njihova volja. Neki lokalni mediji nas prate na razini rubrike, imaju rezervirano mjesto za naša događanja, kulturnu rubriku i vodiče, i oni nas prate vrlo uporno otkad god postoje. Ali sad nekih novina više nema, pa su došle neke

druge, to je ipak dosta zastupljeno... to je najava. A ako govorimo o poprati, ja sam taj dio jednom uzela, mislim da se radilo o 2012 godini, konkretno Zadarski list, nazva njih i pita ih pošto je kvadratni centimetar oglasnog prostora i izračuna da smo mi te godine u popratama imali oko milijon dvjesto tisuća kuna vrijednosti medijskog prostora u toj novini.

Ja: Onda ste napravili dobar PR.

Ispitanik 4: E, a imamo taj broj objava o događanjima, kroz godinu nam seže od 500 do 1500, ovisno o tome koliko je medija u nekom trenutku postojalo. Naprimjer cijeli jedan medijski konglomerat u Zadru je nestao, ali dok je postojao prije par godina, bilo je doslovce, dvije dnevne novine, dva tjednika, ukupno gledano televizija, ovo ,ono...to je znalo ići i preko 1500 objava.

Ja: A recite mi na koji način privlačite svoje korisnike?

Ispitanik 4: Pa...na razne načine hahaha.

Ja: Pretpostavljam da su to nekakve aktivnosti, događanja jel da?

Ispitanik 4: Da, imamo nekoliko stalnih rubrika koje guramo, sad šta ja znam...ja vam mogu iz prakse reć da zadnja stvar koju sam radila, upravo sad je počela prije 5 minuta, radionica utorkom, koji je neki naš klasični event koji je ovi dana dobio malo re-brandinga, pa je dobio zgodne letke koji su oblikovani posebno za tu namjenu, rezani u obliku stopice djeteta, sa kratkim opisom što se tu zbiva, taj event je jedan od 4 utorka u mjesecu koji se posebno zove „Bebinim koracima“, i sad za taj to smo radili nedavno, idu te stopice rezane u crvenoj boji, bijeli tekst...i one se jednostavno prosipaju po knjižnici tako da ih ljudi mogu pokupiti s poda. To je ono između marketinga i gerilla marketinga. Primjer, to je jedna od...ali svaka ima svoj način od weba, mailing lista, plakata, ovisno što je. Nemoš, ako oćeš recimo se reklamirati na maritivne teme, onda je prirodno da se oglašavaš na gradskim marinama, institucijama i slično povezanih s maritivnom tematikom.

Ja: A jel organizirate i kulturna događanja? Jel surađujete s nekom kulturnom udrugom?

Ispitanik 4: Pa bolje pitat s kime ne surađujemo. Mi smo u tom segmentu već preko 15 godina, imamo program koji se zove „Knjižnica središte zajednice“, koji više ni nema neki opis, on je potpuno bezobličan već, ali ne u negativnom smislu nego smo mi fakat knjižnica središte zajednice. Znači sve žive aktivne gradske udruge kod nas realiziraju programe, pa mi vidimo što je tu zanimljivo za neko potencijalno partnerstvo, zajedničku ideju, projekt, ovo ono, ili oni sami nama dolaze, to je druga varijanta.

Ja: Na koji način tražite donacije?

Ispitanik 4: Pa od elementarnih natječaja, sitnih ko šta je jučer odapeta jedna prijava na HEP, ko šta će sad izaći rezultati za dm-ov natječaj do ovih velikih tipa EU projekti. To sam isto

radia 2006-2007, gdje smo povukli nešto iz onih predpristupnih fondova, a trenutno imamo na ledu jedan veliki projekt,taj bi bio iz EU novaca, ali on se ne tiče događanja, nego infrastrukture.

Ja: Dobro, mislim da sam sve pitala. Još za kraj imam jedno pitanje, na koji način vrednujete poslovanje svoje knjižnice?

Ispitanik 4: A to se isto dosta trudimo...najkvalitetniji način je opsežna anketa. Ali kako je to ujedno i jako skupo, nema ankete ispod 30-40 iljada kuna da se napravi kako valja da ima instrumentarij kakav zahtjeva anketa, tako smo to dosad uspili napraviti samo dvaput u razmaku od nekih 10 godina. Radili smo 2000te jedno opsežno istraživanje, a 2009te smo uspješno zainteresirali sveučilište, odnosno njihov odjel za sociologiju, pa su oni izradili anketu, potreban instrumentarij i to je to, i anketirali smo preko 900 ljudi mislim, što korisnika, ali i onih koji nisu korisnici. Znači doslovno smo zaustavljali ljude na trgu i pitali jesu li korisnik, oni koji nisu, onda bi se njega pitalo zašto nije. To je recimo najvrijednije. A drugo su recimo ovi mjerljivi podaci, posjećenost, popraćenost, nekakav medijski odjek, izravna korist možda neka, nešto. Ono prije kad smo nabrajali kanale, nisam spomenija tv, ovaj koji je ovdje lokalni tv, kojeg više nema, to je trajalo sve do preklani, jedno 6-7 godina. Svaki ponedjeljak ujutro najava programa uživo. Znači dođu oni kod nas ili mi odemo kod njih u studiju, to je bila rjeđa varijanta i onda im najavimo gledateljstvu šta će biti taj tjedan u knjižnici. Sličnu stvar imamo trenutno sa radio zadrom, evo sad nismo otkako je...zaboravili smo malo na to, i oni su biće malo zaboravili, ali išlo je sad jedno 5-6 mjeseci, u drugoj polovini prošle godine je išlo mislim da smo srijedom ujutro gostovali na hrvatski radio, studio Zadar, sa istom tom pričom kao što ima plus šta bi to bilo ono nagradna igra za ove slušateljstvo gdje su se nekakvi upisi djelili i to. A imamo i raznih tih promotivnih akcija koji se tiču samog tog temeljnog poslovanja, tipa upisa u knjižnici, pa su besplatni, pa su povoljniji, pa sad ćemo opalit jednu akciju za penzionere, pa ćemo domalo za neku drugu skupinu. Sa rođilištem imamo već 6, 7 godina, besplatan upis svih novorođenih beba. Svaka beba dobiva po rođenju, to jest, majka od bebe dobiva paket od nas gdje piše šta sve mogu u knjižnici i dobiva besplatno članstvo za bebača. A primjer jeli, ima i projekata koji se tiču poticanja čitanja, a oni idu od toga da...ajme toga ima stvarno puno.

Ja: Ja kada budem interpretirala rezultate koristiti se vašom web stranicom i godišnjim izvješćem isto tako da to mogu detaljno opisati.

Ispitanik 4: Web nam stoji od 2012-e, to je bilo krenulo onda stalo i sad je tek krenula prerada, pa se nadam da će biti uskoro gotovo. Imate godišnji izvještaj koji sam ja radio od 2014-e, tu sam smislio rubrike za jednu godinu kao „Jedan dan“, a onda imate za ovu priču,



kumulativnu analizu koju sam isto ja radila, 10 godina vam je dato kroz brojke i grafikone, pa pogledajte i to. U 2012-oj je broj poprata medija šta sam vam govorila. To sam baš da radi vas i sličnih kojima takav podatak treba.

Ja: Hvala vam puno na razgovoru.

Ispitanik 4: Nema problema.

DATUM: 03.05.2016.

ISPITANIK: Gradska knjižnica „ Fran Galović“ Koprivnica

PSEUDONIM: Ispitanik 5

VRIJEME TRAJANJA INTERVJUA: 25:25

Ja: Poštovanje, Tina Gotovac pri telefonu: Zovem vas u vezi intervjuja što smo se dogovorili.

Ispitanik 5: Isplanirala sam si ovo vrijeme za razgovor pa možemo početi.

Ja: Pa evo za početak je li možete reći tko je u vašoj knjižnici zadužen za odnose s javnošću?

Ispitanik 5: Mi nemamo posebnu službu za odnose s javnošću, mala smo knjižnica, bolje reći srednje veličine, sa 23 zaposlenih. Tako da smo doskočili tom problemu, dakle nedostatku posebne službe za odnose s javnošću formiranjem tima, sad svih odjela i službi naše knjižnice, a tu se i ja aktivno uključujem.

Ja: Znači oni obavljaju knjižničarske poslove uz to?

Ispitanik 5: Oni obavljaju prije svega knjižničarske poslove, ali suvremena knjižnica je sa svojim ulogama i uslugama izašla iz svojih tradicionalnih, prije svega posudbenih usluga. To znači da knjižničari preuzimaju čitav niz novih profesionalnih uloga i zadaća koje u tradicionalnoj knjižnici nisu bile prisutne, a između ostalog je to i posao odnosa s javnošću.

Ja: Što mislite u kojoj su mjeri odnosi s javnošću u vašoj knjižnici zastupljeni?

Ispitanik 5: Mi se trudimo da poboljšavamo odnose s javnošću, ali odnosi s javnošću u našoj knjižnici, u našem poslovanju imaju jako važnu ulogu, jako se tu trudimo, a mogu navesti i podatke iz naših izvještaja o radu. Konkretno pripremila sam za 2015, ali vi možete na našem internetu vidjeti izvještaje za prijašnje godine gdje odnosi s javnošću također zauzimaju svoje mjesto. Znači mi smo ovako, u protekloj godini objavili, odnosno o nama je objavljeno 267 tekstova u tisku i na internetu, dali smo 82 izjave za radio postaje i 24 izjave za tv postaje.

Ja: A kojim sredstvima komunikacije se služite kod promidžbe svojih usluga i aktivnosti?

Ispitanik 5: Služimo se svim koji su nam na raspolaganju, dakle služimo se sredstvima i tiskanim, elektroničkim, radio i tv su nam također vrlo bitni, kao i portali, ali isto tako sami radimo naše...ovoga...promo materijale, kao što su plakati, bilteni, pozivnice sami

izrađujemo za naša događanja, a naše vrlo važno sredstvo komunikacije je web stranica knjižnice, kao i društvene mreže.

Ja: Znači aktivni ste na društvenim mrežama...facebook?

Ispitanik 5: Jesmo, na facebook-u, twitteru, pinterestu redovito...a ove ostale povremeno koristimo neke.

Ja: Kada zovete medije...je li im šalžete priopćenja ili ih pozivate da sami dođu popratit recimo neki događaj?

Ispitanik 5: Mi šalžemo obavijesti za sva događanja u knjižnici, imamo jako puno događanja, preko 200 tijekom godine, isto možete u našem izvještaju o radu vidjeti koliko imamo tih programa i događanja, i eventa. Između ostalog, sad ću vam reći da su knjižničari i event menadžeri između ostalog. Dakle, mi šalžemo najave, ali šalžemo i osvrte i popratimo sa fotografijama. Dakle mi cijeli taj komunikacijski proces odradimo, ali i jako veliki odaziv imamo i od medija. Dolaze nam, ali ne na sva događanja, oni odaberu i iskoriste zapravo naše tekstove za svoje objave.

Ja: A sad jeli mi možete reći, jel odnosi s javnošću doprinose poboljšanju vaše knjižnice?

Ispitanik 5: Apsolutno. Ne samo poboljšanju nego i vidljivosti knjižnice, i odnosi s javnošću su važan alat u komunikaciji s javnošću općenito, i tako su posloženi u našem poslovanju i strategiji djelovanja. Posebno su istaknuti kao aktivnost u našim programima rada i o izvještajima o radu.

Ja: Rekli ste sad da imate puno tih događanja i aktivnosti u knjižnici, osim toga, na koji način nastojite privući vaše korisnike?

Ispitanik 5: Naše korisnike nastojimo privući kvalitetnim uslugama, dakle tradicionalnim, prije svega je to dakle formiranje jako kvalitetnih fondova, zbirki, to je temelj djelovanja knjižnica i u današnjem društvu. A s druge strane nudimo im jako puno programa za sve dobne uzraste, za sve profesionalne, socioprofesionalne i obrazovne grupe koje se često organiziraju u našoj knjižnici, akcije, imamo manifestacije kampanje kojekakve. Dakle, pokušavamo privući na razno razne načine, komuniciramo s njima mailom, društvenim mrežama, šalžemo im pozivnice, newslettere mjesečno radimo, tako da...evo...to su promo aktivnosti, ali prije svega to su kvalitetne usluge i programi.

Ja: A jel i kulturna događanja organizirate?

Ispitanik 5: Ne samo kulturna događanja, mi se profiliramo kao knjižnica koja potiče i koja podržava socijalnu inkluziju, i digitalnu inkluziju i cijeloživotno učenje. Mi smo prije svega u informacijskom društvu ustanova koja daje kvalitetne informacije, dajemo poduke kako koristiti informacije u tradicionalnim medijima poput knjige tiskane, ali i isto tako kako

pretraživati informacije na internetu, kako se zaštititi na internetu. Dakle edukativna funkcija knjižničara je također jedna od novih uloga, odnosno zanimanja knjižničara. Tako da mi ne surađujemo samo sa kulturnim, nego mi tu imamo programe poput recimo „Zajedno do zdravlja“, „Zelena knjižnica“, imamo programe za mame u rodilištu, i za malu djecu do 3 godine, pričaonice za tako malu djecu, za predškolce, za kreativne radionice i kompjuterske radionice za djecu, susrete s književnicima, predavanja popularno-znanstvena za djecu i za odrasle. Tej dix konferencije se održavaju, prva smo knjižnica u europskoj uniji koja je počela sa tej dixom konferencijama, surađujemo i s romskim udrugama. Imamo vrlo razvijene programe podrške romima kao jednoj vrlo ranjivoj skupini, podrške udrugama za osobe s invaliditetom, slijepim i slabovidnim, pionirske su neke od tih usluga u Hrvatskoj, a prepoznate su izvan Hrvatske, jer smo dobili niz nagrada upravo za podršku romima, tako da...mislim da nije da knjižnica izlazi iz one stereotipne percepcije da je kulturna institucija, nego je danas uz tu svoju kulturno-baštinsku funkciju, multikulturna ustanova koja u svojoj lokalnoj zajednici radi na jačanju tolerancije, razbijanju stereotipa, senzibiliranju najranjivijih skupina društva. Ona je ustanova koja podupire obrazovanje ali i cijeloživotno učenje, dakle i formalno i neformalno i informalno. Ona je ustanova koja podupire kvalitetu socijalnih usluga u lokalnoj zajednici i ona koja zapravo funkcionira kao komunikacijsko središte svoje lokalne zajednice. I vrlo je važna ta digitalna podrška jer mnogi danas upravo u knjižnici dobivaju pristup internetu koji je danas nezamjenjivo sredstvo informiranja.

Ja: Još mi recite...na koji način tražite donacije?

Ispitanik 5: Pa mi tražimo donacije dopisima, i dogovorima sa korporativnim sektorom ali isto tako i sa obrtnicima, tvrtkama manjim kojekakvog karaktera, u zajednici. Dakle, na razno razne načine, ali velim to su zapravo dogovori i dopisi. Što se tiče te zajednice, nas recimo u nekim projektima prate kao što je digitalizacija kulturne baštine, konkretno županijska turistička zajednica je donirala sredstva za digitalizaciju razglednica, puno radimo na digitalizaciji lokalne kulturne baštine i skrbimo zapravo u tom čuvanju i promociji korištenjem najsuvremenije tehnologije. Podravka nas podupire u ovim našim programima za bebe, prehrambena industrija, pa onda papirna tvrtka Hartman nas podupire, isto u programima za bebe imamo osmišljene paketiće koje dobiva svako dijete sa slikovnicom i brošuram za mamu koliko je važno da se od najranijih dobi priča s djetetom, razvijaju se dakle grafomotoričke, intelektualne, kreativne vještine. Taj program se zove „Knjige za bebe“. Pokazuju nam rezultati da zapravo je ta slikovnica koju knjižnica poklanja u suradnji sa svojim sponzorima, bebama i roditeljima za mnoge obitelji jedina slikovnica do polaska u školu. A za mnoge smo zapravo jedino mjesto gdje dolaze do interneta. Jako puno se ovih

socijalnih problema prelama preko knjižnice, preko naših korisnika, mi smo svjedoci i tih teških situacija zbog nezaposlenosti. Imamo jedan važan program „Zajedno do zapošljavanja“, isto surađujemo sa Zavodom za zapošljavanje i odlazimo na njihove radionice i dajemo informacije kako si nezaposleni mogu pomoći u knjižnici korištenjem izvora informacija, interneta, priručnika. Evo ga to su vam sve kanali, ima i puno više.

Ja: Suradujete li s vanjskim partnerima?

Ispitanik 5: Je, kao što su odnosi s javnošću jedan vrlo važan upravljački alat koji pridonosi vidljivosti knjižnice, ali i senzibilizaciji koliko su knjižnice danas važne u društvu, tako i suradnički odnosi su jedan alat u upravljanju zbog toga što su nama sredstva financiranja svakom godinom sve manja i manja. I suradnički odnosi, dakle dijeljenje iskustva, znanja, vještina s drugima i dijeljenje troškova je zapravo u ovoj knjižnici jedan vrlo važan alat u funkcioniranju svakodnevnom. Znači knjižnica surađuje ne samo s kulturnim udrugama nego surađuje sa vrtićima, sa školama, sa zdravstvenim ustanovama, sa ekološkim udrugama, udrugama koje promiču zdravlje, udruge s osobama s invaliditetom, tu imamo najjače, romskim udrugama, ustanovama srodnim u kulturi, muzejom, pučkim otvorenim učilištem, na projektima digitalizacije sa državnim arhivom u Varaždinu. Suradnički odnosi su jako bitni općenito u opstanku knjižnica.

Ja: Kako vrednujete poslovanje knjižnice?

Ispitanik 5: Vrednujemo interno i eksterno. Interno tako da prikupljamo i analiziramo kvalitativne i kvantitativne podatke o poslovanju, vidjet ćete u izvještaju kako ih analiziramo i interpretiramo, a eksterno to su nagrade i priznanja našoj knjižnici.

Ja: Da li možda imate još analize potreba korisnika, neke ankete?

Ispitanik 5: Jesmo, to redovito radimo. Baš prošle godine ja sam u okviru svog doktorata radila intenzivne ankete, polustrukturirani intervju i imala sam studiju slučaja. Znači je na uzorku od 300 ispitanika smo radili anketno istraživanje, a s akterima lokalne zajednice, predstavnici županije, grada, udruga prije svega za ranjive skupine građana i s knjižničarima sam radila intervju.

Ja vam želim sve najbolje u pisanju rada i rado bih da mi pošaljete to baš me zanima ta teme.

Ja: Naravno, hvala vam puno.

DATUM: 02.05.2016.

ISPITANIK: Knjižnice grada Zagreba

PSEUDONIM: Ispitanik 6

VRIJEME TRAJANJA INTERVJUA: 19:02

Ja: Možemo početi?

Ispitanik 6: Možemo.

Ja: Pa evo...vi ste znači zaduženi za odnose s javnošću...koje sve poslove obavljate?

Ispitanik 6: Pa ovako, moje radno mjesto nije samo za odnose s javnošću. Ovdje sam kao voditeljica matične službe, to je jedna razdvojena služba koja je nadležna za sve umrežene knjižnice Kgz-a, znači 42 knjižnice koje su na tim lokacijama i u ime kuće obavljam sve poslove vezane uz bilo koja događanja koja su važna vezano za struku, neka naša međunarodna i domaća, sastanke, konferencije, bilo kakve neke strukovna druženja, za sva ta događanja obavještavam medije, a isto tako i za ova nacionalna događanja, tipa „Mjesec hrvatske knjige“, nešto što koordinira Knjižnica grada Zagreba. Znači projekti, programi koje vodimo na nacionalnoj razini. Ja sam zadužena za odnose s javnošću, odnosno za iskomunicirati kompletne sadržaje za medije, za građane Zagreba i šire. Sve plasiramo na našim web stranicama, ali još sve što je važno za javnost šaljem i objave medijima i na drugi način kontaktiramo s korisnicima.

Ja: A što mislite u kojoj su mjeri odnosi s javnošću zastupljeni u vašoj knjižnici?

Ispitanik 6: Pa mislim da postoji prostor za oformit jedan cijeli odjel koji bi zaposlio više ljudi koji bi mogli odraditi taj posao organiziranije. Kod nas je sad trenutno situacija takva da sve, budući da je 42 lokacije ko što sam rekla, sva neka nazovimo manja događanja, odnosno u pojedinim lokacijama, kada se radi o nekim događanjima na dnevnoj, tjednoj bazi..znači svaki od tih djelatnika koji obavlja neki od tih programa, to mogu biti razno razne radionice za djecu, odrasle, osobe s posebnim potrebama, beskućnike, starije, znači sve kategorije korisnika. I svaka od naših knjižnica ima barem jednom tjedno neki od tih programa, ne znam...gradska knjižnica svakodnevno ima radionice informacijske pismenosti i slično. Znači o takvim nekim događanjima brine ili koordinator tog projekta ili voditelj knjižnice. Znači oni odrađuju taj dio prema medijima i prema svojim korisnicima i potencijalnim korisnicima, a ovakvi neki veći sadržaji, tipa „Mjesec hrvatske knjige“, digitalizacija vrijedne građe zagrebačke baštine, pa veliki neki projekti od kojih dobivamo novac ili od ministarstva ili od grada, tipa ovi za beskućnike, pa za djecu, neki veći programi, pa bila je međunarodna konferencija Meslip, to je jedno strukovno udruženje iz knjižničara svijeta koji su došli u Zagreb prije par godina. Takva događanja, isto tako određujem ja, ide iz krovne. U toj mjeri je nekako hijerarhijski podijeljeno i ti poslovi. Svaki od voditelja određuje i taj dio posla ako se tiče tog dijela manje lokalne zajednice, a kad se tiče da je ciljana publika ili građani kompletno grada ili građani Hrvatske, onda sam to ja...recimo na te dvije razine.

Ja: A koliko odnosi s javnošću doprinose poboljšanju poslovanja knjižnice?

Ispitanik 6: Pa ovisi naravno o vijesti. Uglavnom, ovo što smo pratili dosad, kada bi se god pojavila neka vijest koju bismo plasirali za medije, primijetili bismo, recimo digitalizirana zagrebačka baština, kada bi objavili neku vijest u vezi novina ili nekog osvježanja u tom projektu, primijetili bismo posjećenost da je bila veća na tom portalu. Ili recimo obaviještenost korisnika, recimo o kampanji za izgradnju nove gradske knjižnice koja je bila dosta, bude recimo i neke teme koje su vezane za predizborno vrijeme u Zagrebu i tako te neke teme, tipa to za novu gradsku knjižnicu, kada smo pojačali kampanju, vidjelo se da postoji podrška građana za gradnju nove gradske knjižnice, više razumijevanja za to, više interesa, više su se ljudi raspitivali za to, predlagali, dali neku javnu podršku u tom projektu, i tako dalje. Znači uvijek je naša neka pojava u medijima, ima odraz na naše poslovanje ili na posjećenost, ili na podršku, ovisi o tome o čemu se radi.

Ja: Znači o svim ti lokalnim, nacionalni...o svim događanjima obavještavate medije o tome?

Ispitanik 6: Pa da, da, da. Za sve neke promjene, za sve zakasnine, uvijek dajemo izjave medijima. To bude priličan interes medija i bude dobro popraćeno.

Ja: A rekli ste da ste i na mrežnim stranicama, da stavljate vaše aktivnosti i događanja.

Ispitanik 6: Apsolutno sve aktivnosti koje se događaju u knjižnicama grada Zagreba, na svim lokacijama su dostupne na našim mrežnim stranicama. Kompletan pregled događanja, s vremenskim razmacima kada se što događa, tako da može svako vidjeti u svom kvartu što se događa u knjižnici i što je aktualno.

Ja: A jeste li na društvenim mrežama aktivni?

Ispitanik 6: Jesmo. Na facebooku imamo svoju stranicu koja je prilično dobro posjećena, i ta događanja po pojedinim knjižnicama...to je jedinstvena stranica za Knjižnice grada Zagreba, međutim sada kako su nova pravila na facebooku, mi još rješavamo kako ćemo riješiti taj dio, koliko je frekventno posjećeno neko događanje, odnosno koliko je bilo zainteresiranih posjetitelja za neko događanja, u nekoj od knjižnica, primjer knjižnica Savica koliko je bio atraktivan neki događaj. Tako je počeo otvarati samostalno stranicu od knjižnice Savica, kužite...to je sad nešto na što mi nemamo utjecaj. Pokušavamo to razriješiti. Uglavnom ideja je bila ta da bude, da postoji jedinstvena stranica za Kgz, pa da se od tamo može na našim stranicama sve nešto konkretnije istražiti. Uglavnom jedinstvena je stranica.

Ja: A recite mi jel organizirate kulturna događanja?

Ispitanik 6: Gotovo svakodnevno.

Ja: A jel možda surađujete s nekim kulturnim udrugama?

Ispitanik 6: Pa svaki, ja bi predložila da bacite oko na našu stranicu...tih projekata ima puno i većina njih je u suradnji s raznim udrugama u gradu, volonterskim centrom, znači kompletno stalno smo u nekoj sinergiji sa drugim ustanovama ili udrugama.

Petkom su organizirane tribine „Književni petak“, Četvrtkom i Petkom su ovdje radionice za beskućnike u Gradskoj knjižnici i to s volonterima smo potpisali ugovor i sa volonterskim centrom, oni su nastavili taj projekt odavde. Znači, oni surađuju s nama, sve udruge vezane uz beskućništvo bilo u Hrvatskoj bilo u zagrebu, pa čak i šire, čak i kao model je preuzet taj program. Za djecu, sa svim udrugama, ustanovama, vrtićima, školama, ovim udrugama za osobe s posebnim potrebama, centrima za autizam. Zapravo se i na taj način ostvaruju programi da se predavači ili voditelji udružuju, onda ne znam ona Iskra, to je isto ona udruga za kvalitetu življenja. Pa problemi sa obiteljima, tamo mogu rješavati na tim radionicama, ima baš pregled, pa za romsku populaciju i s udrugama Roma, pa galerija Vladimir Nazor koja je u mreži knjižnica Vladimir Nazor, pa ta neka sinergija likovno i književnost, pa Centar grada, gdje se nekoliko puta dnevno znaju izvrtiti događanja koja su vezana bilo za kulturu ili šire. U knjižnici Medveščak je naglasak na bebe. Novi zagreb, svojim specifičnostima, novozagrebačkom tribinom isto tako koja surađuje sa...jednostavno drugačije ni ne može funkcionirati nego na taj način da knjižnica ugošćuje stalno bilo poznate bilo ne poznate ljude, i na taj način dovodi i privlači nove korisnike i građane.

Ja: A dobro, osim tih događanja i aktivnosti na koji ih još način nastojite privući?

Ispitanik 6: Pa raznorazne te radionice, bilo za stariju životnu dob, bilo za osobe s posebnim potrebama, zatim..imamo kojekakve te edukacije. Još ću vam reći da pogledate naš izvještaj. Apsolutno nam je sve dostupno javnosti. Kroz taj izvještaj mi zapravo vrednujemo naše poslovanje, i imate tu naše programe kojima se bavimo, sve statističke podatke.

Ja: Evo samo da vas još pitam, na koji način tražite donacije?

Ispitanik 6: Pratimo sve ove natječaje, ove koji su kod nas objavljeni, ove Adris grupe, HEP i ti natječaji koji se ponavljaju iz godine u godinu, pratimo na mrežnim stranicama, bilo od krovnog društva, ovo Hrvatsko knjižničarsko društvo, pa ako tamo nešto vidimo od prijedloga, ili ove neke druge udruge s kojima surađujemo na međunarodnoj razini pa na njihovim stranicama ako vidimo neke međunarodne natječaje. Recimo konkretno za projekt „Knjigom do krova“ dobili smo potporu od Ajfla, to je isto tako neka fondacija, koju smo dobili za neke grupe građana s posebnim potrebama. Mi smo ovdje osmislili projekt za beskućnike zove se „Knjigom do krova“. I tamo smo dobili potporu kao druga knjižnica najvećom svotom novca, ne znam tko je dobio prvu. Saznajemo preko mrežnih stranica ili nekih drugih knjižnica, i tih međunarodnih udruga s kojima surađujemo.

Ja: Dobro i evo još jedno pitanje za kraj, kako vrednujete poslovanje svoje knjižnice? Dal radite analizu...mislim sad ste mi spomenuli da i preko tih godišnjih izvještaja isto kao vrednujete?

Ispitanik 6: Svake godine radimo analizu stanja u našim knjižnicama. Svaka knjižnica izrađuje svoj godišnji i polugodišnji izvještaj sa statističkim podacima, sa kvalitativnim opisom programa za građane, sa kompletnim statističkim podacima koliko su programi bili posjećeni, koliko je bilo posjetitelja, koliko je bilo povećano u odnosu na prethodnu godinu, koliko je utrošeno vremena, djelatnika i slično na tim programima, i koliko je medijski bilo popraćeno.

Ja: A analizu potreba korisnika, jel radite?

Ispitanik 6: Radimo, povremeno istraživanje potreba i zadovoljstva korisnika. Mislim da je prošle godine rađeno neko slično istraživanje i onda u nazad 4 godine prije toga. Ne radimo godišnje ta istraživanja, provodimo tu i tamo neke ankete putem web stranica o njihovom zadovoljstvu, ali sad je možda malo i lakše to pratit otkad imamo facebook, pa dobivamo feedback, ali u svakom slučaju istraživanja jesu dio naše obveze i dio poslovanja, ali eto kažem nije baš na godišnjoj razini. Ili odaberemo par knjižnica da istražimo, tipa ovo kad je Jelkovec otvorio da vidimo malo kako to funkcionira, istražimo taj dio, ili usporedimo manju i veću knjižnicu. Ali cijelu mrežu, kompletno istraživanje ne radimo na godišnjoj razini.

Ja: Eto to bi bilo to, još ću popratit vašu stranicu i izvještaje. Hvala vam puno.

Ispitanik 6: Drago mi je da sam vam pomogla, ako vam nešto nije jasno slobodno nazovite.

DATUM: 27.04.2016.

ISPITANIK: Gradska knjižnica Rijeka

PSEUDONIM: Ispitanik 7

VRIJEME TRAJANJA INTERVJUA: 12:26

Ja: Bok, Tina pri telefonu. Imate malo vremena, možemo početi? Znači ti se baviš odnosima s javnošću u Gradskoj knjižnici Rijeka jel da?

Ispitanik 7: Pa da, znači ime mog radnog mjesta je suradnik za marketing, odnose s javnošću i projekte Gradske knjižnice Rijeka. To je ono službeno ime tog radnog mjesta.

Ja: A da li obavljate poslove vezane samo za to ili radite još neke djelatnosti uz to?

Ispitanik 7: Pa da jako je teško sažeti što uopće spada pod opis tog radnog mjesta, i onog što ja radim. Ja ne radim ove knjižničarske poslove, ali radim doista svašta, od projekta, od kreativne dimenzije, osmišljavanja projekata, zatim, prijavljivanje projekata, potraga za



sredstvima i onda naposljetku operativno provođenje. Primjer sad govorim, ako projekt uključuje radionicu, onda čak ja sam vodim tu radionicu.

Ja: A jeli sami to radite ili imate još nekog tko s vama to radi?

Ispitanik 7: Imam suradnike, ali u kontekstu marketinga i odnosa s javnošću uglavnom sam sam u tome.

Ja: A u kojoj mjeri su odnosi s javnošću zastupljeni u vašoj knjižnici?

Ispitanik 7: Pa mislim ono radimo dosta ozbiljno na tome. Imamo recimo čovjeka, to sam ja, kojem je to u fokusu. Radimo dosta intenzivno...tako da kad bi reko jesu li zastupljeni, po tome bi reko jesu ful, ali zapravo potrebe knjižnice i uopće moji kapaciteti nisu uvijek u skladu. Potrebe nadilaze moje kapacitete, tako da vidim potrebu za snaženjem tih aktivnosti.

Ja: A jel to doprinosi poslovanju vaše knjižnice?

Ispitanik 7: Pa da, mislim vidljivost je prilično dobra, tako da iz pozitivne javne percepcije postoje ona rezultati na konkretno poslovanje. Otvaraju se prilike za neke nove projekte, usluge...bilo na ovoj matičnoj razini, znači obavljanja već temeljnih zadataka ili ulaženja u neke nove prostore. Tako da da, mislim da je riječ o opipljivom utjecaju.

Ja: A kojim sredstvima komunikacije se služite kod promidžbe usluga i aktivnosti?

Ispitanik 7: Znači, koristimo se cijelom mrežom postojećih lokalnih i nacionalnih medija, ovisi o vrsti događanja usluga, novosti koju želimo javno komunicirati. To je ono naravno jako važan segment komunikacije s nekom recimo općom javnošću. Mi sami unutar knjižnice razvijamo dosta sustave komuniciranja s javnošću na razne načine, razvijamo dosta našu web stranicu u vidu online magazina. Imamo vlastiti magazin, newsletter i društvene mreže.

Ja: Znači sve aktivnosti su zastupljene na društvenim mrežama, na vašoj web stranici?

Ispitanik 7: Da, da.

Ja: A na kojim društvenim mrežama ste aktivni?

Ispitanik 7: Facebook višestruko, imamo više stranica, twitter i instagram kao najaktivnije i održavane, s postoje i neke druge u koje smo ulazili više onako eksperimentalno da vidimo šta se događa.

Ja: A tipa, povodom kojih događaja pozivate medije da vas prate? Jeli im šaljete priopćenja ili ih baš izravno zovete?

Ispitanik 7: Ovisi, za recimo regularna, svakodnevna događanja to su uglavnom obični poziv, ali ako je riječ o značajnijem događaju i želiš osigurati dovoljno jake medije, onda postoji i zvanje i raznorazno povlačenje za rukav.

Ja: Jel organizirate kulturna događanja u svrhu uspostavljanja snažnije komunikacije s lokalnom zajednicom?

Ispitanik 7: Da, da. Knjižnica ima aktivnu programsku aktivnost, to podrazumijeva ono razno razna događanja, različitu prirodu tih događanja...predstavljanje knjiga ali i šire.

Ja: A jel surađujete možda s nekim kulturnim udrugama?

Ispitanik 7: S razno raznim udrugama i pojedincima.

Ja: Poput?

Ispitanik 7: Cenatar tehničke kulture, udruga Smart, udruga za razvoj civilnog društva...

Ja: Ima ih dosta?

Ispitanik 7: Da, da prilično smo prošireni...za što god radili, surađujemo s nekom zajednicom.

Ja: Osim tih događanja koje knjižnica organizira...na koje još načine nastojite privući svoje korisnike?

Ispitanik 7: Znači komunikacija je temelj, odvijala se outdor ili indor oglašavanjem. To su ovi glavni načini privlačenja korisnika, zatim korištenje svih ovih online alata, korištenje medija...ono to su temeljni načini komunikacije od kojih se očekuje da zadržavaju pažnju na knjižnici i da se prepoznaju naše usluge i slično.

Ja: A kako vi radite analizu potreba korisnika? Šaljete im ankete ili kako?

Ispitanik 7: Pa povremeno se održavaju nekakve vrlo specifične ankete za određeni tip korisnika ili određeni tip usluge, ali cijeli taj dio nije dobro razvijen.

Ja: A jel tražite donacije?

Ispitanik 7: Pa da. Mislim...radili smo naprimjer kampanju za novo vozilo gradskog bibliobusa. To je bila prva knjižnica koja je nešto takvo samoubilački radila...zašto kažem samoubilački...zato što hrvatske knjižnice uopće na takav način niti traže sredstva niti tematiziraju svoje probleme. Uglavnom se stvar odvija na relaciji Gradska knjižnica-Gradska uprava, javnost nema previše nekakvog nit uvida nit interesa u tu komunikaciju. Mi smo našli u toj situaciji da nam je za tu uslugu nedostaju sredstva i da uvedemo javnu kampanju od koje očekujemo da javnost prepozna vrijednost te usluge i ono doslovno donira sredstva ili neku drugu uslugu koja može pomoći ostvarenju tog cilja i to smo radili konkretno na primjeru tog bibliobusa. Odvijalo se u jesen 2014-e, 3 intenzivna mjeseca...to je bila marketinška kampanja s kojom se javnost upoznavalo na problem bibliobusa i tražila se sredstva. I nešto smo od sredstva prikupili, još više pažnje smo privukli. Lokalno je to bila dosta važna, uočljiva tema i prošle godine smo kupili taj novi bibliobus, ali naravno ne od sredstva.

Ja: A u kojoj mjeri suradnja s vanjskim partnerima i donatorima poboljšava poslovanju knjižnice? Smatrate to ključnim ili bi kao moglo se bez toga?

Ispitanik 7: Ovisi o partneru, o projektu u koji se uključujemo...ne bi reko da je uvijek relacija tu dobivanje. Znači ponekad postoji vrlo jasno dobivanje u kojem i mi i oni rastemo

kroz tu suradnju, a ponekad postoji relacija iscrpljivanja, ako organizacija ili mi u tom trenutku imamo jako male kapacitete, rezultat je adekvatno nizak i na kraju nitko nije previše zadovoljan nit je previše dobio iz te suradnje.

Ja: Evo još za kraj, kako vrednujete poslovanje svoje knjižnice?

Ispitanik 7: Pa mislim da bi to vrednovao treba poznavat povijest ove knjižnice...Knjižnica je uvijek bila skromna ustanova, i kadrovski i prostorno, i stručno, adekvatno potkovana. Taj razvoj je bio dosta kaotičan. 90ih dolazi novi stupnjevi organizacije, ali i dalje ostaju problemi neodgovarajućeg središnjeg prostora, odnosno zgrade. Ovo je grad prilično ozbiljne veličine, a nema središnji objekt. 40% fonda je bilo nedostupno izravno. Prošle godine se otvorio središnji dio na drugoj lokaciji pa je malo razbijen...nevjerovatno da to nije bilo i ranije, stalno se očekivala izgradnja tog središnjeg prostora. Bio je jedan projekt koji nije imao dobre temelje na kojima je rađen, i nije se ostvarilo ništa. Tek 2012 je stvar okrenuta prema izgradnji nove knjižnice.

Tek zadnjih godina se postavljaju pravi temelji za nekakav daljnji i baš konkretni razvoj knjižnice. U zadnji godinu dana, tim središnjim prostorom, novim bibliobusom i otvoren je baš jučer novi ogranak sa istočne strane grada, u kontekstu Rijeke to je prilično važno. Živi 40000 stanovnika, nije imao svoj ogranak do jučer. Oću reć, stalni ti nekakavi prostorni, kadrovski i slični problemi utjecali su na današnju snagu knjižnice. Ovo ustanova koja uopće nema, kao i većina drugih knjižnica u Hrvatskoj, ja sam evo izuzetak da uopće radim na ovom radnom mjestu, ali nije da knjižnici treba samo ovo radno mjestu nego cijela služba koja se bavi marketingom, komunikacijom, produkcijom sadržaja i zagovaranje knjižnice. To trebaju raditi profesionalne službe koje se nalaze unutar knjižnica, a ne postoji ni sad, ja postojim kao dio programske službe ali to nije potpuno adekvatno i nismo dovoljno kapacitirani da odradimo sve ono što je potrebno dobro.

Ja: A jel radite analize swot, pest, banchmarketing?

Ispitanik 7: A radimo svakakve analize, kažem opet ne u dovoljnoj mjeri u kojoj ja mislim da treba raditi. Ono što je problem je to da analize ostanu često samo slovo na papiru, ne mogu reći da se uvijek postupa prema njima. Kapaciteti nedostaju.

Ja: Znači mislite da fali djelatnika?

Ispitanik 7: Pa mislim da fali različitih profila djelatnika, proaktivniji, mislim da knjižnice generalno imaju problem privlačenja pojedinaca koji su kvalitetni ali samo u jednom segmentu, dok fali više interdisciplinarnosti i multidisciplinarnosti energije.

Ja: Eto to je to. Hvala vam puno.

## Sažetak

S obzirom da su odnosi s javnošću zaduženi za stvaranje pozitivnog imidža narodnih knjižnica, ovaj rad razmatra strategije odnosa s javnošću koje su važne za unaprjeđenje poslovanja knjižnice. Vrlo je važno definirati zadaće i ciljeve narodnih knjižnica kako bi odnosi s javnošću bili učinkoviti. Kako bi bile što prepoznatljivije u javnosti trebaju održavati dobre odnose sa svojim korisnicima, medijima, donatorima i financijerima. Također, da bi privukle pažnju na svoje usluge, nužna je planirana komunikacija, kao najvažniji aspekt odnosa s javnošću.

No pojedine knjižnice nemaju razvijenu strategiju odnosa s javnošću, stoga je od velike važnosti potaknuti djelatnike knjižnica na razvijanje i unaprjeđenje tih strateške komunikacije. Upravo zbog toga u radu su se prikazale strategije i taktike odnosa s javnošću te se ispitala učinkovitost komunikacijskih kanala na primjerima hrvatskih narodnih knjižnica.

Ključne riječi: hrvatske narodne knjižnice, odnosi s javnošću, marketing, neprofitne organizacije

## ABSTRACT

Given that public relations is responsible for creating a positive image of public libraries, this paper presents the strategies of public relations that are important for improving the operations of the library. It is very important to define the tasks and goals of public libraries for public relations effectiveness. Public libraries should maintain good relations with its customers, the media, donors and financiers to improve their visibility. In order to attract attention to their services, it is necessary to have a communication plan as the most important aspect of public relations.

However, some libraries have not developed a public relations strategy, therefore it is of a great importance to encourage employees in libraries to develop and improve strategic communication. This paper displays strategies and tactics of public relations and examines effectiveness of communication channels in croatian public libraries.

Key words: Croatian public libraries, public relations, marketing, nonprofit organization