



**FAKULTET
POLITIČKIH
NAUKA**
UNIVERZITET U SARAJEVU
MCMXLIX

**UNIVERZITET U SARAJEVU
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA
ODSJEK SOCIOLOGIJA
KULTUROLOŠKI STUDIJ**

**UPRAVLJANJE INSTITUCIJAMA KULTURE – STUDIJA
SLUČAJA NARODNO POZORIŠTE SARAJEVO**

– magistarski rad –

Kandidatkinja:
Ajla Spahić
Broj indeksa: 199/II - SOC

Mentor:
prof. dr. Šaćir Filandra

Sarajevo, Novembar 2023.

SADRŽAJ

SADRŽAJ	1
POPIS TABELA I SLIKA	2
UVOD	3
TEORIJSKO-METODOLOŠKI OKVIR RADA	5
1. Problem istraživanja	5
2. Predmet istraživanja	6
3. Teorijska osnova istraživanja	7
4. Ciljevi istraživanja	7
5. Generalna i pomoćne hipoteze	8
6. Metode istraživanja	8
POGLAVLJE I OSNOVNE ODREDNICE O MENADŽMENTU	9
1. Pojam menadžment- historija i nastanak	9
1.1. Pojam menadžment	13
2. Menadžerske funkcije	14
2.1. Planiranje	16
2.2. Organizovanje	19
2.3. Menadžment ljudskih resursa	21
2.4. Vođenje (Liderstvo)	28
2.5. Kontrola	32
3. Menadžeri	35
4. Vrste menadžera	36
POGLAVLJE II OSNOVNE ODREDNICE O KULTURI	38
1. O pojmu kultura	38
2. Osnovne funkcije kulture	40
3. Najvažnije kulturalne dimenzije	43
4. Razumijevanje kulture u globaliziranom svijetu	49
POGLAVLJE III INSTITUCIONALNO-PRAVNI OKVIR KOJIM SE REGULIŠE KULTURNA DJELATNOST	51
1. Zakonski i institucionalni okvir za kulturnu djelatnost u Bosni i Hercegovini	51
2. Zakonski i institucionalni okvir za kulturnu djelatnost u Federaciji Bosne i Hercegovine	60
3. Zakonski i institucionalni okvir za kulturnu djelatnost u Kantonu Sarajevo	62
POGLAVLJE IV STUDIJA SLUČAJA - NARODNO POZORIŠTE SARAJEVO	65
1.1. Nastanka i razvoja JU Narodnog pozorišta Sarajevo	65
1.2. Organizacija i rad u institucijama kulture	67
Opći pravni okvir rada	69
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	73
BIBLIOGRAFIJA	76
IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADOVA	84

POPIS TABELA I SLIKA

Slika 1. Planiranje i regrutovanje ljudskih resursa.....	22
Slika 2. Koraci u postupku selekcije i izbora.....	23
Slika 3. Evaluacija performansi i potencijala.	24
Slika 4. Materijalno i nematerijalno nagrađivanje.....	25
Slika 5. Sistem stimulativnog nagrađivanja.....	26
Slika 6. Tok ljudskih resursa.....	27
Slika 7. Proces kontrole.	33
Slika 8. Menadžerske odluke u procesu kontrole.	34
Slika 9. Sedam funkcija kulture (prevod i adaptacija).....	43
Slika 10. Kulturalne dimenzije (prevod i adaptacija).	44
Tabela 1. Razlika između operativnog menadžmenta i strateškog vođenja.	29
Tabela 2. Objašnjene kulturalnih dimenzija (prevod i adaptacija).	48
Tabela 3. Zakoni u oblasti kulture, podzakonski akti i drugi akti koji se primjenjuju u oblasti kulture.	59
Tabela 4. Shematski prikaz primjene menadžerskih funkcija u Narodnom pozorištu Sarajevo sa pratećim regulatornim okvirom.	72

UVOD

U okviru uvodnog poglavlja pod nazivom “Teorijsko-metodološki okvir“ prezentirani su motivi i kontekst samog istraživanja, tj. problematika kojom se bavi ovaj magistarski rad, zatim ciljevi i prognoza istraživanja, kao i metode istraživanja koje su biti primijenjene i korištene u ovom radu. Hipotetički okvir istraživanja sačinjavaju generalna i pomoćne hipoteze koje će kroz ovaj rad biti potvrđene ili opovrgnute. U zadnjem dijelu ovog poglavlja predstavljen je vremenski i prostorni okvir istraživanja.

Prvo poglavlje pod naslovom “Osnovne odrednice o menadžmentu“ sadrži historijski pregled nastanak i razvoja menadžmenta kao nauke i kao vještine. Posebna cjelina ovog poglavlja posvećena je elaboriranju uloge menadžere i vrstama menadžera. Menadžerske funkcije i njihova primjena elaborirane su u zadnjem dijelu ovog poglavlja.

U drugom poglavlju pod naslovom “Osnovne odrednice o kulturi“ objašnjeno je etimološko porijeklo pojma kultura. Posebna pažnja stavljena je na analizu mnogobrojnih definicija pojma kultura. Elaborirane su osnovne funkcije kulture i najvažnije dimenzije kulture.

Narednom treće poglavlje pod naslovom “Institucionalno-pravni okvir kojim se regulira kulturna djelatnost“ elaboriran je način na koji priroda političkog sistema Bosne i Hercegovine utječe na distribuciju nadležnosti u upravljanju institucijama kulture. Način upravljanja institucija kulture u Federaciji Bosne i Hercegovine i Kantonu Sarajevo obrađen je zasebnim cjelinama. U posebnoj cjelini elaborirane su institucije zadužene za kulturnu u Kantonu Sarajevo.

U četvrtom poglavlju pod naslovom “Studija slučaja - Narodno Pozorište Sarajevo“ prezentiran je nastanak i razvoj Pozorišta. Elaborirana je organizaciona struktura Pozorišta. Poseban akcent je stavljen na menadžment ove institucije i njihov rad i aktivnosti. Kao poseban segment u ovom poglavlju obrađen je marketing koji provodi ova institucija kako bi privukla gledatelje.

Zaključna razmatranja su podijeljena u dva dijela. Prvi dio sadržava zaključke izvedene na osnovu sprovedenih istraživanja koja se dovode u direktnu vezu sa generalnom i pomoćnim hipotezama odnosno potvrđuju ih ili opovrgavaju. Drugi dio će sadržavati preporuke na koji način se može dalje poboljšati rad institucija kulture.

TEORIJSKO-METODOLOŠKI OKVIR RADA

1. Problem istraživanja

Institucije kulture u Bosni i Hercegovini nikada nisu bile u gorem položaju nego danas. Svjedoci smo da sredstva javnog informiranja kontinuirano izvještavaju o lošem položaju institucija kulture. U proteklo 2012. godini ovakvih natpisa je bilo puno, zatvarale su se i gasile jedna po jedna institucija kulture¹. Kao osnovni uzrok gašenja i zatvaranja institucija kulture sredstva javnog informiranja navode nedovoljna izdvajanja vlasti za njihovo financiranje. U međuvremenu iznađeni su načina financiranja ovih sedam ključnih institucija, u 2015. godini potpisan je Memorandum o financiranju sedam institucija kulture od značaja za Bosnu i Hercegovinu. Potpisnici su bili predstavnici 35 institucija sa raznih razina vlasti. Ovo nije bilo održivo rješenje pa je Kanton Sarajevo privremeno preuzeo brigu o ovim institucijama.

U Bosni i Hercegovini osnivanje i financiranje institucija kulture u nadležnosti je entiteta, distrikta, odnosno kantona u Federaciji Bosne i Hercegovine. Različita razine vlasti imaju specifične pristupe reguliranju, upravljanju i financiranju institucija kulture, a što za posljedicu ima različit položaj i status ovih institucija. Sprovedena analiza ukazuje na postojanje institucionalog i pravnog okvira na svim razinama vlasti. Naš uži fokus je na Kantonu Sarajevo i konkretnoj instituciji kulture Narodnom pozorištu Sarajevo. Rad ovog pozorišta obilježili su brojni izazovi, ali je u upravljačkom smislu uspostavljena adekvatna struktura, a što se direktno održava na performanse ove institucije.

¹ Zatvorena je Umjetnička galerija Bosne i Hercegovine, Historijski Muzej Bosne i Hercegovine, a ozbiljno je ugroženo još pet institucija culture. (Nacionalna i univerzitetska biblioteka BiH, Biblioteka za slijepa i slabovidna lica BiH, Muzej književnosti i pozorišne umjetnosti BiH, Umjetnička galerija BiH, Kinoteka BiH) dostupno na NUB (n.d). Deklaracija o zahtjevima 7 institucija od značaja za BiH. (http://www.nub.ba/index.php?option=com_content&view=article&id=544:deklaracija-o-zahtjevima-7-institucijaod-znaaja-za-bih&catid=54:aktuelnosti) (pristupljeno 10.12.2013).

Institucije kulture u svijetu su uglavnom financiranje od strane države, ali i sama uprava ovih institucija ima obavezu da unapređuje vlastiti rad i doprinosim boljim rezultatima. U ovom radu poseban akcent je stavljen na rad uprave u svrhu boljeg pozicioniranja institucija kulture. Ne amnestirajući maćehinski odnos vlasti prema institucijama kulture, fokus je stavljen na način upravljanja institucijama kulture. Ukoliko žele ostvariti bolje rezultate i svojim radom omogućiti vlastiti opstanak institucije kulture trebaju koristiti znanja i vještine menadžmenta i marketinga.

Kulturne institucije u današnjem globaliziranom društvu suočavaju se sa velikim izazovima, i kao imperativ im se nameće poslovanje po tržišnim osnovama. Programi i aktivnosti koje nude gledateljstvu moraju biti dobro osmišljen “proizvod“ a za to je potrebno poznavanje osnova menadžmenta i marketinga.

Danas, ove institucije ne mogu sebi priuštiti luksuz da čekaju publiku, one moraju “ići prema publici“ tražiti svoju publiku, prepoznati njihove preferencije i ponuditi programe za veći broj ciljnih skupina. Međutim, da bi institucije kulture bile u mogućnosti da ostvaraju dobre rezultate, potrebno je imati obrazovane kadrove i primijeniti znanja iz menadžmenta i marketinga u svom radu.

2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog magistarskog rada je upravljanje u institucijama kulture u Kantonu Sarajevo. Kao studija slučaja odabrano je Narodno pozorište Sarajevo. Polazna tačka je analiza regulatornog okvira koji predstavlja osnov za uspostavu upravljačke strukture. Kanton Sarajevo u od svoje uspostave pa do danas uspješno razvio regulatorni okvir i njemu korespondirajući sistem upravljanja institucijama kulture. Specifičnost Kantona Sarajevo ogleda se u tome što se na njegovoj teritoriji nalaze institucije kulture koje su u nadležnosti viših razina vlasti. Međutim, naš je fokus na institucije kulture koje osniva i financira Kanton Sarajevo. U tom kontekstu analiziran je rad Narodnog pozorišta Sarajevo kao primjer kontinuiteta ali i dobre prakse.

3. Teorijska osnova istraživanja

Teorijska osnova ovog istraživanja zasniva se na korištenju relevantne literature iz oblasti sociologije, kulture i menadžmenta. Osim ove literature u obzir će biti uzet i zakonski okvir kojim se uređuje ova oblast i njen rad. U kontekstu teorijskog utemeljenja relevantnim možemo smatrati sljedeće teorije i koncepte: teorija organizacije (F.W. Taylor, M. Weber, H. Ford, H.L. Gantt, J.D. Mooney), neoklasična teorija organizacije i savremene teorije organizacije². Teorije organizacije nužno je kombinirati sa savremenim teorijskim i konceptualnim postavkama kulture u savremenom kontekstu, a to su psihologijska, semiotička, materijalistička i prakseološka³.

4. Ciljevi istraživanja

Ovaj magistarski rad ima za cilj istražiti i analizirati na koji način uvođenje i primjena znanja iz oblasti menadžmenta doprinosi boljem radu institucija kulture. U radu će se pokušati odgovoriti na nekoliko ključnih pitanja, a to su sljedeća pitanja:

1. Šta je menadžment i kakva je njegova uloga i značaj u poslovanju?
2. Šta je to kultura?
3. Kakav je pravni okvir koji regulira rad institucija kulture?
4. Na koji način je potrebno upravljati institucijama kulture?
5. Na koji način se upravlja u Narodno Pozorištu Sarajevo?

² Vidi više u Antolović, Jadran. i Turkalj Podmanicki, Margareta. (2010). Načela i smjernice za organizacije u kulturi. *Ekonomski vjesnik*, XXIII (1), 152-167. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/57840>

³ Vidi više u Blažević, Zrinka (2005-2008). Kako misliti kulturu: savremene teorije kulture i problem kulturne razlike. *Desničini susreti 2005-2008*. dostupno na [impresum.pdf \(novenaweb.info\)](#) (pristupljeno 24.12.2013).

5. Generalna i pomoćne hipoteze

Generalna hipoteza

- **Implementacija menadžerskih funkcija planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima s vođenjem i kontroliranjem u institucijama kulture doprinosi boljim rezultatima i većoj efikasnosti.**

Pomoćne hipoteze

- 1.P.H. Planiranje aktivnosti je od presudnog značaja za poslovni uspjeh institucija kulture.
- 2.P.H. Odabir adekvatne organizacione strukture je od presudnog značaja za uspješno funkcioniranje institucija kulture.
- 3.P.H. Upravljanje ljudskim potencijalima u institucijama kulture je od presudnog značaja za uspjeh programa i sadržaja koji se nude publici.
- 4.P.H. Kontroliranje rezultata rada i dijagnosticiranje uzorka loših rezultate radi njihovog korigiranja je od presudnog značaj.

6. Metode istraživanja

U okviru ovog istraživanja koristit će se sljedeće metode istraživanja:

1. Historijska metoda,
2. Metoda analize i sinteze,
3. Metoda studije slučaja.

7. Vremenska i prostorna dimenzija istraživanja

Istraživanja će biti sprovedeno u Kantonu Sarajevo, a na osnovu studije slučaja - institucija kulture Narodno Pozorište Sarajevo. Ovim istraživanjem obuhvaćen je rad ove institucije u period od okončanja rata pa do danas. Planirano vrijeme istraživanja je 6 mjeseci.

POGLAVLJE I OSNOVNE ODREDNICE O MENADŽMENTU

1. Pojam menadžment- historija i nastanak

Historijski razvoj menadžmenta može se staviti u kontekst razvoj drevnih civilizacija, budući da je menadžment “u vidu proste organizacije, još u prehistorijskom periodu civilizacije bio neophodan da osigura koordinaciju radova pojedinaca”⁴. U tom smislu, menadžment u vidu proste organizacije društva, primjenjivan je u najznačajniji poznatim civilizacijama.

Prva profesionalna upravljačka struktura se može naći kod Sumerske civilizacije⁵ 5000 godine prije nove ere. Menadžment se odvijao na osnovu utvrđene društvene hijerarhije koja se u literaturi najčešće povezuje sa Sumerskom mitologijom prema kojoj najveću poziciju zauzima Bog, koji je ovlastio zemaljskog samrtnika na svakoj teritoriji da vlada kao njegov predstavnik.⁶ U tom smislu, menadžment društvom uz poštivanje ranije pomenute hijerarhije, predstavlja oličenje Božje volje realizirane preko odabranih ljudi.

Naredna civilizacija koja je u specifičnoj i okolnostima prilagođenoj formi primjenjivala menadžment, je civilizacija Egipta. Egipatska civilizacija uvela je centralistički oblik vladavine, planiranje kod izvođenja javnih radova, organizaciju i kontrolu u poljoprivredi. Postavili su određene standarde kod postavljanja osoba koje vode poslove a to su: iskreni, ne sebični i sposobni.⁷

Pravna pitanja iz oblasti menadžmenta mogu se naći u zakoniku Kralja Babilona Hamurabija (1728–1686. godina p. n. e.) zakoni se odnosio na proračune, vođenje knjiga, i procjenjivanje i opisivanje radnih mjesta. Tako da se Hamurabijev zakonik može promatrati kao prapočetak današnjih sub disciplina menadžmenta: finansijskog menadžment i menadžmenta ljudskih resursa.⁸

⁴Šehić, Dževad i Rahimić, Zijada (2009). *Menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu. str. 19.

⁵Radosavljević, Života i Tomić, Radovan (2007). *Menadžment u modernom biznisu*. Beograd: Univerzitet "Braća Karić". str. 16-17.

⁶Ibid. str. 16.

⁷Ibid.

⁸Ibid.

Kineska civilizacija posebnu pažnju je posvetila odgovornosti rukovodećeg kadra. U tom smislu, drevna Kineska civilizacija (2000. g. p. n. e.), je pojedince ili trgovce koji su se bavili nemoralnim radnjama stavljala na "crne liste".⁹

Ne umanjujući doprinos ranije pomenutih civilizacija, u kontekstu razvoja menadžmenta, posebna pažnja je posvećena Antičkoj Grčkoj koja se smatra kolijevkom zapadne civilizacije. Upravo je Antička Grčka uvela načelo demokracije u upravljanju¹⁰. Smatra se da su poseban doprinos menadžmentu dali Platon i Sokrat. Platon je stavljao naglasak na obrazovanje i sposobnosti onih koji upravljaju,¹¹ dok je Sokrat naglasak stavljao na sposobnost koje se ogledala u tome da samo sposobni znaju rukovoditi ljudima u domaćinstvu, i smatrao da je to znanje aplikativno i u rukovođenju javnim poduzećima, i obrnuto onaj koji ne zna rukovoditi ljudima u domaćinstvu, griješćice u rukovođenju jednim ili drugim poduzećem.¹²

Smatra se da su prvu birokratsku organizaciju formirali Rimljani. Pomenuta organizacija je bila podijeljena na dva jasno odvojeno dijela: upravljanje civilnim odnosno vojnim organizacijama. Pored jasnog odvajanja upravljanja kod Rimljana se prvi put pojavljuju je privredni rukovodilac u nazivu vilikus (VILICUS)-nadglednik, gonič i povjerenik robovlasnika koji je i sam bio rob. Odanost Vlasiku je dokazivo žestinom svog bića, svrha bičevanja je da se od robova iscrpi višak rada. Latifundista -Vlasnik imanja nije želio da radi neprijatne poslove i prlja ruke tako gonjenje robova prepušta rubu -vilikusu.¹³

Nakon robovlasničkog društvenog sistema, neophodno je analizirati ulogu menadžmenta u feudalizmu. Karakteristike menadžmenta u feudalizmu¹⁴ ogledale su se kroz delegiranje autoriteta i strogim pravilima ponašanja. Bio je prisutan jedan vidi procjene sposobnosti vazala tako da su nosioci vlasti, vlast predavali onim vazalima koji su im najviše obećavali. Ovakvim oblikom delegiranja vlasti dolazi do decentralizacije u kojim su feudi zapostavljali zajedničko i sve više se osamostaljivali.

⁹Ibid.

¹⁰Ibid.

¹¹Ibid.

¹²Ibid. str. 17.

¹³Ibid.

¹⁴Ibid. str. 17-19.

Takvom decentralizacijom nastaju male države s vlastitim aparatom koji je bio nezavisan i samostalan, ali i odvojen od centralnog feuda. U feudalnoj organizaciji postojala su četiri nivo upravljanja i to:¹⁵

- (1) Kralj – je predstavljao prvi nivo upravljanja,
- (2) Vojvode – su bile drugi nivo upravljanja,
- (3) Baroni – su bili treći nivo upravljanja,
- (4) Vitezovi – kao četvrti nivo upravljanja.

Svaki od pomenutih nivoa upravljanja imao je tačnu utvrđenu upravljačku poziciju s utvrđenim pravilima i odgovornostima. U feudalnom sistem menadžment je evidentno bio kombinacija upravljanja državom odnosno posjedom i produkcijom na tom posjedu. Pored privređivanja u okviru feuda, razvijaju se i zanati. U ovom periodu nastaju i esnafske organizacije kao udruženja majstora iste struke. Imale su odlučujuću ulogu u razvoju gradova i zanatstva u smislu ostvarenja veće razine profesionalizacije.

Većina teoretičara se slaže da su religiozne organizacije imale najveći utjecaj u feudalizmu. U tom smislu stroga hijerarhija u upravljanje katoličkom crkvom zasnivala se na neprikosnovenom autoritetu njenog centra i lojalnost centru, koji naređuje i podanicima da izvršavaju značajna su pravila koja karakterišu ovu crkvenu organizaciju.¹⁶

Nešto drugačije organizaciono ustrojstvo imala je Islamska organizacija. Nije se zasnivala na klasičnoj crkvenoj organizaciji, niti na crkvenom autoritetu. Zasnivala se na jednom autoritetu, kojeg svi vjernici treba da poštuju, i moraju se pokoravati, a on je “Allah”. Odnosno vjernici treba da poštuju božanske zakone.¹⁷

Osnovu pravoslavne crkva čine patrijaršije, nema zajedničkog poglavara, niti jedan zajednički centar. Svaki patrijarh, mitropolit i arhiepiskop je samostalan i nezavisan jedan od drugog. Značajan utjecaj na menadžment u srednjem vijeku bez obzira na dogmatska shvaćanja, imale su crkvene organizacije. Najbrojnija obrazovna populacija bilo je svećenstvo sve do kraja trinaestog vijeka.¹⁸

¹⁵Ibid. str. 17, 18.

¹⁶Ibid. str. 18.

¹⁷Ibid.

¹⁸Ibid.

„Religijske organizacije su pored pravila i organizovanja imale značajan utjecaj i na razvijanje ideje “pravednosti” koja je do tada bila skoro nepoznata. Mnogi kadrovi iz sveštenstva su preuzimali važne poslove u reorganizaciji vođenju privrede, školstva itd“.¹⁹

Dakle, feudalizam je promijenio odnos čovjeka i organizacije zahvaljujući napretku oruđa i stečenim iskustvima u radu. U tom smislu upravljanje se zasnivalo na vještinama i iskustvenim znanjima, više nego na prinudi i kažnjavanju.²⁰

U kapitalizmu menadžment je doživio razvoj i stvorile su se pretpostavke za dalje razvijanje ove discipline. Podjela rada, specijalizacija i intenzivnije korištenje kapitala kao proizvodnog činitelja uz industrijalizaciju stvorila je predispozicije za razvoj teorijskog i aplikativnog menadžmenta.

Menadžment u socijalizmu nije toliko obrađivana tema u literaturi. Na našim prostorima radničko samoupravljanje se smatra specifičnom formom menadžmenta budući da klasična upravljačka hijerarhija u velikom ovisi o volji radnika i radnog naroda. U suštini radnici su u značajnoj mjeri uz državnu podršku organizirali i realizirali produkciju.

Nakon što je dat kratak historijski pregled razvoja menadžmenta kao oblika društvenog djelovanja, potrebno je definirati samo pojam menadžment.

¹⁹Ibid.

²⁰Ibid. str. 19.

1.1. Pojam menadžment

Menadžment ili upravljanje je pojam koji po svom etimološkom značenju potiče od talijanske riječi *manege(iare)*, riječ je izvedenica od latinske riječi manus (ruka), što ukazuje da se menadžment u tom smislu odnosi na rukovođenje, upravljanje.²¹ Shvaćanje menadžmenta kao lingvističkog pojma „upravljanje“ ili „rukovođenje“ predstavlja selektivni pristup menadžmentu kao naučnoj disciplini. „Riječ menadžment prvi je upotrijebio Frederik Tejlor (*Frederick Taylor, 1856-1915*)“ u djelo "Principi naučnog menadžmenta" (1911).

Mnogi autori na različite načine definiraju menadžment. Posebno mjesto u literaturi iz oblasti menadžmenta zauzima definicija iz 30. godina američke teoretičarke biznisa Meri Parker Folet (*Mary Parker Follett, 1868-1993*), koja glasi „...umijeće obavljanja poslova pomoću ljudi”.²² Nešto kompleksniju definiciju menadžmenta je ponudio Anri Fajol (*Henry Fayol, 1841-1925*) „Menadžment znači predviđati, planirati, organizirati, upravljati, koordinirati i kontrolirati“.²³

U literaturi je mogući naći opširnije i preciznije definicije menadžmenta. U tom smislu menadžment se shvaća kao “proces oblikovanja i održavanja kruženja u kojemu pojedinci radeći zajedno i u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“.²⁴ Pomenuta definicija se dalje može proširiti uz pomoć sljedećih nadopuna:²⁵

- (1) Kao menadžeri ljudi izvršavaju menadžerske funkcije planiranja, organiziranja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontroliranja.
- (2) Menadžment se može primjetni u bilo kojoj vrsti organizacije.
- (3) Odnosi se na menadžere na svim organizacijskim razinama.
- (4) Cilj svakog menadžera je: stvoriti višak.
- (5) Upravljanje se bavi proizvodnošću; to predstavlja učinkovitost i efikasnost.

²¹Lončarević, Ranko (2007). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 3.

²²Šunje, Aziz (2003). *Top-menadžer: vizionar i strateg*. Sarajevo: Tirada. str. 11.

²³Šehić, Dževad i Rahimić, Zijada (2009). *Menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu. str. 20.

²⁴Wehrich, Heinz and Koontz, Harold (1998). *Menadžment*. Zagreb: Mate d.o.o. str. 4.

²⁵ Ibid.

Menadžment se također može razumjeti, odnosno odrediti kao proces koji se oslanja na organizacionu kulturu usvojeni sistem zajedničkih ciljeva i vrijednosti. Promovira timski rad, omogućava poboljšanje performansi uposlenika uz minimiziranje njihovih slabosti, te u tom smislu omogućava njihov rast i razvoj. Rezultati uspješnog menadžmenta nastaju u preduzeću, a vidljivi su samo van preduzeća.²⁶

Dakle, menadžment je proces u kojem pomoću ljudi različitih vještina i znanja, menadžer vrši: planiranje, organiziranje, upravljanje, koordiniranje i kontroliranje kako bi ostvarili ciljeve.

2. Menadžerske funkcije

Menadžerske funkcije se najjednostavnije mogu odrediti kao aktivnosti koje sprovode menadžeri svih razina u svrhu ostvarivanja organizacijskih ciljeva. U tom smislu pojam menadžerske funkcije, u literaturi se najčešće vezuje za “niz međusobno povezanih aktivnosti koje vrše menadžeri bez obzira na njihove lične performanse kao bi ostvarili unaprijed postavljene ciljeve, svaka organizacija može postaviti jedan ili više ciljeva.”²⁷ Većina istraživača iz oblasti menadžmenta zagovaraju tezu da menadžment treba posmatrati kao procesa vršenja određenih menadžerskih funkcija, i ako zagovaraju ovakav pristup menadžmentu, istraživači nisu jedinstveni kada je riječ o vrsta i broju funkcija koje vrše menadžeri.²⁸

“Teoretičari menadžmenta, počevši od Henry Fajola, grupiraju srodne poslovne aktivnosti u tzv. menadžerske funkcije.”²⁹ U tom smislu u literaturi je moguće naći veći broj podjela i klasifikacija menadžerskih funkcija. Anrija Fajola (*Henry Fayola*) mnogi smatraju glavnim predstavnikom operacijskog menadžmenta. Ovo tezu potkrepljuje činjenicom da je on posebnu pažnju posvetio aktivnostima koje čine administrativnu funkciju, odnosno proces upravljanja.

²⁶Drucker, F. Peter and Maciariello, A. Joseph (2008). *Management*. Harper Collins Publishers. str. 23, 24.

²⁷Šehić, Dževad i Rahimić, Zijada (2009). *Menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu. str. 21.

²⁸Lončarević, Ranko (2007). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum str. 31.

²⁹Šunje, Aziz (2003). *Top-menadžer: vizionar i strateg*. Sarajevo: Tirada. str. 11.

Anri Fajol je izvršio analizu poslovnih aktivnosti koje obavljaju rukovodioci. Tom analizom ustanovio je da vršeci administrativnu tj. menadžersku funkciju, menadžeri obavljaju sljedeće aktivnosti:³⁰

1. predviđanje i planiranje – što predstavlja aktivnost istraživanja budućnosti i definiranja plana budućih aktivnosti,
2. organiziranje – aktivnost putem koje se osiguravaju materijalne i socijalne (ljudske) pretpostavke za realizaciju planiranih akcija,
3. komandiranje – aktivnost kojom se aktivira personal u procesu realizacije akcije,
4. koordinacija – aktivnost kojom se povezuju i usklađuju pojedinačne aktivnosti izvršilaca akcija i
5. kontrola – koja predstavlja aktivnost neprekidnog nadgledanja i provjeravanja da li se zadaci izvršavaju u skladu s izdatim nalogima i definiranim uputstvima.

Iz ovog i drugih koncepata vremenom su se iskristalisale menadžerske funkcije. Te funkcije se i danas smatraju standardnim menadžerskim funkcijama, a to su:³¹

1. Planiranje,
2. Organizovanje,
3. Kadrovsko popunjavanje,
4. Vođenje,
5. Kontrola.

Drugi, znatno veći broj istraživača menadžmenta, zastupaju tezu da menadžeri obavljaju četiri funkcije:³²

1. planiranje (Planning),
2. organizovanje (Organizing),
3. vođenje (Leading) i
4. kontrolisanje (Controlling).

³⁰Mašić, Branislav (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 80.

³¹Šehić, Dževad i Rahimić, Zijada (2009). *Menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu. str. 21.

³²Lončarević, Ranko (2007). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 31.

Sagledavajući skup poslovnih aktivnosti koje obavljaju menadžeri mogu se izdiferencirati sljedeće međusobno povezane i međusobno uslovljene menadžerske funkcije:³³

1. Strateški menadžment i strateško planiranje,
2. Organizovanje,
3. Menadžment ljudskih resursa,
4. Vođenje i
5. Kontrola.

Dakle, menadžeri u svom radu primjenjuju sljedeće menadžerske funkcije: strateški menadžment i strateško planiranje, organizovanje, menadžment ljudskim resursima, vođenje i kontrolu.

2.1. Planiranje

Planiranje je menadžerska funkcija koja je u našem društvu u različitim periodima imala različito značenje. Razlog tome je što planiranje ima posebnu ulogu u svakoj djelatnosti, a posebno u menadžmentu. Planiranje je postalo predmet naglašene istraživačke pažnje nakon objavljenih Tejlorovih stavova o ulozi i značaju planiranja. Također, Tejlor je naglasio potrebu organizovanja planiranja kao posebnog organizacione jedinice, odnosno posebne funkcije. Tejlorova vizija o planiranju kao posebnoj funkciji menadžmenta doživjela je brojne transformacije. U stručnoj literaturi se mogu naći različita razumijevanja pojam planiranje, pa tako pod planiranjem se podrazumijeva:³⁴

1. Funkcija menadžmenta,
2. Proces i
3. Naučna disciplina.

³³Šunje, Aziz (2003). *Top-menadžer: vizionar i strateg*. Sarajevo: Tirada. str. 12.

³⁴Lončarević, Ranko (2007). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 79.

„Planiranje predstavlja primarnu funkciju procesa menadžmenta. Često se kaže da je planiranje prva među jednakim funkcijama (fazama, podsistemima) procesa menadžmenta (lat. *primus inter pares*).“³⁵ Smatra se menadžerskom funkcijom „koja je vezana za donošenje odluka putem kojih se organizacija usmjerava prema budućnosti. Usmjeravanje organizacije podrazumijeva donošenje brojnih i raznovrsnih odluka. Među njima, su svakako, najznačajnije: ciljevi, strategije i planovi.“³⁶

Mašić izdvaje više razloga za planiranje:³⁷

- „Planiranjem usmeravamo organizaciju i trasiramo pravac delovanja menadžera i zaposlenih u organizacijama. (Vizija ⇒ misija ⇒ ciljevi ⇒ strategija ⇒ taktičko-operativni planovi: jednokratni, trajni i vremenski);
- Planiranjem smanjujemo neizvesnost. Planiranjem budućnosti nastojimo da kontrolišemo budućnost i smanjujemo entropiju (prirodnu težnju da sistemi idu ka haosu i uništenju). Potrebno je istaći da nema kvalitetnog planiranja bez predviđanja kretanja faktora okruženja (eksternog i internog).
- Planiranjem smanjujemo višak aktivnosti kao i sporedne aktivnosti i
- Planiranjem definišemo planske odluke koje nam služe kao standardi za kontrolu“.

Planiranje je s razlogom prva od funkcija menadžmenta. Obuhvata aktivnosti koje „obavljaju menadžeri u toku obavljanja svakog zadatka. Pored toga, obavljanje svih ostalih funkcija uslovljeno je planiranjem, odnosno, preciznije rečeno: rezultatima planiranja“.³⁸ Lončarević naglašava da postoje brojni ciljevi planiranja, a grupiše ih u sljedeće cjeline: „usmjeravanje organizacije, redukovanje neizvjesnosti, minimiziranje neplaniranih i nekorisnih aktivnosti i definisanje standarda koji se koriste za kontrolisanje“.³⁹

³⁵Mašić, Branislav (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 121.

³⁶Lončarević, Ranko (2007). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 80.

³⁷Mašić, Branislav (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 121.

³⁸Lončarević, Ranko (2007). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 79.

³⁹Ibid.

Budući da se smatra veoma važnom menadžerskom funkcijom planiranju se u stručnoj literaturi daje veliki značaj i teoretičari ovoj funkciji pristupaju iz različitih uglova, u tom smislu Mašić smatra da je moguće izdvojiti pet pristupa planiranju:⁴⁰

1. Planiranje kao razmišljanje o budućnosti,
2. Planiranje kao kontrola budućnosti,
3. Planiranje kao proces donošenja odluke,
4. Planiranje kao integralni proces donošenja odluke,
5. Planiranje kao formalizovana procedura koja rezultira integralnim sistemom odluka.

Imajući u vidu sve navedeno može se zaključiti da proces planiranja podrazumijeva obavljanje svih aktivnosti koje su neophodne da se ostvare ciljevi organizacije. Ostvarivanje organizacionih ciljeva realizira se preko sistema donošenja upravljačkih odluka o misiji i viziji organizacije iz kojih se onda kreiraju i pravci razvoja organizacije. U tom smislu, planiranje kao menadžerska funkcija ima poseban značaj jer su njeni produkti, ako se proces planiranja pravilno provede, planovi (kratkoročni, srednjoročni i dugoročni) i strategije organizacije. Adekvatno planiranje uvjet je za uspješnu realizaciju ostalih menadžerskih funkcija, koje se snažno oslanjaju na rezultate (ciljeve, planove i strategije) planiranja.

⁴⁰Mašić, Branislav (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 122.

2.2. Organizovanje

Naredna funkciju koju obavljaju menadžeri je organizovanje. Budući da slijedi nakon planiranja evidentno je da se implementacija organizovanje snažno oslanja na ciljeve, planove i strategije, produkte planiranja. Cilj je na temelju planova i strategija stvoriti organizacione pretpostavke efektivnog i efikasnog funkcionisanja odnosno realizacije ciljeva organizacije (bila ona profitna ili neprofitna). Ostvarivanje naprijed navedenog cilja je veoma složen poduhvat, budući da organizovanje podrazumijeva preduzimanje niza raznovrsnih aktivnosti, a to su dizajniranje organizacione strukture i menadžment ljudskih resursa.⁴¹

Dakle, menadžment prvenstveno mora uspostaviti adekvatnu organizacionu strukturu izgradnjom nove (u novo formiranim organizacijama, odjelima, sektorima) ili razvojem i unaprijeđenjem postojeće organizacione strukture. Nakon što se uspostavi adekvatna organizaciona struktura, potrebno je odabrati prave kadrove koji će u toj i takvoj strukturi realizirati planove i strategije organizacije. Šehić i Rahimić naglašavaju da uspostava organizacione strukture u praksi podrazumijeva uvažavanje dimenzija organizacione strukture, a to su strukturalne dimenzije i kontekstualne dimenzije.⁴²

“Strukturalnim dimenzijama se opisuju interne karakteristike organizacije (formalizacija, specijalizacija, standardizacija, hijerarhija autoriteta, kompleksnost, centralizacija, profesionalizam i personalni racio).“⁴³ One kreiraju osnovu za procjenjivanje i upoređivanje organizacija.

Kontekstualne dimenzije obuhvata ukupnu organizaciju, uključujući njenu veličinu, tehnologiju, okruženje, ciljeve i kulturu.⁴⁴ Pomenute dimenzije u obzir uzimaju elemente unutrašnjeg okruženja sadržane u strukturalnim dimenzijama i elemente vanjskog okruženja. Obje strukturalne i kontekstualne dimenzije su nužne da bi se vrednovala i razumjele organizacije.⁴⁵ Organizaciona struktura smatra se okvirom koji definiše odnose između različitih pozicija u organizaciji, kao i liniju horizontalnog i vertikalnog upravljanja kao i kontrole.

⁴¹Lončarević, Ranko (2007). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 121.

⁴²Šehić, Dževad i Rahimić, Zijada (2009). *Menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu. str. 138.

⁴³Ibid. str. 138., 139.

⁴⁴Ibid. str. 140.

⁴⁵Ibid.

Organizacionu strukturu nužno je prilagođavati promjenama u okruženje, kako unutrašnjem, tako i vanjskom. Također, organizaciona struktura mora pratiti ciljeve, misiju, viziju, planove i strategije organizacije. U praksi se razlikuje osam organizacionih struktura⁴⁶: jednostavna⁴⁷, funkcionalna⁴⁸, multidivizionalna⁴⁹, projektna⁵⁰, matrična⁵¹, timska⁵², mrežna⁵³ i organizaciona struktura bez granica.⁵⁴

⁴⁶Mašić, Branislav (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 225.

⁴⁷“Jednostavnu (prostu) organizacionu strukturu obično nalazimo kod malih kompanija i to u početnim fazama njihovog razvoja. Neki autori je nazivaju i neformalnom strukturom. U ovom slučaju struktura i ne postoji, jer se kompanije sastoje od šefa (tj. vlasnika) i zaposlenih radnika.” Ibid. 226.

⁴⁸“Funkcionalna organizaciona struktura se formira departmentalizacijom organizacije po osnovu srodnosti poslova, zadataka, veština i resursa. Ona se kreira primenom vertikalno-funkcionalnog pristupa departmentalizaciji. Funkcionalna organizaciona struktura je jedna od najstarijih organizacionih struktura i najčešće se koristi, naročito kod malih i srednjih preduzeća. Zaposleni rade u okviru oblasti za koju su stručni.” Ibid.

⁴⁹“Multidivizionni oblik organizacione strukture se primenjuje kad poslovne aktivnosti postanu preobimne za funkcionalnu strukturu. On podrazumeva grupisanje ljudi koji proizvode slične proizvode, rade sa sličnim potrošačima ili rade na istom području ili procesima. Ovaj oblik organizacione strukture je neophodan kod većih organizacija koje imaju više poslova i različitih zadataka, koje koriste različitu tehnologiju, imaju više proizvoda ili usluga, nastupaju na više različitih tržišta i zadovoljavaju potrebe većeg broja potrošača. Multidivizionna struktura se pokazala adekvatnom u kompanijama čiji je proizvodni program diversifikovan ili pogoni geografski odvojeni.” Ibid. str. 227.

⁵⁰“U savremenim kompanijama sve češće se susrećemo sa projektnom organizacionom strukturom, gde se poslovanje organizuje na osnovu projekata, da bi se brzo i efikasno reagovalo na potrebe tržišta. Za svaki pojedini projekat sastavljaju se timovi koji, po svojim ukupnim kvalifikacijama, znanjima i veštinama, najbolje odgovaraju određenom poslu. Nakon završetka projekta, tim se raspušta. Ibid. str. 230.

⁵¹“Matrična organizacija kombinuje elemente funkcionalne i projektno strukture, sa ciljem da se iskoriste njihove prednosti, a minimizuju nedostaci. Kod ovakve strukture koriste se stalni timovi koji pripadaju različitim funkcijama. Ovakva organizacija je znatno fleksibilnija od klasične. Postoji dvostruka linija autoriteta: funkcionalna hijerarhija ide vertikalno, a proizvodna/divizionna/projektna lateralno. Menadžment: principi, koncepti i procesi Ovakvu organizacionu strukturu često koriste globalne korporacije, radi postizanja simultane koordinacije različitih proizvoda u svakom regionu, a i u okviru svake linije proizvoda u različitim regionima.” Ibid. str. 231., 232.

⁵²“U organizacijama dizajniranim na principima timske strukture, organizaciona struktura ima sledeće karakteristike: na korporativnom nivou nalazi se tim izvršnih direktora; na nivou poslovnih jedinica nalaze se menadžerski timovi poslovnih jedinica; na najnižem menadžerskom nivou nalaze se timovi za upravljanje procesima i na izvršnom nivou nalaze se izvršni timovi.” Ibid. str. 233.

⁵³“Mrežna organizacija znači da organizacija razdvaja najvažnije funkcije u odvojene kompanije koje su povezane sa organizacionim jezgrom matične kompanije. Organizacione jedinice su nekad rasute po čitavom svetu i uključene u čitav niz različitih aktivnosti. Za ovu organizaciju je bitno postojanje jakog organizacionog jezgra, oko kojeg se skuplja više drugih organizacija, dobavljača, snabdevača, trgovaca, posrednika, finansijskih organizacija itd.” Ibid. str. 234.

⁵⁴“Ovaj termin je uveo Džek Velč (Jack Welch), dugogodišnji generalni direktor Dženeral elektrika (General Electric). U osnovi ove strukture nalazila se vera u sopstvene ljude i decentralizacija autoriteta na niže organizacione nivoe. Njegova ideja se zasnivala na timovima ljudi koji, radeći bez granica, prevazilaze barijere efikasnoj integraciji koje nastaju usled hijerarhije, funkcija ili geografskih područja. Posebno su važna tri principa: Nema granica (u njihovom ponašanju), Brzina u svemu što se radi i Napor u radu (sa idejom da ništa nije nemoguće).” Ibid. str. 235.

Odabir adekvatne organizacione strukture doprinosi boljem, efikasnijem i pravovremenom obavljanju svih zadataka utemeljenih na organizacionim ciljevima, planovima i strategijama. Mašić ističe da “organizaciona struktura treba jasno da odredi liniju odgovornosti u kompaniji, normalno radno opterećenje i odgovarajući raspon kontrole. Osim toga, organizacija treba da bude dovoljno fleksibilna da može da se prilagodi promjenama u okruženju i da zaposlenima omogući da rade u timovima ili na projektima kad je potrebna suradnja između različitih funkcija u kompaniji.”⁵⁵

2.3. Menadžment ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa predstavlja jednu od ključnih menadžerskih funkcija budući da su u svakoj organizaciji ljudi najvažniji resurs. Ova menadžerska funkcija predmet je interesiranja velikog broja teoretičara, ali i praktičara.⁵⁶ Budući da je suradnja s ljudima kompleksan i zahtjevan proces ova menadžerska funkcija ima veliki značaj bez obzira da li je riječ o profitnoj ili neprofitnoj organizaciji. U pravilu podrazumijeva formiranje posebnog odjela u organizaciji čija je svrha adekvatno upravljanje ljudskim resursima. Većina teoretičara smatra da menadžment ljudskim resursima obuhvata:⁵⁷

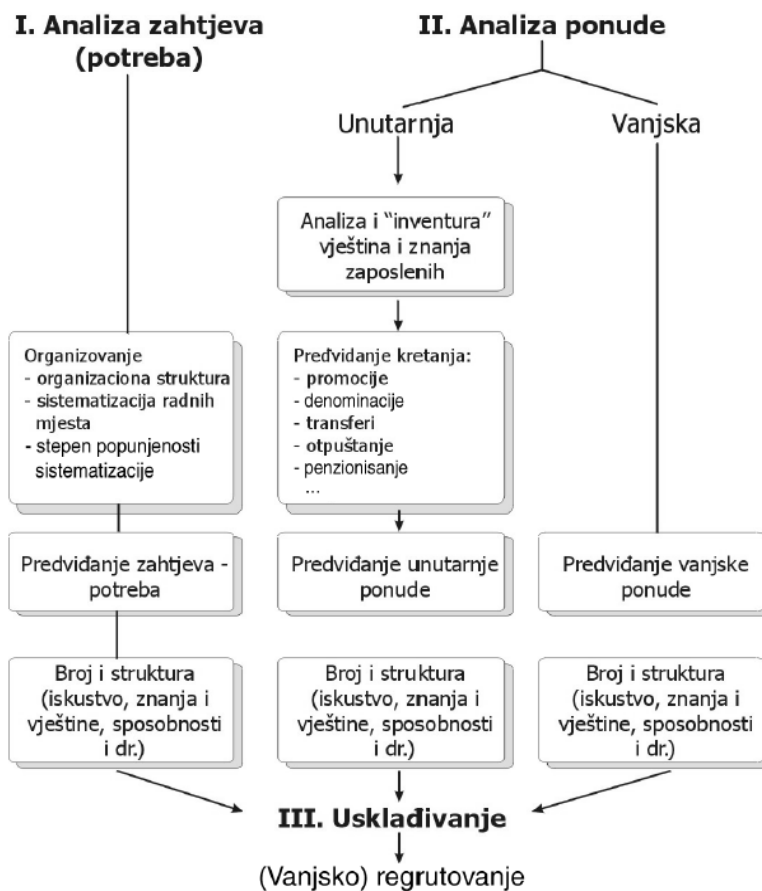
- (1) planiranje ljudskih resursa,
- (2) regrutovanje,
- (3) selekcija,
- (4) evaluiranje učinaka,
- (5) materijalno i nematerijalno nagrađivanje.

⁵⁵Ibid. str. 222.

⁵⁶Harzing, Anne-Wil and Ruysseveldt, Van Joris (2004). *International Human Resource Management*. London/Thousand Oaks/ New Delhi: SAGE Publications.; Larsen, H. Henrik and Mayrhofer, Wolfgang (2006). *Managing Human Resources in Europe*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.; Stredwick, John (2005). *An Introduction to Human Resource Management- Second Edition*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.; Sparrow, Paul., Brewster, Chris and Harris, Hilary (2004). *Globalizing Human Resource Management*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.; Condrey, E. Stephen (2005). *Handbook of Human Resource Management in Government- Second Edition*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.; Losey, Michael., Meisinger, Sue and Ulrich, Dave (2005). *The Future Of Human Resource Management- 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.; Šehić, Dževad., Rahimić, Zijada (2009). *Menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.; Šunje, Aziz (2003). *Top-menadžer: vizionar i strateg*, Sarajevo: Tirada.; Mašić, Branislav (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum; Rahimić, Zijada (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.

⁵⁷Stredwick, John (2005). *An Introduction to Human Resource Management- Second Edition*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. str. 43-59., 116-197., 287-398.

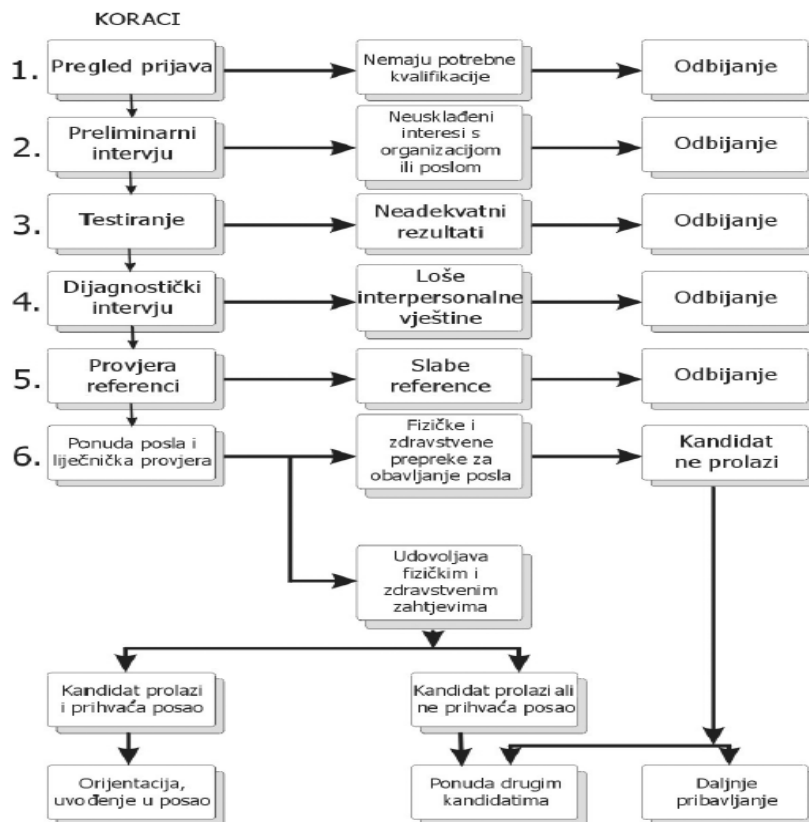
Pomenute aktivnosti menadžmenta ljudskih resursima mogu će je grafički prikazati. Slika 1. prikazuje planiranje i regrutovanje ljudskih resursa. Pomenuti proces ima tri cjeline, prvu cjelinu čini analiza potreba za kadrovima, drugu cjelinu čini analiza ponude (unutrašnja i vanjska ponuda) i treća cjelina se odnosi na usklađivanje aktivnosti provedenih u prethodne dvije cjeline kako bi se izvršilo regrutovanje.



Slika 1. Planiranje i regrutovanje ljudskih resursa.

Izvor: Šunje, Aziz (2003). *Top-menadžer: vizionar i strateg*. Sarajevo: Tirada. str. 235.

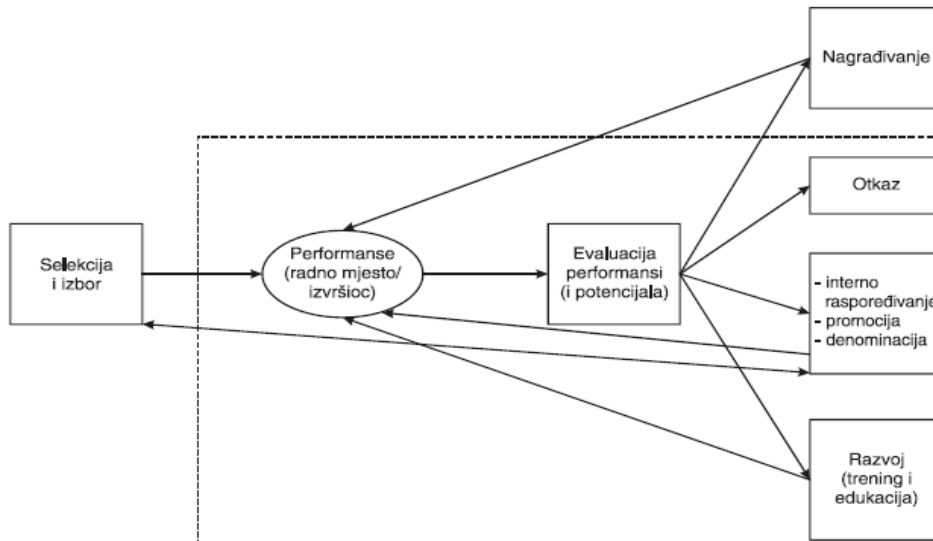
Naredna aktivnost koju obavljaju odjeli za upravljanje ljudskim resursima je selekcije i izbora kadrova (Slika 2). Pomenuta aktivnost ima šest uzajamno povezanih koraka (pregled prijava, preliminarni intervju, testiranje, dijagnostički intervju, provjera referenci, ponuda posla i lječnička provjera) koje je potrebno sprovesti kako bi ova aktivnost polučila željene rezultate.



Slika 2. Koraci u postupku selekcije i izbora.

Izvor: Šunje, Aziz (2003). *Top-menadžer: vizionar i strateg*. Sarajevo: Tirada. str. 237.

Naredna aktivnost koju obavlja HRM odjel je evaluacija performansi i potencijala i predočena je Slikom 3. Prema predočenoj shemi na slici 3. Evidentno je da ova aktivnost determinira budućnost uposlenika čije se performanse procjenjuju. U slučaju da odabrana metoda procjene ukaže da uposlenik ostvaruje dobre rezultate, takav uposlenik može biti nagrađen. U slučaju da uposlenik nezadovoljava zadate kriterije posla koji obavlja, postoji mogućnost njegove preraspodjele na drugo radno mjesto, odnosno u krajnjem slučaju takav uposlenik može dobiti otkaz. Razvoj uposlenika može biti posljedica loših rezultata ili forma nematerijalnog nagrađivanja.



Slika 3. Evaluacija performansi i potencijala.

Izvor: Šunje, Aziz (2003). *Top-menadžer: vizionar i strateg*. Sarajevo: Tirada. str. 239.

Kao što smo već vidjeli, u prethodnom koraku, utvrđuju se rezultati rada svih uposlenika i temeljem tih procjena moguće je izvršiti adekvatno materijalno i nematerijalno nagrađivanje. Slika 4. predstavlja matricu materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja na dvije razine (organizacionoj i individualnoj) i u dvije forme (direktne i indirektne kompenzacije).

		Direktne materijalne kompenzacije	Indirektne materijalne kompenzacije
RAZINA	pojediniac	<ul style="list-style-type: none"> • plata • bonusi i podsticaji • naknade za inovacije • naknade za širenje znanja i fleksibilnost • ostali poticaji (bonus) 	<ul style="list-style-type: none"> • stipendije i školarine • studijska putovanja • specijalizacije • plaćeno odsustvo i slobodni dani • automobil kompanije • menadžerske beneficije
	organizacija	<ul style="list-style-type: none"> • bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili kompanije • udio u profitu • udio u vlasništvu (distribucija dionica) 	<ul style="list-style-type: none"> • penziono osiguranje • zdravstvena zaštita • životno i druga osiguranja • naknade za nezaposlene • obrazovanje • godišnji odmori • skrb o djeci i starima i dr.

Slika 4. Materijalno i nematerijalno nagrađivanje.

Izvor: Šunje, Aziz (2003). *Top-menadžer: vizionar i strateg*. Sarajevo: Tirada. str. 244.

Slika (5) direktno je vezana za proces nagrađivanja, predstavlja prikaz šest razina kompenzacija. Osnovnu razinu (razinu plate) tvore dvije forme nagrađivanja, a to su osnovna plata i varijabilni dio plate koji ovisi od uspješnosti rada. Druga razina (dodaci na platu) obuhvata posebne stimulacije, jednokratne stimulacije i stimulacije vezane za grupne i organizacijske rezultate. Na najvišoj razini stimulativnog nagrađivanja nalaze se indirektne kompenzacije i beneficije. Sve pomenute forme nagrađivanja označavaju se ukupnim kompenzacijama u shemi prikazanoj na slici 5.



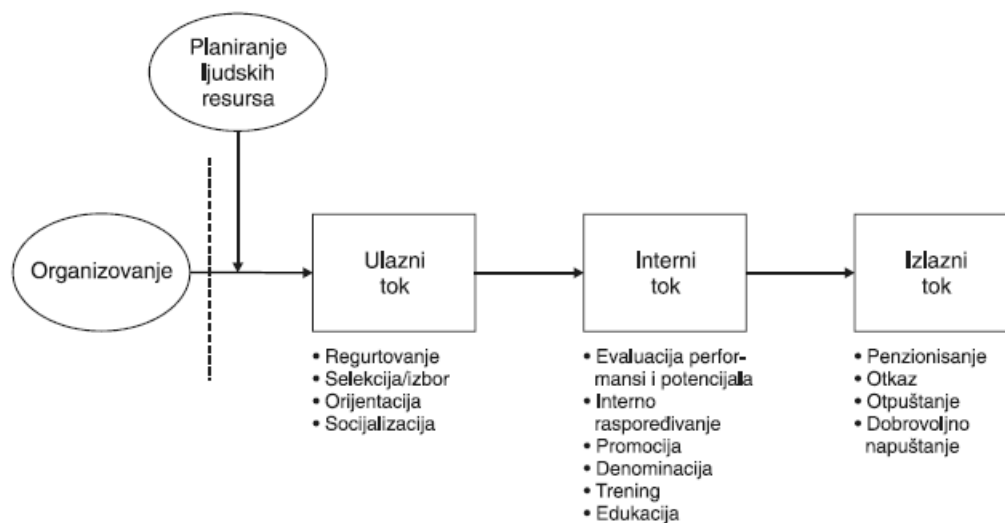
Slika 5. Sistem stimulativnog nagrađivanja.

Izvor: Šunje, Aziz (2003). *Top-menadžer: vizionar i strateg*. Sarajevo: Tirada. str. 244.

Pored ovih aktivnosti, upravljanje ljudskim resursima obuhvata i zaštitu na radu te različite forme edukacije. Za razumijevanje ove menadžerske funkcije neophodno je razumjeti tok ljudskih resursa unutar organizacije. Šunje ističe kako su autori Harvardskog modela, prateći smjer kretanja ljudskih resursa, aktivnosti toka ljudskih resursa razvrstali u sljedeće tri skupine:⁵⁸

1. Ulazni tok (engl. in-flow): set aktivnosti koji se odnosi na “ulazak” ljudskih resursa u organizaciju,
2. Interni tok (engl. internal flows): set aktivnosti koji se odnosi na ljudske resurse za vrijeme njihovog boravka u organizaciji,
3. Izlazni tok (engl. Out-flow): set aktivnosti koji se odnosi na “izlazak”, napuštanje ljudskih resursa iz organizacije.

⁵⁸Šunje, Aziz (2003). *Top-menadžer: vizionar i strateg*, Sarajevo: Tirada. str. 231.



Slika 6. Tok ljudskih resursa.

Izvor: Šunje, Aziz (2003). *Top-menadžer: vizionar i strateg*, Sarajevo: Tirada. str. 231.

Slika 6. predstavlja shematski prikaz Harvardskog modela upravljanja ljudskim resursima. Ovaj model se smatra najboljim modelom koji objašnjava cjelokupan proces upravljanja ljudskim resursima u tri segmenta: ulazni tok, interni tok i izlazni tok. Nakon što je u kratkim crtama objašnjen proces upravljanja ljudskim resursima potrebno je objasniti narednu menadžersku funkciju, a to je vođenje.

2.4. Vođenje (Liderstvo)

U stručnoj literaturi moguće je naći veliki broj definicija vođenja odnosno liderstva, za potrebe ovog rada izdvojena sistematizacija koju je pripremio Mašić, a to su sljedeće definicije:⁵⁹

- “Liderstvo je proces usmeravanja i uticanja na radom povezane aktivnosti koje obavlja grupa ljudi ili čitava organizacija.
- Liderstvo je proces pravljenja izbora o tome kako postupati sa ljudima u davanju naređenja za uticanje na njih i nakon toga transformacije tih izbora u akcije.
- Liderstvo je umeće mobilisanja drugih koji žele da se bore za realizaciju zajedničkih težnji.
- Liderstvo je proces uticaja koji deluju na interpretaciju događaja od strane sledbenika, izbor ciljeva za grupu ili organizaciju, organizacija radnih aktivnosti da se ostvare ciljevi, održavanje kooperativnih odnosa i timskog rada, kao i obezbeđenje podrške i kooperacije od ljudi izvan grupe ili organizacije.
- Liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja.
- Liderstvo je sposobnost da se kreira i podržava vizija, i da se motivišu drugi za prevođenje vizije u akciju.“

U literaturi pored termina liderstvo kao sinonim za vođenje javlja se i termin strateški menadžment. Razumijevanje menadžerske funkcije vođenje zasniva se na pravljenju jasne distinkcije između operativnog menadžmenta (rukovođenja) i strateškog menadžmenta (vođenja).⁶⁰ Ovu distinkciju moguće je predočiti grafički.

⁵⁹Mašić, Branislav (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 417-418.

⁶⁰Šehić, Dževad i Rahimić, Zijada (2009). *Menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu. str. 247.

Karakteristike ponašanja	Menadžment	Strateško vođenje firme
Situacija kojoj se teži	Stabilnost Prosperitet	Promjene Neizvjesnost
Fokusiranje ka ciljevima	Kontinuitet Optimizacija izvora	Poboljšanje Inovativnost
Osnova snage	Autoritet	Lični uticaj
Demonstracija vještine u	Superviziji, Administriranju, Komuniciranju,	Dijagnoziranju, Konceptualizaciji Uvjerljivosti
Rad u pravcu postizanja	Saglasnosti zaposlenih	Obaveze zaposlenih
Snaga planiranja	Taktika Logistika Fokusiranja	Strategija Politike oblikovanje Vidjenje velike slike
Metod prijema zaposlenih	Selekcija bazirana na kvalifikacijama	Trening za radno mjesto Preporuke Razvijanje vrijednosti uključivanja
Metod rukovođenja	Pojašnjavanje ciljeva Koordiniranje Uspostavljanje sistema nagrađivanja	Coaching (treniranje) Modeliranje uloga Inspirisanje
Metodi kontrolisanja	Standardne operative procedure Monitoring	Motivisanje Samoupravljanje Političko oblikovanje
Metod vrednovanja kvaliteta	Nagrade Disciplina	Podrška Razvoj
Kvalitet odlučivanja	Analitički Izbjegavanje rizika Racionalnost	Intuitivnost Preuzimanje rizika Nejasnoća
Stil komuniciranja	Izvještajni Razmjenski Recipročni	Transformacioni Povezivanje ljudi kroz akciju Uvjeravanje

Tabela 1. Razlika između operativnog menadžmenta i strateškog vođenja.

Izvor: Šehić, Dževad., Rahimić, Zijada (2009). *Menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu. str. 248.

Operativni menadžment (rukovođenje) obuhvata: planiranje, budžetiranje, organizovanje, kadrovska popunjavanje, kontrolu i rješavanje problema. “Strateški menadžment (vođenje) definiše kako bi trebalo da izgleda budućnost preduzeća, strateški menadžeri upoznaju ljude sa tom vizijom i inspirišu ih da rade na njenom ostvarenju bez obzira na prepreke.”⁶¹

⁶¹Ibid. str. 247.

Osim ovih generalnih razlika u literaturi se iznose dosta poznate razlike između menadžera i strateškog menadžera, odnosno lidera, a Šehić i Rahimić su izdvojili sljedeće: “menadžer administrira, lider inovira; menadžer je kopija, lider je original; menadžer održava, lider razvija; menadžer prihvata realnost, lider je ispituje; menadžer je fokusiran na sisteme i strukture, lider je fokusiran na ljude; menadžer ostvaruje kontrolu, lider je inspirisan povjerenjem; menadžer ima kratkoročan pogled, lider ima dugoročnu orijentaciju; menadžer pita kako i kad, lider pita šta i zašto; menadžer posmatra krajnju liniju, lider je pogled usmjerio ka horizontu; menadžer imitira, lider pruža originalno; menadžer prihvata status quo, lider izazove; menadžer je klasični dobar vojnik, lider je svojevlava ličnost; menadžer misli pravo, lider pravo misli.”⁶²

Iz navedenog popisa razlika evidentno je da su menadžeri posvećeni unutrašnjem upravljanju, dok su lideri više orijentirani na vanjsko okruženje unutar kojeg organizacija egzistira. Uzimajući u obzir navedene distinkcije moguće je sistematizirati osobine dobrog vođe, a to su prema Šehiću i Rahimić sljedeće osobine:⁶³

- Lidera određuje pravac razvoja u organizacijama,
- Lideri imaju viziju gdje bi organizacija mogla da ide i moraju posjedovati sposobnost prenošenja vizije do ostalih zaposlenih,
- Lider mora u svakoj prilici, svakodnevnim, ličnim ponašanjem stalno davati do znanja zaposlenima da vjeruje u ideju i da se praktično po njoj i ponaša.
- Isto tako, lider mora biti dobro informisan, on ne radi u vakumu. U tom smislu razvija mrežu formalnih i neformalnih izvora koji ga neprekidno drže informisanim o tome šta se dešava u kompaniji i van.
- Nadalje, lider treba da je spreman na delegiranje ovlaštenja.
- Najzad dobar lider mora mudro koristiti svoju snagu. To znači tri stvari. Prvo, vještinom izgrađuje konsenzus za svoje ideje radije nego da ih nameće. On djeluje kao član demokratske koalicije radije nego diktator. Drugo, dobri lideri izbjegavaju da sebe javno izlazu detaljiziranjem u strateškim planovima ili procesnim ciljevima, ali se zato energično dodatno angažuju kad iskrсну neočekivane pojave. Treće, sposobni lideri

⁶²Ibid. str. 249.

⁶³Ibid. str. 249-250.

nastoje da guraju svoje ideje koje se naizgled javljaju sporedne uz neke druge, kao dio nekog šireg programa koji pokreće organizaciju upravo u pravcu u kojem lider želi.

U praksi su se izdiferencirale i odgovarajuće tipologije lidera. Postoji nekoliko ključnih podjela tipova vođa, za potrebe ovog rada izdvojene je tipologija koju je priredio Mašić, tipovi su sljedeće:⁶⁴

- S aspekta izvora autoriteta lideri (vođe) mogu biti formalni⁶⁵ i neformalni⁶⁶,
- U odnosu na hijerarhijske nivoe moguće je praviti razliku između transformacionog⁶⁷ i transakcionog⁶⁸ liderstva.
- Prema kriterijumu ličnih karakteristika i njihovom uticaju na performanse preduzeća postoje tri tipa lidera: čovjek od poverenja⁶⁹, tranzicioni lider⁷⁰ i toksični (otrovni) lider.⁷¹
- S aspekta neophodne stručnosti koju jedan lider treba da poseduje ističu se sljedeći tipovi lidera: tehnički lider⁷², interpersonalni lider⁷³ i koncepcioni lider⁷⁴.
- S aspekta odnosa između tehničkog i interpersonalnog liderstva moguće je razlikovati: impotentnog lider⁷⁵, političkog igrača⁷⁶, tehničara⁷⁷ i superiornog lider.⁷⁸

⁶⁴Mašić, Branislav (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 421- 425.

⁶⁵“Formalni autoritet proizilazi iz uticaja koji obezbeđuje menadžerski položaj u organizaciji, a koji kao takav nije garancija uspešnog vođenja. Sa druge strane, neformalni autoritet se javlja van formalne organizacione strukture.“ Ibid. str. 421.

⁶⁶“Neformalnim liderima pozicija nije dodeljena, već ona nastaje tokom vremena priznanjem od članova grupe. Neformalni lider može da koristi ili šteti organizaciji, u zavisnosti od toga da li njegov uticaj ohrabruje članove grupe da se ponašaju konzistentno sa ciljevima organizacije, ili je njegov uticaj suprotan interesima organizacije.” Ibid.

⁶⁷“Transformacioni lider je onaj koji je na vrhovnoj poziciji u organizaciji. Njegova uloga je da menja realnost određenog okruženja, kako bi organizacija bila u skladu sa vrednostima i idealima.” Ibid.

⁶⁸“Transakcioni lider se nalazi na pozicijama ispod čelne, i njegov zadatak je da efikasno stupa u interakciju sa promenljivom reanošću (u literaturi je ova podela poznata i kao strategijsko i operativno liderstvo).“ Ibid.

⁶⁹“Čovek od poverenja – lider u koga sledbenici imaju poverenje će svoje sposobnosti uticaja na ljude usmeriti prvenstveno ka njihovoj dobrobiti i pozitivnim ciljevima organizacije.” Ibid. str. 422.

⁷⁰“Tranzicioni lider – lider koji je okupiran ulogom vođe je oprezan, bojažljiv, i radije pušta da ga događaji vode nego što se usuđuje da sâm upravlja promenama.” Ibid.

⁷¹“Toksični (otrovni) lider – lider koji je previše ambiciozan i slabo prilagođen situaciji, a rezultate ostvaruje naredbama sa pozicije moći i čestim kontrolama podređenih. Često blokira aktivnosti rasta i ne unapređuje zaposlene ne priznajući im uspeh.” Ibid.

⁷²“Tehnički lider – lider koji poznaje struku i sposoban je da obezbedi efikasnost obavljanja posla.” Ibid.

⁷³“Interpersonalni lider – lider koji poseduje sposobnosti dobrih odnosa sa ljudima i uticaja na njih.” Ibid.

⁷⁴“Koncepcioni lider – lider koji poseduje sposobnost poslovnog razmišljanja.” Ibid.

⁷⁵„Impotentan lider ima slabe karakteristike po pitanju obe dimenzije. Njegov uticaj na sledbenike i efekti koje postiže u organizaciji su veoma loši. Organizacija kojom on upravlja je neefikasna.“ Ibid. str. 423.

⁷⁶“Politički igrač je veoma sposoban u interpersonalnim odnosima sa saradnicima, dok u tehničkom smislu ne pokazuje posebne rezultate. Ovaj lider je omiljen među sledbenicima i poseduje harizmu, ali je neproduktivan.” Ibid.

⁷⁷“Tehničar je lider koji se ne snalazi u interpersonalnom odnosu sa ljudima, ali u tehničkom smislu iskazuje visoko poznavanje struke. Ovakav lider ne poseduje ličnu harizmu niti je omiljen kod radnika.” Ibid.

⁷⁸“Superioran lider izuzetno poznaje struku a istovremeno poseduje i sposobnost rada sa ljudima; ima harizmu i sledbenici ga uvažavaju, poštuju i slede.“ Ibid.

- U odnosu na liderov stepen dozvoljavanja podređenima da učestvuju u odlučivanju izdvaja se pet različitih tipova liderstva: autokratski lideri⁷⁹, birokratski lideri⁸⁰, diplomatski lideri⁸¹, demokratski lideri⁸² i neutralni lideri⁸³.
- Interesantna je i podjela tipova lidera koju je načinio Denijel Goulman (Daniel Goleman) prema ovoj podjeli razlikujemo lidere: vizionare⁸⁴, trenere⁸⁵, staratelje⁸⁶, demokrate⁸⁷, regulatore⁸⁸ i komandante.⁸⁹

2.5. Kontrola

Naredna zadnja, ali ništa manje bitna, funkcija menadžmenta je kontroliranje odnosno kontrola. I ako je zadnja funkcija, smatra se da je usko vezana za prvu funkciju planiranje, budući da se na temeljima kontrole mogu ispraviti nedostaci u narednom ciklusu planiranja.

⁷⁹“Autokratski lideri teže donošenju jednostranih odluka, diktiraju metode rada, izdaju naređenja, koordiniraju aktivnosti, kontrolišu izvršenje zadatka, ograničavaju znanja radnika samo na naredni korak u postizanju cilja, i ponekad kažnjavaju podređene.“ Ibid.

⁸⁰“Birokratski lideri strogo poštuju propisana pravila poslovanja – zakone, ciljeve, politike, strategije, programe, planove, - bez kritičkog prilagođavanja odluka konkretnim prilikama u organizaciji. Trude se da sve sfere odgovornosti budu jasno definisane i svojom osnovnom ulogom smatraju administriranje.“ Ibid.

⁸¹“Diplomatski lideri su spremni da saslušaju predloge saradnika, ali ipak odluke donose samostalno. Za njih važi „diplomatsko pravilo“ - da „jedno misle, drugo govore, a treće rade“. Ibid.

⁸²“Demokratski lideri teže da uključe radnu grupu u donošenje odluka, dopuštaju grupi da sama odredi metode rada, ne kriju krajnji cilj, podstiču i nagrađuju podređene i koriste povratnu spregu kao mogućnost korisnog rukovođenja.“ Ibid.

⁸³“Neutralni lideri daju grupi kompletnu slobodu, obezbeđuju neophodne uslove rada, učestvuju u radu toliko da daju odgovore na pitanja, i izbegavaju davanje povratnih informacija - drugim rečima, ne rade skoro ništa.“ Ibid.

⁸⁴“Vizionar- Ovaj tip lidera, stvarajući pozitivnu klimu u organizaciji, pomera ljude prema zajedničkom snu u situacijama kada promene zahtevaju novu viziju, ili kada je potreban nov i originalan pravac.” Ibid. str. 424.

⁸⁵“Trener- On pomaže zaposlenima da poboljšaju svoje performanse na dugoročnoj osnovi, stvarajući veoma pozitivnu klimu u organizaciji, povezuje želje svakog zaposlenog sa ciljevima organizacije.” Ibid.

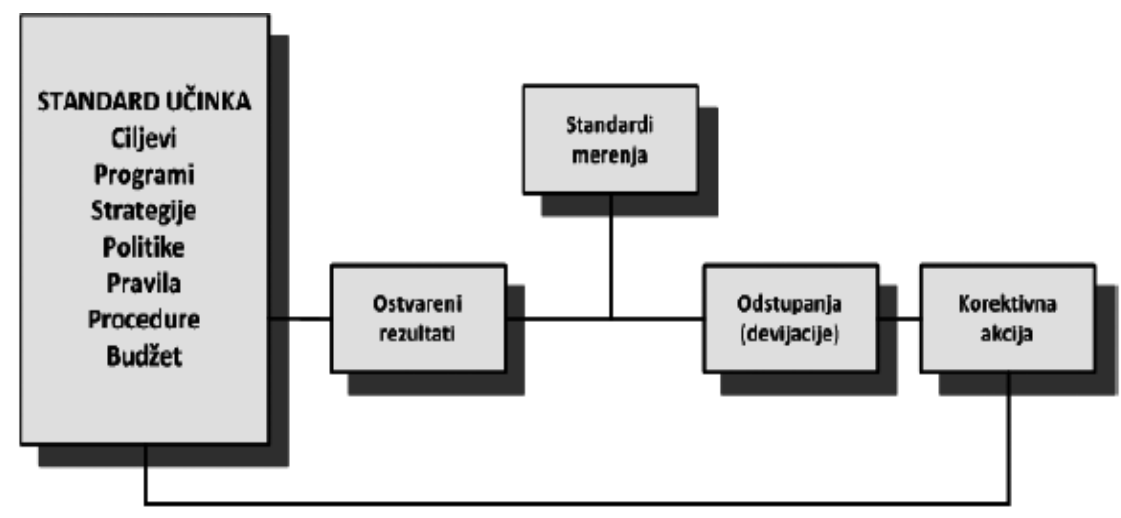
⁸⁶“Staratelj- Ovaj tip lidera kreira harmoniju povezujući ljude u situacijama kada treba da se ojačaju konekcije, motiviše da se u stresnim situacijama i u pozitivnoj klimi „zapuše rupe“ u organizaciji.” Ibid.

⁸⁷“Demokrata- Ovaj tip lidera, u pozitivnoj klimi, vrednuje autput (output, eng.) zaposlenih i stvara participativnu kulturu u situaciji kada je potrebno da se izgradi konsenzus, ili da se stimulišu zaposleni da poboljšaju svoje autpute.” Ibid.

⁸⁸“Regulator- Kada je potrebno da se dobiju visokokvalitetni rezultati od motivisanog i kompetentnog tima, ovaj tip lidera reguliše korake da bi se ostvareni rezultati približili očekivanim. S obzirom na to da se često loše prihvata u praksi, ovaj tip lidera najčešće stvara negativnu klimu.” Ibid.

⁸⁹“Komandant. Ovaj tip lidera ublažava neizvesnost izdajući jasne direktive u krizama, preokretima ili u kriznoj situaciji između lidera i zaposlenih. Ovaj model liderstva često se zloupotrebljava i stvara negativnu klimu u organizaciji.” Ibid. str. 425.

"Kontrola se može definisati kao proces kojim se obezbjeđuje da stvarne aktivnosti odgovaraju planiranim. Procesom kontrole se mjeri stepen realizacije postavljenih ciljeva. Kontrolom su obuhvaćeni svi organizacioni nivoi u preduzeću, svi procesi i svi zaposleni. Kontrola je neraskidivo povezana sa planiranjem i čak se u literaturi toliko ističe povezanost ove dvije funkcije da se posmatraju kao sijamski blizanci."⁹⁰ Proces kontrole moguće je predočiti grafički.



Slika 7. Proces kontrole.

Izvor: Mašić, Branislav (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: UNIVERZITET SINGIDUNUM. str. 471.

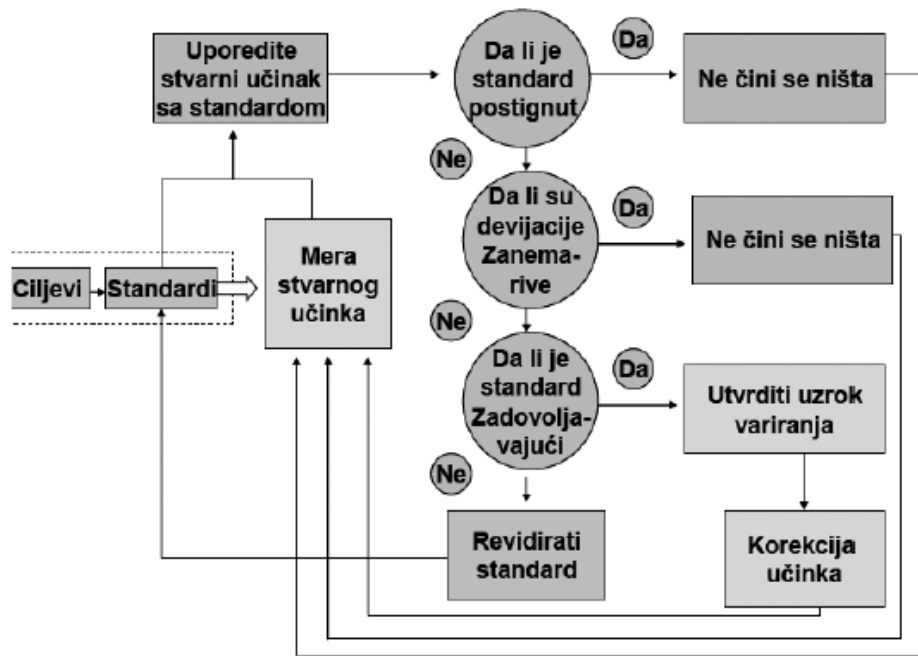
Mašić navodi da proces kontroliranja obuhvata sljedeće faze:⁹¹

- “Utvrđivanje standarda (možemo razlikovati šest vrsta standarda: fizički standardi, standardi troškova, standardi kapitala, standardi prihoda, standardi programa, neopipljivi standardi) i metoda merenja učinka (možemo razlikovati četir metode: istorijski metod, komparativni metod, tehnički standardi i subjektivni metod),
- Mjerenje ostvarenog učinka zasniva se na poštivanju osnovnih principa (mjerenje mora da bude direktno vezano za standarde, mjerenje uzorka mora da bude reprezentativno za celu populaciju i mjerenje mora da bude pouzdano i validno),
- poređenjem ostvarenog učinka u odnosu na standard (utvrđuje se odstupanja ostvarenih od planiranih, standardnih učinaka),

⁹⁰Šehić, Dževad i Rahimić, Zijada (2009). *Menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu. str. 291.

⁹¹Mašić, Branislav (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 471- 477.

- preduzimanje korektivne akcije (mogu biti trenutne korektivne akcije i permanentne korektivne akcije).“



Slika 8. Menadžerske odluke u procesu kontrole.

Izvor: Mašić, Branislav (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: UNIVERZITET SINGIDUNUM. str. 477.

Proces kontrole predložen na slici 8. ukazuje na kompleksnost menadžerskih odluka koje moraju biti odraz ciljeva organizacije i postavljenih standarda. Ukazuje na potrebu dijagnosticiranja i korigiranja aktivnosti kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi.

3. Menadžeri

Najadekvatniju sistematizaciju definicija menadžera priredio je profesor Aziz Šunje. Prema ovom autoru menadžeri su: “nosioci procesa menadžmenta, to su ljudi odgovorni za rad drugih ljudi, “odnosno ljudi koji imaju formalnu “moć” u odnosu na grupu ljudi čiji rad koordiniraju. U novije vrijeme pod menadžerima se podrazumijevaju ne samo ljudi koji imaju formalnu “moć” u odnosu na druge ljude, već i ljudi (Drucker P., 1975., 17-19) koji nemaju formalnu “moć” ali imaju veliki “doprinos” u ostvarenju organizacijske misije. U tom kontekstu posmatrano, pored tradicionalnih menadžera, status menadžera dobijaju i, recimo, visoko stručni eksperti tipa samostalnih istraživača tehnologija, ili, pak, savjetnici top-menadžera.”⁹²

Dakle, pod menadžerom se podrazumijeva osoba koja implementiran sve ranije objašnjene menadžerske funkcije u svrhu ostvarivanja organizacijskih ciljeva, bez obzira da li je riječ o profitnim ili neprofitnim organizacijama. Mašić naglašava “da je reč o specifičnom američkom izrazu koji nema adekvatan sinonim (kod nas se prevodi izrazima „upravnik” i/li „rukovodilac”) ovaj izraz se, najčešće, koristi u izvornom obliku.”⁹³ Smatra se da uspješni menadžeri, odnosno uspješni predstavnici ove profesije, ostvaruju pored materijalne koristi i odgovarajući društveni ugled iz kojeg proizilazi i korespondirajuća moć. Menadžment kao profesija podrazumijeva ispunjvanje i određenih zahtjeva. Lončarević je iz stručne literature izdvojeni sljedeći zahtjevi:⁹⁴

- Posjedovanje raznih znanja i sposobnosti,
- Permanentno učenje i usavršavanje,
- Visok nivo fizičkog, mentalnog i psihičkog zdravlja,
- Mnogo rada, naprežanja (naročito intelektualnog),
- Mnogo vremena (menadžer nema precizno definisano radno vrijeme),
- Velika odgovornost.

⁹²Šunje, Aziz (2003). *Top-menadžer: vizionar i strateg*, Sarajevo: Tirada. str. 14.

⁹³Mašić, Branislav (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 35.

⁹⁴Lončarević, Ranko (2007). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 7.

Menadžer ima zadatak primjenom menadžerskih funkcija ostvariti zacrtane ciljeve organizacije odnosno ostvariti uspjeh. Lončarević uspješnim menadžerom smatra onog menadžera koji uspijeva: “ostvariti lične ciljeve, izbjeći nastanak negativnih posljedica koje „donosi” neuspjeh, obezbijediti opstanak na datom menadžerskom položaju i stvoriti osnovni uslov za uspon u karijeri. Na kraju treba istaći i sljedeće: obavljanje menadžerskih poslova u savremenom, veoma složenom poslovnom okruženju, zahtijeva od menadžera velika psihofizička naprezanja.”⁹⁵

4. Vrste menadžera

Budući da je menadžment, kako smo već vidjeli, veoma složen proces koji implementiraju menadžeri neophodno je elaborirati i klasifikaciju menadžera. U literaturi moguće je naći više podjela menadžera temeljem različitih kriterija. Najveći broj podjela rezultat je primjene sledećih kriterijuma koje sistematizirao Mašić:⁹⁶

- Prema položaju koji menadžeri imaju u hijerarhiji organizacije: menadžeri različitih nivoa,
- Prema prirodi raspona organizacione aktivnosti: opšti i funkcionalni menadžeri,
- Prema orijentaciji na budućnost: neaktivisti, reaktivisti i menadžeri proaktivne orijentacije.

Šehić i Rahimić dalje elaboriraju prvi kriterija položaj ili pozicija u organizacionoj hijerarhiji, te ističu da razlikujemo tri vrste menadžera:⁹⁷

- a) Menadžeri prve linije⁹⁸,
- b) Menadžeri srednjeg nivoa⁹⁹ i
- c) Top menadžeri.¹⁰⁰

⁹⁵Ibid. str. 8.

⁹⁶Mašić, Branislav (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 38.

⁹⁷Šehić, Dževad i Rahimić, Zijada (2009). *Menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu. str. 24.

⁹⁸“Menadžeri prve linije su menadžeri na prvoj organizacionoj razini – ljudi koji koordiniraju rad operativnih izvršilaca na organizacionom dnu. Primjeri menadžera prve linije su poslovode u maloprodajnim objektima ili predradnici (poslovode) u proizvodnim pogonima.” Šunje, Aziz (2003). *Top-menadžer: vizionar i strateg*, Sarajevo: Tirada. str. 15.

⁹⁹“Menadžeri srednje razine su svi menadžeri između menadžera prve linije i top-menadžera. Ovisno od broja organizacionih nivoa ovisi i broj menadžera srednje linije, u smislu što je broj organizacionih nivoa veći, to je i broj menadžera srednje linije veći. Projektiranom organizacionom strukturom utvrđen je broj organizacionih nivoa i broj menadžera koji imaju status menadžera srednje linije. Menadžeri srednje linije su obično odgovorni za poslovanje pojedinih dijelova poslovnog procesa, sektora, službi, odjeljenja, ovisno od načina na koji je organizaciono strukturiran poslovni proces.” Ibid.

Ukoliko se kao kriteriji uzme raspon organizacionih aktivnosti razlikujemo:¹⁰¹

- a) generalne menadžere,¹⁰²
- b) funkcionalne menadžere.¹⁰³

Ukoliko se kao kriteriji uzme orijentacija na budućnost možemo razlikovati:¹⁰⁴

- a) neaktivisti,¹⁰⁵
- b) reaktivisti,¹⁰⁶
- c) menadžeri proaktivne orijentacije.¹⁰⁷

U ovom poglavlju elaboriran je historijat nastanka menadžmenta, zatim sam pojam menadžmenta. U zasebnim cjelinama elaborirane su menadžerske funkcije: planiranje, organizovanje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrola. U posebnim cjelinama objašnjena je profesija menadžera i vrste menadžera. Naredno drugo poglavlje sadrži osnovne odrednice o kulturi.

¹⁰⁰Top-menadžeri su menadžeri koji se nalaze na organizacionom vrhu, odnosno menadžeri koji su odgovorni za poslovanje cjelokupne organizacije. Oni, za razliku od menadžera srednje linije, imaju tzv. kros-sektoralnu odgovornost, odnosno odgovornost za poslovanje cjelokupne organizacije - svih organizacionih jedinica. U tom kontekstu posmatrano, organizacijski top-menadžeri i jesu organizacijski ključni resurs. Ibid.

¹⁰¹Mašić, Branislav (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 40.

¹⁰²“Generalni menadžeri ili menadžeri opšteg tipa su menadžeri koji su odgovorni za funkcionisanje, odnosno rezultate rada cele korporacije ili njenih organizacionih delova koji imaju određeni stepen poslovne samostalnosti (divizioni, profitne jedinice, SBU). Ovi menadžeri, po prirodi stvari (u skladu sa zahtevima efektivnog i efikasnog poslovanja), moraju da raspolažu sa raznovrsnim znanjima i sposobnostima.” Ibid. str. 40.

¹⁰³“Pod funkcionalnim menadžerima se smatraju menadžeri koji su odgovorni za funkcionisanje i rezultate rada organizacionih jedinica (departmana) preduzeća u kojima se obavljaju istovrsni poslovi, odnosno zadaci. Konkretnije rečeno, funkcionalni menadžeri su menadžeri koji su odgovorni za funkcionisanje i rezultate jedne od funkcija u organizaciji: nabavke, finansija, proizvodnje, ljudskih resursa, istraživanje i razvoj, marketing itd.“ Ibid. str. 41.

¹⁰⁴Ibid. 41-43.

¹⁰⁵“Neaktivisti“su menadžeri koji su zadovoljni postojećim razvojem događaja, postojećim stanjem svoje organizacije, ne istražuju organizaciono okruženje, izbegavaju bilo kakav rizik; oni „plivaju sa strujom vode“ Ibid. 41.

¹⁰⁶“Reaktivisti su menadžeri koji prate šta se dešava u organizacionom okruženju, ali izbegavaju promene, i probleme rešavaju na stari način, uz primenu starih metoda odlučivanja. Oni su nostalglični za ranijim stanjem. Reaktivisti „plivaju protiv struje“ Ibid. 42.

¹⁰⁷“Menadžeri proaktivne orijentacije svojim sposobnostima, veštinama i znanjima prilagođavaju organizaciju promenama i nastoje da putem inovacija menjaju svoje organizaciono okruženje. Vrlo bitno je da menadžeri proaktivne orijentacije imaju tzv. vozačev vidik, a ne zvonarev, i da voze gledajući više kroz šoferšajbnu nego u retrovizor.” Ibid. 43.

POGLAVLJE II OSNOVNE ODREDNICE O KULTURI

1. O pojmu kultura

Pojam kultura vodi porijeklo od latinske riječi *Cultus*- što znači gajiti, obrađivati, štovati.¹⁰⁸ U stručnoj literaturi moguće je naći veći broj definicija ovog pojma, a zajedničko za sve njih je određenje kulture kao društvenog fenomena koji sadrži duhovnu i estetsku vrijednost. Smatra se da je praktična primjena naziva kultura počela je u Njemačkoj u 18. stoljeću.¹⁰⁹ Većina autora smatra kako ne možemo identificirati jednu, univerzalnu i opću kulturu, već da možemo analizirati različitu strukturu kulture u različitim društvima. Pojmovnim određenjem kulture bavili su se antropolozi, sociolozi i socijalni psiholozi analizirajući ovaj društveni fenomen iz vlastitog ugla. U stručnoj literaturi moguće je pronaći veći broj definicija, odnosno pokušaja sveobuhvatnog određenja pojma kulture, te u tom smislu možemo govoriti o različitim shvaćanjima kulture i različitim pristupima kulturi.¹¹⁰ Za potrebe ovog rada izdvojene su sljedeće definicije kulture:

- *“Kultura ili civilizacija ... je kompleksna cjelina koja obuhvata znanje, vjerovanja, umjetnost, moral, pravo, običaje, i sve ostale sposobnosti i navike koje je čovjek stekao kao član društva.”¹¹¹*
- *“Kultura obuhvata sve manifestacije društvenog ponašanja zajednice, reakcije pojedinca pod uticajem navika grupe u kojoj živi, i proizvode ljudskih djelatnosti određene tim navikama.”¹¹²*

¹⁰⁸Kale, Eduard (1977). *Uvod u znanost o kulturi*. Zagreb: Školska knjiga. str. 38.

¹⁰⁹“Kad i Adelung tiska svoje djelo *Povijest kulture* (1782) i kad naziv ulazi u rječnike, da bi se odatle širila u druga jezična područja. Godine 1871. u spomenutom Tylorovu djelu naziv kultura dobiva svoje znanstveno određenje.” Ibid. str. 38.

¹¹⁰Ibid. str. 40.

¹¹¹Monaghan, John i Just, Peter (2003). *Socijalna i kulturna antropologija: Kratak uvod*. Sarajevo: Šahinpašić. Definicija -Edward, Tylor 1871. str. 36.

¹¹²Definicija -Franz, Boas 1930. Ibid. str. 37.

- *“Kultura znači čitav kompleks tradicionalnog ponašanja koji je stvorila ljudska rasa i koji uči svaka naredna generacija. Pojedina kultura nije tako precizan pojam. On može označavati oblike tradicionalnog ponašanja karakteristične za određeno društvo, ili grupu društava, izvjesnu rasu, oblast, ili vremenski period.”¹¹³*
- *“Kultura je jedinstvena cjelina koja se sastoji od pomagala i potrošačke robe, ustavnih povelja za razne društvene grupacije, ljudskih ideja i zanata, vjerovanja i običaja. Bilo da posmatramo veoma jednostavnu ili primitivnu, ili pak izuzetno složenu i razvijenu kulturu, suočeni smo sa ogromnom aparaturom, dijelom materijalnom, dijelom ljudskom a dijelom duhovnom, koja čovjeku omogućava da se nosi sa konkretnim, određenim problemima sa kojima se suočava”¹¹⁴*
- *“Kultura se, dakle, sastoji od mjerila za odlučivanje šta jeste, mjerila za odlučivanje šta može biti, mjerila za odlučivanje šta čovjek osjeća prema tome, mjerila za odlučivanje šta uraditi s tim i mjerila za odlučivanje kako to uraditi.”¹¹⁵*
- *“Kultura daje značenje ljudskim doživljajima tako što iz njih odabire i organizira ih. Ona se, grubo rečeno, odnosi na oblike kroz koje ljudi daju značenje svojim životima ... Ona ne naseljava neki odijeljeni dornen, kao ... politika ili ekonomija. Od pirueta klasičnog baleta do najbrutalnije činjenice, cjelokupno ljudsko ponašanje je kulturno uslovljeno. Kultura obuhvata svakodnevno i ezoterično, prozaično i uzvišeno, glupo i nadahnuto. Kultura nije ni visoka ni niska, ona prožima sve.”¹¹⁶*
- *“Kultura je ... naučeno, prilagodljivo, simbolično ponašanje, utemeljeno na potpuno razvijenom jeziku, vezano za tehničku inventivnost, sklop vještina koji pak ovisi o sposobnosti da se organiziraju odnosi razmjene između zajednica ...”¹¹⁷*

Uzimajući u obzir sve navedene definicije evidentno je da je kultura vrlo složen pojam koji prema najvećem broju autora obuhvata društvene norme, običaje, vjerovanja, moral i opće forme društvenog ponašanja. Također, kultura pored vrijednosne forme ima i svoju estetsku, umjetničku formu izraženu u različitim kulturnim sadržajima nastalim u društvu za društvo.

¹¹³Definicija -Margaret, Mead 1937.Ibid. str. 47.

¹¹⁴Definicija -Bronislaw Malinowski, 1944.Ibid. str. 39.

¹¹⁵Definicija - Ward H. Goodenough, 1963.Ibid. str. 45.

¹¹⁶Definicija - Renato Rosaldo, 1989.Ibid. str. 42.

¹¹⁷Definicija - Adam Kuper, 1994.Ibid. str. 51.

Kultura ima svoje funkcije i osnovne dimenzije koje će biti objašnjene u nastavku ovog poglavlja.

2. Osnovne funkcije kulture

Nakon što je elaboriran pojam kulture, te predočene najznačajnije definicije ovog pojma, potrebno je objasniti osnovne funkcije kulture. U literaturi se najčešće navodi da kultura ima sedam funkcija, odnosno sedam pojavnih formi, a to su: komunikacija, percepcija, identitet, sistem vrijednosti, motivacija, stratifikacija i proizvodnja i konzumacija.¹¹⁸ Pomenute funkcije kulture nužno je dodatno objasniti:¹¹⁹

- **Komunikacija kao funkcija kulture** – odnosi se na kreiranje kulturnog kontekst u svrhu ostvarivanja verbalne i neverbalne komunikacije. Dakle, ovisno od kulturnog konteksta određene forme verbalnog ili neverbalnog komuniciranja mogu biti prihvatljive u jednoj državi (kulturi), dok se u drugoj državi (kulturi) mogu smatrati uvredljivim i neprimjerenim. Nepoznavanje kulture i komunikacijskih običaja može prouzrokovati velike probleme i nesporazume, te se ozbiljno može odraziti na suradnju.
- **Percepcija kao funkcija kulture**- sociolozi¹²⁰ smatraju da kultura daje, odnosno kreira opći društveni kontekst tj. daje smisao i značenje društvenim pojavama i procesima s aspekta društveno dodijeljenih uloga i normi ponašanja. Dakle, možemo govoriti o nekoliko vrsta percepcija: percepcija samog sebe u kontekstu društva u kojem živimo, percepcija pozicije društvene grupe kojoj pripadamo u kontekstu društva u kojem živimo i percepcija drugih društava i kultura. Sve pomenute percepcije pod snažnim su utjecajem kulture i kulturnih matrica specifičnih za svako društvo.

¹¹⁸Livesey, Chris and Lawson, Tony (2008). *AS Sociology For AQA -2nd Edition, Unit 1: Culture and Identity*. [e-book]. str. 5. dostupno na linku: http://www.sociology.org.uk/sc_shop_pdf/sc_AS4A_QA_culture_e.pdf (pristupljeno 10.10.2015. 15:25).

¹¹⁹Ibid. str. 4, 5.

¹²⁰Offe, Johanna (2001). *Smart Guys Plan for the Future: Cultural Concepts of Time and the prevention of AIDS in Africa*. Africa Spectrum. Vol. 36., No. 1. Institut of African Affairs, German Institute of Global and Area Studies.; Matsumoto, David (2008). *Culture and Emotion Expression*. New York: New York Academy of Science.

- **Identitet kao funkcija kulture**- smatra se da kultura ima funkciju kreiranja i odražavanja identiteta,¹²¹ te u tom smislu kultura snažno determinira način na koji ljudi vide sebe i druge ljude. Kreiranje i održavanje identiteta kao funkcija kulture ima dvije pojavne forme, a to su društvena solidarnost i socijalna integracija.¹²² Društvena solidarnost najčešće podrazumijeva uvjerenje da smo dio veće društvene mreže s kojom dijelimo određena vjerovanja, identitete i prema kojoj imamo određene preuzete obaveze. Preduvjet za nastanak društvene solidarnosti jeste postojanje mehanizma društvene integracije. Društvena integracija podrazumijeva postojanje osjećaja predanosti drugim članovima zajednice. Zasniva se na kolektivnim ceremonijama i kolektivnim identifikacijama.¹²³
- **Sistem vrijednosti kao funkcija kulture** – smatra se da kultura snažno determinira vrijednosni sistem koji se razvija pod utjecaj socijalizacije. Nerijetko se uz vrijednosni sistem vezuju i religijske norme, te se u tom smislu može govoriti i o utjecaju religije na kulturu i utjecaju religije na vrijednosni sistem preko kulture. Od davnina ljudi su nastojali objasniti okolnosti nastanka svijeta, ali i predvidjeti i ponuditi modalitet njegovog daljeg razvoja, najčešće u formi različitih vjerovanja. Ta vjerovanja su vrlo često determinirala ne samo individualne živote, nego i živote cjelokupnih društvenih zajednica. Religiozna ubjeđenja su postala sastavni dio vrijednosnog sistema čak i kod onih koji se smatraju ateistima, budući da opće norme kao što su “ne ubij“, “ne slaži“, “ne kradi“ i sl. imaju opću vrijednost, dakle univerzalne su za sve religije. Kultura u kojoj se rodimo, rastem i razvijamo snažno oblikuje naš vrijednosni sistem.
- **Motivacija kao funkcija kulture**¹²⁴ zasniva se na prethodno elaboriranom vrijednosnom sistemu, odnosno pretpostavci da određeno ponašanje može biti dozvoljeno i samim tim poželjno ili nedozvoljeno i podložno društvenoj sankciji ovisno o prevladavajućem vrijednosnom sistemu. Npr. konzumacija alkohola i

¹²¹Durkheim, Emile (1995 first published 1912). *Elementary Forms of the Religious Life*. (translated by Karen Fields). New York: The Free Press.

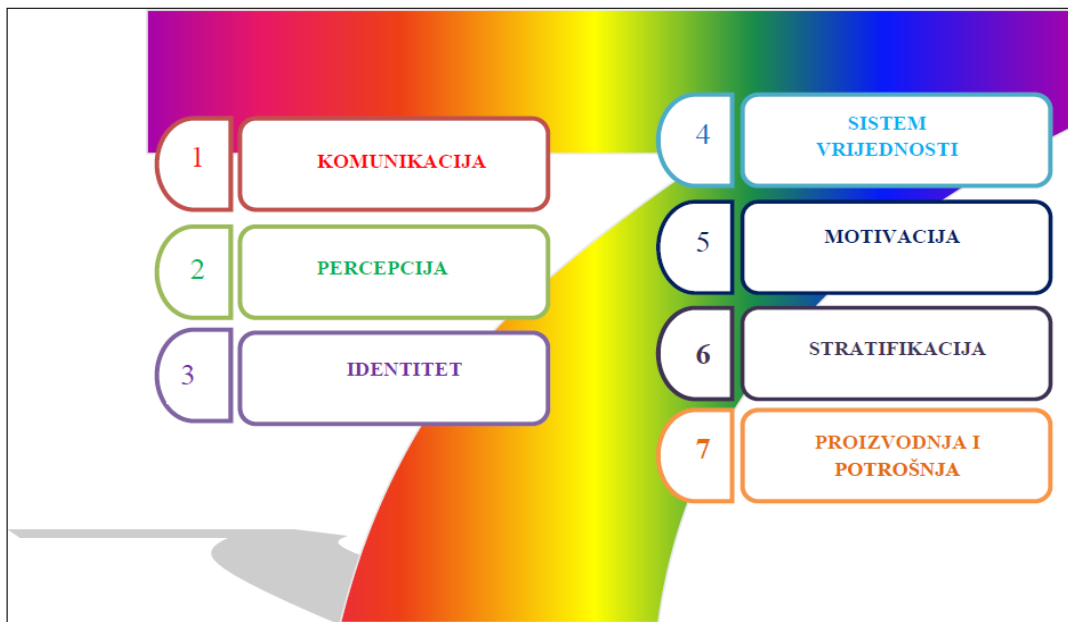
¹²²Livesey, Chris and Lawson, Tony (2008). *AS Sociology For AQA -2nd Edition, Unit 1: Culture and Identity*. [e-book]. str. 4. dostupno na linku: http://www.sociology.org.uk/sc_shop_pdf/sc_AS4A_QA_culture_e.pdf (pristupljeno 10.10.2015. 15:25).

¹²³Ibid.

¹²⁴Ibid.

alkoholnih napitaka u javnosti smatra se prihvatljivom u zapadnim kulturama, dok u istočnim kulturama nailazi na oštru osudu često praćenu sankcijama. Dakle, shodno svom vrijednosnom sistemu stečenom socijalizacijom pojedinac procjenjuje koje aktivnosti su primjerene u datom trenutku, te ima više motivacije da prihvatljive aktivnosti implementira, odnosno manje prihvatljive aktivnosti i neprihvatljive aktivnosti ne implementira budući da očekuje društvenu sankciju.

- **Društvena stratifikacija kao funkcija kulture-** podrazumijeva postojanje utvrđenog sistema diferenciranja između različitih društvenih grupa najčešće na temelju, ekonomskih, političkih, religijskih, spolnih, rasni i sl. karakteristika. Najčešće korišteni primjer su indijske kaste (Brahmani - svećenici, Kšatrije – ratnici i vladarske porodice, Vajšije- proizvodno stanovništvo, Šudre- obavljaju najteže poslove i Parije –nedodirljivi) između kojih postoje jasne granice u socijalnoj interakciji. I ako su se vlasti borile da ovu formu socijalne stratifikacije prilagode savremenom dobu, u praksi interakcija između kasti je i dalje ograničena. Društvena stratifikacija je postojala kroz cjelokupnu historiju razvoja društva i kao takva smatra se proizvodom kulture, odnosno smatra se da je kultura pronašla način da napravi diferencijaciju između društvenih grupa. Postignut je značajan konsenzus oko nužnosti postojanja društvene stratifikacije jer ona sistem unutar kojeg se uspješni i sposobni članovi zajednice nagrađuju tako što zauzimaju najznačajnije pozicije u društvu.
- **Proizvodnja i konzumacija kao funkcija kulture-** smatra se da kultura definira šta ljudi trebaju, koriste i smatraju vrijedni, shodno tome kultura determinira proizvodnju i potrošnju u najširem smislu te riječ. Procesom socijalizacije članovi društvene zajednice, shodno vladavajućem vrijednosnom sistemu, nauče šta se smatra prihvatljivim i korisnim za produkciju i konzumaciju, odnosno šta se smatra ne prihvatljivim. Čak i u uvjetima globalne produkcije i potrošnje dobara ne moguće je zanemariti utjecaj kulture na potrošačke navike. Matrice onoga što se smatra korisnim i vrijednim usađene u ranom djetinjstvu jesu podložne promjenama, ali i u velikoj mjeri ostaju usađene u članove zajednice cijeli život.



Slika 9. Sedam funkcija kulture (prevod i adaptacija).

Izvor: Ali Mazuri (2001). u Livesey, Chris and Lawson, Tony (2008). *AS Sociology For AQA -2nd Edition, Unit 1: Culture and Identity*. [e-book], str.5. dostupno na linku: http://www.sociology.org.uk/sc_shop_pdf/sc_AS4AQA_culture_e.pdf (pristupljeno 10.10.2015. 15:25).

3. Najvažnije kulturalne dimenzije

Najvažnije kulturalne dimenzije ustanovio je Gert Hofstede (*Geert Hofstede*) u modelu kojim se utvrđuju kulturalne razlike među državama. Prem Hofstedu postoji šest kulturalnih dimenzija: distanca moći, oprost i suzdržanost, dugoročna / kratkoročna orijentacija, muškost / ženskost, tolerancija prema nesigurnosti, individualizam/ kolektivizam. Ove dimenzije kulture mogu se predstaviti i grafički što je učinjeno na slici 10.¹²⁵

¹²⁵Bahtijarević-Šiber, Fikreta., Sikavica, Pere i Pološki Vokić, Nina (2008). *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi, izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.; Hofstede, Geert. (1980). *Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values*. Newbury Park, California: Sage Publications.; Jeknić, Ranka (2011). *Kulture i organizacije: organizacijske kulture Geerta Hofstede*. Split: Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 48, 1/2011., str. 103.-123. Dostupno na hrcak.srce.hr/file/99313 (pristupljeno 15.10.2015. 14:22).



Slika 10. Kulturalne dimenzije (prevod i adaptacija).

Izvor: Downing, Megan. Gert Hofstede Dimensions of Culture. Dostupno na: <https://www.pinterest.com/pin/14566398767656787/> (pristupljeno 15.10.2015. 14:22).

Pomenute kulturalne dimenzije dodatno su objasnili Rajh, Anić i Budak:¹²⁶

- **Distanca moći** se definira kao mjera u kojoj manje moćni dijelovi društva unutar svojih institucija (obitelj, škola i slično) ili institucija u zemlji (primjerice na radnom mjestu) očekuju i prihvaćaju da je moć nejednako raspodijeljena. Prirodno ljudi nisu jednaki i nejednakost je urođena svakom društvu, no tu se činjenicu doživljava na različite načine. Mjera distance moći pokazuje upravo kako se društvo, odnosno nacije suočavaju s nejednakostima. Primjerice, u društvima male distance moći, ograničena je međuovisnost šefa i njemu podređenih djelatnika, stil upravljanja je manje autokratski, a u donošenju odluka preferiraju se konzultacije. Emocionalna distanca prema nadređenima ili starijim osobama je plitka tako ostaje prostora za neposredni kontakt i otvoreno iznošenje mišljenja. U takvom se okruženju djeca uče samostalnosti, eksperimentiranju i argumentiranom suprotstavljanju.

¹²⁶Rajh, Edo., Anić, Ivan-Damir i Budak, Jelena (2015). *Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj*. Zagreb: Ekonomski institute Zagreb. str. 8- 16.

- **Tolerancija prema nesigurnosti**¹²⁷ je mjera u kojoj pripadnici društva osjećaju prijetnju ili strah od nepoznate situacije. Ovu mjeru ne valja, premda je slična, tumačiti kao averziju prema riziku. Izbjegavanje rizika je naime karakteristično za pojedinca, a izbjegavanje nesigurnosti je obilježje društva. Pripadnici nacija s izraženim izbjegavanjem nesigurnosti preferiraju strogo i precizno propisana pravila ponašanja u društvu, postojanje uputa i regulative za što veći dijapazon slučajeva, a sve kako bi se neizvjesnost smanjila. U takvim se društvima ljudi osjećaju ugodnije kada postoji jasna struktura kojoj pripadaju i u kojoj je okruženje dobro organizirano. U društvima s niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti u ekstremnim slučajevima prisutna je izrazita odbojnost prema bilo kakvim normama, no u većini umjerenijih slučajeva, ta su društva nešto fleksibilnija, najvjerojatnije i kreativnija. Njihovi se pripadnici pouzdaju u zdrav razum pri donošenju odluka, ne tražeći da sve funkcionira po propisanim pravilima.
- **Individualizam u odnosu na kolektivizam**¹²⁸ razlikuje kulture koje više cijene individualni napor pojedinca spram kolektivnih napora i timskih rezultata. U kolektivističkim društvima snaga skupine je vrlo izražena i za pojedinca je najvažnija pripadnost „svojoj“ grupi koja će ga štititi u zamjenu za lojalnost. Vrednote skupine u koju je pojedinac integriran određuju njegov skup vrijednosti kao pojedinca, što je manje važno u odnosu na skup vrijednosti kolektiva.
- **Maskulinitet (muškost) vs. feminitet (ženskost)**¹²⁹- maskulinitet u društvu znači nepopustljivost, za razliku od feminiteta koji označava skromnost i sklonost dogovoru. Maskulinitet je svojstven društvima u kojima je emocionalna uloga muškaraca i žena strogo odvojena i nepopustljivo „muško“ ponašanje više cijenjeno od mekanog pristupa. Poželjno umjereni ponašanje, konsenzus u odlučivanju, prepoznavanje mekih vrijednosti i popustljivost smatraju se odlikama feminiteta u društvu. U društvima gdje prevladava feminitet (poput skandinavskih zemalja), izabire se blagostanje i opće dobro. U društvima u kojima prevladava maskulinitet, najviše se vrednuju uspješnost i ostvareni rezultati.

¹²⁷ Ibid.

¹²⁸ Ibid.

¹²⁹ Ibid.

- **Vremenski horizont (kratkoročni ciljevi vs dugoročni ciljevi)**¹³⁰ ciljeva je dimenzija nacionalne kulture koja razlikuje važnost postavljenih ciljeva u društvu. Ukoliko se preferira ostvarenje kratkoročnih ciljeva i za njih vezanih vrijednosti, radi se o društvu s kratkoročnim horizontom. U suprotnom, pridavanje važnosti upornosti, dugoročnim ciljevima poput obrazovanja ili štednje, i naglašavanje rezultata koji će se ostvariti u budućnosti obilježja su društava s dugoročnim vremenskim horizontom.
- **Indulgencija vs uzdržanost**¹³¹ (nova dimenzija dodao u dodata 2010. godine). Obuhvata oblasti koje nisu obuhvatile prethodne dimenzije, temelji se na istraživanjima sreće. Indulgencija označava društvo koje omogućava relativno besplatno zadovoljenje osnovnih i prirodna ljudskih želja koje se odnose na uživanje u životu i zabavljanje. Uzdržanost se odnosi na društvo koje kontrolira zadovoljenje potreba i reguliše ih strogim društvenim normama.

Navedena kulturalne dimenzije, odosno njihova objašnjena moguće je i detaljnije odrediti. U tom smislu u nastavku je predočena tabela¹³² u kojoj se jasno vidi šta se podrazumijeva pod svakom od ranije objašnjenih kulturalnih dimenzija.

Manja distance moći	Veća distance moći
Upotreba moći mora biti legitimna zasnovana na kriterijima dobrog ili lošeg.	Moć je osnovni element koji određuje šta je dobro ili loše u društvu, legitimnost je irelevantna.
Roditelji djecu tretiraju na način da su ravnopravni.	Roditelji djecu uče poslušnosti.
Starije osobe nisu poštovane niti se neko njih boji.	Starije osobe su oboje, poštovane i mlađi se boje njih.
Obrazovanje je fokusirano na potrebe studenata/učenika.	Obrazovanje je fokusirano na potrebe profesora/učitelja.
Hijerarhija označava nejednake uloge, a zasniva se na pragmatičnosti.	Hijerarhija predstavlja srž nejednakosti položaja.
Podređeni očekuju da budu konkludovani.	Podređeni očekuju da im se kaže šta da rade.
Vlast je pluralistička i zasniva se na osvojenoj većini glasova te se mijenja mirnim putem.	Autokratska vlast zasnovana na koopatinciji i mijenja se revolucijom.
Korupcija je rijetka, skandali takvog tipa okončavaju karijeru političara.	Korupcija je česta i skandali se prikrivaju.
Distribucija dohotka je ujednačena u društvu.	Distribucija dohotka u društvu je veoma neujednačena.
Religije naglašavaju ravnopravnost vjernika.	Religije imaju strogu hijerarhiju svećenstva.

Napomena: Tabela se nastavlja na narednoj stranici.

¹³⁰ Ibid.

¹³¹Hofstede, Geert. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014> str. 15, 16.

¹³²Ibid. str. 9-16.

Slabo izbjegvanje neizvjesnosti	Intenzivno izbjegavanje neizvjesnosti
Neizvjesnost je prihvaćen kao svojstvena životu i svaki dan se uzima kao da dolazi.	Neizvjesnost se smatra kontinuiranom prijetnjom protiv koje se mora boriti.
Ljudi žive opušteno, jednostavno, bez stresa, imaju samokontrolu i nizak anksioznosti.	Ljudi ispoljavaju visok stepen stresa, emocija, anksioznosti i neuroticizma.
Članovi društva imaju bolje zdravlje i blagostanje.	Članovi društva imaju lošije zdravlje i nižu dobrobit.
Postoji tolerancija za devijantne osobe i ideje, ono što je drugačije izaziva znatiželju.	Ne postoji tolerancija za devijantne osobe i ideje, ono što je drugačije je opasno.
Lagodnost u nejasnoćama i haosu.	Neophodna je jasnoća i struktura.
Nastavnik može kazati da nešto ne zna.	Nastavnik bi trebao imati odgovore na sva pitanja.
Promjena posla ne predstavlja problem.	Ostaje na poslu i ako nije zadovoljan poslom.
Ne vole se pisana i nepisana pravila.	Postoji emocionalna potreba za postojanjem pravila, čak i kada se ona ne poštuju.
Kada je u pitanju politika, građani sebe doživljavaju kao kompetentne u odnosu na vlast.	Kada je u pitanju politika, građani sebe doživljavaju kao nekompetentne u odnosu na vlast.
U religiji, filozofiji i nauci dominiraju relativizam i empirizam.	U religiji, filozofiji i nauci dominiraju uvjerenja u krajnje istine i velike teorije.
Individualizam	Kolektivizam
Svako se treba brinuti o sebi i svojoj porodici.	Ljudi su rođeni u proširenim porodicama ili klanovima od koji očekuju zaštitu u zamjenu za lojalnost.
Svijest je orijentirana na sebe.	Svijest je orijentirana na širu zajednicu.
Pravo na privatnost.	Stres oko potrebe pripadanja.
Otvoreno iznošene stavova je prihvatljivo.	Harmonija uvijek mora biti održavana.
Ostali se klasificiraju kao individue.	Ostali se klasificiraju kao dio grupe ili oni koji nisu dio grupe.
Lično mišljenje je očekivano, jedna osoba ima pravo jednog glasa.	Mišljenje i glasanje se odvija unutar grupe.
Kršenje normi izaziva osjećaj krivice.	Kršenje normi izaziva osjećaj srama.
U jeziku i govoru riječ "Ja" je nezamjenjiva.	U jeziku i govoru riječ "Ja" se izbjegava.
Svrha obrazovanja je naučiti kako učiti.	Svrha obrazovanja je naučiti kako raditi.
Obaveze imaju prioritet ispred veze.	Veza ima prioritet ispred obaveza.
Feminitet	Maskulinitet
Postoji minimalna emocionalna i socijalna diferencijacija između spolova.	Postoji maksimalna emocionalna i socijalna diferencijacija između spolova.
Muškarci i žene bi trebali biti skromni i brižni.	Muškarci bi trebali biti asertivni i ambiciozni, a žene bi možda trebale biti asertivne i ambiciozne.
Potrebno je ostvariti balans između porodice i posla.	Posao imao prednost ispred porodice.
Simpatije za slabe.	Divljenje za jake.
Majke i očevi se bave činjenicama i osjećanjima.	Očevi se bave činjenicama, a majke osjećanjima.
Dječaci i djevojčice smiju plakati, ali se ne smiju tući.	Djevojčice plaču, dječaci ne; dječaci u tući trebaju uzvratiti, a djevojčice ne.
Majke odlučuju o broju djece.	Očevi odlučuju o veličini porodice.
Mnogo žena je izabrano na političke pozicije.	Nekoliko je žena je izabrano na političke pozicije.
Religija se fokusira na ljudska bića.	Religija se fokusira na Boga ili Bogove.
Stav prema seksualnosti, seks je način povezivanja.	Moralističko razumijevanje seksualnosti, seks se posmatra kao način dokazivanja.

Napomena: Tabela se nastavlja na narednoj stranici.

Kratkoročna orijentacija	Dugoročna orijentacija
Najvažniji životni događaji su dogodili u prošlosti ili se trenutno događaju.	Najvažniji životni događaji će se dogoditi u budućnosti.
Lična stabilnost, dobra osoba se ne mijenja.	Dobra osoba se prilagođava okolnostima.
Postoje univerzalne upute o tome šta je dobro odnosno loše.	Šta je dobro ili loše ovisi o okolnostima.
Običaji su nepovredivi.	Tradicija se može prilagođavati i mijenjati ovisno o okolnostima.
Porodični život je vođen imperativima.	Porodični život je vođen dodijeljenim zadacima.
Pretpostavlja se da ste ponosni na svoju državu.	Nastoji učiti iz iskustava drugih država.
Služenje drugima je važan zadatak.	Štedljivost i upornost su važni ciljevi.
Visoka socijalna davanja i potrošnja.	Visoka razina štednje, postoje sredstva dostupna za investicije.
Studenti uspjeh i neuspjeh pripisuju sreći.	Studenti uspjeh pripisuju trudu, a neuspjeh nedostatku truda.
Spor ili nepostojeći ekonomski rast u siromašnim državama.	Brz ekonomski rast do razine prosperiteta.
Povlađivanje	Suzdržanost
Veliki broj ljudi se izjašnjavao ako veoma sretan.	Manji broj ljudi se izjašnjava kao veoma sretan.
Percepcija osobne kontrole života.	Percepcija nemoćnosti, ono što mi se dogodi van je moje kontrole.
Sloboda govora je važna.	Sloboda govora nije od primarnog značaja.
Veliku važnost ima slobodno vrijeme.	Manja vrijednost slobodnog vremena.
Češće se pamte pozitivne emocije.	Maja vjerojatnoća da će se pozitivne emocije pamtili.
Veća stopa rađanja u zemljama sa obrazovanom populacijom.	Niža stopa rađanja u zemljama sa obrazovanom populacijom.
Veći broj ljudi je aktivno uključeno u sport.	Manji broj ljudi je aktivno uključen u sport.
U državama sa dovoljnom količinom hrane, veliki broj gojaznih ljudi.	U državama sa dovoljnom količinom hrane, manji broj gojaznih ljudi.
U bogatim državama su blaže seksualne norme.	U bogatim državama su strožije seksualne norme.
Održavanje red u državi nije od velikog značaja.	Mnogi veći broj policajaca na 100.000 stanovnika.

Tabela 2. Objasnjene kulturalnih dimenzija (prevod i adaptacija).

Izvor: Hofstede, Geert. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014> str. 9-16.

Na osnovu prethodnih elaboracija evidentno je da kulturalne dimenzije obuhvaćaju veliki dijapazon procesa, pojava, normi, običaja i navika kojim se opisuju kulturološke matrice društava. Moguće je zaključiti da ne postoji jedna ispravna, univerzalna i savršena kultura, već je riječ o većem broju kultura koje mogu biti slične, ali su u suštini originalni izraz društva u kojem su nastale.

4. Razumijevanje kulture u globaliziranom svijetu

U sociološkoj teoriji postoji nekoliko podjela kulture, prije svega misli se na podjelu na dominantnu kulturu, subkulture, folk kulturu, visoku kulturu, masovnu, popularnu ili nisku kulturu i globalnu kulturu. Sve pomenute forme kulture nužno je dodatno elaborirati, u tom smislu izdvojene su elaboracije Kenta Brauna (Kent Browne):¹³³

- **Dominantna kultura društva** podrazumijeva glavnu kulturu u društvu, koja je zajednička, ili je bar kao takva prihvaćena od većine građana.
- **Subkultura** je dio glavne dominantne kulture svojstvena manjoj zajednici odlikuju je manje različitosti i veća razina zajedničkih vrijednosti sa glavnom kulturom.
- **Folk kultura** predstavlja kulturu svojstvenu lokalnim zajednicama, a zasniva se na iskustvo, običajima i vjerovanjima nastalim kao posljedica zajedničkog življenja.
- **Visoka kultura** uglavnom podrazumijeva kulturu koja je superiornija od ostalih formi kulture, obično se odnosi na kulturu elita, kulturu visoke i srednje društvene klase. Produkti ove kulture najčešće se nalaze u umjetničkim galerijama, muzejima, koncertnim dvoranama i teatrima.
- **Masovna, popularna odnosno niska kultura** uglavnom se smatra suprotnošću visoke kulture, to je svakodnevna, jednostavna lako razumljiva zabava. Smatra se produktom industrijskog društva i podrazumijeva masovnu produkciju, standardizaciju, kratak životni vijek proizvoda, trivijalne sadržaje plasirane u svrhu ostvarivanja profita za velike korporacije i masovne medije.
- **Globalna kultura** ukazuje kako je proces globalizacije utjecao na nacionalne i lokalne kulture. Globalna razmjena dobara i životnih stilova doprinijela je da nacionalne kulture počinju sličiti jedne drugima. Globalna kultura se zasniva na proizvodima i mehanizmima masovne kulture.

¹³³Browne, Ken (2008). *Sociology for AS AQA, 3rd Edition- Chapter 2 Culture and Identity*. Cambridge: Polity Press. [e-book]. str. 31-38. dostupno na linku: [http://www.polity.co.uk/browne/downloads/_BROWNE%20CHAPTE R%20%20v2.pdf](http://www.polity.co.uk/browne/downloads/_BROWNE%20CHAPTE%20R%20%20v2.pdf) (pristupljeno 10.10.2015. 15:25).

Nakon što su elaborirane osnovne odrednice o kulturi, u narednom trećem poglavlju naglasak je stavljen na institucionalne i zakonske specifičnosti kulture u Bosni i Hercegovini.

POGLAVLJE III INSTITUCIONALNO-PRAVNI OKVIR KOJIM SE REGULIŠE KULTURNA DJELATNOST

1. Zakonski i institucionalni okvir za kulturnu djelatnost u Bosni i Hercegovini

Razumijevanje institucionalno-pravnog okvira kojima se uređuje oblast kulture u Bosni i Hercegovini zasniva se na dva ključna aneksa Općeg okvirni sporazuma o miru za BiH¹³⁴ Aneks IV¹³⁵ (Ustav) i Aneks VIII¹³⁶ (Sporazum o povjerenstvu za očuvanje nacionalnih spomenika). Iako član II Aneksa IV nigdje eksplicitno ne spominje kulturna prava (ljudska prava druge generacije), ovim članom garantuju se osnovna ljudska prava i temeljne slobode¹³⁷ iz kojih proizilaze i kulturna prava građana BiH. Zakonsko reguliranje oblasti kulture je u nadležnosti entiteta, odnosno kantona.

Kultura je na državnoj razini u nadležnosti Ministarstvo civilnih poslova Bosne i Hercegovine, koje u svojoj organizacionoj strukturi ima Sektor za nauku i kulturu¹³⁸, Sektor za obarzovanje¹³⁹ i Komisiju za suradnju sa UNESCO-m¹⁴⁰.

¹³⁴OSCE (1995/2011a). *Opći okvirni sporazum za mir u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: OSCE misija u BiH. Dostupno na http://www.oscebih.org/dejtonski_mirovni_sporazum/HR/home.htm (pristupljeno 01.12.2015).

¹³⁵OSCE (1995/2011b). *Aneks 4. Ustav Bosne i Hercegovine*. Sarajevo: OSCE misija u BiH. Dostupno na http://www.oscebih.org/dejtonski_mirovni_sporazum/HR/annex4.htm (pristupljeno 01.12.2015).

¹³⁶OSCE (1995/2011c). *Aneks 8 - Sporazum o povjerenstvu za očuvanje nacionalnih spomenika*. Sarajevo: OSCE misija u BiH. Dostupno na http://www.oscebih.org/dejtonski_mirovni_sporazum/HR/annex8.htm (pristupljeno 01.12.2015).

¹³⁷“Pravo na život, Pravo na nepodvrgavanje mučenju, nehumanom ili ponižavajućem postupku ili kazni, Pravo osobe da ne bude držana u ropstvu ili potčinjenosti ili pravo da ne obavlja prisilni ili obvezatni rad, *Prava na slobodu i sigurnost ličnosti*, Pravo na pošteno suđenje u građanskim i krivičnim predmetima, te druga prava u svezi s krivičnim postupcima, *Pravo na privatni i obiteljski život, dom i poštu, Pravo na slobodu mišljenja, savjesti i vjere, Pravo na slobodu izražavanja, Pravo na slobodu mirnoga okupljanja i slobodu udruživanja s drugima*, Pravo na zaključenje braka te osnivanje obitelji, Pravo na imovinu, *Pravo na obrazovanje*, Pravo na slobodu kretanja i prebivališta.“ OSCE (1995/2011b). *Aneks 4. Ustav Bosne i Hercegovine*. Sarajevo: OSCE misija u BiH. Dostupno na http://www.oscebih.org/dejtonski_mirovni_sporazum/HR/annex4.htm (pristupljeno 01.12.2015).

¹³⁸“**Sektor za nauku i kulturu nadležan je za** koordinaciju aktivnosti sa nadležnim entitetskim tijelima vlasti i za definiranje strategije na međunarodnom planu u područjima nauke i kulture.Svoj rad Sektor 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; aktivno prati evropske integracione procese; prati primjenu usvojenih konvencija i deklaracija; 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; prati programe finansijske pomoći Evropske unije i drugih asocijacija i inicira apliciranje za njih; prikuplja i analizira informacije i podatke o nauci i kulturi u zemlji; učestvuje u radu međunarodnih organizacija iz oblasti nauke i kulture i obezbjeđuje izvršavanje međunarodnih obaveza Bosne i Hercegovine iz ovih oblasti, učestvuje u postupku pripreme međunarodnih sporazuma/ugovora iz oblasti nauke i kulture; te radi na jačanju i promociji nauke i kulture kao bitnih dijelova ukupnog društveno-ekonomskog napretka zemlje i njenog statusa u Evropi. U okviru Sektora pruža se i administrativno-tehnička podrška Komisiji za koordinaciju pitanja mladih u BiH, Komisiji za saradnju BiH s UNESCO-om i Vijeću za nauku BiH. Sektor za nauku i kulturu ima dva odsjeka: **Odsjek za nauku i Odsjek za kulturu.**“ Ministarstvo civilnih poslova Bosne i Hercegovine (2012a). *Sektor za nauku i kulturu- nadležnosti*. dostupno na http://www.mcp.gov.ba/org_jedinice/sektor_nauka_kultura/nadleznosti/default.aspx?id=2317&langTag=bs-BA (pristupljeno 01.12.2015).

U nastavku je prezentiran kraći pregled pravnog i institucionalnog okvira za oblast kulture u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine i entitetu Republika Srpska, dok je veći fokus stavljen na Federaciju Bosne i Hercegovine, odnosno Kanton Sarajevo.

¹³⁹“**U Sektoru za obrazovanje** obavljaju se poslovi: pripremanje i izvršavanje propisa, poslovi i zadaci koji su u nadležnosti Bosne i Hercegovine i koji se odnose na utvrđivanje osnovnih principa koordinacije aktivnosti, usklađivanja planova entitetskih tijela vlasti i definiranje strategije na međunarodnom planu u području obrazovanja, učestvuje u radu međunarodnih organizacija za oblast obrazovanja i obezbjeđuje izvršavanje međunarodnih obaveza Bosne i Hercegovine iz ove oblasti, učestvuje u postupku pripreme međunarodnih sporazuma/ugovora iz oblasti obrazovanja. Svoj osnovni posao Sektor zasniva na evropskim reformskim dokumentima o svim stupnjevima obrazovanja; prati primjenu domaćih sporazuma i strateških dokumenata iz područja obrazovanja i predlaže aktivnosti s tim u vezi; aktivno prati evropske integracijske procese i inicira njihovu konkretizaciju; učestvuje u pripremanju novih i prati primjenu usvojenih evropskih konvencija i deklaracija iz oblasti obrazovanja; priprema izvještaje kao i učešća predstavnika BiH na evropskim i svjetskim konferencijama iz oblasti obrazovanja; vodi i koordinira aktivnosti saradnje sa adekvatnim organizacijama, organima i tijelima Evropske zajednice i Ujedinjenih naroda, kao i sa svjetskim asocijacijama iz oblasti obrazovanja; prati programe finansijske pomoći Evropske zajednice i svjetskih asocijacija i inicira apliciranje za njih; prikuplja i analizira informacije i podatke o obrazovanju u zemlji; opslužuje savjetodavna i druga tijela formirana za obrazovanje na državnom nivou; radi na jačanju standarda obrazovanja, cjeloživotnog učenja, permanentnog stručnog usavršavanja i obrazovanja odraslih, inkluzivnog obrazovanja i drugih elemenata kvalitetnog sistema obrazovanja.“ Ministarstvo civilnih poslova Bosne i Hercegovine (2012b). **Sektor za obrazovanje- nadležnosti.** dostupno na http://www.mcp.gov.ba/org_jedinice/sektorobrazovanje/nadleznosti/default.aspx?id=1997&langTag=bs-BA (pristupljeno 01.12.2015).

¹⁴⁰“UNESCO je jedina organizacija u okviru UN sistema koja djeluje kroz sistem državnih komisija za UNESCO. Državne komisije predstavljaju vezu između država članica i UNESCO-a, i ujedno su savjetodavna tijela Vlada zemalja članica. Uloga, zadaci i međusobni odnosi između nacionalnih komisija, država članice i UNESCO-a utvrđeni su Poveljom o državnim komisijama iz 1978. godine. Članove komisija za UNESCO čine predstavnici obrazovnih, naučnih i kulturnih ustanova, parlamentarci, predstavnici nevladinih organizacija i akademske zajednice. Odlukom o osnivanju Državne komisije za saradnju Bosne i Hercegovine sa Organizacijom Ujedinjenih nacija za obrazovanje, nauku i kulturu (UNESCO) ("Službeni glasnik BiH" broj 77/09), komisija je osnovana kao savjetodavno tijelo Vijeća ministara BiH. Državna komisija za saradnju Bosne i Hercegovine sa UNESCO-m je jedino ovlašteno tijelo koje vrši poslove komunikacije i administracije sa UNESCO-m i određivanje i imenovanje saradnika i partnera za saradnju sa UNESCO-m. **Komisija je takođe zadužena za vršenje sljedećih poslova i zadataka:** **a)** razmatranje svih pitanja međunarodne saradnje Bosne i Hercegovine i UNESCO-a u oblasti obrazovanja, nauke, kulture i informiranja i davanje mišljenja, preporuka i sugestija o tome Vijeću ministara; **b)** razmatranje i davanje mišljenja Vijeću ministara o pitanjima koja se odnose na programe i projekte UNESCO-a u kojima treba da učestvuje Bosna i Hercegovina; **c)** predlaganje Vijeću ministara sastava delegacija za učešće na skupovima UNESCO-a, ili skupovima koje sama organizira; **d)** učestvovanje u pripremi stavova u vezi sa zaključivanjem ili izvršavanjem ugovora sa UNESCO-m o pitanjima iz oblasti obrazovanja, nauke, kulture i informiranja i davanje mišljenja o tome Vijeću ministara, ministarstvima i drugim organima i institucijama Bosne i Hercegovine na njihov zahtjev; **e)** razmjenu informativnih materijala preko Ministarstva vanjskih poslova i Ministarstva civilnih poslova i prikupljanje drugih materijala radi korištenja međunarodnih iskustava i znanja u oblasti obrazovanja, nauke, kulture i informiranja do kojih se došlo putem aktivnosti UNESCO-a i upoznavanje institucija i organizacija iz navedenih oblasti sa ciljevima i aktivnostima UNESCO-a; **f)** predlaganje imenovanja državnih koordinatora (Focal points); **g)** pripremanje materijala o pitanjima vezanim za saradnju sa UNESCO-m u skladu sa programom rada Vijeća ministara, odnosno na njegov zahtjev.” Ministarstvo civilnih poslova Bosne i Hercegovine (2012c). **Državna komisija za suradnu sa UNESCO-m.** dostupno na <http://unescobih.mcp.gov.ba/komisija/Default.aspx?id=14239> (pristupljeno 01.12.2015).

Kada je riječ o distriktu, Vlada Brčkog distrikta Bosne i Hercegovine u svom sastavu ima Odjeljenje za privredni razvoj, sport i kulturu¹⁴¹, ovo odjeljenje je zaduženo za oblast kulture. Osim vrlo ograničenih informacija o radu ovog Odjeljenja na oficijelno stranici Vlade nije moguće pronaći sadržaje kojima se opisuje konkretno djelovanje u oblasti kulture. Dostupan je trogodišnji plan rada¹⁴² za period 2024 - 2026, a o rezultatima će se moći diskutirati u nekom budućem istraživanju.

¹⁴¹“Odjeljenje izvršava zakone i druge propise koji se primjenjuju na teritoriji Distrikta, prati stanje i predlaže mjere, rješava u upravnim stvarima, priprema i predlaže propise i obavlja druge poslove određene zakonom, a koji se odnose na: statistiku i analizu, strateško planiranje i regionalnu saradnju, poslovne inicijative i usluge, marketing i odnose s javnošću i mjere za unapređivanje investicija, pozorišta, galerije, kulturna udruženja, manifestacije i biblioteku, sport i turizam i druge poslove iz nadležnosti Odjeljenja određene zakonom i drugim propisima. Za izvršavanje poslova iz nadležnosti ovog Odjeljenja, na način propisan članom 2. ovog organizacionog plana, organizuju se Pododjeljenja: Pododjeljenje za privredni razvoj, Pododjeljenje za turizam, kulturu i sport.“ Vlada Brčko distrikta Bosne i Hercegovine (2013a). **Odjeljenje za privredni razvoj, sport i kulturu.** dostupno na <http://www.bdcentral.net/index.php/ba/odjeljenja-vlade-brko-dsitrakta-bih/privredni-razvoj-sport-i-kultura> (pristupljeno 01.12.2015).; “Pododjeljenje za turizam, kulturu i sport obavljaće sve poslove iz djelokruga rada vezanih za pozorišta, galerije, kulturna udruženja, manifestacije i biblioteku, sport i turizam, kao i druge poslove iz nadležnosti određene zakonom i drugim propisima, kao što su: izrada normativnih akata iz oblasti turizma, kulture i sporta, sagledavanje, stručna obrada i prezentacija turističke ponude Brčko distrikta BiH, stalno praćenje stanja u oblasti turizma, kulture i sporta, analiza i predlaganje mjera za unapređenje istog, racionalizacija mreže sportskih klubova u istim sportovima, izrada i implementacija kriterija za raspodjelu pomoći sportskim klubovima, osiguranje materijalno - tehničkih i prostornih uslova za rad sportskih kolektiva Distrikta u saradnji sa Kancelarijom za upravljanje javnom imovinom, nabavka neophodne sportske opreme i sportskih rekvizita, omogućavanje nesmetanog odvijanja takmičenjavanja sve sportske klubove Distrikta, organizovanje sportskih manifestacija međunarodnog i državnog značaja, omogućavanje stručnog usavršavanja sportskih djelatnika, omogućavanje rada na sprečavanju nasilja na sportskim terenima, osiguranje pomoći pojedincima koji se bave sportom, osiguranje pomoći rekreativcima, osiguranje rada kulturnih centara (Gradska biblioteka, Umjetnička galerija, Dom kulture) izrada i implementacija kriterija za raspodjelu pomoći kulturnim društvima, osiguranje materijalno - tehničkih i prostornih uslova za rad svih kulturnih društava Distrikta, organizovanje kulturnih manifestacija međunarodnog, državnog, regionalnog i lokalnog značaja, omogućavanje stručnog usavršavanja djelatnika u kulturi, nakladnička djelatnost, pomoć pojedincima, omogućavanje korištenja prostora i opreme i za druge potrebe u saradnji sa Kancelarijom za upravljanje javnom imovinom. Posebni zadaci Pododjeljenja u oblasti turizma su: predlaganje sistemskih mjera i mjera tekuće ekonomske politike za ostvarivanje zadataka utvrđenih planskim i drugim aktima u oblasti turizma, ugostiteljstva i lova; praćenje stanja i kretanja u turizmu, ugostiteljstvu i lovu (organizovanost, promet, kapaciteti, cijene, kvalitet usluga, snabdjevenost, investicije); izrada i realizacija razvojnih programa kulturno – manifestacionih i sportsko -rekreativnih dešavanja, a koji mogu doprinijeti razvoju turizma, ugostiteljstva i lova; učestvuje u izradi propisa od interesa za unapređenje kulturno – manifestacionog, sportsko – rekreativnog, tranzitnog, seoskog, eko i drugih oblika turizma; saradnja sa sportskim i kulturnim institucijama Brčko distrikta BiH i šire u cilju komplementarnog povezivanja turizma i lova.“ Vlada Brčko distrikta Bosne i Hercegovine (2013b). **Pododjeljenje za turizam, kulturu i sport.** dostupno na <http://www.bdcentral.net/index.php/ba/pododjeljenje-za-sport-i-kulturu> (pristupljeno 01.12.2015).

¹⁴² Vlada Brčko distrikta Bosne i Hercegovine (2023c). **Trogodišnji plan rada Odjeljenja za privredni razvoj, sport i kulturu za period 2024.-2026.godinu** (pristupljeno 01.09.2023).

U entitetu Republika Srpska kultura je u nadležnosti Ministarstvo prosvjete i kulture.¹⁴³ Ovo ministarstvo prema važećoj organizacionoj strukturi ima dva resora kulturu i obrazovanje. Naš fokus je resoru za kulturu, a ovaj resor se u organizacijskom smislu dalje dijeli na Odjeljenje za savremeno stvaralaštvo i kreativnu industriju i Odjeljenje za zaštitu kulturnog nasljeđa. Pravni okvir za djelovanje u oblasti kulture obuvata:

Strategija razvoja kulture Republike Srpske za period 2017-2022.godina	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 73/17	Strategija razvoja kulture 2017-2022.
Zakon o kulturi	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 66/18	Zakon o kulturi
Zakon o zaštiti, očuvanju i upotrebi srpskog jezika i ćirilskog pisma	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 81/22	Zakon o zaštiti, očuvanju i upotrebi srpskog jezika i ćirilskog pisma
Zakon o kulturnim dobrima	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 38/22	Zakon o kulturnim dobrima
Zakon o pozorišnoj djelatnosti	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 92/16	Zakon o pozorišnoj djelatnosti
Zakon o muzejskoj djelatnosti	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 112/21	Zakon o muzejskoj djelatnosti
Pravilnik o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova za osnivanje i početak rada muzejske ustanove	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 70/23	Pravilnik o ispunjenosti uslova za osnivanje i početak rada muzejske ustanove
Zakon o Spomen području-Donja Gradina	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 16/96	Zakon o Spomen-području Donja Gradina
Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o Spomen-području Donja Gradina	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 1/09	Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o spomen području Donja Gradina

Napomena: tabela se nastavlja na narednoj stranici.

¹⁴³“Ministarstvo prosvjete i kulture vrši upravne i druge stručne poslove iz oblasti prosvjete koji se odnose na: predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje i vaspitanje; obrazovanje djece građana Republike na radu u inostranstvu; nostrifikaciju i ekvivalenciju inostranih školskih svjedočanstava; đачki standard; pripremanje programa obrazovne saradnje sa drugim državama i međunarodnim organizacijama i međunarodnih sporazuma u oblasti obrazovanja u skladu sa Ustavom Republike Srpske i Ustavom Bosne i Hercegovine; visoko i više obrazovanje; studentski standard; pripremanje programa obrazovne saradnje sa Federacijom Bosne i Hercegovine, drugim državama i međunarodnim organizacijama i međunarodnih sporazuma u oblasti visokog i višeg obrazovanja u skladu sa Ustavom Republike Srpske i Ustavom Bosne i Hercegovine. Vršu upravne i druge stručne poslove iz oblasti kulture koji se odnose na: zaštitu i korišćenje kulturno-istorijskog nasljeđa i prirodnog nasljeđa; muzejsku, arhivsku, bibliotekarsku, izdavačku, pozorišnu, muzičku, likovnu, filmsku i estradnu djelatnost; organizacije i udruženja građana u oblasti umjetnosti i kulture, tehničku kulturu; vođenje registra javnih glasila; pripremanje programa i sporazuma o kulturnoj saradnji u skladu sa Ustavom Republike Srpske i Ustavom Bosne i Hercegovine; pružanje informacija putem medija i drugih vidova informisanja o svom radu i vrši druge poslove u skladu sa zakonom i drugim propisima Republike Srpske i Bosne i Hercegovine.“
Ministarstvo prosvjete i kulture (2014). *Djelatnost*. dostupno na <http://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mpk/DJEL/Pages/Splash.aspx> (pristupljeno 01.12.2015).

Zakon o bibliotečko-informacionoj djelatnosti	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 44/16	Zakon o bibliotečko-informacionoj djelatnosti
Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o bibliotečko-informacionoj djelatnosti	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 62/18	Zakon o izmjeni Zakona o bibliotečko-informacionoj djelatnosti
Zakon o arhivskoj djelatnosti	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 119/08	Zakon o arhivskoj djelatnosti
Zakon o estradnoj djelatnosti	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 46/06	Zakon o estradnoj djelatnosti
Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o estradnoj djelatnosti	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 106/09	Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o estradnoj djelatnosti
Zakon o izdavačkoj djelatnosti	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 46/04	Zakon o izdavačkoj djelatnosti
Zakon o sticanju statusa samostalnog umjetnika i samostalnog stručnjaka u kulturi	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 41/21	Zakon o sticanju statusa samostalnog umjetnika i samostalnog stručnjaka u kulturi
Zakon o audio-vizuelnoj djelatnosti	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 56/22	Zakon o audio-vizuelnim djelatnostima
1. Zakon o kulturi		
Pravilnik o postupku vođenja Registra umjetnika i Registra stručnjaka u kulturi	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 43/19	Pravilnik o postupku vođenja Registra umjetnika i Registra stručnjaka u kulturi
Pravilnik o postupku utvrđivanja statusa reprezentativnog strukovnog udruženja i reprezentativnog udruženja u kulturi	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 57/19	Pravilnik o postupku utvrđivanja statusa reprezentativnog strukovnog udruženja i reprezentativnog udruženja u kulturi
Pravilnik o postupku utvrđivanja uslova za sprovođenje kategorizacije kulturno-umjetničkih društava i ansambala narodnih igara i pjesama	Službeni glasnik Republike Srpske, br.17/19	Pravilnik o izmjeni Pravilnika o postupku utvrđivanja uslova za kategorizaciju KUD i ansambala narodnih igara i pjesama
Pravilnik o vođenju Registra zadužbina u kulturi	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 84/18	Pravilnik o postupku vođenja Registra zadužbina u kulturi
Pravilnik o kriterijumima i postupku za dodjelu sredstava granta udruženjima od javnog interesa	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 66/23	Pravilnik o kriterijumima i postupku za dodjelu sredstava granta udruženjima od javnog interesa.pdf

Napomena: tabela se nastavlja na narednoj stranici.

2. Zakon o kulturnim dobrima		
Pravilnik o obrascima, sadržaju i načinu vođenja dokumentacije o arheološkim iskopavanjima i istraživanjima	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 76/14	<u>Pravilnik o obrascima, sadržaju i načinu vođenja dokumentacije o arheološkim iskopavanjima i istraživanjima</u>
Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja evidencije dobara koji koji uživaju predhodnu zaštitu	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 98/14	<u>Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja evidencije dobara koji uživaju predhodnu zaštitu</u>
Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja registra i Centralnog registra kulturnih dobara	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 20/15	<u>Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja registra i Centralnog registra kulturnih dobara</u>
3. Zakon o pozorišnoj djelatnosti		
Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja Registra pozorišta i pozorišnih grupa	Službeni glasnik Republike Srpske, br.96/17	<u>Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja Registra pozorišta i pozorišnih grupa</u>
Pravilnik o uslovima i postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova za obavljanje pozorišne djelatnosti	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 96/17	<u>Pravilnik o uslovima i postupku za utvrđivanje ispunjenosti uslova za obavljanje pozorišne djelatnosti.pdf</u>
4. Zakon o muzejskoj djelatnosti		
Pravilnik o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova za sticanje muzejskih stručnih zvanja	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 56/22	<u>Pravilnik o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova za sticanja muzejskih stručnih zvanja</u>
Pravilnik o načinu polaganja i programu stručnog ispita u muzejskoj djelatnosti	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 67/22	<u>Pravilnik o načinu polaganja i programu stručnog ispita u muzejskoj djelatnosti.pdf</u>
Pravilnik o utvrđivanju uslova i načinu ostvarivanja uvida u muzejsku građu i muzejsku dokumentaciju	Službeni glasnik Republike Srpske, br.27/18	<u>Pravilnik o utvrđivanju uslova i načina ostvarivanja uvida u muzejsku građu i muzejsku dokumentaciju</u>
Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja ulazne knjige, inventarne knjige, knjige izlaza i kartoteke muzejske građe	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 3/23	<u>Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja knjige ulaza, inventarne knjige, knjige izlaza i kartoteke muzejske građe.pdf</u>
Pravilnik o načinu popisa muzejske građe	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 77/18	<u>Pravilnik o načinu popisa muzejske građe</u>

Napomena: tabela se nsastavlja na narednoj stranici.

Pravilnik o postupku, sadržaju i načinu vođenja registra muzejskih ustanova	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 45/22	<u>Pravilnik o postupku, sadržaju i načinu vođenja registra muzejskih ustanova</u>
Pravilnik o tehničkim mjerama i načinu sprovođenja mjera stručne i tehničke zaštite i čuvanja muzejske građe	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 40/23	<u>Pravilnik o tehničkim mjerama i načinu sprovođenja mjera stručne i tehničke zaštite i čuvanja muzejske građe</u>
Pravilnik o postupku za predlaganje, utvrđivanje i proglašenje nematerijalnog kulturnog dobra	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 41/20	<u>Pravilnik o postupku za predlaganje, utvrđivanje i proglašenje nem. kulturnog dobra</u>
5. Zakon o bibliotečko-informacionoj djelatnosti		
Pravilnik o načinu i postupku zaštite bibliotečko-informacione građe	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 06/17	<u>Pravilnik o načinu i postupku zaštite bibliotečko-informacione građe</u>
Pravilnik o postupku inventarisanja, obradi, reviziji i otpisu bibliotečko-informacione građe i izvora i vođenju evidencije o bibliotečko-informacionoj građi i izvorima	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 06/17	<u>Pravilnik o postupku inventarisanja, obradi, reviziji i otpisu bibliotečko-informacione građe i izvora i vođenju evidencije o bibliotečko-informacionoj građi i izvorima</u>
Pravilnik o obavljanju nadzora nad stručnim radom biblioteka	Službeni glasnik Republike Srpske, br.06/17	<u>Pravilnik o obavljanju nadzora nad stručnim radom biblioteka</u>
Pravilnik o vrsti stručnih poslova u bibliotečko-informacionoj djelatnosti	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 21/17	<u>Pravilnik o vrsti stručnih poslova u bibliotečko-informacionoj djelatnosti</u>
Pravilnik o načinu digitalizacije bibliotečko –informacione građe i izvora	Službeni glasnik Republike Srpske, br.26/17	<u>Pravilnik o načinu digitalizacije bibliotečko-informacione građe i izvora</u>
Pravilnik o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova za osnivanje biblioteka	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 39/17	<u>Pravilnika o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova za osnivanje biblioteka</u>
Pravilnik o vrstama, uslovima i postupku sticanja viših stručnih zvanja u bibliotečko-informacionoj djelatnosti	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 49/17	<u>Pravilnika o vrstama, uslovima i postupku sticanja viših stručnih zvanja u bibliotečko-informacionoj djelatnosti</u>
Pravilnik o planu i programu polaganja stručnih ispita radnika zaposlenih u bibliotečko-informacionoj djelatnosti	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 66/17	<u>Pravilnik o planu i programu polaganja stručnih ispita radnika zaposlenih u bibliotečko-informacionoj djelatnosti</u>
Pravilnik o standardima i normativima u bibliotečko-informacionoj djelatnosti	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 10/20	<u>Pravilnik o standardima i normativima u bibliotečko-informacionoj djelatnosti</u>

Napomena: tabela se nsastavlja na narednoj stranici.

6. Zakon o arhivskoj djelatnosti		
Pravilnik o uslovima i načinu primopredaje javne arhivske građe između imaoca i Arhiva Republike Srpske	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 29/10	<u>Pravilnik o uslovima i načinu primopredaje javne arhivske građe između imaoca i Arhiva Republike Srpske</u>
Pravilnik o postupku predaje filmske arhivske građe i audiovizuelnog djela	Službeni glasnik Republike Srpske, br.33/10	<u>Pravilnik o postupku predaje filmske arhivske građe i audiovizuelnog djela</u>
Pravilnik o uslovima čuvanja dokumentarne građe	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 37/10	<u>Pravilnik o uslovima čuvanja dokumentarne građe</u>
Pravilnik o prostornim, kadrovskim i finansijskim uslovima za osnivanje i početak rada arhiva	Službeni glasnik Republike Srpske, br.43/10	<u>Pravilnik o prostornim, kadrovskim i finansijskim uslovima za osnivanje i početak rada arhiva</u>
Pravilnik o postupku odabiranja arhivske građe, kriterijumima i načinu njenog vrednovanja	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 43/10	<u>Pravilnik o postupku odabiranja arhivske građe, kriterijumima i načinu njenog vrednovanja</u>
Pravilnik o vođenju registra imalaca i stvaralaca javne arhivske građe	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 47/10	<u>Pravilnik o vođenju registra imalaca i stvaralaca javne arhivske građe.pdf</u>
Pravilnik o opštim i posebnim uslovima čuvanja javne arhivske građe	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 53/10	<u>Pravilnik o opštim i posebnim uslovima čuvanja javne arhivske građe</u>
Pravilnik o kategorizaciji arhivskih fondova i zbirki	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 53/10	<u>Pravilnik o kategorizaciji arhivskih fondova i zbirki</u>
7. Zakon o izdavačkoj djelatnosti		
Pravilnik o načinu i postupku vođenja registra izdavača	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 61/04	<u>Pravilnik o načinu i postupku vođenja registra izdavača</u>
8. Sufinansiranje javnih potreba u kulturi		
Pravilnik o postupku izbora i načinu sufinansiranja programa i projekata u kulturi	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 8/20	<u>Pravilnik o postupku izbora i načinu sufinansiranja programa i projekata u kulturi</u>
Pravilnik o kriterijumima i postupku sredstava za sufinansiranje projekata kulturnog stvaralaštva nacionalnih manjina	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 50/23	<u>Pravilnik o kriterijumima i postupku sredstava za sufinansiranje projekata kulturnog stvaralaštva nacionalnih manjina</u>

Napomena: tabela se nastavlja na narednoj stranici.

Pravilnik o izmjenama i dopuna pravilnika o postupku izbora i načinu sufinansiranja programa i projekata u kulturi	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 33/21	<u>Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o postupku izbora i načinu sufinansiranja programa i projekata u kulturi</u>
Pravilnik o posebnim kriterijumima i postupku za raspodjelu sredstava od igara na sreću	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 45/21	<u>Pravilnik o posebnim kriterijumima i postupku za raspodjelu sredstava od igara na sreću</u>

9. Zakon o sticanju statusa samostalnog umjetnika i samostalnog stručnjaka u kulturi

Pravilnik o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova i reviziji statusa samostalnog umjetnika i samostalnog stručnjaka u kulturi	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 11/22	<u>Pravilnik o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova i reviziji statusa samostalnog umjetnika i samostalnog stručnjaka u kulturi</u>
Posebni kolektivni ugovor za zaposlene u oblasti obrazovanja i kulture Republike Srpske	Službeni glasnik Republike Srpske, br. 82/22	<u>Posebni kolektivni ugovor za zaposlene u oblasti obrazovanja i kulture Republike Srpske</u>

Tabela 3. Zakoni u oblasti kulture, podzakonski akti i drugi akti koji se primjenjuju u oblasti kulture.

Izvor: Ministarstvo prosvete i kulture (2023). Zakoni i pravilnici u kulturi. Dostupno na [Pravni i administrativni okvir Zakoni i pravilnici u kulturi \(vladars.net\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).

Evidentno je da entitet zbog svoje centralizirane administrativne organizacije ima veći obuhvata nadležnosti u odnosu na Federaciju Bosne i Hercegovine. Može se vidjeti da je oblast kulture adekvatno institucionalno podržana, te da je relativno skoro usvojen značajan set zakona koji ovu djelatnost dodatno osnažuju.

Nakon što je dat kratak pregled pravne i institucionalne osnove upravljanja u oblasti kulture za Brčko distrikt BiH i entitet Republika Srpska, poseban fokus je stavljen na entitet Federacija Bosne i Hercegovine, odnosno Kanton Sarajevo.

2. Zakonski i institucionalni okvir za kulturnu djelatnost u Federaciji Bosne i Hercegovine

U entitetu Federacija Bosne i Hercegovine, kultura je u nadležnosti Ministarstvo kulture i sporta¹⁴⁴ i kantonalnih ministarstava. Evidentno je da entitetsko ministarstvo ima koordinaciju ulogu, a da je težište nadležnosti i odgovornosti na kantonalnim ministarstvima. Ova specifična uloga determinirala je pravni okvir¹⁴⁵ za rad ovoga Ministarstva.

¹⁴⁴“Federalno ministarstvo kulture i sporta obavlja upravne, stručne i druge poslove iz nadležnosti Federacije BiH, koji se odnose na koordinaciju u naučno-istraživačkoj djelatnosti iz oblasti zaštite i korištenja kulturno-historijskog naslijeđa, muzejsku, arhivsku, bibliotekarsku, izdavačku, pozorišnu, muzičku, likovnu i filmsku djelatnost, djelatnosti ustanova, udruženja, fondacija i drugih pravnih osoba u oblasti umjetnosti, kulture, sporta i mladih, kao i druge poslove utvrđene zakonom.” Vlada Federacije Bosne i Hercegovine (2023a). [Ministarstvo kulture i sporta](#) (pristupljeno 01.09.2023).

¹⁴⁵Pravni okvir obuhvaća” [Fondacija za bibliotečku djelatnost – Odluka o osnivanju](#), [Fondacija za izdavaštvo – Odluka o osnivanju](#), [Fondacija za kinematografiju – Odluka o osnivanju](#), [Fondacija za za muzičke scenske i likovne djelatnosti – Odluka o osnivanju](#), [Odluka o kriterijima za proglašenje dobra nacionalnim spomenikom \(59-2002\)](#), [Odluka o kriterijima za proglašenje dobra nacionalnim spomenikom \(2003\)](#), [Odluka o Privremenoj listi nacionalnih spomenika \(59-2002\)](#), [Pravilnik o stručnim zvanjima u bibliotečkoj djelatnosti \(24-1997\)](#), [Pravilnik o tehničko-zaštitnim i drugim uslovima i mjerama za čuvanje, održavanje i korištenje bibliotečke građe \(26-2002\)](#), [Program stručnog arhivističkog ispita \(55-2003\)](#), [Uputstvo o arhivskoj knjizi \(26-1998\)](#), [Uredba o organizovanju i načinu vršenja arhivskih poslova u pravnim licima u FBiH \(12-2003\)](#), [Uredba o organizovanju i načinu vršenja arhivskih poslova u organima uprave i službama za upravu u FBiH \(22-2003\)](#), [Uredba o uslovima i načinu polaganja stručnog arhivističkog ispita i načinu sticanja stručnih zvanja u arhivskoj struci \(12-2003\)](#), [Uredba o uslovima i načinu polaganja stručnog arhivističkog ispita i načinu sticanja stručnih zvanja u arhivskoj struci \(41-2009\)](#), [Ustav Federacije Bosne i Hercegovine](#), [Ustav](#), [Zakon o doprinosima](#), [Zakon o igrama na sreću \(1-2002\)](#), [Zakon o obrtu \(35-2009\)](#), [Zakon o zaštiti dobara koja su odlukama Komisije za zaštitu nacionalnih spomenika proglašena nac. spomenikom \(2-2002\)](#), [Zakon o zaštiti dobara koja su odlukama Komisije za zaštitu nacionalnih spomenika proglašena nac. spomenikom \(6-2004\)](#), [Zakon o zaštiti dobara koja su odlukama Komisije za zaštitu nacionalnih spomenika proglašena nac. spomenikom \(8-2002\)](#), [Zakon o zaštiti dobara koja su odlukama Komisije za zaštitu nacionalnih spomenika proglašena nac. spomenikom \(27-2002\)](#), [Zakon o zaštiti i spasavanju ljudi i materijalnih dobara od prirodnih i drugih nesreća \(39-2003 i 22-2006\)](#), [Krivični zakon FBiH \(18-2005\)](#), [Krivični zakon FBiH \(21-2004\)](#), [Krivični zakon FBiH \(36-2003\)](#), [Krivični zakon FBiH \(37-2003\)](#), [Krivični zakon FBiH \(69-2004\)](#), [Uredba o članarinama u turističkim zajednicama](#), [Rješenje o klasifikaciji roba – sl.gl. FBiH 32-2002](#), [Uredba o ustanovama](#), [Zakon o arhivskoj građi FBiH \(45-2002\)](#), [Zakon o bibliotečkoj djelatnosti FBiH \(28-2003\)](#), [Zakon o bibliotečkoj djelatnosti FBiH \(37-1995\)](#), [Zakon o doprinosima FBiH](#), [Zakon o Federalnim ministarstvima i drugim tijelima Federalne uprave \(02-2006\)](#), [Zakon o Federalnim ministarstvima i drugim tijelima Federalne uprave \(08-2006\)](#), [Zakon o Federalnim ministarstvima i drugim tijelima Federalne uprave \(19-2003\)](#), [Zakon o Federalnim ministarstvima i drugim tijelima Federalne uprave \(38-2005\)](#), [Zakon o Federalnim ministarstvima i drugim tijelima Federalne uprave \(58-2002\)](#), [Zakon o Federalnim ministarstvima i drugim tijelima Federalne uprave \(61-2006\)](#), [Zakon o javnom servisu radio-televizije FBiH \(48-2008\)](#), [Zakon o obrtu FBiH \(11-2005\)](#), [Zakon o obrtu FBiH \(29-2003\)](#), [Zakon o obrtu FBiH \(52-2002\)](#), [Zakon o organizaciji organa uprave FBiH \(35-2005\)](#), [Zakon o penzijskom i invalidskom osiguranju FBiH \(29-1998\)](#), [Zakon o penzijskom i invalidskom osiguranju FBiH \(32-2001\)](#), [Zakon o penzijskom i invalidskom osiguranju FBiH \(59-2006\)](#), [Zakon o penzijskom i invalidskom osiguranju FBiH \(73-2005\)](#), [Zakon o porezu na dobit \(97-2007\)](#), [Zakon o porezu na dohodak FBiH \(20-2008\)](#), [Zakon o prostornom planiranju i korištenju zemljišta FBiH \(20-2006\)](#), [Zakon o prostornom planiranju i korištenju zemljišta FBiH \(32-2008\)](#), [Zakon o prostornom planiranju i korištenju zemljišta FBiH \(72-2007\)](#), [Zakon o provedbi odluka povjerenstva za zaštitu nacionalnih spomenika prema aneksu 8 \(06-2004\)](#), [Zakon o provedbi odluka](#)

Ministarstvo prema važećoj organizacionoj strukturi¹⁴⁶ ima četiri sektora, a u kontekstu ovog rada nama je bitan Sektor za kulturno-historijsko naslijeđe i kulturu¹⁴⁷. Ovaj sektor u okviru svoga djelokruga, kao što se može vidjeti iz opisa, više je fokusiran na prikupljanje, analizu i iniciranje strateški procesa na teritoriji entiteta, dok je operacionalizacija, kako ćemo kasnije vidjeti više na razini kantona¹⁴⁸. Decentralizacije u upravljanu ne mora nužno imati ograničene rezultate, ali su u našem slučaju politička previranja značajno limitirala razvoj kulture.

[povjerenstva za zaštitu nacionalnih spomenika prema aneksu 8 \(51-2007\)](#), [Zakon o radu FBiH \(29-2003\)](#), [Zakon o radu FBiH \(32-2000\)](#), [Zakon o radu FBiH \(43-1999\)](#), [Zakon o statistici FBiH \(63-2006\)](#), [Zakon o turističkim zajednicama i promicanju turizma FBiH \(19-1996\)](#), [Zakon o turističkoj i ugostiteljskoj djelatnosti FBiH \(19-1996\)](#), [Zakon o turističkoj i ugostiteljskoj djelatnosti FBiH \(28-2003\)](#), [Zakon o udruženjima i fondacijama u FBiH 45-2002](#), [Zakon o udruženjima i fondacijama u FBiH 2007](#), [Zakon o upravi FBiH \(28-1997\)](#), [Zakon o zaštiti prava pripadnika nacionalnih manjina FBiH \(56-2008\)](#), [Zakon o zaštiti dobara koja su proglašena kao nacionalni spomenici \(02-2002\)](#), [Zakon o zaštiti dobara koja su proglašena kao nacionalni spomenici \(27-2002\)](#), [Zakon o upravi FBiH](#), [Zakon o mladima FBiH \(36-2010\)](#), [Uredba o određivanju kriterija za dodjeljivanje nagrada sportistima, sportskim radnicima i sportskim udruženjima iz Federacije Bosne i Hercegovine za ostvarene vrhunske sportske rezultate na međunarodnim takmičenjima \(27-2012\)](#), [Uredba izmjena broj 74 od 25.9.2013.](#) [Uredba izmjena broj 22 od 9.2.2022.](#) [Uredba izmjena broj 4 od 21.1.2015.](#) “Vlada Federacije Bosne i Hercegovine (2023b). Pregled propisa na nivou Federacije Bosne i Hercegovine. Dostupno na [Pregled propisa na nivou Federacije Bosne i Hercegovine – Federalno ministarstvo kulture i sporta \(fmks.gov.ba\)](#) pristupljeno 01.09.2023).

¹⁴⁶ “Unutrašnja organizacija ministarstva: Ured ministrice, Sektor za kulturno-historijsko naslijeđe i kulturu, Sektor za sport, Sektor za mlade, Sektor za ekonomsko-finansijske, pravne i opće poslove, Jedinica za unutrašnju reviziju i Zavod za zaštitu spomenika.“ Ibid.

¹⁴⁷“Sektor za kulturno-historijsko naslijeđe i kulturu obavlja upravne, stručne i druge poslove koji se odnose na koordinaciju u oblasti zaštite i korištenja kulturno-historijskog naslijeđa, muzejskoj, arhivskoj, bibliotekarskoj, izdavačkoj, pozorišnoj, muzičkoj, likovnoj, filmskoj djelatnosti, djelatnost ustanova, udruženja, fondacija i drugih pravnih lica u oblasti kulture, prati i proučava stanje i pojave u ovim oblastima na osnovu prikupljanja podataka i obrađivanje tih podataka sa prijedlogom mjera za rješavanje utvrđenih problema, izrađuje analize, izvještaje, informacije, elaborate, studije, programe, planove, procjene i druge stručne, informativne, planske, dokumentacione i analitičke materijale u ovim oblastima, vrši stručnu obradu sistemskih rješenja od značaja za ove oblasti, inicira i učestvuje u izradi zakona i drugih propisa u oblasti kulturno-historijskog naslijeđa i kulture, vodi bazu podataka o pravnim licima u kulturi, vodi evidenciju o manifestacijama kulture u Federaciji Bosne i Hercegovine, planira, inicira i učestvuje u izradi standarda u oblasti kulture, priprema prijedloge planova sredstava, prijedloge raspodjele sredstava i iznalazi metode unapređivanja raspodjele budžetskih sredstava za finansiranje zaštite kulturno-historijskog naslijeđa i kulture u Federaciji Bosne i Hercegovine, vrši i druge poslove iz oblasti kulture i kulturno-historijskog naslijeđa.” Federalno ministarstvo kulture i sporta (2023a). Sektor za kulturno – historijsko naslijeđe i kulturu. Dostupno na [Sektor za kulturno – historijsko naslijeđe i kulturu – Federalno Ministarstvo kulture i sporta \(fmks.gov.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).

¹⁴⁸ Federalno ministarstvo kulture i sporta (2023b). Pregled legislative po kantonim. Dostupno na [Pregled legislative po kantonima \(fmks.gov.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).

3. Zakonski i institucionalni okvir za kulturnu djelatnost u Kantonu Sarajevo

U Kantonu Sarajevo kultura je u nadležnosti Ministarstvo kulture i sporta.¹⁴⁹ Ovo ministarstvo prema važećoj organizacionoj strukturi ima tri sektora¹⁵⁰. Naš fokus je na sektoru za kulturu. Prema web stranici Ministarstva ovaj sektor obavlja sljedeće poslove “*utvrđivanje i predlaganje politike razvoja kulture i kulturnih djelatnosti, pripremanje, provođenje i praćenje zakona i propisa u oblasti kulture, osnivanje i nadzor nad radom javnih ustanova kulture iz nadležnost Ministarstva, organizovanje i učestvovanje u organizovanju kulturnih manifestacija od značaja za Kanton, regulisanje i obezbjeđivanje uslova za zaštitu, revitalizaciju, restauraciju kulturno-historijskog i graditeljskog naslijeđa, muzeja, spomenika i spomeničkih ansambala na području Kantona Sarajevo i druge stručne poslove koji se odnose na nadležnost Ministarstva u oblasti kulture*”.¹⁵¹

Javne ustanove kulture u nadležnosti Ministarstva su¹⁵²:

[JU BIBLIOTEKA SARAJEVA](#)

[JU BOSANSKI KULTURNI CENTAR KANTONA SARAJEVO](#)

[JU COLLEGIUM ARTISTICUM](#)

[JU HISTORIJSKI ARHIV SARAJEVO](#)

[JU KAMERNI TEATAR 55](#)

[JU KANTONALNI ZAVOD ZA ZAŠTITU KULTURNO-HISTORIJSKOG I PRIRODNOG NASLIJEĐA](#)

[JU MES-MEĐUNARODNI TEATARSKI FESTIVAL-SCENA MESS](#)

[JU MUZEJ "ALIJA IZETBEGOVIĆ"](#)

[JU MUZEJ SARAJEVA](#)

[JU NARODNO POZORIŠTE SARAJEVO](#)

[JU POZORIŠTE MLADIH SARAJEVO](#)

[JU SARAJEVSKA FILHARMONIJA](#)

[JU SARAJEVSKI RATNI TEATAR "SARTR" SARAJEVO](#)

¹⁴⁹“Ministarstvo kulture i sporta vrši upravne i stručne poslove utvrđene Ustavom, zakonom i drugim propisima, koji se odnose na ostvarivanje nadležnosti Kantona u oblasti kulture i sporta i poslove inspekcije za sport.“ Ministarstvo kulture i sporta KS (2023a). [Nadležnosti | Ministarstvo kulture i sporta Kantona Sarajevo \(ks.gov.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).

¹⁵⁰ Poslovi iz djelokruga Ministarstva vrše se u okviru slijedećih osnovnih organizacionih jedinica [Sektor za kulturu, Sektor za sport i Sektor za ekonomske i pravne poslove](#). Ministarstvo kulture i sporta KS (2023b). [Organizacija ministarstva | Ministarstvo kulture i sporta Kantona Sarajevo \(ks.gov.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).

¹⁵¹ Ibid.

¹⁵² Ministarstvo kulture i sporta KS (2023c). [Javne ustanove kulture | Ministarstvo kulture i sporta Kantona Sarajevo \(ks.gov.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).

Pravni okvir djelovanja ovog Ministarstva čine propisi dostupnih na web stranici Ministarstva [Propisi MKS | Ministarstvo kulture i sporta Kantona Sarajevo](#). Uzimajući u obzir sa ovo je naš fokus na kulturi, za potrebe ovog rada izdvojeni su propisi koji se odnose na kulturu, a to su¹⁵³:

- Zakon o izmjeni Zakona o filmskoj djelatnosti ('Službene novine Kantona Sarajevo' **45/21**)
- Zakon o ministarstvima i drugim organima uprave Kantona Sarajevo ('Službene novine Kantona Sarajevo' **36/21**)
- Zakon o muzejskoj djelatnosti ('Službene novine Kantona Sarajevo' **13/17**)
- Zakon o bibliotečkoj djelatnosti ('Službene novine Kantona Sarajevo' **4/99**)
- Zakon o pozorišnoj djelatnosti ('Službene novine Kantona Sarajevo' **42/13**)
- Zakon o arhivskoj djelatnosti ('Službene novine Kantona Sarajevo' **50/16**)
- Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o pozorišnoj djelatnosti ('Službene novine Kantona Sarajevo' **6/16**)
- Zakon o estradnoj djelatnosti ('Službene novine Kantona Sarajevo' **17/01**)
- Zakon o istaknutim samostalnim umjetnicima ('Službene novine Kantona Sarajevo' **45/15**)
- Zakon o zaštiti kulturne baštine ('Službene novine Kantona Sarajevo' **2/00**)
- Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o zaštiti kulturne baštine ('Službene novine Kantona Sarajevo' **37/08**)
- Zakon o bibliotečkoj djelatnosti ('Službene novine Kantona Sarajevo')
- Zakon o filmskoj djelatnosti (**7/01**)
- Zakon o estradnoj djelatnosti ('Službene novine Kantona Sarajevo')
- Zakon o zaštiti kulturne baštine ("Službene novine Kantona Sarajevo", broj 2/00)

Osim navedenih zakonskih rješenja na web stranici Ministarstva moguće je naći i Uredbe, Odluke i rješenja, Pravilnike i ostale relevantne dokumente.

U kontekstu ovog rada naš fokus je na propise koje reguliraju pozorišnu djelatnost. Iz dostupnih i ranije prezentiranih institucionalnih i pravnih okvira nužnoj izdvojiti i kratko analizirati pozorišnu djelatnost.

¹⁵³ Ministarstvo kulture i sporta KS (2023d). [Propisi MKS | Ministarstvo kulture i sporta Kantona Sarajevo](#) (pristupljeno 01.09.2023).

Pravnu osnovu za pozorišnu djelatnost u Kantonu Sarajevo čine Zakon o pozorišnoj djelatnosti ('Službene novine Kantona Sarajevo' 42/13 i 6/16). Zakon ima 59 članova. U kontekstu upravljanja relevantnim se mogu smatrati članovi 5 do 29, jer je naš fokus na javnim pozorištima. Članovi od 5 do 19 reguliraju proces osnivanja. Upravljačke obaveze utvrđene su preostalim članovima. Planiranje je regulirano članom 10, a organizaciona struktura članovima od 20 pa do 27.

Javna pozorišta, prema članu 20, moraju imati sljedeće organe:

- a) upravni odbor kao organ upravljanja;
- b) direktora kao organ rukovođenja;
- c) nadzorni odbor kao organ kontrole poslovanja;
- d) umjetnički savjet kao savjetodavno tijelo u vođenju poslova iz domena umjetnosti.

U narednom poglavlju ćemo detaljnije analizirati djelokrug upravljačkih, rukovodećih i kontrolnih organa javnih preduzeća sa posebnim fokusom na Narodno pozorište Sarajevo.

POGLAVLJE IV STUDIJA SLUČAJA - NARODNO POZORIŠTE SARAJEVO

U ovom dijelu teze kombinirat će se zakonske odrednice sa menadžerskim funkcijama objašnjenjima u prvom poglavlju. Dakle, vršimo konkretizaciju tako što povezujemo zakonom propisanu organizacionu strukturu javnih pozorišta sa menadžerskim funkcijama uz refleksiju na podzakonske akte koje je Narodno pozorište bilo dužno donijeti.¹⁵⁴

1.1. Nastanka i razvoja JU Narodnog pozorišta Sarajevo

Osnovne informacije o nastanku i razvoju Narodnog pozorišta Sarajevo moguće je naći na oficijelnoj web stranici, a kratak pregled historijata priredila je Mirela Latić¹⁵⁵. Riječ je veoma obimno i detaljnom pregledu razvoja ove ustanove sa posebnim akcentom na direktore koji su dali značajan doprinos za razvoj ove ustanove. U tom kontekstu, lokacija i zgrada u kojoj je smješteno Narodno pozorište je otvorena **02.01.1899.godine**. Inicijalno je to bila zgrada Društvenog doma, no ono što je bitno naglasiti, da je od otvaranja pa do danas imala istu namjenu, a to je održavanje pozorišnih predstava. Latić navodi da je u knjizi *Sarajevsko pozorište između dva rata* profesora Lešića utvrđen prvi naziv koji je bio preteča današnjeg, a to je Narodno pozorište za Zapadne oblasti. Ovaj naziv je utvrđen Dekretom (**17.11.1919. godine**) predsjednika Narodne vlade Atanasije Šola.

Autorica pozivajući se na istog autora dalje navodi dva ključna datuma za Narodno pozorište Sarajevo, a to su **27.11.1920. godine** kada su odigrane prve predstave (Šantićeva Hasanaginica i Jedva steče zeta Labiša i Mišela). Ono što je specifično da su se prve predstave realizirale van zgrade, odnosno u Tuzli u hotelskom ambijentu (hotel Bristol).

Drugi bitan datum je datum početka rada i otvaranja prve sezone u zgradi Društvenog doma. Latić ističe, ponovo referirajući se na Lešića, da je to bio **22.10.1921. godine**. Otvaranje pozorišta imalo je veliki značaj za razvoj kulture i pozorišne umjetnosti.

¹⁵⁴ Narodno pozorište na svom webu izdvojio je relevantne propis i akte. Narodno pozorište Sarajevo (2023a). [Propisi i akti / Opšti akti - NPS.BA](#), (pristupljeno 05.09.2023).

¹⁵⁵ Narodno pozorište Sarajevo (2023b). Narodno pozorište Sarajevo kratki historijat (priredila Mirela Latić). Dostupno na [Historijat Historijat - NPS.BA](#) (pristupljeno 05.09.2023).

Periodom od otvaranja pa do **1946.godine**, kako Latić tvrdi, dominira dramska djelatnost. U periodu nakon 1946. godine zgrada je prilagođena potrebama rada tri ansambla, drame, opere i baleta. U tom kontekstu prva opera *Prodana nevjesta* izvedena je **9.11.1946. godine**. Nešto kasnije, kako Latić navodi, izvedena je i prva baletna predstava *Žetva* **25.05.1950. godine**.

Narodno pozorište je u svom dugogodišnjem rad prolazilo kroz transformaciju i prilagođavalo se općim društvenim, političkim i ekonomskim prilikama. Različiti izazovi društvenog razvoja Bosne i Hercegovine imali su utjecaj i na Narodno pozorište. Ono što je bitno naglasiti da Narodno pozorište nije prestajalo sa radom ni u najtežim trenucima na našu državu. U okviru svojih mogućnosti njegovi uposlenic pružili su otpor agresiji.

Latić naglašava kontinuirani doprinos razvoju domaće dramske književnosti, te razvoj dramskog, opernog i baletnog repertoara, a što je doprinijelo razvoju kulture ne samo Sarajeva, nego i cijele države.

1.2. Organizacija i rad u institucijama kulture

Već ranije u prvom i drugom poglavlju ovog rada objašnjene su osnovne odrednice menadžmenta i mogućnosti njihove primjene u institucijama kulture. U Zakon o pozorišnoj djelatnosti ('Službene novine Kantona Sarajevo' 42/13 i 6/16) Kantona Sarajevo uvrštene se ključne menadžerske funkcije i to: strateški menadžment – upravni odbor (članovi 20, 21 i 25), planiranje (članovi 10 i 24), organiziranje (član 20), vođenje direktor i umjetnički savjet (članovi 22,23, 26 i 27) i kontrola – nadzorni odbor (članovi 21 i 24).

Predviđena je mogućnost formiranja i drugih organa i tijela u skladu sa Pravilima pozorišta¹⁵⁶. Usvojena Pravila Narodnog pozorišta Sarajevo detaljnije obuhvaćaju sve menadžerske funkcije, strateški menadžment – upravni odbor (članovi 37-41), planiranje (članovi 30-33), organiziranje (član 36), vođenje direktor (članovi 10, 16, 42-56) i umjetnički savjet (član 69), menadžment srednje razine obuhvata rukovodna radna mjesta, (članovi 57-59) i kontrola – nadzorni odbor (članovi 60-68) i nadzor Ministarstva (član 71). Osim ovih tijela Pravila predviđaju i postojanje stručnog kolegija (član 70).

Prema Pravilima Narodno pozorište Sarajevo, pozorište ima sljedeće organizacione jedinice:

- Opere Narodnog pozorišta
- Drama Narodnog pozorišta
- Balet Narodnog pozorišta
- Tehnike
- Službe ekonomsko-pravna i služba marketinga i propaganda.

Osim toga Zakon predviđa da pozorišta imaju obavezu pripemiti i ostale podzakonske akte. Pravilnik o o unutrašnjoj organizaciji (član 39).

¹⁵⁶ Narodno pozorište Sarajevo (2023c). Pravila JU Narodno pozorište Sarajevo [1682512534-pravila-ju-nps-2023.pdf](#). (pristupljeno 01.09.2023).

Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji¹⁵⁷ izuzetno je značajan budući da obuhvata i menadžersku funkciju upravljanja ljudskim resursima. Dakle, Zakon je obuhvatio sve menadžerske funkcije.

U nastavku smo napravili shematski prikaz primjene menadžerskih funkcija u Narodnom pozorištu Sarajevo s pratećim regulatornim okvirom.

¹⁵⁷Član 29. (Unutrašnja organizacija pozorišta) (1) Unutrašnja organizacija pozorišta uređuje se posebnim pravilnikom kojim se mogu predvidjeti unutrašnje organizacione jedinice, te broj potrebnih pozorišnih umjetnika i drugih djelatnika, kao i sistematizacija poslova. (2) Pravilnik iz stava (1) ovog člana, za pozorišta čiji je osnivač Kanton, donosi upravni odbor na prijedlog direktora, odnosno usaglašen prijedlog direktora i umjetničkog direktora, uz obaveznu prethodnu saglasnost Vlade Kantona. (3) Pravilnik iz stava (1) ovog člana, za pozorišta čiji je osnivač Grad Sarajevo ili općina, donosi upravni odbor na prijedlog direktora odnosno usaglašen prijedlog direktora i umjetničkog direktora, uz obaveznu prethodnu saglasnost Gradskog ili općinskog vijeća.” Zakon o pozorišnoj djelatnosti ('Službene novine Kantona Sarajevo' 42/13 i 6/16).

Opći pravni okvir rada¹⁵⁸

[Ustav Kantona Sarajevo](#) ('Službene novine Kantona Sarajevo' 1/96, 2/96, 3/96,16/97, 14/00, 4/01, 28/04, 6/13, 31/17)

Zakon o radu ("Službene novine Federacije BiH", broj: 26/16 i 89/18)

Zakon o radu ("Službene novine Federacije BiH", broj: 44/22)

Uredbu sa zakonskom snagom o ustanovama <https://nps.ba/assets/files/catalog/1663938774-uredba-sa-zakonskom-snagom-o-ustanovama.pdf> Zakon o pozorišnoj djelatnosti ('Službene novine Kantona Sarajevo' 42/13 i 6/16).

Kolektivni ugovor za djelatnost kulturu u KS [1678188747-kolektivni-ugovor-za-djelatnosti-kulture-u-ks.pdf \(nps.ba\)](#)

Uredba o postupku prijema u radni odnos u javnom sektoru na teritoriji Kantona Sarajevo

Uredba o izmjenama i dopunama Uredbe o postupku prijema u radni odnos u javnom sektoru na teritoriji Kantona Sarajevo

Pravila JU Narodno pozorište Sarajevo [1682512534-pravila-ju-nps-2023.pdf](#)

Pravilnik o radu [1682429645-pravilnik-o-radu.pdf \(nps.ba\)](#)

Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta [1663937317-pravilnik-o-unutrasnjoj-organizaciji-i-sistematizaciji-radnih-mjesta.pdf \(nps.ba\)](#)

Poslovnik o radu Upravnog odbora JU Narodno pozorište Sarajevo [1663937281-poslovnik-o-radu-upravnog-odbora-ju-narodno-pozoriste-sarajevo-10-9-2021-godine.pdf \(nps.ba\)](#)

Poslovnik o radu Nadzornog odbora JU Narodno pozorište Sarajevo [1663937247-poslovnik-o-radu-nadzornog-odbora-ju-narodno-pozoriste-sarajevo-30-11-2021-godine.pdf \(nps.ba\)](#)

Poslovnik o radu Umjetničkog savjeta JU Narodno pozorište Sarajevo [1663937151-poslovnik-o-radu-umjetnickog-savjeta-ju-narodno-pozoriste-sarajevo-10-9-2021-godine.pdf \(nps.ba\)](#)

Pravilnik o kućnom redu [CamScanner 10-04-2021 14.17 \(nps.ba\)](#)

Plan integriteta JU Narodno pozorište Sarajevo [1671185627-plan-integriteta-ju-narodno-pozoriste-sarajevo.pdf \(nps.ba\)](#)

Izmjene i dopune Plan integriteta JU Narodno pozorište Sarajevo <https://nps.ba/assets/files/catalog/1676985791-izmjene-i-dopune-plana-integriteta-ju-narodno-pozoriste-sarajevo.pdf>

Pravilnik o nakandni radnika JU Narodno pozorište Sarajevo za autorski rad izvan opisa poslova svoga radnog mjesta, kao i izvođačke poslova izvan radnog mjesta [CamScanner 10-04-2021 14.15 \(nps.ba\)](#)

Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o nakandni radnika JU Narodno pozorište Sarajevo za autorski rad izvan opisa poslova svoga radnog mjesta, kao i izvođačke poslova izvan radnog mjesta [1674648175-pravilnik-o-izmjenama-i-dopunama-pravilnika-o-naknadi-radnika-ju-narodno-pozoriste-sarajevo-za-autorski-rad-izvan-opisa-poslova-svog-radnog-mjesta-kao-i-izvodacke-poslove-izvan-radnog-mjesta.pdf \(nps.ba\)](#)

Pravilnik o blagajničkom poslovanju JU Narodno pozorište Sarajevo [New Doc 2019-06-25 12.31.25 \(nps.ba\)](#)

Pravilnik o uslovima iznajmljivanja i korištenja prostora u NP [New Doc 2019-06-06 12.51.23 \(nps.ba\)](#)

Pravilnik o materijalnom poslovanju JU Narodno pozorište Sarajevo [1665395416-pravilnik-o-materijalnom-poslovanju-ju-narodno-pozoriste-sarajevo.pdf \(nps.ba\)](#)

Pravilnik o angažovanju spoljnih saradnika u JU Narodno pozorište Sarajevo [New Doc 2019-06-25 13.06.27 \(nps.ba\)](#)

Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o angažovanju spoljnih saradnika u JU Narodno pozorište Sarajevo [New Doc 2019-11-19 13.42.34 \(nps.ba\)](#)

Pravilnik o angažovanju i obavljanju poslova vanjskih saradnika hostesa [New Doc 2019-06-25 13.14.57 \(nps.ba\)](#)

Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o angažovanju i obavljanju poslova vanjskih saradnika hostesa [New Doc 2019-11-19 14.02.54 \(nps.ba\)](#)

Pravilnik o postupku internog prijavljivanja korupcije i postupanja po prijavama JU Narodno pozorište Sarajevo [1669113896-pravilnik-o-postupku-internog-prijavlivanja-korupcije-i-postupanju-po-prijavama-u-ju-narodno-pozoriste-sarajevo.pdf \(nps.ba\)](#)

Pravilnik o javnim nabavkama roba, usluga i radova [1675177104-pravilnik-o-javnim-nabavkama-roba-usluga-i-radova.pdf \(nps.ba\)](#)

Pravilnik o kancelarijskom poslovanju JU Narodno pozorište [New Doc 2019-06-25 13.21.52 \(nps.ba\)](#)

Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o kancelarijskom poslovanju JU Narodno pozorište [New Doc 2019-11-19 13.56.56 \(nps.ba\)](#)

Pravilnik o načinu prodaje ulaznica i utvrđivanja kriterija za dodjelu gratis ulaznica i pozivnica u JU Narodno pozorište Sarajevo [Propisi i akti / Opšti akti - NPS.BA](#)

Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o načinu prodaje ulaznica i utvrđivanja kriterija za dodjelu gratis ulaznica i pozivnica u JU Narodno pozorište Sarajevo [New Doc 2019-11-19 13.49.59 \(nps.ba\)](#)

¹⁵⁸ Narodno pozorište Sarajevo (2023a). [Propisi i akti / Opšti akti - NPS.BA](#), (pristupljeno 05.09.2023).

Menadžerska funkcija	Organ / tijelo Pozorišta	Pravni okvir
Upravljanje	Upravni odbor	<ul style="list-style-type: none"> Zakon o pozorišnoj djelatnosti ("Službene novine Kantona Sarajevo" 42/13 i 6/16). Pravila JU Narodno pozorište Sarajevo 1682512534-pravila-ju-nps-2023.pdf Poslovnik o radu Upravnog odbora JU Narodno pozorište Sarajevo 1663937281-poslovnik-o-radu-upravnog-odbora-ju-narodno-pozoriste-sarajevo-10-9-2021-godine.pdf (nps.ba)
Strateško planiranje	Direktor pozorišta, pomoćnik direktora i rukovodioci organizacionih jedinica (umjetnički direktori Drame, Opera, Baleta i direktor Tehnike) u skladu sa nadležnostima (Članovi 36, 57 i 58) Pravila JU Narodno pozorište Sarajevo).	<ul style="list-style-type: none"> Zakon o pozorišnoj djelatnosti ("Službene novine Kantona Sarajevo" 42/13 i 6/16). Pravila JU Narodno pozorište Sarajevo 1682512534-pravila-ju-nps-2023.pdf Plan integriteta JU Narodno pozorište Sarajevo 1671185627-plan-integriteta-ju-narodno-pozoriste-sarajevo.pdf (nps.ba) Program rada sa finansijskim planom
Organizovanje	Direktor pozorišta, pomoćnik direktora i rukovodioci organizacionih jedinica (umjetnički direktori Drame, Opera, Baleta i direktor Tehnike) u skladu sa nadležnostima (Članovi 36, 57 i 58) Pravila JU Narodno pozorište Sarajevo).	<ul style="list-style-type: none"> Zakon o pozorišnoj djelatnosti ("Službene novine Kantona Sarajevo" 42/13 i 6/16). Pravila JU Narodno pozorište Sarajevo 1682512534-pravila-ju-nps-2023.pdf Izmjene i dopune Plan integriteta JU Narodno pozorište Sarajevo https://nps.ba/assets/files/catalog/1676985791-izmjene-i-dopune-plana-integriteta-ju-narodno-pozoriste-sarajevo.pdf
Vođenje	Direktor pozorišta, pomoćnik direktora i rukovodioci organizacionih jedinica (umjetnički direktori Drame, Opera, Baleta i direktor Tehnike) u skladu sa nadležnostima (Članovi 36, 57 i 58) Pravila JU Narodno pozorište Sarajevo).	<ul style="list-style-type: none"> Zakon o pozorišnoj djelatnosti ("Službene novine Kantona Sarajevo" 42/13 i 6/16). Pravila JU Narodno pozorište Sarajevo Izvještaji o radu Pravila JU Narodno pozorište Sarajevo 1682512534-pravila-ju-nps-2023.pdf Pravilnik o načinu prodaje ulaznica i utvrđivanja kriterija za dodjelu gratis ulaznica i pozivnica u JU Narodno pozorište Sarajevo Propisi i akti / Opšti akti - NPS.BA Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o načinu prodaje ulaznica i utvrđivanja kriterija za dodjelu gratis ulaznica i pozivnica u JU Narodno pozorište Sarajevo New Doc 2019-11-19 13.49.59 (nps.ba) Program rada sa finansijskim planom
	Umjetnički savjet (savjetodavni organ)	<ul style="list-style-type: none"> Zakon o pozorišnoj djelatnosti ("Službene novine Kantona Sarajevo" 42/13 i 6/16). Pravila JU Narodno pozorište Sarajevo Poslovnik o radu Umjetničkog savjeta JU Narodno pozorište Sarajevo 1663937151-poslovnik-o-radu-umjetnickog-savjeta-ju-narodno-pozoriste-sarajevo-10-9-2021-godine.pdf (nps.ba)
Kontrola	Ministarstvo kulture i sporta Kantona Sarajevo	<ul style="list-style-type: none"> Zakon o pozorišnoj djelatnosti ("Službene novine Kantona Sarajevo" 42/13 i 6/16). Poslovnik o radu Nadzornog odbora JU Narodno pozorište Sarajevo 1663937247-poslovnik-o-radu-nadzornog-odbora-ju-narodno-pozoriste-sarajevo-30-11-2021-godine.pdf (nps.ba)
	Nadzorni odbor	
	Ovlašteno lice za prijem i postupanje po prijavama korupcije	<ul style="list-style-type: none"> Pravilnik o postupku internog prijavljivanja korupcije i postupanja po prijavama JU Narodno pozorište Sarajevo 1669113896-pravilnik-o-postupku-internog-prijavljivanja-korupcije-i-postupanju-po-prijavama-u-ju-narodno-pozoriste-sarajevo.pdf (nps.ba)

<p>Upravljanje ljudskim resursima</p>	<p>Upravni odbor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zakon o pozorišnoj djelatnosti ("Službene novine Kantona Sarajevo" 42/13 i 6/16). • Zakon o radu ("Službene novine Federacije BiH", broj: 26/16 i 89/18) • Zakon o radu ("Službene novine Federacije BiH", broj: 44/22) • Kolektivni ugovor za djelatnost kulturu u KS 1678188747-kolektivni-ugovor-za-djelatnosti-kulture-u-ks.pdf (nps.ba) • Uredba o postupku prijema u radni odnos u javnom sektoru na teritoriji Kantona Sarajevo • Uredba o izmjenama i dopunama Uredbe o postupku prijema u radni odnos u javnom sektoru na teritoriji Kantona Sarajevo • Pravila JU Narodno pozorište Sarajevo 1682512534-pravila-ju-nps-2023.pdf • Pravilnik o radu 1682429645-pravilnik-o-radu.pdf (nps.ba) • Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta 1663937317-pravilnik-o-unutrasnjoj-organizaciji-i-sistematizaciji-radnih-mjesta.pdf (nps.ba) • Pravilnik o nakandni radnika JU Narodno pozorište Sarajevo za autorski rad izvan opisa poslova svoga radnog mjesta, kao i izvođačke poslova izvan radnog mjesta CamScanner 10-04-2021 14.15 (nps.ba) • Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o nakandni radnika JU Narodno pozorište Sarajevo za autorski rad izvan opisa poslova svoga radnog mjesta, kao i izvođačke poslova izvan radnog mjesta 1674648175-pravilnik-o-izmjenama-i-dopunama-pravilnika-o-naknadi-radnika-ju-narodno-pozoriste-sarajevo-za-autorski-rad-izvan-opisa-poslova-svog-radnog-mjesta-kao-i-izvodacke-poslove-izvan-radnog-mjesta.pdf (nps.ba) • Pravilnik o angažovanju spoljnih saradnika u JU Narodno pozorište Sarajevo New Doc 2019-06-25 13.06.27 (nps.ba) • Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o angažovanju spoljnih saradnika u JU Narodno pozorište Sarajevo New Doc 2019-11-19 13.42.34 (nps.ba) • Pravilnik o angažovanju i obavljanju poslova vanjskih saradnika hostesa New Doc 2019-06-25 13.14.57 (nps.ba) • Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o angažovanju i obavljanju poslova vanjskih saradnika hostesa New Doc 2019-11-19 14.02.54 (nps.ba)

Marketing	Služba marketinga i propaganda	
Financijski menadžment	Direktor pozorišta Služba ekonomsko-pravna	<ul style="list-style-type: none"> • Pravilnik o blagajničkom poslovanju JU Narodno pozorište Sarajevo New Doc 2019-06-25 12.31.25 (nps.ba) • Pravilnik o uslovima iznajmljivanja i korištenja prostora u NP New Doc 2019-06-06 12.51.23 (nps.ba) • Pravilnik o materijalnom poslovanju JU Narodno pozorište Sarajevo 1665395416-pravilnik-o-materijalnom-poslovanju-ju-narodno-pozoriste-sarajevo.pdf (nps.ba)
	Članovi komisije za javne nabavke / lice koje provodi javne nabavke	<ul style="list-style-type: none"> • Pravilnik o javnim nabavkama roba, usluga i radova 1675177104-pravilnik-o-javnim-nabavkama-roba-usluga-i-radova.pdf (nps.ba)

Tabela 4. Shematski prikaz primjene menadžerskih funkcija u Narodnom pozorištu Sarajevo sa pratećim regulatornim okvirom.

Izvor: Narodno pozorište Sarajevo (2023a). Propisi i akti. Dostupno na [Propisi i akti / - NPS.BA](#) (pristupljeno 01.09.2023).

Kao što možemo vidjeti iz prezentirane sheme JU Narodno pozorište Sarajevo može se smatrati adekvatnim primjerom za upravljanje javnim institucijama kulture. Uspostavljen je adekvatan i precizna pravni okvir djelovanja iz kojeg je jednostavno identificirati ključne menadžerske funkcije i aktere zadužene za njihovu implementaciju. Upravljanje je u nadležnosti Upravnog odbora. Planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima i finacijama nadležnosti je direktora pozorišta, a specifični aspekti ovog procesa podrazumijevaju učešće i umjetničkih direktora i direktora tehnike u skladu sa propisima. Kontrolnu funkciju ima Nadzorni odbor i Ministarstvo kulture i sporta Kantona Sarajevo.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Temeljem provedenog istraživanja prezentiranog u poglavljima ovog rada moguće je donijeti dvije skupine zaključaka. Prva skupina zaključaka odnosi se na testiranje uspostavljenog hipotetičkog okvira, a druga se odnosi na preporuke koje mogu doprinijeti unapređenju rada analizirane institucije.

Evidentno je da je upravljanje kulturom u Bosni i Hercegovini prati distribuciju nadležnosti u kompleksnom političkom sistemu. Državna razina vlasti ima ograničene nadležnosti, a naglasak je na entitetima i njihovoj odgovornosti za upravljanje kulturom. U Republici Srpskoj pravni i institucionalni okvir je centraliziran, dok je u Federaciji Bosne i Hercegovine decentraliziran i povjeren kantonima. Brčko distrikt Bosne i Hercegovine ima Odjeljenje za privredni razvoj, sport i kulturu, iz dostupnih podataka ne moguće je utvrditi razinu involviranosti u rad institucija kulture.

Nadležna ministarstva na svim razinama vlasti aktivno participiraju u kreiranju institucionalnog, pravnog i organizacionog okvira u oblasti kulture. Uspješnost povezivanja ovog okvira sa primjenom menadžerskih znanja, vještine i implementiranje ključnih funkcije nije na ista na svim razinama vlasti.

Značaj primjene menadžerskih znanja, vještine i implementiranje ključnih funkcije prepoznat je od strane osnivača ali i institucija kulture, a što se može vidjeti iz analize institucionalnog, pravnog i organizacionog okvira. U konkretnom slučaju, Narodno pozorište Sarajevo, utvrđeno je pravno utemeljene i praktična primjene menadžerskih funkcija, te time potvrđena generalna hipoteza koja glasi: **Implementacija menadžerskih funkcija planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima s vođenjem i kontroliranje u institucijama kulture doprinosi boljim rezultatima i većoj efikasnosti.**

Proces uspostave pravnog okvira i njegove primjene rezultirao je efikasnim rješenjima koja se ogledaju u kontinuiranom ažuriranju propisa i praksi. Narodno pozorište Sarajevo odnosno njegov direktor dužan je u svom radu u suradnji sa umjetničkim direktorima, kreirati i implementirati Program rada sa financijskim planom. Činjenica da je usvajanje Program rada sa financijskim planom propisana obaveza, te da za implementaciju postoji mehanizam kontrole Nadzornog odbora i nadležnog ministarstva stvara osnovu za potvrdu prve pomoćne hipoteze koja glasi: **Planiranje aktivnosti je od presudnog značaja za poslovni uspjeh institucija kulture.**

Kada je riječ o organizacion strukturi ona je institucije kulture, u ovom slučaju pozorišta propisana Zakonom član 20. Zakon ostavlja mogućnost da osim obavezujućih organa upravnog odbora, direktora, nadzornog odbora i umjetničkog savjeta organizacija može uspostaviti i druge organe i tijela u skladu sa Pravilima pozorišta. U tom kontekstu, a kako se može vidjeti iz sheme Primjene menadžerskih funkcija u Narodnom pozorištu Sarajevo sa pratećim regulatornim okvirom Pravilima pozorišta uspostavljena je srednja linija menadžmenta koja se odnosi na pomoćnika direktora, umjetničke direktore drame, baleta i opere, kao i na direktora tehnike. Shodno tome može se zaključiti da je potvrđena i druga pomoćna hipoteza **Odabir adekvatne organizacione strukture je od presudnog značaja za uspješno funkcioniranje institucija kulture.**

Poseban značaj posvećen je upravljanju ljudskim resursima, a što je moguće vidjeti iz obimnog regulatornog okvira koji se odnosi na ovu menadžersku funkciju. Primjena ovog regulatornog okvira doprinijela je razvoju i boljoj ponudi sadržaja budući da su se stvaraoci i kulturni radnici mogu imati kreativnu slobodu za samostalni rad ali i za suradnju sa drugim institucijama kulture. Analizom HR regulatornog okvira utvrdili smo da je potvrđena i treća hipoteza koja glasi: **Upravljanje ljudskim potencijalima u institucijama kulture je od presudnog značaja uspjeh programa i sadržaja koji se nude publici.**

Osnivač je predvidio detaljan proces izvještavanja prema Ministarstvu kulture i sporta Kantona Sarajevo, a u organizacijskom smislu nadzorni odbor ima kontrolnu funkciju. Uspjeh koji ova institucija kulture ostvaruje potvrđuje da menadžerska funkcija kontroliranja zasita djeluje kao korektiv. U tom smislu potvrđena je i četvrta hipoteza koja glasi: **Kontroliranje rezultata rada i dijagnosticiranje uzorka loših rezultate radi njihovog korigiranja je od presudnog značaj.**

U drugom dijelu zaključnih razmatranja izdvojene su preporuke usmjerene na unapređenje upravljačkog procesa u Narodnog pozorišta Sarajevo. Postojanje adekvatnog pravnog i institucionalnog okvira za primjenu menadžerskih funkcija predstavlja solidno osnovu za razvoj kompetencija upravljačkog kadra. U tom kontekstu, potrebno je uspostaviti suradnju sa obrazovnim ustanovama kako bi se kroz zajedničke projekte i programe cjeloživotnog učenja unaprijedile menadžerske vještine.

BIBLIOGRAFIJA

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, Fikreta., Sikavica, Pere & Pološki Vokić, Nina (2008). *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi, izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Browne, Ken (2008). *Sociology for AS AQA, 3rd Edition- Chapter 2 Culture and Identity*. Cambridge: Polity Press. [e-book], dostupno na linku: <http://www.polity.co.uk/browne/downloads/BROWNE%20CHAPTER%202%20v2.pdf> (pristupljeno 10.10.2015. 15:25).
3. Condrey, E. Stephen (2005). *Handbook of Human Resource Management in Government- Second Edition*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
4. Drucker, F. Peter and Maciariello, A. Joseph (2008). *Management*. HarperCollins Publishers.
5. Durkheim, Emile (1995 first published 1912). *Elementary Forms of the Religious Life*. (translated by Karen Field). New York: The Free Press.
6. Hofstede, Geert. (1980). *Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values*. Newbury Park, California: Sage Publications.
7. Harzing, Anne-Wil and Ruysseveldt, Van Joris (2004). *International Human Resource Management*. London/Thousand Oaks/ New Delhi: SAGE Publications.
8. Mašić, Branislav (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
9. Matsumoto, David (2008). *Culture and Emotion Expression*. New York: New York Academy of Science.
10. Monaghan, John i Just, Peter (2003). *Socijalna i kulturna antropologija: Kratak uvod*. Sarajevo: Šahinpašić.
11. Kale, Eduard (1977). *Uvod u znanost o kulturi*. Zagreb: Školska knjiga.
12. Lončarević, Ranko (2007). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
13. Larsen, H. Henrik and Mayrhofer, Wolfgang (2006). *Managing Human Resources in Europe*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
14. Livesey, Chris and Lawson, Tony (2008). *AS Sociology For AQA -2nd Edition, Unit 1: Culture and Identity*. [e-book], dostupno na linku: http://www.sociology.org.uk/sc_shop_pdf/sc_AS4AQA_culture_e.pdf (pristupljeno 10.10.2015. 15:25).

15. Losey, Michael., Meisinger, Sue and Ulrich, Dave (2005). *The Future of Human Resource Management- 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
16. Radosavljević, Života i Tomić, Radovan (2007). *Menadžment u modernom biznisu*. Beograd: Privredna akademija.
17. Rahimić, Zijada (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
18. Stredwick, John (2005). *An Introduction to Human Resource Management- Second Edition*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
19. Sparrow, Paul., Brewster, Chris and Harris, Hilary (2004). *Globalizing Human Resource Management*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
20. Šehić, Dževad i Rahimić, Zijada (2009). *Menadžment*, Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
21. Šijaković, Ivan (2008). *Sociologija- uvod razumevanje globalnog društva*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet. [e-book], dostupno na linku: <http://www.sijakovic.com/wp-content/uploads/2012/06/sociologija.pdf> (pristupljeno 10.10.2015. 15:25).
22. Šunje, Aziz (2003). *Top-menadžer: vizionar i strateg*, Sarajevo: Tirada.
23. Weihrich, Heinz., Koontz, Harold (1998). *Menadžment*. Zagreb: Mate d.o.o.

Članci

1. Antolović, Jadran. i Turkalj Podmanicki, Margareta. (2010). Načela i smjernice za organizacije u kulturi. *Ekonomski vjesnik*, XXIII (1), 152-167. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/57840>
2. Blažević, Zrinka (2005-2008). Kako misliti kulturu: savremene teorije kulture i problem kulturne razlike. Desničini susreti 2005-2008. dostupno na novenaweb.info (pristupljeno 24.12.2013).
3. Offe, Johanna (2001). *Smart Guys Plan for the Future: Cultural Concepts of Time and the prevention of AIDS in Africa*. Africa Spectrum. Vol. 36., No. 1. Institut of African Affairs, German Institute of Global and Area Studies.

4. Jeknić, Ranka (2011). *Kulture i organizacije: organizacijske kulture Geerta Hofstede*. Split: Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 48, 1/2011., str. 103.-123. Dostupno na hrcak.srce.hr/file/99313 (pristupljeno 15.10.2015. 14:22).
5. Hofstede, Geert (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture. 2 (1). http://dx.doi.org/10.970_7/2307-0919.1014

Studije

1. Rajh, Edo., Anić, Ivan-Damir i Budak, Jelena (2015). *Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj*. Zagreb: Ekonomski institute Zagreb.

Internet izvori

1. Downing, Megan. (n.d). Gert Hofstede Dimensions of Culture. Dostupno na: <https://www.pinterest.com/pin/14566398767656787/> (pristupljeno 15.10.2015).
2. Ministarstvo kulture i sporta KS (2023a). Nadležnosti. Dostupno na [Nadležnosti | Ministarstvo kulture i sporta Kantona Sarajevo \(ks.gov.ba\)](http://www.ks.gov.ba/nadleznosti) (pristupljeno 01.09.2023).
3. Ministarstvo kulture i sporta KS (2023b). Organizacija ministarstva. Dostupno na [Organizacija ministarstva | Ministarstvo kulture i sporta Kantona Sarajevo \(ks.gov.ba\)](http://www.ks.gov.ba/organizacija) (pristupljeno 01.09.2023).
4. Ministarstvo kulture i sporta KS (2023c). Javne ustanove kulture. Dostupno na [Javne ustanove kulture | Ministarstvo kulture i sporta Kantona Sarajevo \(ks.gov.ba\)](http://www.ks.gov.ba/javne-ustanove-kulture) (pristupljeno 01.09.2023).
5. Ministarstvo kulture i sporta KS (2023d). [Propisi MKS | Ministarstvo kulture i sporta Kantona Sarajevo](http://www.ks.gov.ba/propisi) (pristupljeno 01.09.2023).
6. NUB (n.d). Deklaracija o zahtjevima 7 institucija od značaja za BiH. http://www.nub.ba/index.php?option=com_content&view=article&id=544:deklaracija-o-zahtjevima-7-institucijaod-znaaja-za-bih&catid=54:aktuelnosti (pristupljeno 10.12.2013).

7. Narodno pozorište Sarajevo (2023b). Narodno pozorište Sarajevo kratki historijat (priredila Mirela Latić). Dostupno na [Historijat Historijat - NPS.BA](#) (pristupljeno 05.09.2023).
8. Vlada Republike Srpske, Ministarstvo prosvjete i kulture (2023). Djelatnost. dostupno na [Djelatnosti Djelatnosti \(vladars.net\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
9. Ministarstvo prosvjete i kulture (2014). *Djelatnost*. dostupno na <http://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mpk/DJEL/Pages/Splash.aspx> (pristupljeno 01.12.2015).
10. Vlada Federacije Bosne i Hercegovine (2023a). dostupno na [Ministarstvo kulture i sporta](#) (pristupljeno 01.09.2023).
11. Federalno ministarstvo kulture i sporta (2023a). Sektor za kulturno – historijsko naslijeđe i kulturu. Dostupno na [Sektor za kulturno – historijsko naslijeđe i kulturu – Federalno Ministarstvo kulture i sporta \(fmks.gov.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
12. Ministarstvo civilnih poslova Bosne i Hercegovine (2012a). *Sektor za nauku i kulturu-nadležnosti*. dostupno na http://www.mcp.gov.ba/org_jedinice/sektor_nauka_kultura/nadleznosti/default.aspx?id=2317&langTag=bs-BA (pristupljeno 01.12.2015).
13. Ministarstvo civilnih poslova Bosne i Hercegovine (2012b). *Sektor za obrazovanje-nadležnosti*. dostupno na http://www.mcp.gov.ba/org_jedinice/sektorobrazovanje/nadleznosti/default.aspx?id=1997&langTag=bs-BA (pristupljeno 01.12.2015).
14. Ministarstvo civilnih poslova Bosne i Hercegovine (2012c). *Državna komisija za suradnu sa UNESCO-m*. dostupno na <http://unescobih.mcp.gov.ba/komisija/Default.aspx?id=14239> (pristupljeno 01.12.2015).
15. Vlada Brčko distrikta Bosne i Hercegovine (2013a). *Odjeljenje za privredni razvoj, sport i kulturu*. dostupno na <http://www.bdcentral.net/index.php/ba/odjeljenja-vlade-brko-dsitrikta-bih/privredni-razvoj-sport-i-kultura> (pristupljeno 01.12.2015).
16. Vlada Brčko distrikta Bosne i Hercegovine (2013b). *Pododjeljenje za turizam, kulturu i sport*. dostupno na <http://www.bdcentral.net/index.php/ba/pododjeljenje-za-sport-i-kulturu> (pristupljeno 01.12.2015).
17. Vlada Brčko distrikta Bosne i Hercegovine (2023c). [Trogodišnji plan rada Odjeljenja za privredni razvoj, sport i kulturu za period 2024.-2026.godinu \(pristupljeno 01.09.2023\)](#).

Pravni propisi

1. OSCE (1995/2011c). *Aneks 8 - Sporazum o povjerenstvu za očuvanje nacionalnih spomenika*. Sarajevo: OSCE misija u BiH. Dostupno na http://www.oscebih.org/dejtonski_mirovni_sporazum/HR/annex8.htm (pristupljeno 01.12.2015).
2. OSCE (1995/2011a). *Opći okvirni sporazum za mir u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: OSCE misija u BiH. Dostupno na http://www.oscebih.org/dejtonski_mirovni_sporazum/HR/home.htm (pristupljeno 01.12.2015).
3. OSCE (1995/2011b). *Aneks 4. Ustav Bosne i Hercegovine*. Sarajevo: OSCE misija u BiH. Dostupno na http://www.oscebih.org/dejtonski_mirovni_sporazum/HR/annex4.htm (pristupljeno 01.12.2015).
4. UNESCO (2003). *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*. Paris: UNESCO. dostupno na <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001325/132540e.pdf> (pristupljeno 01.12.2015).
5. UNESCO (2005). *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*. Paris: UNESCO. dostupno na <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919e.pdf> (pristupljeno 01.12.2015).
6. Ministarstvo prosvete i kulture (2023). Zakoni i pravilnici u kulturi. Dostupno na [Pravni i administrativni okvir Zakoni i pravilnici u kulturi \(vladars.net\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
7. Vlada Federacije Bosne i Hercegovine (2023b). Pregled propisa na nivou Federacije Bosne i Hercegovine. Dostupno na [Pregled propisa na nivou Federacije Bosne i Hercegovine – Federalno ministarstvo kulture i športa \(fmks.gov.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
8. Narodno pozorište Sarajevo (2023a). Propisi i akti. Dostupno na [Propisi i akti / - NPS.BA](#) (pristupljeno 01.09.2023).
9. Federalno ministarstvo kulture i sporta (2023b). Pregled legislative po kantonim. Dostupno na [Pregled legislative po kantonima \(fmks.gov.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
10. Ustav Kantona Sarajevo ('Službene novine Kantona Sarajevo' 1/96, 2/96, 3/96,16/97, 14/00, 4/01, 28/04, 6/13, 31/17)
11. Zakon o radu ("Službene novine Federacije BiH", broj: 26/16 i 89/18)
12. Zakon o radu ("Službene novine Federacije BiH", broj: 44/22)

13. Uredbu sa zakonskom snagom o ustanovama Dostupno na <https://nps.ba/assets/files/catalog/1663938774-uredba-sa-zakonskom-snagom-o-ustanovama.pdf> (pristupljeno 01.09.2023).
14. Zakon o pozorišnoj djelatnosti ('Službene novine Kantona Sarajevo' 42/13 i 6/16).
15. Kolektivni ugovor za djelatnost kulturu u KS Dostupno na [1678188747-kolektivni-ugovor-za-djelatnosti-kulture-u-ks.pdf \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
16. UNSA (2023). Dostupno na [Uredba o postupku prijema u radni odnos u javnom sektoru na teritoriji Kantona Sarajevo](#) (pristupljeno 01.09.2023).
17. UNSA (2023). Dostupno na [Uredba o izmjenama i dopunama Uredbe o postupku prijema u radni odnos u javnom sektoru na teritoriji Kantona Sarajevo](#) (pristupljeno 01.09.2023).
18. Pravila JU Narodno pozorište Sarajevo Dostupno na [1682512534-pravila-ju-nps-2023.pdf](#) (pristupljeno 01.09.2023).
19. Pravilnik o radu Dostupno na [1682429645-pravilnik-o-radu.pdf \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
20. Pravilnik o unutrašnjoj orgaizaciji i sistematizaciji radnih mjesta Dostupno na [1663937317-pravilnik-o-unutrasnjoj-organizaciji-i-sistematizaciji-radnih-mjesta.pdf \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
21. Poslovnik o radu Upravnog odbora JU Narodno pozorište Sarajevo Dostupno na [1663937281-poslovnik-o-radu-upravnog-odbora-ju-narodno-pozoriste-sarajevo-10-9-2021-godine.pdf \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
22. Poslovnik o radu Nadzornog odbora JU Narodno pozorište Sarajevo Dostupno na [1663937247-poslovnik-o-radu-nadzornog-odbora-ju-narodno-pozoriste-sarajevo-30-11-2021-godine.pdf \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
23. Poslovnik o radu Umjetničkog savjeta JU Narodno pozorište Sarajevo Dostupno na [1663937151-poslovnik-o-radu-umjetnickog-savjeta-ju-narodno-pozoriste-sarajevo-10-9-2021-godine.pdf \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
24. Pravilnik o kućnom redu Dostupno na [CamScanner 10-04-2021 14.17 \(nps.ba\)](#)
25. Plan integriteta JU Narodno pozorište Sarajevo Dostupno na [1671185627-plan-integriteta-ju-narodno-pozoriste-sarajevo.pdf \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).

26. Izmjene i dopune Plan integriteta JU Narodno pozorište Sarajevo. Dostupno na <https://nps.ba/assets/files/catalog/1676985791-izmjene-i-dopune-plana-integriteta-ju-narodno-pozoriste-sarajevo.pdf> (pristupljeno 01.09.2023).
27. Pravilnik o nakandni radnika JU Narodno pozorište Sarajevo za autorski rad izvan opisa poslova svoga radnog mjesta, kao i izvođačke poslova izvan radnog mjesta Dostupno na [CamScanner 10-04-2021 14.15 \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
28. Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o nakandni radnika JU Narodno pozorište Sarajevo za autorski rad izvan opisa poslova svoga radnog mjesta, kao i izvođačke poslova izvan radnog mjesta Dostupno na [1674648175-pravilnik-o-izmjenama-i-dopunama-pravilnika-o-naknadi-radnika-ju-narodno-pozoriste-sarajevo-za-autorski-rad-izvan-opisa-poslova-svog-radnog-mjesta-kao-i-izvodacke-poslove-izvan-radnog-mjesta.pdf \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
29. Pravilnik o blagajničkom poslovanju JU Narodno pozorište Sarajevo Dostupno na [New Doc 2019-06-25 12.31.25 \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
30. Pravilnik o uslovima iznajmljivanja i korištenja prostora u NP Dostupno na [New Doc 2019-06-06 12.51.23 \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
31. Pravilnik o materijalnom poslovanju JU Narodno pozorište Sarajevo Dostupno na [1665395416-pravilnik-o-materijalnom-poslovanju-ju-narodno-pozoriste-sarajevo.pdf \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
32. Pravilnik o angažovanju spoljnih saradnika u JU Narodno pozorište Sarajevo Dostupno na [New Doc 2019-06-25 13.06.27 \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
33. Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o angažovanju spoljnih saradnika u JU Narodno pozorište Sarajevo Dostupno na [New Doc 2019-11-19 13.42.34 \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
34. Pravilnik o angažovanju i obavljanju poslova vanjskih saradnika hostesa Dostupno na [New Doc 2019-06-25 13.14.57 \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
35. Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o angažovanju i obavljanju poslova vanjskih saradnika hostesa Dostupno na [New Doc 2019-11-19 14.02.54 \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
36. Pravilnik o postupku internog prijavljivanja korupcije i postupanja po prijavam JU Narodno pozorište Sarajevo Dostupno na [1669113896-pravilnik-o-postupku-internog-](#)

[prijavljivanja-korupcije-i-postupanju-po-prijavama-u-ju-narodno-pozoriste-sarajevo.pdf \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).

37. Pravilnik o javnim nabavkama roba, usluga i radova Dostupno na [1675177104-pravilnik-o-javnim-nabavkama-roba-usluga-i-radova.pdf \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
38. Pravilnik o kancelarijskom poslovanju JU Narodno pozorište Dostupno na [New Doc 2019-06-25 13.21.52 \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
39. Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o kancelarijskom poslovanju JU Narodno pozorište [New Doc 2019-11-19 13.56.56 \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).
40. Pravilnik o načinu prodaje ulaznica i utvrđivanja kriterija za dodjelu gratis ulaznica i pozivnica u JU Narodno pozorište Sarajevo Dostupno na [Propisi i akti / Opšti akti - NPS.BA](#) (pristupljeno 01.09.2023).
41. Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o načinu prodaje ulaznica i utvrđivanja kriterija za dodjelu gratis ulaznica i pozivnica u JU Narodno pozorište Sarajevo Dostupno na [New Doc 2019-11-19 13.49.59 \(nps.ba\)](#) (pristupljeno 01.09.2023).



Obrazac AR

UNIVERZITET U SARAJEVU – FAKULTET POLITIČKIH NAUKA
IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADOVA

Stranica 84 od 85

Odsjek za sociologiju

Naziv odsjeka i/ili katedre:

Predmet:

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADOVA

Ime i prezime:

Ajla Spahić

Naslov rada:

**UPRAVLJANJE INSTITUCIJAMA KULTURE – STUDIJA SLUČAJA NARODNO POZORIŠTE
SARAJEVO**

Vrsta rada:

Završni magistarski rad

Broj stranica:

Potvrđujem:

- da sam pročitao/la dokumente koji se odnose na plagijarizam, kako je to definirano Statutom Univerziteta u Sarajevu, Etičkim kodeksom Univerziteta u Sarajevu i pravilima studiranja koja se odnose na I i II ciklus studija, integrirani studijski program I i II ciklusa i III ciklus studija na Univerzitetu u Sarajevu, kao i uputama o plagijarizmu navedenim na web stranici Univerziteta u Sarajevu;
- da sam svjestan/na univerzitetskih disciplinskih pravila koja se tiču plagijarizma;
- da je rad koji predajem potpuno moj, samostalni rad, osim u dijelovima gdje je to naznačeno;
- da rad nije predat, u cjelini ili djelimično, za stjecanje zvanja na Univerzitetu u Sarajevu ili nekoj drugoj visokoškolskoj ustanovi;
- da sam jasno naznačio/la prisustvo citiranog ili parafraziranog materijala i da sam se referirao/la na sve izvore;
- da sam dosljedno naveo/la korištene i citirane izvore ili bibliografiju po nekom od preporučenih stilova citiranja, sa navođenjem potpune reference koja obuhvata potpuni bibliografski opis korištenog i citiranog izvora;
- da sam odgovarajuće naznačio/la svaku pomoć koju sam dobio/la pored pomoći mentora/ice i akademskih tutora/ica.

Mjesto, datum

Potpis

Sarajevo, 29.09.2023. godine