

Menadžment arhivskih ustanova i programa

*Kristijan Karajić**

UDK 351.851:930.25(497.5)
004.6:930.253(497.5)

Professional paper / stručni rad

Received / primljeno: 2. 9. 2015.

Accepted / prihvaćeno: 17. 12. 2015.

Menadžment može omogućiti razvijanje odgovarajućih strategija u arhivskim ustanovama s ciljem realizacije željenoga poslovnog rješenja organizirano i metodično te učiniti stručne osobe još produktivnijima. Opći cilj rada je spoznati i istaknuti ulogu koju menadžment može imati na segment razvoja kulturne baštine odnosno u upravljanju ljudskim i materijalnim resursima kako bi se postigli određeni ciljevi u jednim od specifičnih ustanova u kulturi kao što su arhivske ustanove.

Ključne riječi: arhivske ustanove, arhivski programi, arhivsko gradivo, menadžment u kulturi, menadžer, poslovno pregovaranje

1. Uvod

U suvremenom okruženju arhivske ustanove (arhivi) teže postati središta kulturnih, znanstvenih i općih društvenih zbivanja. Potrebe suvremenog

* Kristijan Karajić, Hrvatski državni arhiv u Zagrebu (National State Archive, Zagreb, e-mail: kkarajic@arhiv.hr)

društva arhivima nameću sve širi okvir djelovanja koji u mnogome nadilazi puko čuvanje arhivskog gradiva i uobičajene usluge istraživačima i korisnicima. Djelovanje arhiva trajno je usmjereno na zaštitu i dostupnost arhivske baštine o kojoj se brinemo. Čuvanjem autentičnih i vjerodostojnih tragova prošlosti i zbivanja koje arhivski zapisi dokumentiraju budućim naraštajima osiguravamo vezu s vlastitom poviješću, a omogućavanjem njegove dostupnosti arhivske ustanove doprinose razvoju demokratskog društva.

Osnovna je zadaća arhivskih ustanova očuvati integritet i vjerodostojnost gradiva, čuvati ga pod kontinuiranim nadzorom i ne dopustiti da i nakratko izmakne tom nadzoru, jer bi tako izgubilo na vjerodostojnosti. S razvojem javne uprave djelatnost arhiva sve se više širi na različitim poljima, a otvaranjem široj javnosti tijekom druge polovice 20. stoljeća arhivi su ponudili i niz novih informacijskih usluga za različite profile istraživača i građana.

Od arhiva se sve više traži da se u oblikovanju svojih usluga usmjere na posebne zahtjeve i interese zajednice u kojoj djeluju. Arhivske ustanove kao takve postaju posrednici između širokoga kruga korisnika, uprave i znanosti. »Dinamika rada, pa i sam unutarnji ustroj arhiva, pod sve većim je utjecajem društvenih gibanja. Interesi različitih skupina civilnog društva potaknuli su transparentnost djelovanja državne uprave, a posljedično i otvaranje arhiva javnosti.« (Čosić & Lemić, 2006, str. 7).

Svjedoci smo da su u današnje vrijeme promjene svakodnevne, pa tako i u kulturnim institucijama. U specifičnim kulturnim institucijama važno je znati kada treba uvesti promjene, kakve promjene i kako ih provesti. »Kultura kao i svako drugo područje ljudske aktivnosti zahtijeva odgovarajuću organizaciju i upravljanje, čak i kada se radi o kulturnom stvaralaštvu pojedinca, a osobito kada je u pitanju neka od djelatnosti u kulturi. Isto tako menadžment kao aktivnost usmjerena na postizanje unaprijed određenih ciljeva svakodnevno i sve češće pronalazi svoje mjesto u djelatnostima i aktivnostima u različitim segmentima kulturne baštine.« (Antolović, 2009, str. 31).

Cilj je ovoga rada pokazati značaj i ulogu menadžmenta na segmentu razvoja arhivskih ustanova te značaj menadžerskog upravljanja u takvim specifičnim ustanovama. Također, ovaj rad nastoji odgovoriti na pitanja kako oblikovati posao u jednoj od specifičnih ustanova u kulturi da bi se postigla maksimalna radna uspješnost zaposlenika i zadovoljile težnje razine menadžmenta te da se pravilno i jasno usredotočili na daljnju, bolju, poslovnu budućnost.

Menadžment u arhivskim ustanovama trebao bi osigurati i transparentnost državne uprave sukladno međunarodnoj normi za upravljanje zapisima HR ISO 14589, ali i drugim međunarodnim arhivskim standardima za pojedine segmente arhivske djelatnosti.¹

2. Arhivske ustanove u Hrvatskoj: stanje i značenje

Suvremeno društvo nezamislivo je bez dokumenata, komuniciranja u pisanom obliku, prikupljanja zapisanih informacija i korištenja njima. Za mnogo toga što nam je potrebno u životu moramo ispunjavati i čuvati dokumente. U ogromnoj količini dokumentacije i zapisa koji nastaju djelovanjem pravnih i fizičkih osoba nalazi se i ono što možemo smatrati arhivskim gradivom.

Arhivsko gradivo je zapisano pamćenje o prošlim događajima, pojavama, stvarima i osobama koje institucije, pojedinci i društvo žele sačuvati jer je riječ o njihovoj prošlosti, identitetu, kulturi i vrijednostima. Njegov značaj prelazi okvire konteksta u kojem je nastalo i nečije potrebe da podupre i dokumentira svoje aktivnosti.

Zaštita arhivskog gradiva ima u Hrvatskoj dugu tradiciju i pripada europskom civilizacijskom procesu koji se postupno razvijao: od čuvanja arhivskih zapisa kod stvaratelja do postupne institucionalizacije arhiva u drugoj polovici 19. stoljeća i stvaranja moderne mreže arhivskih ustanova.

»Arhivske ustanove i arhivisti čuvaju dokumente i brinu se da generacijama prenesu bitni sadržaji funkcija cjelokupnoga života, u nekome smislu 'pišu povijest.'« (Kolanović, 2002, str. 24).

Arhivska djelatnost obavlja se kao javna služba obvezno na cijelom području RH. Arhivsku djelatnost obavljaju, kao javne ustanove, Hrvatski državni arhiv, područni državni arhivi te arhivi jedinica lokalne samouprave. Određene poslove arhivske službe, kao ustanove, obavljaju i specijalizirani arhivi te privatni arhivi.² »Arhivi su, najjednostavnije rečeno,

¹ ISDF – Međunarodna norma za opis funkcija. HDA, Zagreb, 2009.; ISDIAH – Međunarodna norma za opis ustanova s arhivskim gradivom. HDA, Zagreb, 2009.; ISAD (G) – Opća međunarodna norma za opis arhivskog gradiva. HDA, Zagreb, 2001.; ISAAR (CPF) – Međunarodna norma za upravljanje zapisima za pravne i fizičke osobe te obitelji. HDA, Zagreb, 2006.

² Hrvatski državni arhiv, kao središnji i matični državni arhiv, obavlja arhivsku službu za arhivsko i registraturno gradivo državnih tijela, državnih i javnih ustanova i poduzeća te pravnih

ustanove ili službe čija je glavna zadaća čuvanje, obrada i omogućavanje korištenja arhivskog gradiva. Arhivsko se gradivo može nalaziti posvuda: u uredima, priručnim spremištima, kod kuće, u knjižnicama, muzejima ili negdje u informacijskom sustavu koji netko koristi, ali se sva ta mjesta ili službe ne mogu smatrati arhivima.« (Ivanović, 2010, str. 107).

»Arhivi su dio kulturne baštine i neotuđivi dio naslijeđa svake zemlje. Zahvaljujući prethodnim generacijama koje su, čuvajući 'prava' građana, sačuvala izuzetno bogatu arhivsku baštinu, u hrvatskim arhivima čuvaju se pisani zapisi od 10. stoljeća, a u kontinuitetu – kao arhivske cjeline od 13. stoljeća. Bez te baštine ostala bi u magli naša tisućljetna prošlost i povezanost hrvatskih zemalja sa širim europskim okruženjem.« (Kolanović, 2002, str. 12).

Za razliku od »zatvorenosti« svojstvene arhivima prošlosti, moderni arhivi transformiraju svoj karakter tradicionalnih znanstvenih i kulturnih ustanova kako bi odgovorili zahtjevima informacijskog društva, moderne državne uprave i novih vrsta korisnika. Zbog sve šireg okvira djelovanja i sve većih zahtjeva korisnika i istraživača, i arhivi u Hrvatskoj moraju se usmjeriti na organiziranje i razvoj novih vrsta informacijskih službi i usluga. Uspostavljaju se međunarodni arhivski standardi za pojedine segmente arhivske djelatnosti te se sve više intenzivira međunarodna suradnja.

»Koncept koji mijenja arhive kao izvore prvenstveno za znanstvena istraživanja i slična istraživanja jest širenje korisničke baze i rast udjela i razmjernog utjecaja drugih kategorija korisnika na arhive. Proteklih je desetljeća naglašen i trend otvaranja prema odgoju i obrazovanju, međunarodnoj suradnji te kulturnim djelatnostima i različitim programima u kojima arhivi djeluju. Mnogi arhivi su razvili posebne sadržaje i usluge namijenjene različitim korisničkim skupinama koji su dostupni bilo u arhivu, bilo kao mrežna usluga.« (Ivanović, 2010, str. 124-125).

U dugom razdoblju tijekom 19. i 20. stoljeća glavni korisnici arhivskog gradiva, osim samih stvaratelja, bili su povjesničari i pojedini drugi istraživači. »U posljednja tri desetljeća došlo je do konceptualnog pomaka u razumijevanju arhiva i arhivskog gradiva: od arhiva kao izvora za istraživanje prošlosti do arhiva za sve, neovisno o prirodni nečijeg interesa za gradivo. Interes za arhivsko gradivo ili podatke u njemu mogu imati i profesionalni i amaterski istraživači, osobe kojima gradivo treba radi zaštite i ostvariva-

osoba, obitelji i pojedinaca čija se djelatnost prostirala ili se prostire na čitavom ili većem dijelu Republike Hrvatske, odnosno koja ima značenje za Republiku Hrvatsku. Područni državni arhivi obavljaju arhivsku službu za arhivsko i registraturno gradivo državnih tijela, pravnih osoba s javnim ovlastima i javnih službi koje obavljaju djelatnost na području jedne jedinice lokalne samouprave i uprave ili više njih i za gradivo koje nastaje na području djelovanja toga arhiva. (Čl. 41. Zakona o arhivskom gradivu i arhivima, NN 105/97, 64/00, 65/09).

nja određenih prava, radi upoznavanja svoje obiteljske ili zavičajne prošlosti i identiteta, za obavljanje profesionalne djelatnosti, u obrazovnom procesu, za promidžbu ili iz bilo kojih drugih poslovnih, pravnih i osobnih razloga, uključujući i znatiželju.« (Ivanović, 2010, str. 68).

Danas je arhivska služba u Hrvatskoj u sastavu Ministarstva kulture, ali svojom nadležnošću proteže se na sve segmente državne uprave.

Korištenje arhivom kao sredstvom upravljanja ne treba svoditi samo na uporabu određenih dokumenata u konkretnim pojedinačnim postupcima ili za upravljanje resursima. Upravni sustav može se koristiti arhivima i kao sredstvom utjecaja na društvene procese i vrijednosti.

Unatrag deset godina pa do danas možemo istaknuti ove probleme arhivske službe u RH: nedovoljno poznavanje arhivskog gradiva i arhivskih ustanova, čime se u široj populaciji smanjuje percepcija njegove vrijednosti, a time i mogućnost za održivo korištenje; skromna ponuda, usmjerena samo na specifične korisničke skupine; naglašena usredotočenost arhiva na vlastite procese i njihove interne učinke; potpun izostanak dodatnih sadržaja te nedovoljni kapaciteti i kompetencije za oblikovanje i stvaranje novih usluga i proizvoda.

Unutar arhivskih ustanova nužno je jačanje kompetencija i organizacijskih sposobnosti za projektni pristup radu kako bi se pružile dodatne usluge u informacijskom okruženju. U arhivima treba kontinuirano poboljšavati kvalitetu usluga, u skladu sa suvremenim tehnološkim, stručnim i društvenim razvojem. U takvim ustanovama mora se poticati suradnja s drugim kulturnim djelatnostima i ustanovama radi sinergije u kreiranju zajedničkih proizvoda i usluga te ih što više uključivati u donošenje propisa i smjernica u oblikovanju infrastrukture na području upravljanja dokumentacijom.

3. Temeljne funkcije menadžmenta u arhivskim ustanovama

Danas je u Hrvatskoj još na snazi zastarjeli sustav financiranja kulture i njezinih djelatnosti, koji iz godine u godinu zahtijeva sve veći udio proračunskih sredstava, a dobiva sve manje. Kulturni proizvod danas najčešće nije prioritetno vrednovan na tržištu. Vrlo često ne priznaje se postojanje tržišta kulturnih proizvoda, a time se istodobno negira ekonomska vrijednost kulturnog stvaralaštva. »Također nema značajnijeg sudjelovanja gospodarstvenika u osiguravanju sredstava za pojedine kulturne programe zbog neravnopravnog položaja kulture u odnosu na gospodarstvo. Naime, kultura

se pretežito financira iz proračuna te ju zbog toga gospodarstvenici doživljavaju kao privilegiranu djelatnost, odnosno 'zajedničku potrošnju' o kojoj skrbi država, a ne oni.« (Antolović, 2009, str. 107). S tim u vezi, u sadašnjim ustanovama u kulturi rad je još uvijek organiziran prema utvrđenom obrascu, a ne u fleksibilnijem timskom okruženju u kojem se trebaju uspostaviti drugačiji mehanizmi zajedničkog rada, timskog odlučivanja i komunikacije. Uz to, zaposlenici u kulturnim institucijama uglavnom su navikli raditi u hijerarhijski uređenom modelu organizacije i teško mijenjaju te navike. Rad treba, bez obzira na model organizacije, prilagoditi ciljevima, logici i zahtjevima poslovnih funkcija i procesa, a ne obrnuto.

»Suvremene promjene u arhivskoj djelatnosti, poglavito raznorodnost stručnih profila potrebnih za rad arhivskih ustanova u novom okruženju očituju se i u oblikovanju upravljačke strukture. Uz poslove struke, novi poslovi upravljanja arhivom sve su više usmjereni na organizacijska, financijska i pravna pitanja koja iziskuju menadžerski pristup. Taj pristup najviše dolazi do izražaja na području osiguravanja i upravljanja financijskim i materijalnim resursima, pri čemu ključan ostaje odnos države prema arhivskoj službi. U tim uvjetima, državni se arhivi, kao javne ustanove, nastoje prilagoditi ekonomskim načelima poslovanja primjenjivim u sustavu državne uprave.« (Ćosić & Lemić, 2006, str. 8).

Razumijevanje same kulture, bilo u širem ili užem smislu, tako postaje važna kompetencija menadžmenta, osobito kada se on odvija između različitih kultura na globaliziranom tržištu. Kultura postaje važna sastavnica ukupnog poslovnog svijeta i predmet izučavanja i uvažavanja menadžera koji žele biti uspješni. Većina sudionika u kulturnom stvaralaštvu i kulturnim industrijama pod menadžmentom u kulturi podrazumijeva prvotno administrativne i upravljačke poslove i funkcije. Pri tome se sam menadžment ne spoznaje u samom procesu stvaranja umjetničkog djela, odnosno stvaranja.

Menadžment u kulturi je menadžment koji je u izravnoj vezi s temeljnim funkcijama menadžmenta, a to su: planiranje, organiziranje, kadrovsko popunjavanje, vođenje, kontrola i koordinacija. »Možemo istaknuti da su posebne funkcije menadžmenta u kulturi sljedeće: doprinos kulturi; umjetnička kreativnost; odnos prema javnosti (publici) te obrazovni karakter.« (Antolović, 2009, str. 46). Dok je u gospodarstvu menadžment okrenut prioritetno prema ostvarivanju dobiti (profita), to se ne može u potpunosti konstatirati za menadžment u kulturi. Brojni projekti i programi u kulturi potaknuti su i ostvaruju se u želji da se ostvari kulturni pomak koji će svojim sadržajem javnosti dati »novi doživljaj«. »Uloga menadžmenta u kulturi je otkrivati i poticati kreativnost i stvaralaštvo te ostvarivati što značajniji doprinos u kulturi i umjetnosti.« (Antolović, 2009, str. 47).

Menadžment na primjeru arhivskih ustanova bavi se, odnosno trebao bi se baviti, sljedećim najvažnijim poslovima: izrađivanjem planova arhivskih programa, izrađivanjem planova prikupljanja sredstava i organiziranja njihove provedbe, istraživanjem i pridobivanjem sponzora, donatora i financijera, prikupljanjem sredstva podrške iz proračunskih i drugih izvora, izrađivanjem marketinškog materijala, promicanjem odnosa s publikom (javnosti), upravljanjem ljudskim potencijalima, realiziranjem uloge vođenja u dijelu koordinacije, nadzora i sl.

»Arhivski su programi u pravilu neprofitni i obično se osnivaju tek kada je osiguran dugoročno pouzdan izvor sredstava barem za osnovnu djelatnost u opsegu koji omogućuje održanje programa kao takvog. To pruža određenu sigurnost i smanjuje izloženost rizicima koji mogu dovesti do ukidanja programa uslijed nedostatka sredstava, no teško je svaki arhiv potpuno zadovoljan redovnim dostupnim sredstvima.« (Ivanović, 2010, str. 200).

Poteškoće u osiguranju sredstava za djelatnost i povremeni zahtjevi za smanjivanjem određenih troškova od voditelja arhivskih programa traže znatno aktivniji pristup i odrađenu dugoročnu politiku osiguranja i razvoja resursa. Aktivan pristup osiguranju resursa mora uključiti neke od sljedećih aktivnosti i pravila: sustavno istražiti i što je moguće bolje upoznati potencijalne izvore prihoda, na problem gledati iz perspektive mogućeg izvora sredstava, a ne imati u vidu samo vlastite potrebe, sustavno raditi na pozitivnoj percepciji arhiva u okruženju, konkretnim i vidljivim aktivnostima pokazati koristi koje sredina ima od njega, razviti sposobnost za pripremu dobrih projekata prema metodologiji i kriterijima izvora sredstava, razvijati sposobnost za kooperativne programe i projekte s drugim srodnim ustanovama, učiti iz vlastitih i tuđih uspješnih i neuspješnih aktivnosti i dr.

Arhivske ustanove moraju kontinuirano poboljšavati kvalitetu svojih usluga te promicati mogućnost javnog korištenja arhiva, podizati kompetencije djelatnika arhiva u smislu stvaranja novih usluga i proizvoda te poticati suradnju s drugim kulturnim djelatnostima i ustanovama radi sinergije u kreiranju zajedničkih proizvoda i usluga.³ Takve ustanove trebaju razvijati napredne usluge informacijskog društva temeljene na suvremenim informacijskim i komunikacijskim tehnologijama i koristiti se njima, uključuju-

³ Državni arhivi mogu objavljivati gradivo i izdavati druge stručne publikacije iz svoga djelokruga, izrađivati i objavljivati znanstvene studije, organizirati znanstvene i stručne skupove, biti nositelji znanstvenih i stručnih projekata ili sudjelovati u ostvarenju znanstvenih i stručnih projekata drugih ustanova. (Čl. 44. Zakona o arhivskom gradivu i arhivima, NN 105/97, 64/00, 65/09).

ći i nove mogućnosti za korištenje i predstavljanje arhivskog gradiva kroz nacionalne i međunarodne kooperativne projekte.

Danas je u Hrvatskoj dobar primjer dvogodišnja edukacija za menadžere u kulturnome sektoru koja se provodi u organizaciji Ministarstva kulture RH i Instituta DeVos, vodećeg instituta za profesionalno usavršavanje menadžera u kulturi. Započela je u listopadu 2013. godine. Prvi takav program u Hrvatskoj, koji jednaku važnost pridaje uspješnom poslovanju institucija kao i kvaliteti njihovih programa, omogućio je besplatnu dvogodišnju praktičnu i interdisciplinarnu edukaciju s ciljem povećanja kompetencija među profesionalcima u kulturnome sektoru.

4. Kompetencije i motivacija za stvaranje novih usluga i proizvoda

Motivacija zaposlenika nije samo područje psiholoških i socioloških problema rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je zadovoljavanje potreba. Vrednovanje rada i nagrađivanje radnog učinka zaposlenika i menadžera od ključne je važnosti za kratkoročnu, dugoročnu i projektnu uspješnost svake institucije.

»Pojam motivacije podrazumijeva vrlo složenu i dinamičku koncepciju temeljenu na raznolikim ljudskim potrebama, željama, vrijednostima i preferencijama koje su različite kod različitih ljudi te se razvijaju i usmjeravaju s rastom i razvojem osobe, te promjenom njezine objektivne i subjektivne situacije. Motivacija se odnosi na razlog ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje.« (Bakotić & Bogdanović, 2013, str. 68).

Danas je dominantan problem pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad. Više nisu toliko posrijedi ljudske mogućnosti i znanja, jer mogu biti poprilično visoki, koliko motiviranje i poticanje konstruktivne promjene tih mogućnosti u funkciji ostvarivanja organizacijskih ciljeva i razvoja.

Da bi se motiviralo zaposlenike, odnosno stimuliralo ih za njihov rad, treba ocijeniti radnu uspješnost. Ocjena radne uspješnosti kao formalni postupak periodične analize i vrednovanja uspješnosti svih zaposlenika, pa tako i menadžera, i postupak planiranja ciljeva i aktivnosti za njezino unapređenje i razvoj, proces je koji se zapravo obavlja jednom do dva puta godišnje.

Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje upravljanje pojedincima i timovima. U oba slučaja jedan od najvažnijih čimbenika jest motivacija.

»Organiziranje u kulturi pojavljuje se u pravilu u dvije tipične situacije, a to su: organiziranje unutar ustanove, odnosno institucije koja obavlja neku od kulturnih djelatnosti, i samostalno (izvaninstitucionalno) organiziranje kulturnih programa i aktivnosti.« (Antolović, 2009, str. 36). Organiziranjem se želi pridonijeti što učinkovitijem ostvarenju postavljenih ciljeva, a da se istodobno ostvare što manji troškovi i što racionalnije upotrijebe resursi koji su na raspolaganju. Organiziranje je dio menadžmenta koji uključuje uspostavljanje one strukture uloga za ljude unutar organizacije kojom će se osigurati da svi zadaci nužni za ispunjenje ciljeva budu dodijeljeni ljudima koji ih mogu najbolje ispuniti.

Arhivski programi pripadaju onom tipu organizacija u kojima je udio ljudskog rada i kreativnosti u odnosu prema drugim resursima posebno velik i značajan. Ključni radni procesi, poput obrade, sređivanja te vrednovanja gradiva ili oblikovanja i osiguranja kvalitete usluga, podrazumijevaju velik udio analitičkog i istraživačkog napora i donošenja odluka u tijeku procesa na temelju stručnih kompetencija i razumijevanja slučaja o kojem je riječ. Razumijevanje potrebnih kompetencija i kapaciteta je ono što treba voditi strategiju osiguranja i razvoja ljudskih resursa u specifičnim ustanovama u kulturi.

Arhivski programi najčešće raspolažu razmjerno malobrojnim osobljem koje često djeluje kao tim ili timovi usredotočeni na određena dostignuća ili zadatke. Kao i u drugim sličnim organizacijama, i ovdje timski pristup i organizacija rada mogu dati puno više od klasičnog modela upravljanja radnim procesom u kojem se odgovornost za organizaciju i donošenje odluka izolira na jednoj, a odgovornost za provedbu na drugoj razini.

Upravljanje ljudskim resursima vjerojatno je najosjetljiviji segment organizacije i upravljanja arhivskim programom. Često se kaže da sve u krajnjoj liniji ovisi o ljudima kojima program raspolaže i njihovoj sposobnosti, motiviranosti i usmjerenosti na postizanje ciljeva programa. Ako su ljudi ključni resurs arhivskog programa, onda su i upravljanje i razvoj ljudskih resursa ključni čimbenik uspješnosti programa. Kao što svaka organizacija od svog osoblja traži doprinos postizanju njezinih ciljeva, tako i sama treba svojim zaposlenicima i suradnicima pomoći da postignu uspjeh u svom dijelu posla. Prvi je zadatak osigurati da su radni zadaci i uloge jasni i da odgovaraju kompetencijama i raspoloživom radnom vremenu.

Kako bi zaposlenici bili produktivniji, oni moraju nesporno htjeti biti dio ustanove u kojoj rade, bez obzira na druge mogućnosti. Iz svega navedenoga može se zaključiti da povećanje produktivnosti zaposlenika zahtijeva promjene u stavovima, i to ne samo na razini samih radnika i znanja nego i na razini cijele organizacije.

Ponekad organizacijska kultura i model upravljanja u arhivskim ustanovama obeshrabruju zaposlenike da rade ono što bi moglo biti učinkovito. Norme radne grupe često diktiraju što rade članovi grupe i rezultate koje proizvode. To se često događa ako zaposlenici ne vjeruju da će njihova ponašanja biti nagrađena. »Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.« (Buntak et al., 2013, str. 60).

5. Komunikacije i poslovno pregovaranje

Pregovaranje se smatra jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti, koju ljudi i danas, gotovo svakodnevno, obavljaju u privatnom i poslovnom životu prilikom interakcije s drugima. S aspekta stjecanja konkurentne prednosti, pregovaranje je moguće razumjeti kao sposobnost ili vještinu upravljanja kako bi se pronašla obostrano zadovoljavajuća korisna rješenja, što u konačnici treba rezultirati specifičnim dugoročnim odnosima ustanove s njezinim primarnim korisnicima, dobavljačima, zaposlenicima i sl. Pregovaranje je proces komuniciranja – u stilu korak naprijed, korak nazad – s ciljem doseganja zajedničke odluke i njima se rješava konflikt interesa dviju razumnih pregovaračkih strana.

Poslovne pregovore ocjenjuje se uspješnima ako rezultiraju kvalitetnim sporazumom; racionalnim utroškom vremena, energije i sredstava; dobrim međuljudskim odnosima.

Čimbenici uspješnosti poslovnih pregovora koje smatramo posebno važnima jesu ovi: samokontrola, vještina uočavanja, analize i rješavanja problema, sposobnost donošenja pravih odluka, strpljivost, sposobnost uvjeravanja i nagovaranja, otvorenost za tuđa mišljenja i prijedloge, sposobnost rada u timu i, ono najvažnije, stručno znanje o materiji o kojoj se pregovara.

Vještine pregovaranja potrebne su u različitim fazama života kako bi se postigli različiti ciljevi te ih je potrebno kontinuirano usavršavati. Postoje pravila kojih se treba pridržavati tijekom pregovaranja i radi njegove uspješnosti treba pokušati što je više moguće slijediti ih. Poslovno pregovaranje ima svoje specifičnosti, svoja pravila i svoje zakonitosti, strategije i tehnike.

U ustanovama u kulturi, pa tako i u arhivskim ustanovama, uglavnom postoji svijest o tome da je sposobnost poslovnog pregovaranja izvor konkurentske prednosti. Međutim, ne može se reći da je ta svijest operacionalizirana.

Komunikacija je kotač zamašnjak poslovnoga pregovaranja, a ona je ujedno i središnja os svih drugih naših interakcija. Kvaliteta odnosa izravno utječe i na kvalitetu komunikacije. Odnose nastale u profesionalnom kontekstu možemo nazvati profesionalnim odnosima. Takvi odnosi nastaju na radnim mjestima. Kako bismo održavali kvalitetne profesionalne odnose, potrebno je zadovoljiti uvjete razvijanja kvalitetne komunikacije, poznavanja komunikacijskih vještina i poznavanja rada i učenja u timu. Komunikacija i rad u timu najznačajniji su elementi dobrog i kvalitetnog poslovanja u ustanovama u kulturi ili drugim organizacijama.

Nema li komunikacije u organizaciji, provođenje različitih arhivskih programa je neprovedivo. Nedovoljna komunikacija i pretjerana umreženost donose raskol u poslovanju te se gubi kvantiteta i kvaliteta komunikacijskog procesa. Kvalitetna komunikacija omogućuje lakše razumijevanje informacije, što znači da će menadžeri i zaposlenici raspolagati boljim i relevantnijim informacijama. Posljedica su bolji proizvodi ili usluge, ali i manji financijski troškovi.

U arhivskim ustanovama vještine pregovaranja poželjne su u sljedećim ustrojbenim jedinicama:⁴

a) *Odjel za informacije i komunikacije* – pri organiziranju međunarodne suradnje, pri provedbi stručnih nadzora nad zaštitom arhivskog gradiva izvan arhiva, pri pripremi različitih programa izobrazbe i usavršavanja stručnih djelatnika, pri sudjelovanju u kulturnoj, prosvjetnoj i promidžbenoj djelatnosti, u sudjelovanju u znanstvenim i stručnim projektima Arhiva, izdavačke i izložbene aktivnosti Arhiva;

b) *Hrvatski filmski arhiv* – pri obavljanju nadzora nad čuvanjem gradiva filmskog i drugog audiovizualnog gradiva koje se nalazi izvan arhiva, pri organiziranju i koordiniranju stručnih i znanstvenih istraživanja, pri suradnji s međunarodnim udruženjima i inozemnim ustanovama i organizacijama. Naravno, i druge ustrojbene jedinice moraju imati barem po jednog, a prema potrebi i više zaposlenika koji umiju učinkovito pregovarati.

Valja naglasiti da poslovne krize često nastaju unutar samih arhivskih ustanova. Takve krize često nisu vidljive izvana. U njih se mogu ubrojiti:

⁴ Ustrojbene jedinice Hrvatskog državnog arhiva u Zagrebu – www.arhiv.hr

loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost nositelja arhivskih programa, rivalitet, nepostojanje korporacijske kulture, loši uvjeti rada, nedostatak komunikacije i sl.

Komunikacija je posebno potrebna za uspostavljanje ciljeva organizacije, razvoj planova za njihovo ostvarenje, organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način, izbor, razvitak i ocjenjivanje članova organizacije, vođenje te motiviranje i usmjeravanje takve klime u kojoj ljudi žele doprinosti.

Ključna ili ciljna javnost možda ima najveću ulogu za uspostavljanje ciljeva organizacije. To su ljudi koji imaju interes u organizaciji i odluke koje pripadajuća organizacija donosi utječu na njih. Svaka arhivska ustanova uvijek bi trebala znati tko je njezina ključna javnost, koji su joj najvažniji korisnici, rangirati ih po važnosti, nastojati razviti i održati odnos s njima. Taj je razlog bitan jer više ne postoji opća javnost, nego samo ciljane skupine interesenata koji imaju koristi od arhiva i od kojih arhiv ima koristi.

6. Obrazovanje i usavršavanje arhivskih djelatnika

Suvremeni razvoj afirmirao je arhivistiku kao zasebnu znanost koja odgovara suvremenim zahtjevima upravljanja zapisima i arhivima. Stručnjaci su potrebni i u pismohranama (kod stvaratelja koji su u posjedu arhivskog gradiva) i u arhivskim ustanovama. Obrazovanje stručnjaka može se smatrati temeljnom pretpostavkom daljnjega razvoja arhivske službe i upravljanja dokumentacijom kod svih profila stvaratelja u RH.

Ulaganje u obrazovanje arhivskog osoblja znači ulagati u nešto što će nakon određenog vremena donijeti višestruke koristi, kako za organizaciju tako i za samog pojedinca. Arhivi bi trebali posvetiti maksimalnu pozornost uvođenju inoviranih i suvremenih programa obrazovanja svojeg osoblja, jer su oni najbolji i najefikasniji kapital koji je potrebno permanentno obnavljati. Budući tokovi upravljanja dokumentacijom sve će više naglašavati potrebu usavršavanja arhivskog osoblja.

Suvremeno društvo je društvo znanja, a radnici znanja ključni su resurs suvremenog društva. »Najkraće rečeno, radnici znanja oni su radnici koji u svom radu koriste stečena i stvaraju nova znanja.« (Bakotić, 2012, str. 145).

U današnje vrijeme ljudski faktor sve više dobiva na značenju, a često ima i presudnu ulogu u organizacijskom uspjehu. Stoga je potrebno posebnu pozornost usmjeriti na ljudske resurse, na znanja i vještine koje oni posje-

duju, a koje stječu tijekom obrazovanja i usavršavanja. Obrazovanje, kao konkurentna prednost modernih organizacija, značajna je upravo zbog toga što zaposlenici unutar takvih organizacija stječu odgovarajuća znanja o korisnicima i o razlozima njihove suradnje s organizacijom.

Pružanje stručne pomoći u upravljanju i zaštiti dokumentacije jedna je od osnovnih zadaća Hrvatskog državnog arhiva, kao i područnih arhiva u Republici Hrvatskoj. Radi polaganja stručnog ispita te kontinuiranog educiranja i usavršavanja djelatnika u pismohranama redovito se organiziraju tečajevi, seminari, radionice i drugi edukacijski programi iz svih područja arhivske djelatnosti. Potreba za osposobljavanjem i usavršavanjem djelatnika u pismohranama kategoriziranih stvaratelja danas je osobito važna zbog bržeg ritma promjena u načinu rada uvođenjem novih tehnologija i općenito promjena u okruženjima u kojima se arhivska struka trenutačno nalazi.

Danas se u Republici Hrvatskoj većina kategoriziranih stvaratelja arhivskog i registraturnog gradiva suočava s osnovnim problemom nedovoljnog broja stručnog osoblja koje bi se bavilo obradom i zaštitom dokumentacije. Ono što treba svim kategoriziranim tijelima jesu stručne kompetencije i dovoljan broj djelatnika za obavljanje odgovarajućih arhivskih poslova.

U osnovi, danas postoje veliki problemi s obzirom na stručnost i obrazovanost hrvatskih javnih službenika. Na gotovo polovici svih radnih mjesta zaposleni su službenici sa srednjom stručnom spremom, dok su ostali visokoobrazovani službenici. Nedovoljno je visokoobrazovanih stručnjaka u društvenim područjima, a gotovo da i ne postoje stručnjaci za područje javne uprave. Struktura zanimanja ne odgovara suvremenoj javnoj upravi, stručno je usavršavanje slabo, a redukcije postojećih službenika gotovo da i nema.

»Kontinuiran razvoj zaposlenika podrazumijeva efikasno postavljen i jedinstven sistem obrazovanja i obuke temeljen na analizi strategije i budućih potreba, prepoznavanju kritičkih elemenata kompetencija i sposobnosti te uspješnog ponašanja osoblja u konkretnim poslovnim radnim situacijama. Programe i razine obrazovanja i razvoja osoblja potrebno je maksimalno usuglasiti i povezati s organizacijskim ciljevima i osobnim potrebama i motivima osoblja. Bez ovog jedinstva i usuglašenosti nije moguće očekivati efikasnost i uspješnost u implementiranju planiranih ciljeva djelovanja.« (Kuka, 2012, str. 3).

Sadašnje arhivske ustanove moraju povećati i proširiti edukacije i osposobljavanje svih sudionika u zaštiti i očuvanju kulturne baštine radi njezina održivog korištenja. Moraju inovirati i osnažiti edukaciju i vježbanje za povećanje produktivnosti arhivskog osoblja te raditi na podizanju njihove

motivacije. Osposobljavanje i stručno usavršavanje djelatnika koji obavljaju poslove zaštite arhivskog gradiva u svojim ustanovama može se provoditi na više načina: kroz tečajeve, programe koje nude arhivske ustanove i druge formalno ustrojene programe obrazovanja, ali obvezno i u okviru radnog okruženja kroz mentorski rad, rasprave o stručnim pitanjima i poticanje djelatnika da dio radnog vremena izdvoje za samousavršavanje.

Treba kontinuirano osmišljavati nove programe koji će pratiti razvojne potrebe arhivske struke. Dosadašnji su se programi većim dijelom svodili na pripremanje osoblja za polaganje arhivskih stručnih ispita ili ispita za djelatnike u pismohranama.⁵ Međutim, nedovoljna se pozornost poklanja usavršavanju i osposobljavanju ostalog osoblja u konkretnim sposobnostima i vještinama koje traži suvremena javna uprava.

Strategija obrazovanja ne smije samo prepoznati obrazovne potrebe običnih radnika (arhivista ili djelatnika u pismohrani), već i širok spektar obrazovnih potreba rukovodećih kadrova i službenika, čime se može obuhvatiti čitav društveni sustav obrazovnih potreba.

Suvremeni trendovi diktiraju i nužnost educiranja i najviših čelnika ustanova. Naravno, u praksi je to nemoguće izvesti jer većina čelnika nije zainteresirana za edukacije koje se tiču poslova pisarnice, pismohrane i upravljanja dokumentacijom. Da bi se aktivno uključile i takve osobe, obveza je svih arhivskih ustanova da putem svojih vanjskih službi redovito upozoravaju na potrebu educiranja svih osoba koje su posredno ili neposredno uključene u upravljanju dokumentacijom svoje ustanove. »Zbog toga je program obrazovanja osoblja svake organizacije za upravljanje zapisima, koji je u prošlosti bio korisna, ali ne i nužna dopuna sustava uredskog poslovanja, danas postao bitnom mu sastojnicom, a uskoro će biti njegovo životno središte.« (Duranti, 2000, str. 213).

7. Menadžment i motivacija

»Kada je riječ o privlačenju, motiviranju i zadržavanju zaposlenika, jedno njihovo obilježje, koje donosi brojne implikacije u funkciji vođenja, treba-

⁵ Stvaratelji i imatelji javnoga arhivskog i registraturnoga gradiva dužni su odrediti djelatnika odgovornoga za rad pismohrane, a po potrebi i djelatnika u pismohrani. Djelatnici u pismohrani moraju imati najmanje srednju stručnu spremu i položen stručni ispit za djelatnika u pismohranama. (Čl. 8. Zakona o arhivskom gradivu i arhivima, NN 105/97, 64/00, 65/09).

lo bi ozbiljno uzeti u obzir, a to je da se zaposlenici jače identificiraju sa svojim zvanjem i profesijom nego ponekad s organizacijom u kojoj rade.« (Bakotić, 2012, str. 147-148). Najčešći razlozi tome vezani su uz plaće i perspektivu, a nakon toga slijede individualni razlozi te razlozi vezani uz razvoj karijere. Zaposlenicima arhivske struke prilikom motiviranja i zadržavanja treba promišljeno i specifično pristupiti. Najučinkovitije strategije za privlačenje, motiviranje i zadržavanje arhivskog osoblja su ove: sloboda planiranja i djelovanja, izazovni poslovi, potpora čelnika ustanove, redoviti i konstruktivni kontakti s nadređenim i starijim iskusnijim kolegama, podupiranje dobrih rezultata i postignuća, razvijanje smisla za svrsishodnost te korištenje poticajnih bonusa. Kod arhivskih ustanova kao i kod sličnih ustanova u kulturi još uvijek su prisutne funkcije u kojima su uloge precizno definirane i u kojima se koriste »krute« menadžerske tehnike ili gotovo nikakve menadžerske tehnike, tradicionalni instrumenti upravljanja ljudskim resursima i poslovnim zadacima.

Važno je da svaki zaposlenik arhivske struke postane svjestan svojih sposobnosti i svoga potencijala. Da bi to uspješno ostvario, potrebna mu je pomoć osposobljenih osoba kao što su to menadžeri. Mnogi zaposlenici nisu svjesni svojih sposobnosti te je važno da rukovodeći kadar uz pomoć menadžera »izvuče« iz zaposlenika dodatnu energiju uz upotrebu vlastitih sposobnosti. Zaposlenici prije svega trebaju imati volju za osobnim usavršavanjem, ali i osobnu viziju koja je preduvjet za stvaranje zajedničke vizije organizacije u kojoj rade. Tek nakon shvaćanja potrebe za osobnom i zajedničkom vizijom zaposlenici će postati svjesni svojih prednosti, ali i svojih nedostataka.

Treba istaknuti da danas postoje razne osobe koje sebe nazivaju menadžerima. Možemo ih pronaći u različitim državnim i javnim poduzećima. One međutim, o poslovima menadžmenta, odnosno o pet temeljnih funkcija menadžmenta, u pravilu ne znaju ništa. Iza takvog zvučnog zanimanja često se kriju nestručne osobe koji misle da se ugled, novac i moć mogu steći preko noći te vrlo često mijenjaju svoja zanimanja i profesije kako bi što prije stigli do tih ciljeva. Ovdje ponajprije govorimo o političkim menadžerima. Takvi menadžeri u pravilu koče cjelokupan proces razvoja te često omalovažavaju struku kako bi sebi dali na značenju i prikriili svoje neznanje. Arhivisti, ali i drugi stručnjaci, u svom području moraju biti čuvari dostojanstva svoje profesije.

Menadžeri nigdje u svijetu nisu baš pretjerano voljeni u široj javnosti, ali u funkcionalnim zemljama nitko ne dovodi u pitanje činjenicu da je menadžment struka, vrlo konkretna i vrlo složena struka. Ako je netko »pri-znat« kao menadžer, podrazumijeva se da takva osoba raspolaže nizom

konkretnih znanja iz različitih područja, kao što su organizacija, planiranje, vođenje ljudi, upravljanje ljudskim potencijalima, efektivna kontrola poslovnih ili tehnoloških procesa, i mnogih drugih, ovisno o položaju menadžera na organizacijskoj ljestvici te veličini i složenosti organizacije/odjela kojim upravlja.

Svaka arhivska ustanova trebala bi imati menadžera koji stvara dobru atmosferu u organizaciji, posebice među zaposlenicima; predviđati nezadovoljstvo zaposlenika i reagirati sukladno tome; ne osjećati se ugroženim zbog stručnosti drugih ljudi; puno se kretati među nadređenima, korisnicima arhivskih usluga, kao i među podređenim zaposlenicima. Takav menadžer trebao bi redovito pohvaljivati jer će biti u mnogo boljem položaju u trenutku kad treba kritizirati ili sankcionirati loš rad. Svakom menadžeru trebao bi razvoj njegovih zaposlenika činiti veliko zadovoljstvo i ponos, a tijekom rada mora arhivsku djelatnost organizirati tako da može odgovarati zahtjevima promjenjive okoline.

Uključivanje menadžera u sve segmente arhivskog poslovanja može pospješiti provedbu željenoga poslovnog rješenja organizirano i metodično, upravljajući utjecajem promjene na ključne i najsposobnije zaposlenike. Zaposlenici često nisu dovoljno motivirani za izazove na radnom mjestu upravo zbog monotonije, čime motivacija za rad drastično opada, a ta demotiviranost može zaustaviti strategiju razvoja u svakoj organizaciji. Da bi zaposlenici mogli otkriti svoje potencijale, oni moraju biti samouvjereni i vjerovati da te potencijale i posjeduju. No, moraju imati i povjerenje drugih ljudi kao što su menadžeri koji će ih ohrabrivati, pružati im podršku i vjerovati u njihove sposobnosti.

Menadžeri trebaju zajedno sa zaposlenicima izraditi plan marketinških aktivnosti u kojem će važnu ulogu imati mediji kao glavni prenositelji informacija, a time i aktivni sudionici stvaranja slike u javnosti o pojedinačnom arhivskom programu. »Mediji su saveznici menadžera u kulturi i ostvarenje dobre suradnje s medijima je preduvjet uspješnosti.« (Antolović, 2009, str. 51).

»Upravljanje radnom uspješnošću počinje i završava u ljudima. Ljudi su najvažniji resurs svake organizacije te isti stvaraju i rješavaju gotovo sve probleme. Zaposlenici su ti koji trebaju određenu dozu individualne slobode i pravilno oblikovan posao, kako bi mogli produktivno i kontinuirano doprinositi ciljevima organizacije, a time i postizanju radne uspješnosti.« (Križmarić, 2014, str. 52).

Zaposlenici arhivskih ustanova moraju biti spremni da se tokom svoje poslovne karijere kontinuirano usavršavaju, mijenjaju (idu u korak s promje-

nama), proširuju vlastitu filozofiju i pozitivno i realno prihvaćaju probleme na koje nailaze u toku svog rada. Kako bi to postigli, motiviranost je iznimno važna.

»Nedostatak kvalitetnih kadrova, odnosno menadžera, u hrvatskim prilikama gotovo je sveprisutni problem koji će još dugo biti pratitelj kulturnog menadžmenta. U području kulture taj nedostatak je još očitiji, osobito kada se radi o osobama obrazovnim i specijaliziranim za menadžment u kulturi.« (Antolović, 2009, str. 40).

8. Zaključak

Pod pojmom uspješnog menadžerskog upravljanja u jednoj od specifičnih ustanova u kulturi kao što je arhivska ustanova možemo shvatiti način na koji čelnici organizacija uspijevaju koristiti se menadžerskim vještinama da djeluju u najboljem interesu organizacije i samim time postanu kotač zamašnjak razvoju arhivske djelatnosti u suvremenom okruženju.

Uređena moderna arhivska služba mora osigurati svakom društvu da ne upadne u gubljenje pamćenja te je treba osposobiti da bude pretpostavka izgradnje demokratskoga društva i pravne službe. Zadovoljavajuća rješenja arhivi ne mogu obaviti sami. Rješenja treba tražiti u okviru promišljanja arhiva kao posrednika između širokoga kruga korisnika, državne uprave, menadžmenta i znanosti. Sva državna tijela i određeni krugovi korisnika u budućnosti će trebati aktivnije i učinkovitije podupirati rad arhiva jer bi bez njih izgubili svoj identitet.

S obzirom na to da se danas snagom smatraju ljudski resursi, posebnu pozornost treba usmjeriti na obavljanje menadžerske funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno na podupiranje zapošljavanja, zadržavanja i usavršavanja zaposlenika s visokim stupnjem kompetencija te upravljanja njihovim različitostima. Efektivna vještina rada s ljudima omogućuje menadžerima da pokrenu energiju podređenih i pomognu im u njihovoj promociji. Stoga su učinkoviti menadžeri u kulturi predvodnici koji bodre, koji olakšavaju rad u različitim kulturnim ustanovama, treneri i odgojitelji. Za učinkovitu komunikaciju odgovorni su svi koji djeluju na ostvarenju organizacijskih ciljeva. Odnosi između zaposlenika struke i menadžera više i niže razine moraju se stalno usavršavati i razvijati u pozitivnom smjeru kako ne bi došlo do raskola u organizaciji.

Temeljne funkcije menadžmenta treba što više uključivati u procese razvoja arhivske službe u RH kako bi se osuvremenio rad u pružanju podrške

tijelima, ustanovama i drugim organizacijama čijim radom nastaje arhivsko gradivo. Temeljnim funkcijama menadžmenta na primjeru arhivskih programa treba se koristiti u dijelu osposobljavanja i stručnog usavršavanja, podršci u primjeni odgovarajućih nacionalnih i međunarodnih normi, međunarodne suradnje te davanju preporuka i savjeta o pojedinim pitanjima zaštite i obrade službene i poslovne dokumentacije.

Literatura

- Antolović, J. (2009). *Menadžment u kulturi*. Zagreb, Hrvatska: Hadrian.
- Bakotić, D. (2012). Menadžerski izazovi u funkciji vođenja radnika znanja u suvremenim poduzećima. *Ekonomska misao i praksa*, 1(1), 145-156.
- Bakotić, D., & Bogdanović V. (2013). Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad. *Praktični menadžment*, 4(2), 67-71.
- Bedeković, V. & Golub, D. (2011). Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. *Praktični menadžment*, 2(2), 57-63.
- Buntak, K., Droždek, I. & Kovačić, R. (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(1), 56-63.
- Crnković, B., Požega Ž., & Karačić, D. (2011). Izazovi korporativnog upravljanja u državnim poduzećima – hrvatske perspektive. *Ekonomski vjesnik*, XXIV(2), 279-292.
- Ćosić, S., & Lemić, V. (2006). Rad arhiva u uvjetima suprotstavljenih utjecaja: država – društvo – korisnici. *Arhivski vjesnik*, 49(1), 7-19.
- Duranti, L. (2000). Arhivski zapisi – Teorija i praksa. Zagreb, Hrvatska: HDA.
- Garača, N., & Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment*, 2(2), 118-125.
- Ivanović, J. (2010). *Priručnik iz arhivistike – I. dio*. Zagreb, Hrvatska: Hrvatski državni arhiv.
- Kolanović, J. (2002). Arhivska služba RH – Stanje i izgledi razvoja. *Arhivski vjesnik*, (44), 11-32.
- Križman Pavlović, D., & Kalanj, I. (2008). Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti. *Ekonomska istraživanja*, 21(4), 62-81.
- Križmarić, Ž. (2014). Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova. *Tehnički glasnik*, 3(1), 55-59.
- Kuka, E. (2012). Značaj obrazovanja menadžera. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 3(1), 55-59.
- Kulaš, A. (2011): Mogućnosti menadžmenta promjena u poslovnim organizacijama. *Ekonomski vjesnik*, XXIV(1), 197-210.
- Rouse, M., & Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije – Kulturološki i strateški pristup*. Zagreb, Hrvatska: MASMEDIA.

MANAGEMENT OF ARCHIVAL INSTITUTIONS AND PROGRAMMES

Summary

Modern trends of management in cultural institutions and performance management are the result of adjusting to new conditions, based on human resources as the most important business function, and headed by strategic management as a driver of change. Change management is a systematic process of applying the knowledge, processes, and resources needed to bring about changes in the people who will be affected by it. The goal is a successful realisation of the desired business solution in an organised and methodical way. Management allows the introduction of appropriate development strategies into archival institutions and makes professionals even more productive. The overall objective of the paper is to understand and highlight the role that management may have on the development segment of cultural heritage, and in the management and coordination of effectively used human and material resources in order to achieve certain goals in specific cultural institutions such as archival institutions.

Keywords: archival institutions, archival programs, archival records, cultural management, manager, business negotiations