

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**TINA TRTNIK**

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZACIJA KNJIŽNICE OTONA  
ŽUPANČIČA**

Ljubljana, oktober 2005

**TINA TRTNIK**

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. OPREDELITEV ORGANIZACIJE</b> .....	<b>2</b>
<b>2. KAJ JE ORGANIZACIJSKA STRUKTURA?</b> .....	<b>4</b>
2.1. OSNOVNE PRVINE STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI.....	5
<b>3. OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR</b> .....	<b>6</b>
3.1. FUNKCIJSKA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI .....	7
3.2. PRODUKTNA (DIVIZIJSKA, PANOŽNA) STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI.....	7
3.3. MATRIČNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI .....	8
3.4. TRAPEZOIDNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI.....	8
3.5. MREŽNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI.....	9
3.6. PROCESNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI.....	9
<b>4. VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJO</b> .....	<b>10</b>
4.1. VPLIV TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJO .....	11
4.2. VPLIV OKOLJA NA ORGANIZACIJO .....	11
4.3. VPLIV VELIKOSTI PODJETJA NA ORGANIZACIJO .....	11
4.4. VPLIVI CILJEV IN STRATEGIJ NA ORGANIZACIJO .....	12
4.5. VPLIV ZAPOSLENIH NA ORGANIZACIJO .....	13
<b>5. KNJIŽNICA OTONA ŽUPANČIČA</b> .....	<b>13</b>
5.1. KNJIŽNICE, KI SO SE POVEZALE V KNJIŽNICO OTONA ŽUPANČIČA.....	13
5.2. ZDRUŽEVANJE V KNJIŽNICO OTONA ŽUPANČIČA .....	15
<b>6. KNJIŽNICA OTONA ŽUPANČIČA DANES</b> .....	<b>15</b>
6.1. ZAKON O KNJIŽNICARSTVU .....	15
6.2. POSLANSTVO KNJIŽNICE OTONA ŽUPANČIČA .....	16
6.3. VIZIJA KNJIŽNICE OTONA ŽUPANČIČA.....	16
6.4. STRATEGIJA KNJIŽNICE OTONA ŽUPANČIČA .....	17
6.5. NAČRT KNJIŽNICE OTONA ŽUPANČIČA ZA LETO 2005.....	17
6.6. ORGANIZACIJSKA UREDITEV KNJIŽNICE OTONA ŽUPANČIČA.....	18
6.6.1. Opis organizacije.....	18
6.6.2. Razvojni oddelek.....	20
6.6.3. Osrednja območna knjižnica .....	20
6.6.4. Posebne dejavnosti za uporabnike .....	20
6.6.5. Oddelek za nabavo in obdelavo.....	22
6.6.6. Enote.....	22
6.6.6.1. Delavska knjižnica .....	22
6.6.6.2. Mestna knjižnica .....	23
6.6.6.3. Pionirska knjižnica .....	23
6.6.6.4. Knjižnica Poljane .....	23
6.6.6.5. Knjižnica Nove Poljane.....	24
6.6.6.6. Enota Kolodvor .....	24
6.6.7. Potujoča knjižnica .....	24
6.6.8. Upravno-administrativna služba .....	25
6.7. MEDNARODNO SODELOVANJE.....	25
6.8. ZAPOSLENI .....	26

6.9. ORGANIZACIJA ENOT .....	27
6.10. LASTNIKI, FINANCIRANJE IN PORABA SREDSTEV .....	28
6.11. OBISKOVALCI.....	30
<b>7. VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA KNJIŽNICO OTONA.....</b>	<b>31</b>
7.1. VPLIV OKOLJA NA ORGANIZACIJO .....	31
7.2. VPLIV TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJO .....	32
7.3. VPLIV ZAPOSLENIH NA ORGANIZACIJO .....	33
7.4. VPLIV VELIKOSTI NA ORGANIZACIJO.....	33
7.5. VPLIV CILJEV IN STRATEGIJ NA ORGANIZACIJO .....	33
<b>8. IZIVI KNJIŽNICE OTONA ŽUPANČIČA V PRIHODNOSTI .....</b>	<b>34</b>
8.1. SELITEV V NOVE PROSTORE.....	34
8.2. ORGANIZACIJSKA HRANITEV GRADIVA.....	34
8.3. LOKACIJA .....	35
8.4. ZAPOSLENI IN ORGANIZACIJA DELA .....	35
8.5. KNJIŽNIČNE DEJAVNOSTI .....	35
8.6. KAJ PRIDOBIMO IN KAJ IZGUBIMO Z NOVIM PROJEKTOM?.....	36
<b>SKLEP.....</b>	<b>37</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>39</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>39</b>

## UVOD

V zadnjem desetletju so nastale tudi na področju organizacije in organizacijskih struktur številne spremembe. Stalno spreminjajoče se okolje narekuje svoje zahteve ter nudi številne priložnosti in nevarnosti, na katere se organizacije in ljudje vseskozi odzivajo in se jim prilagajajo. Vseživljenjsko izobraževanje in informacijska tehnologija spreminjata delo v organizacijah ter razvijata koncept uspeha – tako osebnega kot organizacijskega – zato sta učinkovitost in uspešnost podjetja čedalje bolj odvisni od kadrov, njihovih sposobnosti in znanj. Zaposleni so pri delu usmerjeni na uresničitev cilja, za katerega se zavzema organizacija, zato je potrebno njihovo medsebojno sodelovanje in komuniciranje.

V svojem delu sem predstavila organizacijsko strukturo Knjižnice Otona Župančiča, njene službe in oddelke, naloge in odgovornosti zaposlenih, njihovo medsebojno sodelovanje pri uresničevanju dodeljenih projektov ter vpliv organizacijske strukture na komunikacijo v podjetju. Ukvarjala sem se z elementi, povezanimi z organizacijsko strukturo, in sicer s poslanstvom, vizijo, strategijo in cilji organizacije. Med proučevanjem in branjem različnih publikacij, ki jih izdaja knjižnica, ter preko pogovorov z zaposlenimi sem ugotovila, da danes knjižnica nudi precej več kot le knjige. V njej lahko vse generacije – od otrok do dedkov in babic – najdejo nekaj zase. Zaradi te fleksibilnosti in sposobnosti hitrega odzivanja na spremembe, ki se nenehno pojavljajo v družbi, je Knjižnica Otona Župančiča konkurenčna ter drugačna od ostalih knjižnic. Prav zato si je zaslužila tudi naslov osrednje območne knjižnice. Kljub temu da je neprofitna organizacija, ustanovljena z namenom zagotavljanja storitev, ki so dragocene za družbo, je pripravljena tvegati in sprejeti odgovornost za svoja dejanja.

V teoretičnemu delu sem opredelila organizacijo, organizacijsko strukturo in oblike organizacijskih struktur (funkcijska, produktna, matrična, trapezoidna, mrežna in procesna), ki se v praksi najpogosteje pojavljajo. V nadaljevanju sem opisala vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo, in sicer okolja, zaposlenih, tehnologije, velikosti organizacije ter njenih ciljev. Nato sem v praktičnem delu predstavila zgodovino posameznih knjižnic – Mestne, Delavske, Pionirske ter Ljubljanske potujoče knjižnice – in opisala njihovo združitev, do katere je prišlo leta 1982 po Konceptu razvoja splošnih izobraževalnih knjižnic. Nadaljevala sem z opredelitvijo poslanstva, strategij in načrtov organizacije. Opisala sem organizacijsko strukturo, izpostavila njeno mednarodno sodelovanje in zaposlene, opredelila lastnika in razporeditev razpoložljivih sredstev ter opisala ponudbo za obiskovalce. Izpostavila sem vse zunanje in notranje dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko strukturo knjižnice in prinašajo vedno nove spremembe. Zaključila sem s ciljem, ki ga želi organizacija čim prej izpeljati: selitev treh največjih knjižnic, Mestne, Delavske in Pionirske, v eno samo. S tem bi rešili problem previsoke najemnine, neprimernih javnih prostorov in se izognili visokim investicijam za obnovo zgradbe po zaključenem denacionalizacijskem postopku leta 1994.

# 1. OPREDELITEV ORGANIZACIJE

Organizacija je izpeljanka iz grške besede *organon*, ki prvotno pomeni orodje, napravo ali pripravo, šele kasneje pa telesni organ. Beseda se v starem Rimu preobrazi v *organizare*, kar pomeni: oblikovati nekaj v celoto. Le-ta naj bi delovala tako kot deluje človeški organizem (Vila, 1994, str. 18).

Do danes lahko najdemo kar nekaj oblik pomena besede organizacija:

- Mihelčič (1987, str. 20) je prepričan, da organizacija postavlja "prave ljudi na pravo mesto" in v "prava razmerja", v katerih morajo ustrezno delovati.
- Ivanko (1999, str. 20) meni, da se s proučevanjem organizacije ukvarjajo ljudje različnih poklicev, zato organizacijo proučujemo z različnih vidikov: z vidika dejavnosti ali procesa, socialne enote ali združbe ljudi.
- Kovač (1999, str. 151) se osredotoči na sodobno razlago. Ta naj bi temeljila na klasični opredelitvi in se spreminja s spremembami na trgu. Le-te določajo nove okvire organizacije. Hitrost, fleksibilnost, integriranost in inovativnost spreminjajo meje organizacije, jo decentralizirajo in poenotijo notranje diferenciacije poteka, ki temeljijo na skupnih vrednotah in postavljenih ciljih. Zato vse manj izstopajo notranja pravila in določila članov organizacije.
- Daft (1993, str. 127) opredeli organizacijo kot ciljno usmerjen, v dejavnosti strukturiran sistem, ki ima opredeljive meje.
- Rozman (1999, str. 274) meni, da organizacija brez formalnih razmerij med ljudmi ne more delovati, in zaključuje, da je organizacija sestavljena iz razmerij, ki zagotavljajo smotrno delovanje za doseg cilja družbe.

Najbolj ustrezna se mi zdi Lipovčeva (1987, str. 35) opredelitev organizacije podjetja. Označi jo kot sestav razmerij med ljudmi, člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja.

Besedo organizacija danes razumemo in uporabljamo na tri načine:

- Organizacija kot "subjekt", ki je lahko neko podjetje, zavod, državna institucija ali inštitut. Ta pojem organizacije je natančneje definirala ameriški teoretik Rensis Likert (Vila, 1994, str. 18), ki pravi: "Poslovna organizacija je racionalna in zavestna stvaritev z jasno določeno strukturo, namenom svojega delovanja in načrtanimi potmi za doseganje tega namena. Temelji na načelu delitve dela in racionalnega modela združevanja delovnih aktivnosti s čim boljšim izkoriščanjem materialnih, ekonomskih in človeških virov, da bi se čim bolj učinkovito dosegli formalno zastavljeni cilji."
- Organizacija pomeni tudi strukturo. Le-ta je lahko družbena, sociotehnična struktura delovnih sredstev in ljudi. Sestavlja jo niz elementov, ki so na poseben način medsebojno povezani v določene odnose.

- Organizacijo opredeljujemo tudi kot dinamičen organizacijski proces, ki je časovno določen. Pri tem gre za smiselno, povezano, usklajeno delovanje in funkcioniranje določene organizacijske strukture z definiranimi cilji, katere uspešnost in učinkovitost se spremlja in meri. Vse to je vnaprej definirano, določeno in časovno opredeljeno (Vila, 1994, str. 18).

Izpeljanka besede organizacija pa je organiziranje, ki označuje kreativni proces definiranja organizacije. Z njim določimo vse elemente in podelemente organizacijske strukture, zato je potrebno vse funkcije, oddelke in službe definirati in vnaprej določiti njihovo poslovanje.

Organizacije se delijo na profitne in neprofitne (Dimovski, 2002, str. 715). Profitne organizacije so tiste, ki financirajo svojo dejavnost s pomočjo prodaje svojih proizvodov ali storitev na trgu z namenom, ustvarjati dobiček. Njihovi temeljni cilji so pridobitni in praviloma merljivi v denarju. Dolgoročni cilji pa so usmerjeni v primarno donosnost vloženega kapitala ter v rast premoženja lastnikov, zato so organizacije zavezane tudi k izpolnjevanju davčnih obveznosti državi ter lokalnim skupnostim.

Neprofitne organizacije pa v najširšem pojmovanju vključujejo državne, regijske in lokalne organe ter oblasti, bolnišnice, muzeje, zveze, združenja, ustanove, kulturne institucije, verske skupnosti, dobrotne organizacije, zasebne šole in univerze ter druge, podobne institucije (Možina, 2002, str. 833). Ustanovljene so bile z namenom, zagotoviti storitve, ki so za širšo javnost zelo dragocene. Te organizacije podpirajo in razvijajo najvišje vrednote vsake civilizacije oziroma družbe, kot so znanje, umetnost, dobrotnost in svoboda. V zameno od družbe prejemajo določene koristi, na primer opravičenost plačila davčnih obveznosti. Če so sposobne ustvarjati dobiček (kot na primer zasebne neprofitne organizacije), ga ne razdelijo med lastnike, temveč ga investirajo v lastne storitvene dejavnosti. Njihov cilj je izboljšanje kakovosti storitev oziroma znižanje cene le-teh. Vrednotenje uspešnosti poslovanja neprofitnih organizacij zgolj na podlagi njihovega ekonomskega prispevka družbi je tako neutemeljeno, saj so ustanovljene z namenom, da poslujejo v razmerah, v katerih profitne organizacije ne bi preživele. Ločimo zasebne in javne neprofitne organizacije.

Neprofitne organizacijske oblike ločimo glede na pravno organizacijsko obliko na: podjetja, zavode, ustanove in društva. Tiste, ki so organizirane v pravni obliki podjetja, se delijo glede na vrsto lastnine in pravico upravljanja. Ločimo privatna in zasebna, javna in mešana podjetja. Zavodi so najbolj razširjena in tipična oblika neprofitnih organizacij. Zakon o zavodih opredeljuje delovanje zavodov kot organizacijo za opravljanje dejavnosti s področja vzgoje, izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega, invalidskega in socialnega zavarovanja. Ustanove so tiste organizacije, ki so ustanovljene z dolgoročnim namenom: biti vsesplošno koristen. Namen ustanovitve ustanov je v delovanju na področju znanosti, kulture, športa, vzgoje, izobraževanja, zdravstva, otroškega, invalidskega in socialnega zavarovanja, varstva okolja, naravnih vrednosti, kulturne dediščine in verskih namenov oziroma ponudbe pomoči osebam, ki pomoč potrebujejo. Društva pa

združujejo fizične osebe, ki jih povezujejo skupni interesi. Organizirana so kot prostovoljna, samostojna oziroma nepridobitna.

Strategije pridobivanja finančnih virov in sredstev lahko razdelimo v naslednje kategorije (Dimovski, 2002, str. 702):

- donacije posameznikov, družin in njihovih skladov, javnih in zasebnih fundacij ter državnih virov financiranja;
- podpore podjetij, državnih agencij, državnih virov financiranja fundacij;
- prodaja blaga in storitev od pogodb z vladnimi agencijami, pogodb s podjetji za dobavo blaga in storitev, prodaje posameznikom, prodaje drugim neprofitnim organizacijam ter organiziranje posebnih dogodkov;
- članarine.

## **2. KAJ JE ORGANIZACIJSKA STRUKTURA?**

Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji (Možina, 2002, str. 835). Prikazuje nadrejene in podrejene odnose funkcij, oddelkov in položajev znotraj organizacije (Ivanko, 2002, str. 416).

Organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Ta je dobra takrat, ko omogoča učinkovito in stalno komunikacijo med nosilci nalog po najkrajši možni poti. Izvajalcem nalog naj bi organizacijska shema omogočila fleksibilnost (Lipičnik, 2002, str. 44).

Organizacijske strukture podjetij prikazujemo v organizacijski shemi ali organigramu. Ta nam služi kot podlaga za oblikovanje in definiranje odnosov v organizaciji, saj so natančno prikazane nadrejenosti in podrejenosti funkcij in oddelkov ter položaj znotraj organizacije. Iz organigrama so razvidne različne naloge posameznikov, porazdelitev oddelkov z določenimi zadolžitvami na različnih področjih dela, prikaz upravljalno-vodstvene hierarhije ter linija avtoritete, ki nam predstavi navpične povezave med nadrejenimi in podrejenimi.

Organizacijska shema ima tako prednosti kot tudi pomanjkljivosti. Ena od prednosti je prikaz, na kakšen način se deli celotne organizacije drug drugemu prilagajo ter v kakšnem odnosu so njihove naloge. Hkrati je prikazana hierarhija odgovornosti ter delegiranje pristojnosti. Sočasno pa nudijo še boljšo informacijo o odkrivanju razpok v pristojnostih ali podvajanju nalog. Ena glavnih slabosti je, da je organizacijska shema kos papirja, ki ne razkriva vsega dogajanja v podjetju. Iz nje na primer ne moramo razbrati, kdo najbolj ovira organizacijo ali kje potekajo najpomembnejši komunikacijski kanali (Ivanko, 2002, str. 416).



Znotraj podjetja pa se poleg zavestno postavljenih struktur, ki jih imenujemo tudi formalne, oblikujejo tudi neformalne ali spontane. Te nastanejo v okviru enakih interesnih skupin zaposlenih v podjetju.

Na organizacijsko strukturo gledamo tako s statičnega kot z dinamičnega vidika. Prav slednji je nujno potreben, saj se organizacija skozi čas spreminja, preoblikuje ter ustvarja nove strukture. Tako združba, ki je prej dobila naloge na podlagi razmerij, sedaj povratno vpliva na razmerja, naloge in strukture znotraj organizacije. S tem označujemo organizacijski proces.

## 2.1. OSNOVNE PRVINE STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI

Osnovne prvine strukture organiziranosti se delijo na specializacijo, standardizacijo, koordinacijo in avtoriteto. Vse štiri prvine se med seboj povezujejo in dopolnjujejo; vse so pomembne za učinkovito izvrševanje delovnih nalog in uresničevanje ciljev podjetja (Ivanko, 2002, str. 415).

- **Specializacijo** razumemo kot proces opredeljevanja posebnih nalog in dodeljevanja le-teh posameznikom ali delovnim skupinam katerega koli delovnega področja v organizaciji, ki je usposobljen za njihovo izvajanje. Specializacija je v različnih vrstah strukturne organiziranosti različno uporabljena.
- **Standardizacijo** pa razumemo kot opredeljevanje organizacijskih postopkov, tako da vsak zaposleni opravlja svoje delo na enoten in konsistenten način. Prav ti standardi pomagajo nadrejenim pri izboru novih sodelavcev v organizaciji in omogočajo primerjavo dosežkov zaposlenih s postavljenimi sodili.
- Pri **koordinaciji** se srečujemo s formalnimi in neformalnimi postopki povezovanja aktivnosti, ki jih izvajajo določeni posamezniki ali skupine v organizaciji. Skupno nalogo razdelimo na posamezne enote z oddelčevanjem ali oblikovanjem organizacijske strukture, s čimer omogočimo specializacijo in standardizacijo organizacijske aktivnosti. V grobem ločimo dve vrsti organiziranosti, to sta centralizirana in decentralizirana organizacija, zato so tudi pristojnosti različno razporejene. V centralizirani organizaciji sprejema in prenaša svoje odločitve na nižje vodstvene ravni najvišji manager. Pri decentralizirani pa imajo tudi nižje ravni nekaj pristojnosti za sprejemanje odločitev. V sodobnih organizacijah se uporabljata obe vrsti: največkrat so centralizirane funkcije računovodstva in nabave, druge, na primer proizvodnja in razvoj, pa so decentralizirane.
- **Avtoriteta** je pravica ukazovanja ali vplivanja na delovanje drugih ter prevzemanja odgovornosti. Temelji na normativnih pravilih in pravicah managerja, da izvaja svoje naloge v skladu s temi pravili. S tem ko manager sprejme in izvaja svoje odločitve, sprejme tudi odgovornost za uspehe in neuspehe v organizaciji.

Naloga managerjev je, da z uskladitvijo ljudi, nalog in projektov dosežejo cilje organizacije. Vsak izmed njih si lahko izbere toliko podrejenih, za kolikor ljudi je sposoben oblikovati cilje in ugotavljati, koliko vsak posameznik prispeva k uresničevanju organizacijskih ciljev. Zato se managerji pri svojem delu srečujejo z naslednjimi načeli:

- **načelom enotnosti ukazovanja**, ki predvideva, da imajo zaposleni le enega vodjo, ki predaja ustrezna navodila, rešuje konflikte ter sprejema in izvršuje ustrezne odločitve;
- **načelom hierarhije**, ki predpostavlja čisto in nepretrgano verigo ukazovanja; le-ta povezuje vsakega zaposlenega v organizaciji z nekom, ki je v celotni strukturi organiziranosti za eno stopnjo višje;
- **načelom vodstvenega razpona**, ki terja omejeno število ljudi, kateri neposredno poročajo enemu managerju, saj sam ne more nadzorovati prevelikega števila podrejenih;
- **načelom odgovornosti** – obveznostjo opraviti dodeljene naloge. Managerji zaradi svoje lastne prezaposlenosti nimajo časa neprestano nadzirati in preverjati vsega, kar počno zaposleni, zato od njih pričakujejo, da jim bodo o svojih rezultatih sproti poročali. Tako dobijo povratne informacije o tem, ali so bile odločitve učinkovite in naloge ustrezno opravljane;
- **načelom delegiranja pristojnosti** – procesom, v katerem manager dodeljuje podrejenim pristojnosti za delovanje in sprejemanje odločitev na posameznih področjih v organizaciji;
- **načelom centralizacije in decentralizacije pristojnosti** – temeljno managementsko filozofijo delegiranja pristojnosti, ki določa, kje v organizaciji se odločitve sprejemajo. Ne centralizacija ne decentralizacija pristojnosti ne more biti absolutna, saj manager ne sprejema vseh odločitev povsem sam. Zato govorimo o različnih stopnjah centralizacije oziroma decentralizacije. Nekatere naloge – na primer kadrovska politika, nabava, plačilni sistem – so v večini organizacij centralizirane, medtem ko so druge – na primer proizvodnja, prodaja ter raziskave in razvoj – decentralizirane.

Da delo med ljudmi sploh lahko poteka, morajo le-ti med seboj komunicirati. Vsi vpleteni so povezani v neko medsebojno razmerje, ki je določeno z vsebino, obsegom ter smerjo komuniciranja. Poznamo eno- ali dvosmerno komuniciranje dveh oseb. Pri enosmernem gre lahko za prenos ukazov ali pa poročanje o opravljeni nalogi. Pri dvosmernem pa gre za izmenjavo besed ali dialog. Ko je v komuniciranje vključenih večje število oseb, se njihova razmerja razširijo v komunikacijske strukture, ki se med seboj razlikujejo (Rozman, 1993, str. 134).

### 3. OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji moramo ločiti naslednje temeljne tipe struktur organiziranosti (Ivanko, 2002, str. 418–433): funkcijski, produktni, matrični, trapezoidni, mrežni in procesni.

### **3.1. FUNKCIJSKA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI**

Funkcijska organizacijska struktura je ena najstarejših in najbolj preprostih organizacijskih struktur. Primerna je predvsem za majhna podjetja v stabilnem in ne preveč kompleksnem okolju. Je centralizirana organizacijska struktura, oblikovana na zahtevi, da se medsebojno odvisne naloge opravljajo v enem oddelku. Funkcije so razdeljene na optimalno število področij, sektorjev ali služb. Prednosti take organizacije so v njeni racionalnosti. Naloge se opravljajo pod enim vodstvom; direktor je hkrati glavni manager in lastnik organizacije, vsak podrejeni ima le enega nadrejenega, komuniciranje poteka v obeh smereh, odgovornosti so jasno določene, stroški vzdrževanja nizki, povečana pa je specializacija in profesionalizacija zaposlenih. Slabosti se kažejo v neprilagodljivosti organizacije spremembam v okolju in rasti organizacije. Komuniciranje je sicer ustno, a počasno, odločitve se sprejemajo in uresničujejo počasi, izidi razvojnega dela pa se težko prenašajo v proizvodnjo.

### **3.2. PRODUKTNA (DIVIZIJSKA, PANOŽNA) STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI**

Produktna organizacijska struktura je decentralizirana organizacijska struktura. Posamezne funkcije so organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa ali panoge znotraj proizvodnega podjetja. S tem se oblikujejo nekakšne divizije, kar pomeni, da veliko podjetje razdelimo na manjše enote po načelu avtonomne decentralizacije; gre za neprisilno povezavo skupnih funkcij. Odločanje je decentralizirano, zato se najpomembnejše odločitve sprejemajo na ravni posameznega programa, pri čemer je program proizvodnje osnova za organiziranje funkcij. Kljub temu da je odločanje decentralizirano, pa to ne pomeni popolne decentralizacije organizacijskih funkcij. Na skupni ravni so še vedno organizirane vse tiste funkcije, ki so skupne vsem panogam ali proizvodnim programom, na primer nabava surovin, skupni razvoj, trženje, finance, itd. Slabosti divizijske organizacije so v težnji po prevelikem osamosvajanju posameznih programov in v preveliki konkurenci med programi ali panogami, čeprav je lahko prav konkurenca gonilo napredka in razvoja.

Posebnost divizijske enote predstavljajo profitni centri. To so tehnično-tehnološke oziroma funkcijske celote, ki dobijo značaj profitnega centra le, če je mogoče meriti in vrednotiti vse vloške in dobljene rezultate. Ta oddelek daje organizaciji posebno fleksibilnost. Ima svoje vodstvo, ki samostojno organizira delo in poslovanje, hkrati pa je odgovorno tudi za stroške in prihodke. Vodstvo centra se dinamično prilagaja zahtevam notranjega in zunanjega okolja s ciljem, da bi učinkovito povečali dobiček. Kratkoročna usmerjenost vodstva profitnega centra se usklajuje s strategijo in razvojem celotne organizacije.

Vodenje podjetij s panožno organizacijsko strukturo je kolegijsko. Uprava predstavlja najvišji upravljalno-vodstveni organ, članstvo uprave pa je povezano z odgovornostjo določenega področja poslovanja ali z vodenjem panoge oziroma proizvodnega programa.

### **3.3. MATRIČNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI**

Kombinacijo funkcijske in produktne organizacijske strukture predstavlja matrična organizacijska struktura. Teorijo so razvili v 70-ih letih, a se v podjetjih ni uspešno uveljavila. Kljub temu da so številni teoretiki zagovarjali njene prednosti, na primer večjo stopnjo fleksibilnosti, je obstajal precejšen razkorak med teorijo in prakso.

Slabosti matrične organizacije so se kazale v zahtevi timsko organiziranega dela, ki je pri nas še slabo razvito. Zbiranje kvalificiranih in usposobljenih ljudi z veliko mero strpnosti in prilagodljivosti zahteva dolgotrajno delo, hkrati pa matrična organizacijska struktura zahteva tudi visoko angažiranost sodelovanja za organizacijske cilje. Na žalost so pristojnosti posameznikov v podjetjih omejene, zato takšna oblika organizacije tudi ne prinese vidnejših rezultatov. V teh organizacijah so sodelavci sicer enakopravni, a ta enakopravnost je v avtoritativni in oblastniški organiziranosti podjetja vselej vprašljiva.

### **3.4. TRAPEZOIDNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI**

Trapezoidna struktura organiziranosti je sestavljena iz dveh ravni: strateške in operative. Slednjo sestavljajo strateški managerji in operativni delovni timi. Struktura je predstavljena v obliki trapeza, ki ima dve vzporedni stranici. Strateški managerji in operativni vodje delujejo na ravni ploskvi trapeza, ker posebejajo timsko delo. Drugi dve stranici štirikotnika pa sta narisani pod različnimi koti, ki so odvisni od spremenljivih kontrolnih razponov. Celoten sistem trapezoidne strukture organiziranosti teži k čim večji učinkovitosti vodenja timov.

Trapezoidna organiziranost z združevanjem večjega števila manjših enot pripelje do velike gospodarske enote, katere prednost je v ekonomiji obsega in stabilnosti, slabost pa v naraščajoči birokraciji. Ta je povezana s številom ravni znotraj podjetja. Velike organizacije težijo k večjemu številu ravni zaradi osebnega napredovanja in pričakovanih zaposlenih v uspešni organizaciji, kjer večje število ravni omogoča napredovanje in višanje plač. S tem se povečuje statusna hierarhija in zapletenost socialnih sistemov. Pojavi se čedalje večja potreba po tesni kontroli, kjer nadrejeni nadzirajo podrejene.

Prednost sodobnih organizacij naj bi bila v njihovi sploščenosti, kjer neposredni nadzor ne bi bil mogoč. Zaposleni se v veliki meri svobodno odločajo in so le do določene mere vodeni od zgoraj. Kontrola takšnega dela se izvaja s pomočjo informacijske tehnologije, preko katere se ugotavlja uspešnost posameznika ali določene skupine. To je strateškim managerjem v veliko pomoč pri organizaciji boljših in učinkovitejših timov, če le razpolagajo z zadostnim številom informacij.

Slabost sodobnih organizacij pa je v tem, da ne vzdržujejo dovolj neposrednih stikov med strateškim managementom in operativnimi vodji. Ti stiki so nujno potrebni za razumevanje samega delovanja v organizaciji in ohranjanja morale.

### **3.5. MREŽNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI**

Razmeroma nova struktura organiziranosti je dinamična mreža. Njena značilnost je nevidnost; v resnici gre za medsebojno povezavo različnih podjetij, ki sodelujejo pri proizvodnji kompleksnega izdelka, storitve ali projekta preko računalnikov. Prednost takšne strukture je v večji stopnji fleksibilnosti, izrabi človeških virov ter večji učinkovitosti in poslovni uspešnosti, kar omogoča večjo izrabo znanja brez dodatnega zaposlovanja.

Znotraj mrežne organizacijske strukture se je oblikovala posebna oblika strukture organiziranosti, ki jo imenujemo virtualna oziroma možna, potencialna ali pa navidezna organizacija podjetja. Tu gre za projekt, pri katerem se združi večje število podjetij, ki si pomagajo pri razvoju ali proizvodnji vizualno določenega izdelka ali storitve, ki ga eno samo podjetje zaradi ekonomskih oziroma kakovostnih razlogov samostojno ni sposobno oblikovati. S tem si podjetja delijo usodo razvoja novega izdelka, njegove stroške, dobiček in tehnološke dosežke, dostopnost na trge in distribucijske kanale. Lahko gre za začasno ali trajnejšo povezavo. Podjetja so ves čas medsebojno neodvisna, vizualno organizacijo pa jim omogoča sodobna informatika – preko računalniškega omrežja imajo neposreden dostop do baze podatkov, hkrati pa je omogočeno medsebojno komuniciranje, ki vključuje tako kupca kot dobavitelja. Ta virtualni izdelek, ki je zelo zahteven in zapleten, je izveden v skladu z zahtevami kupca, zato je njegovo aktivno sodelovanje še toliko bolj pomembno. Prednosti in slabosti takšne organiziranosti so v discipliniranosti udeležencev, izpolnjevanju obveznosti ter medsebojnem zaupanju, ki ga je zaradi različnosti udeležencev in stalnega strahu pred neuresničevanjem obljub tudi težje izpostaviti.

### **3.6. PROCESNA STRUKTURA ORGANIZIRANOSTI**

Procesno organizacijsko strukturo oblikujejo tako procesi kot procesni timi in drugi udeleženci organizacije. To je posebna oblika organiziranosti, ki ima tri ravni: izvršnega vodjo oziroma generalnega managerja, vodjo procesov in vodje timov. To pomeni, da pri taki organizacijski obliki preidemo iz navpične v vodoravno organiziranost. Ta organizacijska struktura je primerna za procese, ki so medsebojno popolnoma neodvisni in imajo potrebne zmogljivosti za proizvodnjo svojih izdelkov. S specializiranimi strokovnjaki, ki imajo status štabnih organov, se posvetujejo, ko je to potrebno. V vseh organizacijah ločimo dvoje procesov in procesnih timov: proizvodne procese, ki izdelujejo končne izdelke ali storitve, in druge organizacijske procese.

Procesi so samostojni in obsegajo aktivnosti, povezane z razvojem, proizvodnjo in distribucijo izdelkov. Pomembno je aktivno povezovanje z dobavitelji, ker podjetja uresničujejo in izpolnjujejo njihove zamisli. Na ta način so v proizvodni proces vključeni

dobavitelji in proizvajalci kot tudi kupci. Le-ti lahko svobodno delujejo v procesu, ki mu pripadajo. Takšna oblika organizacije seveda potrebuje ustrezno računalniško mrežo, v kateri se stekajo in pretakajo vse potrebne informacije o naročilu surovin, dobavnih rokih, proizvodnih zmogljivostih, rokih koordinacij ...

Izvedba procesne organizacije je najlažja v organizacijah z enotnim sistemom dela in različnimi storitvami (na primer v neprofitnih organizacijah). Negativne posledice takšne organizacije pa so:

- odpuščanje srednjega managementa zaradi zmanjšanja števila ravni;
- grupiranje in združevanje nalog in poslov zahteva manjše število zaposlenih, s čimer se v organizaciji pojavi negotovost in zmanjšana motivacijska zavzetost pri delu;
- manjše število zaposlenih negativno vpliva na stopnjo zaposlenosti;
- napredovanje se zaradi manjšega števila ravni začne ukinjati, zato je potrebno poiskati drugačna sredstva za motiviranje zaposlenih;
- pojavljajo se vse večje potrebe po vsestranski opredelitvi ustvarjalnih ljudi;
- stil vodenja pri organizacijski strukturi je usmerjen v dolgoročne cilje in prinese učinkovitejše poslovanje.

#### **4. VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJO**

Na podjetje vplivajo številni dejavniki, ki prihajajo tako iz organizacije same kot tudi iz okolja. Na zahteve okolja se organizacija vseskozi odziva in prilagaja. Njegov vpliv razlaga situacijska teorija.

Različni avtorji navajajo različne spremenljivke. Ivanko razdeli dejavnike na notranje in zunanje, pri čemer k zunanjim dejavnikom prišteva posamezne elemente okolja (Ivanko, 1999, str. 17). Rozman sledi postavljenim predpostavkam, hkrati pa posveča veliko pozornost naslednjim situacijskim spremenljivkam: tehnologiji, okolju, ciljem organizacije, velikosti organizacije ter zaposlenim. Tudi najnovejše razlage sledijo stari delitvi na zunanje in notranje dejavnike, ki na organizacijo vplivajo bodisi posredno bodisi neposredno.

Zunanji dejavniki izhajajo iz okolja, v katerem organizacija deluje. Mednje sodijo: vrednote (globalne in družbene vrednote ter splošna kultura), institucionalne razmere (družbenoekonomske in politične razmere ter splošna kultura), tržišče (domače ali tuje) in razvoj tehnike ter znanosti. Med notranje dejavnike pa uvrščamo: strategijo poslovanja (perspektiva gospodarstva ali tekoče gospodarjenje), uporabo tehnologije (trdnost ciljev), kadrovsko strukturo (strokovnost in ekonomičnost), program izdelkov (stopnja prekrivanja ekonomičnosti), diverzifikacijo (razpršitev), decentralizacijo in specializacijo proizvodnje, velikost organizacije (razdelitev in povezanost funkcij), lokacijo organizacije (centralizirana ali razdeljena), poslovodstvo (avtoritativne ali interakcijske strukture), tradicijo (formalna in

neformalna organizacija). Razdelimo jih lahko tudi na pet skupin dejavnikov, ki vplivajo na organizacijo: okolje, tehnologijo, zaposlene, velikost podjetja in cilje organizacije.

#### **4.1. VPLIV TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJO**

V najširšem pomenu beseda tehnologija pomeni orodja, tehnike in procese ter znanja, ki so potrebni za preoblikovanje vhodnih elementov, kot so različni materiali, informacije ali drugi vhodni elementi v končne izdelke in storitve.

Vsaka tehnologija zahteva določeno organizacijsko strukturo. Leta 1965 je Joan Woodward opravila raziskave o povezanosti tehnologije in organizacije. Tehnologijo je razdelila v tri osnovne skupine: posamično, serijsko ali množinsko ter procesno. Za posamično ali procesno tehnologijo je značilna majhna formalizacija, horizontalna organizacija, ustna komunikacija ter manjša specializacija dela. V množinski organizaciji pa prevladujejo specializacija, formalizacija, hierarhična organiziranost, usmerjenost v delo in vertikalno komuniciranje.

Podjetje uporablja različno tehnologijo v različnih oddelkih. Razlike v tehnologijah se kažejo v novostih ali spremembah ter novih možnostih delitve dela. Glede na ti dve značilnosti oddelke razdelimo v štiri skupine: obrtniško in "inženirsko", ki sta posamični, saj sta tu najpomembnejši kakovost in uspešnost, ter rutinsko tehnologijo, ki teži k množinski proizvodnji (Rozman, 1993, str. 140, 141).

#### **4.2. VPLIV OKOLJA NA ORGANIZACIJO**

Na delovanje podjetja v veliki meri vpliva tudi okolje. Ključni elementi so: industrija, vlada, potrošniki in finančni sistem. Poznamo dve vrsti okolja: stabilno in nestabilno. V stabilnem ali preprostem okolju je tveganost sprememb ali nepričakovanih dejavnikov majhna, zato podjetju omogoča oblikovanje jasnih ciljev, hierarhično organiziranost, centralizacijo ter formalizacijo postopkov v posameznih enotah in v podjetju kot celoti. V nestabilnem in kompleksnem okolju pa je tveganost veliko večja, saj se s spremenljivostjo okolja spreminjajo tudi dejavniki v podjetju. V takšnem okolju podjetje oblikuje posebne oddelke, ki prestrezajo spremembe, da osrednji del podjetja lahko deluje nepretrgoma. Tako imenovani mejni oddelki povezujejo osrednji del podjetja z okoljem, kar omogoča prenos informacij v obeh smereh, in hkrati odkrivajo in amortizirajo spremembe ter vplive v okolju. Za podjetja v takšnem okolju je značilna organska struktura z večjim številom oddelkov, visoko diverzifikacijo in integracijo ter strateškim planiranjem (Rozman, 1993, str. 142).

#### **4.3. VPLIV VELIKOSTI PODJETJA NA ORGANIZACIJO**

Velikost podjetja je relativni pojem, ki se največkrat odraža s številom zaposlenih. Z rastjo podjetja pridobiva tako prednosti kot slabosti, s katerimi se mora soočiti. Kakšna bo uspešnost podjetja, je v veliki meri odvisno od managementa in njegove organizacije. Veliko podjetje

bo imelo v primerjavi z manjšim več hierarhičnih ravni in oddelkov, bolj bo formalizirano, centralizirano, specializirano in izvajalo bo veliko večjo birokratsko kontrolo, ki nadomešča neposredni nadzor, delež managerskega kadra pa bo relativno manjši kot v majhnih podjetjih (Rozman, 1993, str. 143).

#### **4.4. VPLIVI CILJEV IN STRATEGIJ NA ORGANIZACIJO**

Cilj je zaželeno stanje v prihodnosti, ki ga človek doseže s svojim delovanjem. To pomeni, da ima cilje le človek ali združba ljudi, ne pa organizacija združbe ali organizacija dela.

Pri tem moramo paziti na kontekst, v katerem rabimo besedo organizacija. Za podjetje ali združbo kot organizacijo so cilji zelo pomembni in v njej tudi nastajajo. Organizacijo postavljajo ljudje, zato da bi z njo uresničevali svoje cilje. Človek si pri delu zastavi cilj, izdelan proizvod ali več proizvodov ustrezne kakovosti. Glede na ta cilj si bo organiziral svoje delo. Cilj mu bo dajal smer ter narekoval, kako naj organizira svoje delo (Lipičnik, 2002, str. 8, 9).

Ločimo temeljne, planske ter operativne cilje. Dolgoročni obstoj organizacij lahko zagotavljajo le temeljni cilji. Ti so vezani na dolgoročno rast organizacije ter doseganje čim večje donosnosti profitnih organizacij. V neprofitnih organizacijah pa so temeljni cilji vezani na namen, zaradi katerega je bila organizacija ustanovljena. Temeljnimi ciljem so podrejeni planski cilji, ki jih ločimo glede na: organizacijsko raven (cilj organizacije, poslovne enote, oddelka ter osebni cilj), čas (trajni, dolgoročni, srednjeročni, kratkoročni ter operativni cilj), vsebino (prodajni, proizvodnji, nabavni, kadrovski cilj ter drugi) in pomen (strateški in taktični cilj). Na koncu omenimo še operativne cilje, ki se oblikujejo znotraj planskih za vsak cilj posebej (Pučko, 2002, str. 238, 243).

Cilji v majhnih in velikih podjetjih so seveda različni. Velika podjetja težijo k notranji učinkovitosti, ki je povezana s specializacijo, medtem ko so majhna usmerjena k dobičku, zadovoljstvu potrošnikov in stabilnosti. Cilji pomembno vplivajo na delovanje in vedenje ljudi, jih usmerjajo, motivirajo ter predstavljajo merila učinkovitosti in uspešnosti podjetja (Rozman, 1993, str. 144).

Strategija je sredstvo za doseganje planskih ciljev v prihodnosti. Danes najdemo ožjo in širšo opredelitev. Harvardska univerza definira strategijo zelo široko, saj pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, potrebnih za doseg cilja. Na drugi strani pa se srečamo z zelo ozkim pojmovanjem strategije, ki je opredeljena kot splet poslovnih kombinacij, ki so organizaciji na voljo. Zaključimo s Pučkovo opredelitvijo, ki strategijo razume kot vsako možno poslovno usmeritev, ki obeta, če bo uresničena, doseg strateških ciljev (Pučko, 1999, str. 173). S tem nas želi opozoriti, da je strategija podjetja eden najpomembnejših faktorjev, ki vpliva na oblikovanje organizacijske strukture podjetja.



Strateške usmeritve in cilje podjetja oblikujemo na podlagi celovite ocene podjetja. S pomočjo preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na prihodnost, ugotovimo konkurenčne prednosti in slabosti podjetja. Celovita ocena položaja podjetja pa nam omogoča preveriti obstoječo vizijo oziroma opredelitev poslanstva organizacije (Pučko, 2002, str. 284).

Vidimo, da so predmeti, cilji, načela in metode organizacije v tesni medsebojni povezavi. Metoda je pot, po kateri moramo iti, da bi prišli do cilja, na njej pa nas usmerjajo načela. Cilji so povezani s sredstvi ali pripomočki, ki so potrebni za doseg ciljev (Lipičnik, 2002, str. 14).

#### **4.5. VPLIV ZAPOSLENIH NA ORGANIZACIJO**

Organizacija je sestavljena iz razmerij in struktur, zato potrebuje ustrezne zaposlene, nosilce teh razmerij. Posamezniki v organizacijah se med seboj razlikujejo v samostojnosti, usposobljenosti, prevzemanju odgovornosti in tveganja. Te lastnosti vplivajo na vodenje, motiviranje in komuniciranje, vsi omenjeni dejavniki pa imajo pomemben vpliv na kontrolni razpon, centralizacijo in obseg formalizacije v organizaciji (Rozman, 1993, str. 144).

### **5. KNJIŽNICA OTONA ŽUPANČIČA**

Preden je nastala Knjižnica Otona Župančiča (v nadaljevanju KOŽ), kakršno poznamo danes, so že delovale knjižnice, ki so se medsebojno povezale.

#### **5.1. KNJIŽNICE, KI SO SE POVEZALE V KNJIŽNICO OTONA ŽUPANČIČA**

V KOŽ so se povezale: Delavska knjižnica, Mestna knjižnica, Pionirska knjižnica ter Ljubljanske potujoče knjižnice. V nadaljevanju bom opisala njihov nastanek in razvoj pred združitvijo (Interni viri).

##### **DELAVSKA KNJIŽNICA**

Knjižnica je bila ustanovljena 15. septembra 1926 kot Knjižnica delavske zbornice s ciljem kulturnega izobraževanja delavcev. S kvalitetno ponudbo poljudnoznanstvene, strokovne in poučne literature v slovenskem, srbohrvaškem in nemškem jeziku je želela pridobiti čim več naprednega delavstva. Temu so se kmalu pridružili izobraženci, ki so iskali znanja s področja znanosti in politike ter potopise, predvsem v nemškem jeziku. Ker se je obisk knjižnice iz leta v leto povečeval, so se z letom 1950 preselili na Tivolsko ulico. Kmalu je postala osrednja javna ljudska knjižnica. V poznih petdesetih pa je poleg kulturnega in idejnopolitičnega izobraževanja ljudstva začela s širitvijo in približevanjem stroke drugim deželam. Z letom 1961 je ustanoviteljske pravice Delavske knjižnice prevzel Občinski ljudski odbor Ljubljana Center. S sprejetjem Zakona o knjižničarstvu in združitvijo vseh treh knjižnic v eno –

Knjižnico Otona Župančiča – leta 1984 je knjižnica prevzela nalogo matičnosti. To jo je obvezovalo k naslednjim nalogam: evidentiranju knjižničnega gradiva, vodenju in organizaciji knjižnic, širitvi in izobraževanju stroke, organizaciji potujočih knjižnic ...

## MESTNA KNJIŽNICA

Pobudo za nastanek knjižnice je dal član Gospodarskega naprednega društva Šentjakobskega okraja Matija Rode, ki je prevzel vse priprave za njeno ustanovitev. Kot Javna ljudska knjižnica za Šentjakobski okraj v Ljubljani je delovala na Vožarskem potu 2 vse do leta 1923. Z začetno zbirko 248-ih slovenskih knjig je bila namenjena vsem krajanom in nekrajanom. S selitvijo v nove prostore na Starem trgu 11 so se odprle nove možnosti za razvoj tako v povečevanju ponudbe knjižničnega gradiva kot tudi števila članstva. Leto 1925 je prineslo preimenovanje knjižnice v Šentjakobsko javno knjižnico v Ljubljani; ime so skrajšali v Šentjakobsko knjižnico v Ljubljani leta 1928. Leta 1932 je sledila nova selitev na Kongresni trg 7 z obsežnim fondom, ki je vseboval 33.000 knjig. Zaradi razvejanih dejavnosti je postala največja ljudska knjižnica v Jugoslaviji, svoje bogastvo je širila tako s količino kot z vsebino fonda. Kulturno in politično napredna dejavnost pa ni ostala neopažena oblastem. Kljub temu da je policija nešteto krat iskala napredno in sporno literaturo, je ni nikoli našla. Ena od naprednih dejavnosti je bilo pošiljanje knjig po pošti bralcem, ki do njih niso mogli priti. Knjižnica je tako širila posvetno in kulturno poslanstvo. Kljub neprimerni denarni podpori oblasti in težavam med drugo svetovno vojno knjižnica ni zmanjšala obsega svojega delovanja. Fond je po osvoboditvi obsegal približno 44.000 knjig. Leta 1952 je knjižnica postala proračunska ustanova s samostojnim financiranjem in imenom Mestna ljudska knjižnica v Ljubljani na novi lokaciji Gosposka 1, kjer deluje še danes.

## PIONIRSKA KNJIŽNICA

Mestna pionirska knjižnica je nastala kot oddelek Mestne ljudske knjižnice 15. novembra 1948 na pobudo Oddelka za kulturo in umetnost Mestne občine Ljubljana. Leta 1954 se je osamosvojila kot Pionirska knjižnica s sedežem na Trgu revolucije 7. Pričela je z razvojem sodobne knjižnice za mlade in oddelkom za estetsko vzgojo. Z letom 1962 se je preselila na Komenskega 2, kjer deluje še danes.

## LJUBLJANSKA POTUJOČA KNJIŽNICA

Na projekt Potujoča knjižnica so se organizatorji temeljito pripravili. Leta 1971 so izdelali analizo potreb širšega mestnega zaledja. Leto dni kasneje je bil sprejet dogovor o uvedbi in financiranju potujoče knjižnice. Leta 1973 pa je mesto Ljubljana ustanovilo Ljubljansko potujočo knjižnico, ki se je organizacijsko priključila Delavski knjižnici.

Ljubljanska potujoča knjižnica je prvič krenila na pot 14. oktobra 1974. S svojimi obiski je razveseljevala krajanke 31-ih krajev na obrobju Ljubljane, ki so bili kakor koli vezani na kraj

bivanja. Med njimi so bili predšolski otroci in osnovnošolci, starejši in vsi ostali, ki zaradi kakršnih koli razlogov niso mogli zahajati v knjižnice v mestu.

## **5.2. ZDRUŽEVANJE V KNJIŽNICO OTONA ŽUPANČIČA**

Leta 1971 je prosvetni kulturni zbor slovenske skupščine sprejel prelomni dokument Koncept razvoja splošno izobraževalnih knjižnic (SIK) v Sloveniji. Ta je prinesel novo organizacijo in vsebino dela v SIK ter začetek povezovanja knjižnic v enotno mrežo, kar je pripeljalo do spremembe organizacije knjižničarskega sistema Slovenije. Tako so slovenski knjižničarji posodobili dejavnost, povečali funkcionalnost in racionalizacijo poslovanja ter dostopnost knjižničarskih uslug najširšemu krogu uporabnikov. Na osnovi tega koncepta razvoja je leta 1972 nastal načrt razvoja ljubljanskega splošnoizobraževalnega knjižničarstva. Za doseg zastavljenega cilja je bila potrebna postopna integracija ljubljanskih SIK. Prvi korak so naredile knjižnice Občine Ljubljana Center, s časom pa so se jim pridružile ostale ljubljanske občinske splošnoizobraževalne knjižnice. Leta 1977 je bilo na nivoju občine sklenjeno, da se Delavska, Mestna in Pionirska knjižnica združijo v enovit SIK Občine Ljubljana Center. Še istega leta so imenovali člane delegatske skupine, ki je proučila pogoje za združitev in izpeljala celoten združevalni postopek. Z začetkom leta 1978 so se knjižničarji na referendumu odločili za združitev in izdelali splošni akt, ki je določil dokončno obliko nove knjižnice. Konec istega leta je bil sprejet statut nove knjižnice, katere ustanoviteljske pravice je 1. februarja 1979 prevzela Skupščina mesta Ljubljana. Postopek združevanja se je uspešno zaključil, formalnopravno pa je Knjižnica Otona Župančiča zaživela z registracijo na temeljnem sodišču v Ljubljani konec leta 1981.

## **6. KNJIŽNICA OTONA ŽUPANČIČA DANES**

KOŽ je nastala leta 1982 z združitvijo Delavske, Mestne, Pionirske in Potujoče knjižnice. Tem pa so se kasneje pridružile še knjižnica na Poljanah, Kolodvoru in Novih Poljanah. Skupaj predstavljajo splošno knjižnico v centru Ljubljane ter osrednjo območno knjižnico za Ljubljansko mestno regijo (od leta 2003).

### **6.1. ZAKON O KNJIŽNIČARSTVU**

Knjižnično dejavnost kot javno neprofitno organizacijo opredeljuje Zakon o knjižničarstvu. Ta v 2. ter 16. členu opredeljuje splošne določbe poslovanja in opravljanja storitev za knjižničarsko dejavnost kot javno službo (Predpisi s področja kulture, 2003, str. 93–98).

2. člen pravi, da naj bi knjižnica kot neprofitna organizacija opravljala naslednje dejavnosti: zbiranje, obdelovanje, hranjenje in posredovanje knjižničnega gradiva, zagotavljanje dostopa do elektronskih publikacij, izdelovanje knjižničnih katalogov, podatkovnih zbirk ter posredovanje bibliografskih in drugih informacijskih proizvodov ter storitev. Prav tako naj bi

se vključevala v medknjižnično izposajo, posredovala koristne informacije, povečevala število svojih uporabnikov in jih informacijsko opismenjevala ter izobraževala. Svoje knjižnično gradivo in drugo bibliotekarsko ter informacijsko dokumentacijo naj bi varovala kot kulturni spomenik.

Kot dopolnilo 2. člena pa se v 16. členu predvideva zagotavljanje storitev skupinam prebivalstva s posebnimi potrebami (gluhi, slepi in invalidi). Tudi to skupino splošne knjižnice vključujejo v vseživljenjsko izobraževanje. Nudijo jim uporabo gradiv javnih oblasti na elektronskih medijih, organizirajo posebne oblike dejavnosti za otroke, mladino in odrasle, s katerimi spodbujajo bralno kulturo, in pripravljajo kulturne prireditve, povezane z različnimi dejavnostmi.

## **6.2. POSLANSTVO KNJIŽNICE OTONA ŽUPANČIČA**

S poslanstvom organizacija opredeli namen, filozofijo, prepričanja, vrednote, poslovna načela in področja. Z njim navede svoje dolgoročne smotre, kaj želi biti in komu želi služiti (Možina, 2002, str. 837).

S poslanstvom se opredeli razlog za obstoj podjetja. Neprofitne organizacije so pri svoji opredelitvi poslanstva omejene s formalno izjavo o poslanstvu. To je formalna javna listina, ki prikaže razpon dejavnosti organizacije, po katerih se razlikuje od ostalih sorodnih organizacij. Poslanstvo se vsebinsko veže na trg in udeležence ter se identificira oziroma poistoveti z zaželenim področjem delovanja, ki omogoča delo in obstoj neprofitne organizacije. Udeležence definiramo kot skupino ljudi ali organizacij (lahko obojih), katerih aktualne ali potencialne potrebe so zadovoljene s strani obstoječe neprofitne organizacije (Dimovski, 2002, str. 714, 715).

Poslanstvo KOŽ se opredeljuje kot stičišče posameznikov, lokalne uprave, poslovnih organizacij, kulturnih ustanov, virov informacij in novih tehnologij, ki se jim kar najhitreje prilagaja. KOŽ svoje uporabnike, s katerimi tvori velik del družbe, izobražuje, razvija njihovo bralno kulturo ter zadovoljuje njihove kulturne in informacijske potrebe. Omogoča jim neomejen in demokratičen dostop do gradiva in informacij. Hkrati zbira gradiva in informacije o lokalni skupnosti ter o njej obvešča javnost. Kot dobra knjižnica pa ohranja in spodbuja razvoj nacionalne kulture in identitete (Interni viri).

## **6.3. VIZIJA KNJIŽNICE OTONA ŽUPANČIČA**

Vizija pomeni zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje dolgoročno gledano ustvariti, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Z njo se podjetje predstavi in opiše širjenje svojih dejavnosti v prihodnosti. Z vizijo naj bi se identificirali tudi zaposleni, saj naj bi jih motivirala in spodbudila k doseganju čim boljših rezultatov (Pučko, 1999, str. 130–131).

Lahko rečemo, da vizija predstavlja zamisel nove in zaželene podobe organizacije oziroma podjetja v prihodnosti, ki jo je mogoče zlahka širiti znotraj organizacije in zunaj nje (Možina, 2002, str. 847).

KOŽ je klasična knjižnica in sodobno multimedijško informacijsko središče. V njej sta izposoja gradiva in posredovanje informacij usklajeni dejavnosti. Z visoko strokovnostjo pri vseh procesih knjižničarskega dela in s prijaznim odnosom do uporabnikov zaposleni spodbujajo lokalno skupnost, da KOŽ prizna kot enakopravnega sogovornika pri odločanju o lastnem delu in razvoju. S tem KOŽ sooblikuje kulturno življenje na regionalnem in državnem nivoju (Interni viri).

V določenih segmentih knjižničarske dejavnosti je KOŽ vzorčni primer za slovenski prostor. Povezuje se z ostalimi ljubljanskimi splošnimi knjižnicami (Knjižnico Prežihovega Voranca, Knjižnico Jožeta Mazovca, Knjižnico Šiška, Knjižnico Bežigrad) in z njimi oblikuje enotno strategijo razvoja knjižničarstva v Ljubljani.

#### **6.4. STRATEGIJA KNJIŽNICE OTONA ŽUPANČIČA**

KOŽ je usmerjena v delovanje vseh enot kot enega organizma, ki se razvija v sodobno osrednjo knjižnico z mednarodnim ugledom. Z ustanoviteljem Mestno občino Ljubljana nadaljuje dobre odnose in odgovorno uporablja zaupana javna sredstva. Hkrati pa ugotavlja in proučuje potrebe uporabnikov ter povečuje njihovo zadovoljstvo z novimi storitvami. S tem se odziva na potrebe okolja, ki ga bogati tako kulturno, družbeno kot tudi duhovno. Sodeluje v številnih domačih in mednarodnih strokovnih telesih, s čimer vpliva na razvoj knjižničarstva. Istočasno pridobiva mednarodni ugled z navezovanjem, vzdrževanjem in negovanjem mednarodnih stikov. Aktivno deluje tako doma kot tudi v tujini ter organizira seminarje za domače in tuje strokovnjake. Vseskozi uvaja nove tehnologije in izobražuje zaposlene.

#### **6.5. NAČRT KNJIŽNICE OTONA ŽUPANČIČA ZA LETO 2005**

Cilji so usmerjeni v ohranitev naslova Osrednje območne knjižnice v Ljubljani. To naj bi dosegli s povečevanjem obsega svojih dejavnosti, spodbujanjem permanentnega izobraževanja zaposlenih (v strokovnem delu, učenju tujih jezikov, informacijskem opismenjevanju) in sodelovanjem pri mednarodnih projektih ter modernizaciji informacijske tehnologije.

Kratkoročni cilj za leto 2006 je združitev treh največjih knjižnic – Delavske, Mestne ter Pionirske – in selitev v nove prostore. Ob tem pa bo potrebno določiti novo vsebinsko delovanje KOŽ.

## **6.6. ORGANIZACIJSKA UREDITEV KNJIŽNICE OTONA ŽUPANČIČA**

Organizacijo vodi direktor. Sestavljena je iz različnih služb in oddelkov, ki jih bom predstavila.

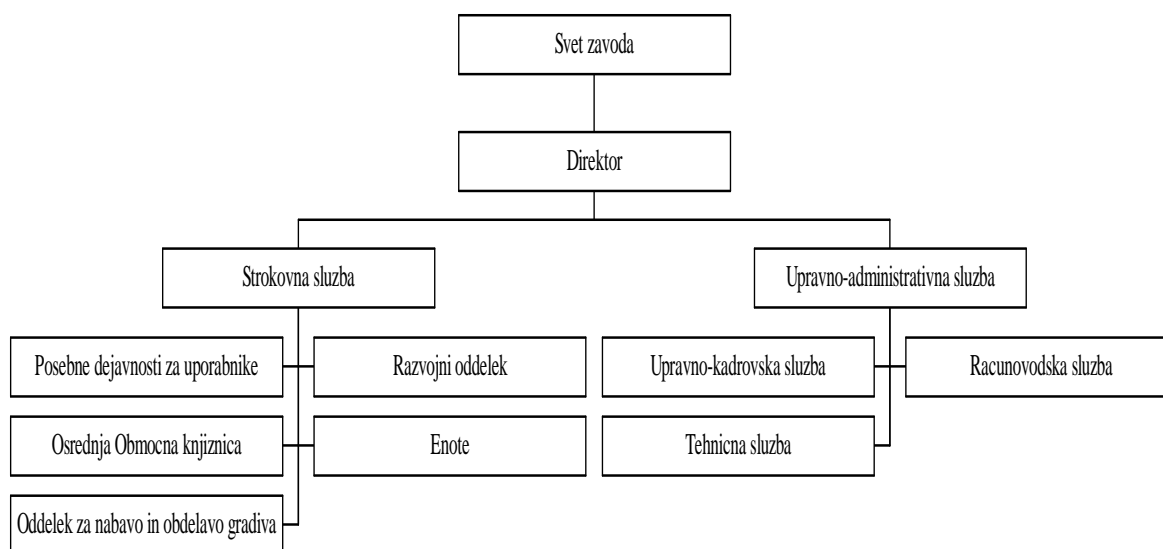
### **6.6.1. Opis organizacije**

KOŽ vodi direktor, ki nadzoruje delo v upravno-administrativni in strokovni službi. Z združitvijo leta 1982 so del funkcij organizirali centralizirano, del pa decentralizirano. Centralizirali so oddelke v upravno-administrativni službi, ki se deli na upravno-kadrovsko, tehnično in računovodsko službo. Strokovna služba pa je organizirana decentralizirano. Sestavljena je iz naslednjih oddelkov: osrednje območne knjižnice, posebnih dejavnosti za uporabnike, oddelka za razvoj, oddelka za nabavo in obdelavo gradiva, samostojnega bibliobusa ter enot.

Direktor, ki skrbi za harmonizacijo in razvoj podjetja, vseh odločitev ne sprejema sam. Pri reševanju strokovnih vprašanj mu pomagata kolegij, v katerem so poleg njega še vodje vseh šestih enot, in strokovni svet, ki ga sklicuje predsednik po lastni presoji oziroma na željo direktorja. Naloga direktorja ni le vodenje, usmerjanje in koordiniranje dela vseh oddelkov in služb, temveč tudi predstavljanje organizacije v lokalni skupnosti, političnih in strokovnih organizacijah, v državi in zunaj nje. Hkrati pa ohranja redne stike tudi z ustanoviteljem in drugimi poslovnimi partnerji. Vsekakor je direktor tisti, ki v organizacijo vpeljuje nove ideje, bistvene spremembe in išče možnosti njenega nadaljnjega razvoja ter rasti.

Najvišje upravno telo KOŽ je svet zavoda. Predstavniki so strokovnjaki s področja dela javnega zavoda, financ in prava. Te imenuje ustanovitelj. Naloga sveta zavoda je spremljati, analizirati in ocenjevati delovanje zavoda, predlagati revizijo poslovanja, dati predhodno mnenje o imenovanju direktorja, s katerim sklene pogodbo, in nato vseskozi ocenjevati njegovo delo. Prav tako da soglasje k strateškemu in finančnemu načrtu, programu in organizaciji dela, sistematizaciji delovnih mest in kadrovskemu načrtu (Predpisi s področja kulture, 2003, str. 30–31).

Slika 1: Organizacijska struktura KOŽ



Vir: Interni viri.

Na Sliki 1 vidimo shemo organizacijske strukture KOŽ. To je centralizirana organizacija z enotnim sistemom dela. Ima dve ravni. Vodi jo direktor, kateremu so podrejeni vodje enot in vodje timov. Komunikacija med direktorjem in vodji enot poteka vertikalno, medtem ko komunikacija med vodji enot in vodji projektov poteka horizontalno. Oddelki in službe so razdeljeni na optimalno število enot. V njih opravljajo medsebojno odvisne naloge. Lahko rečemo, da je organizacijska struktura KOŽ funkcijska. Njena prednost se kaže v racionalnosti, saj se naloge opravljajo pod enim vodstvom, komunikacija poteka v obeh smereh, odgovornosti so jasno določene, prisotna je visoka stopnja specializacije in profesionalizacije zaposlenih.

Ker je funkcijska organizacijska struktura primerna za delo organizacij v stabilnem okolju, KOŽ pa deluje v nestabilnem okolju, so funkcijsko organizacijsko strukturo dopolnili s projektno. Namen oblikovanja projektnih skupin, ki so začasnega ali trajnega značaja in jih sestavljajo zaposleni v podjetju, je uresničitev tistih ciljev, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posameznih aktivnosti, vezanih na določen projekt (Lipičnik, 2002, str. 50).

Kot pri vsaki organizacijski strukturi se tudi pri kombinaciji funkcijske in projektne srečujejo s težavami, kot so: omejene možnosti napredovanja zaradi določenih organizacijskih ravni, manjše število zaposlenih zaradi združevanja nalog in poslov ter uporaba vedno novih sredstev motiviranja zaposlenih.

### **6.6.2. Razvojni oddelek**

Ker so naloge razvojnega oddelka opravljali zaposleni razpršeno po posameznih strokovnih službah, so se odločili za njihovo združitev. Tako je leta 2004 nastal razvojni oddelek. To je svetovalna in posvetovalna strokovna služba direktorja knjižnice, organizacijskih enot knjižnice ter knjižnic ljubljanske regije. Med drugim služba skrbi za razvoj knjižničnih dejavnosti, koordinira in svetuje pri razvoju knjižnične mreže ljubljanske regije, izvaja prijave na domače in tuje razpise, koordinira nacionalne in mednarodne projekte ter spremlja razvoj bibliotekarske stroke. Hkrati nadzoruje tudi delo oddelka osrednje območne knjižnice, računalniškega centra ter oddelka posebnih dejavnosti za uporabnike (Interni viri).

### **6.6.3. Osrednja območna knjižnica**

Splošna knjižnica, ki je s strani Ministrstva za kulturo predlagana za osrednjo območno knjižnico, je na podlagi soglasja ustanovitelja in s pomočjo pogodbe z Ministrstvom za kulturo dolžna opravljati posebne naloge v okviru ljubljanske regije. Leta 2003 je bila KOŽ na podlagi soglasja z Mestno občino Ljubljana izbrana za osrednjo območno knjižnico osrednje slovenske regije. Strokovna pomoč je vezana na geografsko območje celotne ljubljanske regije. Sem sodijo naslednje knjižnice: Knjižnica Bežigrad, Knjižnica Otona Župančiča, Knjižnica Jožeta Mazovca, Knjižnica Šiška, Knjižnica Prežihov Voranc, Knjižnica Domžale, Knjižnica Grosuplje, Matična knjižnica Kamnik, Cankarjeva knjižnica Vrhnika, Knjižnica Jožeta Udoviča Cerknica, Knjižnica Litija ter Knjižnica Logatec. V celotnem območju živi kar 25 % vseh prebivalcev Slovenije.

27. člen Zakona o knjižničarstvu določa naloge, ki jih mora opraviti splošna knjižnica kot osrednja območna knjižnica. To so povečanje zahtevnejšega izbora knjižničnega gradiva in informacij, strokovna pomoč pri načrtovanju razvoja informacijskega sistema, zbiranje in hranjenje domoznanskega gradiva ter izločanje knjižničnega gradiva s svojega območja (Predpisi s področja kulture, 2003, str. 100–101).

### **6.6.4. Posebne dejavnosti za uporabnike**

Posebne dejavnosti za uporabnike so se razvijale zaradi potreb skupnosti. Posamezni servisi so nastali na osnovi idej zaposlenih ali pa ob sodelovanju z različnimi organizacijami in institucijami. Zato so projekti izvedeni na lokalni (L'mit), regionalni (Borza dela) in nacionalni (mreža za samostojno učenje) ravni. Ker pa se potrebe in zahteve uporabnikov vseskozi spreminjajo, se jim je potrebno ves čas prilagajati. Projektne skupine delijo na stalne ali permanentne (promocija branja, prireditve, interno glasilo, dostava gradiva na dom ter servis Vprašaj knjižničarja), tiste začasnega značaja (postavitev signalizacije, ki je enaka v vseh enotah, in celotna grafična podoba) ter tiste, ki so vezane na strokovno delo (Vprašaj knjižničarja, reševanje strokovnih vprašanj).



Servisi, kjer uporabniki dobijo zakladnico uporabnih in koristnih informacij, so: Borza znanja, Borza dela, Središče za samostojno učenje, Središče za mlade, Uporabniki s posebnimi potrebami, Samostojni popotnik ter Vprašaj knjižničarja.

Borza znanja posreduje brezplačne informacije o ponudnikih določenih neformalnih znanj in povpraševalcih po njih. Z njimi lahko prosto razpolagate in odločate, kdaj in kje jih boste uporabili. Edino, kar želijo od vas, so povratne informacije o kakovosti storitev in kakršni koli predlogi.

Borza dela je nastala leta 1998 v sodelovanju z Republiškim zavodom za zaposlovanje. Namen je bilo informirati prebivalstvo, predvsem dijake, študente in brezposelne, o štipendiranju, vpisih v srednje in visoke šole, dopolnilnem izobraževanju, institucijah s koncesijo za opravljanje dejavnosti, povezanih z zaposlovanjem ter zasebnih posredovalnicah dela. Ti podatki so danes dostopni tako preko interneta kot tudi v različnih tiskanih oblikah.

Središče za samostojno učenje je nastalo v sodelovanju z Andragoškim centrom Slovenije. Projekt Razvoj organiziranega samostojnega učenja se je po desetletjih razvijanja preizkusil v praksi. Cilj projekta je razviti mrežo središč za samostojno učenje z ustreznim gradivom in strokovno pomočjo za tiste posameznike, ki si tega želijo. Dolgoročni cilj projekta pa je razviti kulturo samostojnega učenja tudi v Sloveniji.

S Središčem za mlade so dijaki in študentje pridobili prostor, kjer se lahko učijo, pišejo referate in raziskovalne naloge, dobijo brezplačno učno pomoč, poiščejo različne informacije na internetu, v knjigah, pisnih publikacijah in se udeležujejo pogovorov, okroglih miz ter sodelujejo pri njih. Središče za mlade pa je vključeno tudi v Ljubljansko mrežo info točk za mlade L'MIT, ki jo sestavljajo še Info ŠKUC, MIC Mirje ter Info Fužine.

Uporabnikom s posebnimi potrebami, slabovidnim ali tistim, ki zaradi različnih razlogov niso sposobni obiskati knjižnice, nudijo posebno pomoč. Slabovidni lahko pisne publikacije prebirajo s pomočjo povečevalnega aparata ali pa si sposodijo knjige v "večjem tisku". Na željo uporabnika gradivo brezplačno dostavijo na dom.

Vsem, ki radi potujejo sami ali v družbi, nudijo koristne informacije v kotičku, imenovanem Samostojni popotnik, kjer najdete bogato knjižno zbirko o potovanjih, dopolnjeno s pisnimi publikacijami v slovenskem in angleškem jeziku ter obogateno s tedenskimi potopisnimi predavanji.

Referenčni servis Vprašaj knjižničarja omogoča postavljanje vprašanj in takojšen prejem odgovora v klepetu oziroma v 24-ih urah po elektronski pošti. Za to usposobljeni knjižničarji/informatorji nudijo dve vrste pomoči: posredovanje informacij iz različnih virov oziroma pomoč pri uporabi servisov COBBIS.

Ostale dejavnosti so še: Borza branja, Center za mladinsko književnost in knjižničarstvo, Ruski kotiček, galerija Faronika, Debatni center ter Medknjižnična izposoja.

#### **6.6.5. Oddelek za nabavo in obdelavo**

Oddelek za nabavo in obdelavo je nastal ob ustanovitvi združene knjižnice. Po eni strani je omejeval svobodo prej samostojnih knjižnic, po drugi strani pa jim je nudil nove možnosti. Z izborom gradiv so želeli dati vsaki enoti lasten prepoznaven značaj ter se izogniti nepotrebni podvajanju istega gradiva v različnih enotah, s tem pa povečati raznovrstnost ponudbe. Nabava gradiva je potekala preko nabavne komisije, v kateri so sodelovali knjižničarji vseh enot. Zaradi večje ažurnosti pa je vedno več gradiva nabavljal vodja nabave sam, zato so nabavno komisijo kmalu ukinili. Sprva so nabavljali le knjižno gradivo, kmalu pa so se mu pridružile še serijske publikacije, neknjižno gradivo, plošče, kasete, CD-ji in v zadnjih letih tudi DVD-ji.

Vhodni dokumenti so bili spremljajoči obrazci vsakega novega naslova, kar je omogočalo sprotno in letno evidenco nabavljenega gradiva. S skrbno katalogizacijo in klasifikacijo so želeli uporabnikom nuditi čim boljše informacijo o dostopnem gradivu ter s tem čim boljše izrabo gradiva glede na potrebe in želje bralcev. Sprva so imeli po enotah različne listkovne kataloge. Katalogizatorji so večino bibliografskih opisov natikali na matrice, ki so služile za razmnoževanje kataložnih listkov z minigrafom. Uvedba računalniško vodenega kataloga pa je postopno zmanjševala obseg matičnega listkovnega kataloga, dokler ga niso povsem opustili. To je pomenilo tudi konec tipkanja kataložnih listkov na pisalni stroj, ročnega vpisovanja izvodov v interne knjige in ročnega preštevanja prirasta gradiva za statistike. Kooperativni Online Bibliografski Sistemi in Servisi (COBISS) so prinesli vzajemno katalogizacijo, katalogizacijo za potrebe lastne knjižnice in vseh, ki so vključeni v te sisteme.

#### **6.6.6. Enote**

Z ustanovitvijo združene KOŽ leta 1982 so se posamezne enote usmerile v specializirane dejavnosti. Zaradi potreb in večjega zadovoljstva uporabnikov so nekatere enote oblikovale servise, ustanovljene pa so bile tudi nove enote. KOŽ sestavljajo: Delavska knjižnica, Mestna knjižnica, Pionirska knjižnica, Knjižnica Poljane, Knjižnica Nove Poljane, Knjižnica Kolodvor ter samostojna enota Bibliobus.

##### **6.6.6.1. Delavska knjižnica**

Delavska knjižnica, ki jo lahko od začetka leta 2003 najdete v bivših prostorih Markusa, je namenjena pokrivanju literarnih potreb mladostnikov in odraslih s področja družboslovja, naravoslovja, jezikoslovja, športa in šaha. Leposlovje lahko najdete v angleščini, nemščini in ruščini ter vseh romanskih (francoščini, španščini in italijanščini) jezikih. Ruskemu jeziku so posvetili posebno pozornost in mu dodelili samostojni oddelek. V Delavski knjižnici najdete

tudi sedeže naslednjih servisov: Borze znanja, Borze dela ter Središča za samostojno učenje. V kletnih prostorih je Antikvariat, kjer vam po simboličnih cenah ponujajo knjige, ki so bile zaradi različnih razlogov odpisane iz knjižničnega fonda.

#### 6.6.6.2. Mestna knjižnica

Mestna knjižnica, ki ravno tako pokriva literarne potrebe mladostnikov in odraslih, se je usmerila v humanistiko in domoznanstvo. V njej najdete sedež servisa Središče za mlade ter oddelke Striptoteke, kjer mladi lahko preživljajo svoj prosti čas, se udeležujejo stripovskih delavnic in srečanj s slovenskimi avtorji stripov. Vsem, ki iščejo aktualne novice o Evropski uniji, pa je namenjen EU-KOT. V kletnih prostorih je čitalnica knjižnice, dopolnjena z galerijo Faronika, kjer lahko razstavljajo vsi mladi, še neuveljavljeni avtorji.

#### 6.6.6.3. Pionirska knjižnica

Pionirska knjižnica se je specializirala za najmlajše bralce od predbralnega obdobja do konca osnovne šole. Vpis mlajših članov se iz leta v leto povečuje. Knjižnica je kmalu postala vzorčna in vodilna med slovenskimi mladinskimi in šolskimi knjižnicami. S sodobno in po mednarodnih normativih veljavno postavitvijo gradiva ter oblikami knjižne in knjižnične vzgoje je prva opozorila na vlogo mladinskega knjižničarstva in dela z mladimi bralci. Vseskozi sledi strokovnim trendom, preverja in razvija nove oblike knjižne, književne in knjižničarske vzgoje ter jih posreduje celotnemu slovenskemu prostoru. Tu je tudi sedež slovenske sekcije Mednarodne zveze za mladinsko književnost (IBBY), s pomočjo katere širijo promocijo slovenske mladinske literature, ilustracije in prevajalstva v mednarodni prostor.

#### 6.6.6.4. Knjižnica Poljane

Knjižnica Poljane je enota KOŽ, ki je bila ustanovljena šele pred dobrimi desetimi leti, ko je obiskovalcem ponudila nove vsebine. Ker se nahaja v predelu vzgojno-izobraževalnih in drugih ustanov – doma za starejše občane, dijaškega doma, vrtca, osnovne in več srednjih šol – so najpogostejši obiskovalci prav dijaki in študentje. Njena prednost je v majhnosti, ki usklajuje razmerje med kvantiteto in kvaliteto. Čitalniški del knjižnice se uporablja kot učni prostor. Na voljo sta dva osebna računalnika, ki jih uporabljajo kot pomoč pri učenju, pisanju seminarskih nalog ali pa za raziskovanje svetovnega spleta.

Posebnost enote so: zbirka Debatnega centra, ki zajema obsežno gradivo s področja retorike, etike in sodobne družbene misli, razstave članov, ki se ljubiteljsko ukvarjajo z ustvarjalnimi deli fotografijo, slikarstvom, pisanjem ter Samostojni popotnik

#### 6.6.6.5. Knjižnica Nove Poljane

Prostori najmanjše in najmlajše enote, ki je odprta šele dve leti, so namenjeni otrokom, šolarjem in odraslim, predvsem pa mladim družinam. Bralnica oziroma igralnica za otroke v predšolskem in zgodnjem bralnem obdobju je namenjena tudi spodbujanju družinskega branja in računalniškega opismenjevanja. Enota sodeluje z Vrtcem Otona Župančiča ter Osnovno šolo Ketteja in Murna, ki sta v sosedstvu. Ker je enota premajhna za pravo knjižnico z izposojno gradiva, jo bodo še naprej razvijali kot bralnico, igralnico ter e-točko za šolarje in odrasle.

#### 6.6.6.6. Enota Kolodvor

Enota Kolodvor je bila ustanovljena leta 1999. Ideja za njeno ustanovitev je stara več kot 25 let. Prvotni namen je bil, da bi odprli čitalnico za dijake vozače v bližini železniške postaje. Po odprtju so v čitalnico zahajali mimoidoči, ki so lahko uporabljali tri računalnike, nekaj CD-romov in pisnih publikacij. Širša in dobra medijska predstavitev pa je začela privabljati uporabnike informacijskih storitev, ki so v enoto zašli pred ali po potovanju. Čitalnica ima danes več osebnih računalnikov, različne domače in tuje publikacije, hkrati pa je prostor, kjer se lahko obiskovalci samostojno učijo, poslušajo glasbo ali pa uporabljajo računalniške storitve. V sodelovanju s kulturnimi zavodi pripravljajo tematske razstave njihovih umetniških plakatov in fotografij, hkrati pa mladino informirajo o ponudbi gledališč, Kinoteke in različnih festivalov.

#### 6.6.7. Potujoča knjižnica

Ljubljanske potujoče knjižnice so z letom 1982 po združitvi knjižnic Občine Ljubljana Center postale samostojna enota. Vsa ta leta so uspešno in brez zastojev uresničevale svoje poslanstvo. V krajih na podeželju, kjer ne načrtujejo stacionarnih knjižnic, je tovrstna oblika knjižnice razširila bralno kulturo v najširši krog prebivalstva. S svojim delom je spodbudila nastanek podružnic v Gameljnah, Dolu in Rakitni ter tako povezala mesto z njegovim zaledjem.

Velik interes in zanimanje bralcev je dejavnost še razširilo, zato Potujoča knjižnica danes obiskuje 42 krajev, 2 zapora in dom za ostarele. Potujoča knjižnica je odprta v popoldanskih urah, nekaj postajališč pa obišejejo tudi ob nedeljah. Vsa leta poslujejo brez vpisnine ali članarine, tako da so knjige bralcem na voljo brezplačno.

V prihodnosti računajo na novo, moderno vozilo, v katerem bi poslovanje potekalo avtomatizirano, hkrati pa bi bralcem omogočili dostop do vseh možnih povezav, ki jih nudi računalniška tehnologija.

Potujoča knjižnica veliko sodeluje z ostalimi mobilnimi knjižničnimi sistemi v tujini. Največ povezav poteka s kolegi iz Velike Britanije in Skandinavije, nekaj pa tudi s kolegi izven Evrope. Projekt je bil predstavljen na srečanju evropskih potujočih knjižnic na Danskem (1995, 1996), v Veliki Britaniji (1995), na konferenci mednarodnega združenja knjižničarjev (IFLA) v Turčiji (1995) in na konferenci evropskega knjižničarskega projekta South – East v Grčiji (1997) ter na srečanju nizozemskih potujočih knjižničarjev leta 1997 in 1998.

#### **6.6.8. Upravno-administrativna služba**

Upravno-administrativna služba je organizirana centralizirano. To je racionaliziralo oziroma zmanjšalo stroške poslovanja organizacije. Sestavljena je iz treh služb: upravno-kadrovske, računovodske in tehnične službe. Naloga upravno-kadrovske službe je vodenje administracije in arhiva KOŽ, urejanje kadrovskih zadev, spremljanje zakonodaje in pravnih osnov poslovanja knjižnice ter nadzor nad investicijami in investicijskim vzdrževanjem. Računovodska služba skrbi za načrtovanje, vodenje, kontrolo in analizo finančnega poslovanja, hkrati pa spremlja in izvaja predpise s področja financ ter se o spremembah in novostih stalno izobražuje. Tehnična služba je tista, ki skrbi za servisiranje vozil, vzdrževanje strojev in naprav ter urejenost poslovnih prostorov. Izvajanje nalog posameznih služb nadzira, koordinira ter usmerja direktor ali njegov pomočnik.

#### **6.7. MEDNARODNO SODELOVANJE**

Aktivnejša mednarodna dejavnost KOŽ se je razvila v 90-ih letih. Preko Zavoda za odprto družbo komunicira s knjižnicami Vzhodne Evrope, sodelovanje v projektih Evropske komisije pa odpira vrata v Zahodno Evropo. Knjižnica sodeluje pri naslednjih mednarodnih projektih: PubliCA, PULMAN, IBBY, PLDP in TUNE.

Namen projekta PubliCA je bil vzpostaviti mrežo osebnih stikov (*human network*), združiti strokovno znanje in pomagati pri prehodu splošnih knjižnic v informacijsko dobo, obenem pa krepiti vlogo knjižnic v lokalni skupnosti. Rezultat njihovega dela je obširna publikacija Splošne knjižnice v informacijski družbi. Projekt je bil izveden pred PULMAN-om in je že zaključen.

Projekt PULMAN je usmerjen v delovanje raziskovalnega programa Evropske komisije v sklopu Uporabnikom prijazna informacijska družba (DG INFOS). Mreža PULMAN širi politike in prakse v splošnih knjižnicah in drugih kulturnih ustanovah na nacionalnem in lokalnem nivoju. Člani mreže so predstavniki 26-ih evropskih držav. Tudi ta projekt, ki povezuje splošne knjižnice, muzeje in arhive, je že zaključen.

Projekt IBBY ali Mednarodni svet za mladinsko književnost (*International Board on Books for Young People*) je bil leta 1953 ustanovljen z namenom, da spodbuja razvoj mladinske književnosti. Izvaja se v Pionirski knjižnici, je samostojni mednarodni projekt ter spodbuja

zanimanje in veselje do branja pri mladih. Omogoča jim dostop do kvalitetnih knjig. Svoje cilje uresničujejo z različnimi seminarji, delavnicami, mednarodnimi strokovnimi srečanji in nagradami, ki jih podeljujejo pisateljem, ilustratorjem, prevajalcem ter ustanovam za izvirne in uspešne projekte za promocijo branja. IBBY vsako leto podeljuje naslednje nagrade: Andersenove nagrade, IBBY *Honour List* in IBBY–*Asahi Reading Promotion Award*.

PLDP (*Public Library Development Project*) je bil prvi mednarodni projekt KOŽ. Financiran je bil iz sredstev PHARE in Zavoda za odprto družbo, Budimpešta. Hkrati je to tudi prvi evropski projekt, v katerem so sodelovale splošne knjižnice iz držav vzhodne Evrope. Namen projekta je bil razviti nekatere nove servise v knjižnicah Cluj v Romuniji in Szentendre na Madžarskem. Istočasno so bili v nekaterih državah vzhodne Evrope identificirani nacionalni koordinatorji, katerih naloga je bila spremljati projekt in prenesti spoznanja in izkušnje v domače okolje. Ob zaključku projekta je vsak koordinator v svoji državi organiziral konferenco, katere namen je bil vzpodbuditi informacijsko vlogo splošnih knjižnic v sodobni družbi.

Dogovor o sodelovanju Knjižnice Otona Župančiča in Gradske knjižnice Zadar je bil v novembru 2003 slavnostno podpisan v Delavski knjižnici. Temelji na predstavitvi načrtov, skupnih projektih, izmenjavi izkušenj ter znanj. Gre za prvi tak dogovor med knjižnicami različnih držav in je zato še toliko bolj pomemben.

Knjižnica sodeluje tudi v projektu TUNE (*Training library Users in a new Europe*). Namen projekta je ugotoviti, v kakšnem okolju knjižnica deluje in kakšne so njene ciljne skupine, odgovoriti na nekatera pedagoška vprašanja (kako nastaja znanje, kakšni so učni procesi ...) in vprašanja pristojnosti (ali imajo knjižničarji potrebna znanja za učenje/izobraževanje uporabnikov). Cilj navedenega projekta je poiskati model učinkovitega izobraževanja in usposabljanja uporabnikov.

## **6.8. ZAPOSLENI**

V knjižnici je 70 redno zaposlenih delavcev: 4 magistri specialisti, 2 bibliotekarja svetovalca, 23 bibliotekarjev in višjih bibliotekarjev, 18 višjih knjižničarjev, 19 knjižničarjev in knjižničarjev referentov, 4 tehnični in pomožni delavci. Lahko razberemo, da ima kar 40 zaposlenih (več kot polovica oziroma 57 % vseh zaposlenih) višjo oziroma visokošolsko izobrazbo.

Organizacijo vodi direktorica. Vodje enot so moški, vodje upravno-administrativnih služb pa ženske. V podjetju ni opaziti kakršnih koli sorodstvenih vezi kot tudi ne opaznejše fluktuacije delavcev. To lahko utemeljimo z dejstvom, da je strokovni bibliotekarski izpit predpogoj za opravljanje strokovnega dela v knjižnici. Za vsa odgovornejša dela, kot na primer za vodje enot ali strokovnih služb, delo informatorja knjižnice in za vodje projektov, se pričakuje visokošolska izobrazba. Veliko pozornost namenjajo tudi izobraževanju zaposlenih. Lani je

obsegalo strokovno in dodatno izobraževanje v povprečju 21,4 ure na zaposlenega. Obseg izobraževanja nameravajo v prihodnjih letih še povečati.

KOŽ je začela z izvajanjem motivacijskih delavnic, ki bodo pripomogle k povečani motivaciji, vključevanju zaposlenih v delo, povezovanju kolektiva in pozitivnejšemu odnosu do institucije. Zaposlene obveščajo tudi o pomembnosti dejavnikov – komunikativnosti, storilnosti in strokovnosti – pri delu ter jih seznanjajo s cilji organizacije.

## 6.9. ORGANIZACIJA ENOT

Vsaka enota ima svojega vodjo, ki mu je podrejeno izbrano število informatorjev in izposojevalcev. Komunikacije med njimi so vertikalne oziroma horizontalne – odvisno od problema dela. Zaposlene o novostih in spremembah ustno obveščajo vodje enot, vse informacije pa so objavljene tudi na interni oglasni deski oziroma na intranetu. Servisi in njihovi vodje delujejo samostojno.

Za primer organizacijske strukture enote sem navedla Mestno knjižnico, saj je ta struktura najširša. Ima informatorje in izposojevalce – tako kot Delavska in Pionirska knjižnica. Enoti Kolodvor in Nove Poljane pa zaposlujeta le informatorje, saj delujeta kot informacijski središči in ne kot "pravi" knjižnici. Razmerje med vodjo in zaposlenimi ostaja nespremenjeno.

Slika 2: Mestna knjižnica



Vir: Interni viri.

Vodje enot, ki so odgovorni za delo svojih podrejenih, uspehe, nerešene probleme in odmevnejše dogodke, o vsem poročajo direktorju na rednih štirinajstdnevnih srečanjih. Ob tem skrbijo še za načrtovanje, vodenje in koordinacijo strokovnega dela v enoti, administrativne zadeve, sprotno obveščanje podrejenih o novostih in spremembah. Sodelujejo tudi pri razvoju organizacije, spremljajo razvoj stroke in občasno opravljajo dela v knjižnici.

Informatorji nudijo pomoč obiskovalcem pri iskanju gradiva in uporabi informacijske tehnologije. Poleg tega vodijo ogled knjižnic za zaključene skupine, pripravljajo različne prireditve, organizirajo sestanke in tako imenovane bralne ure na nivoju enot, ki so namenjene seznanitvi s knjižnimi novostmi. Urejevalci gradiva pa skrbijo za urejanje gradiva in polic,

ocenjujejo poškodbe gradiva, ga pripravljajo za knjigovoznico, sproti rešujejo manjše težave z računalniki ter skrbijo za urejenost knjižnice.

Izposojevalci, ki vas pričakajo pri vходу, skrbijo za evidentiranje izposoje in vračanje gradiva, izdajajo opomine in skrbijo za rezervacijo zelenih gradiv. Organizirana je tudi posebna skupina, v kateri so zbrani predstavniki izposojevalcev vseh knjižnic, ki rešuje težje probleme, povezane z izdajo četrnih opominov. Ti proučijo problem, predlagajo rešitev in ga predložijo kolegiju, ki odloča o njegovi nadaljnji usodi.

Zaposleni so vključeni v projektne skupine, ki imajo značaj stalne ali permanentne skupine, organizirane samo začasno ali pa vezane na strokovno delo. Zato da bi bilo delo v skupinah bolje organizirano, da bi skupine dosegale večjo učinkovitost in preglednost dela, so v knjižnici prešli na organiziranost nekaterih nalog v obliki projektnih skupin. Te skupine sestavljajo zaposleni iz različnih enot, ki delujejo skupaj na določenem projektu: vsebinski zasnovi nove knjižnice, promociji branja, viziji KOŽ, prireditvah, računalniškemu opismenjevanju odraslih, domači strani KOŽ, dostavi gradiva na dom, elektronskem referenčnem servisu, načrtu notranje komunikacije KOŽ, izobraževanju zaposlenih, analizi anket, delu s prostovoljci in nadaljevanju že uveljavljenih projektov, med katerimi so Borza znanja, Borza dela, Središče za samostojno učenje ...

## 6.10. LASTNIKI, FINANCIRANJE IN PORABA SREDSTEV

Lastnik in ustanovitelj KOŽ in samostojne enote Potujoča knjižnica je Mestna občina Ljubljana. Denarna sredstva prihajajo iz proračuna Mestne občine Ljubljana in Ministrstva za kulturo; del sredstev organizacija pridobi s članarinami, zamudninami in opomini, del pa s sofinanciranjem organizacij, s katerimi sodeluje pri projektih.

Tabela 1: Prikaz razporeditve prihodkov po donatorjih za leto 2004 v mio SIT

	Ministrstvo za kulturo	Mestna občina Ljubljana	Viri KOŽ iz naslova članarin, zamudnin in opominov	Osrednja območna knjižnica	Skupaj
Knjižnica Otona Župančiča	16,908	33,385	6,219	4,458	60,972
Potujoča knjižnica	0,865	6,058			6,923
Skupaj	17,774	39,444	6,219	4,458	67,895

Vir: Letno poročilo Knjižnice Otona Župančiča za leto 2004.



Tabela 2: Izračun deleža financiranja po donatorjih za leto 2004

	Ministrstvo za kulturo	Mestna občina Ljubljana	Viri KOŽ iz naslova članarin, zamudnin in opominov	Osrednja območna knjižnica	Skupaj
Knjižnica Otona Župančiča	27,73 %	54,76 %	10,20 %	7,31 %	100,00 %
Potujoča knjižnica	12,50 %	87,50 %			100,00 %

Vir: Letno poročilo Knjižnice Otona Župančiča za leto 2004.

V Tabeli 2 vidimo, da je KOŽ v letu 2004 pridobila 54,7 % sredstev od Mestne občine Ljubljana, 27,7 % sredstev od Ministrstva za kulturo, 10 % sredstev s članarinami, opomini in s sofinanciranjem organizacij za izvedbo določenih projektov, dodatnih 7,3 % sredstev pa od Mestne občine Ljubljana na podlagi naziva osrednje območne knjižnice. Potujoča knjižnica pa pridobi več kot 87,5 % sredstev od Mestne občine Ljubljana in le 12,5 % sredstev od Ministrstva za kulturo.

Tabela 3: Prikaz porabe sredstev po tipu gradiva v Knjižnici Otona Župančiča in v Potujoči knjižnici v letu 2004 v mio SIT

	Knjižnica Otona Župančiča	Potujoča knjižnica	Skupaj
Knjige	43,610	6,059	49,670
Neknjižno gradivo	8,586	0,863	9,450
Serijske publikacije	8,775		8,775
Skupaj	60,972	6,923	67,895

Vir: Letno poročilo Knjižnice Otona Župančiča za leto 2004.

Tabela 4: Izračun deleža porabe sredstev po tipu gradiva v Knjižnici Otona Župančiča in Potujoči knjižnici v letu 2004

	Knjižnica Otona Župančiča	Potujoča knjižnica	Skupaj
Knjige	71,52 %	87,52 %	73,16 %
Neknjižno gradivo	14,08 %	12,48 %	13,92 %
Serijske publikacije	14,39 %		12,92 %

Vir: Letno poročilo Knjižnice Otona Župančiča za leto 2004.

Iz Tabele 4 (na strani zgoraj) lahko razberemo, da je KOŽ v letu 2004 porabila 71,52 % vseh sredstev za knjižnično gradivo, 14,08 % za neknjižno (CD-ji, DVD-ji ...) ter 14,39 % za serijske publikacije (dnevne, tedenske in mesečne). Potujoča knjižnica pa je porabila 87,52 % vseh sredstev za knjižnično ter 12,48 % za neknjižno gradivo. Skupaj je bilo porabljenih 73,16 % sredstev za knjižnično gradivo, 13,92 % za neknjižno gradivo in 12,92 % za serijske publikacije.

## **6.11. OBISKOVALCI**

V letu 2004 so imeli 812.954 obiskovalcev, od tega je bilo 31 % otrok, 42 % dijakov in študentov ter 27 % zaposlenih. Med njimi ima kar 35 % članov KOŽ stalno prebivališče izven Ljubljane. Med dijaki in študenti, ki predstavljajo 42% delež vseh članov, ima stalno prebivališče izven Ljubljane kar 51 %. Vsi člani so si izposodili 1.706.292 enot knjižničnega gradiva, s tem da velja pravilo, da je posamezno gradivo lahko sposojeno večkrat.

V KOŽ vsaka od ciljnih skupin lahko najde nekaj zase. Zaposleni v Pionirski knjižnici skušajo pri otrocih razviti bralno kulturo in funkcijsko opismenjevanje. Z urami pravljič, izborom najljubše knjige in pripravo različnih kvizov, za katere odgovore otroci poiščejo v razpoložljivi literaturi, skušajo otroku približati knjigo in mu pokazati njeno funkcionalnost.

Mladim posameznikom ali organiziranim skupinam iz vrtcev in šol pa želijo predstaviti knjižnico kot prostor, ki je namenjen prav njim. Trudijo se, da bi mladi knjižnico bolje spoznali in se v njej znašli. Hkrati želijo vzpodbuditi trajen interes do knjig in branja.

Mladi, predvsem dijaki in študentje, se udeležujejo okroglih miz in pogovorov, poslušajo potopisna predavanja ter spremljajo kulturne dogodke. KOŽ skuša mladim s sodobnimi komunikacijskimi sredstvi približati knjižnico kot prostor, kjer lahko poiščejo vse zanimive in potrebne informacije in najdejo gradivo, s katerim lahko zabavno preživijo prosti čas. Knjižnica jim nudi tudi možnost umetniškega doživljanja, druženja s prijatelji in spoznavanja novih.

Odraslim nudijo bogat kulturni, potopisni in izobraževalni program, saj si v galeriji Faronika lahko ogledajo razstavo mladih, še neveljavljenih umetnikov, se pridružijo potopisnim predavanjem, literarnim večerom, likovnim ali računalniškim delavnicam.

Izposoja knjižnega gradiva v knjižnici je sezonskega značaja, saj je izposoja literature največja v času poletnih počitnic in dopustov (vse od druge polovice meseca junija pa tja do konca meseca septembra). To kaže na dejstvo, da obiskovalci prebirajo knjige v času dopustov, ko imajo največ prostega časa. Zanimivo pa je, da se obiski okroglih miz, srečanj in različnih predavanj iz leta v leto povečujejo, kar kaže na dejstvo, da se uporabniki zavedajo

večjega pomena izobraževanja in pestrosti ponudbe, ki jo ponuja knjižnica kot kulturna ustanova.

Ker se skuša ustanova prilagajati potrebam uporabnikom, so v zadnjih nekaj letih ponudbo lepopisne in strokovne literature obogatili še z možnostjo izposoje neknjižnega gradiva (zlasti videokaset, zgoščenk, CD-romov in DVD-jev), za katerega se zanimanje iz leta v leto povečuje. To je privedlo tudi do razširitve izobraževalnega programa z videokasetami, zgoščenkami s kvalitetno popularno in rock glasbo ter CD-romi iz različnih strokovnih področij.

## **7. VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA KNJIŽNICO OTONA ŽUPANČIČA**

Okolje, tehnologija, zaposleni, velikost ter cilji in strategije organizacije so tisti dejavniki, ki vplivajo na spremembe in novosti v vsaki organizaciji in njeni strukturi.

### **7.1. VPLIV OKOLJA NA ORGANIZACIJO**

V zadnjih štiridesetih letih so se z uporabo radijskih sprejemnikov, televizijskih ekranov, osebnih računalnikov ter razvoja in razširitve internetnih povezav korenito spremenile navade obiskovalcev knjižnic. Le-ti knjig nič več ne prebirajo ob soju svetilk, pač pa svoj prosti čas preživijo za televizijskimi ekrani ali pa preko internetne povezave na računalniku iščejo koristne informacije. Knjižnica je ustanova, ki posluje v čedalje bolj nestabilnem okolju, preplavljenim z informacijami, trendi in novostmi.

Prav informacije so tiste, ki vsakemu posamezniku ali družbi zagotavljajo konkurenčno prednost in povečujejo njegovo vrednost. Med veliko količino informacij pa je težko najti kakovostne in relevantne informacije. Zato v knjižnicah najdemo informacijske specialiste, ki imajo vsa potrebna znanja in usposobljenosti, da zagotovijo informacije, ki ustrezajo potrebam in zahtevam naročnikov. Tu se pojavi priložnost za knjižnice, ki ne zagotavljajo le informacij, pač pa postajajo mesta za prenos znanja – informacije morajo znati iskati, identificirati, kategorizirati, pakirati in jih izmenjati.

Trend, ki se pojavlja v svetu, je povečevanje pomena vseživljenjskega oziroma permanentnega izobraževanja. Avtorica Weungand pravi: "Izraz permanentno (strokovno) izobraževanje izobraževalni program, ki zagotavlja udeležencem, da so s svojim znanjem in sposobnostmi na tekočem z novostmi na določenem (strokovnem) področju ter stalno pridobivajo nova znanja in sposobnosti, ki so potrebna zaradi razvoja in sprememb v stroki" (Vizija razvoja knjižničarstva v Sloveniji, 2003, str. 132). Koncept vseživljenjskega izobraževanja je širom sveta podprt s strani mednarodnih organizacij, vlad in različnih strokovnih organizacij; predstavlja ključ za daljše, bolj zdravo, polno in produktivno življenje

ljudi vseh starosti. Temu trendu morajo knjižnice slediti tako, da svojim uporabnikom zagotovijo nove informacijske vire, nove knjižnične storitve in možnost dostopa do sodobne opreme ter razvijajo multimedijske čitalnice.

Knjižnica ni več le ustanova, polna knjig, temveč središče, ki nudi informacije različnih področij (strokovnih, turističnih, kulturnih ali zaposlitvenih). S čedalje širšo ponudbo se skuša prilagoditi zahtevam obiskovalcev in uporabnikom storitev, hkrati pa ohraniti svojo identiteto, ki jo je začela razvijati pred skoraj 100 leti, ko je bila namenjena delavskemu ljudstvu, kateremu je nudila pot k lepšemu življenju.

## **7.2. VPLIV TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJO**

Knjižnica posluje kot neprofitna organizacija in ima značilnosti storitvenega podjetja. Poleg knjižničnega gradiva nudi obiskovalcem DVD-je, CD-je, različne pisne publikacije in dostop do interneta preko osebnih računalnikov. Prav sodobna informacijska tehnologija omogoča hitrejši in lažji dostop do informacij, zato je še toliko bolj pomembno informacijsko opismenjevanje tako zaposlenih kot tudi uporabnikov. Olajšano je poslovanje knjižnic, saj so iz listkovnih katalogov prešle na računalniške kartoteke, ki omogočajo večjo ažurnost podatkov in pregled nad prostim in izposojenim gradivom.

Na drugi strani pa je informacijska tehnologija privedla do posodobitve zapisa besedil (knjig in strokovnih člankov). Te so v elektronskih publikacijah v čedalje večji količini na voljo uporabnikom. Prednost, ki jo svetovni splet nudi uporabniku, je hitrejši dostop do zaželenih informacij in besedil, ki so vseskozi na razpolago. Mogoča je takojšna obdelava podatkov. Kljub temu da so podatki vseskozi na voljo, ni nujno, da jih vedno najdemo. Slabost spleta je v tem, da se ta dinamična struktura vseskozi spreminja; tako tudi naslovi spletnih strani dobivajo nove lokacije ali pa jih avtorji enostavno umaknejo iz uporabe.

Digitalna oblika zapisa besedila pomembno vpliva na razvoj knjižnic. Z njo se spreminja vloga informatorja, ki namesto tistega, ki zbira, obdeluje in posreduje informacije, postaja čedalje bolj posrednik med različnimi informacijskimi sistemi. Zato se povečuje zahteva po njegovi strokovnosti, ki mora slediti razvoju in trendom v družbi.

Z dostopom do elektronskih publikacij se je spremenil tudi način nabave. Knjižnice kupijo licenco za dostop do določene publikacije, ki je v elektronski obliki dostopna na svetovnem spletu preko IP-naslovov računalnikov. Pri tem so na drugačen način kot v primeru tradicionalnih virov omejene z zakonodajo, ki ureja avtorske pravice. Knjižnice se prvič srečujejo z licenčnimi pogodbami, ki omogočajo tudi spletni dostop do arhiva publikacij (Špoljar, 2001, Baze s polnimi besedili).

Kljub vsesplošni uporabi in praktičnosti spletnih povezav knjižnice ohranjajo svoje poslanstvo ter sodelujejo pri razvoju družbe in znanosti. Velika večina uporabnikov spleta

uporablja tudi splošne knjižnice, kjer ima dostop do knjižničnega gradiva v tradicionalni obliki in s pomočjo informatorjev dobi pravo informacijo ob pravem času tudi preko svetovnega spleta. To pomeni, da se storitve med seboj kljub vsemu dopolnjujejo.

### **7.3. VPLIV ZAPOSLENIH NA ORGANIZACIJO**

Zaposleni sledijo ciljem organizacije in delujejo v skladu z njenimi vrednotami. Zavedajo se pomena vseživljenjskega izobraževanja, zato veliko pozornost namenjajo formalnemu in neformalnemu izobraževanju. Svoja znanja prenašajo na organizirane delavnice in seminarje, ki so v prilagojeni obliki namenjeni uporabnikom knjižnice. S tem širijo ponudbo dejavnosti in storitev knjižnice.

Prihodnje izobraževanje zaposlenih bo usmerjeno na področje informacijske tehnologije in znanja jezikov. Kot sem že omenila, uporaba informacijske tehnologije spreminja vlogo informatorjev, ki postajajo čedalje bolj posredniki med informacijskimi viri. Prav iskanju informacij preko informacijske tehnologije pa bodo namenjene delavnice in seminarji v prihodnosti. Ne smemo pozabiti, da se je s priključitvijo Slovenije Evropski uniji povečal delež tujcev, ki v Sloveniji iščejo stalno zaposlitev ali pa so na študijski izmenjavi. V KOŽ se tako zavedajo pomena znanja tujih jezikov, katerim bo namenjena še večja pozornost.

Možnost stalnega izpopolnjevanja znanj in sodelovanja pri razvoju organizacije pa vpliva tudi na izredno nizko fluktuacijo zaposlenih – kljub omejenim možnostim napredovanja in visoki strokovnosti dela.

### **7.4. VPLIV VELIKOSTI NA ORGANIZACIJO**

Organizacija z 70 zaposlenimi sodi med srednja manjša podjetja. Zavod ne načrtuje kakšne izrazite širitve, pač pa načrtuje združitve treh največjih enot v eno samo.

Ker je zavod razdeljen na več manjših enot, ki imajo le eno hierarhično raven, je omogočena večja fleksibilnost, hitrejši pretok informacij ter sprotno in učinkovitejše reševanje nastalih problemov. Kljub temu pa mora organizacija slediti zahtevam, določenim z različnimi zakoni in pravilniki s strani njihovega ustanovitelja oziroma države. Prav ta visoka stopnja birokracije dostikrat upočasni proces uvajanja novosti in sprememb.

### **7.5. VPLIV CILJEV IN STRATEGIJ NA ORGANIZACIJO**

Organizacija se že nekaj let ubada s problemom neprimernih poslovnih prostorov treh največjih knjižnic: Mestne knjižnice, kateri se je po denacionalizacijskem postopku najemnina nekajkrat zvišala; Delavske knjižnice, v kateri so neprimerni vzdrževalni postopki pripeljali do poplave in s tem do večjega uničenja literarnih del ter Pionirske knjižnice, kjer zaradi denacionalizacijskega postopka že več let niso bila izpeljana investicijska dela.

Sprejeta rešitev za nastale težave je bila potrjena tudi na mestnem svetu. Pripeljala bo do združenja vseh treh knjižnic in njihove organizacijske reforme. Eden izmed kratkoročnih in dolgoročnih ciljev je povečati članstvo.

Dolgoročni cilji ostajajo nespremenjeni in so usmerjeni k permanentnemu izobraževanju, informacijski tehnologiji ter razvoju knjižnice kot multimedijskega središča.

## **8. IZIVI KNJIŽNICE OTONA ŽUPANČIČA V PRIHODNOSTI**

Z ustanovitvijo nove knjižnice bo Ljubljana dobila prvo multimedijsko splošno knjižnico. Ta bo spremljala in razvijala nove težnje in usmeritve v okolju ter posredovala in ustvarjala znanje, pomembno za razvoj družbe.

### **8.1. SELITEV V NOVE PROSTORE**

Najpomembnejši kratkoročni cilj je skupna selitev treh največjih knjižnic, Mestne, Delavske in Pionirske knjižnice, v prenovljene prostore Markusa. S tem bodo rešene prostorske in najemniške težave.

V Delavski knjižnici je neprimerno vzdrževanje prostorov pripeljalo do poplave in s tem uničenja zajetnega dna knjižničnega gradiva. V Mestni knjižnici je po opravljenem denacionalizacijskem postopku novi lastnik zahteval za razpoložljive prostore nekajkrat višjo najemnino. V Pionirsko knjižnico pa zaradi postopka denacionalizacije ni bilo vloženih nobenih večjih investicij. Ti problemi se vlečejo vse od osamosvojitve leta 1991, zato je bilo potrebno ukrepati.

Ena od predlaganih rešitev je bila selitev vseh treh knjižnic v eno samo. Tako bi po zgledu večjih evropskih in ameriških mest ustanovili multimedijsko središče tudi v Ljubljani in tako sledili svetovnemu trendu, ki zapoveduje razvoj knjižnice v virtualno obliko. Le-ta temelji na mednarodnih standardih in je prilagojena potrebam ter vrednotam lokalne skupnosti.

Takšen koncept hibridne knjižnice bi vsem prebivalcem omogočal dostop do vseh publiciranih informacij, ne glede na to, ali so te shranjene v tradicionalnih ali digitalnih medijih, ter tako nadaljeval z razširitvenimi dejavnostmi organizacije.

### **8.2. ORGANIZACIJSKA HRANITEV GRADIVA**

Delitev gradiva bi sledila naslednji razporeditvi: po namenu (otroci, odrasli), po vsebini (leposlovje, stroka), po medijih (tiskani mediji, avdio, video gradivo) in po statusu (izposoja na dom, referenčna zbirka). S tem bi pridobili multimedijsko postavitev gradiva, s katero bi postala iskana informacija hitro in enostavno dosegljiva. Posebno oblikovan prostor bi bil

namenjen področju glasbe in filma. Dodatna tehnična opremo bi dopuščala uporabo tudi pri manjših prireditvah in predstavitev.

### **8.3. LOKACIJA**

Najpomembnejše zahteve so bile izrečene na temo lokacije, saj naj bi bila nova stavba knjižnice umeščena v središče mestnega javnega življenja. Lokacija naj bi ustrezala naslednjim zahtevam: bila naj bi na območju, ki ga prebivalci in obiskovalci mesta pogosto obiskujejo; dostopna naj bi bila vsem obiskovalcem, še posebno invalidom in ostarelim; dostopna naj bi bila tudi z javnimi in osebnimi prevoznimi sredstvi; imela naj bi urejene površine za pešce in parkirna mesta; omogočala naj bi širitev stavbe; okoli stavbe naj bi imela dovolj zelenih površin; zagotavljala naj bi vidnost in prepoznavnost stavbe v okolju.

Na podlagi opazovanj pa lahko ugotovimo, da izbrana lokacija v bivših poslovnih prostorih Markusa ne ustreza nobeni od predpisanih zahtev. Mesto, kjer naj bi bila nova knjižnica, je le prehodno, saj vse okoliške stavbe ob njej samevajo. Zaradi stare gradnje je neprimerna za invalide. Nahaja se v neposredni bližini centra, kjer se meščani vsakodnevno srečujejo s težavami parkiranja, okoli sebe pa ima še druge stavbe, zato ni možna širitev ali kakršne koli zelene površine.

Hkrati z vstopom v Evropsko unijo lahko pričakujemo naraščajoč trend obiska tujcev, ki bodo v Ljubljani iskali začasno ali stalno prebivališče. Zato bo knjižnica razširila svoje dejavnosti s ponudbo informativnega gradiva o Ljubljani in Sloveniji in gradiva s področja zakonodaje, organizirala izobraževanja za uporabo knjižnice in njenih virov ter nudila informacije o dogodkih in prireditvah.

### **8.4. ZAPOSLENI IN ORGANIZACIJA DELA**

V novi knjižnici bo poudarjena njena samostojna uporaba, zato bo potrebna drugačna organizacija dela, ki bo združevala nekatere delovne procese in uvajala nove storitve.

Samostojna uporaba knjižnice (multimedijska in vsebinska postavitve gradiva, knjigomati) se bo ukvarjala z manjšim obsegom nekaterih rutinskih del in omogočala zahtevnejše delo z uporabniki. Spremembe, hiter razvoj in uvedba napredne informacijsko-komunikacijske tehnologije nudijo nove možnosti. V knjižnici se bosta tako uvajali novi delovni mesti za knjižničarja specialista in informacijskega mediatorja.

### **8.5. KNJIŽNIČNE DEJAVNOSTI**

Promocija branja za otroke, mlade in odrasle spada v osnovno poslanstvo knjižnice in se bo neprekinjeno odvijala v vseh prostorih knjižnice.

Veliko dejavnosti je že sedaj namenjenih delu z otroki. V novi knjižnici pa bi bil posebno oblikovan in opremljen večnamenski prostor za učno pomoč, priložnostne razstave, kreativne delavnice in otroški oder.

Mladi med 15-im in 25-im letom predstavljajo zelo specifično skupino uporabnikov, zato jim bo namenjen poseben prostor z informacijskim gradivom, revijami za mlade in fleksibilno opremo, ki omogoča tematska predavanja, delavnice in okrogle mize. Tovrstna dejavnost se že odvija v Središču za mlade na Gosposki ulici in se bo samo preselila v Markus.

Knjižnica bo za svoje uporabnike, strokovno javnost in lokalno skupnost še naprej organizirala številne prireditve, predavanja, predstavitve, strokovna srečanja, konference ter različna izobraževanja. Tem dejavnostim naj bi bili namenjeni posebni prostori, ki bi jih lahko uporabljali tudi izven delovnega časa knjižnice. Sestavni del tega programa naj bi bil tudi mini kino, ki bi bil namenjen filmski vzgoji otok in mladine.

Razstave so pomemben in tradicionalen del knjižnične ponudbe. Namenjene so popularizaciji določene teme, ki jo knjižnica prepozna kot aktualno ali sporočilno. Galerija knjižnice je ena izmed razstavnih dejavnosti, ki poleg tematskih razstav izvaja tudi dejavnosti artoteke – izposoje umetniških izdelkov na dom. Priložnostne razstave je mogoče zaradi fleksibilnosti opreme postaviti po vsej knjižnici.

## **8.6. KAJ PRIDOBIMO IN KAJ IZGUBIMO Z NOVIM PROJEKTOM?**

Na ustanovitev velike, sodobne in moderne knjižnice lahko gledamo z vidika zaposlenih, obiskovalcev ali naključno udeleženih. Lahko zavzamemo pozitivno ali negativno stališče.

Mesto Ljubljana bo z združitvijo treh enot KOŽ dobilo močno in sodobno splošno knjižnico, ki bo privlačna zaradi svoje velikosti, velikosti knjižničnega fonda in zmogljive informacijske tehnologije. Z njeno ustanovitvijo se bodo znižali stroški financiranja, hkrati pa bo vzpostavljena boljša komunikacijska povezava, ki bo omogočila hitrejši in lažji pretok informacij. Poleg tega bo združitve treh največjih enot privedla do prestrukturiranja organizacije dela, kar bo ukinilo oziroma zmanjšalo obseg nekaterih rutinskih del in omogočilo več dela z uporabniki.

Na drugi strani pa se srečamo z že omenjenim problemom lokacije v bivših prostorih Markusa. Sama zgradba je skrita med drugimi zgradbami, zaradi nizkih investicij v zgradbo je ta že skoraj brez fasade, v njeni bližini pa je zelo malo parkirnih mest. Lokacija je oddaljena od šol in fakultet, zato je komajda primerna za opravljanje knjižnične dejavnosti. To še posebej velja za KOŽ, saj je po statistikah več kot polovica njenih članov prav dijakov in študentov. Vodstvo KOŽ je večkrat opozarjalo na neprimernost lokacije, a kljub lastnim naporom v središču Ljubljane ni uspelo najti ustrežnejših prostorov. Z ustanovitvijo nove knjižnice bo Ljubljana izgubila dve knjižnici, Mestno in Pionirsko, ki s svojima lokacijama



ustvarjata idealno knjižnično mrežo in bistveno prispevata k približevanju knjižnice uporabnikom.

## **SKLEP**

Kot pravi Lipovec (1987, str. 35), je organizacija podjetja sestav razmerij med ljudmi, člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja. Organizacijska struktura pa je sestav razmerij, medsebojno odvisnih vlog in funkcij, ki zagotavljajo smotrno delovanje podjetja.

Pojem organizacije, različne organizacijske oblike in dejavnike, ki vplivajo na spremembe v organizaciji, sem predstavila na primeru Knjižnice Otona Župančiča. To je neprofitna organizacija, ki je bila ustanovljena z namenom, zagotavljati storitve, ki so dragocene za širšo javnost. Organizacijo vodi direktorica, ki hkrati z nadzorom oddelkov in služb skrbi tudi za ugled knjižnice v širši skupnosti. Celotna organizacija je razdeljena na dva dela: upravno-administrativno službo in strokovno službo. Oddelki v upravno-administrativni službi se delijo na upravno-kadrovsko, tehnično in računovodsko službo, medtem ko se strokovne službe delijo na osrednjo območno knjižnico, oddelek za razvoj knjižnične mreže, posebne dejavnosti za uporabnike, samostojni bibliobus, enote ter oddelek za nabavo in obdelavo gradiva. Organizacija ima funkcijsko organizacijsko strukturo, ki je nadgrajena s projektno; kombinacija obeh ji omogoča prilagajanje v nestabilnem okolju. Ta organizacijska struktura pa se razlikuje od procesne organizacijske strukture, ki jo predlagajo teoretiki. Glede na to, da v prihodnjih letih KOŽ čaka kar nekaj velikih sprememb, kot sta selitev v nove prostore in združitve treh največjih knjižnic, ki bo zahtevala novo organizacijsko strukturo, lahko predlagana organizacijska struktura predstavlja novo izhodišče za organizacijo, ki se spreminja v moderno multimedijsko središče.

Kot pri vsaki organizacijski strukturi se tudi pri kombinaciji funkcijske in projektne srečujejo z naslednjimi težavami: omejenimi možnostmi napredovanja zaradi določenih organizacijskih ravni, manjšim številom zaposlenih zaradi združevanja nalog in poslov ter nujnostjo uporabe vedno novih sredstev za motiviranje zaposlenih.

Na razvoj in spremembe v knjižnici vplivajo številni dejavniki. Spremenjene navade, družbene vrednote in visok tehnološki napredek v zadnjem desetletju so dejavniki, ki knjižnico spodbujajo k nenehnemu prilagajanju in spreminjanju njenih dejavnosti.

Knjižnica kot ustanova ima pomembno vlogo v javnem prostoru, saj združuje visoko tehnologijo in socialnost. Vse spremembe in novosti, ki jih uvaja in poudarja nova zasnova knjižnice, podpirajo štiri osnovne vloge sodobne knjižnice: kulturno, informacijsko, izobraževalno in socialno. Glede na poudarjene komunikacijske potrebe večkrat dodamo tudi

peto vlogo: knjižnica kot komunikacijsko središče (bodisi kot tehnološko, informacijsko vozlišče bodisi kot zgolj prijeten, odprt prostor).

## LITERATURA

1. Coulter Mary K.: Strategic Management in Action. New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1998. 383 str.
2. Draft Richard L.: Organization Theory and design. Ohio : South - Western, 2004. 624 str.
3. Hall Richard H.: Organizations. New Jersey : Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1987. 358 str.
4. Higgins James M.: The Management Challenge. New York : Macmillan Publishing company, 1991. 781 str.
5. Ivanko Štefan: Temelji organizacijskih proučevanj. Novo mesto : Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 1999. 260 str.
6. Ivanko Štefan: Strukture in procesi organizacije. Ljubljana : Visoka upravna šola, 2000. 297 str.
7. Kovač Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 330 str.
8. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 243 str.
9. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba obzorja, 1987. 365 str
10. Mihelčič Miran: Ciljna področja organizacijskega delovanja. Ljubljana : ČGP Delo-TOZD Gospodarski vestnik, 1986. 323 str.
11. Možina Stane et al.: Management, nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta 2002. 872 str.
12. Musek Lešnik Kristijan: Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije. Murska Sobota : Solidarnost, 2003. 387 str.
13. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399str.
14. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
15. Salamon Lester M., Anheier Helmut K.; The Emerging Nonprofit Sector: An Overview. New York : Manchester University Press, 1996. 168 str.
16. Sodobna razlaga organizacije. Kranj : Moderna organizacija, 1999. 379 str.
17. Vila Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 388 str.

## VIRI

1. Ambrožič Melita: Izobraževanje knjižničarjev in uporabnikov knjižnic: Stanje in perspektive. Vizija razvoja knjižničarstva v Sloveniji. Zbornik razprav. Ljubljana : Zveza bibliotekarskih društev Slovenija, 2003. str. 127-160.
2. Apolon: Interno glasilo Knjižnice Otona Župančiča. Ljubljana : Knjižnica Otona Župančiča, 2001. Posebna številka, 24 str.
3. Internetna stran knjižnice Otona Župančiča. [URL: <http://www.lj-oz.sik.si>], september 2005
4. Pionirji smo tudi mi – knjižničarji: izbor prispevkov knjižničarjev Pionirske knjižnice v Ljubljani. Ljubljana : Knjižnica Otona Župančiča, 1998. 71 str.

5. Letno poročilo Knjižnice Otona Župančiča za leto 2004.
6. Predpisi s področja kulture. Ljubljana : Uradni list Republike Slovenije, 2003. 750 str.
7. Hiša novih izzivov. Ljubljana : Knjižnica Otona Župančiča, 2004.
8. Špoljar Marijan: Baze s polnimi besedili. Seminarska naloga. Ljubljana : Filozofska fakulteta, 2001. 30 str.
9. Uredba o osnovnih storitvah knjižnice (Uradni list RS, št. 29/03).
10. Pravilnik o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe (Uradni list RS, št. 73/03).
11. Pravilnik o osrednjih območnih knjižnicah (Uradni list RS, št. 88/03).
12. Interna gradiva Knjižnice Otona Župančiča.