STRATEŠKI MENADŽMENT U DJELATNOSTI KULTURE NA PRIMJERU MUZEJA GRADA SPLITA

Meštrović, Stjepan

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:782458

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

STRATEŠKI MENADŽMENT U DJELATNOSTI KULTURE NA PRIMJERU MUZEJA GRADA SPLITA

Mentor:
Prof.dr.sc. Nikša Alfirević

Student:
Stjepan Meštrović

Split, lipanj 2016.

SADRŽAJ

UVOD 2

1. PROMJENE U DJELATNOSTI KULTURE U RH 4

2. STRATEŠKO UPRAVLJANJEUSTANOVAMA KULTURE U PROMJENJIVOM OKRUŽJU 8

2.1. Kratka povijest i karakteristike strateškog menadžmenta 8

2.2. Odnos menadžmenta i kulture 10

2.3. Proces strateškog menadžmenta u ustanovama kulture 15

2.3.1. Analiza okoline 15

2.3.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja 19

2.3.3. Formuliranje organizacijske strategije 22

2.3.4. Implementacija organizacijske strategije 24

2.3.5. Provedba strateške kontrole i evaluacije 25

3. OPĆI PODACI O MUZEJU GRADA 27

4. ANALIZA STANJA I MOGUĆNOSTI ZA UNAPREĐENJE STRATEŠKOG MENADŽMENTA U MUZEJU GRADA 29

4.1. Osvrt na analizu stanja i mogućnosti unapređenja strateškog menadžmenta u MGS-u ..30

4.1.1. Osnovni opaženi problemi 30

4.1.2. Evaluacijski parametri 33

4.1.3. Zadaci za neposrednu budućnost 40

5. ZAKLJUČAK 42

SAŽETAK..... 48

LITERATURA I IZVORI 50

PRILOZI 53

UVOD

Kultura kao i svaka druga ljudska aktivnost zahtijeva primjerenu organizaciju i upravljanje tako da menadžment sve češće pronalazi svoje mjesto u djelatnostima i aktivnostima u kulturi.

Ustanove u kulturi bile su dugo vremena zaštićene od realnosti globalnog tržišta, prvenstveno zahvaljujući stabilnim izvorima državne potpore u vidu proračunskog financiranja, uključujući i prihode njihovih pokrovitelja i sponzora.

Hrvatska tijekom devedesetih godina prošloga stoljeća prolazi transformaciju čuvajući institucijski okvir, ali značajno mijenjajući ukupni vrijednosno-ideološki sustav. Vrijeme je to velikih ratnih razaranja i agresije na Hrvatsku, pa je kulturno-politički promjer djelovanja bio značajno sužen i otežan.

Brojne su posljedice turbulentnih okolnosti u području kulture. Izdvojit ćemo nekoliko ključnih problema karakterističnih za našu zemlju: razaranje baštine i kulturne infrastrukture, izostajanje sustavne kulturne politike (do 2001. godine, a i donesena strategija kulturnog razvoja se ne realizira prema prioritetima), smanjenje kulturne potrošnje, nerazvijenost odnosa javnog, privatnog i civilnog sektora, smanjenje međunarodne kulturne suradnje. I na posljetku, kriza institucija i njihove društvene uloge što ide u prilog nastajanju cehovskih klika i snižavanju profesionalnih standarda.

Prostor kulture nije devedesetih bio spreman na promjene. Iako je bio bez gotovo ikakve pravne, političke i ekonomske sustavne pomoći, od njega se očekivalo da sam riješi nastale probleme i promijeni u temelju način funkcioniranja, da usvoji «zapadni model» kulturnog menadžmenta i uspostavi kompetitivni i kvalitativno tržište kulturnih dobara.

Ovaj rad ima za cilj upoznati nas sa osnovnim značajkama strateškog menadžmenta u djelatnosti kulture i na primjeru Muzeja grada Splita prepoznati mogućnosti za njegovo unapređenje, a na temelju analize postojećeg stanja strateškog menadžmenta ove ustanove.

Rad je podijeljen na pet poglavlja.

U prvom dijelu se osvrnulo na promjene koje su se dogodile ili se događaju u djelatnosti kulture u Hrvatskoj u kontekstu kulturnih promjena u našoj užoj i široj regiji te ukupnosti promjena u suvremenom svijetu.

U drugom, teorijskom dijelu, govori se o strateškom upravljanju ustanovama kulture u promjenjivom okružju i podijeljen je u nekoliko cjelina. U prvoj je prikazana kratka povijest i karakteristike strateškog menadžmenta, u drugoj odnos menadžmenta i kulture, a u trećoj proces strateškog menadžmenta u ustanovama kulture.

U trećem dijelu dani su opći podaci o Muzeju grada Splita (nastanak, povijesni razvoj, jedinice u sastavu, djelokrug rada i način ustrojstva).

Četvrti dio na konkretnom primjeru, Muzeja grada Splita, bavi se uvidom i analizom stanja strateškog menadžmenta ove ustanove, kao i prepoznavanja mogućnosti za njegovo unapređenje. Ovaj dio se temelji na relevantnoj literaturi iz kulturnog menadžmenta, odabranim poglavljima Strateškog plan Muzeja grada Splita 2013.-2015. i Nadopunom Strateškog plana Muzeja grada Splita 2013.-2015. koja su prikladna za evaluaciju po pojedinačnim evaluacijskim parametrima te provedenim intervjuom sa v.d. ravnateljice Muzeja Elvirom Šarić Kostić.

Peti dio je zaključak kojim su objedinjena prethodna poglavlja.

1. PROMJENE U DJELATNOSTI KULTURE U RH

Prije nego što se osvrnemo na promjene koje su se dogodile ili se događaju u djelatnosti kulture u Hrvatskoj, potrebno se dotaći kulturnih promjena u suvremenom svijetu, kao i u užoj regiji, koje imaju manje ili više odjeka na naše prilike.

U postindustrijskom vremenu područje kulture gubi simboličko-kreativno-legitimacijska obilježja, a poprima produkcijsko-uslužno-potrošačka.[1] To je razlog da se području kulture i u međunarodnom pravu i u međunarodnim ekonomskim odnosima pristupa kao bilo kojem drugom području uz sve prisutnije zahtjeve za visokom liberalizacijom nacionalnih tržišta Svjetske trgovinske organizacije koji se nameću poslovanju i u ovom djelokrugu.[2] Zato ne čudi da drugi oblik kategorizacije gospodarskih područja ubraja područje kulture u industriju zabave. Kultura i umjetnost se više ne promatraju kao posebno područje, već svoju važnost dobivaju tek unutar drugih branši i produkcijskih segmenata, kao što su industrija zabave, kulturne industrije, industrije sadržaja i kreativne industrije. Prema tome je osnovni traženi cilj područja kulture razvoj internog i eksternog tržišta (potrošnje) tj. poticanje kulturnih potreba i potreba za potrošnjom, koja sve više postaje globalna i istodobna, a što je rezultat efikasnih globalnih marketinških kampanja. Time se ustanovama kulture nameću gospodarski parametri uspješnog funkcioniranja i iz toga proizlazeći poželjni institucijski formati.[3]

Današnji globalizacijski trendovi zahvatili su čitav svijet i nemoguće je u njima ne sudjelovati. Svijet u svim svojim pojavnostima postaje međuzavisan, pa više nije moguće ignorirati novonastale procese. Naša svijest o tome što se događa također je postala globalna i zahvaća događaje u cijelome svijetu.[4] Očitovanje globalizacijskih trendova teorijski i praktično se može opaziti u tri (pod)sustava djelovanja na svjetskoj razini: u ekonomiji, politici i kulturi. Neizbježne i najznačajnije promjene u globalizacijskom procesu ogledaju se na području ekonomije i politike, a manjim dijelom na kulturnom planu.[5] Pod utjecajem globalizacije

[1] Usp. Dragojević, S.; Dragićević-Šešić, M.: Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima, Zagreb, Naklada Jesenski i Turk, 2008., str. 33.
[2] Usp. Isto.
[3] Isto.
[4] Usp. Jagić, S.; Vučetić, M.: Globalizacijski procesi i kultura, Acta Iadertina, 9(2012), str. 18.
[5] Usp. Isto

najosjetljivije promjene događaju se u kulturi, a pod najvećim su pritiskom male zemlje i njihove kulture. Najveća brana globalizaciji, na polju kulture, su kulturni identiteti – jezik, književnost, umjetnost, religija i tradicija. Nacionalna kultura predstavlja osobitost svake nacije, njezin identitet, ali je i element veze s ostalim kulturama i društvima. Za sada, globalizacija zahvaća samo neka područja kulture i to, prije svega, one masovne kulture.[6]

U kontekstu globalnih kretanja za Hrvatsku su najvažniji europski procesi, a da bi se učinkovito sudjelovalo u njima potrebni su ljudi koji su interkulturalno kompetentni, dinamični i aktivni. Za ravnopravno sudjelovanje potrebne su obuhvatne promjene koje uključuju veću svijest o značenju nacionalnog identiteta, više izobrazbe i znanja o Europskoj uniji, njenim kulturama, jezicima te mehanizmu po kojem funkcionira. Za ulazak u kulturnu razmjenu, dijalog, čovjek treba biti posebno pripremljen, mora biti vrhunski profesionalac i reprezentant, predstavnik svoje kulture jer, istodobno, on je i primatelj vrijednosti drugih kultura. Zato suvremeno društvo neophodno traži redovito i permanentno obrazovanje sa širokim humanističkim, kulturnim i interkulturnim sadržajima.[7]

Znajući kroz kakve je turbulencije[8] prolazila Hrvatska, kao uostalom i zemlje u regiji, postaje se svjesniji vlastitih ograničenja i poteškoća po pitanju transformiranja postojećeg kulturnog sustava. Hrvatska tijekom devedesetih godina prošloga stoljeća prolazi transformaciju čuvajući institucijski okvir, ali značajno mijenjajući ukupni vrijednosno-ideološki sustav. Vrijeme je to velikih ratnih razaranja i agresije na Hrvatsku, pa je kulturno-politički promjer djelovanja bio značajno sužen i otežan.

Kao posljedice turbulentnih okolnosti u području kulture mogu se izdvojiti: nepostojanje sustavne kulturne politike, smanjena izdvajanja javnog sektora u kulturu (smanjenje budžeta), smanjenje kulturne potrošnje i sudjelovanja u kulturnom životu, izostanak socijalne i kulturne kohezije, getoizacija kultura i kulturna marginalizacija manjina, smanjenje međunarodne kulture

[6] Isto, str. 21.
[7] Isto, str. 22.
[8] Turbulencije u suvremenom svijetu nastaju kao rezultat značajnih gospodarskih promjena (kraj industrijske faze razvoja, prelazak s planske na tržišnu ekonomiju), velikih gospodarskih kriza (naftna kriza, financijski slom nacionalnih ekonomija, velike elementarne nepogode), velikih političkih promjena (stvaranje novog političkog sustava, utvrđivanje državnog okvira), ideološko-društvenih promjena (promjena vrijednosnog sustava, nacionalizmi, vjerska i etnička nesnošljivost), te zbog rata i razaranja. Vidjeti opširnije u: Dragojević, S.; Dragićević-Šešić, M.: Nav. dj., str. 39-45.

suradnje, nesudjelovanje u međunarodnim programima i organizacijama, nesigurnost planiranja kulturnih programa i povećanje troškova osiguranja, nastajanje nepotizma i klika, snižavanje profesionalnih standarda, postojanje elitne naspram populističke kulture, uništavanje kulturne baštine i kulturne infrastrukture, gašenje kulturnog života u nekim sredinama.[9] Svi su se nabrojani problemi u određenoj mjeri odrazili i u Hrvatskoj, kao i u ostalim državama Jugoistočne Europe. Nekoliko je ključnih problema karakterističnih za našu zemlju: razaranje baštine i kulturne infrastrukture, izostajanje sustavne kulturne politike (do 2001. godine, a i donesena strategija kulturnog razvoja se ne realizira prema prioritetima), smanjenje kulturne potrošnje (posebno u područjima kulturnih industrija poput filma i u izdavaštvu), nerazvijenost odnosa javnog, privatnog i civilnog sektora, smanjenje međunarodne kulturne suradnje. I na posljetku, kriza institucija i njihove društvene uloge što ide u prilog nastajanju cehovskih klika i snižavanju profesionalnih standarda.[10]

Prostor kulture nije devedesetih bio spreman na promjene. Iako je bio bez gotovo ikakve pravne, političke i ekonomske sustavne pomoći, od njega se očekivalo da sam riješi nastale probleme i promijeni u temelju način funkcioniranja, da usvoji «zapadni model» kulturnog menadžmenta i uspostavi kompetitivni i kvalitativno tržište kulturnih dobara.[11] Sredinom devedesetih godina postalo je jasno da tranzicija u kulturi nije provedena: javne kulturne institucije su postale neka vrsta hibrida gdje je na nepromijenjenu jezgru upravljanja i financiranja socijalističkog tipa stavljena je maska tržišne orijentiranosti. Tamo gdje je privatizacija provedena dosljedno i nekontrolirano, ne računajući o mogućim negativnim učincima i njihovu ublažavanju, kulturnim je djelatnostima, poput izdavačke i filmske, opstanak postao upitan. Većina nezavisnih nevladinih udruga u području kulture i umjetnosti, usvojila je u tom vremenu neka konkretna znanja iz kulturnog menadžmenta i projektnog organiziranja, ali u okolnostima u kojima izostaju sustavni okviri promjena, takav je način funkcioniranja neodrživ i ne omogućuje razvojni aspekt kulturnih djelatnosti.[12]

---

[9] Zlatar, A.: Izazov ili upute za upravljanje kulturnim ustanovama i umjetničkim udrugama u Dragojević, S.; Dragićević-Šešić, M.: Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 2008., str. 11-22.
[10] Usp. Isto
[11] Isto.
[12] Isto.

Ovako golemi, globalno obuhvatni oblici djelovanja iziskivali su razvoj potpuno novih znanja i tehnika, koji više nisu mogli biti svedeni na područje kulturnog konzaltinga ili kulturnog menadžmenta, već na ono koje se u literaturi često naziva *cultural intelligence*.[13] Ne postoji europski odgovor na ovakve izazove, nego samo pokušaj adaptiranja, jer su globalizacija i liberalizacija svjetskog tržišta politički prihvaćene kao naša stvarnost. Autori Dragićević-Šešić i Dragojević su radeći zajedno u posljednjih desetak godina, od Zapadne i Srednje Europe, do njezina jugoistoka i kavkaskih dijelova, kreirali novi pristup upravljanju ustanovama kulture i nezavisnim organizacijama pod nazivom *adaptivni menadžment kvaliteta.* Riječ je o pristupu koji se i sam oblikovao u vremenu promjena i kriza, u tranzicijskim okolnostima transformacije društva bivših socijalističkih zemalja. Mnoge od njih su bile zahvaćene ne samo socijalnim i političkim potresima već ratom i ogromnim razaranjima.[14]

Metodu organizacijskog razvoja u kulturi i umjetnosti autori nude kao reakciju menadžmenta na nastale promjene u okruženju i nove zahtjeve kulturne politike. Osnovni cilj mu je povećavanje kapaciteta organizacije u duljem razdoblju, pri čemu se u menadžmentu pojačavanje kapaciteta uglavnom razumije kao povećavanje kadrovskih kapaciteta tj. ulaganje u ljudske resurse.[15]

Model u turbulentnim vremenima, pretpostavlja dugoročno adaptiblno planiranje. Zapravo se radi o fleksibilnom modelu koji može funkcionirati u turbulentnim okolnostima, ali je istovremeno prikladan i za stabilne uvjete. Ovaj model treba neprestano imati na umu različite razvojne scenarije koji su podložni reviziji i adaptaciji jer su uvjeti egzistencije promjenljivi, pa se u cilju opstanka mora prilagođavati tim uvjetima.[16]

Što nam je činiti u takvim okolnostima, kako se s njima nositi i kako izgraditi vlastite organizacijske i upravljačke sposobnosti pitanja su koja se nužno nameću svim kulturnim ustanovama, a time i muzejima. Kako predvidjeti moguće scenarije vlastitog razvoja tj.

---

[13] Kulturna inteligencija podrazumijeva širinu i umijeće u razumijevanju pojedine kulture, porast znanja o toj kulturi kroz osobnu interakciju s njom, postepeno mijenjanje vlastitog razmišljanja u smjeru boljeg razumijevanja date kulture i unapređivanje ponašanja u cilju postizanja veće primjerenosti u interakciji s pripadnicima te kulture. Citirano prema: Thomas, David C.; Inkson, K.: Kulturna inteligencija : živeti i raditi globalno, Clio, Beograd, 2011, str. 29- 30.
[14] Usp. Zlatar, A. Nav. dj. Isto.
[15] Isto.
[16] Isto.

budućnosti u ovako promjenjivom okruženju? Što reći danas, a da bude relevantno za primjerice pet ili deset godina.

2. STRATEŠKO UPRAVLJANJEUSTANOVAMA KULTURE U PROMJENJIVOM OKRUŽJU

2.1. Kratka povijest i karakteristike strateškog menadžmenta

Počeci strateškog menadžmenta vezuju se uz Harvardsku poslovnu školu (1920.), gdje je razvijena prva metodologija strateškog planiranja za potrebe privatnog sektora.[17] U 60-im je postalo je standardni instrument velikih američkih kompanija. Nastao je kao posljedica sve većeg utjecaja eksterne okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka.[18] Okolina u kojoj je poduzeće egzistiralo u drugoj polovici 20. stoljeća postajala je sve dinamičnija, kompleksnija, heterogenija i neizvjesnija. To je razlog što se menadžment nije mogao orijentirati isključivo na interne aktivnosti, već je svoju aktivnost morao usmjeriti i na utjecaje iz eksterne okoline (opće i poslovne), i to na način njihova predviđanja, nadzora, ocjenjivanja i uključivanja u proces strateškog odlučivanja.[19]

Strateški menadžment se kao koncept razvio tijekom vremena i nastavit će se razvijati i dalje. Brojne su definicije strateškog menadžmenta iz razloga što je veoma teško postići konsenzus o značenju tog pojma. Pa ipak, nekoliko je temeljnih karakteristika strateškog menadžmnta, a koje su sadržane u različitim definicijama:[20]

Prvo, strateški menadžment je kontinuirani proces koji neprekidno traje u poduzeću neovisno o tome što neke njegove aktivnosti dolaze više, a neke manje do izažaja u promatranom trenutku. Obveza je menadžera da uvijek budu usredotočeni na neki od aspekata strateškog menadžmenta.

Drugo, angažman menadžera u procesu strateškog menadžmenta prisutan je u seriji etapa koje započinju sa analizom okoline, dalje se nastavljaju na postavljanje organizacijskog

[17] Usp. Žiljak, T.: Učenje za ogranizacijski razvoj u kulturi – iskustva obrazovnog programa u Pučkome otvorenom učilištu u Dragojević, S, Žiljak, T. (ur.), Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi : Grad Zagreb, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2008., str. 45.
[18] Usp. Buble, M. et al.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 1.
[19] Usp. Isto
[20] Isto, str. 5.

usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije te završavaju sa kontrolom i evaluacijom iste strategije.

Treće, u procesu strateškog menadžmenta, menadžeri donose niz odluka i poduzimaju odgovarajuće akcije kojima se teži ostvarenju ciljeva poduzeća iskazanih pomoću određenih performansi.

Četvrto, kako bi strateški menadžment efektivno djelovao kao instrument ostvarenja ciljeva poduzeća, treba osigurati da se poduzeće organizira na način da može adekvatno odgovoriti zahtjevima svoje promjenjive okoline.

Peto, proces strateškog menadžmenta je iterativan tj. započinje sa prvom etapom, završava sa zadnjom etapom, te ponovno započinje sa prvom etapom. Dakle, strateški menadžment se sastoji od serije etapa koje se ciklično ponavljaju.

Strateški menadžment je kompleksan pojam koji se odnosi na grupu ljudi u poduzeću, menadžerski proces i znanstvenu disciplinu.[21] Pod strateškim menadžmentom kao grupom ljudi u poduzeću mislimo na one menadžere koji su u poduzeću odgovorni za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka – strateški menadžeri. Strateški menadžment kao proces podrazumijeva kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća za prilagođavanje u promjenjivoj okolini, a odnosi se na strateško planiranje, implementaciju planova i stratešku kontrolu. I posljednje, strateški menadžment kao znanstvena disciplina podrazumijeva set organiziranog znanja koje se odnosi na analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijske strategije, te provedbu strateške kontrole i evaluacije.

Strateški menadžment stvara zajednički pogled koji usmjerava odluke, akcije i ljude u organizaciji. Pri tome menadžeri koji razmišljaju strateški imaju i dugoročniji pogled na budućnost organizacije, a svjesni su i vlastite odgovornosti.[22]

Premda menadžeri mogu ulagati ogroman napor u oblikovanje i razvoj sustava strateškog menadžmenta, za njegovo uvođenje u poduzeće treba nekoliko godina. Razlog leži u kompleksnosti strateškog menadžmenta i njegov razvoj mora proći nekoliko faza:[23]

---

[21] Isto, str. 1.

[22] Usp. Kadlec, Ž.: Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, god. 4, 1(2013). Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154120 (pregledano 19. studenoga 2015)

1. Temeljno finacijsko planiranje,
2. Planiranje zasnovano na predviđanju,
3. Eksterno orijentirano planiranje,
4. Strateški menadžment.

Najjednostavnija faza u kojoj je interes menadžera usmjeren na ispunjenje budžetskih ograničenja jest temeljno financijsko planiranje. Najbitniji naglasak ove faze je na funkcijama kao što su operacije, financije i marketing. Planiranje na duži rok čini prvu fazu sve manje upotrebljivom pa se naglasak s ispunjenja budžeta preusmjerava na predviđanje budućnosti, što predstavlja drugu fazu u nizu procesa. Koriste se složenije analitičke metode i tehnike kako bi se horizonti proširili i sagledale nove mogućnosti i prilike i to iz eksternih izvora. Nakon vremenskog planiranja u roku od tri do pet godina horizonti se opet šire pa dolazi do eksterno orijentiranog planiranja odnosno strateškog planiranja. Menadžment ovdje nastoji strateškim promišljanjem poboljšati adaptivnost organizacije u uvjetima turbulentne okoline, promjenjivih uvjeta poslovanja i sve veće konkurencije. Strateški menadžment kao faza dolazi nakon što se *top down* pristup u prethodnoj fazi nije pokazao efektivnim. Ova faza pokazuje kako odgovornost leži na nižim razinama menadžmenta, pa tako formirani timovi razvijaju i integriraju serije strateških planova koji detaljiziraju implementacijska, evaluacijska i kontrolna pitanja i na taj način pomažu ostvarenju osnovnih ciljeva organizacije.[24]

Strateško planiranje u 1990-ima prelazi u javni sektor pod pritiskom da on bude što učinkovitiji, a što se može postići ukoliko ga se vodi kao privatni poslovni sektor. U uvjetima kada se i kulturna djelatnost izvlači iz sigurnosti fondovskih potpora i državnih zaštita, strateški menadžment ulazi i u kulturne djelatnosti.[25] U narednom poglavlju razmotrit će se odnos menadžmenta i kulture, a zatim proces strateškog menadžmenta u kulturnim ustanovama.

2.2. Odnos menadžmenta i kulture

[23] Buble, M. et al.: Nav. dj., str. 13.
[24] Usp. Isto, str. 13-14.
[25] Usp. Žiljak, T.: Nav. dj., str. 46.

Kultura kao i svaka druga ljudska aktivnost zahtijeva primjerenu organizaciju i upravljanje tako da menadžment sve češće pronalazi svoje mjesto u djelatnostima i aktivnostima u kulturi.[26] Brojne su vrste djelatnosti u kulturi: arhivska, knjižnična, kazališna i glazbeno-scenska, filmska i kinematografska, zaštita kulturne baštine, muzejsko-galerijska, te kulturno-umjetničko stvaralaštvo. Uz brojne sličnosti navedenih djelatnosti, svaka od njih ima i svojih specifičnosti, što je vidljivo i u segmentu upravljanja svakom od pojedinih ustanova u kulturi.[27]

Arhive, knjižnice i muzeje ubrajamo u osnovne baštinske ustanove koje se bave skupljanjem, organiziranjem, čuvanjem i davanjem na korištenje jedinica kulturne i znanstvene baštine. Bez obzira na razlike među ovim ustanovama, nepobitno je da one imaju i mnogo toga zajedničkog i danas se smatraju srodnim ustanovama. Zbližavaju ih zajednička zadaća zaštite i posredovanja baštine, srodne uloge u društvu (informiranje, obrazovanje, zabava i sl.) kao i orijentiranost na krajnjeg korisnika.[28] Ustanove u kulturi bile su dugo vremena zaštićene od realnosti globalnog tržišta, prvenstveno zahvaljujući stabilnim izvorima državne potpore u vidu proračunskog financiranja, uključujući i prihode njihovih pokrovitelja i sponzora.[29]

Tradicionalno, ovim ustanovama se nije upravljalo, već se njima administriralo. Tako se 1988. godine nekadašnji ravnatelj londonskoga Victoria i Albert Museuma Sir Roy Strong[30] prisjeća da *planiranje, određivanje ciljeva i izrada dugoročne strategije nikada nisu bili dijelom muzejskoga života kakvoga se sjećam iz pedesetih i šezdesetih...Sve do sada muzeji su bili izvan glavne struje upravljačkoga profesionalizma. Posljedice su u mnogim slučajevima bile gotovo fatalne...*

Nedostatak naglaska na upravljanju nije bio tipičan samo za Veliku Britaniju. U jednom se pregledu muzejskog upravljanja u SAD-u tijekom 1970-ih godina iznosi da je *dobro vođen*

[26] Usp. Antolović, J.: Menadžment u kulturi, Zagreb, Hadrian, 2009., str. 31.
[27] Usp. Isto, str, 57.
[28]Usp. Faletar Tanacković; S., Badurina, B. Suradnja baštinskih ustanova u Hrvatskoj : stanje i očekivanja u Willer, M., Faletar Tanacković , S. (ur.) 13. seminar Arhivi, knjižnice, muzeji: mogućnosti suradnje u okruženju globalne informacijske strukture : zbornik radova, Hrvatsko knjižničarsko društvo Zagreb , 2010. Str. 31.
[29]Usp. Homadovski, A. Transformacije institucija kulture : suvremene muzejske destinacije i utjecaji vrijednosti industrijskog brandinga. // Prostor 17(2009), 2(38), str. 386-389.
[30] Strong, R. Scholar or salesman? The curator of the future, Muse, Summer 1988, str. 16-20. Citirano prema: Moore, K.: Uvod : muzejsko upravljanje, Informatica Museologica 33, 1-2(2002), str. 9.

muzej čista slučajnost.[31] Prema istom pregledu većina članova upravnih odbora i direktora ili nije upoznata sa principima modernog upravljanja ili se nisu dosjetili da bi ti principi mogli biti primjenjeni u muzeju. Slično nepovjerenje muzejskih djelatnika prema upravljanju vladalo je i na široj, međunarodnoj razini sve do kasnih 80-ih, a negdje čak i u 90-im godinama prošloga stoljeća. Hrvatska po ovom pitanju ne predstavlja iznimku. Još uvijek se položaj ili tretman voditelja u manjim hrvatskim institucijama kulture, gdje radi do pet zaposlenika, može smatrati administratorom.[32] U ovakvim organizacijama najčešće postoji formalna podjela rada kao vid organizacije, koja protekom vremena često bude zamijenjena neformalnom organizacijom kao rezultatom „obiteljskih" odnosa među zaposlenicima.

Kada se, dakle, javlja menadžment u ustanovama kulture, tko su i što rade menadžeri u kulturi? Menadžment se prema Alfireviću[33] javlja „…u trenutku odvajanja osnivačke (odnosno programske) funkcije od svakodnevna upravljanja organizacijom, što postaje zadatkom plaćenih zaposlenika – menadžera…" Povećanje opsega i složenosti poslova u radu neprofitne organizacije traži uvođenje profesionalnog menadžmenta, jer se isti ne može obavljati na temelju ograničenih znanja njihovih voditelja o „poslovnom" menadžmentu. Ovaj trenutak je ključan u razvoju svake, a ne samo neprofitne organizacije.[34]

Ako bi se menadžerima u kulturi smatrali samo oni koji su zbog svog položaja predodređeni za obavljanje nekih funkcija menadžmenta, kao što su ravnatelji ustanova u kulturi, čelni ljudi organizacija koji se bave kulturnim programima ili sami umjetnici, dobio bi se manjkav odgovor. Zato se menadžerima u kulturi moraju smatrati sve one osobe koje su odgovorne za realizaciju kulturnog programa ili aktvinosti neovisno na kojem se formalnom položaju nalaze.[35] Menadžeri u kulturi bave se poslovima koji su u izravnoj vezi s temeljnim funkcijama menadžera, a to su: planiranje, organiziranje, kadrovsko popunjavanje, vođenje, kontrola i koordinacija.

---

[31] Kittleman, J.: Museum mismanagement, Museum News, March/April 1976, str. 44. Citirano prema: Moore, K.: Nav. dj., str. 9.

[32] Antolović, J.; Turkalj Podmanicki, M.: Načela i smjernice za organizacije u kulturi, Ekonomski vjesnik 23, 1(2010). Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=87602 (pregledano 05. studenoga 2015.)

[33] Alfirević, N. et al.: Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2013, str. 75.

[34] Usp. Isto.

[35] Usp. Antolović, J.: Nav. dj., str. 22.

Ostvarenje odgovarajućih rezultata najčešće je motiv za uspostavu menadžerskih ovlasti u osobi voditelja organizacije. Tako se uspostavlja odgovarajuća podjela posla, ovlasti i odgovornosti, gdje menadžer preuzima najveći dio ovlasti i odgovornosti za postizanje planiranih rezultata. Ovaj oblik vođenja uglavnom je posljedica postojanja višečlanog tijela upravljanja kojem menadžer treba podnositi periodična izvješća o radu.[36]

Slično kao i u gospodarstvu ova individualizacija vođenja, a time i procesa upravljanja, ima više nedostataka nego koristi. Premda je u kulturi ideja i stvaralaštvo pojedinca bitan autorski ili izvođački doprinos, pri realizaciji većine programa i projekata neophodno je ostvariti timsku razinu uspješnosti i učinkovitosti. To je vidljivo u filmskim, kazališnim, izložbenim i mnogim drugim programima i projektima u kulturi.[37]

U nakani da se ostvare zacrtane promjene u vođenju i upravljanju ustanovama kulture, mijenjani su nazivi rukovodećih mjesta: direktor, ravnatelj, u kazalištima intendant, što je eventualno pratila neznatna promjena po pitanju njihovih ovlasti i odgovornosti. Spomenute promjene naziva nisu promijenile paradigmu individualnog rukovođenja. Ovakvom pristupu procesu upravljanja ustanovama kulture značajno je pridonijelo iskustvo iz vremena samoupravnog socijalizma, koje je u svakom drugom obliku upravljanja vidjelo potencijalnu opasnost za političke interese osnivača institucije (države, županije, grada ili općine). Posljedica takvog pristupa upravljanju institucionalnom kulturom razlog je nastanku nelogične zakonske regulative prema kojoj ustanova ima svog ravnatelja i stručnog voditelja, dok su posebni zakoni poput Zakona o knjižnicama, Zakona o muzejima ili Zakona o arhivskom gradivu i arhivima propisali veoma zahtjevne uvjete za ravnatelja po pitanju struke, a da su pritom zanemarili stručnog voditelja. Ovime su ustanove kulture u pravilu prepuštene isključivo stručnom individualnom vodstvu, bez mogućnosti uključivanja visokoobrazovanih menadžera te stvaranja timskog vodstva. Menadžerski je posao je odveć složen da bi ga obavljala jedna osoba. To objašnjava tvrdnju da su uspješne institucije u kulturi izuzeci, a ne pravilo.[38]

[36] Usp. Antolović, J.; Turkalj Podmanicki, M.: Nav. dj.
[37] Isto.
[38] Isto.

Od svakog se voditelja poslovne organizacije, institucionalne ili projektne, očekuje učinkovitost i uspješnost. Od njega to očekuju osobe čijom odlukom je postao voditelj, kao i zaposlenici i drugi dionici organizacije.

Ako bi htjeli ukazati na neke smjernice kako ostvariti učinkovitu i racionalnu organizaciju u kulturi uvažavajući posebnosti kulture, a time i subjekata koji u tom području djeluju, mogu se izdvojiti ove smjernice:[39]

- uspostaviti odgovarajuću razinu organiziranosti, kako bismo izbjegli previše ili premalo organiziranosti;
- prilagoditi organizaciju ljudskim potencijalima;
- ostvariti visoku razinu razumijevanja organizacije i njezine uloge;
- prihvatiti važnost neformalne organizacije;
- ustrajati u postizanju što više razine organizacijske kulture.

Stvaralaštvo ili djelovanje u području kulture ovisi o kvaliteti raspoloživih ljudskih potencijala, o njihovom znanju, talentu, vještinama, te se i organizacija mora prilagoditi ovom neizostavnom dijelu. Čovjek kao kreator ili izvođač nezamjenjiv je u svojoj ulozi, vrlo često zbog svoje umjetničke osobnosti, te time izravno utječe na kvalitetu kulturnog proizvoda, a time i na prihvaćanje i interes javnosti da se upozna sa stvaranjem toga pojedinca ili grupe.

Od izuzetne je važnosti i postizanje što veće razine organizacijske kulture koju čine njezini članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja te odnosi prema radu i samoj organizaciji.

Čimbenici od značaja za proces očuvanja ili čak unapređenja organizacijske kulture su:[40] politika zapošljavanja, praćenje i vrednovanje, organizacija izvršenja poslova, odanost organizacijskim vrijednostima, jačanje pripadnosti i zajedništva te nagrađivanje i promicanje.

Optimalna organizacija u kulturi postaje sve važnija sastavnica dobrog upravljanja koja omogućava kvalitetno korištenje svih raspoloživih kulturnih resursa, te pozicioniranje kulture sukladno potrebama suvremenog društva.

Život, učinkovitost i uspješnost pojedine organizacije ovisi o kvaliteti komunikacija uspostavljenih između njezinih dionika, te između dionika organizacije i njezina okruženja.[41]

---

[39] Isto.
[40] Isto.
[41] Isto.

Komunikacija je proces dijeljenja informacija i bez nje menadžment ne postoji. Ovaj proces predstavlja vitalan dio svih funkcija menadžmenta – planiranja, organiziranja, brige o ljudskim resursima, vođenja i kontrolinga.[42] Nedovoljna komunikacija, pretjerana umreženost, globalizacija, razvoj visoko sofisticirane tehnologije, internet i turbulentno okruženje stvaraju dobar i loš menadžment. To pokazuje kvantitetu i kvalitetu cjelokupnog procesa. Suvremeni menadžer kroz komunikaciju usmjerava, koordinira, razvija suradnju, timski rad, partnerstvo sa zaposlenima radi ostvarenja cilja na postavljenom zadatku. Komunikacijske vještine jedne su od osnovnih vještina koje mora posjedovati menadžer. Komunikacijski proces se može kontrolirati i oblikovati jedino kroz sustav upravljanja ljudskim resursima. Dobre tehnike organizacijskog ponašanja doprinose menadžeru uspjeh u poslovanju i upravljanju.[43]

Tijekom protekla dva desetljeća načinjeni su važni koraci u unaprijeđenju kvalitete upravljanja u muzejima, ali još uvijek ostaje mnogo prostora za poboljšanje. Razvijanje specifičnog obrazovanja, literature i praktičnih priručnika ključan je uvjet da bi se to postiglo. Potrebno je uvjeriti one muzeje koji ostaju nepovjerljivi ili čak neprijateljski raspoloženi prema upravljanju *da ono nije prijetnja već obrana, da nije dosadna, suha znanost već umjetnost koja se bavi ljudima, ne smetnja, već katalizator promjene*.[44] Povrh svega, upravljanje je ključna garancija da će muzeji preživjeti i prosperirati u ovom našem svijetu koji se tako naglo mijenja.

2.3. Proces strateškog menadžmenta u ustanovama kulture

Strateški menadžment jest proces koji se sastoji od niza etapa koje se ponavljaju. Glavne etape procesa strateškog menadžmenta čine:[45] analiza okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje organizacijske strategije, implementacija organizacijske strategije i provedba strateške kontrole i evaluacije.

2.3.1. Analiza okoline

[42] Usp. Kadlec, Ž.; Garača, N.: Komunikacija u procesu menadžmenta // Praktični menadžment 2, 3(2011), Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/76463 (pregledano 20. studenoga 2015.)
[43] Usp. Isto.
[44] Moore, K.; Nav. dj., str. 16.
[45] Buble, M. et al.: Nav. dj., str. 8-9.

Proces strateškog menadžmenta započinje sa analizom okoline koja uključuje monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz eksterne i interne okoline bitnim ljudima u poduzeću. Ta se analiza naziva još i skeniranje okoline čija je svrha odrediti strateške faktore, odnosno sve eksterne i interne elemente koji će određivati budućnost poduzeća. Prema Bubli okolina se može definirati kao „sveukupnost pojava i čimbenika izvan poduzeća i unutar njega koji direktno i indirektno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i razvitak.“[46]

Okolina se dijeli na eksternu i internu.

Eksterna ili vanjska okolina poduzeća predstavlja one dimenzije ili dijelove okoline koji indirektno utječu na poduzeće. Karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promjenama radi kojih poduzeće mora reagirati i djelotvorno odgovoriti. Varijable koje su izvan poduzeća čine eksternu okolinu i kao takve nisu pod utjecajem vrhovnog menadžmenta.

Interna okolina poduzeća sastoji se od varijabli koje su unutar njega i na njih menadžment može djelovati. Te varijable stvaraju kontekst u kojemu se odvija rad poduzeća, a uključuju organizacijsku strukturu, kulturu i resurse kojima se poduzeće može koristiti da bi ostvarilo konkurentsku prednost. [47]

Okruženje u kojem djeluju institucije iz područja kulture neprestano se mijenja. Zato je veoma važno, koliko je to moguće, spoznati što se događa u okruženju te pokušati predvidjeti na koji način događaji i promjene izvan organizacije utječu na samu organizaciju. Za provedbu navedenoga menadžeri su vodećih svjetskih tvrtki, konzultantske tvrtke te teoretičari iz područja menadžmenta i marketinga kreirali vrlo jednostavne „alate“. [48] Još se od 1980-ih godina koristi nekoliko metoda i metoda i klasifikacija među kojima se najčešće spominje PEST[49] analiza koja se u praksi najčešće kombinira sa SWOT[50] analizom.[51]

PEST analizom kao analizom eksternog okruženja analiziraju se politički, ekonomski, društveni i tehnološki faktori okruženja u kojima organizacija djeluje. Ona predstavlja okvir za oblikovanje i

[46] Isto, str. 17.
[47] Usp. Isto, str. 9.
[48] Usp. Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj.: Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb, 2006., str. 22-23.
[49] Kratica engleskih riječi: **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological.
[50] Kratica engleskih riječi: **S**trenghts, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats.
[51] Usp. Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj.: Nav. dj., str. 24.

kategoriziranje u cilju pružanja lakšeg uvida u problematiku menadžmentu organizacije.[52] Prema nekim autorima prihvaćanje PEST analize umnogome ovisi o fazi prihvaćanja u kojoj se nalazi u konkretnom kontekstu. Pri tome se razlikuju tri moguće faze: faza svjesnosti, analitička faza i faza primjene.[53] U praksi djelovanja ustanova kulture u Hrvatskoj najveći problem pri korištenju PEST analize vezuje se uz volju menadžmenta ili vodstva da se ona uopće primjeni kao mogući „alat" za donošenje strateških, operativnih i taktičkih odluka. S obzirom na sve navedeno može se primjetiti da primjena PEST analize neće dati očekivane učinke ukoliko ustanova iz faze svjesnosti ne prijeđe preko analitičke u fazu primjene.

Ustanove u kulturi trebaju provoditi analizu i nekoliko specifičnih područja okruženja organizacije: korisnika, donatora i konkurencije.[54]

Analiza korisnika se u velikom broju organizacija sustavno ne provodi radi krive pretpostavke kako sama svrha organizacije leži u zadovoljenju potreba korisnika. Neovisno od toga, da bi se moglo sa sigurnošću tvrditi da je usmjerenje na zadovoljenje potreba korisnika stvarno, a ne deklarativno, neophodno je analizirati što korisnici uistinu žele.

Aktivnosti uključene u analizu korisnika provode se kroz četiri faze: razumijevanje okruženja, razmatranje sadašnjih i/ili potencijalnih korisnika, utvrđivanje potreba i želja skupina korisnika i analizu ponašanja skupina korisnika.[55]

Analiza donatora služi organizacijama za dobro upoznavanje potreba i ponašanja postojećih i potencijalnih donatora neovisno o izvorima iz kojih se financiraju. Organizacije trebaju razvijati i održavati odnose sa svim donatorima jer samo tako mogu sa relativnom sigurnošću predvidjeti i buduće donacije za neke svoje buduće aktivnosti.[56]

Analiza konkurencije u području rada neprofitnih organizacija izgleda na prvi mah kao nešto što ne treba provoditi jer konkurencija ne postoji. Ovakvo gledanje je potpuno krivo jer aktivnosti koje služe općem dobru mogu imati konkurenciju. Zbog rasta neprofitnog sektora i sve veće potražnje za ljudskim i financijskim resursima, kao i njihove ograničene ponude, ova se analiza nameće kao neophodna za ostvarenje planiranih ciljeva. Samo organizacije koje mogu

[52] Usp. Isto.
[53] Isto, str. 28-29.
[54] Usp. Alfirević, N. et al.: Nav. dj., str. 101.
[55] Usp. Isto, str. 102.
[56] Isto, str. 104.

odgovoriti na pitanja: Tko su sadašnji i mogući konkurenti? Kako konkuriraju? uspješno su odredile konkurentsku strategiju. M. E. Porter je razvio koncept generičkih poslovnih strategija temeljem kojih poslovne organizacije postižu konkurentsku prednost. Njegova teorija se načešće primjenjuje u profitnom sektoru, ali moguća je prilagodba i u neprofitnom sektoru. [57]
Porter razlikuje tri generičke konkurentske strategije: [58] strategiju diferencijacije, strategiju najnižih troškova i strategiju fokusiranja.

Strategijom fokusiranja se koristi organizacija koja potrebe svojih korisnika zadovoljava bolje od konkurencije (uzimajući u obzir i veće troškove ili višu cijenu, ako korisnicima naplaćuje svoje usluge).

Strategiju najnižih troškova koriste organizacije koje jeftinije ili uz niže troškove od drugih organizacija usmjerenih na istu ciljanu skupinu zadovoljavaju potrebe korisnika.

Strategiju fokusiranja primjenjuje organizacija koja se u svome djelokrugu bazirala na malu i posebnu skupinu korisnika u cilju zadovoljenja njihovih potreba.

Potrebno je naglasiti kako je u slučaju PEST analize riječ o jednostavnoj i općoj analizi koja pruža samo okvirne smjernice za odlučivanje. U praksi se ova analiza najčešće kombinira sa učestalijom SWOT analizom.

SWOT analiza jest korisno pomagalo za analizu trenutačne situacije poduzeća na tržištu i analizu resursa poduzeća tzv. situacijsku analizu poduzeća. Ova analiza nam omogućuje shvatiti kakve su nam šanse kao organizaciji unutar nje, ali i izvan nje. S aspekta analize unutarnje okoline se razmatraju prilike i prijetnje, a s aspekta unutarnje okoline snage i slabosti.[59] Odgovore koji proizlaze korištenjem SWOT analize poduzeće treba koristiti za donošenje važnih strateških odluka – definiranje misije i vizije poduzeća, budućih ciljeva poduzeća i strategija pomoću kojih će se ostvariti zacrtani ciljevi, te prilika i prijetnji iz okoline. Menadžeri trebaju razumjeti bit analize okoline i prepoznati različite razine postojeće organizacijske okoline te trebaju razumjeti preporučene smjernice za provedbu te analize.[60]

SWOT analiza predstavlja analitički okvir menadžmenta za dobivanje važnih informacija organizacije o sebi samoj i okolini u kojoj djeluje sada i u budućnosti, što znači poslovati mudro

[57] Isto, str. 102-103.
[58] Isto, str. 103.
[59] Usp. Kadlec, Ž. Nav. dj.
[60] Usp. Isto.

te osigurava menadžmentu da izradi strategiju na temelju relevantnih informacija. Ova analiza može biti jednostavno shvaćena, te se kao situacijska analiza koristi u prevladavanju tzv. strateškog raskoraka, tj. razlike između položaja u kojoj organizacija ili pojedinac trenutačno jesu i onog u kojoj bi željeli biti. Uspjeh joj se bazira na činjenici za što boljim iskorištavanjem prednosti i prilika, što nam ide u korist, te minimiziranja slabosti i prijetnji, što nam čini opasnost. Povezana s vremenom (prošlost – slabosti i prednosti, budućnost – prilike i prijetnje), produktivna je, ne traži puno vremena te treba biti fleksibilna kako bi pružila punu efikasnost. Ne postoji situacija za koju nije poželjno napraviti SWOT analizu i opisivani element može biti samo jedan. Prepoznate prednosti ne mogu biti negativne, a slabosti ne mogu biti pozitivne. Pri izradi moramo biti spremni suočiti se s mogućim neugodnim stanjima koja su do sada prikrivana.[61]

2.3.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja

Postavljanje organizacijskog usmjerenja predstavlja drugi korak u procesu strateškog menadžmenta. Razlikuju se tri glavna indikatora usmjerenja u kojima se organizacija kreće: vizija, misija i ciljevi organizacije.[62] Pojmovi misije i vizije se u praksi često miješaju, ali zapravo se radi o različitim pojmovima. Vizija se prema Bubli "... odnosi na sliku željenog stanja oranizacije u budućnosti, a misija se bavi svrhom i razlogom postojanja organizacije u sadašnjosti."[63] Polazeći od misije i vizije menadžeri postavljaju dugoročne ciljeve organizacije i stvaraju odgovarajuću strategiju.

Misijom se definira osnovna svrha postojanja organizacije odnosno ono što organizacija želi postići. Njome organizacija ističe razlog zbog kojeg postoji i glavno područje djelovanja. Premda je misija općenita, mora ukazati na osnovnu svrhu postojanja organizacije, dati uvid u vrijednosti kojima se rukovodi u svojim aktivnostima, dati naglasak na korisnike usluga ili proizvoda organizacije, vrijednosti koje se njima pružaju te dati smjernice budućeg djelovanja. [64]

Misija bi trebala biti izražena jednostavnim jezikom, zanimljiva, te lako pamtljiva. Ako je jasno definirana, misija osigurava zaposlenicima formiranje zajedničkog okvira o svrsi

[61] Isto.
[62] Usp. Buble, M. et al.: Nav. dj., str. 9.
[63] Buble, M. et al.; Isto, str. 85.
[64] Usp. Alfirević, N. et al.: Nav. dj., str. 96.

poslovanja i smjera u kojem organizacija ide.[65] Utvrđivanje misije poduzeća dugotrajan je proces koji traži mjesece, a ponekad i godine.

Misija se u dobroj mjeri temelji na dvama ostalim planskim dokumentima: određenju temeljnih vrijednosti i viziji budućnosti.

Temeljne su vrijednosti osnovne pretpostavke i uvjerenja koja su od presudne važnosti za ponašanje zaposlenih u oragnizaciji u cjelini.

Vizija se može odrediti kao *jasna predodžba (zamisao) budućeg stanja, tj. slika „idealne" budućnosti i načina na koji će organizacija pridonijeti stvaranju takve budućnosti*.[66]

Ona nam određuje gdje se poduzeće želi nalaziti u budućnosti i trebala bi izražavati što jasniju sliku željenog stanja, odnosno biti što jednostavnija i uvjerljivija, a prvenstveno realna i izvediva. Vizija treba bi biti u skladu sa misijom, a koja je za razliku od misije promjenjiva, jer se piše samo za određeno vremensko razdoblje. Poželjno je da vizija bude pismeno formulirana kako bi svima u organizaciji bila dostupna i kako bi mogla služiti kao vodilja pri donošenju odluka. Ona također treba biti pogled na budućnost kojeg shvaćaju i prihvaćaju i provode svi zaposlenici, budući da joj je smisao u tome da potiče zaposlenike i budi u njima osjećaj motivacije i zadovoljstva poslom koji obavljaju težeći da zajednička vizija postane njihova stvarnost.[67]

Ciljevi su konačni rezultati planiranih aktivnosti koji iskazuju to što poduzeće treba ostvariti, u kojem opsegu i kada to treba ostvariti. Oni trebaju biti kvantificirani kad je god to moguće jer se samo tako iskazani ciljevi mogu realno mjeriti prilikom ostvarivanja. Njihovim ostvarenjem ciljeva, poduzeće ostvaruje svoju misiju.[68]

Dugoročni ciljevi predstavljaju rezultate i performanse koji se očekuju od provođenja određenih strategija u duljem razdoblju, obično od tri do pet godina. Svrha im je usmjeriti menadžerske zadatke i akcije prema specifičnim rezultatima i osigurati sredstvo pomoću kojeg se može procijeniti jesu li doista realizirani.

Postoji niz savjeta kako formulirati iskaze ciljeva, neovisno koliko su obuhvatni i na koje vrijeme se odnose. Jedan od najpopularnijih pristupa postavljanju ciljeva označava se engleskom

[65] Usp. Buble, M. et al.: Nav. dj., str. 93.
[66] Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj.: Nav. dj., str. 79.
[67] Usp. Buble, M. et al.: Nav. dj., str. 86-90.
[68] Usp. Isto, str. 9.

kraticom SMART. Prema tom pristupu svaki iskazani cilj treba biti: specifičan, mjerljiv, orijentiran prema akciji, realističan i ograničen vremenskim rokom.[69]

Postavljanje organizacijskog usmjerenja u ustanovama kulture prikazat će se na primjeru muzeja. Prema Moore-ovu[70] mišljenju shvaćanje koje govori da muzeji trebaju definirati svoju opću politiku jedno je od najkorisnijih kretanja u upravljanju muzejima zadnjih godina. Muzejima je potrebna svijest o svrsi i smjeru kojim se kreću. To je razlog da se više ne mogu oslanjati na općeprihvaćene definicije muzeja i njihovih funkcija (npr. ustanova koja skuplja, dokumentira, čuva, izlaže i interpretira materijalna svjedočanstva i s njima povezane informacije na opću dobrobit – prema Britanskome udruženju muzeja / Museums Association), jer su preopćenite i nedostaje im vizija. Svaki pojedini muzej treba odrediti svoj jedinstveni doprinos, koji se treba na kraju sažeti na kratku "izjavu o poslanju" od petnaest do dvadeset riječi. Izjavu o poslanju tj. misiji potom treba razviti u određeni broj specifičnijih ciljeva. Ove izjave su se pokazale neprocjenjivo vrijednima pri definiranju djelatnosti muzeja i značajno pridonose tome da osoblje zajednički radi u jednom smjeru, umjesto da se bavi zasebnim i često konkurentskim misijama.[71]

Šola[72] upozorava da muzejska struka slabo stoji s osnovnim razumijevanjem svoga poslanja, pa često vanjski suradnici iz drugih struka nameću svoju logiku. Izjava o poslanju prema ovom autoru jest duža ili kraća izjava kojom se definira "središnja vrijednost" posla tj. osnovna kultura institucije. Pogrešno je vjerovati kako je poslanje razvidno iz definicije muzejskih ustanova. Izjava o poslanju mora biti kratka, realistična, ali i ambiciozna. Izjava ne smije obvezivati na nedostižne ciljeve, ali ni podcijeniti mogućnosti muzeja.[73]

Vezano uz izjavu o poslanju i formuliranje ciljeva opće politike muzeja, jedno bitno pitanje ostaje neriješeno: tko ih treba formulirati i kakav treba biti proces njihova formuliranja. To otvara pitanja odnosa između muzejskog osoblja i upravnih tijela, kao i šire demokratske odgovornosti muzeja. Teoretski, odgovornost za formuliranje izjave o poslanju pripada upravnom tijelu. O tome trebaju li to obavljati upravna tijela može se raspravljati na temelju njihova sastava, kompetentnosti i angažiranosti. U stvarnosti i to obavlja direktor muzeja i njegovo ili njezino

[69] Usp. Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj.: Nav. dj., str. 81 i 82.
[70] Moore, K.; Nav. dj., str. 12.
[71] Usp. Isto.
[72] Usp. Šola, T.; Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti, Hrvatsko muzejsko društvo, Zagreb, 2001. str. 61.
[73] Usp. Isto, str. 61-74.

osoblje. Prečesto izgleda kao da planiranje ima svoj vlastiti život i da je samo sebi svrhom. Pomno izrađeni planovi ne moraju nikad zaživjeti zato što se planiranje promatra kao kraj, a ne kao početak nekoga procesa. Neuspjeh procesa implementacije planova odražava način na koji su formulirani. Planovi se mogu uspješno ostvariti samo u slučaju kada su sve zainteresirane strane barem djelomično sudjelovale u nekom obliku rasprave o njima, jer samo tada postoji osjećaj vlasništva i angažiranosti.[74]

2.3.3. Formuliranje organizacijske strategije

Treća etapa procesa je formuliranje strategije što predstavlja zaseban proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti organizacije. Ova se faza procesa strateškog menadžmenta obrađuje kroz stratešku analizu i strateški izbor. Započinje analizom okoline poduzeća da bi menadžer bio u stanju donijeti najpovoljniju odluku. Promatraju se misija, ciljevi i vrijednosti poduzeća u kontekstu praćenja, interpretacije i razumijevanja promjena u okolini. Sposobnost monitoringa i evaluacije ovisi o vrijednostima koje poduzeće ima, ali najvažniji u toj fazi su vrhovni menadžeri koji objektivno mogu sagledati organizaciju i okolinu, formulirati i implementirati strategiju.

Potreba za strateškom analizom polazi od toga da menadžer ne može u kratkom razdoblju utjecati na vanjsku okolinu nego joj se mora prilagoditi, sagledati formuliranu misiju, viziju, ciljeve i strategije i odrediti budući pravac kretanja. Skeniranje okoline i analiza poslovne okoline bazira se na utvrđivanju faktora koji su bitni, za razliku od onih koji su manje bitni za strateško planiranje. Srž vanjske okoline su industrijska okolina, dobavljači, kupci i konkurencija. Strategija se ne može postaviti dok menadžer odgovoran za strategiju ne shvaća kontekst u kojem će se ona ostvarivati. Ona predstavlja vezu između vanjske okoline i poduzeća. Njezina svrha nije u pružanju odgovora, nego u pomoći u razumijevanju kritičkih čimbenika u vanjskoj i unutarnjoj okolini.[75]

Poslije postavljanja ciljeva i određenih planskih premisa, menadžment provodi proces strateškog izbora u cilju odabira najbolje strategije. Ovim postupkom menadžment nastoji donijeti odluku o zadovoljavajućem rješenju.

Proces strateškog izbora provodi se kroz tri faze:[76]

---

[74] Usp. Moore, K.; Nav. dj., str. 12 i 13.
[75] Usp. Buble, M. et al.: Nav. dj., str. 105-107.
[76] Buble, M. et al.: Nav. dj., str. 153.

1. traganje za mogućnostima (generiranje mogućnosti),
2. vrednovanje mogućnosti (evaluiranje mogućnosti),
3. izbor mogućnosti (selekcija).

Kada je riječ o izradi strategija i strateških planova ustanova u kulturi trebamo se podsjetiti da je Ministarstvo kulture 2001. godine izradilo nacrt Strategije kulturnog razvitka[77] u kojem se opisuju, objašnjavaju i preporučuju temeljni ciljevi i instrumenti te poželjni učinci kulturnog razvitka Republike Hrvatske za dugoročno razdoblje.[78] Ovaj je nacrt Sabor prihvatio 2002., ali se dalje po tom pitanju ništa nije poduzelo.[79] No, donošenjem Zakona o proračunu (2008.) svim tijelima državne uprave je propisana obveza izrade trogodišnjih strateških planova, pa je tako i Ministarstvo kulture 2009. godine izradilo strateški plan za razdoblje 2010.-2012., koji se svake godine osuvremenjuje.[80] Neke analize navode da je njegov temeljni nedostatak nepostojanje "dugoročno promišljene utemeljene vizije, misije, te općih i posebnih ciljeva iz kojih proizlaze načini ostvarivanja povezani s proračunskim programima i aktivnostima"[81], pa se očekuje skora izrada novog, sveobuhvatnijeg strategijskog dokumenta. Naime, Vlada RH se u Programu za mandatno razdoblje 2011.-2015. obvezuje pokrenuti izradu temeljnoga strategijskog dokumenta kulturnoga razvoja, pri čijoj je izradi važno "poimanje kulture kao razvojne djelatnosti i njezinih gospodarskih potencijala, koji bi pridonijeli razvitku lokalne zajednice i države."

---

[77] Strategija kulturnog razvitka : nacrt / [voditelj projekta Vjeran Katunarić ; urednici Biserka Cvjetičanin, Vjeran Katunarić], Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Zagreb, 2001.

[78] Usp. Belan-Simić, A.; Đukec Kero, I.: Strateško planiranje i javnozagovaračke aktivnosti Knjižnica grada Zagreba, Vjesnik bibliotekara Hrvatske, Vol. 58, 1-2(2015). Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=211854 (pregledano 28. studenoga 2015.)

[79] "Strategija kulturnoga razvitka, koju je Hrvatski sabor usvojio još 2002. godine, a koja je kasnijom promjenom vlasti neobjašnjivo napuštena, a da nije donesena nova, obuhvaća temeljna pitanja položaja kulture unutar općega društvenoga razvitka. U njoj su jasno definirane i posebne kulturne politike u odnosu na pojedina područja kulturnog sustava i kulturnoga stvaralaštva, kao što su očuvanje, korištenje i razvijanje materijalne i duhovne kulturne baštine, unapređivanje kulturnoga sustava sa središnjim i drugim kulturnim ustanovama (kazališta, muzeji, arhivi, knjižnice i dr.), poticanje umjetničkoga stvaralaštva (književnosti, likovne, glazbene, scenske i druge umjetnosti), te razvitak i jačanje kulturnih industrija (izdavaštvo, film, glazbena proizvodnja i dr.)". Prema: Program Vlade Republike Hrvatske : za mandat 2011.-2015. Str. 27. Dostupno na: https://vlada.gov.hr/UserDocsImages///Program%20Vlade%202011-2015.pdf (pregledano 28. studenoga 2015.)

[80] Usp. Belan-Simić, A.; Đukec Kero, I.: Nav. dj.

[81] Jurinić, B.: Strateško planiranje u kulturi – iskustva i izazovi, TIM4PIN magazin 2(2012). Dostupno na: http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/PLANIRANJE/TIM4PIN_bj.pdf (pregledano 28. studenoga 2015.)

Koji su pravi razlozi izrade dugoročnih strateških planova? Autori Dragojević i Dragićević Šešić izdvajaju temeljne:[82] postizanje stabilnosti organizacije i njezine spremnosti na promjene u okolini, stvaranje većega kredibiliteta i prepoznatljivosti organizacije u javnosti, i povećanje kvalitete samoga programa.

Predstavljajući moguće scenarije razvoja i njima pripadajuće strategije na polju kulture razlikujemo pet grupa strateških opcija:[83] kompetitivne strategije, strategije postizanja kvalitete, strategije povezivanja, strategije javnog djelovanja i strategije postizanja održivosti,. Na kraju, ako je daljnji opstanak nemoguć, organizacija se mora opredijeliti za strategiju «gašenja» ili ukidanja, ali na način da njezini rezultati ostaju upisani i kulturno pamćenje zajednice.

Strateški su planovi u muzeologiji na početku 21. stoljeća određeni njezinim 'temeljnim vrijednostima', među kojima se izdvajaju:[84] aktivna angažiranost nad realnostima globalizacije uz istovremeno osiguranje (profitabilne) održivosti kulture, kao i prirodne okoline, te determiniranost u prihvaćanju raznolikosti uz istovremeno čuvanje identiteta i svjetske kulturne i prirodne baštine. Iz strateških planova je vidljivo kako se organizacijske temeljne vrijednosti, pa i sadržaji izjava o *misiji,* šire kroz institucionalne aktivnosti te kako se institucije pozicioniraju unutar novih izazova i mogućnosti svoga vremena. Izazovima se u tome smislu određuje limitiranost resursa i svi oblici financijskih rizika, dok se pod mogućnostima, pored ostalog, podrazumijevaju potencijali digitalne ere, svi oblici primjene komunikacijskih i informatičkih tehnologija. Ove zadnje svakako čine lokalne zajednice vidljivima na globalnoj razini, čime djelomično pridonose i očuvanju njihova kulturnog identiteta.[85]

2.3.4. Implementacija organizacijske strategije

Implementacija strategije je proces kojim se označava aktiviranje prethodno definiranog strateškog plana. Uvođenje novih strateških planova u praksu neminovno dovodi do većih ili manjih promjena u okolini koja mora biti prilagodljiva, a ako nije, tada se poduzeće koje želi uspjeh u implementaciji svoje strategije treba prilagoditi u skladu sa uvjetima nametnutim iz okoline. Najveću promjenu implementacijom nove strategije doživljava vizija i misija poduzeća,

[82] Dragojević, S.; Dragićević-Šešić, M.: Nav. dj., str. 115.
[83] Isto, str.121 i 122.
[84] Homadovski, A.: Nav. dj., str. 391.
[85] Usp. Isto.

a potom i svi materijalni resursi neophodni za realizaciju planiranih ciljeva i zadataka. Srž procesa implementacije je strateška promjena.[86]

Bez učinkovite implementacije strategije poduzeće ne može ostvariti koristi provedene situacijske analize, uspostavljenog organizacijskog usmjerenja i formulirane strategije.[87]

U ovom postupku treba se predvidjeti da će strategija trajati nekoliko godina jer se ona uglavnom određuje za razdoblja koja se poklapaju sa životnim vijekom nove tehnologije ili trajanjem najvažnijih poslovnih procesa.

Implementacija svake nove strategije zahtijeva skup specijaliziranih znanja. Ustanova u kulturi mora udovoljiti ovom zahtjevu ukoliko želi uspješno realizirati odabranu strategiju. Potrebno je detaljno proučiti profile zaposlenih kao i njihova znanja i vještine te ih dovesti u vezu sa znanjima neophodnim za ostvarenje budućih strategija kroz odabrane programe, projekte i pojedinačne aktivnosti. Zato je kontinuirana profesionalna edukacija u području menadžmenta u kulturi neophodan ali nedovoljan uvjet organizacijskog razvoja i općeg podizanja kapaciteta i kvalitete djelovanja svake ustanove i organizacije. Osim nje, potreban je i proces motiviranja osoblja za učenjem kao i utvrđivanje potrebe za konkretnim znanjima i vještinama u organizaciji.[88]

2.3.5. Provedba strateške kontrole i evaluacije

Strateška kontrola i evaluacija poseban su tip organizacijske kontrole koji je usredotočen na monitoring i evaluaciju procesa strateškog menadžmenta radi osiguranja njegove potpune funkcionalnosti i unaprjeđenja. Iako su kontrola i evaluacija posljednja etapa strateškog menadžmenta, one mogu detaljno odrediti slabosti u prethodnim etapama, te na taj način utjecati da se iste otklone u novom ciklusu strateškog menadžmenta.[89]

Ciljevi monitoringa su višestruki: praćenje stupnja ostvarenja strateškog plana i uočavanje bitnijih odstupanja. Ako monitoring uoči nedostatke na strateškom planu, svoja zapažanja prosljeđuje upravnom odboru i menadžmentu ustanove radi poduzimanja mjera na otklanjanju tih

[86] Usp. Buble, M. et al.: Nav. dj., str. 157.
[87] Usp. Isto, str. 12.
[88] Usp. Dragojević, S.; Dragićević-Šešić, M.: Nav. dj., str. 146 i 147.
[89] Usp. Buble, M. et al.: Nav. dj., str. 12.

nedostataka i realizaciji zadataka strateškog plana. Osim toga monitoringom se prati i prikladnost izabranih strategija, kao i efikasnost i efektivnost metoda njihove realizacije.[90]

Za ustanove u području kulture značajne su strateška evaluacija programa i evaluacija postignutog organizacijskog razvoja. Temeljni je parametar evaluacije ovih ustanova izvrsnost odnosno kvaliteta umjetničkih i kulturnih ostvarenja ali i ukupnoga rada. Zato su metode evaluacije (unutarnje i vanjske) i autoevaluacije usmjerene upravo na njega.[91]

[90] Usp. Dragojević, S.; Dragićević-Šešić, M.: Nav. dj., str. 175.
[91] Usp. Dragojević, S.; Dragićević-Šešić, M.: Nav. dj., str. 166-174.

3. OPĆI PODACI O MUZEJU GRADA

Muzej grada Splita je javna ustanova registrirana za obavljanje muzejske djelatnosti odnosno za istraživanje, sakupljanje, čuvanje, stručnu zaštitu, znanstvenu obradu i prezentiranje kulturne baštine. Osnovan je 1948. godine, a osnivač i vlasnik Muzeja je Grad Split. Muzej djeluje unutar sustava muzeja Republike Hrvatske. Uvjete i načine obavljanja muzejske djelatnosti uređuje Zakon o muzejima kao i druga pitanja od značenja za muzejsku struku. Posebni pravilnici propisuju standarde i uvjete za pojedine poslove i pitanja iz muzejske djelatnosti. Obzirom da je Republika Hrvatska potpisnica međunarodnih konvencija i ugovora vezanih za zaštitu i promicanje baštine iste je obavezan provoditi i Muzej grada Splita.
Prostori u kojima se odvija muzejska djelatnosti Muzeja su spomenici najviše kategorije što znači poslovanje u skladu s Zakonom o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara i ostalim podzakonskim aktoma koji se odnose na različite vrste baštine u Muzeju (pokretna i nepokretna kulturna dobra, arheološka baština i sl.).

U Muzeju je zaposleno ukupno 26 zaposlenika (poslovi uprave, financiranja i opći poslovi te poslovi stručne muzejske djelatnosti). Stručne i pomoćne muzejske poslove trenutno obavljaju dva muzejska savjetnika, tri viša kustosa, dvije kustosice, muzejska pedagoginja, voditeljica marketinga, voditelj odnosa s javnošću, četiri restauratora, muzejski tehničar i pomoćna knjižničarka. Ostala radna mjesta su tajnik – šef računovodstva, voditelj računovodstva, blagajnik-administrator, tri recepcionerke, kućni majstor, domar i dvije spremačice. Do povećanja broja zaposlenih došlo je zbog povećanog obima poslova i širenja djelatnosti obzirom na nove prostore koji su u funkciji muzejske djelatnosti Muzeja temeljem odobrenja Grada Splita, kao vlasnika i osnivača.

Unutar muzejske djelatnosti Muzej sakuplja, čuva, istražuje, proučava, obrađuje i sistematizira kulturna dobra iz kulturne baštine grada Splita, grada pod UNESCO-ovom zaštitom. Vrši zaštitu muzejske građe i muzejske dokumentacije. Priprema i održava stalne i povremene izložbe uz organizaciju posebnih događanja. Objavljuje podatke i spoznaje o muzejskoj građi i

dokumentaciji putem stručnih, znanstvenih i drugih obavijesnih sredstava te približava kulturnu baštinu široj javnosti grada Splita.[92]

Muzej je smješten u gotičko-renesansnoj palači plemićke obitelji Papalić, građenoj u 15. i 16. stoljeću. Palača Papalić sa zanimljivim dvorištem, lođom, bunarom i svečanom dvoranom na prvom katu spada u najljepše kulturno-povijesne spomenike grada Splita. Muzej sabire, čuva i prezentira materijalnu i duhovnu prošlost grada. Najbolji i najreprezentativniji primjerci zbirki izloženi su u stalnom postavu na prizemlju i dva kata i pričaju priču o razvoju grada. [93]

U okviru Muzeja grada Splita djeluje i Galerija Emanuel Vidović. Od 1. svibnja 2014. godine *Podrumi* Dioklecijanove palače dodijeljeni su na upravljanje i korištenje Muzeju grada Splita, a od prosinca 2014. *Šetnica* – srednjovjekovni obrambeni ophod na sjevernom zidu Dioklecijanove palače. Prostor Mletačke kule dodijeljen je Muzeju u prethodnom razdoblju s ciljem novog stalnog postava.

[92] Strateški plan Muzeja grada Splita 2013.-2015. i Nadopunu Strateškog plana Muzeja grada Splita 2013.-2015., str. 2-3.

[93] Split - vodič kroz kulturu (urednik S. Kuko), Grad Split, 2015. Dostupno na: http://www.split.hr/Default.aspx?sec=330 (pregledano 14. siječnja 2016)

4. ANALIZA STANJA I MOGUĆNOSTI ZA UNAPREĐENJE STRATEŠKOG MENADŽMENTA U MUZEJU GRADA

U cilju što boljeg razumijevanja problema i dobivanja uvida u strateški menadžment Muzeja te prepoznavanja mogućnosti za njegovo unapređenje, uz relevantnu literaturu iz kulturnog menadžmenta navedenu u prethodnim poglavljima, korišten je Strateški plan Muzeja grada Splita 2013.-2015. i Nadopuna[94] Strateškog plana Muzeja grada Splita 2013.-2015.
Za potrebe ovoga rada koristili smo odabrana poglavlja iz navedenog strateškog plana i njegove dopune[95] koja su prikladna za evaluaciju[96] po pojedinačnim evaluacijskim parametrima preuzetim iz rada J. Vukmir.[97]

Kako se ovdje radi o kvalitativnoj analizi, proveden je i intervju sa v.d. ravnateljice Muzeja[98] Elvirom Šarić Kostić[99] s ciljem dubljeg ulaska u problem i objašnjenja manje poznatih činjenica. Intervju je prethodno najavljen i obrazloženo je s kojim ciljem se provodi. Proveden je na način da je prethodno pripremljen podsjetnik za intervju. Pitanja su postavljana usmeno i ispitanica je odgovarala usmeno, dok su odgovori zapisivani. U radu će se koristiti njegovi najbitniji dijelovi.

---

[94] Obzirom na promjene koje su se dogodile od mjeseca svibnja 2014. godine u radu i poslovanju Muzeja grada Splita, a temeljem odluka Osnivača i Vlasnika – Grada Splita, vezano za dodjelu Podruma Dioklecijanove palače Muzeju grada Splita na korištenje i upravljanje, planova za Šetnicu (ophodni zid na sjevenom zidu Dioklecijanove palače – privremeni pristup iz Bosanske ulice, SZ kula i plan Rodrigina ulica) i JI kulu bilo je potrebno nadopuniti postojeći Strateški plan 2013.-2015. godine.

[95] Potrebno je naglasiti kako je za korištena poglavlja pribavljena prethodna pismena suglasnost v.d. ravnateljice Muzeja gđe Elvire Šarić Kostić.

[96] Kada je riječ o strateškom planiranju u kulturi, može se reći da se radi o jednoj novoj praksi, gdje su svi sudionici u fazi stjecanja prvih iskustava, počevši od onih koji natječaje raspisuju, preko onih koji apliciraju do onih koji bi ih trebali evaluirati.

[97] Vukmir, J.: Rezultati evaluacije: galerije i muzeji u Dragojević, S, Žiljak, T. (ur.), Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi : Grad Zagreb, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2008., str. 173-189.

[98] Šarić Kostić, Elvira. Osobni intervju. 28. 05. 2015.

[99] Gđa Elvira Šarić Kostić, viši kustos – prof. povijesti i dipl. arheolog, ravnateljica Muzeja pri isteku mandata, trenutačno obavlja funkciju v.d. ravnateljice.

4.1. Osvrt na analizu stanja i mogućnosti unapređenja strateškog menadžmenta u MGS-u

4.1.1. Osnovni opaženi problemi

U analizi stanja provedenoj prije izrade Strateškog plana Muzeja opaženi su osnovni problemi koji su razvrstani u nekoliko kategorija:

1. Organizacijski problemi

a) Vođenje

Pregledavajući postojeću organizacijsku strukturu Muzeja vidljivo je da ga vodi ravnatelj tj. da se radi o stručnom individualnom vodstvu, a ne o timskom vodstvu. Uzroci ovoga problema mogu se pripisati nelogičnoj zakonskoj regulativi prema kojoj ustanova ima svog ravnatelja i stručnog voditelja, dok posebni zakoni poput Zakona o knjižnicama, Zakona o muzejima ili Zakona o arhivskom gradivu i arhivima propisuju veoma zahtjevne uvjete za ravnatelja po pitanju struke, a da pritom zanemaruju stručnog voditelja. Time su ustanove kulture u pravilu prepuštene isključivo stručnom individualnom vodstvu, bez mogućnosti uključivanja visokoobrazovanih menadžera te stvaranja timskog vodstva.[100]

Muzej je ovaj problem djelimično pokušao riješiti uključivanjem ravnateljice i još četvero zaposlenika u dvogodišnju edukaciju za menadžere u kulturnom sektoru u organizaciji Ministarstva kulture RH i DeVos instituta[101] iz SAD-a.

Što se vodstva u muzejima tiče, u sličnoj situaciji su i ostali hrvatski muzeji. Većina ih nema profesionalni menadžment, već samo ravnatelje muzeja. Ako ova situacija potraje i ubuduće, neophodno je da svaki ravnatelj muzeja, uz poznavanje svoje temeljne struke (arheologije, etnologije, povijesti i sl.), ima i vještine za učinkovito upravljenje organizacijom. Razvoj vještina i poznavanje alata i tehnika u menadžmentu, koje se mogu steći kroz formalno i neformalno

[100] Usp. Antolović, J.; Turkalj Podmanicki, M.: Nav. dj.

[101] DeVos institut za kuturni menadžment vodeći je institut u svijetu za profesionalno usavršavanje menadžera u kulturi i jednako brine o uspješnom poslovanju institucija, kao i o kvaliteti njihovih programa. Svjesni važnosti razvoja kulturnih i kreativnih industrija troškove edukacije u potpunosti je financiralo Ministarstvo kulture RH. Edukacija se sastojala od grupnih semniara, on line radnih grupa, individualnih konzultacija i posjeta organizacijama. Programom se nastojalo postići jačanje prakse dugoročnog planiranja umjetničkih organizacija, jačanje kapaciteta za upravljanje marketingom i pronalaženje izvora financiranja koji će dovesti do povećanja prihoda, osnaživanje transektorske suradnje s drugim organizacijama, privatnim sektorom, državnim institucijama, a sve u svrhu veće efikasnosti te razvijanja okvira za održivost organizacija koje dijele sličan jezik, interese i procese planiranja i koje kao takve mogu poslužiti kao model za ostale organizacije na nacionalnoj razini.

obrazovanje, smatraju se ključnima za uspjeh svake organizacije.[102] Obrazovanje za strateško mišljenje i djelovanje, jest obrazovanje kroz djelatnu praksu, koje se treba naslanjati na kontekst i vrijednosne promjene, i premda se treba kodificirati i standardizirati, neće se moći zaustaviti u trajnijem obliku duže vremena.[103] To nikako ne znači da ne treba razvijati politiku profesionalne edukacije u kulturi, uključiti obvezu permanentnog obrazovanja i poticati profesionalizaciju obrazovnih i trening-centara u ovom području. Upravo suprotno. Obrazovanje za strateško mišljenje i djelovanje u kulturi, prvi je korak prema stvaranju nove profesije menadžera u kulturi.[104]

b) Upravljanje

Prema važećem hrvatskom Zakonu o muzejima[105] javni muzej i galerija s više od pet zaposlenih ima muzejsko vijeće[106] čije su zadaće određene u 25. članku.[107] U ovu skupinu muzeja ulazi i promatrani muzej.

Sva su dosadašnja istraživanja pokazala kako su muzejski odbori najčešći oblik upravljanja[108] muzejom na angloameričkom ali i europskom geografskom i kulturnom prostoru. Oni spajaju muzeje kao pripadnike tzv. trećeg - neprofitnog sektora sa svim ostalim poslovnim organizacijama i institucijama vlasti. Uz kreiranje politike muzeja, odbor je odgovoran za donošenje strateških planova i odluka, oblikovanje ciljeva muzeja i vrednovanje učinjenog, financije i podjelu sredstava, donošenje najvažnijih odluka o zaposlenicima.[109]

---

[102] Usp. Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj.: Nav. dj., str. 73.

[103] Usp. Dragićević Šešić, M. Obrazovni programi iz strateškog kulturnog menadžmenta u regionalnom kontekstu u Dragojević, S, Žiljak, T. (ur.), Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi : Grad Zagreb, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2008., str. 79.

[104] Isto.

[105] Zakon o muzejima (NN 110/15)

[106] Muzejsko vijeće ima pet ili sedam članova, od kojih većinu imenuje osnivač iz redova istaknutih kulturnih, javnih i znanstvenih djelatnika, najmanje jednog bira stručno vijeće, a ako ono nije osnovano, stručno muzejsko osoblje iz svojih redova, te jednog člana biraju svi radnici sukladno Zakonu o radu. (čl. 24.)

[107] Muzejsko vijeće: donosi programe rada i razvoja javnog muzeja i galerije na prijedlog ravnatelja i uz pribavljeno mišljenje stručnog vijeća, a ako ono nije osnovano, uz mišljenje stručnog muzejskog osoblja, te nadzire njihovo izvršavanje, usvaja financijski plan i godišnji obračun te izvješće o izvršenju programa rada i razvoja javnog muzeja i galerije, donosi statut uz prethodnu suglasnost osnivača, odnosno osnivača s većinskim udjelom, donosi druge opće akte javnog muzeja i galerije sukladno statutu, obavlja druge poslove određene zakonom, aktom o osnivanju i statutom.

[108] Posebnu situaciju imaju manji muzeji (do pet zaposlenika) kojima upravlja ravnatelj.

[109] Usp. Vujić, Ž.: Muzejsko upravno vijeće : najpoželjniji ili posve nepotrebni oblik upravljanja, Informatica Museologica 33, 1-2(2002) Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=207240 (pregledano 23. prosinca 2015.)

Praksa muzeja pokazuje da većinu poslova pripisanih muzejskom vijeću zapravo obavlja ravnatelj pojedinog muzeja, pa se postavlja pitanje stvarne uloge muzejskog vijeća. Isto tako, što se sastava muzejskog vijeća tiče, postoji mišljenje[110] da bi radi dobrobiti muzeja i u skladu s njegovim trenutnim potrebama, pa i problemima, taj krug valjalo proširiti, a ne ga ograničiti samo Zakonom određen izbor *iz redova istaknutih kulturnih, javnih i znanstvenih djelatnika.* U taj krug bi mogli ući dobar pravnik ili odvjetnik (ako npr. muzej ima neriješene imovinske probleme koji se tiču njegove zgrade) ili potencijalni vijećnici iz redova poslovnog svijeta, posebno marketinga, koji bi mogli savjetovati ravnatelje muzeja i prenijeti mu osnovna pravila promidžbe i upravljanja. Nije rijetkost da na razini gradova i županija u muzejska vijeća budu imenovani ljudi kojima je to prvi susret s osobitom baštinskom ustanovom kao što je muzej. S druge strane, njihov politički utjecaj nije dovoljno velik da bi mogli pomoći muzeju, primjerice, pri dobivanju potrebnih sredstava za izložbene i druge programe. Politički imenovane članove muzejskih vijeća ne trebaju niti njihova društveno-politička tijela, a ni muzeji. Pa ipak, hrvatska muzejska zajednica treba muzejska vijeća kao treću stranu u upravljačkom trokutu. Njihove dužnosti su složene, a pridodane su im i moralne i zakonske obaveze. Uz to, trebali bi biti volonteri koji bez ikakve naknade i osobne koristi izvršavaju zadane obaveze. I ako ispunjavaju sve ove uvjete, muzealci bi ih svakako trebali prihvatiti u svojoj sredini. U protivnom, trebali bi ih pridobiti i pokušati preoblikovati da rade za dobrobit muzeja i njihove publike.[111]

Muzeji, nažalost, nemaju utjecaja pri imenovanju vanjskih članova muzejskih vijeća, i sve gore spomenuto jest samo osvrt na stanje u velikom broju hrvatskih muzeja, ali i preporuke kako bi se situacija po ovom pitanju mogla poboljšati.

U Očevidniku muzeja objavljenom na mrežnim stranicama Ministarstva kulture RH vidljiv je sastav članova muzejskih vijeća upisanih hrvatskih muzeja, pa tako i MGS-a.[112]

c) Unutarnji ustroj

S obzirom na širenje djelatnosti, neophodnim se smatra ustrojavanje muzejskih odjela na izdvojenim muzejskim zbirkama i prostorima koje koristi Muzej. Najvažnije pitanje razvoja Muzeja vezano je upravo za reorganizaciju načina rada uspostavljanjem odjela.

---

[110] Usp. Vujić, Ž.: Nav. dj.
[111] Isto.
[112] Dostupno na: http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=212&kazid=758 (pregledano 23. prosinca 2015.)

2. Infrastrukturni problemi

a) Prostor

Nedostatak prostora, prvenstveno čuvaonica (postojeće nedovljne i neprimjerene) i radnog prostora (obzirom na nagli potrebni prirast novog osoblja) predstavlja veliki problem Muzeja i onemogućava njegov daljnji razvoj i daljnju prilagodbu standardima muzejske struke. Ovaj problem se može izdvojiti kao najsnažniji zajednički problem prisutan u promatranim muzejsko-galerijskim ustanovama,[113] ali i kao problem koji kronično pritišće veliki broj ovih ustanova u Hrvatskoj.

3. Logistički

a) Nemogućnost odlučivanja o ljudskim resursima

Planiranje promjene nije moguće provesti bez promjene ljudskih resura. Muzej, nažalost, ne može odlučivati o ovom pitanju, kao uostalom i veliki broj hrvatskih muzeja, a to *čini promjene teškima, otpore prevelikima, a vrijeme izgubljenim*.[114] Zato Muzej ukazuje samo na prioritetna radna mjesta npr. kustos zbirke bivšeg Muzeja narodne revolucije Split i dokumentarist.

4.1.2. Evaluacijski parametri

1) Opći sud o strateškom planu

Budući da se radi o prvom strateškom planu ove ustanove, i budući da do njegovog donošenja ustanova tj. pojedinci nisu prošli nikakvu edukaciju na ovom području, uz određene primjedbe, obavljeni zadatak možemo ocijeniti pozitivno. Potrebno je naglasiti kako je plan izrađen, premda nije bilo strategije na razini Grada koji je osnivač i vlasnik Muzeja. Izrađen je na poticaj Ministarstva kulture koje je tijekom 2012. godine poslalo dopis i obrazac svim institucijama kulture u RH. Ustanove u kulturi kojima nije vlasnik i osnivač Ministarstvo nego jedinice lokalne samouprave, kao što je u našem slučaju, bile su dužne kod prijave trogodišnjih programa/projekata javnih potreba u kulturi u prilozima dostaviti strateški plan.[115]

[113] Vukmir, J: Nav. dj., str. 176-177.
[114] Vukmir, J: Nav. dj., str. 178.
[115] Usp. Šarić Kostić, Elvira. Isto.

Uprava Muzeja bila je svjesna važnosti donošenja vlastitoga strateškog plana kao i provođenja edukacije svojih zaposlenika na ovom području. U listopadu 2013. godine priključili su se prethodno spomenutoj dvogodišnjoj edukaciji za menadžere u kulturnom sektoru (u organizaciji Ministarstva kulture RH i DeVos instituta iz SAD-a). Muzej je sudjelovao sa pet zaposlenika (ravnateljica, muzejska predstavnica Upravnog vijeća, voditeljica marketinga, muzejska pedagoginja i kustosica).

Potrebno je naglasiti da je upravo najteže „...razviti unutarnju potrebu organizacije za strateškim mišljenjem i razumijevanjem vlastite potrebe za strateškim planiranjem, jer je plan primarno važan za samu ustanovu, a tek sekundarno za druge (vlasti, donatore i sl.)“.[116]

Strateški je plan je značajan za javne ustanove kulture posebno zato jer je on jedini instrument koji im nalaže provjeru ustaljenih programa i načina rada, te traži okretanje budućnosti i novim, inovativnim strategijama.[117]

2) Ocjena strateškog plana po pojedinačnim evaluacijskim parametrima

a) Stupanj definiranosti i primjerenosti osnovnih odrednica strateškog plana (vizija, misija, ciljevi, strategije)

U analizi iskazane misije Muzeja[118] primjećuje se općeniti opis zadataka ove institucije, te nedostatak individualnosti, koji je primjetan i kod većine promatranih institucija,[119] a uzrokovan je nedostatkom potrebe da se međusobno razlikuju, nedostatkom ikakve konkurencije i manjkom osviještenosti vlastite organizacije unutar muzejsko-galerijskoga djelokruga aktivnosti. Misije većinom ničime ne upućuju na organizacijske ili programske specifičnosti, nego samo na obavljanje osnovne djelatnosti.

Iskazana vizija Muzeja[120] daje naglasak na međusobnom razumijevanju i razvoju zajednice odgovornim pristupom kulturnoj, umjetničkoj i povijesnoj baštini. Vizija bi trebala biti povezana s predstavljenim ciljevima i izabranim strategijama, te pokazati logičku uzročno-posljedičnu vezu, što se u ovom slučaju ne može potvrditi.

---

[116] Dragojević, S.; Dragićević Šešić, M. Nav. dj. 114-115.
[117] Usp. Isto, str. 115.
[118] Usp. Strateški plan Muzeja grada Splita 2013.-2015. i Nadopuna Strateškog plana Muzeja grada Splita 2013.-2015., str. 3-4.
[119] Usp. Vukmir, J: Nav. dj., str. 179-180.
[120] Usp. Strateški plan Muzeja grada Splita 2013.-2015. Nav.dj. Isto.

Ciljevi su brojni i visoko postavljeni,[121] ali su samo djelimično povezani s autoevaluacijom te nemaju potpuno opravdanje u dijagnosticiranim problemima. Slijedom toga ni odabir strategije ne može biti u skladu s identificiranim problemima.

b) Cjelovitost i koherentnost strateškog plana

Muzej je planu pripreme Strateškog plana pristupio tako što je organizirana stručna skupina za strateško planiranje koju čine svi stručni zaposlenici Muzeja, odnosno članovi Stručnog kolegija te Stručnog vijeća. U razdoblju od mjeseca travnja do srpnja 2012. godine dostavljene su podloge za strategiju vezane za određena područja djelatnosti[122] po načelu partnerstva s ciljem definiranja strateškog plana za navedeno razdoblje.

Veoma je važno da u proces izrade strateškog plana bude uključen čitav programsko-organizacijsko upravljački tim institucije, kao i ključni vanjski suradnici i članovi upravnog odbora.[123]

Ako usporedimo Strateški plan Muzeja[124] sa obrascem za strateški plan kulturne ustanove Ministarstva kulture,[125] a koji sadrži prijedlog osnovnih elemenata strateškog plana, možemo ga smatrati cjelovitim uz neka poglavlja koja su manjkava:

- u poglavlju analize stanja/okruženja primjetno je da nedostaje PEST analiza

U analizi eksternog okruženja najčešće se koristi upravo PEST analiza. Ova analiza obično se u praksi provodi na način da se uzmu u obzir svi čimbenici (politički, ekonomski, društveni i tehnološki) koji se rangiraju po važnosti, dok se vrednuju samo oni čimbenici koji doista imaju utjecaja na područje djelovanja organizacije. Veoma je bitno da se uočeni čimbenici prikažu što konkretnije kako bi se izbjegla pogreška u objašnjenju istih.[126]

Postavlja se pitanje koliko menadžment Muzeja vidi ovu metodu kao „alat“ za donošenje strateških, operativnih i taktičkih odluka, te umjesto nje koristi učestaliju i konkretniju SWOT

---

[121] Isto.

[122] Podloge se odnose na prostorne potrebe muzeja, investicije i opremu, muzejske zbirke i programske aktivnosti kustosa, posjetitelje i korisnike muzeja u okviru muzejske pedagogije, preventivnu zaštita i restauraciju vezanu za tri restauratorske radionice, rad restauratora i suradnju s kustosima u kreiranju planova, muzejsku knjižnicu i marketinške aktivnosti.

[123] Dragojević, S.; Dragićević Šešić, M. Nav. dj., str. 116.

[124] Strateški plan Muzeja grada Splita 2013.-2015. Nav. dj., str. 4-5.

[125] Ministarstvo kulture Republike Hrvatske. Strateško planiranje. Dostupno na: http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/PLANIRANJE/Obrazac_za_strateski_plan_kulturne_ustanove.docx (pregledano 05. studenoga 2015.)

[126] Usp. Alfirević, N. et al.: Nav. dj., str. 99.

analizu. Primjena PEST analize neće dati očekivane učinke ako ustanova iz faze svjesnosti ne prijeđe preko analitičke u fazu primjene.

- predstavljene ciljeve ustanove ne prate precizne i jasne izabrane strategije tj. strateška rješenja za njihovo ostvarenje

Ovaj korak strateškog planiranja traži najveću kreativnost i multidimenzionalno mišljenje. Znati iskoristiti svoje prednosti, iznaći rješenja za svoje slabosti i prijetnje, zahtijeva odluku o veoma preciznim strateškim rješenjima koja ponekad mogu biti bolna ili rizična za organizaciju.[127] Brojne su strateške opcije na polju kulture, kako smo već spomenuli u prethodnom poglavlju. Uz nabrojane strategije programsko-organizacijskog razvoja moguće je odabrati i jednu od Porterovih generičkih konkurentskih strategija.

Pri odabiru konkretnih strategija važan kriterij trebao bi biti i njihov doprinos estetsko-programskoj kvaliteti i postizanju izvrsnosti organizacije. Ako bi izbor strategije bio tek puko prilagođavanje zahtjevima okoline ili trendovima kulturne politike, onda će to biti na štetu programa koji čini osnovu identiteta organizacije u kulturi. To može imati posljedice na budući razvoj institucije, neovisno o privremenoj komercijalnoj ili drugoj dobiti. Jer program je ono što instituciju čini vidljivom i daje smisao njezinu postojanju. Pa i ako se ne znaju misija i ciljevi ustanove, oni se mogu odrediti na osnovu datih programa. Zato je veoma važno postići ravnotežu između ta tri elementa, a ista je neophodna i kod određivanja vizije i pripadajućih strategija.[128]

Ne ulazeći u ocjenu brojnih, visoko postavljenih ciljeva, uočeni nedostatak možemo pripisati općenito nedostatku planskoga i strateškog promišljanja u području kulture, pa tako i u promatranoj ustanovi.

- preopćenit prikaz pokazatelja uspješnosti i praćenja i evaluacije

Pokazatelji uspješnosti kao i praćenja i evaluacije dani su samo na razini Muzeja, a ne u tabelarnim prikazu prema općim i posebnim ciljevima kao što je to predviđeno prethodno spomenutim obrascem za strateški plan kulturne ustanove Ministarsktva kulture.

Kako bi strateški plan bio učinkovit i uspješan, trebaju se osmisliti i osigurati elementi za njegovu provedbu i to: sredstva za operacionalizaciju i provedbu koja osiguravaju cjeloviti pregled i strukturu svih aktivnosti potrebnih za provedbu, financiranje, praćenje i vrednovanje. Njime se

[127] Usp. Dragojević, S.; Dragićević Šešić, M. Nav. dj., str. 121.
[128] Usp. Isto, str. 141.

razrađuju i konkretiziraju specifični ciljevi, definiraju aktivnosti koje su potrebne da bi se ciljevi ostvarili, određuju rokovi i dinamika provedbe, utvrđuju potrebni resursi, te određuju indikatori napretka.

Današnji trendovi razvoja i globalizacije potiču Muzej da kroz jedinstvenost i kvalitetu onoga čime se bavi, potvrđuje svoju djelotvornost i uspješnost. Muzej, dakle, mora biti siguran da ono što radi radi dobro, te da to može i dokazati. To je razlog zbog čega praćenje (monitoring) i vrednovanje (evaluacija) planiranih projekata (aktivnosti) pojedinaca, stručnih skupina, ali i same institucije te njenih organizacijskih jedinica i njihovih rezultata po utvrđenom kriteriju ili standardu postaje izuzetno važno za instituciju. Postupci praćenja i vrednovanja su veoma važni u osiguravanju učinkovitosti i trajne prilagođenosti strateškog plana, u uvjetima koji se stalno mijenjaju. Svrha im je da se putem sustavnog ispitivanja omogući učinkovita i transparentna provedba strateškog plana. Praćenje i vrednovanje koriste se u svrhu učenja kako na vlastitim uspjesima tako i na vlastitim greškama, tj. na razumijevanju vlastitih uspjeha i neuspjeha u cilju odabiranja primjerenijih aktivnosti za promjene koje se žele postići.

Kako kvantitativni pokazatelji temeljeni isključivo na statistici ne daju potpunu sliku o uspješnosti muzeja, tj. ne donose informacije o izravnom utjecaju usluga muzeja na okolinu, pri vrednovanju uspješnosti Muzeja trebaju se uzeti u obzir kvalitativni podaci prikupljeni od korisnika, kojima se utvrđuje ispunjavanje ciljeva u odnosu prema posjetiteljima/korisnicima usluga, te stupanj njihovog zadovoljstva.

c) Programska inovativnost i razrađenost i razgranatost

Glavno usmjerenje svih predstavljenih programa Muzeja temelji se na potvrđivanju i povećanju razine stručnosti, a što u većini slučajeva traži i veću razgranatost.

Svi muzejsko-galerijski programi vezani za Muzej i ostale jedinice u sastavu detaljno su razrađeni Strateškim planom. Planiranim brojnim izložbenim projektima, teži se održanju *žive* izlagačke aktivnosti, a u pogledu inovativnosti osmišljavanju novih interaktivnih i animacijskih sadržaja za posjetitelje u okviru novih stalnih postava i povremenih izložbi.

Izdvojit ćemo programsku aktivnost vezanu uz nadopunu stalnog postava prostora Podruma Dioklecijanove palače, kao pripremu za novi stalni postav, koja bi se prilagodila suvremenim potrebama korisnika te putem interdisciplinarnog pristupa omogućila ne samo kvalitetnu informativno-edukativnu razinu posjeta nego i doživljaj prostora koji je postao integralni i čak

presudni urbani element Splita. Tako je planirana usluga vodiča Smart Guide, individualnog vodiča u punoj multimediji na više jezika uz 3D rekonstrukciju Podruma Dioklecijanove palače u razdoblju cara Dioklecijana. Posjetilac će moći, fokusom kamere svog uređaja, na pojedinim panoima u prostoru, na ekranu istog uređaja gledati panoramski 3D prikaz određenog sadržaja iz vremena cara Dioklecijana.[129]

d) Stupanj institucionalne otvorenosti kroz dostupnost, inkluzivnost, uključivanje posebnih skupina korisnika

O ovim pitanjima se govori u temeljnim Muzejskim dokumentima (vrijednostima i misiji) na način da se Muzej predstavlja kao *mjesto slobodnog pristupa cjelokupnom znanju i civilizacijskim tekovinama za sve građane* te da djeluje *na dobrobit društva i okruženja u kome djeluje i prema kojoj je otvoren.*[130]

Socijalna isključenost podrazumijeva prikraćenost pojedinca ili grupe u raspodjeli različitih dobara koja se odnose kako na institucionalnu sferu poput obrazovanja, zdravstvene skrbi, socijalnih usluga, tako i na socioekonomsku – zaposlenost, financijsku raspoloživost i kupovnu moć, ali isto tako i na područje kulture koja uključuje dostupnost i uključenost.[131] Muzeji pokazuju volju za rad s ranjivim skupinama, jer žele doprijeti do nove publike kako bi olakšali i potaknuli njihovo sudjelovanje u društvenom životu. Kroz različite obrazovne programe, kreativne radionice, interaktivne učionice i umrežene komunikacije, pred muzej se postavlja izazov za progresivnom socijalnom angažiranošću koja će u svoj rad uključiti društveno osjetljive osobe i pomoći njihovom uključivanju u zajednicu. Partnerstvom muzeja i zajednice promiče se društvena suradnja, potiče dijalog i kreira dinamičan pristup socijalnim problemima. Na muzejima je da prepoznaju vlastite interese, izoštre vještine rada i ostvare svoju društvenu ulogu. Kroz adekvatne projekte učenja i (re)formiranja svaka muzejska ustanova može postati faktor društvenih promjena.[132] Muzej ne smije ostati samo na deklarativnoj razini i kroz navedene oblike aktivnosti, ali i kroz osmišljavanje novih, treba napraviti korak dalje u radu sa socijalno najosjetljivijim skupinama u društvu.

---

[129] Usp. Šarić Kostić, Elvira. Isto.
[130] Strateški plan Muzeja grada Splita 2013.-2015. Nav. dj., str. 3-4.
[131] Usp. Brstilo, I. ; Jelavić, Ž.: Kultura kao prostor mogućnosti : muzej kao čimbenik društvene integracije, Etnološka istraživanja, 15 (2010). Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=93489 (pregledano 20. prosinca 2015)
[132] Usp. Isto.

e) Usmjerenost k međunarodnoj kulturnoj suradnji, parterstvu, umrežavanju, novim tipovima suradnje i širenju kulturnog tržišta

Muzej na više mjesta u Strateškom planu spominje otvorenost za partnerstvo i kulturnu suradnju kako na lokalnoj, tako i na regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Muzej je u svojoj bogatoj povijesti imao značajnu međunarodnu kulturnu suradnju, a njezini rezultati posebno su vidljivi u razdoblju od 1999.-2004. godine.[133]

Muzej je jedinstveni potencijal splitskog turizma, nezaobilazan dio kulturne ponude, a time i sastavnica kultunog turizma kao važnog dijela turističkog razvoja Hrvatske. Zato je i uspostavljena suradnja Muzeja sa sektorom turizma, ali i obrazovanja.

Kao novi oblik kulturne ponude, predviđa se izgradnja mreže partnerstva sa drugim muzejima vezano za posjetu muzejima i to na način da se u ponudu razgledavanja grada uključi više muzeja. Ponudu uključiti u ponudu razgledavanja grada Turističke zajednice Splitsko dalmatinske županije, Turističke zajednice Grada Splita, kao i raznih turističkih agencija. Također se potiče suradnja sa drugim muzejima i institucijama kako bi zajedno izradili projekte za sufinanciranje kulturnih projekata vezano za promicanje kulturne ponude u muzejima od strane EU.

Iako su Strateškim planom kao mogućnosti Muzeja navedene iznalaženje novih oblika financiranja (EU fondovi) i razvoj novih tržišta, u daljnjem tekstu nisu predstavljene primjerima i niti su razrađene. Smatramo da ovo područje zahtijeva veću konkretizaciju i doradu.

f) Diverzifikacija svih resursa, PR-a, marketinških djelatnosti, te opća financijsko-institucijska održivost

Muzej se nastoji promovirati kao vidljivu i stabilnu instituciju koja svojim entuzijazmom, otvorenošću, ali i interesima može pridonijeti daljnjem razvoju i što većem ostvarenju vlastitih prihoda. S tim ciljem su zaposleni stručnjaci za marketing i za odnose s javnošću, čiji je doprinos evidentan. Kako bi i marketing kao jedna od novijih profesija u poslovanju Muzeja pridonio njegovom daljnjem razvoju razrađena je strategija marketinga za trogodišnje razdoblje.

[133] Više vidjeti u: Borčić, G.: Međunarodna kulturna suradnja Muzeja grada Splita 1999.-2004., Muzej grada Splita, Split, 2005.

Kod izrade koncepta i strategije marketinga najvažnije je prvo definirati i imenovati proizvod ili uslugu kulturne organizacije. Pod marketingom podrazumijevamo skup određenih akcija kojim se taj proizvod *prodaje* konkretnoj publici po određenim cijenama i uz određene uvjete.[134] Primarni cilj marketinga je povećenje vlastite zarade ustanove, a potom povećanje popularnosti, prisustva u medijima, upoznavanje publike sa širim krugom aktivnosti ustanove, kojima se ustanova bavi u sklopu odnosa s javnošću.

I dok gospodarski marketing prilikom „konzumiranja" reklamnog proizvoda često stvara iluzije, odnosno daje lažna obećanja sretnog, zdravog i radosnog života, dotle bi se umjetničke i kulturne ustanove trebale bazirati na vrijednostima djela i usluga koje nude. Isto tako mogu nuditi i obećanja vrhunskog estetskog iskustva, autentičnog doživljaja, kreativne atmosfere, preispitivanja temeljnih vrijednosti i ideja društva, a sve u skladu s programskom shemom i ukupnim identitetom same ustanove.[135]

4.1.3. Zadaci za neposrednu budućnost

Muzej grada Splita dostigao je određeni stupanj razvoja vezano za cjelokupnu djelatnost muzeja do pitanja organizacije rada, mijenjanja navika, učinkovitosti, edukacije, pravnih okvira vezanih za donošenje raznih pravilnika, odluka, financiranja i kontrole troškova te svega ostalog što utječe na poslovanje i rezultate rada jedne muzejske ustanove. Nakon određenih promjena koje su nastupile s prostorima Podruma Dioklecijanove palače, planiranjem otvaranja Šetnice sjevernog bedema Dioklecijanove palače koja će se dati Muzeju na upravljanje i korištenje, uz novi stalni postav Mletačke kule, svakako valja uzeti u obzir daljnji razvoj Muzeja što se može dijelom omogućiti dobrim planiranjem, daljnjim ekipiranjem i osiguranjem potrebnih prostornih uvjeta za osnovno funkcioniranje osoblja i smještaj građe. Potrebno je znati i održati ove rezultate i u budućnosti, vodeći računa o prijetnji opasnosti iscrpljivanja sadašnjih kapaciteta kada se radi o širenju djelatnosti zbog povećanja prostora koje koristi i kojima upravlja muzej. Najvažnije pitanje razvoja vezano je za reorganizaciju načina rada uspostavljanjem odjela temeljenih na izdvojenim muzejskim zbirkama i prostorima koje koristi Muzej.

---

[134] Usp. Dragojević, S.; Dragićević Šešić, M. Nav. dj., str. 160.
[135] Usp. Isto, str. 160-161.

Izrada novog Strateškog plana planira se započeti tijekom 2015. godine i njime bi se temeljito obuhvatile sve muzejske djelatnosti uključujući i nove prostore koji su u proteklom vremenu dodijeljeni Muzeju grada Splita. Osim toga, potrebno je unaprijediti i organizacijsku strukturu vezano za muzejske odjele što bi značilo i planiranje novih radnih mjesta te radnih prostora uz poznati problem potrebe rješavanja pitanja muzejskih čuvaonica na razini vlasnika i osnivača Muzeja grada Splita - Grada Splita.[136]

[136] Usp. Šarić Kostić, Elvira. Isto.

5. ZAKLJUČAK

Strateško planiranje u 1990-ima prelazi u javni sektor pod pritiskom da on bude što učinkovitiji, a što se može postići ukoliko ga se vodi kao privatni poslovni sektor. U uvjetima kada se i kulturna djelatnost izvlači iz sigurnosti fondovskih potpora i državnih zaštita, strateški menadžment ulazi i u kulturne djelatnosti. Tradicionalno, ovim ustanovama se nije upravljalo, već se njima administriralo.

Znajući kroz kakve je turbulencije prolazila Hrvatska, kao uostalom i zemlje u regiji, postaje se svjesniji vlastitih ograničenja i poteškoća po pitanju transformiranja postojećeg kulturnog sustava. Ne postoji europski odgovor na ovakve izazove, nego samo pokušaj adaptiranja, jer su globalizacija i liberalizacija svjetskog tržišta politički prihvaćene kao naša stvarnost. Autori Dragićević-Šešić i Dragojević su kreirali novi pristup upravljanju ustanovama kulture i nezavisnim organizacijama pod nazivom *adaptivni menadžment.* Metodu organizacijskog razvoja u kulturi i umjetnosti autori nude kao reakciju menadžmenta na nastale promjene u okruženju i nove zahtjeve kulturne politike. Osnovni cilj mu je povećavanje kapaciteta organizacije u duljem razdoblju, pri čemu se u menadžmentu pojačavanje kapaciteta uglavnom razumije kao povećavanje kadrovskih kapaciteta tj. ulaganje u ljudske resurse.

Okruženje u kojem djeluju institucije iz područja kulture neprestano se mijenja. Zato je veoma važno, koliko je to moguće, spoznati što se događa u okruženju te pokušati predvidjeti na koji način događaji i promjene izvan organizacije utječu na samu organizaciju.

Premda menadžeri mogu ulagati ogroman napor u oblikovanje i razvoj sustava strateškog menadžmenta, za njegovo uvođenje u poduzeće treba nekoliko godina. Razlog leži u kompleksnosti strateškog menadžmenta i njegov razvoj mora proći nekoliko faza.

Uzimajući u obzir prethodno spomenute okolnosti, a posebno ovu posljednju pretpostavku, pristupilo se analizi strateškog menadžmenta Muzeja grada Splita, kao i mogućim mjerama za njegovo poboljšanje. Muzej je prošao faze temeljnog financijskog planiranja i planiranja zasnovanog na predviđanju, i u fazi je eksterno orijentiranog planiranja tj. strateškog planiranja. Muzeju tek predstoji faza strateškog menadžmenta.

Muzej je 2012. donio svoj prvi Strateški plan za razdoblje 2013.-2015. kao i Nadopunu Strateškog plana u 2014. godini. Dakle, ustanova je prošla prvi ciklus strateškog planiranja i na pragu je ulaska u novi ciklus. Budući da se radi o prvom strateškom planu ove ustanove, i budući

da do njegovog donošenja ustanova tj. pojedinci nisu prošli nikakvu edukaciju na ovom području, uz određene primjedbe, obavljeni zadatak možemo ocijeniti pozitivno.

U analizi stanja provedenoj prije izrade Strateškog plana Muzeja opaženi su osnovni problemi koji su razvrstani u nekoliko kategorija. Kod organizacijskih problema izdvojeni su problem vođenja, upravljanja i unutarnjeg ustroja. Muzej vodi ravnatelj tj. radi se o stručnom individualnom vodstvu, a ne o timskom vodstvu. Što se vodstva u muzejima tiče, u sličnoj situaciji su i ostali hrvatski muzeji. Većina ih nema profesionalni menadžment, već samo ravnatelje muzeja. Ako ova situacija potraje i ubuduće, mišljenja smo da svaki ravnatelj muzeja treba, uz poznavanje svoje temeljne struke imati i vještine za učinkovito upravljenje organizacijom.

Muzejom upravlja Muzejsko vijeće. Praksa muzeja pokazuje da većinu poslova pripisanih muzejskom vijeću zapravo obavlja ravnatelj pojedinog muzeja, pa se postavlja pitanje stvarne uloge muzejskog vijeća. Isto tako, što se sastava muzejskog vijeća tiče, postoji mišljenje da bi radi dobrobiti muzeja i u skladu s njegovim trenutnim potrebama, pa i problemima, taj krug valjalo proširiti, a ne ga ograničiti samo Zakonom određen izbor iz redova istaknutih kulturnih, javnih i znanstvenih djelatnika.

S obzirom na širenje djelatnosti, neophodnim se smatra ustrojavanje muzejskih odjela na izdvojenim muzejskim zbirkama i prostorima koje koristi Muzej. Najvažnije pitanje razvoja Muzeja vezano je upravo za reorganizaciju načina rada uspostavljanjem odjela.

U infrastrukturni problem uvršteni su nedostatak prostora, prvenstveno čuvaonica (postojeće nedovljne i neprimjerene) i radnog prostora (obzirom na nagli potrebni prirast novog osoblja) predstavlja veliki problem Muzeja i onemogućava njegov daljnji razvoj i daljnju prilagodbu standardima muzejske struke. Ovaj problem kronično pritišće veliki broj muzejskih ustanova u Hrvatskoj.

Nemogućnost odlučivanja o ljudskim resursima jest najsnažniji logistički problem ove ustanove. Muzej, nažalost, ne može odlučivati o ovom pitanju, kao uostalom i veliki broj hrvatskih muzeja, pa ukazuje samo na prioritetna radna mjesta. Muzej je svjestan da mu prijeti opasnost iscrpljivanja sadašnjih kapaciteta kada se radi o širenju djelatnosti zbog povećanja prostora koje koristi i kojima upravlja.

Provedena je i ocjena Strateškog plana po pojedinačnim evaluacijskim parametrima.

Ocijenjujući stupanj definiranosti i primjerenosti osnovnih odrednica Strateškog plana došlo se do ovih zaključaka. U analizi iskazane misije Muzeja primjećuje se općeniti opis zadataka ove institucije, te nedostatak individualnosti, koji je primjetan i kod većine promatranih institucija, a uzrokovan je nedostatkom potrebe da se međusobno razlikuju, nedostatkom ikakve konkurencije i manjkom osviještenosti vlastite organizacije unutar muzejsko-galerijskoga djelokruga aktivnosti. Misije većinom ničime ne upućuju na organizacijske ili programske specifičnosti, nego samo na obavljanje osnovne djelatnosti.

Iskazana vizija Muzeja daje naglasak na međusobnom razumijevanju i razvoju zajednice odgovornim pristupom kulturnoj, umjetničkoj i povijesnoj baštini. Vizija bi trebala biti povezana s predstavljenim ciljevima i izabranim strategijama, te pokazati logičku uzročno-posljedičnu vezu, što se u ovom slučaju ne može potvrditi. Ciljevi su brojni i visoko postavljeni, ali su samo djelimično povezani s autoevaluacijom te nemaju potpuno opravdanje u dijagnosticiranim problemima. Slijedom toga ni odabir strategije ne može biti u skladu s identificiranim problemima.

Kod ocjene cjelovitosti i koherentnosti Strateškog plana, uspoređen jer sa obrascem za strateški plan Ministarstva kulture, a koji sadrži prijedlog osnovnih elemenata strateškog plana. Strateški plan Muzeja može se smatrati cjelovitim uz neka poglavlja koja su manjkava.

U poglavlju analize stanja/okruženja primjetno je da nedostaje PEST analiza. U analizi eksternog okruženja najčešće se koristi upravo PEST analiza. Ova analiza obično se u praksi provodi na način da se uzmu u obzir svi čimbenici (politički, ekonomski, društveni i tehnološki) koji se rangiraju po važnosti, dok se vrednuju samo oni čimbenici koji doista imaju utjecaja na područje djelovanja organizacije. Postavlja se pitanje koliko menadžment Muzeja vidi ovu metodu kao „alat“ za donošenje strateških, operativnih i taktičkih odluka, te umjesto nje koristi učestaliju i konkretniju SWOT analizu.

Nadalje, predstavljene ciljeve ustanove ne prate precizne i jasne izabrane strategije tj. strateška rješenja za njihovo ostvarenje. Ovaj korak strateškog planiranja traži najveću kreativnost i multidimenzionalno mišljenje. Znati iskoristiti svoje prednosti, iznaći rješenja za svoje slabosti i prijetnje, zahtijeva odluku o veoma preciznim strateškim rješenjima koja ponekad mogu biti bolna ili rizična za organizaciju. Brojne su strateške opcije na polju kulture, kako smo već spomenuli u prethodnom poglavlju. Uz nabrojane strategije programsko-organizacijskog razvoja

moguće je odabrati i jednu od Porterovih generičkih konkurentskih strategija. Pri odabiru konkretnih strategija važan kriterij trebao bi biti i njihov doprinos estetsko-programskoj kvaliteti i postizanju izvrsnosti organizacije. Ne ulazeći u ocjenu brojnih, visoko postavljenih ciljeva, uočeni nedostatak može se pripisati općenito nedostatku planskoga i strateškog promišljanja u području kulture, pa tako i u ovoj ustanovi.

Pokazatelji uspješnosti i praćenja i evaluacije prikazani su preopćenito. Pokazatelji uspješnosti kao i praćenja i evaluacije dani su samo na razini Muzeja, a ne u tabelarnim prikazu prema općim i posebnim ciljevima. Kako bi strateški plan bio učinkovit i uspješan, trebaju se osmisliti i osigurati elementi za njegovu provedbu i to: sredstva za operacionalizaciju i provedbu koja osiguravaju cjeloviti pregled i strukturu svih aktivnosti potrebnih za provedbu, financiranje, praćenje i vrednovanje. Današnji trendovi razvoja i globalizacije potiču Muzej da kroz jedinstvenost i kvalitetu onoga čime se bavi, potvrđuje svoju djelotvornost i uspješnost. Muzej, dakle, mora biti siguran da ono što radi radi dobro, te da to može i dokazati. To je razlog zbog čega praćenje (monitoring) i vrednovanje (evaluacija) planiranih projekata (aktivnosti) pojedinaca, stručnih skupina, ali i same institucije te njenih organizacijskih jedinica i njihovih rezultata po utvrđenom kriteriju ili standardu postaje izuzetno važno za instituciju. Praćenje i vrednovanje koriste se u svrhu učenja kako na vlastitim uspjesima tako i na vlastitim greškama, tj. na razumijevanju vlastitih uspjeha i neuspjeha u cilju odabiranja primjerenijih aktivnosti za promjene koje se žele postići.

Što se programske inovativnost, razrađenost i razgranatost iskazane u Strateškom planu tiče, vidljivo je da se glavno usmjerenje svih predstavljenih programa Muzeja temelji na potvrđivanju i povećanju razine stručnosti, a što u većini slučajeva traži i veću razgranatost. Svi muzejsko-galerijski programi vezani za Muzej i ostale jedinice u sastavu detaljno su razrađeni Strateškim planom. Planiranim brojnim izložbenim projektima, teži se održanju *žive* izlagačke aktivnosti, a u pogledu inovativnosti osmišljavanju novih interaktivnih i animacijskih sadržaja za posjetitelje u okviru novih stalnih postava i povremenih izložbi.

Analizirao se i stupanj institucionalne otvorenosti Muzeja kroz dostupnost, inkluzivnost, uključivanje posebnih skupina korisnika. O ovim pitanjima se govori u temeljnim Muzejskim dokumentima (vrijednostima i misiji). Kroz različite obrazovne programe, kreativne radionice, interaktivne učionice i umrežene komunikacije, pred muzej se postavlja izazov za progresivnom

socijalnom angažiranošću koja će u svoj rad uključiti društveno osjetljive osobe i pomoći njihovom uključivanju u zajednicu. Mišljenja smo da Muzej ne smije ostati samo na deklarativnoj razini i da će kroz navedene oblike aktivnosti, ali i kroz osmišljavanje novih, napraviti korak dalje u radu sa socijalno najosjetljivijim skupinama u društvu.

Promatrana i usmjerenost Muzeja prema međunarodnoj kulturnoj suradnji, parterstvu, umrežavanju, novim tipovima suradnje i širenju kulturnog tržišta. Muzej na više mjesta u Strateškom planu spominje otvorenost za partnerstvo i kulturnu suradnju kako na lokalnoj, tako i na regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Muzej je u svojoj bogatoj povijesti imao značajnu međunarodnu kulturnu suradnju, a njezini rezultati posebno su vidljivi u razdoblju od 1999.-2004. godine. Muzej je jedinstveni potencijal splitskog turizma, nezaobilazan dio kulturne ponude, a time i sastavnica kultunog turizma kao važnog dijela turističkog razvoja Hrvatske. Zato je i uspostavljena suradnja Muzeja sa sektorom turizma, ali i obrazovanja. Kao novi oblik kulturne ponude, predviđa se izgradnja mreže partnerstva sa drugim muzejima vezano za posjetu muzejima i to na način da se u ponudu razgledavanja grada uključi više muzeja. Također se potiče suradnja sa drugim muzejima i institucijama kako bi zajedno izradili projekte za sufinanciranje kulturnih projekata vezano za promicanje kulturne ponude u muzejima od strane EU. Iako su Strateškim planom kao mogućnosti Muzeja navedene iznalaženje novih oblika financiranja (EU fondovi) i razvoj novih tržišta, u daljnjem tekstu nisu predstavljene primjerima i niti su razrađene. Preporuča se veća konkretizaciju i dorada ovog područja.

Što se diverzifikacija svih resursa, PR-a, marketinških djelatnosti, te opće financijsko-institucijska održivost tiče Muzej se nastoji promovirati kao vidljivu i stabilnu instituciju koja svojim entuzijazmom, otvorenošću, ali i interesima može pridonijeti daljnjem razvoju i što većem ostvarenju vlastitih prihoda. S tim ciljem su zaposleni stručnjaci za marketing i za odnose s javnošću, čiji je doprinos evidentan. Kako bi i marketing kao jedna od novijih profesija u poslovanju Muzeja pridonio njegovom daljnjem razvoju razrađena je strategija marketinga za trogodišnje razdoblje. Kod izrade koncepta i strategije marketinga najvažnije je prvo definirati i imenovati proizvod ili uslugu kulturne organizacije. Primarni cilj marketinga je povećenje vlastite zarade ustanove, a potom povećanje popularnosti, prisustva u medijima, upoznavanje publike sa širim krugom aktivnosti ustanove, kojima se ustanova bavi u sklopu odnosa s javnošću. Marketing umjetničke ili kulturne ustanove trebao bi se bazirati na vrijednostima djela i

usluga koje nude. Isto tako može nuditi i obećanja vrhunskog estetskog iskustva, autentičnog doživljaja, kreativne atmosfere, preispitivanja temeljnih vrijednosti i ideja društva, a sve u skladu s programskom shemom i ukupnim identitetom same ustanove.

Promatrajući zadatke za neposrednu budućnost Muzeja može se utvrditi da je ova ustanova dostigla određeni stupanj razvoja vezano za cjelokupnu djelatnost muzeja od temeljnih muzejskih djelatnosti sukladno Strateškom planu i godišnjim planovima rada do pitanja organizacije rada, mijenjanja navika, učinkovitosti, edukacije, pravnih okvira vezanih za donošenje raznih pravilnika, odluka, financiranja i kontrole troškova te svega ostalog što utječe na poslovanje i rezultate rada jedne muzejske ustanove. Nakon određenih promjena koje su nastupile s prostorima Podruma Dioklecijanove palače, planiranjem otvaranja Šetnice sjevernog bedema Dioklecijanove palače koja će se dati Muzeju na upravljanje i korištenje, uz novi stalni postav Mletačke kule, svakako valja uzeti u obzir daljnji razvoj Muzeja što se može dijelom omogućiti dobrim planiranjem, daljnjim ekipiranjem i osiguranjem potrebnih prostornih uvjeta za osnovno funkcioniranje osoblja i smještaj građe. Potrebno je znati i održati ove rezultate i u budućnosti, vodeći računa o prijetnji opasnosti iscrpljivanja sadašnjih kapaciteta kada se radi o širenju djelatnosti zbog povećanja prostora koje koristi i kojima upravlja muzej.

Tijekom protekla dva desetljeća načinjeni su važni koraci u unaprijeđenju kvalitete upravljanja u muzejima, ali još uvijek ostaje mnogo prostora za poboljšanje. Razvijanje specifičnog obrazovanja, literature i praktičnih priručnika ključan je uvjet da bi se to postiglo. Potrebno je uvjeriti one muzeje koji ostaju nepovjerljivi ili čak neprijateljski raspoloženi prema upravljanju da ono nije prijetnja već obrana, da nije dosadna, suha znanost, već umjetnost koja se bavi ljudima, ne smetnja, već katalizator promjene. Povrh svega, upravljanje je ključna garancija da će muzeji preživjeti i prosperirati u ovom našem svijetu koji se tako naglo mijenja.

SAŽETAK

Strateški menadžment u djelatnosti kulture na primjeru Muzeja grada Splita

Ovaj rad ima za cilj upoznati nas sa osnovnim značajkama strateškog menadžmenta u djelatnosti kulture i na primjeru Muzeja grada Splita prepoznati mogućnosti za njegovo unapređenje, a na temelju analize postojećeg stanja strateškog menadžmenta ove ustanove.
Okruženje u kojem djeluju institucije iz područja kulture neprestano se mijenja. Zato je veoma važno, koliko je to moguće, spoznati što se događa u okruženju te pokušati predvidjeti na koji način događaji i promjene izvan organizacije utječu na samu organizaciju.
Premda menadžeri mogu ulagati ogroman napor u oblikovanje i razvoj sustava strateškog menadžmenta, za njegovo uvođenje u poduzeće treba nekoliko godina. Razlog leži u kompleksnosti strateškog menadžmenta i njegov razvoj mora proći nekoliko faza.
Uzimajući u obzir prethodno spomenute okolnosti, a posebno ovu posljednju pretpostavku, pristupljeno je analizi strateškog menadžmenta Muzeja grada Splita, kao i mogućim mjerama za njegovo poboljšanje. Muzej je prošao faze temeljnog financijskog planiranja i planiranja zasnovanog na predviđanju, i u fazi je eksterno orijentiranog planiranja tj. strateškog planiranja. Muzeju tek predstoji faza strateškog menadžmenta.

Ključne riječi:

strateški menadžment, kultura, muzeji, Muzej grada Splita

SUMMARY

Strategic management in the field of culture on the example of the City Museum of Split

The goal of this thesis is to connect us with the fundamental parts of strategic management in the field of culture and on the example of the City Museum recognize the possibilities for it's growth, based on the analysis of the current state in this institution. The surroundings in which the institutions act are constantly changing. Which is why it's very important, as much as possible, to acknowledge what is happening in the environment and try to predict the way how events and changes from the surroundings affect the organization itself.

Although managers can spend tremendous amounts of time in shaping and developing the system, it's introduction to the host institution will take a couple of years. The reason lies in the complexity of the strategic management and his development has to go through few key phases. Taking to account the before mentioned circumstances, and especially the last one, we have analyzed the strategic management of the City Museum, and also the possible measures for his improvement. The museum has gone through the phases of basic financial planning and foresight planning, and is currently in the phase of externally oriented planning, also known as strategic planning. The strategic management phase has yet to come.

Key words:

strategic management, culture, museums, City Museum of Split

LITERATURA I IZVORI

Alfirević, N. et al.: Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2013.

Antolović, J.: Menadžment u kulturi, Zagreb, Hadrian, 2009.

Antolović, J.; Turkalj Podmanicki, M.: Načela i smjernice za organizacije u kulturi, Ekonomski vjesnik 23, 1(2010). Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=87602 (pregledano 05. studenoga 2015.)

Belan-Simić, A.; Đukec Kero, I.: Strateško planiranje i javnozagovaračke aktivnosti Knjižnica grada Zagreba, Vjesnik bibliotekara Hrvatske, Vol. 58, 1-2(2015). Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=211854 (pregledano 28. studenoga 2015.)

Borčić, G.: Međunarodna kulturna suradnja Muzeja grada Splita 1999.-2004., Muzej grada Splita, Split, 2005.

Brstilo, I. ; Jelavić, Ž.: Kultura kao prostor mogućnosti : muzej kao čimbenik društvene integracije, Etnološka istraživanja, 15 (2010). Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=93489 (pregledano 20. prosinca 2015)

Buble, M. et al.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.

Dragićević Šešić, M. Obrazovni programi iz strateškog kulturnog menadžmenta u regionalnom kontekstu u Dragojević, S, Žiljak, T. (ur.), Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi : Grad Zagreb, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2008., str. 66-81.

Dragojević, Sanjin; Dragićević-Šešić, Milena. Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima. Zagreb : Naklada Jesenski i Turk, 2008.

Faletar Tanacković; S., Badurina, B. Suradnja baštinskih ustanova u Hrvatskoj : stanje i očekivanja u Willer, M., Faletar Tanacković , S. (ur.) 13. seminar Arhivi, knjižnice, muzeji: mogućnosti suradnje u okruženju globalne informacijske strukture : zbornik radova, Hrvatsko knjižničarsko društvo Zagreb , 2010. Str. 30-61.

Homadovski, Aleksandar: Transformacije institucija kulture − Suvremene muzejske destinacije i utjecaji vrijednosti industrijskog brandinga, Prostor: znanstveni časopis za arhitekturu i urbanizam. 17 (2009), 2(38) ; str. 386-395

Jurinić, B.: Strateško planiranje u kulturi – iskustva i izazovi, TIM4PIN magazin 2(2012). Dostupno na: http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/PLANIRANJE/TIM4PIN_bj.pdf (pregledano 28. studenoga 2015.)

Kadlec, Ž.; Garača, N.: Komunikacija u procesu menadžmenta // Praktični menadžment 2, 3(2011), Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/76463 (pregledano 20. studenoga 2015.)

Kadlec, Ž.: Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, god. 4, 1(2013). Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154120 (pregledano 19. studenoga 2015)

Moore, K.: Uvod : muzejsko upravljanje. Informatica Museologica 33, 1-2(2002), str. 8-17.

Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj.: Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb, 2006.

Nadopuna Strateškog plana Muzeja grada Splita 2013.-2015.

Program Vlade Republike Hrvatske : za mandat 2011.-2015. Str. 27. Dostupno na: https://vlada.gov.hr/UserDocsImages///Program%20Vlade%202011-2015.pdf (pregledano 28. studenoga 2015.)

Split - vodič kroz kulturu (urednik S. Kuko), Grad Split, 2015. Dostupno na: http://www.split.hr/Default.aspx?sec=330 (pregledano 14. siječnja 2016)

Strategija kulturnog razvitka : nacrt / [voditelj projekta Vjeran Katunarić ; urednici Biserka Cvjetičanin, Vjeran Katunarić], Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Zagreb, 2001.

Strateški plan Muzeja grada Splita 2013.-2015.

Šola, T.; Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti, Hrvatsko muzejsko društvo, Zagreb, 2001.

Thomas, David C.; Inkson, K.: Kulturna inteligencija : živeti i raditi globalno, Clio, Beograd, 2011.

Vujić, Ž.: Muzejsko upravno vijeće : najpoželjniji ili posve nepotrebni oblik upravljanja, Informatica Museologica 33, 1-2(2002)

Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=207240
(pregledano 23. prosinca 2015.)
Zakon o muzejima (NN 110/15)
Zlatar, Andrea: Str. 11-22: Izazov ili upute za upravljanje kulturnim ustanovama i umjetničkim udrugama u Dragojević, S.; Dragićević-Šešić, M.: Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 2008., str. 11-22.
Žiljak, Tihomir. Učenje za ogranizacijski razvoj u kulturi – iskustva obrazovnog programa u Pučkome otvorenom učilištu u Dragojević, S., Žiljak, T. (urednici), Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi : Grad Zagreb, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2008. str. 44-64.

PRILOZI

1. Definirana vizija, misija i vrijednosti MGS[137]

A) Vizija

Muzej grada Splita u okviru demokratski uređenog društva mora sustavno doprinositi međusobnom razumijevanju i razvoju zajednice odgovornim pristupom kulturnoj, umjetničkoj, povijesnoj baštini. Odgovornost muzeja danas ne podrazumijeva samo rad vezan uz osnovne djelatnosti muzejske struke nego se proteže i na lokalnu zajednicu, nacionalno i internacionalno okruženje.

B) Misija

Misija Muzeja grada Splita jest dinamičan razvoj svih segmenata muzejske djelatnosti na dobrobit društva i okruženja u kome djeluje i prema kojoj je otvoren i to sukadno ICOM-ovoj definiciji muzeja, brigom za kulturnu i prirodnu baštinu grada Splita Muzej osigurava razmjenu informacija i protok znanja neophodan za razumijevanje čovjeka i društva. Tip i vrsta muzeja uz smještaj i muzejsku građu, otvorenost za partnerstvo i suradnju s dionicima života jednoga grada omogućuje međusobnu komunikaciju, razmjenu iskustva, vještina, znanja i ideja i putem tog učenja kroz zajedništvo potiče se regionalni, nacionalni i internacionalni održivi razvoj. Isticanjem ključnih vrijednosti i strateških ciljeva, sukladno karakteru svojih zbirki, Muzej ostvaruju opću viziju i poslanje realizacijom svojih godišnjih i višegodišnjih planova.

C) Vrijednosti

Vrijednosti Muzeja grada Splita proizlaze iz vizije i poslanja i temelje se djelatnosti koja je i uslužnog karaktera, kvaliteti i raznolikosti muzejske ponude, stručnom osoblju i dinamičnim pristupom koje rezultira time da je Muzej mjesto slobodnog pristupa cjelokupnom znanju i civilizacijskim tekovinama za sve građane, mjesto učenja i otkrivanja novih spoznaja, kulturno središte i ugodno mjesto susreta građana lokalne sredine, čimbenik gospodarskog i društvenog razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini zahvaljujući suradnji s raznim sektorima od turističkog do građevinskog, čimbenik koji značajno utječe na poboljšanje kvalitete života građanina pojednica u svakom životnom dobu zbog kvalitete, raznovrsnosti i dostupnosti ponude

[137] Strateški plan Muzeja grada Splita 2013.-2015. i Nadopuna Strateškog plana Muzeja grada Splita 2013.-2015., str. 3-4.

te mjesto gdje se prikupljaju, organiziraju i daju na korištenje informacije prema potrebama korisnika. Sve to moguće je ostvariti uz osnovnu muzejsku djelatnost vezanu za zaštitu predmeta koje muzej čuva i o kojima skrbi i sve tekuće poslove koji se moraju svakodnevno obavljati u svrhu postizanja visokog muzejskog standarda.

2. Analiza stanja/okruženja[138]

a) SWOT analiza

S = Snage

- Lokacije u središtu centra grada
- Prepoznatljivost destinacija
- Dobar odnos muzeja i korisnika
- Spremnost prihvaćanja novih izazova i inovativnost
- Dinamične aktivnosti i raznolikost ponude i usluga
- Suradnja s dionicima kulturnog života (ustanove, udruge, pojedinci)

W= slabosti

- Nedostatak prostora za obavljanje muzejske djelatnosti (čuvaonice i radni prostori)
- Nedostatak stručnog osoblja sukladno standardima
- Nabava muzejske građe putem otkupa

O= mogućnosti

- Podići postignuti stupanj standarda muzejske struke od obrađenosti muzejskih predmeta do njihove prezentacije
- Njegovati i širiti suradnju sa ustanovama, udrugama i pojedincima vezano uz popularizaciju muzejske djelatnosti
- Uvođenje novih sadržaja / programa i usluga
- Stalna edukacija djelatnika i korisnika
- Dobre mogućnosti za iznalaženje novih oblika financiranja (EU fondovi)
- Mogućnost razvoja novih tržišnih niša

T= prijetnje

[138] Strateški plan Muzeja grada Splita 2013.-2015. i Nadopuna Strateškog plana Muzeja grada Splita 2013.-2015., str. 4-5.

- Nedostatak prostora, prvenstveno čuvaonica (postojeće nedovljne i neprimjerene), radnog prostora (obzirom na nagli potrebni prirast novog osoblja) i stručnog osoblja (neuravnotežen prirast koji može djelovati na kvalitetu ljudskih potencijala) može biti problem muzeja i onemogućiti njegov daljnji razvoj i brzu daljnju prilagodbu standardima muzejske struke.
- Izmjena načina odlučivanja (samo određeni segmenti djelovanja i poslovanja) vezano za novi prostor u prijelaznom razdoblju nije dugoročno održiva i negativno će utjecati na funkcioniranje prostora
- Povećanje ukupnih troškova zbog novih prostora

3. Analiza budućih trendova i mogućnosti razvoja

Muzej grada Splita dostigao je određeni stupanj razvoja vezano za cjelokupnu djelatnost muzeja od temeljnih muzejskih djelatnosti sukladno *Strategiji 2012.-2015.* i godišnjim planovima rada do pitanja organizacije rada, mijenjanja navika, učinkovitosti, edukacije, pravnih okvira vezanih za donošenje raznih pravilnika, odluka, financiranja i kontrole troškova te svega ostalog što utječe na poslovanje i rezultate rada jedne muzejske ustanove.

Sva pitanja koja su se mogla rješiti obuhvaćena su djelovanjem uprave i zaposlenika u okvirima mogućnosti, osim radnih mjesta i to ukazujemo samo na prioritetna npr. kustos zbirke bivšeg Muzeja narodne revolucije Split, dokumentarist i prostora za čuvanje muzejske građe.

Koriste se sve prednosti muzeja uz prevladavanje prostornih ili drugih nedostataka, osobito kada je u pitanju muzejski posjetitelj, odnosno korisnik koji je nakon svih poslova vezanih za muzejsku građu bio u središtu naših aktivnosti. Rezultat toga bili su mnogi programi vođeni misijom muzeja koji su promovirali muzej kao vidljivu instituciju koja svojim interesima, entuzijazmom i otvorenošću može pridonijeti daljnjem razvoju i vlastitim prihodima. Stabilna institucija kao što je Muzej grada Splita doprinosi razvoju grada uz povezivanje s turističkim, obrazovnim sektorom, ali i s njegovim stanovnicima.

Nakon određenih promjena koje su nastupile s prostorima Podruma Dioklecijanove palače, planiranjem otvaranja Šetnice sjevernog bedema Dioklecijanove palače koja će se dati Muzeju na upravljanje i korištenje, uz novi stalni postav Mletačke kule, svakako valja uzeti u obzir daljnji

razvoj Muzeja što se može dijelom omogućiti dobrim planiranjem, daljnjim ekipiranjem i osiguranjem potrebnih prostornih uvjeta za osnovno funkcioniranje osoblja i smještaj građe.

Potrebno je znati i održati ove rezultate i u budućnosti, vodeći računa o prijetnji opasnosti iscrpljivanja sadašnjih kapaciteta kada se radi o širenju djelatnosti zbog povećanja prostora koje koristi i kojima upravlja muzej. Najvažnije pitanje razvoja vezano je za reorganizaciju načina rada uspostavljanjem odjela temeljenih na izdvojenim muzejskim zbirkama i prostorima koje koristi Muzej.

Muzej grada Splita je jedinstveni potencijal splitskog turizma, nezaobilazan dio kulturne ponude, a time i sastavnica kultunog turizma kao važnog dijela turističkog razvoja Hrvatske. Muzej grada Splita čuva i pronosi splitsku i hrvatsku kulturnu baštinu i time čini i promovira identitet grada i Hrvatske. U provođenju svoje misije trebamo potporu, prepoznavanje važnosti ulaganja u muzejsku infrastrukturu na novim lokacijama i u zaštiti postojećih objekata, kako bi sačuvali vrijednosti svojih zbirki i spomeničkih objekata za buduće generacije i učinili ih dostupnima posjetiteljima. Najvažniji cilj je održati ravnotežu između osnovnih zadaća muzeja koje su uvijek na prvom mjestu i složenosti okruženja (ponajprije turističko u okviru općih društveno-socijalnih uvjeta). Ističemo povezivanje Muzeja s ostalim nositeljima i kreatorima kulturnih, umjetničkih, znanstvenih, turističkih ponuda, suradnju s javnim i privatnim sektorom, te je upravo muzej često inicijator suradnje i odaziva se svim pozivima za suradnju koji su u interesu Muzeja, muzejske djelatnosti i općenito kulturne baštine grada.

4. Podsjetnik za intervju

1. Kada je donešen Strateški plan Muzeja grada Splita i za koje razdoblje?

2. Radi li se o prvom strateškom planu ili ne?

3. Tko je sve sudjelovao u njegovoj izradi?

4. Jesu li sudionici u izradi ovoga plana prošli prethodnu edukaciju iz strateškog kulturnog menadžmenta? Ako da, koju i kako ju ocijenjujete?

5. Što čini strateški okvir vašeg strateškog plana?

6. Jeste li se pri izradi Strateškog plana koristili priručnicima za strateško planiranje? Ako da, kojim?

7. Koliko se zacrtani planovi ostvaruju u praksi i koliko ste zadovoljni postignutim rezultatima?

8. Na koji način ste bili uključeni u donešenu Kulturnu strategiju grada Splita 2015./2025.?

9.Kada planirate izradu novog Strateškog plana Vaše ustanove i navedite glavne smjerove djelovanja?

5. Muzej grada Splita – osnovne informacije

MUZEJ GRADA SPLITA
Adresa: Papalićeva 1, 21 000 Split
Tel. 021/360-171, 360-172
Fax. 021/344-917
E-mail: muzej-grada-st@st.htnet.hr
Web: www.mgst.net
Facebook stranica: Muzej grada Splita

LJETNO RADNO VRIJEME (TRAVANJ-LISTOPAD):
PONEDJELJAK - NEDJELJA: 09.00 – 21.00 SAT
Državnim praznikom i blagdanom radimo (od travnja do kraja listopada).

ZIMSKO RADNO VRIJEME (STUDENI – OŽUJAK):
PONEDJELJAK – SUBOTA: 9.00 -17.00 SATI
NEDJELJA: 09.00 – 14.00 SATI



Slika 1. Svečana dvorana Papalićeve palače Muzeja grada Splita

Izvor: Split - vodič kroz kulturu, Grad Split, 2015., str. 8.

ADRESE OSTALIH LOKACIJA

GALERIJA EMANUEL VIDOVIĆ
Poljana kraljice Jelene bb, 21 000 Split



Slika 2. Unutrašnjost Galerije Emanuel Vidović - 2. kat

Izvor: Split - vodič kroz kulturu, Grad Split, 2015., str.13.

PODRUMI DIOKLECIJANOVE PALAČE
Obala Hrvatskog narodnog preporoda bb, Split



Slika 3. Velika trobrodna dvorana u zapadnom dijelu supstrukcija Dioklecijanove palače

Izvor: Split - vodič kroz kulturu, Grad Split, 2015., str. 11

ŠETNICA – SREDNJOVJEKOVNI OBRAMBENI OPHOD NAD SJEVERNIM ZIDOM DIOKLECIJANOVE PALAČE

Papalićeva 1, 21 000 Split



Slika 4. Šetnica poslije uređenja, 2014.

Izvor: Split - vodič kroz kulturu, Grad Split, 2015., str. 15.