

UPRAVLJANJE PROJEKTIMA U POSLOVANJU KNJIŽNICE

PROJECT MANAGEMENT IN LIBRARY OPERATIONS

Antal Balog

Veleučilište s pravom javnosti „Baltazar“ Zaprešić

antal.balog@bak.hr

UDK / UDC: 005.8:021

Stručni rad / Professional paper

<https://doi.org/10.30754/vbh.65.3.1021>

Primljeno / Received: 15. 8. 2022.

Prihvaćeno / Accepted: 28. 10. 2022.

Sažetak

Cilj pisanja teksta ovoga članka jest objasniti temeljne pojmove projektnog menadžmenta te obrazložiti glavne procese upravljanja projektima. Također mu je cilj pridonijeti boljem razumijevanju ovog poslovnog modela u radu knjižnice kao ustanove te njegove primjene u unaprjeđenju uspješnosti i učinkovitosti pri realizaciji njezine temeljne misije.

Pristup/metodologija/oblikovanje. U radu je kao osnovna metoda korištena *desk research* metoda istraživanja uz primjenu izdvajanja relevantnih mrežnih mjesta hrvatskih knjižnica s ciljem analize postojećih tipičnih i najčešćih projekata u knjižnicama i njihova klasificiranja. Sadržaj članka obuhvaća objašnjenja o životnom ciklusu projekta te odgovarajućim fazama odvijanja projekta. Nadalje se obrazlažu osnovni procesi upravljanja projektom, počevši od njegovog planiranja i izvršavanja do nadzora i zatvaranja. Osim navedenih sadržaja, u prikladnoj se mjeri obrađuju i teme koje se odnose na opseg projekta i upravljanje vremenom projekta te na troškove, resurse i ljudske potencijale projekta.

Rezultati ovog istraživanja ukazuju na značajnu prisutnost različitih vrsta projekata koji se organiziraju i odvijaju u hrvatskim knjižnicama te na njihovu ulogu i relativno visoku uspješnost u pogledu pokretanja, izvođenja, završetka i zatvaranja.

Ograničenje rada odnosi se na istraživanja upravljanja projektima u javnim knjižnicama Republike Hrvatske.

Praktična primjena. Svojim sadržajem i rezultatima ovo istraživanje može pridonijeti boljem razumijevanju mogućnosti i koristi pokretanja te strukturirane provedbe projekata u knjižnicama i njima srodnim i povezanim organizacijama.

Društveni značaj. Imajući u vidu polivalentnost uloga koje knjižnice imaju kao ustanove od posebnog društvenog interesa, učinkovit i uspješan projektni menadžment u knjižnicama ima odgovarajuću širu društvenu važnost i potencijalni utjecaj u različitim područjima, a osobito u području odgoja, obrazovanja, znanosti, informiranja te u kulturi, gospodarstvu i korištenju slobodnog vremena.

Originalnost i vrijednost ovog rada dodatno je sadržana u prikladnom prikazu teorijskih spoznaja upravljanja projektima te u predstavljanju mogućnosti njihove primjene u organizacijskom okruženju knjižničnog poslovanja.

Ključne riječi: knjižnica; knjižnično poslovanje; projekt; upravljanje projektima

Abstract

The goal of this paper is to explain the basic concepts of project management and the main processes of project management. Also, the goal is to contribute to a better understanding of this business model in the library operations and its application in improving the success and efficiency in the realization of its basic mission.

Approach/methodology/design. The paper uses the *desk research* method as the basic method, using the method of observation and analysis of the relevant online sites of Croatian libraries with the aim of analysing the existing typical and most common projects in libraries. The article includes explanations of the project life cycle and the corresponding stages of the project. The basic processes of project management are explained, starting from their planning and execution to supervision and closing. In addition to the listed contents, the topics related to the scope of the project and time management of the project, as well as the costs, resources and human potential of the project, are also covered to an appropriate extent.

The results of this research indicate a significant number of different types of projects organized in Croatian libraries and present their role and high success in terms of start-up, execution and completion.

The limitations of this study stem from the fact that the research on project management was conducted in public libraries of the Republic of Croatia.

Practical implications. With its content and research results, the research can contribute to a better understanding of the possibilities and benefits of launching and implementing projects in libraries and related institutions and organizations.

Social implications. Given the role of the library as an institution of special social interest, the efficient and successful project management in libraries has a corresponding broader social significance and potential impact in various fields, such as education, science, information, culture, economy and the use of leisure time.

Originality and value of this paper is also demonstrated in the extensive presentation of theoretical knowledge about project management and the possibilities of their application in the organizational environment of library business.

Keywords: library business; library; project; project management

1. Uvodna razmatranja i temeljni pojmovi

Knjižnice kao javne ustanove od posebnog društvenog značaja obavljaju svoju osnovnu knjižničnu djelatnost za koju su registrirane sukladno *Zakonu o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti* (cf. Zakon, 2019) u člancima 6. i 42. Koristeći opći znanstveni kriterij u organizaciji poslovnih procesa, sve se aktivnosti u knjižnici mogu razvrstati na dvije osnovne skupine: (1) knjižnično i (2) neknjižnično poslovanje, kojima se upravlja i rukovodi na odgovarajuće načine (cf. Balog, 2018; 2019). Uobičajeno razvrstavanje poslovnih procesa u knjižnici na knjižnično i na administrativno-tehničko poslovanje kojemu je svrha podržavati stručni rad knjižnice uglavnom je dostatno pri razmatranju knjižničarske djelatnosti sa stajališta knjižničarske struke. Međutim neknjižnični poslovi, koji se trajno i/ili povremeno obavljaju u knjižnici ne obuhvaćaju samo administrativne i tehničke poslove već i one koji se po svojim obilježjima, u strogom smislu, ne mogu u njih svrstati. To, primjerice, mogu biti djelatnosti izdavaštva, odnosno nakladništva, obrazovanja (edukacije, radionice, javna predavanja, prikazivanje filmova), kulture (stalne ili povremene izložbe, okrugli stolovi i tribine, susreti s eminentnim autorima, komorni koncerti, lutkarske predstave i slično), odgoja (crtaonice, pričaonice), gospodarskog poslovanja (najam prostora, organiziranje poslovnog kutka, prodaja pića – kafić, usluge fotokopiranja, tiskanja, skeniranja) te zabave (igraonice) itd. Sve navedene i druge njima slične djelatnosti komplementarne su knjižničnom poslovanju ako ga promatramo u užem smislu. Prikazana opća podjela knjižničnih poslova na knjižnične i neknjižnične potrebna je iz više razloga, od kojih se najznačajniji odnosi na mogućnost učinkovitije i uspješnije primjene upravljačkih i rukovodećih procesa suvremenog menadžmenta prilagođenih knjižničnim organizacijama, odnosno ustanovama (cf. Balog, 2020).

Nadalje se poslovanje u knjižnicama može, primjenom kriterija kontinuiteta i diskontinuiteta, razvrstati i na drugi način, odnosno na (1) redovite ili operativne i (2) povremene ili projektne poslovne procese. Ili drugim riječima, koristeći se knjižničarskim pojmovima, poslove u knjižnici možemo podijeliti na (1) *neome-*

đene, odnosno stalne, svakodnevne te na (2) *omeđene*, odnosno povremene ili projektne aktivnosti. U nastavku ovog teksta razmatrat ćemo povremene ili *omeđene* aktivnosti koje imaju ili mogu imati obilježja pojedinačnih poslovnih projekta.

Što je projekt? Prema *Vodiču kroz temeljna znanja projektnog menadžmenta* (Project Management Body of Knowledge – PMBOK®) (Vodič PMBOK®, 2011: 5) projekt se općenito i najjednostavnije može definirati kao „privremeni pothvat kojim se stvara jedinstveni proizvod, usluga ili rezultat“. To može biti, u kontekstu rada knjižnice, uvođenje nove usluge korisnicima ili implementacija nove organizacijske strukture; osnivanje novoga ogranka ili odjela knjižnice; uvođenje novog informacijskog sustava ili njegova modernizacija; zatim izgradnja, rekonstrukcija ili obnova objekta; digitalizacija različitih zbirki; uvođenje novih poslovnih procedura; nabava kapitalne opreme; preuzimanje, pokretanje i dovršavanje povremenih i privremenih pojedinačnih zadataka u funkciji izgradnje ili održavanja nacionalnog knjižničnog sustava itd. Premda se stručno obrazovanje uposlenika knjižnice provodi sukladno odgovarajućim propisima, povremeni ili ciklični programi cjeloživotnog obrazovanja i učenja, koji uposlenicima knjižnica omogućavaju stjecanje dodatnih stručnih znanja i vještina, odnosno kompetencija, mogu se smatrati projektnim aktivnostima s obzirom na to da traju ograničeno vrijeme i rezultiraju željenim ishodima. Prema tome se projektima nastoje ostvariti poslovni ciljevi koji su jedinstveni, zahtijevaju dodatne organizacijske napore, dodatne resurse i postupnu razradu, vremenski su ograničeni, sadrže izvjesnu razinu neizvjesnosti te se ne mogu postići održavanjem redovitog poslovanja knjižnice (cf. Avlijaš i Avlijaš, 2018: 12).

Za razliku od projekta, program se odnosi na kontinuiranu, procesnu aktivnost, odnosno na svakodnevnu operativnu djelatnost organizacije. U slučaju knjižnice, a prema članku 3. st. 1. al. 1. navedenog *Zakona*, program rada obuhvaća sljedeće djelatnosti: „organiziranje i pružanje javnosti kulturnih, informacijskih, obrazovnih i znanstvenih usluga, zasnivajući ih na sustavnom odabiru, prikupljanju, stručnoj obradi, pohranjivanju, zaštiti, posudbi i davanju na korištenje knjižnične građe te slobodnom pristupu izvorima informacija.“

Navedene programske, odnosno knjižnične djelatnosti zakonodavac u članku 6. st. 1 dodatno proširuje, odnosno pojašnjava te ih ovdje sažeto navodimo sljedeće:

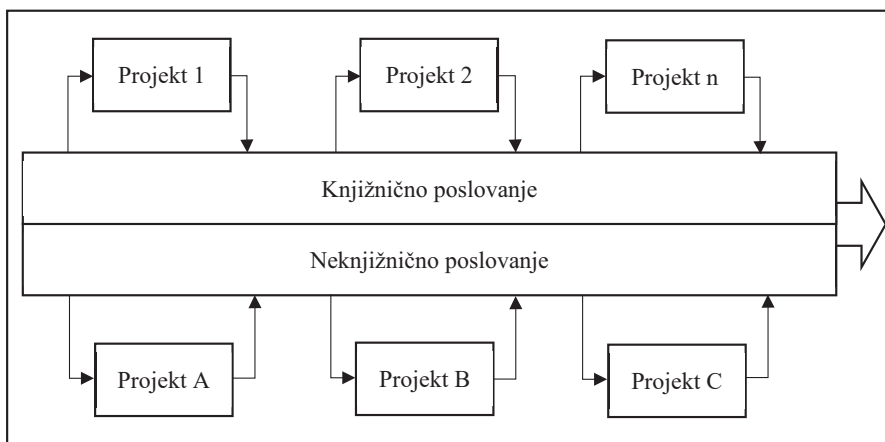
„nabava knjižnične građe i izgradnja knjižničnih zbirki, njihova stručna obrada, pohrana, čuvanje i zaštita, pružanje informacijskih usluga, posudba i davanje na korištenje knjižnične građe, međuknjižnična posudba, digitalizacija knjižnične građe, usmjeravanje i podučavanje korisnika pri izboru i korištenju knjižnične građe, vođenje dokumentacije i prikupljanje statističkih podataka o poslovanju, knjižničnoj građi, korisnicima, korištenju usluga knjižnice te statističkih podataka vezanih uz provedbu propisa kojima se uređuju

autorska i srodna prava, pripremanje kulturnih, informacijskih, obrazovnih i znanstvenih sadržaja i programa te obavljanje i drugih poslova.“ (ibid.).

S druge strane *Vodič* kroz PMBOK® definira program

„kao grupu povezanih projekata kojima se koordinirano upravlja kako bi se postigle koristi i kontrola koje se ne mogu postići njihovim pojedinačnim upravljanjem. (...) Projekt može, ali ne mora biti dio nekog programa, ali program uvijek ima projekte.“

Tako definiran pojam programa ustaljen je u području projektnog menadžmenta, dok u drugim područjima ima drugačija značenja; primjerice nastavni program u obrazovanju, proizvodni program procesne industrije u gospodarstvu, politički program u politologiji itd. Međusobni odnos kontinuiranog poslovanja i povremenih projekata u knjižnici ilustriran je slikom 1.



Slika 1. Međusobni odnos operativnog i projektnog poslovanja knjižnice (priređeno prema Hauc, 2007: 19)

Ovdje je važno naglasiti da je projektno poslovanje neposredno povezano sa strateškim razvojem svih organizacijskih dijelova i područja rada knjižnice, a posredno s inovacijama. Drugim riječima, realizacija ciljeva strateškog plana knjižnice u pravilu se odnosi na razvojne pravce i procese modernizacije, nabavu kapitalne opreme, izgradnju, kupovinu, rekonstrukciju i adaptaciju građevinskih objekata, primjenu inovacija, itd. Takve strateške ciljeve nije moguće postići operativnim poslovanjem, već je potrebno upravljanje projektima, odnosno primjena procesa projektnog menadžmenta (cf. Balog, 2021). Prema Smjernicama za upravljanje projektima koje su dio međunarodnog standarda ISO 21500:2012,

koristi koje se mogu postići učinkovitom primjenom projektnog menadžmenta u knjižnici odnose se na: (1) povećanje i poboljšanje učinkovitosti knjižničnih službi u pružanju usluga korisnicima, (2) povećano zadovoljstvo korisnika, (3) poboljšan rast i razvoj projektnog tima, (4) povećane prilike za proširenje i uvođenje drugih knjižničnih usluga, (5) povećanu fleksibilnost poslovanja knjižnice, (5) poboljšanja procjena rizika u poslovanju te (6) povećanu kvalitetu i količinu knjižničnih i drugih usluga (cf. ISO, 2012).

Razloge pokretanja i izvođenja projekata u knjižnici možemo svrstati u nekoliko skupina:

(1) realizacija strateških ciljeva knjižnice koji se ne mogu ostvariti obavljanjem redovnih djelatnosti; (2) obogaćivanje postojećih knjižničnih usluga koje se pružaju korisnicima; (3) poboljšanje percepcije značaja društvene uloge knjižnica u općoj i zainteresiranoj javnosti; (4) unaprjeđenje kompetencija knjižničara i drugih zaposlenika knjižnice u području projektnog menadžmenta; (5) bolje povezivanje knjižnice sa svojim dionicima; (6) pomak u boljem korištenju unutarnjih raspoloživih, a neiskorištenih resursa; (7) unaprjeđivanje kvalitete knjižničnih usluga; (8) poboljšavanje organizacijske kulture knjižnice i (9) ostvarivanje onih čimbenika koji mogu pridonijeti povećanju organizacijske sinergije poslovnih aktivnosti knjižnice.

Izvođenje projekata povezano je s poduzetništvom koje podrazumijeva ulaganje resursa i preuzimanje rizika s ciljem ostvarivanja željenih ciljeva organizacije. Za razliku od profitnih organizacija, čiji su poslovni ciljevi okrenuti prema stjecanju dobiti u okolnostima održivog poslovanja, knjižnice kao neprofitne organizacije i ustanove od posebnog društvenog značaja nastoje svoje poslanje ostvarivati uz postizanje općih i posebnih operativnih i strateških, odnosno razvojnih ciljeva. U tom smislu pokretanje i izvođenje projekata u knjižnicama po svojim je obilježjima poduzetnička aktivnost čija je svrha, kao u slučaju projektnog menadžmenta, ostvarivanje ciljeva koji se ne mogu postići svakodnevnim poslovanjem. Stoga je projektni menadžment skup specijaliziranih i vrlo sofisticiranih alata koji se mogu koristiti u realizaciji izabranih poduzetničkih pothvata različite složenosti. Poduzetništvo i projektni menadžment međusobno su bliske i povezane znanstvene discipline organizacije i menadžmenta koje su našle svoju prikladnu primjenu i u radu neprofitnih djelatnosti, odnosno u poslovanju knjižnica.¹

Stručna literatura koja se bavi primjenom projektnog menadžmenta u knjižnicama ograničena je, ali se postupno povećava. Prema istraživanju koje je Horwath provela u knjižnicama u Ontariju u Kanadi, tri su skupine tema o kojoj navedena literatura piše: (1) metodologije projektnog menadžmenta koje se koriste u upravljanju projektima u knjižnicama, (2) metodologije upravljanja projektima u

¹ Prema *Pravilniku o znanstvenim i umjetničkim područjima, poljima i granama* (Pravilnik, 2009), organizacija i menadžment znanstvena je grana znanstvenog polja ekonomije koja pripada znanstvenom području društvenih znanosti.

knjižnicama koje nisu povezane s knjižničnim projektima, već raspravljaju na općoj razini i (3) literatura koja se odnosi na obuku knjižničara i izgradnju njihovih vještina u korištenju projektnog menadžmenta (cf. Horwath, 2012).

2. Najčešće metode i standardi upravljanja projektima

Projektni je menadžment po definiciji „primijenjeno znanje, vještine, alati i tehnike na projektnim aktivnostima kao bi se dostigli ciljevi i zadaci postavljeni pred projekt od strane interesno-utjecajnih skupina“ (Omazić i Baljkas, 2005: 46). Drugim riječima, upravljanje projektima obuhvaća planiranje, organiziranje, praćenje (monitoring) i kontrolu poslovne aktivnosti koja je privremena i jednokratna, koja ima definirane resurse i za čije je izvođenje primjeren timski rad. Izdvojljivi mrežna mjesta većih knjižnica u Hrvatskoj na kojima se spominju projekti (primjerice u Zagrebu, Splitu, Rijeci, Osijeku i Zadru) i analizirajući njihov sadržaj, bilo je moguće pretpostaviti da bi se postojeća praksa upravljanja projektima u knjižnicama bitno unaprijedila primjenom postojećih alata izabranih standarda, odnosno metodologijom projektnog menadžmenta.² Tako bi učinkovitije upravljanje projektima u knjižnicama, bile one nacionalne, narodne, znanstvene, sveučilišne, školske, odnosno samostalne ili u sastavu, značajno pridonijelo uspješnijem ostvarivanju njihovih operativnih i strateških ciljeva poslovanja, boljem organizacijskom funkcioniranju i njihovoj općoj društvenoj korisnosti.

Premda su standardi i metode projektnog menadžmenta vrlo razvijene, one same po sebi ne jamče uspjeh projekta. Istraživanja objavljena izvještajima poznatim kao Chaos Reports (cf. Chaos Summary, 2009) ukazuju na sveprisutan problem prekoračenja planiranih rokova trajanja kod velike većine analiziranih projekata te na pojavu da samo jedna trećina projekata nakon dovršetka zadovoljava sva tri, prema metodologiji, tražena uvjeta: (1) dovršetak projekta u zadanom proračunu, zatim (2) u planiranom roku te (3) sa zadovoljavajućim ishodima projekta prema prethodno utvrđenim specifikacijama. Stoga su tijekom proteklih godina razvijani i usavršavani složeni modeli i standardi namijenjeni projektnom menadžmentu čija je primjena u poslovanju knjižnica vrlo visoka (cf. Dominguez, 2021; Massis, 2010).

Među standardima, odnosno metodologijama projektnog menadžmenta koje se mogu koristiti u knjižničnom poslovanju moguće je navesti sljedeće:

Međunarodni standard ISO 21500:2021 Upravljanje projektima, programom i portfeljem – kontekst i koncepti (ISO, 2021) pruža smjernice organizacijama za usvajanje ili poboljšanja upravljanja projektima, programima i portfeljima koristeći standarde koje je pripremio tehnički odbor ISO/TC 258. Primjenjiv je na

² Primjerice, Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu: Projekti; zatim, Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek: Projekti i programi te Gradska knjižnica Rijeka: Projekti i akcije.

većinu organizacija, uključujući javne i privatne organizacije i ne ovisi o veličini i vrsti organizacije ili o veličini, složenosti ili trajanju projekta. Taj međunarodni standard temelji se na konceptu koji projekt, njegove procese i ciljeve usklađuje sa širim društvenim, prostornim, ekonomskim, političkim i drugim aspektima mikro i makro okruženja. Sadrži deset ključnih koncepata: (1) projekt, (2) upravljanje projektima, (3) organizacijska strategija i projekti, (4) projektno okruženje, (5) vlasničko upravljanje projektima, (6) projekti i operacije, (7) dionici i projektna organizacija, (8) kompetencije zaposlenika u projektu, (9) životni vijek projekta i (10) projektna ograničenja. Sastoji se od pet skupina procesa: (1) iniciranje, (2) planiranje, (3) implementiranje, (4) kontroliranje i (5) zatvaranje. S obzirom na svoju sveobuhvatnost, postao je *zlatnim* ili temeljnim standardom svim ostalim metodologijama i standardima upravljanja projektima (cf. *ibid.*).

Institut za projektno upravljanje (engl. *Project Management Institute – PMI*) iz SAD-a, razvio je spomenuti priručnik, *A Guide to the Project Management Body Of Knowledge PMBOK®*, koji predstavlja najrašireniju metodologiju i standard za upravljanje projektima. Te je upute prihvatila najveća svjetska tehnička profesionalna organizacija za napredak tehnologija Institut za elektroniku i elektroničko inženjerstvo (engl. *Institute of Electrical and Electronics Engineers – IEEE*). Predložena metodologija utvrđuje pet procesnih skupina: (1) pokretanje projekta, odnosno njegovo iniciranje, (2) planiranje, (3) izvršavanje, (4) nadzor i kontrola te (5) zatvaranje. Navedene skupine sadrže ukupno četrdeset i dva logički grupirana upravljačka procesa, odnosno područja znanja. Prema 6. izdanju *Vodiča kroz znanje o upravljanju projektima* (Vodič kroz PMBOK®, 2017) upravljački procesi, odnosno područja znanja, grupirani su u deset skupina: (1) integracija projekta, (2) obuhvat projekta, (3) vrijeme projekta, (4) troškovi projekta, (5) upravljanje kvalitetom, (6) potrebni resursi, (7) komunikacije tijekom projekta, (8) projektne rizici, (9) nabave za potrebe projekta i (10) dionici projekta (*ibid.*: 6).

Standard *Project Excellence Baseline* (PEB, s. a.) razvila je Udruga za međunarodni projektne menadžment (engl. *International Project Management Association – IPMA*) iz Švicarske. Osim propisanih upravljačkih procesa, taj standard propisuje individualne kompetencije koje obuhvaćaju znanja, vještine i sposobnosti potrebne za upravljanje projektima, programima i portfeljima.

Osim navedenog međunarodnog standarda ISO 21500:2021 te PMBOK® i PEB standarda, za upravljanje projektima na raspolaganju je i metodologija *Projects IN Controlled Environments* (PRINCE2) koja je postala najčešćim standardom za upravljanje IT-projektima ali se koristi i na drugim područjima. Metodologija obuhvaća četiri povezana elementa koja se odnose na principe, teme, procese te na projektno okruženje (cf. Lewinson, 2011).

3. Klasifikacija projekata u knjižnici

Radi boljeg razumijevanja moguće primjene projekata u poslovanju knjižnice potrebno ih je klasificirati prema nekoliko izabranih i prikladnih kriterija. Kako znanstvena i stručna literatura do sada nije ponudila cjelovitu klasifikaciju projekata u knjižnicama, ovdje ćemo to učiniti i rezultat prikazati u tablici 1. Pritom ćemo identificirati odgovarajuće kriterije klasifikacije te im pridružiti primjere projekata iz suvremene domaće knjižnične prakse.

Tablica 1. Pregled klasifikacije projekata koji se izvode u knjižnicama

Kriterij: ekonomski učinci projekta (cf. Zekić, 2010: 13–16)					
projekti s izravnim ekonomskim učincima			projekti s neizravnim ekonomskim učincima		
Kriterij: priroda ulaznih i izlaznih varijabli projekta (cf. Zekić, 2010: 16)					
deterministički projekti (ciljevi, resursi, vrijeme ostvarenja projekta itd., izrazito su mjerljivi)			stohastički projekti (ciljevi, resursi, vrijeme dovršenja projekta itd., imaju manju ili veću vjerojatnost ostvarenja)		
Kriterij: izvor ili izvori sredstava potrebnih za projekt					
vlastita sredstva knjižnice		vanjski izvori (namjenska sredstva)		mješoviti izvori sredstava	
Kriterij: složenost (kompliciranost) projekta					
jednostavni projekti	relativno složeni projekti		složeni projekti		vrlo složeni projekti
Kriterij: cilj projekta					
povećanje resursa knjižnice (materijalnih, financijskih, kadrovskih, informatičkih, organizacijskih itd.)	društveni i kulturni ciljevi knjižnice (međunarodna suradnja, tribine, <i>Noć knjige</i> , <i>Mjesec hrvatske knjige</i> itd.)	obrazovni ciljevi knjižnice (tečajevi, radionice, klubovi, nakladništvo itd.)	zajednica – uže okruženje knjižnice (projekti namijenjeni djeci, umirovljenicima, nacionalnim manjinama, osobama s posebnim potrebama itd.)	znanstveni i stručni ciljevi: (konferencije, simpoziji, savjetovanja, itd.)	mješoviti ciljevi (projekti nerijetko imaju više od jednog cilja)
Kriterij: namjena projekta sa stajališta knjižnice i korisnika					
interna namjena projekta (knjižnica)		mješovita namjena projekta (knjižnica i korisnici)		eksterna namjena projekta (korisnici)	

Kriterij: učestalost izvođenja projekta		
jednokratni projekti (primjerice, izgradnja objekta, reorganizacija poslovnih procesa, osnivanje čitaonice itd.)	povremeni projekti (primjerice, razvoj nove knjižnične usluge, uvođenje novog softvera itd.)	učestali ili ciklički projekti (primjerice, predstavljanje publikacija, izložbe, koncerti itd.)
Kriterij: pojedinačni ili skupni projekti		
projekt jedne knjižnice (lokalna razina)	projekti dviju ili više knjižnica i drugih partnera (regionalna ili druga razina)	zajednički projekti nacionalne mreže knjižnica i drugih partnera
Kriterij: globalna razina projekata		
tuzemni projekti	EU-projekti	međunarodni projekti
Kriterij: mogućnost transformacije projekta u program³		
projekti bez mogućnosti transformiranja u program	projekti s mogućnošću transformiranja u program	projekti čija je svrha transformacija u program knjižnice

Navedena klasifikacija projekata u knjižnicama prikazana u prethodnoj tablici svakako nije iscrpna i konačna, već se može proširivati s dodatnim kriterijima i daljnjom diferencijacijom projekata. No za potrebe ovog istraživanja smatramo da je navedena klasifikacija sasvim dostatna kao prikladna ilustracija.

Za provedbu jednostavnih ili jednostavnijih projekata koji se odvijaju na lokalnoj razini i za koje se ne koriste značajna financijska sredstva uputno je konzultirati izabranu metodologiju projektnog menadžmenta i prema njoj uskladiti svoje projektno upravljanje. Međutim kod projekata koji su složeniji ili su vrlo složeni, odnosno koji imaju izravne ekonomske učinke i čije su varijable značajno determinističke, a osobito u slučaju financiranja projekata iz Europskih fondova, poželjno je rukovođenje projekta u cijelosti ravnati prema izabranoj metodologiji i standardima projektnog menadžmenta. Pritom je korisno razmotriti potrebu i mogućnost privremenog angažiranja stručnjaka s radnim iskustvom u području projektnog menadžmenta, kojemu će se naknada za vođenje projekta nadoknaditi iz namjenskih sredstava projekta.

³ Primjeri projekata kojima je svrha transformacija u program knjižnice: otvaranje i opremanje područnog odjela, nabava opreme i resursa za produkciju audio knjiga ili/i za digitalizaciju tekstova (knjiga, časopisa, dokumentacije, likovnih djela itd.), nabava računalne opreme i računalnih programa potrebnih za otvaranje poslovnog centra itd. Primjeri projekata koji nemaju mogućnosti transformacije u program knjižnice: program saniranja štete nakon izvanrednih okolnosti i/ili katastrofa, projekt adaptacije i rekonstrukcije građevinskog objekta ili dijela objekta itd.

Osobito je važno pažnju posvetiti izvedbi projekta koji će se nakon dovršetka transformirati u planirane programe knjižnice. Primjerice, projekt osnivanja posebnog ogranka knjižnice u drugom dijelu grada zahtijevat će nabavu odgovarajućeg prostora, bilo kupovinom, najmom ili izgradnjom, zatim nabavu opreme i uređaja, preraspodjelu i preseljenje knjižnog fonda, osiguranje izvora povećanih troškova poslovanja, preraspodjelu osoblja itd. Nakon što je projekt završen, njegov rezultat postaje program kojim se redovito zadovoljavaju potrebe korisnika određenog naselja.

Premda se za knjižničnu statistiku u Republici Hrvatskoj može reći da je značajno razvijena i pri tome prikladno harmonizirana s međunarodnom standardiziranom knjižničnom statistikom (primjerice IFLA, UNESCO i ISO), u ovom istraživanju utvrdili smo da se (još) ne prikupljaju i obrađuju podaci o pokrenutim i realiziranim projektima u hrvatskom knjižnicama. Raspoloživost prikupljenih i obrađenih statističkih podataka o realiziranim projektima po vrstama projekata i vrstama knjižnica omogućilo bi razmjenu informacija o planiranim i izvedenim projektima te bi pružilo dodatan uvid u pravce razvoja knjižnica i knjižnične djelatnosti. Osim toga, prema raspoloživim informacijama i raspoloživim podacima koji se mogu pronaći, između ostalog u Knjižničnoj statistici na Portalu matične djelatnosti knjižnica u Republici Hrvatskoj, do sada nije provedeno šire istraživanje o primjeni i uspješnosti projektnog menadžmenta u poslovanju knjižnica u Republici Hrvatskoj.

4. Životni ciklus projekta u knjižnici

Koncepcija životnog ciklusa projekta značajno pridonosi njezinom boljem razumijevanju i uspješnijem upravljanju te se na njoj temelje procesne grupe upravljanja projektom.⁴ Pojedine faze projekta koje se najčešće odvijaju sukcesivno, premda se povremeno preklapaju, imaju različit intenzitet međudjelovanja te se mogu u izvjesnoj mjeri razlikovati u različitim djelatnostima, pomažu projektnom timu jasnije sagledavanje cjeline projekta, njegovom planiranju, izvršavanju i kontroli (cf. Šimović, Zovko i Bobera, 2011: 34). U projektnom menadžmentu, prema Vodiču kroz PMBOK® (2011: 39), najčešće se navode sljedeće faze životnog ciklusa projekta kojima se pridružuju odgovarajuće procesne grupe: (1) pokretanje, (2) planiranje, (3) izvršavanje, (4) nadzor i kontrola te (5) zatvaranje projekta.

U nastavku teksta prikazat ćemo pojednostavljen i prilagođeni opis pojedinih životnih faza projekta priređen prema Kerzneru (2003) i Vodiču kroz PMBOK® (2011).

⁴ Premda je sintagma životni ciklus projekta ukorijenjena u stranoj i domaćoj stručnoj literaturi, mišljenja smo da bi životni vijek projekta bio prikladniji. Naime ciklus je pojava koja se kružno ili sinusoidno ponavlja, dok je projekt po svojoj naravi u pravilu jednokratani i samo iznimno cikličan. Također riječ ciklus dolazi od latinske riječi *cyclus*, a ona iz grčke riječi κύκλος – krug.

Pokretanjem ili inicijacijom projekta vrednuje se osnovna ideja, oblikuje se temeljni koncept projekta, razmatra se sukladnost njegove svrhe s poslanjem i vizijom organizacije, procjenjuje se njegova izvedivost i razmatraju potencijalni rizici, određuje se opseg projekta, utvrđuju se okvirne vrijednosti glavnih parametara projekta kao što su poslovni ciljevi, vrijeme izvođenja, visina troškova i kvaliteta ishoda projekta.

Planiranjem projekta preciznije se određuju razmatrani sadržaji prethodne faze, pri čemu se detaljnije definiraju zadaci projekta, određuju se potrebni resursi njegove provedbe, procjenjuju se troškovi, planiraju procesi vođenja projekta, definiraju aktivnosti, njihov slijed i raspored, utvrđuje očekivana kvaliteta završnih performansi, planiraju ljudski resursi i načini komunikacije, procjenjuju se rizici i izrađuju planovi nabave. Ta faza može završiti odgovarajućim testiranjima glavnih odrednica planskih i ostalih dokumenata. Praksa je pokazala da potrebno vrijeme i resursi koji su uloženi u učinkovito planiranje značajno pridonose uspješnosti projekta u pogledu rokova, ciljeva, troškova i kvalitete ishoda.

Izvršavanjem projekta projektni tim sa svojim voditeljem provodi planirane aktivnosti projekta, koristi dodijeljene resurse, koordinira i usklađuje interese dionika kako bi se ostvarili projektni ciljevi odgovarajućih kvalitativnih ishoda. U toj fazi izvršavanje projekta obuhvaća upravljanje zadacima, troškovima, kvalitetom, promjenama, resursima, nabavom te suradnjom unutar projektnog tima.

Nadzorom i kontroliranjem projekta prate se, pregledavaju, podešavaju i vrednuju pojedine obavljene zadaće projekta te se na temelju rezultata mjerenja utvrđuju područja kojima su potrebne izmjene te se pokreću i izvršavaju potrebne izmjene projekta.

Zatvaranjem projekta provode se procesi dovršavanja svih aktivnosti uz procjenu i vrednovanje ostvarenih performansi projekta i njihove usklađenosti s postavljenim ciljevima projekta. U toj fazi potrebno je zaključiti i rasporediti preostale resurse, otpustiti angažirane radnike itd. Na kraju je potrebno izvesti zaključke koji će biti korisni pri optimizaciji budućih istih ili sličnih projekata.

Razrada konkretnog projekta prema fazama životnog ciklusa općenito može ovisiti o djelatnostima organizacije, odnosno ustanove, kao i o sadržaju projekta (Brodar, 2009: 34–35). Za potrebe izvođenja projekata u knjižnicama predstavljeni model može biti potpuno zadovoljavajući bez obzira na to jesu li projekti jednostavni ili složeni, pojedinačni ili skupni, domaći, projekti Europske Unije ili međunarodni. Međutim valja naglasiti kako nije dobro, čak ni u slučaju vrlo jednostavnih projekata, zanemariti fazu zatvaranja projekta, već ju treba provesti s jednakim entuzijazmom kao i fazu izvršavanja. Tijekom faze izvršavanja projekta moguće je uočiti većinu nedostataka koji su se javili tijekom trajanja projekta te u fazi zatvaranja projekta dokumentirati one najbolje prakse koje su omogućile bolje organizacijske i druge ishode koji se mogu primijeniti pri izvođenju budućih

projekata u svojoj organizaciji, kao i u drugim organizacijama iste ili slične djelatnosti.

Iskustva vođenja projekata često ukazuju da visina ukupnih troškova projekta postupno raste tijekom izvođenja projekta, ali naglo opadaju prije samog završetka. Nadalje su rizici projekta najveći pri njegovom početku, dok izvjesnost njegovog završetka raste kako se projekt približava kraju. Također potrebe operativnih prilagodbi i zahtjevi za ispravkama i dopunama rastu s napredovanjem projekta.

U slučaju jednostavnijih i manjih, a pri tome i ponavljajućih projekata, gdje je poznat značajan broj i približna veličina ulaznih i izlaznih parametara, preporučljivo je koristiti neke jednostavnije metode upravljanja projektima od onih koje su ovdje navedene, primjerice metoda raščlanjivanja zadaka, metode linijskog planiranja (od kojih su najpoznatiji gantogrami i histogrami), tehnike mrežnog planiranja CPM (engl. *Critical Path Method*), PERT (engl. *Programme Evaluation and Review Technique*), EFQM (engl. *European Foundation for Quality Management*) itd. Međutim izbor uporabe administrativno manje zahtjevnih metoda upravljanja projektima u slučajevima kada projekti to nisu, može projektnim menadžerima dati lažnu sigurnost, odvesti ih na stranputicu te rezultirati nedovoljno dobrim ishodom projekta i lošim ključnim pokazateljima uspješnosti (KPI – *Key Performance Indicators*).

5. Procesi u upravljanju projektima

Prema Vodiču kroz PMBOK® (2011: 43–344) proces „je skup međusobno povezanih radnji i aktivnosti koje se provode da bi se postigao unaprijed specifičan proizvod, rezultat ili usluga“, koji se kao područja znanja pridružuju pojedinim procesnim grupama. Razmotrimo ih ukratko u nastavku teksta.

Upravljanje integracijom projekta obuhvaća sljedeće postupke i aktivnosti: (1) izradom povelje projekta dokumentiraju se početni zahtjevi projekta; (2) planom upravljanja projektom dokumentiraju se pripreme, integracija i koordinacija pomoćnih planova projekta; (3) usmjeravanjem i upravljanjem izvršenja projekta definira se proces izvršavanja radnji radi postizanja ciljeva; (4) nadzorom i kontrolom projektnog rada utvrđuje se proces praćenja, pregleda i reguliranja napretka kao bi se postigli ciljevi učinkovitosti projekta; (5) integrirana kontrola izmjena jest proces pregledavanja svih zahtjeva izmjena, njihovih odobrenja i upravljanja projektom; (6) zatvaranje projekta ili faze jest proces kojim se formalno zatvaraju sve faze projekta. Navedeni postupci upravljanja integracijom projekta predstavljaju temelj koji povezuje i konsolidira sve procesne grupe upravljanja projektom osiguravajući njihovu optimalnu usklađenost.

Upravljanje opsegom projekta obuhvaća sljedeće postupke i aktivnosti: (1) prikupljanje zahtjeva je proces kojim se definiraju i dokumentiraju potrebe za-

interesiranih strana, odnosno dionika projekta; (2) definiranjem opsega utvrđuje se detaljan opis projekta; (3) izradom strukture raščlambe rada (WBS⁵) projektni rad dijeli se u manje cjeline radi lakšeg upravljanja; (4) potvrđivanjem opsega projekta formalno se prihvaća završna projektna isporuka i (5) kontrolom opsega projekta obavlja se nadzor statusa projekta i njegovog opsega.

Upravljanje vremenom na projektu obuhvaća sljedeće postupke i aktivnosti: (1) definiranje aktivnosti proces je opažanja specifičnih radnji koje će se poduzeti kako bi se ostvarile isporuke projekata; (2) određivanjem slijeda projektnih aktivnosti određuju se i dokumentiraju odnosi među pojedinim projektnim aktivnostima; (3) procjenjivanjem resursa aktivnosti utvrđuju se vrste i količina materijala, ljudi, opreme i pribora koji su potrebni za završetak pojedinih aktivnosti projekta; (4) procjenjivanjem trajanja aktivnosti određuje se približan broj radnih razdoblja potrebnih za završetak pojedinačnih aktivnosti uz korištenje procijenjenih resursa; (5) izradom vremenskog rasporeda određuje se slijed aktivnosti, njihovo trajanje, zahtjevi potrebnih resursa te ograničenja vremenskog rasporeda aktivnosti sa svrhom izrade vremenskih aktivnosti projekta; (6) kontrolom vremenskog rasporeda nadzire se status projekta kako bi se ažurirao progres projekta te se upravljalo izmjenama početnog vremenskog rasporeda.

Upravljanje troškovima obuhvaća sljedeće postupke i aktivnosti: (1) procjenjivanjem troškova izrađuju se približne procjene potrebnih novčanih sredstava za dovršetak pojedinih projektnih aktivnosti; (2) određivanjem budžeta zbrajaju se procijenjeni troškovi pojedinih projektnih aktivnosti i tako priručuje temeljni troškovnik; (3) kontrola troškova predstavlja nadziranje statusa projekta kako bi se projektni proračun ažurirao i usklađivao s izmjenama i usklađivanjem troškovima tijekom izvedbe projekta.

Upravljanje kvalitetom projekta obuhvaća sljedeće postupke i aktivnosti: (1) planiranje kvalitete proces je kojim se utvrđuju zahtjevi i standardi kvalitete projekta te se dokumentiraju načini na koje će projekt s njima pokazati svoju usklađenost; (2) osiguravanje kvalitete rezultat je kontrolnih mjerenja kvalitete kako bi se osigurala primjena željenih standarda kvalitete; (3) kontrola kvalitete predstavlja proces nadziranja i evidentiranja rezultata provođenja aktivnosti kvalitete kako bi se procijenila učinkovitost i poduzele korektivne mjere.

Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća sljedeće postupke i aktivnosti: (1) izradom plana ljudskih resursa određuju se i dokumentiraju pojedinačne projektne uloge, odgovornosti članova projektnog tima, njihove potrebne vještine, utvrđuje se hijerarhija odnosa te se donosi plan potreban za upravljanje projektnim timom; (2) formiranje projektnog tima dovršava se okupljanjem tima potrebnog za izvedbu projekta; (3) razvojem projektnog tima poboljšavaju se sposobnosti članova tima, međudjelovanja u timu te se poboljšava ukupno timsko okruženje s ciljem

⁵ Struktura raščlambe rada (engl. *work-breakdown structure* – WBS).

poboljšavanja učinkovitosti projekta; (4) upravljanje projektnim timom predstavlja proces praćenja učinkovitosti pojedinih članova tima, rješavanje nastalih otvorenih pitanja te upravljanje promjenama sa svrhom optimiziranja učinkovitosti projekta.

Upravljanje komunikacijama na projektu: (1) određivanjem zainteresiranih strana utvrđuju se sve osobe i organizacije na koje projekt ima utjecaja uz dokumentiranje relevantnih informacija koje se odnose na njihove interese, uključenost i utjecaj na ishode projekta; (2) planiranjem komunikacija utvrđuju se potrebne informacije zainteresiranih strana te se definiraju komunikacijski pristupi; (3) distribucijom informacija relevantne informacije stavljaju se na raspolaganje zainteresiranim stranama projekta; (4) upravljanje očekivanjima zainteresiranih strana odnosi se na komuniciranje sa zainteresiranim stranama uz odgovarajuću suradnju kako bi se promptno rješavala otvorena pitanja; (5) izvješćivanjem o učinkovitosti prikupljaju se i distribuiraju informacije o učinkovitosti kao što su izvješćivanje o statusu projekta, mjerenje njegovog napredovanja te odgovarajuće prognoziranje.

Upravljanje projektnim rizicima obuhvaća sljedeće postupke i aktivnosti: (1) planiranjem upravljanja rizicima definiraju se načini na koje će se provoditi aktivnosti upravljanja rizicima; (2) određivanjem rizika utvrđuju se rizici koji mogu utjecati na izvedbu i završetak projekta te se dokumentiraju osobine rizika; (3) kvalitativnom analizom rizika određuju se prioriteti rizika, vjerojatnost njihovog djelovanja i učinka te moguće kombinacije pojavljivanja; (4) kvantitativnom analizom rizika određuje se brojčana analiza učinka određenih rizika na ciljeve i ishode projekta; (5) planiranjem odgovora na rizike određuju se opcije i radnje kako bi se poboljšale prilike i smanjile ugroze koje prijete ostvarivanju ishoda i ciljeva projekta; (6) nadzorom i kontrolom rizika primjenjuju se planovi odgovora na rizike, praćenjem uočenih rizika odvija se nadziranje preostalih rizika te uočavanje novih rizika tijekom odvijanja projekta.

Upravljanje nabavom obuhvaća sljedeće postupke i aktivnosti: (1) planiranjem nabave dokumentiraju se odluke o nabavama na projektu uz specificiranje i određivanje potencijalnih dobavljača; (2) provođenje nabave obuhvaća prikupljanje odgovora od dobavljača, odabiranje dobavljača i sklapanje ugovora o nabavi; (3) administriranjem nabave upravljaju se odnosi u nabavi, nadzire se učinkovitost ugovora, provođenje izmjena te potrebne ispravke; (4) zatvaranjem nabave zaključuju se procesi nabave za potrebe projekta.

Radi lakšeg razumijevanja pridruživanja pojedinih procesnih grupa upravljanja projektima odgovarajućim područjima znanja, u nastavku je prikazana tablica 2.

Tablica 2. Pridruživanje procesnih grupa upravljanja projektima područjima znanja

Područja znanja	Procesne grupe upravljanja projektima				
	Procesna grupa <i>Pokretanje</i>	Procesna grupa <i>Planiranje</i>	Procesna grupa <i>Izvršavanje</i>	Procesna grupa <i>Nadzor i kontrola</i>	Procesna grupa <i>Zatvaranje</i>
Upravljanje integracijom projekta	1. izrada povelje projekta	2. izrada plana upravljanja projektom	3. usmjeravanje i upravljanje izvršenjem projekta	4. nadzor i kontrola projektnog rada 5. integrirana kontrola izmjena	6. zatvaranje projekta ili faze.
Upravljanje opsegom projekta		1. prikupljanje zahtjeva 2. definiranje opsega 3. izrada WBS-a		4. potvrđivanje opsega 5. kontrola opsega	
Upravljanje vremenom na projektu		1. definiranje aktivnosti 2. određivanje slijeda aktivnosti 3. procjenjivanje resursa aktivnosti 4. procjenjivanje trajanje aktivnosti 5. izrada vremenskog rasporeda		6. kontrola vremenskog rasporeda	
Upravljanje troškovima		1. procjenjivanje troškova 2. određivanje budžeta		3. kontrola troškova	
Upravljanje kvalitetom projekta		1. planiranje kvalitete	2. osiguravanje kvalitete	3. kontrola kvalitete	
Upravljanje ljudskim resursima		1. izrada plana ljudskih resursa	2. formiranje projektnog tima 3. razvoj projektnog tima 4. upravljanje projektnim timom		
Upravljanje komunikacijama na projektu	1. određivanje zainteresiranih strana	2. planiranje komunikacija	3. distribucija informacija 4. upravljanje očekivanjima zainteresiranih strana	5. izvješćivanje o učinkovitosti	

Upravljanje projektnim rizicima		1. planiranje upravljanja rizicima 2. uočavanje rizika 3. kvalitativna analiza rizika 4. kvantitativna analiza rizika 5. planiranje odgovora na rizike		6. nadzor i kontrola rizika	
Upravljanje nabavom za potrebe projekta		1. planiranje nabave	2. provođenje nabave	3. administriranje nabave	4. zatvaranje nabave

Izvor: Vodič kroz PMBOK® (2011: 43)

Premda se prethodno objašnjene procesne grupe i njima pridružena područja znanja čine vrlo složenima, potrebno ih je usvojiti, osobito u slučaju pokretanja i izvođenja složenih projekata. Drugim riječima, što je projekt složeniji, tada je najčešće i korisniji za organizaciju. S druge strane, u slučaju jednostavnijih projekata ili onih potpuno jednostavnih i ponavljajućih, uputno je ovu metodologiju koristiti u pojednostavljenom, odnosno rudimentarnom obliku.

Za dodatne sadržaje o primjeni projektnog menadžmenta u knjižnicama preporučuju se monografije Carpentera (2011) te Condit i Keach (2009), a za područje tzv. agilnog projektnog menadžmenta u knjižnicama članak Stoddarda, Gillisa i Cohna (2019).

5. Otežavajuće i poticajne okolnosti izvođenja projekata u knjižnicama

Za razliku od gospodarskih subjekata, poslovanje knjižnica nije povezano s tržišnim natjecanjem u kojem se najneuspješniji subjekti mogu suočiti i sa stečajem, te su one manje motivirane za poboljšanje svojih usluga kako bi zadržale korisnike. Knjižnična djelatnost odvija se u javnim ustanovama ili u ustanovama s pravom javnosti čije je financiranje stabilno i relativno vrlo sigurno. U takvom društvenom i poslovnom okruženju izvedba projekata, njihov broj i profil najčešće je izbor i odluka člnika ustanove, odnosno osnivača knjižnice koji osiguravaju glavninu operativnih i razvojnih prihoda.

Neke razloge zbog kojih se upravna i rukovodeća tijela knjižnice rjeđe i teže odlučuju na pokretanje i izvođenje projekata, osobito onih složenijih i opsežnijih, u odnosu na poslovne subjekte u drugim, osobito profitnim djelatnostima, moguće je, između ostalih, nabrojati:

- (1) opstanak knjižnica kao ustanova od posebne društvene važnosti ne ovisi o pokretanju i vođenju projekata

- (2) odsutnost konkurencije među knjižnicama koje bi potaknule natjecanje u pružanju kvalitetnijih usluga korisnicima
- (3) nedostatak inicijalnih resursa potrebnih za pripremu i izvedbu projekta
- (4) vođenje projekta zahtijeva specijalistička znanja i kompetencije u vođenju složenih administrativnih postupaka
- (5) odsutnost potrebnog iskustva u vođenja složenijih projekata
- (6) uposlenici knjižnica u pravilu nemaju opća menadžerska iskustava izvan knjižničkog poslovanja
- (7) nedostatak radne motivacije uposlenih (bilo intrinzične, bilo ekstrinzične motivacije)
- (8) dominacija organizacijske kulture koja je nesklona dodatnim organizacijskim naporima i promjenama ustaljenih rutina poslovanja
- (9) nespремnost na moguće rizike koji se javljaju tijekom izvođenja projekta
- (10) izostanak prilagođenih stručnih tekstova koji se odnose na metodologiju upravljanja projektima u području knjižničarstva kojim bi knjižničari razvili ili poboljšali svoja znanja i vještine pokretanja i izvođenja složenijih projekata u knjižnicama.

Za razliku od navedenih otežavajućih okolnosti u pokretanju i izvođenju projekata u knjižnicama (*kontra-projektne*), moguće je navesti nekoliko okolnosti koje su poticajne (*pro-projektne*):

- (1) uspješnost izvedbe projekata koji se tradicionalno organiziraju na razini Republike Hrvatske
- (2) uspjeh u organiziranju manjih i jednostavnijih projekata čija je javna recepcija bila dobra
- (3) motiviranost pojedinih djelatnika knjižnice
- (4) podrška upravnih vijeća knjižnica i ravnatelja u pokretanju i izvođenju projekata
- (5) postojanje dostatnih resursa potrebnih za pokretanje projekata kojima će se pribaviti dodatni resursi knjižnice i ostvariti strateški ciljevi razvoja
- (6) organizacijska kultura koja je dovoljno pogodna i poticajna za pokretanje složenijih projekata
- (7) potreba za pribavljanjem nedostajućih resursa
- (8) težnja za pružanjem novih ili poboljšanih usluga korisnicima itd..

Unatoč navedenom broju otežavajućih okolnosti koje obeshrabruju ili mogu obeshrabrivati pokretanje i provođenje projekata, značajan broj knjižnica u Republici Hrvatskoj, bez obzira na svoju vrstu i veličinu, upušta se u iniciranje i izvođenje projekata. Listajući mrežne stranice određenog broja izabranih knjižnica,

može se zaključiti da su prisutne gotovo sve vrste projekata, od onih jednostavnijih do složenijih, odnosno vrlo složenih, primjerice EU-projekata.⁶

6. Zaključak

(1) U knjižnicama Republike Hrvatske pokreću se i s uspjehom izvode projekti različitih vrsta kako bi ostvarili društvene zadaće svoje misije (poslanja) te druge operativne i strateške ciljeve svoga poslovanja.

(2) Unatoč dobro razvijenoj knjižničnoj statistici u Republici Hrvatskoj ne dokumentiraju se, prikupljaju i obrađuju podaci o ostvarenih projektima u hrvatskim knjižnicama. Obradeni podaci o realiziranim projektima te njihova distribucija knjižnicama vjerojatno bi pridonijeli većoj motiviranosti osnivača i rukovodstava u iniciranju i pokretanju projekata.

(3) Primjena znanja o upravljanju projektima može značajno pridonijeti uspješnosti ukupnih projektnih ishoda, odnosno može bitno smanjiti broj neuspješnih projekata barem po jednom od triju uobičajenih kriterija kojima se vrednuje uspješnosti projekta: (1) prema zadanom roku izvršenja projekta, (2) prema utvrđenom proračunu projekta te (3) prema planiranim ishodima projekta. Osim toga, primjena jedne od navedenih ili drugih sličnih metodologija projektnog menadžmenta smanjuju mogućnost nastanke neke od sustavnih logičkih pogrešaka koje nisu tako rijetke u poslovnom zaključivanju i odlučivanju. Takve greške mogu se odnositi, primjerice, na pogrešno pripisivanje uzročnosti ili povezanosti procesa koji su po svojoj prirodi nasumični, utvrđivanje povezanosti dvaju ili više procesa tamo gdje ta povezanost zapravo ne postoji, zaključivanje bez dovoljno informacija, pridavanje podjednake važnosti velikim i malim uzorcima itd.

(4) Jedanput priređena projektna dokumentacija za projekte koji se povremeno ili redovito ponavljaju ili koji su međusobno vrlo slični, može se višekratno koristiti uz odgovarajuće izmjene i nadopune. Bilo bi korisno kada bi se u knjižničnom sustavu Republike Hrvatska osnovala i oblikovale baze podataka realiziranih projekata koje bi mogle pomoći knjižnicama i drugim sličnim subjektima (primjerice baštinskim ustanovama kao što su arhivi i muzeji) u osmišljavanju, iniciranju i izvođenju svojih projekata. To bi mogla biti otvorena baza projekata u koju bi knjižnice, nakon zatvaranja projekta, samostalno unosile zadana obilježja i rezultate svojih projekata i time ih učinile dostupnima potencijalnim korisnicima.

(5) Ova kratka i višestruko pojednostavljena razmatranja primjene projektnog menadžmenta u poslovanju hrvatskih knjižnica mogu poslužiti kao solidno polazište daljnjih istraživanja koja mogu obogatiti i usavršiti postojeće knjižnične djelatnosti i time pridonijeti većem zadovoljstvu korisnika i ostalih knjižničnih

⁶ Primjerice, Gradska knjižnica Marka Marulića Split (Erasmus+ projekti), Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu (EU-projekti).

dionika. Primjena projektnog menadžmenta nije namijenjena samo velikim knjižnicama i velikim projektima već je prikladna i potrebna u vođenju malih projekata u manjim ili malim knjižnicama koji kratko traju, imaju vrlo ograničene proračune i koje vodi tek nekoliko članova projektnog tima.

I na kraju, ne pripada li implementacija projektnog menadžmenta u knjižnicama perom Ranganathanovom zakonu o knjižničarstvu? Jer ako je „knjižnica organizam koji raste“, tada su knjižničarima potrebni ne samo novi i prikladni alati za upravljanje rastom tog organizama u sve zahtjevnijem informatičkom okruženju nego i nove kompetencije, odnosno nova znanja, vještine i pripadajuće samostalnosti u radu i odgovornosti knjižničara. Postupajući tako knjižnice će, u okolnostima relativnog opadanja svojih proračuna u odnosu na druge korisnike, lakše prikazati i dokazati svojim osnivačima predanost svom poslanju i svoju društvenu relevantnost. Parafrazirajući sličnu krilaticu, projektni je menadžment lakše naučiti i primjenjivati nego raditi bez njega.

LITERATURA

- A Guide to PMBOK® (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Sixth ed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute. [citirano: 2022–05–30].
Dostupno na <http://faspa.ir/wp-content/uploads/2017/09/PMBOK6-2017.pdf>
- Avlijaš, R. i G. Avlijaš (2018). *Upravljanje projektom*. Beograd: Univerzitet Singidunum. [citirano: 2022–05–30]. Dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/Goran-Avlijas/publication/281449659_Upravljanje_projektom/links/5bdeffb74585150b2b9e3c59/Upravljanje-projektom.pdf
- Balog, A. (2018). Upravljanje knjižnicom kao poslovna funkcija. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 61, 2: 73–97. [citirano: 2022–05–30].
<https://doi.org/10.30754/vbh.61.2.66>.
- Balog, A. (2019). Prema teorijskim ishodištima i primjeni modela rukovođenja u knjižnicama. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 62, 2: 65–87.
<https://doi.org/10.30754/vbh.62.2.761>.
- Balog, A. (2020). Prema oblikovanju organizacijske strukture knjižnice. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 63, 1/2, 89: 83–107. [citirano: 2022–05–30].
<https://doi.org/10.30754/vbh.63.1-2.789>.
- Balog, A. (2021). Planiranje poslovanja kao funkcija rukovođenja knjižnicom s osvrtnom na planiranje upravljanja krizom. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 64, 1: 52–80. [citirano: 2022–05–30]. <https://doi.org/10.30754/vbh.64.1.846>.

- Brodar, K. (2009). Projektni ciklusi u znanosti i razvoju. U: B. Divjak (uredila). *Projekti u znanosti i razvoju: europski programi*. (Str. 34–35). Varaždin: Tiva Tiskara: Fakultet organizacije i informatike.
- Carpenter, J. (2011). *Project management in libraries, archives and museums: working with government and other external partners*. Oxford: Chandos Publishing.
- Chaos Summary (2009). *Chaos summary: the 10 laws of Chaos*. [citirano: 2022–05–30]. Dostupno na: <https://www.classes.cs.uchicago.edu/archive/2014/fall/51210-1/required.reading/Standish.Group.Chaos.2009.pdf>
- Condit F. J. and J. A. Keach (2009). *Web project management for academic libraries*. Oxford: Chandos Publishing.
- Hauc, A. (2007). *Projektni menadžment & projektno poslovanje*. Zagreb: M. E. P. Consult
- Horwath, J. A. (2012). How do we manage? Project management in libraries: an investigation. *Partnership: The Canadian Journal of Library and Information Practice and Research* 7, 1. <https://doi.org/10.21083/partnership.v7i1.1802>.
- ISO (2012). *Međunarodni standard ISO 21500:2012: smjernice za upravljanje projektima*. [citirano: 2022–05–30]. Dostupno na: <https://www.iso.org/standard/75704.html>
- ISO (2021). *ISO 21500:2021: Project, programme and portfolio management: context and concepts* (2021). [citirano: 2022–05–30]. Dostupno na: <https://www.iso.org/standard/75704.html>
- Kerzner, H. (2003). *Project management: a system approach to planning, scheduling and controlling*. 8. ed. Hoboken, N. Y.: John Wiley & Sons.
- Massis, B. E. (2010). Project management in the library. *New Library World*, 111, 11/12: 526–529. [citirano: 2022–05–30]. Dostupno na: <https://www.ipma.world/>
- Lewinson, M. (2011). *PRINCE2: methodology overview*. <https://mymanagementguide.com/prince2-methodology-overview-history-definition-meaning-benefits-certification/>
- Omazić, M. A. i S. Baljkas (2005). *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija.
- PEB (s. a.). *Project Excellence Baseline*. 2nd ed. <https://www.ipma-usa.org/standards/the-ipma-project-excellence-baseline>
- Pravilnik (2009). Pravilnik o znanstvenim i umjetničkim područjima, poljima i granama. *Narodne novine* 118, 2929. [citirano: 2022–02–01]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_09_118_2929.html
- Stoddard, M. M.; B. Gillis and P. Cohn (2019). Agile project management in libraries: creating collaborative, resilient, responsive organizations. *Journal of Library Administration*, 59, 5: 495–511. [citirano: 2022–05–30]. <https://doi.org/10.1080/01930826.2019.1616971>.
- Šimović, V.; V. Zovko i D. Bobera (2011). *Projektni menadžment i informacijska potpora*. Zapešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.

- Dominguez, J. (2021). *The Curious case of the CHAOS Report*. [citirano: 2022–05–30]. Dostupno na: <https://www.projectsmart.co.uk/it-project-management/the-curious-case-of-the-chaos-report-2009.php>
- Vodič kroz PMBOK® (2011). *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima*. Četvrto izd. Zagreb: Mate: ZŠEM.
- Vodič kroz PMBOK® (2017). *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima*. Šesto izd. Zagreb: Mate: ZŠEM.
- Zakon (2019). Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti. *Narodne novine* 17, 365. [citirano: 2022–05–30]. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_02_17_356.html
- Zekić, Z. (2010). *Projektne menadžment: upravljanje razvojnim promjenama*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

Mrežna mjesta

- Institute of Electrical and Electronics Engineers [citirano: 2022–05–30]. Dostupno na <https://www.ieee.org/>
- International Project Management Association [citirano: 2022–05–30]. Dostupno na <https://www.ipma.world/>
- Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek. Projekti i programi. [citirano: 2021–02–01]. https://www.gskos.unios.hr/index.php/projekti-i-programi/tragovima_grada/
- Gradska knjižnica Marka Marulića Split. Erasmus+ projekti. [citirano: 2022–05–30]. Dostupno na: <https://www.gkmm.hr/podkategorija/erasmus-projekti>
- Gradska knjižnica Rijeka. Projekti i akcije. [citirano: 2022–02–01]. <https://gkr.hr/O-nama/Projekti-i-akcije>
- Knjižnice grada Zagreba. Projekti. [citirano: 2022–05–30]. Dostupno na: <https://www.kgz.hr/hr/knjiznice/gradska-knjiznica/projekti-9689/9689>
- Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu. EU projekti. [citirano: 2022–05–30]. Dostupno na: <https://www.nsk.hr/eu-projekti/>
- Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu. Projekti. [citirano: 2021–02–01]. Dostupno na: <https://www.nsk.hr/projekti/>
- Portal matične djelatnosti knjižnica u Republici Hrvatskoj. Knjižnična statistika. [citirano: 2022–05–30]. Dostupno na <http://maticna.nsk.hr/statistika/>
- PRINCE2.com [citirano: 2022-05-30]. Dostupno na <https://www.prince2.com/eur>
- Project Management Institute [citirano: 2022–05–30]. Dostupno na: <https://www.pmi.org/>