

# БИБЛИОТЕКАРСКО ДРУШТВО СРБИЈЕ



# SERBIAN LIBRARY ASSOCIATION



# **РАДНО ОКРУЖЕЊЕ БИБЛИОТЕКАРА**

Зборник радова XXI међународне конференције  
Библиотекарског друштва Србије  
Панчево, 12–14. децембар 2024.

Уредник  
Горан Траиловић

Библиотекарско друштво Србије  
2025

## Организатор конференције

Библиотекарско друштво Србије

<https://bds.rs>

### Програмски одбор

Горан Траиловић, Градска библиотека Панчево  
Јелена Глишовић, Народна библиотека Србије, Београд  
Др Татјана Брзуловић Станисављевић, Универзитетска библиотека  
„Светозар Марковић”, Београд  
Др Татјана Богојевић, Библиотека Матице српске, Нови Сад  
Бојана Грујић, Градска библиотека у Новом Саду  
Мирјана Нешић, Академија техничких струковних студија, Београд  
Ана Јанковић, Народна библиотека Бор

### Организациони одбор

Дејан Боснић, Градска библиотека Панчево  
Бојана Маринчић, Народна библиотека Ужице  
Ивана Јаношевић, Библиотека „Влада Аксентијевић”, Обреновац  
Верица Шево, Библиотека Матице српске, Нови Сад  
Јелка Панић, Градска библиотека „Божидар Кнежевић”, Уб  
Андрија Сагић, Библиотека „Милутин Бојић”, Београд  
Валентина Поповић, Градска библиотека Љиг  
Шејла Цидић, Универзитетска библиотека „Светозар Марковић”, Београд  
Гордана Радошевић, Градска библиотека Панчево  
Милка Илић, Градска библиотека Панчево  
Никола Петаковић, Библиотекарско друштво Србије

### Уређивачки одбор

Горан Траиловић, Градска библиотека Панчево (уредник)  
Јелена Глишовић, Народна библиотека Србије, Београд  
Др Татјана Богојевић, Библиотека Матице српске, Нови Сад  
Др Татјана Брзуловић Станисављевић, Универзитетска библиотека  
„Светозар Марковић”, Београд  
Оливера Кривошић, Библиотека Матице српске, Нови Сад  
Мирјана Нешић, Академија струковних студија Политехника, Београд



Република Србија  
Министарство културе

Објављивање зборника радова омогућило је  
Министарство културе Републике Србије

# **LIBRARIANS' WORK ENVIRONMENT**

Proceedings of the XXI International SLA Conference  
Pančevo, December 12–14, 2024

Editor  
Goran Trailović

Serbian Library Association  
2025

## **Conference organizer**

Serbian Library Association  
<https://bds.rs>

## **Program Committee**

Goran Trailović, Pančevo City Library  
Jelena Glišović, National Library of Serbia, Belgrade  
Dr Tatjana Brzulović Stanisavljević, University Library “Svetozar Marković”, Belgrade  
Dr Tatjana Bogojević, Matica Srpska Library, Novi Sad  
Bojana Grujić, Novi Sad City Library  
Mirjana Nešić, The Academy of Applied Technical Studies, Belgrade  
Ana Janković, Bor Public Library

## **Organizing Committee**

Dejan Bosnić, Pančevo City Library  
Bojana Marinčić, Užice Public Library  
Ivana Janošević, Public Library “Vlada Aksentijević”, Obrenovac  
Verica Ševo, Matica Srpska Library, Novi Sad  
Jelka Panić, Public Library “Božidar Knežević”, Ub  
Andrija Sagić, Public Library “Milutin Bojić”, Beograd  
Valentina Popović, Ljig City Library  
Šejla Džidić, University Library “Svetozar Marković”, Belgrade  
Gordana Radošević, Pančevo City Library  
Milka Ilić, Pančevo City Library  
Nikola Petaković, Serbian Library Association

## **Editorial Committee**

Goran Trailović, Pančevo City Library (editor)  
Dr Tatjana Bogojević, Matica Srpska Library, Novi Sad  
Dr Tatjana Brzulović Stanisavljević, University Library “Svetozar Marković”, Belgrade  
Mirjana Nešić, The Academy of Applied Technical Studies, Belgrade  
Olivera Krivošić, Matica Srpska Library, Novi Sad  
Jelena Glišović, National Library of Serbia, Belgrade



Republic of Serbia  
Ministry of Culture

Printing of the Proceedings was funded by the  
Ministry of Culture of the Republic of Serbia

## Садржај

<b>Горан Траиловић:</b> Стварање срећних библиотекара.....	9
<b>Тамара Бутиган Вучај:</b> <i>Hugge</i> за запослене у библиотекама: утопија или реалност? .....	11
<b>Maria Efimova:</b> Developing a Culture of Mental Health Care Among Library Staff .....	23
<b>Vadim Gigin:</b> Professional Culture in Libraries of the Republic of Belarus: Formation and Development .....	29
<b>Јасмина С. Степановић:</b> Психолошки безбедно радно окружење .....	37
<b>Маријана Теноди:</b> Стварање срећних библиотекара – инспиративни услови за продуктивност и добробит запослених .....	47
<b>Милица Тарабић, Драгана Ристановић, Милош Радосављевић:</b> Професионални развој и лидерство: пример добре праксе Народне библиотеке Ужице.....	59
<b>Јелена Ђорђевић Милошевић, Маријана Узуновски:</b> Дигитални свет – изазови стручног усавршавања библиотекара.....	79
<b>Жаклина Николић, Маријана Узуновски:</b> (Не)признавање стручних звања у библиотечко-информационој делатности у Републици Србији .....	89
<b>Alka Stropnik:</b> Knjige knjižničarima: model financiranja nabave u školskim knjižnicama i stvaranje jednakih uvjeta rada.....	111
<b>Ивана Стефановић:</b> Најновије тенденције у области радног права: скраћена радна недеља .....	123
<b>Ана Вукобрат:</b> Вештине комуникације у радном окружењу библиотеке по НЛП методологији .....	131
<b>Јелена Глишовић:</b> Српско-руски библиотекарски форум – РУ:РС ЛИБ Форум – формирање и почетак рада током БДС 2024.....	145
Постер-презентације .....	151
Образложење одлуке жирија за најбољу постер-презентацију .....	153

<b>Биљана Давидовски, Бојана Маринчић:</b> Библиотекар .....	155
<b>Мирјана Радовановић Пејовић, Ивана Ранковић, Ана Дуковић:</b> Радно окружење школских библиотекара Србије.....	157
<b>Весна Р. Илић, Надица М. Стојановић:</b> Савремено радно окружење лесковачке Народне библиотеке.....	159
<b>Маја Аћимовић:</b> Колико је важно? Искуства библиотека Универзитета Харвард.....	161
<b>Ана Цветановић, Данијела Влаховић:</b> Покретачка сила културе ....	163
<b>Љиљана Мацура:</b> Нови простори за развој савременог библиотекарства у Србији .....	165
<b>Јелена Ђонових:</b> Херцег Нови својој дјечи.....	167
Фото-конкурс „Радно окружење фотком библиотекара” .....	169
Образложење одлуке жирија за победничку фотографију .....	171
Програм 21. конференције Библиотекарског друштва Србије.....	173

## Стварање срећних библиотекара

Библиотекарско друштво Србије (БДС) и Градска библиотека Панчево (ГБП) су, уз подршку Министарства културе Републике Србије, у Панчеву одржали 21. конференцију БДС-а, од 12. до 14. децембра 2024. године. Тема скупа била је „Радно окружење библиотекара”, с циљем оснаживања запослених у библиотечко-информационој делатности, али и других стручњака када је реч о истраживању модела развоја организационе културе и промовисање културе гостима у радном окружењу. Организатор је желео да подстакне лидере на успостављање, развијање и неговање организационе културе у колективима библиотека те креирање политике и праксе оснаживања библиотекара да праве изборе који доприносе очувању здравља и задовољства на радном месту. Конференција је била отворена за теоријска разматрања и дељење практичних информација и искустава, примера добре праксе и успешних активности и пројеката, реализованих с квалитетним резултатима и адекватним одговорима који утичу на трансформацију радног окружења у библиотекама. Официјелни језици конференције били су српски и енглески (а због великог броја учесника из Русије разговарало се и на руском). Било је више од двеста регистрованих учесника из Србије, земаља из окружења, Европе, Русије и Белорусије, четири сесије са тридесетак излагача, више предавања по позиву, радионица, постер-презентација и неформалних састанака. Последњег дана одржана је Свечана скупштина поводом Дана библиотекара Србије са церемонијом доделе годишњих награда и признања Библиотекарског друштва и први састанак РУ: РС Либ форума.

Панчевачка библиотека имала је срећу да на свој стоти рођендан окупи и угости бројне драге пријатеље. Емоције, неформално дружење и целокупан садржај Конференције не дају се сместити међу корице ове публикације. Она доноси десет прилога посвећених професионалном развоју, психолошки безбедном радном окружењу

и стварању срећних библиотекара, као и седам постера. На крају Зборника објављујемо Програм Конференције, текстуалну презентацију садржаја, изложеног на једној од радионици у оквиру годишње конференције БДС-а, „Вештине комуникације у радном окружењу библиотеке по НЛП методологији” и извештај са првог Српско-руског библиотекарког форума – РУ: РС ЛИБ.

Библиотекарско друштво Србије, Градска библиотека Панчево и чланови Организационог, Уредничког и Програмског одбора се најтоплије захваљују свим сарадницима, излагачима и гостима 21. конференције БДС-а на три незаборавна *hygge* дана у Панчеву.

Горан Траиловић

## ***Hygge* за запослене у библиотекама: утопија или реалност?**

**Сажетак:** *Hygge* (/ˈh(j)uːgə/; дански: [ˈhykə]; норвешки: [ˈhʏgːə]) је данска и норвешка реч за расположење, пријатност и угодну дружељубивост са осећајима благостања и задовољства. У раду се трага за могућностима постизања оваквог расположења међу запосленима у библиотекама кроз примере добре праксе. Библиотеке одавно нису места благостања о чему сведоче бројни примери из домаће и међународне праксе. Често се каже да су библиотеке треће место за грађане, након куће и посла, али се намеће питање шта је са онима којима су библиотеке друго место, тј. посао? Да ли и како можемо да допринесемо да то друго место у нашим животима буде што пријатније и представља извор задовољства, пре него извор стреса и осећаја ниже вредности? Колико је то данас реално и да ли је само утопија о којој се све мање размишља?

**Кључне речи:** *Hygge*, библиотеке, хибридни рад, радно окружење.

### **Зашто *hygge*?**

Полазећи од статистика које показују да су Данци најсрећнији људи на свету, дајмо себи слободу да мислимо да су и дански библиотекари, од свих библиотекара на свету, најсрећнији у својој струци и својим библиотекама. Чак и ако статистике нису увек поуздане и немамо сви универзално тумачење среће, има нешто у навикама Скандинаваца што је вешто упаковано под именом *hygge* и што се шири као синоним за добро расположење, срећу и осећај задовољства. Иако имамо у виду да многи Данци сматрају да је *hygge* маркетиншки производ, хајде да ипак погледамо шта се под овим појмом подразумева и како би могао да се односи на запослене у библиотекама.

*Hygge* (/ˈh(j)uːgə/; дански: [ˈhykə]; норвешки: [ˈhʏgːə]) је данска и норвешка реч за расположење, пријатност и угодну дружељубивост са осећајима благостања и задовољства.<sup>1</sup> Моја знања о *hygge* начи-

<sup>1</sup> <https://sr.wikipedia.org/wiki/Hygge> (преузето 9. 9. 2024).

ну живота претежно потичу из бестселера *The little book of hygge: the Danish way to live well*<sup>2</sup> аутора Маика Вајкинга (Meik Wiking), који је уједно директор Института за истраживање среће из Копенхагена. И већ док читате ову невелику књигу осетићете пријатност и задовољство. Неке од навика Данаца можемо да применимо и ми, а пре свега оно што може да се примени у пословном окружењу. Како аутор Вајкинг користи метафоре из 80-их година прошлог века, за генерације рођене 60-их и 70-их година, књига је веома пријемчива. На пример, он тврди да неки описују радно место у Данској као нешто слично уводним шпицама цртаног филма „Породица Кременко”.<sup>3</sup> Када откуца 17 сати (а Данци раде од 9 до 17 сати), сви су већ отишли с посла пре него што кажете „Јаба даба ду!” Људи који имају децу одлазе раније с посла, већ око 16 сати, како би стигли да покупе децу из школа и вртића, док остали одлазе у 17. Сви одлазе кућама и спремају вечеру. Менаџери избегавају да заказују састанке који би се завршили после 16 часова, ако у тиму имају родитеље млађе деце, како не би каснили по децу. Такође, избегава се заказивање састанака у поподневним сатима. Све ово звучи фантастично и врло лако примењиво и у библиотекама.

Још једна илустрација из књиге доноси потврду да је радно окружење заиста прилагођено појединцу и породичном животу. Како аутор наводи, у првом извештају Уједињених нација о срећи у свету, из 2012. године, Данска је заузела прво место, што је у *Гардијану* коментарисала британска *freelence* новинарка Кати Стронгмен (Cathy Strongman),<sup>4</sup> која се из Лондона преселила у Копенхаген. Као највећу промену навела је равнотежу између посла и приватног живота. Док би у Лондону њена породица успела да вечера тек око 21 сат, када би њен супруг успео да се извуче с посла, у Копенхагену он напушта канцеларију тачно у 17 часова. Након 17 сати, у канцеларијама је пусто као у мртвачници, а ако радите викендом, Данци ће вас сматрати лудим. Идеја је да у Данској породице имају довољно времена за децу како би се играли са њима и заједно вечерали сваког дана и то

---

<sup>2</sup> Meik Wiking, “The little book of hygge: the Danish way to live well”. [London]: Penguin Life, 2016. [https://archive.org/details/littlebookofhygg0000wiki\\_t7c2](https://archive.org/details/littlebookofhygg0000wiki_t7c2) (преузето 9. 9. 2024).

<sup>3</sup> Оригинални наслов овог цртаног филма „The Flintstones” преведен је на српски језик као „Породица Кременко”, извор Википедија, [https://sr.wikipedia.org/wiki/Porodica\\_Kremenko](https://sr.wikipedia.org/wiki/Porodica_Kremenko) (преузето 9. 9. 2024).

<sup>4</sup> <https://www.thecopenhagenbook.dk/media/2345/copenhagen-really-is-wonderful-cathy-strongman.pdf> (преузето 9. 9. 2024).

функционише. Поређења ради, у последњем извештају Уједињених нација о срећи у свету, за период од 2021. до 2023, Данска се налази на другом месту, иза Финске, док је Србија на 37. месту од 143 земље које су обухваћене овим извештајем. И још треба рећи да у многим земљама западне Европе постоје слични концепти, а по правилу се ове земље налазе на врху овог извештаја УН. Не треба никако занемарити ни висок животни стандард у овим богатим друштвима, који није пресудан за срећу, али често јесте један од услова.

И још да се осврнемо на мноштво примера за примену принципа *hygge* концепта у библиотекама који се претежно односе на кориснике, али ништа не спречава ни библиотекаре да имају бенефит од тога. Тако јавна библиотека у Бостону, Сједињене Америчке Државе, има читав *hygge* програм који укључује *hygge* догађаје, зимски читалачки изазов и посебну *hygge* листу музичких садржаја, као и *hygge* комплете који се могу понети кући.<sup>5</sup> Примери догађаја су *hygge* поподнева у библиотеци током зиме. Тада се може отићи у библиотеку, где се на екранима пуштају видео-садржаји који приказују ватру у камину, пије се чај, може се читати на удобним јастуцима, забављати бојанкама или картама. Државна библиотека у Квинсленду, Аустралија, доноси пет савета за прихватање *hygge* концепта у јавним библиотекама.<sup>6</sup> Први савет односи се на атмосферу у корисничком делу са пригушеним светлима, где корисници могу да се одморе од својих геџета, а ту је и намештај од природних материјала и простор у коме се борави без ципела. Реласкирајућа музика, мекани теписи и исписане поруке које охрабрују кориснике да размишљају да ли дубоко дишу, додатне су идеје за стварање добре атмосфере. Књиге су једна од десет најбољих ствари које чине *hygge* па су унапред састављене листе за читање и то на теме које могу да опусте и релаксирају кориснике, као што су кување, уметничко изражавање, хобији и свесна пажња (*mindfulness*). Практиковање ручних радова попут плетења и шивења, као и хобија попут сликања или израде колажа, на листи је активности за опуштање корисника, па и библиотекара. И сама сам имала прилике да више пута, на састанцима европских пројеката, приметим колегинице које све време плету док истовремено учествују у дискусијама. Канадске библиотеке организују *hygge* вечери током зиме, када корисници могу да понесу ћебад и буду по-

<sup>5</sup> <https://www.bpl.org/hygge/> (преузето 9. 9. 2024).

<sup>6</sup> <https://plconnect.slq.qld.gov.au/blog/5-ways-embrace-hygge-your-library> (преузето 9. 9. 2024).

служени топлим напитцима. Да *hygge* концепт није резервисан само за библиотеке на европском, америчком и аустралијском континенту показују библиотеке у Сингапуру, које су током пандемије почеле да примењују овај концепт.

## Здраво и сигурно радно окружење

Како до здравог и сигурног радног окружења за библиотекаре? Морају га створити људи, пре свега они који управљају библиотекама, али и сви запослени, тако што ће доприносити атмосфери међусобног уважавања и поштовања. У томе значајну улогу има слушање, које некада захтева ванредно стрпљење, али се увек исплати. Дobar слушалац ретко је генератор лоших односа. А да су лоши односи у библиотечкој заједници честа појава говори и чињеница да је Ифла, на свом конгресу 2023. године у Ротердаму, у програм уврстила панел на тему „Токсично библиотекарство и лидерство? Стратегије и методе у превазилажењу тешког радног окружења”. Панел је организовала Секција за континуирани професионални развој и учење на радном месту.<sup>7</sup> О чему је заправо био овај панел и шта је токсично библиотекарство и лидерство?<sup>8</sup> Можда је то најбоље објаснила Катарина Исберг (Catharina Isberg), директорка јавне библиотеке у Лунду у Шведској, чланица одбора Библиотекарског друштва Шведске и активна чланица Ифле. Она каже: „Токсично библиотекарство и лидерство за мене је када своје добро ставите испред организације. Ваше понашање угрожава организациону културу и људи око вас добијају здравствене проблеме и симптоме стреса. Спремност на сарадњу и деловање у интересу корисника и друштва слаби и нарушава ефикасност рада. Радно окружење постаје заиста лоше”. То звучи јако познато и сигурна сам да је већина нас који радимо у библиотекама доживела ову појаву у мањој или већој мери. Рејмонд Пан (Raymond Pun), актуелни председник Америчког удружења библиотекара и високошколски библиотекар, један од организатора панела, покушавајући да одговори на питање како би могло да се створи боље радно окружење примећује да радно окружење доста зависи од ситуације

---

<sup>7</sup> На ову изузетну и актуелну тему указала је мр Ивана Тодоровић, учесница овог конгреса, у својству чланице поменуте Ифлине секције, иначе запослена у Одељењу за матичне послове, образовање, истраживање и развој библиотечко-информационог система Народне библиотеке Србије.

<sup>8</sup> <https://ischool.sjsu.edu/post/preserving-our-wellness-strategies-address-toxic-librarianship> (преузето 9. 9. 2024).

и услова и да тимови у различитим библиотекама раде различито. Некада проблеми радног окружења потичу од пристрасности појединаца, некад од недостатка финансијских средстава, од презапослености, ниског морала, лошег руковођења и готово увек од недостатка међусобног уважавања и поверења. Али ако тим осећа подршку руководиоца и ако чланови тима подржавају једни друге, ако постоји јак осећај припадности на радном месту, и ако су постављена висока очекивања путем добре комуникације, највероватније ће атмосфера на послу бити здрава и сигурна.

Изградња поверења и атмосфере међусобног уважавања захтева време и ма колико стање изгледа тешко и запуштено, једини пут ка безбедном и здравом окружењу јесте непрекидно улагање напора да се оно створи. Библиотеке нису савршене, баш као ни библиотекарски запослени у њима, али то не треба ни да буду. Вжно је да се говори на ову тему, као и да се о њој пише. У новијој домаћој библиотечној периодици сада постоје и радови на ту тему. Може се издвојити рад Анђеле Стошић „Ја у клин, он у плочу”: сукоби запослених у Народној библиотеци у Београду између два светска рата”, који говори о историји лоших односа у некадашњој Народној библиотеци.<sup>9</sup> Допринос овој теми дао је и Дејан Ристић, вршилац дужности управника Народне библиотеке Србије 2012. и 2013. године, својим радом „Sineku(lt)ura: Сима Пандуровић и Војислав Илић млађи у Народној библиотеци Србије: (прилог историји српске националне библиотеке)”, у коме критикује лошу кадровску политику у Народној библиотеци, која је доводила до низа конфликта, а одражавала се и на рад саме библиотеке.<sup>10</sup> Постојање историје сукоба запослених не оправдава их у данашње време, напротив, али се чини да се из историје није ништа научило и да токсичног библиотекарства итекако има на свим нивоима.

## Рад од куће, рад са удаљеног места, хибридни рад

Библиотекарски често афирмативно говоре о раду од куће, као концепту који би могао да допринесе задовољству на послу и помогне

<sup>9</sup> Анђела Стошић, „Ја у клин, он у плочу”: сукоби запослених у Народној библиотеци у Београду између два светска рата”. *Читалиште* 19 (37) (2020): 60–73. [https://citaliste.rs/casopis/br37/stosic\\_andjela2.pdf](https://citaliste.rs/casopis/br37/stosic_andjela2.pdf). (преузето 9. 9. 2024).

<sup>10</sup> Дејан Ристић, „Sineku(lt)ura: Сима Пандуровић и Војислав Илић млађи у Народној библиотеци Србије: (прилог историји српске националне библиотеке)”, *Трај*, св. 47/48 (2016): 188–193. <https://www.bibliotekavrbas.org/izdavastvo/casopis-trag/47-%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B3-47-48/file>. (преузето 9. 9. 2024).

да се преброде неки изазови. Концепт рада од куће у библиотекама је масовно примењен са појавом пандемије ковида-19, почетком 2020. године. За многе запослене у библиотекама то је било прво овакво искуство. Тада смо се први пут срели са концептом „културе рада од куће”. Моје искуство рада од куће у великој мери је било вођено активном сарадњом са тимом Европеане, дигиталне библиотеке, архива, музеја и галерије Европе. Овај тим је произвео читав низ блогова, вебинара и радионица на тему рада од куће. Тако је тим Европеане на самом почетку пандемије саставио кратак водич са саветима за рад од куће<sup>11</sup> које овде преносимо, а применљиви су и данас.

- Обуците се баш као да ћете ићи на посао.
- Храните се здраво и држите се распореда као и обично.
- Почните са радом рано, али морате знати када је крај радног времена.
- Закажите видео позив са неким из своје канцеларије најмање једном дневно.
- Користите музику да бисте се боље фокусирали.
- Одвојите радни простор у оквиру ваше собе и поставите неке инспиративне сличице.
- Биће потребно да с времена на време очистите своју „кућну канцеларију”.

Убрзо је постало очигледно да иако тим Европеане више није радио заједно у канцеларијама, продуктивност није промењена, а у неким областима је чак и порасла. Зато је Европеана почела да трага за опцијама да подржи своје запослене да раде од куће и пронађе начине да то комбинују са радом из канцеларије. Тада су у Европеани увели термин „култура хибридног рада” о чему пише Алберт Ферхар (Albert Verhaar), оперативни директор Европеане, у блогу из 2022. године<sup>12</sup>. Хибридни рад омогућава људима да бирају одакле ће и када радити. Много је дискусија, чланака и савета објављено о томе како развити културу хибридног рада и које алате примењивати. У Европеани су проценили да то није питање алата већ људи. Зато су у мају 2021. године оформили радну групу која је са спољним сарадником за организациони развој размотрила сценарије и вредности који би

---

<sup>11</sup> “Working together, from home – some tips from the Europeana Foundation”, *Europeana Pro blog*, 8. april 2020. <https://pro.europeana.eu/post/working-together-from-home-some-tips-from-the-europeana-foundation> (преузето 9. 9. 2024).

<sup>12</sup> Albert Verhaar, “How we are developing a hybrid working culture at the Europeana Foundation”, *Europeana Pro blog*, 8. april 2020, <https://pro.europeana.eu/post/how-we-are-developing-a-hybrid-working-culture-at-the-europeana-foundation> (преузето 9. 9. 2024).

били темељи културе хибридног рада. Полазна тачка била је да интеракција треба да покреће ствари, а не локација. За циљ је постављено успостављање здраве културе хибридног рада која би одговарала потребама колега и организације. Донета је одлука да се предузимају мали конкретни кораци и редовно извештавају сви запослени како би се прикупиле повратне информације од њих за следећи круг планирања. У ове сврхе су коришћени виртуелни састанци за све запослене и разне анкете у настојању да се укључе сви запослени.

Овај колаборативни и итеративни процес довео је до дефинисања елемената који би били основа и покретач културе хибридног рада у Европеани. То су: сигурност, ангажованост, поверење, флексибилност и разноликост и инклузија. Затим су ове вредности превели у визију културе хибридног рада која најбоље одговора овој организацији. Та визија гласи:

*Замишљамо културу хибридног рада у којој учимо и развијамо се заједно. Културу која се заснива на поверењу и аутономији, где лична посветљеност и организациона ефикасност долазе из равношесте и флексибилности, где ценимо време са колегама уживо и онлајн и где су практична решења на месту како би подржала боље начине рада.*

Мали број библиотека задржао је овај модел у свом пословању и након пандемије, а многе библиотеке, укључујући и Народну библиотеку Србије једноставно игноришу могућност оваквог рада. Навешћемо примере неколико библиотека из окружења у којима је задржана могућност рада од куће и услове под којима је то могуће, као и пример једног научног института из Србије.

Национална и универзитетска библиотека (НУК) у Љубљани, Република Словенија, можда је најбољи пример за успешан модел и културу хибридног рада. Наиме, директор ове установе донео је Правилник о раду од куће у јулу 2021. године. Овим правилником дефинише се рад од куће као рад који запослени обавља на адреси свог сталног или привременог пребивалишта или у простору по избору, на територији Републике Словеније. Рад од куће је могућ тамо где природа посла то допушта, одсуство запосленог не ремети организацију рада и постоје технички услови за то. Рад од куће може се запосленом одобрити повремено, када треба да обави неки радни задатак као што је припрема текстова за чланке, монографије, изложбе, каталоге и друге стручне публикације, затим за припрему планова, извештаја, правних аката и других захтевнијих докумената, за уреднички, дизајнерски и лекторски рад, припрему текстова за промоције и маркетинг, као и за планирање развоја информаци-

оних система и програмирање. Дозвола за рад од куће може се одобрити за највише 60 радних дана годишње, осим ако се рад од куће одобрава због природних катастрофа, епидемија заразних болести, ванредних временских или саобраћајних услова, одржавања радова у просторијама на послу, неадекватних климатских услова на радном месту, здравствених и социјалних услова запосленог. Захтев за обављање рада од куће запослени подноси непосредном надређеном, а ако је он сагласан, захтев прослеђује директору. Захтев за рад од куће одобрава директор и склапа договор о обављању рада од куће са запосленим. Уз захтев, запослени доставља изјаву о испуњавању услова за несметано обављање рада од куће. Послодавац је дужан да обезбеди сигурне услове рада од куће и пре почетка обављања рада од куће о томе писмено извести инспекторат за рад. Правилник о раду од куће у Националној и универзитетској библиотеци до детаља га дефинише, а као директна последица овог документа и произлазеће праксе стоји чињеница да је учинак запослених у библиографској обради чланака у серијским публикацијама порастао за 60%.

Национална и свеучилишна књижница у Загребу (НСК), Република Хрватска, такође практикује хибридни начин рада, али у нешто другачијем формату. Наиме, након укидања свих мера након пандемије, донете су измене Закона о раду у Републици Хрватској и у НСК је потписан први анекс уговора који је регулисао и рад од куће. Није било потребно доносити посебан правилник јер је законом све било регулисано. У пракси је основно било направити разлику између рада на даљину од рада на издвојеном месту рада. Издвојено место рада је на пример рад од куће, што је тежа опција јер отвара питање провере услова за сигурност на раду. Са друге стране, опција рада на даљину је правно нешто једноставнија, а подразумева рад са било ког места, чак и из друге државе, при чему послодавац нема посебних обавеза. За ову опцију се одлучила НСК и потписала такав анекс уговора са запосленим на обради грађе, којој из здравствених разлога путовање на посао одузима много енергије, а показала је да постиже одличне резултате од куће. Ако се неко јави да жели да ради на даљину, подноси захтев, затим се именује комисија која разматра тај захтев и сугерише директору да ли да га прихвати или не.

И најзад, Математички институт САНУ у Београду је у свом Правилнику о раду дефинисао обављање послова ван просторија Института. Директор Института може да донесе одлуку да запослени који је поднео образложени захтев, може да обавља уговорене послове ван просторија Института, а у складу са законом. Радни однос за

обављање послова ван просторија Института обухвата рад на даљину и рад од куће. И овде се примењује сличан принцип као у НСК, наиме по пријему образложеног захтева запосленог за обављање послова ван просторија Института, директор именује комисију од три члана која утврђује оправданост захтева и директору подноси извештај који потписују сви чланови комисије, заједно са препоруком да ли да се захтев прихвати. У случају да запослени није задовољан одлуком, може изјавити приговор Управном одбору у року од пет дана од дана пријема решења. Управни одбор одлучује о приговору у року од три месеца од његовог подношења. Уколико Управни одбор у утврђеном року не одлучи о приговору или ако је запослени незадовољан коначном одлуком по приговору, може да оствари заштиту у складу са законом. Уговор о раду који се закључује садржи адресу места одакле се рад реализује, трајање радног времена и трајање одобрења за рад од куће или за рад на даљину, затим начин вршења надзора над радом и квалитетом обављања послова запосленог, средства за рад за обављање послова које је Институт дужан да набави, инсталира и одржава и слично.

### **У потрази за примерима добре праксе**

Често се каже да су библиотеке треће место за грађане, након куће и посла. А шта је са нама којима су библиотеке друго место? Како бисмо могли сопствено радно окружење да учинимо пријатнијим? Поред концепта *hygge*, отклањања токсичних ситуација и стварања услова за хибридни рад, има још добрих идеја. Увек волим када видим кухињу у библиотеци. Она говори да је то место на коме се може припремити лаган оброк или напитака, али и разменити (пожељно) лепа реч са колегама. Народна библиотека Србије је 2013. године увела часове таи чиа током полусатне паузе у оквиру радног времена. Часове је држала колегиница која је била мајстор ове вештине, а одржавани су на зеленој површини иза зграде библиотеке према улици Боре Станковића. Није било много заинтересованих за ове часове, али они који су их похађали носе јако лепе успомене са тих часова и тврде да су изузетно пријали и деловали опуштајуће током радног времена<sup>13</sup>. Такође, било која врста тим билдинга доприноси бољој атмосфери на послу, при чему се подразумевају заједнички излети, заједничке стручне посете библиотекама у земљи и

<sup>13</sup> Колегиница је одавно отишла из библиотеке у потрази за боље вреднованим послом, а ни зелена површина данас не би могла да се користи јер је узурпирана од стране извођача радова на подземној гаражи тик уз зграду библиотеке.

иностранству, заједничке прославе и изласци. Сигурна сам да многе библиотеке већ практикују неке од набројаних пракси.

## Закључак

Ако би доносиоци одлука у библиотекама као мисију поставили благостање и задовољство запослених, поред подразумеваних и очекиваних резултата рада, концепт *hygge*, као метафора за боље радно окружење, могућ је у библиотекама. Постизање баланса између резултата и људског приступа велики је изазов, али није га немогуће савладати, посебно уколико се и запослени нађу на истој страни. Наравно, библиотеке нису острва, веома зависе од стања у друштву, од економских услова и доносиоца одлука на свим нивоима. Али ако верујемо у тезу Стивена Пинкера (Steven Pinker) коју износи у књизи „Добри анђели наше природе: зашто се насиље смањило”<sup>14</sup> о расту емпатије током периода просветитељства, претпостављајући да су управо романи имали улогу у смањивању количине насиља и окрутности, помажући нам да свет доживимо из перспективе друге особе, наставићемо да читамо, јер читање можда не може да спаси овај свет, али може да нас учини бољим људима, па и допринесе удобнијем радном окружењу.

## Литература:

1. Pinker, Steven. *The better angels of our nature: a history of violence and humanity*. London: Penguin Books, 2012.
2. Ristić, Dejan. „Sineku(lt)ura: Sima Pandurović i Vojislav Ilić mlađi u Narodnoj biblioteci Srbije: (prilog istoriji srpske nacionalne biblioteke)”. *Trag* sv. 47/48 (2016): 188–193. <https://www.bibliotekavrbas.org/izdavastvo/casopis-trag/47-%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B3-47-48/file>. (preuzeto 9. 9. 2024.) (na ćirilici)
3. Stošić, Anđela. „’Ja u klin, on u ploču’: sukobi zaposlenih u Narodnoj biblioteci u Beogradu između dva svetska rata”. *Čitalište* 19 (37) (2020): 60–73. [https://citaliste.rs/casopis/br37/stosic\\_andjela2.pdf](https://citaliste.rs/casopis/br37/stosic_andjela2.pdf). (preuzeto 9. 9. 2024.) (na ćirilici)
4. Verhaar, Albert. “How we are developing a hybrid working culture at the Europeana Foundation”, *Evropeana Pro blog*, 8. april 2020, <https://pro.europeana.eu/post/how-we-are-developing-a-hybrid-working-culture-at-the-europeana-foundation> (preuzeto 9. 9. 2024.)

---

<sup>14</sup> Steven Pinker, *The better angels of our nature: a history of violence and humanity*. London [etc.]: Penguin Books, 2012.

5. Wiking, Meik. 2016. "The little book of hygge: the Danish way to live well". [London]: Penguin Life, [https://archive.org/details/little-bookofhygg0000wiki\\_t7c2/page/n7/mode/2up](https://archive.org/details/little-bookofhygg0000wiki_t7c2/page/n7/mode/2up) (preuzeto 9. 9. 2024.)
6. "Working together, from home – some tips from the Europeana Foundation", *Europeana Pro blog*, 8. april 2020, <https://pro.europeana.eu/post/working-together-from-home-some-tips-from-the-europeana-foundation> (preuzeto 9. 9. 2024.)

**Tamara Butigan Vučaj**  
National Library of Serbia  
tamara@nb.rs

## ***Hygge* for Library Employees: Utopia or Reality?**

**Abstract:** *Hygge* (/ˈh(j)uːgə/; Danish: [ˈhykə]; Norwegian: [ˈhʏgːə]) is a Danish and Norwegian word for mood, comfort, and pleasant sociability with feelings of well-being and satisfaction. This paper explores the possibilities of achieving such a mood among library employees through examples of good practice. Libraries have long ceased to be places of well-being, as evidenced by numerous examples from domestic and international practice. It is often said that libraries are the third place for citizens, after home and work, but what about those for whom libraries are the second place, i.e., work? How and to what extent can we contribute to making this second place in our lives as pleasant as possible and a source of satisfaction rather than a source of stress and feelings of inferiority? How realistic is this today, or is it a utopia that is increasingly being overlooked?

**Keywords:** *Hygge*, libraries, hybrid work, work environment.



## **Developing a Culture of Mental Health Care Among Library Staff**

**Abstract:** The Russian State Library for Young Adults, Russia's largest federal public library focused on youth, established its psychological service in the 1980s. This initiative was formalized in 2009 with the creation of the Young People's Psychological Support and Social Adjustment Department. This paper examines the various methods psychologists at the Russian State Library for Young Adults use to support library professionals both nationally and within their institution. The paper outlines the national-level support, which includes online and in-person workshops and trainings. Notably, the Russian State Library for Young Adults has pioneered a series of open, interactive online workshops – the first of their kind in the Russian library sector. Internally, the psychological service provides individual counseling, group training sessions, and psychological club activities for the Russian State Library for Young Adults staff. A particularly innovative and popular project, described in detail, is the “psychological reset in the mountains,” which offers librarians a unique and attractive retreat experience. The paper argues that psychological support is a core component of the All-Russian Centre for Library Staff Capacity, which is based at the Russian State Library for Young Adults. The importance of establishing a unified professional community for librarians and psychologists is emphasized. A key objective for this community would be to develop a standardized methodology for cultivating a proactive culture of mental health care among library staff across Russia.

**Keywords:** Russian State Library for Young Adults, psychologist, psychological service, mental health, psychological counseling, staff development.

The Russian State Library for Young Adults (RSLYA), Russia's largest federal public library, has focused on serving young people aged 14 to 25 for nearly 60 years. Over this time, it has become a key information and methodological centre for libraries across the country working with this target audience.

The library introduced a psychological service in the 1980s. Initially, its primary goal was to study the psychology of reading among

young people. However, psychologists also offered consultations to library users, both in person and over the phone. At that time, providing psychological support for library staff was not a priority.

In 2009, the Young People's Psychological Support and Social Adjustment Department was established. Its specialists faced significant challenges as they worked to overcome the initial skepticism and outright rejection from both visitors and staff regarding the value of psychological support, counseling, and group therapy sessions.

In recent years, attitudes have shifted dramatically. Seeking help from a psychologist is now a common and even vital step for many young people. This change has put the mental well-being of both library users and staff at the forefront of the work of psychologists.

It is widely understood that psychological health is a state in which a person can realize their full potential, manage life's stresses, work productively, and contribute to their community. Physical and psychological health are deeply interconnected. To maintain mental wellness, people need to be aware of their emotions, manage stress, take time to relax, and seek professional help when needed.

This growing awareness has made the role of library psychologists in promoting a culture of mental health care among staff crucial. The RSLYA addresses this in two ways: by providing counseling for librarians throughout Russia and by offering direct services to its own staff.

Counseling for library specialists is offered through a combination of online and on-site workshops. Since 2019, the RSLYA has been hosting a monthly series of open, interactive online workshops called "Me and My Activity." Initially designed for librarians in reader services, the series quickly expanded to include all library staff, as constant communication is a part of their daily work. The program started with five online workshops per year, but based on participant feedback, the frequency was increased to meet the high demand.

The workshops provide psychological education and address specific issues submitted by librarians. They also offer real-time support for participants dealing with challenging situations. This is why a direct communication component was added to the lecture-based webinars over time.

Some of the most popular topics include: emotional management and burnout, stress and conflict resolution, professional boundaries and interpersonal relationships, emotional intelligence and empathy, motivation and discipline, procrastination and impostor syndrome, self-worth and self-devaluation, and work-life balance.

These online workshops attract between 800 and 1,500 library specialists at a time and are the first and only online psychological consultations of their kind in the Russian library industry. Recordings are also available for those who cannot attend live.

The RSLYA also conducts on-site workshops and trainings. Upon request from a library or a regional library community, an RSLYA psychologist travels to the location to lead seminars and interactive, often game-based, sessions. The most common topics for these in-person meetings are teamwork, interpersonal relationships, overcoming emotional burnout, conflict resolution, and personal values.

The Russian State Library for Young Adults offers a range of psychological services for its staff. These include individual counseling, group training sessions, and participation in the library's psychological club.

To ensure that support is always accessible, the psychologist's office is deliberately located in the library's main lobby. This central location makes it easy for both staff and visitors to get free psychological counseling whenever they need it.

Individual counseling is particularly helpful for those who need a private, safe space to discuss personal issues they cannot address in a group setting. The library also hosts group training sessions, often in a game-based format. These sessions focus on crucial topics like managing relationships with different groups of library users (including people with special needs or mental health issues), improving team dynamics, and preventing professional burnout.

The RSLYA also promotes a culture of mental health care by encouraging staff to join library users in the activities of its psychological clubs. Since 2016, the psychological club #VisitingUncleJung has provided a space for young people, including library staff, to explore self-understanding and personal growth.

In our experience, group work is the most effective approach to psychological support. While many people seek individual counseling for similar issues, a group setting allows us to address a wider range of topics more quickly and efficiently. The psychological club #VisitingUncleJung provides a safe space for participants to discuss topics they might not feel comfortable talking about elsewhere. The club explores a diverse range of subjects, from understanding basic archetypes and ego boundaries to analyzing the dynamics of toxic relationships. Participants engage in interactive exercises and work with myths, dreams, images, and symbols. For the club's regular attendees, a monthly ex-

perimental group called “In the Flow” offers an opportunity to work through current psychological challenges.

As one example of our group work, in 2020 we launched the discussion series “Hero of Today.” This format encouraged an active exchange of ideas between participants and guest speakers. Attendees met and conversed with fascinating individuals, allowing them to gain new perspectives, broaden their understanding, and learn from the experiences of others. This series gave participants the chance to find answers to important questions and to reflect on topics they had not considered before.

Every month, the library hosts meetings for the art and psychology club, “Space.” These sessions use art therapy techniques to help participants express and explore their feelings on a symbolic level. Through hands-on creative exercises, attendees can better understand themselves and communicate their emotions by creating vibrant images with various colours. The primary goal is simple: listen to yourself, and then create.

One of the most challenging, yet effective, projects for staff is the psychological retreat in the mountains. Launched in 2019, #Reset.MOUNTAINS is an intensive week of workshops and “reboot climbs” in powerful, symbolic locations. The supportive atmosphere among like-minded colleagues in a mountain setting is a major benefit. Since 2021, each participant has received a special notebook to record their impressions, emotions, and answers to important questions.

Over 10 of these trips have taken place, with summer journeys to the Elbrus region (following a mountain-to-sea route) and North Ossetia. Winter trips have gone to Siberia and the Kemerovo region, where participants can ski or snowboard. In 2024, a new weekend format was introduced, allowing for three-day retreats that combine psychological practices with activities like yoga.

Two years ago, the All-Russian Centre for Library Staff Capacity was established at the Russian State Library for Young Adults, following a directive from the Minister of Culture of the Russian Federation. The Centre's goal is to create a unified platform that supports the professional development of both aspiring and young librarians and continuously enhances the skills of library staff nationwide.

The psychological support program is now a core component of the Centre's work, and we plan to expand it significantly. Our next goal is to unite the scattered community of psychologists working in Russian libraries into a single professional network. We believe this will help

us develop a shared vision for our main objective: cultivating a strong mental health culture among all library staff. We are confident that this initiative will be a success.

**Марија Ефимова**

Руска државна библиотека за младе  
maefimova@rgub.ru

## **Развијање културе бриге о менталном здрављу међу библиотечким радницима**

**Сажетак:** У оквиру Руске државне библиотеке за младе, највеће државне јавне библиотеке у Русији фокусиране на рад са младима, основана је психолошка служба осамдесетих година 20. века. Ова иницијатива формализована је 2009. године оснивањем Одељења за психолошку подршку и социјалну адаптацију младих. Овај рад анализира различите методе које психолози у Руској државној библиотеци за младе користе за пружање подршке библиотечким професионалцима, како на националном нивоу тако и унутар саме установе. Рад приказује подршку на националном нивоу, која укључује радионице и обуке, онлајн и уживо. Посебно је значајно то што је Руска државна библиотека за младе покренула серију отворених, интерактивних онлајн радионица – првих такве врсте у руском библиотечком сектору. На интерном нивоу, психолошка служба пружа индивидуално саветовање, групне сесије обуке и активности психолошких клубова за запослене у Руској државној библиотеци за младе. Детаљно се описује један посебно иновативан и популаран пројекат „Психолошки ресет у планинама”, који библиотекарима нуди јединствено и атрактивно искуство боравка у природи. У раду се тврди да је психолошка подршка кључна компонента Сверуског центра за капацитете библиотечких радника, који се налази у Руској државној библиотеци за младе. Наглашава се важност успостављања јединствене професионалне заједнице библиотекара и психолога. Кључни циљ ове заједнице био би развој стандардизоване методологије за неговање проактивне културе бриге о менталном здрављу међу библиотечким радницима широм Русије.

**Кључне речи:** Руска државна библиотека за младе, психолог, психолошка служба, ментално здравље, психолошко саветовање, развој запослених.



## **Professional Culture in Libraries of the Republic of Belarus: Formation and Development**

**Abstract:** In the Republic of Belarus, over 14,000 librarians form a strong professional community. This paper explores the system of continuous professional education for these librarians and the efforts made to cultivate a strong professional culture among young specialists. It also emphasizes the importance of continuity between generations of employees. The paper gives special attention to the professional ethics of librarians, highlighting it as a system of moral principles and rules that govern professional communication. These principles are crucial for creating a comfortable work environment and a positive moral and psychological climate within the team. The National Library of Belarus plays a key role in this, acting as a national scientific, methodological, and coordination centre for the professional development of librarians throughout the country. All these initiatives reflect a state-level commitment to personnel policy in the field of librarianship. They are designed to ensure the successful functioning of libraries in the modern world.

**Keywords:** National Library of Belarus, professional ethics, library personnel, professional development.

In any organization, people are the most valuable resource, and libraries are no exception. The professionalism of library staff is the main driver of a library's success and the quality of its services. The moral principles, professional education, and values not only ensure the successful operation of the library but also contribute to society's scientific, cultural, and spiritual growth. A key aspect of a librarian's role is to satisfy diverse needs for information, knowledge, and communication. This involves considering various factors like age, gender, psychological characteristics, health status, religion, profession, and nationality. Librarians thus help position their institution as a vital information and community hub, which enhances its public image.

As libraries evolve into multifunctional institutions, the demands on their professionals also change. A modern library is more than a place for books. It is an integrated information, scientific, and cultural centre. This transformation requires staff to have a broader range of skills and a greater adaptability.

The public library network in Belarus encompasses approximately 5,600 libraries, with over one-third under the authority of the Ministry of Culture. Current data shows that as of September 1, 2024, the Republic maintains 2,181 public libraries staffed by 6,471 specialists.

The number of public libraries is decreasing each year, mainly because the population in rural areas is getting smaller. The number of library staff is also decreasing. Over the last five years, the workforce has dropped by 10%, with 6,471 employees as of September 1, 2024.

The library profession is still mostly female, with men making up only about 6% of the workforce. The exception is Minsk, where men account for over 16% of library specialists.

The workforce is also getting older. The largest group of librarians is between 30 and 49 (46%). However, the proportion of librarians over 50 continues to grow every year. This group, including those of pre-retirement and retirement age, now makes up 43% of the workforce, up from 37% five years ago. At the same time, the number of young professionals (aged 18–29) has dropped by 4%, now making up just 11% of all library staff.

The situation is particularly challenging in rural areas, where more than half of librarians (53%) are over 50. Young professionals make up a very small portion, at only 7%.<sup>1</sup> The combination of an aging workforce and the difficulty of attracting and keeping young specialists is one of the most significant challenges facing public libraries today.

There are three educational institutions in the Republic of Belarus providing training for library specialists:

- The Belarusian State University of Culture and Arts
- The Vitebsk State University named after Pyotr Masherov (training for highly qualified specialists) and
- The Mogilev State College of Arts.

In 2024, 67% of employees held specialized degrees, with a growing number – 54% – possessing a higher professional education.

---

<sup>1</sup> Belarus, Ministry of Culture, Resolution of the Ministry of Culture of the Republic of Belarus from May 18, 2024, No. 59 (On typical staffing levels and standards for the number of library employees), “ETALON-ONLINE” Information Retrieval System, accessed June 3, 2025, <https://etalonline.by/>.

However, simply having a degree does not make someone a great specialist. Knowledge, especially in professional fields, is always changing. Continuous self-improvement is essential for achieving professional excellence. In practice, the specialized knowledge gained in university can quickly become outdated, highlighting the need for employees to constantly improve their professional skills.

Based on a 2013–2014 study by the National Library of Belarus (NLB),<sup>2</sup> more than 90% of the over 900 librarians surveyed agreed on the importance of continuous learning. They stated that constantly updating their professional knowledge, skills, and abilities is essential for success today.

The rules for continuous professional education are outlined in a regulation approved by the Council of Ministers of Belarus on September 1, 2022 in a Resolution no. 574.<sup>3</sup> This document requires that all library managers and specialists update their professional skills at least once every five years.

To support this, the Republic of Belarus has a well-organized system for continuous professional development. A key part of this system is the Institute for Advanced Training and Retraining of Personnel at the Belarusian State University of Culture and Arts, which plays a central role in educating library staff.

The Committee on Library Personnel and Continuing Education, which is part of the Belarusian Library Association, organises events to help librarians improve their skills.

The National Library of Belarus has made the professionalization of library staff one of its main missions. It serves in this capacity as the country's central scientific, methodological, and coordination hub.<sup>4</sup> The relocation to a new, state-of-the-art facility has significantly expanded its educational capabilities.

The National Library of Belarus has become a premier destination for library professionals from around the world. With its modern technical infrastructure, progressive approach, highly skilled staff, and

---

<sup>2</sup> “Program and tools for scientific research of the public libraries specialists’ and managers’ activities,” National Library of Belarus website, accessed June 3, 2025, <https://www.nlb.by/>.

<sup>3</sup> Belarus, Council of Ministers, Resolution of the Council of Ministers of the Republic of Belarus from September 1, 2022 No. 574 (On the issues of organizing the educational process), “ETALON-ONLINE” Information Retrieval System, accessed June 3, 2025. <https://etalonline.by/>.

<sup>4</sup> National Library of Belarus, The Charter of the State Institution “The National Library of Belarus” approved by the Ministry of Culture of the Republic of Belarus on October 14, 2024 No. 183, National Library of Belarus website, accessed June 3, 2025. <https://www.nlb.by/>.

years of experience, the NLB attracts both international and domestic professionals looking to develop their skills. Due to growing interest, the library has expanded its professional development programs. These include lectures, seminars, roundtable discussions, departmental tours, and internships – all organized and led by the library's own experienced staff.

The NLB organizes many research and practice events each year that bring library professionals together. The most important events include: Forum of Librarians of Belarus, Library as a Cultural Phenomenon International Congress, International Bibliological Readings, Electronic Culture Research and Practice Conference.

The NLB also organizes methodological seminars, roundtables, and workshops for public libraries. These cover the most important areas of library work. The library hosts over 500 professional meetings annually. The NLB works closely with the Institute for Advanced Training and Retraining of Personnel at the Belarusian State University of Culture and Arts. Through a cooperation agreement signed on September 20, 2017, both organizations collaborate on professional development and training programs. As part of this partnership, the NLB regularly hosts lectures and seminars.

The National Library of Belarus plays a key role in training future librarians through annual internships held at its facilities. These programs are established through partnerships with several higher education institutions, including the Belarusian State University of Culture and Arts, the Belarusian State University, and the Alexander Shirokov Institute of Modern Knowledge. To ensure the professional development of new specialists, the NLB emphasizes intergenerational continuity. Each year, new professionals are paired with experienced mentors. These mentors not only facilitate their integration into the team but also share valuable knowledge, skills, and expertise.

The international program “New Generation” was developed for ambitious young professionals with a broad public outlook. As part of this program, libraries across the Republic of Belarus have been participating for several years in the project “Educational Collaboration of Libraries of the Commonwealth.” This project was initiated by the Russian State Library, in partnership with the Federal Agency for the Commonwealth of Independent States Affairs, Compatriots Living Abroad, and International Humanitarian Cooperation, and with the involvement of the Library Assembly of Eurasia.

Professional competitions are vital platforms for library staff to showcase their creativity and expertise. The NLB organizes two national-level competitions: “Library as a Centre of National Culture” and “Library as a Centre of Spiritual Education and Upbringing” (in partnership with the Synodal Department of Religious Education and Catechesis of the Belarusian Orthodox Church).

These competitions bring librarians together, promoting healthy competition and new ideas. They serve as a powerful tool for developing the profession and raising its social status.

Librarians’ most important professional quality is their professional ethics. This includes a deep understanding of their duties and the honor of their profession. It involves cultivating communication skills, a high level of professionalism, and recognizing the social significance of their work, which is fundamentally based on humanistic principles. The moral principles upheld by librarians are crucial not only for a library’s success but also for the development of society’s scientific, cultural, and spiritual potential.

A librarian’s professional ethics are demonstrated through interpersonal communication, attentiveness to user needs, and a commitment to exceptional service. By addressing the diverse informational, educational, and social needs of users – regardless of their background, gender, age, health, nationality, religion, or profession – libraries become vital community hubs. This not only enhances their reputation but also attracts new users. Over time, the library community has developed key rules of service etiquette, which emphasize friendly communication and a welcoming attitude towards both visitors and colleagues. A librarian who follows these rules cultivates essential traits like politeness, tact, efficiency, and dedication.

Professional ethics for librarians are a system of moral principles and rules that guide their business interactions and contribute to a positive work environment. A crucial professional skill for a librarian is to help create an ideal moral and psychological atmosphere within their team. This can only be achieved if the entire library staff possesses a high level of communication culture.

At the core of the library profession’s moral principles is an unwavering focus on user interests. Librarians aim to fulfill every user’s request thoroughly while fostering an accessible and welcoming environment.

Today, libraries are evolving to become retransmitters of spiritual, moral, and cultural values. Beyond their traditional roles, they serve as

platforms for a variety of ethical and moral events. Thus, representatives of the Belarusian Orthodox Church clergy hold meetings within libraries for different target audiences. These gatherings address various topics relevant to modern society, such as family, interpersonal relationships, and the cooperation between the Church and the state.

In conclusion, libraries throughout the Republic of Belarus are staffed by enthusiastic, educated, and creative professionals. A key priority of the state's personnel policy in librarianship is to create favorable socioeconomic conditions and support an effective system of continuing education.

## References

1. Belarus. Ministry of Culture. Resolution of the Ministry of Culture of the Republic of Belarus from May 18, 2024 No. 59 (On typical staffing levels and standards for the number of library employees). "ETALON-ONLINE" Information Retrieval System. Accessed June 3, 2025. <https://etalonline.by/>.
2. Belarus. Council of Ministers. Resolution of the Council of Ministers of the Republic of Belarus from September 1, 2022 No. 574 (On the issues of organizing the educational process). "ETALON-ONLINE" Information Retrieval System. Accessed June 3, 2025. <https://etalonline.by/>.
3. National Library of Belarus. "Research Activities." National Library of Belarus website. Accessed June 3, 2025. <https://www.nlb.by/>.
4. National Library of Belarus. The Charter of the State Institution "The National Library of Belarus" approved by the Ministry of Culture of the Republic of Belarus on October 14, 2024 No. 183. National Library of Belarus website. Accessed June 3, 2025. <https://www.nlb.by/>.

**Вадим Гигин**

Национална библиотека Белорусије, Минск

anna\_k@mail.com

## **Професионална култура у библиотекама Републике Белорусије: формирање и развој**

**Сажетак:** У Републици Белорусији, преко 14.000 библиотекара чини снажну професионалну заједницу. Овај рад истражује систем континуираног професионалног образовања за ове библиотекаре, као и напоре који се улажу у неговање професионалне културе међу младим стручњацима. Такође наглашава важност континуитета између генерација запослених. Посебна пажња у раду посвећена је професионалној етици библиотекара, која је истакнута као систем моралних принципа и правила који регулишу професионалну комуникацију. Ови принципи су кључни за стварање угодног радног окружења и позитивне моралне и психолошке климе унутар тима. Национална библиотека Белорусије игра централну улогу у овом процесу, делујући као национални научни, методолошки и координациони центар за професионални развој библиотекара широм земље. Све ове иницијативе одражавају посвећеност државе кадровској политици у области библиотекарства, а осмишљене су тако да обезбеде успешно функционисање библиотека у савременом свету.

**Кључне речи:** Национална библиотека Белорусије, професионална етика, библиотечки радници, професионални развој.



## Психолошки безбедно радно окружење

**Сажетак:** Психолошки безбедно радно окружење представља услове у којима запослени осећају менталну и емоционалну сигурност и подршку на радном месту, што омогућава слободно изражавање мишљења, отворену комуникацију и активно учешће у радним процесима. У Србији, ова тема постаје све значајнија, нарочито у контексту запослених у библиотекама и другим културним установама. Ментално и емоционално благостање укључује стратегије управљања стресом, превенцију изгарања (burnout) и примену разних техника попут саветовања, подршке колега и стручне психолошке помоћи. Управљање стресним ситуацијама у библиотекама подразумева идентификацију стресора, специфичних за рад у културним институцијама, као што су оптерећење послом, рутински задаци и излагање јавности, уз тенденцију смањивања стреса. Психолошка подршка запосленима обухвата спровођење обука, радионица и програма менталног здравља, као и креирање културе која подстиче разумевање, емпатију и подршку међу колегама. Значај психолошки безбедног окружења огледа се у побољшању продуктивности, смањењу одсуства са посла и генералном повећању задовољства запослених.

**Кључне речи:** психолошка безбедност, радно окружење, управљање стресом, изгарање на послу, библиотекаство.

### Увод

Психолошка безбедност и емоционално благостање на радном месту постају све важнији фактори у очувању здравља запослених и унапређењу квалитета услуга у јавним установама.<sup>1</sup> Библиотеке, као културне и образовне институције, нису изузетак. Рад у библиотекама носи специфичан терет одговорности, сталног контакта са корисницима и потребе за високим нивоом концентрације и организације. У таквом окружењу, потребно је преиспитати услове рада и понудити запосленима подршку која ће им омогућити да раде без стреса, у атмосфери поверења и подршке.

<sup>1</sup> Zoran Milivojević, *Emocije: psihoterapija i razumevanje emocija* (Novi Sad: Psihopolis institut, 2008), 58.

Овај рад представља почетак истраживања психолошки безбедног радног окружења у библиотекама Браничевског округа. Истраживање је започето у новембру 2024. године и спроводи се у више фаза: 1) Почетна фаза (новембар 2024) – дефинисање истраживачког проблема, преглед литературе и формулисање циљева; 2) Израда упитника (децембар 2024) – креирање упитника за прикупљање података; 3) Фаза прикупљања података (јануар – јун 2025) – дистрибуција упитника и прикупљање одговора од запослених; 4) Прелиминарна анализа (март 2025) – пресек пристиглих података; 5) Финална анализа и извештавање (јул 2025) – обрада података, анализа резултата и формулисање препорука за унапређење радног окружења.

Прелиминарна анализа података, спроведена у марту 2025. године, указује на проблеме који се понављају, у радном окружењу библиотека, од којих се као најзначајнији издвајају стрес и одсуство адекватне психолошке подршке запосленима. Циљ истраживања је да пружи дубље разумевање значаја психолошке сигурности и благостања на радном месту, као и да допринесе осмишљавању мера које ће подржати здраву радну атмосферу и унапредити услове рада запослених.

### **Циљ, задаци и методологија истраживања**

Главни циљ истраживања био је да се утврди тренутно стање психолошког и емоционалног благостања запослених у Народној библиотеци „Илија М. Петровић” у Пожаревцу и у библиотекама Браничевског округа. Посебан акценат стављен је на идентификацију кључних фактора који утичу на ментално здравље, а то је осећај сигурности и професионалног задовољства запослених, као и на формулисање предлога за унапређење услова рада. У оквиру истраживања састављен је посебно прилагођен упитник, који су осмислиле две особе, с циљем да се прикупе релевантни подаци о ставовима и мишљењима запослених. Истраживање настоји да допринесе развоју здравог, подстицајног и подржавајућег радног окружења, у којем ће запослени моћи да остварују свој пуни потенцијал.

Задаци истраживања били су: а) Идентификација извора стреса и незадовољства међу запосленима – испитати које ситуације, услови или захтеви на радном месту најчешће доводе до појаве стреса, као и који аспекти посла или организационе културе изазивају осећај незадовољства, исцрпљености или демотивације; б) Испитивање ни-

воа доступности психолошке подршке – анализирати у којој мери су запосленима доступни ресурси за психолошку подршку, било кроз институционалне механизме (разговори са стручним лицима или психолошка саветовалишта), било кроз неформалну подршку унутар колектива; в) Процена осећаја безбедности и подршке на радном месту – утврдити како запослени доживљавају своје радно окружење у смислу психолошке и емоционалне сигурности, отворености комуникације, осећаја припадности и међусобног поверења; г) Формулисање препорука и сугестија за унапређење психолошког благостања – на основу добијених резултата, предложити конкретне мере, активности и стратегије које би могле унапредити психолошко благостање запослених, побољшати интерне односе и створити здраву радну атмосферу унутар библиотеке.

За потребе овог рада анализирано је 30 попуњених анонимних упитника који су дистрибуирани запосленима у Народној библиотеци „Илија М. Петровић” у Пожаревцу и другим библиотекама на територији Браничевског округа. Истраживање је део ширег пројекта који је још увек у току, а циљ је да се у наредном периоду прикупи већи број података и обезбеде детаљнији увиди у психолошко и емоционално благостање запослених.

На основу досадашњих одговора, односно 30 попуњених упитника, могу се издвојити неки почетни увиди у стање психолошког и емоционалног благостања запослених у библиотекама. Већина испитаника изразила је висок ниво посвећености свом послу, али и истакла потребу за већом институционалном подршком у очувању менталног здравља. Као најчешће препознате потешкоће наведени су стрес проузрокован временским притиском, осећај демотивисаности, ограничени кадровски капацитети, као и потреба за јаснијом и транспарентнијом комуникацијом унутар колектива.

С друге стране, позитивни аспекти радног окружења огледају се у добрим међуљудским односима, осећају припадности колективу и свести о друштвеној важности библиотечког рада. Прелиминарни резултати указују на потребу за увођењем систематске подршке запосленима, која би укључивала психолошке саветодавне услуге, редовну евалуацију радног задовољства, као и унапређење интерних механизма подршке и комуникације. Посебну пажњу испитаници су указали на рад са корисницима који се налазе у стању психичке узнемирености или имају изражене менталне потешкоће, што често представља додатни емотивни и професионални изазов за библиотекарe, те захтева осетљив и обучен приступ.

Један од значајних предлога односи се на увођење ротације радних места унутар библиотеке, кроз месечне измене у задацима и позицијама. Овакав приступ омогућио би боље разумевање свих аспеката библиотечког пословања, смањило ризик од професионалне монотоније и незадовољства, као и подстакло осећај тимског рада и равномерне расподеле обавеза. Истакнута је и потреба за отворенијом и конструктивнијом комуникацијом са руководством, као кључним предусловом за изградњу безбедног и подржавајућег радног окружења.

Након завршетка прикупљања свих упитника, спроведена је анализа прикупљених података у циљу сагледавања општег стања психолошког и емоционалног благостања запослених у библиотекама Браничевског округа. Квантитативна анализа обухватила је статистичку обраду затворених питања из упитника. Израчунате су фреквенције, проценти, аритметичке средине и распони одговора, како би се уочили обрасци у одговорима и идентификовале потенцијалне разлике између установа. Оваква анализа омогућила је да се објективно процени ниво присутности стреса, задовољства радним условима и осећаја подршке у различитим библиотекама.<sup>2</sup>

Квалитативна анализа примењена је на отворена питања из упитника. Одговори су груписани по темама и кључним појмовима како би се идентификовале честе појаве, индивидуални увиди и специфични предлози запослених у вези са унапређењем психолошког благостања на радном месту.

Анализом резултата из матичне библиотеке и мањих библиотека на територији Браничевског округа идентификоване су специфичне карактеристике сваке установе и уочене заједничке потешкоће. На основу добијених увида формулисане су опште и локално прилагођене препоруке, усмерене на унапређење радних услова и очување менталног здравља запослених.

### **Структура упитника и предлози за унапређење радног окружења**

У упитнику је било 10 затворених питања (скала Ликертовог типа: 1 – уопште се не слажем до 5 – у потпуности се слажем); три отворена питања (простора за личне коментаре) и Основни демографски подаци (полагање на анонимност, није прикупљан пол ни године)

---

<sup>2</sup> Milanko Čabarkapa, *Čovek i radna okolina: psihofiziološki i ekološki aspekti rada* (Beograd: Čigoja štampa: M. Čabarkapa, 2008), 16.

Квантитативни подаци анализирани су у Екселу: израчунати су просеци, проценти и распон оцена. Квалитативни одговори су кодирани по темама. На основу прикупљених анонимних одговора (укупно 30 испитаника), уочени су следећи подаци. Више од 60% испитаника наводи да често осећају стрес на послу, најчешће због недовољно јасних очекивања, кратких рокова и недостатка комуникације са управом. Око 70% запослених сматра да не постоји систем психолошке подршке у библиотеци. Више од половине испитаника наводи да би желели да имају повремене консултације са психологом или неутралним саветником. Иако већина запослених изражава задовољство тимским духом, део њих истиче да постоји недостатак отворене комуникације. Анализа података показује да 80% испитаника истиче монотонију на радном месту, јер годинама обављају исте послове на једном одељењу библиотеке. Свакодневно понављање идентичних задатака доводи до смањења мотивације и задовољства радом.

На основу прелиминарних података, издвајају се мере које би могле допринети унапређењу радног окружења:

- Увођење интерног програма психолошке подршке – кроз повремене радионице са стручним сарадницима из области менталног здравља, као и обезбеђивање поверљивог саветовања за запослене.
- Редовне сесије за управљање стресом – кратке обуке или активности.
- Јачање интерне комуникације – путем отворених састанака, анонимних кутија за сугестије и едукација усмерених на унапређење међуљудских односа.
- Увођење ротације радних места – омогућавање запосленима да периодично мењају радне позиције или задатке у оквиру библиотеке, чиме се подстиче већа ангажованост, боља упућеност у све аспекте рада и смањује осећај монотоније.
- Равномерна сменска организација рада – увођење сменског рада за све запослене, чиме се избегава осећај неправедне расподеле обавеза.

## Питања и предлози за унапређење радног окружења (на основу резултата прелиминарног истраживања у библиотечкој пракси)

У истраживању задовољства радног окружења у библиотечкој пракси истражени су следећи сегментни: 1. ниво стреса и емоционалног оптерећења; 2. психолошка подршка и приступ; 3. комуникација и атмосфера; 4. монотонија и распоред радних задатака; 5. организација рада у сменама.

Када је реч о нивоу стреса и емоционалног оптерећења, на питање: „Често се осећам под стресом због радних обавеза?“, 65% испитаника одговорило је оценом 4 или 5. Просечна оцена на овом питању је 3,9. Једна од изјава испитаника (анонимно) била је: „Не постоји јасна комуникација између руководства и нас. Када се нешто деси, нико не зна шта је следећи корак“.<sup>3</sup>

На питање: „Имате ли приступ неком облику психолошке подршке на радном месту?“, само 12% испитаника одговорило је потврдно, а 76% испитаника оценило је приступ психолошкој подршци оценом 1 или 2. Једна од изјава испитаника (анонимно) била је: „Мислим да би нам бар једном у два месеца добро дошло предавање или разговор са неким стручњаком. Немамо где да испустимо вентил“.

На питање у вези са комуникацијом и атмосфером: „Осећам ли се сигурно да исказем своје мишљење на радном месту?“, само 35% испитаника дало је оценом 4 или 5. Просечна оцена је 2,8. Једна од изјава испитаника (анонимно) била је: „Има колега који ће вас пријавити за сваку ситницу. Нема подршке, већ се ради из страха“.

На питање о монотонији и распореду радних задатака велики број испитаника навео је осећај монотоније због вишегодишњег обављања истих послова у истом одељењу. Преко 80% испитаника изразило је потребу за променом радне динамике. Једна од изјава испитаника (анонимно) била је: „Сваког дана радим исти посао, већ двадесет година. Мислим да би ротација на радним местима допринела већем разумевању целине и смањила незадовољство“. Примедба више испитаника била је да периодична измена радних задатака и позиција унутар установе јесте пожељно решење за већу професионалну ангажованост и бољу сарадњу међу колегама.

---

<sup>3</sup> Изјава преузета из резултата интерног анкетног упитника о психолошком и емоционалном благостању запослених у Народној библиотеци „Илија М. Петровић“ Пожаревац, спроведеног 2024. године. Сви одговори прикупљени су анонимно.

У вези са организацијом рада у сменама испитаници су указали на неједнакост у расподели рада. У појединим библиотекама, само део запослених ради по сменама, што доводи до осећаја неправде и раслојавања међу колегама. На основу анализе, 68% испитаника сматра да би увођење сменског рада за све допринело већој равноправности и бољој колегијалној атмосфери. Једна од изјава испитаника (анонимно) била је: „Неки никада не раде поподне, а ми смо стално у сменама. То прави поделу међу нама и ствара тензије. Сви би требало да се ротирају равномерно”.

Резултати указују на више кључних изазова у радном окружењу, од којих се посебно издвајају висок ниво стреса, недостатак психолошке подршке, осећај емоционалне изолације, као и неравномерна организација сменског рада. Запослени често немају довољно поверења да отворено изразе своје мишљење, што указује на недостатак културе подршке и међусобног уважавања. Осим тога, уочена је потреба за већом динамиком у обављању послова кроз ротацију радних задатака, чиме би се смањила монотонија и подстакло боље разумевање процеса рада. Посебно забрињава осећај неправде који настаје услед неуједначеног сменског рада, што негативно утиче на тимску атмосферу. Сви ови одговори указују на неопходност системског приступа у изградњи безбедног, подстицајног и равноправног радног окружења, са фокусом на ментално здравље, јасну комуникацију, професионално уважавање и унапређење радне организације.

Предлози за унапређење радног окружења, на основу нашег истраживања свели би се на следеће елементе:

Успостављање програма психолошке подршке (обезбедити доступност стручњака (психолога/психотерапеута) запосленима; организовати радионице, групне разговоре и индивидуална саветовања.

Редовне активности за управљање стресом (увести практичне технике као што су вежбе пажљивости (mindfulness), дисање, телесне вежбе; креирати „тренутке паузе” у току радног дана.

Унапређење интерне комуникације (успоставити јасне канале комуникације између руководства и запослених; увести анонимне кутије за сугестије и редовне отворене састанке).

Развијање културе поверења и психолошке безбедности (подстицати изражавање мишљења без страха од последица; организовати едукације о тимској култури, етичком поступању и сарадњи).

Ротација радних места унутар установе (омогућити периодичну промену задатака унутар библиотеке а циљ би био смањење монотоније, боље разумевање рада установе и подизање мотивације.

Једнака расподела сменског рада (развијање плана смена који равномерно укључује све запослене; смањење тензија и јачање осећаја припадности и заједништва).

Табеларни приказ: Предложене мере за унапређење психолошки безбедног радног окружења

Област проблема	Примери из истраживања	Предложене мере унапређења
<b>Стрес и емоционално оптерећење</b>	65% оцена 4/5; просек 3,9 – висок ниво стреса	Стрес-менаџмент радионице, технике релаксације, подршка руководства
<b>Психолошка подршка</b>	Само 12% има приступ; 76% оцена 1/2	Увођење програма стручне подршке, периодични разговори и едукације
<b>Комуникација и безбедност мишљења</b>	Просечна оцена 2,8; осећај страха од осуде	Анонимне кутије за мишљење, отворени састанци, обуке о безбедној комуникацији
<b>Монотонија у раду</b>	Преко 80% тражи промену; изјаве о вишегодишњем раду на истом месту	Ротација радних места, мењање задатака, унакрсна едукација
<b>Сменски рад</b>	68% за уједначавање смена; осећај поделе у колективу	Правична расподела смена, јасна правила и систем у ротирању сменског рада

## Закључак

Прелиминарни резултати овог истраживања јасно указују на то да запослени у библиотекама Браничевског округа раде у условима у којима су често изложени стресу, недостатку јасне комуникације и ограниченој или непостојећој психолошкој подршци. Висок проценат испитаника, који су навели да се осећају емоционално оптерећено, уз низак ниво поверења и осећаја безбедности у радном окружењу, сведочи о потреби за систематским унапређењем психолошког благостања у институцијама културе.

Свест о важности менталног здравља је присутна, али институционална подршка углавном изостаје. Запослени често исказују по-

требу за разговором, бољом унутрашњом комуникацијом и осећајем да су њихове емоције и ставови уважени. Истовремено, страх од осуде и репресије додатно отежава изградњу поверења и отвореног дијалога унутар колектива.

Анализа квалитативних одговора потврђује ове налазе – запослени препознају потребу за едукацијом, професионалном подршком и бољом структуром интерне комуникације. Истовремено, у одговорима се уочава и лична ангажованост и воља да се ствари мењају, што представља вредан потенцијал за покретање позитивних промена.

На основу ових увида формулисани су конкретни предлози за унапређење, који укључују редовне радионице са стручњацима, увођење анонимних механизма комуникације, едукацију руководиоца и креирање формалних политика менталног здравља на нивоу установа.

Циљ није само ублажавање тренутних потешкоћа, већ и стварање темеља за дугорочно одржив и подржавајући радни амбијент у библиотекама. С обзиром на улогу библиотека као чувара културе, знања и заједничких вредности, подршка онима који у њима раде мора бити приоритет – не само као израз бриге за добробит запослених, већ и као предуслов за квалитетан рад и напредак ових установа.

## Литература

1. Milivojević, Zoran, *Emocije: psihoterapija i razumevanje emocija*. Novi Sad: Psihopolis institut, 2008.
2. Čabarkapa, Milanko. *Čovek i radna okolina: psihofiziološki i ekološki aspekti rada*. Beograd: Čigoja štampa, 2008.

**Jasmina S. Stepanović**

Public Library "Ilija M. Petrović", Požarevac

jasminajacastepanovic@hotmail.com

## **Psychologically Safe Work Environment**

**Abstract:** A psychologically safe work environment represents conditions where employees feel mental and emotional security and support in the workplace, which enables the free expression of opinions, open communication, and active participation in work processes. In Serbia, this topic is becoming increasingly important, especially in the context of employees in libraries and other cultural institutions. Mental and emotional well-being includes strategies for stress management, the prevention of burnout, and the application of various techniques such as counseling, peer support, and professional psychological help. Managing stressful situations in libraries involves the identification of stressors specific to work in cultural institutions, such as workload, routine tasks, and public exposure, alongside the tendency to reduce stress. Psychological support for employees encompasses conducting trainings, workshops, and mental health programs, as well as creating a culture that encourages understanding, empathy, and support among colleagues. The importance of a psychologically safe environment is reflected in improved productivity, reduced absence from work, and a general increase in employee satisfaction.

**Keywords:** psychological safety, work environment, stress management, burnout, librarianship.

## **Стварање срећних библиотекара – инспиративни услови за продуктивност и добробит запослених**

**Сажетак:** Свака библиотека успешна је захваљујући библиотекарима који у њој раде, а стварање задовољних библиотекара од суштинског је значаја за успех. Имплементација различитих стратегија и иницијатива може значајно допринети овом циљу, што је приказано у овом раду. Добро осмишљавање задатака и управљање радним обавезама у библиотекарству игра кључну улогу у стварању продуктивног радног окружења. Њихова оптимизација захтева планирање и јасно дефинисање задатака као што су каталогизација, рад са странкама и организација догађаја. Превелико радно оптерећење може довести до смањене продуктивности и задовољства, док недовољна ангажованост може изазвати демотивацију. Успешно управљање радним задацима укључује балансирање између рада и одмора, како би се остварила ефикасност и задовољство на послу. Увођење нових технологија, реконструкција радног простора, флексибилно радно време, професионални развој и подршка запосленима, утичу на стварање подстицајног и пријатног радног окружења. Такав приступ мотивисаће библиотекарe, што је кључ за дугорочни успех сваке библиотеке јер доприноси квалитету услуга које пружају корисницима.

**Кључне речи:** радно окружење, библиотеке, библиотекари, стратегије, иницијативе, услови рада, срећа.

### **Увод**

Оптимизација радних задатака у библиотекарству подразумева балансирање између разноврсних библиотечких послова попут каталогизације, рада са корисницима, организације догађаја, управљања библиотечким фондом и др. Да би се постигао овај баланс, важно је имати јасну организацију и разумевање индивидуалних способности и интересовања библиотекара.

Превелико радно оптерећење запослених може довести до смањене продуктивности и задовољства на послу. Библиотекари који су преоптерећени могу бити под стресом који ће утицати на неефи-

касно обављање посла. Насупрот томе, недовољна ангажованост може изазвати осећај неиспуњености и демотивисаности. Оптимализација радних задатака омогућава библиотекарима да ефикасно користе своје време и вештине, што води ка већој продуктивности и задовољству на послу.

### **Основни радни задаци**

Библиотеке набављају, обрађују, систематизују, чувају и дају на коришћење публикације, другу грађу и информације којима располажу. Уз то, оне пружају различите услуге корисницима и баве се промоцијом својих сервиса и фондова. У основне радне задатке библиотекара спадају каталогизација и класификација, рад са корисницима и управљање фондом. Важна активност је и организација радионица, књижевних вечери и других културних програма намењених широј јавности.

#### **а) Каталогизација и класификација**

Успешне каталогизаторе одликују прецизност, педантност, организованост, стручност, аналитичке и комуникационе вештине. Они су веома прецизни у раду, посебно у библиографским записима и уношењу података у каталог јер мале грешке, или непрецизности, могу довести до непотпуног или нетачног каталога. Неопходно је да познају све аспекте каталогизације и пажљиво прате стандарде и правила. Уз то, морају бити у стању да уреде свој радни простор и време тако да могу ефикасно да обаве све постављене задатке. Могућност анализе информација и процењивања најбољих начина за организовање материјала је кључна за каталогизацију. С обзиром на то да њихов посао захтева сарадњу са другим библиотекарима и колегама, важно је да поседују добре комуникационе вештине. Оне су корисне и за комуникацију са корисницима који траже различите типове информација. Како се каталогизација врши према одређеним стандардима и правилима, важно је да библиотекари буду стручни и да се редовно образују и усавршавају.

#### **б) Рад са корисницима**

Рад са корисницима подразумева пружање информација, препоруке књига, обуку корисника за претраживање база података и рад на рачунарима, подршку приликом различитих истраживања, реаговање на проблеме и примедбе...

Одговорно пружање тачних и релевантних информација укључује одговарање на питања о расположивим ресурсима у библиотеци, услугама које се пружају и процедурама за коришћење услуга. Библиотекари помажу читаоцима да пронађу књиге које одговарају њиховим интересовањима и потребама, дају препоруке на основу предмета, аутора или жанра. Помоћ при претраживању и коришћењу библиотечких каталога и база података, како би пронашли жељене ресурсе, подразумева обуку корисника о различитим начинима претраживања грађе, коришћење кључних речи и филтера за прецизније претраживање, уз усмеравање на критичко вредновање грађе. Стручни радници дају савете о потенцијалним изворима, стратегијама претраживања и евалуацији информација истраживачима који су у потрази за информацијама за школски или научни рад, као и потребну подршку при коришћењу рачунара, приступу интернету и е-ресурсима, или раду са софтвером за преглед и преузимање материјала. На крају, библиотекари треба да буду спремни да реагују на различите проблеме и примедбе корисника и уколико не могу да их реше да их упуте на неког другог колегу.

#### **в) Организација програма**

Организација радионица, књижевних вечери и других културних програма временом је постала део радних обавеза, а њихова успешна реализација захтева комбинацију разноврсних комуникационих и техничких вештина, логистику, способност доброг планирања и организације, обезбеђивања финансијских средстава, координацију рада са партнерима и сарадницима, осмишљене маркетиншке активности, креативност и иновативност.

Потребно је осмислити детаљан план који укључује временске рокове, буџет и расподелу ресурса, дефинисати циљеве догађаја, креирати програм и координисати све аспекте организације. Уз то планирати организацију превоза и смештаја за учеснике и говорнике, простор за предвиђене активности, те договорити превоз потребног материјала и опреме са добављачима. Важно је поседовати преговарачке вештине за уговарање услова и начина рада са извођачима, добављачима и спонзорима и имати добру сарадњу са колегама и волонтерима у организацији и реализацији догађаја. Способност добре вербалне и писане комуникације, односно јасног, ефективног обраћања говорницима, учесницима и публици је више него пожељна. Креирање и праћење буџета за догађај, укључујући контролу трошкова и генерисање прихода и проналажење и договарање спонзорстава и донација за подршку догађају се подразумева.

Стручно коришћење платформи друштвених мрежа и дигиталног маркетинга за промоцију догађаја и ангажовање публике, дизајнирање и креирање промотивних материјала, израда плаката, флајера и других маркетиншких материјала је неодвојив део ових активности, као и постављање и управљање аудиовизуелном опремом. У окружењу које нуди бројне програме важно је осмислити иновативна дешавања која ће привући публику, ефикасно решавати неочекиване проблеме који могу настати током планирања и реализације догађаја, пружати услуге учесницима и публици, укључујући решавање притужби и питања. На крају следи прикупљање повратних информација, коришћење анкета и других метода како би се сазнало мишљење учесника и публике, као и анализа одређеног догађаја и процена успешности у циљу боље организације у наредном периоду.

#### **г) Управљање фондом**

Управљање фондом подразумева одржавање и ажурирање библиотечке грађе, укључујући ревизије, инвентарисање и замену оштећених или застарелих материјала. Јасно дефинисани задаци омогућавају библиотекарима да боље планирају време и ресурсе, што резултира већом ефикасношћу.

#### **Стицање и развијање вештина**

Континуирано стицање и развијање вештина је од суштинског значаја за професионални развој библиотекара. Библиотеке би требало да подстичу своје запослене на стално усавршавање кроз организацију редовних предавања и радионица за нове библиотечке системе, технологије и методе рада, подстицање запослених да сами истражују нове трендове у библиотекарству и уче нове вештине.

Стицање самосталности у раду омогућава библиотекарима да самостално решавају проблеме и доносе одлуке. У складу са тим циљем, руководиоци би требало да пруже запосленима могућности да преузму одговорност за своје задатке и пројекте. Неопходно је да обезбеде ресурсе тј. омогуће приступ свим информацијама потребним за самосталан рад те да пруже подршку и буду доступни за консултације и помоћ када је то потребно. Употреба библиотечких система и савремене технологије за управљање задацима и фондом омогућава бољу организацију и праћење. Континуирано образовање омогућава библиотекарима да остану мотивисани, што доприноси укупном успеху библиотеке, а искуство старијих колега може бити драгоцено у развоју нових вештина код млађих библиотекара.

Мултитаскинг је важна вештина у библиотекарству јер библиотекарски често морају да балансирају између различитих задатака. Ефикасан мултитаскинг укључује идентификацију најважнијих тј. приоритет задатака и њихово завршавање као и планирање и организацију времена за различите аспекте посла, као што су рад са корисницима и администрација.

### **Вредновање и могућност напредовања библиотекара**

Вредновање доприноса и достигнућа библиотекара кључно је за њихово задовољство и мотивацију. Ово се може постићи кроз пружање конструктивних повратних информација о раду запослених и јавно признавање успеха библиотекара на састанцима и пред колегама. Персонализовано признавање би требало прилагодити индивидуалним преференцијама запослених.

Вербална похвала је један од најефикаснијих начина да се изрази признање за добро обављен посао. Она не захтева велика средства, али може имати значајан утицај на морал и мотивацију запослених. Требало би да буде конкретна, да се односи на одређени задатак или успех, као што је успешно организован догађај или добра помоћ корисницима, и правовремена – да буде изречена убрзо након што је успех остварен. Она би требало да буде и искрена јер запослени могу да осете када није, што може имати супротан ефекат.

Награде и подстицаји су важан аспект мотивације запослених у библиотекама. Они могу бити материјални (бонуси, повећање плате и сл.) или нематеријални (слободни дани, скраћивање радног времена и сл.). Ефективни системи награђивања укључују правичност – награде треба да буду додељене на праведан и транспарентан начин, повезаност са учинком – да буду директно повезане са постигнутим резултатима и доприносом запослених и разноврсност – понуда различитих врста награда како би се задовољиле различите потребе и преференције запослених.

Могућност напредовања у каријери је кључна за дугорочну мотивацију и задржавање библиотекара. Запослени треба да знају које су им опције за напредовање и шта треба да ураде да би професионално напредовали. Када постоји та могућност, повећава се и лојалност и мотивисаност, па су спремнији да усвајају нове вештине. Послодавац онда само треба да обезбеди обуку и развојне програме који ће припремити запослене за будуће улоге.

Радно оптерећење и креирање радних задатака, као и признање и уважавање библиотекара, играју кључну улогу у стварању продуктивног и срећног окружења. Балансирано радно оптерећење, јасно дефинисани задаци, подршка у развоју вештина и самосталност у раду омогућавају запосленима да пруже свој максимум. Истовремено, признање и уважавање доприноса кроз вербалну похвалу, награде и могућност напредовања, мотивишу да наставе да се труде и доприносе успеху библиотеке. Успешно управљање овим аспектима може резултирати високо мотивисаним, продуктивним и задовољним запосленима, што је кључ за дугорочни успех сваке библиотеке.

### **Стратегије и иницијативе за побољшање услова рада библиотекара**

Трансформација радног окружења у библиотекама подразумева имплементацију различитих стратегија и иницијатива које побољшавају услове рада за библиотекаре. Неки кључни аспекти и примери како се то може постићи су увођење нових технологија, реконструкција и модернизација простора, флексибилно радно време и рад од куће, професионални развој и обука, унапређење међуљудских односа и тимског рада, психолошка подршка и добробит запослених, оцењивање рада и давање повратних информација, инклузивност и разноликост.

Аутоматизација – коришћење COBISS<sup>1</sup> или било ког другог система за обраду и позајмицу књига, помаже у свакодневном раду вишеструко, а дигиталне алатке – софтвери за управљање библиотечким ресурсима омогућава ефикасније управљање колекцијама и пружају бољу помоћ корисницима. Истичемо пример Централна библиотека у Копенхагену, која је увела RFID<sup>2</sup> технологију за контролу библиотечке грађе. Тиме је значајно смањен мануелни рад у процесу каталогизације и издавања књига. Библиотекари имају више времена за друге важне послове као што су програмирање активности или подршка корисницима.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> COBISS (Co-operative Online Bibliographic System &) је електронски библиотечко-информациони систем са узајамном каталогизацијом.

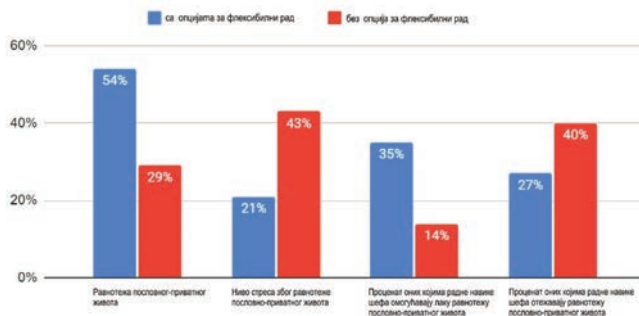
<sup>2</sup> RFID (Radio frequency identification у слободном преводу – Идентификација путем радио фреквенције). То је систем даљинског слања и пријема података помоћу плочица/одашиљача. RFID плочица је изузетно мали објекат који се може залепити или уградити у жељени производ.

<sup>3</sup> <https://lyngsoesystems.com/library/behind-the-solutions/library-rfid> (преузето 21. 5. 2024).

Постављање ергономских столица и радних столова смањује ризик од повреда и повећава комфор, а креирање мултифункционалног простора омогућава различите врсте активности, као што су читаонице, креативни простори и конференцијске сале. Национална библиотека Чешке у Прагу је нпр. реконструисала радни простор званично најлепше библиотеке на свету и увела ергономску опрему, 2012. године,<sup>4</sup> што је резултирало смањеним бројем повреда на раду. Национална и универзитетска библиотека у Љубљани је реконструкцијом и редизајном радног простора, укључујући нови намештај, ергономске столове и столице и бољим осветљењем унапредила услове рада, што је допринело здрављу запослених и њиховој већој продуктивности.<sup>5</sup>

Омогућавање флексибилног радног времена и рада од куће за библиотекарe је важно јер доприноси бољем балансу између приватног и професионалног живота. У овом случају је неопходно обезбедити техничку подршку, лаптопове и VPN<sup>6</sup> приступ. Наводимо пример Библиотека у Хелсинкију: увођењем флексибилног радног времена и могућности рада од куће значајно се повећало задовољство запослених и постигао бољи баланс између приватног и професионалног живота.<sup>7</sup>

Овај графикон, направљен на основу података истраживања FlexJobs, показује главне разлике у одговорима запослених са и без опција за флексибилни рад.



Графикон јасно показује да флексибилно радно време повећава равнотежу између пословног и приватног живота и смањује ниво стреса.

### Графикон на основу података истраживања FlexJobs-a

<sup>4</sup> <https://www.en.nkp.cz/services/reconstruction?searchterm=reconstruction> (преузето 21. 5. 2024).

<sup>5</sup> <https://www.nuk.uni-lj.si/nuk/ook> (преузето 21. 5. 2024.).

<sup>6</sup> VPN (Virtual Private Network) је алатка која вам било када и било где омогућава безбедан приступ интернету.

<sup>7</sup> <https://www.kansalliskirjasto.fi/en/about-us/national-library-finland-employer> (преузето 21. 5. 2024).

Графикон, креиран на основу података истраживања FlexJobs-a,<sup>8</sup> показује главне разлике у одговорима запослених са опцијама за флексибилан рад и без њих. Он сведочи да флексибилно радно време повећава равнотежу између пословног и приватног живота и смањује ниво стреса.

Континуирана едукација – организација редовних обука, семинара и радионица за библиотекарe – како би се упознали са новим трендовима и технологијама, и размена искустава – подстицање учешћа на конференцијама и другим стручним скуповима за размену знања и искустава је, такође, од великог значаја. Пример добре праксе је Народна библиотека Србије која има редовне обуке и семинаре за библиотекарe (о новим технологијама, управљању библиотечким ресурсима, развоју вештина и позитивне библиотечке праксе...), чиме су се повећале компетенцију и знања библиотекара, а све то води до већег задовољства на послу и боље услуге корисницима.<sup>9</sup>

Организација тимских активности побољшава сарадњу и комуникацију међу запосленима, а одржавање редовних састанака доприноси бољој координацији, размени идеја и решавању проблеми у колективу. Јавна библиотека у Амстердаму има редовне тимске састанке и радионице за унапређење комуникације и сарадње међу запосленима, што је довело до ефикаснијег решавања проблема и иновација у раду библиотеке.<sup>10</sup>

Када је реч о психолошкој подршци и добробити запослених потребно је осмислити програм менталног здравља и омогућити приступ психологу или саветнику, за запослене који имају проблеме са стресом или другим изазовима. Важно је креирати просторе за одмор и опуштање унутар библиотеке, где запослени могу да се одморе током пауза.<sup>11</sup> Британска библиотека у Лондону има програм подршке менталном здрављу, укључујући доступност психолога, радионице за управљање стресом и просторе за одмор, што је резултирало смањеним нивоом стреса те је побољшана општа добробит библиотекара.

---

<sup>8</sup> <https://www.flexjobs.com/blog/post/survey-flexible-work-mental-health>, by Rachel Jay, Content Specialist (преузето 29. 5. 2024).

<sup>9</sup> <https://nb.rs/stalno-strucno-usavrsavanje-zaposlenih> (преузето 29. 5. 2024).

<sup>10</sup> <https://www.oba.nl/over-ons/werken-bij-de-oba.html> (преузето 28. 5. 2024).

<sup>11</sup> Loida Garcia-Febo, predsednica ALA-Allied Professional Association (ALA-APA), sa Nacionalnom mrežom medicinskih biblioteka (NNLM). <https://www.ala.org/news/2019/03/wellness-library-workplace-two-week-course-starts-april> (преузето 22. 5. 2024).

Ново радно окружење допринело је већем задовољству на послу и смањењу броја боловања.<sup>12</sup>

Спровођење редовних евалуација рада и давање конструктивних повратних информација запосленима и препознавање и награђивање изузетног рада и доприноса запослених подстиче њихову мотивацију за даљи рад. На крају треба поменути значај имплементације политика које промовишу инклузивност и разноликост у радном окружењу и пружање подршке запосленима из различитих културних, етничких и социјалних позадина.

## **Закључак**

Побољшавање радног окружења у библиотекама, кроз балансирање радних задатака и управљање радним обавезама, представља кључни корак ка стварању продуктивног и задовољавајућег радног окружења. Оптимизација задатака и радног оптерећења омогућава библиотекарима да буду ефикаснији и задовољнији на свом радном месту. Имплементација нових технологија, реконструкција радног простора, флексибилно радно време и континуирани професионални развој стварају позитивне услове који мотивишу запослене и доприносе њиховом бољем здрављу и добробити.

Практични примери из различитих библиотека показују да су ове иницијативе успешне и да значајно побољшавају радне услове и задовољство библиотекара. На крају, овакав приступ не само да води ка срећнијим и мотивисанијим библиотекарима, већ и подиже квалитет услуга које ове установе пружају својим корисницима. Дугорочни успех сваке библиотеке ослања се на благостање и продуктивност њених запослених, а улагање у њихов радни амбијент и смањење стреса показало се као кључни фактор за постизање ових циљева.

---

<sup>12</sup> <https://www.bl.uk/careers/> (преузето 28. 5. 2024).

## Литература

1. Loida Garcia-Febo, predsednica ALA-Allied Professional Association (ALA-APA), sa Nacionalnom mrežom medicinskih biblioteka (NNLM) kurs za radnike u bibliotekama širom sveta: <https://www.ala.org/news/2019/03/wellness-library-workplace-two-week-course-starts-april> (преузето 22. 5. 2024).
2. Lyngsoe Systems Denmark: <https://lyngsoesystems.com/library/behind-the-solutions/library-rfid> (преузето 21. 5. 2024).
3. <https://www.en.nkp.cz/services/reconstruction?searchterm=reconstruction> (преузето 21. 5. 2024).
4. <https://www.nuk.uni-lj.si/nuk/ook> (преузето 21. 5. 2024.).
5. <https://www.kansalliskirjasto.fi/en/about-us/national-library-finland-employer> (преузето 21. 5. 2024).
6. <https://www.flexjobs.com/blog/post/survey-flexible-work-mental-health>, by Rachel Jay, Content Specialist (преузето 29. 5. 2024).
7. <https://nb.rs/stalno-strucno-usavrsavanje-zaposlenih> (преузето 29. 5. 2024).
8. <https://www.oba.nl/over-ons/werken-bij-de-oba.html> (преузето 28. 5. 2024).
9. <https://www.bl.uk/careers/> (преузето 28. 5. 2024).

**Marijana Tenodi**  
Subotica City Library  
tenodimarijana@gmail.com

## **Creating Happy Librarians: Inspirational Conditions for Productivity and Employee Well-Being**

**Abstract:** Every successful library is the sum of its employees, and fostering satisfied librarians is crucial for long-term success. Implementing various strategies and initiatives can significantly contribute to this goal. This paper provides examples of best practices for achieving employee satisfaction. Effective management of work tasks and duties in librarianship plays a crucial role in creating a productive and positive work environment. Optimizing workload requires planning and clearly defining tasks such as cataloging, working with patrons, and organizing events. Excessive workload can lead to decreased productivity and satisfaction, while insufficient workload can cause demotivation. Successfully managing workload involves balancing demands and rest to achieve efficiency and job satisfaction. Through the implementation of various strategies and initiatives – such as introducing new technologies, reconstructing workspaces, offering flexible work hours, promoting professional development, and providing employee support – libraries can create stimulating and satisfying work environments for their employees. This approach leads to highly motivated, productive, and satisfied librarians, which is key to the long-term success of any library. In summary, the successful management of these aspects creates a productive and happy work environment for librarians, not only increasing their efficiency and satisfaction but also contributing to the quality of services provided to library users.

**Keywords:** work environment, libraries, strategies, initiatives, work conditions, happiness, librarians.



**Милица Тарабић**  
rosic.milica@gmail.com

UDC 027.022(497.11)  
374.7.091:02-057.16(497.11)

**Драгана Ристановић**  
dristanovic31@gmail.com

**Милош Радосављевић**  
milosue31@gmail.com  
Народна библиотека Ужице

## Професионални развој и лидерство: пример добре праксе Народне библиотеке Ужице

*Када њравише њлан за наредну тодину, њосадише кукуруз.  
Када њравише њлан за наредну геценију, њосадише дрво.  
Када њравише њлан за цео живоњи,  
њрво њочнише да образујете и обучаваите њуде.<sup>1</sup>*

**Сажетак:** У раду се говори о професионалном путу библиотекара од студија до стицања виших стручних звања. Поред важности формалног образовања, значајан је и утицај неформалног, које подразумева стално стручно усавршавање путем семинара, конференција и др., што је и прописано *Манифестом за јавне библиотеке*. Да би се развило лидерство неопходна је мотивација запослених, а претпостављени би требало да пружају професионалну подршку колегама и буду прави пример вође. У ту сврху, у Народној библиотеци Ужице, урађена је анкета чији садржај се односио на могућности стручног усавршавања и професионалног напредовања, као и допринос развоју библиотечко-информационе делатности. Посебан сегмент анкете посвећен је подршци од старијих колега и руководиоца установе. Резултати анкете одраз су тренутног стања у Библиотеци.

**Кључне речи:** лидери, библиотекари, Народна библиотека Ужице, подршка, стручно усавршавање.

У 21. веку јавне библиотеке се суочавају са променама и свакодневним изазовима, па је неопходно да успоставе баланс између традиционалног и савременог начина пословања, које одређују нове информационе технологије. Рад библиотека и систем управљања неопходно је модернизовати како би се задовољиле све комплексније по-

<sup>1</sup> Кинеска пословица мото документа *Making a European area of lifelong learning a reality* (2001) <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52001D-C0678:EN:NOT>, у Весна Ињац Малбаша, „Образовање библиотекара у Србији”, *Глас библиотеке* бр. 19 (2012): 43.

требе корисника. Поставља се питање о каквом менаџменту се може говорити у култури? Дефинитивно се више не приступа искључиво класичном управљању, већ се мора прилагодити модерном добу које подразумева пре свега квалитет, а затим инвентивност и креативност. Тако су, у складу са овим променама, библиотеке са статичног, прешле на динамично пословање.<sup>2</sup> Уз правилно вођење и квалитетне људске ресурсе ове установе шире спектар услуга уводећи различите програме, пројекте и остале активности у свакодневни рад. Библиотекама је потребан лидер, али појединац сам не може егзистирати, па је упућен на друге колеге. Циљ библиотекара је исти, међутим, без визионара тј. вође који слуша, прати, одмерава и прихвата сугестије других, нема ни доброг тимског рада.

### **Пут од образовања и стручног усавршавања до лидера у библиотекама**

У *Панчевачком чииалиишу* 2006. године објављен је текст, тада студенткиње Библиотекарства и информатике на Филолошком факултету Универзитета у Београду, Милице Васић, који делује врло инспиративно и надањујуће. У чланку „Ми смо будући лидери”, наглашава се важност улоге професора библиотекарства који од почетка подржавају и утичу на формирање студената на овој студијској групи – будућих лидера. Ауторка истиче значај праћења стране и домаће стручне литературе, присуствовања на међународним конференцијама, где, како каже, „професију видимо неким другим, ‘западњачким’ очима”.<sup>3</sup>

Један од најважнијих задатака који се односи на образовање, информације, описмењавање и културу, а који ИФЛА у свом *Манифесту за јавне библиотеке* прописује, јесте подршка формалном, индивидуалном образовању и самообразовању, као и пружање могућности за лични креативни развој.<sup>4</sup> У Србији библиотекари се формално могу образовати на Филолошком факултету Универзитета у Београду (Катедра за Библиотекарство и информатику) и

<sup>2</sup> Nicoleta Rahme, „Liderul ca resursa viabila in biblioteci”, *Informare si Documentare* vol. III (2010): 67. <https://bibnat.ro/wp-content/uploads/2024/03/Informare-si-documentare-Vol-III.pdf> (преузето 20. 7. 2024).

<sup>3</sup> Милица Васић, „Ми смо будући лидери”, *Панчевачко чииалиише* бр. 9 (новембар 2006): 43, [https://www.citaliste.com/casopis/pdf/Citaliste\\_br9.pdf](https://www.citaliste.com/casopis/pdf/Citaliste_br9.pdf) (преузето 28. 8. 2024).

<sup>4</sup> IFLA repository, „IFLA/UNESCO Манифест за јавне библиотеке”, 67, <https://repository.ifla.org/server/api/core/bitstreams/cb1ddf2b-8325-4f10-a822-c0b7df558293/content> (преузето 15. 8. 2024).

Педагошком факултету у Сомбору (Катедра за библиотекарство). „Студенти су по завршетку студија засигурно стручан и оспособљен кадар који, на основу стечених знања, пре свега из библиотечко-информационих наука, може компетентно да обавља послове у свим типовима библиотека”.<sup>5</sup> Запослени, после годину дана рада у библиотеци, стичу право на полагање стручног испита, који је детаљно објашњен у члану 47. Закона о библиотечко-информационој делатности, након чега добијају звање дипломираног библиотекара. Руководиоци често, уместо библиотекара који су завршили студије библиотекарства,<sup>6</sup> запошљавају кадар других професија. Из непосредног разговора са колегама из Србије показало се да колектив који у својим редовима има запослене из различитих струка може квалитетно одговорити на све врсте захтева корисника. Свакако, технологија напредује, знање стечено на факултетима застарева па је стално стручно усавршавање и континуирано образовање за запослене неминовно и неопходно. Постоје „три вида континуираног образовања – доживотно учење, учење на радном месту и професионални развој”.<sup>7</sup> То значи да се сваки појединац стручно усавршава на радном месту, стиче знање и праксу у установама кроз обуке, а све у сврху промоције знања и напредовања. Континуирано образовање може се спроводити на лицу места, уз физичко присуство учесника (семинари, стручни скупови, курсеви...) или учењем на даљину, које је усавршено употребом интернета и омогућава учесницима да, динамиком која њима одговара, прате стручни програм.<sup>8</sup>

„Библиотекари су принуђени да признају да доживотно учење представља интегрални део њиховог посла и каријере”.<sup>9</sup> Међутим, мотивисати и подржати библиотечко особље да тражи могућности за учење може бити изазов, нарочито у временима ограничених ресурса

<sup>5</sup> Карла Селихар и Жељко Вучковић, „Библиотекарство у раљама живота: од школовања до запослења”, *Чишљаниште бр. 35* (новембар 2019): 13.

<sup>6</sup> „Обучени библиотекари су они који су завршили основне или постдипломске студије библиотекарства и информационих наука на некој школи за библиотекарство”, Више о томе у: IFLA/UNESCO смернице за развој јавних библиотека (Београд: Народна библиотека Србије: Библиотека града Београда, 2005), 53.

<sup>7</sup> Весна Ињац Малбаша, „Образовање библиотекара у Србији”, *Глас библиотеке* бр. 19 (2012), 44.

<sup>8</sup> Гордана Љубановић, „Континуирано образовање библиотекара: пројекат Школе Б+”, у *Сарадња, образовање, квалитет: зборник радова са међународној скупи одржаног у Београду од 5. до 8. децембра 2001. године*, ур. Александра Вранеш (Београд: Филолошки факултет: Народна библиотека Србије, 2002), 265.

<sup>9</sup> Весна Ињац Малбаша, „Образовање библиотекара у Србији”, 44.

и различитих приоритета. То се може постићи здравом и отвореном комуникацијом, разумевањем запослених, као и пружањем моралне подршке. Могу се стимулисати обезбеђивањем потребних ресурса за учење и заговарањем професионалног развоја, као и подстицати наградом, чиме се ставља на знање да је труд и напор запосленог препознат. Са оваквом атмосфером у колективу установа ће, без икакве сумње, напредовати. Библиотекама су потребни лидери, они који, према речима професорке Гордане Стокић Симончић мотивишу, покрећу промене, раде праве ствари и усмерени су на људе.<sup>10</sup> Уколико се одржава стална комуникација између руководиоца и запослених и на прави начин сагледавају проблеми у раду, практично се „прелазе из домена управљања у домен лидерства”.<sup>11</sup> Претпостављени би требало да буду прави пример вође који својим понашањем, организационим способностима, умешношћу и подршком запосленима долазе до зацртаног циља.

Узевши у обзир све претходно наведено, лидери се могу наћи и међу библиотекарима – они подстичу колеге и мотивишу их на креативност и иновативност по питању библиотечке професије. Усмерени су на реализацију програма и пројеката библиотеке. У томе им велику подршку пружају и лидери у струковним удружењима. Библиотекарско друштво Србије се залаже и потенцира да библиотекари: „размењују професионална искуства са колегама, подржавају и воде младе стручњаке који тек улазе у посао и помажу им да се укључе у професионалну заједницу и да развијају своје вештине [...] доприносе раду својих стручних удружења и учествују у истраживањима и објављивању резултата рада своје струке [...] настоје да стекну, сачувају и унапреде углед и статус своје професије заснован на стручном и етичком понашању”.<sup>12</sup>

С обзиром на улогу и одговорност коју носе, библиотеке би требало да буду лидери у локалној заједници, што свакако и јесу у развијеним земљама. То је једино могуће постићи симбиозом стручног

<sup>10</sup> Гордана Стокић Симончић, „Лидерство као одраз друштвене стварности”, у *Лидерство у библиотекарима – сјона науке, културе и привреде: зборник радова са међународној научној скупштини одржаној у Београду од 19. до 21. октобра 2006*, ур. Александра Вранеш и Љиљана Марковић (Београд: Филолошки факултет Универзитета: Библиотекарско друштво Србије, 2007), 117.

<sup>11</sup> Гордана Стокић Симончић и Жељко Вучковић, *Менаџмент у библиотекарима* (Београд: Г. Стокић Симончић, Ж. Вучковић, 2003), 61.

<sup>12</sup> Библиотекарско друштво Србије, „Етички кодекс библиотекара Србије”, <https://bds.rs/wp-content/uploads/2019/02/Eticki-kodeks-bibliotekara-Srbije.pdf> (преузето 25. 7. 2024).

и мотивисаног кадра и квалитетним садржајима установе. Најмлађи Ужичани углавном се први пут упознају са Библиотеком захваљујући радионицама које се редовно одржавају на Дечјем одељењу. Програмама и пројектима реализованим у основним и средњим школама ученици се информишу о медијској и информационој писмености, добијају корисне информације и обучавају за претраживање, а самим тим и припремају за даље школовање. Библиотекари НБУ осмислили су низ програма који се односе и на друге кориснике, укључујући инклузивне и осетљиве групе становништва, очување културног наслеђа, развој читалачких навика и др.

### **Анкета о стручном усавршавању и напредовању библиотекара НБУ**

У жељи да се испита реално стање професионалног усавршавања и напретка стручних радника у НБУ, извршено је истраживање путем анкете. Примарни циљ истраживања је био да се утврди која стручна звања и након колико времена су стекли библиотекари НБУ. Други циљ био је да се испитају интересовања библиотекара за одређену област у струци, као и да се установи у којој мери су запослени задовољни могућностима усавршавања и напредовања. Трећи циљ био је да се прикаже да ли анкетирани имају подршку колега и руководства по питању стручног усавршавања.

Провераване су следеће хипотезе – библиотекари Народне библиотеке Ужице:

- професионално се развијају и стичу виша звања;
- посећују стручне скупове, задовољни су могућностима стручног усавршавања;
- на различите начине доприносе библиотечно-информационој делатности (кроз објављивање прилога, пројекте, реализовање радионица, књижевних вечери...);
- имају подршку колега и руководства у погледу стручног усавршавања.

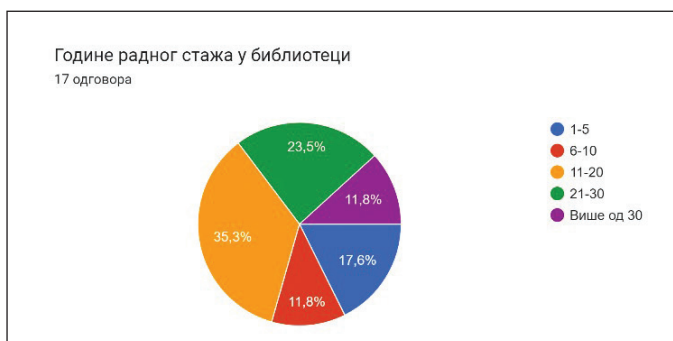
Узорак за обраду података чинили су библиотекари НБУ.

У истраживању је примењена дескриптивна метода, а прикупљање података рађено је преко Гугл упитника, који је садржао укупно 20 питања. Прва четири односе се на радни стаж у библиотечно-информационој делатности, стручно звање анкетираних и број година који им је био потребан да добију звање. Наредних 13 питања

показала су области интересовања испитаника у библиотекарству, (не)задовољство могућностима стручног усавршавања, њихов допринос развоју библиотечко-информационе делатности, као и лична постигнућа у струци. Последња три питања односила су се на подршку колега и надређеног. Попуњавање упитника било је анонимно.

С обзиром на то да је анкетирање интерног карактера, трајало је шест дана (25–30. јула 2024). Добијени подаци обрађени су квантитативно у процентима, а резултати истраживања приказани су графички и текстуално. Анкетни упитник попунили су сви запослени на стручним библиотечко-информационим пословима у НБУ. Узорак истраживања представљају одговори 17 библиотекара.

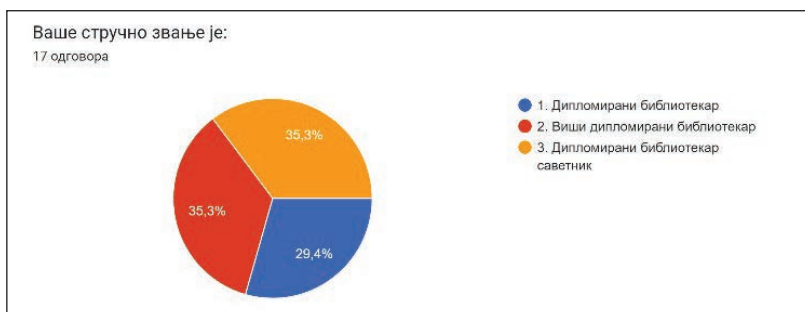
Када је у питању дужина радног стажа у библиотечко-информационој делатности од 17 запослених двоје ради дуже од 30 година, четворо између 21 и 30 година, шесторо има радни стаж између 11 и 20 година, двоје између 6 и 10 година, а троје ради од 1 до 5 година. Више од две трећине анкетираних ради преко 10 година (Слика 1).



Слика 1. Процентуално приказане године радног стажа анкетираних у библиотеци

Резултати анкете показују да у НБУ тренутно ради шест дипломираних библиотекара саветника, исто колико и виших дипломираних библиотекара, док је дипломираних библиотекара пет (Слика 2).<sup>13</sup> С обзиром на дужину радног стажа анкетираних, долази се до закључка да је већина која је остварила услов – и стекла звање. Још је познато да руководилац Библиотеке, који није обухваћен истраживањем, има звање дипломираног библиотекара саветника.

<sup>13</sup> У међувремену је још двоје запослених стекло звање вишег дипломираног библиотекара, што значи да их сада има осам, а број дипломираних библиотекара се смањило на три.

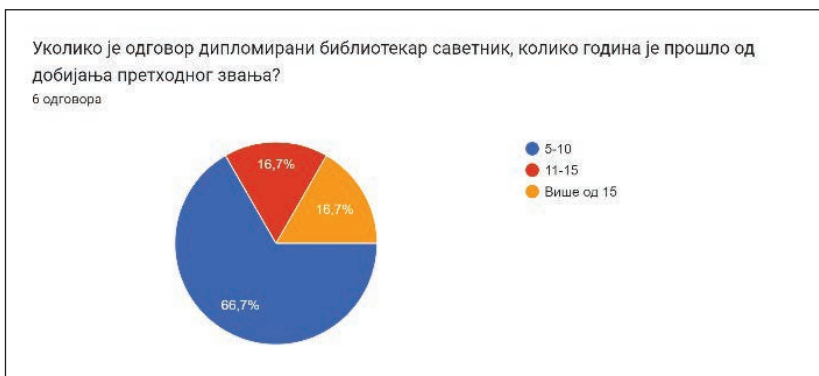


Слика 2. Процентуално приказана стручна звања испитаника

У наредна два питања проверавано је после колико година рада на стручним пословима у НБУ или другим библиотекама су добијена виша звања. Трећина анкетираних стекла је звање вишег дипломираног библиотекара у периоду између 5 и 10 година радног стажа, а за четворо (од шесторо испитаника) било је потребно исто толико времена за стицање звања дипломираног библиотекара саветника, од добијања првог звања (Слика 3 и 4). Треба имати у виду да је до пре неколико година на снази био Правилник који је прописивао нека друга правила за добијање виших звања.



Слика 3. Процентуално приказане године које су биле потребне запосленима за добијање првог звања



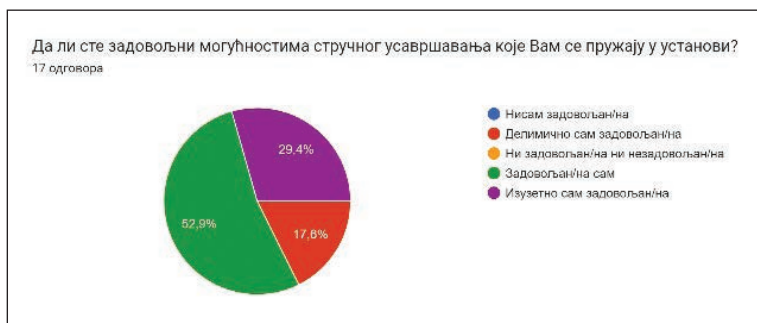
Слика 4. Процентуално приказане године између два стручна звања

Анкета је показала и да испитаници имају различита интересовања из области библиотекарства, што утиче на квалитет услуга и задовољење потреба корисника. То су потврдили означивши више понуђених одговора на питање *Која област библиотекарства Вас највише интересује?* У највећој мери су се определили за „обработку библиотечке грађе и извора” и „рад са корисницима”. Затим за: „историју библиотекарства”, „дигитализацију”, „библиографију” и „издавачку делатност”. Један запослени је додао одговор који се не налази у анкети „унапређење рада – развој услуга, културни програми, умрежавање са другим установама културе и образовања, као и ОЦД ради остваривања заједничких циљева”. Двоје анкетираних је означило опцију „друго”, али није наведено шта је у питању (Слика 5).

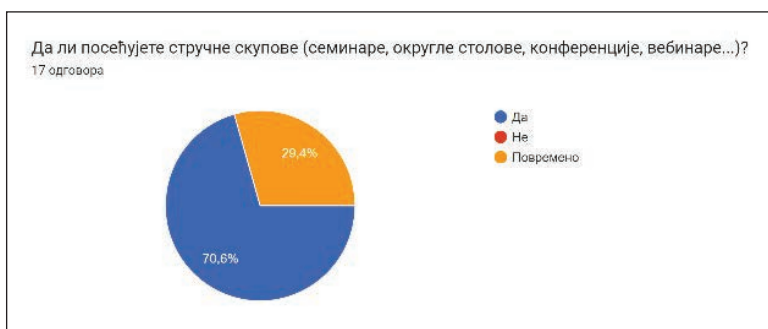


Слика 5. Процентуално изражене области интересовања запослених

Више од половине испитаника је „задовољно” могућностима стручног усавршавања које се пружају у НБУ, пет је „изузетно задовољно”, а троје „делимично” (Слика 6). За сваку похвалу је да незадовољних нема, што доводи до закључка да сви запослени имају право, и остварују могућност усавршавања у струци. Томе у прилог иде и наредни одговор анкетираних, који показује да 12 запослених редовно посећује стручне скупове, а осталих пет повремено (Слика 7).



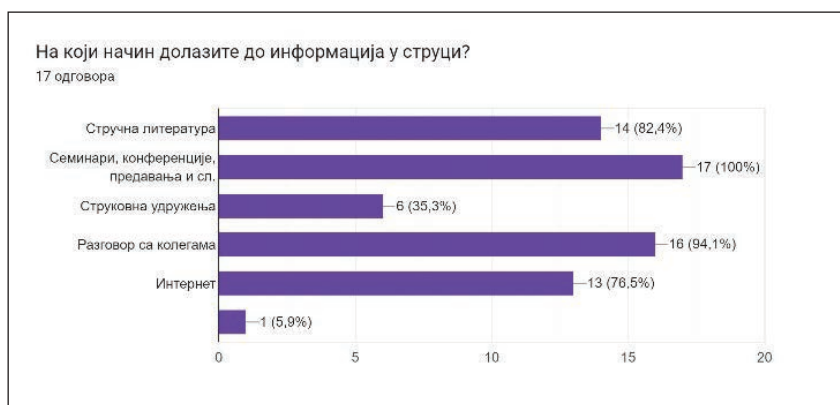
Слика 6. Процентуално изражен ниво задовољства запослених могућностима стручног усавршавања у НБУ



Слика 7. Процентуално изражен степен посећености стручним скуповима

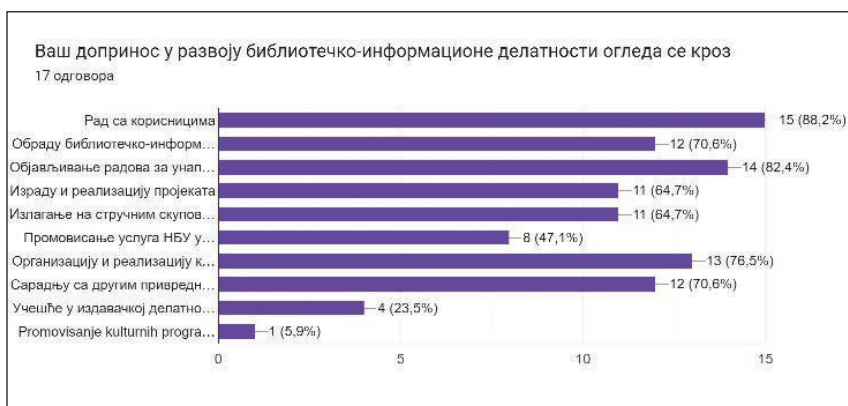
Запослени су на питање *На који начин долазише до информација у струци?* могли да обележе више одговора. Присутством на „семинарима, конференцијама, предавањима” информисе се свих 17 испитаника, док њих 16 наводи „разговор са колегама” као једну од опција. „Стручну литературу” обележило је 14 анкетираних, а 13 је навело да је то „интернет”. За информације које добијају од струковних удружења изјаснило се нешто више од трећине анкетираних (Слика 8).

Ово нас враћа на почетак рада, где се наглашава значај постојања и улога семинара, конференција и др. где се, у неформалним разговорима, библиотекари упознају са колегама, размењују искуства и често остварују сарадњу између библиотека. Одговор „друго”, обележио је један испитаник.



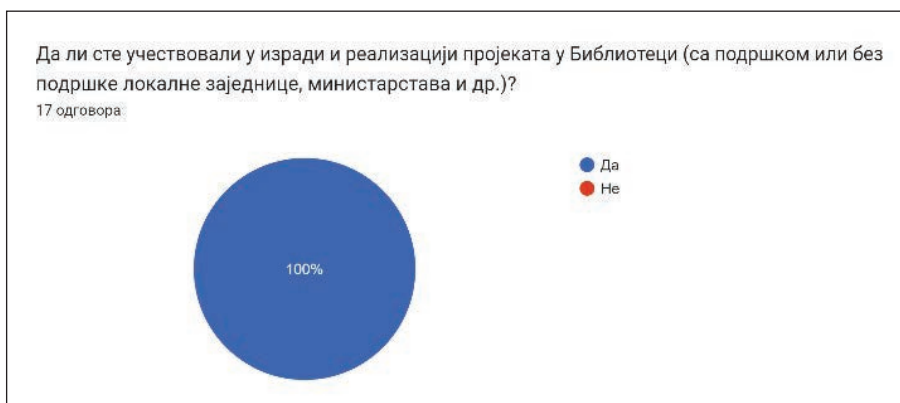
Слика 8. Бројно и процентуално приказан начин доношења до информација у струци

Ангажованост библиотекара НБУ у развоју библиотечко-информационе делатности је у сваком сегменту значајан. Највише доприносе „радом са корисницима” (15), „објављивањем радова за унапређење библиотечке теорије и праксе” (14), „организацијом и реализацијом културних програма: радионица, изложби, књижевних вечери, манифестација” (13). „Са другим привредним субјектима у окружењу (школе, вртићи, удружења, установе, радне организације...)” сарађује 12 испитаника, исти број „обрађује библиотечко-информациону грађу”. Подједнак број запослених „излаже на стручним скуповима” и доприноси „израдом и реализацијом пројеката у НБУ” (11). Нешто мање од половине испитаника „промовише услуге у физичком и виртуелном простору” (8), у шта се може уврстити и одговор који је дописан „промовисање културних програма, фонда Библиотеке на званичним страницама и сајту”. Скоро четвртина „учествује у издавачкој делатности” (4) (Слика 9).



Слика 9. Бројно и процентуално изражен допринос библиотекара у одређеним областима у НБУ

Учешће библиотекара у изради и реализацији програма и пројеката, које је финансијски подржао Град и Министарство културе, стопроцентно је, што доприноси популаризацији и видљивости библиотеке у локалној заједници, а и шире (Слика 10). Највећи број радио је до 5 пројеката, један запослени од 6 до 10, док је троје радило више од 10 (Слика 11).

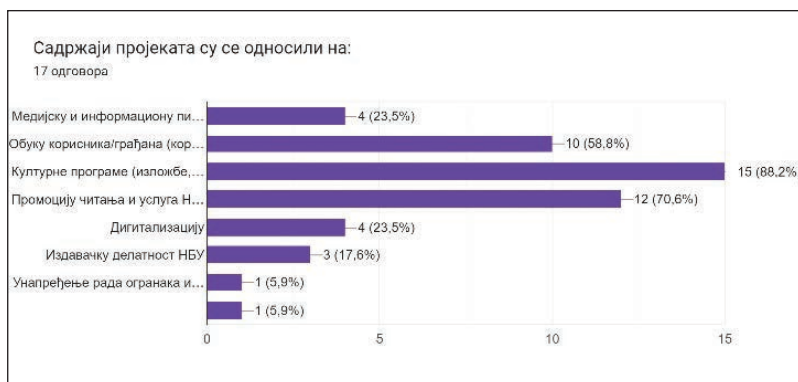


Слика 10. Учешће анкетираних у пројектима НБУ (изражено у процентима)



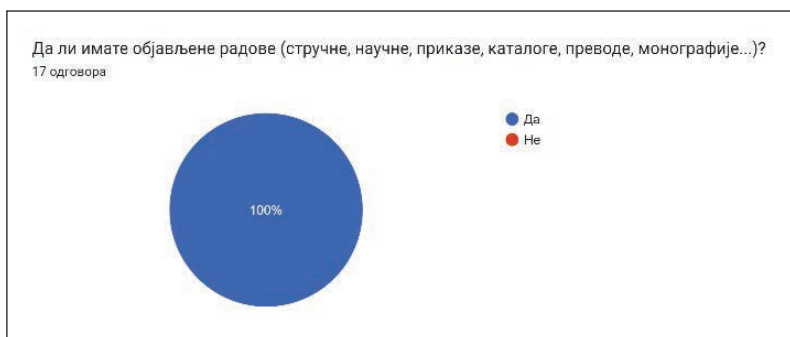
Слика 11. Процентуални приказ броја реализованих пројеката

„Културни програми” представљају најчешће пројектне активности на којима су ангажовани библиотекари НБУ, а у оквиру којих су реализоване бројне радионице, манифестације, изложбе, трибине, представе. „Промоцијом читања и услуга” бавило се више од две трећине испитаника. На пројектима који су подразумевали „обуку корисника или грађана (коришћење библиотечко-информационих сервиса, информатичка обука...)” радило је више од половине анкетираних. Скоро четвртина испитаника обележила је одговор „медијска и информациона писменост” и исто толико „дигитализацију”. Одговор „издавачка делатност НБУ” обележила су три запослена. Анкетирани су радили и пројекте „унапређења рада огранака и појединих одељења”, што је само један испитаник навео као одговор који није био понуђен у анкети. Један запослени је означио опцију „друго”, али није навео шта је у питању (Слика 12).



Слика 12. Бројни и процентуални приказ садржаја реализованих пројеката анкетираних

Учинак анкетираних у објављивању радова, приказа, каталога, превода или монографија је стопроцентан (Слика 13), од чега троје библиотекара има објављено више од 20 радова (Слика 14). НБУ је пре неколико година покренула стручни часопис *Корак библиотеке* који „посебну пажњу посвећује подстицању младих стваралаца и стручних радника да дају пун допринос развоју струке и адекватној презентацији својих постигнућа кроз објављивање прилога у часопису”.<sup>14</sup> Тренутно је у процесу категоризације и претендује да добије виши ранг. Осим у *Кораку*, запослени су прилоге (радове) објављивали и у другим стручним часописима у земљи, а и шире. Од тога две трећине самостално (Слика 15), док су у коауторству објављивали сви библиотекари (Слика 16).

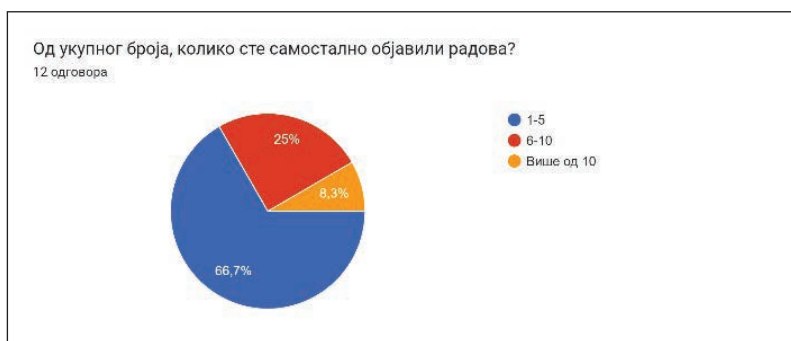


Слика 13. У којој мери запослени објављују стручне радове (изражено у процентима)

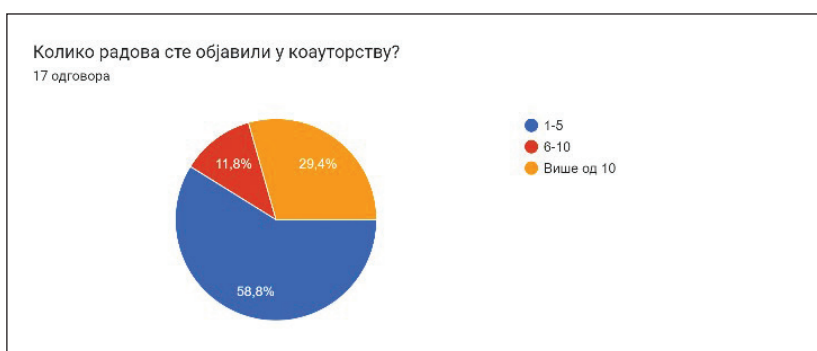


Слика 14. Процентуални приказ броја објављених радова анкетираних

<sup>14</sup> Корак библиотеке, „Политика часописа”, Народна библиотека Ужице, //korakbiblioteke.biblioteka-uzice.rs/politika-casopisa/ (преузето 2. 9. 2024).



Слика 15. Процентуално изражен број самостално објављених радова



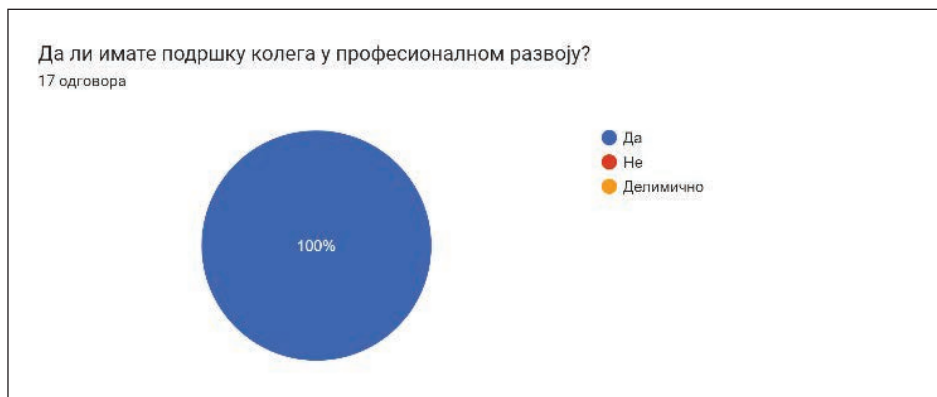
Слика 16. Процентуално изражен број објављених радова у коауторству

Најзаступљеније теме радова односиле су се на „културне програме” – 12 запослених, затим „промоцију читања и услуга” – 11, „обуку корисника/грађана” и „историју библиотекарства” обележило је нешто испод половине испитаника. Наредни одговори били су: „библиографија” – 6, „медијска и информациона писменост” и „каталогизација по 5, „издавачка делатност НБУ” 4. „Дигитализацију” су обележила 3 запослена. Ово питање је имало и опцију да анкетирани сами допишу одговоре који нису понуђени. Три запослена навела су „иновације у библиотекарству” као једну од тема радова (Слика 17).

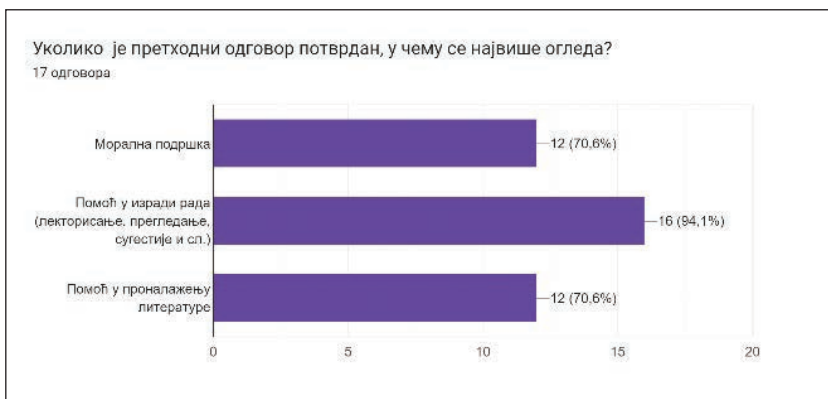


Слика 17. Бројни и процентуални приказ тема радова анкетираних

Што се тиче подршке колега у професионалном развоју, сви анкетирани позитивно су се изјаснили (Слика 18). „Подршку у изради радова (лекторисање, прегледање, добијање сугестија...)” добија 16 од 17 испитаника. „Моралну подршку” и „подршку у проналажењу литературе” добија 12 од 17 (Слика 19). У прилог одговору на ово питање иду и претходни резултати који показују да је већина пројеката и радова рађена у коауторству.

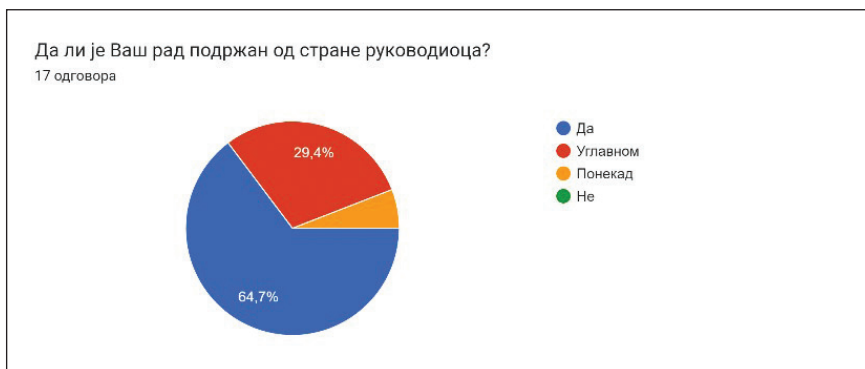


Слика 18. Процентуални приказ подршке колега у стручном усавршавању библиотекара



Слика 19. Какву врсту подршке у професионалном развоју и у којој мери добијају анкетирани од колега

На последње питање – *Да ли је Ваш рад подржан од стране руководиоца*, 11 испитаника изјаснило се позитивно, 5 је обележило „углавном”, а један „понекад”. Негативних одговора није било (Слика 20).



Слика 20. Процентуални приказ подршке запосленима у стручном усавршавању од стране руководиоца

## Закључак

Резултати спроведеног истраживања у НБУ показују да запослени изузетно брзо напредују у стицању виших звања, што се може директно повезати са квалитетом лидерства у установи. Брзина професионалног развоја запослених у НБУ није случајност, већ је резултат неколико кључних фактора који се могу приписати стратегији руководства и атмосфери у колективу.

Најпре, руководство НБУ својим примером указује на вредност континуираног усавршавања и напредовања у струци, што мотивише остале запослене да теже истим професионалним циљевима. Друго, податак да сви запослени имају подршку колега и руководиоца указује на развијену културу менторства и колегијалног учења, где старији и искуснији библиотекари преносе знање и вештине на млађе колеге, припремајући их за будуће лидерске улоге. Треће, чињеница да су сви запослени учествовали у изради и реализацији пројеката и објављивали стручне радове говори о успостављеном систему укључивања свих чланова колектива у активности које доприносе њиховом професионалном развоју.

Овакав приступ ствара циклус лидерства у НБУ: данашњи лидери подржавају, менторишу и подстичу запослене који развијају сопствене компетенције, а временом и сами постају лидери способни да воде колеге и установу ка новим професионалним изазовима. Тако се лидерство у НБУ не манифестује само кроз формалне позиције руковођења, већ кроз непрестано оснаживање свих запослених да преузимају иницијативу у различитим областима рада библиотеке. Као и у сваком колективу и у НБУ има размимоилажења у ставовима, али здравим односом и комуникацијом, разумевањем и сагледавањем чињеница, превазилазе се разлике и неслагања. Сви запослени „дубоко живе филозофију библиотекарства и боре се за струку и свој идентитет”<sup>15</sup> и труде се да раде у интересу установе и корисника. Ова веза између квалитетног лидерства и професионалног развоја омогућила је запосленима да се афирмишу кроз разноврсне активности: од културних програма, преко промоције читања и услуга, обуке корисника, до медијске и информационе писмености, дигитализације и издавачке делатности.

Управо је симбиоза лидерства и стручног усавршавања кључни фактор који НБУ позиционира као установу која може да одговори на

---

<sup>15</sup> Драгана Ристановић, „Ко смо себи, шта смо другима, куда идемо?”, *Корак библиотеке* бр. 8 (2023): 273.

изазове савременог библиотекарства. Као што проф. Гордана Стокић Симончић истиче, „јавне народне библиотеке морају се изборити за свој економски статус [...] квалитетом и разноврсношћу својих информационих услуга и повећаним бројем својих корисника. Уколико се [...] наметну квалитетним програмима јасно везаним за развој заједнице, кроз демонстрацију своје успешности моћи ће да изграде и економски најздравији, партнерски однос са својим донаторима и финансијерима”.<sup>16</sup> Тако је и Град Ужице, као оснивач, препознао квалитетне програме који доприносе заједници, а реализује их Народна библиотека Ужице. Уз подршку руководства, Града Ужица и колега, ова установа наставља да гради здраву атмосферу у колективу која доприноси заједници, а и шире. НБУ као матична библиотека има велики утицај на све јавне, специјалне и школске библиотеке на територији Златиборског округа. Међусобно се подржавају и подстичу на усавршавање библиотекари из целог Округа.

## Литература

1. Bibliotekarsko društvo Srbije. „Etički kodeks bibliotekara Srbije”. <https://bds.rs/wp-content/uploads/2019/02/Eticki-kodeks-bibliotekara-Srbije.pdf> (preuzeto 25. 7. 2024). (na ćirilici)
2. Business Academy. „Liderstvo: Odlika sposobnih pojedinaca”. <https://www.biznis-akademija.com/liderstvo> (preuzeto 20. 8. 2024).
3. Injac Malbaša, Vesna. „Образовање библиотекара у Србији”. *Glas biblioteke* br. 19 (2012): 27–58. (na ćirilici)
4. IFLA repository, „IFLA/UNESCO Manifest za javne biblioteke”, <https://repository.ifla.org/server/api/core/bitstreams/cb1ddf2b-8325-4f10-a822-c0b7df558293/content> (preuzeto 15. 8. 2024). (na ćirilici)
5. IFLA/UNESCO smernice za razvoj javnih biblioteka. Beograd: Narodna biblioteka Srbije: Biblioteka grada Beograda (2005).
6. *Korak biblioteke*, „Politika časopisa”, Narodna biblioteka Užice, //korakbiblioteke.biblioteka-uzice.rs/politika-casopisa/ (preuzeto 2. 9. 2024). (na ćirilici)
7. Ljubanović, Gordana. „Kontinuirano obrazovanje bibliotekara: projekat Škole B+”. U *Saradnja, obrazovanje, kvalitet: zbornik radova sa međunarodnog skupa održanog u Beogradu od 5. do 8. decembra 2001. godine*, 263–271, gl. Ur. Aleksandra Vraneš, 263–271. Beograd: Filološki fakultet: Narodna biblioteka Srbije, 2002. (na ćirilici)

---

<sup>16</sup> Гордана Стокић Симончић и Жељко Вучковић, *Менаџмент у библиотекама*, 117.

8. Rahme, Nicoleta. „Liderul ca resursa viabila in biblioteci”. *Informare si Documentare* vol. III (2010): 67–76. <https://bibnat.ro/wp-content/uploads/2024/03/Informare-si-documentare-Vol-III.pdf> (preuzeto 20. 7. 2024).
9. Ristanović, Dragana, „Ko smo sebi, šta smo drugima, kuda idemo?”, *Korak biblioteke* br. 8 (2023): 273–277. (na ćirilici)
10. Selihar, Karla i Željko Vučković. „Bibliotekarstvo u raljama života: od školovanja do zaposlenja”. *Čitalište* br. 35 (novembar 2019): 10–14. (na ćirilici)
11. Stokić Simončić, Gordana i Željko Vučković. *Menadžment u bibliotekama*. Beograd: G. Stokić Simončić, Ž. Vučković, 2003. (na ćirilici)
12. Stokić-Simončić, Gordana. „Liderstvo kao odraz društvene stvarnosti”. *Liderstvo u bibliotekama – spona nauke, kulture i privrede: zbornik radova sa međunarodnog naučnog skupa održanog u Beogradu od 19. do 21. oktobra 2006*, ur. Aleksandra Vraneš i Ljiljana Marković, 117–121. Beograd: Filološki fakultet Univerziteta: Bibliotekarsko društvo Srbije, 2007. (na ćirilici)
13. Vasić, Milica. „Mi smo budući lideri”. *Pančevačko čitalište* br. 9 (novembar 2006): 43, [https://www.citaliste.com/casopis/pdf/Citaliste\\_br9.pdf](https://www.citaliste.com/casopis/pdf/Citaliste_br9.pdf) (preuzeto 28. 8. 2024). (na ćirilici)

**Milica Tarabić**

rosic.milica@gmail.com

**Dragana Ristanović**

dristanovic31@gmail.com

**Miloš Radosavljević**

milosue31@gmail.com

Užice Public Library

## **Leaders in Libraries: Example of Good Practice of the Užice Public Library**

**Abstract:** This paper discusses the professional career path of librarians, from formal studies to achieving higher professional titles. Beyond formal education, attention must also be paid to the influence of informal education, which involves constant professional development through seminars, conferences, etc., as prescribed by the IFLA-UNESCO Manifesto for Public Libraries. In order to develop leadership, it is necessary to motivate employees by superiors who should be a true example of a leader, as well as professional support from colleagues. To investigate these factors, a survey was conducted at the Užice Public Library, focusing on the possibilities of professional development and professional advancement, and the contribution to the development of library and information activities. A special segment of the survey is dedicated to the support received from colleagues and institution managers. The survey results reflect the current situation at the Užice Public Library.

**Keywords:** leaders, librarians, Užice Public Library, support, professional development.

**Јелена Ђорђевић**  
jelena.djordjevic@zaprokul.org.rs

UDC 374.7.091:02-057.16(497.11)"2024"

**Маријана Узуновски**  
marijana@zaprokul.org.rs  
Завод за проучавање културног развитка

## **Дигитални свет – изазови стручног усавршавања библиотекара**

Део резултата истраживања о сталном стручном усавршавању и професионалном развоју библиотекара

**Сажетак:** У раду су приказани издвојени резултати ширег истраживања о сталном стручном усавршавању и професионалном развоју библиотекара, који се односе на питања прилагођавања библиотекара изазовима дигиталне и друштвене трансформације у савременом свету. Анкетно истраживање, чији је циљ био сагледавање актуелне ситуације и потреба запослених у библиотекама Србије за сталним стручним усавршавањем и професионалним развојем, спроведено је у оквиру годишњег плана Секције за стално стручно усавршавање и професионални развој Библиотекарског друштва Србије током 2024. године.

**Кључне речи:** Завод за проучавање културног развитка, истраживање, стручно усавршавање, обрада података, дигитализација.

### **Увод**

Током 2024. године у оквиру годишњег плана Секције за стално стручно усавршавање и професионални развој Библиотекарског друштва Србије спроведено је истраживање о сталном стручном усавршавању и професионалном развоју библиотекара.

Стручно усавршавање је неопходно за раст и развој професије – библиотекара; усавршавање компетенција и знања; веће шансе за напредовање у каријери; али и повезивање са колегама и размену идеја, што коначно доноси боље услуге за кориснике. Усавршавање у областима као што су дигитализација, каталогизација, управљање фондом и рад са разноврсним категоријама корисника (деца, ста-

рији, националне мањине, особе са инвалидитетом), неопходно је у савремено доба, као и праћење промена у законима, стандардима и етичким питањима која се односе на библиотекарство, што доприноси професионалном развоју и одговорности у раду.

Сарадња са Матичном службом Народне библиотеке Србије (НБС) остварена је на тај начин што су питања у анкети делимично преузета из њихове анкете која је спроведена 2021. године. Од 909 чланова Библиотекарског друштва Србије, анкету је попунило 237 библиотекара (26%).<sup>1</sup> Позив да се одазову на анкету поновљен је у неколико наврата, уз подршку председника Секције др Богдана Трифуновић. Разлози за мали одзив на анкету могу бити различити, а један од кључних је недостатак мотивације или интересовања међу колегама, као и недостатак свести о значају анкете. Многи можда не виде непосредну корист од ње или нису свесни колико су њихови одговори важни за планирање будућих обука. Такође, неки од разлога могу бити мањак времена или дигитална (не)писменост. Онлајн упитник је био анониман и отворен за одговоре до краја јуна 2024. године. Постављено је десет питања која су за циљ имала прикупљање општих информација о запосленима у библиотекама, њиховим искуствима, образовним потребама и професионалном усавршавању. Као најважније питање наметнуло се питање дигиталне трансформације и стручног усавршавања (52,3%).

Резултати презентовани у овом раду представљају део обрађених података, прикупљених током ширег истраживања о стручном усавршавању и професионалном развоју библиотекара, који се базира на усавршавању у области дигитализације и трансформације.

Дигитални свет и убрзана трансформација рада у библиотекама доносе библиотекарима бројне изазове, као што су одржавање дигиталне писмености, дигитализација фонда и заштита ауторских права, управљање информацијама у дигиталном окружењу, сигурност и приватност података, комуникација и рад на даљину, потреба за новим услугама и садржајима. Самим тим долази до промене улоге библиотекара, тако да се она проширује на дигиталне педагоге и саветнике. Уместо само чувања и издавања књига, библиотекари данас креирају и воде програме за дигиталну писменост, медијску писменост и приступ информацијама, као и едукације о вештинама

---

<sup>1</sup> Члановима Секције Маријани Узуновски и Јелени Ђорђевић, припала је дужност спровођења анкете, због техничких и стручних капацитета, с обзиром на чињеницу да су библиотекари специјалне Библиотеке Завода за проучавање културног развоја, чија матична установа бавља ову делатност за потребе Републике Србије.

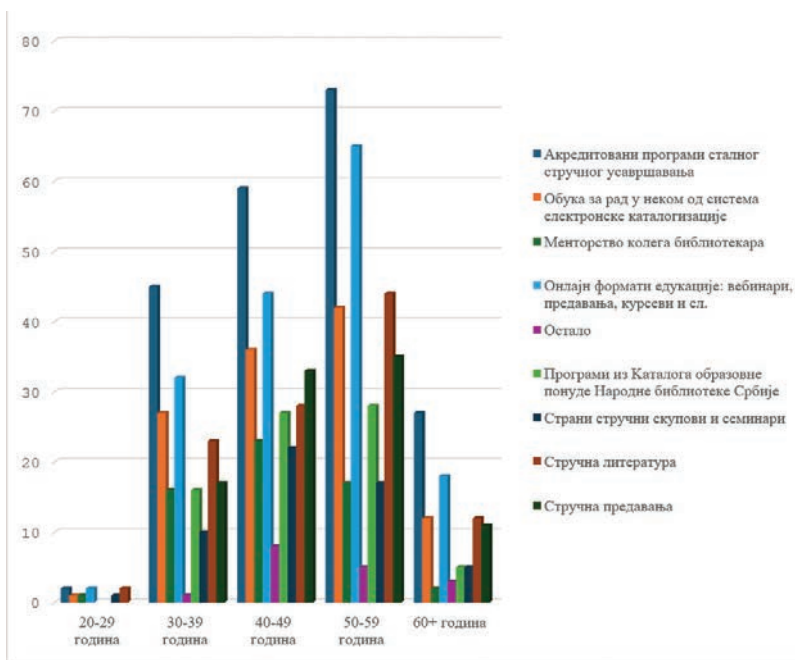
критичког размишљања. Све то захтева стално стручно усавршавање, прилагодљивост и спремност библиотекара на учење и усвајање нових технологија како би се што боље прилагодили потребама савремених корисника и очували улогу библиотека у дигиталном добу.

### **Резултати анкете о стручном усавршавању који се односе на дигитализацију**

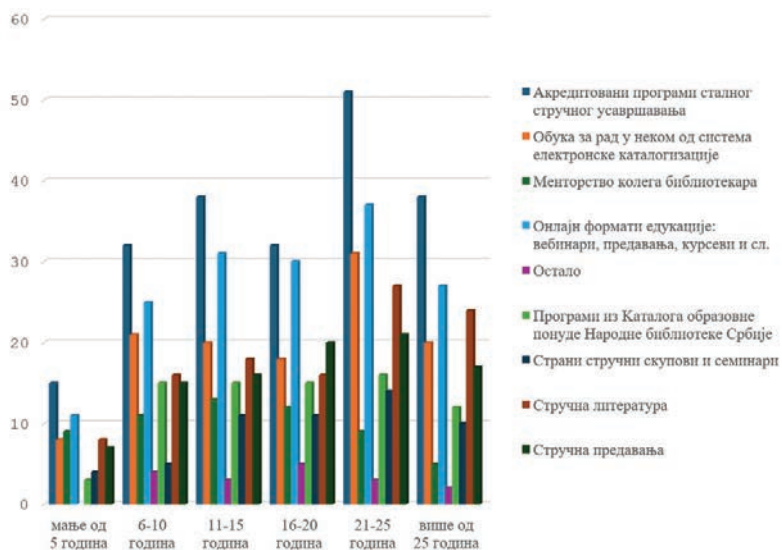
Резултати анкете спроведене међу запосленима у библиотекама у Србији који се односе на дигитализацију и информационе послове могу се читавати из различитих опционих одговора на два кључна питања.

На питање „Који су видови сталног стручног усавршавања запослених на библиотечко-информационим пословима у вашој библиотеци?“ испитаници су могли одабрати више одговора. Резултати су следећи:

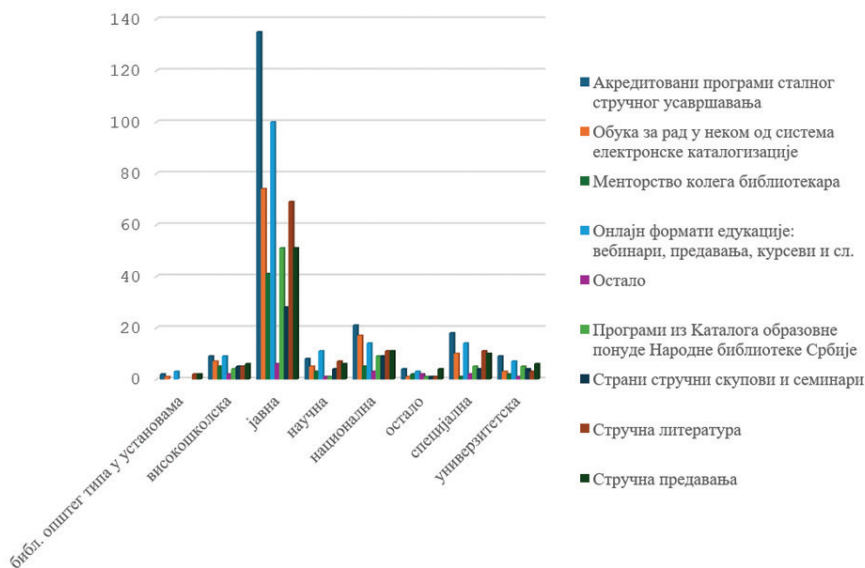
Показало се да су испитаницима најбитнији акредитовани програми (86.9%), дакле релевантни и одобрени, који им значе и као референце и као поуздани начини усавршавања. Домаћи стручни скупови и семинари имају примат, па се за њих библиотекари радије одлучују (43,9%) у односу на стручне скупове у иностранству (23.2%). Највише пажње привлачи опет процес дигитализације, те су напопуларнији они облици усавршавања који су окренути електронским облицима рада, тј. обукама за рад у системима електронске каталогизације које користи 49.8% запослених, али и онлајн – дигитални формати едукације, попут вебинара и курсева, који су показали високу популарност са 67.9%. Стручна предавања су наведена од 40.5% запослених. Стручна литература је важан ресурс за 46% испитаника. Програми из Каталога образовне понуде Народне библиотеке Србије наведено је 32.1% учесника. Менторство колега библиотекара је такође значајан облик учења за 24.9% испитаника.



Графикон бр. 1 Старост испитаника и актуелни начини усавршавања



Графикон бр. 2 Радно искуство испитаника и актуелни начини усавршавања

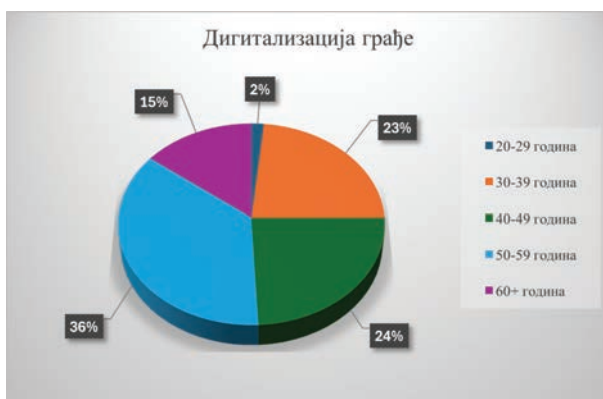


Графикон бр. 3 Тип библиотеке и видови стручног усавршавања испитаника

Следеће питање, односно одговори посматрани са посебном пажњом у склопу дигитализације и стручног усавршавања доносе јасније податке о важности примене савремене технологије и показује да библиотекари дигитални свет издвајају у пет најважнијих области у којима је потребно усавршавање.

Код питања „Изаберите пет области из којих је запосленима у вашој библиотеци потребно стручно усавршавање” резултати су показали различите приоритете:

Више од половине испитаника (52.3%) дигитализацију сматра најважнијом области у којој је непходно константно усавршавање, а следећа област је вештачка интелигенција (46.8% испитаника), затим Дигитална писменост која је важна за 35.4% испитаника. Шире гледано, уочљиво је да запослени препознају важност технолошког напретка и сталног усавршавања у овој области, али да су готово једнако важне и обуке из практичних области. Из тог разлога, Управљање пројектима је наведено од 43.9% запослених, а Културни и образовни програми библиотека су наведени од 26.2% испитаника.



Графикон бр. 4 Старост испитаника и дигитализација грађе



Графикон бр. 5 Старост испитаника и вештачка интелигенција



Графикон бр. 6 Старост испитаника и управљање пројектима



Графикон бр. 7 Старост испитаника и дигитална писменост



Графикон бр. 8 Старост испитаника и културно-образовни програми

Евидентан технолошки напредак донео је велике предности у обављању библиотечко-информационих послова. Савремене библиотеке се све више окрећу системима за електронску каталогизацију и дигитализацију грађе, чиме олакшавају корисницима приступ разноликој грађи и ресурсима. Међутим, ова трансформација доноси и изазове у виду потребе за додатним техничким вештинама, као и за способношћу брзог прилагођавања новим системима и софтверима.

### Примери добре праксе и препоруке

Посебан подстрек за развој области стручног усавршавања библиотекара у области дигитализације, трансформације и дигиталне писмености, свакако могу представљати примери добре праксе

у земљи и свету. Поред многобројних значајних конференција, семинара и сусрета на којима библиотекари редовно размењују своја искуства и знања, као посебне примере истичемо рад организација попут Ифле (IFLA) и Унеска (UNESCO), које кроз различите пројекте континуирано доносе памфлете, смернице, литературу и водиче који су јако значајни за стручно усавршавање библиотекара.

Такви примери у свету јесу: IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions) – „IFLA Guidelines for Digital Libraries”; UNESCO извештаји о дигитализацији културне баштине, укључујући специфичне студије о библиотекама, као и смернице за очување дигиталних колекција; OCLC (Online Computer Library Center) - „Demystifying Born Digital” који даје увид у изазове дигиталног управљања, посебно за традиционалне библиотеке које прелазе на дигитални формат; „IFLA Global Vision Report”, који пружа анализе о тренутним изазовима и приликама у библиотекарству широм света, са нагласком на разлике међу земљама и регионима, укључујући и Југоисточну Европу.

Поред примера добре праксе у свету, који се посебно и са значајем осврћу на стручно усавршавање библиотекара у области дигитализације постоје и јако интересантни примери из региона. У нашем окружењу, Библиотека Матице српске и Народна библиотека Србије објављују публикације и истраживања о дигитализацији културне баштине и стручном усавршавању у Србији. Њихове смернице и пројекти у области дигитализације пружају добар увид у примену технологија на локалном нивоу. Часопис *Чишалишће* често покрива теме дигитализације у библиотекарству у региону и даје увид у стручно усавршавање библиотекара, с посебним фокусом на Србију.

## **Закључак**

Обрађени подаци овог истраживања, усмерени на дигитални свет и с њим повезани технолошки напредак, показују висок ниво интересовања библиотекара за стручна усавршавања која се фокусирају на дигиталну обраду грађе, примену вештачке интелигенције и савремене алате у библиотечкој пракси.

Наводимо неке од најзначајнијих закључака, заснованих на анализи резултата анкете. Дигитализација грађе је најважнија област за даље стручно усавршавање (52.3%), чиме је јасно истакнуто да је ово најприоритетније подручје интересовања у библиотекарству. Вештачка интелигенција је друга по важности област за обуку

(46.8%), што указује на растуће потребе за стицањем знања о новим технологијама које могу побољшати услуге библиотечког система. Управљање пројектима је значајна област за развој вештина (43.9%), што показује потребу за знањем које може унапредити ефикасност и структуру рада у библиотекама. Дигитална писменост је наведена код 35.4% испитаника као неопходна вештина, што потврђује потребу за основним дигиталним компетенцијама међу запосленима у библиотекама.

Дакле, поента истраживања била је да се утврди колико је стручно усавршавање у области дигитализације и технолошког напретка приоритетно за библиотекаре у Србији и у којим се областима највише препознаје потреба за даљим обучавањем. Резултати су јасно показали да је већина запослених у библиотекама свесна значаја дигиталних вештина за обављање савремених библиотечко-информационих послова. У целини, истраживање указује на значај константне подршке стручног усавршавања у технологијама које омогућавају библиотекама да се ефикасније прилагоде новим изазовима и потребама корисника, у складу са све дигиталнијим окружењем у којем оне делују.

Резултати указују и на потребу да се не само одржи више акредитованих семинара на поменуте теме, већ и да се постојећи програми прилагоде новонасталим технолошким трендовима. Такође, у сарадњи са библиотечком заједницом, неопходно је формирати одржив модел континуираног усавршавања који би омогућио библиотекарицама да развију и одрже дигиталне компетенције, које су кључне за ефикасно функционисање библиотека у савременом, све дигиталнијем окружењу. Овакав приступ би допринео професионалном развоју библиотекара, али и омогућио библиотекама да пруже боље услуге својим корисницима, пратећи захтеве и изазове дигиталног доба.

## Литература

1. Đorđević, Violeta i Olivera Nastić. „Stručno usavršavanje bibliotekara u oflajn i onlajn okruženju”. *Bibliotekarstvo Srpske: časopis iz oblasti bibliotekarstva i bibliotečko-informacione delatnosti* god. 12, br. 11 (2024): 7 – 22. (na ćirilici)
2. „Pravilnik o bližim uslovima za sticanje viših stručnih zvanja u bibliotečko-informacionoj delatnosti”, *Službeni glasnik RS*, br. 22/2013.

3. „Pravilnik o stalnom stručnom usavršavanju u bibliotečko-informacionoj delatnosti”, *Službeni glasnik RS*, br. 18/13.
4. „Zakon o bibliotečko-informacionoj delatnosti”, *Službeni glasnik RS* br. 52/11 i 78/21.
5. „Zakon o kulturi”, *Službeni glasnik RS* br. br. 72/09, 13/16-ispr., 6/20, 47/21, 78/21 i 76/23.

**Jelena Đorđević**

jelena.djordjevic@zaprokul.org.rs

**Marijana Uzunovski**

marijana@zaprokul.org.rs

Institute for Cultural Development Research

## **Digital World: Challenges of Librarians' Professional Development**

**Abstract:** This paper presents a portion of the results from a study on continuous professional development of librarians, focusing on issues related to librarians' adaptation to the challenges of digital and social transformation. The survey, which aimed to assess the current situation and the needs of employees in Serbian libraries for continuous professional training and development, was conducted as part of the 2024 annual plan of the Section for Continuous Professional Training and Professional Development of the Serbian Library Association. In this partial presentation, the authors specifically focused on the challenges posed to librarians by the digital world's accelerated and constant transformation.

**Keywords:** Institute for Cultural Development Research, digital transformation, librarians, professional development, continuous training, survey research.

**Жаклина Николић**  
Библиотека „Центар за културу”  
Кладово  
kulturakld@gmail.com

UDC 023.5.082.4(497.11)  
374.7.091:02-057.16(497.11)"2024"

**Маријана Узуновски**  
Завод за проучавање културног развитка, Београд  
marijana@zaprokul.org.rs

## **(Не)признавање стручних звања у библиотечно-информационој делатности у Републици Србији**

**Сажетак:** Аутори истражују актуелно стање у библиотекама Србије у погледу (не)признавања стечених стручних звања и утицај на мотивацију и професионални развој библиотекара. Анкетирањем чланова Библиотекарског друштва Србије, идентификовани су значајни системски пропусти који онемогућавају уједначено вредновање стручних звања и остваривање права на напредовање. Резултати анкете показују потребу за увођењем јасних националних стандарда и законских решења која би осигурала једнку примену правила за све типове библиотека. Истовремено, истраживање наглашава значај професионалне мобилизације, солидарности и континуираног усавршавања као кључних фактора за развој библиотечно-информационе делатности.

**Кључне речи:** стручна звања, библиотечно-информациона делатност, (не)признавање стручних звања, системска решења.

### **Увод**

Тренутно стање у библиотекама показује да се стечена стручна звања у значајном броју случајева не признају, што у великој мери утиче на радну мотивацију библиотекара. У раду се анализира актуелно стање у овој области на основу података који су прибављени анкетирањем чланова Библиотекарског друштва Србије. Истраживање је било усмерено на различите апсекте радног искуства, препознавање значаја стручног усавршавања и мотивисаности библиотекара за напредовање, а обухватило је запослене из различитих типова библиотека.

Савремена улога библиотека и библиотекар значајно је измењена и подразумева, поред знања стеченог током формалног образовања, континуирано самообразовање и стручно усавршавање, како би се изградио професионални идентитет и професија библиотекара представила у најбољем светлу. Овај процес је условљен различитим факторима, пре свега личним капацитетима, али и могућностима самих библиотека, које често немају обезбеђен буџет за овај сегмент рада. На њега, у великој мери, утичу полититике и стратегије локалне самоуправе. Поражавајућа је чињеница да оне, суочене са бројним економским, инфранструктурним и социјалним проблемима, културу у целини, а нарочито библиотеке, често посматрају као финансијски терет. Последице таквог односа огледају се у томе да појединим установама нису обезбеђени ни основни просторни услови за рад, као ни редовна принова књижног фонда, док је питање признавање стручних звања потпуно маргинализовано. Решење ових проблема захтева успостављање другачијих законских оквира.

Циљ стицања стручних звања требало би, пре свега, да буде повезан са учењем и професионалним напредовањем, уз подразумевану радну етику, а не само искључиво са материјалним интересом и увећаном зарадом. „Овај је проблем у ствари уско скопчан са професионалним моралом. Питање је: без обзира на мотиве онога што зовемо 'стручно напредовање' (а код нас је стручно напредовање кад добијеш више звање, а не кад заиста постигнеш боље резултате у струци и дођеш до неких нових знања и добрих резултата), да ли је дозвољено користити средства која су са становишта етике сумњива?”<sup>1</sup> Проблем настаје када се код оних који стекну највише звање, јави мањак интересовања за даљи рад.

### **Стручно усавршавање и законски оквири**

Стручно усавршавање и напредовање представљају значајн сегмент у свим сферама друштвеног и професионалног деловања. Потреба за личним усавршавањем део је концепта целоживотног учења и подстицај за стицање нових знања и вештина, као и за унапређење већ стечених компетенција. „Ако су стручна звања нешто као медаља којом се одликујемо, онда ова библиотечка има бар три стране. На једној је законска регулатива, на другој вредновање стручног рада, а на трећој сада већ не мали број делатника на пољу образовања и

<sup>1</sup> Жарко Војновић, „О нестручном напредовању и стручном назадовању” *Читалиште : научни часопис за теорију и праксу библиотекарства* бр. 34 (мај 2019): 19.

стручног усавршавања библиотекара. Било би за очекивање да све три стране, у садејству, дају златни сјај медаљи званој библиотекарска професија, али – није тако”.<sup>2</sup>

Увођење нових закона, значајно је допринело развоју библиотечно-информационе делатности, нарочито у домену сталног стручног усавршавања и напредовања запослених путем стицања виших звања. Ово напредовање условљено је испуњавањем формалних критеријума (године стажа) и суштинских критеријума (објављени стручни и научни радови, допринос унапређењу библиотекарства).<sup>3</sup> Међутим, упркос испуњењу наведених услова, материјални статус запослених није унапређен. Наиме, након положеног стручног испита и стицања вишег стручног звања, не постоји јединствена пракса у примени коефицијената за обрачун зарада. Иако су они прописани подзаконским актима, њихова примена често зависи од тумачења оснивача библиотека и других доносиоца одлука. Резултати спроведене анкете показују да стручњаци са вишим звањима, у највећем броју случајева, примају исту зараду као и остали запослени, без обзира на тип библиотеке, било да је реч о националним, јавним, школским, специјалним, универзитетским библиотекама или библиотекама у оквиру научноистраживачких института.

Планирање кадровских потреба у култури, као и њихова едукација и стручно усавршавање, садржани су у *Закону у култури*.<sup>4</sup> Стицање виших стручних звања у библиотечно-информационој делатности, као својеврстан облик напредовања у струци, представља право сваког запосленог на библиотечно-информационим пословима које се остварује у складу са законом и подзаконским актима. У Правил-

<sup>2</sup> Гордана Стокић Симончић, „Стручна звања – бар три стране једне медаље”, *Чишћење : научни часопис за теорију и праксу библиотекарства* бр. 34 (мај 2019): 1.

<sup>3</sup> Виша стручна звања у библиотечно-информационој делатности дефинисана су „Правилником о ближим условима за стицање виших стручних звања у библиотечно-информационој делатности” (*Службени гласник РС* бр. 22/13, 44–45), а то су: самостални књижничар, самостални техничар конзерватор, самостални виши књижничар, самостални виши техничар, конзерватор, виши библиотекар, виши библиограф, виши археограф, виши информатор, виши документариста, виши конзерватор, библиотекар саветник, библиограф саветник, археограф саветник, информатор саветник, документариста саветник, конзерватор саветник, виши дипломирани библиотекар, виши дипломирани библиограф, виши дипломирани археограф, виши дипломирани информатор, виши дипломирани документариста, виши дипломирани конзерватор, дипломирани библиотекар саветник, дипломирани библиограф саветник, дипломирани археограф саветник, дипломирани информатор саветник, дипломирани документариста саветник и дипломирани конзерватор саветник.

<sup>4</sup> „Закон о култури”, *Службени гласник РС* бр. 72/09, 13/16-испр., 6/20, 47/21, 78/21 и 76/23, чл. 20.

нику о ближним условима за стицање виших стручних звања у библиотечно-информационој делатности<sup>5</sup> прецизно су дефинисани услови за напредовање.

Према Закону о библиотечно-информационој делатности,<sup>6</sup> библиотечке послове различитог степена сложености обављају лица са одговарајућим образовањем и положеним стручним испитом, док стручне библиотечке послове извршавају књижничари, виши књижничари, библиотекари и дипломирани библиотекари. Исти закон прописује да су запослени дужни на континуирано стручно усавршавање, за шта средства обезбеђује оснивач библиотеке у којој запослени ради.<sup>7</sup>

Положај запослених у установама културе, а посебно у библиотечно-информационој делатности, већ дужи низ година је у незавидној ситуацији. Од 2005. године уочава се финансијска девастација, која се огледа у недовољном повећању зарада, као и у нескладу коефицијената за њихов обрачун, како унутар саме делатности тако и у поређењу са другим секторима. Додатни проблем настао је увођењем забране запошљавања у јавном сектору крајем 2013. године, која је иницијално требало да траје две године, али је више пута продужавана и, према важећим прописима, остаје на снази до краја 2026. године.<sup>8</sup> Поред тога, запослени у библиотекама и сродним установама културе и државним органима, суочавју са са ниским зарадама, при чему је минимална цене рада изједначена са зарадама запослених са средњим стручним образовањем.<sup>9</sup> Последица је да се зарада помоћног особља изједначена са висином зараде књижничара, док постоји изразито велики распон између зарада са средњим и високим образовањем, а мала разлика у односу на зараде директора, што је дефинисано Уредбом о коефицијентима за обрачун исплату плата запослених у јавних службама.<sup>10</sup>

<sup>5</sup> „Правилник о ближним условима за стицање виших стручних звања у библиотечно-информационој делатности”, (Службени гласник РС бр. 22/13)

<sup>6</sup> „Закон о библиотечно-информационој делатности” (Службени гласник РС бр. 52/11 и 78/21), чл. 45–49.

<sup>7</sup> Начин бодовања стручних звања је посебан проблем којим се овај рад неће бавити.

<sup>8</sup> „Уредба о поступку за прибављање сагласности за ново запошљавање и додатно радно ангажовање код корисника јавних средстава” (Службени гласник РС бр. 159/2020. и 116/2023).

<sup>9</sup> Електронска правна база, Paragraf Lex, статистички преглед минималне зараде за 2024. годину, [https://www.paragraf.rs/statistika/minimalna\\_zarada.html](https://www.paragraf.rs/statistika/minimalna_zarada.html) (преузето 21. 5. 2025).

<sup>10</sup> „Уредба о коефицијентима за обрачун исплату плата запослених у јавних службама” (Службени гласник РС бр. 44/2001, 15/2002-др.уредба, 30/2002, 32/2002-испр., 69/2002, 78/2002, 61/2003, 121/2003, 130/2003, 67/2004, 120/2004, 5/2005, 26/2005,

Даљом анализом уочава се да, иако законски оквири постоје, њихова примена у великој мери зависи од политике и финансијских могућности оснивача библиотека. Коефицијенти за запослене са стеченим вишим звањима, иако предвиђени Уредбом о коефицијентима за обрачун и исплату плата запослених у јавним службама,<sup>11</sup> често нису укључени у интерне акте библиотеке и одобрени од оснивача, јер на то не постоји обавезујући законски механизам. Нема обавезујућих законских оквира који предвиђају и налажу да се стечено звање обавезно или подразумевано налази у опису Правилника о унутрашњој организацији и систематизацији радних места библиотеке и њеном буџету, без писмене сагласности оснивача која често изостаје без образложења. Отуда у пракси настају велике недоследности у примени, што указује на недостатак системске стратегије. Као последица тога, стручни радници и директори суочавају се са сложеним проблемима који негативно утичу на радно окружење, мотивацију и могућност професионалног напредовања.

Поступак признавања стечених звања са увећањем коефицијента, а тиме и зараде у библиотеци, уређен је *Законом о буџетском систему*.<sup>12</sup> Први услов је постојање Правилника о унутрашњој организацији и систематизацији послова и радних задатака библиотеке, у којем је унапред дефинисано признавање стеченог звања, уз писмену сагласност оснивача. Уколико Правилником није предвиђено признавање стеченог звања и повећање коефицијента за обрачун зараде по аутоматизму, у пракси ћемо најчешће имати ситуацију да више звање не значи и већу зараду. Све то није у супротности са законом, јер прописи на то не обавезују, а потребно је обезбедити и већа финансијска средства. То је могуће остварити само на два начина: први је раскид уговора о раду неким од запослених, чиме се у оквиру постојеће масе средстава зараде ослобађа простор за исплату увећане зараде (ако библиотека нема неки други кадровски приоритет).

---

81/2005, 105/2005, 109/2005, 27/2006, 32/2006, 58/2006, 82/2006, 106/2006, 106/2006, 10/2007, 40/2007, 60/2007, 91/2007, 106/2007, 7/2008, 9/2008, 24/2008, 26/2008, 31/2008, 44/2008, 54/2008, 108/2008, 113/2008, 79/2009, 25/2010, 91/2010, 20/2011, 65/2011, 100/2011, 11/2012, 124/2012, 8/2013, 4/2014, 58/2014, 114/2017 – др. закон и 95/2019 – др. закон, 86/2019 – др. закон, 157/2020 – др.закон, 19/2021, 48/2021, 123/2021 – др.закон, 73/2023, 83/2023, 119/2023, члан 7 и члан 3\*.

<sup>11</sup> Исто.

<sup>12</sup> „Закон о буџетском систему” (Службени гласник РС бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021, 138/2022, 118/2021 – др.закон и 92/2023), чланови 2, 25, 28, 36а, 41.

Други начин подразумева писани захтев за проширење финансијске масе за исплату зарада, на који сагласност даје Министарство финансија Републике Србије. Ову процедуру покреће и спроводи оснивач библиотеке, уколико процени да је она оправдана. Када се обезбеде неопходна финансијска средства, следећи корак подразумева да оснивач библиотеке да писмену сагласност на измену Правилника о унутрашњој организацији и систематизацији послова и радних задатака. Након тога, послодавац мења Правилник о коефицијентима за обрачун и исплату зарада запослених у библиотеци и нуди запосленом анекс уговора о раду са већим коефицијентом за обрачун зараде и измењеним описом радних обавеза, што у пракси подразумева већу одговорност, иако то нигде декларативно није наведено.

Ипак, треба нагласити да руководство библиотеке, као и њен оснивач, задржавају дискреционо право да не одобре признавање виших коефицијената, уколико процене да обим послова не захтева додатну одговорност или да је постојеће стање довољно за функционисање установе.

### **Анкета о стручним звањима у библиотечко-информационој делатности у Републици Србији**

Полазећи од бројних ситуација у пракси и дискусија на стручним форумима, ауторке су одлучиле да спроведу анкету о различитим аспектима стицања стручних звања у библиотечко-информационој делатности.<sup>13</sup> Намера је била да се обухвати широк спектар испитаника из релевантне популације, а циљ да се сагледа актуелно стање у вези са (не)признавањем стечених звања. Припремљена је анонимна анкета која је дистрибуирана преко мејлинг листе Библиотекарског друштва Србије. Осмишљен је упитник са 15 питања. Првих пет односила су се на стандардне социодемографске варијабле, као што су: старост, пол, радно искуство, врста библиотеке у којој су запослени и тренутно стручно звање. Следећа група питања била је намењена стицању увида у то да ли је звање признато у библиотеци у којој су испитаници запослени, да ли то доноси додатне одговорности или већу плату, време чекања на признавање звања, да ли директори примају зараду према звању или радном месту, које су могућности за стручно усавршавање, важност виших звања за саме испитанике, који су

---

<sup>13</sup> Ауторкама је техничку помоћ пружио секретар БДС-а Никола Петаковић, који је креирао образац у Гугл Формс (Google Forms).

највећи изазови са којима се суочавају при стицању виших звања, ка о и да ли су испитаници икада били одбијени за стицање звања и који су разлози за то. У последњој групи питања испитаници су дали предлоге за унапређење препознавања и вредновања виших звања у библиотекама. Анкетирање је трајало месец дана, током јула и августа 2024. године. Прикупљени подаци су обрађени коришћењем PowerPivot-а у Екселу, уз додатне анализе које су укључивале графичку и упоредну анализу.<sup>14</sup> За потребе истраживања коришћен је селективни узорак, где су испитаници одабрани према критеријумима који су били у складу с циљевима истраживања.<sup>15</sup> Одабир је био усмерен ка члановима Библиотекарског друштва Србије (БДС) и од 909 редовних чланова, анкету је попунило 180 библиотекара (15.2%).<sup>16</sup>

Испитаници су били различитих година, а највећи број имао је 50–59 година (43.3%). Следе они од 40–49 година (29.4%), затим од 30–39 година (14.4%) и од 60+ година (12.2%). Најмањи проценат чине испитаници у категорији 20–29 година, свега 0.6% (Графикон 1). Сматрамо да је старосна структура оваква управо због забране запошљавања која траје од 2013. године и великог броја старијих колега који су отишли у пензију.



Графикон 1. Старосна структура испитаника

<sup>14</sup> Проблематика је комплексна, па анкетом нису обухваћени сви елементи који су неопходни за целокупно сагледавање ситуације.

<sup>15</sup> Иако селективни узорак ограничава генерализацију резултата на ширу популацију, сматрамо да омогућава дубље разумевање тема релевантних за ову групу

<sup>16</sup> Сматрамо да је реализација узорка мала због незаинтересованости испитаника за тему, страха од давања одговора или због нереаговања на линкове и анкете које се шаљу путем мејлинг листе Библиотекарског друштва Србије.

Претежан део испитаника су жене (86.7%), док мушкарци чине 13.3%, што указује на доминантну заступљеност у узорку (Графикон 2).



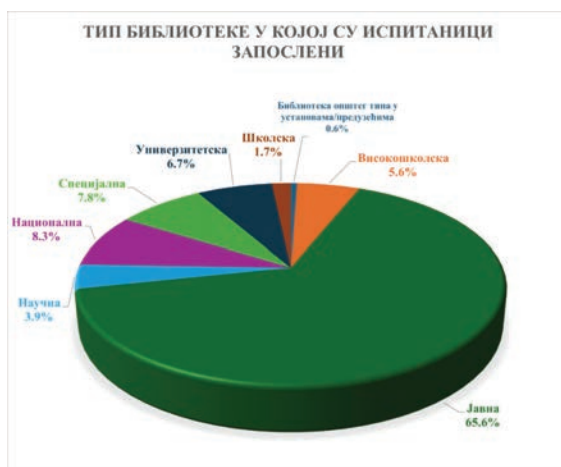
Графикон 2. Полна структура испитаника

У првом плану се налазе испитаници са више од 25 година радног искуства (29.4%). Значајан проценат има између 21–25 година искуства (26.1%), затим између 11–15 година (19.4%), следе они између 16–20 година (12.8%), затим између 6–10 година (7.2%), док најмање њих има мање од 5 година искуства, свега 5% (Графикон 3).



Графикон 3. Радно искуство међу испитаницима

Највећи део испитаника ради у јавним библиотекама (65.6%). Националне и специјалне библиотеке запошљавају мањи проценат (8.3% и 7.8%), док библиотеке општег типа у оквиру других установа поливалентног типа/предузећима запошљавају свега 0,6% (Графикон 4).

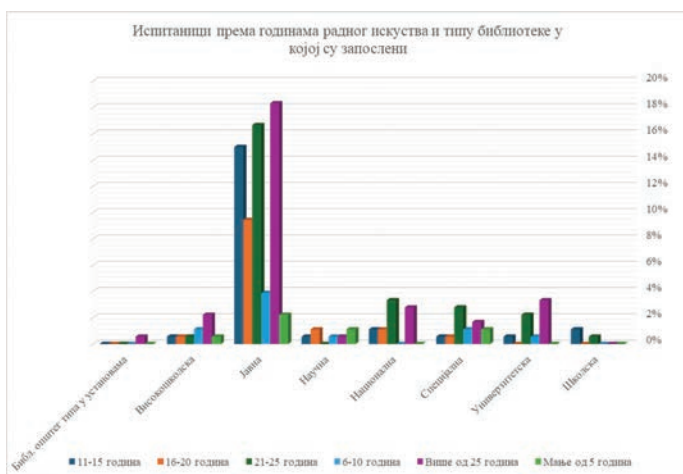


Графикон 4. Тип библиотеке у којој су испитаници запослени

Најзаступљенију групу чине испитаници са више од 25 година радног искуства и ради у јавној библиотеци (16,67%), док је по један испитаник у више укрштених категорија (Табела 1 и Графикон 5).

Табела 1. Испитаници према годинама радног искуства и типу библиотеке у којој су запослени

	Мање од 5 година	6-10 година	11-15 година	16-20 година	21-25 година	Више од 25 година	Укупно
Библ. општег типа у установама						1	1
Високошколска	1	2	1	1	1	4	10
Јавна	4	7	27	17	30	33	118
Научна	2	1	1	2		1	7
Национална			2	2	6	5	15
Специјална	2	2	1	1	5	3	14
Универзитетска		1	1		4	6	12
Школска			2		1		3
Укупно	9	13	35	23	47	53	180



Графикон 5. Испитаници према годинама радног искуства и типу библиотеке у којој су запослени

Звање дипломираног библиотекара се налази у највећем проценту (28.9%), као и вишег дипломираног библиотекара (28.3%). Најмањи број има звање библиотекара саветника (2,8%), самосталног књижничара (1.1%) и вишег књижничара 0.6% (Графикон 6).



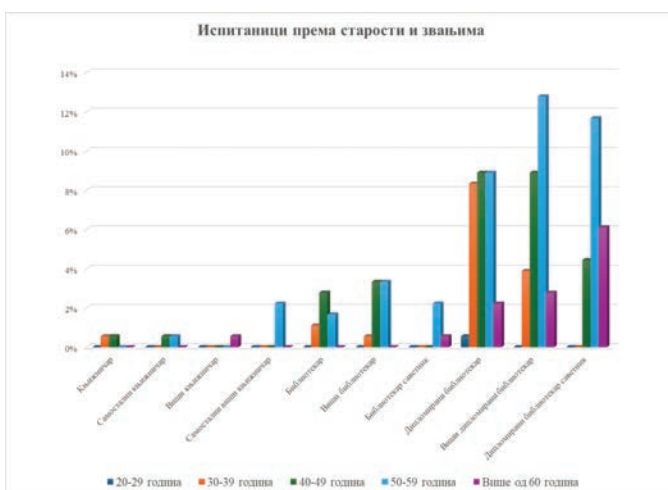
Графикон 6. Тренутна звања испитаника

Звање вишег дипломираног библиотекара имају испитаници старости од 50–59 година (12.8%), док је по један испитаник у више укрупњених категорија (Табела 2 и Графикон 7). Најмање заступљена звања су виши књижничар (0,6%), књижничар (1,1%), самостални

књижничар (1,1%), самостални виши књижничар (2,2%) и библиотекар саветник (2,8%).

Табела 2. Испитаници према старости и звањима

	20-29 година	30-39 година	40-49 година	50-59 година	Више од 60 година	Укупно
Књижничар		1	1			2
Самостални књижничар			1	1		2
Виши књижничар					1	1
Самостални виши књижничар				4		4
Библиотекар		2	5	3		10
Виши библиотекар		1	6	6		13
Библиотекар саветник				4	1	5
Дипломирани библиотекар	1	15	16	16	4	52
Виши дипломирани библиотекар		7	16	23	5	51
Дипломирани библиотекар саветник			8	21	11	40
Укупно	1	26	53	78	22	180

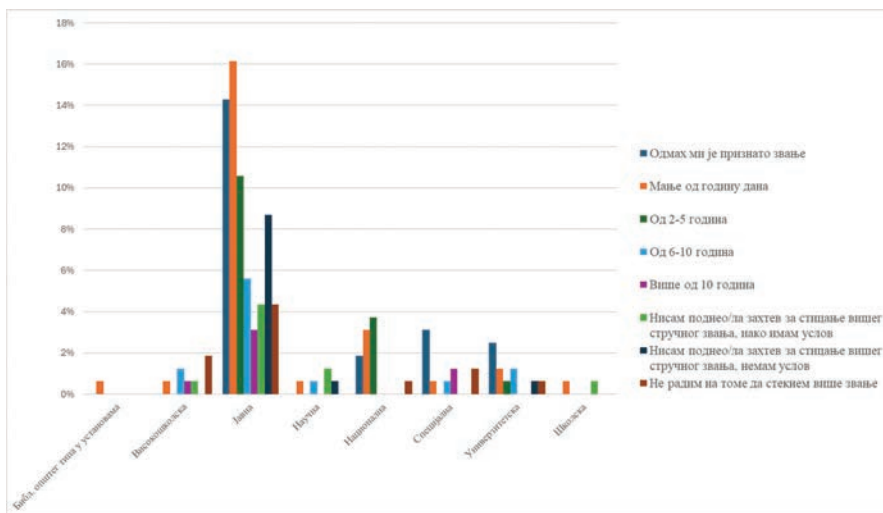


Графикон 7. Испитаници према старости и звањима

Што се времена чекања на признавање звања тиче, највише испитаника је одговорило да су чекали мање од годину дана (23.6%), углавном од стицања звања до усклађивања са систематизацијом у библиотеци у којој су запослени, а незнатно мањи проценат одговорио је да је звање одмах признато (21.7%). Најмањи проценат је навео да су чекали више од 10 година (5%), што се никако не сме занемарити. Део испитаника одговорио је да не ради на томе да стекне више звање, 8.7% (Табела 3 и Графикон 8).

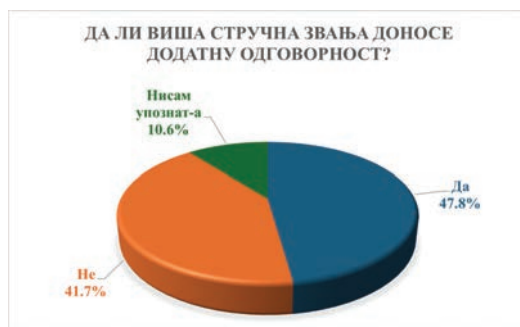
Табела 3. Време чекања на признавање звања

	Одмах ми је признато звање	Мање од годину дана	Од 2-5 године	Од 6-10 године	Више од 10 године	Нисам поднео/ла захтев за стицање вишег стручног звања, иако имам услов	Нисам поднео/ла захтев за стицање вишег стручног звања, немам услов	Не радим на томе да стекнем више звање	Укупно
Библ. општер типа у установама		1							1
Високо- школска		1		2	1	1		3	8
Јавна	23	26	17	9	5	7	14	7	108
Научна		1		1		2	1		5
Национа- лна	3	5	6					1	15
Специјална	5	1		1	2			2	11
Универзи- тетска	4	2	1	2			1	1	11
Школска		1				1			2
Укупно	35	38	24	15	8	11	16	14	161



Графикон 8. Време чекања на признавање звања

Скоро половина (47.8%) испитаника сматра да виша стручна звања доносе додатне одговорности, док 41.7% сматра супротно (Графикон 9).



Графикон 9. Да ли виша стручна звања доносе додатну одговорност?

Већина директора (90.5%) остварује зараду у складу са систематизованим радним местом, што подазумева основни коефицијент увећан за додатак за директорску функцију, али не и признавање стручног звања. Постоји одређени број директора у општинским установама културе који, иако поседују звање дипломираног библиотекара саветника, не примају зараду у складу са тим коефицијентом.

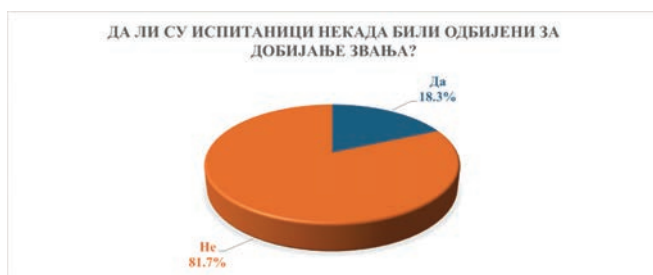
том, већ користе ниже коефицијенте предвиђене за директорску позицију, пошто Уредбом није другачије регулисано.<sup>17</sup>

Према резултатима анкете 63.3% испитаника сматра да њихове библиотеке обезбеђују могућности за стручно усавршавање, док 27.2% имају супротно (Графикон 10).



Графикон 10. Да ли библиотека нуди могућност за усавршавање?

Само 18.3% испитаника је било одбијено када су аплицирали за више стручно звање, док 81.7% није имало такво искуство (Графикон 11).



Графикон 11. Да ли су испитаници некада били одбијени за добијање звања?

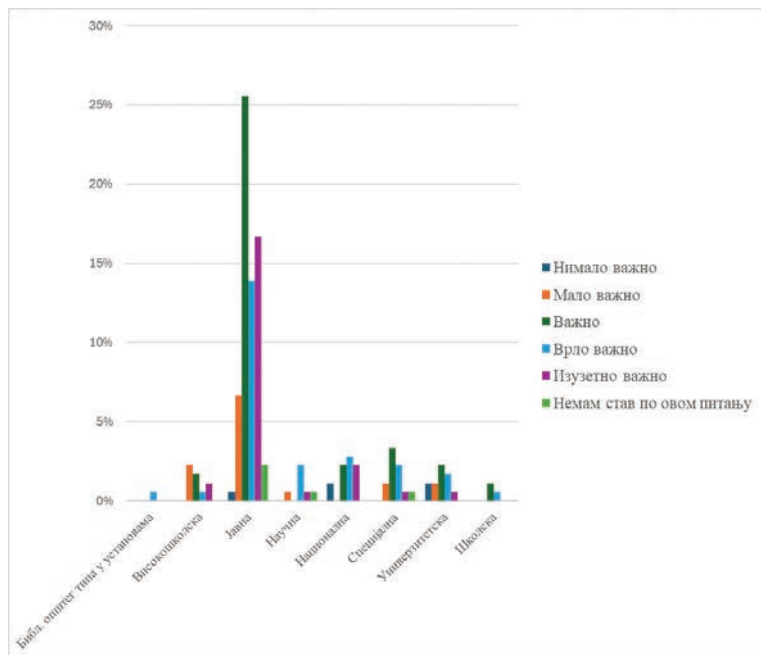
Што се важности стицања виших звања тиче, за испитанике из јавних библиотека је то важно (25.6%), затим следе они којима изузет-

<sup>17</sup> Уредба о коефицијентима за обрачун исплату плата запослених у јавних службама („Сл. гласник, бр.44/2001, 15/2002-др.уредба\*, 30/2002, 32/2002-испр., 69/2002, 78/2002, 61/2003, 121/2003, 130/2003, 67/2004, 120/2004, 5/2005, 26/2005, 81/2005, 105/2005, 109/2005, 27/2006, 32/2006, 58/2006, 82/2006, 106/2006, 106/2006, 10/2007, 40/2007, 60/2007, 91/2007, 106/2007, 7/2008, 9/2008, 24/2008, 26/2008, 31/2008, 44/2008, 54/2008, 108/2008, 113/2008, 79/2009, 25/2010, 91/2010, 20/2011, 65/2011, 100/2011, 11/2012, 124/2012, 8/2013, 4/2014, 58/2014, 114/2017-др.закон и 95/2019-др.закон, 86/2019-др.закон, 157/2020-др.закон, 19/2021, 48/2021, 123/2021-др.закон, 73/2023, 83/2023 и 119/2023, члан 7 и члан 3\*.

но важно (16.67%) и врло важно (13.89%), а најмањи број је одговорио да им то није нимало важно, њих 0.56% (Табела 4 и Графион 12).

Табела 4. Важност стицања виших звања

	Нимало важно	Мало важно	Важно	Врло важно	Изузетно важно	Немам став по овом питању	Укупно
Библ. општег типа у установама				1			1
Високошколска		4	3	1	2		10
Јавна	1	12	46	25	30	4	118
Научна		1		4	1	1	7
Национална	2		4	5	4		15
Специјална		2	6	4	1	1	14
Универзитетска	2	2	4	3	1		12
Школска			2	1			3
Укупно	5	21	65	44	39	6	180



Графикон 12. Важност стицања виших звања

Анкетирани испитаници су похвалили иницијативу истраживања на тему која очигледно дотиче библиотекаре, почев од националних и академских институција, преко високошколских, јавних, специјалних до школских библиотека. Општи став је да се „посао у култури не цени довољно” и да је то приметно од законских и подзаконских аката, уредби, каталога радних места до односа оснивача библиотека, који је веома неуједначен, а зависност је неминовна. Изражена је велика дилема око самог стручног звања за који се сматра да је погрешан и неисправан, попут „дипломирани библиотекар”. Испитаници наводе да је стручно звање стручна категорија, а не академска и да је термин „дипломирани” академски. Приметно је присуство незадовољства или веома лошег статуса библиотекара при научно-истраживачким институцијама и установама, где се не признају ни научна ни стручна звања библиотекарем, нити се адекватно вреднују радне обавезе библиотекара.

Највише примедби у анкети има на Правилник о ближим условима за стицање виших стручних звања у библиотечко-информационој делатности и потреби да се промени и прилагоди савременим потребама, као и на бодовне листе за конкурисање за стручна звања где се истиче, поред многобројних примедба „неуједначени начин бодовања чланова комисија за звања”, али има мишљења да стицање звања треба да буде ригорозније. Није оправдано ни „немило отимање за звања” по сваку цену, нити „лоши, танки, малобројни и напавирчени стручни радови којима људи понекад дођу до звања”. Више испитаника је навело да је неопходно да свако оправда своје стручно звање већим обимом посла и одговорности, али и резултатима рада. Морамо бити искрени и признати, или подсетити, да се звање додељује као награда за додатно стручно ангажовање, труд и резултат, а не као финансијски добитак. Школски библиотекар упозоравају на свој незавидан статус и честе ситуације да им се не признаје ни стручни испит, док је стручно звање мисаона именица.

У анкети један број испитаника истиче да иако су завршили студије одговарајућег профила<sup>18</sup> на Катедри за библиотекарство и информатику Филолошког факултета у Београду или сродној катедри Педагошког факултета у Сомбору,<sup>19</sup> они при запошљавању немају никакву предност. Ако се има у виду чињеница или судбина наше струке,

<sup>18</sup> <https://www.fil.bg.ac.rs/sr-lat/katedre/bibliotekarstvo-i-informatika> (преузето 21. 5. 2025).

<sup>19</sup> <https://pef887790835.wordpress.com/katedra-za-bibliotekarstvo/> (преузето 21. 5. 2025).

уз податак да је у више наврата било покушаја да се библиотекарство укључи у академске студије и да је тај пут био дуг: „од првог декретом именованог библиотекара 1853. године до првог дипломираног библиотекара на универзитетском нивоу, протекао је цели век”,<sup>20</sup> засигурно вреди започети нову борбу за струку кроз формално образовање.

### Примери библиотека из региона

Библиотекари у региону имају сличне проблеме. Искуство говори да су они решени признавањем формалног образовања по аутоматизму. Поред тога, иако је неопходно стручно усавршавање и добијање звања, што библиотеке подржавају, признавањем формалног образовања, потреба за добијањем стручних звања у библиотечкој делатности свуда опада.

У Републици Словенији је 2016. године уведено полагање стручних испита за књижничара (IV, V и VI степен стручне спреме), уз обавезно шестомесечно стручно оспособљавање. За полагање стручног испита за библиотекара (VII степен и више), такође је предвиђено шестомесечно оспособљавање, израда писменог задатка, као и похађање посебног студијског програма за усавршавање (ŠPIK-B), уколико кандидат није студирао библиотекарство. Након положених испита и испуњавања критеријума који се односе на радни стаж и бодовање, омогућено је напредовање у звањима, што је дефинисано *Правилником о стручним звањима у библиотечкој делатности Републике Словеније*.<sup>21</sup> Даље, напредовање у звањима директно је повезано са напредовањем у платним разредима, у складу са *Законом о систему зарада у јавном сектору Републике Словеније*.<sup>22</sup> У оквиру једног звања постоји распон од пет платних разреда, а напредовање за један до два разреда могуће је на сваке три године, уколико су испуњени прописани услови. О томе одлучује директор библиотеке, узимајући у обзир стечено струковно звање и припадајући платни разред за библиотекаре.<sup>23</sup>

<sup>20</sup> Десанка Стаматовић, „Катедра за библиотекарство и информатику Филолошког факултета у Београду: високошколскио образовање библиотекара у Србији (1963–2000), *Гласник Народне библиотеке Србије* (2000): 365–384.

<sup>21</sup> „Pravilnik o strokovnih nazivih v knjižnični dejavnosti”, *Uradni list RS* 65/2016, [https://www.nuk.uni-lj.si/sites/default/files/SN\\_tabela\\_strok\\_nazivi\\_in\\_pogoji\\_MDP.pdf](https://www.nuk.uni-lj.si/sites/default/files/SN_tabela_strok_nazivi_in_pogoji_MDP.pdf) (preuzeto 21. 5. 2025).

<sup>22</sup> Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS-NPB34): <https://zakonodaja.com/zakon/zspjs>

<sup>23</sup> „Strokovni razredi in plačni razredi”, [https://www.knjiznice.si/wp-content/uploads/2019/07/preglednica\\_pogojev\\_nazivi\\_PR.pdf](https://www.knjiznice.si/wp-content/uploads/2019/07/preglednica_pogojev_nazivi_PR.pdf) (preuzeto 21. 5. 2025).

У Републици Бугарској признаје се искључиво формално образовање и стечене дипломе (бечелор, мастер, доктор). *Законом о јавним библиотекарима* из 2009. године<sup>24</sup> прописано је да сви запослени у библиотекама имају законску обавезу да у року од пет година заврше Факултет за библиотечарство, уколико то већ нису учинили. Ако је неко дипломирао на неком другом факултету, имао је обавезу да заврши додатни шестомесечни курс.

У Републици Хрватској питање стручних звања у библиотечно-информационој делатности и даље није системски решено, па се може оценити да је положај библиотекара неповољнији у односу на статус библиотекара у Републици Србији. Подзаконским актом Министарства културе и медија, *Правилником о условима и начину стицања стручних звања у библиотечној струци*<sup>25</sup> прописана су стручна звања, али висину зарада библиотекара одређују јединице локалне самоуправе, односно општине и градови као оснивачи библиотека. То се чини кроз колективне уговоре, услед чега долази до значајне неуједначености у висини примања библиотекара на националном нивоу. Ипак, ваља истаћи да је од 2024. године положај школских библиотекара делимично унапређен, те се може сматрати повољнијим у односу на статус њихових колега у јавним библиотекама.

У западноевропским земљама, као што су Француска, Холандија, Немачка и Данска, доминира пракса признавања формалног стеченог звања. Поред тога, развијен је и систем подстицања и награђивања библиотекара који својим оригиналним решењима и иновацијама доприносе струци. Такви примери иновативног деловања, иако се реализују у оквиру редовних професионалних обавеза, препознају се као посебна вредност која унапређује библиотечно-информациону делатност. С тим у вези, у наведеним системима не постоје „осмишљени сценарији” за напредовање који се завршавају оног тренутка када запослени стекне више стручно звање и припадајући коефицијент; напротив, стварају се услови за континуирано вредновање рада и професионалног допринос током целе каријере.<sup>26</sup>

<sup>24</sup> „Закон за обществените библиотеки,“: <https://lex.bg/laws/ldoc/2135636021> раздел III, члан 29. (преузето 21. 5. 2025).

<sup>25</sup> „Pravilnik o uvjetima i načinu stjecanja stručnih zvanja u knjižničarskoj struci Ministarstva kulture i medija”, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_10\\_107\\_1886.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_10_107_1886.html) NN 107/2021. (преузето 21. 5. 2025).

<sup>26</sup> Жарко Војновић, „О нестручном напредовању и стручном назадовању”, *Читалиште: научни часопис за теорију и праксу библиотекарства* бр. 34 (мај 2019): 19.

## Закључак

Резултати споведене анкете потврђују да у свакодневном раду библиотека у Републици Србији постоје значајни проблеми у вези са (не)признавањем стручних звања у библиотечко-информационој делатности. Ово стање несумњиво утиче на радно окружење библиотекара, њихове могућности за професионални развој и напредовање, при чему се разлике уочавају између појединих библиотека, посебно у унутрашњости Србије. Ипак, основни постулат професије и етичка начела не смеју бити занемарени. Савремене промене у библиотекама захтевају континуирано усавршавање, усвајање нових улога, иновирање услуга и овладавање савременим технологијама.<sup>27</sup>

У том контексту, неопходна је мобилизација професионалне заједнице и већи степен солидарности и слоге унутар струке. Испитаници су нагласили важност већег броја стручних часописа, скупова и секција које доприносе видљивост професионалног рада и залагања. Такође, у свакој библиотеци, потребно је обезбедити присуство стручњака са звањима, који су дали већи допринос у струци или науци, како би се подигао ниво квалитета рада и друштвени углед установа. Посебан изазов остаје подстицање младих колегиница и колега на стицање звања, што је предуслов за јачање библиотека у будућности.

Суштински проблем, међутим, остаје на законодавном нивоу: неопходно је прилагодити и уједначити прописе који регулишту систем стручних звања тако да они важе за све типове библиотека, без зависности од локалних самоуправа, управних и надзорних одбора или ограничености буџета. Све док се ово питање буде решавало парцијално и зависило од локалних околности, библиотечко-информациона делатност у Републици Србији остаће изложена структурној нестабилности, што директно угрожава њен развој и професионални интегритет.

Наше најдубље уверење је да је формално професионално образовање најпоузданија заштита сваке професије, те да систем библиотечко-информационе делатности треба градити управо на том темељу. Иако многа питања остају отворена већ дуги низ година, размена искустава и мишљења, па и самокритика, представља значајан

---

<sup>27</sup> Ана Јанковић, „Систем награђивања у Библиотекарском друштву Србије”, *Националне и професионалне и књижевне награде у библиотекарству Србије и издавачка делатност библиотеке: зборник радова*, уредник Катарина Јаблановић (Краљево: Народна библиотека „Стефан Првовенчани”, 2023), 35.

korak ka unapreђењу rezultata struke i stvaranju podstićajnog radnog okruеeа u kom bibliotekari provode већи део свог професионалног живота. Време је да библиотечка заједница заједнички наступи у заговарању својих професионалних интереса, вредновања стручних звања, али и препознатљивости.

## Литература и извори

1. Elektronska pravna baza, Paragraf Lex, statistički pregled minimalne zarade za 2024. godinu, [https://www.paragraf.rs/statistika/minimalna\\_zarada.html](https://www.paragraf.rs/statistika/minimalna_zarada.html) (preuzeto 21. 5. 2025).
2. Janković, Ana. „Sistem nagrađivanja u bibliotekarskom društvu Srbije”, *Nacionalne profesionalne i književne nagrade u bibliotekarstvu Srbije i izdavačka delatnost biblioteka: zbornik radova*, urednik Katarina Jablanović. 23–38. Kraljevo: Narodna biblioteka „Stefan Prvovenčani”, 2023. (na ćirilici)
3. „Pravilnik o bližim uslovima za sticanje виших стручних звања u bibliotećko-informacionoj delatnosti”, *Službeni glasnik RS* br. 22/2013. (na ćirilici)
4. „Pravilnik o strokovnih nazivih v knjižnićni dejavnosti”, *Uradni list RS* 65/2016, [https://www.nuk.uni-lj.si/sites/default/files/SN\\_tabela\\_strok\\_nazivi\\_in\\_pogoji\\_MDP.pdf](https://www.nuk.uni-lj.si/sites/default/files/SN_tabela_strok_nazivi_in_pogoji_MDP.pdf) (preuzeto 21. 5. 2025)
5. „Pravilnik o uvjetima i naćinu stjecanja струћnih звања u knjižničarskoj struci Ministarstva kulture i medija”, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_10\\_107\\_1886.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_10_107_1886.html) NN 107/2021. (preuzeto 21. 5. 2025)
6. Stamatović, Desanka. „Katedra za bibliotekarstvo i informatiku Filološkog fakulteta u Beogradu : visokoškolskio obrazovanje bibliotekara u Srbiji (1963–2000)”, *Glasnik Narodne biblioteke Srbije* (2000): 365–384.
7. Stokić Simonćić Gordana. „Stručna звања – bar tri strane jedne medalje”, *Ćitalište: naućni ćasopis za teoriju i praksu bibliotekarstva* br. 34 (maj 2019): 1.
8. „Strokovni razredi in plaćni razredi” [https://www.knjiznice.si/wp-content/uploads/2019/07/preglednica\\_pogojev\\_nazivi\\_PR.pdf](https://www.knjiznice.si/wp-content/uploads/2019/07/preglednica_pogojev_nazivi_PR.pdf) (preuzeto 21. 5. 2025)
9. „Uredba o koeficijentima za obraćun isplatu plata zaposlenih u javnih sluųbama”, *Sluųbeni glasnik RS* br. 44/2001, 15/2002-dr.uredba\*, 30/2002, 32/2002-ispr., 69/2002, 78/2002, 61/2003, 121/2003, 130/2003, 67/2004, 120/2004, 5/2005, 26/2005, 81/2005, 105/2005,

- 109/2005, 27/2006, 32/2006, 58/2006, 82/2006, 106/2006, 106/2006, 10/2007, 40/2007, 60/2007, 91/2007, 106/2007, 7/2008, 9/2008, 24/2008, 26/2008, 31/2008, 44/2008, 54/2008, 108/2008, 113/2008, 79/2009, 25/2010, 91/2010, 20/2011, 65/2011, 100/2011, 11/2012, 124/2012, 8/2013, 4/2014, 58/2014, 114/2017-dr.zakon i 95/2019-dr.zakon, 86/2019-dr.zakon, 157/2020-dr.zakon, 19/2021, 48/2021, 123/2021-dr.zakon, 73/2023, 83/2023 i 119/2023) ) (na ćirilici)
10. „Uredba o postupku za pribavljanje saglasnosti za novo zapošljavanje i dodatno radno angažovanje kod korisnika javnih sredstava” (*Službeni glasnik RS* br. 159/2020 i 116/2023)
  11. Vojnović, Žarko. „O nestručnom napredovanju i stručnom nazadovanju”, *Čitalište: naučni časopis za teoriju i praksu bibliotekarstva* br. 34 (2019) (na ćirilici)
  12. „Zakon o bibliotečko-informacionoj delatnosti”, *Službeni glasnik RS* br. 52/11 i 78/21.
  13. „Zakon o budžetskom sistemu”, *Službeni glasnik RS* br. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - ispr., 108/2013, 142/2014, 68/2015 - dr. zakon, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021, 138/2022, 118/2021 - dr. zakon i 92/2023.
  14. „Zakon o kulturi”, *Službeni glasnik RS* br. br. 72/09, 13/16-ispr., 6/20, 47/21, 78/21 i 76/23.
  15. „Zakon o sistemu plać v javnem sektorju (ZSPJS-NPB34)”, <https://zakonodaja.com/zakon/zspjs> (preuzeto 21. 5. 2025).
  16. „Закон за обществените библиотеки”, <https://lex.bg/laws/ldoc/2135636021> раздел III (preuzeto 21. 5. 2025).

**Žaklina Nikolić**

Library “Center for Culture” Kladovo

kulturakld@gmail.com

**Marijana Uzunovski**

Institute for Cultural Development Research, Belgrade

marijana@zaprokul.org.rs

## **(Non)Recognition of Professional Titles in Library and Information Activities in the Republic of Serbia**

**Abstract:** This paper explores the current state of libraries in Serbia, focusing on the (non)recognition of professional titles and the resulting implications for librarians' motivation and professional growth. Through engagement with members of the Serbian Library Association, the research identified critical systemic gaps that hinder the consistent evaluation of professional qualifications and obstruct career advancement opportunities. The findings point to an urgent need to establish clear national standards and legal frameworks to guarantee the uniform application of rules across all library types. Beyond policy implications, the study emphasizes professional mobilization, solidarity, and continuous professional development as key drivers for strengthening the library and information sector.

**Keywords:** professional titles, library and information activity, (non)recognition of professional titles, librarianship in Serbia, systemic solutions.

## Knjige knjižničarima: model financiranja nabave u školskim knjižnicama i stvaranje jednakih uvjeta rada

**Sažetak:** Od 2017. godine Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu osmislila je i pokrenula „Sustav jedinstvenog elektroničkog prikupljanja statističkih podataka o poslovanju knjižnica” u koji jednom godišnje knjižničari iz svih vrsti knjižnica unose statističke podatke. Na temelju tih podataka matične razvojne službe izrađuju analize stanja u knjižnicama na županijskoj i nacionalnoj razini te se dobiva uvid u uvjete rada i poslovanja knjižnica. Matična i razvojna služba Knjižnica grada Zagreba nadležna je za područje dviju županija: Grad Zagreb i Zagrebačku županiju. U svrhu stvaranja jednakih uvjeta rada za školske knjižničare stručna suradnica u Matičnoj i razvojnoj službi, pri analizi podataka, posebno prati izvršenje zakonske obveze osnivača koja se odnosi na sufinanciranje nabave u školskim knjižnicama i njezinu usklađenost s propisanom legislativom. Od 2018. do 2020. godine trajali su intenzivni pregovori s osnivačima o sufinanciranju nabave u školskim knjižnicama koji su potom obustavljeni do 2022. godine zbog posebnih uvjeta rada i dodatnih financijskih obaveza osnivača vezanih uz pandemiju i posljedice potresa. U 2022. godini nastavlja se s pregovorima koji u potpunosti završavaju 2023. godine, kad svi osnivači prihvaćaju predloženi model. U radu će biti predstavljeno uspješno korištenje statističkih podataka i analize u zagovaranju knjižnica kod osnivača u svrhu dostatnog i kontinuiranog sufinanciranja nabave te stvaranju jednakih uvjeta rada za knjižničare u školskim knjižnicama na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije. Također, bit će predstavljen model sufinanciranja koji je osmislila Matična i razvojna služba Knjižnica grada Zagreba, a osnivači prihvatili i primjenjuju.

**Gljučne riječi:** matična i razvojna služba, analiza statističkih podataka, osnivači školskih knjižnica, sufinanciranje nabave školskih knjižnica, školske knjižnice Zagreba i Zagrebačke županije.

### Uvod

Od 2017. godine Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu osmislila je i pokrenula „Sustav jedinstvenog elektroničkog prikupljanja statističkih podataka o poslovanju knjižnica”<sup>1</sup> u koji jednom godiš-

---

<sup>1</sup> Sustav jedinstvenog elektroničkog prikupljanja statističkih podataka o poslovanju knjižnica, Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, <https://hk.nsk.hr/login.aspx> (preuzeto 10. 7. 2024).

nje knjižničari, iz svih vrsti knjižnica, unose statističke podatke. Sustav se temelji na ISO normama: *Informacije i dokumentacija: Međunarodna knjižnična statistika*<sup>2</sup> i *Informacije i dokumentacija: Pokazatelji učinka*.<sup>3</sup> Na temelju upisanih podataka matične razvojne službe izrađuju analize stanja u knjižnicama na županijskoj i nacionalnoj razini te ih uspoređuju s nacionalnim standardima propisanim za svaku vrstu knjižnice. Knjižničari *online* upisuju podatke za knjižnice u kojima su zaposleni,<sup>4</sup> a matične razvojne službe imaju administrativne ovlasti i uvid u sve knjižnice na području svoje matičnosti, odnosno kojima su nadređene. Od 2019. godine unos podataka je obavezan „Zakonom o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti”<sup>5</sup>, a za neupisivanje postoje i prekršajne odredbe tj. novčane kazne. Od 2020. godine u „Sustava jedinstvenog elektroničkog prikupljanja statističkih podataka o poslovanju knjižnica”<sup>6</sup> uvode se i dodatni podaci koji su potrebni Državnom zavodu za statistiku Republike Hrvatske koji započinje s preuzimanjem i korištenjem podataka iz „Sustava”.

Namjena „Sustava” jest da Centar za razvoj knjižnica i knjižničarstva Hrvatskog zavoda za knjižničarstvo,<sup>7</sup> kao i Državni zavod za statistiku, mogu pratiti stanje i promjene u knjižničnom sustavu Republike Hrvatske. Također, podaci iz „Sustava” namijenjeni su i osnivačima knjižnica (od lokalne uprave, tj. gradova i županija, do drugih pravnih i fizičkih osoba) da bi imali što bolji uvid u stanje knjižnica za koje su zakonski odgovorni. Matične razvojne službe svake godine rade analize podataka, a dobivene rezultate uspoređuju sa standardima propisanim za svaku pojedinu vrstu knjižnica. Osim tzv. vanjske evaluacije podatke iz „Sustava” koriste i sami knjižničari za evaluaciju svojeg rada u protekloj godini.

---

<sup>2</sup> Hrvatski zavod za norme, „Informacije i dokumentacija: Međunarodna knjižnična statistika (ISO 2789:2013; HRN ISO 2789:2014)”, Hrvatski zavod za norme, <https://repositorij.hzn.hr/norm/HRN+ISO+2789%3A2014> (preuzeto 10. 7. 2024).

<sup>3</sup> Hrvatski zavod za norme, „Informacije i dokumentacija: Pokazatelji učinka knjižnice (ISO 11620:2014; HRN ISO 11620:2014)”, Hrvatski zavod za norme, <https://repositorij.hzn.hr/norm/HRN+ISO+11620%3A2014> (preuzeto 10. 7. 2024).

<sup>4</sup> Svaka knjižnica ima svoje pristupne podatke, korisničko ime (*username*) i zaporku (*password*).

<sup>5</sup> Republika Hrvatska, „Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti”, Narodne novine, [https://www.zakon.hr/z/2275/Zakon-o-knji%C5%BEicama-i-knji%C5%BEi%C4%8Dnoj-djelatnosti#google\\_vignette](https://www.zakon.hr/z/2275/Zakon-o-knji%C5%BEicama-i-knji%C5%BEi%C4%8Dnoj-djelatnosti#google_vignette) (preuzeto 10. 7. 2024).

<sup>6</sup> Dalje u tekstu: „Sustav”.

<sup>7</sup> Hrvatski zavod za knjižničarstvo odjel je i sastavni dio Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

Za školske knjižnice postoji ukupno 143 mogućih statističkih indikatora (podataka), no nemaju sve školske knjižnice svake godine sve indikatore. Stoga, knjižničari upisuju samo one podatke koje imaju za knjižnicu u kojoj su zaposleni. Kako bi prilikom upisa podataka u „Sustav” bilo što manje netočnih podataka i naknadnih ispravaka, svake godine sastavljaju se detaljne „Upute za unos statističkih podataka o radu školskih knjižnica u sustavu online statistike,”<sup>8</sup> koje sastavlja Zavod za knjižničarstvo. U „Uputama’ za unos statističkih podataka o radu školskih knjižnica u sustavu online statistike”<sup>9</sup> definiran je i objašnjen svaki pojedini indikator, a „Upute” se mogu pogledati u svakom trenutku na stranicama „Sustava”. Podaci koji se upisuju odnose se na dva različita izvještajna razdoblja: dio podataka odnosi se na školsku godinu<sup>10</sup> primjerice, broj učenika, broj događanja, broj sudionika i sl., dok se podaci vezani uz financije, tj. sredstva potrošena za: nabavu knjižnične građe, opremanje knjižnice, edukaciju knjižničara i dr., odnose na kalendarsku godinu.<sup>11</sup> Izuzetno važno je napraviti kvalitetnu analizu i tumačenje podataka jer se u „Sustav” upisuju samo brojke koje bez konteksta nisu razumljive.

Početak svake kalendarske godine knjižničari trebaju upisati podatke za prethodnu godinu. Nakon toga podatke validiraju tj. provjeravaju nadležne matične razvojne službe i, prema potrebi, kontaktiraju knjižničare za ispravak. Poslije validacije matične razvojne službe imaju obavezu *zaključati* svaku pojedinu knjižnicu u „Sustavu” i nakon toga više nije moguće upisati promjene. „Sustav” također omogućava pregled podataka svih prethodnih godina određene školske knjižnice.

## Indikatori

Statistički indikatori za školske knjižnice svrstani su u šest kategorija: *Opći podaci o knjižnici* (31 indikator), *Usluge i korištenje* (19 indikatora), *Fond*<sup>12</sup> (50 indikatora), *Pristup i oprema* (18 indikatora), *Proračun i troškovi* (13 indikatora) i *Osooblje knjižnice* (12 indikatora).<sup>13</sup>

<sup>8</sup> Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, „Upute za unos statističkih podataka o radu školskih knjižnica u sustavu online statistike”, Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, [https://maticna.nsk.hr/wp-content/uploads/2024/02/Upute\\_SK\\_2024.pdf](https://maticna.nsk.hr/wp-content/uploads/2024/02/Upute_SK_2024.pdf), (preuzeto 10. 7. 2024).

<sup>9</sup> Dalje u tekstu: „Upute”.

<sup>10</sup> Školska godina započinje 1. 9. a završava 31. 8.

<sup>11</sup> Kalendarska godina obuhvaća period od 1. 1. do 13. 12.

<sup>12</sup> Kategorija ima tri podkategorije: brojčano stanje fonda (12 pokazatelja), nabava građe u kalendarskoj godini (30 pokazatelja), otpis tijekom kalendarske godine (8 pokazatelja).

<sup>13</sup> „Upute za unos statističkih podataka o radu školskih knjižnica u sustavu online statistike”.

Najvažniji indikatori koje stručna suradnica za školske knjižnice u Matičnoj i razvojnoj službi Knjižnica grada Zagreba<sup>14</sup> koristi pri izradi analize financiranja nabave školskih knjižnica su iz kategorija: *Opći podaci* (broj učenika, učitelja i stručnih suradnika); *Fond* (brojčano stanje fonda, broj nabavljenih knjiga i broj otpisanih knjiga) te *Proračun i troškovi*.<sup>15</sup> Kategorija *Proračun i troškovi* posebno je važna, a podijeljena je na sljedeće podkategorije:

- ukupni rashodi za knjižnicu u izvještajnom razdoblju (troškovi za nabavu građe, bruto osobni dohodak knjižničara, troškovi edukacije za knjižničare, ostali troškovi);
- ukupna sredstva za knjižnicu iz proračuna (osnivač, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih, ostali proračunski izvori);
- ukupna sredstva za nabavu građe (osnivač, županija/općina/grad,<sup>16</sup> Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih, vlastiti prihodi, ostali prihodi);
- prihod matične ustanove (škole).

Kad se određene podkategorije financiranja stave u odnos s brojem učenika i brojem kupljenih knjiga može se dobiti precizna i objektivna slika stanja fonda i financiranja školskih knjižnica. Promjene nabolje (ili nagore) mogu se pratiti i uspoređivati iz godine u godinu te koristiti u pregovorima s osnivačima i financijerima.

## **Matična i razvojna služba Knjižnica grada Zagreba**

Matična i razvojna služba Knjižnica grada Zagreba nadležna je za područje dviju županija: Grad Zagreb i Zagrebačku županiju. Na tom području djeluje 278 odgojno-obrazovnih ustanova koje čine 18 % od ukupnog broja svih škola u Hrvatskoj. Od 2017. godine uspoređuju se podaci upisani u „Sustav”, a u razgovorima i pregovorima s osnivačima nastoje se postići jednaki uvjeti rada za školske knjižničare. Stručna suradnica u Matičnoj i razvojnoj službi KGZ-a pri analizi najviše obraća pozornost na veličinu prostora i opremljenost knjižnice te brojčano stanje fonda. Također, posebno prati izvršenje zakonske obveze osnivača koja se odnosi na financiranje nabave u školskim knjižnicama i njezine usklađenosti s propisanim „Standardom za školske knjižnice”.

---

<sup>14</sup> Matična i razvojna služba Knjižnica grada Zagreba, skraćeno MRS KGZ.

<sup>15</sup> Svi iznosi izražavaju se u eurima.

<sup>16</sup> Nabavu u školskim knjižnicama mogu sufinancirati lokalne i regionalne uprave koje nisu osnivači.

„Standardom za školske knjižnice”<sup>17</sup> propisana je minimalna godišnja nabava knjiga u školskoj knjižnici od 0,5 sveska po učeniku, učitelju i stručnom suradniku, a „Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti”<sup>18</sup> obvezuje osnivača na financiranje nabave u knjižnicama.

### **Model sufinanciranja Matične i razvojne službe KGZ-a**

Model sufinanciranja nabave u školskim knjižnicama nastao je na temelju uvida u stanje na terenu prilikom stručnih nadzora školskih knjižnica, te podataka o nabavi i izvorima financiranja školskih knjižnica preuzetih iz „Sustava”. Prilikom stručnog nadzora ustanovljeno je da fondovi školskih knjižnica imaju mnogo dotrajalih i zastarjelih knjiga, a glavni uzrok tomu je nedovoljno financiranje nabave knjižne građe. Zbog nemogućnosti kupnje novih knjiga stare se ne otpisuju jer bi, u slučaju da knjižničari otpišu sve što bi trebalo, knjižnice ostale prazne, a učenici bez knjiga za čitanje.

Iz „Sustava” je vidljivo da nabavu godinama kontinuirano financira Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih (MZOM), no iznosi nisu dovoljni niti da se nabavi propisani minimum od 0,5 svezaka po učeniku, učitelju i stručnom suradniku godišnje. Od osnivača na području djelovanja Matične i razvojne službe KGZ-a samo je Grad Zagreb sufinancirao nabavu, ali nedovoljno. Ostali osnivači (Zagrebačka županija i gradovi Samobor, Vrbovec, Velika Gorica i Zaprešić) nabavu u školskim knjižnicama uopće nisu sufinancirali. Stoga je Matična i razvojna služba poduzela inicijativu da se svim knjižničarima osigura nabava građe u skladu sa „Standardom za školske knjižnice”, tj. da se osiguraju jednaki uvjeti rada svim knjižničarima. Model Matične i razvojne službe nastao je jednostavnom računicom da se ukupnim iznosom koji školska knjižnica dobije od Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih te od osnivača (grada ili županije) može realizirati propisani minimum godišnje nabave od 0,5 svezaka po učeniku, učitelju i stručnom suradniku.

Obaveza Matične i razvojne službe je da svake godine osnivačima pošalje analizu o stanju u školskim knjižnicama, a poseban naglasak stavlja se na veličinu prostora knjižnice, njezinu opremljenost, stanje

---

<sup>17</sup> Ministarstvo znanosti i obrazovanja, „Standard za školske knjižnice”, Narodne novine, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023\\_06\\_61\\_1024.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_06_61_1024.html) (preuzeto 10. 07. 2024).

<sup>18</sup> Republika Hrvatska, „Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti”, Narodne novine, <https://www.zakon.hr/z/2275/Zakon-o-knji%C5%BEnicama-i-knji%C5%BEni%C4%8Dnoj-djelatnosti> (preuzeto 10. 07. 2024).

fonda i nabavu. Sastavni dio analize koju dobivaju osnivači jest i službeni dopis s navođenjem zakonske obaveze osnivača o financiranju nabave u knjižnicama. Tijekom višegodišnjih pregovora s osnivačima najboljim rješenjem pokazalo se navođenje točnog iznosa koji osnivači trebaju uplatiti određenju školi, a koji ovisi o broju učenika.

Od 2018. do 2020. godine trajali su intenzivni pregovori s osnivačima o sufinanciranju nabave u školskim knjižnicama koji su prekinuti zbog potresa koji je pogodio područje Zagreba i Zagrebačke županije. Osnivači su od 2020. do 2022. godine izdvajali velika financijska sredstva za obnovu škola i školskih knjižnica jer nakon potresa bilo je potrebno financirati djelomičnu obnovu 119 škola, a velike građevinske zahvate imalo je 39 škola koje su bile proglašene privremeno neupotrebljivima. Potpuno neupotrebljivo bilo je 10 škola koje su osnivači morali u potpunosti obnoviti ili izgraditi.

U 2022. godini nastavlja se s pregovorima koji u potpunosti završavaju 2023. godine kad svi osnivači prihvaćaju predloženi model sufinanciranja nabave u školskim knjižnicama.

## **Rezultati pregovora s osnivačima**

Pregovori su započeli 2018. godine s gradonačelnikom Velike Gorice nakon čega je u proračunu za 2019. godinu, za 8 škola kojima je grad osnivač, osigurano od 660 do 2880 eura. Potom je dogovoreno sufinanciranje nabave knjiga u gradu Vrbovcu koji je osnivač dviju škola. Budući škole imaju velik broj učenika takvi su bili i iznosi, 1330 i 1620 eura.

U 2022. godini grad Samobor započinje sufinancirati pet škola kojima je osnivač s iznosima od 517 do 4910 eura. Razlike u iznosima su velike jer su neke škole s izrazito malim brojem učenika (oko 100 učenika), dok neke škole imaju i do 1000 učenika.

Grad Zaprešić od 2023. godine sufinancira nabavu u školskim knjižnicama triju škola kojima je osnivač, a iznosi dodijeljeni školama su od 500 do 1300 eura.

Zagrebačka županija osnivač je 43 osnovne i srednje škole i kao posljednja je započela sa sufinanciranjem nabave u školskim knjižnicama. Krajem 2023. godine dodijelila je školama od 300 do 800 eura, što je bilo znatno manje od iznosa koji je predložila Matična i razvojna služba. No, ubrzo je početkom 2024. godine školama uplatila od 500 do 1200 eura što je bilo približno traženom iznosu prema modelu MRS. U Zagrebačkoj županiji je postignuta i najveća promjena u sufinanciranju školskih knjižnica, bez obzira tko je osnivač, gradovi ili županija. Naime,

u 2019. godini udio osnivača u sufinanciranju školskih knjižnica bio 4%, a u 2023. godini je porastao na 43%.

Grad Zagreb niz godina je sufinancirao nabavu građe u 172 škole, odnosno školske knjižnice kojima je osnivač. No, sredstva nisu bila dovoljna za dostatnu kupnju novih naslova, obavezne i slobodne lektire, kao niti stručne literature. Nakon više sastanaka stručne suradnice iz Matične i razvojne službe s predstavnicima Gradskog ureda za obrazovanje, sport i mlade Grada Zagreba iznosi za školske knjižnice su udvostručeni (Tabela 1).

Tabela 1. Financiranje školskih knjižnica u Zagrebu

Šk. god. 2022./2023.	Šk. god. 2023./2024.
Osnovne škole	Osnovne škole
52.823,67 EUR	131.400,00 EUR
Srednje škole	Srednje škole
50.832,84 EUR	120.100,00 EUR

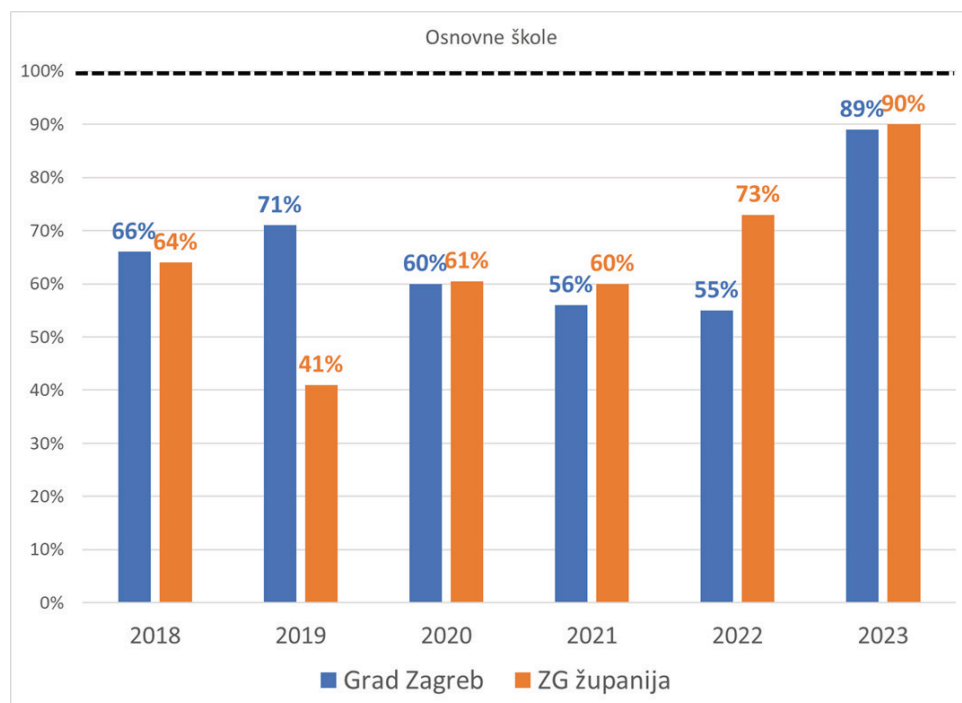
## Zaključak

Izuzetno je važno da se svim knjižničarima osiguraju isti uvjeti rada, a učenicima pravo na jednake uvjete obrazovanja koji su im zajamčeni Ustavom Republike Hrvatske. Matična i razvojna služba Knjižnica grada Zagreba svojim djelovanjem nastoji da osnivači poštuju propisane zakone, standarde i pravilnike, a jedan od načina kojim se to postiže je i analiza statističkih podataka iz „Sustava jedinstvenog elektroničkog prikupljanja statističkih podataka o poslovanju knjižnica” koja se svake godine šalje osnivačima.

Sedam godina upornog i kontinuiranog zagovaranja knjižnica kod osnivača, na temelju višegodišnjeg praćenja i analize statističkih podataka, rezultiralo je stvaranjem jednakih uvjeta rada za knjižničare u školskim knjižnicama na području Zagreba i Zagrebačke županije. Knjižničarima su knjige osnovno sredstvo za rad, a modelom koji je osmislila Matična i razvojna služba Knjižnica grada Zagreba sve su školske knjižnice od 2023. godine podjednako i pravedno sufinancirane.

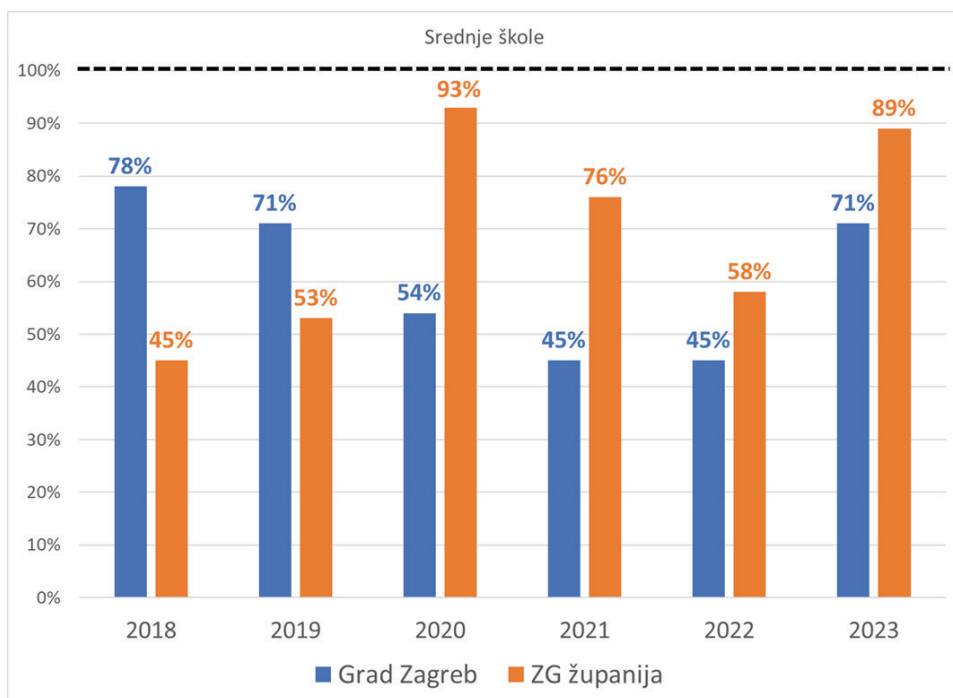
Bez novih i kvalitetnih knjiga, kojima će privući učenike da zavole čitanje i razviju cjeloživotnu naviku čitanja iz užitka, knjižničari ne mogu raditi. Od 2018. do 2023. godine nabava u školskim knjižnicama značajno se povećala, odnosno gotovo je dosegla minimum nabave pro-

pisan „Standardom za školske knjižnice”. Tako je, na primjer u knjižnicama osnovnih škola na području Zagreba 2018. godine ispunjenost „Standarda” bila 66 %, a 2023. godine 89 %. U Zagrebačkoj županiji se sa 64 % u 2018. godini došlo do 90 % ostvarenosti minimuma nabave u 2023. godini (Slika 1).



Slika 1. Ostvarenost nabave u knjižnicama osnovnih škola od 2018. do 2023. godine u usporedbi s propisanim minimumom „Standarda za školske knjižnice”

U srednjim školama na području Zagrebačke županije treba istaknuti 2018, 2020. i 2023. godinu. U 2018. godini ispunjenost „Standarda” u nabavi bila tek 45 %, potom je 2020. godine značajno narasla na 93 % kad gradovi koji su osnivači škola počinju sufinancirati nabavu knjižnične građe. I u 2023. godini nastavlja se visoka razina nabave te ona iznosi 89 % ispunjenosti minimuma koji je propisan „Standardom za školske knjižnice” (Slika 2).



Slika 2. Ostvarenost nabave u knjižnicama srednjih škola od 2018. do 2023. godine u usporedbi s propisanim minimumom „Standarda za školske knjižnice”.

Danas školske knjižnice na području Zagrebačke županije godišnje dobivaju od osnivača od 500 do 4900 eura, a Grad Zagreb udvostručio je sredstva za nabavu knjižnične građe. Matična i razvojna služba Knjižnica grada Zagreba postigla je dostatno i kontinuirano financiranje nabave u školskim knjižnicama na području svoje matičnosti i time poslužila kao primjer drugim matičnim razvojnim službama u Hrvatskoj, koje isti model primjenjuju u komunikaciji s osnivačima na svojem području.

## Literatura

1. Ministarstvo kulture i medija, „Pravilnik o matičnoj djelatnosti i sustavu matičnih knjižnica u Republici Hrvatskoj”, Narodne novine, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_07\\_81\\_1506.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_07_81_1506.html) (preuzeto 10. 7. 2024).
2. Ministarstvo znanosti i obrazovanja, „Standard za školske knjižnice”, Narodne novine, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023\\_06\\_61\\_1024.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_06_61_1024.html) (preuzeto 10. 7. 2024).
3. Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, „Portal matične djelatnosti knjižnica u Republici Hrvatskoj, Knjižnična statistika”, <https://maticna.nsk.hr/statistika/> (preuzeto 10. 7. 2024).
4. Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, „Upute za unos statističkih podataka o radu školskih knjižnica u sustavu online statistike”, Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, [https://maticna.nsk.hr/wp-content/uploads/2024/02/Upute\\_SK\\_2024.pdf](https://maticna.nsk.hr/wp-content/uploads/2024/02/Upute_SK_2024.pdf) (preuzeto 10. 7. 2024).
5. Republika Hrvatska, „Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti”, Narodne novine, [https://www.zakon.hr/z/2275/Zakon-o-knji%C5%BEnicama-i-knji%C5%BEni%C4%8Dnoj-djelatnosti#google\\_vignette](https://www.zakon.hr/z/2275/Zakon-o-knji%C5%BEnicama-i-knji%C5%BEni%C4%8Dnoj-djelatnosti#google_vignette) (preuzeto 10. 7. 2024).
6. Republika Hrvatska, „Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi”, Narodne novine, <https://www.zakon.hr/z/317/Zakon-o-odgoju-i-obrazovanju-u-osnovnoj-i-srednjoj-%C5%A1koli> (preuzeto 10. 7. 2024).
7. Stropnik, Alka. „Brojke i slova: od analize do konkretnih rezultata”. Rad predstavljen na 6. okruglom stolu Razvoj poslovanja utemeljenog na dokazima, Rijeka, Hrvatska, 24. svibnja 2024. <https://sway.cloud.microsoft/syciqJMzeCECaJL4?ref=Link>
8. Hrvatski zavod za norme, „Informacije i dokumentacija: Međunarodna knjižnična statistika” (ISO 2789:2013; HRN ISO 2789:2014), Hrvatski zavod za norme, <https://repositorij.hzn.hr/norm/HRN+ISO+2789%3A2014> (preuzeto 10. 7. 2024).
9. Hrvatski zavod za norme, „Informacije i dokumentacija: Pokazatelji učinka knjižnice (ISO 11620:2014; HRN ISO 11620:2014)”, Hrvatski zavod za norme, <https://repositorij.hzn.hr/norm/HRN+ISO+11620%3A2014> (preuzeto 10. 7. 2024).

**Alka Stropnik**  
Zagreb City Libraries  
alka.stropnik@kgz.hr

## **Books for Librarians: A Funding Model for Acquisition in School Libraries and Creating Equal Working Conditions**

**Abstract:** Since 2017, the National and University Library in Zagreb has designed and launched a system for the unified electronic collection of statistical data on library operations. Once a year, librarians from all types of libraries input data into this system. Based on these data, the research and development departments analyze the state of libraries at the county and national levels, providing insight into working conditions in libraries and library services. The Research and Development Department of the Zagreb City Libraries (ZCL) is responsible for two counties: the City of Zagreb and Zagreb County. To create equal working conditions for school librarians, a school libraries advisor in the Research and Development Department of ZCL analyzes data, particularly auditing the fulfillment of the legal obligations of the founders concerning the funding of acquisitions in school libraries and its compliance with the prescribed legislation. From 2018 to 2020, intensive negotiations with the founders regarding the funding of acquisitions in school libraries took place, but these were suspended until 2022 due to special working conditions and additional financial obligations of the founders related to the pandemic and the consequences of the earthquake. In 2022, negotiations resumed and were fully completed in 2023 when all founders accepted the proposed funding model for acquisitions in school libraries. This paper presents the success of using statistical data to advocate for libraries with founders, ensuring adequate and continuous funding of acquisitions and creating equal working conditions for librarians in school libraries in the City of Zagreb and Zagreb County. Additionally, the co-financing model for school libraries devised by the Research and Development Department, which has been accepted and implemented by the founders, will be presented.

**Keywords:** research and development department, analysis of statistical data, school library founders, co-financing of school library acquisitions, school libraries.



## Најновије тенденције у области радног права: скраћена радна недеља

**Сажетак:** Пандемија вируса COVID-19 изазвала је дубоке промене у области радног права, нарочито у погледу организације радног времена и модела рада. Услови рада су се, услед кризне ситуације, знатно променили у многим индустријама, што је истакло потребу за флексибилнијим приступом радно-правним регулативама. Организација радног времена посматра се кроз три кључна аспекта. Из перспективе запослених она се дефинише као право на одмор, очување равнотеже између пословног и приватног живота, те остваривање права на безбедне и здраве услове рада. Са становишта послодавца реч је о управљачком праву које омогућава ефикасно планирање и реализацију радног процеса, у складу са потребама пословања. Трећи аспект обухвата улогу државе, чија је одговорност да кроз законодавни и институционални оквир обезбеди равнотежу између интереса запослених и послодавца, подстичући социјални дијалог и очување достојанства рада. У светлу поменутих околности, савремени приступи организацији радног времена захтевају редефинисање постојећих правних норми у циљу усклађивања са новим реалностима тржишта рада.

**Кључне речи:** радно време, пандемија, радно право, социјални дијалог.

### Историјат скраћивања радног времена

У периоду до Првог светског рата, дошло је до ограничавања радног времена са 12 на 10 сати дневно. Убрзан процес индустријализације између два светска рата довео је до увођења осмочасовног дневног радног времена, али уз шест радних дана у недељи, док је након 40-их и 50-их година прошлог века, радно време скраћено на 42 односно 40 часова недељно. Република Србија је увела четрдесеточасовно радно време тек *Законом о раду* из 1991. године.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Бранко Лубарда, *Радно право: расправа о достојанству на раду и социјалном дијалогу* (Београд: Правни факултет Универзитета, Центар за издаваштво и информисање,

Поред рада ван просторија послодавца, у данашњем пословном свету, јавља се нова промена у организацији процеса рада у виду увођења скраћене или четвородневне радне недеље. Скраћена радна недеља (енг. *4 days work week*) представља концепт организације радног времена на начин да уобичајено недељно радно време траје 32 радна сата уместо 40 сати. У том смислу, веома је важно истаћи и разумети да „скраћивање радне недеље” није 36-часовно радно време које се обавља у четири радна дана (енг. *compressed hours*).<sup>2</sup>

### **Pros & Cons увођења четвородневне радне недеље**

Основни мотив за увођење скраћене радне недеље је претпоставка да ће се скраћењем радног времена *повећати ниво продуктивности и мотивисаности дефицитарне радне снаге*, на тај начин што ће запослени имати три дана потпуно слободна, чиме се ствара боља равнотежа између пословног и приватног живота, уз очување једнаке зараде („work-life balans”).

Један од бенефита на који би послодавци свакако могли рачунати јесте *ефикасније коришћење ресурса, односно рационализација трошкова пословања*. Питања *еколошких и заштитних животног средине* била су предмет обимних регулаторних подухвата у претходним деценијама на нивоу Европске уније и њених држава чланица. У светлу еколошких бенефита, овакав модел рада би свакако смањио емисију штетних гасова и значајно узео учешће у заштити животне средине.

Такође, разумно је очекивати постизање *веће конкурентности послодаваца*, како на националном, тако и на међународном тржишту рада.

### **Недостаци и изазови приликом увођења скраћене радне недеље**

Будући да је примена четвородневне радне недеље глобално у фази пилот-пројеката и тестирања, многи стручњаци наводе да би *бенефити оваквог модела били крајкокрајни* односно да би се запослени врло брзо „навикли” на ову врсту погодности, што би очеки-

---

2012); International Labour Organization (ILO) *Hours of Work (Industry) Convention (No. 1)* (Geneva: ILO, 1919); Зоран Ивошевић, *Радно право* (Београд: Правни факултет Универзитета Унион: Службени гласник, 2006).

<sup>2</sup> Business is better with a 4 Day Week <https://www.4dayweek.com/> (преузето 5. априла 2025); „Закон о радним односима”, *Службени гласник РС*, бр. 45/91, 18/92, 22/93, 53/93, 67/93, 34/94, 48/94, 49/95, 53/95, 24/96, 26/96 – испр. и 39/96.

вано водило ка поновном паду њихове продуктивности. Када је реч о потенцијално негативним ефектима увођења скраћене радне недеље, намеће се утисак да се *зајослени у конкретном случају осећају мање повезано са компанијом као и недоспашак тимској духа*. Такође, мишљења су да би увођењем овакве организације рада запослени фактички имали „High pressure Thursday”, што би коначно резултирало великим *сиресом* и *burn out*-ом. Један од аргумената против свакако јесте и потенцијално *смањење тимској рада и евенуално „ошћување” зајослених од радној окружења и послодавца*.

Краћу или четвородневну радну недељу, искључиво на добровољној основи, почели су да тестирају и практикују послодавци у Великој Британији, Шпанији, Новом Зеланду, Јапану, Данској, Исланду.

Шпанија је 2021. године увела четвородневну радну недељу, у трајању од 32 радна сата, без смањења зараде, на пробни период од три године.<sup>3</sup>

Белгија се придружила низу других земаља које запосленима нуде четвородневну радну недељу (38 радних сати) као део промена у законима о раду у ери после COVID-а. Међутим, у конкретном случају запослени би радили дуже током четири радна дана, тако да суштински не долази до фактичког скраћења броја радних сати, већ прерасподеле постојећег броја радних сати на мањи број радних дана.<sup>4</sup>

Исланд је спровео највећу светску пробу краће радне недеље у периоду од 2015. до 2019. године у којој је учествовало 2500 запослених (више од 1% радног становништва). Анализа резултата показала је велики успех. Запослени су били срећнији, здравији и продуктивнији. Студија је такође довела до значајне промене на Исланду, са скоро 90 одсто радно активног становништва које сада има скраћено радно време, без смањења зарада.

У Шкотској је уведено радно време у трајању од 32 часа недељно (20% мање) без смањења зарада.

Премијерка Новог Зеланда Џасинда Ардерн предложила је послодавцима да размисле о увођењу четвородневне радне недеље и других флексибилних радних могућности као начину за јачање туризма и помоћи запосленима да реше константно проблематична

<sup>3</sup> Spain to trial four-day week for smaller businesses, Four-day week trial for smaller companies in Spain /www.personneltoday.com/hr/spain-four-day-week/ (преузето 5. априла 2025).

<sup>4</sup> Belgium Is The Latest Country To Join The Four-Day Workweek <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/02/15/belgium-is-the-latest-country-to-join-the-four-day-workweek/?sh=3ffed38878f2> (преузето 5. априла 2025).

питања равнотеже између посла и живота. При томе, важно је истаћи да зарада остаје иста.

Јапанска влада је у јуну 2021. године покренула иницијативу којом је од компанија тражила да започну четвородневну радну недељу с циљем да побољшају равнотежу између пословног и приватног живота. Панасоник (*Panasonic*) је најновија јапанска компанија која је прекинула јапанску радноличку културу и понудила четвородневну радну недељу. У Јапану трећа банка по величини *Мизухо* нуди могућност за својих 45.000 радника да раде три или четири дана.<sup>5</sup>

Тестирање четвородневне радне недеље од јуна 2022. године примењује се у Великој Британији. Програм је пружио могућност пре свега заинтересованим компанијама да њихови запослени раде 32 сата недељно, а да им накнаде и бенефиције остану непромењене. Послодавци, ипак, задржавању право да од запослених захтевају да радно време од 32 радна сата распореде на пет радних дана дана.

Уједињени Арапски Емирати су прва земља у свету која је јануара 2022. званично увела радну недељу која траје 4,5 радна дана, односно 36 радних сати недељно. Радно време је организовано на следећи начин: понедељак-четвртак 7:30–3:30, петком 7:30–12.<sup>6</sup>

### **Да ли је Србија спремна за увођење четвородневне радне недеље?**

Важећи закони Републике Србије још увек не предвиђају могућност да се пуно радно време запослених скрати на 32 радна сата недељно. *Законом о раду* је прописано да радно време износи 40 часова недељно, док се општим актом послодавца може утврдити да пуно радно време буде краће од 40 часова недељно, али не краће од 36 часова недељно.

У конкретном случају запослени остварује сва права из радног односа као да ради са пуним радним временом. Имајући у виду важећу легислативу, будући изазов српском тржишту свакако представља усклађивање тренутно важећег правног оквира у наведеној области.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> <https://www.japantimes.co.jp/news/2021/06/14/business/panasonic-mizuho-shorter-workweeks/> (преузето 5. априла 2025).

<sup>6</sup> 15 Countries With 4-Day Work Week Policies <https://buildremote.co/four-day-week/4-day-work-week-countries/> (преузето 5. априла 2025).

<sup>7</sup> „Закон о раду Републике Србије”, 2005–2018, *Службени гласник РС*, бр. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017, 113/2017, 95/2018.

Оно што многи послодавци заборављају јесте да су њихов главни ресурс у раду: људи, њихови запослени, који су суштински другачији од свих других чиниоца организације процеса рада. Сваки запослени је индивидуа за себе, има различите потребе, мотивације, вредности, породичне изазове. У данашње време није пожељно формирати организацију на ограниченом и превазиђеном приступу „радно време је од до”. Због тога, експерти су мишљења да је једини win-win приступ заправо флексибилност и ослушкивање потреба запослених у једној радној средини, уз поштовање интереса послодавца и организације процеса рада у конкретној индустрији.

### **Закључак**

Пандемија КОВИД-19 је значајно убрзала трансформацију традиционалних модела организације рада и указала на неопходност флексибилнијих радно-правних решења, међу којима је у фокусу скраћена радна недеља као један од иновативних приступа. Анализа досадашњих правних оквира и међународних искустава показује да концепт четвородневне радне недеље може допринети повећању продуктивности, бољој равнотежи између пословног и приватног живота запослених, као и рационализацији трошкова пословања. Истовремено, неопходно је пажљиво приступити изазовима који произилазе из ове промене, као што су потенцијални притисак на запослене, губитак тимског духа и могуће смањење социјалне повезаности унутар радне заједнице.

Упоредна правна искуства из различитих држава указују да успех увођења скраћене радне недеље зависи од прилагођавања специфичностима тржишта рада, правног оквира и индустријске културе. Република Србија, са садашњим законодавним оквиром који не препознаје могућност скраћеног радног времена испод 36 сати недељно, суочава се са изазовом правног усклађивања и прилагођавања глобалним трендовима.

На крају, за постизање одрживог и ефикасног модела рада у будућности, неопходно је примењивати флексибилне приступе који узимају у обзир различите потребе запослених, уз истовремено очување интереса послодавца и ефикасност пословања. Само кроз дијалог, прилагођавање и иновације могуће је створити радно окружење које подржава како достојанство рада, тако и конкурентност на тржишту.

## Литература

1. Belgium Is The Latest Country To Join The Four-Day Workweek <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/02/15/belgium-is-the-latest-country-to-join-the-four-day-workweek/?sh=3ffed38878f2> (преузето 5. априла 2025).
2. Business is better with a 4 Day Week <https://www.4dayweek.com/> (преузето 5. априла 2025);
3. „Zakon o radnim odnosima”, Službeni glasnik RS, br. 45/91, 18/92, 22/93 - odluka SUS-a, 53/93, 67/93, 34/94, 48/94, 49/95, 53/95, 24/96, 26/96 - ispr. i 39/96. (на ћирилици)
4. „Zakon o radu RS”, 2005–2018. *Službeni glasnik RS*, br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017, 113/2017, 95/2018. (на ћирилици)
5. International Labour Organization (ILO) *Hours of Work (Industry) Convention (No. 1)*. Geneva: ILO, 1919. (преузето 5. априла 2025);
6. Lubarda, Branko. *Radno pravo: rasprava o dostojanstvu na radu i socijalnom dijalogu*. Beograd: Pravni fakultet Univerziteta, Centar za izdavaštvo i informisanje, 2012. (на ћирилици)
7. 15 Countries With 4-Day Work Week Policies, <https://buildremote.co/four-day-week/4-day-work-week-countries/> (преузето 5. априла 2025).
8. Spain to trial four-day week for smaller businesses, Four-day week trial for smaller companies in Spain [/www.personneltoday.com/hr/spain-four-day-week/](http://www.personneltoday.com/hr/spain-four-day-week/) (преузето 5. априла 2025);
9. Зоран Ивошевић, *Radno право*. Београд: Правни факултет Универзитета Унион: Службени гласник, 2006.

**Ivana Stefanović**

GS LegalGroza & Stefanović Law Office, Belgrade

ivana.stefanovic@gslegal.rs

## **Latest Trends in Labor Law: The Shortened Workweek**

**Abstract:** The COVID-19 pandemic has caused profound changes in labor law, particularly concerning the organization of working hours and work models. Working conditions have significantly changed across many industries due to the crisis, highlighting the need for a more flexible approach to labor law regulations. The organization of working time is examined through three key aspects. From the employees' perspective, it is defined as the right to rest, maintaining a balance between work and personal life, and ensuring safe and healthy working conditions. From the employers' standpoint, it pertains to managerial rights that allow for effective planning and execution of work processes in accordance with business needs. The third aspect encompasses the role of the state, which bears the responsibility of ensuring a balance between the interests of employees and employers through legislative and institutional frameworks, promoting social dialogue and preserving the dignity of work. In light of these circumstances, contemporary approaches to organizing working time require a redefinition of existing legal norms to align with the new realities of the labor market.

**Keywords:** working time, pandemic, labor law, social dialogue.



## Вештине комуникације у радном окружењу библиотеке по НЛП методологији

**Сажетак:** Рад се бави представљањем основних начела добре комуникације према методологији неуролингвистичког програмирања. Указује на честе проблеме и неразумевања који произилазе из непознавања других типова и начина комуникације. Конкретно обрађује основне карактеристике сваког типа ВАК репрезентативних система, а кроз одређене примере практично показује како се у радном окружењу библиотеке прилагодити типу саговорникове комуникације и постати добар комуникатор.

**Кључне речи:** неуролингвистичко програмирање, вештине комуникације, ВАК репрезентативни системи, радно окружење библиотеке.

### НЛП методологија

НЛП, у пуном називу неуролингвистичко програмирање, једна је од тренуно најпознатијих психолошких методологија у свету и представља основу такозване примењене психологије.<sup>1</sup> НЛП се при-

---

<sup>1</sup> Овај рад настао је као потреба да се у писаној форми презентује садржај који је изложен на радионици у оквиру годишње конференције БДС-а и садржи проширен приказ и додатне примере у односу на саму радионицу. При њеној реализацији и писању текста аутор се, пре свега, ослањао на стечено знање са едукација, примере и искуства из праксе у раду са клијентима, а мање на постојећу литературу. Као међународно сертификовани практичар и мастер НЛП методологије (IANLP - International Association for Neuro-Linguistic Programming), примарно се не бави едукацијама већ радом „један на један” са клијентима. Ипак, имао је прилике да сведочи о значају свесног улагања у лични раст и развој и зато сматра да су социјалне вештине и успостављање емоционалне зрелости важно исто толико колико и стално стучно усавршавање јер, посао никада није „само посао” и сваки однос, било пословни или приватни, значајно утиче на нашу личност и наше стабилно ментално здравље. У служби струке, подржава сваку иницијативу унапређења радног окружења, едукације колега на пољу развоја бољих комуникацијских вештина и флексибилности, као и сагледавања потреба психолошке подршке запосленима у библиотеци. Ана Вукобрат, „Вештине комуникације у радном окружењу – предуслови добре комуникације и типови примарног примања и слања информација по НЛП методологији”. 21. годишња конференција Библиотекарског друштва Србије, 14. децембар 2024, Градска библиотека Панчево.

марно бави изучавањем комуникацијских модела, па је зато често део едукација средњег и вишег менаџмента. Међутим, и сами запослени, поготово у корпорацијама и великим радним окружењима, тежећи да унапреде своје комуникацијске вештине и постигну боље резултате у послу којим се баве, бирају баш ову методологију. НЛП је такође основа сваке едукације терапеута примењене психологије, поготово оних који раде тзв. бизнис коучинге, јер поседује алате за унапређење пословања попут: сагледавања пословних достигнућа и преференција, правилног постављања пословних циљева, изградње или унапређење самопоуздања и развоја нових корисних вештина, битних за развој клијента. Методологија представља и добру основу стручних усавршавања запослених у кадровским службама, који се баве регрутингом, бригом о ефикасности радника, као и најделотворнијим расподелама послова и задужења. Како је већ одавно доказано, иако се послови добијају на основу *реферанци*, губе се или се у њему не напредује због *иреференци* – а НЛП се управо бави освешћивањем и развојем личних преференци. Мимо пословног окружења, вештине стечене кроз едукацију или терапеутски рад, у којима се користи НЛП методологија, вишеструко су значајне за сваког појединца јер имају примену у свакодневним активностима: комуникацији са другима, односима које стварамо и успеху личности у свим сегментима живота.

Иако је назив методологије рогобатан, он једноставно описује шта све она обрађује. Ако разложимо назив долазимо до следећих појмова и њиховог значења. Термин „неуро” представља сазнавање начина на који обрађујемо информације које примамо преко наших чула, те на основу тога формирамо слику наше реалности, тј. проучава које механизме преношења информација користимо примарно и како се формирају неуролошки путеви у нашем мозгу. Термин „лингвистичко” представља проучавање језичких образаца који се користе у свакодневном говору да би се дало значење свему што примамо из спољашњег света и како они утичу на начин размишљања, исказивање потреба, на одређене одлуке у различитим сегментима свакодневице, на расположење, ставове и акције – на наш живот. Термин „програмирање” представља устаљене обрасце понашања, формирање аутопилота тј. несвесних деловања и реакција – несвесне стратегије понашања, као и начин како свесно можемо то да мењамо, те усвајамо корисне нове моделе понашања. Ако сумирамо све претходно, могли бисмо рећи да НЛП изучава човеков доживљај света и утицај на различите сегменте живота, дајући алате који помажу у побољшању човекових способности и продуктивности.

Методу су од седамдесетих до деведесетих година 20. века заједнички развијали различити стручњаци, од универзитетских професора, који су се бавили лингвистиком и сродним наукама, до психотерапеута, породичних терапеута и хипнотерапеути, са идејом да се унапреди психотерапија у смислу: издвајања конкретних алата за рад са клијентима који су се у пракси показали као најделотворнији; проширивања познатог спектра особина и преференција које чине нечију личност; развој комуникацијских вештина као битног дела социјалне интелигенције, али и развој вођења клијената кроз начин моделовања вештина које су му потребне и инкорпорацију у несвесно-реактивно понашање.

Родоначелницима НЛП методологије сматрају се Ричард Бендлер и Џон Гриндер, а значајан допринос дали су Наом Чомски, Грегори Бејтсон и Роберт Дилтс. Сви они, својом стручношћу, али, још важније, својом искуством у пракси, допринели су да је ова методологија апсолутно примењива на различите сегменте живота, дајући решења за већину изазова савременог човека, а притом потуно научно утемељена. Дакле, НЛП користи знања више психолошких и психотерапеутских праваца, обједињује их и развија специфичну методологију, чији је циљ практичност и ефикасност тј. лака примењивост и у терапеутском раду и у едукацијама.

### **Вештине добре комуникације**

Једна позната изрека гласи: „За свађу је потребно двоје”, а из сопственог искуства такође знамо да ако само један од саговорника не жели да улази у сукоб, он се лако може избећи. То доводи до закључка да је заправо, иако на први поглед не изгледа тако, свако у потпуности одговоран за ток и квалитет неке комуникације не 50 већ 100 посто. То би значило да никога не можете натерати на однос или комуникацију која му не прија. По НЛП методологији, ово сазнање се узима као предуслов за почетак формирање добрих комуникацијских вештина. Када се спозна да човек итекако може да утиче на свој однос са другима, односно да квалитет комуникације увек зависи од нас самих, улази се у простор где се отвара могућност да се развијају и примењују комуникацијске вештине.

После свести о одговорности, НЛП методологија истиче да је прва следећа ставка сваке добре комуникације свесно успостављање тзв. *рајорџа* тј. усклађености на различитим нивоима са саговорником. Заљубљени, мајка и дете, навијачи на утакмици, људи који

чекају аутобус који касни, публика на концерту – не само да су им заједничке мисли, већ и покрети, расположење, акције и реакције – они су усклађени на многим нивоима. Знајући ово, можемо обрнути процес како би постигли лакшу комуникацију и побољшали међусобно разумевање. Свесно се могу ускладити покрети, положај тела, начин изговора, тон говора, фразе, али и уверења, мисли итд. и тако природно постићи отвореност и повезаност са саговорником. Када се обраћамо детету, често и инстинктивно урадимо нешто да будемо на његовом нивоу – буквално и у пренесеном значењу – чучнемо, прилагодимо начин говора, фразе и речи сходно дететовом узрасту, па чак и акције и покрети тела опонашју дечије – на тај начин улази се у игру, прати његова гестикулацију и сл. Иако се рапорт често постиже несвесно, поготово када нам је стало до некога, важно је да свесно то знамо да радимо у ситуацијама када са саговорником нисмо природно у блиском и усклађеном односу, него је то неко са ким иначе немамо рапорт. Није довољно само пренети информацију да би се она и примила код саговорника. Зато је усклађеност прва ствар која треба да се освести.

Познато је да непосредни људи, било да су то по својој природи или су вежбом стекли ту вештину, увек успостављају бољу комуникацију и самим тим лакше добију оно због чега су и ушли у комуникацију.<sup>2</sup> Такви људи се једноставно приближе саговорнику, ускладе се, нађу неки заједнички језик и из те примарне повезаности отворе себи врата да их неко боље саслуша, да им помогне итд. Вештина добре комуникације корисна је не само у обављању досадних административних послова, већ и на састанцима на послу којим се бавимо. Увек је пожељно прво да се упостави контакт са колегама или странкама, кроз неки неформални разговор пар минута пред званичан почетак састанка – да се заједно попије кафа, прокоментаришу неке опште теме, прођаска о било чему. Такозвани „ситни разговори“ дају простор и време да се људи повежу и створе међусобно поверење, ускладе се на другим нивоима, па информације, какве год да су, лакше и ефикасније могу да се пренесу и усвоје код саговорника.

Када се успостави рапорт, следећа особина доброг комуникатора јесте и знање о различитим начинима усвајања информација и свест о томе да речи заправо представљају само мали део онога

---

<sup>2</sup> Сви смо били некада сведоци да рецимо на шалтеру неке институције они коју су опуштенији, причљивији, који се шале, брже и ефикасније заврше посао – за њих може и нека процедура одједном да се прескочи, некако их не шаљу на други шалтер већ све обаве на истом и сл.

што саговорник перципира, а да је већим делом у питању невербална комуникација. Невербална комуникација садржи читав сет порука које на несвесном нивоу наш нервни систем прикупља и затим обрађује и зато је увек важније на који је начин пренета информација и колико нам је тај начин близак и познат него саме изговорене или написане речи. Један од модела који проучава различите типове комуницирања, односно функционисања несвесног дела наше личности која прима или шаље информације, је такозвани *ВАК систем*. Најкраће речено, он предочава како да прилагодимо начин преношења информације саговорнику тј. да искажемо шта желимо „језиком” саговорника.

### **Шта представља ВАК систем?**

Већини је познат осећај да говорећи неким људима као да „причамо кинески” тј. упркос свим тежњама да будемо детаљни и конкретни, информација коју презентујемо се или не пренесе у целисти, или сасвим криво схвати, или остаје незапажена. Осим што је овај осећај фрустрирајући, исход овакве неадекватне комуникације озбиљно може утицати на пословне или приватне односе, на реализацију планова и циљева, али и на лично самопоуздање. Због чега постоји толико неразумевање упркос примарно доброј вољи оба саговорника и како говорити, а да нас свако разуме?

У оквиру задатог теста, учесници у радионици имали су задатак да затворе очи и опишу своју реакцију на инструкцију: „Твоја десна рука зарања у ледену воду”. Могуће је да се прво појави слика како рука урања у хладну воду или сензација како се лед ломи или коцкице леда лупкају о посуду у којој је та вода. Или се пре свега осети хладноћа и тело прожме језа. У зависности од тога који се први утисак појавио – слика, звук или осећај, може се закључити да ли је доминантно чуло примања информација неке особе визуелно, аудитивно или кроз осећај – кинестетичко. Иако је неки од канала најразвијенији и примаран, то не значи да друге не поседујемо већ да они долазе касније, па тако рецимо прво видимо сцену где наша рука улази у воду, онда осетимо неку врсту nelaгоде или грчења због помисли на ледену воду, а тек онда можда чујемо звук – мада се може десити да неки од система и изостане. Такође, установљено је да канал којим примамо информације споља заправо представља онај кроз који најчешће и најлакше шаљемо информације, јер је нама најприроднији. На крају се дошло до закључка да проблем настаје када

комуницирамо само из једног репрезентативног система, па ако наш саговорник није у истом систему, долази до отежане комуникације.

Сам назив овог система (ВАК репрезентативни систем) настао је као скраћеница од ова три назива за доминантне канале комуникације – визуелни, аудитивни и кинестетички. Када се установи примарни тип комуникације и упознају особине других, може се избежбати свесно прилагођавање пружања информација и самим тим омогућити да саговорник боље разуме тј. боље усвоји податке које му предочавамо.

Код визуелног типа личности покрети тела су жустрији, као да цртају руком по ваздуху, очима најчешће гледају на горе и траже визуелни контакт, говор им је брз. Речи које најчешће користе су: јасно, сјајно, погледај, замисли, перспектива, увидети, разоткрити, призор, сцена... Често користе и фразе попут: „Видим шта хоћеш да кажем”, „Каква сцена!”, „Погледај то са мог становишта”, „Перспектива је јасна!” Мисле брзо и у сликама. Ако их прекинемо док причају, теже се врате на оно што су хтели да кажу, јер су им мисли отишле, и често су нестрпљиви да чују одговор. Не воле додире и близину саговорника, важно им је да могу погледом да обухвате просторију и да дислоцирано посматрају. Преводе примљене информације у унутрешње слике и филмове. Све важне информације им треба визуелно дочарати.

Код особа код којих је доминантан аудитивни тип комуникације покрети тела су мекани, ритмични, особе додирују лице, уши, накриве главу док слушају, прекрсте руке (тако се у мозгу покреће већа пажња на оно што се слуша), инстинктивно заузимају позицију са које могу најбоље да чују. Речи које најчешће користе су: звучи, слушај, говори, аргументовати, коментарисати, бучно, акценат, усаглашено, једногласно и сл., а фразе: „Како ти звучи?”, „Дај да чујем шта си наумио”, „То ми делује монотono”, „У хармоничном су односу”. Констатују звуке који други не чују и за концентацију им је важна тишина. Имају мелодичан тон гласа, дугачке реченице, структурисан говор („...као прво... као друго... а под три...”). Најчешће су складно одевени – боје су у тону. Важно им је да чују и мишљења других пре него што одлуче, звучно одобравају са „аха”, „хм”, „ух”. Имају тенденцију да слике или графичке приказе додатно коментаришу јер тако визуелни импулс преводе у глас.

Када је реч о кинестетичком типу личности, карактерише их оборен поглед, замишљеност, успоренији и тиши говор, често врте нешто по рукама или додирују ствари које се налазе испред њих,

имају потребу да се крећу кроз простор, желе да ствари пробају, искусе. Речи које најчешће користе су: узми, стави, додирни, рукавати (хендлати), провежбати, равнотежа, искусити, солидно, згодно, осећам итд., а фразе: „Изборио сам се с тим“, „Ево, гурам!“, „Осећам се ван баланса“, „Осећам шта желиш да кажеш“, „Латимо се посла!“ Повезани су са својим телом, емоцијама, осећањима и чулима, а делују као да не слушају и да су негде одлутали. Потребно им је време за размишљање и/или предузимање акције. Често имају недовршене, испрекидане реченице, јер им је теже да читав свој унутрашњи свет брзо вербализују. Имају увек потребу да провежбају, тј. искуствено осете нешто (није им довољна само информација) и да им се дају конкретни примери. При доношењу одлука ослањају се најчешће на интуицију.

Како препознати репрезентативни систем неког другог? Најбољи начин вежбе је пажљиво ослушкивање и сагледавање које фразе у говору користи саговорник, затим како структурира причу, какви су му покрети и постура тела. У случају да је реч о комуникацији писаним путем, што је честа ситуација у неком пословном окружењу, може се пратити како је формиран имејл или допис. Пошто се изоставе строго формалне ствари, устаљене у пословној кореспонденцији, сагледава се које је дужине допис, како су ставке изложене – да ли су поређане таксативно, има ли графичких издвојених делова, да ли се користе глаголи који упућују на визуелца, аудитивца или кинестетичара.

Након сагледавања доминантног типа комуникације саговорника, неопходно је свесно уобличити информације тако да се поклапају са стилем његове комуникације. Говор ће онда бити у темпу саговорника, такође и висина тона, гестикулација, изрази који се користе, резимираће се речено или таксативно наводити, позиваће се на слике или неке графички уобличене чињенице или искуствено пролазити кроз проблем итд. Када је реч о писаној комуникацији, дугачки и обимни дописи су једино у реду за аудитивца, јер он лако може да прати ток мисли и памти све што је исказано. Ако је неко визуелац, нећемо му одговорити у форми која је са пуно текста, пошто то њему није прегледно и ризикујемо да ће можда неке важне информације изоставити јер неће имати стрпљења све да чита, или ће његов мозак несвесно превидети неки део. Уместо тога, све важне информације можемо графички издвојити, имати неку јасну и уочљиву структуру по којој саговорник лако може визуелно да се креће, односно неопходно је бити што конкретнији, без сувишне приче и сликовитији.

Такође, користићемо фразе и речи које су визуелном типу блиске и тако додатно отворити простор да лако прими оно што желимо да кажемо јер – говоримо/пишемо истим језиком. Ако је коресподент претежно кинестетичар, потребно је да му информације буду приказане кроз конкретне примере, да се у контексту идеје предложи неке акције, да се да простор и време за одговор, јер мора најпе информацију да испроцесуира кроз свој искуствени систем. Морамо бити спремни и на дозу немужности јер је њима теже да вербализују оно што мисле.

У случају да је допис намењен групи и да нисмо сигурни који све типови комуникатора су у њој, трудићемо се да задовољимо потребе сва три типа и да комбинујемо представљање информација на најоптималнији начин. Истом тактиком се користимо и када имамо презентацију или било какво излагање пред групом. Ако у начелу не знамо који је доминантан тип у групи, или знамо да је у питању мешовити састав, потрудићемо се да имамо и визуелну презентацију – графиконе, табеле, болдоване кључне речи и сл. за визуелце, али и неки практични савет или могућност да се прикаже, проба, осети оно о чему причамо, јер је то за кинестетичаре битно. Дакле, само излагање је за аудитивце довољно подржавајуће, а визуелце и кинестетичаре треба додатно да мотивишемо. Ситуацију свакако олакшава саговорник или група у којој је већина истог комуникацијског типа, као на пример деца – они су примарно увек кинестетичари и потребно им је да презентација буде искуственог типа тј. у виду радионице. Они ће у принципу прихватити и визуелни садржај (само зато што су данашња деца изразито визуелно стимулирана екранима), али искључиво аудитивни свакако неће. У случају да је у питању група визуелаца, без визуелне презентације не можемо. Говор нам мора бити динамичан, са променом ритма, гестикација наглашена, а појава и кретање по простору упечатљиви, јер једино тако задобијамо њихову пажњу.

Закључак је јасан – добар комуникатор је онај који, без обзира на свој природно урођен примарни тип комуникације, има једнако развијене и остале и лако може прилагодити своју комуникацију саговорниковом репрезентативном систему.

### **Вежбе за примену ВАК репрезентативног система**

Једна од основних вежби за лако пребацивање из једног у други репрезентативни систем је писање краћих састава или излагања на било коју тему. Састав прво креирамо онако како бисмо природно

урадили – у систему који је нама најдоминантнији, затим исту тему обрађујемо у репрезентативном систему, који нам је најмање близак, и на крају радимо са преосталим системом. Овде водимо рачуна пре свега о речима и фразима и позицији из које нешто саопштавамо тј. да ли причамо дајући слике које се смењују, где је акценат на томе шта видимо, на детаљима, уопште визелним утисцима; или причамо причу која тече и има динамику, где су описи формирани кроз аудитивне утиске; или, пак, прича иде дајући унутрашњи доживљај, прати неки наш ток мисли и описује неке наше радње, покрет, акцију.

Ако узмемо пример састава у којем описујемо нашу дневну собу, опис са доминантно визелним репрезентативним системом приказиваће различите делове собе као да гледамо фотографије са пуно детаља; различите углове, где се види које су боје доминантне и како је соба позиционирана у односу на остатак стана; има ли слика по зидовима или неких других украса; какво је светло које допире кроз прозоре и шта се види кроз те прозоре. Ти описи ће се само смењивати без неког посебног увода и без јасне повезаности. Аудитивац ће најпре описати атмосферу, тонове који доминирају, стил уређења (где ће можда бити и мала дигресија о стиловима уређења уопште), постојаће информација колико је соба тиха или да ли су звуци споља слаби или јаки, цео опис ће имати јасну стурктуру и ток. Кинестетичар ће највише описивати сопствени доживљај, како се у том простору осећа, колико му је удобан, где највише воли да седи и зашто, као и да ли одређени предмети или намештај имају за њега неку сентименталну вредност.

Значајна може бити и вежба пребацивања неутралне изјаве у различите ВАК репрезентативне системе, или да изјаву која је дата из неког од ВАК репрезентативног система пребацимо у неутрални. Овај други део вежбе је добар јер нас вежба да можемо да дамо информацију у неутралном облику када нисмо сигурни ко је пред нама и на тај начин повећавамо шансу да нас сви типови репрезентативног система добро разумеју. На пример, неутралну изјаву: „Разумем твоју идеју”, пребацујемо у визелни репрезентативни систем: „Све ми је јасно!”; аудитивни: „Твоја идеја ми звучи добро”; кинестетички: „Осећам да је то у реду – урадићемо то!” Изјаву: „Желим нешто да ти саопштим”, пребацујемо у визелни: „Види, нешто бих ти рекао...”; аудитивни: „Слушај шта имам да ти кажем...”; кинестетички: „Значило би ми да обратиш пажњу на следећу ствар”.

Исто тако, питање: „Схватате ли шта хоћу да кажем?” пребацујемо у визелни: „Да ли вам је јасно о чему причам?”; аудитивни:

„Како вам звучи ово?"; кинестетички: „Да ли осећате на шта циљам?" Реченицу: „Претпостављам да су вам потребне додатне информације да бисте донели своју одлуку" пребацујемо у визуелни: „Увиђам да су вам потребне јасне информације да бисте видели како ћете даље"; аудитивни: „Рекла бих да вам требају додатне информације да бисте још мало размислили пре него нам саопштите вашу одлуку"; кинестетички: „Чини ми се да вам значи да добијете још информација да бисте лакше уобличили своју одлуку". Изјаву: „Анализираћемо ову идеју", визуелац ће могуће уобличити као: „Сагледаћемо ову идеју из више углова"; аудитивац: „Прокоментарисаћемо ову идеју", а кинестетичар: „Проћи ћемо дубље кроз ову идеју".

### **Како развијати сваки репрезентативни систем?**

Визелини канал се вежба тако што: посматрамо ствари око себе и описујемо их што прецизније; набрајамо колико, на пример, црвених ствари видимо у просторији; уочавамо, док посматрамо улицу, колико има људи у браон јакни или у белим патикама, посматрамо неки предмет 10 до 15 секунди, затворимо очи и покушамо да га замислимо што верније, са што више детаља; замишљамо свог омиљеног глумца или певача у кловновском оделу и детаљно описујемо ту слику и сл.

Аудитивни канал се вежба тако што: слушамо вести, пренос утакмице, филм затворених очију; чешће слушамо радио него што гледамо телевизију, певамо или свирамо, изговарамо реченице различитим тоном – играмо се својим гласом, док говоримо, постепено појачавамо или утишавамо глас, замишљамо да чујемо глас свог најбољег друга из детињства или црквена звона у даљини, своју омиљену песму, заиста слушамо друге и памтимо шта су тачно рекли.

Развој кинестетичког репрезентативног система пре свега значи вежбање повезаности са својим осећањима, телом и покретом. Конкретно можемо да наместимо аларм на телефону да се огласи на сваким пола сата, или други временски период, и сваки пут кад зазвони да се запитамо: Како се тренутно осећам? Притом се потрудимо да што детаљније опишемо тај осећај или емоцију. Није довољно рећи – добро сам / нисам добро. Можемо да одемо на едукације где се учи емоционална писменост – не само да читамо књиге на ту тему, јер је важно да искуствено прођемо кроз то. Повезаност са телом развија се и док плешемо, ходамо боси, када користитимо своје руке и њима нешто моделујемо или правимо. Своје чуло додира освешћујемо и

када замишљамо како милујемо густо крзно пса, држимо лагану, глатку свилену мараму у руци или како нам се топла летња киша слива низ лице...

После свега наведеног и приказаног, закључак је да би, ако желимо добру комуникацију, требало да се ускладимо са саговорником, да обраћамо пажњу на његов доминантан систем кроз који прима и шаље информације и да нашу комуникацију прилагодимо тако да саговорник са лакоћом и без отпора прими информацију коју желимо. Да бисмо све ово постигли, јасно је да треба да будемо спремни на свесно улагање у однос и начин размене, а то можемо само ако смо спремни и вољни да се прилагодимо, те је *флексибилности* још једна вештина коју би било добро да савладамо. НЛП методологија сматра да је добар комуникатор – флексибилан комуникатор.

### **Примена вештина комуникације у радном окружењу библиотеке**

Као и у сваком другом послу, поготово оном који подразумева и сарадњу са странкама, за рад у библиотеци заиста је важна вештина добре комуникације да би размена била квалитетнија и ефикаснија, а посао обављен. Постоје разне ситуације где ова знања могу бити корисна и њих можемо примењивати на свакој врсти пословне кореспонденције у оквиру библиотеке – имејлови, дописи, писани предлози итд. Иако је потребно поштовати основе административног стила, и даље остаје довољно простора и могућности да се одговори у складу са типом комуникације коресподента или групе којој је садржај намењен.

На састанцима, без обзира на то да ли су уживо или виртуелни, добијамо додатну могућност да у пуном потенцијалу искористимо рапорт, да у неформалном разговору који претходи уочимо стил комуникације саговорника или групе и онда са лакоћом пружимо информације на најадекватнији начин. Иако најчешће већина запослених, као и корисника библиотеке, има развијен аудитивни репрезентативни систем, јер често користе књигу као медиј за усвајање информације, дакле нису им пресудини визуелни и кинестетички канал, нису сви природно аудитивци, као и читаве категорије корисника – пре свега деца и млади. Можда ће у окружењу библиотеке бити мање изазовно пренети свима информацију него у неком другом окружењу, но, и тада вештине комуникације једнако могу бити корисне.

Ефикасно је да, на пример, информације о догађајима које организује библиотека представимо тако да задовољимо сва три репрезентативна система – да информација буде блиска и визуелцу, и аудитивцу, и кинестетичару. Може се направити постер, са добрим графичким дизајном, који ће привући визуелца, а на сајту, у делу где стоје информације о догађајима, постер би био на видном месту. Значајно је и да се уживо корисницима упутити позив на догађај јер је то најделотворнији метод поготово за кинестетичаре – информацију нису само негде прочитали или видели, већ им је остала у сећању. Такође, при усменом позивању, могу се дати додатне информације које ће значити корисницима. Тако рецимо кинестетичком типу може бити од користи то што ћемо му показати простор где ће догађај да се одржи да би унапред имао осећај каква ће атмосфера бити; визелац ће имати унапред слику простора која ће му помоћи да себе може да „види” на том догађају; аудитивац ће већ знати где ће у том простору сести да би могао добро да чује садржај који га занима и да ли ће акустика бити на задовољавајућем нивоу за њега. Све ово повећава могућност да ће корисник доћи на програм који му представљамо јер за људски ум подсвест често игра значајнију улогу него свесно донесене одлуке.

Сами културни догађаји, рецимо промоције књига, такође треба да буду усклађени са свим типовима репрезентативних система. Догађај ће бити успешнији ако постоји било какав визуелни садржај (презентација, краћи филм, фотографије које прате излагање или само доприносе бољој атмосфери); ако се води рачуна да излагања не буду предугачка или монотона, већ да постоји динамика и по могућству неки музички интермецо; да постоји простор где посетиоци могу да разговарају са аутором или говорницима и на тај начин имају лично искуство својеврсног учешћа у догађају. Ово је пракса коју библиотекарима свакако знају и реализују у организацији догађаја, али је добро знати који је значај сваког од тих сегмената и свесно се трудити да ниједан од њих не изостане, већ да се по могућству и допуни.

У случају радионица, које се најчешће организују за најмлађе, кинестетички, па и визелни, тип репрезентативних система мора бити у фокусу, како смо већ објаснили, а то подразумева да библиотекар има изражену вештину флексибилности јер мора један искључиво аудитивни медиј да прилагоди визелном и кинестетичком начину приказа садржаја. Ако говоримо о свакодневном послу, где је библиотекар у улози информатора, јасно је колико је важно да има развијене вештине комуникације и самим тим у потпуности

обраћање усклади са типом репрезентативног система корисника и тако му помогне да добије тражене информације на најадекватнији начин.

## Закључак

НЛП методологија нам једноставно показује колико је умеће комуникације важно, а некада и пресудно, како у пословном, тако и у приватном окружењу. Знање о томе како на несвесном нивоу комуникација заправо тече, спознаја да свесно можемо утицати на њу, мењати њен ток и прилагођавати је потребама саговорника или ситуације у којој се налазимо, даје нам могућност да развијамо наше односе и лакше реализујемо било који посао или замисао. Може се рећи да је овладати вештином комуникације једнако важно као и овладати садржајем ког желимо да презентујемо. У том смислу, значај улагања у овакве и сличне вештине<sup>3</sup> у данашњем друштву постаје неизоставан део унапређења пословних перформанси.

---

<sup>3</sup> Већина знања, теорије и литературе доступна је искључиво полазницима НЛП едукација и презентује се на конгресима и у стручним часописима пре свега интерног карактера, а основне информације о овој методологији могу се наћи на сајтовима различитих агенција које се баве едукацијом и коучингом по НЛП методологији. У Србији, иако у последњим годинама постоји изразит пораст заинтересованих за учење НЛП методологије, нама довољно преведене литературе која се баве овом методом и само је неколицина ауторских дела. Упркос томе, заинтересоване упућујемо на следећа издања: О`Konor, Džozef i Džon Sejmur, *Uvod u NLP* (Beograd: Kontrast, 2017); Džudi Bartkovijak, *NLP za roditelje* (Beograd: Finesa, 2014); Ijan Mekgermot i Vendi Džejgo, *NLP obuka – kompletan vodič ka ličnom blagostanju i profesionalnom uspehu* (Beograd: Mono i Manjana, 2004); Bajron A. Luis i Frenk Pjuklik, *Razotkrivena magija: uvod u neurolingvističko programiranje: opšte koristan priručnik za komunikaciju i promenu* (Beograd: Esotheria, 2005); Slavica Squire, *U svakom uspehu mirođija: NLP – kako da kreirate svoj uspeh koristeći principe nauke ličnog prosperiteta* (Beograd: Vulkan izdavaštvo, 2013).

**Vukobrat Ana**  
National Library of Serbia  
nbsanavukobrat@gmail.com

## **Communication Skills in the Library Work Environment According to NLP Methodology**

**Abstract:** This paper presents the basic principles of effective communication according to the methodology of Neuro-Linguistic Programming (NLP). It highlights common problems and misunderstandings that arise from a lack of awareness of different types and methods of communication. The paper specifically addresses the fundamental characteristics of each type of VAK (Visual, Auditory, and Kinesthetic) representational system and, through specific examples, demonstrates how to adapt communication styles to match those of interlocutors in the library work environment, thereby becoming an effective communicator.

**Keywords:** Neuro-Linguistic Programming, communication skills, VAK representational systems, library work environment.

## **Српско-руски библиотекарски форум – РУ:РС ЛИБ Форум – формирање и почетак рада током БДС 2024**

Захтеви савременог библиотекарства, који обухватају његову академску природу као и практичну примену, захтевају континуирани развој вештина, унапређење метода и сарадњу у овој области. Ове потребе су мотивисане суштинском мисијом очувања и унапређења културног наслеђа и знања, уз истовремено омогућавање да библиотеке остану сигуран извор тачних и поузданих информација. У данашњем свету који се брзо развија, потребно је да институције културе раде као динамични простори који подстичу лични и професионални раст, играјући кључну улогу у неговању напретка и иновација у културном животу заједнице.

Да би одговорили на ове захтеве, Библиотекарско друштво Русије и Библиотекарско друштво Србије су, током 2024. године, сарађивали на оснивању РУ:РС ЛИБ Форума – платформе која за библиотекарке из Русије и Србије отвара простор за дијалог, међусобну партнерску подршку и размену знања. Форум има за циљ да олакша размену увида, идеја и најбољих пракси, истовремено промовишући богато културно наслеђе обе земље.

РУ: РС ЛИБ Форум ће у свакодневном раду библиотекара, у догађајима који су значајни за библиотекарке Србије и Русије, посредовати у заједничким активностима за постизање следећих општих циљева:

- Промовисање богатог словенског наслеђа на глобалном нивоу;
- Неговање и јачање културних и историјских веза између Русије и Србије;
- Заговарање поузданих и тачних информација путем библиотечких услуга и програма;
- Унапређење области библиотекарства олакшавањем размене најбољих пракси између руских и српских библиотекара, обезбеђујући пружање висококвалитетних услуга грађанима обе земље.

За постизање ових циљева, два удружења ће сарађивати на испуњавању следећих специфичних циљева:

- Развијање свеобухватног скупа библиотечких активности и програма за представљање и промовисање словенске културе, књижевности и језика, пружајући могућности људима широм света да уче и цене разноврсно наслеђе словенских заједница;
- Подизање свести о руско-српским односима, са посебним фокусом на књижевност и језик, унапређењем приступа релевантним ресурсима, израдом едукативних материјала и организовањем догађаја који олакшавају културну размену између две земље;
- Промовисање руских и српских књижевних дела која су у складу са заједничким интересима, уз успостављање заједничких читалачких програма;
- Ангажовање националних и регионалних професионалних заједница, мрежа и партнера ради промовисања циљева и активности Форума;
- Успостављање заједничких активности за развој и имплементацију професионалних норми и стандарда који се баве новим изазовима у библиотекарству, посебно онима који се односе на обезбеђивање тачних и поузданих информација корисницима и јавности;
- Омогућавање размене истраживачких, научних и стручних радова који се односе на теоријске и практичне аспекте библиотекарства (у штампаним и дигиталним форматима) у Русији и Србији;
- Подршка и подстицање активног учешћа руских и српских стручњака у широком спектру професионалних догађаја (онлајн и офлајн), како би се створило обострано корисно окружење за стручњаке из обе земље;
- Израда и примена прилагођених и специфичних програма континуираног стручног усавршавања, који се посебно баве изазовима са којима се суочавају библиотекарски у Русији и Србији.

Запослени у библиотекама и сродним установама културе у Србији, позвани су да предлозима и активностима допринесу остваривању општих и специфичних циљева у оквиру мисије промовисања међукултуралног дијалога између Србије и Русије РУ:РС ЛИБ Форума, као тела посвећеног јачању професионалних веза и културне сарадње између две нације у области библиотекарства и информацио-них наука.

## Први састанак РУ:РС ЛИБ Форума

Први састанак РУ:РС ЛИБ Форума одржан је током 21. конференције Библиотекарског друштва Србије у Панчеву, 14. децембра 2024. године, на Дан библиотекара Србије. Припрема Форума, у периоду септембар-децембар 2024. године, у сарадњи координатора из Србије и Русије обухватала је формирање тимова за сарадњу, координацију рада, избор тема, узимајући у обзир већ постављене циљеве, који су садржани у заједничком саопштењу, објављеном у августу 2024. године.

Изабрано је пет основних тема и формиран су мешовити српско-руски тимови за сваку од наведених тема. Успостављени су канали комуникације између чланова тимова и дефинисани специфични задаци за припрему заједничких програма који ће у току састанка бити конкретизовани и предложени. Организован је смештај и боравак колега из Русије и Србије за потребе седнице као и пропратне активности, попут посете Националној библиотеци „Руска библиотека” у Панчеву и састанака са колегама славистима који се баве очувањем руског културног наслеђа у Србији.

Ради успешне комуникације на матерњим језицима, која је и приоритет у раду Форума као платформе за очување словенског наслеђа, организован је симултани превод на српски и руски језик, као предуслов за несметану комуникацију и договор у вези са предстојећим активностима.

Састанак је у потпуности реализован у складу са предвиђеном агендом:

17.00–17.20 Обраћања председавајућих Форумом:

Јелена Глишовић, Библиотекарско друштво Србије (БДС) и Вадим Дуда, Библиотекарско друштво Русије (БДР).

Представљање предлога активности / програма за 2025. годину:

17.20–17.30 I тема: Иновативна пракса и професионални развој

17.30–17.40 II тема: Библиотеке у дигиталном свету вештачке интелигенције

17.40–17.50 III тема: Словенско наслеђе: истраживање и поуздани извори

17.50–18.00 IV тема: Млади у библиотекама

18.00–18.10 V тема: Подстицање читања код деце

18.10–18.30 Дискусија и избор приоритетне теме за 2025. годину.  
Модератор: Светлана Горохова

18.30–19.00 Дефинисање плана активности за изабрану тему.

Модератор: Јелка Панић

Учесници радних група:

**I тема:** „Иновативна пракса и професионални развој”

Светлана Горохова – секретар РУ:РС ЛИБ Форума; члан УО БДР, председавајућа Секцијом за међународну сарадњу БДР; академски секретар Централне јавне библиотеке В. Мајаковског, Санкт Петербург

Маријана Узуновски – члан Секције за стално стручно усавршавање и професионални развој, Завод за проучавање културног развитка;

**II тема:** Библиотеке у дигиталном свету вештачке интелигенције

Павел Лушњиков – начелник сектора за дигиталну трансформацију Руске државне библиотеке, Члан БДР Секције за Члан БДР Секције за аутоматизацију, формате и каталогизацију;

Тамара Бутиган Вучај – заменица управника и руководилац сектора Виртуелне библиотеке Србије, Народна библиотека Србије, Национални агрегатор за Европеану, члан Секције за дигиталну трансформацију у библиотекама БДС;

**III тема:** Словенско наслеђе: истраживање и поуздани извори

Џамилија Рамазанова – начелник одељења за истраживање ретке књиге, Руска државна библиотека, члан Секције за рукописе и ретке књиге БДР;

др Татјана Богојевић, Библиотека Матице српске – члан УО БДС, потпредседник Секције за стално стручно усавршавање и професионални развој БДС,

Ивана Јаношевић, члан УО БДС, члан Секције за завичајне фондове БДС;

**IV тема:** Млади у библиотекама

Марија Јефимова – начелник Одељења за психолошку подршку и социјалну адаптацију, Руска државна библиотека за младе;

Ана Снеткова – руководилац Сектора за пројекте, Одељење за академске, организационе и мрежне активности, Централна градска јавна библиотека В. Мајаковски; млади библиотекар године 2022.

Милица Матијевић, члан Управног одбора БДС, секретар Секције за децу и младе БДС;

Тања Ђирић, Градска библиотека Зрењанин

Јелка Панић, члан Надзорног одбора БДС, члан Секције за децу и младе БДС, члан главног тима РУ: РС Либ Форума.

## V тема: Подстицање читања код деце

Светлана Корољева – директорка Централне дечје библиотеке у Санкт Петербургу А. Пушкина;

Анастасија Неугодникова – руководилац Одељења за иновације и методологију Централне дечје библиотеке у Санкт Петербургу А. Пушкина;

Јасна Бркић, Библиотека града Београда; председница Секције за децу и младе БДС;

Виолета Ђорђевић, Библиотека града Београда; члан Секције за децу и младе БДС;

Верица Шево, Библиотека Матице српске; председница Надзорног одбора БДС, члан Секције за стално стручно усавршавање и професионални развој БДС, члан главног тима РУ:РС Либ Форума.

Организациони и програмски одбор Првог састанка РУ: РС Либ Форума чинили су представници:

Из Русије:

Вадим Дуда – председавајући РУ: РС Либ Форума, председник БДР; генерални директор Руске државне библиотеке;

Светлана Горохова – секретар РУ: РС ЛИБ Форума; члан УО БДР; председавајућа Секцијом за међународну сарадњу БДР; академски секретар Централне јавне библиотеке В. Мајаковског, Санкт Петербург;

Ирина Гајшун – члан Секције БДР за међународну сарадњу, директор за међународну делатност Руске државне библиотеке, кустос Руске државне библиотеке.

Из Србије:

Јелена Глишовић – Народна библиотека Србије; председавајућа РУ:РС Либ Форума, председница БДС;

Дејан Боснић – директор Градске библиотеке Панчево;

Синиша Голубовић – члан УО БДС;

Посматрачи током трајања седнице биле су:

Тамара Ананова – директор Одељења за националне и пројекте са министарством, Руска државна библиотека, члан Секције за јавне библиотеке БДР;

Несиба Палибрк Сукић – самостални истраживач.

Представници свих пет радних група изложили су своје предлоге за заједничке активности библиотекарских друштава Србије и

Русије, на изабране теме, након чега је у дискусији као приоритетна тема за 2025. годину изабрана *III тема: Словенско наслеђе: истраживање и поуздани извори* због симболике коју наредна година носи са собом као јубиларна, у којој ћемо обележити 80-годишњицу победе над нацизмом. Све друге радне групе ће своје предложене активности припремати у овом тематском оквиру, а као централни догађај на којем ће бити представљени резултати договорен је Летњи форум БДС са темом „Култура сећања: улога архива, библиотека и музеја”. Летњи форум организује се у сарадњи БДС са Друштвом библиотекара Републике Српске, Библиотекарским друштвом Русије, Музејем жртава геноцида, Архивом Војводине и Јавном установом „Спомен-подручје Доња Градина”, од 23. до 27. јуна 2025. Године, у Београду и Новом Саду (Србија); Лакташима и Доњој Градини (Република Српска).

У току састанака договорен је и оквирни термин за Другу седницу РУ:РС ЛИБ Форума током јесени 2025. године у Русији, као и протокол за остваривање задатих циљева у складу са временском линијом активности оба друштва у 2025. години.

## **ПОСТЕР ПРЕЗЕНТАЦИЈЕ**



## Образложење одлуке жирија за најбољу постер-презентацију

Аутори постер-презентација представили су 7 радова кроз које су покушали да дају своје виђење и одговор на овогодишњу тему Конференције – *Радно окружење библиотекара*. Жири је настојао да коначну одлуку донесе одговорно и савесно, а радили смо у следећем саставу: Горана Стевановић и Славен Попара, водитељи Графичке збирке и Уметничке збирке Народне библиотеке Србије, Александра Мирчић, шеф Одељења за уметничку документацију Музеја савремене уметности у Београду.

Постер-презентације су указале на различита искуства, препреке и проблеме у радном окружењу из средина из којих аутори долазе, са изузетком једног рада у коме је фокус био усмерен на успешан пример концепта уређења простора иностране библиотеке.

Жири је све радове вредновао кроз следеће категорије: садржај, идеја, информативност, дизајн и презентација постера.

За најбољу постер-презентацију 21. Конференције библиотекарског друштва Србије, жири је једногласно изабрао рад под насловом *Библиотекар* чије су ауторке Биљана Давидовски и Бојана Маринчић из Народне библиотеке Ужице. Ауторке су на убедљив и духовит начин поделиле своје искуство у свакодневном раду, указујући на потребу и примену различитих вештина у решавању комплексних задатака који се постављају пред савременог библиотекара. Сажетак, графички дизајн и презентација кореспондирају са идејом постера. Истакнути појмови функционишу као кључне речи које реферишу на различите аспекте библиотечке праксе. Са друге стране, поједностављен графички приказ мултиплицираног обима послова упућује да је реч о личној мотивацији, ентузијазму и вештинама комуникације, којима се превазилазе континуирани организациони и системски изазови са којима се већина библиотекара свакодневно суочава.

Упркос томе што смо сведоци низа комплексних проблема у различитим сегментима послова које обављамо, библиотекари и даље одолевају, опстају и остају главно упориште радног и креативног окружења у својим институцијама.

Горана Стевановић  
Славен Попара  
Александра Мирчић

# БИБЛИОТЕКАР

АУТОРИ: БИЉАНА ДАВИДОВСКИ И БОЈАНА МАРИНЧИЋ

НАРОДНА БИБЛИОТЕКА УЖИЦЕ

ПРОЈЕКТИ ИЗДАВАШТВО

СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ РЕВИЗИЈА

МАНИФЕСТАЦИЈЕ ПЛАНОВИ

КОРИСНИЦИ ИЗВЕШТАЈИ

КЊИЖНИ ИНТЕРВИЈУ НАБАВКЕ

ПРОГРАМИ ФОНД

ЕДЕК

МЕР

СЕРВИСИ

ТВО



РАДНО ОКРУЖЕЊЕ БИБЛИОТЕКАРА  
XXI КОНФЕРЕНЦИЈА БДС 2024. ГРАДСКА БИБЛИОТЕКА ПАНЧЕВО



**Биљана Давидовски**  
biljana.davidovski@gmail.com

**Бојана Маринчић**  
bojanamarincic@gmail.com  
Народна библиотека Ужице

## Библиотекар

**Сажетак:** Површина простора Народне библиотеке Ужице, број запослених и организациони модел рада непромењен деценијама, показују да нису испуњени национални стандарди и стварне потребе. Недостатке делимично компензује ентеријер, испуњен функционалним мобилијаром и актуелним књижним фондом. Елементарне послове „непостојећег” Одељења за културно-образовне програме и подстицање читања, уз координацију руководиоца, реализују запослени, излазећи из оквира послова на којима су ангажовани. Добробити се огледају у прилици за стицање нових искустава, развијању важних вештина и лични професионални развој. Појединци као носиоци водеће улоге баве се и менторством, едукацијом, координацијом (при реализацији пројеката), рецензентским и лекторским пословима, стручним саветовањем. Већи број радних задатака (мултитаскинг) превазилази оптимално радно оптерећење. Посебно је важна кохезивна радна атмосфера, поштовање, уз уважавање индивидуалних разлика. Библиотекари су препознати као носиоци великих промена у локалној заједници и доприносе да библиотека буде доминантна установа културе. **Кључне речи:** Народна библиотеке Ужице, мултитаскинг, библиотекари, радно окружење.

**Biljana Davidovski**  
**Bojana Marincic**  
Užice Public Library

## The Librarian

**Summary:** The size of the space of the Užice Public Library, the number of employees and the organisational model of work unchanged for decades show that the institution does not meet national standards and the real needs of the users. The shortcomings are partly compensated for by the department's interior with functional furniture and new book releases. Basic tasks of the “non-existent” Department for Cultural and Educational Programs and Reading Encouragement, with the coordination of the manager, are carried out by employees, thus going beyond their work obligations. The benefits are reflected in the opportunity to gain new experiences and skills, as well as to develop professionally. Individuals who hold leading roles also engage in mentoring, education, coordination (during project implementation), review and proofreading, and professional consulting. A large number of work tasks (multitasking) exceed the optimal workload. A cohesive work atmosphere, respect, and appreciation of individual differences are especially important for motivation. Librarians are recognised as bearers of major changes in the local community and contribute to the library being a dominant cultural institution.

**Keywords:** Užice Public Library, multitasking, librarians, work environment.

# РАДНО ОКРУЖЕЊЕ ШКОЛСКИХ БИБЛИОТЕКАРА СРБИЈЕ

swos



Библиотека није само место за књиге



Читање је  
кључ за машту  
и креативност!

Важно је имати  
добру  
библиотеку?



Библиотеке -  
центар  
креативности

Простор за учење,  
креативност и  
истраживање



Свет школских  
библиотека је  
свет могућности



Библиотека - место  
где се учи,  
истражује и  
креативно изражава.



Простор за  
учење,  
креативност и  
истраживање



Далеко од  
стандарда: време је  
за модернизацију  
школских библиотека



Ивана Ранковић  
Мирјана Радовановић Пејовић  
Ана Дуковић  
Друштво школских библиотекара Србије  
<https://skolskibibliotekari.edu.rs/sajt/>

**Мирјана Радовановић Пејовић**

mirja.pejovic@gmail.com

**Ивана Ранковић**

ivanarankovic1@gmail.com

**Ана Дуковић**

anadukovic4@gmail.com

Друштво школских библиотекара Србије

## **Радно окружење школских библиотекара Србије**

**Сажетак:** Школске библиотеке су данас места где се организују различити облици учења, ваннаставне активности и др. Једна од главних улога је формирање читалачких навика, развијање маште и креативног изражавања. Поједине школе у Србији немају библиотеку, чак ни интернет конекцију. Према нашим проценама и на основу информација базе података Мреже библиотека Србије, углавном нису у складу са постојећим нормативима. Место школских библиотекара код нас данас није у средишту образовно-васпитног процеса, као што је у свету. Због недостатка средстава, библиотечки простор је често неуређен, опрема превазиђена, књижни фонд застарео, а библиотекари обављају и додатне послове (мењају наставнике, чланови су многобројних тимова, уређују часописе и сајтове...). Углавном не постоји планска набавка књижне и некњижне грађе, а библиотеке су и даље између оквира рада две делатности, два министарства.

**Кључне речи:** школска библиотека, школски библиотекари, библиотечки нормативи.

**Mirjana Radovanović Pejović**

**Ivana Ranković**

**Ana Duković**

The Association of School Librarians of Serbia

## **Work Environment of Serbian School Librarians**

**Summary:** School libraries serve as multifunctional spaces that extend far beyond book lending. They host various forms of learning, extracurricular activities, and events. One of their primary purposes is cultivating reading habits, encouraging a love of books, and fostering imagination and creative expression among students. Unfortunately, many schools in Serbia lack a school library entirely, while others have no internet connection. Based on our assessments and information from the Network of Serbian Libraries database, most school libraries fail to meet established standards. Unlike in many other countries where school librarians are central to the educational process, librarians in Serbia often operate on the periphery. This marginalization stems from several key issues: insufficient funding leading to neglected library spaces, outdated equipment and book collections, inadequate working conditions, and librarians burdened with additional responsibilities (substituting for teachers, participating in numerous teacher teams, editing publications and websites...). Further complicating matters is the lack of planned acquisition of both book and non-book materials. School libraries continue to exist in an administrative limbo, caught between two different governmental activities and ministries.

**Keywords:** school library, school librarians, school library standards.

# САВРЕМЕНО РАДНО ОКРУЖЕЊЕ НАРОДНЕ БИБЛИОТЕКЕ „РАДОЈЕ ДОМАНОВИЋ“ У ЛЕСКОВЦУ



Народна библиотека „Радоје Домановић“ у Лесковцу од 2019. године у своје радно окружење укључује савремену технологију. Библиотека у Лесковцу своје кориснике и сараднике подстиче на усвајање технолошких вештина у циљу што ефикаснијег функционисања у ери технолошких иновација у којој је дигитална писменост кључна за коришћење савремених дигиталних алата.

**Радно окружење у лесковачкој Библиотеци – од усвајања нових технолошких вештина преко изазова дигиталне и друштвене трансформације до прилагођавања и стратегија које доприносе управљању тим променама**

## ОДРЖАВАЊЕ ДИГИТАЛНИХ ПЛАТФОРМИ И ВЕБ-САЈТОВА



### УПРАВЉАЊЕ ДИГИТАЛИЗАЦИЈОМ



### ТЕХНОЛОГИЈА ЗД ШТАМПЕ



### АПЛИКАЦИЈЕ ЗД ВИРТУЕЛНЕ НАОЧАРЕ



### МИКРОБИТОВИ И РОБОТИ



### КОМУНИКАЦИЈА СА ПРАТНОЦИМА НА ДРУШТВЕНИМ МРЕЖАМА И ПРОМОЦИЈА АКТИВНОСТИ БИБЛИОТЕКЕ



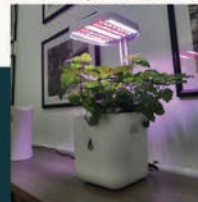
### ИНТЕРАКТИВНИ ДИСПЛЕЈИ



### УПРАВЉАЊЕ ДИГИТАЛИЗАЦИЈОМ ПУБЛИКАЦИЈАМА



### ТЕХНОЛОГИЈЕ ЗА УЗГАЈАЊЕ БИЈАКА



Крој рад са дигиталним алатима, кроз обуке, акредитоване семинаре и стручно-научне скупове, библиотекарски размичују знања и искуства са колектама усвајајући нове вештине, а Библиотека добија могућност да корисницима пружи иновативне услуге.

Постоји потреба за континуираним прилагођавањем Библиотеке савременим технолошким алатима ради пружања што квалитетније услуга корисницима, а то су: брзи приступ информацијама, значајне културне догађаја, безбедност и заштита личних података уз њихово константно ажурирање.

Ови елементи кључни су за даљи напредак библиотеке у савременом друштву.

**Весна Р. Илић**  
vesnailic0212@gmail.com

**Надица М. Стојановић**  
nadic80@yahoo.com

Народна библиотека „Радоје Домановић”, Лесковац

## **Савремено радно окружење лесковачке Народне библиотеке**

**Сажетак:** Радно окружење у библиотекама мења се услед убрзог развоја савремене технологије. Како би одговорице на изазове дигиталне и друштвене трансформације, библиотеке се прилагођавају променама, што подразумева константно праћење савремених технологија, развијање идеја, учење, усвајање знања и увођење иновативности. Кључни фактор у дигиталној трансформацији библиотеке представља стручни кадар, односно креативни тим библиотекара. Народна библиотека „Радоје Домановић” у Лесковцу од 2019. кориснике подстиче на усвајање технолошких вештина, у циљу ефикаснијег функционисања у дигиталној ери. На постеру су приказани сегменти промена радног окружења, значај дигиталне писмености, кључне за коришћење савремених дигиталних алата: одржавање електронских каталога и база података, дигиталних платформи, сајтова, технологије 3Д штампе, микробитова, робота, апликација, 3Д виртуелних наочара итд. Кроз рад са наведеним дигиталним алатима, обуке и стручно-научне скупове, библиотекари размењују искуства са колегама. Континуирано прилагођавање Библиотеке савременим технологијама кључно је за напредак у савременом друштву.

**Кључне речи:** радно окружење, дигитална и друштвена трансформација, иновација, усавршавање.

**Vesna R. Ilić**

**Nadica M. Stojanović**

Public Library "Radoje Domanović", Leskovac

## **Modern Work Environment of Public Library in Leskovac**

**Summary:** Due to the accelerated development of modern technologies, the work environment in libraries has changed. Adjusting to changes in the work environment requires constant monitoring of technological progress, continuous learning, and innovation in library services. The Public Library "Radoje Domanović" in Leskovac has been encouraging users to acquire technological skills since 2019, helping them become more efficient in the digital era. The poster highlights key aspects of this transformation, emphasizing the importance of digital literacy for utilizing modern tools. These include electronic catalogues and databases, digital platforms, websites, 3D printing technology, Microbits, robots, applications, 3D virtual glasses, and others. Librarians enhance their expertise through hands-on experience with these digital tools, participating in training sessions and professional-scientific gatherings to exchange knowledge with colleagues. The continuous adaptation of the Library to modern technologies is crucial for the further progress of libraries in modern society.

**Keywords:** work environment, digital and social transformation, innovation, improvement.

# КОЛИКО ЈЕ ВАЖНО? ИСКУСТВА БИБЛИОТЕКА УНИВЕРЗИТЕТА ХАРВАРД

## Универзитет Харвард

- Најстарији универзитет у САД, основан 1636. године;
- Састоји се од 13 академских школа и Института Радклиф.



## Иновативна решења

Харвардске библиотеке примењују савремене концепте:

- „Зелене библиотеке“ – школски приступ дизајну;
- Простори за индивидуални и групни рад;
- Технолошки опремљене зоне;
- Тихе зоне за концентрисан рад;
- Општајуге зоне за неформално учење и рад.

## Интердисциплинарни приступ дизајну простора

На Харварду постоји посебан тим стручњака различитих профила који ради на унапређењу радног окружења у библиотекама.

- Овај тим укључује:
- Библиотекаре;
  - Архитекте;
  - Дизајнере ентеријера;
  - Психологе;
  - Стручњаке за осветљење;
  - Архитектонске акустичаре;
  - Стручњаке за одржну градњу;
  - Фитодизајнере – стручњаке за дизајн простора помоћу биљака;
  - Експерте за ергономију.



## Истраживања показују да добро осмишљен простор:

- Повећава продуктивност за 25–30%;
- Побољшава концентрацију;
- Смањује стрес;
- Подстиче креативност и иновативност;
- Олакшава сарадњу и размену идеја.



## Библиотечки систем

- Највећа универзитетска библиотека у свету;
- Јединствена као универзитетска и приватна библиотека;
- Чине је 25+ библиотека и архива;
- Данас поседује преко 20 милиона томова;
- Више од 400 милиона рукописа;
- 10 милиона фотографија;
- Дигитална колекција: 124 милиона архивираних веб страница;
- Библиотечким системом управља преко 800 запослених.

## Закључак

Овакав свеобухватан приступ уређењу библиотечког простора на Харварду показује да физичко окружење нема само естетски

значај, већ је кључни фактор у унапређењу академског рада и истраживања. Својим примером, Харвард показује да улагање у квалитет радног простора

директно утиче на квалитет образовања и научног рада.

Приступ библиотеци Универзитета Харвард у крсирину оптималних услова за рад заиста пока-

зује колико је важно пажљиво промишљање о простору библиотеке као месту где се знање не само чува, већ и активно ствара.

**Маја Аћимовић**

Православни богословски факултет Београд

macimovic@bfspc.bg.ac.rs

## **Колико је важно? Искуства библиотека Универзитета Харвард**

**Сажетак:** У духу скупа „Радно окружење библиотекара” постер-презентација представља концепт уређења радног простора у библиотекама на Универзитету Харвард, с посебним освртом на најпосећенију библиотеку Ламонт. Циљ је да се укаже на значај оптималних услова за рад библиотекара кроз примере који се могу применити у библиотекама у Србији. Интердисциплинарни тим стручњака из области библиотекарства, дизајна, архитектуре и психологије креира иновативна решења попут концепта „Зелене библиотеке” – еколошког приступа дизајну који побољшава радно окружење (кроз природно осветљење, одрживе материјале и енергетску ефикасност). Харвардска вишедеценијска пракса показује да физичко окружење није само естетско питање, већ кључни фактор унапређења академског рада као и да улагање у квалитет радног простора утиче на квалитет библиотечких услуга и истраживања.

**Кључне речи:** радно окружење библиотекара, Универзитет Харвард, еколошки дизајн, интердисциплинарни приступ, библиотечки простор.

**Maја Aćimović**

Faculty of Orthodox Theology of Belgrade

## **How Important Is It? Experiences from Harvard University Libraries**

**Abstract:** In the spirit of the conference Librarians' Work Environment, this poster presentation introduces the concept of workspace design in Harvard University libraries, with special focus on the most visited Lamont Library. This presentation aims to emphasise the importance of optimal working conditions for librarians and to present examples that can be implemented in Serbian libraries. An interdisciplinary team of experts in librarianship, design, architecture, and psychology creates innovative solutions such as the concept of Green Library—an ecological approach to design that enhances the work environment through natural lighting, sustainable materials, and energy efficiency. Harvard's decades-long practice demonstrates that the physical environment is not merely an aesthetic issue but a key factor in advancing academic work. Their approach proves that investing in workspace quality directly impacts the quality of library services and research.

**Keywords:** librarians' work environment, Harvard University, ecological design, interdisciplinary approach, library space.

# *Pokretačka sila kulture*



*Autori plakata: Ana Cvetanović i Danijela Vlahović  
Tehnička i grafička obrada: Igor Dinić i Dragan Spasić*

**Ана Цветановић**

anacvetanovic@yahoo.com

**Данијела Влаховић**

dvllaha@gmail.com

Народна библиотека „Радоје Домановић” Лесковац

## Покретачка сила културе

**Сажетак:** Библиотекари су специјализовани за рад са децом, младима, трећим добом, са неуморним истраживачима у свим областима науке, као и са специфичним друштвеним групама (социјално угроженим, особама са посебним потребама). Народна библиотека „Радоје Домановић” у Лесковцу велику пажњу посвећује корисницима и све чешће нуди бесплатан упис. Популарни су попусти током Ноћи књига, Дана Светог Саве, Националног дана књиге, као и Светског дана књиге. О медијском наступу библиотекара сведочи наш прес клипинг. Другим речима, медији најчешће помињу наше промотивне активности, књижевне вечери, изложбе, интерактивне радионице. У складу са савременим библиотекарством доступно је и изражавање мисли уметничким радом у млађим читалачким групама, вођење интерактивних радионица у старијим групама. Постављамо циљеве, за које знамо да их одређене групе могу остварити. па тако библиотекари постају покретачка сила културе, а све те активности дају јасну слику професије библиотекара.

**Кључне речи:** Народна библиотека „Радоје Домановић” Лесковац, савремено библиотекарство, библиотекари, читање, култура.

**Ана Цветановић**

**Данијела Влаховић**

Public Library "Radoje Domanović" Leskovac

## The Driving Force of Culture

**Summary:** Librarians specialise in serving diverse community members—from children and young adults to seniors, academic researchers across all disciplines, and special populations including socially vulnerable individuals and those with unique needs. The Public “Radoje Domanović” regularly offers free library cards. The discounts are especially popular during special occasions programmes - Books Night, St. Sava's Day, National Book Day, and World Book Day. Library's strong media presence is well-documented in the press clippings, with coverage frequently highlighting the promotional activities, literary events, exhibitions, and interactive workshops. Embracing modern approaches to librarianship, the librarians encourage creative expression through art programs for younger readers and facilitate thought-provoking interactive workshops for adult readers. Today's librarians have evolved into guides. Through diverse activities, the multifaceted role of modern librarians is presented.

**Keywords:** Leskovac Public Library “Radoje Domanović”, modern librarianship, librarians, reading, culture.

библиотечка средина – рад са корисницима – евалуације – лиценцирање

## НОВИ ПРОСТОРИ ЗА РАЗВОЈ САВРЕМЕНОГ БИБЛИОТЕКАРСТВА У СРБИЈИ

### ПРЕИСПИТИВАЊЕ

(императив и континуиран процес)

друштвене функције библиотека у савременом библиотекарству



хетерогена структура корисничког корпуса  
и  
различите информационе потребе корисника



питања људских ресурса и људског фактора у библиотекарству  
и  
испитивање психолошких аспеката радног окружења

### ЕВАЛУАЦИЈЕ

1. (који су) *мошиви* за запошлење у *библиотечно-информационој делатности*
2. (ко су) *запошлени* у *библиотескама*
3. (постоји ли) *потреба* за:
  - 3.1 *специјалистичком медицином рада*
  - 3.2 *психологом који се бави психологијом рада*
4. (постоје ли) *бригаде*:
  - 4.1 *корисника*
  - 4.2 *запошлених*
5. (да ли би помогло) *лиценцирање*
  - 5.1 лиценцирање за *менџорство* (рад са новозапошленима и студентима библиотекарства и информатике)
  - 5.2 *лиценцирање* рада са корисницима
    - 5.2.1 *оштрих лиценца* за рад са корисницима
    - 5.2.2 лиценца за *рад са предшколцима*
    - 5.2.3 лиценца за *рад са школском децом и омладином*
    - 5.2.4 лиценца за *рад са корисницима шире доби*
    - 5.2.5 *лиценца специјалног библиотекара (за одређену област)*
    - 5.2.6 лиценца за *рад са корисницима са тежкоћама у функционисању*
    - 5.2.7 лиценца за *рад у посебним ситуацијама (конфликти; изненадне и неједваквене ситуације)*

Љиљана Мацура  
Народна библиотека Србије, Београд  
ljiljana.macura@nb.rs

**Љиљана Мацура**  
Народна библиотека Србије, Београд  
ljiljana.macura@nb.rs

## **Нови простори за развој савременог библиотекарства у Србији**

**Сажетак:** Библиотеке имају вишеструке улоге. Зато, ауторка предлаже преиспитивање на пољу људских ресурса и људског фактора у савременој библиотечној средини, као и посебну едукацију и лиценцирање.

**Кључне речи:** Библиотеке, рад са корисницима, евалуације, лиценцирање.

**Ljiljana Macura**  
National Library of Serbia, Belgrade

## **New Spaces for Development of Contemporary Librarianship in Serbia**

**Summary:** Libraries serve multiple roles in society. The author suggests reconsidering human resources and human factors in the contemporary library environment, as well as implementing specialised training and licensing programs.

**Keywords:** libraries, user services, evaluation, licensing.

ХЕРЦЕГОВСКЕ  
ЦАРОДИЈЕ

call to

**ACTION**



Write an opinion.

- Highly unlikely
- Unlikely
- Neutral
- Likely
- Highly likely



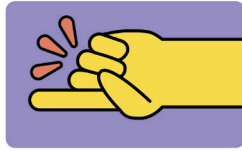
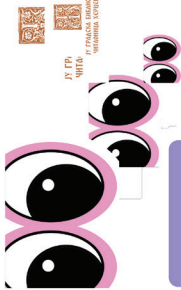
ХЕРЦЕГ НОВИ СВОЈОЈ ДЈЕЦИ



THIS IS  
**NEXT LEVEL**



ОДЈЕЉЕЊЕ ЗА ДЈЕЦУ И МЛАДЕ  
ОДЈЕЉЕЊЕ ЗА ДЈЕЦУ И МЛАДЕ



call to

**ACTION**

779. АБЕЛЕ КОСРЧИЦИКАЛИ!



**Јелена Ђоновић**

ЈУ Градска библиотека и читаоница Херцег Нови

jelena2biblhn@gmail.com

## Херцег Нови својој дјечи

**Сажетак:** Градска библиотека и читаоница Херцег Нови словила је за најбољу у Црној Гори, захваљујући посвећености, активностима и резултатима у различитим сегментима библиотечке дјелатности. Једина у држави има континуиране програме за дјecu, најбројније кориснике (77%), али нема издвојено Дјечје одељење, што прописују Закон и Статут. Радно окружење дјечјег библиотекара редовно су просторије намијењене одраслима. Како би одржала преко 100 програма за дјecu годишње, библиотекарка тзв. „Дјечијег одељења” прилагођава се промјенама радног окружења. Различите манифестације у граду пружају могућности да отворени простори постају библиотечки. Бирајући предности актуелних дигиталних и друштвених трансформација, свака нова радионица је изазов. Различитим помагалима, којима „зачара” читаоницу за одрасле, налик вилинској магији, библиотекарка ствара креативан простор за дјecu (мали столови и столице у боји, јастучићи за сједење, личне играчке). Идеалистички промовише културу благостања у Библиотеци, те успјешно ради и без правог радног окружења.

**Кључне речи:** Херцег Нови, Дечје одељење библиотеке, програми за децу.

**Jelena Đonović**

PI Herceg Novi City Library and the Reading Room

## Herceg Novi to Its Children

**Summary:** The Herceg Novi City Library and Reading Room has been recognized as Montenegro's finest library due to its exceptional dedication, diverse activities, and outstanding results across various aspects of library service. Despite children comprising its largest user group at 77% of total users, and despite offering year-round programming for young readers (with breaks only during holidays), the Library still lacks a dedicated Children's Department—a requirement mandated by both law and the institution's own statute. The children's librarian consistently works in extraordinary conditions, regularly adapting adult spaces for youth activities. Despite these spatial constraints, the librarian manages to coordinate over 100 children's programmes annually, constantly adjusting to changing environmental conditions within the Library's limited facilities. City events occasionally provide opportunities to transform open public spaces into temporary library venues. Embracing the advantages of digital and social transformations, each new workshop presents a unique challenge. The librarian creatively transforms the adult reading room into an enchanting space for children by using various props that bring fairy-tale magic to life—colorful small tables and chairs, floor cushions, and personal toys all contribute to creating engaging environments. The promotion of a culture of well-being within the Library stands as an idealistic example of successful practice despite the absence of a proper dedicated workspace.

**Keywords:** Herceg Novi, Children's Department of the Library, programmes for children.



**ФОТО КОНКУРС  
„РАДНО ОКРУЖЕЊЕ ФОТКОМ БИБЛИОТЕКАРА”**



## Фото-конкурс „Радно окружење фотком библиотекара”

Као пратећи програм овогодишње конференције, по први пут је организован фото-конкурс, са темом „Радно окружење фотком библиотекара”. На отворени позив члановима БДС-а за учешће, приспело је 20 фотографија, које приказују реалне ситуације из физичког и радног окружења запослених у библиотекама, различите сегменте опремљености радних простора, тимског рада, организације и начина рада. Према дефинисаним правилима Конкурса, све фотографије су представљене у албумима на Фејбук и Инстаграм станицама БДС-а. Гласање је било отворено за све посетиоце ових страница и трајало је 24 сата. Након пребројавања, утврђено је која фотографија је остварила највећи број гласова. Победничка фотографија добила је укупно 89 гласова и носи назив „Библиотека ’Вук Караџић’ Алексинац, огранак на Алексиначком руднику”, а аутор је Маријана Павловић из Библиотеке „Вук Караџић” у Алексинцу.



Победничка фотографија Фото-конкурса  
„Радно окружење фотком библиотекара”

ПРЕТКОНФЕРЕНЦИЈСКИ ПРОГРАМ  
**БДС2024**

**ЗАГРЕВАЊЕ**



11. 12. 2024.



**BDS.rs**



Универзитетска библиотека  
"Светозар Марковић", Београд

## Програм 21. конференције Библиотекарског друштва Србије

### Претконференцијски програм

#### 11. децембар

Универзитетска библиотека „Светозар Марковић”, Београд  
Претконференција: Загревање!

#### 12.00–14.00 Радионица:

„Напредне вештине презентације”, др Богдан Трифуновић, Градска библиотека „Владислав Петковић Дис”, Чачак

#### 14.15–15.30 Мастер клас + дискусија:

„Ново, ново, прошло вријеме: трансформацијски процеси на путу према Новој књијници – примјер Градске књијнице Ријека”, Нико Цвјетковић, Градска књијница Ријека

#### 15.30–16.45 Панел дискусија:

„Мисија и задаци библиотека у доба дигиталне трансформације и губитка суштинских друштвених вредности” (језик: енглески)  
Модератор: Мирјана Нешић, потпредседница БДС

Учесници:

др Вадим Степанов, Московски државни универзитет лингвистике  
др Василије Милновић, руководиоца Центра за науку Универзитетске библиотеке „Светозар Марковић” у Београду

др Милена Ђорђијевић, уредница књијевних програма у Народној библиотеци Србије и књијевна критичарка

Барбара Кавчич, управница библиотеке Министарства културе Словеније и председавајућа Секције за специјалне библиотеке Библиотекарског друштва Словеније

## Програм Конференције

### 12. децембар

Градска библиотека Панчево

9.00–12.00 Регистрација

12.00–12.30 Отварање конференције

Наступ инклузивног хора „Срце у јабуци”, Јабука

Дејан Боснић, директор Градске библиотеке Панчево

Јелена Глишковић, председница Библиотекарског друштва Србије

12.30–12.50 Предавање по позиву

Светлана Горохова (Библиотекарско друштво Русије): „Библиотека као судбина, или зависност које не желим да се решим”

12.50–13.00 Дискусија

13.00 I сесија

Радно председништво: др Татјана Брзуловић Станисављевић, Милица Матијевић

13.00–13.10 Тамара Бутиган Вучај (Народна библиотека Србије): „*Hugge* за запослене у библиотекама: утопија или реалност”

13.10–13.20 Јасмина С. Степановић, Драгана С. Глишић Живановић (Народна библиотека „Илија М. Петровић” Пожаревац): „Психолошки безбедно радно окружење”

13.20–13.30 Марија Јефимова (Руска државна библиотека за младе, Москва): „Култура бриге о менталном здрављу: Како је развити у колективу библиотеке”

13.40–13.50 Тамара Летић (Мајкрософт): „Шта чини организациону културу успешном?”

13.50–14.15 Дискусија

15.05 II седница

Радно председништво: др Татјана Богојевић, Бојана Грујић

15.05–15.15 Вадим Гигин (Национална библиотека Белорусије): „Пословна култура у библиотекама Белорусије: изградња и развој”

15.15–15.25 Павел Лушњиков (Руска државна библиотека, Москва): „Промене у радном окружењу библиотекара које доноси дигитална трансформација. Искуство Руске државне библиотеке”

15.25–15.35 Милица Тарабић, Драгана Ристановић, Милош Радосављевић (Народна библиотека Ужице): „Професионални развој и лидерство: пример добре праксе Народне библиотеке Ужице”

15.35–15.45 Представљање компаније *TREVIS*

15.45–16 Дискусија

- 16.05–16.25** Предавање по позиву  
Весна Вуксан, ИФЛА: „Портал у зелену зону”
- 16.25–16.35** Дискусија
- 16.40–17.15** Представљање постера
- 16.40–16.45** Весна Илић, Надица М. Стојановић (НБ „Радоје Домановић” Лесковац): „Савремено радно окружење НБ ’Радоје Домановић’” у Лесковцу”
- 16.45–16.50** Ана Цветановић, Данијела Влаховић (НБ „Радоје Домановић” Лесковац): „Покретачка сила културе”
- 16.50–16.55** Љиљана Мацура (Народна библиотека Србије): „Нови простори за развој савременог библиотекарства у Србији”
- 16.55–17.00** Маја Аћимовић (Универзитет у Београду, Православни богословски факултет): „Колико је важно – искуства библиотека Универзитета Харвард”
- 17.00–17.05** Јелена Ђонових (ЈУ Градска библиотека и читаоница Херцег Нови): „Херцег Нови својој дјечи”
- 17.05–17.10** Мирјана Радовановић Пејовић, Ивана Ранковић, Ана Дуковић (Друштво школских библиотекара Србије): „Радно окружење школских библиотекара Србије”
- 17.10–17.15** Биљана Давидовски, Бојана Маринчић (Народна библиотека Ужице): „Библиотекар”
- 17.30–18.30** Представљање издања БДС  
*Зборник са 20. конференције БДС (2023)*  
*Библиотекар бр. 2 (2024)*

### **13. децембар**

Градска библиотека Панчево

- 9.00–10.00** Регистрација
- 10.00–10.30** Предавање по позиву:  
Др Зоран Илић, MasterSkills Центар: „Тајне успешне комуникације на послу”
- 10.30–10.40** Дискусија
- 10.40 III седница**  
Радно председништво: Мирјана Нешић, Шејла Џидић
- 10.40–10.50** Ивана Стефановић (ГС Легал - адвокатска канцеларија Гроза & Стефановић, Београд, Србија): „Скраћена радна недеља”
- 10.50–11.00** Ана Снеткова (Централна јавна библиотека В. Мајаковског, Санкт Петербург): „Простор смањеног притиска: едукативни пројекат за младе библиотекарске ’Библиокамп’”

**11.00–11.10** Тамара Ананова (Руска државна библиотека, Москва): „Екипа следеће генерације: како Руска државна библиотека подстиче младе лидере”

**11.10–11.20** Маријана Теноди (Градска библиотека Суботица): „Стварање срећних библиотекара – инспиративни услови за продуктивност и добробит запослених”

**11.20–11.35** Дискусија

**11.35 IV седница**

Радно председништво: Марија Радуловић, Ивана Јаношевић

**11.35–11.45** Жаклина Николић (Библиотека „Центар за културу” Кладово), Маријана Узуновски (Завод за проучавање културног развитка): „Анкета о стручним звањима у библиотечко-информационој делатности у Републици Србији”

**11.45–11.55** Алка Стропник (Књижнице града Загреба): „Књиге књижничарима – Модел финансирања набаве у школским књижницама и стварање једнаких увијета рада”

**11.55–12.05** Јелена Ђорђевић Милошевић, Маријана Узуновски (Завод за проучавање културног развитка): „Дигитални свет – изазови стручног усавршавања библиотекара”

**12.05–12.15** Анастасија Неугодникова (Специјална централна дечја библиотека А. Пушкин, Санкт Петербург): „Како да престанете да бринете и почнете да живите: прилагођавање променама у библиотеци”

**12.15–12.25** Представљање новина из *IZUM*-а

**12.25–12.35** Дискусија

**12.40–13.00** Предавање по позиву:

Александра Павловић (Остланд библиотека, КултурА & Зо, Холандија): „Пут од волонтера до управника у подстицајном радном окружењу”

**13.00–13.10** Дискусија

**Паралелне радионице**

А) **13.15–14.45** Милица Матијевић (Библиотека „Димитрије Туцовић”, Лазаревац): „Канали комуникације у библиотеци”

Б) **13.30–14.45** Дијана Трубајић (Народна библиотека „Веселин Маслеша”, Лакташи): „Професионални стрес код библиотекара: извори, реакције и стратегије суочавања”

В) **13.15–15.15** Зоран Златковић: Организација креативног окупљања „Стилови понашања у конфликтима и пут ка сарадњи”

**15.45–16** Проглашење победника фото-конкурса „Радно окружење фотком библиотекара”

**16.00–17.00** Мастер клас (на енглеском):

Светлана Горохова, Ана Снеткова (Централна градска јавна библиотека „Владимир Мајаковски”, Санкт Петербург), Анастасија Неугодникова (Специјална централна библиотека за децу „Александар Пушкин”, Санкт Петербург): „Интерактивни формати пословне комуникације”

**17.00–18.15** Представљање издања Градске библиотеке Панчево:

*Чишалиише: научни часопис за теорију и праксу библиотекарства*

Тематска монографија „Библиотека кроз време: национални хоризонти”

говоре: др Драгана Сабовљев, др Бранка Драгосавац и Горан Траиловић

**18.30** Неформални састанак „Вече санктпетербуршких библиотека:

Уронимо заједно у живахни и слојевити свет библиотека Санкт Петербурга!”

Светлана Горокхова, члан Управног одбора Библиотекарског друштва Русије и председник одбора за међународну сарадњу, секретар Централне јавне библиотеке В. Мајаковског, Санкт Петербург;

Светлана Королева, директорка Централне градске дечје библиотеке А. Пушкина;

Ана Снеткова, руководилац пројеката, Централне јавне библиотеке „В. Мајаковски”, Санкт Петербург, најбољи млади библиотекар 2022. године у Русији;

Анастасија Неугодникова, Иновационо-методолошко одељење, Централна градска дечја библиотека А. Пушкина.

**18.30** Неформални састанак „Шта је ново/актуелно у IFLA” (затвореног типа)

Весна Вуксан и представници стручних тела и подружница БДС

#### **14. децембар**

Градска библиотека Панчево

- 10.00–11.30** Ана Вукобрат (Народна библиотека Србије): „Вештине комуникације у радном окружењу – предуслови добре комуникације и типови примарног примања и слања информација по НЛП методологији” (радионица са предавањем)
- 12.00–12.50** Свечана скупштина поводом Дана библиотекара Србије са церемонијом доделе годишњих награда и признања Библиотекарског друштва Србије
- 12.55–13.10** Поздравна реч госта  
Спирос Кулорис (руководилац међународних послова Друштва библиотекара и информационих стручњака Грчке): „Библиотека или Βιβλιοθήκη? Рушење баријера кроз стратешка партнерства”
- 13.15–13.45** Предавање:  
Тамара Ананова (Руска државна библиотека, Москва): „Библиотеке будућности: национални пројекат који мења живот”
- 14.00–14.20** Закључак конференције  
Председник Програмског одбора
- 15.00–16.00** Представљање књиге Бранке Пражић, добитника Награде „Стојан Новаковић” (проф. др Бојан Ђорђевић, др Татјана Богојевић)
- 16.00** Обилазак Панчева
- 17.00–19.00** Први састанак РУ:РС Либ форума

# Program of the 21st Conference of the Library Association of Serbia

## Pre-conference Program

### 11 December

Belgrade, University Library “Svetozar Marković” Pre-conference:  
Warming up!

### 12.00–14.00 Workshop

Bogdan Trifunović, Čačak City Library: “Advanced Presentation  
Skills”

### 14.30 Master Class + Q&A

Niko Cvijetković, Rijeka City Library:

“New, New, Past Time-Transformational Processes on the Way to  
the New Library – An Example of the Rijeka City Library”

### 15.30–16.45 Panel Discussion

“The mission and tasks of libraries in the era of digital transforma-  
tion and the loss of essential social values”

Moderator: Mirjana Nešić, SLA vice president Participants:

Vadim Stepanov, PhD, Moscow State Linguistic University

Vasilije Milnović, PhD, Head of the Science Center of the Univer-  
sity Library in Belgrade

Milena Đorđijević, PhD, editor of literary programs at the National  
Library of Serbia and literary critic

Barbara Kavčič, Head of library, Ministry of culture, President of  
the Special library section, Slovenian Library Association

## **12 December**

Pančevo City Library

**9.00–12.00** – Registration

**12.00–12.30** Conference Opening

Performance by the choir of the Home for Persons with Mental Disabilities “Heart in an Apple”, Jabuka

Dejan Bosnić, director of the Pančevo City Library

Jelena Glišović, president of the Serbian Library Association

**12.30–12.50** Invited lecture

Svetlana Gorohova (Central city public library. V.V. Mayakovsky St. Petersburg): “Library as a Destiny, or Addiction You Don’t Need to Overcome”

**12.50–13.00** Discussion

**13.00** Working Session I

(moderators: Tatjana Brzulović Stanisavljević, PhD and Milica Matijević)

**13.00–13.10** Tamara Butigan Vučaj (National Library of Serbia): “Hygge for Library Employees: Utopia or Reality”

**13.10–13.20** Jasmina S. Stepanović, Dragana S. Glišić Živanović (Public library “Ilija M. Petrović” Požarevac): “Psychologically Safe Working Environment”

**13.20–13.30** Marija Jefimova (Russian State Library for Young Adults): Culture of Mental Health Care: “How to Develop It Among Library Staff”

**13.40–13.50** Tamara Letić (Microsoft): “What Makes Organizational Culture Successful?”

**13.50–14.15** Discussion

**15.05** Working Session II (moderators Tatjana Bogojević, PhD and Bojana Grujić)

**15.05–15.15** Vadim Gigin (National Library of Belarus): “Professional Culture in Libraries of the Republic of Belarus: Formation and Development”

**15.15–15.25** Pavel Lushnikov (Russian State Library): “Changes in Librarian Working Environment Brought by Digital Transformation: The Russian State Library Experience”

**15.25–15.35** Milica Tarabić, Dragana Ristanović, Miloš Radosavljević (Užice Public Library): “Leaders in Libraries: An Example of Good Practice in the Užice Public Library”

**15.35–15.45** Presentation of the TREVIS company

**15.45–16** Discussion

**16.05–16.25** Invited lecture

Vesna Vuksan, IFLA: “Portal to Green Zone”

- 16.25–16.35** Discussion
- 16.40–17.15** Poster presentations
- 16.40–16.45** Vesna Ilić, Nadica M. Stojanović (Leskovac Public Library “Radoje Domanović”): “Contemporary Working Environment of Leskovac Public Library ‘Radoje Domanović’”
- 16.45–16.50** Ana Cvetanović, Danijela Vlahović (Leskovac Public Library “Radoje Domanović”): “Driving Force of Culture”
- 16.50–16.55** Ljiljana Macura (National Library of Serbia): “New Spaces for the Development of Modern Librarianship in Serbia”
- 16.55–17.00** Maja Aćimović (University of Belgrade, Faculty of Orthodox Theology): “How Important Is It – Experiences of Harvard University Libraries”
- 17.00–17.05** Jelena Đonović (PI City Library and Reading Room Herceg Novi): “Herceg Novi to its Children”
- 17.05–17.10** Mirjana Radovanović Pejović, Ivana Ranković, Ana Duković (Association of School Librarians of Serbia): “Working Environment of School Librarians in Serbia”
- 17.10–17.15** Biljana Davidovski, Bojana Marinčić (Užice Public Library): “Librarian”
- 17.30–18.30** Presentation of the Serbian Library Association Editions  
*Conference Proceedings from SLA (2023)*  
*The Librarian: the journal of theory and practice of librarianship (2024)*

### **13 December**

Pančevo City Library

- 9.00–10.00** – Registration
- 10.00–10.30** Invited lecture  
 Dr Zoran Ilić, MasterSkills Center: “Secrets of Successful Communication at Work”
- 10.30–10.40** Discussion
- 10.40** Working Session III (moderators Mirjana Nešić and Šejla Džidić)
- 10.40–10.50** Ivana Stefanović: “Shorter Work Week”
- 10.50–11.00** Ana Snetkova (V. Mayakovsky Central City Public Library): “Territory of Low Pressure: Educational Project for Young Librarians BiblioCamp”
- 11.00–11.10** Tamara Ananova (Russian State Library): “Next Generation Crew: The Russian State Library Inspiring Young Leaders”
- 11.10–11.20** Marijana Tenodi (Subotica City Library): “Creating Happy Librarians – Inspiring Conditions for Employee Productivity and Well-Being”

**11.20–11.35** Discussion

**11.35** Working Session IV (moderators Marija Radulović, Ivana Janošević)

**11.35–11.45** Jelena Đorđević Milošević, Marijana Uzunovski (Institute for the Study of Cultural Development): “Digital World – Challenges of the Professional Development of Librarians”

**11.45–11.55** Žaklina Nikolić (Library “Center for Culture” Kladovo), Marijana Uzunovski (Institute for the Study of Cultural Development): “Survey on Professional Titles in Library and Information Service in the Republic of Serbia”

**11.55–12.05** Alka Stropnik (Zagreb City Libraries): “Books to Librarians — A Model of Acquisitions Budget in School Libraries and the Creation of Equal Working Conditions”

**12.05–12.15** Anastasia Neugodnikova (Special Central Children’s Library A. Pushkin, St. Petersburg): “How to Stop Worrying and Start Living: Adaptation to the Changes in the Library”

**12.15–12.25** Presentation of news from IZUM, Maribor

**12.25–12.35** Discussion

**12.40–13.00** Invited lecture

Aleksandra Pavlović (Bibliotheek Oostland CultuRA & Zo, Netherlands): “From Volunteer to Manager in a Stimulating Work Environment”

**13–13.10** Discussion

Parallel Workshops

**A 13.15–14.45** Milica Matijević (Lazarevac Public Library “Dimitrije Tucović”): “Channels of Communication in the Library”

**B 13.15–14.45** Dijana Trubajić (Laktasi Public Library “Veselin Masleša”): “Professional Stress Among Librarians: Sources, Reactions, and Coping Strategies”

**C 13.15–15.15** Zoran Zlatković: Organization of creative gathering “Behaviour Styles in Conflicts and the Way to Cooperation”

**15.45–16.00** Announcement of the winner of the Photo Contest “Working Environment in Librarians’ Photos”

**16.00–17.00** Master Class

Svetlana Gorohova, Ana Snetkova (Central City Public Library “Vladimir Mayakovsky”, Saint Petersburg), Anastasia Neugodnikova (Central City Children’s Library “Alexander Pushkin”, Saint Petersburg): “Interactive Formats of Professional Communication”

**17.00–18.15** Presentation of the Pančevo City Library Editions

*Čitalište: the scientific journal on theory and practice of librarianship*  
Thematic book *Library Through Time: National Horizon*

- 18.30** Informal Meeting “St. Petersburg Library Evening:  
Lets dive together into the vibrant and multifaceted world of St. Petersburg Libraries!”  
Svetlana Gorokhova, RLA Board member, Chair of RLA  
International Relations and Academic Secretary of V. Mayakovsky  
Central City Public Library;  
Svetlana Koroleva, Director, A. Pushkin Central City Children’s Li-  
brary;  
Anna Snetkova, project manager, V. Mayakovsky Central City Pub-  
lic Library, best young librarian of 2022 in Russia;  
Anastasia Neugodnikova, Innovation and Methodological Depart-  
ment, A. Pushkin Central City Children’s Library.
- 18.30** Informal meeting “What’s new/current in IFLA” (closed type)  
Vesna Vuksan and representatives of SLA expert bodies and branches

#### **14 December**

- Pančevo City Library
- 10.00–11.30** Workshop  
Ana Vukobrat (National Library of Serbia): “Communication Skills  
in the Working Environment – Prerequisites for Good Communi-  
cation and Types of Primary Receiving and Sending Information  
According to NLP Technique”
- 12.00–12.50** National Day of Librarians of Serbia Celebration and Ser-  
bian Library Association Ceremonial Assembly followed by the  
Awards Ceremony
- 12.55–13.10** Speech by the guest:  
Spiros Koulouris (Head of International Affairs, Association  
of Greek Librarians and Information Scientists): “Biblioteka or  
Βιβλιοθήκη? Breaking Barriers Through Strategic Alliances”
- 13.15–13.45** Lecture:  
Tamara Ananova (Russian State Library, Moskva): “Next Genera-  
tion Libraries: A Life-Changing National Project”
- 14.00–14.20** Conference Wrap-up  
President of the Program Committee
- 15.00–16.00** Promotion of the book by Branka Pražić, awarded with the  
“Stojan Novaković” Award (prof. dr Bojan Đorđević, dr Tatjana Bo-  
gojević)
- 16.00** Pančevo City Tour
- 17.00–19.00** First Meeting of the RU:RS Lib Forum

## **РАДНО ОКРУЖЕЊЕ БИБЛИОТЕКАРА**

Зборник радова XXI међународне конференције БДС  
Панчево, 12–14. децембар 2024.

### **Уредник**

Горан Траиловић

### **Лектура и коректура**

Др Татјана Богојевић

### **Редактор за енглески језик**

Оливера Кривошић

### **Издавач**

Библиотекарско друштво Србије

### **За издавача**

Јелена Глишовић

### **Дизајн**

Бојана Бјелица

### **Штампа**

Бирограф

Београд

### **Тираж**

300

ISBN 978-86-87177-27-7

Београд, децембар 2025.

# **LIBRARIANS' WORK ENVIRONMENT**

Proceedings of the XXI International SLA Conference  
Pančevo, December 12–14, 2024

**Edited by**  
Goran Trailović

**Serbian Language Editor and Proofreader**  
Dr. Tatjana Bogojević

**English Language Editor and Proofreader**  
Olivera Krivošić

**Published by**  
Serbian Library Association

**For Publisher**  
Jelena Glišović

**Design**  
Bojana Bjelica

**Print**  
Birograf  
Belgrade

**Copy**  
300

ISBN 978-86-87177-27-7

Belgrade, December 2025

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

023-05:331.4"20"(082)

026/027:658.8(082)

**БИБЛИОТЕКАРСКО друштво Србије (Београд). Међународна конференција (21 ; 2023 ; Панчево)**

Радно окружење библиотекара : зборник радова XXI међународне конференције Библиотекарског друштва Србије, Панчево, 12–14. децембар 2024. / уредник Горан Траиловић. - Београд : Библиотекарско друштво Србије, 2025 (Београд : Бирограф). - 183 стр. : илустр. ; 24 cm

Радови на срп. и енгл. језику. - На спор. насл. стр.: Librarians' work environment. - Тираж 300. - Стр. 9-10: Стварање срећних библиотекара / Горан Траиловић. - Напомене и библиографске референце уз текст. - Библиографија уз сваки рад. - Abstracts.

ISBN 978-86-87177-27-7

а) Библиотекари -- Радно окружење -- 21в -- Зборници

б) Библиотекарство -- Контрола квалитета -- 21в -- Зборници

COBISS.SR-ID 178573577