

Др Гордана Стокић

Катедра за библиотекарство и информатику
Филолошког факултета у Београду

УДК: 005.51:02

СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ У БИБЛИОТЕКАМА

Примена стратегијског менаџмента у библиотекарству није новина и није последица помодарства. Скоро да нема професије која у толикој мери преиспитује своју друштвену улогу и циљеве попут библиотекарске. Обимна литература из социологије будућности, настала од седамдесетих година 20. века наовамо, својом је тематиком подстицала размишљања о опстанку књиге и библиотека, те је била праћена готово једнаким бројем написа везаних за судбину професије у наступајућем периоду. Процена тренутне позиције, предвиђање будућности, трагање за местом професије у њој, модалитети очувања или увећавања степена друштвене одговорности, технике за његово мерење, основне су теме савремене теоретске литературе из области библиотекарства.

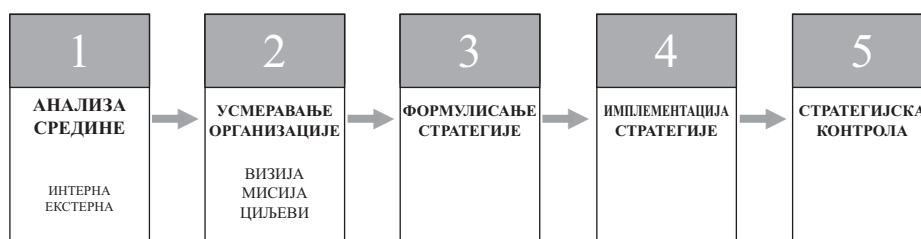
Анализа постојеће праксе показује да библиотекарска професија на међународном нивоу врло мудро унапређује механизме свог стратегијског развоја. Јака професионална удружења, њихова повезаност са сродним асоцијацијама, укључивање у главне токове глобалног друштвено-економског развоја, снажење теоретског корпуса, стабилан развој високих стручних школа, богата издавачка делатност - основне су полуге јачања професије чији се посленици

све чешће и све рађе прихватају као гаранте ефикасности укупних комуникационих процеса у друштву.

Оно што се дешава на појединачним националним нивоима или у појединим библиотекама, међутим, лако наводи на закључак да библиотекари и њихови претпостављени не падају на испиту глобалне одговорности професије, него на испиту друштвене одговорности сопствене институције. Зато разговори о стратешком менаџменту морају ићи и у смеру од појединачног ка општем и морају подразумевати најпре личну одговорност.

Реч стратегија, са основним значењем науке о вештини ратовања, неминовно подразумева осећање опште опасности, време брзих и драстичних промена у окружењу, промена које ваља предухитрити или - нестати. Савремени пословни стратегије са правом доживљавају услове у којима раде као ратно стање, а стратегију развијају као механизам одбране. Њихов основни задатак - формулисање стратегије, тј. доношење одлуке о начину на који се испуњавају развојни циљеви организације - носи са собом реалну одговорност за њен, али и за сопствени опстанак. Више од тога, стратегија обезбеђује психолошку предност тако што елиминише један од најдубљих људских страхова - страх од изненадног. На основу анализе окружења, екстерног и интерног, као и на основу разрађених техника за предвиђање будућности, организација се усмерава ка одређеној мисији и циљевима, уз детаљно разматрање свих могућих варијанти развоја. Стратегијско планирање, како се назива укупност наведених процеса, подразумева и осмишљавање резервних варијанти, које ће, у случају потребе за изменама у формулисању стратегије, обезбедити сталожено и доследно реаговање. Најзад, стратегија отклања осећај усамљености, јер њено осмишљавање подразумева тимски рад, а претпоставља прихватање од стране запослених у организацији. Но, напори на спровођењу, тј. остваривању одређене стратегије, покрећу изнова све радне процесе у организацији, чинећи имплементацију стратегије једнако одговорним задатком као и њено формулисање. Додатно, стратегијска промена до које је довела имплементација стратегије подлеже контроли, која кроз финансијску анализу (трошкова, прихода, инвестиција), анализу продаје и дистрибуције, анализу тржишта (конкурентског положаја), анализу људских ресурса (продуктивности, стабилности радне снаге, потребних вештина)

и анализу физичких ресурса (искоришћености погона, квалитет производа), указује на одступања од предвиђеног плана и на потребу за корективним мерама. На овај начин заокружује се процес стратегијског менаџмента у организацијама, који онемогућава да се управљање у условима сталних промена претвори у импровизацију, већ га упућује на системски приступ, стабилност и ред. Шире посматрано, управо овим вредностима човек природно тежи и управо оне чине разлику између мирнодопског и ратног стања.



ФАЗЕ СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА

Није реткост да чак и угледни теоретичари библиотекарства, процењујући стратешку позицију библиотека, понављају како оне раде у релативно стабилном окружењу. Међутим, ако се изузме начелан цивилизацијски став да су библиотеке друштвено корисне институције, лако се може закључити да им, сем тога става, мало шта иде у прилог. Потреба за читањем, која је вековима мотивисала долазак у библиотеку, једна је од последњих коју човек показује, односно подразумева претходно задовољење бројних других егзистенцијалних потреба. У последњих неколико деценија, сразмерно развоју рачунарске и телекомуникационе технологије, смањила се потреба за физичким присуством у библиотеци. Библиотеке су, у моментима криза, покушавале да преузму понеке од функција других институција, но ни то није јачало њихову позицију на дуже време. Данас се, чак и у срединама са врло високим степеном економског развоја, те и материјалним могућностима за *издржавање* библиотека, оне све чешће усмеравају на тражење властитих извора финансирања и тржишно пословање. Ово се дешава упркос чињеници да су економско благостање и

демократски односи у друштву идеалан амбијент за рад библиотека, а да се управо у таквом амбијенту најјасније препознаје потреба за библиотекама као институцијама културе и образовања. Ситуација се веома погоршава у срединама подложним економским кризама и политичкој нестабилности. Ако уједињена Немачка већ годинама нема закон о библиотечкој делатности, а има свега неколико десетина библиотека при основним и средњим школама и 80% волонтера међу запосленима у свим типовима библиотека¹⁾, о каквој релативној стабилности је реч? Бројни примери из домаће праксе могу поткрепити овакво становиште. Није коректно говорити о релативној стабилности ако политичке структуре могу означити као нерентабилне локалне домове културе и, њиховим укидањем, расформирати и библиотеке у саставу, како се то десило, у протеклих неколико година, у војвођанском јужнобанатском округу са седам домова културе. Предмет занимљиве социолошке анализе могао би бити и податак да је, упркос изразитом светском тренду пораста броја библиотека са једним запосленим, на територији Војводине, у протеклих петнаестак година, затворено преко стотину огранака јавних библиотека. И у географском смислу, подручја сиромаштва, политичких немира и ратова далеко су већа него она друга. Зато је много тачније оценити да библиотеке широм света, послују у нестабилном, повремено чак у изузетно стресном амбијенту. И зато им, свакој појединачно, у реалном окружењу, треба стратегија развоја.

Иако се стратегијско планирање обично сматра дугорочним, све је више примера, попут оног који пружа Британска национална библиотека, да се стратегијски планови праве за наредне две године. Фаза формулисања одређене стратегије за наступ у окружењу заправо је последња у процесу стратегијског планирања. Њој претходе анализа екстерног окружења (детаљно разматрање политичког и законодавног амбијента у коме библиотека послује, економских могућности заједнице, образовне инфраструктуре, њених демографских одлика, категорија корисника библиотеке и њихових потреба, структуре потенцијалних корисника), анализа интерног окружења (сагледавање добрих и лоших страна саме библиотеке, њене организационе и кадровске структуре, опремљености, физичког положаја и доступности, услуга које пружа и које би могла да пружа, времена за које одговора на упите корисника и слично), дефинисање

циљева који одражавају мисију библиотеке, дефинисање могућих начина за постизање жељених циљева и избор стратегије.

Ради дефинисање одређене стратегије библиотеке могу са успехом применити низ техника позајмљених из пословне праксе привредних предузећа. У садржинском смислу оне се користе:

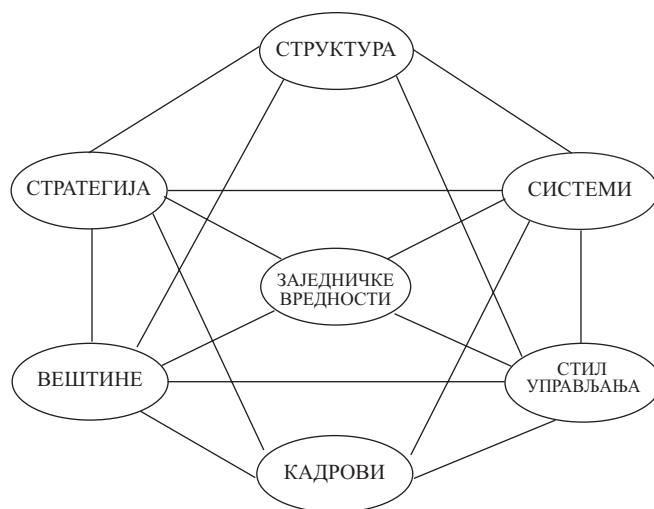
- за процену стратегијске позиције библиотеке (SWOT анализа сучељава интерне снаге и слабости организације са екстерним шансама и претњама; портфолио матрицама стиче се увид у позицију појединих производа или група производа на тржишту; PEST анализом врши се снимање стања у окружењу кроз разматрање политичких, економских, социјалних и технолошких фактора који утичу на пословање организације; бенчмаркинг је техника којом се, на основу пронађених стандарда за поређење у окружењу, оцењује вредност сопственог производа или услуге)

- за предвиђање будућности (квантитативним предвиђањем најчешће се, на основу достигнутих бројчаних показатеља у прошлости, процењују будућа кретања или се симулацијом, тј. конструисањем модела, експериментише и прате алтернативни токови акције; квалитативно предвиђање врши се на основу упитника, интервјуа, прављења сценарија, техника посматрања и Делфи технике, којима се у процес планирања у организацији уводе корисници њених услуга и представници локалне заједнице), те

- за анализу информационе економије заједнице којој библиотека припада. Ова анализа мора поћи од разумевања глобалних економских трендова који карактеришу информатичко друштво, а које наместо доскорашња три чине четири привредна сектора: пољопривредни, индустријски, услужни и информатички. Нови, информатички сектор, обухватио је широк дијапазон знања и занимања, од научног рада и проналазаштва, преко обраде и дистрибуције информација, комуникације, производње рачунарске и телекомуникационе опреме и програма до брокерских послова. Као компоненте савремене информатичке економије јасно су се издвојиле: производња информација (научна истраживања и развој, образовање, стваралаштво), дистрибуција информација (издаваштво, библиотекарство, телевизија), усмеравање и руковођење информационим трансакцијама (у областима телекомуникација, банкарства, брокерског рада), развој информационих технологија, те средства подршке (зграде, робне резерве, одржавање). Из овакве економије

проистекла је нова типологија информатичких радника: ствараоци у области информатике (научници, инжењери, пројектанти, програмери, аналитичари...), радници на одржавању система и обради података (систем-администратори, администратори база података, оператери и друго особље рачунских центара), професионалци у домену прикупљања, обраде и дисеминације информација (инструктори, координатори, консултанти, библиотекари) и манипуланти, који директно повезују кориснике са информацијама (поштански и банкарски службеници, књиговође, радници на циркулацији фонда у библиотекама).

Године 1926, док је теорија менаџмента била још у повоју, основана је у Чикагу, са циљем пружања саветодавних услуга, McKinsey & Company, данас једна од највећих консултантских фирми на свету. Последњих година она ангажује, за разне области привредног и друштвеног живота, преко 5000 стручњака, а има седишта у тридесетак метропола света. Бавећи се стратегијским менаџментом као процесом, управо консултанти ове куће промовисали су у деветој деценији 20. века Model 7 S као начин за примену стратегије. У тексту индикативног назива „Структура није организација“, који су аутори Вотерман, Питерс и Филип објавили у часопису *Business Horizons* за јуни 1980. године, стратегија се тумачи као једна од седам компоненти у процесу управљања променама. Више пута прештампаван током наредне деценије, овај текст не фаворизује стратегију у односу на остале вредности организације, већ је повезује са још шест вредности, које само у садејству доводе до добрих пословних резултата. Структура организације (*Structure*), систем формалних и неформалних процедура које организација користи у пословању (*Systems*), стил управљања (*Style*), запослени у организацији (*Staff*), способности - односно вештине по којима је организација позната у окружењу (*Skills*), и заједничке вредности или циљеви који чланове организације држе на окупу (*Shared values*), морају бити у потпуном сагласју са формулисаном стратегијом, како би она могла бити успешно спроведена у пракси.



ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ МОДЕЛ 7 S

У општој теорији менаџмента много је простора посвећено анализама које доводе до процена тренутне позиције организације и предвиђања будућности. Много мање пише се о начину остваривања одређене стратегије у пракси. Приступ модела 7 S стратегијском менаџменту драгоцен је управо стога што не преувеличава значај стратегије за развој организације, већ је посматра као једног од чинилаца тог развоја. Он узима у обзир укупност организације са свим њеним специфичностима, односно компонентама, које својом равнотежом омогућавају имплементацију стратегије. Зато што спаја тзв. тврде компоненте, какве су (увек) структура организације, а често и системи и стратегије, са мекима, у које спадају стил управљања, људи, вештине и заједничке вредности, као и зато што не фаворизује нумеричке елементе, већ се лако образлаже описним показатељима, модел 7 S постаје погодан за примену у библиотекама.²⁾

Док је Макс Вебер на прелому 19. и 20. века писао о бирократији као облику легалне власти, овај друштвени феномен још увек се уобличавао. Данашње организације убрзано напуштају бирократску структуру. Савремене библиотеке такође покушавају, са више или мање успеха, да успоставе органски модел организовања. Овакав модел, лишен ригидности и инертности бирократских структура,

требало би да им омогући динамичнији развој и брже реаговање на промене. Но, таквом виду организовања погодују само неке мање специјалне библиотеке и мале факултетске библиотеке, које колегијални систем успостављају јер је он својствен култури матичне институције. У великим библиотекама бројност и хетерогеност професионалног и ванпрофесионалног особља чини колегијални систем готово немогућим. Зато имплементација стратегије у таквим библиотекама захтева реорганизовање њихове структуре у правцу стварања малих и самосталних организационих јединица, које могу покрити цео, или већи део једног радног процеса. Унутар организационе јединице прецизно се одређује одговорност сваког појединца и групе, са тежиштем на успешном извршењу одређеног задатка, а не на процедури за његово решавање. Овако формирана јединица има сопствену мисију и циљеве, који морају бити потпуно јасно дефинисани и усаглашени са мисијом и циљевима библиотеке као институције. Децентрализација рада која је постигнута на овај начин намеће, дакле, потребу за сталном координацијом и интеграцијом у систем, што је основна одговорност менаџмента тзв. средње линије. Природна склоност људи да своје радне задатке сматрају најважнијим и најсложенијим мора на овом нивоу управљања бити каналисана тако да код појединца развија висок осећај самопоштовања, али не с обзиром на радно место, него с обзиром на радни процес у коме учествује и у оквиру кога доприноси остваривању циљева библиотеке. Уз неопходну промену односа према циљевима организације, модификовање формалне структуре библиотека може започети и привременим организационим променама ради реализовања одређених задатака, формирањем посебних пројектних тимова за решавање насталих проблема, увођењем елемената неформалне структуре у поједина одељења библиотеке, као и све ширим укључивањем запослених у процес одлучивања.

Према моделу 7 S, под системима се подразумевају све процедуре које организација користи у своме пословању, а тичу се начина финансирања, вођења књиговодства, доношења одлука, начина међусобног информисања, обуке запослених и слично. Овакве процедуре постоје и у библиотекама, и, баш као и у производним организацијама, и овде оне могу озбиљно ометати имплементацију стратегије. Нефикасност у пружању услуга,

недовољна обавештеност запослених о збивањима у библиотеци, неспретност у дистрибуцији информација колегама, изолованост појединих одељења, лош систем обуке новопримљених радника, спорост са којом се у библиотеци доносе понекад и сасвим једноставне одлуке, многобројне инстанце у одлучивању, начин плаћања који библиотека примењује, кашњења у дотоку финансијских средстава на рачун библиотеке, неки су од елемената који отежавају, ако не и потпуно онемогућавају, спровођење стратегије. Стога системе треба *умекшати* односно, у мери у којој је то могуће, прилагодити планираним променама. И у сегменту система, као и у сегменту структуре, иницијативе за побољшање процеса покреће и одговорност за њихову ефикасност сноси менаџмент средње линије.

Под стилем се у моделу 7 S подразумевају активности које спроводи највише руководство организације, а тичу се бриге за запослене и бриге за производњу, односно за ефикасност и ефикасност услуга. Одређени стил намеће највише руководство, а он се неминовно прелива на средњу и прву менаџерску линију. Стилем управљања се творци стратегије и одговорни за њену реализацију декларишу као гаранте њене успешне примене. Логично је да менаџери који показују веће интересовање за проблеме запослених уживају и већи кредибилитет међу њима, а да интензитет активности управног одбора, надзорног одбора, директора организације и менаџера подређених нивоа, доприноси већем радном залагању запослених. Стил управљања, другим речима, непосредно утиче на учинке целе организације, а нарочито на имплементацију стратегије будућег развоја. У том смислу библиотеке нису изузетак: бахатост, неприципијелност, равнодушност или незнање од стране претпостављених сасвим ће сигурно бити отежавајући фактор у примени стратегије. С друге стране, менаџмент укупним квалитетом (TQM), као савремени управљачки тренд, препознатљив по тимском раду, оријентисан ка кориснику и квалитету, те у сталном трагању за бољим решењима, додатно ће мотивисати библиотечке раднике за сарадњу.³⁾

Кадровски потенцијал библиотеке могуће је развијати неограничено. Модел 7 S указује на потребу да се способности запослених пажљиво и систематично унапређују. Поред редовног, формалног система образовања, кроз који су запослени најчешће

прошли пре заснивања радног односа, неопходно је омогућити им перманентно образовање и усавршавање. То, даље, подразумева и потребу да се редовно прати њихов учинак и да им се, на основу промењених компетенција, дају одговарајући задаци. Одговорност руководиоца појединих одељења у библиотекама огледа се управо у начину на који врше поделу посла међу радницима у одељењу, и у способности да од свакога од запослених добију максимум. Њихова одговорност јесте и да талентованим појединцима одреде менторе и програме додатног оспособљавања за касније преузимање менаџерских послова. Искуства највећих светских библиотека говоре да њихови управници много напора улажу у стварање будућих менаџерских тимова, чиме кроз стално подизање нивоа стручности и транспарентан систем напредовања олакшавају, између осталог, и имплементацију стратегије.

Моделом 7 S вештине се одређују као знања и способности организације на основу којих она стиче реноме експерта и конкурентске предности у окружењу. Стратегијска промена која од организације захтева ревидирање дотадашњих и оспособљавање за још неку активност односно нову вештину, може изазвати велике проблеме. Такви проблеми могући су у библиотекама приликом увођења нове услуге, нове технологије, реорганизације неког од постојећих одељења или укидања неке од функција библиотеке. Озбиљни унутрашњи ломови који настају због промене организационе структуре библиотеке, обично су праћени и променом имица библиотеке у окружењу. Зато се овакве промене изводе само на основу детаљних анализа претходног стања, на основу потпуне сагласности професионалних и управљачких структура у библиотеци и уз обавезу спровођења добро осмишљених акција из домена односа с јавношћу. Најзад, како библиотеке одавно више нису острва него делови врло сложених комуникационих система, промене ове врсте морају уважавати и шире интересе библиотечно-информационе делатности.

Ни најбоља стратегија не може се успешно применити, уколико је у супротности са културом организације. Заједничке вредности или култура организације уочавају се кроз поруке које прихватају и прокламују сви чланови организације, а које их воде ка заједничком циљу. Своје основне вредности организација не мора увек истаћи у писаном облику, али их мора развијати као

пут ка остварењу сопственог јединства, стабилности и осећања сврсисходности. Савремене библиотеке посвећују много пажње изјави о мисији. То чине на основу сазнања да писани и јавно обзнањени циљеви обезбеђују запосленима у библиотеци нов начин гледања на сопствени посао и јачају осећање посвећености. Но, то чине и због својих корисника, пред којима манифестују важност своје друштвене улоге.

Закључујући процес имплементације стратегије у библиотеци, треба истаћи да је улога управника библиотеке једнако важна и у формулисању стратегије и у њеној примени. Управник даје легитимитет стратегији. Он је објашњава и интерпретира, доноси одлуке у ситуацијама када руководиоци појединих одељења не могу да се сложе око њене операционализације, обезбеђује оданост одређеној стратегији и, путем система стимулације, мотивише запослене на њену реализацију. Најзад, управник обезбеђује да се стратегија надовеже на систем квалитета библиотеке, као подсистем који свака организација развија ради постизања високог нивоа пружених услуга.

Стратегијска контрола, као последња фаза стратегијског менаџмента,

обухвата регистровање одступања од зацртаних циљева и спровођење корективних акција. Као и свака контрола, она може бити квантитативна и квалитативна, а њоме менаџери стичу увид у реакције које је изазвала примена одређене стратегије, као и податке о постигнутом напретку. На основу њих, покреће се нови циклус стратегијског планирања.

Док су прве дефиниције стратегијског менаџмента садржавале временске одреднице (на 10, 7 или 5 година), а затим форсирале тумачења која су се превасходно бавила окружењем у коме организација послује, данас се стратегијски менаџмент сматра делом општег менаџмента, који има за циљ да обезбеди организацији одговарајућу пословну позицију. Он то чини узимајући у обзир све односе организације са институцијама у окружењу, процењујући тренутни ниво тих односа и предвиђајући начин на који би они могли бити унапређени. Он полази од незадовољства постојећим положајем организације и од претпоставке да се тај положај у будућности може поправити. С друге стране, он се не бави превасходно променама у окружењу, већ се бави и променама у самој организацији. То је

динамичан процес кога не покрећу само спољашње промене него и стална тежња као бољим решењима у самој организацији. Зато је вероватно најтачнија она дефиниција која стратегијски менаџмент, доста широко, одређује као управљање у условима промена.

За библиотеке стратегијски менаџмент јесте начин за стицање боље друштвене позиције. Он омогућава библиотекама да брже и са више аргумената одговарају на захтеве који се пред њих постављају. Ако се он у библиотекама препознаје више као начин размишљања него као позив на акцију, онда библиотеке само делимично користе могућности које он пружа. Не само зато што менаџмент библиотека мора да научи да поставља *одговарајуће* циљеве, јасне, мерљиве и достижне, него и зато што они морају бити обавезујући. Другим речима, стратегијски менаџмент у библиотекама неретко се своди само на планирање, па велики број одличних идеја никада не доживи реализацију. Стратегијски менаџмент, међутим, јесте методологија којом се остварују добре идеје и унапређује функционисање библиотеке као организације. Он не пружа општи оквир, како се то понекад истиче у постојећој литератури из библиотечарства, већ представља процес промена који је заснован на сасвим одређеним циљевима и конкретним мерама за њихово постизање. Ти циљеви различити су за сваку појединачну библиотеку у сваком одређеном тренутку, и свака ће приступити њиховој реализацији на сопствени начин. Они се тичу корисника библиотечких услуга, они захтевају добро познавање локалне средине, али се они постављају у самој библиотеци и не баве се оним што је изван моћи библиотеке као институције. Колико конкретан толико отворен за промене планова у *ходу*, стратегијски менаџмент успоставља везу између реалног и могућег, а одвија се у циклусима које покреће стална човекова потреба за бољитком. Применом стратегијског менаџмента, који почива на личној одговорности и креативности, а негује професионализам и квалитет као највише вредности, свака појединачна библиотека може, сем јачања сопствене позиције у окружењу, дати и допринос националним и међународним струковним иницијативама за побољшање друштвеног положаја библиотечко-информационе делатности.

Литература

1. Osnovi strategijskog menadžmenta / Momčilo Milisavljević. - Beograd : Poslovna škola „Megatrend“, 1997
2. Strategic Management for Today's Libraries / Marilyn Gell Mason. - Chicago: ALA, 1999
3. Evaluacija knjižnica i utvrđivanje uspešnosti njihovog poslovanja /Melita Ambrožič. - U: Utvrđivanje uspešnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica:od kvantitativnih do kvalitativnih pokazatelja : Doktorska disertacija. - Zagreb: Filozofski fakultet, 1999
4. Strategijski menadžment / Branislav Mašić. - 3. dopunjeno izdanje. - Beograd: Univerzitet Braća Karić, 2001
5. Strategijsko poslovno planiranje : Menadžment pristup / Vesna Milićević. - Beograd: Fakultet organizacionih nauka, 2001
6. Скуп библиотекара балканских земаља - Сарадња, образовање, квалитет: Зборник радова са Међународног скупа одржаног у Београду од 5. до 8. децембра 2001. године /главни уредник Александра Вранеш. - Београд: Филолошки факултет : Народна библиотека Србије, 2002
7. Menadžment / Džeјms Stoner, Edvard Friman, Danijel Džilbert; prevele s engleskog Ninoslava Grujuć, Olivera Komnenić, Ida Polajner-Dobrijević. - 2. reprint izdanja iz 1997. godine. - Beograd : Želnid, 2002
8. Library and Information Center Management / Robert D. Stueart, Barbara B. Moran. - Greenwood, Colorado : Libraries Unlimited, Inc., 2002
9. Менаџмент у библиотекама / Гордана Стокић, Жељко Вучковић. - Београд : издање аутора, 2003

Напомене

- 1) Наведене податке изнео је социолог Мајнхард Моцко са Праксис института у Бремену, приликом свог боравка у Београду 5. и 6. децембра 2003. године, када је, у организацији Гете института, Издавачког предузећа СЛЮ и Школе Б +, одржао дводневну радионицу на тему Усмереност библиотека на кориснике.
- 2) У стручној библиотекарској литератури на српском језику значај модела 7 S први је коментарисао др Жељко Вучковић у тексту *Маркетиншка стратегија јавних библиотека*. Текст је објављен у књизи *Менаџмент у библиотекама* (2003.), коју су као коаутори потписали др Гордана Стокић и др Жељко Вучковић.
- 3) Серија међународних стандарда ISO 9000, и на њима засновани домаћи стандарди YUS ISO 9000, промовишу осам принципа управљања квалитетом: оријентацију на потрошаче, односно кориснике услуга, лидерство, укључивање запослених у процесе одлучивања, процесни приступ активностима организације, системски приступ управљању, стална побољшања, одлучивање на основу чињеница, те узајамно корисне односе са испоручиоцима.

Резиме

На међународном плану библиотекаство као професија са успехом примењује стратегијски менаџмент. Полазиште овога рада чини став да се, у самим библиотекама, стратегијски менаџмент схвата више као начин размишљања него као средство за успешно остваривање циљева библиотеке, чиме се битно сужава могућност његовог деловања на побољшање друштвеног положаја ових институција у окружењу.

Проф. д-р Гордана Стокич Стратегический менеджмент в библиотеках

Резюме

В международном плане, библиотечное дело как профессия удачно применяет стратегический менеджмент. Исходной точкой этого труда является позиция, что в самых библиотеках стратегический менеджмент понимают более как образ мышления, чем как средство для удачного осуществления целей библиотеки. Таким образом значительно уменьшается возможность его действия на улучшение общественного положения этих учреждений в окружении.

Gordana Stokić, Ph.D. Strategical Management in Libraries

Summary

At the International level, the Strategical Management is applied with great success in the Librarianship, as far as an occupation. The starting point of this Paper is the standpoint that, within the Libraries, the Strategical Management is more understood as a way of thinking rather than a mode for a successeful implementation of the Library goals, which importantly restricts the possibility of its action towards the improvement of the social position of these Institutions in their environment.