



ZAVOD ZA PROUČAVANJE KULTURNOG RAZVITKA

Biljana Jokić

**LJUDSKI RESURSI U KULTURI:
IZAZOV ZA MENADŽMENT I EMPIRIJSKA
ISTRAŽIVANJA**

Beograd, 2011.

SADRŽAJ

UVOD	3
SPECIFIČNA OBELEŽJA LJUDSKIH RESURSA U KULTURI.....	6
Problem klasifikacije	7
Početak i kraj decenije – uporedne analize	9
Geografska raspodela	15
Polna struktura	19
Starosna struktura	21
MENADŽMENT U KULTURI	23
Značaj i značenja menadžmenta (ljudskih resursa) i srodnih pojmova	23
Menadžeri u kontekstu	25
Lider i moć	29
Ljudski resursi: razvoj, saradnja i umrežavanje	31
Zaključna razmatranja	35
Literatura	37

UVOD

Tokom protekle decenije, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka realizovao je veći broj istraživačkih i dokumentacionih projekata, koji su na različite načine bili usmereni na jasnije sagledavanje trenutnog stanja i problema, te perspektiva razvoja ljudskih resursa u kulturi. Važnost ovog problema potcrtana je i time što je u svakoj javnoj raspravi, kao i u radnim grupama koje su bile angažovane na izradi nacрта strategije za razvoj kulture na različitim nivoima, jedna od ključnih tačaka vezana upravo za unapređenje stanja u oblasti ljudskih resursa sistemskim promenama, koje podrazumevaju uspostavljanje i razvoj sistema permanentne edukacije kao i sistema za kontinuirano praćenje stanja, promena i efekata primenjenih rešenja vezanih za politiku zapošljavanja, mobilnost i diverzitet ljudskih resursa u kulturi¹. U tom smislu, značajno je ukratko prikazati uporednu analizu podataka s početka i kraja prethodne decenije, kao i trenutno raspoložive statističke podatke o strukturi ljudskih resursa u delatnostima kulture, što zapravo otkriva nepotpunost uvida, kao i nesaglasnosti različitih izvora informacija, između ostalog i zbog razlika u klasifikacijama delatnosti i različitih određenja područja kulture, čemu će biti posvećena pažnja u prvom delu ovog rada. Problemi obuhvata i preciznijih statističkih podataka, kao i uspostavljanja kriterijuma i procedura za dugoročno praćenje promena, posebno su izraženi kad je reč o vaninstitucionalnim ljudskim resursima, kao npr. kad je reč o umetnicima van profesionalnih udruženja, neformalnim umetničkim grupama i amaterskim društvima.

Imajući u vidu demografske te obrazovne specifičnosti populacije radno aktivnih u kulturi, problemi i potencijalna rešenja u oblasti ljudskih resursa mogu se posmatrati i na način koji podrazumeva (potencijalno) aktivnu ulogu svih učesnika u kulturnom životu, iako je jasno da se uticaj državne i lokalnih kulturnih politika ne mogu zanemariti te da imaju manji ili veći uticaj na sve aktere u

¹ O profesionalnoj edukaciji u kulturi, videti zbornik radova: Dragičević-Šešić, M. (2011). *Dositheus – zbornik radova o razvoju ljudskih resursa u kulturi i umetnosti danas*. e-izdanje:

http://www.academica.rs/academica/Dositheus_Elektronskolzdanje_F.pdf

kulturi, što je posebno izraženo u slučaju javnih ustanova kulture. Međutim, pošto se sistemske promene u ovoj oblasti ne mogu ni projektovati ni implementirati za kratko vreme, potrebno je u međuvremenu osnaživati stanje na nivou ustanova, kako bi i mogle da iznesu očekivane sistemske promene. U skladu s tim, zavodska istraživanja jednim delom bila su posvećena i institucionalnom menadžmentu. Iz savremenih određenja (integrativne) politike upravljanja ljudskim resursima u kulturi, koja „ima uticaja ne samo na izbor direktora, obrazovanje i kvalitet rada zaposlenih i saradnika unutar ustanova i organizacija kulture, već i na okruženje u kojem se nalaze potencijalni finansijeri, partneri, grupe za pritisak i lobiranje, a nadasve – publika“ (Vesna 131), jasno je da i pored mera koje neminovno treba da preduzme država, ishodi zavise i od institucionalnih kapaciteta koji ne moraju nužno da budu projektovani „odozgo“. Može se pretpostaviti da bilo kakve mere preduzete „odozgo“ neće dovesti do optimalnih (ili najboljih mogućih) rezultata ukoliko ne postoji spremnost aktera koji deluju na nivou institucija, ili konkretnije: na nivou ustanova kulture. Pošto na institucionalni nivo opet veliki uticaj ima glavni rukovodilac, koji je obično postavljeno lice sa manje ili više adekvatnim kvalifikacijama, ali ne uvek i s odgovarajućim menadžerskim znanjima i veštinama, u ovom radu će deo teksta biti posvećen upravo problemima rukovođenja. Imajući u vidu specifičnosti ljudskih resursa u kulturi u poređenju s onima u drugim delatnostima (udeo i značaj visokoobrazovanih, mahom kreativnih profesija), kao što i razlike u delatnostima ustanova unutar resora kulture nameću potrebu za diferenciranim pristupom u ovoj oblasti, nastojali smo istovremeno da sagledamo probleme od opšteg značaja. Ovo se, između ostalog, odnosi na probleme u horizontalnoj i vertikalnoj komunikaciji unutar institucija, ali i na nedovoljno razvijenu saradnju na različitim nivoima.

Budući da je menadžment (ljudskih resursa), kao interdisciplinarna oblast, bio predmet proučavanja u različitim naučnim disciplinama, poput psihologije, sociologije, kulturoloških studija, ekonomije i dr, te da je, kao i marketing, u izvesnoj meri utemeljen na praktičnim iskustvima i bez jasnih teorijskih postavki, u ovom radu takođe će biti prodiskutovane

neke pojmovne nejasnoće i različita shvatanja uloge rukovodilaca kao menadžera i lidera u (kreativnoj) organizaciji. S obzirom na kompleksnost teme i mogućnost preispitivanja problema s različitih aspekata, nije nam namera da nudimo konačna rešenja niti da pretendujemo na sveobuhvatan prikaz oblasti, već da akcentujemo pojedina pitanja i pozovemo na dalje rasprave i konstruktivne diskusije.

SPECIFIČNA OBELEŽJA LJUDSKIH RESURSA U KULTURI

Kada se govori o ljudskim resursima u kulturi, odmah na početku javlja se problem određenja ovog koncepta na način koji omogućava preciznija empirijska merenja. Neki savremeni pristupi naglašavaju neophodnost šireg poimanja ovog fenomena, tako da on obuhvati i zaposlene i saradnike i publiku i finansijere i sve ostale ljudske resurse povezane s rezultatima rada organizacije ili kompletnog resora (Đukić, 2010, 131), što može biti značajno za planiranje razvoja institucija pa i resora u celini, ali nameće nemoguć zadatak u pogledu statističkog sagledavanja stanja.

Sasvim drugačiji problem predstavlja pokušaj sistematizovanja aktivnih vaninstitucionalnih (umetničkih) ljudskih resursa, koji se samo sporadično beleže, budući da niti su svi stalno angažovani u ustanovama niti su svi članovi umetničkih udruženja. Iako rađena u vremenskom intervalu od šest godina, rezultati istraživanja (pokazuju da se položaj mladih umetnika u društvu, kao ni njihovi stavovi prema profesionalnim udruženjima, nisu značajno poboljšali: članstvo u udruženjima i dalje nije popularno, smatra se da udruženja ne pomažu u radu, a istovremeno umetnici nisu upoznati s pravnim i zakonskim aktima koji ih se tiču (Gavrilov, 2010; Mrđa, 2004). Tako, kad je reč o likovnim i primenjenim umetnostima, podaci o oko 1200 članova ULUPUDS-a i oko 2000 članova ULUS-a², mogu poslužiti tek za okvirnu evidenciju umetnika u Srbiji. Još kompleksniji problem predstavljaju neformalne grupe, kao i amaterska društva, u kojima su opet često angažovani pojedinci kojima to nije primarni radni angažman³.

² ULUS, http://www.ulus-art.org/index.php?option=com_content&view=section&id=2&Itemid=20 ; ULUPUDS, <http://www.ulupuds.rs/ONama.htm> .

³ Snimanje stanja o ovakvim tipovima grupa i udruženja, obavljeno je u okviru projekta „Lokalne kulturne politike“ 2009. godine, s tim što je u ovom slučaju važno imati u vidu da je reč o promenljivim pojavama, što usložnjava pokušaje nalaženja rešenja za dugoročno praćenje promena.

Čak i uža određenja ljudskih resursa u kulturi, koja bi se odnosila samo na zaposlene (po različitim ugovorima) u ustanovama kulture, već su dovoljno složen poduhvat i zbog problema klasifikacije ustanova kulture i zbog problema jedinstvene kategorizacije saradnika koji nisu zaposleni na neodređeno vreme i tome će biti posvećeno naredno poglavlje u ovoj publikaciji.

Problem klasifikacije

Republički zavod za statistiku, između ostalog, redovno izveštava o radnoj snazi u Srbiji, kao što redovno ažurira podatke o zaposlenima u pojedinim delatnostima i institucijama. Međutim, uvid u ljudske resurse u kulturi ograničen je već samom klasifikacijom delatnosti, koja je usklađena s evropskim standardima⁴, ali ne odgovara potrebama (kulturne) prakse. Tako, i pored visokog nivoa pouzdanosti podataka kojima raspolaže Zavod za statistiku, nemoguće je ostvariti precizan uvid u karakteristike populacije zaposlenih u kulturi, čak ni ukoliko se taj uvid ograniči na budžetske ustanove kulture. Pre svega, iako je veći broj ustanova kulture razvrstan u sektor R: Umetnost, zabava i rekreacija, odnosno ima šifre oblasti 90 i 91, ima i onih koje su razvrstane u sektor P: Obrazovanje ili, recimo, sektor J: Informisanje i komunikacije, što je manji problem jer je moguće selektovati pojedine grupe. Iako smo više puta pisali o tome, na ovom mestu ponovićemo neke tipične primere, koji zapravo odražavaju problem preciznijeg razgraničenja pojedinih delatnosti unutar resora kulture. Neke ustanove imaju različite šifre delatnosti, a za potrebe kulturne prakse potrebno ih je analizirati objedinjeno, što je najočiglednije u slučaju polivalentnih centara za kulturu (domova kulture, kulturnih centara i sl), od kojih neki imaju šifru 59.14 „delatnost prikazivanja kinematografskih dela“, drugi imaju šifru 90.01 „izvođačka umetnost“, a ima i onih koji nose šifru 90.04 „rad umetničkih ustanova“ ili 85.52 „umetničko obrazovanje“. Pri tom,

⁴ Aktuelna klasifikacija delatnosti usvojena je u julu 2010. godine i to tako što je „bez ikakvih izmena, preuzeta standardna klasifikacija delatnosti EU – NACE Rev. 2 (Uredba Evropskog parlamenta i Saveta br. 1893/2006) koja je u EU stupila na snagu 1. januara 2008. Godine” (<http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=412>).

iste ove šifre nose i ustanove koje je potrebno analizirati odvojeno od polivalentnih centara za kulturu (npr. 90.04 imaju i neka pozorišta). Poseban problem su slučajevi specifičnih ustanova, kao što je npr. Zavod za proučavanje kulturnog razvitka (72.20 „istraživanje i razvoj u društvenim i humanističkim naukama“), koje su razvrstane tako da se zapravo objedinjavaju s ustanovama iz različitih resora.

Ako bismo pokušali da sagledamo udeo zaposlenih u resoru kulture unutar populacije zaposlenih u Srbiji, mogli bismo da iskoristimo rezultate iz Ankete o radnoj snazi. Približne procene mogli bismo da dobijemo sabiranjem podataka za sledeće sektore delatnosti: umetnost, zabava i rekreacija; obrazovanje; stručne i naučne delatnosti; informisanje i komunikacije, što iznosi 12% populacije zaposlenih u Srbiji – i to, dakle, zajedno s onima koji su zaposleni u „vankulturnim“ delatnostima pod istim ovim šiframa, dok je zapravo najveći udeo zaposlenih u kulturi razvrstan u kategoriju „umetnost, zabava, rekreacija“ što je 1.2% od ukupne populacije zaposlenih u Srbiji (Tabela br.1).

Tabela br.1: Zaposlena lica prema sektorima delatnosti

Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	21.5
Rudarstvo	1.3
Prerađivačka industrija	17.1
Snabdevanje električnom energijom, gasom i parom	1.5
Snabdevanje vodom, upravljanje otpadnim vodama	1.4
Građevinarstvo	5.0
Trgovina na veliko i malo, popravka motornih vozila	13.4
Saobraćaj i skladištenje	5.5
Usluge smeštaja i ishrane	2.8
Informisanje i komunikacije	2.0
Finansijske delatnosti, osiguranje	2.1
Poslovanje nekretninama	0.2
Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti	2.5
Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti	2.2
Državna uprava, odbrana i obavezno socijalno osiguranje	5.2
Obrazovanje	6.3
Zdravstvena i socijalna zaštita	6.4
Umetnost, zabava i rekreacija	1.2
Ostale uslužne delatnosti	1.7
Delatnost domaćinstava kao poslodavaca	0.6
Delatnost eksteritorijalnih organizacija i tela	0.1
UKUPNO	100%

Izvor: Anketa o radnoj snazi, Republički zavod za statistiku, april 2011.

Početak i kraj decenije – uporedne analize

Najpre će biti izloženi detaljni podaci prikupljeni početkom prethodne decenije, a zatim i podaci s kraja iste decenije, koji, iako za sad nisu obrađeni u potpunosti⁵, pokazuju da nije bilo značajnijih promena.

Prvo opsežno snimanje stanja u oblasti ljudskih resursa u ustanovama kulture u Srbiji, od uvođenja novih tehnologija, obavljeno je početkom prethodne decenije, 2001. godine, u okviru projekta Zavoda za proučavanje kulturnog razvitka, "Geokulturna karta Srbije", koji je kasnije (od 2005. godine) prerastao u projekat "e-Kultura"⁶. Tom prilikom, obrađeni su podaci za ukupno 689 ustanova: 37 arhiva, 178 biblioteka, 149 muzeja, 261 polivalentan centar za kulturu, 50 pozorišta, 14 zavoda za zaštitu spomenika kulture i prirode. Registrovano je ukupno 10.254 zaposlenih na neodređeno vreme, što predstavlja dominantan vid radnog angažmana u ustanovama kulture (79.13%) – zaposlenih po ugovoru i honorarnih saradnika je značajno manje, a taj broj je verovatno i manji nego što je prikazano u tabeli ispod (Tabela br. 2), budući da je moguć istovremeni honorarni angažman u više različitih ustanova. Takođe, primetno je da u arhivima i zavodima za zaštitu spomenika zaposlenih na određeno vreme, kao ni honorarnih saradnika gotovo da i nema (Tabele br.3 i br.8), dok ih je u bibliotekama svega 10.68%. Ovakvi podaci nisu iznenađujući, imajući u vidu podatak od 87.6% zaposlenih na neodređeno vreme u ukupnoj populaciji zaposlenih u Srbiji (izvor: Anketa o radnoj snazi, april 2011, Republički zavod za statistiku). Kad je reč o ustanovama kulture, treba, međutim naglasiti u literaturi već istican problem nedovoljne orijentacije ka projektnom menadžmentu i dominaciju tradicionalnog menadžmenta "koji je

⁵ Prikupljanje i obrada podataka za Grad Beograd su u toku.

⁶ Više o projektu na www.e-kultura.net, kao i u e-publikaciji „Ljudski resursi i informacione tehnologije: Trenutno stanje i perspektive razvoja informacionog sistema e-Kultura, na:

<http://www.zaprokul.org.rs/Media/Document/34b42803604a4dafb770c8ab7a4fc2c4.pdf>

u domenu kadrovske politike⁷ vezan za stalno zaposlene kadrove, bez obzira na njihovu kvalifikaciju, stručnost, kompetentnost, znanja i veštine” (Đukić, 2010, 342).

Tabela br.2: Struktura zaposlenih u 689 ustanova kulture u Srbiji (arhivi, biblioteke, muzeji, polivalentni centri za kulturu, pozorišta, zavodi za zaštitu spomenika)

		Stepen obrazovanja					Ukupno
		Osnovno	Srednje	Više	Visoko	Mag, dok.	
Status radnika	Stalno zaposleni	1436	4561	868	3122	267	10254 79.13%
	Zaposleni po ugovoru	132	348	35	142	6	663 5.12%
	Honorarni saradnici	37	621	184	1026	173	2041 15.75%
	Ukupno	1605 12.39%	5530 42.68%	1087 8.39%	4290 33.11%	446 3.44%	12958 100%

izvor: Geokulturna karta Srbije, 2001.

Kada se posmatra obrazovna struktura zaposlenih na neodređeno vreme u ustanovama kulture (Tabela br.2), primetno je da su u relativno visokom procentu zastupljeni obrazovni profili sa srednjom stručnom spremom (44.48%), koji zajedno sa onima s nižim nivoima obrazovanja čine više od ½ zaposlenih u ovoj kategoriji (58.48%). dok je onih s višom i visokom stručnom spremom 41.52%. To je posebno izraženo u pozorištima (Tabela br.7), u kojima je zaposleno na neodređeno vreme ukupno 67.12% onih koji imaju srednji ili niži stepen obrazovanja i 32.88% onih s višim nivoima obrazovanja, dok je među honorarnim saradnicima onih s bar višim stepenom obrazovanja 65.56%. Slična situacija je i u polivalentnim centrima za kulturu (Tabela br. 6): među zaposlenima na neodređeno vreme je 16.80% sa završenom osnovnom školom i 50.16% sa srednjom školskom spremom (dakle, ukupno 66.96%), dok je među honorarnim saradnicima 46.07% s višom i visokom stručnom

⁷ Na drugom mestu, u istoj knjizi, autorka navodi da je sintagma „kadrovska politika vezana za proceduru izbora direktora i upravljačkih i izvršnih pozicija u u javnim ustanovama kulture“ (Đukić, 2010, 134), međutim ovde je očigledno reč o značenju u širem smislu, a koje se uobičajeno koristi u drugim disciplinama koje se tiču ove oblasti, gde se stariji termin „kadrovi“ i noviji „ljudski resursi“ koriste kao sinonimi.

spromom i još 21.81% s akademskom titulom magistra ili doktora nauka. U poređenju sa obrazovnom strukturom opšte zaposlene populacije u Srbiji, zaposleni u ustanovama kulture ipak prednjače po udelu više i visoko obrazovanih: u ukupnoj populaciji zaposlenih u Srbiji, onih s visokim nivoom obrazovanja je 21.10%, sa srednjim 57.01%, s nižim 21.89% (izvor: Anketa o radnoj snazi, april 2011, Republički zavod za statistiku). Međutim, imajući u vidu glavne delatnosti ustanova kulture, navedeni podaci ilustruju i kulturnu politiku u ovom domenu, koju između ostalog karakteriše i odsustvo planiranja radnih mesta i politike zapošljavanja prema prethodno utvrđenim potrebama, a u skladu sa strateškim ciljevima i programskom orijentacijom ustanove.

Tabela br.3: Zaposleni u arhivima (37 ustanova)

		Stepen obrazovanja					Ukupno
		Osnovno	Srednje	Više	Visoko	Mag, dok.	
Status radnika	Stalno zaposleni	65	246	47	235	9	602 97.25%
	Zaposleni po ugovoru	3	4	2	1	0	10 1.62%
	Honorarni saradnici	3	1	3	0	0	7 1.13%
	Ukupno	71 11.47%	251 40.55%	52 8.40%	236 38.13%	9 1.45%	619 100%

izvor: Geokulturna karta Srbije, 2001.

Tabela br.4: Zaposleni u bibliotekama (178 ustanova)

		Stepen obrazovanja					Ukupno
		Osnovno	Srednje	Više	Visoko	Mag, dok.	
Status radnika	Stalno zaposleni	279	1206	304	846	74	2709 89.32%
	Zaposleni po ugovoru	34	74	11	44	2	165 5.44%
	Honorarni saradnici	2	26	3	102	26	159 5.24%
	Ukupno	315 10.39%	1306 43.06%	318 10.48%	992 32.71%	102 3.36%	3033 100%

izvor: Geokulturna karta Srbije, 2001.

Tabela br.5: Zaposleni u muzejima (149 ustanova)

		Stepen obrazovanja					Ukupno
		Osnovno	Srednje	Više	Visoko	Mag, dok.	
Status radnika	Stalno zaposleni	215	504	89	669	87	1564 87.77%
	Zaposleni po ugovoru	11	39	4	11	1	66 3.70%
	Honorarni saradnici	18	29	6	79	20	152 8.53%
	Ukupno	244 13.69%	572 32.10%	99 5.56%	759 42.59%	108 6.06%	1782 100%

izvor: Geokulturna karta Srbije, 2001.

Tabela br.6: Zaposleni u polivalentnim centrima za kulturu (261 ustanova)

		Stepen obrazovanja					Ukupno
		Osnovno	Srednje	Više	Visoko	Mag, dok.	
Status radnika	Stalno zaposleni	369	1102	228	475	23	2197 75.65%
	Zaposleni po ugovoru	15	89	8	21	1	134 4.61%
	Honorarni saradnici	11	173	65	199	125	573 19.73%
	Ukupno	395 13.60%	1364 46.97%	301 10.37%	695 23.93%	149 5.13%	2904 100%

izvor: Geokulturna karta Srbije, 2001.

Tabela br.7: Zaposleni u pozorištima (50 ustanova)

		Stepen obrazovanja					Ukupno
		Osnovno	Srednje	Više	Visoko	Mag, dok.	
Status radnika	Stalno zaposleni	474	1401	183	698	38	2794 66.35%
	Zaposleni po ugovoru	68	134	10	56	2	270 6.41%
	Honorarni saradnici	3	392	107	643	2	1147 27.24%
	Ukupno	545 12.94%	1927 45.76%	300 7.12%	1397 33.18%	42 1.00%	4211 100%

izvor: Geokulturna karta Srbije, 2001.

Tabela br.8: Zaposleni u zavodima za zaštitu spomenika (14 ustanova)

		Stepen obrazovanja					Ukupno
		Osnovno	Srednje	Više	Visoko	Mag, dok.	
Status radnika	Stalno zaposleni	34	102	17	199	36	388 94.87%
	Zaposleni po ugovoru	1	8	0	9	0	18 4.40%
	Honorarni saradnici	0	0	0	3	0	3 0.73%
	Ukupno	35 8.56%	110 26.89%	17 4.16%	211 51.59%	36 8.80%	409 100%

izvor: Geokulturna karta Srbije, 2001.

Da se situacija nije značajno promenila u odnosu na navedene podatke iz 2001. godine, govore podaci iz projekta “Kulturni resursi okruga Srbije” koji se odnose na 2009. godinu. Bitno je naglasiti da je tom prilikom primenjen sasvim drugačiji metodološki pristup, kao i da su do sada prikupljeni i obrađeni podaci za ustanove i organizacije na lokalnom nivou, u svim okruzima Srbije, osim Grada Beograda. Imajući u vidu činjenicu da je na teritoriji Grada Beograda lociran značajan procenat ustanova kulture, pokušali smo da načinimo neke komparativne analize, tako što smo izdvojili podatke iz 2001. za iste okruge za koje imamo podatke iz 2009. godine⁸. Uz pomenut oprez u tumačenju rezultata, primetno je da značajnih promena, u pogledu zastupljenosti pojedinih kategorija zaposlenih prema stepenu stručne spreme, nije bilo (Tabela br. 9).

Tabela br.9: Zaposleni u ustanovama kulture (okruzi bez Grada Beograd), podaci u %

		Obrazovanje				
		Osnovno	Srednje	Više	Visoko	Mag, dok.
Arhivi	2001	12.38	39.02	7.24	39.72	1.64
	2009	7.05	39.04	11.08	40.81	2.02
Biblioteke	2001	10.54	44.53	13.21	29.92	1.80
	2009	6.14	45.81	13.95	32.73	1.37
Muzeji i galerije	2001	15.27	31.18	5.81	44.62	3.12
	2009	9.76	35.92	7.98	42.02	4.32
Polivalentni centri	2001	17.29	54.23	10.70	16.73	1.06
	2009	10.65	56.27	10.42	21.22	1.44
Pozorišta	2001	14.33	54.46	9.30	20.26	1.65
	2009	8.96	55.39	7.63	25.04	2.99
Zavodi	2001	6.77	26.04	6.77	54.69	5.73
	2009	2.21	31.62	6.62	52.94	6.62

izvor: Geokulturna karta Srbije (2001), Kulturni resursi okruga Srbije (2009)

⁸ Rezultati se ipak moraju tumačiti s rezervom, iz bar dva razloga: (1) za 2001. godinu uključeni su i podaci za ustanove na pokrajinskom nivou, što se u nekim analizama odražava na prikaz podataka za Južno-bački okrug, budući da je najveći broj pokrajinskih ustanova u Novom Sadu; (2) u slučaju zavoda za zaštitu spomenika, arhiva i pozorišta, uzorak sasvim sigurno nije reprezentativan, jer je u Beogradu lociran najveći broj ustanova, koje ujedno imaju i najveći broj zaposlenih.

Geografska raspodela

Raspodelu zaposlenih prema okruzima treba tumačiti s obzirom na raspodelu pojedinih tipova ustanova, pa ćemo na ovom mestu najpre prikazati broj ustanova prema tipu za svaki okrug (broj obuhvaćenih 2001. u okviru projekta „Geokulturna karta Srbije“ i broj obuhvaćenih 2009. godine u okviru projekta „Kulturni resursi okruga Srbije“). Podaci u Tabeli br.10 pokazuju da su samo biblioteke i polivalentni centri za kulturu (koji često u svom sastavu imaju biblioteku) raspodeljeni po okruzima i ravnomerno i u nešto većem broju, što donekle važi i za muzeje, dok se sasvim drugačija situacija s pozorištima, kojih u čak 12 okruga nema. Bitno je naglasiti da se na ovom mestu pod pozorištima misli na profesionalna pozorišta o čijoj definiciji opet ne postoji konsenzus niti jasne odrednice, ali obično se pri diferencijaciji profesionalnih od amaterskih potzorišta u obzir uzima prostor i angažman umetničkog ansambla. Što se tiče arhiva i zavoda za zaštitu spomenika, njihova raspodela u skladu je s njihovom delatnošću i propisanom teritorijalnom nadležnošću. Usporedna analiza raspodele u 2001. i 2009. godini pokazuje da značajnih promena nije bilo, ali važno je naglasiti još jednom da će se pojaviti velika razlika u broju zaposlenih u Južno-bačkom okrugu, usled izostavljanja ustanova na pokrajinskom nivou.

Tabela br. 10: Raspodela ustanova prema okruzima

		Arhivi	Biblioteke	Muzeji	Polivalentni centri	Pozorišta	Zavodi	Ukupan broj ustanova
BORSKI OKRUG	2001	2	4	4	6	0	0	16
	2009	2	4	5	6	0	0	17
BRANIČEVSKI OKRUG	2001	1	8	3	9	0	0	21
	2009	1	8	4	9	0	0	22
JABLANIČKI OKRUG	2001	1	6	2	8	1	0	18
	2009	1	6	2	8	2	0	19
JUŽNO-BAČKI OKRUG	2001	2	13	11	11	4	2	43
	2009	2	13	12	12	6	2	47
JUŽNO-BANATSKI OKRUG	2001	2	9	3	33	3	1	51
	2009	2	9	4	33	3	1	52
KOLUBARSKI OKRUG	2001	1	6	2	5	0	1	15
	2009	1	6	2	5	0	1	15
MAČVANSKI OKRUG	2001	1	9	5	7	2	0	24
	2009	1	9	5	7	2	0	24
MORAVIČKI OKRUG	2001	1	4	3	4	0	0	12
	2009	1	4	3	4	0	0	12
NIŠAVSKI OKRUG	2001	2	8	3	10	3	1	27
	2009	2	8	3	10	4	1	28
PČINJSKI OKRUG	2001	1	7	2	8	1	0	19
	2009	1	7	2	8	1	0	19
PIROTSKI OKRUG	2001	1	4	3	4	1	0	13
	2009	1	4	3	4	1	0	13
PODUNAVSKI OKRUG	2001	1	3	4	4	0	1	13
	2009	1	3	4	4	0	1	13
POMORAVSKI OKRUG	2001	2	6	5	9	2	1	25
	2009	2	6	5	10	2	1	26
RASINSKI OKRUG	2001	2	5	5	15	1	0	28
	2009	2	5	5	15	1	0	28
RAŠKI OKRUG	2001	2	5	4	9	2	1	23
	2009	2	5	4	9	2	1	23

SEVERNO-BAČKI OKRUG	2001	1	6	3	6	3	1	20
	2009	1	5	3	6	4	1	20
SEVERNO-BANATSKI OKRUG	2001	2	7	3	6	4	0	22
	2009	2	7	3	6	3	0	21
SREDNJE-BANATSKI OKRUG	2001	1	5	3	6	2	0	17
	2009	1	5	3	6	4	0	19
SREMSKI OKRUG	2001	1	7	6	15	6	1	36
	2009	1	7	6	15	6	1	36
ŠUMADIJSKI OKRUG	2001	1	8	8	10	2	1	30
	2009	1	8	8	10	2	1	30
TOPLIČKI OKRUG	2001	1	4	1	2	0	0	8
	2009	1	4	1	2	0	0	8
ZAJEČARSKI OKRUG	2001	1	4	2	3	1	0	11
	2009	1	4	2	4	1	0	12
ZAPADNO-BAČKI OKRUG	2001	1	4	4	10	1	0	20
	2009	1	5	4	10	2	0	22
ZLATIBORSKI OKRUG	2001	1	10	7	9	0	1	28
	2009	1	10	7	10	0	1	29

Najviše zaposlenih, što odgovara i najvećem broju ustanova kulture, locirano je u Južno-bačkom, Nišavskom, Šumadijskom i Zlatiborskom okrugu. Najmanji broj zaposlenih, što odgovara i manjem broju ustanova kulture je u Topličkom, Pirotskom, Kolubarskom, Podunavskom, Braničevskom i Jablaničkom okrugu. Obrazovna struktura zaposlenih unutar pojedinih okruga približno je ista kao i već diskutovana raspodela u celom uzorku zaposlenih u ustanovama kulture.

Tabela br. 11: Raspodela zaposlenih prema okruzima

		Osnovno	Srednje	Više	Visoko	Mag. dok.	Ukupno (N)
BORSKI OKRUG	2001	16,20	51,40	11,17	21,23	0,00	179
	2009	9,52	41,27	21,43	27,78	0,00	126
BRANIČEVSKI OKRUG	2001	19,08	47,33	12,98	19,08	1,53	131
	2009	11,50	57,52	10,62	17,70	2,65	113
JABLANIČKI OKRUG	2001	14,18	49,65	11,35	24,82	0,00	141
	2009	8,90	42,47	15,07	32,19	1,37	146
JUŽNO-BAČKI	2001	13,96	47,64	5,07	31,04	2,29	1440
	2009	7,95	50,96	4,11	33,70	3,29	365
JUŽNO-BANATSKI	2001	14,90	48,24	10,20	24,31	2,35	255
	2009	6,98	52,33	12,40	26,74	1,55	258
KOLUBARSKI OKRUG	2001	15,63	39,84	9,38	32,81	2,34	128
	2009	6,50	42,28	13,01	33,33	4,88	123
MAČVANSKI OKRUG	2001	14,03	47,06	9,05	23,98	5,88	221
	2009	8,97	49,36	8,97	28,21	4,49	156
MORAČKI OKRUG	2001	14,21	48,95	10,53	25,79	0,53	190
	2009	8,57	42,86	11,43	36,00	1,14	175
NIŠAVSKI OKRUG	2001	11,66	43,02	14,15	29,83	1,34	523
	2009	5,45	44,23	13,78	34,94	1,60	312
PČINJSKI OKRUG	2001	10,40	49,50	11,88	27,72	0,50	202
	2009	8,96	47,01	11,19	32,09	0,75	134
PIROTSKI OKRUG	2001	13,97	49,26	11,76	24,26	0,74	136
	2009	9,73	46,02	7,96	36,28	0,00	113
PODUNAVSKI OKRUG	2001	16,80	38,40	9,60	32,00	3,20	125
	2009	7,14	45,45	11,04	35,06	1,30	154
POMORAVSKI OKRUG	2001	9,26	39,51	9,88	39,51	1,85	162
	2009	8,96	35,82	8,96	43,28	2,99	134
RASINSKI OKRUG	2001	10,59	45,76	13,98	28,39	1,27	236
	2009	6,36	44,17	13,43	32,86	3,18	283
RAŠKI OKRUG	2001	13,10	37,50	13,10	34,52	1,79	168
	2009	5,84	40,86	10,51	39,30	3,50	257

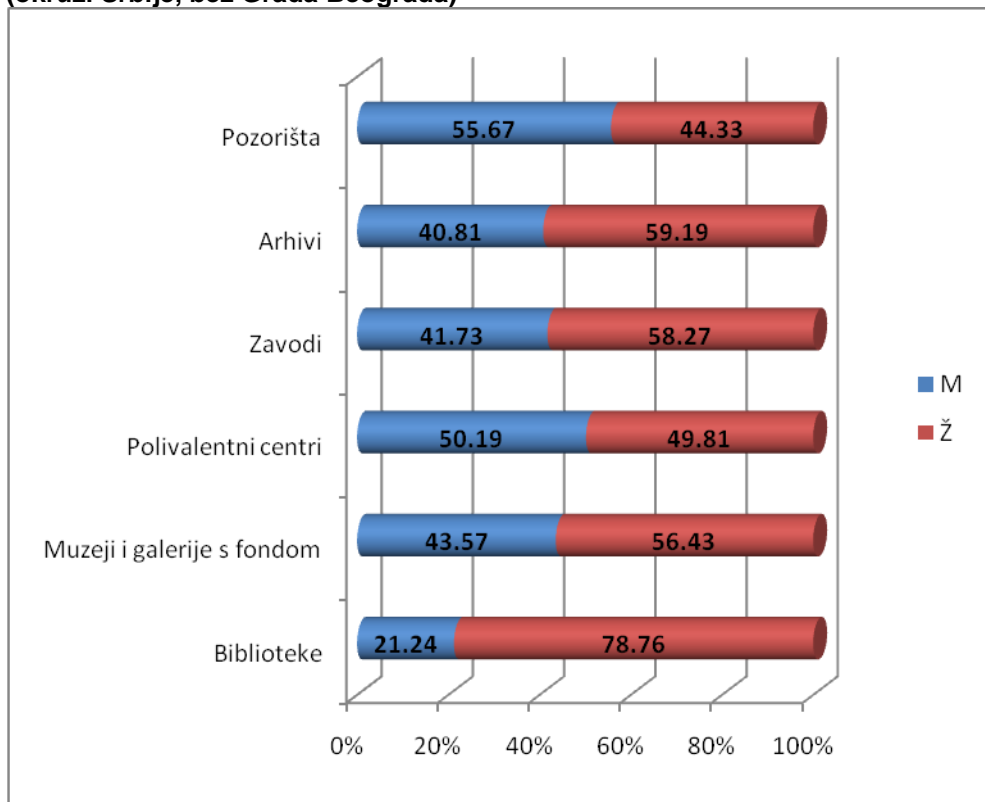
SEVERNO-BAČKI	2001	15,38	41,15	10,00	31,15	2,31	260
	2009	11,74	42,80	7,20	34,47	3,79	264
SEVERNO-BANATSKI	2001	14,38	54,38	8,13	22,50	0,63	160
	2009	8,16	47,62	12,24	30,61	1,36	147
SREDNJE-BANATSKI	2001	12,08	53,33	10,83	23,33	0,42	240
	2009	9,18	55,07	4,35	28,50	2,90	207
SREMSKI OKRUG	2001	15,73	43,55	8,06	32,26	0,40	248
	2009	9,09	46,89	9,57	34,45	0,00	209
ŠUMADIJSKI OKRUG	2001	9,06	43,37	18,77	22,65	6,15	309
	2009	7,63	51,98	9,60	29,66	1,13	354
TOPLIČKI OKRUG	2001	11,43	55,71	8,57	22,86	1,43	70
	2009	5,94	58,42	15,84	19,80	0,00	101
ZAJEČARSKI OKRUG	2001	14,38	48,75	11,25	23,13	2,50	160
	2009	7,51	49,13	12,72	19,65	10,98	173
ZAPADNO-BAČKI	2001	14,08	46,01	11,27	28,64	0,00	213
	2009	9,29	54,64	10,38	25,68	0,00	183
ZLATIBORSKI OKRUG	2001	20,19	43,27	9,29	25,96	1,28	312
	2009	14,29	41,31	10,04	32,43	1,93	259

Polna struktura

Prema podacima iz projekta „Kulturni resursi okruga Srbije“, među zaposlenima na neodređeno vreme, približno je ujednačen udeo žena i muškaraca u polivalentnim centrima za kulturu, dok u ustanovama drugih delatnosti prevladavaju žene, što je posebno izraženo u bibliotekama gde žene čine gotovo 4/5 od ukupnog broja zaposlenih (Grafikon br.2). Kao komparaciju, možemo navesti podatke o polnoj strukturi ukupne populacije zaposlenih u kulturi, koji pokazuju da su u nešto većem procentu zastupljeni muškarci, iako razlike nisu drastične: 57.14% muškaraca i 42.86% žena⁹.

⁹ Anketa o radnoj snazi, april 2011

Grafikon br.2: Polna struktura zaposlenih u ustanovama kulture (okruzi Srbije, bez Grada Beograda)

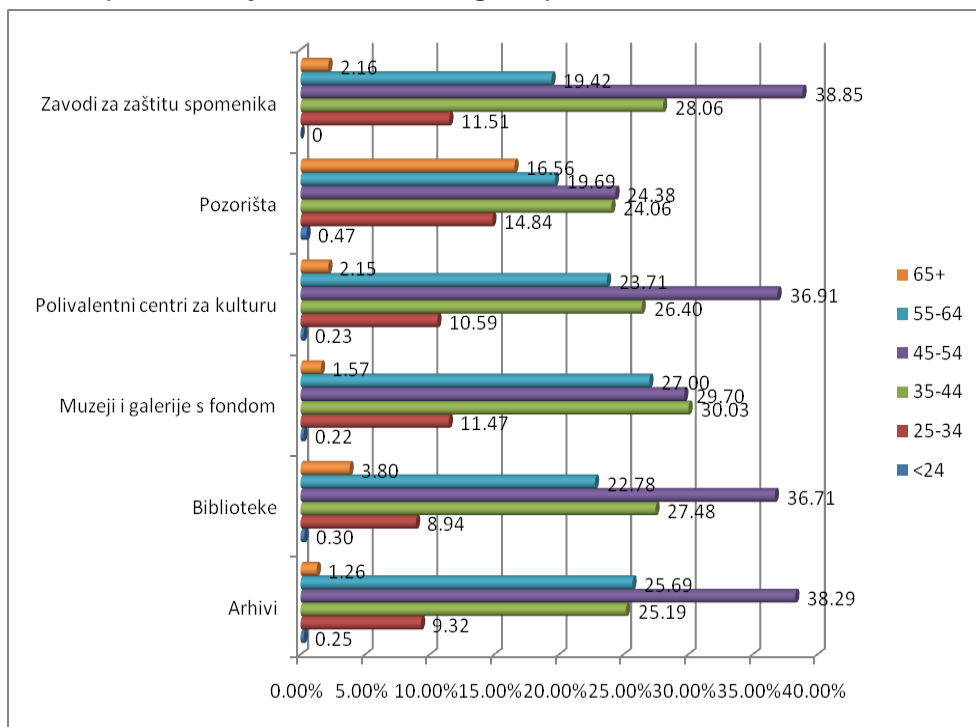


izvor: Kulturni resursi okruga Srbije, 2009

Starosna struktura

U svim tipovima ustanova najzastupljenija je kategorija starosti 45-54 godine, dok su u najmanjem procentu zastupljeni mlađi od 24 godine, ali su u relativno niskom procentu (oko 10%, osim u pozorištima gde je oko 15%) zastupljeni i mladi 25-34 godine. U približno ujednačenom procentu (što je približno svaki treći, odnosno svaki četvrti zaposleni) zastupljeni su oni iz kategorije 35-44 i oni 55-64. I u poređenju s opštom zaposlenom populacijom u Srbiji, može se reći da u ustanovama kulture manjka „mlada radna snaga“: u opštoj zaposlenoj populaciji je 5.56% starosti 15-24 godine, 19.26% 25-34 godine, 28.33% 35-44 godine, 28.79% 45-54 godine, 18.06% 55-64 godine¹⁰.

Grafikon br. 3: Starosna struktura zaposlenih u ustanovama kulture (okruzi Srbije, bez Grada Beograda)



Izvor: Kulturni resursi okruga Srbije, 2009

¹⁰ Anketa o radnoj snazi, april 2011, Republički zavod za statistiku.

Ukratko, broj, demografska i profesionalna struktura kulturnih i umetničkih vaninstitucionalnih i amaterskih resursa, samo okvirno se može proceniti, dok se o populaciji zaposlenih u ustanovama mogu izvesti precizniji podaci, iako i dalje ne sasvim precizni, usled pomenutih problema.

Populaciju zaposlenih u ustanovama kulture karakteriše nešto veća zastupljenost visokoobrazovanih kadrova u poređenju s opštom zaposlenom populacijom, ali situacija nije zadovoljavajuća, ako se imaju u vidu glavne delatnosti ustanova kulture, koje iziskuju veći udeo stručnjaka (ili umetničkog kadra). Pored toga, rezultati istraživanja pokazuju da nema dovoljno kadrova, koje iziskuju novi trendovi poslovanja, a nasuprot tome zastupljen je veliki udeo radnih mesta i profesija, koje su „ostatak ranijih vremena“, ali kako se sistematizacije radnih mesta mahom donose tako da je moguće rasporediti već zaposlene ljudske resurse, rukovodioci, koji se u državnim ustanovama obično smenjuju u intervalima određenim statutom, u često su prinuđeni da se snalaze bez systemske podrške države, putem mera koje će obezbediti preduslove za razvoj i implementaciju sistema za praćenje, evaluaciju i dalji razvoj u ovoj oblasti.

MENADŽMENT U KULTURI

Značaj i značenja menadžmenta (ljudskih resursa) i srodnih pojmova

Problemima upravljanja, menadžmenta, rukovođenja i/ili vođstva, uz problem motivacije zaposlenih, u literaturi se pridaje veliki značaj, jer svakoj organizaciji su potrebni motivisani zaposleni i sposobno vođstvo da bi ostvarila svoje ciljeve, a pri tom, različite teorije motivacije formulisane su tako da snažno upućuju na to da vođstvo u organizacijama utiče na radni učinak zaposlenih (Hewstone & Strobe, 2003, 496-517). O složenosti ovih problema govori i paralelno postojanje više različitih definicija istih pojmova i različitih teorija o istim fenomenima. Iako veliki broj delatnosti u kulturi karakteriše značaj udeo umetničkih kadrova, što nameće razvoj diferenciranog pristupa ljudskim resursima, neke opšte pojmovne i praktične dileme u manjoj ili većoj meri relevantne su i u svim tim slučajevima, dok su neke druge relevantnije za ustanove poput npr. muzeja ili polivalentnih centara za kulturu, gde je posebno značajno razvijati timski rad usklađen sa zahtevima multidisciplinarnog okruženja.

Srodne pojmove, pomenute u prethodnom pasusu, neki autori koriste kao sinonime, a neki nastoje precizno da razlikuju, uprkos teškoćama da to razlikovanje zaživi u praksi. Tako se menadžment određuje kao širi pojam i od rukovođenja i od vođstva, u tom smislu što se odnosi na aktivnosti upravljanja svim resursima u organizaciji. Upravljanje se definiše kao strateško, globalno odlučivanje, a rukovođenje kao taktičko odlučivanje tokom implementacije strateških odluka. Vođstvo ili liderstvo shvata se kao deo menadžmenta i odnosi se na upravljanje kadrovima – ljudskim resursima (Vujić, 2000, 147-149) ili, drugim rečima, kako su to neki autori jednostavno odredili „deo onoga što menadžeri rade je vođenje“¹¹ (Tett et al., 2000). Nasuprot tome, u drugim tekstovima, neki od ovih pojmova koriste se kao sinonimi, pri čemu je bitno naglasiti i uticaj jezičkih razlika i samog prevoda. Tako, u hrvatskom

¹¹ *Part of what managers do is lead.*

prevodu „Uvoda u socijalnu psihologiju“ Hjustona i Stroba, jedna od primedbi prevodioca je sledeća: „Govoreći o vođama u organizaciji, govorimo o teorijama rukovođenja ili teorijama upravljanja, premda je riječ o primjeni općih socijalnopsihologijskih teorija vodstva. Stoga ćemo termine vodstva, rukovođenja i upravljanja u ovom poglavlju koristiti naizmjenično, misleći, međutim, primarno na vodstvo u organizacijama, dakle na upravljanje organizacijom ili grupama u organizaciji“ (op.prev, u: Hewstone & Strobe, 2003, 512). Ovome svakako treba dodati određenje menadžmenta u kulturi kao „stvaranje uslova za kulturno stvaralaštvo i proizvodnju kulturnih dobara (ideja i vrednosti), za njihovo oblikovanje u dela koja su dostupna kulturnoj javnosti i za recepciju tih dela u kulturnoj javnosti“ (Dragičević-Šešić i Stojković, 2000, 11).

U ovom radu, odnos menadžerske i liderske uloge rukovodilaca u ustanovama kulture shvata se onako kako je to odredila Vujić (2000, 147-149). Termin „lider“ je anglosaksonskog porekla i u domaćoj literaturi se sve češće koristi kao sinonim za termin „vođa“, te će se u ovom tekstu oba termina naizmjenično koristiti označavajući istu pojavu. Pri tom, bez namere da se ulazi u razmatranje različitih shvatanja liderstva u zavisnosti od karakteristika grupe i drugih činilaca, kad se govori o menadžmentu ljudskih resursa lider se može odrediti kao osoba u grupi koja vodi ostale ka ostvarivanju njihovih ciljeva, tako što organizuje, usmerava, koordinira, podržava njihove napore i motiviše ih (Forsyth & Burnette, 2010). U skladu s tim, liderstvo ili vodstvo može se razumeti kao proces socijalnog uticaja kojim pojedinac namerno vrši uticaj na druge kako bi strukturisao ponašanja i odnose unutar grupe ili organizacije (Yukl, 1994; prema Hewstone & Strobe, 2003). Liderska uloga obično uključuje dve međusobno povezane komponente, koje kod različitih lidera mogu biti naglašene u većoj ili manjoj meri: (i) orijentacija na zadatak (definisanje problema, uspostavljanje komunikacijskih mreža, pružanje povratnih informacija po potrebi, planiranje, motivacija, koordinacija i dr.) i (ii) orijentacija na odnose (pojačavanje grupne kohezije, upravljanje konfliktima, briga o članovima grupe i dr) (Forsyth & Burnette, 2010).

Menadžeri u kontekstu

Pregled teorijskih i empirijskih radova o menadžerskim poslovima, koji su objavljivani tokom XX veka, pokazuje da su se menjala određenja menadžerskih radnih uloga, ali na takav način da su među aktivnostima usmerenim na interpersonalne odnose, od '60-tih, a naročito od kraja '70-tih godina počele da dominiraju aktivnosti koje podržavaju profesionalni rast i razvoj, te motivaciju zaposlenih, nasuprot ranijim u kojima su dominirale supervizija, kontrola podela odgovornosti i druge aktivnosti više vezane za sam proces obavljanja posla (prema pregledu prikazanom u: Dierdorff, et al., 2009). U ovoj studiji nađeno je osamnaest različitih zahteva od menadžerske uloge, pri čemu je, očekivano, upadljiva zastupljenost upravo onih koji su direktno vezani za komunikaciju sa zaposlenima. Tipologija zahteva slična je onima u ranijim studijama, kao npr. u studiji Bormana i Braša, koji su osamnaest „mega-dimezija“ dobijenih faktorskom analizom, razvrstali u četiri grupe: (i) komunikacija i interpersonalne aktivnosti (efektivno komuniciranje i informisanje drugih; predstavljanje organizacije korisnicima i javnosti; održavanje dobrih radnih odnosa; persuazija); (ii) liderstvo i supervizija (vođenje, usmeravanje i motivisanje podređenih uz pružanje povratnih informacija; koordinacija podređenih i drugih resursa kako bi posao bio obavljen); (iii) tehničke aktivnosti i „mehanika menadžmenta“ (planiranje i organizovanje; tehničke veštine; administrativni poslovi; donošenje odluka / rešavanje problema; planiranje, selekcija i razvoj osoblja; praćenje i kontrola finansijskih i ljudskih resursa; delegiranje odgovornosti; prikupljanje i interpretacija podataka); (iv) korisne veštine i oblici ponašanja (istrajavanje u osvarenju ciljeva; podnošenje kriza i stesa; posvećenost organizaciji) (Borman & Brush, 1993).

Zamerke koje su upućivane ovakvim taksonomijama odnosile su se na sadržaj i kompleksnost, kao i na to da je reč o opštim dimenzijama (Tett et al., 2000). Poslednjih godina, sve veća pažnja posvećuje se značaju konteksta za organizaciono ponašanje, kao i za izbor rešenja, koja treba primeniti u praksi. Kontekst (u vezi sa menadžmentom) različito se definiše i operacionalizuje, a neko opšte određenje odnosilo bi se na shvatanje konteksta kao situacionih mogućnosti i ograničenja

koja utiču na pojavu i značenje organizacionog ponašanja, kao i funkcionalnog odnosa među varijablama (Johns, 2006). S tim u vezi, u gorepomenutoj novijoj studiji, posebna pažnja posvećena je uticaju konteksta na menadžerske uloge i zadatke. Rezultati su pokazali da zanimanja značajno utiču na varijansu zahteva od menadžerske uloge, te da posebni zahtevi mogu biti manje ili više značajni u zavisnosti od šireg konteksta u kojem se menadžerska uloga odigrava, iako se nijedan od njih ne može sasvim zanemariti. Očekivano, elementi zadatka i fizički kontekst u većoj meri objašnjavaju varijansu značaja tehničko-administrativnih zahteva menadžerske uloge, dok socijalni kontekst objašnjava veći deo varijanse značaja interpersonalnih zahteva. Iz ugla ovih radova koji ističu ulogu konteksta prilikom razmatranja menadžerskih uloga i zadataka, implikacije za praksu odnosile bi se na značaj analize posla, što pojašnjava obaveze koje idu uz svaku radnu ulogu, te utiče na porast individualne motivacije, zadovoljstva i efektivnosti. Smatra se da je kontekst takođe važan prilikom izbora i angažmana novih saradnika u cilju postizanja najboljeg slaganja osobe i okruženja (Dierdorff et al., 2009).

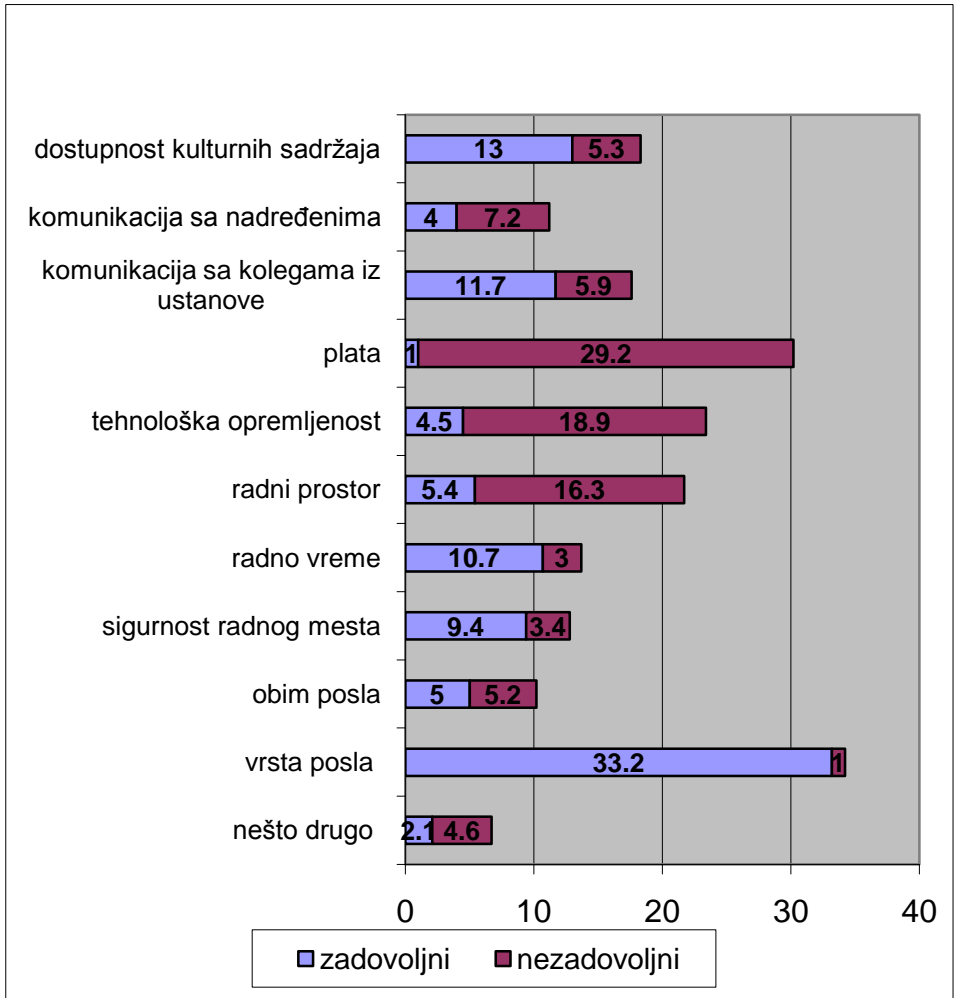
I dok kontekst nameće potrebu za sistematskim analizama i istraživanjima, te utiče na izbor konkretnih rešenja, opšti okviri i aktivnosti ne mogu se zaobići, ukoliko je cilj da organizacija (ili konkretno, ustanova kulture) postiže što bolje rezultate. Koje su to aktivnosti, može se videti i iz različitih određenja oblasti menadžmenta ljudskih resursa, koja uglavnom obuhvataju iste grupe aktivnosti. Po jednom određenju „menadžment ljudskih resursa odnosi se na prakse i politike koje su potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi sa personalnim pitanjima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procenom i nagrađivanjem zaposlenih u kompaniji i obezbeđivanjem bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih. Pored ostalih, te prakse i politike su: analiza posla, planiranje radnih mesta i regrutovanje kandidata za posao, usmeravanje i obuka novih radnika, procena učinka, upravljanje platama, pružanje podsticaja i beneficija zaposlenih, komunikacija (intervjuisanje, savetovanje, kažnjavanje), obuka i usavršavanje zaposlenih, stvaranje posvećenosti kod zaposlenih“ (Dessler, 2007, 2).

U kojoj meri su ove aktivnosti zastupljene i razvijene u svakoj pojedinačnoj ustanovi kulture u Srbiji, može precizno da se ispita, a na osnovu do sad obavljenih istraživanja (Jokić i sar, 2008; Martinović 2010; Martinović i Jokić, 2009), mogli bi se izneti neki opšti problemi: (1) sistematizacije radnih mesta nisu izrađene na osnovu prethodno obavljene analize posla, koja se oslanja na jasno definisane ciljeve i strateški plan organizacije; (2) izbor kandidata (iako se u skladu sa zakonom raspisuju konkursi), ne obavlja se planski niti se vrši stručna procena kandidata, već se izbor vrši samo na osnovu formalnog obrazovanja kandidata (što naravno jeste potrebno, ali ne i dovoljno) i subjektivne procene poslodavca, kao što su isti ti rukovodioci često u takvoj situaciji da moraju da prihvate zatečene a neodgovarajuće kadrove; (3) praćenje i vrednovanje rada ne zasniva se na jasno definisanim kriterijumima, a stručno usavršavanje ne se planira u skladu s jasno utvrđenim potrebama, već se odvija prema *ad hoc* procenama i mogućnostima kako poslodavaca tako i zaposlenih (usled izostanka sistemskih mera); (4) motivacija za rad ne razume se kao sastavni proces rukovođenja organizacijom, koji takođe treba planirati i osmišljavati u skladu s posebnim karakteristikama organizacije i zaposlenih, a pored toga, i ako nekakve mere motivacije postoje, zaposleni ih ne prepoznaju i mahom nisu upoznati s kriterijumima odlučivanja (Jokić, 2010; Jokić i sar, 2008).

Kad je reč o karakteristikama resora kulture u Srbiji, pored (nepovoljnih) rezultata istraživanja, pomenutih ranije u ovom tekstu, značajni su oni koji se odnose na „povoljnosti“ povezane sa specifičnostima kulturnih delatnosti: u populaciji zaposlenih na stručnim poslovima u ustanovama kulture izraženo je zadovoljstvo vrstom posla koju obavljaju (Grafikon br. 2), kao i pozitivan stav prema zaposlenju u upravo toj konkretnoj ustanovi, te se može govoriti o visokoizraženoj intrinzičnoj motivaciji, posvećenosti poslu i ustanovi (Jokić i sar, 2008), što, uz ranije pomenute podatke o obrazovnoj strukturi zaposlenih, upućuje na potrebu uspostavljanja mehanizama razmene informacija i participacije zaposlenih na način koji će ih angažovati u većoj meri, i kao stručnjake i kao učesnike u

sistemu koji se razvija. U tom procesu bitna je liderska uloga rukovodioca, koja može biti povezana s različitim tipovima moći.

Grafikon br.2: Aspekti posla kojima su zaposleni u najvećoj meri zadovoljni/nezadovoljni



izvor: *Ljudski resursi u kulturi Srbije, 2008 (N=1946)*

Lider i moć

Fenomen vođstva ili liderstva, kako je ranije u tekstu definisan – kao proces socijalnog uticaja kojim pojedinac namerno vrši uticaj na druge kako bi strukturisao ponašanja i odnose unutar grupe ili organizacije (Yukl, 1994; prema Hewstone & Strobe, 2003) – zapravo ne mora nužno biti vezan samo za formalnog rukovodioca, odnosno direktora ustanove kulture, budući da je i lider u određenoj meri uslovljen kontekstom, pri čemu i liderski uticaj može počivati na različitim vrstama moći. U sociopsihološkoj literaturi, obično se sreće nekoliko tipova liderske moći: legitimna moć zasnovana na formalnoj poziciji; moć prinude, zasnovana na pretnji ili mogućoj neprijatnoj konsekvenci; moć nagrađivanja, zasnovana na nagradi ili očekivanoj prijatnoj posledici; ekspertska moć postoji kada smo pod uticajem ljudi zbog toga što verujemo da oni nešto znaju ili mogu da urade; informaciona moć, zasnovana na znanju te osobe što može da pomogne grupi da ostvari neki cilj; referentna moć, zasnovana na poštovanju, dopadanju i poverenju drugih (Adler & Rodman, 2006, 308-310).

Ovakvo sociopsihološko određenje nameće zaključak da vođstvo nije nešto što osoba poseduje, nego je vezano za to kako tu osobu opažaju članovi grupe. Tako, npr. namera menadžera da utiče na zaposlene tako što će ih nagrađivati, može da ne dovede do željenih efekata ukoliko zaposleni ne vrednuju na očekivani način ono što se koristi kao nagrada. Pored toga, ovakvo razmatranje ponovo upućuje na zaključak da, pored formalnog rukovodioca ili menadžera, i drugi članovi grupe mogu imati lidersku moć, ekspertsku, referentnu ili neku drugu, kao što se te moći mogu razlikovati po tome u kojoj meri su izražene (Isto, 310). Ove napomene posebno su relevantne za organizacije poput ustanova kulture, s obzirom na ranije pomenutu obrazovnu strukturu zaposlenih, kao i razlike u obrazovanju i radnom iskustvu, koje nisu uvek takve da je formalni rukovodilac najiskusniji niti najstručniji. On to ne mora nužno ni da bude a da svejedno bude uspešan i prihvaćen lider, između ostalog i u zavisnosti od menadžerskih znanja, ali i

komunikacionih veština, stavova i odnošenja prema formalno podređenima.

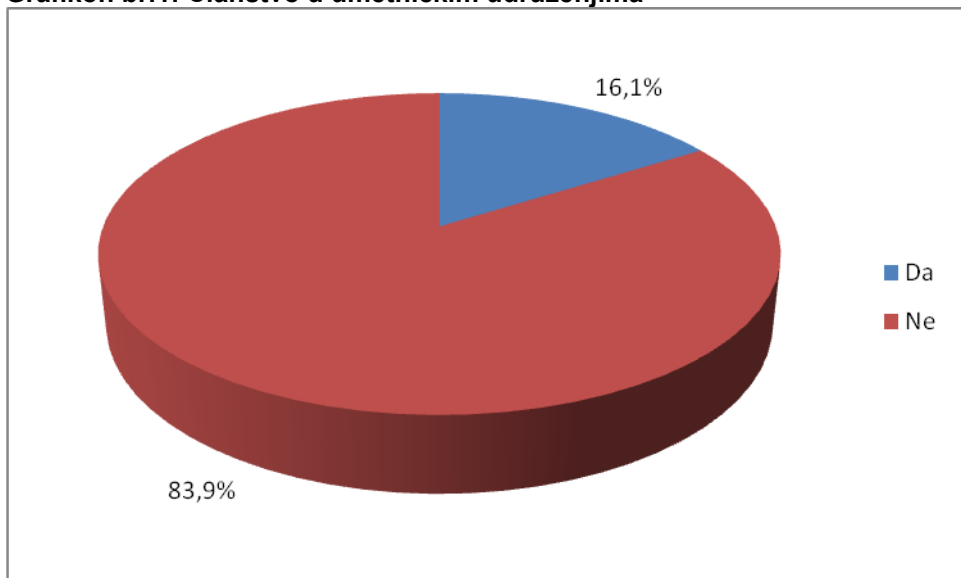
Razmatranje uspešnosti liderstva, obično se vezuje za crte ličnosti, liderske stilove (autoritarni, demokratični i "liberalni", tj. "laissez-faire") i situacione analize. U najkraćem, može se reći da je naglašavanje značaja crta ličnosti prevaziđeno u tom smislu što se pokazalo da same crte ličnosti nisu dovoljne da bi neko bio (uspešan) vođa (Borman & Brush, 1993). Što se tiče liderskih stilova, istraživanja pokazuju da na uspešnost liderskog stila utiču i situacioni faktori, pa je recimo pod stresnim okolnostima efektivniji autoritarni stil, koji pod određenim uslovima takođe vodi bržem izvršenju zadataka (Adler & Rodman, 2006, 312). Istraživanja su takođe pokazala da su u grupama s participativnim, demokratičnim liderom članovi grupe mnogo zadovoljniji i lojalniji grupi nego članovi grupa s autoritarnim ili nezainteresovanim liderom (Forsyth & Burnette, 2010).

U stručnoj literaturi, poslednjih godina, dosta pažnje posvećuje se procedurama odlučivanja i to pre svega ocenama njihove "pravednosti" ili "pravičnosti" od strane zaposlenih, što se uglavnom dovodi u vezu i sa stavovima prema rukovodiocima, odnosno sa ocenama njihove pravičnosti, kao i poverenja koje podređeni imaju prema njima (VanDijke et al., 2010; Hartog & DeHoogh, 2009; DeCremer et al., 2007; Colquitt et al., 2001). Kad je reč o našim ustanovama kulture, izgleda da nema ni preduslova za ocenjivanje pravednosti ili pravičnosti procedura (nagrađivanja, kao i onih koje se odnose na izbor programa), pošto su takve procedure značajnom procentu stručnjaka nepoznate, a među onima kojima su poznate tek svaki drugi je zadovoljan njima (Jokić, 2010). Ovakvo stanje je u suprotnosti s preporukama vezanim za značaj uključivanja članova grupe u proces donošenja odluka, naročito ako ih se te odluke tiču, kao što je to u slučaju kreiranja programske ponude ustanova kulture. Kad ljudi participiraju, njihova lojalnost grupi raste, a uz to, veći su i resursi usmereni na problem, i kao rezultat, kvalitet grupnog odlučivanja raste, kao i lojalnost članova grupe samoj odluci (Adler & Rodman, 2006, 316-317). Kad je reč o našim ustanovama kulture, posebno je osetljivo pitanje u kojoj meri su one spremne da se bore sa zahtevima tržišta a u „turbulentnim

okolnostima“, u kojima se podrazumeva takav menadžment da je „čvrstina plana manja, ali su zato procedure i mehanizmi odlučivanja mnogo precizniji i detaljniji“ (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005, 37)

Ljudski resursi: razvoj, saradnja i umrežavanje

Ljudski resursi u kulturi, shvaćeni u skladu s postavkama integrativnog pristupa, tako da obuhvataju i zaposlene i saradnike i publiku i finansijere i najširu javnost povezanu s rezultatima rada organizacije ili kompletnog resora (Đukić, 2010, 131), upućuju na razumevanje institucionalnog nivoa kao sastavnog dela šire mreže aktivnih učesnika u razvoju iste te ili tih institucija. To, između ostalog, podrazumeva uzimanje u obzir raznovrsnosti kulturnih delatnosti te načine rada u svakoj od njih, i s tim u vezi, raznovrsnosti načina radnog angažmana te relacija ljudi i organizacija u okviru javnog, privatnog i nevladinog sektora u kulturi, što upućuje na potrebu razmatranja ne samo resursa vezanih za različita pravna lica nego i na vaninstitucionalne potencijale, naročito imajući u vidu podatke istraživanja prema kojima, recimo, preko 80% mladih umetnika nije član nijednog udruženja (Grafikon br....), smatrajući da članstvo u udruženjima ne pomaže u radu, ali su istovremeno u relativno maloj meri upoznati sa zakonskim aktima koji ih se tiču (Mrđa, 2004; Mirna 2010).

Grafikon br.1: Članstvo u umetničkim udruženjima

Izvor: *Mladi umetnici u Srbiji, 2004*

Prepoznavanje specifičnosti ljudskih resursa u kulturi te razvoja posebnog pristupa njihovom razvoju može se ilustrovati kanadskim primerom, imajući u vidu sve razlike i prednosti kanadskog sistema nad našim. Sredinom '90-ih godina prošlog veka, rukovođen globalizacijom tržišta povezanom s tehnološkim razvojem, u Kanadi je osnovan Savet za ljudske resurse u kulturi (*Cultural Human Resource Council*¹²). Osnivanje ovog centra usledilo je nakon opsežnih istraživanja, međusektorskih i međuresornih umrežavanja, što je podstaknuto incijalno prepoznatim specifičnostima ljudskih resursa u kulturi, koje karakteriše dinamičnost, kreativnost, viši nivo obrazovanja u poređenju s opštom populacijom, ali i potrebe za specifičnim znanjima i veštinama (pri čemu se posebna pažnja posvećuje menadžmentu), posebno zbog značajnog udela slobodnih umetnika i drugih koji nemaju stalni radni angažman ili pak imaju

¹² To je samo jedno od trideset sličnih tela, koje podržava *Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC)*, a takođe ima i podršku posebno koncipiranog programa u okviru kanadske institucije za statistiku (*Culture Statistics Program of Statistics Canada: <http://www.statcan.gc.ca/pub/87-008-g/2003001/culture/mandate-mandat-eng.htm>*)

sopstvena preduzeća. Ovaj kanadski centar danas okuplja veliki broj profesionalaca iz različitih oblasti, a glavne delatnosti su vezane za kontinuirana istraživanja (kao posebno značajna za adekvatno planiranje i projektovanje ostalih aktivnosti), edukaciju i informisanje u pravcu razvoja i mobilnosti ljudskih resursa u kulturi, što uključuje i usluge u domenu razvoja karijere u nacionalnom i internacionalnom okruženju, podršku umrežavanja organizacija, kao i pomoć u zastupanju interesa kulturnih i umetničkih organizacija u komunikaciji s donosiocima odluka na različitim nivoima¹³. Važno je naglasiti da su ključni elementi za razvoj ovakvog sistema – a koji upravo manjkaju u našem slučaju: kontinuirani višegodišnji pripremni radovi i sad već višedenijska praksa stalnog praćenja i daljeg usavršavanja pristupa, kao i sistemska povezanost na međuresornom i međusektorskom nivou.

Kod nas, iako se prepoznaju manje više iste potrebe za različitim tipovima saradnje i mobilnosti u resoru i međuresornim oblastima, kao što postaje sve jasnije da ustanova treba da se otvara u pravcu veće zastupljenosti projektnog finansiranja i radnog angažmana, usled još uvek nekoncipiranih te neimplementiranih sistemskih promena, izostaje i šire razvijena dugoročna saradnja među organizacijama iz različitih sektora (javnog, privatnog, nevladinog) i različitih resora (kulture i obrazovanja, nauke, turizma i dr). U zavisnosti od nivoa analize, efekti tako nerazvijene saradnje mogu se opaziti na kulturnim navikama i preferencijama opšte populacije (npr., Cvetičanin) ili populacije studenata (npr, veliki broj nikada nije bilo u muzeju, Mrđa...), nedovoljno iskorišćenim kulturno-turističkim potencijalima (Todorović...), nedovoljno razvijenom saradnjom ustanova kulture i škola (Jokić i sar, 2008), ali i po sasvim nepotpunom i neobjedinjenom uvidu u potencijal ljudskih resursa u kulturi: dok se struktura zaposlenih na neodređeno vreme u ustanovama kulture može bar približno proceniti, podaci o članovima strukovnih i umetničkih udruženja sasvim su neobjedinjeni i nesistematizovani, kao što postoje samo nagoveštaji o broju i profilu projektnih saradnika i volontera u ustanovama kulture, iako većina ustanova praktikuje ovakve vidove radnog angažmana. Precizniji uvid u demografske

¹³ *Cultural Human Resource Council: <http://www.culturalhrc.ca/>*

podatke i obrazovnu strukturu saradnika i volontera u ustanovama kulture predstavlja problem i zbog velike raznovrsnosti obrazovnih profila uključenih i kulturu, kao i zbog problema klasifikacije zanimanja i delatnosti. O tome smo više puta pisali u vezi s potrebama razvoja posebnog informacionog sistema u kulturi e-Kultura (reference), te problemima klasifikacije Republičkog zavoda za statistiku, koja je zapravo usklađena s međunarodnim standardima i ima sasvim drugačije ciljeve i namenu od onih koji u većoj meri odgovaraju potrebama kulturne prakse.

Zaključna razmatranja

Raznovrsnost (kulturnih, umetničkih, ali i tehničkih, administrativnih i drugih “skrivenih”) profesija i radnih angažmana u resoru kulture, kao i nezaobilazan udeo vaninstitucionalnih aktera, u kontekstu tržišnih i tehnoloških izazova, nameću potrebu za sistemskim promenama, zasnovnim na preciznijim empirijskim podacima što opet treba uspostaviti kao kontinuiranu praksu, nasuprot jednokratnim i/ili metodološki neusklađenim pristupima. U tom smislu, značajan potencijal predstavlja e-Kultura, dugogodišnji razvojni projekat Zavoda za proučavanje kulturnog razvitka, koji je potrebno dalje unapređivati u skladu s već prepoznatim problemima, informacionim potrebama i razvojem tehnologije, što bi trebalo da vodi uspostavljanju održivog sistema s obavezujućim i efikasnim procedurama ažuriranja podataka¹⁴. Jedan od preduslova za to odnosi se i na uveliko prepoznatu potrebu za razvojem međusektorske i međuresorne saradnje, na način koji će obezbediti kontinuitet dogoročnih projekata, uprkos nestabilnom društveno-ekonomskom okruženju. Istraživanja pokazuju da se fenomen neudruživanja i nesaradnje u značajnoj meri javlja na raznim nivoima i u raznim oblicima: kako između nezavisnih stručnjaka/umetnika i ustanove/udruženja, tako i između institucija unutar istog sektora/resora ili među različitim sektorima/resorima.

Specifičnosti pojedinih delatnosti i profesija u kulturi nameću potrebu za diferenciranim pristupom razvoju ljudskih resursa, što iziskuje i aktivno učešće profesionalnih organizacija i strukovnih udruženja, kao i istaknutih pojedinaca. Iako se ne može zanemariti uloga organa uprave na različitim nivoima, indikativni su rezultati istraživanja koji ističu probleme ne samo u domenu međuinstitucionalne nego i interpersonalne komunikacije. Tako npr, kad se ustanove kulture sagledaju kao multidisciplinarne grupe, okupljene oko zajedničkog cilja, odnosno misije i vizije zajedničke ustanove, i uz to, s izraženom posvećenošću (kreativnom) poslu i posvećenošću istoj toj ustanovi – izgleda

¹⁴ Više istraživačkih izveštaja i preporuka o ovome dostupno je na www.e-kultura.net

kao da postoje značajni preduslovi da se kreira savremen radni ambijent u kome bi zaposleni radili u skladu s humanističkim načelima, koja poslednjih godina postaju ponovo popularna u svetu (mada nije izvesno koliko uspešno su implementirana u praksi). Iako je realizacija takvog ambijenta kod nas povezana s ometajućim uticajima nestabilnih društveno-ekonomskih činilaca, ipak nije sve uslovljeno njima, već su neki činioци u većoj meri vezani za nivo ustanove. Oni se, između ostalog, ili pre svega, odnose se na prepoznavanje mogućnosti i spremnosti da se deluje u pravcu unapređenja (horizontalne i vertikalne) komunikacije unutar svake ustanove. U tom procesu, značajnu ulogu imaju lideri – formalni rukovodioci, ali i oni koji to nisu. Uz to, specifičnost resora kulture u pogledu strukture zaposlenih, otvara mogućnost promena u pravcu njihove povećane participacije. Konkretna rešenja svakako ne treba da budu rezultat proizvoljnih procena i odluka, što opet navodi na značaj uspostavljanja i razvoja istraživačke prakse usmerene na utvrđivanje (međuresornih, resornih, institucionalnih i individualnih) potreba i praćenje promena, odnosno efekata primenjenih rešenja.

Literatura

- Adler, R.B. & Rodman, G. (2006). *Understanding Human Communication*. New York: Oxford University Press
- Borman, W.C. & Brush, D.H. (1993). More Progress Toward a Taxonomy of Managerial Performance Requirements. *Human Performance*, 6(1), 1-21.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. & Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, 425-445.
- Cvetičanin, P., Milankov, M. (2011). *Kulturne prakse građana Srbije*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
- DeCremer, D. & Tyler, T.R. (2007). The Effects of Trust in Authority and Procedural Fairness on Cooperation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 3, 639–649.
- Dessler, G. (2007): *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data status.
- Dierdorff, E.C., Rubin, R.S. & Morgeson, F.P. (2009). The Milieu of Managerial Work: An Integrative Framework Linking Work Context to Role Requirements. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 4, 972–988.
- Dragičević-Šešić, M. (2011). *Dositheus – zbornik radova o razvoju ljudskih resursa u kulturi i umetnosti danas*. e-izdanje: http://www.academica.rs/academica/Dositheus_Elektronskolzdanje_F.pdf
- Dragičević-Šešić, M., Dragojević, S. (2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*. Beograd: Clio.
- Dragičević-Šešić, M., Stojković, B. (2000). *Kultura, menadžment, animacija, marketing*. Beograd: Clio.
- Đukić, V. (2010). *Država i kultura: studije savremene kulturne politike*. Beograd: Institut za pozorište, film, radio i televiziju, Fakultet dramskih umetnosti.

- Forsyth, R. & Burnette, J. (2010): Group Processes. In: Baumeister, R., F. & Finkel, E. J. (Eds.) *Advanced Social Psychology*. Oxford University Press.
- Gavrilov, M. (2010). *Poboljšanje statusa mladih i neafirmisanih umetnika*. Beograd: Zavoda za proučavanje kulturnog razvitka.
- Hartog, D.N.D. & DeHoogh, A.H.B. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (2), 199–230.
- Hewston, M. & Stroebe, W. (2003). *Uvod u socijalnu psihologiju: europske perspektive*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Johns, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2, 386–408.
- Jokić, B. (2010). *Muzejski stručnjaci i razvoj muzejske delatnosti: (Ne)iskorišćene mogućnosti*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
- Jokić, B., Mijatović, B., Mrđa, S. (2008): *Ljudski resursi u kulturi Srbije*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
- Martinović, D. (2010). *Kulturna politika nacionalnih muzeja u Srbiji*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
- Martinović, D., Jokić, B. (2009). *Muzeji Srbije – aktuelno stanje*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
- Mrđa, S. (2004). *Mladi umetnici u Srbiji*, Beograd: Centar za vizuelna istraživanja i komunikacije.
- Mrđa, Slobodan. 2011. *Kulturni život i potrebe studenata u Srbiji*, Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka
- Tett, R.P., Guterman, H.A., Bleirer, A. & Murphy, P.J. (2000). Development and Content Validation of a „Hyperdimensional“ Taxonomy of Managerial Competence. *Human Performance*, 13(3), 205-251.

- Todorović, M. (2011). Kulturni resursi Srbije kao turistički potencijali. Internet konferencija: Primeri uspešnih lokalnih zanatskih industrija.
- VanDijke, M., DeCremer, D. & Mazer, D.M. (2010). The Role of Authority Power in Explaining Procedural Fairness Effects. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 3, 488–502.
- Vujić, D. (2000). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije.

Web sites:

Cultural Human Resource Council: <http://www.culturalhrc.ca/>

e-Kultura: <http://www.e-kultura.net/>

Republički zavod za statistiku, Republika Srbija:

<http://webrzs.stat.gov.rs/>

ULUPUDS, www.ulupuds.org.rs/

ULUS, www.ulus-art.org/

Zavod za proučavanje kulturnog razvitka,

<http://www.zaprokul.org.rs/>

ZAVOD ZA PROUČAVANJE KULTURNOG RAZVITKA
Rige od Fere 4, Beograd

Biljana Jokić

*LJUDSKI RESURSI U KULTURI:
IZAZOV ZA MENADŽMENT I EMPIRIJSKA ISTRAŽIVANJA*

Za izdavača
Aleksandar Lazarević

Tiraž
30 primeraka

Štampa
Cicero print
Beograd