

**NARODNA IN UNIVERZITETNA KNJIŽNICA
KOMISIJA ZA PRIZNAVANJE KVALIFIKACIJ BIBLIOTEKARSKE STROKE
Ljubljana, Turjaška 1**

**ORGANIZACIJA DELA IN UČINKOVITO UPRAVLJANJE KADROV
V SPLOŠNI KNJIŽNICI**

Specialistična naloga

Mentorica: dr. Silva Novljan

Dragica Turjak

Maribor, junij 2005

KAZALO

I.	POMEN ORGANIZACIJE DELA IN UPRAVLJANJA KADROV.....	5
1.	Uvod.....	5
2.	Pomen menedžmenta v knjižnici.....	12
3.	Organizacijska klima v knjižnici.....	15
4.	Pomen timskega in projektne delo v knjižnici.....	18
II.	ORGANIZACIJA DELA IN UPRAVLJANJE KADROV V MRIBORSKI	
	KNJIŽNICI.....	20
1.	SPLOŠNO O KNJIŽNICI.....	22
1.1.	Poslanstvo knjižnice.....	22
1.2.	Cilji knjižnice.....	23
1.3.	Naloge knjižnice.....	23
1.4.	Dejavnost knjižnice.....	24
1.4.1.	Socialna dejavnost knjižnice, skrb za skupine uporabnikov s posebnimi potrebami.....	27
1.4.2.	Informacijska dejavnost.....	28
1.4.3.	Domoznanska dejavnost.....	28
1.4.4.	Posebne naloge osrednje območne knjižnice.....	29
1.4.5.	Založništvo in publicistična dejavnost.....	30
2.	UPORABNIKI KNJIŽNICE IN NJIHOVE POTREBE.....	30
3.	UPORABNIŠKE STORITVE KNJIŽNICE.....	32
3.1.	Izposoja knjižničnega gradiva.....	32
3.2.	Predstavljanje gradiva uporabnikom.....	32
3.3.	Druge uporabniške storitve.....	33
4.	PRIPRAVA NA UPORABNIŠKE STORITVE.....	33
4.1.	Nabava knjižničnega gradiva.....	33
4.2.	Obdelava knjižničnega gradiva.....	36
4.3.	Izločanje in odpis knjižničnega gradiva.....	36
5.	ORGANIZACIJA DOSTOPNOSTI KNJIŽNIČNIH STORITEV.....	36
5.1	Knjižnična mreža izposojevališč.....	36
6.	ORGANIZACIJA DELA IN UPRAVLJANJE KADROV.....	40
6.1.	Organizacija služb za pripravo knjižničnih storitev.....	40
6.1.1.	Oddelki, službe, projekti.....	40

6.1.1.1.	Oddelek za nabavo in obdelavo gradiva.....	42
6.1.1.2.	Oddelek za knjižnično mrežo.....	43
6.1.1.2.1.	Služba za mlade bralce.....	43
6.1.1.2.2.	Informacijska služba.....	44
6.1.1.2.3.	Prireditve.....	45
6.1.1.3.	Uprava.....	46
6.1.1.4.	Odnosi z javnostjo in trženje.....	46
6.1.1.5.	Razvoj.....	47
6.1.1.6.	Merjenje in analize.....	47
6.1.1.7.	Matična služba, program OOK.....	48
6.1.2.	Projekti in projektno delo.....	49
6.2.	Knjižnični delavci.....	49
6.2.1.	Izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje.....	51
6.2.1.1.	Pripravištvo in uvajanje v knjižničarsko stroko.....	52
6.2.1.2.	Uvajanje novih delavcev.....	53
6.2.1.3.	Poznavanje knjižnične zbirke.....	53
6.2.1.4.	Pridobivanje formalne izobrazbe.....	53
6.2.1.5.	Pridobivanje drugega znanja in kompetenc.....	53
6.2.2.	Vodenje evidenc in poročanje.....	54
6.3.	Komunikacija.....	54
6.3.1.	Notranja komunikacija.....	54
6.3.1.1.	Pisna komunikacija.....	54
6.3.1.1.1.	Informator.....	55
6.3.1.1.2.	Intranet.....	55
6.3.1.2.	Ustna komunikacija.....	56
6.3.2.	Zunanja komunikacija.....	56
6.3.2.1.	Sovin svet.....	58
6.3.2.2.	Drugi materiali za predstavljanje knjižnice.....	58
6.4.	Vodenje.....	58
6.4.1.	Direktor.....	59
6.4.2.	Pomočnik direktorja.....	59
6.4.3.	Namestnik direktorja.....	59
6.4.4.	Vodje oddelkov in služb.....	60

6.4.5. Vodje izposojevališč.....	61
6.4.6. Vodje projektov in delovnih skupin.....	61
6.4.7. Svet knjižnice.....	62
6.4.8. Strokovni svet.....	62
6.4.9. Strokovni kolegij.....	62
6.5. Dokumentacija o delu knjižnice.....	62
6.6. Arhiviranje.....	63
6.7. Kakovost v knjižnici.....	64
ORGANIZACIJSKA SHEMA MARIBORSKE KNJIŽNICE.....	65
III. ZAKLJUČEK.....	66
IV. VIRI IN LITERATURA.....	68
V. SEZNAM PRILOG.....	70

I. POMEN ORGANIZACIJE DELA IN UPRAVLJANJA KADROV

1. Uvod

Organizacija dela v podjetju, ustanovi, zavodu je neločljivo povezana z razvojem in upravljanjem človeških virov, z upravljanjem in organiziranjem njihovega časa in s tem učinkovitega dela. Izjemnega pomena za uspešno in učinkovito delovanje podjetja, tako v profitnem kot neprofitnem sektorju, so tudi trženje, analize, vrednotenje, strateško planiranje in komuniciranje z različnimi javnostmi, vendar se v nalogi omejujem predvsem na organiziranje in upravljanje kadrov, s poudarkom na praktičnem primeru organizacijskega in kadrovskega elaborata Mariborske knjižnice, največje splošne knjižnice v Sloveniji (80 zaposlenih, 6 ustanoviteljev, 6 občin – pogodbenih partneric, 20 organizacijskih enot na različnih lokacijah, izvajanje nalog osrednje območne knjižnice).

Z uvedbo sprememb na področju notranje organizacije smo v knjižnici želeli povečati učinkovitost poslovanja, izboljšati sodelovanje med oddelki in službami, izboljšati medosebne odnose in notranjo klimo ter tako dati zaposlenim nov zagon in motivacijo za uspešno delo. Energije in aktivnosti vodstva knjižnice so bile namreč zadnjih deset in več let usmerjene navzven: v urejanje prostorskih razmer v enotah, reševanje statusnih in finančnih razmer, prilagajanju zahtevam naših uporabnikov, stikom z okoljem. Notranjo organizacijo in upravljanje kadrov smo zato postavili nekoliko v ozadje. Posledice so se pokazale v odtujenosti zaposlenih (številčen in dislociran kolektiv, ki zaradi tega potrebuje še večjo motivacijo), vedno večjem splošnem nezadovoljstvu, povečanju bolniških izostankov in nasploh v zmanjšanju motivacije ter neučinkovitosti nekaterih del in postopkov. Spremembe so bile nujne in najprej je vodstvo potrebovalo dodatno znanje s področja menedžmenta, vodenja zaposlenih, pomena čustvene inteligence, in prvi korak je bil narejen v to smer. Naslednji korak je bil reorganizacija in hkrati pospešeno delo z zaposlenimi (dodatni kanali informiranja – interni časopis, intranet, pogosti sestanki, uvedba individualnih letnih pogovorov). Skoraj istočasno smo začeli načrtovati projekt uvajanja sistema vodenja kakovosti in z idejo načrtno motivirati in informirati vse zaposlene. Morda je prav sovpadanje reorganiziranja in uvajanje projekta kakovosti pripomoglo k temu, da so bili pričakovani učinki opazni sorazmerno hitro. Zaposleni so spremembe in racionalizacijo dela ter vključevanje v delovne skupine in time sprejeli pozitivno. Trenutno v knjižnici še teče projekt

merjenja posameznih delovnih procesov in dokončno oceno rezultatov reorganizacije bomo dobili po opravljeni analizi rezultatov merjenja.

Kategorija velikosti podjetij je v literaturi (Kavčič, 1991) večinoma opredeljena za gospodarske, profitne ustanove, za industrijo. V praksi se je uveljavilo načelo, da so organizacije, ki vključujejo do sto zaposlenih, majhne. Srednje velike organizacije zaposlujejo od sto do tisoč ljudi, če zaposlujejo nad tisoč ljudi, pa so velike. Ne glede na to kategorizacijo in dejansko prakso na področju neprofitnega sektorja v Sloveniji ter stanje knjižničarstva, je potrebno velikost knjižnic in javnih zavodov nasploh, obravnavati drugače. Velikost knjižnic v Sloveniji določa predvsem obseg nalog, poleg tega pa tudi radij delovanja oziroma število prebivalcev na območju, ki ga knjižnica pokriva. Naloge in število prebivalcev narekujejo število zaposlenih delavcev. Tako so n. pr. osrednje območne knjižnice velike zaradi obsega nalog, tudi če delujejo na območju z manjšim številom prebivalcev. Upravičeno pa tudi knjižnico, ki ima več kot 50 zaposlenih in deluje na območju več občin ali regije ter ima več kot 10 organizacijskih dislociranih enot, uvrstimo v kategorijo velikih knjižnic. Takšna kategorizacija je primerljiva tudi s stanjem knjižnic v svetu.

Velikost knjižnice v veliki meri vpliva na njeno notranjo organizacijo. Velike knjižnice z večjim številom zaposlenih imajo lahko drugačno notranjo organizacijsko podobo kot majhne, bolj poudarjeno pa je tudi upravljanje človeških virov ter skrb vodstev za kariere zaposlenih, njihovo izobraževanje, specializacijo, notranjo klimo. Kot piše Jelka Gazvoda (1997), postaja vodenje večjih knjižnic vedno bolj kompleksno, ker se morajo poleg tega odzivati tudi na kulturne in na tehnološke spremembe.

Kaj je torej notranja organizacija in kako lahko opredelimo organizacijo javnega zavoda?

Organizacijske ideje so se pojavljale že zelo zgodaj v zgodovini, saj so že stari Sumerci, Egipčani, Babilonci, Grki in Rimljani zapisovali navodila, zapovedi, prepovedi, nasvete, s katerimi so urejali svoje vladavine, gradnjo, trgovino. Že njihovi zapisi vsebujejo elemente, ki imajo značaj organizacijskih misli. Ob koncu 19. stoletja se je že začelo sistematično proučevanje organizacije in za začetnika velja Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915), ki je leta 1903 objavil svoje delo z naslovom Shop Management (Vodenje delavnice). Taylor je največ svoje pozornosti usmeril na področje študija časa. Že zelo zgodaj je ugotovil, da delavci pri upravljanju dela porabijo preveč časa zaradi slabe organizacije dela. Zato je

začel proučevati način opravljanja dela, delovne pogoje, vlogo delavca in vodje ter sistem nagrajevanja delavcev, kot poroča Lipičnik (2000).

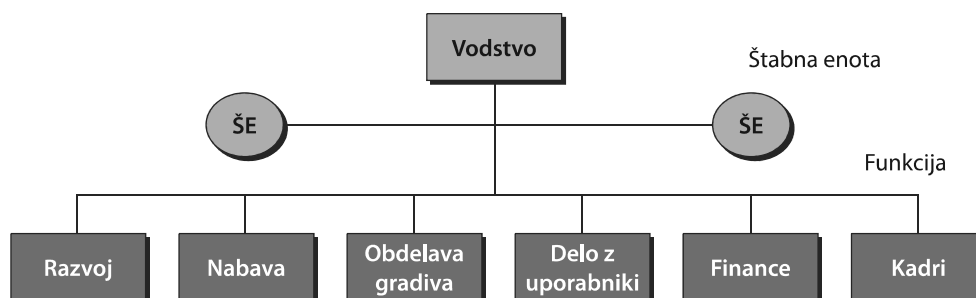
Od Taylorja dalje je področje upravljanja postalo vse pomembnejše in vedno bolj so se razvijale tudi različne teorije upravljanja in vodenja, od klasične, ki temelji na togi hierarhični strukturi in organizacijo obravnava v glavnem kot mehanski sistem, do sodobne teorije organizacije, ki daje poudarek človeškim zmogljivostim. Skoraj pri vseh sistemih urejanja dela so v ospredju prizadevanja za zmanjšanje napora pri delu, skrajšanju potrebnega časa za doseg cilja, povečanju kakovosti, izboljšanju počutja delavcev, povečanju produktivnosti in podobno. Pojavila se je teorija o človeških virih, ki se je razvila v ZDA okrog leta 1960 in temelji na misli, da je organizacija sociotehnični sistem, torej sistem, v katerem so najpomembnejši ljudje in njihovi medsebojni odnosi. Danes imenujemo to organizacijska klima, človek s svojimi znanji, sposobnostjo in motiviranostjo pa je postal najpomembnejši tvorec procesov dela, ne le v gospodarskih organizacijah, ampak tudi v neprofitnem sektorju. Njegove sposobnosti, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, imenujemo kompetence. (Svetlik, 2005)

Organizacijska struktura podjetja, ustanove, zavoda mora delovati tako, da zaposlenim, torej izvajalcem nalog omogoča kar najboljše, hitro, učinkovito in stalno komunikacijo po najkrajši poti. Za vzpostavitev komunikacije pa je potrebno opredeliti in vzpostaviti učinkovito notranjo organizacijo. Ta izhaja iz opredelitve ciljev, ki jih morajo zaposleni s svojim delom doseči. Ni namreč dovolj, da vsak dela to, kar zna, ampak da dela to, kar je potrebno za doseg ciljev. Vedeti mora, kaj je potrebno narediti za čim bolj učinkovito doseg ciljev in v skladu s tem načrtovati in vzpostaviti organizacijsko strukturo, ki bo omogočila najučinkovitejšo organizacijo dela.

Sodobne teorije vodenja poznajo različne vrste organizacijskih struktur:

- **Funkcijska organizacijska struktura:**

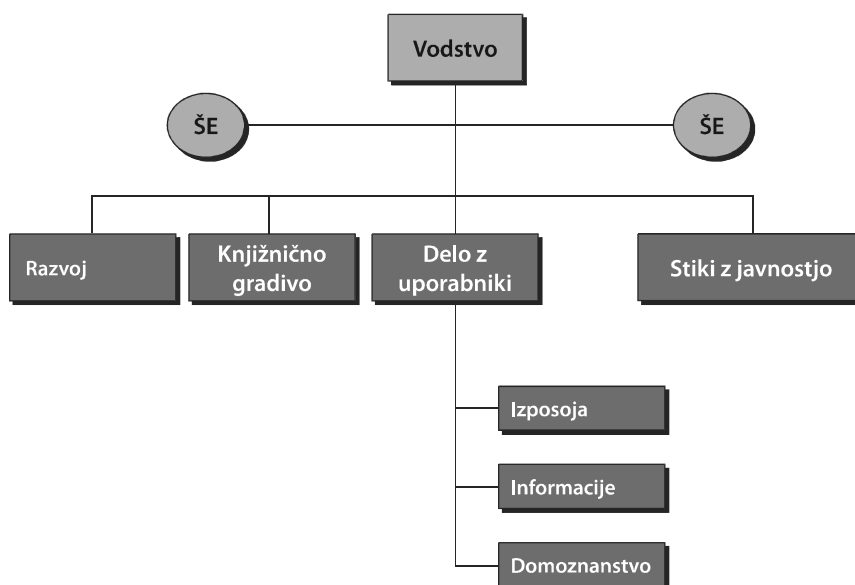
je centralizirana, funkcije so oblikovane v področja, sektorje, oddelke, službe. Je racionalna, ker se naloge iste funkcije opravljajo na enem mestu. S tem so stroški manjši, poveča se specializacija ljudi. Njene slabosti pa so: ne prilagaja se spremembam, komuniciranje je počasno, odločitve se počasi sprejemajo in uresničujejo. (Lipičnik, 2000)



Slika 1: Primer funkcijske organizacijske strukture. (Po Lipičniku, 2000)

- **Divizijska organizacijska struktura:**

je decentralizirana, temelji na zahtevi, da so posamezne funkcije organizirane decentralizirano. To pomeni, da veliko podjetje v bistvu razdelimo na več manjših. Odločanje je decentralizirano, povezujejo jih nekatere skupne funkcije (nabava surovin, razvoj s temeljnimi raziskavami, zbiranje podatkov, nastopanje v javnosti). Takšna organizacija je prilagodljivejša, njena slaba stran pa je pogosto preveliko osamosvajanje posameznih sestavnih delov, tekmovalnost in konkurenca med njimi. Vodenje je v tem primeru izrazito kolegijsko (upravni odbor). (Lipičnik, 2000)



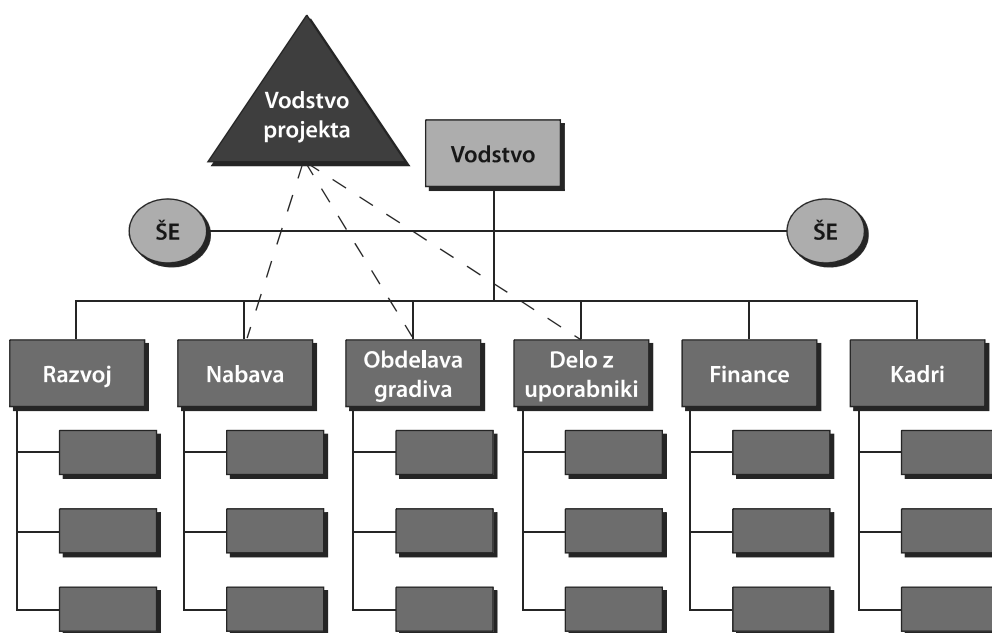
Slika 2: Primer divizijske organizacijske strukture. (Po Lipičniku, 2000)

- **Projektna organizacijska struktura ali projektna organizacija:**

je primerna takrat, ko želimo uresničiti cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti, povezanih s posameznim projektom. Projektna organizacija je primerna tudi za izvedbo enkratnih nalog. Oblikuje se glede na posamezen projekt, v določenem časovnem obdobju, z določenimi predvidenimi

stroški. V skupini sodelujejo ljudje iz različnih oddelkov, povezuje jih vodja projekta. Ko nalogo zaključijo, opravljajo naprej naloge v svojih oddelkih ali pa so vključeni v nov projekt.

Projektna organizacija se od drugih struktur razlikuje predvsem po tem, da je usmerjena h konkretnim nalogam, sistemsko usmerjena, časovno opredeljena, člani skupine imajo stroškovno odgovornost, delujejo dinamično, interdisciplinarno, timsko. (Lipičnik, 2000) Splošne knjižnice v Sloveniji s svojimi številnimi organizacijskimi enotami so lahko primer take organizacijske strukture. Vodenje je razpršeno, decentralizirano, kar omogoča hitrejše in bolj dostopne storitve, tudi za posebne skupine uporabnikov (odjemalcev). Vendar pa je pri taki obliki organiziranosti potrebno in smotrno nekatera opravila in naloge, ki jih potrebujejo vse organizacijske enote, organizirati centralno, da ne pride do podvajanja kadrovskih funkcij in stroškov poslovanja (katalogizacija, oprema knjižničnega gradiva). (Kavčič – Čolić, 1999)

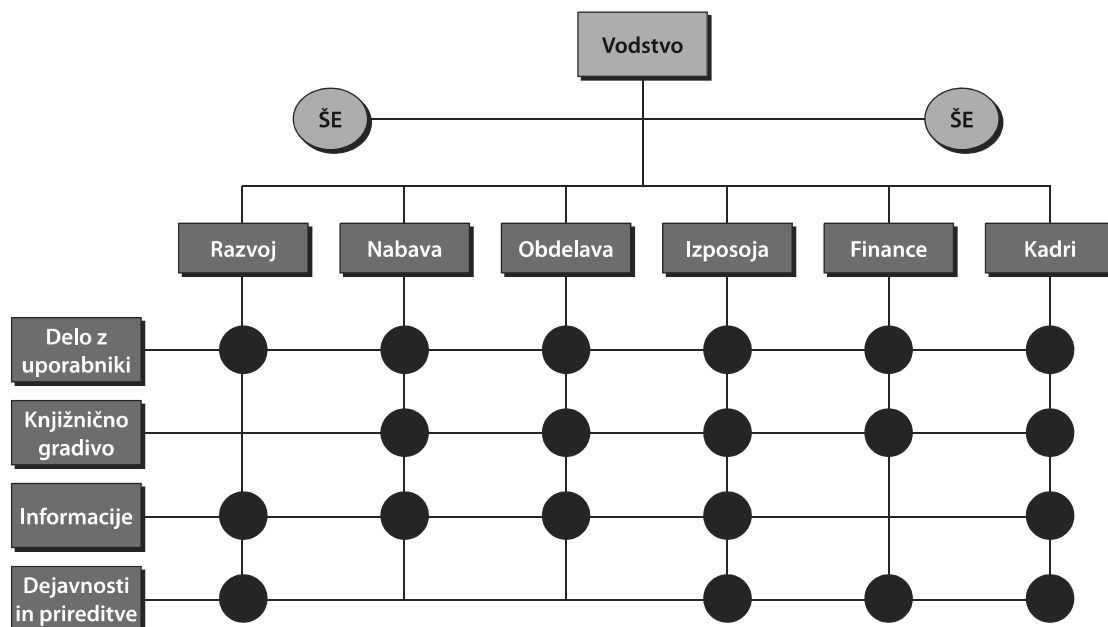


Slika 3: Primer projektne organizacijske strukture. (Po Lipičniku, 2000)

- **Matrična organizacijska struktura:**

je kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture in je zelo podobna projektni organizaciji. Razlika je v tem, da sodelavci na projektu delajo po potrebi. Delo na rednih nalogah v okviru stalne organizacijske strukture in delo na projektu se menjavata. Pri tem je delavec podrejen dvema vodjema. Matrična organizacijska struktura zahteva izrazito timsko delovanje celotne organizacije, kar pomeni, da morajo biti zaposleni visoko motivirani za doseganje ciljev in usposobljeni za timsko

delo. (Lipičnik, 2000) To je mogoče le v organizacijah, ki posvečajo posebno pozornost razvoju človeških virov, ki so pripravljene na nenehne spremembe v okolju, kjer se zaposleni zavedajo poslanstva ter poznajo vizijo in cilje.



Slika 4: Primer matrične organizacijske strukture. (Po Lipičniku 2000)

- **Dinamična mreža:**

je nova organizacijska struktura, ki nevidno, običajno preko računalnikov, povezuje posamezne akterje v delovnem procesu (na primer oblikovalce, konstruktorje, izdelovalce, distributerje, dobavitelje...). V takšni strukturi je mogoče zbrati veliko več znanja, kot na ravni podjetja, dosežena pa je tudi večja zmogljivost in učinkovitost. Predpogoj za to vrsto organiziranosti je brezpogojno zaupanje vseh, ki so povezani v dinamično mrežo. (Lipičnik, 2000)



Slika 5: Primer dinamične mreže. (Po Lipičniku, 2000)

Da bi dosegli optimalno organizacijo, se vedno bolj uveljavljajo kombinacije hierarhične funkcijske organizacijske strukture in projektne organizacije ali celo matrične organizacijske strukture. Najboljše učinke in tudi najboljšo medsebojno komunikacijo dosežemo, če povezave znotraj organizacije ne potekajo le vertikalno (hierarhično) in horizontalno, ampak tudi diagonalno v vseh smereh. Kotler (1996) imenuje to *mrežno povezovanje*. Z večjo uporabo računalnikov in elektronske pošte narašča število sporočil med zaposlenimi na različnih ravneh organizacije in podjetja zavestno spodbujajo skupinsko delo pri vseh poslovnih procesih. S tem se brišejo meje med oddelki, zaposleni se pri reševanju posameznih nalog in problemov povezujejo v time in projektne skupine. Pomen timskega dela za organizacijo bom opredelila v nadaljevanju. Bistvenega pomena za učinkovito poslovanje in delo ter doseganje ciljev je, da je vzpostavljen dober sistem internega komuniciranja in informiranja zaposlenih, ki lahko poteka na različne načine:

- ustna komunikacija: sestanki oddelkov, strokovni sestanki, individualni letni razgovori vodij in zaposlenih
- pisna komunikacija: zapisniki, okrožnice, obvestila, interni časopis, intranet.

»Vsako novo desetletje zahteva od vodstva podjetja, da znova razmisli o svojih strategijah, ciljih in delovanju. To, kar je včeraj veljalo za zmagovito poslovno načelo, lahko zaradi hitrih sprememb naenkrat zastari. Nič čudnega ni, da je guru managementa, Peter Drucker, ugotovil, da zmagovita formula enega desetletja verjetno ne bo ostala zmagovita v naslednjem desetletju.« (Kotler, 1996, str. 2)

Celotno poslovanje zavoda je naravnano na uporabnika, na njegove potrebe in zahteve, na učinkovitost, torej smotrno in racionalno rabo sredstev (s čim manj sredstvi narediti čim več v čim krajšem času in s čim manjšo porabo energije), ter na uspešno doseganje ciljev, ki morajo biti jasno opredeljeni, kot navaja Urbanija (2000).

Tako kot za gospodarstvo in tržno naravnane sisteme, velja prilagajanje zahtevam uporabnikov (odjemalcev) tudi in vedno bolj za javne zavode. Če želi podjetje ali javni zavod imeti zadovoljnega uporabnika, mora delovati tako, da je uporabnik vedno v središču pozornosti. Cilj ni le pridobiti uporabnika, ampak ga tudi obdržati. To pa pomeni, slediti njegovim potrebam in željam, se prilagajati spremembam okolja in vzdrževati ali celo dvigovati raven kakovosti storitev. Takšnim ciljem in strategiji lahko sledi le visoko motiviran kader, ki se nenehno izobražuje, ki je informiran in dobro organiziran ter usposobljen za strateško načrtovanje in postavljanje priorit. Ključ za uspešno izvajanje poslanstva v neprofitnih organizacijah je analiza uporabnikov in njihovih želja, saj je dejavnost neprofitnih

organizacij naravnana storitveno. Ne glede na to, da je veliko težje izmeriti storitve kot proizvode, pa mora biti pozornost menedžmenta usmerjena tudi v merjenje procesov in storitev ter s tem v določanje učinkovitosti in merjenje učinkov dejavnosti. To pa je že področje trženja, ki mu je potrebno posvečati stalno pozornost in ga organizirati v dobro delujoč sistem za notranjo in zunanjo komunikacijo ter nenehno samokontrolo.

Organizacija dela in upravljanje kadrov, ki jih obravnava naloga, pomenita za knjižnico pogoj za učinkovito in uspešno delovanje, ki se meri z zadovoljstvom uporabnikov. Tako delovanje pa ima poudarke na menedžmentu, organizacijski klimi in timskem delu, zato bomo nekaj pozornosti posvetili še njim.

2. Pomen menedžmenta v knjižnici

Menedžment je način planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja procesov dela, da bi čimbolj učinkovito dosegli svoje poslanstvo in cilje. V zasebnem in profitnem sektorju je v ospredju dobiček, v javnem sektorju pa je na prvem mestu čim boljša dostopnost in kakovostno zagotavljanje javnih storitev, torej uspešna in učinkovita uporaba družbenih, javnih sredstev za doseganje družbenih ciljev. Vloga menedžmenta v javnih zavodih do nedavnega ni bila posebej izpostavljena, v zadnjem času pa se vedno bolj poudarja, saj se tudi javni zavodi srečujejo z zmanjševanjem proračunskih sredstev. S tem so postavljeni pred dejstvo, da organizacijo dela nenehno podrejajo spremembam, v svojih strategijah pa si zastavljajo podobne cilje kot podjetja na trgu: kako s čim boljšo organizacijo in motiviranjem zaposlenih ter z omejeno porabo finančnih sredstev doseči učinkovito javno službo za zadovoljevanje uporabnikovih potreb. Hkrati je potrebno upoštevati, da so v javnih organizacijah v ospredju enak dostop do storitev, pravičnost in varnost, pa tudi skrb za specifične potrebe uporabnikov. Nefitne organizacije se tako od profitnih razlikujejo pri poslanstvu, pri vodenju in organiziranju dejavnosti, pri strateškem odločanju ter pri rezultatih poslovanja in merjenju njegovih učinkov. (Drucker, 1997) Cilj delovanja vodij v javnih zavodih mora biti torej usmerjen predvsem v uresničevanje poslanstva, s tem pa tudi v dokazovanje, da javni zavodi niso le porabniki javnih sredstev, ampak da pomembno prispevajo k boljši kakovosti življenja celotne družbe.

Zadnje desetletje so javni zavodi in še posebej knjižničarstvo priče hitremu razvoju informacijske tehnologije in spreminjanju potreb okolja, posodobljenim prostorom, razmahu dejavnosti in prenovljeni zakonodaji. V knjižničarstvu se pojavlja potreba po specializaciji posameznih področij - predvsem informacijske dejavnosti, zaradi vedno večjih zahtev in

pričakovanj uporabnikov in vedno boljših možnosti dostopa do informacij. Knjižnice so usmerjene k vse večji »informatizaciji«. Uporaba računalniške tehnologije zahteva še bolj poenoteno delo, jasna pravila ter sistem zbiranja in obdelave podatkov, poleg tega pa tudi izobraževanje kadra, da zmore uporabljati tehnologijo in usposablja uporabnike za uporabo tehnologije.

Knjižnice širijo svoje storitve in uvajajo dejavnosti za popularizacijo knjižnice. To terja na eni strani specializacijo zaposlenih in nova znanja (menedžerje, informacijske specialiste, računalniške strokovnjake, pravnike, ekonomiste, kadrovske delavce, poznavalce stikov z javnostjo, za vseživljenjsko izobraževanje in posebne potrebe uporabnikov), na drugi strani pa veliko več medsebojnega sodelovanja zaposlenih ter timskega in projektnega povezovanja zaradi smotrnega načrtovanja in doseganja ciljev.

Nujno je nenehno izobraževanje zaposlenih za vsa strokovna področja v knjižnici. Vedno bolj so iskani poklicni profili, ki s svojim znanjem in sposobnostmi zmorejo nastopati v informacijski tekmi, slediti spremembam okolja in jih učinkovito upravljati.

Organiziranost knjižnic je potrebno nenehno prilagajati razvoju in zahtevam sodobne družbe. Zagotoviti moramo skladen razvoj vseh dejavnosti v knjižnici, posamezni oddelki in službe znotraj knjižnice pa morajo delovati usklajeno in povezano. Racionalizacija in avtomatizacija vseh vitalnih funkcij v knjižnici je stalna naloga. Delavci morajo biti zelo dobro seznanjeni z vsemi novostmi, zato se morajo permanentno izobraževati, omogočen in zagotovljen pa mora biti tudi pretok informacij in bibliotekarskega znanja znotraj knjižnice (učinkovita notranja komunikacija, o kateri je bilo govora v uvodnem poglavju na strani 5 pričujočega dela). Za uspešno komuniciranje z uporabniki (zunanja komunikacija) morajo delavci poleg lastnega delovnega področja dobro poznati poslovnik knjižnice, knjižnični red, zakon o varovanju osebnih podatkov in etični kodeks knjižničarjev. Pomembno je, da obvladajo delovanje knjižničnega informacijskega sistema ter zagotavljajo enotnost pridobivanja, obdelave in posredovanja gradiva, upoštevajo pravila vzajemnega kataloga in medknjižnične izposoje. Prilagodljivost okolju in potrebam uporabnikov doseže knjižnica s pomočjo odprte in prilagodljive organizacijske strukture, ki temelji na medsebojnem sodelovanju in na razvitih komunikacijskih tokovih. (Kavčič – Čolić, 1999) Takšno delovanje v največji meri omogoča matrična organizacijska struktura, ki je zato še posebej primerna za večje knjižnice. Skico primera matrične organizacijske strukture glej na strani 7, (slika 4).

Pri načrtovanju takšne organizacijske strukture je potrebno upoštevati več vidikov: zakonske okvire oziroma zahteve ustanoviteljev, radij delovanja knjižnice, število zaposlenih, prostorske pogoje, razvojno stopnjo knjižnice pa tudi tradicijo in položaj v okolju.

Zakonodaja nalaga občinam, da svojim občanom omogočijo knjižnično dejavnost, vendar jim pri tem dopušča različne možnosti, bodisi, da knjižnico ustanovijo samostojno ali kot soustanovitelji skupaj z eno ali več drugih občin, lahko pa s knjižnico tudi sklenejo samo pogodbeno razmerje. To pomeni, da sklenejo s knjižnico dolgoročno pogodbo o izvajanju knjižnične dejavnosti (ali preko organizacijskih enot ali ene od oblik potujoče knjižnice – bibliobus oziroma premična zbirka). S tem se odrečejo ustanoviteljskim pravicam in obveznostim (upravljanje knjižnice preko sveta, investicije v skupne prostore), prevzamejo pa finančne obveznosti za redno delovanje knjižnice. V Sloveniji imamo zato različne modele knjižničnih odlokov o ustanovitvi, na primer: sedežna občina je ustanovitelj, s preostalimi občinami na območju delovanja knjižnica sklepa pogodbe; vse občine na območju delovanja se dogovorijo za soustanoviteljstvo knjižnice; nekaj občin se odloči za soustanoviteljstvo, s preostalimi knjižnica sklepa pogodbe. Takšen kombiniran način registracije ima tudi Mariborska knjižnica (6 soustanoviteljev in 6 pogodbenih partnerjev).

Pomemben element pri načrtovanju organizacije knjižnice je število zaposlenih in njihova usposobljenost. Večje število kadra omogoča oblikovanje fleksibilne organizacijske strukture, pa tudi izvajanje timskega in projektnega dela (oblikovanje začasnih projektnih skupin in delovnih timov za reševanje konkretnih problemov in nalog), zahteva pa večjo pozornost pri vzpostavitvi dobrih komunikacijskih kanalov. Pri večjem številu zaposlenih, ki so v primeru Mariborske knjižnice še dislocirani po različnih občinah, je komunikacija težja kot v manjših knjižnicah, zato je bila odločitev za vzpostavitev matrične organizacijske strukture smiselna. Matrična organizacijska struktura med drugim omogoča tudi boljši pretok informacij, seveda pa je temu področju potrebno posvečati nenehno in načrtno skrb. V Mariborski knjižnici poteka notranja komunikacija na različne načine:

- redni sestanki vodij, strokovni sestanki, sestanki vseh zaposlenih,
- individualni letni razgovori vodij in zaposlenih,
- pisna sporočila z okrožnicami, zapisniki, interni časopis
- intranet, elektronska pošta (danes izjemno učinkovit in hiter komunikacijski kanal).

V večjih knjižnicah je pri načrtovanju organizacije smiselno upoštevati tudi delitev dela in specializacijo za posamezne procese, postopke in segmente dela (katalogizacija, vsebinska obdelava, informacijska dejavnost, pravljična dejavnost, posamezne faze opreme gradiva – žigosanje, ovijanje). S tem dosežemo učinkovitejšo izrabo časa in večjo kakovost posameznega opravila. V Mariborski knjižnici smo takšno delitev dela in trak obdelave gradiva vpeljali že v osemdesetih letih.

Organizacijska struktura za splošne knjižnice mora torej upoštevati splošno poslanstvo knjižnice in cilje, ki izhajajo iz zahtev in potreb okolja oziroma uporabnikov (odjemalcev). Zato mora biti fleksibilna in upoštevati svoj položaj v okolju, hkrati mora graditi na strokovnosti in specializaciji svojih strokovnih delavcev ter spodbujati skupinsko delo in povezovanje zaposlenih. Procesi v knjižnici morajo biti organizirani tako, da se naloge ne podvajajo in da so viri (kadrovski, prostorski in finančni) uporabljeni učinkovito. (Novljan, 2001)

Da bi lahko realno ovrednotili, v kolikšni meri knjižnica izpolnjuje in zadovoljuje pričakovanja in potrebe okolja, je smiselno v določenih časovnih intervalih (na 1 do 3 leta) ugotavljati zadovoljstvo uporabnikov. Ankete in raziskave javnega mnenja pripravimo tako, da je mogoče rezultate med sabo primerjati in s tem ugotavljati napredek oziroma določiti korektivne ukrepe, prioritete in načine ter orodja za zadovoljevanje potreb okolja. Kot navaja Silva Novljan (1997), pa z raziskavami javnega mnenja dosežemo še en učinek: uporabniki ali vsaj določen del uporabnikov se bolje seznanijo s knjižnico in njeno dejavnostjo, s tem pa jo posredno še bolj spodbujajo k definiranju in uresničevanju njenega poslanstva.

3. Organizacijska klima v knjižnici

Z organizacijsko klimo označujemo vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Ustvariti je potrebno torej takšno klimo, ki bo omogočala maksimalno in racionalno uporabo vseh zmogljivosti v organizaciji. Z drugimi besedami to pomeni, da je pomembno spremljati zadovoljstvo zaposlenih, da lahko postopoma ustvarjamo takšne pogoje delovanja, ki bodo zaposlenim omogočali kar najbolj optimalno prilagajanje spremembam. Po Lipičniku (2000) poteka proučevanje organizacijske klime s treh vidikov:

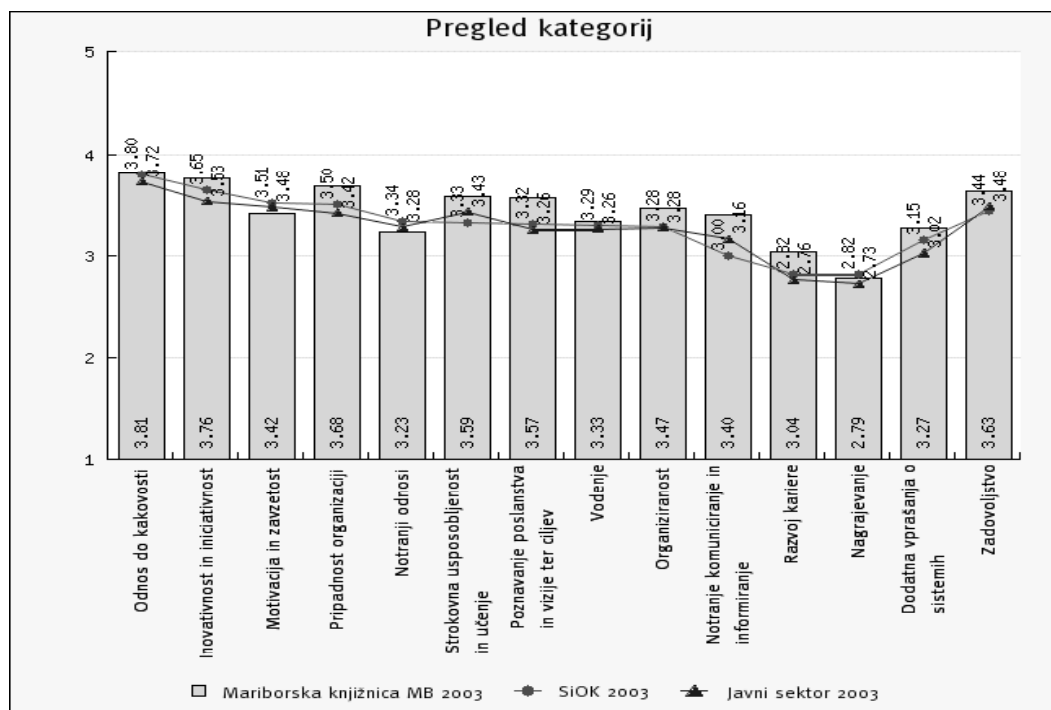
- odnos vodstva do ljudi (ključne spodbude prihajajo vedno z vrha in če vodilni ljudje spoštujejo podrejene, to povečuje njihovo pripadnost podjetju),
- sprejemanje odgovornosti (zaupanje zaposlenih v vodstvo pomeni zaupanje v podjetje, posledično pa zaposleni zavzeto in kakovostno opravljajo svoje delo),
- medosebni odnosi (se prav tako oblikujejo po vzorcu odnosa vodstvo: zaposleni).

Doseči je potrebno kar najbolj učinkovite in relevantne rezultate merjenja, zato je smiselno uporabiti ustaljene kategorije vprašanj in če je le mogoče, dobljene rezultate primerjati na ravni sorodnih institucij, torej javnih zavodov na nivoju države. Merjenje je

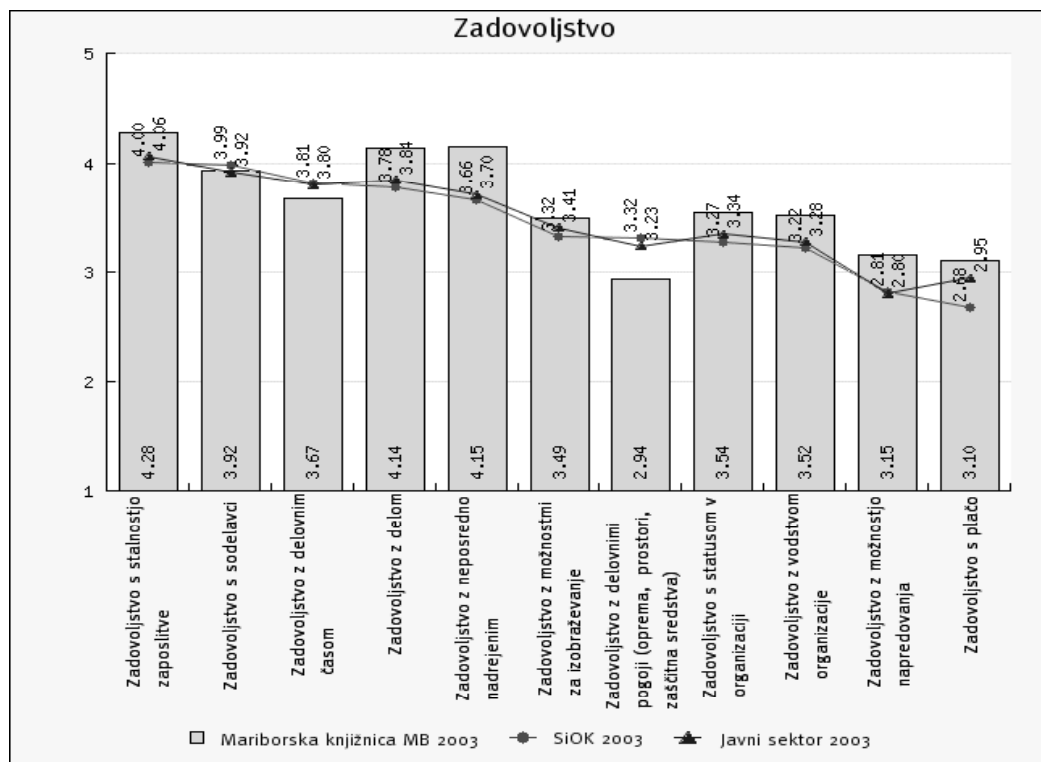
potrebno periodično ponavljati na vsaki dve do tri leta, odvisno od tega, kako imamo to opredeljeno v poslovniku ali drugem internem dokumentu. Priporočljivo je, da za izvedbo ankete med zaposlenimi najamemo pooblaščen organizacijo, na primer takšno, ki sodeluje v slovenskem projektu SiOK (Slovenska organizacijska klima) pri Gospodarski zbornici Slovenije.

Vodilna ideja projekta Slovenska organizacijska klima je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah, z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj. Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost in kvantitativnost. Projekt je usklajen s potrebami članskih organizacij na eni strani in s standardi stroke na drugi strani.

Prvi korak v projektu je bil priprava enotnega vprašalnika, ki bi na podlagi dosedanjih izkušenj teh podjetij najbolje "izmeril" organizacijsko klimo in kasneje omogočal tudi primerjavo med podjetji v Sloveniji. Vprašalnik je bil prvič uporabljen za merjenje organizacijske klime v slovenskih podjetjih v letu 2001. Na osnovi izkušenj ob izvedbi projekta je bil vprašalnik v letih 2002 in 2003 nekoliko popravljen oziroma dopolnjen. Vprašalnik še naprej izboljšujejo in razvijajo. (SiOK, 2003) Za določitev in merjenje organizacijske klime ga je v letu 2003 prvič uporabila tudi Mariborska knjižnica. Ponovno bo merjenje izvedeno v letu 2006, saj Poslovník kakovosti Mariborske knjižnice določa, da je zadovoljstvo zaposlenih potrebno izvesti vsaka 3 leta.



Slika 6: Pregled kategorij, ki so zajete v vprašalnik ugotavljanja organizacijske klime (rezultati Mariborske knjižnice v primerjavi z drugimi organizacijami v letu 2003).



Slika 7: Primer prikaza rezultatov raziskave (zadovoljstvo zaposlenih).

Smisel raziskave zadovoljstva zaposlenih je, da poskušamo na podlagi rezultatov v obdobju do naslednjega merjenja spremeniti klimo na tistih področjih in v tistih kategorijah, kjer rezultati odstopajo navzdol od povprečja, in da poskušamo ohraniti rezultate pri tistih kategorijah, kjer so rezultati nad povprečjem. Odnosov v organizaciji se seveda ne da spreminjati z dekreti, okrožnicami, ukazi, saj dobrih medsebojnih odnosov ni mogoče ukazati. Večino kategorij zadovoljstva in organizacijske klime je mogoče spreminjati le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem, motiviranjem. Izjemnega pomena v odnosu vodja – zaposleni, je zaupanje. Temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti so torej ljudje in njihova kultura. Primeri dobre prakse, tudi nekaterih slovenskih knjižnic, dokazujejo, da so potrebni akcijska naravnost (poskusi, ukrepaj, napravi), tržna usmerjenost (reagiraj na potrebe uporabnikov), identiteta ustanove, fleksibilna organiziranost in vodenje z vzorom (povzročanje ustvarjalnega nemira, osredotočenost na ključne dejavnike, pospeševanje sodelovanja). (Konrad, 1987)*

*V prilogi glej: Poročilo o merjenju organizacijske klime v Mariborski knjižnici

4. Pomen timskega in projektne delo v knjižnici

Timsko delo je pogosta in vedno bolj priljubljena oblika dela, s katero pomembno povečamo uspešnost in učinkovitost katerekoli od notranjih organizacijskih struktur, o katerih je bilo govora v uvodu, in jo s tem približamo matrični organiziranosti. Delovne skupine, time in projektne skupine oblikujemo znotraj organizacije za reševanje posameznih nalog, problemov ali za vpeljavo in razvoj novih storitev, neodvisno od siceršnje organizacijske strukture zaposlenih. Take začasne skupine so pri delu zelo učinkovite, ker v njih sodelujejo zaposleni glede na afinitete, specialno znanje, njihov cilj je kratkoročen in zato bolj jasen, zaradi tega so tudi dodatno motivirani.

Toda vsaka skupina še ni tim. Timsko delo pomeni medsebojno odvisnost in vzajemno sodelovanje med člani, ki se zavedajo, da je cilj najlažje doseči z vzajemno pomočjo. Člani tima oziroma projektne skupine sprejmejo nalogo za svojo last in delajo v ozračju zaupanja. Prizadevajo si za odprto in pošteno komunikacijo in drug drugega spodbujajo ter sproti rešujejo konflikte. Vodja projekta je odgovoren za doseganje ciljev projekta v okviru predvidenega časa in višine sredstev, ter za operativno vodenje projekta (pripravlja plane, organizira kadrovske in materialne vire, spremlja, usmerja delo, rešuje probleme).

Število članov tima oziroma projektne skupine ne sme biti preveliko, ker se z velikostjo skupine zmanjšuje njena učinkovitost in homogenost. Praksa kaže, da je optimalno število članov tima med tri in sedem.

Projektne menedžment je uresničevanje poslanstva organizacije in pomeni doseganje strateških ciljev skozi projekte. Vsak projekt lahko zastavimo s treh vidikov: s poslovnega, uporabniškega in strokovnega.

Time in delovne skupine oblikujemo za razreševanje določenih problemov, ob uvajanju novih storitev, za učinkovito izpeljavo določene naloge ali preprosto zato, da poudarimo sodelovanje, soodločanje in s tem spodbudimo večjo pripadnost zaposlenih ustanovi. Projekt poteka vedno po določenih fazah in korakih, ki si sledijo po naslednjem vrstnem redu: KONCIPIRANJE (evidentiranje problema, pobuda, odločitev, nosilci) →DEFINIRANJE (informacije o vzrokih, problemu, časovnih okvirih, načinu dela, finančnih sredstvih) →IZVEDBA → ZAKLJUČEK (doseženi cilji) (Iteó Svetovanje, 2004).

Izhodišča za projekt lahko zajemajo različna področja organizacije:

- poslovne funkcije,
- posamezne procese dela,
- organizacijske enote,

- kategorije uporabnikov,
- programe, storitve,
- investicije.

V knjižnici lahko na primer na tak način rešujemo probleme v zvezi s postavitvijo gradiva v prostem pristopu (»prijazni« postavitveni vrstilci, lokator gradiva...), odpisom gradiva, pripravimo strateški načrt knjižnice (če ga bo pripravljala direktor sam, se večina zaposlenih z njim ne bo identificirala), izvajamo dejavnost osrednje območne knjižnice, uvajamo sistem vodenja kakovosti, merimo obremenitve in uspešnost kadra, pripravimo zbornik ob obletnici knjižnice, zahtevnejši projekt za bralce (pravljica šola, pravljica večer), izobraževanje sodelavcev in podobno. Ko projektna skupina ali tim zaključi delo, doseže cilj, ki si ga je postavila, člani nadaljujejo z delom na svojih delovnih mestih. Projekt preide v novo storitev ali pa rezultate dela skupine implementiramo v posamezne procese dela. Nekatere naloge, ki jih izvajamo na timski način, imajo trajnejši značaj, zato lahko nekatere skupine obstajajo tudi skozi daljše časovno obdobje. Če nam število in motiviranost zaposlenih to omogoča, lahko v knjižnici hkrati deluje večje število timov oziroma projektnih delovnih skupin.

Cilji projekta morajo biti:

- jasni, razumljivi (**S**pecific),
- merljivi (**M**esurable),
- soglasno sprejeti (**A**greed upon),
- realni, uresničljivi (**R**ealistic),
- časovno opredeljeni (**T**ime framed). (Povzeto po delavnici podjetja Iteo Svetovanje, 2004).

Ker je pri organizaciji tima poudarek na ciljih, osebni odgovornosti, jasno definirani vlogi posameznih udeležencev, s takšnim načinom dela povečamo uspešnost in učinkovitost knjižnice, zavoda, organizacije.

Tudi vodstvo Mariborske knjižnice se zaveda, da je mogoče učinkoviteje delovati tako, da v organizacijo dela vključuje timsko projektno delo. Zato so se vodje in nekateri drugi zaposleni udeležili izobraževanj, na katerih so pridobili znanje o zakonitostih timskega dela, o tem, kako se je potrebno lotiti projekta in priprave nanj in kako ga učinkovito izpeljati do končnega cilja. Danes je v Mariborski knjižnici projektno delo stalna praksa in pogost način reševanja problemov ali uvajanja storitev. Pri tem zaposleni ravnaajo v skladu z internima dokumentoma: Projekti – razvoj novih storitev in proizvodov ter izboljšave (Predpis št. 2/2) in Navodilo za pripravo projekta (Navodilo št. 6).

II. ORGANIZACIJA DELA IN UPRAVLJANJE KADROV V MARIBORSKI KNJIŽNICI

Od zadnje večje reorganizacije je v Mariborski knjižnici minilo več kot 10 let. Leta 1991 jo je pripravila in izvedla takratna ravnateljica Darja Kramberger z Organizacijskim in kadrovskim elaboratom Mariborske knjižnice.

V obdobju od njene reorganizacije do danes so se zgodile velike spremembe na področju lokalne samouprave, splošne in knjižničarske zakonodaje, predvsem pa se je izjemno razmahnila avtomatizacija poslovanja vseh segmentov knjižnice in načini komuniciranja. Mariborska knjižnica je bila v tem času predvsem

- usmerjena navzven, v širitev mreže izposojevališč, uvajanje vedno novih storitev za uporabnike, urejanje prostorskih razmer, pridobitve novega bibliobusa, komunikacijskih povezav,

- v izobraževanje zaposlenih za obvladovanje informacijske tehnologije,

- pridobivanje sredstev in materialnih virov za redno delovanje, dogovore z novimi občinami. Soočena je bila tudi z zmanjševanjem proračunskih sredstev, kar je sililo vodstvo k iskanju alternativnih virov in k varčevalnim ukrepom.

Ker je bilo premalo pozornosti usmerjene navznoter, h kolektivu, je vodstvo zanemarilo delovanje komunikacijskih kanalov in s tem notranjo komunikacijo. Posledica so bili skaljeni medsebojni odnosi in nezadovoljstvo zaposlenih zaradi slabe obveščenosti ter odtujenost zaradi geografske razpršenosti izposojevališč.

Poleg tega so se spremenile zahteve okolja, na katere se je potrebno hitro odzvati. Uporabniki pričakujejo usluge, ki jih zmore uresničiti dobro usposobljen kader, specializiran za posamezna strokovna področja, hkrati pa s širokim splošnim znanjem. Zato je potrebno stalno izobraževanje zaposlenih, njihovo delo pa mora biti organizirano racionalno, smotrno, brez podvajanj. Za svoje delo morajo biti visoko motivirani.

Spremembe v organizaciji dela Mariborske knjižnice so bile nujne. Predvsem je bilo potrebno narediti vse za vzpostavitev dobre medsebojne komunikacije in motivirati zaposlene. Merjenje zadovoljstva zaposlenih po metodi SiOK (Slovenska organizacijska klima), ki je opisana v poglavju I.3. te naloge (str. 12 – 14), je sicer pokazalo v povprečju razmeroma ugodno organizacijsko klimo, vendar so bili prav rezultati pri vprašanju o notranjih odnosih pod izmerjenim in ugotovljenim povprečjem slovenske organizacijske klime. Ti rezultati so nas napotili k iskanju odgovorov, kako izboljšati organizacijsko klimo, saj smo vedeli, da je

pomemben element uspešnega dela. Prišli smo do spoznanja, da se moramo lotiti odpravljanja teh pomanjkljivosti, in da bo potrebno spremeniti organizacijsko podobo knjižnice, če želimo dobiti učinkovitejšo organizacijo.

Cilji, ki smo si jih zastavili pri uvajanju reorganizacije:

- izboljšati notranjo komunikacijo in povečati informiranost zaposlenih,
- povečati medsebojno sodelovanje in motiviranost zaposlenih,
- povezati posamezne procese dela in povečati učinkovitost poslovanja,
- izboljšati zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pripadnost ustanovi,
- izboljšati podobo knjižnice v javnosti.

Načrt reorganizacije je vodstvo zaposlenim predstavilo na skupnem sestanku, decembra 2002, načrt reorganizacije je bil hkrati objavljen v internem glasilu Informator, vodstvo knjižnice pa je s posameznimi zaposlenimi opravilo tudi individualne razgovore. Novo stanje je bilo vzpostavljeno 1.1.2003. Hkrati smo začeli z letnimi razgovori z zaposlenimi in spodbudili začetek projektov. Med prvimi projekti, ki so jih začele delovne skupine, so bili naslednji: Pravljični dan in Pravljična šola, Prijatelji knjižnice, Postavitve gradiva v prostem pristopu, Bralna kamrica, Priprava pravilnika o poslovanju knjižnice. Največji projekt, ki smo ga začeli v letu 2003 in v katerega je bilo vključenih skoraj polovica zaposlenih, pa je bil projekt Kakovost v knjižnici. Ker so bili vsi zaposleni z reorganizacijo dobro seznanjeni, so pri njenem uvajanju aktivno sodelovali in pokazali veliko zanimanja za delo v projektih. To je pripomoglo, da so spremembe brez večjih težav zaživele, pozitivno vzdušje med zaposlenimi pa se je v kratkem času opazno izboljšalo. Ker smo do konca leta 2004 vzpostavili sistem vodenja kakovosti, bo projekt preverjanja organiziranosti knjižnice, merjenje organizacijske klime in notranjih komunikacij stalna naloga in predmet preverjanja tudi zunanjih certifikacijskih presoj, ki bodo narekovale prilagajanje in sprotne spremembe. Cilj teh sprememb pa je nenehno izboljševanje celotnega delovanja knjižnice.*

V nadaljevanju je predstavljena Mariborska knjižnica po uvedbi reorganizacije poslovanja in po uvedbi vseh sprememb, ki so bile potrebne, da je nova organizacijska shema zaživila. Danes ima knjižnica vzpostavljen sistem vodenja kakovosti in je pridobila certifikat kakovosti ISO 9001:2000, kar pomeni, da se zavezala k nenehnemu preverjanju učinkovitosti dela in k uvajanju izboljšav.

* Pogosto so vzrok za spremembo organizacije poslovanja in organizacijske sheme podjetja ali za reorganizacijo tudi pogoji dela, vendar v tej nalogi niso element obravnave.

1. SPLOŠNO O KNJIŽNICI

Mariborska knjižnica je splošna javna knjižnica, ki svojo dejavnost namenja najširši javnosti: vsem prebivalcem v njihovem bivalnem in delovnem okolju, v mestu Mariboru in širši regiji. Kot javna služba zbira, obdeluje, hrani, predstavlja, posreduje in omogoča uporabo različnega knjižničnega gradiva in informacij v skladu s potrebami prebivalcev svojega okolja. S splošno dostopnostjo za prebivalce uresničuje njihove pravice do gradiva in informacij, znotraj tega pa poudarja dostopnost in uporabo za uspešno reševanje problemov, za sprejemanje odločitev s kritičnim mišljenjem, za ustvarjanje, raziskovanje, učenje in sprostitev. (Novljan, 1998)

V skladu z Odlokom o ustanovitvi javnega zavoda Mariborska knjižnica (MUV št. 8/2005) je organ upravljanja Svet knjižnice, ki nadzira zakonitost dela in poslovanja zavoda, ocenjuje njegovo delo, imenuje in razrešuje direktorja in z njim sklepa pogodbo o zaposlitvi, sprejema strateški načrt in letne programe dela ter kadrovske načrte, letno poročilo, zaključni račun in opravlja še druge naloge v skladu z zakonskimi predpisi. V Svetu knjižnice so predstavniki ustanoviteljev. Strokovni svet Mariborske knjižnice pa sestavljajo posamezniki, ki lahko s svojimi strokovnimi in poslovnimi izkušnjami prispevajo k vsestranski strokovni rasti knjižnice (dva člana izvolijo zaposleni, enega imenuje Zveza bibliotekarskih društev Slovenije, dva pa Društvo bibliotekarjev Maribor). Strokovni svet spremlja delovanje knjižnice, obravnava vprašanja s področja strokovnega dela ter daje mnenja in pobude direktorju in svetu knjižnice.

1.1. Poslanstvo knjižnice

Poslanstvo Mariborske knjižnice je omogočati vsem prebivalcem na območju delovanja knjižnice neomejen dostop do knjižničnega gradiva in informacij ter informacijskih in kulturnih storitev, kakor jih določajo zakoni in drugi predpisi in kakor izhajajo iz tradicije knjižnice in njenega okolja. S tem uporabnikom omogoča, da lahko dopolnjujejo šolsko znanje, se vseživljenjsko izobražujejo, razvijajo bralne navade, se informirajo, poglobljajo estetsko doživljanje, doživljajo kakovostno sprostitev, se navajajo na uporabo različnih medijev.

Mariborska knjižnica je forum srečevanj in idej. Z brezplačnim vpisom, članstvom in storitvami, dostopi za invalide in storitvami za ljudi s posebnimi potrebami, zagotavlja

demokratično službo, dostopno vsem občanom. S tem izpolnjuje svojo vizijo, biti živahna, kreativna in dinamična ter strokovno nemirna ustanova, kamor se bralci radi vračajo.

1.2. Cilji knjižnice

Cilji so v knjižnici naravnani tako, da med seboj povezujejo notranje dejavnike (zaposlene in organizacijo dela) in zunanjo javnost (uporabnike različnih starostnih skupin in interesov, ustanovitelje, financerje in kulturne organizacije v okolju):

- širjenje knjižnične dejavnosti,
- povečanje deleža včlanjenih prebivalcev,
- večja odprtost izposojevališč,
- nenehne izboljšave,
- zagotavljanje finančnih virov,
- pridobiti večje in primernejše prostore ter več ustrezne opreme,
- dobri odnosi med zaposlenimi,
- skrb za osebno rast in izobraževanje zaposlenih, motivacija zaposlenih.

Splošni cilji so konkretizirani v strateškem dolgoročnem načrtu in v letnih programih dela, doseganje ciljev pa je z izbranimi kazalci (število članov, obisk, izposoja, transakcije, število prireditev in dejavnosti, prirast knjižničnega gradiva, finančno poslovanje, izboljšanje prostorskih razmer....) prikazano v letnih poročilih. Letna poročila so pripravljena za posamezne zainteresirane odjemalce: za zaposlene, za ustanovitelje in financerje ter izvleček s podatki o osnovnih dosežkih za uporabnike. (Primer glej v prilogi).

1.3. Naloge knjižnice

Temeljne strokovne naloge Mariborske knjižnice so:

- izbira in nabava knjižničnega gradiva,
- obdelava in priprava gradiva za uporabo,
- priprava informacijskih vodnikov,
- organizacija ureditve gradiva in virov v prostem pristopu,
- oskrbovanje uporabnikov s knjižničnim gradivom in informacijami,
- informacijsko delo in pomoč uporabnikom pri iskanju informacij,
- svetovanje in pomoč pri iskanju, izboru, vrednotenju, rabi in predstavitvi informacij,
- izobraževanje uporabnikov, učenje uporabe knjižnice in njenih virov,

- predstavljanje knjižničnega gradiva,
- izposoja knjižničnega gradiva,
- posredovanje gradiva iz drugih knjižnic – medknjižnična izposoja,
- motiviranje posameznikov in skupin za uporabo knjižnice, njenega gradiva in informacijskih virov.

Poslanstvo, vizija in cilji Mariborske knjižnice so podrobno in pregledno opredeljeni v Poslovniku kakovosti (2004), način dela in naloge pa določa Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Mariborska knjižnica (MUV št. 8/2005).

1.4. Dejavnost knjižnice

Dejavnost Mariborske knjižnice je opredeljena z zakonom in podrobno v Odloku o ustanovitvi. Odlok o ustanovitvi poudarja predvsem dejavnosti, kot so izgradnja knjižnične zbirke, hranjenje in posredovanje gradiva, zagotavljanje dostopa do gradiva in elektronskih publikacij, izdelava knjižničnih katalogov, podatkovnih zbirk in drugih informacijskih virov, sodelovanje v medknjižnični izposoji, pridobivanje in izobraževanje uporabnikov in informacijsko opismenjevanje, sodelovanju v vseživljenjskem izobraževanju, zbiranje in posredovanju domoznanskega gradiva ter koordiniranje domoznanske dejavnosti, organiziranje posebnih oblik dejavnosti in storitev za otroke, mladostnike in odrasle, s katerimi spodbuja bralno kulturo. V skladu z Zakonom o knjižničarstvu knjižnica izvaja tudi dejavnost osrednje območne knjižnice.

Poleg tega Mariborska knjižnica izdaja publikacije (n. pr. strokovno revijo *Otrok in knjiga*) in opravlja prevoze knjižničnega gradiva.

Potencialni uporabniki knjižnice so prebivalci dvanajstih občin (Maribor, Duplek, Hoče – Slivnica, Kungota, Lovrenc na Pohorju, Miklavž, Pesnica, Rače – Fram, Ruše, Selnica ob Dravi, Starše in Šentilj), to je zaokroženo 180.000 prebivalcev, s storitvijo potujoče knjižnice pa Mariborska knjižnica dopolnjuje še knjižnično mrežo dveh sosednjih knjižnic (Lenart in Slovenska Bistrica) v petih občinah (zaokroženo 48.000 prebivalcev). Tako je knjižnica glede na namembnost in območje delovanja po Zakonu o knjižničarstvu osrednja območna knjižnica.*

V prilogi glej: Poslanstvo, cilji, dejavnost Mariborske knjižnice (izvleček iz Poslovnika kakovosti)



Slika 8: Območje, ki ga Mariborska knjižnica pokriva kot osrednja območna knjižnica za Spodnjo Štajersko

Mariborska knjižnica je sistem splošnih knjižnic, z razčlenjeno knjižnično mrežo in razvejano komunikacijsko dejavnostjo, saj ima v večjih strnjених naseljih, krajevnih skupnostih, mestnih četrtih in občinskih središčih svoje organizacijske enote – krajevne knjižnice, v manjših krajih pa postajališča bibliobusa ali premične zbirke. Organizacijski model, ki povezuje osrednjo knjižnico z enotami in izposojevališči, je bil zasnovan leta 1969 z razvojnimi dokumentom koncepcije splošnega knjižničarstva na mariborskem območju, Reorganizacija mreže ljudskih knjižnic v občini Maribor (Kamenik, Hartman, Kert) in realiziran v letih 1970 (najprej združitev Mestne in Delavske knjižnice, nato postopno priključevanje drugih ljudskih knjižnic) in 1971 (skupno ime Mariborska knjižnica – dokument Soglasje Skupščine občine Maribor k preimenovanju Mestne knjižnice v Mariborsko knjižnico, 16.9.1971). Model, ki je še danes edini tovrstni model organiziranosti splošne knjižnice v Sloveniji, je temeljil na principu enotne mreže knjižnic s centralno upravo, nabavo in obdelavo knjižničnega gradiva ter enotno člansko izkaznico (racionalizacija dela, vse se opravi na enem mestu, obdelano gradivo se distribuira v knjižnice, bralci se včlanijo v eni od knjižnic in nato z isto člansko izkaznico uporabljajo storitve na vseh mestih v knjižnični mreži).

Območje, na katerem je bil vzpostavljen model delovanja Mariborske knjižnice, je od leta 1970 do danes doživelo štiri reorganizacije lokalne samouprave: najprej ena občina Maribor, nato šest občin mesta Maribora, kasneje tri občine (Maribor, Pesnica, Ruše) in od leta 1996 Mestna občina Maribor in še 11 občin. Vse te spremembe pa niso vplivale na organiziranost Mariborske knjižnice, saj je knjižnica s primerjalnimi izračuni in analizami prepričala tudi nove občine, da je model centralne nabave in obdelave gradiva zaradi delitve skupnih stroškov racionalnejši in cenejši.

Danes ima Mariborska knjižnica dejavnost organizirano v knjižnični mreži z organizacijskimi enotami, ki jih v skladu z okoljem, v katerem delujejo, funkcijo in načinom dela poimenujemo:

- osrednja knjižnica,
- knjižnice v mestnih četrtih,
- knjižnice v občinskih središčih,
- krajevne knjižnice,
- potujoča knjižnica (bibliobus, premične zbirke za neprofesionalne knjižnice v kulturnih društvih, ustanovah, zavodih, domovih za ostarele...).

V osrednji knjižnici kot središču sistema so organizirani oddelki in službe za celotni sistem: nabava in obdelava, informacijska dejavnost, organizacija in razvoj izposoje, prireditve, storitve za različne ciljne skupine, trženje in stiki z javnostjo ter upravno-tehnične službe.

Dejavnost se odvija na področjih, ki se med seboj prepletajo in dopolnjujejo:

- kultura,
- informiranje,
- izobraževanje in vseživljenjsko učenje,
- prosti čas.

S knjižničnim gradivom in dostopom do informacij, s potrebno tehnološko podporo in sodobnimi oblikami knjižničarskega dela so enote Mariborske knjižnice v svojih okoljih aktualni, sodobni informacijski in komunikacijski centri z raznoliko ponudbo storitev, stičišča različnih področij človekovih interesov, posredovalke vseh vrst znanja, privlačne točke srečevanja in spodbujevalke aktivnosti uporabnikov. S tem knjižnica izpolnjuje vse funkcije, ki jih opredeljujejo ustanovitveni dokumenti: splošno kulturno, izobraževalno, informacijsko in socialno vlogo.

1.4.1. Socialna dejavnost knjižnice, skrb za skupine uporabnikov s posebnimi potrebami

Socialna funkcija knjižnice je pri oblikovanju strateških načrtov in pri upoštevanju zahtev okolja med najpomembnejšimi. Knjižnica že od leta 1990 nudi uporabnikom brezplačne storitve. Uresničevanje socialne funkcije knjižnice pa poteka tudi v konkretni obliki storitev, ki so namenjene specifičnim skupinam uporabnikov: izposoja na dom približa knjigo občanom, ki zaradi hendikepiranosti sami ne morejo v knjižnico, podobno vlogo ima izposoja v bolnišnico za hospitalizirane bolnike. Knjižničarjevi obiski so zanje dragocena komunikacija s svetom prek osebnih stikov in prek zelenega knjižničnega gradiva. Podobno vlogo ima dejavnost, namenjena bolnikom v bolnišnici, ki je hkrati tudi zametek in priprava na delovanje profesionalnega izposojevališča v okviru bolnišnice. Bibliobus obiskuje poleg krajev, ki so bolj oddaljeni od središča mesta in pomeni zato uporabnikom kulturno, izobraževalno, informacijsko in socialno ustanovo, tudi Varstveno delovni center Polž, kjer je poudarjena prav socialna plat njegovega poslanstva.

Socialno funkcijo opravljajo knjižničarji pri svojem vsakodnevem delu: večina bralcev ob obisku knjižnice pričakuje poleg svetovanja še prijazen pogovor. Še bolj pa se socialna vloga knjižnice odraža pri skrbi za obiskovalce s posebnimi potrebami, to je delo z uporabniki, ki imajo posebne zahteve: gluhi, slušno prizadeti, slepi, bolniki, invalidi, ostareli občani, ki so gibalno ovirani.

Socialno delo knjižnice so tudi različne oblike komunikacij z brezposelnimi kot specifično kategorijo občanov.

Starejši občani veliko berejo, pri tem pa potrebujejo spodbude za pospeševanje in ohranjanje aktivnosti ter samostojnosti do visoke starosti. Na tem spoznanju gradi Univerza za tretje življenjsko obdobje. V njenem okviru je *Knjižnični cikel*, ki deluje na področju vseživljenjskega izobraževanja:

- s primernimi izobraževalnimi programi,
- z ustreznimi oblikami za njihovo izvajanje,
- z druženjem, ki je posebno pomembna življenjska komponenta kot poživljajoča protiutež odtujenosti, zlasti v mestu,
- krožki, v katerih starejši odrasli pripovedujejo zanimive spomine, poročajo o svojih potovanjih, se pogovarjajo o prebranih delih, vodijo pogovore z znanimi osebnostmi, obnavljajo in dopolnjujejo znanje tujih jezikov, skratka, uveljavljajo svoje znanje in izkušnje ter se še naprej nenehno izobražujejo.

1.4.2. Informacijska dejavnost

Informacijska dejavnost je poleg izposoje gradiva temeljna dejavnost knjižnice, ki bistveno prispeva k izboljšanju kakovosti knjižničnih storitev. Razvoj računalniške in komunikacijske tehnologije omogoča na tem področju uvajanje vedno novih storitev, vse pa izhajajo iz temeljnih ciljev:

- izobraževanje uporabnikov za samostojno pridobivanje in uporabo informacij,
- nudenje pomoči pri iskanju informacij, svetovalno delo in
- priprava informacij, namenjenih določenemu krogu potencialnih uporabnikov ali določenim ciljnim skupinam, šolskim razredom ipd.

V izposojevališčih poteka redno informacijsko opismenjevanje predšolskih otrok, osnovnošolcev in dijakov, tako individualno kot skupinsko. Na voljo so različni elektronski viri, podatkovne zbirke (IUS INFO, GV IN, EBSCOhost), elektronske serijske publikacije (Uradni list, Finance, Podjetnik, Kapital....), digitalni dokumenti (e-knjige). Aktualen informacijski vir je uporabnikom knjižnice tudi domača spletna stran in elektronski referenčni servis Vprašaj knjižničarja, s katerim se knjižnica od leta 2004 vključuje v referenčni servis Cobiss.si. Servis omogoča uporabnikom postavljanje vprašanj in takojšen prejem odgovorov v klepetu ali po e – pošti.

V Knjižnici Nova vas deluje informacijski center za mladostnike InfoČuk, ki je vključen v projekt mladinskih informacijskih mrež Maribora, v Knjižnici Tabor pa je Info točka Evropske unije, kjer so uporabnikom na voljo različne informacije in viri o Evropski uniji in Svetu Evrope.

1.4.3. Domoznanska dejavnost

Domoznanska dejavnost je del splošne knjižničarske dejavnosti, njen posebni namen je nuditi uporabnikom knjižnice vsakovrstno gradivo in informacije o geografskem območju, na katerem deluje knjižnica, da bi tematsko čim širše in z različnih vidikov spoznavali domače okolje ter oblikovali odnos do svojega kraja.

Za mariborsko območje izvaja domoznansko dejavnost Univerzitetna knjižnica Maribor, ki je regionalna domoznanska knjižnica. Univerzitetna knjižnica Maribor prejema obvezni izvod, je arhivska knjižnica in opravlja dokumentacijsko delo širših razsežnosti, raziskuje in proučuje domoznansko problematiko. Mariborska knjižnica dopolnjuje domoznansko dejavnost predvsem s posredovanjem oziroma distribucijo domoznanskih podatkov in informacij po mreži enot.

Mariborska knjižnica kot sistem splošnih knjižnic organizira domoznansko dejavnost v svojih enotah v skladu s funkcijo posameznih knjižnic v določenem okolju, zagotavlja skupne strokovne osnove za to dejavnost in notranji pretok domoznanskih informacij v okviru knjižnične mreže glede na različne zahtevnostne stopnje svojih uporabnikov. Temu ustrezno določa obseg in vsebino domoznanske dejavnosti ter obseg domoznanskega gradiva in informacij.

V skladu z nalogami OOK izvaja koordinacijo domoznanske dejavnosti na območju vzhodne Štajerske, oziroma s knjižnicami na tem območju (Knjižnica Josipa Vošnjaka Slovenska Bistrica, Matična knjižnica Lenart in Univerzitetna knjižnica Maribor). Z njimi knjižnica sklene ustrezen dogovor, v katerem opredeli pravila domoznanskega dela.

Vodje posameznih knjižnic skrbijo za dostopnost in spoznavanje domoznanskega gradiva, zato uporabnikom namenjajo:

- ustrezno postavitev domoznanskega gradiva,
- tematske razstave,
- predstavitev gradiva ob ustreznih priložnostih.

1.4.4. Posebne naloge osrednje območne knjižnice

Mariborska knjižnica je na podlagi Zakona o knjižničarstvu **osrednja območna knjižnica** in pristojna opravljati za širše območje posebne naloge. Po zakonu so te posebne naloge:

- zagotavljati povečan in zahtevnejši izbor knjižničnega gradiva in informacij,
- nuditi strokovno pomoč splošnim knjižnicam svojega območja (Matična knjižnica Lenart, Knjižnica Josipa Vošnjaka Slovenska Bistrica),
- koordinirati zbiranje, obdelavo in hranjenje domoznanskega gradiva za svoje območje,
- usmerjati izločeno knjižnično gradivo s svojega območja.

Sodeluje še z drugimi vrstami knjižnic: z neprofesionalnimi splošnimi knjižnicami (društvene, v krajevnih skupnostih, domovih, bolnišnicah, zaporih ipd.), s knjižnicami na osnovnih in srednjih šolah in z vrtci. Ena od razvojnih nalog Mariborske knjižnice je profesionalizacija društvenih knjižnic, zato načrtuje vključevanje novih enot v knjižnično mrežo in strokovno utemeljuje zasnovo njihove organiziranosti.

1.4.5. Založništvo in publicistična dejavnost

Za predstavljanje knjižničnega gradiva, svoje dejavnosti in razvoja izdaja knjižnica publikacije, namenjene javnosti, ter interne publikacije za strokovno informiranje svojega osebja (Informator). Za izdane publikacije odgovarja direktor knjižnice.

Za pripravo in ureditev posameznih publikacij imenuje direktor urednike, ki pridobijo sodelavce med knjižničnim osebjem ali avtorje zunaj knjižnice.

Knjižnica od leta 1971 izdaja s Pedagoško fakulteto Maribor in Pionirsko knjižnico Ljubljana (enoto Knjižnice Otona Župančiča) revijo *Otrok in knjiga* - za vprašanja mladinske književnosti in književne vzgoje. Revijo usmerja časopisni svet, ureja glavni urednik z uredništvom, ki ima sedež v Pionirski knjižnici Rotovž - enoti Mariborske knjižnice. Razmerja med izdajatelji, časopisnim svetom in uredništvom so določena s Pravili o izdajanju in urejanju revije *Otrok in knjiga*.

Namenska sredstva za delo uredništva, ki jih prispevajo soizdajatelji, se združujejo v tiskovnem skladi v Mariborski knjižnici. Delo upravnega odbora tiskovnega sklada poteka po potrjenem poslovniku. Od februarja 1991 je Mariborska knjižnica tudi založnica revije *Otrok in knjiga*. To pomeni, da vodi za revijo vse finančne zadeve, pripravlja kalkulacije, pridobiva sredstva za financiranje revije, obračunava honorarje ter prodaja in distribuira revijo. Direktor razdeli dela med osebje knjižnice, ki opravlja za knjižnico podobne naloge (finance, administracija, tehnično osebje, trženje).

Knjižnica zagotavlja tudi pogoje za delo urednika in sekretarja uredništva. Sekretar vodi dokumentacijo ter administrativne posle uredništva in časopisnega sveta. Urednik opravlja določena dela tudi za knjižnico (predavanja s področja mladinske književnosti, vodenje pogovorov z ustvarjalci).

2. UPORABNIKI KNJIŽNICE IN NJIHOVE POTREBE

Uporabniki knjižnice so vsi prebivalci mesta Maribora in širšega območja, ne glede na starost, izobrazbeno raven, narodnost, spol, versko pripadnost in sposobnost samostojnega obiskovanja knjižnice.

Dejavnost knjižnice je namenjena vsem uporabnikom in jim omogoča demokratičen dostop do knjižničnega gradiva in informacijskih virov, ustrezen poslovalni čas knjižnice,

tehnološko in komunikacijsko opremo, kvaliteto in možnost uporabe storitev Mariborske knjižnice v vseh enotah z isto izkaznico.

Kadar govorimo o uporabnikih, mislimo na:

- stalne člane, ki so že obiskovalci knjižnice,
- novo vpisane člane,
- potencialne člane, ki jih je potrebno v knjižnico še privabiti.

Stalni uporabniki knjižnice so njeni člani, ki se vpišejo in izpolnjujejo svoje obveznosti do knjižnice v skladu s pravilnikom (Pravilnik o splošnih pogojih poslovanja, MK Predpis 10/1, 2003). Stalnim uporabnikom redno predstavljamo knjižnično gradivo in jim na razne načine omogočamo dostopnost do njega. Zanje pripravljamo ciljne informacije o novem gradivu, tematske informacije, predstavitve, nove storitve in ponudbe in podobno.

Nove uporabnike na primeren način seznanjamo s knjižničnim gradivom ter možnostmi uporabe gradiva drugih knjižnic in baz podatkov, spodbujamo njihove kulturne, izobraževalne in informacijske potrebe, navajamo na samostojno uporabo informacijskih virov.

V strukturi uporabnikov razlikujemo naslednje skupine:

- predšolski otroci,
- osnovnošolci,
- srednješolci,
- študenti,
- zaposleni,
- upokojenci,
- nezaposleni,
- brezposelni,
- ljudje s posebnimi potrebami.

V Mariborsko knjižnico je včlanjenih dobrih 54.000 uporabnikov, to je 29,9 % prebivalcev celotnega območja, od tega tretjina otrok do 15. leta starosti (13.500). To pomeni, da knjižnico uporablja več kot vsak četrti občan območja. Knjižnico obišejo letno 600.000 krat in si izposodijo nad 1.600.000 knjig in drugega knjižničnega gradiva. Uporaba knjižnice iz leta v leto narašča, cilj knjižnice pa je povečanje števila včlanjenih bralcev in zagotavljanje kvalitetnih storitev za vse kategorije uporabnikov. Pomembno je pedagoško in animacijsko delo z otroki in mladino, ker ustvarja podlago za trajno čustveno in zavestno navezanost na knjižnico ter njeno uporabo tudi v kasnejših življenjskih obdobjih (knjižnična in estetska

vzgoja otrok v predšolski dobi, poglobljanje bralnega interesa v šolskem obdobju, informacijske točke za mladostnike).

Da bi knjižnica animirala posebej naklonjene uporabnike in donatorje, ki bi bili pripravljeni prispevati določena finančna sredstva za posamezne ciljne programe, je uvedla projekt **Prijatelji Mariborske knjižnice**. Projekt predstavlja eno od možnosti, kako v prihodnosti pridobivati naklonjenost javnosti, tako posameznikov kot ustanov in podjetij, ki lahko s svojimi finančnimi prispevki pomagajo knjižnici pri uresničevanju njenega poslanstva. S sredstvi, zbranimi na tak način, knjižnica predvsem skrbi za boljšo tehnično opremljenost in računalniške komunikacije. Pridobivanje izvenproračunskih sredstev postaja vse bolj pomembno, zato je potrebno nenehno iskati nove in alternativne dodatne vire.

3. UPORABNIŠKE STORITVE KNJIŽNICE

Uporabniške storitve so namenjene v najširšem smislu spodbujanju bralne kulture, njihov cilj pa je pritegniti v knjižnico čim več uporabnikov za uporabo knjižničnega gradiva in storitev, in se ustrezno odzivati na zahteve in pobude okolja. Osnovni proces pri izvajanju storitev za uporabnike je izgradnja knjižnične zbirke, ki omogoča uresničevati najpomembnejšo in najosnovnejšo storitev knjižnice, izposoja knjižničnega gradiva. To, kar lahko knjižnica uporabnikom ponudi, je potrebno vedno znova predstavljati javnosti in uporabnike na različne načine spodbujati k obisku knjižnice in jih seznanjati z možnostmi, ki jih za njih knjižnica ponuja.

3.1. Izposoja knjižničnega gradiva

Izposoja knjižničnega gradiva je vmesna točka med dvema pomembnima procesoma: med nabavo in pripravo knjižničnega gradiva za uporabo in njegovo dejansko uporabo. Izposoja poteka po *Pravilniku o splošnih pogojih poslovanja Mariborske knjižnice* (sprejel Svet knjižnice 26.9.2003, popravljeno verzijo 22.4.2004).

3.2. Predstavljanje knjižničnega gradiva uporabnikom

Predstavljanje knjižničnega gradiva je tem bolj uspešno, čimbolj je strokovno poglobljeno, ustvarjalno in izvirno, zato knjižnica išče vedno nove oblike in metode dela, ohranjanja pa dognane, ustaljene, kot so:

- razstave,
- prireditve: srečanja in pogovori z ustvarjalci z najrazličnejših strokovnih področij, predavanja, okrogle mize, ure pravljic, literarni večeri, igralnice, igroteka, itd.
- oblike aktivnega sodelovanja uporabnikov (knjižne uganke, ustvarjalne delavnice, krožki...)
- izdajanje tematskih biltenov, anotiranih bibliografij, seznamov literature, kazal in drugega, objave na domači strani knjižnice in v drugih oblikah.
- vodstva po knjižnicah za skupine in druge oblike izobraževanje uporabnikov.

3.3. Druge uporabniške storitve

- Izposoja na domu
- Izposoja v bolnišnico (zametek bolnišničnega izposojevališča)
- Možnost podaljševanja izposojenega gradiva preko spleta ali telefona 24 ur na dan
- E- knjižnice
- Univerza za tretje življenjsko obdobje (knjižnični cikel)
- Elektronski servis Vprašaj knjižničarja (v sklopu referenčnega servisa Cobiss.si)
- Domača spletna stran
- Spletka za mlade radovedneže (posebna spletna stran za otroke)
- Pravljični dan s pravljичno šolo
- Slovenski knjižni kviz
- Igroteka (izposoja kvalitetnih igrač)

4. PRIPRAVA NA UPORABNIŠKE STORITVE

4.1. Nabava knjižničnega gradiva

Knjižnično gradivo je materialna in duhovna osnova knjižnične dejavnosti. Vrste in obseg knjižničnega gradiva so določene z Zakonom o knjižničarstvu in s podzakonskimi akti in standardi za splošne knjižnice ter z naravnostjo knjižnice, da ima za vsakogar na razpolago literaturo v najširšem pomenu besede in druge vrste knjižničnega gradiva.

V posameznih enotah sta vrsta in obseg gradiva določena v skladu s funkcijo knjižnice v konkretnem okolju. Knjižnica nabavlja gradivo glede na svojo splošnoizobraževalno usmeritev, smernice povzema iz Standardov za splošne knjižnice (2005).

Cilji nabavne politike knjižnice so:

- hitro in sprotno pridobivanje knjižničnega gradiva, prioriteta je tekoča produkcija,
- zagotavljanje dostopa do drugih informacijskih virov,
- ustrezno zagotavljanje kakovosti in obsega gradiva.

Knjižnica si prizadeva doseči tudi najboljše možne pogoje nakupa ter s sredstvi, namenjenimi nakupu knjižničnega gradiva, ravnati racionalno in gospodarno. S tem si poleg kvalitativnih ciljev postavlja tudi kvantitativne.

Nabavna politika knjižnice je tako na eni strani določena z zahtevami standardov, na drugi strani pa pogojena z omejenimi finančnimi sredstvi. Dodaten primanjkljaj je tudi dejstvo, da knjižnica ne prejema obveznega izvoda, tako kot osem osrednjih območnih knjižnic v Sloveniji, ima pa podobne naloge. Izraženo v finančnem znesku, pomeni to izpad približno 16 milijonov tolarjev letno, to je skoraj desetina celotnega zneska, namenjenega nakupu gradiva.

Po standardih bi temeljni knjižnična zbirka Mariborske knjižnice morala obsegati (okvirno na 180.000 prebivalcev):

→ 720.000 knjig (to je 4 knjige na prebivalca)

→ 54.000 enot neknjižnega gradiva (videokasete, zvočne kasete, CD-ROM-i, baze podatkov, zgoščenke, igrače, fotografije, diapozitivi idr.).

Letni prirast knjižničnega gradiva bi glede na standarde moral znašati:

→ 54.000 knjig (300 knjig na 1000 prebivalcev)

→ 5.400 enot neknjižnega gradiva (30 enot na 1000 prebivalcev)

Realnost pa je zaradi omejenih finančnih sredstev takšna, da knjižnica dosega med 80 in 90 % standardov za nakup knjižničnega gradiva. S tem se počasneje dopolnjuje tudi zbirka gradiva. Nemogoče je zagotoviti potrebno število neknjižnega gradiva v vseh izposojevališčih oziroma na vseh lokacijah, zato knjižnica postopoma oblikuje centre, v katerih je na razpolago določena vrsta neknjižnega gradiva (igrače v Pionirski knjižnici Nova vas, glasbena zbirka v Knjižnici Nova vas....).

Nabava serijskih publikacij ima v knjižničnem sistemu svoje posebnosti. V standardih je opredeljeno, da naj ima knjižnica najmanj 100 naslovov informativnega periodičnega tiska. V knjižnični mreži se isti naslov ponavlja v več enotah, zato je nabavna politika za serijske publikacije v Mariborski knjižnici zastavljena po naslednjem načelu:

- v osrednji knjižnici je na razpolago okrog 400 naslovov,

- po posameznih enotah je število naslovov prilagojeno potrebam okolja, najmanjše število je med 60 in 70,
- časopisi in revije so tudi na bibliobusu,
- knjižnica le delno arhivira serijske publikacije v osrednji knjižnici,
- čas arhiviranja je za vsak naslov različno dolg in določen s posebnim načrtom.

Knjižnica prilagaja strukturo knjižničnega gradiva ugotovljenim potrebam uporabnikov. Nabavna politika je usmerjena k cilju, da je razmerje naslovov med strokovnim in leposlovnim gradivom temeljne zaloge 60 : 40 in da dosega standardno priporočilo, da je 30 % zaloge mladinske literature.

V zalogi gradiva je pomembno tudi razmerje med deli v slovenščini in v tujih jezikih. Z nakupom tujejezičnih knjig:

- knjižnica aktualizira knjižno zalogo za vsa strokovna področja, za katera nima dovolj izvirnih del domačih avtorjev ali prevedenih del,
- omogoča priseljencem in pripadnikom etničnih skupin dostop do gradiva v maternem jeziku,
- omogoča pretok znanja in informacij,
- omogoča branje tujega leposlovja v izvirniku.

Posebnost pri nabavi neknjižnega gradiva so igrače, ki imajo pomemben vpliv na otrokovo čustvovanje, na razvijanje njegove domišljije in njegovo socializacijo.

Pri izbiri in nabavi igrač knjižnica upošteva:

- velik starostni razpon otrok in
- različne načine uporabe igrače.

Knjižnica ima znotraj opredelitve nabavne politike izdelane tudi ustrezne kriterije za merjenje uspešnosti nabave in uresničevanja nabavne politike knjižnice, skladno s strategijo in cilji ter prilagojeno vlogi in namenu, za katere je ustanovljena. Kazalci spremljanja ustreznosti nabavne politike, s katerimi meri zunanje (količinske) učinke, so:

- višina doseženih popustov (kar pomeni večje število nabavljenih izvodov),
- dosežen prirast knjig letno na 1000 prebivalcev,
- dosežene povprečne cene gradiva.

Pri kazalcih za nabavo gradiva knjižnica upošteva tudi korelacijska razmerja s kazalci iz izposoje in nabavo prilagaja zahtevam okolja in povpraševanju uporabnikov. V odvisnosti od razpoložljivih sredstev, smernic nabavne politike in zahtevah uporabnikov, pripravi letni plan nabave, prioritete ter razrez po vrstah gradiva. Kazalce za uspešnost in učinkovitost

vsebinskega in kakovostnega dela nabavne politike pripravlja projektna skupina za vzpostavitev kazalcev uspešnosti nabavne politike, ki bo delo zaključila konec leta 2005..

4.2. Obdelava knjižničnega gradiva

Obdelava knjižničnega gradiva poteka na dveh nivojih:

- formalna in vsebinska obdelava (inventarizacija, katalogizacija, klasifikacija gradiva, vnos v lokalno in vzajemno bazo COBISS ali prevzemanje ustreznih bibliografskih zapisov),
- oprema knjižničnega gradiva z ustreznimi lastninskimi znaki, nalepkami, ovijanje v zaščitno folijo zaradi zaščite oziroma podaljševanja življenjske dobe gradiva. Posebna skrb velja knjigam, zlasti tistim, ki najpogosteje krožijo med uporabniki, saj se hitro obrabijo in poškodujejo. Za vezavo in popravilo knjig ima knjižnica lastno knjigoveznico.

4.3. Izločanje in odpis knjižničnega gradiva

Mariborska knjižnica ni arhivska knjižnica, zato opravlja ustrezno selekcijo zastarelega, poškodovanega, obrabljenega gradiva in z rednim odpisom razbremenjuje zalogo ter tako omogoča njeno preglednost in privlačnost.

Izločanje gradiva je odgovorna in zahtevna naloga, ker je potrebno z veliko znanja in preudarno določiti stopnjo aktualnosti posameznega dokumenta in njegove potrebnosti v knjižničnem fondu ter predvideti možnosti za ustrezno nadomestilo oziroma dopolnitev z novejšimi viri.

Odpis in izločanje knjižničnega gradiva določa navodilo o izločanju odpisanega knjižničnega gradiva, ki ga je izdal NUK in interni Pravilnik za izločanje in odpis (MK Predpis 12/1).

5. ORGANIZACIJA DOSTOPNOSTI KNJIŽNIČNIH STORITEV

5.1. Knjižnična mreža izposojevališč

Z dobro organizirano knjižnično mrežo skrbi knjižnica za razpršenost in mobilnost kulturne ponudbe, s kultiviranjem manjših območij (mestnih četrti, strnjjenih bivanjskih okolišev) pa sooblikuje širšo kulturno pokrajino (kulturo mesta, kulturo mestnega zaledja).

Po združitvi Mestne in Delavske knjižnice konec leta 1970 je Mariborska knjižnica povezala v sistem 13 stalnih izposojevališč in razgibala kulturno dejavnost v različnih okoljih. V začetku devetdesetih let je ustanovila še dve knjižnici v novem naselju Maribor - Jug, proces širitve mreže pa še vedno traja, predvsem s profesionalizacijo društvenih knjižnic in ustanavljanjem knjižnic v novih občinskih središčih. V krajih, kjer še ni krajevne knjižnice, organizira Mariborska knjižnica postajališča bibliobusa ali premične zbirke.

Po Odloku o ustanovitvi je zbirka knjižničnega gradiva skupna last vseh občin ustanoviteljic, kar omogoča nemoten pretok gradiva med izposojevališči. Zbirka knjižničnega gradiva obsega skupaj 513.000 izvodov, od tega 6.000 serijskih publikacij in 19.000 enot neknjižnega gradiva. Kvadratura vseh krajevnih knjižnic v mreži in osrednje knjižnice znaša skupaj 4.110 m², to je 22,5 m² na 1000 prebivalcev. Prostorski pogoji so še posebej kritični v osrednji knjižnici, kjer so poleg izposoje tudi vse skupne službe za celotno mrežo in uprava knjižnice.

Za delovanje knjižnične mreže je pomembna učinkovita povezanost izposojevališč, ki omogoča pretok gradiva in informacij za uporabnike ter uspešno komunikacijo med zaposlenimi. Vsako izposojevališče oziroma knjižnica v kraju ali občini je za svoj okoliš samostojno kulturno in informacijsko središče:

- razpolaga z zalogo knjižničnega gradiva: knjige, serijske publikacije, neknjižno gradivo v določenem obsegu,
- opravlja informacijsko in domoznansko dejavnost.

Knjižnica Rotovž s čitalnico je osrednja knjižnica za odrasle. Za delo z uporabniki ima na voljo le 250 m². Ima urejen dostop za invalide. Dnevno jo obišče tudi do 1.000 uporabnikov. V zbirki osrednje knjižnice s čitalnico je 70.000 knjig in 2.000 serijskih publikacij. Uporabnikom je na voljo ustrezna oprema e – knjižnice. V okviru posebnih nalog osrednje območne knjižnice je v osrednji knjižnici zagotovljen povečan in zahtevnejši izbor knjižničnega gradiva in informacij. Knjižnica je informacijsko središče za celotno mrežo, uporabnikom omogoča dostop do elektronskih virov. Od tu poteka tudi izposoja na dom (obiski knjižničarja in dostava gradiva na dom za osebe, ki zaradi starosti ali invalidnosti same ne morejo v knjižnico)

Pionirska knjižnica Rotovž je osrednja knjižnica za mladino do 15. leta starosti in ima za delo z uporabniki na voljo 234 m² (izposoja, dejavnosti in pravljica soba). Zaloga znaša 31.000 knjig in 570 serijskih publikacij. Tako kot osrednja knjižnica za odrasle, tudi Pionirska knjižnica nima prostora za postavitev ustreznega števila neknjižnega gradiva in ustrezne računalniške opreme. V knjižnici potekajo redne dejavnosti: ure pravljic, igralnice,

srečanja z ustvarjalci, vesele počitnice, vodstva skupin, informacijska dejavnost za otroke. V Pionirski knjižnici Rotovž je študijsko središče za mladinsko književnost in knjižnično pedagoško delo z mladim bralcem (študijska zbirka strokovne literature za ta področja - Š), zbirka slikanic z vsega sveta in prevodov besedil slikanic za uporabo pri dejavnostih in od leta 1971 sedež uredništva strokovne revije Otrok in knjiga (za področje mladinske književnosti, književne vzgoje in s knjigo povezanih medijev).

Knjižnica Tabor in **Knjižnica Nova** vas imata enako kot osrednja knjižnica ločeno izposojevališče za odrasle in ločeno izposojevališče za mlade uporabnike. Obsežnejši fond referenčne literature je v čitalnicah. Knjižnica Tabor izvaja posebno storitev izposoje bolnikom v Splošni bolnišnici Maribor in je info točka Sveta Evrope, v Knjižnici Nova vas je sedež informacijskega centra za mladostnike Infočuk in zbirka glasbenega gradiva. Pionirska knjižnica Nova vas skrbi za izposajo igrač z igroteko.

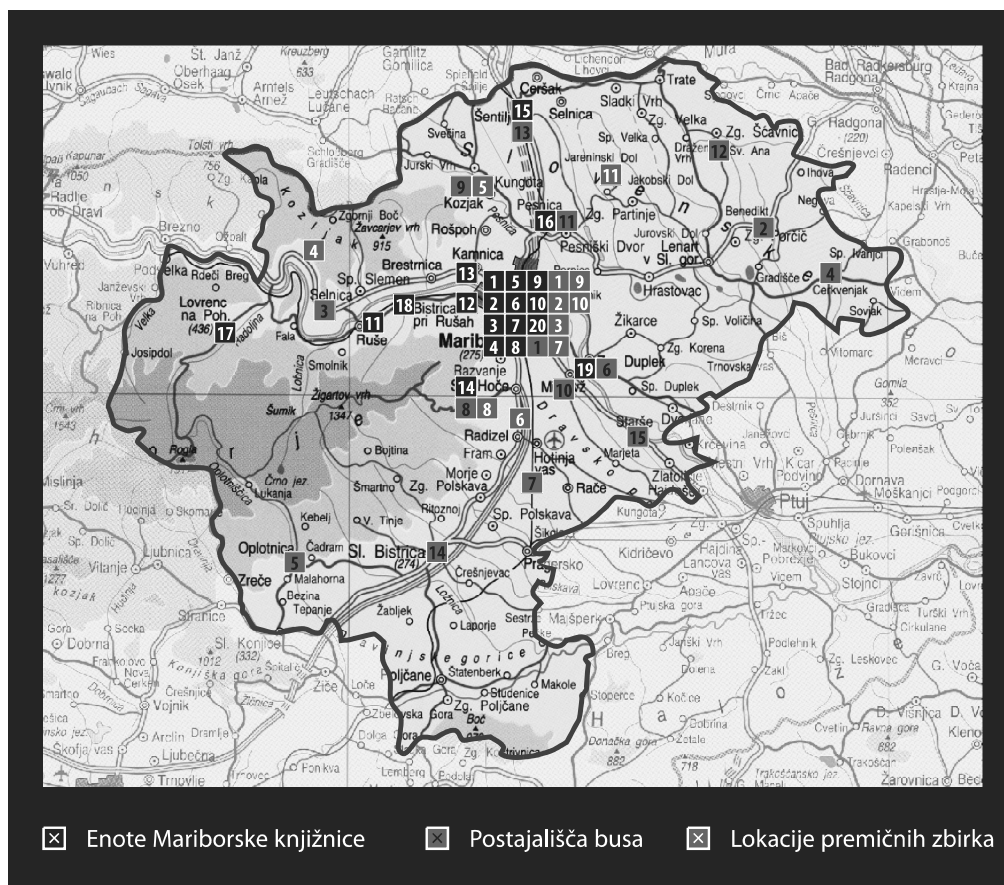
Druge **knjižnice (Pobrežje, Tezno, Ruše, Šentilj, Lovrenc na Pohorju, Duplek, Hoče, Bistrica ob Dravi, Pekre, Studenci, Pesnica)** so kombinirane enote in imajo v enem prostoru knjižnično gradivo za odrasle uporabnike in mladino. V strnjjenih naseljih in lokalnih pa tudi občinskih središčih je knjižnica večinoma edina kulturna ustanova, v svojem prostoru povezuje raznovrstne kulturne dejavnosti in je kulturno središče kraja ter njegove ožje okolice. Povezuje se z ljubiteljsko kulturo, s krajevnimi skupnostmi, mestnimi četrtmi in z drugimi ustanovami ter s šolami in vrtci.

Sestavni del profesionalne knjižnične mreže je **potujoča knjižnica** - kot posebna enota s samostojno zbirko gradiva. V krajih z manj kot 1.500 prebivalci in v zaselkih, v katerih bi bila stalna knjižnica neracionalna, ima svoja postajališča **bibliobus**. Na postajališča pripelje v rednih štirinajstdnevni ali tedenskih intervalih. Iz zaloge potujoče knjižnice oblikuje knjižnica tudi **premične zbirke** za zavode in ustanove ter neprofesionalne knjižnice v kulturnih društvih, delno pa dopolnjuje tudi izposojevališča v okviru **vzajemne knjižnice** v podjetjih in zavodih.

K obisku knjižnice veliko prispeva odprtost izposojevališč. Odpiralni čas posameznih izposojevališč določa uredba o osnovnih storitvah knjižnic in interni pravilnik o splošnih pogojih poslovanja. Čas odprtosti enot v poletnem času prilagaja knjižnica času počitnic in izrabi rednih letnih dopustov zaposlenih.

Za poslovanje izposojevališč so pomembna urejena pravna in finančna razmerja. Mariborska knjižnica kot pravna oseba ureja za vsa stalna izposojevališča:

- najemna in lastniška razmerja,
- čiščenje prostorov in urejanje okolja knjižnice.



ENOTE MARIBORSKE KNJIŽNICE

1. Knjižnica Rotovž
2. Velika čitalnica
3. Pionirska knjižnica Rotovž
4. Knjižnica Tabor
5. Pionirska knjižnica Tabor
6. Knjižnica Nova vas
7. Pionirska knjižnica Nova vas
8. Knjižnica Studenci
9. Knjižnica Tezno
10. Knjižnica Pobrežje
11. Knjižnica Janka Glazerja, Ruše
12. Knjižnica Pekre
13. Knjižnica Kamnica
14. Knjižnica Hoče
15. Knjižnica Šentilj
16. Knjižnica Pesnica
17. Knjižnica Lovrenc na Pohorju
18. Knjižnica Bistrica ob Dravi
19. Knjižnica Duplek
20. Potujoča knjižnica

POSTAJALIŠČA BUSA

1. OBČINA MARIBOR (Bresternica, Brezje, Dogoše, Gaj, Malečnik, Razvanje, Henkel, VDC Polž, Končno postajališče)
2. OBČINA BENEDIKT (Benedikt)
3. OBČINA SELNICA OB DRAVI (Selnica ob Dravi, Fala)
4. OBČINA CERKVENJAK (Cerkvenjak)
5. OBČINA OPLITNICA (Prihova)
6. OBČINA DUPEK (Dvorjane, Sp. Duplek, Zg. Duplek, Korena, Žitečka vas)
7. OBČINA RAČE-FRAM (Fram, Podova, Rače, Sp. Gorica)
8. OBČINA HOČE (Rogoza)
9. OBČINA KUNGOTA (Jurij ob Pesnici, Svečina)
10. OBČINA MIKLAVŽ NA DRAVSKEM POLJU (Miklavž-Vauhnik, Dobrovc, Dravski dvor, Miklavž-šola, Skoke)
11. OBČINA PESNICA (Jakobski dol, Jarenina, Pernica)
12. OBČINA SV. ANA (Sv. Ana, Lokavec)
13. OBČINA ŠENTILJ (Ceršak, Selnica/M., Sladki Vrh, Zg. Velka)
14. OBČINA SLOVENSKA BISTRICA (Črešnjevec, Impol, Laporje, Makole, Sp. Polskava, Šmartno na P., Zg. Ložnica, Veliko Tinje)
15. OBČINA STARŠE (Brunšvik, Marjeta, Prepolje, Rošnja, Starše, Zlatolčje)

LOKACIJE PREMIČNIH ZBIRK

1. Nova Kreditna banka Maribor
2. Nova Kreditna banka Maribor, Tyrševa
3. Mariborski vodovod
4. Knjižnica KUD Gradišče na Kozjaku
5. Ljudska knjižnica Zg. Kungota
6. Ljudska knjižnica KD Slivnica
7. Zavod za varstvo in usposabljanje dr. Marijana Borštnarja Dornava, enota dnevnega varstva in usposabljanja Maribor
8. SBM-Oddelek za psihiatrijo
9. Dom Stavbar Pobrežje – Sončni dom
10. RS –Ministrstvo za pravosodje, Zaporj Maribor
11. Dom starejših Idila d.o.o., Jarenina

Slika 9: Mreža izposojevališč Mariborske knjižnice

6. ORGANIZACIJA DELA IN UPRAVLJANJE KADROV

6.1. Organizacija služb za pripravo knjižničnih storitev

Organizacija dela je v Mariborski knjižnici postavljena po principu matrične organizacijske strukture, ki za razliko od hierarhične (pred reorganizacijo) omogoča veliko boljše sodelovanje med oddelki in preglednejši potek procesov dela. Procesi v knjižnici, ki zajemajo tako storitve, kot priskrbo, obdelavo in posredovanje virov (finančnih, materialnih in človeških), potekajo prek vseh organizacijskih enot in oddelkov in se končajo pri glavnem odjemalcu – uporabniku knjižnice. Matrična organizacijska struktura povezuje strokovna področja in procese v knjižnici horizontalno in vertikalno. Za še boljšo mrežno povezanost in racionalnejšo rabo virov Mariborska knjižnica matrično organizacijsko strukturo kombinira s projektno. Projektno delo ima to prednost, da za posamezne naloge, rešitev problemov, poveže v skupino oziroma tim, zaposlene različnih strokovnih področij v knjižnici. Tako organizirana skupina ima večji zagon, večji kadrovski potencial in zaradi kratkoročno postavljenega cilja tudi večjo motivacijo.

6.1.1. Oddelki, službe in projekti

Oddelek je organizacijska enota knjižnice za opravljanje nalog na posameznih sklenjenih strokovnih področjih: za delovanje izposojevališč in delo z uporabniki knjižnice, za pridobivanje in obdelavo gradiva, ter upravo z računovodstvom, področjem upravljanja kadrov in tehnično logistiko.

Oddelke med seboj v vodoravni smeri povezujejo službe, v katerih potekajo posamezni procesi, razvojni projekti, dejavnosti, storitve: odnosi z javnostjo in trženje, razvoj storitev in avtomatizacije poslovanja, analize in merjenje, matična dejavnost z nalogami osrednje območne knjižnice ter domoznanska dejavnost.

Matrično organizacijsko strukturo dopolnjujejo projekti, ki posamezne oddelke in službe povezujejo še diagonalno.

Vodje oddelkov in služb ter vodje posameznih začasnih in trajnih projektov so odgovorni neposredno direktorju knjižnice. Število zaposlenih v posameznih oddelkih in službah je odvisno od potreb okolja, števila prebivalcev, vloge in velikosti ter časa odprtosti izposojevališč, v odvisnosti od proračunskih sredstev občin soustanoviteljic in pogodbenih partneric knjižnice. Kadrovski načrt je za srednjeročno obdobje opredeljen v Strateškem

načrtu Mariborske knjižnice, kratkoročno pa je del letnih načrtov dela. Opisi posameznih delovnih mest in zagotovljeno število delavcev so podrobno določeni v aktu o sistemizaciji.

Namen organizacije oddelkov in služb na način matrične organizacijske strukture ter kombiniranje s projektno strukturo, je:

- doseganje višje strokovne ravni storitev,
- gospodarna delitev dela in
- specializacija za določena področja.

Skupne **naloge** oddelkov, služb in projektnih timov Mariborske knjižnice:

- zagotavljanje enotnosti knjižničnega sistema,
- usklajeno interdisciplinarno delovanje vseh oddelkov, služb in enot,
- skrb za racionalizacijo in modernizacijo poslovanja, avtomatizacijo vseh postopkov,
- preprečevanje podvajanja dela,
- oblikovanje delovnih skupin za doseganje večje učinkovitosti.

Cilji matrične organizacije dela:

- skladen razvoj vseh dejavnosti,
- seznanjanje javnosti z dejavnostjo knjižnice,
- koncentracija strokovnega znanja, specializacija za posamezna področja,
- pretok informacij in bibliotekarskega znanja, učinkovita komunikacija med zaposlenimi,
- sistematično strokovno izpopolnjevanje zaposlenih,
- vključevanje v knjižnični informacijski sistem Slovenije.

V Mariborski knjižnici so na horizontalni ravni organizirani trije oddelki:

- **oddelek za nabavo in obdelavo,**
- **oddelek za knjižnično mrežo,**
 - služba za mlade bralce,
 - informacijska služba,
 - prireditve,
- **uprava.**

Vertikalno so postavljene naslednje službe in procesi:

- **služba za odnose z javnostjo in trženje,**
- **razvojna služba,**
- **služba za merjenje in analize,**
- **matična služba in naloge osrednjih območnih knjižnic,**

- **domoznanska služba.**

Horizontalno in vertikalno strukturo organizacije poslovanja dopolnjuje:

- **projektno delo**, ki v delovne skupine povezuje kadre iz različnih oddelkov in služb.

6.1.1.1. Oddelek za nabavo in obdelavo

Dejavnost oddelka je podrejena potrebam uporabnikov, zato tesno sodeluje z oddelkom za knjižnično mrežo.

Knjižnična zbirka mora biti funkciji knjižnice ustrezno obsežna in vsebinsko ustrezna strukturi uporabnikov. Obdelana mora biti enotno za celotno mrežo in vključena v sistem vzajemnega kataloga.

Naloge:

- skrb za racionalno nabavo knjižničnega gradiva,
- skrb za racionalno in enotno obdelavo gradiva,
- sooblikovanje nabavne politike,
- uvajanje novosti in sprememb pri obdelavi gradiva,
- organiziranje in izvajanje izobraževanja,
- koordinacija z drugimi oddelki in službami,
- skrb za operativne zadeve v knjižnični mreži (oprema gradiva, odpisi, inventure, vezava),
- izvajanje merjenja uspešnosti nabave in obdelave gradiva ter skrb za nenehne izboljšave pri delu.

Izbiro knjižničnega gradiva, ki je začetek informacijske dejavnosti, izbor posameznih vrst gradiva, določanje števila izvodov opravi **nabavna komisija**. Nabavno komisijo sestavljajo: vodje oddelkov in služb, lektor nabave, akcesor in klasifikator. Ker je nabava gradiva izhodišče oblikovanja knjižnične zbirke po posameznih izposojevališčih, je pomembno, da pri tem procesu aktivno sodelujejo tudi njihovi vodje. Zaradi boljše informiranosti in aktivnejše vloge pri nabavi gradiva je sodelovanje v nabavni komisiji priporočljivo in odprto za vse zaposlene.

Komisija se sestaja enkrat tedensko, v terminu, ki je najbolj ugoden za udeležbo vseh članov. Termin določi direktor v letnem delovnem načrtu. Gradivo, predstavljeno na srečanju nabavne komisije, predstavi lektor nabave, mladinsko literaturo pa vodja službe za mlade bralce. Glede na svoja interesna področja sodelujejo tudi drugi člani nabavne komisije.

6.1.1.2. Oddelek za knjižnično mrežo

Združuje tehnično organizacijo vseh področij, neposredno povezanih z uporabniki knjižnice v najširšem pomenu. Zagotavlja nemoteno poslovanje enot in izposojevališč ter uvaja v izposajo in informacijsko dejavnost novosti in spremembe. Oddelek zagotavlja nemoteno kakovostno delovanje vseh enot v mreži. Vodja oddelka koordinira, organizira in razvija knjižnično mrežo in enote Mariborske knjižnice ter spremlja statistične podatke in jih analizira. Za vzdrževanje in ohranjanje kakovosti knjižnične mreže je potrebna stalna kontrola poslovanja enot, izvajanje merjenj uspešnosti dela ter obremenitev zaposlenih.

Naloge oddelka so:

- koordiniranje dela izposojevališč in potujoče knjižnice,
- uvajanje novosti in sprememb v zvezi z izposajo in informacijsko dejavnostjo,
- koordiniranje dejavnosti in storitev v mreži, razvijanje novosti,
- skrb za operativne zadeve: letni urnik, poletni urnik, spremembe odpiralnih časov, enotno signalizacijo in napise v enotah,
- sodelovanje z drugimi oddelki in službami,
- zagotavljanje odprtosti enot, urejanje nadomeščanj,
- organiziranje in izvajanje medknjižnične izposoje,
- urejenost izposojevališč.

6.1.1.2.1. Služba za mlade bralce

Področje dela za mlade bralce ima v Mariborski knjižnici dolgoletno tradicijo in izhaja iz trideset in večletnega načrtnega dela z mladimi bralci in za mlade bralce, z otroki od predbralnega obdobja do vstopa v srednjo šolo. Cilj dela z mladimi bralci je pridobiti in navdušiti za obiskovanje knjižnice otroka, pomeni ohraniti bralca za stalno.

Naloge službe so predvsem razvojnega in organizacijskega značaja in obsegajo razvoj mladinskih oddelkov in njihovo povezovanje, razvijanje metod knjižničnega pedagoškega dela z otroki, razvijanje in izvajanje različnih dejavnosti za mlade bralce, usmerjanje nabave gradiva zanje ter povezovanje in poglobljanje stikov s šolskimi knjižnicami in drugimi institucijami in zavodi, ki se ukvarjajo z mladinsko književnostjo in mladimi bralci in skrb za razvoj študijske zbirke Š.

Služba za mlade bralce je tudi strokovna podlaga za izdajanje revije *Otrok in knjiga*, ki se ukvarja s področjem mladinske književnosti, književne vzgoje in s knjigo povezanih medijev.

Naloga področja dela z mladimi bralci:

- razvijanje metod dela z otroki, specializacija za področje mladinske književnosti in pedagoško delo z mladim bralcem,
- usmerjanje dejavnosti za mlade bralce in koordiniranje dela z dejavnostmi za odrasle bralce in še posebej za mladostnike,
- usmerjanje nabave gradiva za otroke, njegova vsebinska obdelava in postavitve ter predstavitev (anotacije, strokovni sestanki),
- analiziranje dela z otroki in dokumentiranje dela službe.

6.1.1.2.2. Informacijska služba

Naloga informacijske službe je skrbeti za kvaliteto knjižničnih storitev. V skladu z razvojem računalniško - komunikacijske tehnologije mora hitro slediti razvoju in se odzivati na pobude iz okolja. Informatorji so specializirani za iskanje po računalniških bazah, zato se stalno in sprotno izobražujejo, saj uporabniki iščejo vedno zahtevnejše informacije. V informacijski dejavnosti sodelujejo vsi višji knjižničarji in bibliotekarji v izposoji. Za posamezne projekte se povezujejo v delovne ali projektne skupine.

Informacijska služba pokriva zahteve po informacijah za celotno mrežo Mariborske knjižnice. Njen sedež je v Knjižnici Rotovž, za otroke do 15. leta pa v Pionirski knjižnici Rotovž.

Naloga informacijske službe:

- posredovanje, beleženje in analiziranje informacij,
- svetovanje in referenčno delo, izobraževanje uporabnikov,
- usposabljanje bibliotekarjev in višjih knjižničarjev za delo v informacijski dejavnosti,
- pripravljanje strokovnih podlag za izobraževanje
- organiziranje in izvajanje uvajanja uporabnikov in skupin,
- načrtno izobraževanje osnovnošolcev, srednješolcev in študentov za uporabo knjižnice in njenih virov,
- vsebinska in statistična analiza informacij za potrebe nabave in izposoje,
- sodelovanje in povezovanje z oddelki in službami v knjižnici pri posameznih projektih,
- sodelovanje na nabavni komisiji in sooblikovanje nabavne politike,

- dokumentiranje razvoja dejavnosti.

V enotah Mariborske knjižnice deluje razširjena informacijska skupina, ki jo sestavljajo bibliotekarji, višji knjižničarji, vodje služb in oddelkov ter drugih strokovnih delavcev, ki sicer niso redno vključeni v izposojno, pri svojem delu pa potrebujejo stik z izposojno in uporabniki. S tem po eni strani zapolnjujejo primanjkljaje v izposoji, hkrati pa dobijo koristne neposredne povratne informacije za svoje delo.

Z delovanjem razširjene informacijske dosežemo večjo povezanost vseh služb in oddelkov v knjižnici ter tako boljše delovno vzdušje.

Bibliotekarji in drugi strokovni delavci, vključeni v razširjeno informacijsko skupino, opravljajo v enotah predvsem naslednje naloge:

- svetovanje uporabnikom in izposojevalcem,
- iskanje informacij,
- pomoč pri izposoji, nadomeščanje,
- krajše individualne inštrukcije izposojevalcem,
- pomoč pri vlaganju gradiva – zaradi koristne povratne informacije o primernosti postavitve,
- neposredno sodelujejo pri pretoku informacij na relaciji izposoja – drugi oddelki in službe,
- razvijajo dober referenčni pogovor in pomagajo ustvarjati pozitiven odnos in komunikacijo z uporabniki.

6.1.1.2.3. Prireditve

Naloga službe je organiziranje in izvedba dejavnosti za mlade in odrasle, ki popularizirajo predvsem dejavnost knjižnice in knjižnično gradivo. Cilj je dviganje bralne kulture in večji obisk ter širjenje pozitivne podobe knjižnice v javnosti in okolju.

Prireditve in dejavnosti so organizirane in koordinirane na območju celotne mreže:

- za otroke, v sodelovanju s službo za mlade bralce,
- za mladostnike,
- za odrasle,
- za uporabnike v tretjem življenjskem obdobju,
- za uporabnike s posebnimi potrebami.

Koordinator dejavnosti usklajuje prireditve s knjižničarji v krajevnih knjižnicah, vodi evidence in statistike ter porabo finančnih sredstev in skrbi za prepoznavnost knjižnice na vseh prireditvah.

6.1.1.3. Uprava

Za poslovanje knjižnice je vitalnega pomena oddelek, ki brezhibno opravlja posle splošnega značaja. Za celotno knjižnično mrežo ureja upravno-administrativne, finančne, računovodske kadrovske in tehnične zadeve.

Naloge oddelka so:

- spremljanje zakonodaje in urejanje pravnih osnov poslovanja knjižnice,
- urejanje kadrovske zadeve,
- organiziranje izobraževanja za strokovne izpite in vodenje evidenc,
- organiziranje drugih vrst strokovnega usposabljanja,
- pisarniško poslovanje, arhiviranje dokumentov o delu knjižnice,
- zagotavljanje varstva delovnega okolja in varstva pri delu ter požarne varnosti,
- spremljanje in izvajanje predpisov s področja financ ter redno izobraževanje na tem področju,
- kontrola in analiza finančnega poslovanja, načrtovanje,
- prevozi vseh vrst (knjig in drugega gradiva), kurirska služba, servisiranje vozil,
- organizacija čiščenja in ogrevanja prostorov,
- vzdrževanje strojev in naprav,
- dela s področja investicij in investicijskega vzdrževanja v skladu z načrti in navodili vodstva knjižnice.

6.1.1.4. Odnosi z javnostjo in trženje

Služba trženja in odnosov z javnostjo je postala nepogrešljiv del v organizacijski strukturi splošnih knjižnic. Trženje zato, ker so knjižnice vse pogosteje postavljene pred dejstvo iskanja in pridobivanja alternativnih virov financiranja. Organizacijo odnosov z javnostjo kot formalnega strokovnega področja pa v Mariborski knjižnici narekuje velikost mreže, uvajanje novih tehnologij in vedno večje zahteve uporabnikov.

Področje odnosov z javnostjo pokriva interno komuniciranje in informiranje zunanje javnosti. Je oblika delovanja na področju promocije, ki ob podpori trženja pomaga ustanovi graditi lastno podobo in zavedanje. Delo se v veliki meri organizira projektno in v tesni

povezavi z vsemi oddelki, službami in enotami. Je proces, ki teče skozi vsa področja dela Mariborske knjižnice, zato je potrebno sodelovanje vseh zaposlenih in zato je interno komuniciranje izjemnega pomena. Zelo pomembno je tudi, da so vsi projekti odnosov z javnostjo zasnovani kot rastoči organizmi, ki jih moramo nenehno dopolnjevati, prilagajati novim zahtevam in spodbudam zaposlenih in zunanje javnosti.

Pomembnejše naloge področja stikov z javnostjo in trženja:

- promocija dejavnosti Mariborske knjižnice in propaganda,
- pripravljane sporočil za javnost,
- trženje in propagiranje revije *Otrok in knjiga*,
- skrb za enotno signalizacijo,
- skrb za pozitivno podobo knjižnice v javnosti,
- izdajanje internega časopisa *Informator* in drugih oblik informiranja zaposlenih in javnosti,
- urejanje domače spletne strani in intraneta.

6.1.1.5. Razvoj

Razvojna služba povezuje temeljna strokovna področja knjižnice in vzdržuje vzvode delovanja, systemske rešitve za mrežo ter nenehno skrbi za uresničevanje vizije in ciljev Mariborske knjižnice. Pokriva razvoj storitev, servisov in dejavnosti za različne ciljne skupine in uporabnike s posebnimi potrebami ter skrbi za delovanje in razvoj računalniških komunikacij. Razvija torej različna področja, ki jih z dobro komunikacijo prenaša na področje delovanja celotne mreže. Za doseganje večje učinkovitosti dela so naloge pogosto organizirane kot projektno timsko delo.

Naloge:

- razvoj projekta avtomatizacije knjižničnega poslovanja, uvajanje novosti in izboljšav,
- načrtovanje in raziskava različnih informacijskih virov,
- vzdrževanje in razvoj sistema komunikacij,
- sooblikovanje nabavne politike,
- dokumentiranje razvojnih projektov knjižnice.

6.1.1.6. Merjenje in analize

Služba zbira in statistično obdeluje vse podatke o članih, obisku, izposoji in dejavnostih ter zbrane podatke strokovno obdeluje in analizira. Rezultate analiz smiselno

uporablja za načrtovanje dejavnosti za bralce, sooblikuje nabavno politiko in predlaga izboljšave in racionalizacijo pri delu z bralci. Izvaja in načrtuje merjenje posameznih procesov dela, rezultate analizira.

Spremlja in proučuje novosti v računalniškem programu COBISS Izposoja in ustrezno usposablja delavce v izposoji za pravilno uporabo programa.

Naloge:

- testiranje sprememb in novosti, ki so povezane s programom izposoje ali z delom v izposoji,
- merjenje uspešnosti poslovanja in analiziranje vseh procesov in področij dela v knjižnici,
- pregled nad različnimi statistikami, revidiranje in priprava obrazcev,
- sooblikovanje nabavne politike, posredovanje povratnih informacij iz izposoje in skrb za razmerje med strokovnim gradivom in leposlovjem,
- priprava navodil za poenoteno delo izposoje,
- priprava strokovnih podlag poslovanja Mariborske knjižnice,
- dokumentiranje.

6.1.1.7. Matična služba, program osrednjih območnih knjižnic

V okviru matične službe se izvajajo posebne naloge osrednje območne knjižnice, ki so opredeljene v Zakonu o knjižničarstvu in v podzakonskih aktih. Matična služba pospešuje usklajeno delovanje vseh vrst knjižnic na območju delovanja Mariborske knjižnice. Delo je organizirano projektno in v posamezne naloge vključuje zaposlene iz vseh oddelkov in služb.

Poleg nalog osrednje območne knjižnice opravljajo bibliotekarji v matični službi tudi zelo pomembno pedagoško in animacijsko delo z otroki in mladino in načrtno sodelujejo z vrtci in šolami.

V skladu z dogovorom o delitvi dela na področju matične dejavnosti je za visokošolske in specialne knjižnice zadolžena Univerzitetna knjižnica Maribor.

6.1.1.8. Domoznanska dejavnost

Domoznanska dejavnost, ki je organizirana projektno in povezuje različna področja dela v knjižnici, je predstavljena v nalogi na strani 25, v poglavju II/1.4.3.

6.1.2. Projekti in projektno delo

Poleg matrične organizacije dela oddelkov in služb v knjižnici, se za razreševanje določenih problemov, uvajanje novih storitev ali programov vzpostavlja še projektno timsko delo. S tem želi knjižnica povečevati učinkovitost dela, predvsem pa motivirati zaposlene. V projektih sodelujejo zaposleni z različnih strokovnih področij knjižnice, delo v večini projektov ima kratkoročno zastavljene cilje, ki so dosegljivi. Timsko delo poleg tega izboljšuje komunikacijo in sodelovanje zaposlenih. Poleg občasnih projektov (postavitev gradiva, lokator, strateški načrt dela, priprava zbornika, pravljčni dan...), potekajo v knjižnici tudi stalni projekti (dejavnost osrednje območne knjižnice, domoznanska dejavnost, vodenje kakovosti, merjenje organizacijske klime....).

6.2. Knjižnični delavci

Za nemoteno opravljanje zastavljenih nalog in doseganje ciljev knjižnice je potrebno zadostno število zaposlenih z ustrežno stopnjo strokovne izobrazbe in ustrežno usposobljenostjo. Število zaposlenih in njihove kompetence so predvidene v kadrovskem načrtu knjižnice (strateškem in letnih načrtih), opisi in vsebine del v posameznih sklopih pa akt o sistemizaciji. Velike knjižnice z velikim številom zaposlenih imajo lahko drugačno organizacijsko podobo kot majhne.

Pri reorganizaciji poslovanja Mariborske knjižnice je bilo potrebno izhajati iz obstoječega kadra. Cilj je bil:

- izboljšanje učinkovitosti dela, postaviti pravega delavca na pravo mesto,
- uvajanje izboljšav pri delu,
- izboljšanje komunikacije.

Le visoko motiviran kader je sposoben samostojnega in odgovornega opravljanja dela, vključevanja v procese izboljševanja in učinkovitega uresničevanja poslanstva knjižnice. Zato je pomembno vzpostavljanje ustrezne organizacijske kulture ter nenehno izboljševanje delovnega okolja in vzdušja. To je knjižnica dosegla predvsem z vzpodbujanjem osebne rasti zaposlenih, izobraževanja, omogočanjem udeležbe na različnih oblikah usposabljanja (delavnice, posvetovanja, konference, knjižni sejmi, tečaji...). Plača in ustrezno finančno nagrajevanje dela zaposlenih v javnem sektorju in tudi v knjižnici ni med glavnimi motivatorji, tudi sistem napredovanja ne prav izrazito, zato so pomembne druge, zgoraj omenjene oblike motiviranja.

Učinke motiviranosti zaposlenih je knjižnica ugotovila z anketo zadovoljstva zaposlenih – z merjenjem organizacijske klime (metoda merjenja je opisana v poglavju I./3.: Organizacijska kultura in organizacijska klima v knjižnici (str. 12 – 14), na individualni ravni pa z analizo delovnih poročil, z letnimi razgovori z zaposlenimi in z analizo vodstvenih pregledov. Za preverjanje uspešnosti uvedene reorganizacije so odgovorni direktor in vodje na vseh nivojih.

Od delavcev knjižnice je bistveno odvisna kvaliteta knjižničnih storitev, zato je njihovi usposobljenosti in motiviranosti treba nameniti veliko pozornosti. Po eni strani se za določena delovna mesta predvideva ožja, a vrhunska specializiranost, po drugi strani pa se od delavcev v javnih službah, kakršna je tudi knjižničarska, pričakuje vedno večja multidisciplinarnost.

Večina zaposlenih dela neposredno z uporabniki, za tenkočuten in prepričljiv pristop do ljudi potrebujejo posebne sposobnosti, znanja in veščine:

- komunikativnost,
- spretnost vodenja pogovora,
- spretnost vodenja skupin,
- samoiniciativno dviganje lastne kulture in izobrazbene ravni,
- ustvarjalen odnos do dela, ki ga oblikujejo z iskateljskim preseganjem doseženega, z zavedanjem pomena knjižničarskega dela in ozaveščenostjo, da so knjižničarji kulturni delavci, ki jih odlikuje široka razgledanost in kultivirano ravnanje,
- osebno urejenost.

Zaposlenim se za poglobljanje strokovne usposobljenosti postavljajo naslednje zahteve:

- zaposleni na knjižničarskih delih opravljajo strokovni izpit iz bibliotekarske stroke ne glede na že opravljen strokovni izpit iz druge stroke,
- za kadre v upravi velja, da svojo strokovnost potrdijo s strokovnimi izpiti na svojih strokovnih področjih,
- trajno strokovno izpopolnjevanje je del delovne obveznosti vseh zaposlenih.

V procesu racionalizacije in posodabljanja poslovanja je potrebna jasna razčlenitev del in njihovo čimbolj naravno povezovanje v sklope, da bi smotno razvrščali zaposlene, jih uravnoteženo obremenjevali in racionalno izrabljali delovni čas.

Cilj razporejanja zaposlenih je usmeriti znanje in sposobnosti v kvalitetno in skladno izvedbo delovnih programov na vseh področjih v zadovoljstvo uporabnikov in lastno strokovno rast.

S prožnim razporejanjem kadrov zagotavlja knjižnica neovirano delovanje knjižnične mreže, maksimalno odprtost vseh enot in uporabnikom ustrezno prilagojen poslovalni čas. Nadomeščanje obolelih ali iz drugih razlogov odsotnih delavcev je obveza zaposlenih.

Dobro usposobljeni morajo biti tudi zaposleni v kombiniranih enotah, saj delajo hkrati z odraslimi uporabniki in otroki. V vsakem samostojnem izposojevališču dela praviloma visoko izobražen kader, tudi v enotah z enim samim delavcem je težišče dela na informacijsko pedagoškem področju in ne na rutinskih delih, ki jih je knjižnica v vseh enotah avtomatizirala.

Bibliotekarji in višji knjižničarji so v času, ko je knjižnica odprta za uporabnike, ves čas na voljo uporabnikom, zato da ti čim manj čakajo na zeleno pomoč in svetovanje.

Knjižnica razvija metodiko dela z uporabniki in organizira usposabljanje za delo z uporabniki, skrbi za redno seznanjanje z novostmi ter za izmenjavo izkušenj med zaposlenimi. Metodiki dela za področje mladih bralcev je knjižnica v preteklosti posvečala veliko pozornost in je razvila kvalitetno službo za mlade bralce. Za odrasle bralce in starejše, ki se ne vključujejo v univerzo za tretje življenjsko obdobje, bo potrebno v prihodnje ustrezno metodiko dela še izdelati.

6.2.1. Izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje

Zahtevana šolska izobrazba je podlaga za nadaljnje trajno strokovno izpopolnjevanje. Narava posameznih del spodbuja večji ali manjši obseg samoizobraževanja, vendar je za strokovno usposobljenost knjižničnih delavcev potreben sistematičen program izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja, da bi na vseh področjih suvereno obvladovali najsodobnejše metode dela, vse vrste medijev in informacijsko tehnologijo ter tako učinkovito uresničevali cilje knjižnice.

Strokovno izpopolnjevanje je načrtovano in časovno določeno za posamezne strokovne profile in zajema vse zaposlene. Izobraževalne vsebine določi knjižnica z letnim programom izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, lahko pa tudi sproti, glede na trenutno ponudbo in potrebe.

Cilji izobraževanja zaposlenih:

- pridobivanje predpisanih znanj in veščin (kompetenc) za učinkovito opravljanje nalog,
- pridobitev znanj in veščin, s katerimi se izboljša kakovost dela in zadovoljstvo uporabnikov (menedžment, delovanje sistemov kakovosti, komunikacija, knjižničarska stroka, informacijske znanosti...).

Strokovno izpopolnjevanje ureja interni Pravilnik o izvajanju pripravništva in strokovnega uvajanja (Predpis št. 3/1)

Usposabljanje obsega:

- pripravnštvo in uvajanje v knjižničarsko stroko,
- uvajanje novega kadra,
- specializacijo,
- spremljanje strokovne literature,
- seznanjanje z novitetami v knjižnični zalogi, z novimi mediji,
- spoznavanje metodike knjižničnega dela,
- seznanjanje z dobro prakso drugih knjižnic,
- pridobivanje formalne izobrazbe,
- pridobivanje drugih znanj in spretnosti.

Oblike organiziranega usposabljanja:

- program pripravnštva, tečaji za pripravo na strokovni izpit, strokovni izpit,
- specialistični izpit,
- strokovni sestanki, projektne in debatne skupine, delavnice,
- strokovna posvetovanja, seminarji, okrogle mize,
- predavanja DBM, delo v sekcijah ZBDS,
- študijski obiski drugih knjižnic, obiski knjigarn, knjižnih sejmov,
- študij ob delu, podiplomski študij.

Zaposleni, odgovorni za najzahtevnejša bibliotekarska dela, svojo usposobljenost dokazujejo s specialističnim izpitom oziroma podiplomskim študijem.

Spremljanje strokovne bibliotekarske literature je obveznost bibliotekarjev, odgovornih za razvoj knjižnice. S strokovnimi dognanji, izkušnjami in dobrimi praksami ter novostmi v bibliotekarski stroki seznanjajo zaposlene ter pripravljajo predloge za uvajanje sprememb, razvijajo metodiko dela in usposabljuje sodelavce za uporabo novih tehnologij in metod dela.

6.2.1.1. Pripravnštvo in uvajanje v knjižničarsko stroko

Zaposleni opravijo ustrezen strokovni izpit za svoje delovno področje. Knjižničarski delavci opravijo izpit za pridobitev strokovne kvalifikacije bibliotekarske stroke po veljavnih predpisih. Upravni, finančni in tehnični delavci opravijo izpite v skladu z zahtevami svoje stroke.

Mentorja za uvajanje dijakov, študentov in pripravnikov imenuje direktor. Mentor odgovarja za potek pripravništva oziroma uvajanja in spremlja delavca, ki se uvaja v knjižničarsko stroko, in pripravi program pripravništva.

Pripravniki knjižničarske stroke delno ali v celoti absolvirajo tečaj za pripravo na strokovni izpit, ki ga organizira NUK. Stroški tečaja so predvideni v finančnem načrtu knjižnice.

6.2.1.2. Uvajanje novih delavcev

Zaposleni, ki prevzema v knjižnici dela, za katera je že usposobljen, spoznava celotno knjižnico, njeno organizacijsko strukturo, delovne cilje in organizacijo dela po programu, ki je določen z internim predpisom št. 3/1 (Pravilnik o izvajanju pripravništva in/ali strokovnega uvajanja v Mariborski knjižnici). Za izvedbo programa odgovarja mentor, ki ga za posameznega delavca imenuje direktor.

6.2.1.3. Poznavanje knjižnične zbirke

Zaposleni v izposoji se seznanjajo z zbirko knjižničnega gradiva. Pri tem uporabljajo različne pripomočke: vzajemni katalog, anotirane sezname del, bibliografije, interni časopis, ocene v časopisju.

6.2.1.4. Pridobivanje formalne izobrazbe

Knjižnica podpira in spodbuja pridobivanje višje stopnje izobrazbe in z letnim načrtom določa število delavcev, ki se bodo izobraževali ob delu. Pravico do izobraževanja si pridobijo osebe, ki z uspešnim delom dokažejo sposobnosti za opravljanje zahtevnejših nalog. Delo oceni vodja oddelka oziroma direktor s sodelovanjem kandidatovega vodje.

6.2.1.5. Pridobivanje drugega znanja in kompetenc

Knjižničarsko delo je izrazito interdisciplinarno, zato je potrebno nenehno pridobivanje najrazličnejšega znanja. Za uspešno delovanje na strokovnem področju pa ne zadostuje le znanje (kaj), ampak so potrebne veščine in sposobnost uporabe znanja (kako). Ob tem je potreben odnos do dela, motivacija, prepričanje (zakaj), in vse to skupaj so kompetence. Kompetence obsegajo znanje, veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti. Pomenijo veliko večjo možnost za učinkovito in uspešno delo, kot jo omogoča samo znanje. Zato knjižnica spodbuja obiskovanje seminarjev zelo različnih vsebin ter vseh drugih organiziranih oblik posredovanja znanja, motivacijskih delavnic in spoznavanje dobrih praks, tudi v tujini, usposabljanje na tečajih tujih jezikov in podobno.

Za vodilne delavce je obvezno obiskovanje seminarjev z ekonomskega in poslovnega področja (vodenje, kadrovska vprašanja, načrtovanje, nagrajevanje kadrov itd.)

Bibliotekarji potrjujejo svojo strokovno usposobljenost:

- s pisnim gradivom, v katerem teoretično in praktično obdelajo problematiko knjižnice in premislijo lastno delo,
- s članki v strokovnih publikacijah, z referati na strokovnih posvetovanjih,
- z aplikativnimi raziskavami in s sodelovanjem v raziskovalnih in drugih projektih.

6.2.2. Vodenje evidenc in poročanje

Uprava vodi evidence o vseh oblikah izobraževanja zaposlenih, na podlagi potnih nalogov, vplačil kotizacij, sklepov strokovnega kolegija in drugih nalogov. Udeleženec izobraževanja pripravi pisno poročilo.

O strokovnih sestankih v knjižnici vodi tajnica evidence v obliki kratkih zapisnikov s priloženimi listami udeležencev.

Letno poročilo o vseh oblikah ter poteku izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja v knjižnici pripravi kadrovski referent.

6.3. Komunikacija

Komuniciranje poteka na dveh ravneh: znotraj knjižnice, med zaposlenimi, in navzven, z informiranjem in nagovarjanjem javnosti, uporabnikov, ustanoviteljev. Pri tem vodstvo in zaposleni uporabljajo različne kanale komuniciranja, pisne in ustne.

6.3.1. Notranja komunikacija

Osnova za uspešno delo je dobra informiranost zaposlenih in nemoten pretok informacij med vodstvom in zaposlenimi. Za dobre notranje odnose in povezanost posameznih procesov je dobra in jasna komunikacija med osebjem in vodstvom ter zlasti dobra informiranost delavcev o nalogah in ciljnih knjižnice, izjemno pomembna. Povezanost vodij, medsebojna obveščenost in pretok notranjih pisnih in ustnih informacij zagotavljajo uspešno delovanje sistema in pozitivno vplivajo na organizacijsko klimo.

6.3.1.1. Pisna komunikacija

Direktor, pomočnik direktorja in vodje oddelkov z okrožnicami pisno seznanjajo zaposlene v knjižnici z odločitvami strokovnega kolegija, ki so širšega značaja in skupnega

pomena. V ta namen uporabljajo elektronsko pošto, intranet, domačo stran knjižnice, okrožnice, dopise, interni časopis.

Vsak član strokovnega kolegija je odgovoren za izvedbo sklepov, ki veljajo za njegov oddelek ali strokovno področje:

- zaposlene informira o sprejetih sklepih,
- osebam, ki neposredno sodelujejo pri izvajanju sklepov, daje ustne in pisne delovne naloge in navodila.

6.3.1.1.1. Informator

Informator je interni časopis, ki ga izdaja Mariborska knjižnica enkrat mesečno z namenom informirati zaposlene o vseh aktualnih strokovnih in poslovnih zadevah v knjižnici. Neprekinjeno izhaja od leta 1989, ureja ga uredniški odbor, s prispevki pa sodelujejo in ga sooblikujejo vsi zaposleni v stalnih rubrikah: Članki, Zanimivo na internetu, Izobraževanje, Obvestila, Poročila projektnih skupin, obvestila sindikata (Glosa). V prilogah so zbrane aktualne okrožnice, obvestila, clipping Mariborske knjižnice in knjižničarstva...Enkrat ali dvakrat letno izide tematska številka (n. pr. Organizacijski in kadrovske elaborat Mariborske knjižnice).

6.3.1.1.2. Intranet

Intranet predstavlja elektronsko obliko pisne komunikacije zaposlenih v knjižnici. V preprosti obliki smo ga uvedli 2003, v letu 2005 pa je projektna skupina za intranet začela s prenovo in posodobitvijo intraneta po vseh pravilih in zakonitostih izgradnje tega učinkovitega načina interne komunikacije. Do konca leta 2005 načrtuje projektna skupina vzpostaviti prenovljeno interno domačo stran knjižnice.

Na intranetu so objavljeni vsi veljavni interni predpisi, dokumenti, navodila za delo in obrazci, programi dela, letna poročila, okrožnice, obvestila, mesečne statistike o delu izposojevališč, spremljanje projektov, fotografije dogodkov v Mariborski knjižnici. Posebno rubriko ima projekt Kakovost v knjižnici, ki vključuje spremljanje izvajanja korektivnih in preventivnih ukrepov in izboljšav. S pomočjo posebne rubrike za načrtovanje dopustov, vodje za vse zaposlene vnesejo načrtovane dopuste v tekočem letu, na podoben način poteka tudi naročanje materiala v oddelke in izposojevališča preko elektronske naročilnice.

6.3.1.2. Ustna komunikacija (sestanki)

Strokovni sestanki – za vse zaposlene

Sklicuje in vodi jih direktor. Namenjeni so neposrednemu informiranju o vseh organizacijskih zadevah in poslovanju knjižnice.

Sestanki vodij izposojevališč so redna oblika horizontalnega povezovanja, usklajevanja, neposrednega informiranja, izmenjave stališč o strokovnih in organizacijskih zadevah. Namenjeni so obravnavi vseh temeljnih vprašanj o poslovanju knjižnice, analizi dela posameznih izposojevališč, nabavni politiki. Sestanke sklicuje in vodi vodja oddelka za knjižnično mrežo. Direktor in vodje oddelkov ter služb razlagajo skupna vprašanja celotne knjižnice.

Sestanke z zaposlenimi v oddelkih, službah, izposojevališčih sklicujejo neposredni vodje, na njih pa obravnavajo cilje, načrte, organizacijo oddelka in strokovna vprašanja ter pobude zaposlenih.

Letni razgovori z zaposlenimi so oblika neposredne individualne komunikacije med zaposlenimi in vodji. Izvajajo jih direktor in vodje na vseh nivojih. Za izvajanje letnih razgovorov ima knjižnica vprašalnik in obrazec za pripravo delavca na razgovor. Zapis razgovora je shranjen v kadrovski mapi delavca in je osnova za spremljanje delavca.

6.3.2. Zunanja komunikacija

Knjižnica si svoj ugled v javnosti ustvarja z vrsto med seboj prepletenih aktivnosti. Sistematično in raznovrstno predstavlja javnosti svojo dejavnost, strokovno premišljeno in načrtovano vzpostavlja in vzdržuje vzajemno razumevanje med knjižnico in njeno javnostjo.

Že pridobljeni zadovoljni uporabniki so zanesljiva propaganda, a je njihov vplivni krog vsekakor premajhen, zato je potrebno ubrati različne poti za pridobivanje novih uporabnikov in za utrditev statusa ustanove v njenem ožjem in širšem okolju.

Na mnenje javnosti vplivamo na več načinov:

- z vizualno podobo knjižnice kot celote in vsakega izposojevališča,
- s kulturo neposredne komunikacije med knjižničarji in uporabniki,
- s predstavljanjem knjižnice,
- s sodelovanjem s sredstvi javnega obveščanja,
- z usklajevanjem programov z drugimi ustanovami,
- s komuniciranjem z vsemi dejavniki v okolju knjižnice, ki lahko odločajo o knjižnici.

Kulturi komuniciranja z uporabniki posveča knjižnica veliko pozornosti. Zaposleni so dobro seznanjeni s pravilnikom poslovanja Mariborske knjižnice, letnim poročilom, etičnim kodeksom in drugimi pomembnimi dokumenti.

Služba za trženje in odnose z javnostjo v sodelovanju z drugimi oddelki in službami skrbi za nenehno predstavljanje knjižnice v njenem ožjem in širšem okolju z različnimi komunikacijskimi sredstvi:

- logo - zaščitni znak,
- celostna podoba (izkaznice, dopisni papir, kuverta, račun, vizitka, žig, signalizacija),
- publikacije (letno poročilo, knjižnični red, predstavitvena brošura, revija Otrok in knjiga..),
- propagandno informativni material (programi prireditev, vabila, obvestila, anotacije in pregledi novitet....),
- interni obrazci,
- enotna signalizacija.

Knjižnica vzpostavlja stike z vsemi sredstvi javnega obveščanja. Njihovo pripravljenost, da se odzovejo na dogodke v knjižnici, je treba sistematično izzivati in pravočasno odkrivati ugodne okoliščine za zbujanje njihovega interesa.

Knjižnica utrjuje svoj status v kulturnem življenju Maribora s sodelovanjem z drugimi kulturnimi ustanovami:

- skrbi, da je informirana o njihovem delu in da o tem informira tudi svoje uporabnike,
- z dobrim poznavanjem vseh kulturnih dejavnosti preudarno oblikuje svoje programe z namenom, da izpostavi specifičnost svoje dejavnosti, hkrati pa z njo dopolnjuje kulturno ponudbo na celotnem območju svojega delovanja.

V svojem okolju knjižnica navezuje stike povsod, kjer lahko pričakuje svoje uporabnike in usklajuje delo z drugimi sorodnimi ustanovami:

- povezuje se z drugimi knjižnicami,
- sodeluje z razvojno službo v NUK,
- sodeluje z Univerzitetno knjižnico Maribor, še posebej na področju domoznanske dejavnosti,
- sodeluje z DBM in v sekcijah ZBDS,
- sodeluje s šolskimi knjižnicami in vrtci.

6.3.2.1. Sovin svet

Je informativni časopis za uporabnike knjižnice, ki izide dvakrat letno. Uvedli smo ga v letu 2004. V njem objavljamo aktualne informacije o delu knjižnice, izvleček iz letnega poročila, informacije o problematiki Mariborske knjižnice, projekte, ki so namenjeni uvajanju novih storitev za uporabnike. Predstavljamo posamezne storitve, novosti na knjižnih policah, elektronske podatkovne zbirke, vlogo knjižnice kot osrednje območne knjižnice in podobno.

6.3.2.2. Drugi materiali za predstavljanje knjižnice javnosti

Knjižnica redno izdaja različne informativne zloženke, s katerimi predstavlja svojo dejavnost in posamezne storitve (predstavitev izposoje na dom in izposoje v bolnišnico, servisa Vprašaj knjižničarja, InfoČuk), brošure (Informacijski vodnik po Mariborski knjižnici), nosilne vrečke. Občasno izdaja zbornike s strokovnimi prispevki o razvoju in delu knjižnice ali posameznih oddelkov, služb, dejavnosti (Zbornik ob 50. letnici Mariborske knjižnice, 1999, Mladinsko knjižničarstvo v Mariboru, 2005).

6.4. Vodenje

Vodenje je poklicna aktivnost strokovnjakov, ki so odgovorni za načrtno, urejeno, smotrno organizacijo dela, da zaposleni v knjižnici na vseh delovnih področjih usklajeno in povezano uresničujejo skupne cilje knjižnice. Naloge vodij so:

- spremljanje uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih,
- skrb za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih,
- informiranje zaposlenih in komuniciranje,
- spodbujanje timskega dela,
- spodbujanje sodelovanja med oddelki in službami,
- razporejanje zaposlenih (po načelu - pravi človek na pravo mesto)

Vodenje poteka na več ravneh. V skladu z ravniyo imajo vodje različen obseg pristojnosti in odgovornosti ter različno stopnjo samostojnosti. Učinkovitost njihovega dela se povečuje z vertikalno in horizontalno povezanostjo, z njihovo informiranostjo o celotnem poslovanju knjižnice, o njenih dolgoročnih in sprotih nalogah, aktualnih dogodkih, usmeritvah in programih.

V knjižnici so na sedanji stopnji organiziranosti naslednje ravni vodenja:

1. direktor,
2. pomočnik direktorja,

3. vodje oddelkov in služb,
4. vodje organizacijskih enot za delo z uporabniki (izposojevališč),
5. vodje projektov in delovnih skupin.

6.4.1. Direktor

Direktor je strokovni in upravni vodja knjižnice, združuje strokovne knjižničarske in upravne funkcije. Njegova funkcija, pristojnosti in dolžnosti so določene z zakonodajo in z odlokom o ustanovitvi. Imenuje ga svet knjižnice.

Odgovoren je za delovanje celotne knjižnice:

- ima strokovne, finančne in upravne odgovornosti,
- predlaga in usmerja poslovno politiko, usklajuje in nadzira delo vseh oddelkov in služb,
- določa kadrovske politiko,
- daje navodila vodjem oddelkov in služb,
- vodi upravne zadeve.

6.4.2. Pomočnik direktorja

Imenuje ga direktor in potrdi svet knjižnice. Njegove naloge in pristojnosti ter odgovornosti so določene z odlokom o ustanovitvi:

- nadomešča direktorja v njegovi odsotnosti in prevzema v tem času odgovornost za poslovanje knjižnice,
- vodi tehnične zadeve in javna naročila,
- razvija projekte za knjižnične prostore, ureja prostorsko problematiko,
- pripravlja strokovne podlage za celotno mrežo v skladu s standardi,
- vodi investicije in investicijsko vzdrževanje.

6.4.3. Namestnik direktorja

Imenuje ga direktor s pisnim pooblastilom za krajše ali daljše časovno obdobje ali za čas svoje odsotnosti in odsotnosti pomočnika direktorja. Njegove naloge so:

- nadomeščanje direktorja v protokolarnih zadevah,
- v odsotnosti direktorja in pomočnika direktorja prevzema odgovornosti za poslovanje knjižnice.

6.4.4. Vodje oddelkov in služb

Imenuje jih direktor za obdobje 4 let. Po preteku mandata so lahko ponovno imenovani. Za svoje delovno področje pripravijo program dela in po preteku mandata poročilo o delu.

Na podlagi skupnih ciljev knjižnice in sprejete razvojne politike vodje oddelkov in služb samostojno organizirajo delo, odgovarjajo za kvaliteto storitev in izpolnjevanje delovnih načrtov. Sooblikujejo poslovno politiko knjižnice. Obvladati morajo finančno-administrativne posle v obsegu, ki je pomemben za izvajanje nalog na njihovem področju.

V njihove pristojnosti spadajo naslednje naloge:

- opredeljujejo strategijo in cilje svojih oddelkov,
- določajo vsebino in delitev dela na svojih delovnih področjih,
- načrtujejo in analizirajo delo, oblikujejo letne programe in predvidijo finančne potrebe za njihovo uresničitev,
- sodelujejo pri izdelavi gospodarskega načrta,
- spremljajo izpolnjevanje načrtov, izvajajo nadzor,
- sprejemajo finančno odgovornost za smotrno porabo namensko določenih finančnih sredstev,
- usklajujejo in kontrolirajo potek dela ter analizirajo poslovanje,
- usklajujejo delo svojega oddelka z drugimi,
- predlagajo in izvajajo ukrepe za izboljšanje in racionalizacijo dela, za učinkovito izrabo delovnega časa,
- pripravljajo navodila za delo in dajejo zaposlenim delovne naloge,
- predlagajo razporejanje zaposlenih,
- pripravljajo predpise in navodila za svoje delovno področje,
- sooblikujejo nabavno politiko.

Vodja oddelka ali službe je bibliotekar, ki ima najmanj tri leta izkušenj na strokovnem področju, za katero kandidira, izkazuje organizacijske sposobnosti, sposobnosti za raziskovalno delo in javno nastopanje ter smisel za analitičnost. Za obvladovanje sodobnih tehnik vodenja in poslovanja, psihologije dela in metodiko dela z ljudmi se dodatno usposablja. Poznati mora osnove informatike, smeri razvoja bibliotekarstva in strategijo Mariborske knjižnice.

6.4.5. Vodje izposojevališč

Imenuje jih direktor za obdobje 4 let. Po preteku mandata so lahko ponovno imenovani.

Vodje izposojevališč odgovarjajo za nemoteno poslovanje svojih knjižnic, kar pomeni:

- urejenost knjižnice in njena varnost,
- redna odprtost knjižnice v skladu s sprejetim urnikom,
- izvajanje načrta in ravnanje po navodilih za delo enot,
- urejanje upravnih zadev (čiščenje prostorov, tekoče in investicijsko vzdrževanje,
- sodelovanje pri načrtovanju dela z uporabniki,
- posredovanje želja in potreb svojih uporabnikov,
- predlagajo izboljšave v izposojevališču, spremembe odpiralnih časov, vsebinske in organizacijske izboljšave,
- skrbijo za odnose z javnostmi v neposrednem okolju knjižnice,
- poročajo o delu izposojevališča.

Vodje izposojevališč z več zaposlenimi imajo še naslednje pristojnosti:

- razporejajo in usklajujejo delo zaposlenih za učinkovito opravljanje storitev,
- dajejo neposredna navodila za delo,
- spremljajo delo zaposlenih in ga ocenjujejo.

6.4.6. Vodje projektov in delovnih skupin

Za kompleksno obdelavo knjižničarske problematike je potreben interdisciplinarni pristop, ki je mogoč z intenzivnim skupinskim delom v projektih in delovnih skupinah.

Projekte za posamezna področja, ki jih je treba sistematično in temeljito predelati, na novo urediti ali uvesti, izdelajo in izvedejo projektne skupine, ki jih imenuje direktor knjižnice na predlog strokovnega kolegija ali vodij.

Za vsestransko podrobno razčlenitev določene problematike, za večplastno pripravo oblik dela z uporabniki, za usklajevanje med seboj dopolnjujočih se delovnih področij ali izpeljavo drugih potrebnih nalog se oblikujejo delovne skupine.

Projekte ali delovne skupine vodijo neposredno vodje oddelkov in služb ali drugi usposobljeni delavci, ki se specializirajo za določeno področje in se izkažejo kot dobri organizatorji.

6.4.7. Svet knjižnice

Je organ upravljanja knjižnice. Sestavlja ga devet članov, ki jih imenujejo ustanovitelji. Njihov mandat traja 5 let. Naloge sveta določa 29. člen odloka o ustanovitvi.

6.4.8. Strokovni svet

Je strokovni organ knjižnice. Sestavljajo ga strokovnjaki s področja knjižničarstva, ki jih imenuje knjižnica, Zveza bibliotekarskih društev Slovenije in Društvo bibliotekarjev Maribor. Naloge strokovnega sveta so opredeljene v 31. členu odloka o ustanovitvi.

6.4.8. Strokovni kolegij

Strokovni kolegij s svojo sestavo pokriva vsa področja dejavnosti, zagotavlja napredek knjižnice, pospešuje njeno trajno rast in spodbuja kvaliteto storitev. Strokovni kolegij je direktorjev posvetovalni organ. Direktor imenuje člane izmed vodij oddelkov, vodij služb ali drugih strokovnih delavcev, ki po njegovi presoji presegajo pričakovanja z rezultati dela, ali so cenjeni in priznani v stroki. Delujejo v skladu s poslovnikom strokovnega kolegija.

Člani kolegija imajo naslednje naloge:

- določajo cilje knjižnice,
- razvijajo knjižnični sistem Mariborske knjižnice,
- razvijajo knjižničarsko stroko,
- v svoje delo prenašajo rezultate raziskovalnega dela na področju bibliotekarstva,
- vodijo in razvijajo strokovna področja za celotno knjižnično mrežo,
- izpopolnjujejo in spreminjajo delovne metode in postopke,
- oblikujejo program dela knjižnice, strateški načrt,
- organizirajo strokovno izpopolnjevanje zaposlenih v knjižnici,
- razvijajo matično dejavnost.

Vsak član kolegija ima natančno opredeljeno področje dela, za katero vsebinsko in organizacijsko odgovarja.

6.5. Dokumentacija o delu knjižnice

Dokumentacija o delu knjižnice so vsa pisna gradiva, ki vsebujejo podatke o njeni dejavnosti, organizaciji in poslovanju.

Zaposleni vodijo o delu na svojem področju evidence, ki jih pristojni delavci statistično obdelujejo in analizirajo, na njihovi podlagi načrtujejo in spremljajo izvajanje načrtov.

Statistični podatki o uporabnikih knjižnice, izposoji knjižničnega gradiva, oblikah dela z uporabniki (številčni podatki), zbirki knjižničnega gradiva in letnem prirastu so osnova za spremljanje dejavnosti, ocenjevanje njene učinkovitosti in uspešnosti, izračun cen storitev ter podlaga za načrtovanje. Statistično obdelavo podatkov za svoje delovno področje vodijo in spremljajo vodje oddelkov in služb. Za organizacijo računalniške obdelave podatkov je odgovorna analitična služba.

Med temeljne dokumente, ki prikazujejo dejavnost knjižnice, spadajo načrti in poročila o opravljenem delu.

Letno poročilo je zgoščen in pregleden prikaz celotne dejavnosti, namenjen osebju knjižnice in javnosti. Pri nastajanju letnega poročila sodeluje velika skupina delavcev knjižnice.

Vsak delavec vodi dnevnik svojega lastnega dela in poroča o njem. Način poročanja, obseg in obliko določajo vodje oddelkov in služb, ki ocenjujejo delo zaposlenih.

Vodje na vseh ravneh so odgovorni za sprotno in natančno vodenje evidenc, za pravočasno dajanje podatkov za nadaljnjo obdelavo in poročil za izdelavo letnega poročila.

V upravi nastaja dokumentacija o kadrih, osnovnih sredstvih, finančnem poslovanju, evidenca celotne korespondence ter z zakoni predpisane evidence o poslovanju.

6.6. Arhiviranje

Knjižnica zbira, ureja in hrani dokumente o svojem delovanju kot priče svojega razvoja ter osnovo za analize, raziskave in dajanje informacij o svoji dejavnosti.

Arhiv je organiziran v osrednji knjižnici za celotno knjižnico in se deli na:

- poslovní,
- strokovni in
- foto arhiv.

Način zbiranja, evidentiranja, obdelave in hranjenja dokumentacije določa interni dokument Arhiviranje (Predpis št. 15, 2004).

Gradivo iz uprave se zbira v tajništvu knjižnice in v računovodstvu, v skladu z zakonodajo se hrani v poslovnem arhivu. Dokumenti o strokovni knjižničarski dejavnosti se zbirajo pri vodjih oddelkov in služb, ki jih z ustreznimi napotili izročajo arhivarju v ureditev. Vodje so odgovorni, da se gradivo pravočasno odda v arhiv.

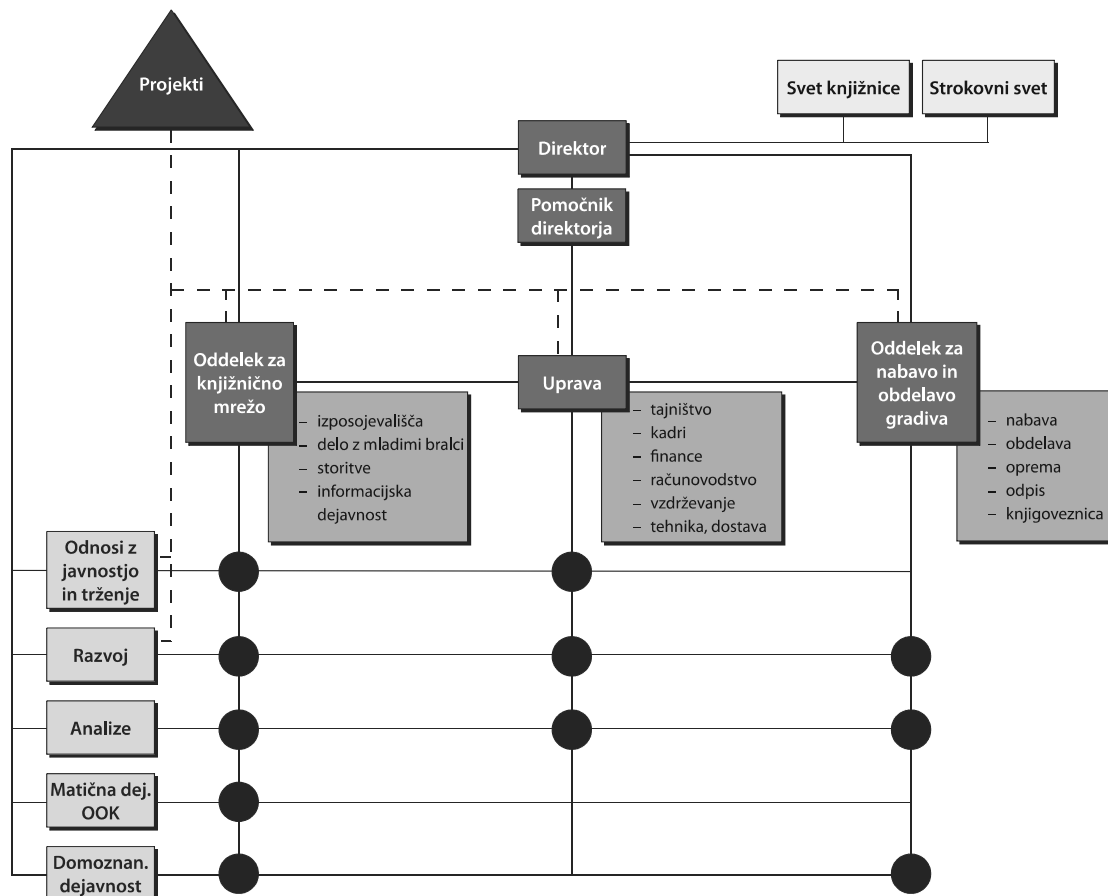
Arhivarjeva naloga in odgovornost sta, da

- zagotovi enostaven pregled nad celotnim arhiviranim gradivom,
- z dobro urejenostjo omogoči hiter in lahek dostop do poljubne arhivirane enote.

6.7. Kakovost v knjižnici

Projekt Kakovost v knjižnici je bil uveden z namenom vzpostaviti sistem vodenja kakovosti v skladu s standardom ISO 9001:2000. Ta standard so uspešno uvedle v svoje poslovanje številne gospodarske organizacije, v zadnjih letih pa se ga loteva tudi vse več neprofitnih organizacij. Pri tem gre po eni strani za uvajanje kakovosti v obstoječe postopke, po drugi strani pa tudi za prenovo nekaterih procesov, torej za stalne izboljšave. Nova kakovost je vedno spreminjanje obstoječega stanja in prehod iz stanja nižje kakovosti v stanje višje kakovosti. Dolgoročni cilj knjižnice je zato nenehna skrb za kakovost vseh postopkov in opravil, za nenehno strokovno rast zaposlenih in s tem povezano kadrovske politiko. Vse to pa pomaga k prijazni podobi knjižnice v javnosti, k zadovoljnim uporabnikom in pozitivni podobi celotnega kolektiva.

ORGANIZACIJSKA SHEMA MARIBORSKE KNJIŽNICE



Slika 10: Organigram Mariborske knjižnice (matrična organizacijska struktura, kombinirana s projektno)

III. ZAKLJUČEK

Z reorganizacijo dela smo v Mariborski knjižnici izboljšali učinkovitost notranje organizacije, dvignili kakovost procesov dela, izboljšali komunikacijo ter povečali motivacijo med zaposlenimi in izboljšali organizacijsko klimo. Vodstvo je knjižnične delavce dobro pripravilo na spremembe. Izpeljali smo vrsto strokovnih sestankov po oddelkih in službah, individualne razgovore, projekt smo predstavili v internem glasilu. Negativnih odzivov ni bilo in večina zaposlenih je z odobravanjem sprejela reorganizacijo. Večina zaposlenih je bila tudi pripravljena sodelovati v ponujenih projektih in delovnih skupinah, zato je bilo opazno hitro (po nekaj mesecih) izboljšanje komunikacije in odnosov med zaposlenimi. Skoraj hkrati z reorganizacijo dela smo v knjižnici začeli vzpostavljati tudi sistem vodenja kakovosti v skladu s standardom ISO 9001:2000, ki smo ga prav tako zastavili projektno in zelo na široko ter vanj pritegnili več kot polovico zaposlenih. Tako smo ustvarili pozitivno jedro. Začeli smo uvajati posamezna merjenja procesov in faz dela, s pomočjo katerih bomo v naslednjih letih lahko izmerili učinke uvedenih sprememb. Pričakujemo, da bo realno ovrednotenje teh učinkov mogoče po 5-ih letih. Ker bo v tem času knjižnica izpostavljena tudi letnim certifikacijskim presojam, bo primerjava poročil presojevalcev prav tako pokazala uspešnost vpeljanih sprememb. Z osvojitvijo certifikata kakovosti se je knjižnica zavezala ne le k vzdrževanju doseženega nivoja, ampak tudi k nenehnemu dvigu kakovosti in izboljšavam. Na učinke reorganizacije pa bo prav gotovo vplivalo tudi dejstvo, da se je v letu 2005 spremenil odlok o ustanovitvi knjižnice, ki opredeljuje 6 soustanoviteljev in 6 pogodbenih partnerjev – občin, na območju katerih deluje Mariborska knjižnica. Pričakovati je pozitivne spremembe, predvsem pri bolj urejenem financiranju in s tem boljšimi materialnimi pogoji za uresničevanje ciljev.

Organizacijska shema ustanove ni nekaj statičnega in veljavnega za vselej. Shema Mariborske knjižnice je bila narejena na dano mrežo knjižnic, kadrovske zmožnosti in dane pogoje. Ker je zastavljena fleksibilno, bi jo ob spremenjenih pogojih brez večjih težav prilagodili. Poleg tega so zaposleni zaradi razvejane in dinamične dejavnosti knjižnice vajeni sprememb in se zaradi tega brez večjih težav prilagodijo. Potrebno je sprotno spremljanje delovanja vseh notranjih procesov dela, saj gre za živ organizem, ki se mora spreminjati in prilagajati zahtevam okolja in uporabnikov, tako kot knjižnica v celoti. Zato je potrebno nenehno odpravljati morebitne pomanjkljivosti in s korektivnimi in preventivnimi ukrepi dosegati izboljšave.

Z nalogo smo želeli prikazati pomen menedžmenta za neprofitni sektor, s posebnim poudarkom na praktičnem prikazu primera notranje organizacije in upravljanja kadrov v splošni knjižnici. Vodjem knjižnic je lahko v pomoč pri načrtovanju notranje organizacije, načrtovanju in upravljanju kadrov in posredno tudi pri pripravi sistemizacije.

Za ilustracijo nekaterih opisanih postopkov, ukrepov, sprememb, so nalogi priloženi primeri internih gradiv Mariborske knjižnice in materiali, s katerimi knjižnica predstavlja svoje storitve in delo uporabnikom, ustanoviteljem in sredstvom javnega obveščanja.

IV. VIRI IN LITERATURA

- Drucker, P.** *Managing the non – profit organization: practicles and principles*. Oxford: Butterworth –Heineman, 1997
- Fras, S.** *Program odnosov z javnostmi v Mariborski knjižnici*. Maribor: Mariborska knjižnica, 1998
- Gazvoda, J.** »Upravljanje človeških virov in razvoj karier v večji knjižnici«. Knjižnica, 41 (1997)2-3 : 57 - 74
- Gruban, B.** *Odnosi z javnostmi na prvi pogled*. Ljubljana: Tiskovno središče, 1990
- Jordan, P.** *Staff managment in library and information work*. Aldershot: Gower, 1996
- Kavčič, B.** *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS, 1991
- Kavčič – Čolić, A.** »Vpliv organizacijske strukture knjižnice na kakovost njenega delovanja«. Knjižnica, 43 (1999) 2-3 : 49-62
- Konrad, E.** »Vodenje in motivacija za delo: Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime«. XV. Posvetovanje psihologov Slovenije. Ljubljana, 1987
- Kotler, P.** *Marketing management – Trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996
- Kovar, B.** »Uveljavljanje marketinga (trženja) v splošnoizobraževalnih knjižnicah«. Knjižnica, 37 (1993) 3 : 71-101
- Kramberger, D.** *Organizacijski in kadrovski elaborat*. Maribor: Mariborska knjižnica, 1991
- Lipičnik, B.** *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000
- Možina, S.** *Management v malih podjetjih: priročnik*. Ljubljana: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 1997
- Možina, S.** *Osnove vodenja*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta, 1992
- Na temeljih preteklosti snujemo prihodnost: 1949 – 1999. Zbornik ob 50 – letnici Mariborske knjižnice*. Maribor: Mariborska knjižnica, 1999
- Novljan, S.** »Knjižnice za splošno dostopnost kulturnih dobrin«. Knjižnica, 42 (1998)1: 23-44
- Novljan, S.** »Načrtovanje delovnih mest v knjižnici«. Gradivo za predavanje, 2001
- Novljan, S.** »Splošnoizobraževalne knjižnice v mreži z matično službo ali brez nje?«. Knjižnica, 43 (1999)1 : 5-22
- Novljan, S.** »Učinkovitost merjenja uspešnosti slovenskih splošnih knjižnic«. Knjižnica, 41 (1997)1 : 7-18
- Osnove projektnega menedžmenta: delavnica*. ITEO Svetovanje, 2004

Poslovniki kakovosti Mariborske knjižnice. Maribor: Mariborska knjižnica, 2004

Pravilnik o načinu določanja skupnih stroškov osrednjih knjižnic, ki zagotavljajo knjižnično dejavnost v več občinah, in stroškov krajevnih knjižnic (Ur. l. RS, št. 19/03)

Pravilnik o osrednjih območnih knjižnicah (Ur. l. RS, št. 88/03)

Pravilnik o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe (Ur. l. RS, št. 73/03)

SiOK. 2003. Organizacijska klima v Sloveniji: Poročilo. Ljubljana, 2003

Svetlik, I. »O kompetencah«. Kompetence v kadrovski praksi. Zbirka Priročniki. Ljubljana: GV izobraževanje, 2005

Standardi za splošne knjižnice. Ljubljana, 2005

Turjak, D. *Organizacijski in kadrovski elaborat II*. Maribor, Mariborska knjižnica, 2003

Urbanija, J. »Trženje v arhivski knjižnici«. *Sodobni arhivi*. Posvetovanje o strokovnih in tehničnih vprašanjih v arhivih (2000) : 83–88

Uredba o osnovnih storitvah knjižnic (Ur. l. RS, št. 29/03)

Van Ruler, B. »Komunikacijski menedžment pod drobnogledom«. *Teorija in praksa*, 38 (2001)4

Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 42/02)

Zakon o knjižničarstvu (Ur. l. RS, št. 87/01)

Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Ur. l. RS, št. 96/02)

V. SEZNAM PRILOG

1. Merjenje organizacijske klime v Mariborski knjižnici: poročilo.
2. Merjenje zadovoljstva uporabnikov Mariborske knjižnice: Predstavitev rezultatov.
3. Letni razgovori z zaposlenimi: vprašalnik.
4. Seznam veljavnih predpisov, dokumentov in navodil v Mariborski knjižnici.
5. Poslanstvo, cilji (povzetek iz Poslovnika kakovosti).
6. Domača stran Mariborske knjižnice, Spletka za mlade radovedneže, Spletka za srednješolce in študente.
6. Intranet (naslovna stran).
7. Informator – interno glasilo.
8. Letno poročilo (kazalo)
9. Sovin svet.
10. Nekateri drugi materiali Mariborske knjižnice