

**FAKULTET POLITIČKIH NAUKA U SARAJEVU**  
**ODSJEK KOMUNIKOLOGIJA**

**Magistarski rad:**

**ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I POSLOVNA KOMUNIKACIJA U**  
**INSTITUCIJAMA KULTURE U BiH**

**Kandidat: Šahsena Đulović**  
**Mentor: Prof. dr. Lejla Turčilo**



## **I POGLAVLJE: TEORIJSKO – METODOLOŠKI OKVIR RADA**

- Problem i predmet istraživanja
- Kategorijalno – pojmovni aparat
- Naučni i društveni ciljevi istraživanja
- Sistem hipoteza i indikatora
- Metode istraživanja

## **II POGLAVLJE: ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKA STRUKTURA U INSTITUCIJAMA KULTURE**

- Pojam i sociologija kulture
- Definicija organizacije
- Institucije/ustanove kulture kao specifične organizacije
- Organizaciona struktura u institucijama kulture
- Organizacija ljudskih resursa kao najvažnijeg elementa organizacione strukture u institucijama kulture

## **III POGLAVLJE: POSLOVNA KOMUNIKACIJA U INSTITUCIJAMA KULTURE**

- Komunikacija: pojam, osnovne odlike i proces
- Poslovna komunikacija
- Nivoi poslovne komunikacije
- Tokovi poslovne komunikacije
- Aspekti poslovne komunikacije
- Neki najvažniji oblici poslovne komunikacije u organizacijama
- Uloga menadžera u poslovnoj komunikaciji
- Nivoi menadžera
- Menadžer ljudskih resursa u organizaciji (*Human Resource Manager - HRM*)
- Menadžer odnosa s javnošću u organizaciji (*Public Relations Manager – PRM*)
- Važnost i specifičnost poslovne komunikacije u institucijama kulture

## **IV POGLAVLJE: STANJE U BH INSTITUCIJAMA KULTURE**

- Organizacija ljudskih resursa i poslovna komunikacija u NUB BiH
- Organizacija ljudskih resursa i poslovna komunikacija u JU Biblioteka Sarajeva
- Organizacija ljudskih resursa i poslovna komunikacija u Historijskom arhivu Sarajevo
- Organizacija ljudskih resursa i poslovna komunikacija u Historijskom muzeju BiH
- Organizacija ljudskih resursa i poslovna komunikacija u JU Muzej Sarajeva

## **V POGLAVLJE: REZULTATI ISTRAŽIVANJA I ZAKLJUČCI**

- Preporuke institucijama
- Literatura

# ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I POSLOVNA KOMUNIKACIJA U INSTITUCIJAMA KULTURE U BiH

## I POGLAVLJE

### TEORIJSKO – METODOLOŠKI OKVIR RADA

Proces širenja i usvajanja kulture može biti spontan i organizovan. Spontano usvajanje kulturnih sadržaja naziva se inkulturacijom čiji se procesi odvijaju u porodici i lokalnoj zajednici. Organizovano usvajanje kulture odvija se u posebnim organizacijama i ustanovama koje su nastale kao rezultat shvatanja da je kultura važan faktor razvoja društva i da ono mora ustanoviti posebne organizacije unutar kojih će se odvijati kulturni procesi. Tako su nastale posebne organizacije koje čuvaju kulturna dobra, predstavljaju ih javnosti, organizirano rade na razvijanju kulture i zadovoljavanju kulturnih potreba u društvu.

Institucije kulture bitno doprinose ukupnom razvoju čovjeka i društva, a istovremeno rast i razvoj društva, u svjetlu savremenih tokova, proširuje opseg i složenost posla i zadataka unutar institucija kulture, tako da su pred njima sve veći izazovi i prepreke na putu ostvarivanja njihovih ciljeva i misije. Organizacijska struktura u institucijama kulture sa svim svojim elementima, ali s posebnim naglaskom na pravilno organiziranje ljudskih resursa, optimalnu i adekvatnu raspodjelu rada i formalnih radnih pozicija, postaje sve važniji dio dobrog upravljanja i poslovanja koje omogućava kvalitetno korištenje svih kulturnih dobara i pozicioniranje kulture shodno potrebama savremenog društva. *Organizacijska struktura predstavlja za organizacije isto ono što za druga živa bića predstavlja anatomija njihovog organizma.*<sup>1</sup>

Evidentno je da postojeći modeli organizacione strukture rada u kulturnim institucijama često bivaju uzrokom smetnji ili problema u poslovnoj komunikaciji institucije, a bez dobrog sistema interne i eksterne poslovne komunikacije organizacija ne bi mogla poslovati. Zbog toga je nužno ispitati i istražiti postojeće strukture i trendove u organiziranju, posebno kad je

---

<sup>1</sup> Daft, R.L., *Organization Theory and Design*, Thompson, Mason, Ohio, 2004.

u pitanju organiziranje ljudskih resursa i sistematizacija radnih mjesta i funkcija. Važno je otkriti nedostatke i prednosti na tom polju, te pokušati dati odgovor na to koje su radne pozicije ili zanimanja eventualno deficitarna, a koja suficitarna u institucijama kulture s gledišta njihovog značaja za poslovnu komunikaciju, te da li je, u kojoj mjeri i u kojem segmentu neophodna transformacijska intervencija i reustrojstvo tog elementa organizacione strukture.

Uzimajući u obzir da su institucije kulture uglavnom neprofitne organizacije, čije se djelovanje ne vezuje za profit već za doprinos društvenoj zajednici, one se ne oslanjaju samo na predviđene javne budžete finansiranja nego su usmjerene i na saradnju sa brojnim pojedincima i organizacijama kojima se obraćaju za podršku. Klijenti i korisnici, članovi, donatori, članovi upravnih odbora, stručnih savjeta, aktivisti, volonteri, saradnici, predstavnici medija itd. – svi su oni „potrošači“ za ovakve institucije. Stoga je jasno da je poslovna komunikacija i uspješno poslovanje ovakvih organizacija mnogo kompleksnije u odnosu na profitne organizacije. Iz tog razloga ukazuje se potreba za angažmanom profesionalnih upravljača – menadžera koji su zaduženi za komuniciranje, upravljanje ljudskim potencijalima i uvezivanje pojedinaca i grupa unutar i izvan ovih organizacija. Međutim, još uvijek su različita gledanja na opravdanost te potrebe pa se menadžerskim radnim pozicijama u BH institucijama kulture, čini se, još ne daje mjesto koje zaslužuju.

Ono što je sigurno jeste da mnoštvo javnosti ili „potrošača“ sa kojima ove institucije kulture dolaze u kontakt još su jedan od razloga zbog kojeg je veoma važna analiza njihove organizacijske strukture i sistematizacije radnih pozicija, s ciljem što efikasnijeg djelovanja koje će moći odgovoriti potrebama svih „potrošača“ i biti primjereno zahtjevima savremenog poslovanja.

### **Problem i predmet istraživanja**

U ovom magistarskom radu istražuje se najvažniji element organizacione strukture unutar institucija kulture a to je njihovo organiziranje ljudskih resursa i podjela formalnih radnih pozicija i mjesta. Dakle, u fokusu istraživanja jeste da li su postojeća i uobičajena organiziranja ljudskih resursa u kulturnim institucijama adekvatna i optimalna sa pozicije djelovanja institucije kao cjeline i njene uspješne poslovne komunikacije. Koje su to prednosti

i nedostaci postojećih modela organiziranja rada u takvim institucijama i da li i kako oni utiču na ukupnu poslovnu komunikaciju institucije.

Predmet istraživanja obuhvata i analizu raspodjele formalnih pozicija – radnih mjesta unutar određenih kulturnih institucija, na kojima se obavlja više povezanih poslova koji će pridonijeti kvalitetnoj internoj i eksternoj komunikaciji i na kraju ukupnim ciljevima koji se žele postići. Posebno će biti tretirane biblioteke, arhivi i muzeji kao javne institucije kulture.

### **Kategorijalno – pojmovni aparat**

Kultura: Definirati pojam kulture nije lahko, zato postoji mnogo definicija kulture. Etimološki gledano, jedni smatraju da riječ *kultura* potiče od latinskog glagola *colere*, što upućuje na krčenje tla, obradu tla za ljudske potrebe, a drugi smatraju da je nastala od latinske imenice *cultus*, čije je značenje nešto šire i odnosi se na gajenje, njegu, odgoj, obrađivanje, obrazovnost, štovanje. Lesli Vajt u svojoj knjizi „Nauka o kulturi“, objašnjava da samo onaj dio ljudskog ponašanja koji se sastoji od simboličkih radnji, ili zavisi od njih, može se nazvati istinskim ljudskim ponašanjem, a sve ostalo je samo životinjsko ponašanje. Upraznjavajući te simboličke sposobnosti, ljudska vrsta je stvorila jednu klasu pojava koja je nadbiološka i vantjelesna. To su jezici, vjerovanja, običaji, alati, kuće, umjetnička djela, koje sve skupa nazivamo *kulturom*.<sup>2</sup>

Organizacija i organizaciona struktura: Organiziranje predstavlja jednu od najvažnijih i najstarijih ljudskih akcija. Ono je staro koliko i ljudski rad. M. Novak organizaciju kao opštu kategoriju definiše kao *svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke sa najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života*.<sup>3</sup> Organizacija rada predstavlja konkretne podjele zadataka i upravljanje hijerarhijskim odnosima u instituciji s ciljem postizanja učinkovitoga poslovanja ili djelovanja institucije. Tok radnih procesa u ukupnom poslovnom procesu mora biti zasnovan na principima organizacije i opštim postupcima racionalizacije. Za efikasno postizanje poslovnih rezultata sve aktivnosti i njihovi procesi moraju biti usklađeni, odnosno racionalno organizirani u jedan sistem. Taj sistem čini **organizacionu strukturu** jedne organizacije/institucije. Organizaciona

---

<sup>2</sup> Lesli V., *Nauka o kulturi, studija o čoveku i civilizaciji*, Kultura, Beograd, 1970.

<sup>3</sup> Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1992.

struktura ima svoje osnovne elemente, sa uspostavljenim interaktivnim vezama i odnosima među njima. Ti elementi su: organizacija materijalnih činilaca, organizacija ljudskih resursa, organizacija raščlanjivanja i grupisanja zadataka, organizacija upravljanja i rukovođenja, organizacija vremenskog redoslijeda poslova.<sup>4</sup> Ovaj istraživački rad neće se baviti svim elementima, nego samo elementom **organizacije ljudskih resursa** s posebnim akcentom na organizaciju i podjelu radnih mjesta.

*Institucije kulture:* Kulturna institucija je pravno lice zakonom osnovano i organizirano, koje se bavi kulturnim i umjetničkim aktivnostima, radom i djelatnostima.

Kulturne organizacije nemaju za cilj stjecanje što veće dobiti tako da njihovo djelovanje, pa ni sam opstanak, nije primarno vezan s njihovim ekonomskim rezultatom, već ostvarenom ili neostvarenom misijom koja predstavlja javni interes zajednice. *U područje kulturnih institucija spadaju: arhivska, bibliotečka, muzejska, galerijska, restauratorska, pozorišna, muzičko-scenska i srodne djelatnosti, kao i kulturno-umjetničko stvaralaštvo pojedinaca i skupina, te djelatnost kulturne industrije, poput izdavaštva i kinematografije.*<sup>5</sup>

Ovaj rad će svoje istraživanje posebno usmjeriti na istraživanje biblioteke, arhiva i muzeja kao posebnih institucija kulture.

*Poslovna komunikacija:* Komunikacija je vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sistema. Prenosjenje poruka, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među zaposlenicima, odjelima i timovima u organizaciji, kontakti s javnostima, poslovnim partnerima i sl. – sve to čini sistem poslovne komunikacije, bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati.

Od kvalitetne poslovne komunikacije organizacije uveliko zavisi njeno uspješno poslovanje, ispunjenje ciljeva, svrhe i misije, kao i njeno pozicioniranje u društvu.

## **Naučni i društveni ciljevi istraživanja**

Cilj ovog istraživanja jeste objasniti suštinu problema i predmeta istraživanja, a onda ponuditi nova saznanja i eventualne modele za rješavanje problema. Dakle, zadatak bi bio istražiti

---

<sup>4</sup> Kurtić, A., *Poslovna organizacija, osnove, teorije, strukture, dinamika*; Off-set, Tuzla, 2005.

<sup>5</sup> Pavičić, J., Alfirević N., Aleksić Lj., *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Masmedia, Zagreb, 2006.

pitanje organizacijskih struktura u institucijama kulture, tj. njihovih postojećih oblika, načina ustrojavanja i funkcionisanja, s posebnim naglaskom na element organiziranja ljudskih resursa i podjele radnih mjesta, ukazujući na prednosti i nedostatke na tom polju radi dolaska do spoznaje kako sve to ukupno utiče na njihovu poslovnu komunikaciju, uspjeh i ostvarivanje njihovih ciljeva i misije u društvu.

Društveni cilj jeste ponuditi i moguće tokove razvijanja novih, adekvatnijih i efikasnijih modela i načina organizovanja u ovim institucijama, posebno novih modela organiziranja ljudskih resursa koji bi unaprijedili njihovu poslovnu komunikaciju, te na kraju omogućili kvalitetno iskorištavanje svih raspoloživih kulturnih resursa i pozicioniranje kulture u skladu sa potrebama i razvojem savremenog svijeta.

### **Sistem hipoteza i indikatora**

**Generalna hipoteza:** Pravilno organiziranje ljudskih resursa i podjela radnih mjesta je najvažniji element organizacione strukture u institucijama kulture i ključni faktor uspješne poslovne komunikacije i ostvarenja krajnjeg cilja i misije institucije.

**Posebna hipoteza 1:** Postojeće organiziranje ljudskih resursa u okviru organizacionih struktura u BH institucijama kulture ne može odgovoriti zahtjevima savremene poslovne komunikacije.

**Posebna hipoteza 2:** U BH institucijama kulture nedovoljno je menadžerskih radnih pozicija koje imaju važnu ulogu u uspješnoj poslovnoj komunikaciji organizacije.

**Posebna hipoteza 3:** Neovisno o modelu i načinu organiziranja ljudskih resursa i podjeli radnih mjesta u institucijama kulture moguće je postići određeni nivo uspjeha.

**Indikatori:** Usmeni i pisani iskazi zaposlenika i korisnika usluga, poslovna dokumentacija institucija kulture, broj članova, korisnika i posjetilaca institucija kulture na godišnjem nivou.

### **Metode istraživanja**

Metode koje će biti korištene prilikom istraživanja su: studija slučaja, metoda deskripcije, analiza sadržaja, i intervju.



Studija slučaja predstavlja kvalitativnu metodu empirijskog istraživanja koja odgovara na pitanja zašto i kako. Istraživač odgovara na pitanje zašto i kako je određena pojava nastala, razvijala se i ostvarila određene rezultate. Ono zbog čega je studija slučaja izuzetno pogodna u istraživanjima vođenja i poslovanja neke organizacije jeste da je to, najčešće, veoma intezivno istraživanje koje vodi do mogućnosti praktične primjene, preispitivanja a zatim i eventualne korekcije prakse. U okviru ovog magistarskog rada metodom studije slučaja biće analizirane: Nacionalna i univerzitetska biblioteka BiH, JU Biblioteka Sarajeva, Historijski arhiv Sarajevo, Historijski muzej Bosne i Hercegovine i Muzej Sarajeva.

Metoda deskripcije je ograničena na postupak opisivanja i analize procesa i predmeta u prirodi i društvu, te njihovih empirijski potvrđenih odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.

Analiza sadržaja je dubinska analiza koja se koristi kvantitativnim i kvalitativnim tehnikama poruka koristeći znanstvenu metodu (pazeći na objektivnost, pouzdanost, valjanost, mogućnost generalizacije, zamjenjivost i testiranje hipoteze). U zavisnosti od problema koji se istražuje određuje se i predmet analize, što će u ovom slučaju biti razni dokumenti.

Intervju je istraživačka tehnika gdje se od ispitanika zahtijevaju odgovori na niz posebno pripremljenih pitanja. Sva pitanja nastaju razradom hipoteza i služe kao empirijski pokazatelji. Posredstvom pitanja uspostavlja se neposredan odnos sa problemom koji se istražuje. U ovom radu intervju će biti obavljen sa uposlenicima, članovima i korisnicima usluga gore spomenutih institucija kulture u BiH.

## II POGLAVLJE

### ORGANIZACIONA STRUKTURA U INSTITUCIJAMA KULTURE

#### Pojam i sociologija kulture

Iako je kultura nešto po čemu je čovjek, kao živo biće, specifičan i po čemu se razlikuje od drugih živih bića, definisati pojam kulture nije lahko. O tome svjedoči i veliki broj definicija ovog pojma, koje su često različite, ponekad čak i oprečne. Najčešće komplikacije u definisanju pojma kulture proizilaze iz toga što se i sa etimološkog stanovišta po tom pitanju mišljenja razilaze. Dok jedni smatraju da ta riječ potiče od latinskog glagola *colere*, što upućuje na krčenje tla, obradu tla za ljudske potrebe, drugi smatraju da je riječ kultura nastala od latinske imenice *cultus*, čije je značenje nešto šire i odnosi se na gajenje, njegu, odgoj, obrađivanje, obrazovnost, štovanje.<sup>6</sup>

Raymond Williams je kulturu nazvao *jednom od dvije ili tri najkompliciranije definirane riječi u engleskom jeziku*.<sup>7</sup>

Osim toga poteškoće u definisanju pojma kultura nastaju i zbog miješanja značenja *kultura* i *civilizacija* jer se ponekad napredak ljudskih dostignuća i pozitivnog društvenog naslijeđa identifikuje sa kulturom, a ponekad sa civilizacijom.

Prvi koji izvorno značenje kulture proširuje na duhovne pojave, bio je Ciceron. On govori o kulturi duše (*cultura animi*). Međutim, historičari kulture ističu da se ovaj termin počinje upotrebljavati u samostalnom značenju, dakle, ne više kao kultura ovog ili onog, već naprosto kultura, u Herderovo doba, tj. u 18. stoljeću.<sup>8</sup>

Lesli Vajt u svojoj knjizi „Nauka o kulturi“, objašnjava da samo onaj dio ljudskog ponašanja koji se sastoji od simboličkih radnji, ili zavisi od njih, može se nazvati istinskim ljudskim ponašanjem, a sve ostalo je samo životinjsko ponašanje. Upraznjavajući te simboličke sposobnosti, ljudska vrsta je stvorila jednu klasu pojava koja je nadbiološka i vantjelesna. To su jezici, vjerovanja, običaji, alati, kuće, umjetnička djela, koje sve skupa nazivamo *kulturom*.

---

<sup>6</sup> Kale, E., *Uvod u znanost o kulturi*, Školska knjiga, Zagreb, 1977.

<sup>7</sup> Matarasso, F. i Landry C., *Čin ravnoteže: Dvadesetjedna strateška dilema u politici razvoja kulture*, Savjet Evrope i Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta Federacije BiH, Sarajevo, 1999.

<sup>8</sup> Žiga J., *Uvod u sociologiju kulture*, Bosanski kulturni centar, Sarajevo, 1995.

Ove pojave, koje čine kulturu, su nadbiološke u smislu da se prenose mehanizmom društvenog naslijeđa, i vantjelesne u smislu da postoje nezavisno od bilo kojeg pojedinačnog organizma. Svaka jednika rođena je, ne samo u jednoj prirodnoj sredini, već i u kulturnoj, a kultura u kojoj je rođena uslovljava njeno ponašanje.<sup>9</sup>

Iako ima različitih definicija kulture, ono što im je zajedničko jeste posmatranje kulture kao pojave koja se ostvaruje isključivo u zajednici. Samo u zajednici, čovjek razvija svoju individualnost i autentičnost doprinoseći tako društvu, i sve što jedna individua radi, govori ili inicira, podrazumijeva drugog. Tako je i kultura, kao skup simboličkih radnji koje je vremenom stvorila ljudska vrsta, u današnjim modernim sistemima i uređenim društvima i državama došla u kontekst kulturne politike, tj. do pitanja šta sve obuhvata kultura u određenom društvu i koliko širok treba biti njen opseg.

Kultura se u nekim zemljama posmatra kao sve ono što nismo obavezni raditi, tj. kultura predstavlja način distinkcije života po kome se grad neke države razlikuje od grada druge države. Prema ovom konceptu, u djelokrug kulture može ući bilo šta, od narodnog plesa do lokalnih kulinarskih običaja, ili od uličnog života do mode. Tu je umjetnost samo jedna od mnogih manifestacija jedinstvenog kulturnog identiteta nekog mjesta i njegovog naroda. S druge strane, u nekim zemljama kultura je gotovo sinonim za umjetnost. U najvećem broju zemalja je postojala tendencija da se kultura promatra kao samoopravdavajuća vrijednost koja je, jednostavno povezana s pitanjima kvalitete života.<sup>10</sup>

Ove različitosti sadržaja samog pojma kulture omogućile su da se umjesto jednog pojma, pojma kultura, koriste dva - kultura u širem i kultura u užem smislu, što je, sa stanovišta utvrđivanja kulturne politike i njenih strateških ciljeva svojevrsna prednost. To omogućuje, s jedne strane, da se kultura posmatra, u svom širem smislu, ne samo kao kvalitet života nego i kao sredstvo ukupnog, trajnog i održivog razvoja, odnosno kao „društvena snaga“ ili „društveni agregat“ koji generira opći društveni dinamizam i (razvojnu, i svaku drugu) kreativnost, što joj daje za pravo da učestvuje u utvrđivanju njegovih strategija, i, s druge strane, u svom užem smislu, kao cilj odnosno kao vrijednost po sebi, što joj omogućuje da

---

<sup>9</sup> Lesli V., *Nauka o kulturi, studija o čoveku i civilizaciji*, Kultura, Beograd, 1970.

<sup>10</sup> Matarasso, F. i Landry C., *Čin ravnoteže: Dvadesetjedna strateška dilema u politici razvoja kulture*, Savjet Evrope i Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta Federacije BiH, Sarajevo, 1999.

neposredno vodi brigu o svojim autonomnim vrijednostima, posebno o umjetnosti i umjetničkoj djelatnosti.<sup>11</sup>

Proces širenja i usvajanja kulture može biti spontan i organizovan. Spontano usvajanje kulturnih sadržaja naziva se inkulturacijom čiji se procesi odvijaju u porodici i lokalnoj zajednici. Organizovano usvajanje kulture odvija se u posebnim organizacijama i ustanovama koje su nastale kao rezultat shvatanja da je kultura važan faktor razvoja društva i da ono mora ustanoviti posebne organizacije unutar kojih će se odvijati kulturni procesi. Tako su nastale posebne organizacije koje čuvaju kulturna dobra, predstavljaju ih javnosti, organizirano rade na razvijanju kulture i zadovoljavanju kulturnih potreba u društvu. O tome će biti riječi u nastavku.

### **Definicija organizacije**

*Riječ organizacija potiče od grčke riječi ergon (rad, djelo, čin) i iz nje izvedene riječi organon (oruđa, alati, a kasnije dijelovi tijela). Iz iste su se osnove razvile riječi organize i organization u engleskom jeziku da bi se njima označilo najprije oblikovanje živih bića, a kasnije općenito koordiniranje dijelova u sistematsku cjelinu. Riječ organizacija upotrebljava se, dakle, u smislu: ustrojstvo, uređenje, sastav, sistem, sklop, društvo, udruženje, ustanova, preduzeće, itd.<sup>12</sup>*

U dosta obimnoj literaturi na ovu temu mogu se naći različite definicije *organizacije* i *organiziranja*. Međutim, sve te definicije uglavnom sadrže iste elemente. Razlika je samo u načinu njihovog koncipiranja. Ovdje ćemo navesti neke od tih definicija.

Stoner/Friman/Gilbert: *Organizaciju čine dvoje ili više ljudi koji rade na struktuisan način da bi ostvarili cilj ili grupu ciljeva. To je šema velikog broja isprepletanih, jednovremenih odnosa putem kojih ljudi, prema upustvima menadžera, ostvaruju zajedničke ciljeve.*

Sikavica: *Organizacija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života. To je organski povezana i međusobno usklađena skupina ljudi koja odgovarajućim materijalnim sredstvima ostvaruje postavljene ciljeve.*

---

<sup>11</sup> Grupa autora, *Strategija kulturne politike u BiH*, Vijeće ministara BiH, Ministarstvo civilnih poslova, Sarajevo, 2008.

<sup>12</sup> Kurtić, A., *Poslovna organizacija, osnove, teorije, strukture, dinamika*, Off-set, Tuzla, 2005.

Taylor: *Organizacija je unaprijed osmišljena forma odnosa gdje rukovodstvo misli, a radnici samo izvršavaju naređenja.*

Kostić: *Organizacija je uspostavljanje reda i odnosa između pojava i elemenata kao dijelova jedne cjeline koja služi određenim ciljevima u raznim oblastima društvenog života (ekonomskog, političkog, zdravstvenog, obrazovnog, humanitarnog itd) tako da cjelina bude sposobna za funkcionisanje.*<sup>13</sup>

Iz svih navedenih definicija možemo izvući osnovna obilježja organizacije kao što su: zajednički ciljevi, isprepleteni odnosi, zajednički resursi, među kojima dominiraju ljudski resursi, te potreba usklađivanja resursa radi postizanja zajedničkih ciljeva.

Kratko i pojednostavljeno rečeno, organizacija je grupa ljudi sjedinjenih zajedničkim programom, ciljem i zadatkom (društvena zajednica, privredno društvo, ustanova, udruženje, država, nacionalna zajednica, politička stranka, religijska zajednica, sportsko društvo, itd).

Naravno, organizacije se međusobno razlikuju po specifičnim ciljevima koje žele ostvariti.

### **Institucije/ustanove kulture kao specifične organizacije**

Pojam kulturne ustanove može da se razmatra u užem i širem smislu. U prvom slučaju, on se uglavnom odnosi na institucije i preduzeća koja se bave produkcijom i difuzijom u oblasti umjetnosti i kulture: izvođačke umjetnosti (pozorište, muzika, ples, opera), vizuelne umjetnosti (umjetničke galerije, muzeji), bibliotekarstvo i kulturna baština. U širem smislu, on uključuje kreativne industrije (kinematografiju, muzičku produkciju, estradu, umjetničke zanate, izdavačku djelatnost) i medije (radio, televiziju, novine i časopise).<sup>14</sup>

Kulturne ustanove zauzimaju veoma važno mjesto u društvu. Kao prvo, one su odraz kulturnog identiteta jednog naroda, jer prezentiraju njegovu tradiciju, običaje, vrijednosti, baštinu i bogatstvo. One omogućavaju državama i društvu da se otvore prema ostatku svijeta predstavljajući im drugačiju kulturu. Kako navodi Kolber ne treba zanemariti i ekonomsku snagu kulturnih institucija s obzirom na broj radnih mjesta koje stvaraju i njihov udio u nacionalnom proizvodu.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Kolber F.: *Marketing u kulturi i umetnosti*, Clio, Beograd, 2010.

<sup>15</sup> Ibid.

Institucije kulture se međusobno razlikuju po veličini, zadatku koji može da bude usko ili široko određen, ali naročito po određenom pristupu tržištu koje treba da osvoje: one mogu da smatraju da umjetnik treba da ponudi svoje djelo a da potrošač mora da se prilagodi (usmjerenost na proizvod), ili da nastoje da odgovore željama potrošača i, shodno tome, po potrebi prilagode svoj proizvod (usmjerenost ka tržištu).<sup>16</sup>

Jedna od specifičnosti kulturnih organizacija koja bitno određuje njihovo ukupno djelovanje i ponašanje jeste činjenica da su to uglavnom neprofitne organizacije. Neprofitne organizacije su one organizacije koje nastoje da ostvare određeni javni interes, a osnovna svrha njihovog postojanja nije ostvarivanje profita. Dakle, njihov primarni cilj nije ostvarivanje finansijske dobiti, već sprovođenje njihove realne misije.

Kotler smatra da se neprofitne organizacije mogu podijeliti na humanitarne, vjerske, naučno-istraživačke, obrazovne, institucije za zdravstvenu i socijalnu zaštitu, institucije kulture i umjetnosti, sportske organizacije, političke organizacije i sindikate.<sup>17</sup>

Neprofitne organizacije djeluju u dva sektora: javni i privatni, gdje veći dio pripada javnom sektoru. Iako organizacije u javnom sektoru finansira i kontroliše država, one se oslanjaju i na sufinansiranje od vlade, korisnika, donatora i sponzora, ili im je dodijeljen određeni nivo samostalnosti, a time i odgovornosti za vlastiti budžet.<sup>18</sup> Cutlip, Center i Broom navode da je široko prihvaćeno mišljenje da neprofitne organizacije žive od donacija iako su u realnosti prilike potpuno drugačije. Kako autori navode neprofitne organizacije Zapadne Evrope obezbjeđuju 52% prihoda od usluga koje nude. Ostatak novca obezbjeđuje država (30-40%), dok najmanji dio potiče od donacija.<sup>19</sup>

S obzirom da neprofitne organizacije, među kojima su i institucije kulture, sve više obezbjeđuju svoje funkcionisanje na osnovu vlastitih prihoda, vladinih i privatnih donacija, isl, sve važnije mjesto zauzima njihovo pravilno unutarnje organiziranje, ustrojenje i organizaciona struktura, koja utiče na njihovu kvalitetnu internu, a samim time i na eksternu poslovnu komunikaciju.

---

<sup>16</sup> Kolber F., *Marketing u kulturi i umetnosti*, Clio, Beograd, 2010.

<sup>17</sup> Kotler P., Alan R. A., *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall, New Jersey, 1996.

<sup>18</sup> Filipović V., Kostić M., *Marketing menadžment*, FON-Menadžment, Beograd, 2009.

<sup>19</sup> Cutlip S.M., Center A.M., Broom G., *Odnosi s javnošću*, prevodilac Domagoj Rogulj, Mate, Zagreb, 2003.

## Organizaciona struktura u institucijama kulture

U procesu izgradnje organizacije uspostavlja se formalna organizaciona struktura koja čini kičmu svake organizacije. Ona je propisana i službeno utvrđena raznim osnivačkim i drugim aktima (statut, pravilnici, upustva, itd). Formalnom organizacionom strukturom se:

- Utvrđuju poslovi koje treba obaviti u organizaciji,
- Povezuju poslovi u grupe srodnih ili sličnih poslova,
- Spajaju činioci rada (rad, materijalni faktori i oprema),
- Projektuju radna mjesta, organizacione jedinice višeg i nižeg reda,
- Određuje status ljudi u organizaciji (menadžerska i izvršna radna mjesta),
- Propisuju pravila i norme ponašanja u organizaciji, i dr.<sup>20</sup>

S obzirom na način kako se provodi grupisanje radnih mjesta u veću organizacijsku jedinicu, postoje različiti oblici rasporeda rada i odnosa u organizaciji, odnosno različiti oblici organizacionih struktura unutar kojih se raspoređuju poslovi, te uspostavljaju veze i regulišu odnosi među ljudima koji te poslove obavljaju. Tako postoje: funkcijska organizaciona struktura, procesna organizaciona struktura, divizionna organizaciona struktura, predmetna (proizvodna) organizaciona struktura, teritorijalna organizaciona struktura, idr.

Funkcijska organizaciona struktura je najpoznatija i najviše zastupljena. Uglavnom se koristi u manjim organizacijama i svojstvena je institucijama kulture.

To je oblik organizacione strukture u kojem se grupiraju poslovi iste vrste, odnosno poslovi koji su (dovoljno) slični ili poslovi čije je obavljanje međusobno ovisno.<sup>21</sup> Ovaj način ustrojavanja organizacije, tj. funkcijska organizaciona struktura je uglavnom formalno-pravno ustaljena u domaćim institucijama kulture. Njegova najveća prednost jeste činjenica da ljudi kad se jednom specijaliziraju za obavljanje određenog zadatka postižu veliku učinkovitost rada na tom polju. Pored toga, ovim oblikom ustrojavanja izbjegavaju se sukobi oko nadležnosti unutar organizacije i jasno se zna šta je čiji posao. Zbog toga je olakšana i čvrsta kontrola s obzirom da je osoba na višoj razini hijerarhije odgovorna za usklađivanje djelovanja i postizanje željenih rezultata za sve njoj podređene saradnike. Međutim, ovaj

---

<sup>20</sup> Novak M., Sikavica P., *Poslovna organizacija*, Informator Zagreb, 1992.

<sup>21</sup> Pavičić J., Alfirević N., Aleksić Lj., *Marketing i Menadžment u kulturi i umjetnosti*, Masmedia, Zagreb, 2006.

oblik organizacione strukture ima i svoje nedostatke od kojih je najveći slaba komunikacija između funkcijkih odjela, te nerazumijevanje djelovanja organizacije kao cjeline, jer se zaposlenici specijaliziraju samo za „svoj“ dio posla.

Organizaciona struktura organizacije, bez obzira koje je vrste, ima svoje osnovne elemente sa uspostavljenim interaktivnim vezama i odnosima među njima. Te veze i odnosi čine značajnu komponentu organizacione strukture, te njihovo primjereno uspostavljanje i usklađivanje predstavlja veoma važan dio organizacije.

Osnovni elemementi organizacione strukture su:

- organizacija materijalnih činilaca,
- organizacija ljudskih resursa,
- organizacija raščlanjivanja i grupisanja zadataka,
- organizacija upravljanja i rukovođenja,
- organizacija vremenskog redoslijeda poslova.<sup>22</sup>

Materijalni činioci, tj. sredstva za rad i predmeti rada imaju veliku ulogu jer od toga koliko su sredstva za rad automatizovana, da li su dovoljna i kako su raspoređena umnogome zavise ukupni poslovni rezultati organizacije. Međutim, sam problem organizovanja elemenata organizacione strukture polazi od **organizovanja ljudi** kao najvažnijeg i jedinog živog elementa organizacije. Stoga je pred menadžmentom svake organizacije najvažnije pitanje kako izabrati, rasporediti i pravilno motivisati ljude da daju najbolje rezultate i da tako utiču na krajnji uspjeh organizacije. Zbog toga je najznačajniji element organizacione strukture svake organizacije upravo organizacija ljudskih resursa i podjela radnih mjesta i pozicija unutar same organizacije.

Ovaj istraživački rad će se baviti upravo tim najvažnijim elementom organizacione strukture u institucijama kulture, a to je **organizacija ljudskih resursa** s posebnim akcentom na **raspored i podjelu radnih mjesta**.

---

<sup>22</sup> Novak M., Sikavica P., *Poslovna organizacija*, Informator Zagreb, 1992.



## **Organizacija ljudskih resursa kao najvažnijeg elementa organizacijske strukture u institucijama kulture**

Organizacija ljudskog potencijala, raspored i podjela radnih mjesta i pozicija unutar jedne organizacije je jedan od osnovnih i odlučujućih problema izgradnje organizacijske strukture svake organizacije. Svaka organizaciona struktura bila bi manjkava ako se ne bi postiglo da zaposlenici djeluju istovremeno i jedinstveno u ostvarivanju zajedničkog cilja organizacije. Zato se prilikom oblikovanja organizacije i njene organizacione strukture mora voditi računa o mnogim faktorima koji utiču na formiranje što kvalitetnijeg skupa zaposlenih koji će kao tim moći odgovoriti zahtjevima i zadacima koji se pred njih postavljaju.

Skup zaposlenih je specifična i zajedničkim ciljem povezana i organizirana skupina ljudi različitih specijalnosti i zanimanja koji će moći, na osnovu podjele rada i preuzimanja pojedinačnih ili grupnih zadataka, izvršiti ukupni poslovni cilj organizacije. Skup zaposlenih se formira i popunjava na osnovu aktuelne **sistematizacije radnih mjesta**. To je pisani dokument, odnosno pravilnik u kome su propisana i opisana sva radna mjesta, broj potrebnih izvršilaca za određeno radno mjesto sa tačno objašnjenim zahtjevima i zadacima koje treba ispunjavati svaki zaposlenik na svom radnom mjestu. Kvalitetno urađena i vremenski aktualizirana sistematizacija, koja je u skladu sa strategijom, tehnologijom, procjenom obima posla i planom kadrova, treba da obezbijedi dugoročni napredak organizacije, kao i lično i profesionalno zadovoljstvo zaposlenika.

Izabrani skup ljudi, odnosno zaposlenika postat će efikasan tek onda kada se on međusobno poveže u homogenu organizaciju ili tim koji će imati zajednički cilj i jedinstven radni moral. Zbog toga je popunjavanje skupa zaposlenih u svim organizacijama, pa tako i u institucijama kulture najvažniji a ujedno i najteži zadatak menadžmenta. Pri obavljanju tog najtežeg zadatka potrebno je poduzeti određene mjere na radnom i organizacijskom području.

U tom procesu od velikog je značaja u institucijama kulture pravilno izvršena podjela rada kojom se određuju najpogodniji radnici za obavljanje pojedinih tačno utvrđenih poslova, tako da svaki zaposlenik tačno zna djelokrug svoga rada i odnos njegovog posla sa poslovima ostalih zaposlenih, čime se izbjegavaju potencijalni nesporazumi, štedi snaga i vrijeme svih zaposlenika, jača njihova homogenost i postiže krajnji cilj organizacije. Dakle, podjela rada podrazumijeva da se ukupni zadatak organizacije razdvaja na nekoliko posebnih zadataka, a zatim se ti posebni zadaci dijele na mnoštvo pojedinačnih zadataka, odnosno radnih operacija.

Tako se formiraju formalne radne pozicije - radna mjesta kao osnovne radne ćelije organizacione strukture na kojima se obavlja jedan ili više poslova koji su povezani u odgovarajuće ustrojstvo. Radna mjesta se udružuju u veće cjeline, koje se međusobno povezuju odnosima hijerarhije, te drugim mehanizmima, uz pomoć kojih tako formirani dijelovi organizacije mogu međusobno komunicirati i usklađivati svoje djelovanje.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Pavičić J., Alfirević N., Aleksić Lj., *Marketing i Menadžment u kulturi i umjetnosti*, Masmedia, Zagreb, 2006.

### III POGLAVLJE

## POSLOVNA KOMUNIKACIJA U INSTITUCIJAMA KULTURE

### **Komunikacija: pojam, osnovne odlike i proces**

Termin komunikacija potiče od latinskog glagola *communicare* što znači učiniti zajedničkim, saopštiti, a imenica *communication* označava zajednicu, saobraćanje, opštenje.

Neke od osnovnih odlika komunikacije su:

- Komunikacija je sveobuhvatna i predstavlja centralni fenomen kulture;
- Komunikacija je neprekidna, nikada ne prestaje i ne može joj se odrediti početak ni kraj;
- Zasnovana je na razmjeni značenja;
- Sadrži predvidljive, očekivane ili konvencionalne elemente;
- Javlja se u više nivoa (između dvije jedinice, jedinice i grupe, dvije grupe).
- Odvija se među jednakima i među nejednakima (pol, uzrast, obrazovanje, socijalni status).<sup>24</sup>

Neki teoretičari komunikacije su smatrali da je proces komunikacije jednosmjernan, pri čemu je pošiljalac informacija aktivna strana, a primalac pasivna strana. Međutim, kasnija istraživanja su dokazala da je proces komuniciranja dvosmjernan, i da se on sastoji od aktivnosti svih učesnika koje povezuje neprekinuti lanac akcije i reakcije, u kojoj učestvuju najmanje dva sagovornika, pregovarača, partnera, itd. Prema tome, putem procesa komuniciranja pojedinac, grupa ili preduzeće može ostvarivati stalnu interakciju s okruženjem kako bi ga informisao i utjecao na njega, usmjeravajući ga na određenu akciju. Komunikacija je, prema tome, proces ostvarivanja veza među ljudima.

Srž komunikacije čini informacija. U procesu protoka informacija, jedna strana je pošiljalac, prenosilac informacija, a druga aktivni primalac. Da li će primalac razumjeti i prihvatiti

---

<sup>24</sup> Dikić N., *Poslovna komunikacija*, Beograd, 2007.

poruku, zavisi od sadržaja poruke, odabira određenih signala, ali i od načina saopštavanja, kao i forme komuniciranja, tj. korištenja verbalne i neverbalne komunikacije.

**Verbalna komunikacija** se odlikuje neposrednošću i brzinom. Sposobnost dobrog govorenja je prirodni dar. Međutim, pored prirodnih afiniteta u poslovnom komuniciranju neophodno je stalno unapređivanje vještine izražavanja, vokabulara i izgrađivanje ličnog stila u govoru. Vještina dobrog govorenja vježbanjem i iskustvom može se detaljno usavršiti. Jezik je osnovno sredstvo sporazumijevanja, ali predstavlja kako bogatstvo i vrlinu, tako i manu modernog društva: sve je manje važno razumjeti se, sve je izraženija otuđenost u komunikaciji, ne poklanja se dužna pažnja izboru riječi i kontekstu, smislu i značenju poruke; odgovornost prema izgovorenoj i datoj riječi gotovo da ne postoji.

U verbalnom komuniciranju mogu se uočiti dva osnovna vida saopštavanja: monološka i dijaloška forma. **Monolog** kao tip saopštavanja isključuje okrenutost govornika ka sebi. Naprotiv, govor je intenzivno upućen ka slušaocima, ličnim angažmanom i zalaganjem govornika. Monološko kazivanje zahtijeva izrazitu kontrolu dinamike govornog čina, „unutrašnje“ slušanje i praćenje reakcija sagovornika ili slušalaca. Stoga, govor izražen u monološkoj formi, postavlja pred govornika nekoliko zahtijeva: a) jasan, koncizan i životopisan tok izlaganja; b) isticanje teme, fokusa govornog čina; c) odabir govornih konstanti (i vokalnu ekspresiju); d) podesan tempo izlaganja; e) momenat improvizacije; f) poentiranje; g) zaključak. **Dijalog** je u poslovnom okruženju osnovni oblik komuniciranja. Dijalog u savremenom društvu predstavlja formu kojoj se teži. U razgovoru učestvuju namanje dvie osobe, a složenost ovog procesa povećava se brojem učesnika i sagovornika. Dijalog sadrži: a) osnovni koncept – izlaganje teme; b) momenat slušanja; c) razmjenu mišljenja; d) pregovaranje (primjena metoda i tehnika pregovaranja); e) kontrolu sagovornika; f) ubjeđivanje; g) mogućnost zaključivanja. U procesu monološkog ili dijaloškog kazivanja svaka izgovorena riječ ima značaj, važnost, specifičnu težinu; riječ ne oslikava samo simbol, ne opisuje predmet ili osobu, već odražava i ličnost govornika – mišljenje, osjećanje, stepen obrazovanja, stavove i sl. Iza govornog procesa, slobodno se može reći, stoji kompletna ličnost.<sup>25</sup>

**Neverbalna komunikacija** ili neverbalni signali su podrška verbalnoj komunikaciji ili ponekad i zamjena za nju. Neverbalna komunikacija omogućava prenos poruke bez korištenja riječi, putem pokreta, gestikulacije ili izraza lica. Riječi često mogu da prevare ili da budu

---

<sup>25</sup> Marković M., *Poslovna komunikacija*, Clio, Beograd, 2008.

pogrešno protumačene. Ako sadržaj poruke nije prenesen i shvaćen na željeni način to znači da je u procesu komunikacije nastala smetnja. Tada govor tijela predstavlja komunikacijski most i pruža mogućnost da se izbjegnu nesporazumi.

Razlikujemo tri nivoa neverbalne komunikacije: svjesna, nesvjesna i manipulativna. Svjesna neverbalna komunikacija predstavlja svjesno i kontrolisano kretanje u odnosu na sagovornika, verbalni tok i određeni prostor. Ovaj vid komuniciranja ne znači uvježbavanje pokreta do savršenstva, iako se ponekad primjenjuju vještine uvježbavanja pokreta da bi se koristila prilikom složenih pregovora. Nesvjesna neverbalna komunikacija predstavlja neke nesvjesne pokrete ili prisilne kretnje koji često „nevoljno“ učestvuju u komunikaciji. Mrštenje, oblizivanje, gutanje pljuvačke, podizanje obrva, trzanje usana, sve su to pokreti koji se čine nesvjesno i mimo volje, a mogu odavati stanja i osjećanja ličnosti i tako uticati na samu komunikaciju. Manipulativna neverbalna komunikacija se sa namjerom uvježbava do savršenstva da bi se prezentovala određena shema ponašanja koja treba da djeluje prirodno i opušteno. Cilj ovog proračunatog ponašanja je da zbuni, blokira i zavede govornika.<sup>26</sup>

Dakle, u procesu komunikacije pošiljalac pažljivo oblikuje poruku birajući riječi kojima se jasno saopštava poruka i koristeći kanale, osim pismenog puta, birajući neverbalne signale (gestikulaciju, držanje tijela, ton glasa itd) koji pojačavaju verbalnu poruku. Proces odabira i oblikovanja poruke nazivamo kodiranje. Umberto Eko ističe da je za uspjeh komunikacijskog čina najbitnije odabrati adekvatan kod, odnosno, sistem signala za prenošenje poruka.

Primarni cilj pošiljaoca jeste da kodira poruku na takav način da primljena poruka bude što je moguće bliža poruci koju je namjeravao da pošalje. Poznavanje obrazovnog nivoa primaoca, njegovog iskustva, njegovih gledišta, kulture i ostale informacije pomažu pošiljaocu da kodira poruku tako da ona bude shvaćena na pravi način. Ukoliko informacije o primaocu nisu dostupne, pošiljalac može sebe staviti u poziciju primaoca kako bi stekao prilično jasnu predstavu koja će mu pomoći da kodira poruku. Zadatak primaoca je da poruku pošiljaoca, kako verbalnu, tako i neverbalnu, protumači što je preciznije moguće. Proces interpretiranja poruke naziva se dekodiranje.

Razna ponašanja mogu izazvati prekid u procesu komunikacije kao što su, npr, situacije kada pošiljalac koristi riječi koje primaoc ne poznaje, zatim dvosmislene i neodređene ideje koje iskrivljuju značenje poruke, neverbalne signale koji se kose sa verbalnom porukom, itd. Pošiljaoci i primaoci moraju predvidjeti i druge faktore koji bi mogli da otežaju proces

---

<sup>26</sup> Marković M., *Poslovna komunikacija*, Clio, Beograd, 2008.

komunikacije i nastojati da otklone ili umanje njihov efekat. Te faktore nazivamo smetnjama ili barijerama (preprekama) efektivne komunikacije. Smetnje se mogu javiti u raznim fazama procesa komunikacije. To su, npr. razlike u nivou obrazovanja, iskustvu, kulturi, nedovoljna usredsređenost na komunikaciju, postojanje određenih predrasuda i kod pošiljaoca i primaoca, kao i fizičke smetnje koje se javljaju u kanalu – bučno okruženje, prekidanja, neprijatna atmosfera, itd. Postojanje svih ovih smetnji predstavlja poseban izazov da komunikacija bude efektivna i obostrano zadovoljavajuća. Zbog toga je važna i završna faza komunikacije kojom se potvrđuje razumijevanje poruke, a ona se naziva *feed back* ili povratna informacija.<sup>27</sup>

## **Poslovna komunikacija**

Komunikacija je jedan od najosnovnijih elemenata poslovanja, bilo da je riječ o istraživačkom timu koji prikuplja dokaze o tržišnim trendovima ili se radi o inspirativnom vođi koji vodi kompaniju prema ispunjavanju zajedničkih ciljeva. Učinkovita komunikacija je ključna za uspjeh organizacija i pojedinaca, a neučinkovita komunikacija je često je uzrok manjih pogreški, velikih strateških zabluda i katastrofalnih neuspjeha.<sup>28</sup>

Poslovna komunikacija, između ostalog, obuhvata prenos informacija, upravljanje poslovnim aktivnostima, stvaranje povjerenja između pojedinaca i timova u poslu, izgradnju poslovnog kredibiliteta. Da li će posao biti kvalitetno i na vrijeme obavljen, te kako će se to odraziti na uspjeh organizacije, u velikoj mjeri zavisi od efektivne i kvalitetne poslovne komunikacije. Stoga da bi bile uspješne, organizacije moraju da kreiraju okruženje koje podstiče zaposlene da obavljaju svoje zadatke ohrabrujući istinsku otvorenost i efektivnu komunikaciju.

Učinkovita komunikacija uvelike pomaže u poslovanju. Prednosti su slijedeće:

- Kvalitetnije odlučivanje temeljeno na pravovremenim, pouzdanim informacijama;
- Brže rješavanje problema, pri čemu se manje vremena troši na razumijevanje problema, a više na iznalaženje rješenja;
- Ranije otkrivanje potencijalnih problema, od rastućih troškova poslovanja do kritičnih sigurnosnih pitanja;
- Povećana produktivnost i smanjenje troškova;
- Stvaranje i održavanje poslovnih veza;

---

<sup>27</sup> Lehman Carol M., DuFrene Debbie D., *Poslovna komunikacija BCOM*, Data Status, Beograd, 2011.

<sup>28</sup> Bovee C.L., Thill J. V., *Suvremena poslovna komunikacija*, Mate, Zagreb, 2012.

- Jasnije i uvjerljivije marketinške poruke;
- Unapređenje profesionalnog imidža zaposlenika i kompanije;
- Veća povezanost zaposlenika s poslovima koje obavljaju, što vodi većem zadovoljstvu i smanjenju fluktuacije radne snage;
- Bolji finansijski rezultati i bolja isplativost za investitore.

Učinkovita komunikacija jača vezu između kompanije i zainteresiranih strana, odnosno onih grupa na koje potezi organizacije na bilo koji način utječu: klijenti, zaposlenici, dioničari, dobavljači, susjedi, zajednica i nacija.<sup>29</sup>

### **Nivoi poslovne komunikacije**

Kada se uzme u obzir ciljana grupa kojoj je poruka namijenjena, za komunikaciju se može reći da se odvija na pet nivoa: intrapersonalna, interpersonalna, grupna, organizaciona i javna.

*Intrapersonalna komunikacija* je komunikacija koja se odvija u samom pojedincu. Budući da ne obuhvata zasebnog pošiljaoca i primaoca, neki intrapersonalnu komunikaciju ne smatraju pravom komunikacijom. Drugi, međutim, vjeruju da, kada se sagleda kao stepen naše samosvijesti, intrapersonalna komunikacija predstavlja važan osnov efektivne komunikacije. Ispravna percepcija nas samih i razumijevanje načina na koji nas drugi vide predstavljaju prvi kamen temeljac efektivne komunikacije. Samosvjesnost se po pravilu postiže samoposmatranjem svojih postupaka i odluka (eng. self-reflection) ili putem onoga što bismo nazvali intrapersonalnom komunikacijom.

*Interpersonalna komunikacija* je komunikacija koja se odvija između dvoje ljudi. Njeni ciljevi su (1) da se obave zadaci (zadati ciljevi) i (2) da se učesnicima pomogne da se osjećaju bolje zbog njihove interakcije (cilja održavanja) sa sobom i sa drugim. U primjere interpersonalne komunikacije spadaju komunikacija između nadređenog (supervizora) i podređenog, kao i komunikacija između dvoje kolega.

*Grupna komunikacija* se odvija između više od dvoje ljudi, obično u manjoj grupi. Cilj grupne komunikacije ogleda se u tome da se saradnjom nekoliko pojedinaca postigne bolji rezultat nego što bi se mogao proizvesti pojedinačno uloženim naporima. U primjere grupne

---

<sup>29</sup> Bovee C.L., Thill J. V., *Suvremena poslovna komunikacija*, Mate, Zagreb, 2012.

komunikacije ubrajamo komunikaciju koja se odvija među članovima odbora ili u radnom timu.

*Organizaciona komunikacija* po pravilu podrazumijeva zajednički rad velikih grupa sa ciljem da se postignu složeni, ambiciozni zadaci. Cilj organizacione komunikacije je da omogući adekvatnu strukturu, tok komunikacije, kao i kanale i medije za komunikaciju koji bi omogućili da se to dogodi.

*Javna/masovna komunikacija* bi trebalo da organizaciji pomogne da dopre do svoje publike kako bi postigla svoje ciljeve eksterne komunikacije. U primjere javne komunikacije ubrajamo reklame, odnose sa javnošću, krizni menadžment i komunikaciju putem web-sajta o kompaniji i njenim proizvodima i uslugama. Neki se vidovi javnog komuniciranja, poput oglašavanja i odnosa sa javnošću, mogu okarakterisati kao masovna komunikacija budući da se često emituju putem masmedija.<sup>30</sup>

### **Tokovi poslovne komunikacije**

Komunikacija se u okviru jedne organizacije odvija na razne načine. Neki su tokovi planirani i strukturisani, drugi nisu. Neke tokove komunikacije možemo formalno opisati dok se drugi ne mogu opisati. Tok komunikacije u organizaciji odvija se i na formalnom i na neformalnom planu.

**Formalni komunikacijski tok** kreira menadžment sa namjerom da kontroliše ponašanje pojedinaca i grupa u nastojanju da se postignu ciljevi organizacije. Formalni sistem diktira kulturološko, tehnološko, političko i ekonomsko okruženje organizacije. U formalnu komunikaciju spadaju npr. informativni i drugi sastanci, izvještaji, monolozi, dijalozi, saopćenja, izjave, razgovori, diskusije, savjetovanja, intervjui, itd.

Nasuprot tome, **neformalni komunikacijski tok** razvija se stupanjem ljudi u međusobne odnose sa drugima u okviru formalnog sistema komunikacije, pri čemu se javljaju određeni obrasci ponašanja koji su prilagođeni društvenim i psihološkim potrebama ljudi. Neformalno komuniciranje, ustvari predstavlja komuniciranje uposlenika pri dolasku na posao, na pauzama i ostalim druženjima kada oni međusobno razgovaraju o raznim temama. Jedna od nezaobilaznih tema je posao, svakodnevni rad, menadžment, radne kolege. To prenošenje od

---

<sup>30</sup> Lehman Carol M., DuFrene Debbie D., *Poslovna komunikacija BCOM*, Data Status, Beograd, 2011.



usta do usta (odnosno tračarenje) koje po pravilu nastaje spontano karakteristično je za sve organizacije. Neformalnim komunikacijskim tokom se informacije brzo šire ali su većinom netačne. Međutim, ponekad i formalna komunikacija može postati netačan izvor informacija njihovim prenošenjem sa jednog nivoa na drugi u organizacionoj hijerarhiji, tako da neformalno komuniciranje, u stvarnosti, nije ništa manje ili više neprecizno od drugih kanala komunikacije.

### **Aspekti poslovne komunikacije**

Poslovna komunikacija je strateška, planirana i ciljno orijentisana aktivnost koja djeluje sa tri aspekta: operativno poslovanje, promocija i rješavanje poteškoća.

Aspekt operativnog poslovanja podrazumijeva djelovanje i komuniciranje „prema unutra“, a ono zahtijeva donošenje odluka, organizovanost, ekonomičnost, kontrolu, stvaranje povjerenja i identifikacije svih članova organizacije, isl. To je **interna komunikacija** kojom se omogućava uvezivanje svih članova organizacije i njihovo homogeno djelovanje u svrhu realizacije planova aktivnosti i ostvarivanja zadatih ciljeva organizacije. Unutarnja komunikacija obuhvata vertikalnu komunikaciju prema dolje (nalozi, upute), vertikalnu komunikaciju prema gore (povratna informacija na naloge i upute, mišljenja), horizontalnu i lateralnu komunikaciju (razmjena informacija među uposlenicima).

Aspekt promocije podrazumijeva djelovanje i komuniciranje „prema vani“, odnose s javnostima i medijima. To je **eksterna komunikacija** čije su poruke usmjerene na primaoca izvan organizacije.

Aspekt rješavanja poteškoća podrazumijeva djelovanje i komuniciranje i „prema unutra“ i „prema vani“ u okviru kojeg se istovremeno i rješava problem i komunicira o njemu. Taj vid komunikacije se naziva krizna komunikacija.

### **Interna i eksterna poslovna komunikacija**

Interna komunikacija označava oblike dogovaranja u postizanju određenih ciljeva u okviru strategije jedne organizacije. Funkcije interne komunikacije, između ostalog, su: provođenje analiza potreba i planova organizacije, planiranje strategije organizacije, određivanje ciljnih

grupa, definisanje programa i planova rada, podsticanje timskog rada, donošenje odluka koje se određenim kanalima usmjeravaju ka izlaznom toku i prezentiraju javnosti.

Eksterna komunikacija predstavlja proces u kontaktima sa vanjskim javnostima. Ona podrazumijeva prezentaciju, promociju, provjeru da li je poruka prihvaćena, pregovaračke tehnike i metode, ubjeđivanje u kvalitet ponuđenog programa, predviđanje toka djelovanja i razvijanja organizacije u budućnosti. Komunikacija eksternog tipa uključuje aktivnosti koje su usmjerene u više pravaca, a jedan od osnovnih je kreiranje kontakata sa javnim institucijama i masmedijima.

Interni i eksterni tok protoka informacija prožimaju se i prepliću. Sa jedne strane nalazi se komuniciranje zaposlenih u okviru jedne institucije, a sa druge strane komunikacija sa poslovnim partnerima, konkurentskim organizacijama, ciljanim grupama, donatorima i medijima. Bez kvalitetne interne komunikacije nema ni dobre eksterne komunikacije. Sve slabosti unutar organizacije i propusti u internoj komunikaciji se neminovno odražavaju na eksternu komunikaciju i njenu pojavu u javnosti.

### **Neki najvažniji oblici poslovne komunikacije u organizacijama**

**Poslovni sastanci** su jedan od najčešćih i najvažnijih vidova formalne poslovne komunikacije. Formalni sastanci se odvijaju po uglavnom utvrđenoj šemi koja se može primijeniti na većinu susreta sa poslovnim kolegama, partnerima, klijentima itd. Postoje tri faze sprovođenja poslovnih sastanaka: priprema, zakazivanje i održavanje sastanka. Posebno su značajni sastanci na kojima se donose određene odluke o saradnji, partnerstvu ili prekidu takvih veza, a osim njih značajni su i sastanci internog tipa na kojima se utvrđuju planovi rada, podjela zaduženja za određene projekte, strategije u poslovanju isl. Na nivou internog toka organiziraju se različiti sastanci. Neki od njih su formalni, a drugi neformalni, a oni koji su zaduženi da ih organiziraju i vode, uglavnom su to menadžeri u organizacijama, trebaju voditi računa o toku, dinamici i efektivnosti sastanka.

**Grupna interakcija ili timski rad** predstavlja jedan od osnovnih elemenata poslovne interpersonalne komunikacije. Tim je jedinica od dvoje ili više ljudi koji imaju zajedničku misiju i dijele odgovornost za postizanje zajedničkog cilja.<sup>31</sup> Kada su timovi uspješni, oni mogu povećati produktivnost, kreativnost i angažiranost svih uposlenika. Suprotno od toga,

---

<sup>31</sup> Bovee C.L., Thill J. V., *Suvremena poslovna komunikacija*, Mate, Zagreb, 2012.

neuspješan timski rad može biti gubitak vremena, novca i motivacije za rad, pa može rezultirati neuspjehom i frustracijama menadžera i svih uposlenika. Da bi saradnici u timskom radu bili učinkoviti i uspješni oni moraju biti svjesni da svaki pojedinac posjeduje svoje kvalitete i vještine kojima doprinosi timu. Osoba koja je učinkovita u timskom radu je spremna razmjenjivati informacije, saslušati i uvažiti mišljenje drugih u timu i suočavati se sa eventualnim konfliktima koji mogu nastati. Članovi dobrog tima vjeruju jedni drugima, rade za zajedničku dobrobit tima i organizacije a ne fokusiraju se na vlastite ciljeve. Oni komuniciraju otvoreno i iskreno, a donose odluke dogovorom, kompromisom i konsenzusom. Za sticanje timskih vještina potrebno je i vrijeme i vježba, ali je to jedna od najvažnijih i najcjenjenijih vještina kod uposlenika. Zbog toga danas američke kompanije i organizacije češće podučavaju uposlenike timskom radu nego bilo kojem drugom aspektu poslovanja.

**Umrežavanje** je vid poslovne komunikacije koji se posebno razvio u savremenom svijetu pod uticajem društvene i poslovne globalizacije i napretka tehnologije. Ono je podloga za kreiranje timova i timski rad, a omogućava bolju vidljivost organizacije i uspostavljanje raznih vidova saradnje. U ovom kontekstu društvene mreže redefinišu timski rad brišući geografska i organizacijska ograničenja. Osim što omogućavaju i poboljšavaju timski rad, društvene mreže imaju brojne druge prednosti. Dva temeljna elementa tehnologije za društveno umrežavanje su *profil* (pohranjene informacije o svakom članu) i *veze* (mehanizmi za pronalaženje drugih članova i komunikaciju s njima).<sup>32</sup> Neke organizacije upotrebljavaju društvene mreže kako bi formirale virtualne zajednice koje povezuju uposlenike unutar organizacije, ali i sa saradnicima izvan organizacije. Ogromna prednost koju društvene mreže donose ovim pristupom jeste u tome što se na ovaj način mogu pronaći najbolji ljudi za saradnju na svakom projektu ili problemu bez obzira na to gdje se oni nalaze u svijetu ili koje su njihove službene uloge u organizaciji.

**Prezentacije** su jedan od oblika poslovne komunikacije koji se koristi i u internom i u eksternom toku komuniciranja. One podrazumijevaju različite forme nastupanja uglavnom pred manjim ili većim grupama slušalaca. Mnogi poslovni ljudi uspješno vode poslovne razgovore ili sastanke, ali kad treba da se obrate većoj grupi ljudi ili održe prezentaciju nastaju određene poteškoće. Održavanje prezentacija zahtjeva posebnu vještinu i prirodan dar, ali i kvalitetnu i dobru pripremu. Osoba koja održava prezentaciju treba ostaviti dobar utisak na publiku, kako svojim govorom, tako i cjelokupnim nastupom, dakle i verbalnom i

---

<sup>32</sup> Bovee C.L., Thill J. V., *Suvremena poslovna komunikacija*, Mate, Zagreb, 2012.

neverbalnom komunikacijom. Prema nekim istraživanjima, prilikom prezentacija neverbalni dio komunikacije je čak važniji od verbalnog. Govornik treba da bude miran, koncentrisan, jednostavan, da osjeća odgovornost dok nastupa, unaprijed pripremi vizuelna sredstva, kontroliše sebe i publiku. Također, treba obratiti pažnju na preciznost u izboru riječi i argumentovanost iznijetih stavova.

**Pregovaranje** je jedan od najsloženijih oblika poslovne komunikacije, a sastoji se od dogovaranja, ubjeđivanja, diskusije, sporazumijevanja. Pregovaranje zahtijeva dobro odabranu i pripremljenu strategiju, vrijeme i toleranciju. U toku pregovaranja jedna strana može postići verbalnu pobjedu ali to nikako ne znači da je komunikacijski proces okončan. Cilj pregovaračkog procesa je razmjena mišljenja i ideja, težnja za sporazumom, kreativno i pozitivno komuniciranje.<sup>33</sup> Uspjeh pregovora nalazi se u dobro odabranom timu pregovarača. Učesnici jednog pregovaračkog tima biraju se prema hijerarhiji, zaposlenju, nivou znanja i vještini komuniciranja. Svi članovi tima moraju biti spremni na međusobnu saradnju u nastojanju da ostvare zajednički cilj. Grupa mora da brani zajedničke interese. Integritet pojedinca nije nikako ugrožen njegovim utapanjem u grupu jer svako ima određenu ulogu u timu. Kada se grupa priprema za pregovore dijele se uloge i zaduženja. Cijeli proces pregovaranja koordinira vođa pregovaračkog tima koji uglavnom i bira ostale članove, dodjeljuje im uloge i obezbjeđuje njihov timski rad.

**Promotivne aktivnosti** predstavljaju, također, jedan od značajnih oblika poslovne komunikacije u organizacijama. One obuhvataju različite vrste specifične komunikacije poput oglašavanja, nastupa u medijima, organiziranja promotivnih skupova i sl. Oglas je najrasprostranjeniji oblik promovisanja raznih aktivnosti. Oglas u štampi ima jednostavniji oblik dok u elektronskim medijima on je složeniji. Kreativni i objektivni pristup oglašavanju, kao vrsti propagandne aktivnosti, omogućava zadobijanje povjerenja publike i ciljanih grupa.

**Konferencije** su sastanci veće grupe ljudi radi ispitivanja i obrađivanja važnijih stručnih tema. Konferencijama prisistvuju uglavnom ljudi iz iste organizacije, branše ili struke. U programu konferencija učestvuju izabrani delegati i najbolji stručnjaci iz određenih oblasti. Zbog toga održavanje konferencija zahtijeva veliki napor i angažman velikog broja ljudi kako bi se organizirao svaki segment ove aktivnosti. Veoma važnu ulogu u organiziranju konferencija imaju menadžeri iz službi za odnose s javnošću koji koordiniraju aktivnostima i pravovremeno obavještavaju javnost o toku konferencije.

---

<sup>33</sup> Marković M., *Poslovna komunikacija*, Clio, Beograd, 2008.

**Komunikacija s medijima** je, također, jedan od važnih oblika poslovne komunikacije. Svaka organizacija mora imati strategiju odnosa s medijima, tj. mora uskladiti odnose s medijima sa svojim potrebama. Zbog toga će upravljanje odnosa s medijima prvo započeti analizom unutarnjih i vanjskih potreba organizacije. Na osnovu te analize organizacija će odrediti kako i koliko intenzivno će koristiti medijski prostor u svoju korist.

Praktičari ukazuju da u praksi odnosa s medijima mogu postojati dvije krajnosti. Jedna krajnost sugerira da ima javnih djelatnika koji kontakte s medijima pozdravljaju, uživaju u tome što su poznati, pridaju najveću važnost posjetama medijima i učinit će sve da budu na raspolaganju. Druga krajnost sastoji se od onih koji će se nadugačko i naširoko ispričavati kako bi izbjegli susret ili čak i telefonski razgovor s novinarom. Kao i u većini drugih stvari, u odnosima s medijima mora se postići ravnoteža.<sup>34</sup>

Dobar odnos s medijima može mnogo doprinijeti ostvarenju strateških ciljeva jedne organizacije. Preko njih organizacija izgrađuje svoj imidž u široj javnosti, poboljšava odnos sa društvenom zajednicom, reklamira svoje usluge i proizvode, postiže konkurentnost i vidljivost. O ovom obliku poslovne komunikacije biće govora nešto kasnije.

### **Uloga menadžera u poslovnoj komunikaciji**

Iako se poslovna komunikacija tiče svih uposlenih, u svim njenim oblicima najveću ulogu a time i odgovornost imaju menadžeri jedne organizacije.

Menadžment je proces postizanja ciljeva kroz druge ljude, u promjenjivoj okolini, te uz ograničene resurse. S aspekta menadžerskih funkcija menadžeri se bave: 1) planiranjem, odnosno određivanjem ciljeva organizacije; 2) organiziranjem, tj. izgradnjom sistema radnih mjesta i organizacionih jedinica; 3) ljudskim resursima; 4) vođenjem, tj. pružanjem potpore zaposlenicima i uticanjem na njihovu motivaciju; 5) kontroliranjem, tj. vođenjem računa da li su postignuti zadati ciljevi.<sup>35</sup>

Ciklus obavljanja menadžerskih funkcija počinje donošenjem plana rada, nastavlja se organiziranjem, popunjavanjem radnih mjesta konkretnim ljudima i obavljanjem poslova uz pomoć kojih se maksimalno angažiraju potencijali uposlenika, uz motiviranje svih pojedinaca i uticaj na njihovo ponašanje.

---

<sup>34</sup> Tomić Z., *Odnosi s javnošću, teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb-Sarajevo, 2008.

<sup>35</sup> Pavičić J., Alfirević N., Aleksić Lj., *Marketing i Menadžment u kulturi i umjetnosti*, Masmedia, Zagreb, 2006.

Najčešća određenja menadžmenta govore da se radi o procesu koji bi ljude (zaposlenike, volontere, članove organizacije...) trebao usmjeriti prema ispunjavanju ciljeva organizacije, što nije uvijek jednostavno. Naime, pojedinci imaju različite vrijednosti i drukčije reagiraju na poticaje koje im upućuju njihovi menadžeri, zbog čega bi trebalo pokušati prilagoditi pristup upravljanju obilježjima i očekivanjima saradnika. Od menadžera se, naravno, ne može očekivati da postane „psihijatar“, te vodi računa o svim psihološkim čimbenicima koji bi mogli djelovati na ponašanje u organizaciji, ali isto tako nije prihvatljiv ni „tvrd“ odnos, koji ne uvažava saradnike kao cjelovite osobe, sa specifičnim potrebama. Iako se, u okviru znanosti o menadžmentu, izdvaja posebno područje organizacijskog ponašanja koje se bavi ovom problematikom, u klasičnim, općim tekstovima o upravljanju najčešće se izdvajaju određene teme čije se poznavanje drži zakonom „opće kulture“ profesionalnog menadžera. Među njih, zasigurno spada razmatranje temeljnih čimbenika koji djeluju na ponašanje pojedinaca i skupina, motivacija za rad, vođenje, poslovna komunikacija, upravljanje međuljudskim odnosima i konfliktima u organizaciji itd.<sup>36</sup>

Spomenuti ciklus menadžerskih poslova završava se fazom kontroliranja koja je čvrsto vezana za fazu planiranja poslovanja. Naime, one se međusobno dopunjuju, jer planiranje opisuje šta organizacija treba postići u slijedećem razdoblju, dok se kontrola orijentira na provjeru je li plan za tekuće razdoblje zaista postignut. Stoga je kontrola logičan završetak koji će odrediti da li je početni plan dobro postavljen, te da li je kako treba proveden. Menadžerska djelatnost kontrole se u neprofitnom sektoru obično zamjenjuje ekvivalentnim pojmom evaluacije.

Suštinu svih spomenutih menadžerskih funkcija i poslova čini komunikacija. Menadžeri su ključne osobe u jednoj organizaciji koje su zadužene za svakodnevno komuniciranje i ostvarivanje dobre interne a time i eksterne poslovne komunikacije. Većina menadžera preko 60% svog radnog vremena provede na sastancima, bilo da se radi o kratkim brifinzima ili sastancima o sprovođenju planova rada, posebnim projektima, pregovorima isl. Najefikasniji način da menadžer započne svaki svoj radni zadatak jeste da razvije svoju ličnu filozofiju i uvjerenja. U središtu toga nalazi se ono što želi da bude (karakter), šta želi da radi (lični doprinos i postignuća) i sistem vrijednosti i principa na kojima se zasnivaju postupci pojedinca. Osnovni problemi sa kojima se menadžeri susreću u svom poslu su konflikti, sukobi, neostvarivanje planova rada, loši međusobni odnosi i sl. Zbog toga je veoma važan autoritet i integritet menadžera koji se bazira na njegovom karakteru, vještini procjenjivanja,

---

<sup>36</sup> Ibid.

psihološkoj stabilnosti i vještini komuniciranja. Uspješan menadžer će svojim ličnim primjerom, entuzijazmom i pozitivnim osobinama, motivisati saradnike i kolege, jer će na taj način kod njih steći autoritet i ugled svojim znanjem, kulturom, radom i fer odnosom. Dobar menadžer mora naučiti da sluša, mora da se nauči da se solidariše, osjeća empatiju i da se poistovjećuje sa svakim iz svog tima. U javnosti on brani svoj tim, a interno ima pravo i obavezu da ga kritikuje i popravlja. Fleksibilnošću i zdravom komunikacijom postiže dogovore i kompromisna rješenja, vodeći tim ka ispunjavanju cilja. Zbog toga je najvažnija i najpoželjnija karakteristika jednog menadžera njegova kvalitetno razvijena vještina komuniciranja. Komunikacija je osnova menadžmenta. Iz tog razloga menadžer mora stalno raditi na sebi, na svojoj edukaciji i unapređenju komunikacijskih sposobnosti. Specifičnim teorijskim i praktičnim obrazovanjem menadžer treba izgrađivati samopouzdanje i sigurnost u vođenju razgovora, složenih pregovora, ubjeđivanja, dijaloga, intervjuua itd.

### **Nivoi menadžera**

Obzirom na hijerarhijski položaj, postoji više nivoa menadžera, a to su: 1) menadžeri najviše razine (top management), koji su odgovorni za uspjeh čitave organizacije, te se bave dugoročnim planiranjem i donošenjem ključnih odluka; 2) menadžeri srednje razine (middle management), koji razrađuju opće planove i odluke kako bi se utvrdilo šta bi i kako bi trebao raditi dio organizacije odnosno organizaciona jedinica kojom oni upravljaju; 3) menadžeri najniže razine (lower/first line management) koji podupiru zaposlenike u postizanju ciljeva, pri čemu moraju osigurati poštovanje pravila i odluka donesenih na višim razinama menadžmenta.<sup>37</sup>

**Top menadžeri** se nalaze na vrhu organizacione hijerarhije menadžmenta. U top menadžere spadaju osobe sa slijedećim zvanjima: predsjednici, potpredsjednici, članovi upravnog odbora, izvršni direktori, pomoćnici izvršnih direktora, savjetnici najvišeg ranga. Top menadžeri su odgovorni za usmjeravanje, funkcionisanje i rezultate organizacije u cjelini, odnosno za obezbjeđenje efektivnog i efikasnog poslovanja, rast i razvoj organizacije. **Menadžeri srednjeg nivoa**, odnosno srednji menadžeri, nalaze se u sredini hijerarhijske strukture menadžerskog sistema: između top menadžera i menadžera najnižeg nivoa. Oni su odgovorni top menadžmentu za sprovođenje odluka koje on donosi. Ovlašćeni su za upravljanje organizacionim jedinicama na čijem su čelu i odgovorni su za njihove rezultate.

---

<sup>37</sup> Ibid

Oni svoje zadatke obavljaju u saradnji sa menadžerima najnižeg nivoa, pa se iz tog razloga ovi menadžeri ponekad nazivaju menadžeri menadžera. **Menadžeri najnižeg nivoa** vode i usmjeravaju aktivnosti onih radnika koji nemaju menadžerski status u organizaciji. Oni su orijentisani na ostvarenje operativnih ciljeva i zadataka, tj. orijentisani su na kratkoročni vremenski okvir. Za svoj rad odgovaraju menadžerima srednjeg nivoa. Često se zovu supervizori ili kontrolori.

Sa aspekta organizacijske strukture i njenog uticaja na poslovnu komunikaciju jedne organizacije, što je tema ovog rada, veoma važnu ulogu imaju **menadžeri za ljudske resurse** i **menadžeri za odnose s javnošću**. Stoga ćemo ovdje ukazati na njihove funkcije i najvažnije zadatke u jednoj organizaciji.

### **Menadžer ljudskih resursa u organizaciji (*Human Resource Manager - HRM*)**

Značaj menadžmenta ljudskih resursa polazi od činjenice da su ljudi osnovni faktor koji je zajednički u svakoj organizaciji. Sve uspješne organizacije poklanjaju najveću pažnju izboru kvalitetnih kadrova i njihovom usavršavanju, zato što su svjesni činjenice da su ljudi njihov navažniji resurs. Znanje, sposobnosti, vještine i inteligencija ljudskih resursa predstavljaju najveći kapital i nalaze se ispred bilo koje savremene tehnologije.

Nemoguće je jednom definicijom obuhvatiti cijeli pojam upravljanja ljudskim resursima, ali možemo istaći da bi se pod tim podrazumijevala briga o ljudima unutar organizacije. To se odnosi na pronalaženje pravih i iskusnih ljudi za organizaciju, njihova obuka, profesionalni razvoj i podsticanje putem motivacije kako bi se, putem zadovoljstva svih uposlenih, ostvarili i napredak i uspjeh same organizacije. Organizacija je uspješna onoliko koliko ima kvalitetnih ljudskih resursa. Postizanje maksimuma zaposlenih, njihova motivacija i uspješnost u radu od presudnog su značaja. Stručnjaci i menadžeri za upravljanje ljudskim resursima imaju veliki značaj za organizacije i jasno je da njihova uloga postaje sve veća. Oni svojim radom treba da pomognu ostalim nivoima menadžmenta u organizaciji jer se maksimalna iskorištenost ljudskih resursa postiže onda kada se rad organizuje tako da zadovoljava zaposlene i na ličnom i na profesionalnom planu. Prema tome svaka organizacija, ma koliko mala i velika bila, trebala bi formirati odjeljenje za ljudske resurse ili imati menadžera ljudskih resursa.



Djelovanje menadžmenta ljudskih potencijala treba shvaćati kao proces koji zahvata svaku aktivnost i funkciju u organizaciji. Danas, organizacije koje osmišljeno pristupaju upravljanju ljudskim potencijalima svoje konkurentske prednosti temelje na sposobnostima i potencijalima svojih zaposlenih, te je stoga način pribavljanja, selekcije, motiviranja, nagrađivanja, napredovanja, razvoja i obrazovanja ljudi proces od kojeg ovisi konkurentska sposobnost i uspješnost organizacije.

Menadžer ljudskih resursa, između ostalog, obavlja slijedeće: sprovodi proces selekcije i regrutacije zaposlenih, raspisuje konkurse za radna mjesta, brine o mjerama motivacije i nivou zadovoljstva zaposlenih i identifikuje oblasti koje zahtjevaju poboljšanje, radi na razvoju tima i savjetovanju menadžmenta o odlukama koje treba sprovesti, komunicira sa višim menadžmentom organizacije, brine o međuljudskim odnosima u organizaciji, organizuje obuke i treninge zaposlenih, osmišljava i sprovodi nova pravila i procedure za kvalitetniji rad i razvoj kompanije, itd. On razvija odgovornost i povećava produktivnost svakog sektora. Povezuje timove i ljude, ubrzava i olakšava procese unutar organizacije. Veoma je važna osoba svake organizacije. Upravo zbog toga, u okviru svake uspješne organizacije važno je da postoji osoba ili dobro uigran tim ljudi koji će znati da na pravi način usmjeri ovaj resurs i organizuje zaposlene kako bi se ostvarili najviši organizacijski ciljevi.

### **Menadžer odnosa s javnošću u organizaciji (Public Relations Manager – PRM)**

Brojne su definicije odnosa s javnošću. Ovdje ćemo navesti definiciju Zorana Tomića baziranu na definicijama najpoznatijih stručnjaka koji su se tokom historije bavili ovom temom. Dakle, odnosi s javnošću proces su komuniciranja organizacije s njezinom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa.<sup>38</sup>

Termin „odnosi s javnošću“ uvriježen je u profesionalnom i poslovnom okruženju iako bi ga u praksi, ustvari, trebalo zamijeniti terminom „odnosi s javnostima“, jer svaka organizacija ne komunicira samo sa jednom javnosti, već s brojnim subjektima u okruženju u kojem djeluje.

Robert Heath i W. Timothy Coombs u knjizi *Today's Public Relations – An Introduction* (2006.,8) definiraju pet funkcija odnosa sa javnošću na slijedeći način:

---

<sup>38</sup> Tomić Z., *Odnosi s javnošću, teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb-Sarajevo, 2008.

1. Strateško planiranje;
2. Istraživanje;
3. Publicitet;
4. Promocija;
5. Donošenje odluke kroz suradnju.<sup>39</sup>

Planiranje i provedba aktivnosti iz polja odnosa s javnošću mogu se organizirati u vlastitoj instituciji, u sklopu zasebnog odjela, službe ili da taj posao obavlja pojedinac, ali isto tako je moguće sve poslove organizacije u vezi s time prepustiti nekom vanjskom saradniku, konsultantu ili specijaliziranoj agenciji za odnose s javnošću. Međutim, na terenu se pokazalo da je višestruko korisnije odnose s javnošću obavljati u okviru same organizacije jer se pokazalo da vanjski konsultanti mogu pružiti djelomično kvalitetne usluge jer ne poznaju dovoljno situaciju u instituciji dok su s druge strane vlastitom PR menadžeru organizacije stalno i pravovremeno dostupne sve informacije neovisno o njegovom radnom vremenu. Stoga, u svakoj organizaciji navedene funkcije odnosa s javnošću su djelatnosti koje bi trebalo da obavlja PR menadžer ili praktikant ili odjeljenje za odnose s javnošću ili, na kraju krajeva, cijela organizacija.

Svaka od gore spomenutih funkcija odnosa s javnošću pomaže u međusobnom razumijevanju među pojedincima, grupama i institucijama, tako da one mogu donijeti rezultate koji su višestruko korisni za organizaciju. Sprovodeći ih, PR menadžer počinje od strateškog planiranja koje se obavlja u cilju kvalitetnog pozicioniranja organizacije i ispunjavanja njenih ciljeva i potreba. U procesu strateškog planiranja, PR menadžer koristi istraživanje javnosti ili tržišta radi uređivanja odluka koje se tiču planiranja, publiciteta i promocije. Istraživanje treba da bude usmjereno na ciljane javnosti ili grupe shodno djelatnosti, ciljevima i misiji organizacije. Putem istraživanja menadžeri dolaze do dragocjenih podataka i optimalnih odgovora na pitanja javne politike i interesa javnosti, kao i do informacija o mogućim kriznim situacijama koje prijete organizaciji. Publicitet, kao treća funkcija odnosa s javnošću, znači da PR menadžer koristeći medijsku pokrivenost privlači pozornost javnosti na organizaciju i informira ciljanu javnost o organizaciji. Četvrta funkcija odnosa s javnošću je promocija, a ona podrazumijeva niz napora u svrhu da određene aktivnosti i mišljenja organizacije budu prepoznata u javnosti, a peta funkcija odnosa s javnošću je donošenje odluke kroz suradnju.

---

<sup>39</sup> Ibid.

Ova funkcija podrazumijeva savjetovanje menadžmenta i poticanje donošenja odluka koje uvažavaju potrebe i brige javnosti na koju se te odluke odnose.

Analizom rada i poslova koje obavlja djelatnik u odnosima s javnošću ili PR menadžer uviđamo širok spektar aktivnosti. U te aktivnosti, između ostalog spadaju: savjetovanje u strateškim komunikacijama, strateško planiranje, upravljanje reputacijom, upravljanje krizama i rizicima, upravljanje odnosima s interesnim skupinama, lobiranje, izrada internih publikacija, službeni kontakti u javnosti, priprema izložbi i posebnih manifestacija, predstavljanje organizacije u različitim prilikama, priprema konferencija i sastanaka, vođenje pregovora, lobiranje, upravljanje internim odnosima, predlaganje i sprovedba edukacije zaposlenika u području komunikacija, praćenje medija i saradnja sa medijima, evaluacija uspjeha organizacije, organizacija press konferencija, panela i okruglih stolova, promotivni eventi i aktivnosti, upravljanje rizicima i krizama, učešće i organiziranje treninga iz polja komunikacijskih vještina i vještina upravljanja, itd.

Kako vidimo osoba koja je zadužena za odnose s javnošću, najčešće je to PR menadžer, najaktivnije je uključena u interni i eksterni tok poslovne komunikacije. On u internom protoku informacija usklađuje program na nivou institucije, odgovoran je svome timu, ali ima slobodu da koordinira akciju, donosi odluke, iskaže svoj lični stav i kreativnost u rješavanju zadatka. U eksternom protoku informacija on treba da ima maksimalnu samostalnost u obavljanju složenih aktivnosti. Međutim, stepen lične odgovornosti je veoma velik. On mora da iskaže lojalnost organizaciji, da štiti njene interese i zastupa je u najboljem mogućem svjetlu.

Zbog kompleksnosti i brojnosti poslova koje obavlja svaki PR praktičar ili menadžer, on mora imati visok stepen znanja, sposobnosti i vještina u polju komuniciranja. Većina autora koji su se bavili istraživanjem odnosa s javnošću smatraju da se najvažnije karakteristike koje jedan PR menadžer treba posjedovati za uspješno obavljanje posla sastoje u slijedećem: veliki interes za rad na području odnosa s javnošću, održavanje svoje reputacije i reputacije profesije, obavljanje posla u javnom interesu, osjećaj za diskreciju, moć uvjeravanja, sposobnost izražavanja, kreativnost i maštovitost, rječitost u pisanju i govorenju, sposobnost identificiranja problema, sposobnost za iznalaženje kreativnih načina izlaska iz problema itd. Prema D. Wilcoxu četiri su osnovne sposobnosti koje bi trebali razviti svi oni koji planiraju

karijeru u odnosima s javnošću: vještina pisanja, sposobnost istraživanja, stručnost u planiranju i sposobnost rješavanja problema.<sup>40</sup>

Obzirom na kompleksnost i svrsishodnost poslova u polju odnosa s javnošću uviđamo njihovu važnost u poslovnom uspjehu organizacije iako se, nažalost, još uvijek malo cijeni i istinski vrednuje njihova uloga. Velik broj izvršnih dužnosnika još uvijek smatra odnose s javnošću i ulaganje u taj segment poslovanja bespotrebnim troškom energije i finansijskih sredstava. Ali oni se tog stava drže na svoj rizik, jer imati utjecaja na to kako će javnost gledati na organizaciju zahtjevna je funkcija. Loš imidž organizacije u očima javnosti, medija i svih ostalih iz okruženja može sve ostale napore organizacije učiniti beskorisnima. Zbog toga u vrijeme kriznog i prebrzog prijenosa informacija, vješto i profesionalno vođene operacije odnosa s javnošću su ključne za uspjeh svake organizacije.

### **Važnost i specifičnost poslovne komunikacije u institucijama kulture**

Kulturne institucije, kao i sve druge ustanove, djeluju u okruženju koje je promjenljivo i dinamično stoga je nepohodno konstantno promišljanje i planiranje budućih aktivnosti. Poslovna komunikacija u kulturnim institucijama je jedan složen proces iz više razloga. Kao neprofitne organizacije one bi, putem ispravne poslovne komunikacije, trebalo da razvijaju komunikaciju tako da publici nametnu kulturni proizvod ili uslugu, ali ne nužno i da kreiraju proizvod/uslugu koju diktiraju potrebe postojećeg društva. Ukoliko bi se desilo ovo posljednje, institucije kulture krenule bi putem komercijalizacije radi ostvarivanja profita. Pri tome bi se smanjio finansijski rizik, ali bi institucije izgubile opravdanost postojanja. Zbog toga je potrebno iznaći balans i inovativne metode kako oblikovati kulturnu ponudu na način da bude interesantna publici, ali da ne izgubi na svojoj esencijalnoj vrijednosti. To je samo jedan od izazova koji stoji pred institucijama kulture i koji će se ispuniti samo uz pažljivu i kvalitetnu poslovnu komunikaciju.

Pravilnom poslovnom komunikacijom kulturna institucija skreće pažnju javnosti na sebe, razvija svijest o kulturnim potrebama, gradi i oblikuje kulturni proizvod/uslugu kojom će privući publiku, povećava svoj uticaj i unapređuje ostvarivanje svojih ciljeva. Uspjeh jedne kulturne institucije se mjeri reakcijom javnosti.

---

<sup>40</sup> Tomić Z., *Odnosi s javnošću, teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb-Sarajevo, 2008.

Iako mnogi zaposleni u kulturi imaju predrasudu da je dobra poslovna komunikacija važna samo za velika preduzeća i da se okolnosti u kulturi sporije mijenjaju, praksa je pokazala da je kvalitetna poslovna komunikacija još važnija u ovakvim organizacijama i da menadžeri u ovim institucijama imaju puno kompleksniji zadatak od menadžera u profitnim organizacijama i preduzećima. Naime, činjenica je da kulturne ustanove imaju sve veću odgovornost s obzirom da zavise od više subjekata, kao što su osnivači, korisnici, publika, donatori, sponzori itd. Obzirom na tu specifičnost kulturnih organizacija koje su kao, uglavnom neprofitne organizacije, prinuđene ostvarivati komunikaciju sa brojnim javnostima jasno je da je cijeli proces poslovne komunikacije u takvim institucijama veoma kompleksan, a u isto vrijeme isto toliko značajan za ostvarivanje ciljeva organizacije i njen uspjeh. Premda „javnosti“ kojima se obraćaju institucije kulture i umjetnosti obuhvataju veliki broj „vanjskih“ heterogenih pojedinaca i organizacija koji su specifični za svaku pojedinu instituciju, uglavnom ih se može svrstati u nekoliko osnovnih kategorija: državne institucije, srodne institucije, lokalna zajednica, umjetnici, „prijatelji“ institucije, redoviti korisnici, mediji, poznate osobe, korisnici-pojedinci, potencijalni financijeri, tvrtke, „nekorisnici“ – pojedinci.<sup>41</sup>

Jedan od najvažnijih zadataka u institucijama kulture jeste da one privuku i njeguju dobre odnose sa odgovarajućom publikom. Okruženje u kojem djeluju kulturne institucije neprestano se mijenja, pa je neohodna konstantna analiza i istraživanje pulsa publike i javnosti radi postizanja i ostvarenja krajnjih ciljeva. Međutim, da bi se to adekvatno obavilo prvo se mora odgovoriti na pitanje kojim se javnostima u konkretnim slučajevima institucija obraća. Važno je znati s kime sve komunicira ili bi trebala komunicirati institucija i ko sve na neki način može uticati na nju. Identificiranje ciljanih javnosti može se provoditi na temelju iskustva i poznavanja okruženja, provedbom PEST analize (Kratice engleskih riječi *Political, Economic, Social, Technological*) i SWOT analize (Kratice engleskih riječi *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – snage slabosti, prilike i prijetnje). PEST analizom se ispituju političke, ekonomske, socijalne i tehnologijske prilike okruženja institucije koje utiču na njeno djelovanje, a SWOT analizom utvrđuju se snage i slabosti koje institucija ima i vanjske prilike i prijetnje s kojima se suočava u svome radu i mora ih uvažavati.

Istraživanje kulturnih potreba u okruženju jedan je od glavnih zadataka menadžera u institucijama kulture jer on planira kulturne aktivnosti, programe i kulturni razvoj. Saznati radite li nešto dobro ili ne možete tek nakon što svoje djelovanje uporedite sa nekim drugim.

---

<sup>41</sup> Pavičić J., Alfirević N., Aleksić Lj., *Marketing i Menadžment u kulturi i umjetnosti*, Masmedia, Zagreb, 2006.

Pored stalnog nastojanja za osvajanjem nove publike, svaka kulturna institucija ima i svoju stalnu publiku sa kojom mora razviti posebne oblike komunikacije i punog povjerenja. Nadalje, institucije kulture moraju razumijevati i stalno ispitivati odnos posjetilaca prema proizvodu/usluzi koju nude, kao i uzimati u obzir mnoge faktore koji utiču na interesovanje publike za kulturni sadržaj.

Uspješne kulturne organizacije su svjesne da kvalitet kulturnog doživljaja i usluga zavisi od svakog kontakta koji posjetilac ima sa organizacijom. Smatra se da je najveći doprinos uvođenju marketinga npr, kao dijela poslovne komunikacije u oblast kulture upravo da kulturne institucije shvate da se posjetilac nalazi u centru kreiranja svih aktivnosti. Svi zaposleni, a ne samo oni koji direktno komuniciraju sa posjetiocima, imaju uticaj na kvalitet kulturnog doživljaja. Briga o posjetiocu je, stoga, zadatak svih zaposlenih iako u tom procesu najvažniju ulogu ima menadžment i menadžeri.

## **IV POGLAVLJE**

### **STANJE U BH INSTITUCIJAMA KULTURE**

U Bosni i Hercegovini oblast kulture je decentralizirano uređena, s obzirom na to da je ona podijeljena na dva entiteta a to su Federacija Bosne i Hercegovine (FBiH) i Republika Srpska (RS). FBiH je administrativno podijeljena na 10 kantona, a kantoni su podijeljeni na općine. Na području FBiH ima 79 općina. Republika Srpska je administrativno podijeljena na 62 općine. Grad Brčko je zasebna administrativna jedinica - Distrikt.

Kad su u pitanju nadležnosti u okviru kulture i kulturne politike stanje je slijedeće: Ministarstvo civilnih poslova Bosne i Hercegovine nadležno je za utvrđivanje osnovnih principa koordinacije, usklađivanje planova entitetskih tijela vlasti i definisanje strategije na međunarodnom planu u oblasti kulture. U okviru ovog Ministarstva postoji Sektor za nauku i kulturu koji, između ostalog svoj rad zasniva na evropskim dokumentima i principima međunarodnih asocijacija iz oblasti nauke i kulture; prati primjenu domaćih sporazuma i strateških dokumenata iz područja nauke i kulture; vodi i koordinira aktivnosti saradnje sa organima i tijelima Evropske unije i Ujedinjenih naroda, kao i sa drugim svjetskim asocijacijama iz oblasti nauke i kulture; prikuplja i analizira informacije i podatke o nauci i kulturi u zemlji; radi na jačanju i promociji nauke i kulture kao bitnih dijelova ukupnog društveno-ekonomskog napretka zemlje i njenog statusa u Evropi.<sup>42</sup>

Na nivou entiteta postoje ministarstva nadležna za pitanja kulture. U Republici Srpskoj to je Ministarstvo prosvjete i kulture, a u Federaciji BiH Ministarstvo kulture i sporta.

Dalje nadležnosti u oblasti kulture su na nivou kantonalnih ministarstava, a Brčko Distrikt BiH ima svoj poseban odjel nadležan za kulturu. Što se tiče kantona, svaki kanton u FBiH ima svoje ministarstvo koje je nadležno za praćenje, rad i razvoj djelatnosti kulture (muzejske, arhivske, bibliotečke, izdavačke, pozorišne, muzičke, likovne, filmske i druge djelatnosti kulture). U suštini kantonalna ministarstva iz oblasti kulture imaju najširi opseg nadležnosti, a time i odgovornosti.

---

<sup>42</sup> <http://www.mcp.gov.ba>

Kulturno naslijeđe u Bosni i Hercegovini je specifično u odnosu na ostale zemlje u regiji prije svega zato što je u periodu 1992-1995. veliki broj dobara graditeljskog naslijeđa – sakralne, svjetovne i spomeničke kulture - uništeno ili oštećeno. Neke od institucija u oblasti zaštite naslijeđa izgubile su status, budžet i dokumentaciju, a u nekima je primjetan nedostatak stručnjaka. Kadrovski, finansijski i organizacijski uvjeti za obavljanje osnovne djelatnosti institucija u oblasti zaštite naslijeđa najvećim su dijelom otežani i ograničeni. Zato se danas za Bosnu i Hercegovinu, i ne samo kada je riječ o njenom kulturnom naslijeđu, kao ključno postavlja pitanje stvaranja takve društvene klime u kojoj će se kroz formu sekularne države i vladavinu prava ostvariti produktivan odnos između prošlosti, sadašnjosti i budućnosti s kulturnom baštinom kao zajedničkim dobrom i humanim obrascem pripadanja kulturnoj baštini kao dijelu ne samo prošlog nego i budućeg identiteta.<sup>43</sup>

Status institucija kulture zaduženih za kulturno-historijsku baštinu, poput arhiva, muzeja i biblioteka, nije u potpunosti zadovoljavajući s obzirom na pomanjkanje finansijskih sredstava za osnovne izdatke, kadrovski deficit i organizacijske zastarjelosti.

Za potrebe ovog rada, a u cilju otkrivanja činjenica, trenutnog stanja i glavnih problema u oblasti kulturnog menadžmenta i organizacije rada i radne snage u institucijama kulture u BiH, obavljeno je istraživanje u pet institucija:

1. Nacionalna i univerzitetska biblioteka BiH (NUB BIH)
2. JU Biblioteka Sarajeva
3. Historijski arhiv Sarajevo
4. Historijski muzej Bosne i Hercegovine
5. JU Muzej Sarajeva

Istraživanje se sastojalo od razgovora (intervjua) sa menadžerima i uposlenicima institucija kulture, razgovora sa korisnicima njihovih usluga, analize pravilnika o sistematizaciji radnih mjesta, analizom internet stranica institucija i određenih zakonskih dokumenata u oblasti kulturnih djelatnosti, kao što je Zakon o arhivskoj djelatnosti KS (2016).

Menadžerima i uposlenicima su postavljena, između ostalog, slijedeća pitanja: koliko zaposlenih njihova institucija ima, da li je podijeljena na sektore ili službe, koliko ima menadžera, da li imaju menadžera za ljudske resurse i menadžera za odnose s javnošću, kad je posljednji put ažurirana sistematizacija radnih mjesta i da li se u praksi pridržavaju

---

<sup>43</sup> Grupa autora, *Strategija kulturne politike u BiH*, Vijeće ministara BiH, Ministarstvo civilnih poslova, Sarajevo, 2008.



sistematizacije, kako ocjenjuju internu komunikaciju unutar institucije, te svoje odnose s korisnicima, donatorima i medijima, ko obavlja planiranje i sprovođenje posebnih kulturnih događaja u ustanovi, da li i koliko često ispituju stepen zadovoljstva/nezadovoljstva korisnika, te da li smatraju da bi njihova poslovna komunikacija bila uspješnija da imaju više zaposlenih menadžera iz polja komunikacija.

Ispitivanjem korisnika/članova nastojalo se dati odgovore na pitanja o stepenu njihovog zadovoljstva/nezadovoljstva komunikacijom sa uposlenicima, stepenu njihove informiranosti o onome šta se dešava u instituciji, te o njihovim gledištima na to da li institucija može odgovoriti zahtjevima savremene poslovne komunikacije na osnovu njene trenutne organizacije rada.

Ovo istraživanje bi trebalo dati pregled radnog kvantiteta i kvaliteta spomenutih institucija koje je veoma važno za njihovu ukupnu poslovnu komunikaciju, efikasno poslovanje, djelovanje i ostvarenje misije. Također, ovim istraživanjem dobit ćemo i odgovor o stanju svijesti uposlenih u institucijama kulture o značaju dobre poslovne komunikacije i postojanja osoba unutar organizacije koje su educirane i osposobljene da upravljaju tom komunikacijom. Iako se u ovom segmentu ne može dati generalni prikaz svih problema, na osnovu analize stanja u pet institucija mogu se pronaći zajednička pitanja čijim rješavanjem bi se unaprijedile dosadašnje i postojeće prakse u organizacionoj strukturi i organizaciji radnih mjesta u institucijama kulture u BiH.

### **Organizacija ljudskih resursa i poslovna komunikacija u Nacionalnoj i univerzitetskoj biblioteci BiH (NUB BiH)**

Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine (NUBBiH) je nacionalna biblioteka Bosne i Hercegovine sa sjedištem u njenom glavnom gradu Sarajevu. Osnovana je Uredbom o Narodnoj biblioteci Federalne Bosne i Hercegovine, koju je potpisao tadašnji ministar prosvjete Ante Babić, a koja je objavljena u Službenom listu Federalne Bosne i Hercegovine, 31. oktobra 1945. godine. Misija zbog koje je ova ustanova osnovana istaknuta je u članu 2. pomenute Uredbe: "Narodna biblioteka u Sarajevu ima zadatak:

- da svojim čitaocima omogući svestrano poznavanje života i kulture naših naroda, napose naroda Bosne i Hercegovine,

- da pojedincima i ustanovama omogući rad na području nauka i umjetnosti;
- da pomaže osnivanje biblioteka i unapređivanje bibliotekarstva u Bosni i Hercegovini, a po sporazumu sa Ministarstvom prosvjete Federalne Bosne i Hercegovine."

Zahvaljujući svom uspješnom razvoju, ova ustanova je dobila i univerzitetsku funkciju, što se pokazalo opravdanim, jer i danas glavninu njenih korisnika čine naučni radnici, profesori i studenti bosansko-hercegovačkih univerziteta.<sup>44</sup>

Nacionalna i univerzitetska biblioteka BiH organizira svoj rad na osnovu podjele na slijedeće sektore ili odjeljenja:

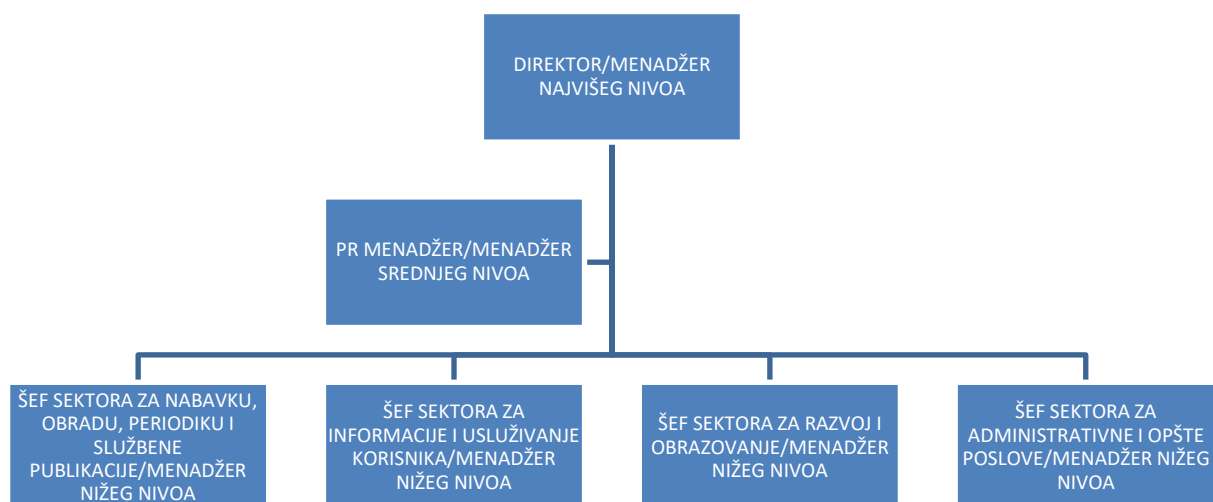
1. Sektor – Direkcija
2. Sektor – Nabavka, obrada, periodika i službene publikacije
3. Sektor – Informacije i usluživanje korisnika
4. Sektor – Razvoj i obrazovanje
5. Sektor – Administrativni i opšti poslovi

U sektoru direkcije obavljaju se slijedeće djelatnosti: organizacija i rukovođenje sistemom NUBBiH, zastupanje i predstavljanje NUBBiH, planiranje i programiranje razvoja organizacije i informacionog sistema, osiguranje kvaliteta, obnova i izgradnja zgrade, smještaj i prostorno uređenje, izdavaštvo, marketing, reprografija i obnova kolekcija Biblioteke, odnosi sa javnošću, međunarodna saradnja, finansijski poslovi i poslovi nabavke osnovnih sredstava, inventara i potrošnog materijala. U sektoru nabavke, obrade, periodike i službenih publikacija obavljaju se slijedeće djelatnosti: popunjavanje fondova (nabavka, inventar, manipulacija i razmjena), obrada, periodika i službene publikacije (obrada, manipulacija, smještaj, čitaonica). Sektor informacija i usluživanja korisnika obuhvata slijedeće: referalni centar za naučne informacije, katalog, čitaonice, smještaj, zaštita i restauracija, međubibliotečka pozajmica. Sektor za razvoj i obrazovanje obuhvata slijedeće: rad na bibliografijama, specijalnim zbirkama, bibliotečki razvoj. Sektor administrativnih i opštih poslova obuhvata: pravne i kadrovsko-personalne poslove, tehničke poslove i opšte poslove.

NUB BiH ima ukupno 45 zaposlenih, od kojih je 6 menadžera: direktor u svojstvu menadžera najvišeg nivoa, menadžer za odnose s javnošću koji pripada sektoru direkcije u svojstvu menadžera srednjeg nivoa, i pet šefova sektora u svojstvu menadžera nižeg nivoa.

---

<sup>44</sup> [www.nub.ba](http://www.nub.ba)



Institucija nema posebno zaposlenog menadžera za ljudske resurse, pa se tim poslovima bavi direktor i šefovi sektora. Međutim, uposlenici ocjenjuju da postoji potreba i za tom vrstom menadžera u njihovoj instituciji koji će se baviti isključivo ljudskim resursima. Prema sistematizaciji radnih mjesta predviđen je veći broj zaposlenih, ali zbog niza otežavajućih okolnosti, sistematizacija nije popunjena. Većina uposlenika uporedo radi više poslova. Pravilnik o sistematizaciji, ustvari, nije ažuriran godinama, i nije ni prilagođen današnjim aktuelnim potrebama. U NUB BiH smatraju da, što se tiče radnih mjesta i radne snage, prema sadašnjem stanju imaju dovoljan broj stručnjaka i bibliotekara, ali definitivno osjećaju nedostatak kadra u segmentu menadžmenta, posebno projektnog menadžmenta i komunikacija. U sadašnjem stanju organiziranja rada ove institucije, uposlenici, bez obzira ne sve teškoće sa kojima se susreću, imaju zadovoljavajuću internu komunikaciju, dok eksterno nisu zadovoljni. Kao argument navode činjenicu da se broj njihovih korisnika iz godine u godinu smanjuje. Odnosi sa redovnim članovima su uvjetovani problemima finansijske prirode, kao što je problem nepostojanja grijanja u zimskom periodu u čitaonicama i odjeljenjima. Godinama nisu sprovedena interna istraživanja ili anketiranja korisnika/članova o stepenu njihovog zadovoljstva/nezadovoljstva. Razlog za to su, prema riječima uposlenika, teški uvjeti u kojima se radi, tako da bi anketiranje ljudi u tim uslovima, po njihovom mišljenju, bilo nezahvalno i vjerovatno neobjektivno. Uposlenici ističu da institucija živi od donacija i projekata. U nedostatku projektnog menadžera ili adekvatnog kadra, na tim projektima rade uposlenici kojima to nije u opisu matičnog posla, pa zbog toga njihovi primarni poslovi često bivaju marginalizirani.

Unatoč svemu ovome, u NUB BiH se povremeno organiziraju neki posebni kulturni događaji, koje planira i vodi direktor sa šefovima sektora. Najčešće je to sektor za rad sa korisnicima. Ističu da su zadovoljni odnosima s medijima, a da te aktivnosti vode sekretar i menadžer za odnose s javnošću.

Kroz razgovor sa njihovim korisnicima/članovima uviđa se da su oni potpuno zadovoljni komunikacijom sa uposlenicima i institucijom, i da vrlo dobro razumiju stanje i okolnosti u kojima se radi. Međutim, uglavnom ne znaju ili nisu upoznati sa tim da li postoje posebne pogodnosti za njih kao redovne članove, ili Dani otvorenih vrata što ide u prilog gornjoj tvrdnji da postoje određene smetnje u eksternoj komunikaciji. Zbog toga je razumljivo da korisnici smatraju da bi se čak i u ovim otežavajućim uslovima u kojima sad radi NUB BiH, moglo puno više uraditi na aktivnostima za privlačenje novih članova i da institucija u tom segmentu ne obavlja adekvatno planiranje i aktivnosti za to.

Dakle, na osnovu intervju sa uposlenicima i sa korisnicima, te uzimajući u obzir organizaciju rada i radnih mjesta, te otežavajuće okolnosti u kojima obavlja svoju djelatnost, trenutno NUB BiH ne može u potpunosti odgovoriti zahtjevima savremene poslovne komunikacije, ali se ipak poštižu određeni rezultati. Sigurno je da bi stanje bilo bolje i uspješnije ako bi institucija imala više stručnjaka iz polja komunikacija koji bi se dodatno angažirali na promociji usluga i fondova, ali da bi se do toga došlo neophodno je prvo riješiti ključna pitanja i probleme koji su političke, upravljačke i finansijske prirode.

### **Organizacija ljudskih resursa i poslovna komunikacija u JU Biblioteka Sarajeva**

Biblioteka Sarajeva je javna kulturna ustanova čiji je osnivač Kanton Sarajevo. Uz manje statusne promjene uspješno je prošla svoj razvojni put do današnje, moderno organizirane biblioteke. Kao institucija od posebne društvene važnosti ima značajnu ulogu u unapređenju obrazovnog nivoa stanovništva i očuvanju kulturne baštine. Dio je obimnog bibliotečkog sistema Bosne i Hercegovine i doprinosi stalnom razvoju bibliotekarstva i efikasnijoj konsolidaciji informacionih tokova.

U cilju zadovoljenja potreba čitalačke populacije na cijelom prostoru Kantona Sarajevo, kao i dostizanja bibliotečkih normativa i standarda, Biblioteka kontinuirano razvija mrežu pozajmnih odjeljenja. Do sada je oformljeno 16 odjeljenja u okviru kojih se nalaze još i:

Centralna čitaonica, Dječija čitaonica, Njemačka čitaonica i Američki kutak. Pored rada sa čitaocima svih struktura, u Biblioteci se obavljaju i drugi, Zakonom o bibliotečkoj djelatnosti predviđeni poslovi: sistematsko i organizirano prikupljanje, obnavljanje, čuvanje i stručna obrada bibliotečke građe; formiranje zavičajne zbirke i zaštita stare i rijetke knjige; matična djelatnost; unapređivanje jedinstvenog bibliotečko-informacionog sistema i sl. Biblioteka posjeduje vrijedne kolekcije knjiga, od kojih se neke ubrajaju u spomenike kulture.<sup>45</sup>

JU Biblioteka Sarajeva organizira svoj rad na osnovu podjele na slijedeće službe:

1. Služba za nabavku i stručnu obradu bibliotečke građe
2. Služba za zavičajnu zbirku i bibliografiju
3. Služba za rad sa korisnicima bibliotečkih usluga
4. Služba za razvoj, matične poslove i edukaciju
5. Služba za informacijsku djelatnost i digitalizaciju
6. Služba za marketing i izdavačku djelatnost
7. Služba za pravne i opće poslove
8. Služba za ekonomsko-finansijske poslove

Bibliotekom rukovodi direktor i koordinira radom svih službi, a u skladu sa zakonskim i podzakonskim aktima i *Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji poslova i radnih zadataka JU Biblioteka Sarajeva*.

Svaka služba ima voditelja koji organizira rad službe. Služba za rad sa korisnicima bibliotečkih usluga organizirana je putem pozajmnih odjeljenja. Rad pozajmnog odjeljenja organizira i za njega je odgovoran voditelj pozajmnog odjeljenja, a njega određuje direktor posebnom odlukom iz reda stručnih zaposlenika raspoređenih u odjeljenje.

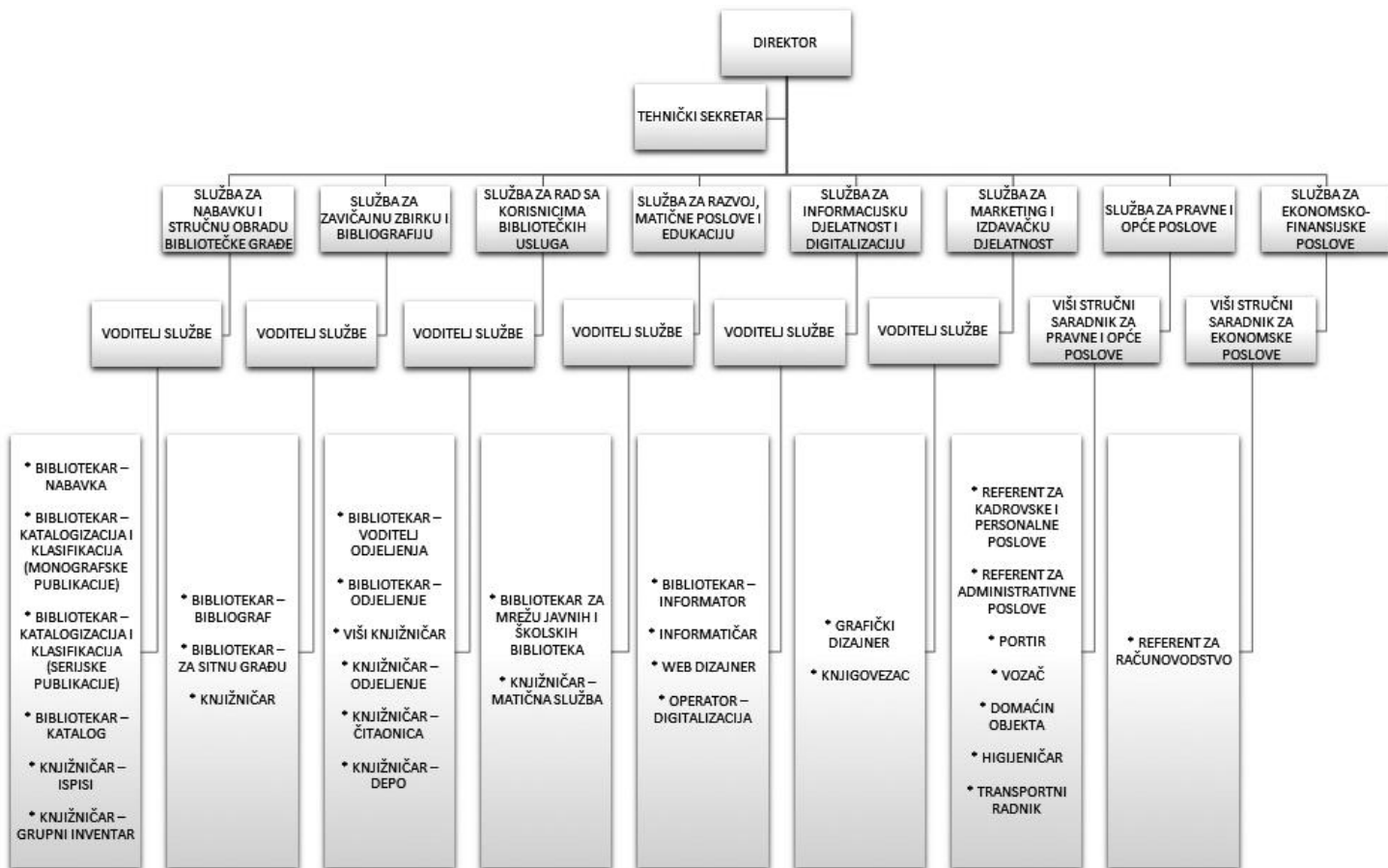
Služba za nabavku i stručnu obradu bibliotečke građe na osnovu statistike i stručne analize predlaže bibliotečku građu za nabavku, vrši prijem, sadržajnu i tehničku obradu bibliotečke građe i njenu distribuciju po odjeljenjima i službama. Ona, također, prati nove tehnologije i inovacije u bibliotečkom poslovanju i obavlja ostale poslove iz osnovne djelatnosti Biblioteke. Služba za Zavičajnu zbirku i bibliografiju u skladu sa Zakonom o bibliotečkoj djelatnosti organizuje Zavičajnu zbirku kao i ostale specifične kolekcije unutar Biblioteke

---

<sup>45</sup> [www.sarajevo.co.ba](http://www.sarajevo.co.ba)

Sarajeva. Ova služba samostalno i u saradnji sa ostalim bibliotekama, prikuplja, stručno obrađuje, čuva i istražuje zavičajnu zbirku i publikuje rezultate tih istraživanja.

Služba za rad sa korisnicima bibliotečkih usluga organizira rad sa korisnicima svih uzrasta i struktura koji se odvija u pozajmnim odjeljenjima. Svojim članovima, pored fonda u slobodnom pristupu, nudi i posebno čuvanu bibliotečku građu pohranjenu u specijalnim depoima i dostupnu u čitaonicama. Bibliotekari-informatori pružaju stručnu pomoć u pronalaženju odgovarajuće literature za tematske zahtjeve, referate, maturske, seminarske i studijske radove, pomažu pri korištenju kataloga, vrše usluge rezervacije i daju relevantne informacije o fondovima Biblioteke Sarajeva. Služba za razvoj, matične poslove i edukaciju podržava sve projekte razvoja i unapređenja Biblioteke Sarajeva i aktivno prati savremeni razvoj bibliotečke djelatnosti u svijetu. U domenu obavljanja matične funkcije, vodi evidenciju i pruža stručnu pomoć samostalnim bibliotekama i bibliotekama u sastavu, te priprema i organizira skupove, simpozije i seminare za kontinuirano obrazovanje i stručno usavršavanje u bibliotečkoj struci. Služba za informacijsku djelatnost i digitalizaciju predstavlja online referalni centar i savjetuje korisnike u pronalaženju i korištenju informacijskih izvora i usluga. Služba je zadužena za kreiranje i održavanje web portala Biblioteke, usluge grafičkog i web dizajna, održavanje sistemskih i drugih datoteka za optimalno funkcionisanje računara i mreže, operativne poslove vezane za implementaciju bibliotečkih softvera, kao i digitalizaciju bibliotečke građe. Služba za marketing i izdavačku djelatnost zadužena je za plasman bibliotečkih usluga i izdavačke produkcije Biblioteke Sarajeva, kao i za propagandu njene cjelokupne djelatnosti. Služba za ekonomsko-finansijske poslove prati rad Biblioteke u ovoj oblasti i osigurava finansijsko poslovanje u skladu sa Zakonom o proračunima/budžetima Federacije BiH i Zakonom o Trezoru u Federaciji Bosne i



Grafički prikaz orgaizacije rada u JU Biblioteka Sarajeva <sup>46</sup>

Hercegovine, te ostalim zakonima koji propisuju finansijsko-računovodstveno poslovanje javnih ustanova. Služba za pravne i opće poslove obavlja sve zadatke iz svog domena i organizira rad ostalih Službi u skladu sa mogućnostima Biblioteke i potrebama korisnika.<sup>47</sup>

Od svih gore navedenih službi samo Služba za marketing i izdavačku djelatnost nije aktivna. To je jedina služba koja formalno postoji u organizacionoj strukturi ali koja u praksi ne radi. Dakle, ona je predviđena u *Pravilniku o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji poslova i radnih zadataka JU Biblioteka Sarajeva*, ali zapravo to je samo na papiru.

Trenutno je u JU Biblioteka Sarajeva zaposleno 54 ljudi, a *Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji poslova i radnih zadataka* predviđena su 102 zaposlenika. Dakle, sistematizacija radnih mjesta u praksi nije popunjena i Biblioteka radi sa otprilike 50 % radne snage.

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> www.bgs.ba

Od menadžerskih radnih pozicija JU Biblioteka Sarajeva ima direktora i sedam voditelja službi. Oni zajedno čine stručni kolegij Biblioteke koji obavlja planiranje aktivnosti i djelovanja institucije. Biblioteka nema HR menadžera u pravom smislu te riječi, ali postoji referent za kadrovske i personalne poslove koji formira i vodi dosijee zaposlenika, obavlja sve poslove iz domena personalne i kadrovske evidencije, prijave-odjave zaposlenika, vodi matičnu knjigu zaposlenika, pravi plan godišnjih odmora zaposlenika, i sl. Tu su i voditelji službi koji se bave pitanjima ljudskih resursa unutar svojih službi.

JU Biblioteka Sarajeva, kako vidimo, nema posebnu službu za odnose s javnošću, niti svog PR menadžera. Postoji Služba za korisnike bibliotečkih usluga i Služba za informacijsku i digitalizacijsku djelatnost koje se djelomično, shodno potrebama, bave određenim segmentima PR-a, poput vođenja web stranice. Međutim, Biblioteka nema sistemski planirane i sprovedene odnose s javnošću, upravo zbog nepostojanja te službe ili barem jedne osobe koja bi se bavila isključivo time. Uposlenici ističu da je takav zaposlenik prijeko potreban iako to radno mjesto nije ni predviđeno sistematizacijom. Poslove iz domena odnosa s javnošću uglavnom obavlja voditelj Službe za korisnike bibliotečkih usluga, koji uspijeva vrlo dobro obavljati i taj dio posla uzimajući u obzir i sve druge zadatke koje ima kao voditelj najveće i najmnogoljudnije službe u JU Biblioteka Sarajeva. On uglavnom istupa i u medijima, ispituje ciljne grupe i „tržište“, vrši istraživanja o zadovoljstvu korisnika i adekvatnosti usluga, te vrši anketiranje stalnih članova. Sve ovo ukazuje na to da se odnosima sa korisnicima usluga pridaje posebna pažnja. To potvrđuju i intervjui koji su obavljeni sa članovima i korisnicima. U prilog tome ide i činjenica da Biblioteka na nivou cijele institucije barem jednom mjesečno organizira neki poseban kulturni ili edukativni događaj, uglavnom radionicu, dok neka pozajmna odjeljenja imaju takve vrste aktivnosti i češće.

*Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji poslova i radnih zadataka JU Biblioteka Sarajeva* posljednji put je ažuriran 2013. godine. Međutim, kao što je naprijed rečeno, u praksi nije popunjena sistematizacija poslova predviđena Pravilnikom, uglavnom iz finansijskih razloga. Zbog toga u JU Biblioteka Sarajeva imaju problema sa nedostatkom kadra i ističu da praktično rade sa pola radne snage. U svim službama fali zaposlenika, i u posljednje vrijeme ne vrše se nova primanja zaposlenih čak ni onda kada trenutno zaposleni odlaze u penziju. Stoga, Biblioteka ima deficit radne snage u svim segmentima, kako u struci, tako i u polju komunikacija i marketinga. I uposlenici i korisnici se slažu sa konstatacijom da bi se određenim promjenama u okviru sistematizacije radnih mjesta, ali, prije svega, zapošljavanjem dodatnog broja ljudi, poslovna komunikacija Biblioteke unaprijedila i



poboljšala, ističući da ni sada stanje nije loše, uzimajući u obzir sve otežavajuće okolnosti u kojima se radi. Broj članova JU Biblioteka Sarajeva u posljednje četiri godine ne povećava se, ali ni ne smanjuje, zapravo, on stagnira.

### **Organizacija ljudskih resursa i poslovna komunikacija u Historijskom arhivu Sarajevo**

Historijski arhiv Sarajevo utemeljen je Aktom o osnivanju Arhiva grada Sarajeva koji je donio Narodni odbor grada Sarajeva 1948. godine. Od te godine pa do 1997. godine prava osnivača Arhiva imao je Grad Sarajevo, a od 1997. godine to je Kanton Sarajevo. Historijski arhiv ima status javne ustanove kulture u Kantonu Sarajevo pri ministarstvu kulture i sporta Kantona Sarajevo.<sup>48</sup>

Od svog osnivanja, Historijski arhiv Sarajevo je, bez obzira na sve nedaće, do današnjih dana ostao i opstao kao središnja institucija arhivske djelatnosti koja je nezaobilazna za proučavanje narodne i zavičajne prošlosti BiH. Baština prikupljena i razvrstana u njegovim spremištima neiscrpno je vrelo za istraživanje prohujalih povijesnih i drugih događaja, ali i temelj za razumijevanje suvremenosti.<sup>49</sup>

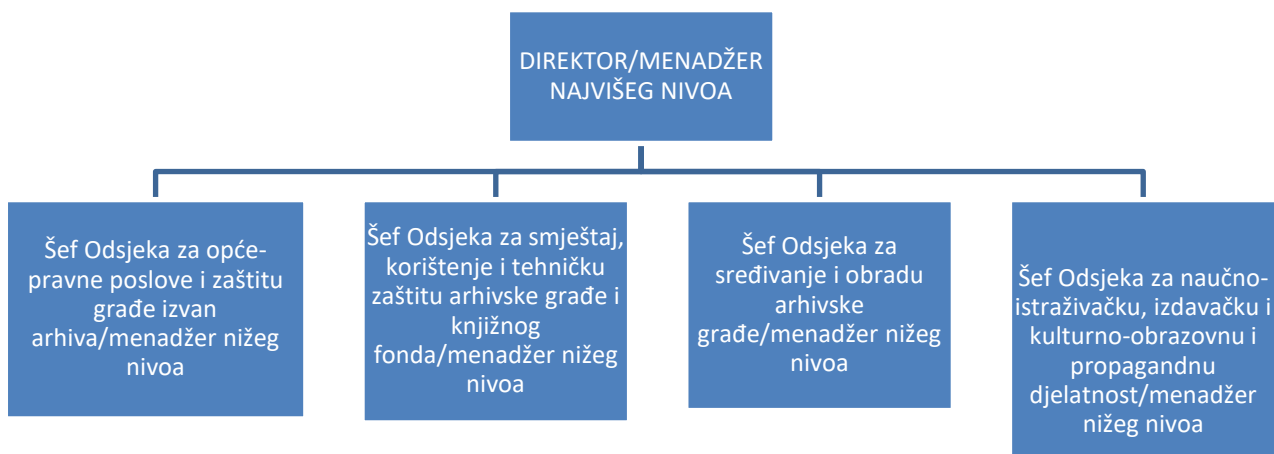
Historijski arhiv Sarajevo organizira svoj rad kroz slijedeće odsjeke:

1. Odsjek za opće-pravne poslove i zaštitu građe izvan arhiva;
2. Odsjek za smještaj, korištenje i tehničku zaštitu arhivske građe i knjižnog fonda;
3. Odsjek za sređivanje i obradu arhivske građe;
4. Odsjek za naučno-istraživačku, izdavačku i kulturno-obrazovnu i propagandnu djelatnost.

---

<sup>48</sup> Zaimović, H.: *Historijski arhiv Sarajevo*, Dobra knjiga, Sarajevo, 2017

<sup>49</sup> [www.arhivsa.ba](http://www.arhivsa.ba)



Historijski arhiv Sarajevo trenutno ima 26 zaposlenih, od kojih je 5 menadžera, a to su direktor i 4 šefa odsjeka. Kao što je vidljivo iz gore navedene organizacijske strukture, Arhiv nema zaseban odsjek, odjeljenje ili službu za odnose s javnošću, ali a u okviru Odsjeka za naučno-istraživačku, izdavačku i kulturno-obrazovnu i propagandnu djelatnost djelomično se obavljaju i aktivnosti PR – a. Zapravo, poslove te prirode obavlja zaposleni arhivista koji, pored svog primarnog posla, komunicira s medijima, priprema propagandne i promotivne materijale, vodi web portale, i obavještava javnost o novostima u Arhivu. Također, u okviru Odsjeka za smještaj, korištenje i tehničku zaštitu arhivske građe i knjižnog fonda obavljaju se aktivnosti pružanja informacija korisnicima i zainteresiranim građanima. U Arhivu nemaju HR menadžera, a poslove te vrste obavlja direktor jer s obzirom na mali broj zaposlenih smatraju da menadžer za ljudske resurse nije potreban. Broj korisnika usluga Arhiva se povećava iz godine u godinu bez obzira na dislociranost arhivske građe, tako da su uposlenici Arhiva odnose s korisnicima okarakterisali zadovoljavajućim. U tim odnosima je otežavajuća okolnost to što korisnici često ni sami ne znaju šta konkretno traže obzirom na specifičnosti njihovih potreba, što iziskuje dodatni angažman i napor uposlenika Arhiva.

Arhiv organizira posebne kulturne događaje, uglavnom izložbe, u prosjeku na mjesečnoj bazi, prateći pri tome neke važnije datume u historiji, međunarodne i državne praznike ili značajne datume u okviru arhivske djelatnosti. Planiranje tih aktivnosti vodi direktor, a u njihovoj realizaciji učestvuju ostali uposlenici.

Kad je u pitanju ispitivanje zadovoljstva/nezadovoljstva korisnika, Arhiv dobija feedback preko kutije za žalbe i sugestije koja se nalazi na istaknutom mjestu, kao i putem obrasca za

pitanja na web portalu. Ne obavljaju anketiranje korisnika. Interna komunikacija funkcionira na zadovoljavajućem nivou preko šefova odsjeka do direktora i obratno vertikalnim protokom informacija, a s obzirom da je mali broj zaposlenih nema posebnih smetnji u tom procesu.

Zvanični Pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta je iz 1993. godine i od tada on nije ažuriran, iako je prijedlog novog Pravilnika upućen Vladi Kantona Sarajevo dva puta, 2007. i 2015, ali do sada nije usvojen. Stoga, taj akt praktično nije u upotrebi nego su radna mjesta formirana i tretiraju se na osnovu Akta o platnim razredima i koeficijentima kojeg je ustanovio Kanton Sarajevo. Prema sadašnjem stanju postoje neka radna mjesta ili funkcije koje su bespotrebne ili višak zbog tranzicijskih procesa i ne odgovaraju današnjim potrebama Arhiva, a s druge strane postoje radna mjesta koja ne postoje u Pravilniku o sistematizaciji ili Aktu o platnim razredima, a trebala bi biti predviđena. Smatraju da bi uvođenjem većeg broja zaposlenih menadžera za poslovnu komunikaciju radni proces definitivno bio uspješniji i lakši, kao što je npr. radna funkcija projektnog menadžera. Ono što je sigurno jeste da, ukoliko bismo govorili u kontekstu postojećeg, istina zastarjelog i marginaliziranog Pravilnika o sistematizaciji radnih mjesta, Historijski arhiv Sarajevo, teško može odgovoriti svim zahtjevima savremene poslovne komunikacije i sigurno ima prostora i potrebe za pomake i poboljšanja.

### **Organizacija ljudskih resursa i poslovna komunikacija u Historijskom muzeju BiH**

Historijski muzej BiH se bavi prikupljanjem, čuvanjem, istraživanjem, prezentacijom i promovisanjem kulturno-historijskog naslijeđa Bosne i Hercegovine. Od osnivanja 1945. godine do 1993. godine Muzej je tematski usmjeren na historiju borbe protiv fašizma u Drugom svjetskom ratu i na njegovanje vrijednosti socijalističke države. Više puta je mijenjao naziv, ali je iz prve faze djelovanja poznat kao Muzej revolucije BiH. Nakon preimenovanja u Historijski muzej BiH 1993. godine, promijenila se tematska struktura i Muzej je počeo proučavati historiju Bosne i Hercegovine od srednjeg vijeka do danas.

Historijski muzej BiH je jedinstvena institucija kulture u Bosni i Hercegovini, koja je postala prostor za dijalog o prošlosti i različitim aspektima njenog pamćenja. Muzej razvija i nudi

publici programe i aktivnosti pomoću kojih se kroz muzejske predmete, priče i prostor govori o prošlosti, sadašnjosti i budućnosti.<sup>50</sup>

Historijski muzej Bosne i Hercegovine organizira svoj rad kroz dva odjeljenja:

1. Odjeljenje uprave i administracije
2. Odjeljenje muzeja i biblioteke

Trenutno je zaposleno 16 osoba, iako je na osnovu Pravilnika i realnih potreba predviđeno još toliko. Od 16 uposlenih čak sedam njih su niže stručne spreme i obavljaju poslove čuvara i održavanja prostora.

Ova institucija je jedna od „sedam spornih institucija kulture u BiH“, što znači da Muzej godinama nema riješeno pitanje upravljačke strukture i finansijskog održavanja. Međutim, bez obzira na to ova institucija uspijeva se održati i postizati zadovoljavajuće rezultate u radu. Uposlenici ističu da njihova motivacija proizilazi upravo iz takvog stanja i situacije, iz koje crpe inspiraciju za borbu u nastojanju da dokažu da mogu opstati bez obzira na sve. Naravno, realno imaju mnogo problema i potreba za promjenama u svakom smislu, posebno kad je u pitanju raspored i organizacija radnih mjesta i funkcija. Funkciju menadžera ima samo direktor, a osjećaju potrebu za uvođenjem radnog mjesta menadžera za odnose s javnošću čije poslove sada obavlja direktor i jedan od kustosa. U savremenom poslovanju za jednu ovakvu kulturnu instituciju neophodan je saradnik za PR, kako ističu u Muzeju, koji bi se bavio sistemskim planiranjem i vođenjem tih aktivnosti. Međutim, prema aktualnom Pravilniku o sistematizaciji radnih mjesta funkcija saradnika za odnose s javnošću nije ni predviđena. To ne čudi kad se uzme u obzir da je aktuelna sistematizacija iz 1994. godine, a prepisana je na osnovu nekog dokumenta iz 1980-ih. Ta činjenica dovoljno govori o problemu neadekvatnog rasporeda i organizacije radne snage. Stoga iz Muzeja ističu da je definitivno i što prije potrebna profesionalizacija posla u svakom segmentu rada. Sigurno je potrebno više menadžera srednjeg i nižeg nivoa koji bi olakšali i unaprijedili poslovanje i funkcioniranje Muzeja jer, sadašnja organizacijska struktura i sistematizacija radnih mjesta definitivno ne može odgovoriti zahtjevima savremene poslovne komunikacije. Gotovo ni jedno radno mjesto iz te sistematizacije ne odgovara današnjim realnim potrebama.

Zanimljivo je, ipak, da ova institucija bilježi povećanje posjetitelja iz godine u godinu. Uvidom u knjigu utisaka oni su zadovoljni ponuđenim sadržajem i uslugama, a uposlenici Muzeja, pored stalne postavke, nastoje pripremati i organizirati i posebne događaje za publiku. Takvi događaji se organiziraju gotovo svakodnevno, a planira ih, koordinira i vodi

---

<sup>50</sup> [www.muzej.ba](http://www.muzej.ba)

direktorica Muzeja. Ova institucija ima izrazito veliku podršku medija, što osjete i sami uposlenici. Vjeruju da je razlog tome upravo njihova borba za opstanak, odnos prema svakodnevnici, stalno iznalaženje načina i sredstava za funkcioniranje, što mediji i javnost prepoznaju i cijene.

### **Organizacija ljudskih resursa i poslovna komunikacija u JU Muzej Sarajeva**

Muzej Sarajeva je javna ustanova Kantona Sarajevo i danas ga čine centralna zgrada sa depoima i pet depandansa: Svrzina kuća, Despića kuća, Muzej Jevreja BiH, Brusa bezistan i Muzej Sarajevo 1878-1914.

U depoima i depandansima se čuvaju i izlažu muzeološki obrađeni predmeti koji govore o prošlosti grada Sarajeva, od prahistorijskih naseobina na Butmiru, ilirskih i rimskih naselja, srednjovjekovne Bosne, osmanske epohe i austrougarskog perioda itd, do današnjih dana. Muzej posjeduje veoma vrijedne zbirke: arheološku, orijentalnu, etnografsku, zbirku umjetničkih djela, jevrejsku, austrougarsku, zbirku Stjepane Mezea itd.<sup>51</sup>

JU Muzej Sarajeva nema posebnih odsjeka i službi, a direktor je jedini menadžer u okviru ove institucije. Trenutno ima 22 zaposlena. Nemaju službu za odnose s javnošću, niti PR menadžera ili saradnika za odnose s javnošću, ali ističu da bi bilo nužno imati uposlenika te vrste na nivou institucije. Za sada Uprava, tj. direktor i tehnički sekretar obavljaju te poslove, ali ne sistemski i planski nego samo po potrebi i ono što je najnužnije. I ova institucija nije zadovoljna Pravilnikom o sistematizaciji radnih mjesta i smatraju da ona ne može u potpunosti odgovoriti zahtjevima savremene poslovne komunikacije. Sistematizacija bi trebala biti modernizovana i usklađena sa realnim savremenim potrebama.

Međutim, i u stanju kakvo je sada JU Muzej Sarajeva ima sve veći broj posjetitelja iz godine u godinu. Razlog tome je, prema Knjizi utisaka, bogatstvo i vrijednost eksponata i ljubaznost osoblja. I uposlenici su zadovoljni komunikacijom sa korisnicima, ali ističu da bi se na eksternoj komunikaciji moglo mnogo više uraditi.

Nisu zadovoljni zastupljenošću u medijima, ali to je i za očekivati obzirom da nemaju posebnih kulturnih događaja osim jednom godišnje u povodu Noći muzeja, ali posebno zbog

---

<sup>51</sup> [www.muzejsarajeva.ba](http://www.muzejsarajeva.ba)

činjenice da se odnosima s javnošću ne pristupa sistemski i strateški zbog nepostojanja zaposlenika koji se bavi tim aktivnostima.

Pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta posljednji put je ažuriran 2007. godine, ali je u pripremi novi. I ova institucija se suočava, dakle, sa deficitom radne snage. Ističu da fali još vodiča, pedagoga i menadžera za komunikaciju, marketing ili PR, kako je gore navedeno. S obzirom na sadašnju organizacionu strukturu i organizaciju rada, Muzej ne može odgovoriti zahtjevima savremene poslovne komunikacije zbog nepotpune sistematizacije radnih mjesta i strateški planiranih aktivnosti eksterno i interno.

Tabelarni pregled ljudskih resursa u istraživanim institucijama:

Institucija	Broj zaposlenih	Menadžeri	Menadžer za HR	Projektni menadžer	Menadžer za PR	Osoba koja obavlja PR
<b>Nacionalna i univerzitetska biblioteka BiH</b>	45	6	0	0	1	PR menadžer
<b>JU Biblioteka Sarajeva</b>	54	8	0	0	0	Voditelj Službe za korisnike
<b>Historijski arhiv Sarajevo</b>	26	5	0	0	0	Arhivista
<b>Historijski muzej BiH</b>	16	1	0	0	0	Direktorica i kustos
<b>JU Muzej Sarajeva</b>	22	1	0	0	0	Direktor/ Sekretar

## V POGLAVLJE

### REZULTATI ISTRAŽIVANJA I ZAKLJUČCI

Sektor kulture u Bosni i Hercegovini, u odnosu na druge sektore, u proteklom periodu bio je poprilično marginaliziran. Institucije kulture u Bosni i Hercegovini nalaze se u teškom materijalnom, kadrovskom i organizacijskom stanju. Imajući u vidu teško ekonomsko i socijalno stanje u kojem se nalazi Bosna i Hercegovina i proces tranzicije, nije realno očekivati da će potpuno prepuštanje kulturnih institucija slobodnom tržištu omogućiti njihov napredak bez systemske podrške od strane svih nivoa vlasti. Međutim, ta podrška, nažalost, često izostaje. Kad su u pitanju državne institucije, od kojih su dvije bile predmet ovog istraživanja (Nacionalna i univerzitetska biblioteka BiH i Historijski muzej BiH), postoji poznati problem, u javnosti nazvan „problem sedam spornih institucija“, koji je političke prirode i proizilazi iz nepostojanja dogovora vlasti na nivou države oko nadležnosti nad ovim institucijama, što se samim tim odražava i na finansiranje i cjelokupno funkcioniranje ovih institucija. Njihovo stanje je veoma teško budući da imaju finansijske probleme, nagomilane dugove, a pri tome već godinama nemaju uspostavljenu upravljačku strukturu. Stoga, ovo istraživanje je samo po sebi specifično zbog „vanrednih“ okolnosti u kojima se trenutno nalaze institucije kulture u BiH, što se mora uzeti u obzir prilikom analiziranja postojećeg stanja.

Ono što generalno važi za sve kulturne institucije jeste nedovoljan broj uposlenika. U svim slučajevima institucije funkcionišu sa minimumom kapaciteta ljudskih resursa, a sistematizacije radnih mjesta nisu popunjene. U svim institucijama jasno je izražen taj problem, ali one nisu u mogućnosti da zaposle nove ljude iz više razloga, većinom zbog nedostatka finansijskih sredstava. Zbog toga se u svom radu snalaze svaka na svoj način, pokušavajući, u prvom redu opstati, a onda i pružiti dobru uslugu i ostvarivati svoju misiju. U ovakvom stanju menadžeri institucija imaju veliku odgovornost, te moraju biti sposobni i spremni se suočiti i uhvatiti u koštac sa problemima na svakodnevnoj bazi. Ne uspijevaju svi u istoj mjeri, ali na tom turbulentom putu, zbog nedovoljnih kapaciteta, prinuđeni su dosta improvizirati, pronalaziti alternativna rješenja za neke zadatke i poslove, prelaziti brojne prepreke i vršiti česte preraspodjele radnika na raznim poslovima. Vidljivo je, dakle, da se kulturnim institucijama u BiH upravlja intuitivno, na bazi iskustva, ličnog stila, i

individualnim pristupom, pa i, slobodno možemo reći, karizmom pojedinih direktora ili menadžera.

Četiri od pet istraživanih institucija organizira svoj rad na osnovu podjele na odjele/sluzbe/odsjeke. Funkciju upravljanja i razvoja ljudskih resursa u većini slučajeva vrši direktor/ica. Ni jedna od istraživanih institucija nema menadžera ili osobu za ljudske resurse, a većina njih smatra da im i ne treba s obzirom na mali broj zaposlenih i na činjenicu da to nije prioritet u potrebama institucije. Međutim, razvoj ljudskih resursa direktno utiče na cjelokupno djelovanje i rad institucija, a on nije na zavidnom nivou. U tri od pet institucija imaju redovne obuke i edukaciju uposlenika iz struke, dok iz polja poslovne komunikacije vrlo rijetko, gotovo nikako. Posebni *team building* treninzi rijetko se praktikuju. U nekim institucijama kao *team building* navode samo interne brifing sastanke, sastanke stručnog kolegija ili savjeta, što, ipak, nema svrhu jačanja kolektiva nego obavljanje tekućih poslova i donošenje odluka i planova. Kad su u pitanju bilo kakve obuke ili edukacija uposlenika, praktikuju se uglavnom obuke koje od organizacije ne zahtijevaju ulaganje resursa, s obzirom da je osnovni problem svih institucija nedovoljno finansijskih sredstava i to što institucije nemaju organizacijske kapacitete u skladu sa potrebama.

Po pravilu sve institucije ne planiraju dugoročno aktivnosti i programe iz različitih razloga, najviše zbog neriješenih upraviteljskih pitanja i finansijskih poteškoća. Vrše se kratkoročna planiranja ali u stalnoj borbi za opstanak i u nedostatku sredstava, tako da institucije ne mogu planirati dugoročno i strateški. Ni jedna institucija nema dugoročni plan rada, dok redovno prave godišnje planove.

Tri od pet institucija imaju posebno odjeljenje ili službu za korisnike usluga i pružanje informacija, dok ni jedna institucija nema zasebno odjeljenje za odnose s javnošću.

Poslove iz polja komunikacija i PR-a uglavnom obavljaju zaposlenici kojima to nije primarni posao. Samo jedna institucija ima zvaničnog menadžera za odnose s javnošću, u dvije institucije određena je osoba koja radi na PR-u u okviru svoje službe (za korisnike ili propagandu) ali im to nije primarni posao, u jednoj instituciji te poslove obavljaju zajedno direktor i kustos, a u drugoj direktor i tehnički sekretar. U svim institucijama smatraju da je radno mjesto i funkcija PR menadžera itekako potrebna i opravdana zbog sve većih izazova i zahtjeva savremene komunikacije.

Obzirom da većina institucija stalno aplicira na razne vladine i nevladine pozive za podršku ili konkurse putem pisanja projekata, osjeća se velika potreba za projektnim menadžerom. Međutim, niti jedna od institucija nema projektnog menadžera, pa taj posao obavlja direktor

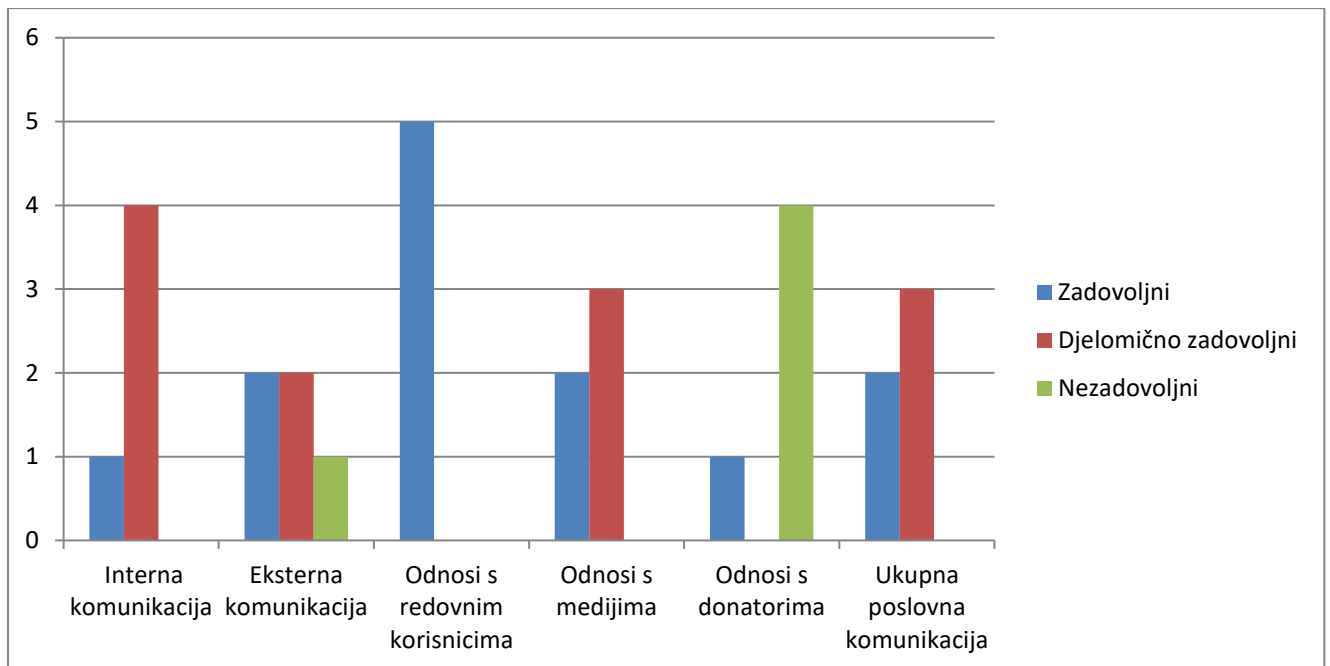


ili neko od uposlenika po njegovom naređenju. Zbog toga uposlenici osjećaju veliki teret i opterećenje dodatnim zaduženjima.

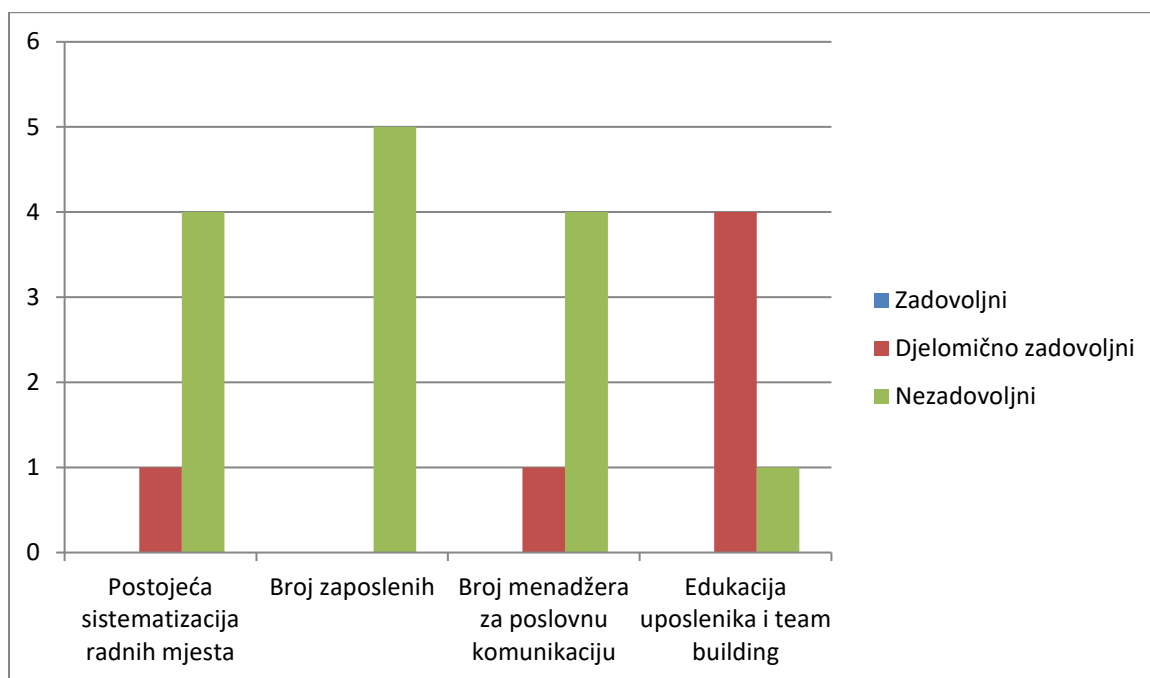
Kad je u pitanju interna komunikacija, četiri od pet institucija je ocjenjuju zadovoljavajućom, a odnose sa redovnim korisnicima svi su okarakterisali, također, dobrim i zadovoljavajućim. Jedna institucija vrši redovna anketiranja korisnika, dok ostale četiri *feedback* od korisnika primaju isključivo usmenom komunikacijom i preko knjiga ili kutija za utiske i obrasca na web portalu. U tri od pet institucija broj korisnika usluga se povećava iz godine u godinu, u jednoj taj broj stagnira, a u jednoj instituciji se smanjuje.

Kad je u pitanju organiziranje posebnih kulturnih i edukativnih sadržaja, jedna od pet institucija ih organizira samo jednom godišnje, u dvije institucije u prosjeku od osam do deset puta godišnje, u jednoj instituciji jednom mjesečno, a u jednoj instituciji sedmično ili čak više puta u sedmici. To je pokazatelj da većina organizacija na zadovoljavajućem nivou vodi brigu o posebnim kulturnim potrebama korisnika. Međutim, i korisnici i uposlenici smatraju da institucije trebaju i mogu više uraditi na privlačenju novih članova. Osim toga, smatraju da bi uz zapošljavanje i angažman većeg broja osoba na zadacima poslovne komunikacije, i uz određena poboljšanja i promjene u organizacijskim strukturama, uspjeh i razvoj institucija bio na većem nivou.

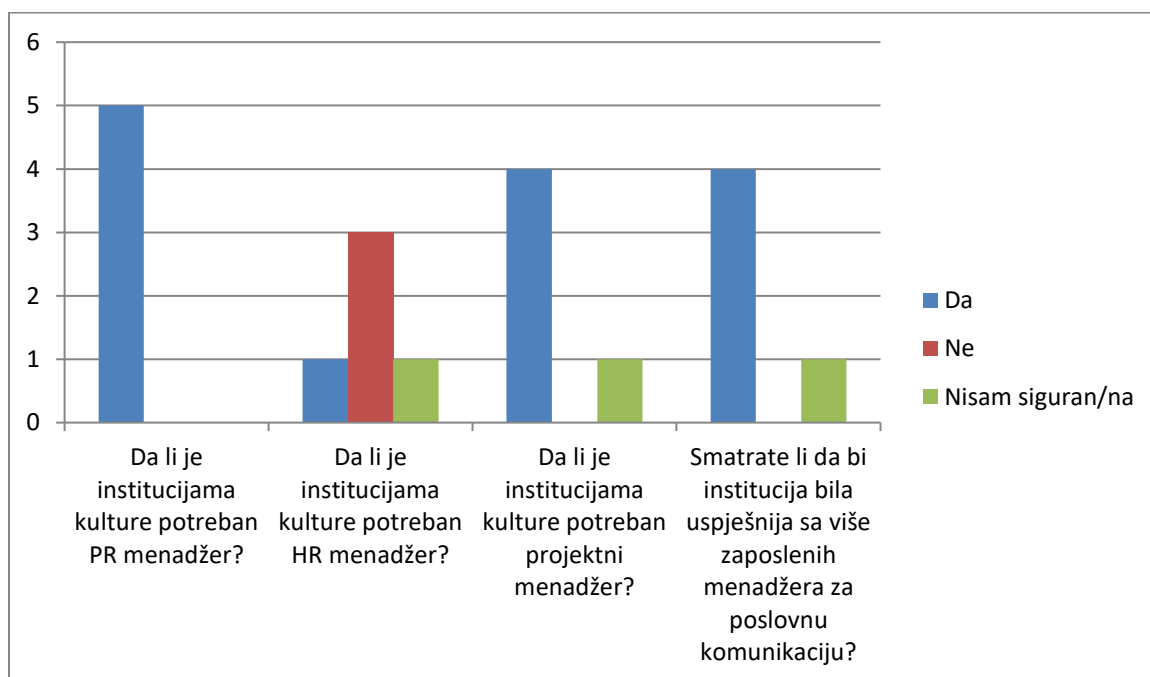
#### *Kako institucije vide svoju trenutnu poslovnu komunikaciju?*



*Kako institucije vide svoju organizacijsku strukturu i ljudske resurse?*



*Kako institucije vide svoje potrebe za menadžerskim kadrom?*



Uzevši sve u obzir, možemo konstatovati slijedeće:

1. Postojeće organiziranje ljudskih resursa u okviru organizacionih struktura u BH institucijama kulture ne može u potpunosti odgovoriti zahtjevima savremene poslovne komunikacije, uglavnom zbog nedostatka kadra i neadekvatne, zastarjele ili

nepopunjene sistematizacije radnih mjesta, čime je potvrđena posebna hipoteza 1 ovog rada.

2. U BH institucijama kulture nema dovoljno menadžerskih radnih pozicija koje imaju važnu ulogu u uspješnoj poslovnoj komunikaciji organizacije. Posebno se osjeti nedostatak PR menadžera i projektnog menadžera. Ovim je potvrđena i posebna hipoteza 2 ovog rada.
3. Međutim, istraživanjem je utvrđeno da institucije kulture, i pored svih otežavajućih okolnosti i manjkavosti u organizacijskim strukturama i organizaciji kadrova, postižu određene rezultate, uglavnom zadovoljavajuće. Time je potvrđena i posebna hipoteza 3, kojom tvrdimo da je neovisno o modelu i načinu organiziranja ljudskih resursa i podjeli radnih mjesta u institucijama kulture ipak moguće postići određeni nivo uspjeha.

Na osnovu svih podhipoteza možemo zaključiti da, iako u teškim uslovima rada, i usljed mnogih otežavajućih okolnosti institucije kulture u BiH ipak opstaju i postižu određene rezultate. Međutim, to je daleko od nekih uopćenih standarda uspješne poslovne komunikacije i onih rezultata koje bi mogle imati ukoliko bi se profesionalizirali ili barem donekle popravili neki segmenti njihovog uređenja. Naime, sve institucije smatraju da bi one, pod uslovom da postoje finansijske mogućnosti za to, imale više uspjeha ukoliko bi se organizacijske strukture unaprijedile, ako bi se sistematizacije radnih mjesta modernizovale, prilagodile savremenim potrebama i popunile, i ako bi se drukčije riješio raspored uposlenika i radnih mjesta. Obzirom da manjak kadrova i neadekvatne sistematizacije predstavljaju najveći problem svih institucija, jasno je da su ljudski resursi i njihovo organiziranje najvažniji element organizacione strukture. S obzirom na to da institucije i pored neadekvatne organizacije radnih mjesta i nedostatka kadra, uspijevaju postići određeni nivo uspjeha, zaključujemo da pravilna organizacija ljudskih resursa nije ključni faktor za uspjeh institucija kulture, ali definitivno jeste najvažniji element organizacione strukture u institucijama kulture. Pravilnom organizacijom ljudskih resursa bi se značajno mogla unaprijediti poslovna komunikacija i posljedično poboljšati ostvarivanje krajnjeg cilja i misije institucije. Time je djelomično potvrđena i generalna hipoteza ovog rada.

## Preporuke za institucije

Na osnovu sprovedenog istraživanja možemo reći da BH institucije kulture, uzimajući u obzir širi kontekst njihovog djelovanja i sve specifičnosti tranzicijskog procesa u kojem se nalazi BH društvo, obavljaju svoju djelatnost na nivou koji je zadovoljavajući. Međutim, bez obzira na sve otežavajuće okolnosti, mnogo toga je i do samih institucija, odnosno, njihovog internog uređenja i upravljanja.

Neke od preporuka za njihov budući rad su:

- Institucije trebaju napraviti dugoročne, ili barem srednjoročne strateške planove rada pomoću kojih će definisati ciljeve i zadatke za najmanje pet narednih godina. Da bi razvile strateški plan institucije moraju izvršiti istraživanje javnosti i ciljanih grupa (korisnici, donatori, sponzori, partneri, itd) i to uvesti u redovnu praksu. Institucije nemaju praksu izrade interne samoprocjene uspješnosti rada, što bi svakako trebalo promijeniti.
- Institucije trebaju insistirati na izmjenama i modernizaciji *Pravilnika o sistematizaciji radnih mjesta*, te uvođenju nekih radnih funkcija koje će im pomoći u internoj i eksternoj poslovnoj komunikaciji. Sve institucije očito osjećaju potrebu za menadžerom ili osobom za obavljanje poslova PR, a o razlozima za to bilo je govora naprijed.
- U međuvremenu, institucije koje još formalno djeluju na osnovu zastarjelih pravilnika za sistematizaciju radnih mjesta, čekajući da novi dođu na red dnevnih redova sjednica vlada ili skupština, mogle bi napraviti određene interne izmjene i prilagodbe koje mogu biti neko privremeno rješenje. Uostalom, to neke institucije već i rade u praksi na način da su spojile dva radna mjesta u jedno ili proširile radne zadatke nekih uposlenika. Međutim, u ovom slučaju potrebno je naći načina da se tim uposlenicima omogući dodatna edukacija iz onih oblasti kojima se, zasad, bave samo po principu imitacije ili improvizacije.
- Kad su u pitanju ljudski resursi, njihov razvoj i edukacija, institucije bi mogle izgraditi praksu međusobne razmjene kadrova i stručnjaka. Tako bi, npr, institucije koje nemaju zaposlenog menadžera za odnose s javnošću pa te poslove obavlja neki drugi uposlenik, mogle, na određeno vrijeme, ugostiti menadžera za PR iz druge srodne institucije koja ga ima. Na taj način bi, njegova stručnost, znanje i iskustvo bilo od koristi i drugoj instituciji. Zauzvrat, druga institucija može ponuditi partnerskoj instituciji neku drugu vrstu pomoći ili doprinosa. Određena saradnja među

institucijama i sada postoji, ali bi je trebalo podići na viši nivo, po principu dugoročnijeg partnerstva i povezivanja radi ostvarivanja zajedničke misije i ciljeva.

- Zbog velike preopterećenosti ali i zbog finansijske nesigurnosti ili nedostatnosti, vidljivo je nezadovoljstvo uposlenika. Institucije trebaju pronaći načine da podignu nivo motiviranosti uposlenih upotrebom različitih motivacijskih tehnika. U nedostatku finansijskih sredstava, radnici se mogu motivirati na mnoštvo načina. To bi, mogli, npr. biti: dodatni slobodni dani, povećanje broja dana godišnjeg odmora, kreiranje ugodnog radnog okruženja, odavanje priznanja uposlenicima na internim sastancima, omogućavanje njihove edukacije kad god je to moguće, otvorena i fer interna komunikacija.
- Institucije ne mogu jednostavno čekati na bolje dane i finansijsku sigurnost, nego moraju imati plan za stalno namicanje dodatnih novčanih sredstava. Većina institucija to i sada rade, ali definitivno postoji još prostora i neiskorištenih prilika za takve vrste aktivnosti. Institucije kulture ne smiju biti ovisne o samo jednom izvoru finansiranja.
- Institucije bi trebale razviti posebne metode za razvijanje i privlačenje nove publike. Posebno važna publika jesu mladi. Broj korisnika usluga se uzima kao jedan od kriterija uspješnosti rada institucije. Istraživanje je pokazalo da se na tom planu sigurno može uraditi mnogo više.

## Literatura:

1. Daft, R.L., *Organization Theory and Design*, Thompson, Mason, Ohio, 2004.
2. Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1992.
3. Kurtić, A., *Poslovna organizacija, osnove, teorije, strukture, dinamika*; Off-set, Tuzla, 2005.
4. Pavičić, J., Alfirević N., Aleksić Lj.: *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Masmedia, Zagreb, 2006.
5. Kolber F.: *Marketing u kulturi i umjetnosti*, Clio, Beograd, 2010.
6. Kotler P., Alan R. A., *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
7. Filipović V., Kostić M., *Marketing menadžment*, FON-Menadžment, Beograd, 2009.
8. Cutlip S.M., Center A.M., Broom G., *Odnosi s javnošću*, prevodilac Domagoj Rogulj, Mate, Zagreb, 2003.
9. Dikić N., *Poslovna komunikacija*, Beograd, 2007.
10. Marković M., *Poslovna komunikacija*, Clio, Beograd, 2008.
11. Lehman Carol M., DuFrene Debbie D., *Poslovna komunikacija BCOM*, Data Status, Beograd, 2011.
12. Bovee C.L., Thill J. V., *Suvremena poslovna komunikacija*, Mate, Zagreb, 2012.
13. Tomić Z., *Odnosi s javnošću, teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb-Sarajevo, 2008.
14. Zaimović, H.: *Historijski arhiv Sarajevo*, Dobra knjiga, Sarajevo, 2017.
15. Kale, E., *Uvod u znanost o kulturi*, Školska knjiga, Zagreb, 1977.
16. Žiga J., *Uvod u sociologiju kulture*, Bosanski kulturni centar, Sarajevo, 1995.
17. Matarasso, F. i Landry C., *Čin ravnoteže: Dvadesetjedna strateška dilema u politici razvoja kulture*, Savjet Evrope i Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta Federacije BiH, Sarajevo, 1999.
18. Lesli V., *Nauka o kulturi, studija o čoveku i civilizaciji*, Kultura, Beograd, 1970.
19. Grupa autora, *Strategija kulturne politike u BiH*, Vijeće ministara BiH, Ministarstvo civilnih poslova, Sarajevo, 2008.

## Internet stranice:

20. [www.nub.ba](http://www.nub.ba)
21. [www.sarajevo.co.ba](http://www.sarajevo.co.ba)

22. [www.bgs.ba](http://www.bgs.ba)
23. [www.arhivsa.ba](http://www.arhivsa.ba)
24. [www.muzej.ba](http://www.muzej.ba)
25. [www.muzejsarajeva.ba](http://www.muzejsarajeva.ba)
26. <http://www.mcp.gov.ba>