

## TREKUTNO STANJE, ŠANSE I IZAZOVI ZA RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA U OBLASTI KULTURE REPUBLIKE SRPSKE

**Helena Lajšić** | doktor ekonomskih i tehničkih nauka, Narodna i univerzitetska biblioteka Republike Srpske - Univerzitetska jedinica, helena.lajsic@nub.rs

**Rezime:** Poseban izazov je da se ispita stanje i mogućnosti razvoja ljudskih resursa u oblasti kulture Republike Srpske – i to kako na institucionalnom nivou, tako i na nivou posebnih djelatnosti u kulturi i na nivou sektora kulture u cjelini. Činjenica je, da su društveno-ekonomske okolnosti tranzicionih procesa složene i u njima se kultura često u javnom diskursu tretira kao značajan pokretač društvenog razvoja i reprezent naših vrijednosti u svijetu, stoga je razumljivo je koliko je analiza ovog sektora dragocjena.

Interesantna su saznanja do kojih se dolazi istraživanjem i preispitivanjem uloge i uticaja ljudskih resursa globalno u našoj užoj regiji. Upravljanje ljudskim resursima u svakom poslovnom sistemu postaje potpuno različito od dosadašnjeg. Ono se više ne shvata samo kao puka funkcionalna aktivnost već i kao nova poslovna filozofija koju treba provoditi na svim menadžerskim nivoima. U ovom vijeku ljudski resursi nisu samo ključna konkurentska prednost svake organizacije, nego i svake zemlje.

Predmet istraživanja odnosi se na ocjenu opšte trenutne situacije i stanja u sektoru kulture u Republici Srpskoj, kao i problemima, potrebama i šansama za razvoj kadrova u ustanovama kulture Republike Srpske. Posebna vrijednost ovog istraživačkog naučnog rada odnosi se na uzorak kojim su obuhvaćene ustanove različitih djelatnosti – arhivi, biblioteke, muzeji, pozorišta, centri za kulturu, Zavod za zaštitu spomenika... Uzorkom su obuhvaćene i ustanove koje ne pripadaju navedenim tipovima, ali su uključene kao ustanove od nacionalnog značaja. Prikupljeni podaci obuhvataju zaposlene na stručnim poslovima u velikom broju ustanova kulture u Banja Luci, Doboju, Gradiškoj, Istočnom Sarajevu, Novom Gradu, Trebinju, Prijedoru i Prnjavoru.

Ovim naučnim radom pokušać se steći opšta ocjena aktuelnog stanja u sektoru kulture i procjene stanja za naredni period. Također će se pokušati dati odgovor na pitanja gdje se pronalaze resursi za unapređenje opšteg stanja u kulturi, koji su nepovoljni uticaji, i kakva je saradnja sa privrednim sektorom.

**Ključne riječi:** *ekonomski razvoj, kulturne ustanove, upravljanje ljudskim resursima u kulturi.*

**JEL classification:** *O150, J24, J28, Z10, L310*

## **UVOD, PREDMET, METODOLOGIJA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Od kraja 20. vijeka svjedoci smo promijenjene razvojne paradigme koja pored ekonomskog rasta (povećanje bruto nacionalnog dohotka po glavi stanovnika) uključuje i razvoj ljudskog potencijala i očuvanje prirode i biodiverziteta. Svjetska banka, kao jedna od najznačajnijih razvojnih organizacija, je u 1980. tim promijenila svoj pristup ekonomskom razvoju kada je shvatila uticaj kulture na razvoj. Danas Svjetska banka u svim svojim projektima uključuje kulturu i promoviše razvojnu paradigmu koja neizostavno uključuje kulturu i bazirana je na njenoj utilizaciji. Razvoj znači stvaranje novih vrijednosti, a kultura kao živi organizam i koncenzus zajednice o zajedničkim vrijednostima, u procesu razvoja ima izuzetno značajnu ulogu. Razlikujemo opipljive i neopipljive manifestacije kulture, ali sve te manifestacije pored kulturne vrijednosti imaju i ekonomsku vrijednost. Sposobnost za postizanje postavljenih ciljeva bilo koje organizacije, u kontekstu strategijskog i performans menadžmenta, zavisi od sposobnosti te organizacije da uči, da razvija i upravlja razvojem svog intelektualnog kapitala, odnosno ljudskim resursima. (Dessler, G. 2007) Inovacija i razvoj proizvoda, usluga i poslovnih procesa mogu se postići unapređenim znanjima i umjećima osoblja, nadmoćnom informacionom tehnologijom i uređenim procesima organizacije. Savremene organizacije sve jasnije shvataju da im valjano upravljanje ljudskim resursima može značajno doprinjeti sticanju održivih kompetitivnih prednosti. (Bahtijarević-Šiber, F. 1999) Tržište umjetnosti, kulture i medija danas predstavlja područje zanimljivih poslovnih mogućnosti. Globalizacija kreativnog sektora dovela je do toga da se organizacije unutar ovih aktivnosti suočavaju s nizom strateških pitanja od ključnog značaja za postizanje svojih ciljeva.

Predmet istraživanja odnosi se na stavove zaposlenih o opštem stanju u kulturi i problematici, potrebama i šansama za razvoj ljudskih resursa u ustanovama kulture Republike Srpske. Na istraživačko pitanje da li se proces upravljanja ljudskim resursima rasprostranjeno primjenjuje u praksi ustanova koje su ovim istraživanjem obuhvaćene, može se postaviti istraživačka hipoteza: U skupu institucija iz kojih je uzet prigodni uzorak nije dovoljno rasprostranjena primjena savremenog upravljanja ljudskim resursima. Cilj je također doznati na koji način zaposleni u sektoru kulture percipiraju opšte stanje u ovom sektoru, kako opažaju materijalni i društveni položaj zaposlenih u kulturi i kako ocjenjuju saradnju kulture sa drugim sektorima u društvu. Osim stavova prema opštem stanju u

sektoru kulture, doznaju se i stanje na institucionalnom nivou, između ostalog i zadovoljstvo poslom. Neosporna činjenica je da su ove pojave od velikog značaja za kvalitet obavljanja posla u oblasti kulture. Jedna od vodilja u izboru istraživačkih pitanja bila je zamisao da se istraživanjem steknu nedostajuće informacije o upravljanju ljudskim resursima, posmatranom u kontekstu primijenjenih procesa (ako zastupamo stav o procesnom, a ne funkcionalnom pristupu upravljanju ljudskim resursima) upravljanja ljudskim resursima u oblasti kulture Republike Srpske.

Opšti cilj istraživanja je ispitivanje stavova zaposlenih u kulturi prema položaju, potrebama i perspektivi razvoja zaposlenih u kulturi. Cilj empirijskog istraživanja jeste sticanje informacija o načinu upravljanja ljudskim resursima u organizacijama u sektoru kulture.

Osnovna metoda prikupljanja podataka u istraživanju bilo je ispitivanje, i to tehnikom pisane ankete sa polu-standardizovanim pisanim upitnikom/skalom. Uzorak nije mogao biti slučajan iz više razloga. Organizacije su veoma promjenljive, njihovo okruženje još promjenljivije, nerado podržavaju istraživanja i dosta se teško dolazi do potrebnih podataka. Mnogi, nisu voljni da prihvate istraživačku inicijativu i da daju tražene podatke. Stoga se pribjegli prigodnom uzorku organizacija i u ovaj uzorak je ušlo 23 ustanove kulturnih djelatnosti iz okruženja. U ovom istraživanju korišten je istraživački instrument sastavljen iz dva segmenta. U prvom dijelu korišten je upitnik sa ponuđenim odgovorima a odnosi se na ocjenu opšteg stanja u sektoru kulture. U drugom dijelu korišten je instrument skala *Likertovog* tipa za ocjenjivanje procesa upravljanje ljudskim resursima. Ispitaniku je predložen skup stavki, tvrdnji i od ispitanika je zatraženo da iskaže u kojem stepenu je saglasan, odnosno nije saglasan sa datim tvrdnjama. Skala ima pet stepeni, od 1 = potpuno nesaglasan, do 5 = potpuno saglasan.

U ovom naučno istraživačkom radu prikupljeni su podaci od zaposlenih na stručnim poslovima u 23 ustanove kulture u 8 gradova: Banja Luci, Doboju, Gradiškoj, Istočnom Sarajevu, Novom Gradu, Trebinju, Prijedoru i Prnjavoru. (ukupno 105 zaposlenih).

## **EKONOMSKI RAZVOJ I KULTURA- MEĐUSOBNA POVEZANOST**

Polazeći od teze da su za razvitak respektabilne ekonomije svakako potrebni uvjeti u obliku nematerijalnih vrijednosti socijalnih ciljeva, kulture i institucija, njihovim se definisanjem, određivanjem sredstava za kulturalnu promjenu (po-

dizanjem društvene motivacije ljudskih resursa na jedan viši nivo) omogućuje osnovna podrška ekonomskom razvoju uz pomoć ljudskih resursa.

Kultura daje kontekst svakodnevnom životu, a pod tim uticajem se odvija pravi ekonomski razvoj. Zbog ovoga je jako važno da javne politike koje regulišu regionalni i lokalni ekonomski razvoj imaju za cilj stimulisanje razvoja kulture i kulturnih institucija. (Kulić, S. 2009) Polazeći od teze da se prema dominantnim vrlinama nekoga društva može predviđati njegov ekonomski uspjeh, da su vrijednosti kulture važne za ekonomski razvitak i da se internalizacijom određenoga niza društvenih vrijednosti može pružiti značajna podrška ekonomskom razvoju, značaj kulture za cjelokupan ekonomski razvoj je velik. Za sve razvojne procese je potrebna jasna vizija, a tu je neizostavna proizvodno-stvaralačka djelatnost (Marinković, D. 2008) i takva podržavajuća kultura povezana s ljudima koji žele, znaju i umiju, to znači s onima sa bogatim ljudskim razvojnim karakteristikama. Potrebno je razvijati svijest o kulturi, podsticati nove inicijative u institucionalnoj i subinstitucionalnoj sferi kulture, partnerstvo s drugim sektorima kao i međunarodna partnerstva. Spajanjem ciljeva i sredstava, razvijati interes za kvalitetne vrijednosti i proizvode u institucionalnoj i subinstitucionalnoj kulturi; dati podsticaj razvoju vrijednosti, očuvanju i vrednovanju kulturnog naslijeđa. Jačanje institucionalne i infrastrukturne podrške u razvoju segmenta kulture ključni su faktori ekonomskog rasta i priliva novih investicija u ovaj sektor. Potreban je dalji razvoj i unaprijeđenje infrastrukture i poslovnih institucija namijenjenih razvoju ovog sektora, kao i povezivanju kulture sa drugim industrijskim sektorima i jačanje svijesti o važnosti sektora kulture za ukupan društveno-ekonomski razvoj Republike Srpske. Važno je razumjeti i prihvatiti ideju da je kultura nezaobilazna snaga za transformaciju društva u cjelini.

Postoji više podjela kulturnih institucija i kreativnih oblasti, a u centru kreativnih oblasti se nalaze književnost, muzika, izvođačke umjetnosti i vizuelna umjetnost; druge oblasti koje tu spadaju su film, muzeji, galerije, biblioteke i fotografija. U širi pojam kulture spadaju reklamna industrija, arhitektura, dizajn i moda, a u pod-oblasti koje su povezane sa gore navedenim oblastima spadaju kulturno naslijeđe, izdavaštvo i printani mediji, televizija i radio, snimanje zvuka i video zapisa, i kompjuterske igre. Ulaganje u kulturu i kulturne institucije i razmatranje cjelokupnog kulturnog aspekta mora imati veoma važno mjesto u planiranju i sprovođenju ekonomskog razvoja u Republici Srpskoj, jer kultura u tom procesu ima funkcionalnu i normativnu ulogu. Ulaganje u kulturu kreira nova radna mjesta, smanjuje siromaštvo, učestvuje u trgovinskom balansu (učestće u ukupnom izvozu putem izvoza i uvoza kulturnih dobara i usluga), podstiče

razvoj savremenih tehnologija i utiče na poboljšanje opšteg standarda života i ojačava ugrožene grupacije stanovništva da učestvuju u društvenim procesima. Kreativne i kulturne institucije je neophodno pozicionirati kao središnji segment ekonomske i društvene održivosti i konkurentnosti. Kako bi se postigao maksimalan efekat moraju se povezati svi segmenti privreda-ekonomija, edukacija i kultura, zatim analizirati i definisati svi njihovi međusobni uticaji u procesima i funkcionalnostima.

Lokalni ekonomski razvoj definisemo kao «proces putem kojeg akteri rade zajedno sa partnerima iz javnosti, poslovnog i nevladinog sektora sa ciljem stvaranja boljih uvjeta za ekonomski rast i stvaranje radnih mjesta. Putem ovog procesa oni uspostavljaju i održavaju dinamičnu preduzetničku kulturu i stvaraju novu zajednicu i poslovno blagostanje u cilju poboljšanja kvaliteta života za sve u zajednici» (Lokalni ekonomski razvoj, 2001.).

Kreativnost je pokretač globalne ekonomije. Zemlje koje su sposobne razviti i podržati okruženje gdje su kreativni talenti populacije podsticani i uspješni, su zemlje s visokim ekonomskim i društvenim razvojem. Kreativni sektori unutar ekonomije koji obuhvataju film, dizajn, primjenjene umjetnosti kao i druge oblike umjetnosti i ostale segmente kulturnog sektora stvaraju velike količine dodatne vrijednosti i podržavaju i unapređuju ostale sektore unutar ekonomije kao što je turizam, proizvodnja i ostale, te u isto vrijeme oblikuju vibrantno i inovativno okruženje u sektorima gdje su razvijene. U svim razvijenim zemljama kultura je značajan društveni i ekonomski resurs, zajedno sa prirodnim resursima. Ali kulturni kapital zemlje prečesto ostaje neiskorišten. Zbog toga je neophodno mobilizirati taj kulturni kapital kako bi generisao prihod i kreirao poslove, a to su ključni ciljevi svake razvojne strategije.

## **STANJE LJUDSKIH RESURSA U KULTURNIM INSTITUCIJAMA REPUBLIKE SRPSKE**

Značaj koncepta i pristupa upravljanja ljudskim resursima, a prema tome i vrednovanja i ocjenjivanja ljudskog kapitala, se prema svemu sudeći, zasniva se na činjenici da, zahvaljujući globalnim promjenama biva reorganizovano doskorašnje shvatanje i razumijevanje doprinosa osoblja performansama organizacije. (Buble, M., 2007) Upravljanje ljudskim resursima u svakom poslovnom sistemu postaje potpuno različito od dosadašnjeg. Ono se više ne shvata samo kao puka funkcionalna aktivnost već i kao nova poslovna filozofija koju treba provoditi na svim menadžerskim nivoima. Imovina organizacije može se podijeliti u dva dijela: ljudi i

sve ostalo (M. Goldsmith; L. Carter, 2010). Nekada, u vrijeme prije ere „nove ekonomije“, konvencionalno je vršeno mjerenje vrijednosti organizacije, procjenjujući je i iskazujući materijalnom imovinom: fiksna imovina (zgrade, mašine, pogoni itd.), zalihe, lanac snabdijevanja, potraživanja, prepoznatljivi brendovi, kao i hiljade drugih predmeta koji su mjerljivi, koji su dodirljivi.

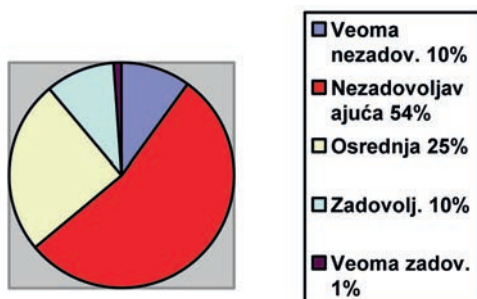
Poseban izazov jeste da se ispita stanje i mogućnosti razvoja ljudskih resursa u kulturi Republike Srpske – i to kako na institucionalnom nivou, tako i na nivou posebnih djelatnosti u kulturi i na

nivou sektora kulture u cjelini. Ovo posebno s obzirom na složene društveno-ekonomске okolnosti tranzicionih procesa u kojima se kultura često u javnom diskursu tretira kao značajan pokretač društvenog razvoja i reprezent naših vrijednosti u svijetu. Menadžment ljudskih resursa, a posebno u kulturi Republike Srpske, zaostaje za spoznajom i praksom razvijenijih zemalja. Pravih menadžera u kulturi i umjetnosti skoro da i nema.

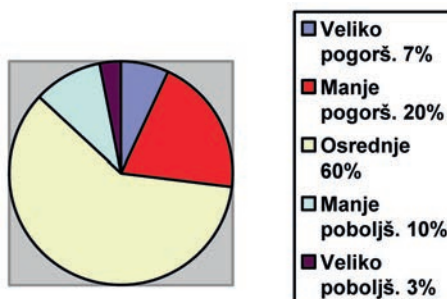
Integrisanjem svojih poslovnih procesa, u konkretnom slučaju procesa upravljanja ljudskim resursima, u cijeloj organizaciji rezultira time da organizacija uspješnije zadovoljava zahtjeve korisnika za proizvodima/uslugama ili zahtjeva za informacijama. (Human Resource Management, 2013) Nastoji se steći odgovor na istraživačko pitanje da li se proces upravljanja ljudskim resursima rasprostranjeno primjenjuje u praksi ustanova koje su ovim istraživanjem obuhvaćene. Institucije kulture koje su ušle u istraživanje su: biblioteke, muzeji, centri za kulturu, pozorišta, arhivi, zavod za zaštitu spomenika.

## Ocjena opšteg stanja u oblasti kulture

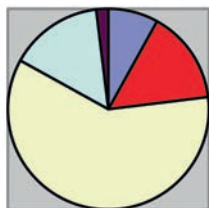
Kako ocjenjujete trenutnu situaciju u sektoru kulture u Republici Srpskoj?



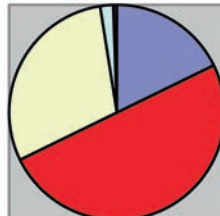
Kako procjenjujete situaciju u sektoru kulture u Republici Srpskoj u narednom periodu?



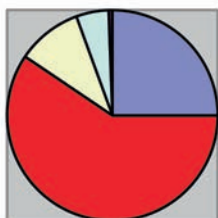
Kako ocjenjujete saradnju sektora kulture sa drugim neprofitnim sektorima u društvu (prosveta, obrazovanje...)?



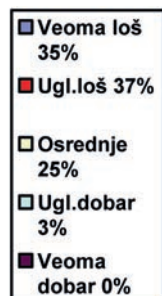
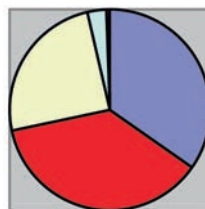
Kako ocjenjujete saradnju sektora kulture sa privrednim organizacijama?



Kako ocjenjujete društveni položaj radnika u kulturi Republike Srbije?



Kako ocjenjujete materijalni položaj radnika u kulturi Republike Srbije?

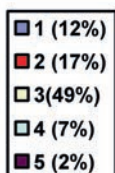
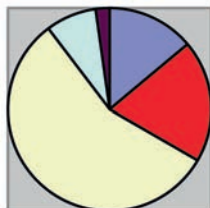


## Ocjena upravljanja ljudskim resursima:

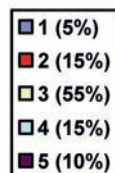
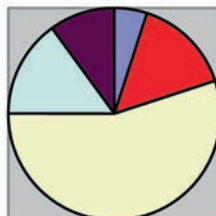
Rezultati odgovora na Skalu za ocjenjivanje.

Skala ima pet stepeni, od 1 = potpuno nesaglasan, do 5 = potpuno saglasan.

1. U našoj organizaciji se sistematski planiraju dugoročne potrebe za osobljem.

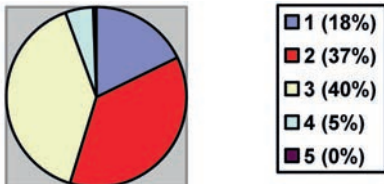


2. U našoj organizaciji su dobro sređeni opisi i specifikacije poslova/radnih mjesta.

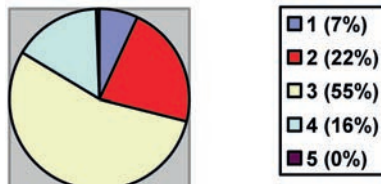




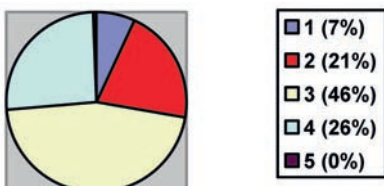
**3. U našoj organizaciji postoje razvijene strategije regrutovanja i zapošljavanja osoblja, koje se sistematski sprovode.**



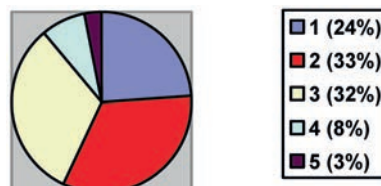
**4. U našoj organizaciji se brižljivo priprema program uvođenja i orijentisanja novog osoblja.**



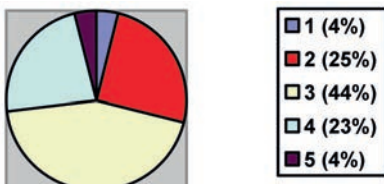
**5. Unapređivanje osoblja u našoj organizaciji se obavlja razložno i cjelishodno.**



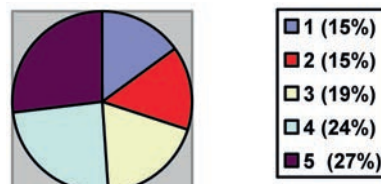
**6. U našoj organizaciji se poklanja velika pažnja motivisanju zaposlenih.**



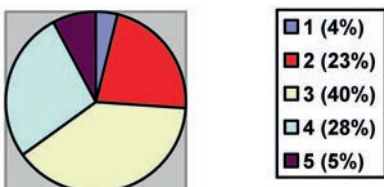
**7. U našoj organizaciji se sistematski identifikuju potrebe za obučavanjem, razvoju osoblja se poklanja potrebna pažnja.**



**8. Pohađao sam neke obrazovne programe i obuke u posljednjih 3 godine.**



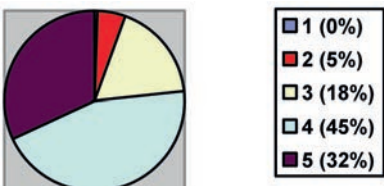
**9. Često prisustvujem nekim stručnim, naučnim skupovima ili konferencijama iz oblasti kulture.**



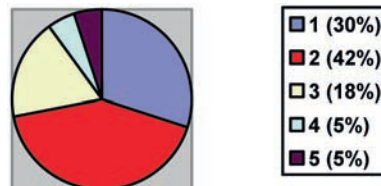
**10. Zainteresovan sam da prisustvujem stručnim, naučnim skupovima ili konferencijama u narednom periodu.**



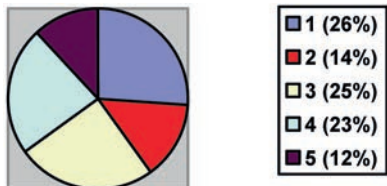
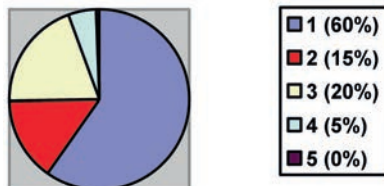
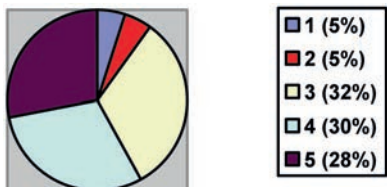
**11. Velika je korisnost stručnih, naučnih skupova i konferencija za radnike u kulturi.**



**12. U našoj ustanovi postoje razvijeni planovi karijere za zaposlene.**





**13. U mogućnosti sam da napredujem u karijeri u našoj ustanovi.****14. Osoblje naše organizacije koje upravlja zaposlenima bavi se ispitivanjem i ocjenjivanjem međuljudskih odnosa.****15. Veoma sam zadovoljan svojim poslom.****ZAKLJUČAK**

Aksioma je da su ljudski resursi i ljudski kapital najznačajnija imovina organizacije. Oni su intelektualna imovina, neopipljiv, direktno nemjerljiv kapital. Sa stanovišta odnosa vrijednosti materijalnih i intelektualnih resursa bilo koje organizacije, intelektualna imovina – ljudski resursi i kapital, informacijski resursi, organizacioni resursi – su pretežna vrijednost organizacije. Drugim riječima, savremena organizacija, dobro tehnički opremljena, u stalnom razvoju i učenju, orijentisana na tržišno poslovanje i stalnu brigu o kupcima t.j. korisnicima, sa dobro uređenim poslovnim procesima– ima preko osamdeset odsto svoje vrijednosti u intelektualnoj, nematerijalnoj imovini, u kojoj su ljudski resursi najveći dio. Menadžment ljudskih resursa pojavio se sa nastankom neoklasične škole organizacije, u kojoj je najvažniji ljudski faktor, zato što su prevashodno ljudi kapital organizacija u novom milenijumu. Novac sam ne pokreće svijet. U novoj eri globalnog znanja, znanje, ljudski um, pokreće sve.

Razvijanjem sistema obrazovanja zaposlenih u kulturi, obučavanja i doživotnog učenja ne postiže se samo boljitak koji sektor kulture, same institucije, društvo i država u cjelini mogu imati zbog profesionalnog razvoja zaposlenog kadra koji će biti osposobljen za strateško mišljenje, planiranje i operacionalizaciju u radu koji će se pak osjetiti kroz efikasnije i efektivnije rezultate, već se na taj način mogu motivisati i sami zaposleni, ukoliko se pođe od pretpostavke da većina ljudi želi da stiče nova znanja i vještine i razvija se tokom cijelog života, a može se uticati

i na razvijanje osjećanja odgovornosti i važnosti kod pojedinaca. Međutim, iako budžeti javnih institucija predviđaju sredstva namenjena stručnom usavršavanju zaposlenih, veoma mali, gotovo zanemarljivi, iznosi se ipak i izdvajaju u tu svrhu. Ulaskom u tranziciju i gubljenjem stabilnih međudržavnih veza, Republika Srpska se suočila sa nedostatkom kvalitetne organizacione strukture u kulturi, što se još izražajnije pokazalo kada se istanjila državna finansijska podrška. Uslijed svjetske ekonomske krize budžeti za kulturu su sve manji. Naravno, ljudski resursi, kadrovi u kulturi moraju se stalno edukovati, permanentno osposobljavati novim nivoima saznanja, svjetskim trendovima u organizaciji (složeni sistem marketinga, fund-raising, menadžment), kao i osjećanjem za kulturne potrebe, od lokalne do opšte zajednice. To bi trebalo da bude zadatak javne uprave, Ministarstva nauke i kulture u saradnji sa zainteresovanim nevladinim organizacijama, fondacijama i svim relevantnim činiocima kulturnog života Republike Srpske.

Rezultati ovog istraživanja (što i jeste jedan od ciljeva) mogli bi poslužiti kao osnova za izradu prijedloga za razvoj menadžmenta ljudskih resursa u kulturi zasnovanog na bazama podataka i daljim kontinuiranim empirijskim istraživanjima u oblasti ljudskih resursa. Podaci neophodni za takvu vrstu prijedloga za razvoj, odnose se na objektivno stanje (broj i struktura zaposlenih u ustanovama kulture), kao i na subjektivno stanje (stavovi, problemi i zadovoljstvo zaposlenih). U ovom radu sasvim sigurno postoji polazišna osnova i smjernice za dalju nadogradnju i preduzimanje koraka u cilju razvoja kulture a time i ekonomskog razvoja.

U ovom naučno istraživačkom radu:

- anketirani su zaposleni na stručnim poslovima u 23 ustanove kulture u 8 gradova: Banja Luci, Doboju, Gradiškoj, Istočnom Sarajevu, Novom Gradu, Trebinju, Prijedoru i Prnjavoru. (ukupno 105 zaposlenih)
- prikupljeni su podaci o zaposlenima u ustanovama kulture (arhivi, biblioteke, muzeji, pozorišta, centri za kulturu) u 23 ustanove sa teritorije Republike Srpske.

Po rezultatima ovog istraživanja, trenutnu situaciju u sektoru kulture u Republici Srpskoj više od pola ispitanika ocjenilo je negativnim ocjenama (zadovoljavajuće ocjene dalo je 10% ispitanika, dok su ekstremno pozitivne ocjene veoma rijetke i ne prelaze 1%). Kada se u obzir uzmu faktori koji su uticali na sektor kulture u prethodnom periodu, dolazi se do generalnog zaključka da su radnici u kulturi RS nezadovoljni odnosom koje društvo ima prema ovoj oblasti. Trenutna situacija u sektoru kulture u RS, koju je više od polovine ispitanika ocjenilo

negativnim ocjenama u visokoj je korelaciji sa ocjenama o društvenom i materijalnom položaju radnika u kulturi RS. Naime, čak 85% ispitanika smatra da su radnici u kulturi na marginama društva (60% uglavnom marginalizovani i 25% veoma marginalizovani), pa očekivano isto tako visok procenat ispitanika (72%) materijalni položaj radnika u kulturi ocjenjuje kao loš.

Ovaj rad je u izvjesnoj mjeri bacio određeno svjetlo na upravljanje ljudskim resursima u institucijama kulture i proširio vidike menadžmentu domaćih organizacija u tom segmentu rada odnosno poslovanja. Praktična znanja su stečena na osnovu istraživanja prakse kroz veći broj sprovedenih intervjuua u 23 organizacije koje su ušle u uzorak istraživanja.

Na istraživačko pitanje da li se proces upravljanja ljudskim resursima rasprostranjeno primjenjuje u praksi ustanova koje su ovim istraživanjem obuhvaćene, može se postaviti istraživačka hipoteza: U skupu institucija iz kojih je uzet prigodni uzorak nije dovoljno rasprostranjena primjena savremenog upravljanja ljudskim resursima. Hipoteza se potvrdila istinitom. Integralno, zajedničko, sumarizovano vrijednosno saznanje do kojeg se došlo u ispitivanju i analiziranju upravljanja ljudskim resursima i stavova zaposlenih o stanju kulture, moglo bi se istaći kao nezadovoljavajuće i niskog nivoa. Trenutno stanje u upravljanju ljudskim resursima u institucijama kulture Republike Srpske može se ocjeniti kao veoma nerazvijeno. U institucijama kulture RS, skoro se sve svodi na klasično vođenje evidencije o zaposlenima, a veoma malo ima zastupljenih procesa planiranja, regrutovanja, razvoja, obučavanja, unapređenja karijere, motivacije.

Vidi se da je pristup upravljanja ljudskim resursima na uzorku ispitivanog skupa zastario, od mnoštva danas poznatih procesa upravljanja ljudskim resursima, jedva da je uspješno implementiran njihov manji dio. Ako se slažemo sa aksiomom o imovini i vrijednosti savremenih organizacija, o stavu da su ljudski resursi njihov primaran dio, o stanju upravljanja procesima ljudskih resursa, onda je konsekvantan zaključak da je, na kraju krajeva, slabo upravljanje kulturnim organizacijama u cjelini. I nalaz, zaključak koji slijedi je relevantan. Istraživanja sprovedena na prostoru Republike Srpske i na uzorku organizacija iz oblasti kulture pokazala su da se u tim organizacijama, a time i u skupu, upravljanju ljudskim potencijalima pristupa pojednostavljeno i nedosljedno. Većina organizacija ne posjeduje organizacioni modalitet tipa odjeljenja za upravljanje ljudskim resursima, a malobrojne su organizacije u kojima se organizovano i kvalitetno sprovodi upravljanje ljudskim resursima.

Na kraju se može izvesti generalni zaključak, sa stanovišta postavljenih ciljeva istraživanja, da je u institucijama kulture u Republici Srpskoj slabo implementiran koncept savremenog upravljanja ljudskim resursima. Ako je tako, a jeste, onda se može izvesti i posredni zaključak – da je upravljanje procesima tih organizacija i njihovom performansom takođe na nezavidnom nivou. Ministarstvo kulture, univerzitetska zajednica, razna udruženja i druge zajednice sa organizacijama koje su slabo afirmisale postulate i praksu upravljanja ljudskim resursima, bi trebalo da u skoroj budućnosti mnogo više čine sa ciljem mijenjanja tog lošeg stanja. Rezultati ovog i sličnih istraživanja su odlična podloga za izradu i afirmaciju takvog akcionog plana.

## LITERATURA

- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb.
- Buble, M. (2007). *Menadžment*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.
- Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd.
- Goldsmith, M., & Carter, L. (2010). Best practices in talent management: how the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent, San Francisco
- Human Resource Management*, Information Systems Risks and Controls Australian National Audit Office. Better Practice Guide. Corporate Management Branch, June 2013.
- Kulić, S. (2009). "Kultura je ključ opstanka", U: Stanković, B. (ur.) Nedjeljom u dva, HTV 1, 19. srpnja 2009., intervju.
- Lokalni ekonomski razvoj, Kratki priručnik, Pripremljen od strane odjela za urbani razvoj Svjetska banka, Washington DC, maj/svibanj 2001.
- Marinković, D., Marinković, V. (2008). Pržulj, Ž.: Projekat: *Osnivanje stručne službe za ljudske resurse u kompaniji „Energoprojekt“*, Institut nove tehnologije Megatrend, Beograd.

---

## CURRENT STATUS, PROSPECTS AND CHALLENGES FOR DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE CULTURAL INSTITUTIONS OF REPUBLIC OF SRPSKA

Doc. dr Helena Lajšić

**Summary:** *It is a special challenge to explore the status and possibilities of development of human resources in the culture of Republic of Srpska on the institutional level and the level of separate cultural activities and the level of cultural sector as well. The fact is that the socioeconomic circumstances in transitional processes are complex. In those processes, culture*

*is often treated in the public discourse as a significant activator of social development and a representative of our values in the world. Therefore, it is clear that analysing this sector is of a great value.*

*Interesting are the facts obtained through studying and reviewing the role and influence of human resources both globally and locally. Human resources management in all business systems is becoming completely different from what it used to be before. This is no longer understood as a mere functional activity but also as a new business philosophy to be applied on all managerial levels. In this century, human resources have not only been the key competitive advantage of every organisation, but also every country as well.*

*The subject of this study refers to the evaluation of the current general situation in the cultural sector in Republic of Srpska, as well as problems, needs and prospects for development of human resources in the cultural institutions in Republic of Srpska. A special value of this scientific study refers to the sample encompassing institutions of different activities – archive, libraries, museums, theatres, cultural centres etc. The sample also includes the institutions outside the aforesaid ones, but which are also seen as institutions significant for the state. The data collected include employees in expert positions in a number of cultural institutions in Banja Luka, Prijedor, Eastern Sarajevo, Gradiška, Doboj, Novi Grad, Trebinje etc.*

*This paper tries to give a general evaluation of the current status of the cultural sector and assessment of the future prospects. The paper will also try to give an answer to the issues such as where resources can be found for improvement of the general status of culture, what negative influences are and what is the level of cooperation with the industrial sector.*

**Key words:** *Economic development, Human resources management in cultural sector, Cultural sector*

**JEL classification:** *O150, J24, J28, Z10, L310*