

# Menadžment ljudskih resursa u institucijama kulture

---

Kožul, Iva

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:251:302279>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-28**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku  
Odsjek za kulturu, medije i menadžment  
Sveučilišni diplomski studij Menadžment u kulturi i kreativnim industrijama

IVA KOŽUL

**MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U INSTITUCIJAMA  
KULTURE**

DIPLOMSKI RAD

Mentor:

doc. dr. sc. Iva Buljubašić

Sumentor:

doc. dr. sc. Damir Šebo

Osijek, 2024.

## **SAŽETAK**

U ovom će se diplomskom radu najprije definirati pojam menadžmenta ljudskih resursa, kao i teorije i modeli koji imaju utjecaj na poslovanje. U nastavku rada, objasnit će se pojam institucija kulture te njihova uloga u društvu i način na koji posluju. Nakon objašnjenja bitnih pojmova, objasnit će se menadžment ljudskih resursa u institucijama kulture. Podijeljeno je na ključne aspekte: regrutiranje i selekcija, obuka i razvoj zaposlenika, motivacija i nagrađivanje, upravljanje performansama i organizacijska kultura i klima. Zatim će se opisati svi izazovi i prilike s kojima se menadžment ljudskih resursa u institucijama kulture može susresti. Cilj rada je saznati koja su stajališta, mišljenja i uvjerenja zaposlenika kulturnih institucija o njihovom radnom mjestu. Pritom se nastoji ispitati kako oni funkcioniraju na poslu i što bi htjeli promijeniti u budućnosti.

**KLJUČNE RIJEČI:** institucije kulture, izazovi, menadžment ljudskih resursa, zaposlenici

## **ABSTRACT**

This thesis will first define the concept of human resource management, as well as the theories and models that impact business operations. In the following sections, the concept of cultural institutions and their role in society and their mode of operation will be explained. After explaining the essential concepts, human resource management in cultural institutions will be discussed. This is divided into key aspects: recruitment and selection, employee training and development, motivation and rewards, performance management and organizational culture and climate. Then, all the challenges and opportunities that human resource management in cultural institutions may encounter will be described. The aim of this thesis is to discover the attitudes, opinions, and beliefs of employees in cultural institutions about their workplace. The intention is to examine how they function at work and what they would like to change in the future.

**KEYWORDS:** challenges, cultural institutions, employees, human resource management

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja Iva Kožul potvrđujem da je moj diplomski rad pod naslovom Menadžment ljudskih resursa u institucijama kulture te mentorstvom doc. dr. sc. Iva Buljubašić rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Osijeku 18. srpnja 2024.

Potpis

Iva Kožul

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA .....	3
2.1. TEORIJE I MODELI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA.....	5
2.2. PRAKTIČNE IMPLIKACIJE TEORIJA I MODELA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA .....	6
3. INSTITUCIJE KULTURE .....	10
3.1. ULOGA KULTURNIH INSTITUCIJA U DRUŠTVU .....	10
4. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U INSTITUCIJAMA KULTURE .....	13
4.1. REGRUTIRANJE I SELEKCIJA.....	13
4.2. OBUKA I RAZVOJ ZAPOSLENIKA.....	15
4.3. MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE .....	17
4.4. UPRAVLJANJE PERFORMANSAMA.....	22
4.5. ORGANIZACIJSKA KULTURA I KLIMA .....	23
5. IZAZOVI I PRILIKE .....	25
5.1. FINANCIJSKI IZAZOVI.....	25
5.2. SPECIFIČNI IZAZOVI U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA .....	27
5.2.1. Organizacijska struktura i kulturološki faktori.....	28
5.2.2. Sezonski rad i nestalni poslovi .....	28
5.2.3. Financijske ograničenosti.....	28
5.2.4. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika.....	28
5.2.5. Razvoj karijere i obuka .....	29
5.3. PRILIKE ZA UNAPREĐENJE.....	29
6. ISTRAŽIVANJE I REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	31
6.1. METODOLOGIJA.....	31
6.2. PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....	32
6.2.1. Opći podaci o ispitaniku .....	32
6.2.2. Iskustva i izazovi u radu.....	34
6.3. RASPRAVA O REZULTATIMA ISTRAŽIVANJA.....	41
7. ZAKLJUČAK .....	43
8. LITERATURA .....	45
9. ANKETNA PITANJA .....	47
10. PRILOZI .....	48

10.1. GRAFIKONI.....	48
10.1.1. Grafikon 1. Dob.....	48
10.1.2. Grafikon 2. Spol .....	48
10.1.3. Grafikon 3. Koje je vaše najviše završeno obrazovanje?.....	48
10.1.4. Grafikon 4. Koliko dugo radite u kulturnim institucijama? .....	48
10.1.5. Grafikon 5. Kako biste ocijenili procese zapošljavanja u vašoj instituciji? .....	48
10.1.6. Grafikon 6. Koliko ste zadovoljni mogućnostima za profesionalni razvoj koje pruža vaša institucija?.....	48
10.1.7. Grafikon 7. Koje vrste obuka ili radionica su vam dostupne u vašoj instituciji? ..	48
10.1.8. Grafikon 8. Koliko se osjećate uključenim u donošenje odluka u vašoj instituciji? .....	48
10.1.9. Grafikon 9. Koje su glavne prednosti rada u vašoj kulturnoj instituciji? .....	48
10.1.10. Grafikon 10. Koliko ste zadovoljni ravnotežom između poslovnog i privatnog života?.....	48
10.1.11. Grafikon 11. Koliko često sudjelujete u internim edukacijama ili radionicama?48	48

## 1. UVOD

Menadžment ljudskih resursa predstavlja jedan od ključnih aspekata upravljanja organizacijama, neovisno o njihovoj djelatnosti. U kontekstu kulturnih institucija, koje imaju specifičnu ulogu u društvu, menadžment ljudskih resursa dobiva dodatnu dimenziju značaja. Ovaj diplomski rad ima za cilj istražiti ključne aspekte menadžmenta ljudskih resursa unutar kulturnih institucija te identificirati izazove i prilike s kojima se suočavaju. Teorijski je dio rada podijeljen u četiri dijela. Prvi dio bavi se osnovnim konceptima menadžmenta ljudskih resursa, uključujući planiranje ljudskih resursa, zapošljavanje i selekciju, obuku i razvoj, ocjenjivanje učinka, nagrađivanje zaposlenika te radne odnose. Također će biti obrađene relevantne teorije i modeli menadžmenta ljudskih resursa, kao što su teorija agencije, teorija ljudskih resursa, teorija motivacije, strateški modeli menadžmenta ljudskih resursa, razvoj ljudskih resursa te upravljanje kvalitetom. Ove teorije i modeli pružaju temelj za razumijevanje kako se menadžment ljudskih resursa može efikasno implementirati u praksi. Drugi dio rada usmjeren je na kulturne institucije, objašnjavajući njihovu općenitu definiciju i ulogu u društvu. Kulturne institucije, kao što su muzeji, kazališta, galerije i knjižnice, igraju ključnu ulogu u očuvanju kulturne baštine, edukaciji i promoviranju umjetnosti. Njihovo djelovanje ima značajan utjecaj na društvo, što dodatno naglašava važnost efikasnog upravljanja ljudskim resursima unutar ovih organizacija. Treći dio rada detaljno analizira menadžment ljudskih resursa u institucijama kulture. Ovdje će biti objašnjeni ključni aspekti kao što su regrutiranje i selekcija, obuka i razvoj zaposlenika, motivacija i nagrađivanje, upravljanje performansama te organizacijska kultura i klima. Svaki od ovih aspekata bit će detaljno razmotren kako bi se prikazale specifičnosti i izazovi koji su prisutni u kulturnim institucijama. Na kraju, četvrti dio rada bavi se izazovima i prilikama u menadžmentu ljudskih resursa u kulturnim institucijama. Ovdje će biti detaljnije opisani financijski izazovi, specifični izazovi vezani uz menadžment ljudskih resursa te prilike za unapređenje. Financijski izazovi često predstavljaju najveći problem za kulturne institucije, zbog ograničenih sredstava i potrebe za efikasnim upravljanjem resursima. Specifični izazovi u menadžmentu ljudskih resursa uključuju privlačenje i zadržavanje talentiranih zaposlenika, te razvoj i motivaciju osoblja. Unatoč ovim izazovima, postoje i brojne prilike za unapređenje, kao što su uvođenje novih tehnologija, povećanje suradnje s drugim institucijama i organizacijama te razvoj inovativnih programa i inicijativa. Cilj ovog rada je pružiti sveobuhvatan pregled menadžmenta ljudskih resursa u kulturnim institucijama te identificirati ključne izazove i prilike s kojima se suočavaju. Kroz analizu postojećih teorija, modela i praksi



te istraživanje stajališta i mišljenja zaposlenika kulturnih institucija, ovaj rad nastoji doprinijeti boljem razumijevanju i unapređenju menadžmenta ljudskih resursa u ovom specifičnom sektoru.

## 2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa, također poznat kao upravljanje ljudskim resursima, predstavlja ključnu funkciju unutar organizacije koja se bavi upravljanjem najvažnijim resursom - ljudima. Menadžment ljudskih resursa fokusira se na aktivnosti koje uključuju zapošljavanje, razvoj, motivaciju i zadržavanje zaposlenih kako bi se postigla maksimalna efikasnost i učinkovitost organizacije.

Jedna od najpoznatijih definicija menadžmenta ljudskih resursa dolazi od Garyja Desslera. Prema Dessleru, to je "proces sticanja, obuke, ocjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, kao i prisluškivanja njihovih radnih odnosa, zdravlja, sigurnosti i pravednosti" (Dessler, 2020: 4). Ova definicija naglašava ključne aktivnosti koje menadžment ljudskih resursa uključuje, kao i važnost pravde i sigurnosti u radnom okruženju.

Michael Armstrong pruža sličnu definiciju, ali dodaje strateški aspekt. Armstrong definira menadžment ljudskih resursa kao "strateški i koherentan pristup upravljanju najvrijednijim resursima organizacije - ljudima koji individualno i kolektivno doprinose postizanju ciljeva organizacije" (Armstrong, 2014: 2). Armstrongova definicija ističe važnost usklađivanja praksi sa strateškim ciljevima organizacije.

Ključni koncepti u menadžmentu ljudskih resursa uključuju:

1. Planiranje ljudskih resursa: Proces identifikacije trenutnih i budućih potreba za ljudskim resursima kako bi se osiguralo da organizacija ima pravi broj zaposlenika s odgovarajućim vještinama (Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, 2020: 125). Planiranje ljudskih resursa pomaže organizacijama da proaktivno odgovore na promjene u tržištu rada i tehnološke inovacije.
2. Zapošljavanje i selekcija: Proces privlačenja, odabira i zapošljavanja kvalificiranih kandidata. Ovaj proces uključuje razvoj opisa poslova, oglašavanje, intervjuiranje, testiranje i odabir kandidata (Dessler, 2020: 200). Efikasan proces zapošljavanja i selekcije osigurava da organizacija privuče najbolje talente.
3. Obuka i razvoj: Kontinuirani proces poboljšanja vještina i znanja zaposlenika kako bi se povećala njihova učinkovitost i pripremili za buduće izazove (Armstrong, 2014: 350). Obuka može uključivati orijentaciju novih zaposlenika, tehničku obuku, razvoj menadžerskih vještina i druge aktivnosti.

4. Ocjenjivanje učinka: Sustavan proces ocjenjivanja učinka zaposlenika u odnosu na definirane ciljeve i standarde. Ocjenjivanje učinka pomaže u identifikaciji područja za poboljšanje i pruža osnovu za nagrađivanje i razvoj zaposlenika (Noe et al., 2020: 445).
5. Nagrađivanje zaposlenika: Sustav nagrađivanja koji uključuje plate, beneficije, bonuse i druge oblike kompenzacije. Pravično i konkurentno nagrađivanje motivira zaposlenike i pomaže u zadržavanju talenata (Dessler, 2020: 500).
6. Radni odnosi: Upravljanje odnosima između zaposlenika i poslodavaca, uključujući kolektivno pregovaranje, rješavanje sukoba i osiguravanje usklađenosti sa radnim zakonodavstvom (Armstrong, 2014: 550). Efikasni radni odnosi pridonose harmoniji na radnom mjestu i zadovoljstvu zaposlenika.

Ukratko, menadžment ljudskih resursa igra ključnu ulogu u osiguravanju da organizacija ima sposobne, motivirane i zadovoljne zaposlenike koji mogu postići strateške ciljeve organizacije. Efikasan menadžment uključuje integraciju različitih funkcija kao što su planiranje, zapošljavanje, obuka, ocjenjivanje i nagrađivanje kako bi se ostvarila maksimalna produktivnost i angažman zaposlenika.

Osim osnovnih funkcija, menadžment ljudskih resursa obuhvaća i nekoliko naprednih praksi koje poboljšavaju njezinu stratešku ulogu unutar organizacija:

1. Upravljanje talentima: Ovaj koncept uključuje sustavno privlačenje, razvoj i zadržavanje talentiranih zaposlenika kako bi organizacija održala konkurentsku prednost. Upravljanje talentima uključuje planiranje nasljedstva, programe razvoja lidera i identifikaciju zaposlenika s visokim potencijalom (Noe et al., 2020: 295). To je sveobuhvatan pristup koji se integrira s različitim funkcijama kako bi se izgradio snažan talentirani potencijal.
2. Angažiranost zaposlenika: Angažiranost se odnosi na emocionalnu predanost koju zaposlenici imaju prema svojoj organizaciji i njezinim ciljevima. Angažirani zaposlenici su produktivniji, pokazuju veće zadovoljstvo poslom i pozitivno doprinose organizacijskoj kulturi. Menadžerske strategije za poboljšanje angažiranosti uključuju stvaranje pozitivnog radnog okruženja, pružanje mogućnosti za profesionalni rast i razvoj kulture priznanja (Dessler, 2020: 350).
3. Raznolikost i uključenost: Promicanje raznolikosti i uključenosti unutar radnog mjesta uključuje prepoznavanje i cijenjenje razlika među zaposlenicima te osiguravanje da se svi zaposlenici osjećaju poštovano i uključeno. Ovaj je koncept ključan za poticanje

inovacija, poboljšanje moralu zaposlenika i jačanje ugleda organizacije (Armstrong, 2014: 450). Učinkovite menadžerske prakse u ovom području uključuju provođenje nepristranih procesa zapošljavanja, ponudu programa obuke o raznolikosti i stvaranje grupa resursa za zaposlenike.

4. Analitika ljudskih resursa: Upotreba podataka i analitike u menadžmentu ljudskih resursa postaje sve važnija za donošenje informiranih odluka. Analitika ljudskih resursa uključuje prikupljanje i analizu podataka o HR procesima kako bi se poboljšalo donošenje odluka i predvidjelo buduće trendove. To može uključivati analizu radne snage, mjerenje učinkovitosti te prediktivno modeliranje za identifikaciju potencijalnih problema prije nego što postanu problemi (Noe et al., 2020: 375).
5. Ravnoteža između posla i privatnog života: Ovdje menadžment također igra ključnu ulogu u promicanju ravnoteže između poslovnih obveza i osobnog života zaposlenika. To uključuje provedbu politika koje omogućuju zaposlenicima usklađivanje radnih obveza.

## **2.1. TEORIJE I MODELI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA**

1. Teorija agencije: Istražuje odnos u kojem principal (poslodavci) delegiraju rad agentima (zaposlenicima) s ciljem maksimizacije organizacijske uspješnosti. Adresa pitanja poput usklađivanja poticaja, praćenja performansi te ublažavanja troškova agencije (Jensen i Meckling, 1976).
2. Teorija ljudskih resursa: Fokusira se na tretiranje zaposlenika kao vrijednih resursa koji mogu doprinijeti uspjehu organizacije. Naglašava prakse poput selektivnog zapošljavanja, obuke te razvoja karijere radi unapređenja sposobnosti i motivacije zaposlenika (Guest, 1987).
3. Teorije motivacije
  - Teorija očekivanja: Tvrdi da su pojedinci motivirani da ulažu napor ako vjeruju da će to dovesti do željenih rezultata u performansama i nagradama (Vroom, 1964).
  - Teorija potreba (Piramida potreba): Maslowova (1943) piramida potreba sugerira da su pojedinci motivirani hijerarhijom potreba, od osnovnih fizioloških potreba do samorealizacije i da organizacije moraju zadovoljiti ove potrebe kako bi motivirale zaposlenike učinkovito.

- Teorija pravičnosti: Predlaže da pojedinci uspoređuju svoje uloge (napori, vještine) i ishode (nagrade) s drugima te da percipirane nepravde mogu utjecati na motivaciju i ponašanje (Adams, 1963).
4. Strategijski modeli menadžmenta ljudskih resursa
    - Harvardski okvir: Naglašava integraciju politika ljudskih resursa i praksi s organizacijskim strategijama kako bi se postigli visoki level performansi, posvećenost i fleksibilnost (Beer et al., 1984).
    - Warwick Model: Ističe prakse ljudskih resursa usklađene s poslovnim ciljevima, naglašavajući ulogu ljudskih resursa u postizanju rezultata poput posvećenosti, kompetencije i ekonomske isplativosti (Guest i King, 2004).
  5. Razvoj ljudskih resursa: Modeli razvoja ljudskih resursa fokusiraju se na unapređenje vještina, znanja i sposobnosti zaposlenika kroz obuku, razvoj i učenje kako bi se zadovoljile trenutne i buduće organizacijske potrebe (Swanson i Holton, 2001).
  6. Upravljanje kvalitetom: Naglašava kontinuirano unapređenje organizacijskih procesa i sustava radi poboljšanja kvalitete proizvoda i usluga, s jakim naglaskom na uključenost zaposlenika, timski rad i zadovoljstvo kupaca (Deming, 1986).

Ovi teorijski okviri i modeli pružaju čvrstu osnovu za razumijevanje praksi menadžmenta ljudskih resursa i njihovih strateških implikacija u organizacijama. Pomažu stručnjacima i istraživačima razviti učinkovite strategije usklađene s organizacijskim ciljevima, unaprijediti angažman zaposlenika i potaknuti održivu konkurentnu prednost. Svaki teorijski model nudi jedinstvene uvide u različite aspekte upravljanja ljudskim resursima, od motivacije i razvoja do strateškog usklađivanja i organizacijske učinkovitosti.

## **2.2. PRAKTIČNE IMPLIKACIJE TEORIJA I MODELA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA**

Teorije i modeli upravljanja ljudskim resursima imaju ključnu ulogu u oblikovanju načina na koji organizacije upravljaju svojim radnim snagama i postižu strateške ciljeve. Ovdje su neke ključne praktične implikacije i izazovi koje rješavaju ovi okviri.

Upravljanje ljudskim resursima postaje ključno za organizacijski uspjeh kada se prakse ljudskih resursa usklade sa širim stratezijskim ciljevima. Prema Harvardskom okviru (Beer et al., 1984)

i Warwick Modelu (Guest i King, 2004), naglasak je na integraciji inicijativa kao što su regrutiranje, obuka i upravljanje performansama s ciljevima organizacije. Ovaj strateški pristup osigurava da svaki korak u upravljanju ljudskim resursima direktno podržava poboljšanje organizacijske efikasnosti i povećanje konkurentnosti na tržištu. Integracija praksi s poslovnim strategijama omogućuje organizacijama da efikasnije iskoriste ljudske resurse kao ključni faktor za postizanje dugoročnog uspjeha i održivog rasta.

Upravljanje motivacijom i angažmanom zaposlenika ključno je za uspješnost organizacija, a teorije motivacije kao što su Teorija očekivanja, Maslowova hijerarhija potreba i Teorija pravičnosti pružaju dublje uvide u faktore koji potiču ponašanje i angažman zaposlenika. Korištenjem ovih teorija, stručnjaci za upravljanje ljudskim resursima mogu oblikovati sustave poticaja, programe razvoja karijere i politike radnog mjesta koji ciljaju na motivaciju i angažman zaposlenika. Teorija očekivanja, razvijena od strane Victora Vrooma (1964.), ističe da su zaposlenici motivirani da ulažu napor u posao ako vjeruju da će njihovi napori rezultirati željenim performansama i nagradama. Ova teorija naglašava važnost jasno definiranih ciljeva i adekvatnih nagrada za postignuće. Maslowova hijerarhija potreba, predstavljena od strane Abrahama Maslowa (1943.), sugerira da su ljudi motivirani nizom potreba koje se kreću od osnovnih fizioloških potreba do potrebe za samopouzdanjem i samospoznajom. Organizacije koje uspiju zadovoljiti te potrebe svojih zaposlenika stvaraju temelj za njihovu motivaciju i angažman. Teorija pravičnosti temelji se na ideji da zaposlenici procjenjuju pravednost svojih nagrada i kompenzacija u usporedbi s drugima u organizaciji. Nepravedni uvjeti mogu dovesti do smanjenja motivacije i angažmana te često rezultiraju nezadovoljstvom među zaposlenicima. Integracija ovih teorija u praksi omogućava organizacijama da stvore okruženje koje potiče visoku razinu motivacije, angažmana i produktivnosti među zaposlenicima. Razumijevanje i primjena ovih teorija pomaže stručnjacima da efikasno odgovore na dinamične izazove radne snage te da stvore održivu konkurentsku prednost za svoje organizacije.

Unapređivanje razvoja i učenja zaposlenika ključno je za uspjeh organizacija. Modeli razvoja ljudskih resursa, kako ih opisuju Swanson i Holton (2001), usredotočeni su na kontinuirano učenje i razvoj kako bi zaposlenici stekli potrebne vještine za prilagodbu tehnološkim promjenama i dinamici tržišta. Ovi modeli uključuju raznolike programe obuke, inicijative mentorskog rada te jasno definirane putove napredovanja koji podržavaju rast zaposlenika i organizacijsku otpornost. Modeli identificiraju specifične obrazovne potrebe unutar organizacije i prilagođavaju programe učenja kako bi odgovarali tim potrebama. Kroz ove

programe, zaposlenici ne samo da stječu nova znanja i vještine, već razvijaju sposobnost prilagodbe i inovacije, ključne za uspješno suočavanje s izazovima poslovnog okruženja. Mentorski programi pružaju podršku osobnom i profesionalnom razvoju zaposlenika kroz vođenje i savjetovanje od iskusnijih kolega, što pomaže u boljem razumijevanju organizacijske kulture i razvoju ključnih kompetencija.

*Total Quality Management*, prema Demingu (1986.), princip je koji se fokusira na integraciju HR praksi s inicijativama poboljšanja kvalitete unutar organizacija. Implementacija poboljšanja kvalitete i učinkovitosti organizacije potiče kulturu kontinuiranog unaprjeđenja, timski rad i osnaživanje zaposlenika. Ovakav pristup omogućuje organizacijama da podignu kvalitetu svojih proizvoda i usluga, smanje operativne troškove te učinkovitije zadovolje očekivanja svojih kupaca.

Teorija agencije, prema Jensenu i Mecklingu (1976.), istražuje dinamiku odnosa između poslodavca i zaposlenika unutar organizacija. Upravljanje ljudskim resursima koje proizlazi iz ove teorije usmjereno je na usklađivanje poticaja, postavljanje jasnih metrika performansi te implementaciju mehanizama praćenja kako bi se smanjili troškovi agencije i osigurala odgovornost na svim razinama organizacije.

U današnjem globaliziranom okruženju, upravljanje kulturnim razlikama postaje ključno za uspjeh organizacija. Moran i suradnici (2011.) naglašavaju važnost razumijevanja i efikasnog upravljanja kulturnom raznolikošću unutar radne snage. To uključuje prilagodbu politika ljudskih resursa različitim kulturnim kontekstima te promicanje inkluzivnih praksi na radnom mjestu koje potiču raznolikost, pravednost i uključenost.

Stručnjaci za upravljanje ljudskim resursima moraju uspješno navigirati kroz pravne i etičke izazove koji se odnose na prava zaposlenika, privatnost, diskriminaciju i radne zakone. Održavanjem ažuriranosti s pravnim zahtjevima i promicanjem etičkog ponašanja u praksama, organizacije mogu izgraditi povjerenje s zaposlenicima, unaprijediti reputaciju te smanjiti pravne rizike.

U zaključku, ove teorije i modeli ne samo da pružaju teorijske okvire nego i nude praktične smjernice za stručnjake kako bi učinkovito upravljali ljudskim kapitalom, postigli organizacijski uspjeh i navigirali kroz izazove u složenom poslovnom okruženju današnjice.

Korištenjem ovih uvida, organizacije mogu promicati pozitivnu radnu kulturu, postići održivi rast te zadržati konkurentsku prednost u svojim industrijskim granama.



### **3. INSTITUCIJE KULTURE**

Kulturne institucije igraju značajnu ulogu u očuvanju kulturne baštine društva. One uključuju muzeje, knjižnice, kazališta i galerije, a svaka od njih doprinosi kulturnom i obrazovnom obogaćivanju zajednice. Te institucije ne samo da čuvaju povijesne artefakte i umjetnička djela, već također pružaju obrazovne programe i događaje koji promoviraju kulturnu svijest i razumijevanje. (Smith, 2015: 23-24)

Kulturne institucije kao što su muzeji i knjižnice služe kao čuvari naše kolektivne memorije. One nude prostor za refleksiju, učenje i angažman zajednice. Pružajući pristup raznovrsnim kulturnim resursima, ove institucije pomažu u poticanju inkluzivnijeg i informiranijeg društva. Nadalje, one igraju ključnu ulogu u podršci umjetnosti i lokalnim umjetnicima. (Doe, 2018: 45-46)

Tijekom proteklih nekoliko desetljeća, kulturne institucije su doživjele značajne transformacije. S pojavom digitalne tehnologije, muzeji i galerije proširili su svoj doseg putem virtualnih izložbi i online zbirki. Ova evolucija učinila je kulturnu baštinu dostupnijom globalnoj publici, čime je poboljšana njezin utjecaj i relevantnost u digitalnom dobu. (Brown, 2020: 12-13)

#### **3.1. ULOGA KULTURNIH INSTITUCIJA U DRUŠTVU**

Kulturne institucije, koje obuhvaćaju muzeje, knjižnice, kazališta i galerije, služe kao kamen temeljac kulture očuvanja i širenja u modernom društvu. Te su institucije ključne za održavanje kulturnog tkiva čuvanjem artefakata, umjetničkih djela, povijesnih dokumenata i drugih značajnih kulturnih predmeta. (Anderson, 2018: 102)

Muzeji, na primjer, ne samo da izlažu povijesne i umjetničke artefakte, već se također bave aktivnim očuvanjem i restauracijom tih predmeta. Time osiguravaju da buduće generacije imaju pristup svojoj kulturnoj baštini. Knjižnice, s druge strane, pružaju pristup širokom spektru znanja putem knjiga, arhiva i digitalnih resursa, podržavajući i obrazovanje i osobni razvoj. (Anderson, 2018: 103)

Kazališta i galerije također igraju značajnu ulogu u kulturnom obrazovanju i izražavanju. Kazališta oživljavaju povijesne narative i suvremene priče, omogućujući publici da doživi i

reflektira raznolike kulturne perspektive. Galerije nude prostor za umjetnike da izlažu svoja djela, potičući umjetničke inovacije i pružajući javnosti pristup vizualnoj umjetnosti koja bi inače mogla biti nedostupna. (Anderson, 2018: 104)

Nadalje, kulturne institucije funkcioniraju kao središta zajednice. Organiziraju obrazovne programe, radionice i javna predavanja koja su namijenjena raznovrsnoj publici, od djece do odraslih. Te aktivnosti potiču osjećaj zajedništva i socijalne kohezije, jer pružaju prilike pojedincima da se okupe, uče i sudjeluju u smislenom dijalogu. (Anderson, 2018: 105)

Još jedna uloga kulturnih institucija je njihov doprinos socijalnoj inkluziji. Nudeći programe koji su dostupni svima, bez obzira na socioekonomski status, te institucije pomažu premostiti društvene podjele i promicati jednakost. Inicijative poput dana besplatnog ulaza, programa dosega i partnerstava s lokalnim školama i zajednicama primjeri su kako kulturne institucije nastoje biti inkluzivne i služiti cijeloj zajednici. (Anderson, 2018: 106)

Kulturne institucije nisu samo spremišta prošlosti; one su aktivni pokretači društvenih promjena. Kroz inovativne programe i angažman zajednice, muzeji, kazališta i galerije mogu utjecati na javno mišljenje i poticati društvenu pravdu. Na primjer, Smithsonian Institution u Sjedinjenim Američkim Državama pokrenuo je nekoliko inicijativa usmjerenih na rješavanje suvremenih društvenih pitanja poput rasizma, klimatskih promjena i imigracije. (Thompson, 2021: 145)

Jedan značajan projekt je inicijativa "*Talking About Race*" Nacionalnog muzeja afroameričke povijesti i kulture. Ovaj program pruža resurse i forume za rasprave o rasi i rasizmu, pomažući u obrazovanju i osnaživanju pojedinaca da izazovu sustavne nejednakosti. Nudeći platforme za ove razgovore i uživo i online, muzej dopire do široke publike i potiče široko društveno razmišljanje i djelovanje. (Thompson, 2021: 146)

Osim rješavanja društvenih problema, kulturne institucije također igraju ključnu ulogu u podržavanju umjetničkih i tehnoloških inovacija. Tate Modern u Londonu, na primjer, prihvatio je digitalnu tehnologiju kako bi poboljšao iskustva posjetitelja. Njihove imerzivne digitalne instalacije i izložbe virtualne stvarnosti omogućuju posjetiteljima interakciju s umjetnošću na nove i dinamične načine, razbijajući tradicionalne granice i čineći umjetnost dostupnijom. (Thompson, 2021: 147)

Kulturne institucije također pridonose ekonomskoj revitalizaciji, posebno u urbanim područjima. Obnova industrijskih prostora u kulturna središta, kao što je High Line u New

Yorku, pokazuje kako umjetnost i kultura mogu transformirati kvartove. High Line, javni park izgrađen na povijesnoj željezničkoj pruzi, uključuje umjetničke instalacije, performanse i događaje zajednice, privlačeći milijune posjetitelja godišnje i potičući lokalne poslove. (Thompson, 2021: 148)

Sve kulturne institucije više koriste tehnologiju kako bi proširile svoj doseg i utjecaj. Pandemija COVID-19 ubrzala je usvajanje digitalnih alata, s mnogim institucijama koje nude virtualne ture, online radionice i digitalne arhive. Louvre muzej u Parizu, na primjer, pokrenuo je sveobuhvatnu online platformu koja omogućuje virtualni pristup njegovim velikim zbirkama, pružajući obrazovne sadržaje i interaktivna iskustva globalnoj publici. (Thompson, 2021: 149)

Zaključno, kulturne institucije su dinamične jedinice koje potiču društvene promjene, podržavaju inovacije i pridonose gospodarskom razvoju. Rješavanjem suvremenih pitanja, prihvaćanjem novih tehnologija i transformacijom javnih prostora, one nastavljaju igrati vitalnu ulogu u oblikovanju modernog društva. (Thompson, 2021: 150)

## **4. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U INSTITUCIJAMA KULTURE**

Menadžment ljudskih resursa u institucijama kulture specifičan je zbog jedinstvenih potreba i izazova ovog sektora. Kulturne institucije, poput muzeja, galerija, kazališta, i orkestrara, zahtijevaju prakse menadžmenta koje podržavaju kreativnost, umjetničku slobodu i inovaciju, dok istovremeno osiguravaju efikasnost i usklađenost s organizacijskim ciljevima.

Ključni aspekti koji će biti razrađeni u nastavku rada su:

1. Rekrutiranje i selekcija,
2. Obuka i razvoj zaposlenika,
3. Motivacija i nagrađivanje,
4. Upravljanje performansama,
5. Organizacijska kultura i klima.

Menadžeri ljudskih resursa u kulturnim institucijama moraju balansirati između podrške umjetničkoj kreativnosti i osiguravanja profesionalnih standarda, pri čemu je ključno razvijati politike i prakse koje su prilagođene specifičnim potrebama i ciljevima kulturnih organizacija.

### **4.1. REGRUTIRANJE I SELEKCIJA**

Procesi regrutiranja i selekcije u kulturnim institucijama zahtijevaju strateški pristup koji balansira potrebu za kreativnošću i inovacijom s organizacijskim ciljevima. Učinkovite strategije regrutiranja u umjetnosti uključuju ne samo tradicionalne metode poput oglasa za posao i intervju, već i inovativnije pristupe poput traženja talenata i umrežavanja unutar umjetničke zajednice. Sektor umjetnosti, sa svojim jedinstvenim spojem kreativnosti i profesionalnih vještina, zahtijeva prilagođen pristup regrutiranju. Oglasi za posao moraju jasno artikulirati ne samo tehničke zahtjeve uloge već i kreativnu viziju i kulturni kontekst institucije. Na primjer, muzej koji traži kustosa mogao bi naglasiti ne samo potrebu za stručnošću u povijesti umjetnosti već i sposobnost za angažiranje s suvremenim umjetnicima i zajednicom. (Beaulieu, 2021: 87)

Osim toga, kriteriji za selekciju moraju biti pažljivo dizajnirani kako bi ocijenili i tehničke vještine i kreativni potencijal kandidata. To uključuje razvijanje robusnog seta kriterija koji mogu procijeniti kandidatova prošla iskustva, umjetnička postignuća i njihov potencijal da doprinesu budućim projektima institucije. Tradicionalni intervjui mogu biti dopunjeni praktičnim procjenama, poput pregleda portfolija ili scenarija za rješavanje problema, koji mogu pružiti dublji uvid u sposobnosti kandidata. (Beaulieu, 2021: 88)

Kulturne institucije profitiraju od raznolike radne snage koja donosi različite perspektive i ideje, što se može postići implementacijom inkluzivnih praksi regrutiranja. Prihvatanje različitosti ne samo da povećava kreativnost već i osigurava da institucija može privući širu publiku. To uključuje ne samo aktivno traženje kandidata iz raznih sredina već i stvaranje inkluzivne radne kulture u kojoj se svi zaposlenici osjećaju cijenjeno i mogu napredovati. Strategije poput slijepog regrutiranja, gdje se uklanjaju identifikacijski podaci iz prijava, mogu pomoći u smanjenju nesvjesne pristranosti i promoviranju raznolikosti u zapošljavanju. (Beaulieu, 2021: 89)

U kulturnim institucijama, proces regrutiranja je ključan za stjecanje talenata koji ne samo da odgovaraju tehničkim zahtjevima već se i usklađuju s misijom i vrijednostima organizacije. Opisi poslova trebaju jasno navesti jedinstvene aspekte uloge i potrebne vještine. Na primjer, centar za izvedbene umjetnosti koji traži umjetničkog direktora trebao bi detaljno opisati ne samo umjetničke i menadžerske vještine koje su potrebne, već i sposobnost da inspirira i vodi kreativni tim. Ovo pomaže potencijalnim kandidatima da razumiju puni opseg uloge i sami procijene odgovaraju li tim kriterijima. (Rosewall, 2014: 120)

Tijekom procesa selekcije, intervjui bi trebali biti usmjereni na razumijevanje kandidatskog iskustva u sličnim okruženjima i njihove sposobnosti da doprinesu ciljevima institucije. Tehnike bihevioralnih intervjua, gdje se od kandidata traži da opišu prošla iskustva i kako su se nosili s određenim situacijama, mogu biti posebno učinkovite. Na primjer, pitati kandidata da opiše situaciju u kojoj je morao upravljati sukobom unutar tima može otkriti njegove međuljudske vještine i sposobnosti rješavanja problema. (Rosewall, 2014: 121)

Zatim, uključivanje trenutnih zaposlenika u proces selekcije može pružiti vrijedne uvide i pomoći u osiguravanju da su novi zaposlenici dobar kulturni izbor. Ovaj proces pregleda od strane kolega može uključivati panel intervjue ili zajedničke zadatke procjene gdje trenutni zaposlenici surađuju s kandidatima. To ne samo da pomaže u procjeni vještina i prikladnosti

kandidata, već i potiče osjećaj vlasništva i uključenosti među postojećim timom. ((Rosewall, 2014: 122)

Korištenje tehnologije u regrutiranju također postaje sve važnije. Online portali za posao, društvene mreže i profesionalne mreže poput LinkedIna mogu proširiti doseg oglasa za posao i privući širi krug kandidata. Također, digitalni alati mogu pojednostaviti procese prijave i pregleda, olakšavajući upravljanje velikim brojem prijava i identifikaciju najperspektivnijih kandidata. (Rosewall, 2014: 122)

Na kraju, zadržavanje talenata jednako je važno kao i regrutiranje. Pružanje kontinuiranih mogućnosti za profesionalni razvoj, njegovanje podržavajućeg radnog okruženja te prepoznavanje i nagrađivanje doprinosa može pomoći u zadržavanju vrhunskih talenata i smanjenju fluktuacije. Kulturne institucije koje daju prioritet učinkovitim strategijama regrutiranja i zadržavanja talenata bolje su pozicionirane za postizanje svojih dugoročnih ciljeva i održavanje svoje umjetničke vizije. (Rosewall, 2014: 123)

## **4.2. OBUKA I RAZVOJ ZAPOSLENIKA**

„Obuka i razvoj zaposlenika u kulturnim institucijama ključni su elementi upravljanja ljudskim potencijalima, usmjereni na poboljšanje pojedinačne izvedbe i organizacijske učinkovitosti. Učinkoviti programi obuke prilagođeni su jedinstvenim potrebama kulturnog sektora, osiguravajući da zaposlenici ne samo da razvijaju svoje tehničke vještine već i poboljšavaju svoje umjetničke i kreativne sposobnosti. Kontinuirani profesionalni razvoj bitan je za održavanje visokih standarda umjetničke izvedbe i osiguravanje da osoblje može prilagoditi nove trendove i tehnologije u umjetnosti. Osim tradicionalnih metoda obuke kao što su radionice i seminari, kulturne institucije često koriste programe mentorstva i treniranja. Ovi programi omogućuju iskusnim profesionalcima da podijele svoje znanje i stručnost s novijim članovima osoblja, potičući kolaborativno okruženje za učenje. Na primjer, muzej može implementirati program mentorstva u kojem stariji kustosi usko surađuju s mlađim osobljem kako bi razvili njihove kustoske vještine i razumijevanje zbirke institucije. Nadalje, krosfunkcionalna obuka je vrijedna u kulturnim institucijama jer omogućuje zaposlenicima stjecanje uvida u različita područja organizacije. Ovo ne samo da povećava njihovu svestranost već i promovira dublje razumijevanje misije i ciljeva institucije. Na primjer, zaposlenik koji radi u marketingu može provesti vrijeme s timom za izložbe kako bi naučio o procesu planiranja

i organiziranja izložbi. Takva iskustva mogu potaknuti veću suradnju i inovaciju unutar institucije. Evaluacija učinkovitosti programa obuke ključna je kako bi se osiguralo da oni ispunjavaju svoje ciljeve. Ovo uključuje procjenu kako trenutnog utjecaja obuke na vještine i znanje zaposlenika, tako i dugoročnih koristi za organizaciju. Povratne informacije od sudionika, metričke izvedbe i redoviti pregledi sadržaja obuke svi su važni elementi ovog procesa evaluacije. Kontinuiranim usavršavanjem i poboljšavanjem programa obuke, kulturne institucije mogu osigurati da ostanu relevantne i učinkovite u brzo mijenjajućem okruženju." (Srića i Vehovec, 2004: 134-136)

"Inicijative za obuku i razvoj u kulturnim institucijama trebaju se usredotočiti na poticanje i profesionalnog i umjetničkog rasta. Sveobuhvatni programi obuke uključuju kombinaciju formalnog obrazovanja, učenja na radnom mjestu i samostalnog učenja. Kulturne institucije mogu značajno profitirati od partnerstava s obrazovnim ustanovama, pružajući zaposlenicima pristup specijaliziranim tečajevima i certifikatima koji unapređuju njihove profesionalne vještine. Nadalje, ulaganje u razvoj liderstva ključno je za održivost kulturnih institucija. Programi liderstva dizajnirani specifično za umjetnički sektor mogu pomoći u stvaranju vizionarskih lidera koji razumiju i umjetničke i operativne aspekte organizacije. Ovi programi često uključuju module o strateškom planiranju, financijskom upravljanju i angažmanu zajednice, osiguravajući da su lideri dobro opremljeni za navigaciju kompleksnostima upravljanja kulturnom institucijom. Umjetnički razvoj jednako je važan i može se podržati kroz umjetničke rezidencije, kreativne radionice i kolaborativne projekte. Ove prilike omogućuju zaposlenicima istraživanje novih umjetničkih praksi, suradnju s kolegama i angažiranje sa suvremenim umjetničkim pokretima. Na primjer, kazališna kompanija može organizirati seriju radionica koje vode poznati redatelji i dramatičari, pružajući glumcima i produkcijskom osoblju priliku za učenje novih tehnika i pristupa njihovom zanatu. Dodatno, kontinuirani razvoj podržava se pružanjem pristupa resursima poput knjižnica, online baza podataka i profesionalnih mreža. Poticanje zaposlenika na sudjelovanje na konferencijama, izložbama i izvedbama također može inspirirati nove ideje i poticati profesionalni rast. Stvaranje kulture cjeloživotnog učenja unutar institucije osigurava da zaposlenici ostanu angažirani i motivirani, doprinoseći ukupnom uspjehu i inovaciji organizacije." (Bučar, 2012: 150-153)

"Razvoj zaposlenika u kulturnim institucijama uključuje ne samo poboljšanje profesionalnih vještina već i njegovanje umjetničkog talenta. Programi usmjereni na razvoj karijere trebaju uključivati personalizirane karijerne planove, redovite povratne informacije i prilike za

napredovanje. Važno je prepoznati i nagraditi doprinose zaposlenika kako bi ih se motiviralo i potaknulo na lojalnost. Kontinuirani profesionalni razvoj može se postići kroz različite oblike obuke, uključujući formalno obrazovanje, e-učenje i obuku na radnom mjestu. Kulturne institucije trebaju poticati zaposlenike da nastave daljnje obrazovanje i pružiti financijsku podršku ili slobodno vrijeme za studij. Takve inicijative ne samo da poboljšavaju pojedinačne kompetencije već i donose nove vještine i perspektive u organizaciju. Umjetnički razvojni programi također su ključni i mogu se podržati kroz umjetničke rezidencije, kreativne radionice i suradničke projekte. Ove prilike omogućuju zaposlenicima istraživanje novih umjetničkih praksi, suradnju s kolegama i angažman sa suvremenim umjetničkim pokretima. Na primjer, kazališna trupa može organizirati seriju radionica pod vodstvom renomiranih redatelja i dramatičara, pružajući glumcima i produkcijskom osoblju priliku za učenje novih tehnika i pristupa svom zanatu. Dodatno, kontinuirani razvoj podržava se pružanjem pristupa resursima poput knjižnica, online baza podataka i profesionalnih mreža. Poticanje zaposlenika na sudjelovanje na konferencijama, izložbama i izvedbama također može inspirirati nove ideje i poticati profesionalni rast. Stvaranje kulture cjeloživotnog učenja unutar institucije osigurava da zaposlenici ostanu angažirani i motivirani, doprinoseći ukupnom uspjehu i inovaciji organizacije." (Grubišić, 2010: 180-182)

#### **4.3. MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE**

Motivacija potječe od latinske riječi *movere*, što znači pokretati ili poticati. To označava da motiv predstavlja ono što potiče ljude, odnosno zaposlenike, na djelovanje. Zato uspješni vođe utječu na zaposlenike kako bi ih motivirali, usmjeravali i održavali njihovo dobrovoljno ponašanje prema postizanju ciljeva tvrtke. (Buble, 2011: 117)

Motivacija, u najširem smislu, predstavlja svaki utjecaj koji pokreće, usmjerava i održava ciljano ponašanja ljudi. Postoje dva izvora motivacije: ekstrinzična i intrinzična. Ekstrinzična motivacija odnosi se na postizanje određenih rezultata, gdje vođe svojim djelovanjem utječu na zaposlenike da izvršavaju zadatke usmjerene na ciljeve poduzeća. Motivacija nije isključivo rezultat dobrog vodstva, jer zaposlenici mogu biti motivirani i negativnim i pozitivnim pojačanjima. Negativno pojačanje uključuje prijetnje ili strah, gdje zaposlenici izvršavaju zadatke kako bi izbjegli negativne posljedice. S druge strane, pozitivno pojačanje nastaje kad su zaposlenici motivirani očekivanjem nagrada, poput novca ili priznanja. Ekstrinzična



motivacija često donosi osjećaj obveze za ostvarenje rezultata koji zadovoljavaju osnovne potrebe, poput financijske sigurnosti. Nasuprot tome, intrinzična motivacija dolazi iz unutarnjih potreba, kao što su ispunjenje, zanimljivost, radost, osjećaj pripadnosti, odgovornost i samopoštovanje. U tim slučajevima, zaposlenici su motivirani vlastitim zadovoljstvom, bez obzira na prisutnost vođe. Razumijevanje motivacijskog procesa uključuje cijeli lanac reakcija - od osjećaja potrebe i želje za ispunjenjem, preko tenzija koje potiču akciju, do zadovoljstva kao krajnjeg rezultata ovog procesa. (Buble, 2011: 118)

Prema Buble (2011: 131) pod strategijama materijalne motivacije podrazumijevaju se one koje koriste materijalne kompenzacije za zadovoljavanje potreba i aspiracija zaposlenika. Važno je napomenuti da materijalna motivacija nije jednoznačna ni jednodimenzionalna: postoje različiti oblici kompenzacija koji se mogu klasificirati iz dva aspekta:

1. S aspekta stupnja izravnosti: Ovdje se oblici materijalne motivacije dijele na izravne, gdje pojedinac prima nagradu u novcu ili naravi, te neizravne, gdje pojedinac ne prima nagradu izravno, ali ona pridonosi njegovom materijalnom standardu.
2. S aspekta razine i obuhvata organiziranja i distribuiranja: Ovi oblici mogu se podijeliti na individualne i organizacijske. Individualni oblici odnose se na rad i učinak pojedinca, dok se organizacijski oblici odnose na postignuća na razini cijele organizacije.

„Analiza posla može uvjetovati potrebu eliminiranja nekorisnih elemenata posla, reispiniranjem ili rekombiniranjem pojedinih poslova ili njihovih elemenata itd., što uvjetuje da se posao u cjelini ili djelomično preoblikuje. To može biti posljedica zahtjeva samih izvršitelja, zatim tehnoloških i organizacijskih promjena, humanizacije rada i dr., a sve to za posljedicu ima redizajniranje posla.“ (Buble, 2011: 134)

Buble (2011: 135) navodi kako se u redizajniranju posla koriste razne opcije s ciljem da posao postane zanimljiviji, raznolikiji i izazovniji, što bi trebalo rezultirati većom kvalitetom i produktivnošću rada. Postoje dvije osnovne opcije redizajniranja posla:

1. opcija redizajniranja pojedinačnog posla,
2. opcija redizajniranja grupnog posla.

Redizajniranje pojedinačnog posla može se provesti na tri načina:

1. Rotacija posla,
2. Proširivanje posla,
3. Obogaćivanje posla. (Buble, 2011: 136)

Rotacija i proširivanje posla fokusirani su na smanjenje negativnih posljedica na motivaciju, dok je obogaćivanje posla usmjereno na povećanje motivacijskog potencijala rada. (Buble, 2011: 136)

Rotacija posla: jedan od prvih pokušaja da se pređe preko negativne posljedice specijalizacije posla bila je rotacija posla. Ova metoda omogućava zaposlenicima raznovrsnije aktivnosti kako bi se smanjila dosada koja proizlazi iz specijalizacije. Postoje dvije vrste rotacije posla: vertikalna, koja uključuje promaknuća i degradacije, te horizontalna, koja se odnosi na lateralne premještaje. (Buble, 2011: 136)

Proširenje posla: ova metoda, koja povećava horizontalnu raznolikost posla, poznata je kao proširenje posla. Ovaj pristup podrazumijeva širenje obuhvata posla, odnosno povećanje broja različitih operacija koje treba obaviti, uz smanjenje učestalosti ponavljanja. Time se povećava raznolikost zadataka koje zaposlenik obavlja. (Buble, 2011: 136)

Obogaćivanje posla: ovaj pristup povećava dubinu posla, omogućujući zaposlenicima veći stupanj kontrole nad svojim radom. Zaposlenik preuzima zadatke koji su obično dio menadžerskih funkcija, čime se potiče veća odgovornost i samostalnost u radu. (Buble, 2011: 136)

Kako Buble (2011: 136) navodi od sedamdesetih godina veći je fokus na redizajniranje grupnog posla. U situacijama gdje je potrebna suradnja u izvršavanju skupa zadataka, često se uspostavlja timski rad, koji obuhvaća dva osnovna tipa timova:

1. Integrirani radni timovi,
2. Autonomni radni timovi.

U integriranim radnim timovima, timu se dodjeljuje širok spektar zadataka koje samostalno raspoređuje među članovima. Timski članovi rotiraju zadatke prema potrebama posla, a timski vođa nadgleda sve aktivnosti tima. Ovakvi timovi često se koriste u aktivnostima poput održavanja zgrada, graditeljstva i sličnih poslova. (Buble, 2011: 136)

Autonomni radni timovi obavljaju poslove uz dublju vertikalnu integraciju. Tim dobiva samo cilj koji treba postići, a zatim ima slobodu u raspodjeli zadataka među članovima, organizaciji rasporeda rada i kontrolnim procedurama. Potpuno autonomni timovi sami biraju svoje članove i međusobno procjenjuju njihovu učinkovitost. Zbog toga, uloga nadzornika postaje manje važna i može se čak eliminirati u određenim slučajevima. (Buble, 2011: 137)

„Nagrade, te neke potencijalne ili stvarne kazne, koriste se kao sredstvo motivacije zaposlenih. Interakcija na relaciji nadređeni-podređeni odvija se s dozom povjerenja. Značajni aspekti funkcije kontrole delegiraju se na niže razine hijerarhije. Neformalna se organizacija može razviti, ali njezini su ciljevi ili u skladu s formalnom organizacijom ili joj tek parcijalno suprotni.“ (Buble, 2011: 78)

Organizacijske karakteristike uključuju pravila i procedure, politiku zapošljavanja, stil vođenja te sustav nagrađivanja, a sve to doprinosi učinkovitosti tvrtke. Ovi elementi moraju biti oblikovani tako da privlače nove zaposlenike i zadržavaju postojeće. (Buble, 2011: 119)

Prema Buble (2011: 262) priznanja i nagrade predstavljaju ključni faktor u oblikovanju ponašanja zaposlenika u tvrtki. Kako bi se potaknulo pozitivno ponašanje usmjereno prema razvoju, tvrtke primjenjuju različite vrste nagrađivanja, uključujući:

- nagrađivanje za učinkovito vodstvo,
- nagrađivanje zaposlenika za razvoj njihovih vještina i sposobnosti,
- nagrađivanje menadžera za razvoj drugih.

Svi ovi oblici nagrađivanja trebaju biti sastavni dio sustava nagrađivanja i napredovanja, kako bi svi zainteresirani mogli prepoznati vlastite interese i koristiti.

Nagrade su blisko povezane sa sustavom ocjenjivanja učinka. Naime, kada su za postizanje performansi predviđene značajne nagrade (ili kazne), to može potaknuti zaposlenike da poduzmu sve potrebne korake kako bi osigurali nagradu ili izbjegli kaznu. (Buble, 2011: 280)

Dok se planovi nagrađivanja temeljenog na učinku mogu klasificirati na mnogo različitih načina, četiri ključna razmatranja su:

1. Što se mjeri: ponašanje, rezultati ili oboje?
2. Čiji se učinak mjeri: pojedinaca, velikih radnih grupa (poslovne jedinice, pogoni, odjeli), malih radnih grupa (timovi) ili cijele organizacije?
3. U kojem vremenskom okviru se učinak mjeri i nagrađuje: u kratkom roku (dvanaest mjeseci ili manje) ili u dužem roku (više od dvanaest mjeseci)?
4. U kojem obliku dolazi uvjetna nagrada: gotovina, udjeli u tvrtki, nemonetarna nagrada? (Shields, 2007: 348)

Možemo identificirati tri glavne kategorije nagrađivanja temeljenog na učinku:

1. Nagrade za individualni učinak. One se temelje na procijenjenom radnom ponašanju ili rezultatima pojedinog zaposlenika ili na kombinaciji oba. Obično imaju vremenski okvir od najviše jedne godine i kao takve se također mogu opisati kao oblik kratkoročne stimulacije. Mogu biti u obliku novčane ili nenovčane nagrade, ili oboje.
2. Nagrade za učinak temeljene na izmjerenim rezultatima velikih ili malih radnih grupa unutar organizacije u cjelini. One se također mogu opisati kao kratkoročna stimulacija, budući da je vremenski okvir izvedbe obično između jednog mjeseca i jedne godine. Dok su nagrade za grupni učinak općenito novčane prirode, priznanja za grupni učinak mogu biti i nenovčane prirode.
3. Kolektivne nagrade za učinak temeljene na rezultatima postignutim od strane organizacije u cjelini. Kada su rezultati organizacije definirani prema kriterijima financijskog računovodstva (kao što je godišnja neto operativna dobit) i rezultatna isplata je u gotovini, plan za organizacijski učinak bi predstavljao kratkoročni poticaj. Međutim, kada je učinak organizacije definiran prema kriterijima tržišta dionica (tj. kretanja cijena običnih dionica i/ili isplate dividendi dioničarima tijekom nekoliko godina) i nagrada je u obliku stvarnog ili potencijalnog udjela u tvrtki, plan se izjednačava s dugoročnim poticajem. (Shields, 2007: 349)

Jesu li nagrade povezane s učinkom više podržavajuće za neke željene oblike kulture nego za druge? Možemo li reći da je plaćanje prema učinku vjerojatnije podrška tradicionalnom pristupu s niskim povjerenjem ili, alternativno, pristupu s visokim uključivanjem? S jedne strane, moguće je da je plaćanje prema učinku – sa svojom temeljnom logikom ekstrinzične

kontrole, nagrade i kazne – najkompatibilnije s tradicionalnom menadžerskom kulturom; s druge strane, moguće je da, potičući zaposlenike da se bliže identificiraju s financijskim uspjehom organizacije, kao i šansom za sudjelovanje u tom uspjehu, neki planovi plaćanja prema učinku mogu biti pogodni za menadžment s visokim uključivanjem. (Shields, 2007: 362)

Mnogi menadžeri razmišljaju o načinima kako motivirati zaposlenike da rade ono što žele da rade. Pametni menadžeri, s druge strane, shvaćaju da su ljudi njihov posao te uspostavljaju standarde, postavljaju ciljeve, planiraju zadatke, obučavaju i prate napredak prema planu. Oni to čine prije nego što razmišljaju o načinima financijskog nagrađivanja zaposlenika iz pravih razloga. Stavljanje naglaska na performans je bolje nego fokusiranje na to koliko ljudi zarađuju. No, fokusiranje na željene rezultate je još učinkovitiji način privlačenja pažnje prema pravim prioritetima. Naravno, plaća je važna, ali kada ljudi dobiju odgovarajuću plaću, ekonomija rada postaje sekundarna u odnosu na misiju organizacije i njezine željene rezultate. (Bowen, 2000: 65)

#### **4.4. UPRAVLJANJE PERFORMANSAMA**

Praksa sinergije kapitalizira razlike kroz suradnju i zajednički rad. Zbog kompleksnosti i međusobne povezanosti današnjeg svijeta, ljudi moraju temeljito razumjeti mnoštvo globalnih problema prvo traženjem učenja, a zatim razumijevanjem zašto i kako različite kulturne perspektive i stvarnosti utječu na globalne sustave. Globalni lideri koji su posvećeni ostvarivanju prednosti globalizacije znaju da multilateralizam s predanošću kulturnoj sinergiji kao alatu pomaže osnažiti sve ljude raznolikih kulturnih pozadina. Kulturna sinergija gradi na zajedničkoj osnovi, transcendirajući tek svijest o razlikama, kako bi formirala višedimenzionalna strateška savezništva i partnerstva. Na taj način, ljudi koji predstavljaju različite perspektive i potrebe pronalaze načine kroz zajednički rad kako bi pronašli rješenje u kojem su sve strane zadovoljne ishodom i stoga zajedno uspijevaju. To je suština učinkovitog upravljanja međukulturnim različitostima. (Moran, Harris i Moran, 2010: 228)

Danas većina uspješnih korporativnih kultura prolazi kroz proces prijelaza u postindustrijska radna okruženja koja su dominirana promjenama i inovacijama. Kako bi se uskladili s ovom širom kulturom znanja, mnoge globalne organizacije se obnavljaju. Suvremene organizacije suočavaju se s više od kulturnih razlika unutar tvrtki ili odjela koje nastaju zbog akvizicija, spajanja ili stranog širenja. One također nastoje transformirati industrijsku u tehnološku radnu

kulturu usmjerenu na obradu informacija i mikroelektroniku. Sve više stoljeće poziva na visoko učinkovite radne kulture visokog angažmana koje kreativno preoblikuju rad i organizacijsku strukturu. Takvi sociotehnički sustavi potiču i usmjeravaju ljudsku energiju unutar okruženja kontinuiranog učenja koje nagrađuje kvalitetno razmišljanje i timski rad. To zahtijeva promjenu u mentalnom sklopu menadžera koji stječu konkurentne prednosti gledajući ljude kao ljudske resurse koje treba povezati s tehničkim resursima u suradničkom radnom sustavu. Bilo da je riječ o korporaciji, udruzi ili državnoj agenciji, kultura je složena i može se dijagnosticirati na različite načine, kao što su podsustavi koji je čine. (Moran, Harris i Moran, 2010: 129)

#### **4.5. ORGANIZACIJSKA KULTURA I KLIMA**

Organizacijska klima odnosi se na zajedničke percepcije i značenje koje se pripisuje politikama, praksama i procedurama koje zaposlenici doživljavaju te ponašanjima koja vide da se nagrađuju, podržavaju i očekuju. Ovaj koncept razlikuje se od organizacijske kulture, koja je dublja i stabilnija, te odražava vrijednosti i pretpostavke koje dijele članovi organizacije. Klima se može smatrati osjećajem u zraku koji zaposlenici osjećaju kada dođu na radno mjesto, a koji se može brže mijenjati od kulture. (Ehrhart, Schneider i Macey, 2014: 23-25)

Istraživanja u organizacijskoj klimi prvenstveno su se usmjerila na to kako zaposlenici percipiraju svoje radno okruženje i kako te percepcije utječu na njihovu motivaciju i ponašanje. Utvrđeno je da je pozitivna organizacijska klima povezana s višim razinama zadovoljstva poslom, predanošću i učinkovitosti. Na primjer, klima podrške i prepoznavanja može dovesti do toga da se zaposlenici osjećaju cijenjeno i motivirano, što zauzvrat povećava njihovu produktivnost i angažman. (Ehrhart, Schneider i Macey, 2014: 34-36)

Za razliku od organizacijske klime, organizacijska kultura uključuje temeljne vrijednosti, vjerovanja i načela koja služe kao osnova za sustav upravljanja organizacijom, kao i skup upravljačkih praksi i ponašanja koja i ilustriraju i jačaju ta osnovna načela. Kultura je često otpornija na promjene jer je duboko ukorijenjena u povijest i identitet organizacije. (Ehrhart, Schneider i Macey, 2014: 42-45)

Jedan ključni aspekt organizacijske klime je njezin utjecaj na dobrobit zaposlenika. Podržavajuća klima može smanjiti stres i poboljšati ishode mentalnog zdravlja, što vodi do produktivnije i angažiranije radne snage. Suprotno tome, negativna klima može povećati razinu

stresa i doprinijeti izgaranju. Organizacije koje daju prioritet dobrobiti zaposlenika u svojoj klimi obično bilježe bolju ukupnu učinkovitost i niže stope fluktuacije zaposlenika. (Ehrhart, Schneider i Macey, 2014: 50-52)

Koncept organizacijske kulture obuhvaća zajedničke vrijednosti i vjerovanja koja definiraju identitet organizacije. Ovi kulturni elementi često su duboko ukorijenjeni i mogu značajno utjecati na ponašanje zaposlenika. Na primjer, kultura koja cijeni inovacije potiče zaposlenike na preuzimanje rizika i kreativnost, dok kultura koja naglašava stabilnost može davati prioritet pridržavanju utvrđenih procedura i minimiziranju rizika. (Ehrhart, Schneider i Macey, 2014: 68-70)

Učinkoviti lideri igraju ključnu ulogu u oblikovanju organizacijske klime i kulture. Svojim postupcima i odlukama, lideri mogu ojačati željena ponašanja i norme, pomažući u stvaranju pozitivnog radnog okruženja. Programi razvoja liderstva koji se fokusiraju na izgradnju ovih vještina mogu imati trajan utjecaj na uspjeh organizacije. Lideri koji su svjesni važnosti klime i kulture bolje su opremljeni za navigaciju promjenama i poticanje učinkovitosti. (Ehrhart, Schneider i Macey, 2014: 85-88)

Organizacijska klima i kultura su međusobno povezani, ali različiti koncepti. Dok je klima više usmjerena na trenutne percepcije i stavove unutar organizacije, kultura se odnosi na temeljne vrijednosti i dugoročna ponašanja. Razumijevanje oba koncepta je ključno za pokretanje organizacijskih promjena i poboljšanje ukupne učinkovitosti. Sveobuhvatan pristup koji integrira i klimu i kulturu može pomoći organizacijama da postignu održiv uspjeh. (Ehrhart, Schneider i Macey, 2014: 112-115)

## 5. IZAZOVI I PRILIKE

U suvremenom poslovnom okruženju organizacije se bave nizom financijskih problema koji oblikuju njihov rad i dugotrajnu održivost. Ovi problemi uključuju ograničene financijske budžete, zbog kojih organizacije trebaju strateški upravljati osiguravajući da svaki euro koji uložite bude maksimiziran. Kako bi se riješili ovi nedostaci, organizacijama su potrebna optimalna rješenja generirana putem različitih potpora ili privatnih sredstava ulaganja, što zahtijeva inovativne financijske izazove.

U području ljudskih resursa kritični su specifični izazovi uključujući *burnout*, manjak profesionalnog razvoja i visoku fluktuaciju zaposlenika. *Burnout* zbog preopterećenja poslom ili samoće rezultira smanjenjem produktivnosti. Nedostatak mogućnosti za profesionalni rast može dovesti do financijskih problema i straha, a rast broja zaposlenih može izazvati kratkotrajnu sposobnost kontrole i pridonijeti povećanim troškovima zaposlenja i stresa. Unatoč tim problemima, postoje opipljive mogućnosti ispravljanja problema s ljudskim resursima.

U ovome poglavlju bit će detaljnije opisani financijski izazovi, specifični izazovi u menadžmentu ljudskih resursa i prilike za unapređenje.

### 5.1. FINANCIJSKI IZAZOVI

Kulturne institucije diljem svijeta suočavaju se sa značajnim financijskim izazovima. Oslanjanje na javno financiranje, privatne donacije i vlastite prihode može stvoriti nestabilno financijsko okruženje. Mnoge institucije imaju poteškoće u uravnoteženju svojih proračuna uz održavanje visokokvalitetnih programa i usluga. (Johnson, 2019: 123)

Jedan od glavnih financijskih izazova je varijabilnost javnog financiranja. Državni proračuni mogu se mijenjati iz godine u godinu, utječući na količinu potpore dostupne kulturnim institucijama. Ova nesigurnost može otežati dugoročno planiranje i održivost. (Johnson, 2019: 124)

Privatne donacije također predstavljaju izazove. Iako filantropski doprinosi mogu biti značajni, često su nepredvidivi i ovisi o ekonomskim uvjetima. Tijekom gospodarskih recesija, donacije mogu značajno opasti, što utječe na operativne kapacitete kulturnih institucija. (Johnson, 2019: 125)



Prihodi od prodaje ulaznica, članarina i robe još su jedan ključni izvor prihoda. Međutim, ti prihodi mogu biti pod utjecajem vanjskih čimbenika poput turističkih trendova, ekonomske stabilnosti i konkurencije drugih opcija za zabavu. (Johnson, 2019: 126)

Kako bi se riješili ovi izazovi, kulturne institucije sve više istražuju alternativne izvore prihoda. To uključuje razvoj partnerstava s korporativnim sponzorima, angažiranje u komercijalnim aktivnostima i korištenje digitalnih platformi za prikupljanje sredstava. (Johnson, 2019: 127)

Strategije financijskog upravljanja ključne su za održivost. Učinkovito planiranje proračuna, financijsko predviđanje i ulaganje u inicijative koje generiraju prihode mogu pomoći institucijama da prebrode financijske izazove i ostanu otporne. (Johnson, 2019: 128)

Studije slučaja uspješnih financijskih strategija naglašavaju važnost diverzifikacije. Institucije koje su diverzificirale svoje izvore prihoda obično su otpornije na financijsku nestabilnost. Na primjer, Metropolitan Museum of Art uspješno je kombinirao javno financiranje, privatne donacije i komercijalne aktivnosti kako bi stvorio stabilnu financijsku osnovu. (Johnson, 2019: 129)

Iako su financijski izazovi stalni problem za kulturne institucije, usvajanje inovativnih strategija i diverzifikacija izvora prihoda mogu pomoći u ublažavanju ovih izazova. Institucije moraju ostati fleksibilne i proaktivne u svom financijskom upravljanju kako bi osigurale dugoročnu održivost. (Johnson, 2019: 130)

Još jedan ključan aspekt upravljanja financijama u kulturnim je institucijama raspodjela resursa. Institucije moraju donositi strateške odluke o tome gdje rasporediti ograničena sredstva kako bi se maksimalizirao učinak. To često uključuje teške izbore između održavanja trenutnih programa i ulaganja u nove inicijative koje mogu privući dodatna sredstva. (Johnson, 2019: 131)

Kulturne institucije također se suočavaju s izazovom održavanja svoje fizičke infrastrukture. Povijesne zgrade i specijalizirani objekti često zahtijevaju značajno održavanje i nadogradnje, što može biti skupo. Uravnotežiti ove potrebe s programskim financiranjem stalni je izazov. (Johnson, 2019: 132)

Nadalje, troškovi osoblja predstavljaju značajan dio proračuna za mnoge kulturne institucije. Osiguravanje konkurentnih plaća za privlačenje i zadržavanje kvalificiranih stručnjaka, uz

upravljanje ukupnim proračunskim ograničenjima, zahtijeva pažljivo planiranje i prioritizaciju. (Johnson, 2019: 133)

Jedan inovativan pristup financijskoj održivosti je razvoj fondova za donacije. Ovi fondovi, koji se obično osnivaju kroz velike donacije, osiguravaju stalni tok prihoda od ulaganja. Međutim, izgradnja takvih fondova zahtijeva jake odnose s glavnim donatorima i jasnu artikulaciju dugoročne vizije institucije. (Johnson, 2019: 134)

Druga strategija uključuje korištenje tehnologije za smanjenje troškova i povećanje prihoda. Na primjer, mnoge institucije implementirale su digitalne sustave prodaje ulaznica i virtualne programe kako bi doseglye širu publiku. Ove inicijative ne samo da generiraju dodatni prihod, već i smanjuju operativne troškove povezane s fizičkim događanjima. (Johnson, 2019: 135)

Grantovi od vlade i privatnih zaklada također igraju ključnu ulogu u podršci kulturnim institucijama. Uspješne prijave za grantove zahtijevaju temeljito istraživanje, jasne ciljeve projekta i sposobnost demonstracije učinka. Institucije koje uspješno osiguravaju i upravljaju grantovima često imaju veću financijsku stabilnost. (Johnson, 2019: 136)

Na kraju, angažman zajednice i podrška ključni su za financijsko zdravlje kulturnih institucija. Razvijanjem jakih odnosa s lokalnim zajednicama, institucije mogu izgraditi lojalnu bazu podržavatelja koji doprinose kroz članarine, donacije i volonterski rad. (Johnson, 2019: 137)

Dakle, kulturne institucije moraju usvojiti višestrani pristup financijskom upravljanju. Diverzifikacijom izvora prihoda, strateškom raspodjelom resursa, održavanjem infrastrukture i korištenjem tehnologije, institucije mogu poboljšati svoju financijsku stabilnost i nastaviti ispunjavati svoje kulturne misije. (Johnson, 2019: 138)

## **5.2. SPECIFIČNI IZAZOVI U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA**

Menadžment ljudskih resursa suočava se s brojnim specifičnim izazovima, uključujući organizacijsku strukturu i kulturološke faktore, sezonski rad i nestalne poslove, financijske ograničenosti, motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika te razvoj karijere i obuku.

### 5.2.1. Organizacijska struktura i kulturološki faktori

Prema Varbanova (2012.) menadžment ljudskih resursa u kulturnim institucijama suočava se s jedinstvenim izazovima koji proizlaze iz specifične prirode ovih organizacija. Kulturne institucije, kao što su muzeji, galerije, kazališta i orkestri, često imaju kompleksne organizacijske strukture koje uključuju širok spektar profesionalnih uloga, od umjetničkog osoblja do administrativnih djelatnika. Upravljanje takvim raznolikim timom zahtjeva specijalizirane menadžerske strategije koje uzimaju u obzir kulturne i kreativne ciljeve organizacije.

### 5.2.2. Sezonski rad i nestalni poslovi

Jedan je od ključnih izazova sezonski i projektno orijentiran rad. Mnoge kulturne institucije ovise o privremenom osoblju za specifične događaje ili izložbe, što može otežati dugoročno planiranje ljudskih resursa. Osim toga, nestalni poslovi mogu rezultirati visokom stopom fluktuacije zaposlenika, što zahtjeva kontinuirano zapošljavanje i obuku novih članova tima. (Varbanova, 2012: 105)

### 5.2.3. Financijske ograničenosti

Financijski izazovi dodatno kompliciraju upravljanje ljudskim resursima u kulturnim institucijama. Mnoge od tih organizacija ovise o javnim sredstvima, donacijama i sponzorstvima, što može biti nepredvidljivo i ograničeno. Ova financijska nesigurnost može utjecati na sposobnost institucija da zadrže visokokvalificirano osoblje i ponude konkurentne plaće i beneficije. (Varbanova, 2012: 110)

### 5.2.4. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika

Motiviranje zaposlenika koji rade u kulturnim institucijama može biti posebno izazovno zbog često nižih plaća u usporedbi s drugim sektorima. Međutim, mnogi zaposlenici u kulturnim institucijama visoko cijene nematerijalne aspekte svog posla, kao što su doprinos kulturi i umjetnosti, kreativna sloboda i osobno zadovoljstvo. Strategije menadžmenta ljudskih resursa

moraju stoga biti usmjerene na pružanje prilika za profesionalni razvoj, priznanje i nagrađivanje doprinosa te osiguravanje poticajnog radnog okruženja. (Varbanova, 2012: 115)

#### 5.2.5. Razvoj karijere i obuka

Razvoj karijere i kontinuirana obuka ključni su za održavanje visokih standarda u kulturnim institucijama. Osim specijaliziranih stručnih znanja, zaposlenici trebaju biti obučeni i u menadžmentu projekata, marketingu, fundraisingu i upotrebi novih tehnologija. Institucije trebaju ulagati u profesionalni razvoj svojih zaposlenika kako bi osigurale njihovu kompetentnost i prilagodljivost u dinamičnom okruženju. (Varbanova, 2012: 120)

Menadžment ljudskih resursa u kulturnim institucijama zahtijeva poseban pristup koji uzima u obzir jedinstvene karakteristike i potrebe ovih organizacija. Ključni izazovi uključuju upravljanje raznolikim timovima, sezonskim radom, financijskim ograničenjima, motivacijom zaposlenika te kontinuiranim razvojem karijere i obukom. Uspješne HRM strategije u kulturnim institucijama fokusiraju se na pružanje podrške kreativnom radu, poticanje profesionalnog razvoja i prilagodbu promjenjivim uvjetima rada.

### 5.3. PRILIKE ZA UNAPREĐENJE

Razvoj karijere ključan je za pozitivno iskustvo zaposlenika. Današnji zaposlenici žude za novim izazovima i mogućnostima učenja. Zaposlenici koji osjećaju da se ne razvijaju dovoljno brzo u svojoj karijeri često mijenjaju poslodavce. Čak i manje od godinu dana percepcije stagnacije može značajno povećati vjerojatnost odlaska. Kada se pita zašto napuštaju svoje trenutne pozicije, 22 posto zaposlenika navodi razvoj karijere (ili nedostatak istog) kao svoj glavni razlog za odlazak. Takav odlazak zaposlenika može kompaniju koštati od 21 posto do dva puta godišnje plaće zaposlenika, a ti deseci tisuća dolara brzo se akumuliraju. Nuditi jasne mogućnosti za razvoj i napredovanje u karijeri putem transparentnih, individualiziranih karijernih putanja smanjuje odlazak zaposlenika i povećava profitabilnost kompanije u cjelini. Dinamični i prilagodljivi programi karijernog razvoja omogućuju zaposlenicima da sanjaju velike snove, istraže opcije i planiraju svoje sljedeće korake unutar iste organizacije. Kompanije koje implementiraju ove programe - i čine stvaranje, održavanje i raspravu o njima prioritetom

između menadžmenta i osoblja - utjelovljuju kulturu razvoja koja prepoznaje i nagrađuje ambiciju te smanjuje pogled prema drugim mogućnostima.<sup>1</sup>

Istraživanja pokazuju da se 62 posto zaposlenika može osvojiti novim poslom. To je posebno istinito za visokopotentne zaposlenike koji su privučeni pozicijama koje nude priliku za učenje novih vještina, preuzimanje većih odgovornosti i isprobavanje nečeg novog. Kompanije koje žele zadržati ove visokopotentne zaposlenike moraju ih kontinuirano privlačiti prioritiziranjem individualnog napredovanja i razvoja. Programi karijernog razvoja su idealan način za postizanje ovog cilja. Da bi učinkovito potaknuli razvoj, program karijernog razvoja trebao bi ponuditi širok spektar fleksibilnih karijernih putanja, kao što su dualne karijerne ljestvice, lateralni karijerni putevi, karijerne mreže i opcije za napredovanje ili smanjenje intenziteta. Također, trebao bi uključivati robustne procjene vještina i nedostataka, kao i pristupačne resurse za obuku i mentorstvo. Svi ovi elementi osiguravaju da zaposlenici imaju alate potrebne za planiranje vlastitih putova temeljenih na njihovim individualnim vještinama, interesima i prioritetima, dok stječu kompetencije i iskustva potrebna za postizanje svojih ciljeva. Kompanije često griješe misleći da je zadržavanje zaposlenika samo o plaći i beneficijama. To nije točno. Radi se o privlačnosti i motivaciji. Motivirani zaposlenici su angažirani zaposlenici. Poticanjem ambicije i nudeći jednostavne, praktične resurse za postizanje karijernih ciljeva, kompanije mogu zadržati privlačnost i motivaciju bez obzira na to koliko dugo postoji odnos između zaposlenika i poslodavca i bez obzira na to tko drugi dolazi. Razvoj je ključ uspjeha.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> „Building a Career Development Culture With Career Pathing“, <https://www.talentguard.com/blog/building-a-career-development-culture-with-career-pathing> (pristup: 6. srpnja 2024.)

<sup>2</sup> „Building a Career Development Culture With Career Pathing“, <https://www.talentguard.com/blog/building-a-career-development-culture-with-career-pathing> (pristup: 6. srpnja 2024.)

## 6. ISTRAŽIVANJE I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je provedeno kako bi se analizirali ključni faktori koji utječu na uspješnost menadžmenta ljudskih resursa. Rezultati su pokazali značajnu povezanost između organizacijske strukture, motivacije zaposlenika i ukupne učinkovitosti organizacije.

### 6.1. METODOLOGIJA

Istraživanje se provodilo od 5. lipnja 2024. godine do 12. srpnja 2024. godine s ciljem stjecanja uvida o percepciji i stavovima zaposlenika kulturnih industrija o načinu poslovanja njihove institucije i zadovoljstva radom. Cilj ovog istraživanja bio je ispitati prakse menadžmenta ljudskih resursa u kulturnim institucijama, s posebnim naglaskom na procese zapošljavanja, profesionalni razvoj, evaluacije performansi, radnu atmosferu i komunikacijske kanale. Kroz analizu postojećih praksi i identificiranje ključnih prednosti i izazova s kojima se zaposlenici susreću, rad će pružiti dublje razumijevanje područja te predložiti mjere za unapređenje upravljanja ljudskim resursima unutar kulturnih institucija.

U istraživanju su sudjelovali zaposlenici različitih kulturnih institucija, uključujući muzeje, galerije, kazališta, knjižnice i kina. Ovi sudionici su pružili vrijedne uvide u svoje radno iskustvo i prakse menadžmenta ljudskih resursa unutar svojih institucija.

Hipoteze koje su definirane prije početka istraživanja su:

1. Postoji pozitivan odnos između transparentnosti komunikacijskih kanala i zadovoljstva zaposlenika u kulturnim institucijama.
2. Mogućnosti za profesionalni razvoj pozitivno utječu na motivaciju zaposlenika u kulturnim institucijama.
3. Visina plaće je vodeći faktor u motivaciji zaposlenika.
4. Kvalitetne obuke i radionice su sve češće u kulturnim institucijama, pomažući u razvoju vještina i jačanju zajednice.

Metoda koja se koristila u ovom istraživanju od 5. lipnja 2024. godine do 12. srpnja 2024. je anketni upitnik izrađen u programu Google Forms. Ispitanici su mu mogli pristupiti putem interneta i ispuniti ga potpuno anonimno i na dobrovoljnoj osnovi. Sastojao se od 16 pitanja podijeljenih u 2 skupine: 1. Opći podaci o ispitaniku i 2. Iskustva i izazovi u radu. Ukupan

uzorak bio je 101 ispitanik. Anketni upitnik bio je za zaposlenike kulturnih industrija u Republici Hrvatskoj u dobi od 18 do 56+ godina.

## **6.2. PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA**

Rezultati istraživanja jasno su prikazali ključne trendove u menadžmentu ljudskih resursa. Analiza podataka otkrila je značajne korelacije između varijabli kao što su motivacija zaposlenika i organizacijska struktura.

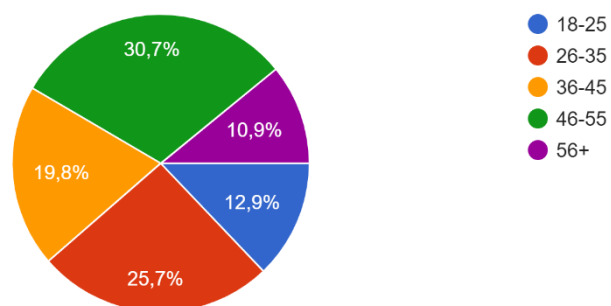
### **6.2.1. Opći podaci o ispitaniku**

U ovom dijelu analize fokusirat ćemo se na opće podatke ispitanika kako bismo dobili uvid u demografski profil zaposlenika u kulturnim institucijama. Dobne skupine ispitanika podijeljene su na sljedeći način: 18-25 godina (12,9%), 26-35 godina (25,7%), 36-45 godina (19,8%), 46-55 godina (30,7%) i 56+ godina (10,9%). Od 101 ispitanika, 80,2% čine žene, a 19,8% muškarci.

Većina ispitanika (76,2%) ima završeni diplomski studij, što ukazuje na visoku razinu obrazovanja unutar kulturnih institucija. To sugerira da su ove institucije u velikoj mjeri ovisne o visoko obrazovanim stručnjacima za upravljanje i razvoj svojih programa. Manji udio ispitanika s preddiplomskim studijem (10,9%) i srednjom školom (5,9%) ukazuje na prisutnost različitih razina stručnosti, dok doktorski studij (5,9%) i viša stručna sprema (1%) pokazuju prisutnost visoko specijaliziranih kadrova. Ova raznolika obrazovna struktura omogućava kulturnim institucijama da koriste širok spektar vještina i znanja, što je ključno za njihovo uspješno djelovanje.

## Grafikon 1. Dob

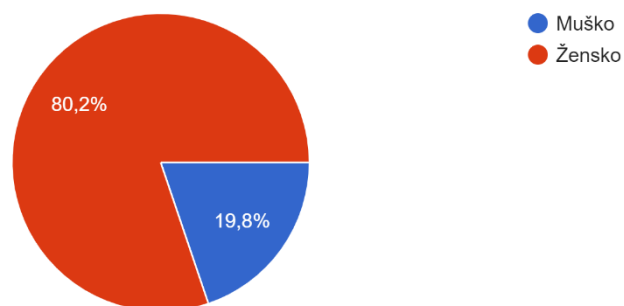
101 odgovor



Izvor: autorica rada

## Grafikon 2. Spol

101 odgovor

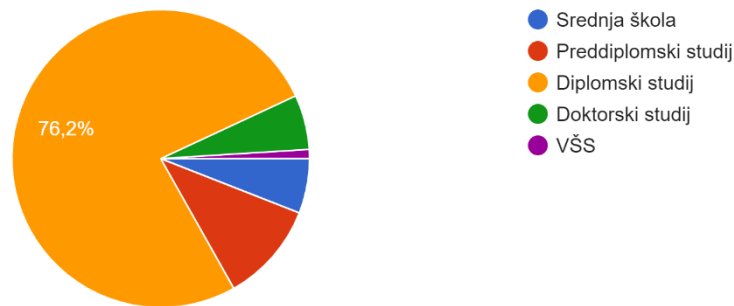


Izvor: autorica rada



### Grafikon 3. Koje je vaše najviše završeno obrazovanje?

101 odgovor



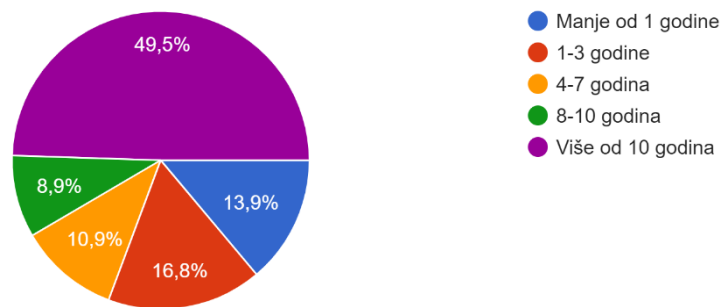
Izvor: autorica rada

#### 6.2.2. Iskustva i izazovi u radu

Većina ispitanika (49,5%) ima više od 10 godina radnog iskustva u kulturnim institucijama, što ukazuje na visoku razinu stručnosti i dugoročne predanosti. Značajan udio ispitanika (16,8%) radi u kulturnim institucijama između 1 i 3 godine, dok 13,9% ima manje od godinu dana iskustva, što sugerira dobar priljev novih zaposlenika. Zaposlenici s 4 do 7 godina iskustva čine 10,9%, a oni s 8 do 10 godina iskustva čine 8,9%, što pokazuje kontinuirani razvoj karijere unutar kulturnih institucija. Ova raznolika distribucija radnog iskustva omogućuje ravnotežu između novih perspektiva i dugoročnog iskustva, što je ključno za dinamičnost i stabilnost u radu kulturnih institucija.

#### Grafikon 4. Koliko dugo radite u kulturnim institucijama?

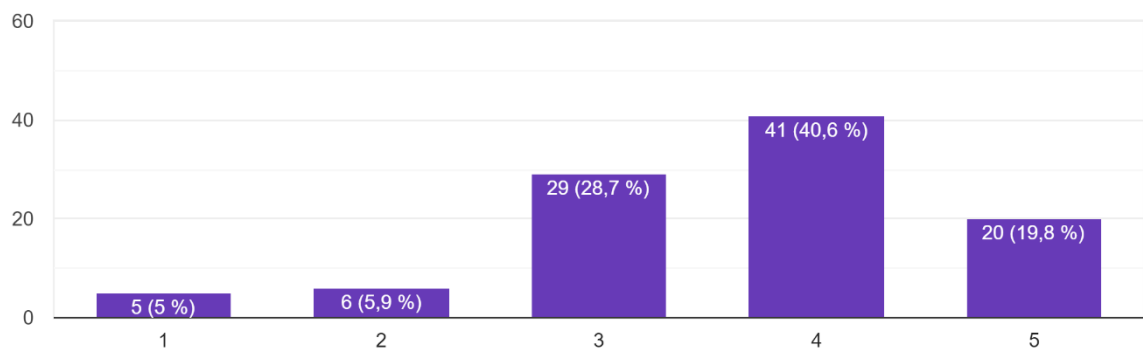
101 odgovor



Izvor: autorica rada

#### Grafikon 5. Kako biste ocijenili procese zapošljavanja u vašoj instituciji?

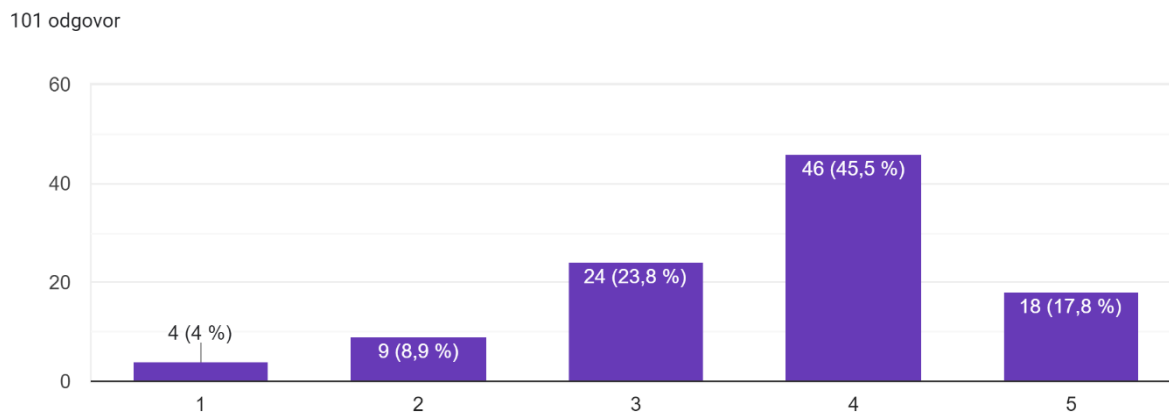
101 odgovor



Izvor: autorica rada

Ovi podaci ukazuju na to da većina ispitanika (60,4%) smatra procese zapošljavanja u svojoj instituciji dobrim ili izvrsnim, što sugerira pozitivno iskustvo s procesima zapošljavanja. Istovremeno, 10,9% ispitanika smatra procese zapošljavanja lošim ili vrlo lošim, što ukazuje na postojanje područja za poboljšanje. Značajan udio ispitanika (28,7%) ocjenjuje procese zapošljavanja kao prosječne, što sugerira prostor za dodatna poboljšanja kako bi se povećalo zadovoljstvo zaposlenika.

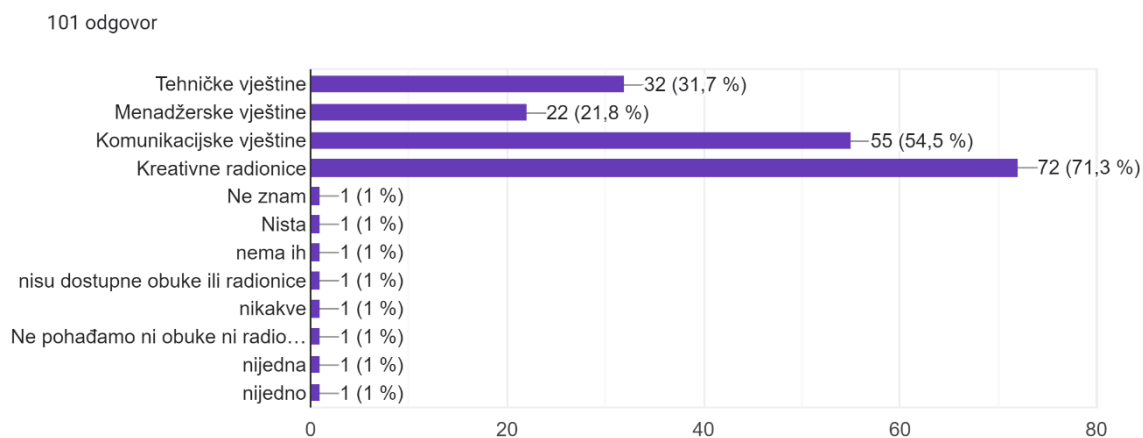
Grafikon 6. Koliko ste zadovoljni mogućnostima za profesionalni razvoj koje pruža vaša institucija?



Izvor: autorica rada

Većina ispitanika (45,5%) ocijenila je zadovoljstvo s ocjenom 4, dok 17,8% daje ocjenu 5, što ukazuje na visoko zadovoljstvo. Oko 23,8% odabralo je ocjenu 3, sugerirajući umjereno zadovoljstvo i prostor za poboljšanje. Negativne ocjene (1 i 2) dale su 12,9% ispitanika, što može ukazivati na nezadovoljstvo unutar određenih grupa. Iako većina izražava zadovoljstvo, postoji potencijal za poboljšanje koji može pozitivno utjecati na angažman zaposlenika.

Grafikon 7. Koje vrste obuka ili radionice su vam dostupne u vašoj instituciji?



Izvor: autorica rada

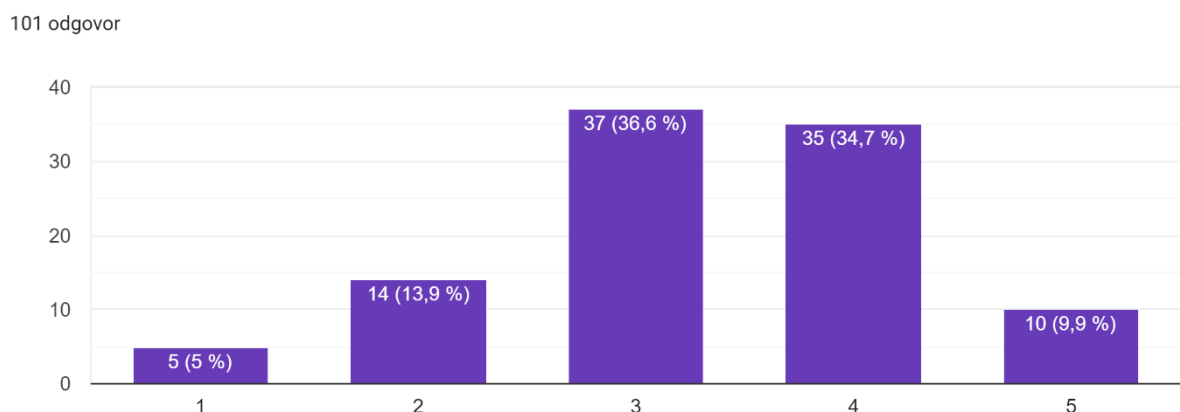
Ispitanici su imali mogućnost višestrukog odabira, a rezultati pokazuju sljedeće:

- Kreativne radionice su najčešće dostupne (71,3%), što sugerira da institucije prioritetiziraju inovativnost i kreativnost.
- Vještine komunikacije slijede s 54,5%, ukazujući na važnost efikasne komunikacije unutar radnog okruženja.
- Tehničke vještine su dostupne za 31,7% ispitanika, dok menadžerske vještine čine 21,8%. Ove brojke sugeriraju da postoji prostor za razvoj menadžerskih i tehničkih vještina unutar institucije.
- Značajan broj ispitanika ne pohađa nikakve radionice, što može ukazivati na nedostatak interesa ili informacija o dostupnim obukama.

Pitanje koji su ključni faktori koji utječu na vašu motivaciju za rad je bilo s mogućnosti višestrukog odabira. Kod 68,3% ispitanika to predstavlja radna atmosfera, zatim kod 67,3% je to ravnoteža između privatnog i poslovnog života, kod 52% visina plaće, 40,6% mogućnosti za napredovanje, 36,6% priznanje i pohvale za obavljen posao te kod 1% ljubav prema poslu.

Na pitanje o transparentnosti komunikacijskih kanala u institucijama gdje ocjena 1 predstavlja potpunu netransparentnost, a ocjena 5 potpunu transparentnost, najviše je ispitanika ocijenilo s 4 (44,6%), zatim s ocjenom 3 njih 27,7%, ocjenom 5 njih 13,9% te ocjenama 1 i 2 ukupno njih 13,9%.

Grafikon 8. Koliko se osjećate uključenim u donošenje odluka u vašoj instituciji?



Izvor: autorica rada

Rezultati pokazuju sljedeće:

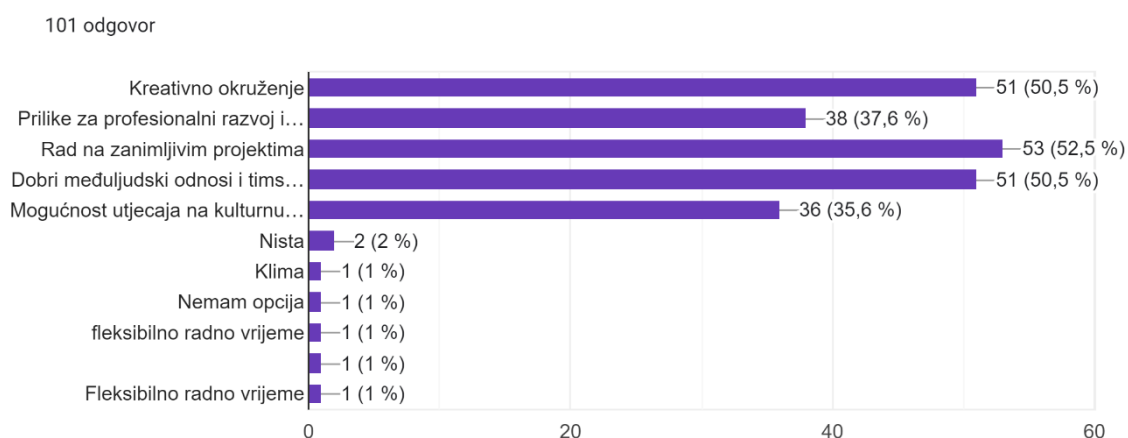
- Umjereno uključenje: Najveći postotak ispitanika (36,6%) ocijenio je svoje uključivanje s ocjenom 3, što sugerira neutralan stav prema svojoj uključenosti.
- Visoko uključenje: Oko 34,7% ispitanika ocijenilo je svoje uključivanje s ocjenom 4, dok 9,9% daje maksimalnu ocjenu 5, što ukazuje na postojanje grupe zaposlenika koji se osjećaju značajno uključeno u procese donošenja odluka.
- Nisko uključenje: Značajan postotak (18,9%) ispitanika ocijenio je svoje uključivanje s ocjenama 1 i 2, što može ukazivati na osjećaj isključenosti ili nezadovoljstvo u odnosu na procese donošenja odluka.

Ovi rezultati sugeriraju potrebu za unapređenjem komunikacije i uključivanja zaposlenika u donošenje odluka kako bi se povećala osjećaj pripadnosti i angažman unutar institucije.

Samim time i radnu atmosferu 42,6% ispitanika ocjenjuje s ocjenom 4, zatim 29,7% ocjenom 5, ocjenom 3 njih 16,8% te nedovoljnim ocjenama (1 i 2) ukupno njih 10,9%.

Na pitanje s višestrukim odabirom koje su glavne prednosti rada u vašoj kulturnoj instituciji 52,5% ispitanika odabralo je rad na zanimljivim projektima, njih 50,5% odabralo je kreativno okruženje i dobre međuljudske odnose i timski rad. 37,6% ispitanika bira prilike za profesionalni razvoj, a mogućnost utjecaja na kulturnu scenu i zajednicu bira 35,6%. 3% ne bira ništa od navedenoga, 1% bira klimu, 2% fleksibilno radno vrijeme.

Grafikon 9. Koje su glavne prednosti rada u vašoj kulturnoj instituciji?

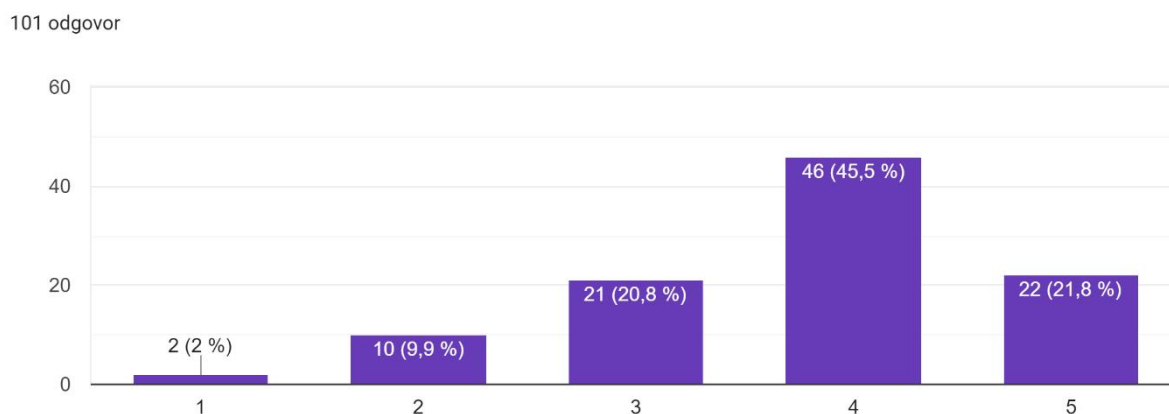


Izvor: autorica rada

Sljedeće pitanje o glavnim preprekama i izazovima s kojima se zaposlenici kulturnih institucija susreću u svome radu većina njih odabrala je ograničene financijske resurse (64,4%), zatim njih 31,7% preopterećenost poslom i nedostatak vremena, nedostatak mogućnosti za profesionalni razvoj (26,7%), loša komunikacija unutar institucije (23,8%) te njih 1% bira ništa kao odgovor.

U idućem pitanju analiza se zadovoljstvo ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Većina ispitanika (45,5%) ocijenila je zadovoljstvo s ocjenom 4, dok 21,8% daje maksimalnu ocjenu 5. Ovo ukazuje na pozitivno iskustvo u postizanju ravnoteže između posla i privatnog života. Oko 20,8% ispitanika odabralo je ocjenu 3, što sugerira umjereno zadovoljstvo i mogućnost daljnjeg poboljšanja. Samo 11,9% ispitanika (2% s ocjenom 1 i 9,9% s ocjenom 2) izražava nezadovoljstvo, što ukazuje na to da manji postotak zaposlenika smatra da institucija ne pruža adekvatnu ravnotežu.

Grafikon 10. Koliko ste zadovoljni ravnotežom između poslovnog i privatnog života?

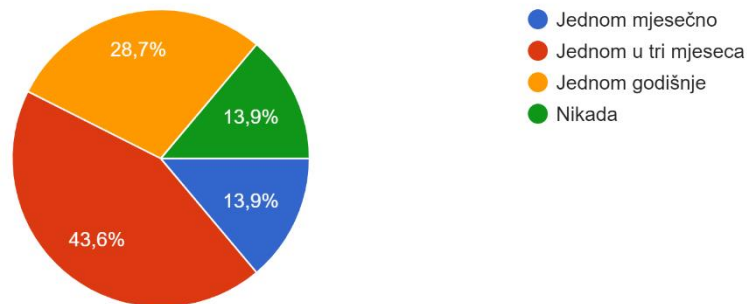


Izvor: autorica rada

Većina ispitanika (43,6%) barem jednom u tri mjeseca sudjeluje u radionicama i edukacijama, 28,7% ispitanika barem jednom godišnje, 13,9% jednom mjesečno i 13,9% nikada.

## Grafikon 11. Koliko često sudjelujete u internim edukacijama ili radionicama?

101 odgovor



Izvor: autorica rada

Posljednje pitanje je dalo mogućnost raspisivanja dodatnih komentara ili prijedloga za poboljšanje menadžmenta ljudskih resursa, a nekih od njih su:

„Nedostatak socijalnih vještina.“

„Team building. Rad na dobrim odnosima podiže kvalitetu i motivaciju za rad kao i podrška nadređenih institucije.“

„Uvesti barem jednom mjesečno interne sastanke kako bi ljudi međusobno razmjenjivali ideje kao i problematiku s kojom se susreću te na taj način poboljšali cjelokupan rad pojedinih odjela kao i cijele institucije.“

„Više razgovora među djelatnicima u smislu upućivanja istih u probleme institucije, mogućnosti za napredak i slično.“

„Kreiranje platforme za lakšu i otvoreniju komunikaciju.“

„Komuniciranje i razumijevanje među djelatnicima.“

„Manje radnih sati, više druženja.“

„Bilo bi dobro kad bi imali više radionica i više stvari s kreativne strane, ovako je sve monotono.“

„Analizirati trenutno stanje kako bi znali na čemu poraditi i napraviti dugoročne ciljeve. Unaprijediti proces zapošljavanja i modernizirati se. Svakako i više edukacije i razvoja kod zaposlenih. Uvesti fleksibilno radno vrijeme i normalnije uvjete rada. Nagrade za dobro odrađen posao bi se izuzetno cijenile.“

### **6.3. RASPRAVA O REZULTATIMA ISTRAŽIVANJA**

Zadovoljstvo zaposlenika u kulturnim institucijama ključno je za njihovu produktivnost i angažman. U ovom istraživanju analiziraju se četiri hipoteze koje se odnose na različite čimbenike koji utječu na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. Svaka hipoteza bit će evaluirana na temelju prikupljenih podataka iz anketnih pitanja.

Na pitanje o transparentnosti komunikacijskih kanala, rezultati pokazuju da 44,6% ispitanika ocjenjuje transparentnost s ocjenom 4, dok 27,7% daje ocjenu 3. Samo 13,9% ispitanika smatra da je komunikacija potpuno transparentna (ocjena 5), a 13,9% ocjenjuje s nižim ocjenama. Ovi rezultati sugeriraju da većina zaposlenika percipira dobar nivo transparentnosti, što može pozitivno utjecati na njihovo zadovoljstvo. Iako postoji općenito zadovoljstvo, prisutnost značajnog broja ispitanika koji smatraju komunikacijske kanale netransparentnima ukazuje na potrebu za poboljšanjem. Stoga, hipoteza *Postoji pozitivan odnos između transparentnosti komunikacijskih kanala i zadovoljstva zaposlenika u kulturnim institucijama* se može smatrati točnom, ali uz naglasak na potrebu za daljnjim unaprjeđenjem komunikacije unutar institucije.

Prema rezultatima istraživanja, 45,5% ispitanika ocijenilo je zadovoljstvo mogućnostima za profesionalni razvoj s ocjenom 4, a 17,8% s ocjenom 5. Ovi podaci ukazuju na visoko zadovoljstvo zaposlenika s obukama i edukacijama koje im institucija pruža. Umjereno zadovoljstvo iskazano s ocjenom 3 (23,8%) također sugerira da postoji prostor za poboljšanje. S obzirom na to da zaposlenici prepoznaju vrijednost profesionalnog razvoja, hipoteza *Mogućnosti za profesionalni razvoj pozitivno utječu na motivaciju zaposlenika u kulturnim institucijama* se potvrđuje kao točna. Postoji potencijal za povećanje motivacije kroz dodatne resurse i prilike za usavršavanje, što bi moglo dodatno osnažiti angažman zaposlenika.

Na pitanje o ključnim faktorima koji utječu na motivaciju, 52% ispitanika označilo je visinu plaće kao važan faktor. Međutim, radna atmosfera (68,3%) i ravnoteža između poslovnog i privatnog života (67,3%) prepoznati su kao još važniji motivatori. To sugerira da, iako plaća igra značajnu ulogu, nije jedini vodeći faktor u motivaciji zaposlenika. Zaposlenici cijene



holistički pristup koji uključuje i radno okruženje i osobnu ravnotežu. Stoga, hipoteza *Visina plaće je vodeći faktor u motivaciji zaposlenika* se može smatrati djelomično točnom; plaća je važna, ali nije presudna bez podržavajuće atmosfere i ravnoteže.

Podaci pokazuju da 43,6% ispitanika sudjeluje u radionicama i edukacijama barem jednom u tri mjeseca, dok 28,7% sudjeluje barem jednom godišnje. Ovi rezultati ukazuju na aktivno sudjelovanje zaposlenika u razvoju svojih vještina. Čak 13,9% ispitanika nikada ne sudjeluje u radionicama, što ukazuje na mogućnost povećanja angažmana kroz bolje informiranje i poticanje na sudjelovanje. Hipoteza *Kvalitetne obuke i radionice su sve češće u kulturnim institucijama, pomažući u razvoju vještina i jačanju zajednice* je potvrđena, jer kvalitetne obuke doprinose zadovoljstvu zaposlenika i jačanju zajednice unutar institucija.

## 7. ZAKLJUČAK

Menadžment ljudskih resursa igra ključnu ulogu u uspjehu bilo koje organizacije, uključujući kulturne institucije koje se suočavaju sa specifičnim zahtjevima i izazovima. Ovaj diplomski rad istražio je temeljne aspekte menadžmenta ljudskih resursa i njihove primjene unutar kulturnih institucija te je naglasio važnost efikasnog upravljanja ljudima za postizanje organizacijskih ciljeva. Kroz analizu temeljnih teorija i modela menadžmenta ljudskih resursa, rad je pružio uvid u različite pristupe koji se mogu primijeniti kako bi se osiguralo optimalno upravljanje zaposlenicima. Posebna pažnja posvećena je kulturnim institucijama, koje, zbog svoje specifične uloge u društvu, zahtijevaju prilagođene strategije menadžmenta ljudskih resursa. Također, istraženi su ključni aspekti kao što su regrutiranje i selekcija, obuka i razvoj zaposlenika, motivacija i nagrađivanje, upravljanje performansama te organizacijska kultura i klima. Ovi aspekti su detaljno razmotreni kako bi se prikazale specifičnosti i potrebe koje se javljaju u kulturnim institucijama. Identificirani su i izazovi s kojima se menadžment ljudskih resursa u kulturnim institucijama suočava, uključujući financijske prepreke i specifične poteškoće u privlačenju i zadržavanju talentiranih zaposlenika. Istovremeno, prepoznate su i brojne prilike za unapređenje, kao što su uvođenje novih tehnologija, povećanje suradnje s drugim organizacijama i razvoj inovativnih programa.

Provedeno istraživanje unutar ovog rada pružilo je dubinski uvid u stajališta, mišljenja i uvjerenja zaposlenika kulturnih institucija o njihovom radnom mjestu. Dobivenim rezultatima istraživanja ispunila se svrha ovog rada i odgovorilo se na postavljene hipoteze koje su se tražile u ovom diplomskom radu. Rezultati istraživanja pokazali su kako zaposlenici percipiraju svoje radno okruženje te što bi željeli promijeniti u budućnosti, pružajući vrijedne smjernice za buduće unapređenje menadžmenta ljudskih resursa u kulturnim institucijama. Ovaj rad doprinosi boljem razumijevanju specifičnih potreba i izazova menadžmenta ljudskih resursa unutar kulturnih institucija te pruža praktične preporuke za unapređenje praksi i strategija u ovom sektoru. Na taj način, može se poboljšati efikasnost i uspješnost kulturnih institucija, čime se dodatno jača njihov doprinos društvenom razvoju i očuvanju kulture.

Međutim, važno je napomenuti neka ograničenja ovog istraživanja. Prvo, uzorak ispitanika mogao je biti veći i raznovrsniji kako bi se dobila šira slika stajališta zaposlenika različitih kulturnih institucija. Drugo, istraživanje je bilo ograničeno na određeno geografsko područje, što može utjecati na generalizaciju rezultata. Treće, korištene metode prikupljanja podataka možda nisu obuhvatile sve relevantne aspekte menadžmenta ljudskih resursa.

Preporuke za buduća istraživanja uključuju proširenje uzorka na više kulturnih institucija različitih vrsta i veličina, kao i na različite regije. Dodatno, bilo bi korisno koristiti kombinaciju kvalitativnih i kvantitativnih metoda kako bi se dobila dublja i sveobuhvatnija slika o menadžmentu ljudskih resursa u kulturnim institucijama. Također, preporučuje se istražiti utjecaj specifičnih menadžerskih praksi na performanse zaposlenika i uspjeh institucija, kako bi se razvile još učinkovitije strategije upravljanja.

## 8. LITERATURA

1. Adams, J. S. (1963) "Toward an Understanding of Inequity." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
2. Anderson, D. (2018) *Cultural Institutions and Society*. London: Heritage Publications.
3. Armstrong, M. (2014) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
4. Beaulieu, P. J. (2021) *Human Resource Management in the Arts: A Creative Approach to Managing People*. Routledge.
5. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., i Walton, R. E. (1984) *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
6. Bowen, R. B. (2000) *Recognizing and Rewarding Employees*. New York: McGraw Hill.
7. Brown, M. (2020) *The Evolution of Cultural Institutions*. San Francisco: Digital Age Publishers.
8. Buble, M. (2011) *Poslovno vođenje*. M.E.P., Zagreb.
9. Bučar, M. (2012) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate.
10. Building a Career Development Culture With Career Pathing“. URL: <https://www.talentguard.com/blog/building-a-career-development-culture-with-career-pathing> (pristup: 6. srpnja 2024.)
11. Deming, W. E. (1986) *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
12. Dessler, G. (2020) *Human Resource Management*. Pearson.
13. Doe, J. (2018) *The Impact of Cultural Institutions on Society*. London: Social Sciences Publishing.
14. Ehrhart, M. G., Schneider, B. i Macey, W. H. (2014) *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. Routledge.
15. Grubišić, T. (2010) *Ljudski resursi i uspjeh*. Zagreb: Informator.
16. Guest, D. E. (1987) "Human Resource Management and Industrial Relations." In J. Storey (Ed.), *New Perspectives on Human Resource Management* (85-105). London: Routledge.
17. Guest, D. E., i King, Z. (2004) "Power and Influence in Organizations." *Organizational Dynamics*, 33(2), 157-167.

18. Jensen, M. C., i Meckling, W. H. (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure." *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
19. Johnson, M. (2019) "Financial Challenges in Cultural Institutions." *Journal of Cultural Economics*, 43(3), 123-150.
20. Maslow, A. H. (1943) "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
21. Moran, R. T., Harris, P. R. i Moran, S. V. (2010) *Managing Cultural Differences: Leadership Strategies for a New World of Business*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
22. Moran, R. T., Harris, P. R., i Moran, S. V. (2011) *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*. Abingdon, UK: Routledge.
23. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., i Wright, P. M. (2020) *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill Education.
24. Rosewall, E. (2014) *Arts Management: Uniting Arts and Audiences in the 21st Century*. Oxford University Press.
25. Shields, J. (2007) *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press.
26. Smith, J. (2015) *Cultural Institutions and their Roles*. New York: Cultural Heritage Press.
27. Srića, V., i Vehovec, M. (2004). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Naklada Ljevak.
28. Swanson, R. A., i Holton, E. F. (2001) *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
29. Thompson, S. (2021) *Cultural Innovation and the Role of Institutions*. Boston: Cultural Insight Press.
30. Varbanova, L. (2012) *Strategic Management in the Arts*. Routledge.
31. Vroom, V. H. (1964) *Work and Motivation*. New York: Wiley.

## 9. ANKETNA PITANJA

1. Dob?
2. Spol?
3. Završeno obrazovanje?
4. Koliko dugo radite u kulturnim institucijama?
5. Kako biste ocijenili procese zapošljavanja u vašoj instituciji?
6. Koliko ste zadovoljni mogućnostima za profesionalni razvoj koje pruža vaša institucija?
7. Koje vrste obuka ili radionica su vam dostupne u vašoj instituciji?
8. Koji su ključni faktori koji utječu na vašu motivaciju za rad?
9. Koliko su transparentni komunikacijski kanali u vašoj instituciji?
10. Koliko se osjećate uključenim u donošenje odluka u vašoj instituciji?
11. Kako biste opisali radnu atmosferu u vašoj instituciji?
12. Koje su glavne prednosti rada u vašoj kulturnoj instituciji?
13. Koje su glavne prepreke ili izazovi s kojima se susrećete u vašem radu?
14. Koliko ste zadovoljni ravnotežom između poslovnog i privatnog života koju omogućuje vaša institucija?
15. Koliko često sudjelujete u internim edukacijama ili radionicama?
16. Dodatni komentari ili prijedlozi za poboljšanje menadžmenta ljudskih resursa.

## **10. PRILOZI**

### **10.1. GRAFIKONI**

10.1.1. Grafikon 1. Dob

10.1.2. Grafikon 2. Spol

10.1.3. Grafikon 3. Koje je vaše najviše završeno obrazovanje?

10.1.4. Grafikon 4. Koliko dugo radite u kulturnim institucijama?

10.1.5. Grafikon 5. Kako biste ocijenili procese zapošljavanja u vašoj instituciji?

10.1.6. Grafikon 6. Koliko ste zadovoljni mogućnostima za profesionalni razvoj koje pruža vaša institucija?

10.1.7. Grafikon 7. Koje vrste obuka ili radionica su vam dostupne u vašoj instituciji?

10.1.8. Grafikon 8. Koliko se osjećate uključenim u donošenje odluka u vašoj instituciji?

10.1.9. Grafikon 9. Koje su glavne prednosti rada u vašoj kulturnoj instituciji?

10.1.10. Grafikon 10. Koliko ste zadovoljni ravnotežom između poslovnog i privatnog života?

10.1.11. Grafikon 11. Koliko često sudjelujete u internim edukacijama ili radionicama?