



ReECON.4

1.-2. 10. 2024. Biograd n/M

vol. VI, br. 2, 2024.

Veleučilište u Virovitici



Posebno izdanje časopisa

ET²eR

**EKONOMIJA, TURIZAM,
TELEKOMUNIKACIJE I RAČUNARSTVO**

uključuje radove prezentirane na

4. međunarodnoj znanstveno-stručnoj konferenciji „Renewable Economics“

održanoj u Biogradu na Moru, Hrvatska,

od 1. do 2. listopada 2024.

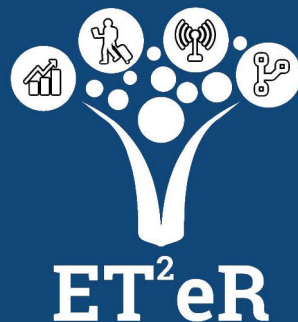


ReECON.4

1-2. 10. 2024. Biograd n/M

vol. VI, no. 2, 2024.

Virovitica University of Applied Sciences



Special issue of journal

ET²eR

**ECONOMICS, TOURISM, TELECOMMUNICATIONS
AND COMPUTER SCIENCE**

Includes papers presented at
4rd International Conference on Renewable Economics

held in Biograd na Moru, Croatia

from 1th to 2nd November, 2024

Impressum

Nakladnik - Publisher:

Veleučilište u Virovitici -
Virovitica University of Applied
Sciences

Uredništvo - Editorial Board:

Dejan Tubić
Željka Kadlec
Siniša Kovačević
Irena Bosnić
Anita Prelas Kovačević
Zrinka Blažević Bognar
Mladena Bedeković
Damir Ribić
Ivan Heđi
Ivana Vidak
Domagoj Karačić
Mato Bartoluci
Oliver Kesar
Željko Požega
Saša Petar
Vlado Halusek
Igor Petrović
Sanela Vrkljan
Đorđije Vasiljević
Viktória Szente
Joanna Pioch
Slagjana Stojanovska

Gavni urednik - Editor in chief:

Dejan Tubić

Izvršni urednik - Executive

Editor: Željka Kadlec

Tehnički urednik - Technical

Editor: Siniša Kovačević

**Adresa uredništva - Address of
the Editorial Board:**

Veleučilište
u Virovitici
Matije Gupca 78, 33000 Virovitica
Tel: +385 33 721 099
Fax: +385 33 721 037
E-mail: urednik@vuv.hr

ISSN 2670-8930

DOI: <https://doi.org/10.70077/et2er>

Naslovnica-Front Page:

Veleučilište u Virovitici/
Virovitica University of Applied
Science

Grafičko oblikovanje-Graphic

Design: Veleučilište u Virovitici/
Virovitica University of Applied
Science

**Godina postavljanja publikacije
na mrežu - Year of release:**

2024. godina/Year 2024.

Učestalost izlaženja časopisa-

Publishing frequency:

Dva puta godišnje/Biannually

ET²eR

Predgovor

”

Poseban broj časopisa „ET²eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo” obuhvaća radove prezentirane na **4. međunarodnoj znanstveno-stručnoj konferenciji ReECON - RENEWABLE ECONOMICS**.

Konferencija je održana u Biogradu na Moru, 1. - 2. listopada 2024. godine u organizaciji Veleučilišta Baltazar Zaprešić i Veleučilišta u Virovitici. Na konferenciji je sudjelovalo 90-tak znanstvenika i stručnjaka iz raznih područja poslovne ekonomije, ruralnog i regionalnog razvoja, informacijskih tehnologija i turizma.

Cilj konferencije je bio zadržati proaktivni pristup u primjeni teorijskih i empirijskih dostignuća kojima će se utjecati na poboljšanje poslovnih procesa, promicanje održivog poslovanja u dinamičnom okruženju, stvaranje ozračja etičnog ponašanja, transparentnosti i odgovornosti te jačanje otpornosti gospodarstva u cjelini uz pružanje dugoročnih održivih smjernica za realni sektor.

U ovom posebnom broju ET²eR-a objavljeno je 7 znanstvenih i 15 stručnih radova. Teme radova su iz područja poslovnog upravljanja, turizma i hotelijerstva, ruralnog i regionalnog razvoja, digitalne tehnologije, javne politike i održivog gospodarskog razvoja.

Časopis „ET²eR“ namijenjen je svima koji žele dati doprinos poticanju i razvijanju primijenjene stručne djelatnosti. Svrha časopisa je upoznavanje šire javnosti s novostima iz navedenih područja i popularizacija struke. Stoga ohrabrujem sve potencijalne autore da prijave svoje radove za objavljivanje.

Časopis je uvršten u bazu Hrčak te ERIH PLUS (European Reference Index for the Humanities and Social Sciences) bazu, čime je postao časopis koji se kategorizira u znanstvene radove druge skupine (a2).

Zahvaljujem se svim sudionicima konferencije, autorima, recenzentima, uredništvu časopisa, lektorima te tehničkom i izvršnom uredniku na trudu i znanju uloženom na kreiranje ovog posebnog broja časopisa „ET²eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo”.

”

Glavni urednik

doc.dr.sc. Dejan Tubić, prof. struč. stud.

Foreword

”

The Special Issue of the journal 'ET²eR – Economics, Tourism, Telecommunications and Computer Science' comprises papers presented at the **4 International Conference on Renewable Economics - ReECON**.

The conference was held on 1. - 2. November 2024 in Biograd na Moru, Croatia, and was organised by the University of Applied Sciences Baltazar Zapprešić and Virovitica University of Applied Sciences. The conference was attended by more than 90 scientists and experts from different areas of business economics, rural and regional development, information technology and tourism.

The goal of the conference was to maintain a proactive approach to the application of theoretical and empirical achievements which can influence improvement of business processes, promote sustainable business activities in a dynamic environment, create a climate of ethical behaviour, transparency, and responsibility, and strengthen the resilience of economy on the whole while providing sustainable long-term guidelines for the real sector.

Seven scientific and fifteen professional papers are published in this Special Issue of ET²eR. Paper topics are related to areas of business management, tourism and hospitality, rural and regional development, digital technology, public policy, and sustainable business development.

The journal "ET²eR" is aimed at authors who would like to contribute to the promotion and development of applied professional activity. The purpose of the journal is to familiarize the general public with news from the aforementioned fields and to popularize the profession. Therefore, I would like to invite all potential authors to submit their papers for publication.

The journal is included in the Hrčak database and the ERIH PLUS database (European Reference Index for the Humanities and Social Sciences), making it a journal categorized in the second group (a2).

I would like to use this opportunity to thank all the participants in the conference; authors, reviewers, the editorial board of the journal, proofreaders, and the executive and technical editors for their effort and knowledge invested in creating this Special Issue of the journal 'ET²eR – Economics, Tourism, Telecommunications and Computer Science'.

”

Editor in Chief
Dejan Tubić, PhD

Recenzenti - *Reviewers*

Anita Prelas Kovčević

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Neven Garača

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Božidar Jaković

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Damir Ribić

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Željka Kadlec

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Ivana Vidak Teskera

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Danijel Koprivanac

Veleučilište u Rijeci - *University of Applied Sciences of Rijeka*

Rikard Bakan

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Dejan Tubić

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Marta Alić

Tehničko veleučilište u Zagrebu - *Zagreb University of Applied Sciences*

Marijana Špoljarić

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Danijela Vakanjac

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Luka Pravica

Fakultet elektrotehnike i računarstva - *Faculty of Electrical Engineering and Computing*

Zlatko Hanić

Fakultet elektrotehnike i računarstva - *Faculty of Electrical Engineering and Computing*

Milorad Čupurdija

Veleučilište Baltazar Zapešić - *Baltazar Zapešić Polytechnic*

Domagoj Rožac

Veleučilište Baltazar Zapešić - *Baltazar Zapešić Polytechnic*

Sabrina Šuman

Veleučilište u Rijeci - *University of Applied Sciences of Rijeka*

Ivana Lacković

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Sendi Deležić

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Edita Tolušić

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Mladena Bedeković

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Irena Bosnić

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Zrinka Blažević Bognar

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Matea Petračić

Veleučilište u Karlovcu - *Karlovac University of Applied Sciences*

Martina Kovačević

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Ema Sesvečan

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Martina Jukić

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Patricija Janković

AREMA Visoka škola za regionalni menadžment - *AREMA College of Regional Management*

Vladimir Šimović

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Domagoj Karačić

Ekonomski fakultet u Osijeku - *Faculty of Economics and Business in Osijek*

Ninoslav Gregurić Bajza

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Dafne Vidanec

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Goranka Majić

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Dubravka Maras

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Dafne Vidanec

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Kristijan Čović

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Dražen Čučić

Ekonomski fakultet u Osijeku - *Faculty of Economics and Business in Osijek*

Zlatko Barilović

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic Bedeković*

Sadržaj - *Table of contents*

SADRŽAJ

ZNANSTVENI RADOVI

1	Emocionalna inteligencija i stilovi vodstva <i>Damir Ribić, Sanela Seliš, Klaudija Ahac</i>	1-8
2	Primjena i doprinos održivog razvoja u poslovanju poduzeća <i>Lulić Iva, Kadlec Željka</i>	9-17
3	Povezanost investicija u okoliš i turističke privlačnosti u zemljama EU <i>Ivan Ružić, Petra Stažić, Ema Ružić</i>	18-24
4	Od povezanosti do brenda: Ključna uloga komunikacije u brendiranju <i>Ivana Vidak Teskera, Martina Jukić</i>	25-31
5	Primjena održivog razvoja na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima <i>Kadlec Željka, Čor Matea</i>	32-42
6	Stavovi javnosti u ruralnim područjima o razumijevanju i važnosti koncepta pravedne trgovine <i>Andrea Pavić, Božidar Jaković, Dejan Tubić</i>	43-51
7	Perception of motivation among employed students <i>Ana Skledar Ćorluka, Snježana Kekić, Maja Buljat</i>	52-58

STRUČNI RADOVI

8	Design of PV System Peak Power Adjustment Based on Measured Data <i>Igor Petrović, Danijel Koprivanac, Enes Ciriković, Mario Vražić</i>	59-63
9	Pametni gradovi – ideje, razvoj i rješenja <i>Konstanca Korenčić Kampl, Dubravka Maras, Bruno Raguž</i>	64-71
10	Ususret održivoj budućnosti: ključni trendovi zelenog IT-a <i>Alisa Bilal Zorić, Matija Kalamir</i>	72-80
11	Uloga i funkcije menadžmenta u kulturi: studija slučaja Muzej vučedolske kulture <i>Luka Ivanković, Barbara Franić</i>	81-90

12	Zakonska regulativa obavljanja studentskih poslova putem posrednika <i>Edita Tolušić, Mladena Bedeković, Danijela Vakanjac</i>	91-96
13	Od oskudice radne snage do oskudice poslova: razumijevanje implikacija digitalne transformacije na tržište rada <i>Ines Jemrić Ostojić, Natalija Jurina Babović, Marin Kelava</i>	97-104
14	Klasifikacija dezinformacijskih narativa u kontekstu održivosti <i>Stjepan Lacković, Ines Jemrić Ostojić, Krešimir Jurina</i>	105-114
15	Primjena umjetne inteligencije u upravljanju projektima: analiza potencijala i izazovi <i>Krešimir Jurina, Branimir Kapulica</i>	115-121
16	Korištenje kreativnosti u poslovanju poduzeća <i>Matej Galić, Sandra Mrvica Mađarac, Mirjana Nedović</i>	122-127
17	Jesu li menadžeri spremni na promjene koje donosi Generacija Z ? <i>Matea Lulić, Anita Prelas Kovačević</i>	128-136
18	Pravni okvir zelene javne nabave kao čimbenika održivog razvoja <i>Ninoslav Gregurić-Bajza</i>	137-144
19	Online recenzije kao alat marketinške komunikacije <i>Nikolina Pavičić Rešetar, Ivan Ružić, Patricia Skender</i>	145-152
20	Očuvanje i interpretacija lokalnih jezičnih varijeteta kao cilj kulturne održivosti <i>Mateja Šporčić, Lana Domšić</i>	153-160
21	Kako izbjeći upadanje u zamku Greenwashinga <i>Jelena Benjak</i>	161-169
22	ESG postignuća u regionalnom kontekstu <i>Ana Cvetinović Vlahović, Majda Tafra-Vlahović</i>	170-176

Uloga i funkcije menadžmenta u kulturi: studija slučaja Muzej vučedolske kulture

Role and functions of cultural management: The case study of Vučedol Culture Museum

Luka Ivanković¹, Barbara Franić²

¹Veleučilište s pravom javnosti BALTAZAR ZAPREŠIĆ, Vladimira Novaka 23, 1290 Zaprešić, lukaivankovic2109@gmail.com

²Veleučilište s pravom javnosti BALTAZAR ZAPREŠIĆ, Vladimira Novaka 23, 1290 Zaprešić, bfranic@bak.hr

Sažetak

Menadžment u kulturi obuhvaća primjenu menadžerskih znanja i tehnika u stvaranju, promidžbi i potrošnji kulturnih proizvoda, a njegova uloga postaje sve važnija razvojem tržišta kulturnih proizvoda. Ovaj rad istražuje menadžerske uloge i funkcije u kontekstu kulturnih djelatnosti, koristeći Muzej vučedolske kulture kao primjer za demonstraciju efikasnosti upravljanja unutar muzejske institucije. Cilj provedenoga istraživanja bio je istražiti na koji način temeljne i posebne funkcije menadžmenta u kulturi doprinose uspješnosti i održivosti muzeja, s posebnim naglaskom na očuvanje kulturne baštine i ostvarivanje kulturnog doprinosa kroz korištenje metode studije slučaja. Podaci su prikupljeni primjenom metode strukturiranog intervjua i analizom dokumentacije, što je omogućilo kontekstualni okvir i dubinsku analizu temeljnih i posebnih funkcija menadžmenta unutar muzeja. Dobiveni rezultati ističu važnost usklađenosti teorijskih koncepata menadžerskih uloga i funkcija sa stvarnom praksom radi ostvarivanja harmoničnog funkcioniranja muzejske institucije, ali i u ostatku kulturnog sektora. Istraživanje jasno pokazuje da Muzej vučedolske kulture predstavlja primjer efikasnog menadžmenta u kulturi, što ga čini važnim uzorom za druge kulturne organizacije u njihovom traganju za uspjehom.

Ključne riječi

menadžment u kulturi, funkcije menadžmenta, kulturne institucije, Muzej vučedolske kulture

Abstract

Cultural management encompasses the application of managerial knowledge and techniques in the creation, promotion, and consumption of cultural products. Its role is becoming increasingly important with the development of the cultural products market. This paper explores managerial roles and functions within the context of cultural activities, using the Vučedol Culture Museum as an example to demonstrate the efficiency of management within a museum institution. The aim of the research was to investigate how fundamental and specific functions of cultural management contribute to the success and sustainability of museums, with a particular emphasis on preserving cultural heritage and achieving cultural impact through a case study methodology. Data were collected using structured interviews and document analysis, providing a contextual framework and in-depth analysis of the fundamental and specific management functions within the museum. The results obtained highlight the importance of aligning theoretical concepts of managerial roles and functions with real-world practice to achieve harmonious functioning of the museum institution, but also in the wider cultural sector. The research clearly demonstrates that the Vučedol Culture Museum represents an example of effective cultural management, making it an important model for other cultural organizations in their quest of success.

Keywords

cultural management, management functions, cultural institution, Vučedol Culture Museum

Uvod

Kada je riječ o menadžmentu u muzejskoj djelatnosti, važno je naglasiti njegovu ključnu ulogu u osiguravanju uspješnog funkcioniranja muzeja i očuvanja kulturne baštine. Treba istaknuti da muzeji nisu samo mjesta gdje se čuvaju i izlažu artefakti, nego su dinamične ustanove koje zahtijevaju pažljivo korištenje temeljnih i posebnih menadžerskih funkcija kako bi ispunile svoju misiju. Muzej vučedolske kulture predstavlja izvanredan primjer uspješne primjene menadžerskih funkcija u muzejskoj djelatnosti. Ovaj muzej, posvećen očuvanju i promociji vučedolske kulture, ilustrira kako učinkovit menadžment može unaprijediti ne samo operativne aspekte muzejske djelatnosti, već i njegovu edukativnu i kulturnu ulogu u društvu. Rad pruža detaljan pregled načina na koji se menadžment u kulturi implementira u praksi. Kroz analizu teorijskih koncepata i praktičnih primjera, cilj rada je pružiti uvid u najbolje menadžerske prakse koje mogu poslužiti kao model za druge kulturne institucije. Temeljitim razumijevanjem menadžerskih uloga i funkcija, rad nastoji pokazati kako poboljšati upravljanje resursima, financijama, ljudskim potencijalima, kulturom i strategijama unutar muzejskih institucija, osiguravajući time dugoročnu održivost i relevantnost muzeja u suvremenom društvu.

1. Pojam i uloga menadžmenta u kulturi

Menadžment je vrlo važan dio svake organizacije te se može reći da služi za vođenje organizacije prema željenom cilju. Kada je riječ o postizanju uspjeha unutar organizacije, onda treba istaknuti da ključnu ulogu u tome ima upravo menadžment kroz koji se na efikasan i efektivan način mogu upotrijebiti svi organizacijski resursi (Enciklopedija – Menadžment, 2021).

U današnjem dinamičnom svijetu, većina organizacija ne bi mogla održati konkurentnost i efikasnost bez učinkovitog menadžmenta, s obzirom na brojne izazove s kojima se čovječanstvo suočava i koji zahtijevaju učinkovit menadžment za njihovo uspješno rješavanje. Suvremeni menadžment stavlja naglasak na tzv. „meke varijable“, kao što su znanje, stilovi vođenja i vještine u organizaciji, dok se u ranijim fazama razvoja menadžmenta veća pažnja pridavala tzv. „tvrdim varijablama“, poput strategije, veličine, strukture, tehnologije, planiranja, kontrole i sl. (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

Prema autoru Antoloviću menadžment u kulturi najbolje se definira kao „(...) primjena znanja i tehnika menadžmenta u stvaranju (proizvodnji),

promidžbi i potrošnji kulturnih proizvoda. Menadžment u kulturi pojavljuje se istupanjem kulture na tržište, te njegova uloga jača usporedo sa stvaranjem tržišta kulturnih proizvoda, odnosno sve snažnijom implementacijom kulture u tržište brojnih proizvoda i usluga. (...) Kultura stupanjem na tržište postaje proizvod ili usluga, a time menadžment postaje njezin pratilac koji ju povezuje s tržištem odnosno s publikom“ (Antolović, 2009:16).

Uloga menadžera u kulturi vrlo je raznolika, ali možemo istaknuti da menadžeri u kulturi ne rješavaju probleme, nego njima upravljaju. Raznolika uloga menadžera u kulturi može proizlaziti iz razlika u veličini kulturne organizacije, vrsti i kategoriji kulturne organizacije te njezinoj misiji. Kada je riječ o privatnom i javnom vlasništvu u kulturi, važno je razlikovati ulogu menadžera ovisno o tome u kojoj se organizaciji nalazi. Naročito je različita uloga menadžera u kulturi s obzirom na razinu na kojoj se menadžer u kulturi nalazi. Kod menadžera u kulturi i onih menadžera koji djeluju u kreativnim industrijama, uloga menadžmenta je specifičnija u usporedbi s ostalim industrijama. Radna mjesta u kulturnom i kreativnom sektoru su vrlo specifična, jer zahtijevaju stalnu komunikaciju s vanjskom okolinom, pogotovo s donositeljima političkih odluka, financijskim institucijama, medijima, sponzorima te različitim zajednicama koje se nalaze u okruženju kulturne ili kreativne organizacije (Golja, 2016).

Menadžment je od iznimne važnosti za sve organizacije, uključujući i kulturne institucije, te se obično kategorizira u tri hijerarhijske razine (Buble, 2000:10-11): vrhovni menadžment kao najviša razina, sastavljena od menadžera odgovorne za postavljanje ciljeva, odabir strategija i donošenje odluka u skladu s poslovnim okruženjem; srednji menadžment kojeg čine menadžeri koji implementiraju strategije odabrane na vrhu i osiguravaju dobre odnose s okolinom kako bi spriječili ili riješili sukobe te niži menadžment gdje menadžeri osiguravaju efikasnu proizvodnju, motiviraju tim te pružaju tehničku podršku.

Tri su najvažnije uloge menadžera u kulturi, a to su interpersonalne uloge, informacijske uloge te uloge odlučivanja koje su međusobno povezane i ključne za uspješno vođenje kulturnih institucija, omogućujući menadžerima da učinkovito upravljaju timovima i resursima unutar dinamičnog kulturnog sektora (Golja, 2016).

2. Funkcije menadžmenta u kulturi

Većina današnjih organizacija, pa tako i one koje se bave područjem kulture ne bi mogle opstati bez menadžmenta, s obzirom na brojne izazove s kojima se čovječanstvo suočava i koji zahtijevaju učinkovit menadžment za njihovo rješavanje.

Menadžment u kulturnom sektoru, poput drugih područja ljudske djelatnosti, zahtijeva određenu razinu organizacije i upravljanja, čak i kada je riječ o individualnom kulturnom stvaralaštvu, a posebno u okviru različitih kulturnih aktivnosti. S obzirom na to da se fokusira na postizanje unaprijed određenih ciljeva, menadžment sve više postaje integralni dio kulturnih aktivnosti i djelatnosti. Stoga kako bi menadžment ostvario svoje ciljeve, koristi se različitim funkcijama. Funkcije menadžmenta u kulturnoj industriji mogu se podijeliti u dvije kategorije: temeljne i posebne funkcije (Antolović, 2009).

Temeljne funkcije menadžmenta obuhvaćaju planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje te kontrolu. Pored ovih temeljnih funkcija u kulturnom sektoru postoje i posebne funkcije, koje uključuju doprinos kulturi, umjetničku kreativnost, odnose s javnošću te obrazovni karakter (Antolović, 2009).

Menadžment neke organizacije često se analizira u okviru menadžerskih funkcija koje čine sustav, odnosno ciklički proces koji se neprekidno ponavlja na svim razinama razvoja (Rupčić, 2018). Za upravljanje u organizacijama kulture iznimno je bitno primijeniti osnovne i specifične funkcije menadžmenta jer ove funkcije omogućavaju organizaciji da uspješno ostvari svoje ciljeve. Menadžer u takvoj organizaciji je učinkovit kada postiže ciljeve na efikasan način, uz optimalnu uporabu resursa.

2.1. *Temeljne funkcije menadžmenta u kulturi*

Prva i osnovna temeljna funkcija menadžmenta je planiranje. Naime, ova menadžerska funkcija definira smjer za sve ostale menadžerske funkcije. Menadžerski proces počinje planiranjem kao kreativnim postupkom određivanja usmjerenja institucije u promjenjivom okruženju. Planiranje obuhvaća odredbe o ciljevima, resursima i akcijama za njihovo ostvarenje. Planiranje odgovora na pitanje kako da institucija od trenutnog stanja stigne u buduće realno, željeno moguće stanje (Jurina, 2011). Prije nego što započnemo s planiranjem, važno je prepoznati potencijalne prilike koje su nam

dostupne, uključujući realne mogućnosti i ciljeve koje možemo postaviti. Ključno je razumjeti prilike u kontekstu postojeće kulturne ponude, konkurencije, želja publike te vlastitih snaga i slabosti. Svakom planu treba prethoditi objektivna procjena mogućih ciljeva (Antolović, 2009).

Druga menadžerska funkcija je organiziranje, a može se sagledati na dva načina u užem i širem smislu. U užem smislu, organiziranje predstavlja primjenu različitih organizacijskih koncepata i alata za oblikovanje organizacije. U širem smislu, fokus se stavlja na sastavnice koje organiziranje kao funkcija u menadžmentu obuhvaća (Jurina, 2011).

U kulturnom sektoru, organiziranje kao menadžerska funkcija pojavljuje se u pravilu u dva slučaja. Prvi slučaj odnosi se na organiziranje unutar same institucije ili ustanove koja provodi kulturne djelatnosti, dok se drugi slučaj odnosi na izvaninstitucionalno organiziranje kulturnih događaja, programa i aktivnosti. U oba slučaja, kulturna djelatnost temelji se na organizacijskim načelima koja su ključna za učinkovito postizanje ciljeva. Ona omogućuju smanjenje troškova i racionalniju upotrebu resursa. U kulturnom sektoru potrebno je pridržavati se načela poput jedinstva ciljeva, organizacijske učinkovitosti, jasnih ovlasti, delegiranja, apsolutne odgovornosti, razmjernosti ovlasti i odgovornosti, jedinstva vodstva, ravnoteže i fleksibilnosti. Ova načela primjenjiva su u institucionalnoj i projektnoj organizaciji te pomažu menadžerima izbjeći neorganiziranost i osigurati kvalitetnu organizaciju (Antolović, 2009).

Treća funkcija menadžmenta, koja dobiva sve veću pažnju u posljednje vrijeme, odnosi se na upravljanje ljudskim potencijalima. Ova funkcija je ključna jer su ljudi jedini živi čimbenici unutar organizacije. Svaka osoba je unikatna, jedinstvena te neponovljiva, zbog čega ne postoji univerzalni pristup u radu s ljudima (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Suvremeni pristup u upravljanju ljudskim potencijalima fokusira se na usklađivanje svojih osobnih ciljeva s strategijom i ciljevima organizacije. Kada je riječ o stratejskim ciljevima organizacije, važno je reći da oni mogu biti prihvatljivi, privlačni te motivirajući za neke zaposlenike unutar organizacije, dok kod drugih mogu uzrokovati nelagodu, nezadovoljstvo te otpor. Zbog toga, ključno je stalno raditi na poboljšanju i razvoju organizacijske strukture i strukture zaposlenika kako bi se postigli strateški ciljevi organizacije uz minimalni otpor te maksimalno zadovoljstvo zaposlenika (Zekić, 2007).

Četvrta temeljna funkcija menadžmenta je vođenje. Kod ove menadžerske funkcije osnovni je

cilj da su svi sudionici unutar radnog procesa usmjereni prema zajedničkom cilju. Budući da je ova funkcija menadžmenta usmjerena prema radu s ljudima, ona se manifestira kao interpersonalni aspekt unutar menadžmenta. Problemi u vođenju najslabijeg su karaktera, a razlog tome je što kod ove funkcije menadžmenta je potrebno motivirati i uvjeriti ljude da poduzmu potrebne akcije. Menadžment kroz ovu menadžersku funkciju razvija lidere, tj. vođe. Od vođe se očekuje da pruži sredstva kojima će sljedbenici moći ostvariti svoje želje i potrebe. Pored toga, što ova menadžerska funkcija stvara vođe, ona uključuje motivaciju, komunikaciju te interpersonalne odnose zbog svega toga smatra se jednom od ključnih funkcija u menadžmentu (Buble, 2011).

Kontroliranje je posljednja temeljna funkcija menadžmenta. Ova menadžerska funkcija podjednako je važna kao i ostale funkcije u menadžmentu. Naime, bez kontrole nijedan menadžerski posao ne bi bio napravljen na efikasan način. Kao menadžerska funkcija, kontrola podrazumijeva praćenje aktivnosti unutar organizacije kako bi se osiguralo da organizacija ostane usmjerena prema postavljenim ciljevima. Proces kontrole započinje usporedbom ostvarenih rezultata s postavljenim zadacima te standardima koje organizacija nastoji dostići. Dakle, kontrola je važna menadžerska funkcija jer pomoću nje se osigurava da organizacija ostvari svoje ciljeve na efikasan i usklađen način (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

2.2. Posebne funkcije menadžmenta u kulturi

Doprinos kulturi kao posebna funkcija menadžmenta ima važnu ulogu za djelatnosti u području kulture. Razlikuje se od menadžmenta u gospodarstvu koji se prvenstveno fokusira na ostvarivanje profita. Kod menadžmenta u kulturi cilj je pružiti publici novi kulturni sadržaj koji će moći doživjeti. Mnogi projekti i programi u kulturi potaknuti su željom za postizanjem kulturnog pomaka koji publici donosi „novi doživljaj“. Ova težnja potiče kontinuirani rad i stvaralaštvo, uključujući tradicionalne programe poput festivala, gdje menadžment i umjetnici nastoje pružiti svoj kulturni doprinos. Taj kulturni doprinos često se potvrđuje kroz kritike, mišljenja publike ili nagrade koje ga javno priznaju (Antolović, 2009).

Druga izuzetno važna posebna funkcija menadžmenta u kulturi je umjetnička kreativnost. Kreativnost umjetnika predstavlja ključni segment koji pokreće stvaralaštvo i usmjerava projekte te programe unutar kulturnog sektora. Bez kreativnosti

kulturna produkcija ne bi imala smisla te bi brzo ostala bez publike, što bi rezultiralo smanjenjem interesa za kulturnim sadržajima. Stoga je za uspješan menadžment od esencijalne važnosti razumijevanje područja kreativnosti i stvaralaštva u umjetnosti, budući da o tom aspektu ovisi ostvarenje određenog umjetničkog projekta ili programa. Menadžer u kulturi treba imati sposobnost prepoznati i poticati umjetničku kreativnost, promovirati inovacije te omogućiti umjetnicima da izraze svoje ideje, s ciljem ostvarenja značajnijeg doprinosa u kulturi i umjetnosti (Antolović, 2009). Ova funkcija ne samo da obogaćuje kulturnu scenu, već i stvara novu vrijednost koja može inspirirati i angažirati publiku na dublji način.

Treća posebna funkcija menadžmenta u kulturi je odnos prema javnosti. Sveobuhvatan rast u kulturnim i kreativnim industrijama predstavlja trend širom svijeta, stoga se javlja sve veća potreba za stručnjacima za odnose s javnošću i marketing u kulturnom i kreativnom sektoru. Odnosi s javnošću ključan su dio menadžmenta kulturnih organizacija budući da svaka od njih ima jedinstvene karakteristike i pristupe u svojoj komunikaciji s publikom. Za učinkovitu primjenu ove specifične funkcije menadžmenta u kulturi ključno je imati dobro razumijevanje ciljne javnosti i ponašanja potrošača. U okviru ove menadžerske funkcije važno je analizirati preferencije, motive i ponašanje trenutne i potencijalne publike organizacije (Tomić, 2016). Budući da kulturne organizacije često djeluju u specifičnim okruženjima i imaju različite ciljeve, publiku i programsku ponudu, potrebno je razviti prilagođene strategije komunikacije i odnosa s javnošću kako bi se učinkovito angažirala ciljna skupina i promovirale njihove aktivnosti.

Četvrta posebna funkcija menadžmenta u kulturi je obrazovni karakter. Ova menadžerska funkcija predstavlja ključni aspekt kulturnih projekata i programa. U području kulture i umjetnosti, komunikacija s publikom igra ključnu ulogu, jer upravo kroz interakciju s publikom dolazi do edukacije Kulturne institucije, poput muzeja, svojim posjetiteljima ne samo da nude kulturna iskustva već im pružaju i priliku za učenje. Važno je naglasiti da obrazovni karakter kulturnih projekata i programa nije jednosmjernan proces, već dvosmjernan. To znači da obrazovanje u ovom kontekstu obuhvaća sve sudionike, a ne samo publiku. Važno je poticati i jačati potrebu publike da, sudjelovanjem u kulturnim programima, zadovolji svoje obrazovne potrebe, budući da će to doprinosti procesu stvaranja i očuvanja publike. Obrazovanje ne završava formalnim školovanjem, već traje tijekom cijelog

života, a je jedan od načina da se to postigne (Antolović, 2009).

3. Funkcije menadžmenta u kulturi u Muzeju vučedolske kulture

3.1. Metodologija istraživanja

Za potrebe ovog istraživačkog rada izrađena je studija slučaja, a podaci su prikupljeni primjenom metode strukturiranog intervjua i rada na dokumentaciji, što je omogućilo kontekstualni okvir i dubinsku analizu temeljnih i posebnih funkcija menadžmenta unutar muzeja. Glavni cilj istraživanja bio je ispitati na koji način temeljne i posebne funkcije menadžmenta u kulturi doprinose uspješnosti i održivosti Muzeja vučedolske kulture, uz poseban fokus na očuvanje kulturne baštine i ostvarivanje kulturnog doprinosa. Strukturirani intervjui dopunio je istraživanje pružajući korisne kvalitativne podatke i omogućavajući dublje razumijevanje istraženih funkcija menadžmenta u kulturi, uključujući njihovo značenje i izazove koji se pojavljuju u svakodnevnom radu. Intervju je proveden 6. srpnja 2023. godine, a uključivao je razgovor s ravnateljicom muzeja i voditeljem marketinga, čime je osiguran uvid iz perspektive vrhovnog i srednjeg menadžmenta.

Zadatak istraživanja sastojao se u pružanju odgovora na ključna istraživačka pitanja: (a) Na koji način muzej organizira svoje poslovanje i provodi svoje aktivnosti? (b) Kako menadžment muzeja, kroz temeljne i posebne funkcije menadžmenta u kulturi, doprinosi funkcioniranju institucije i postizanju muzejskih ciljeva? (c) Kako organizacijska struktura institucije utječe na učinkovitost i realizaciju strateških ciljeva muzeja? (d) Koje menadžerske uloge vrhovni menadžment muzeja koristi u suočavanju s izazovima i prilagodabama? (e) Kako kulturni menadžment može osigurati održivi razvoj i očuvanje kulturne baštine bez stavljanja financijske dobiti ispred kulturnog dobra?

3.2. Analiza poslovanja Muzeja vučedolske kulture

Analiza poslovanja Muzeja provedena je kroz rad na dokumentaciji muzeja i dostupnim podacima na internetu. „Muzej vučedolske kulture je nacionalni muzej osnovan Uredbom Vlade Republike Hrvatske 21. veljače 2013. godine. Muzej je smješten ispod platoa Vinograd Streim (...) blizu grada Vukovara na Vučedolu. Dana 16. svibnja 2014. godine započeli su radovi na stalnom postavu Muzeja vučedolske kulture, a muzej je svečano otvorio svoja vrata 30.

lipnja 2015. godine. Stalni postav muzeja prikazuje se kroz 19 prostorija na preko 1200 m². Kroz stalni postav muzeja prezentiraju se civilizacijski uspjesi vučedolske kulture“ (Ivanković, 2023:16). Ovdje je važno istaknuti i da se radi o nacionalnom arheološkom muzeju koji obavlja muzejsku djelatnost sukladno Zakonu o muzejima, Statutu te drugim općim aktima muzeja. Poslovanje Muzeja vučedolske kulture temelji se na planiranju aktivnosti, uključujući viziju, misiju i ciljeve. Muzej ima kratkoročne, srednjoročne i dugoročne planove (Vučedol – O nama, n.d.)

Financijski, godišnji i strateški planovi dostupni su na web-stranici muzeja: godišnji planovi za 2017-2024., strateški planovi za 2018-2020. i 2021-2023., te financijski planovi za 2015-2025. (Vučedol – Informacije, n.d.).

Ravnateljica muzeja osnivaču predlaže organizacijsku strukturu, uključujući Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu muzeja te način rada i klasifikaciju radnih mjesta, koje odobrava osnivač, odnosno Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske, a sve u cilju osiguranja učinkovitog funkcioniranja muzeja (Statut, 2019).

Muzej vučedolske kulture kao novoosnovani muzej započeo je sa zapošljavanjem muzejskih djelatnika 2014. godine, a trenutno je u Muzeju zaposleno 13 djelatnika (12 na neodređeno i jedna osoba u mjeri pripravnštva). Struktura zaposlenika u muzeju obuhvaća različite stručne djelatnike i osoblje u odjelu općih poslova. Među stručnim djelatnicima nalaze se dva kustosa, od kojih jedan radi kao arheolog, a drugi kao muzejski pedagog. Tu su i dva viša kustosa; jedan obnaša funkciju arheologa, dok je drugi na poziciji ravnatelja. Osim toga, u muzeju su zaposlena i dva muzejska tehničara, od kojih je jedan u mjeri pripravnštva.

U odjelu općih poslova radi tajnik muzeja, voditelj marketinga, te tri referenta koji obavljaju različite zadaće: voditelj recepcije, muzejskog vodiča i voditelj muzejske suvenirnice. Među zaposlenicima su i dva spremača, koji doprinose svakodnevnom funkcioniranju muzeja. Radna mjesta usklađena su s Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji radnih mjesta Muzeja vučedolske kulture.

Ravnateljici muzeja u upravljanju pomažu Upravno vijeće i Stručno vijeće. Upravno vijeće ima pet članova s mandatom od četiri godine. Tri člana imenuje osnivač iz redova istaknutih stručnjaka, jednog imenuje Stručno vijeće ili stručni muzejski djelatnici, a petog biraju zaposlenici. Ravnateljica muzeja ne može biti član Upravnog vijeća (Statut, 2019). U muzeju ravnateljica, kao vrhovni menadžment, donosi ključne odluke, a nju imenuje i

razrješuje Ministarstvo kulture kao osnivač muzeja. Mandat ravnatelja traje četiri godine, a ista osoba može biti ponovno izabrana. Ravnatelj obavlja mnoge poslove: zastupa i predstavlja muzej, vodi rad i organizira poslovanje muzeja, koordinira radom organizacijskih jedinica i muzejskih djelatnika, donosi opće akte muzeja, predlaže razvojne koncepte Upravnom vijeću, provodi odluke Upravnog vijeća, odlučuje o zapošljavanju djelatnika i njihovim pravima i obvezama, upravlja financijskim resursima do 26.544,56 eura, imenuje i razrješuje stručne djelatnike, te odlučuje o povjerljivim podacima u skladu s Pravilnikom o poslovnoj tajni, obavlja i druge poslove koji su predviđeni zakonom, Statutom muzeja te drugim općim aktima muzeja (Statut, 2019).

Također, vidljivo je iz dostupnih podataka da muzej uspješno kontrolira i prati svoje planove i ciljeve. Kontrola i praćenje aktivnosti provodi se putem godišnjih izvještaja o radu, financijskih izvještaja te izvješća o izvršenju planiranih programskih aktivnosti. Očigledno je da muzej primjenjuje sustav kontrole u svojem radu, i to na nekoliko razina unutar muzeja (Vučedol – Informacije, n.d.).

Muzej vučedolske kulture u svom poslovanju koristi temeljne i posebne funkcije menadžmenta za ostvarenje svojih ciljeva. Kombinacija ovih funkcija doprinosi uspješnoj realizaciji menadžmenta u kulturi. Od svog osnutka, muzej doprinosi kulturi na način da predstavlja kulturno naslijeđe i povijesne vrijednosti vučedolske kulture na suvremen način. Kroz tematski uređene prostorije i muzejski sadržaj, ovaj muzej otkriva način života Vučedolaca. Muzej je namijenjen svim uzrastima, a arheološko nalazište Vučedol jedno je od najvažnijih arheoloških nalazišta u Europi (Visitvukovar – Muzej vučedolske kulture, n.d.). Muzej osim prezentacije vučedolske kulture, obavlja i brojne druge aktivnosti kroz koje se očituje njegov doprinosi kulturi, sljedeći svoju misiju: „Misija je sakupljanje, istraživanje, očuvanje, zaštita, prezentacija i interpretacija lokalnog identiteta, povijesti, kulture, umjetnosti, tradicijske, prirodoslovne i arheološke baštine istočne Hrvatske na dobrobit šire javnosti, obrazovanja svih dobnih skupina društva i održivo korištenje kulturne i prirodne baštine“ (Vučedol – O nama, n.d.).

Muzej potiče kreativnost i stvaralaštvo kroz svoj stalni postav i razne aktivnosti. U 2016. godini izdao je vodič kroz stalni postav na hrvatskom i engleskom, pokrenuo je i online časopis „Adorant“, objavljuje publikacije, organizira brojne izložbe i aktivnosti kroz koje omogućava interakciju između publike i djela te educira posjetitelje, posebno putem stalnog

postava koji prikazuje civilizacijske dosege vučedolske kulture. (Muzej vučedolske kulture - Izvješće o radu, 2021).

3.3. Strukturirani intervju „licem u lice“

Proveden je opsežan intervju, a sugovornici su iznijeli brojne primjere kako dostižu organizacijske ciljeve te kako im u tome, u velikoj mjeri, pomažu menadžerske funkcije kako one temeljne tako i posebne, koje se najviše odnose na srednju i nižu razinu menadžmenta u muzeju. Brojni su načini kako muzej planira svoje aktivnosti, ali svakako treba istaknuti da se planiranje provodi kroz konzultacije ravnateljice s djelatnicima, koji aktivno sudjeluju u postavljanju planova, predlaganju i savjetovanju ravnateljice, a sve kako bi se osiguralo da strategije odgovaraju postavljenim ciljevima i viziji muzeja. Dobar primjer prilagodbe planova je pandemija COVID-19, kada je radi *lock-down* situacije muzej povećao prisutnost na društvenim mrežama te povećao broj digitalnih sadržaja na istima.

Organizacijska struktura muzeja omogućuje učinkovitu suradnju među zaposlenicima, osiguravajući zajednički rad na ostvarenju ciljeva, dok se upravljanje temelji na jasno definiranim razinama menadžmenta: vrhovnom, srednjem i nižem. Na vrhovnoj razini, ravnateljica muzeja ima ključnu ulogu u postavljanju strateških ciljeva i usmjeravanju muzejskih aktivnosti. Srednji menadžment čine voditelji stručno-znanstvenog odjela, odjela za opće i financijsko-računovodstvene poslove i voditelj marketinga, a njihova odgovornost je implementacija strategija i osiguranje da se aktivnosti muzeja odvijaju prema planovima. Primjerice, voditelj marketinga provodi planove promocije muzeja, organizirajući događanja i izložbe, čime povećava vidljivost muzeja. Niži menadžment obuhvaća zaposlenike koji upravljaju svakodnevnim operacijama, a njihov doprinos stvara pozitivno iskustvo za posjetitelje, što dodatno pomaže u postizanju muzejskih ciljeva. Sugovornici su naglasili da zaposlenici na menadžerskim pozicijama primjenjuju temeljne i posebne funkcije menadžmenta u kulturi kako bi postigli ciljeve muzeja. S obzirom na mali broj ukupno zaposlenih, sinergija između svih razina menadžmenta značajno doprinosi ostvarenju zadanih ciljeva i efikasnom funkcioniranju poslovanja. Istaknuto je da su svi zaposlenici ključni za uspjeh institucije, a njihove inicijative i projekti su podržani od strane vrhovnog menadžmenta. Ravnateljica potiče razvoj djelatnika

kroz podršku njihovim idejama, što doprinosi općem razvoju muzejske djelatnosti.

Kada je riječ o vođenju u razgovoru se doznalo kako ravnateljica koristi svoju poziciju vrhovnog menadžmenta kako bi inspirirala djelatnike i podržala njihove ideje. Ovakav pristup vođenja ne samo da poboljšava radnu atmosferu u muzeju, nego i osigurava da svaki zaposlenik može dati svoj vlastiti maksimalni doprinos u radu muzeja.

U intervju se saznalo da se kontrola provodi kroz redovito praćenje i evaluaciju realizacije planiranih aktivnosti. Iako se ponekad suočavaju s administrativnim izazovima u svojem radu, menadžment muzeja uspijeva ostvariti sve planirane ciljeve. Kontinuirano praćenje omogućava pravovremeno uočavanje i rješavanje problema, čime se osigurava uspješan rad muzeja.

Sugovornici su istaknuli da su posebne funkcije menadžmenta u kulturi iznimno važne za rad muzeja. Jednako važne kao i temeljne funkcije, ako ne i važnije. Ono što se moglo zaključiti iz intervjua je da bez posebnih funkcija menadžmenta u kulturi muzejska djelatnost ne bi imala smisla.

U intervju sugovornici su istakli kako Muzej vučedolske kulture značajno doprinosi očuvanju i promociji kulturne baštine. Kroz različite izložbe, radionice i obrazovne programe, muzej aktivno sudjeluje u kulturnom životu zajednice. Uključivanjem vučedolske kulture u školske kurikulume, muzej dodatno jača svoju ulogu u obrazovnom sustavu, pružajući mladima mogućnost da uče o važnom dijelu svoje povijesti. Nadalje, istaknuto je kako muzej potiče umjetničku kreativnost kroz stalni postav koji služi kao inspiracija umjetnicima. Suvenirnica nudi ručno izrađene suvenire koji predstavljaju autentičan prikaz vučedolske kulture. Kroz brojne izložbe i edukativne programe, muzej pruža prostor za umjetničko izražavanje i razvijanje kreativnih vještina. U kontekstu funkcije odnosa s javnošću, voditelj marketinga je istaknuo da osim svakodnevnih i tradicionalnih praksi, važan je doprinos digitalnih odnosa s javnošću pri čemu Muzej aktivno koristi društvene mreže i digitalne platforme kako bi poboljšao svoju prisutnost. Tijekom pandemije COVID-19, došlo je do značajnog povećanja digitalne interakcije, što je omogućilo širenje kulturnih sadržaja široj publici i ta se strategija pokazala izuzetno uspješnom u održavanju interesa publike i jačanju veze između muzeja i zajednice. Sugovornici ističu kako je posebna funkcija menadžmenta u kulturi, odnosno obrazovni karakter muzeja, od iznimne važnosti. Naglašavaju da muzej aktivno surađuje s osnovnim školama,

nudeći razne obrazovne programe i radionice. Također, studenti arheologije stječu praktična znanja kroz terensku nastavu na Vučedolu, što im omogućuje primjenu teorijskih spoznaja u stvarnom svijetu. Osim toga, muzej je uključen u školske kurikulume i udžbenike, čime dodatno podržava obrazovni sustav i širenje znanja o vučedolskoj kulturi.

Kroz intervju ravnateljica muzeja otkrila je brojne aspekte svojih menadžerskih uloga pa se moglo primijetiti da pokriva područja informacijskih, interpersonalnih i odlučujućih uloga. Kroz njezine odgovore jasno je da koristi svoje informacijske uloge kako bi osigurala efikasnost muzejske djelatnosti i usklađenost s ciljevima institucije. Njena sposobnost nadgledanja, prenošenja i predstavljanja informacija značajno doprinosi cjelokupnom uspjehu muzeja. U pogledu interpersonalnih uloga, ravnateljica ima ključnu ulogu u osiguravanju uspješnog funkcioniranja i rasta muzeja. Kao reprezentativna osoba, vođa i posrednica u odnosima, doprinosi pozitivnoj slici muzeja, učinkovito vodi zaposlenike i razvija ključne vanjske odnose. Njezine aktivnosti u tim ulogama održavaju visoku profesionalnost unutar muzeja, stvaraju poticajnu radnu okolinu i jačaju veze s vanjskim dionicima, čime dodatno potiču uspjeh muzeja. Istaknula se i njezina uloga u donošenju odluka koje oblikuju budućnost muzeja. U ovom kontekstu, njezina uloga poduzetnice obuhvaća iniciranje novih projekata i inovacija, dok kao korektorica rješava krizne situacije i konflikte. Također, kao alokatorica resursa, osigurava optimalnu raspodjelu resursa, a kao pregovaračica učinkovito upravlja odnosima s vanjskim dionicima.

Sve nabrojane funkcije i prepoznate uloge menadžmenta u kulturi doprinose uspješnom upravljanju Muzejom vučedolske kulture, omogućujući mu da se razvija, održava stabilnost i maksimizira svoje resurse u ostvarivanju svojih ciljeva. Kroz učinkovito donošenje odluka, ravnateljica pomaže muzeju da ostane relevantan i uspješan u kulturnom sektoru.

4. Rasprava

Ova metodologija istraživanja, koja uključuje studiju slučaja, odnosno kombinaciju strukturiranih intervjua s ravnateljicom i voditeljem marketinga te analizu muzejske dokumentacije, omogućila je dubinsku analizu uloga i funkcija menadžmenta u kulturi. Menadžment u kulturi ne fokusira se na financijsku dobit, već se usredotočuje na kulturni doprinos i očuvanje kulturne baštine. Istraživanje

daje uvid u ključne prakse menadžmenta kulturnog sektora te otkriva da je uspjeh muzeja značajno uvjetovan primjenom temeljnih i posebnih funkcijama menadžmenta u kulturi.

Muzej vučedolske kulture organizira svoje poslovanje kroz jasno definiranu viziju, misiju i ciljeve, uz planiranje aktivnosti na kratkoročnoj, srednjoročnoj i dugoročnoj razini. Kontinuirano praćenje i evaluacija realizacije planiranih aktivnosti provode se putem godišnjih i financijskih izvještaja. Suradnja između ravnateljice i zaposlenika tijekom planiranja osigurava usklađenost strategija s ciljevima muzeja. Pritom, posebne funkcije menadžmenta, poput obrazovnog karaktera i kulturnog doprinosa, imaju utjecaja u oblikovanju tih aktivnosti. Kroz izložbe, radionice i obrazovne programe, muzej ne samo da prezentira kulturnu baštinu, već i aktivno uključuje zajednicu, potiče kreativnost i osnažuje kulturni identitet. Ovaj pristup omogućuje muzeju da odgovori na potrebe posjetitelja i održava relevantnost u kulturnom sektoru.

Rezultati pokazuju da menadžment Muzeja vučedolske kulture koristi temeljne i posebne funkcije u svom radu. Temeljne funkcije menadžmenta, poput planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole, omogućuju muzeju da uspostavi strukturalnu i operativnu stabilnost potrebnu za kvalitetno upravljanje kulturnom institucijom. Osim temeljnih funkcija, posebne funkcije menadžmenta, kao što su doprinosi kulturi, umjetnička kreativnost, odnosi prema javnošću i obrazovni karakter, imaju važnu ulogu u ostvarivanju misije muzeja. Bez temeljnih funkcija menadžmenta, kulturne institucije ne bi mogle osigurati učinkovito upravljanje, što bi onemogućilo pravilno usklađivanje kulturnih aktivnosti, optimalno korištenje resursa te suradnju među zaposlenicima, ali i s vanjskim suradnicima, dok bez posebnih funkcija menadžmenta, doprinos očuvanju i promociji kulturne baštine ne bi bio moguć, jer su te funkcije ključne za uspjeh i dugoročnu održivost kulturnih institucija. Zanimljivo je da se funkcija vođenja, prema rezultatima intervjua, istaknula u odnosu na druge temeljne funkcije menadžmenta. Vođenje u muzeju pokazalo se ključnim za postizanje kohezije među zaposlenicima te usmjeravanju prema zajedničkim ciljevima. Ravnateljica, kao top menadžer, koristi učinkovitu komunikaciju, pruža podršku i motivaciju zaposlenicima kako bi ostvarili muzejske ciljeve. Istraživanje je pokazalo da prakticira participativni stil vođenja, omogućujući zaposlenicima aktivno sudjelovanje u donošenju odluka, što potiče motivaciju i kreativnost.

Ravnateljčina podrška i poticanje zaposlenika omogućuju muzeju visoku razinu kohezije i profesionalnosti, što dodatno doprinosi uspjehu u ostvarivanju muzejskih ciljeva. Stoga, uloga vođenja u muzeju značajno doprinosi njegovom uspjehu, jer omogućuje jedinstveno usmjerenje prema misiji i viziji muzeja.

Istraživanjem se utvrdilo da hijerarhijska struktura muzeja osigurava jasno definirane uloge i odgovornosti na svim razinama, što značajno doprinosi ukupnoj učinkovitosti rada institucije. Na vrhu te strukture nalazi se ravnateljica, koja postavlja strateške ciljeve i donosi ključne odluke, oblikujući smjer razvoja muzeja; zatim srednji menadžment, koji uključuje voditelje stručno-znanstvenog odjela, odjela za opće i financijsko-računovodstvene poslove, kao i voditelja marketinga, koji implementiraju te strategije kroz konkretne projekte i održavaju odnose s vanjskim dionicima, čime se osigurava usklađenost između strateških i operativnih ciljeva te na kraju postoji niži menadžment u muzeju, koji svakodnevnim operacijama pruža podršku nadređenima i na taj način omogućuje efikasno provođenje aktivnosti te doprinosi ostvarivanju zadanih ciljeva muzeja. U muzeju trenutno radi 13 djelatnika, što omogućava prilagodljivu i učinkovitu radnu dinamiku unutar usklađenog tima. Sugovornici su naglasili da zaposlenici na menadžerskim pozicijama primjenjuju temeljne i posebne funkcije menadžmenta u kulturi kako bi ostvarili ciljeve muzeja. S obzirom na mali broj zaposlenika, sinergija na svim razinama menadžmenta značajno doprinosi ostvarenju zadanih ciljeva te učinkovitim funkcioniranjem poslovanja muzeja. Istaknuto je i da su svi zaposlenici ključni za uspjeh institucije, a njihove inicijative i projekti imaju podršku vrhovnog menadžmenta. Ravnateljica potiče razvoj djelatnika kroz podršku njihovim idejama, što doprinosi općem razvoju muzejske djelatnosti.

Nadalje, istraživanje je pokazalo da menadžerske uloge značajno doprinose učinkovitosti muzeja, posebno u kontekstu očuvanja kulturne baštine i pružanja obrazovnih i kulturnih usluga javnosti. Ravnateljica muzeja kombinira nekoliko menadžerskih uloga kako bi se učinkovito suočila s izazovima u radu muzeja. Interpersonalna uloga ravnateljice vidljiva je kroz vođenje i reprezentativne aktivnosti, koje pridonose razvoju timske kohezije unutar muzeja, ali i izgradnji mreže vanjskih odnosa s drugim kulturnim, obrazovnim i znanstvenim institucijama. Kao informacijski posrednik, ravnateljica prikuplja i diseminira informacije koje su bitne za uspješno funkcioniranje muzeja, što

uključuje praćenje kulturnih trendova i prilagođavanje programa muzeja promjenama u okruženju. Posebno je važna uloga odlučivanja u svakodnevnim i dugoročnim aktivnostima muzeja, koja se očituje kroz donošenje ključnih odluka o strategijama, resursima i partnerstvima. Ove uloge omogućuju ravnateljici da proaktivno upravlja izazovima i brzo se prilagodi promjenama, čime osigurava stabilnost i uspješnost muzeja u dinamičnom kulturnom okruženju.

Analiza pokazuje da muzej usmjerava svoje strategije prema održivom razvoju i očuvanju kulturne baštine, stavljajući kulturne vrijednosti ispred financijske dobiti. Kao kulturna institucija, muzej provodi aktivnosti koje ne samo da promoviraju kulturnu baštinu, već i zadovoljavaju obrazovne i društvene potrebe zajednice. Financijski rezultati muzeja se reinvestiraju u projekte koji podupiru očuvanje baštine, poput restauracije, digitalizacije zbirki te organizacije izložbi, radionica i edukativnih programa, što potvrđuje da muzej stavlja kulturni doprinos iznad profita.

Studija slučaja pokazala je da bi loše upravljanje menadžerskim funkcijama i ulogama mogla dovesti do loše raspodjele resursa unutar muzeja, neefikasne koordinacije zadataka, slabljenja vanjskih odnosa i sličnih poteškoća. To bi u konačnici ozbiljno ugrozilo ostvarenje ciljeva i stabilnost muzeja. Stoga su menadžerske funkcije i uloge od ključne važnosti za dugoročni uspjeh i konkurentnu muzejsku djelatnost.

5. Zaključak

Muzej vučedolske kulture ističe se kao primjer uspješne primjene temeljnih i posebnih funkcija menadžmenta u muzejskoj djelatnosti. Njegova predanost kulturnom doprinosu nadilazi čisto profitne motive, čineći ga tako ne samo mjestom za izlaganje kulture, već i aktivnim sudionikom u oblikovanju kulturnog identiteta. Temeljne menadžerske funkcije planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola te s druge strane doprinos kulturi, umjetnička kreativnost, odnosi prema javnosti te obrazovni karakter kao posebne funkcije menadžmenta u kulturi ključne su za postizanje postavljenih ciljeva i doprinosa u kulturi. Rad jasno dokazuje da uloga menadžmenta u kulturi nije samo ostvarivanje profita, nego promicanje kulturnih vrijednosti i obogaćivanje društva kroz umjetnost, obrazovanje te interakciju s publikom.

Primjena temeljnih i posebnih funkcija menadžmenta rezultira time da su posjetitelji zadovoljni, da se bolje upravlja kulturnim

proizvodom i da se brže odgovara na tržišne izazove. Na taj način, menadžment muzeja aktivno doprinosi ne samo očuvanju kulturne baštine, već i njenoj promociji kroz raznovrsne programe i aktivnosti koje angažiraju publiku i osnažuju kulturni identitet zajednice.

Rad jasno ukazuje na važnost menadžerskih uloga u postizanju visoke učinkovitosti u vođenju muzeja. Kao vrhovni menadžer, ravnateljica ne samo da prati i ocjenjuje aktivnosti, već također učinkovito komunicira s dionicima, potiče motivaciju zaposlenika, održava ključne odnose unutar i izvan muzeja te upravlja resursima i kriznim situacijama, čime demonstrira cjelovit pristup dobrom upravljanju. Uz to, interaktivna povezanost između svih razina menadžmenta dodatno naglašava da svi zajedno doprinose uspjehu muzeja, jer se ne mogu smatrati izoliranim entitetima, već ključnim elementima jedinstvenog sustava koji omogućava učinkovito upravljanje i očuvanje kulturne baštine.

Primjer Muzeja vučedolske kulture potiče na daljnje istraživanje i promišljanje o važnosti menadžmenta u kulturnom sektoru, nudeći inspiraciju i smjernice za razvoj boljih praksi u upravljanju kulturnim institucijama.

Literatura

- [1] Antolović, J. (2009): Menadžment u kulturi. Zagreb: HADRIAN d.o.o.
- [2] Buble, M. (2000). Menadžment, Split: Ekonomski fakultet Split.
- [3] Buble, M. (2011): Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
- [4] EnciklopedijaMenadžment, <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070>, (pristup: 25.05.2024.)
- [5] Golja, T. (2016): Menadžment u kulturi i turizmu. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
- [6] Ivanković, L. (2023) Uloga i funkcije menadžmenta u kulturi u muzejskoj djelatnosti. Zaprešić: Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić.
- [7] Jurina, M. (2011): Organizacija i menadžment. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
- [8] Muzej vučedolske kulture - Izvješće o radu 2016., https://mdc.hr/files/pdf/lzvjesca/2016/Muzej_Vucedolske_kulture_2016_mdc.pdf, (pristup: 28.05.2024.)
- [9] Muzej vučedolske kulture - Izvješće o radu 2017., https://mdc.hr/files/pdf/lzvjesca/2017/Muzej%20vu%C4%8Dedolske%20kulture%202017_mdc.pdf, (pristup: 28.05.2024.)
- [10] Muzej vučedolske kulture - Izvješće o radu 2018., https://mdc.hr/files/pdf/lzvjesca/2018/Muzej-vu%C4%8Dedolske-kulture-2018_mdc.pdf, (pristup: 28.05.2024.)
- [11] Muzej vučedolske kulture - Izvješće o radu 2020., https://mdc.hr/files/pdf/lzvjesca/2020/Muzej-vu%C4%8Dedolske-kulture-2020_mdc.pdf, (pristup: 28.05.2024.)

- [12] Muzej vučedolske kulture - Izvješće o radu 2021., https://mdc.hr/files/pdf/Izvjescia/2021/Muzej%20vu%C4%8Dedolske%20kulture_2021_mdc.PDF, (pristup: 28.05.2024.)
- [13] Rupčić, N. (2018): *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
- [14] Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004): *Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: MASMEDIA.
- [15] Statut Muzeja vučedolske kulture 2019., <https://vucedol.hr/wp-content/uploads/2022/05/Statut-Muzeja.pdf>, (pristup: 30.05.2024.)
- [16] Tomić, Z. (2016): *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa II*, dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Zagreb; Sarajevo: Synopsis.
- [17] VISITVUKOVAR – Muzej vučedolske kulture, <https://www.visitvukovar-srijem.com/hr/sto-vidjeti-i-doživjeti/kulturni-i-povijesni-turizam/muzeji-i-ustanove/muzej-vu%C4%8Dedolske-kulture,373.html>, (pristup: 28.05.2024.)
- [18] Vučedol – Informacije, <https://vucedol.hr/informacije/>, (pristup: 28.05.2024.)
- [19] Vučedol – O nama, <https://vucedol.hr/o-nama/>, (pristup: 21.08.2024.)
- [20] Zekić, Z. (2007): *Menadžment: poduzetnička tehnologija*. Rijeka: Ekonomski fakultet; Opatija: Conefing grupa.