

MARKETING I MENEDŽMENT U ARHIVIMA

Branka Molnar*

UDK: 930.25:339.138

Branka Molnar: Marketing i menedžment u arhivima. Tehnični in vsebinski problemi klasičnega in elektronskega arhiviranja. Zbornik referatov z dopolnilnega izobraževanja, Maribor 6/2007, str. 297-305.

Izvirnik v hrvaščini, izvleček v hrvaščini in angleščini, povzetek v angleščini.

Kultura je postala važna ekonomska grana u zemljama EU. Arhivska djelatnost je dio kulturnog sektora i može doprinijeti tržištu kulture i ekonomskom rastu. Kako bi se to u potpunosti ostvarilo, i u arhivima treba provoditi načela marketinga i menedžmenta.

UDC: 930.25:339.138

Branka Molnar: Marketing and Management in Archives. Technical and Field Related Problems of Traditional and Electronic Archiving. Conference Proceedings, Maribor 6/2007, pp 297-305.

Original in Croatian, abstract in Croatian and English, summary in English.

The culture has become an important part of EU's economy. As the part of cultural sector, archives can contribute to cultural offering and economic progress. For achieving these goals, it is necessary to implement marketing and management strategies in archives too.

1. KULTURA KAO GOSPODARSTVENA GRANA

1.1. LISABONSKA AGENDA I EKONOMIJA KULTURE

Lisabonska agenda, odnosno *Lisabonska strategija*¹ je zajednički strateški cilj koji su zemlje - članice EU dogovorile na sastanku Europskog vijeća održanom u ožujku 2000. u Lisabonu. Prema *Agendi*, EU bi do 2010. trebalo da postane najkonkurentnije i najdinamičnije gospodarstvo svijeta, temeljeno na znanju, sposobno za održiv gospodarski rast, s najvećom stopom zaposlenosti i sa snažnom ekonomskom i socijalnom kohezijom. Predviđeno je da će se to postići dovršetkom izgradnje jedinstvenog unutarnjeg tržišta EU, jačanjem poduzetništva, ulaganjem u informacijski i komunikacijski sektor, u inovacije i u ekonomiju znanja. Pri svemu tome ne smije se zanemariti uloga kulturnog sektora.

Kako to pokazuje studija *Ekonomija kulture u Europi*, koju je u listopadu 2006. objavila *KEA European Affairs*² za Europsku komisiju, kultura potiče ekonomski i društveni razvoj. Kulturni sektor je u bržem rastu od ostatka privrede, nudi veće mogućnosti zapošljavanja, te ujedno djeluje poticajno na informacijsko - komunikacijski sektor i inovacije.

Navedena studija cijelo područje kulture dijeli na dvije velike cjeline, odnosno na kulturalni i kreativni sektor. Nadalje, u kulturalnom sektoru razlikuje takozvani

* *Branka Molnar, arhivist specijalist, voditeljica Prvog odjela za sređivanje i obradu arhivskog gradiva, Državni arhiv u Zagrebu, Opatička 29, 10000 Zagreb, Hrvatska.*

¹ *Opširnije o Lisabonskoj strategiji može se pročitati na www.entereurope.hr/news.aspx?newsID=53&pageID=141*

² *Studija Ekonomija kulture u Europi može se downloadati sa stranice: www.kernnet.com/kea/Ecoculture/ecoculturepage.htm*

neindustrijski i industrijski podsektor. U neindustrijskom podsektoru nalaze se vizualne umjetnosti (slikarstvo, kiparstvo, fotografija), vještine (kazalište, ples, cirkus, festivali) i baština (muzeji, knjižnice, arheološka nalazišta i arhivi). Unutar industrijskog sektora, studija razlikuje pet grupa: film i video, televiziju i radio, video - igre, glazbu, te knjige i tisak.

Prema studiji, ukupni godišnji prihod od kulturalnog i kreativnog sektora 2003. u zemljama EU iznosio je više od 654 mlrd. €, što je znatno više od ICT industrije s prihodom od 541 mlrd. € u 2003., ili od automobilske industrije koja je imala ukupni prihod od 271 mlrd. € u 2001.

Kulturalni i kreativni sektor 2003. iznosio je 2,6 % EU GDP, što je više od prehrambene i duhanske industrije koja je sudjelovala s 1,9% u EU GDP, ili od tekstilne industrije, čiji je doprinos bio 0,5% EU GDP.

Ukupno, u razdoblju 1999. - 2003. kulturalni i kreativni sektor bilježi porast od 19,7%, što je za 12,3% više od rasta ekonomije općenito.

Tijekom 2004. u kulturalnom i kreativnom sektoru bilo je zaposleno 5.800000 ljudi, što je iznosilo 3,1% ukupno zaposlenih iste godine u EU. Važan je pokazatelj da je u razdoblju 2002. - 2004. ukupna zaposlenost u EU bila u padu, a istovremeno je stopa zaposlenosti u kulturalnom i kreativnom sektoru porasla za 1,85%³.

Uloga kulturalnog i kreativnog sektora u EU ekonomiji nije ograničena samo na njegov izravan i mjerljiv doprinos. Taj sektor također snažno ekonomski utječe na druge sektore, naročito na ICT⁴ industriju i na lokalni razvoj. Raznolika kulturna ponuda utječe na kvalitetu života i na životni stil u gradovima i regijama. Osim što kultura postaje jedan od ključnih čimbenika u jačanju lokalne i regionalne atraktivnosti, ona je važan pokretač turizma. Europa je najposjećenija destinacija na svijetu, a turizam je jedna od najuspješnih EU industrija, koja predstavlja 5,5% EU GDP.

Studija pokazuje i da je veoma važan i učinak kulture na lokalni socijalno - ekonomski kontekst, pri čemu je kultura sredstvo socijalne integracije i teritorijalne kohezije. Sektor kulture daje mogućnosti jačanja i razvoja marginaliziranih skupina i pojedinaca, etničkih manjina, imigranata, nezaposlenih, ljudi u predgrađima, industrijskim zonama ili u ruralnim područjima.

Jednako tako, kao što američki filmovi i glazba propagiraju „američki san“ i europska kultura se može smatrati izaslanikom „europskih vrijednosti“ (tolerancija, demokracija, različitost, pluralizam) i europskog „načina života“.

Da se ulaganje u kulturu počelo prepoznavati kao dobar posao i na našim prostorima, svjedoči i razgovor⁵ s Milanom Horvatom, osnivačem i predsjednikom uprave FIMA grupe, objavljen u *Slobodnoj Dalmaciji* 21. prosinca 2006. nakon što je FIMA grupa producirala jednu uspješnu predstavu Varaždinskog kazališta. Horvat je tom prilikom rekao da je ulaganje u kulturu „trajna orijentacija“ FIMA grupe, a razlozi za to „nisu mecenatski nego čisto poslovni“. Objasnio je to sljedećim riječima: „Naime, kao brokerskoj kući posao nam je prepoznavanje vrijednosti i to u trenutku prije nego što je ona prepoznata od drugih. Od početka smo ulagali u nešto

³ Navedena studija, str. 6.

⁴ Navedena studija, str. 35.

⁵ Tekst razgovora može se naći na web-stranicama Slobodne Dalmacije: <http://www.slobodnadalmacija.com/20061221/kultura01.asp>

što se drugima nije činilo kao vrijednost i iz toga izvukli profit, sad istu stvar primjenjujemo na kulturu, mi je preporučamo kao nešto čija će vrijednost rasti. (...) Sektor financija i vrhunska kultura svuda u svijetu idu zajedno, jer ljudi s više imovine u pravilu imaju i jaču potrebu za višom razinom kulture. Kultura i takvi ljudi, koji su naši klijenti, najbolje se prepoznaju, i to je naša marketinška strategija, naši će nas postojeći i budući klijenti tako točno prepoznati.“ Horvat je naglasio da se ne osjeća kao mecena nego kao ulagač jer njegovo ulaganje u kulturu nije bilo na dobrotvornoj nego na interesnoj bazi: „Po stručnim analizama, ulaganje u kulturu najbolja je vrijednost koju ovakva tvrtka može dobiti za svoj novac, jer je vrhunska kultura iz naše perspektive vrlo jeftin medij za promociju.“

1.2. KULTURNA BAŠTINA

Prema navedenoj studiji, (pod)sektor kulturne baštine je heterogen i uključuje muzeje i njihove zbirke, knjižnice, arhive i arheološka nalazišta. Iako je ovaj sektor bitan za europsku memoriju, povijest i identitet, još uvijek se smatra da on nema ekonomske vrijednosti, da je neprofitabilan i da ga se mora pomagati javnim prihodima. Baš naprotiv! *Europa Nostra*⁶, paneuropski savez 200 nevladinih organizacija iz područja baštine, objavila je 2005. dokument pod naslovom *Cultural Heritage counts for Europe*⁷ u kojem dokazuje da kulturna baština, osim što djeluje kao snažan kohezioni čimbenik⁸, ima veliki potencijal za otvaranje novih radnih mjesta, da može postati profitabilna i vratiti u sebe uložena sredstva. Pri tome su najznačajniji prihodi koji se mogu dobiti od kulturnog turizma, ne samo u gradovima, nego i u pokrajinama bogatim povijesnim lokalitetima (crkve, dvorci, rimske ceste, akvadukti i slično).

Osim kulturnog turizma, i revitalizacija gradova višestruko vraća uložena sredstva. Revitalizacija se ne ograničava samo na crkve ili spomenike, nego se širi i na ostale stare zgrade (napuštena brodogradilišta, tvornice, stare knjižnice, itd.) koje mogu biti renovirane i ponovo iskorištene u drugu svrhu, koja prije nije bila predviđena. Osim što se poboljšava kvaliteta života lokalnog stanovništva, na ovaj način povećava se reputacija i *image* takvog područja, a to privlači gospodarstvenike i ulagače. Osim toga, otvaraju se mogućnosti održavanja konferencija i drugih skupova u tim renoviranim prostorima, što dovodi do novih zahtjeva za izgradnjom pratećih sadržaja (hoteli, restorani, catering) i do porasta „kongresnog turizma“. Povijesni lokaliteti mogu biti katalizator revitalizacije i šireg područja, tim više što povećavaju vrijednost zemljišta na kojem se nalaze.

Općenito, statistike⁹ pokazuju da se sredstva uložena u kulturnu baštinu vraćaju mnogo više nego u mnogim drugim ekonomskim sektorima.

⁶ <http://www.europanostra.org/>

⁷ Dokument se može downloadati sa stranice:
http://www.europanostra.org/lang_en/position_paper/position_introduction.htm

⁸ (...) After all, Europe's historical buildings and cultural landscapes are the visible and tangible witnesses that, together with the intangible forms of heritage, reflect a common civilisation all Europeans share and care.(...)

⁹ Navedena studija, str. 306.

2. DRŽAVNI ARHIVI I KULTURA

Djelatnost državnih arhiva u RH jedna je od kulturnih djelatnosti koje su pod ingerencijom Ministarstva kulture RH. Na svojoj web-stranici¹⁰ Ministarstvo kulture nabraja svoje aktivnosti i među njima navodi i: „osiguravanje financijskih, materijalnih i drugih uvjeta za obavljanje i razvitak djelatnosti kulture, a osobito muzejske, galerijske, knjižničarske, arhivske, kazališne, glazbene i glazbeno-scenske, nakladničke, likovne i filmske“. Prema članku 43. Zakona o arhivskom gradivu i arhivima, državni arhivi, između ostalog, „priređuju izložbe, predavanja i provode druge oblike kulturne djelatnosti radi poticanja zanimanja za arhivsko gradivo i arhivsku djelatnost“.

Ministarstvo kulture RH ima jasno definiranu kulturnu politiku i financijski čvrsto podupire izložbenu i izdavačku djelatnost državnih arhiva, kao što se to može vidjeti u popisu odobrenih programa iz područja arhivske djelatnosti za 2006.¹¹

Ali, ako uzmemo u obzir da državni arhivi, osim kulturne, odnosno kulturno - prosvjetne djelatnosti, moraju obavljati još i stručnu, nadzornu i znanstvenu djelatnost, postavlja se pitanje: koliko arhivi doista mogu doprinijeti u djelatnosti kulture? Pri tome treba imati u vidu da primarne, odnosno stručne i nadzorne djelatnosti arhiva kod većine njih potpuno okupiraju zaposleno osoblje tako da ono može samo manji dio svoga vremena posvetiti priređivanju izložbi, predavanja i drugim oblicima kulturne djelatnosti¹². Problem je u praksi još i veći jer postavljanje izložbi traži, osim poznavanja tehnike i metoda rada, također i određenu kreativnost i stvaralački potencijal autora. Odgovor na postavljeno pitanje, zapravo, glasi: Sve ovisi o marketingu!

2.1. MARKETING U ARHIVIMA

Iako je marketing¹³ pojam kojeg većina ljudi povezuje s komercijalizacijom i reklamom, to je alat koji se primjenjuje u svim djelatnostima, kako u profitnom, tako i u neprofitnom sektoru. Marketing znači tržišnost, odnosno istraživanje i ispitivanje tržišta. Možemo ga opisati kao proces od četiri koraka, koji počinje analizom¹⁴ i definiranjem šire skupine potencijalnih korisnika ili kupaca. Nakon toga slijedi proces skretanja pažnje korisnika koji su spremni na kupovinu, iz šire skupine ciljane populacije. Treći korak je sustavni utjecaj na potencijalne korisnike da se zainteresiraju i prihvate postojeće koncepte ili ponude, kreirane na osnovu

¹⁰ <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=5>

¹¹ www.min-kulture.hr/userdocsimages/odobreni%20programi%20u%202006/arhivska%20djelatnost_2006.pdf

¹² Jedan od pokazatelja toga je i institucija Tjedna arhiva, koja je bila zamišljena kao redovna svakogodišnja manifestacija, ali se kod većine arhiva nije uspjela održati.

¹³ Prema definiciji, marketing je proces planiranja i provedbe koncepcija cijena, promocije i distribucije ideja, roba i usluga, da bi se kreirala razmjena koja zadovoljava potrebe pojedinca i organizacija. Etimološko značenje riječi marketing je "stavljanje na tržište". (Preuzeto s: <http://bs.wikipedia.org/wiki/Marketing>)

¹⁴ Glavni sustav prikupljanja statističkih podataka za područje kulture temeljem Programa statističkih istraživanja osigurava Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (DZS). Vremenski period u kojem Državni zavod za statistiku vrši statistička istraživanja razlikuje se za pojedine kulturne djelatnosti: područje djelatnosti: djelatnost muzeja i galerija, pučkih otvorenih učilišta i domova kulture, biblioteka i arhiva prati se svake treće godine; sve ostale kulturne djelatnosti prate se svake godine. Povremena administrativna i slična istraživanja iz područja kulture s elementima statističkog pristupa - osobito u slučajevima kada predmet promatranja nije obuhvaćen službenim podacima Državnog zavoda za statistiku - obavljaju matične kuće niza kulturnih djelatnosti, Ministarstvo kulture i druge istraživačke i razvojne ustanove. (Preuzeto iz Odgovora Vlade RH na Upitnik Europske komisije o kulturnoj statistici (Poglavlje 20; II. Kultura, pitanje br. 8).

marketinških aktivnosti organizacije. Četvrti korak bio bi prijelaz potencijalnih kupaca u "prave" kupce (kupovina, poziv, download dokumenata, pretplata, članstvo, prodaja, itd.)¹⁵. Arhivi možda „ne prodaju sapun“, ali prodaju kulturni proizvod!

Na tržištu kulture arhiv može ponuditi nekoliko vrsta proizvoda. To su u prvom redu izložbe, koje arhiv može organizirati samostalno ili u suradnji s drugim institucijama ili autorima. Arhivske izložbe najčešće se rade na temelju arhivskog gradiva koje se čuva u arhivu, ali i suradnja s pojedinim autorima - slobodnim umjetnicima može biti vrlo uspješna¹⁶. Jasna koncepcija izložbe i njezina dobro osmišljena priča, kvalitetna reprodukcija izvornog gradiva koje se predstavlja na izložbi, lijep i prepoznatljiv dizajn kataloga, najavnog plakata i pozivnice na izložbu, sve su to neophodni preduvjeti da bi izložba uspjela i bila zapažena i posjećena. Također, ni jedan od arhiva u RH ne bi smio propustiti da na portalu *Culturenet.hr*¹⁷ objavi najavu svog kulturnog događanja.



**Prizor iz Galerije silueta Državnog arhiva u Zagrebu.
(izložba realizirana u suradnji s umjetnikom Leom Vukelićem¹⁸)**

Osim izložbi, arhivi najčešće objavljuju monografije, zbornike i druge knjige nastale na temelju gradiva koje se u njima čuva. I u ovom slučaju treba iskoristiti sve mogućnosti: ne zaboraviti na prepoznatljivost prilikom oblikovanja korica knjige, promovirati je pred biranom publikom, proširiti vijest o knjizi, definirati njezinu cijenu i predvidjeti kome će se ponuditi da je kupi, reklamirati je na svojoj web-

¹⁵ Većina aktualnih marketinških procesa u organizacijama odnosi se na zadatak zadržavanja stalnih klijenata kroz aktivnosti kreiranja odnosa s klijentima, poboljšanje korisničkog servisa, bolje predstavljanje prednosti proizvoda i usluga itd.

¹⁶ Tijekom 2005. i 2006. Državni arhiv u Zagrebu organizirao je izložbe u suradnji sa Sašom Martinović Kunović, Marinom Bauer i Leom Vukelićem. (Opširnije na: <http://www.daz.hr/galerija1.html>)

¹⁷ *Culturenet.hr* je vrlo uspješan projekt koji djeluje u okviru Ministarstva kulture RH već nekoliko godina. Zamišljen je kao „web-centar hrvatske kulture“. Portal nastoji „objediniti raspoložive informacijske resurse o hrvatskoj kulturi (organizacijama, udruženjima, institucijama, projektima, itd.), potaknuti na njihovu razradu, i omogućiti kulturnim djelatnicima da na jednom mjestu pronađu informacije koje ih zanimaju i partnere za svoje projekte. Projekt CultureNet time teži unaprijediti kulturnu suradnju u Hrvatskoj i suradnju s inozemstvom, jednako kao i pridonijeti boljoj komunikaciji između hrvatskih kulturnih ustanova, između ustanova i umjetnika, te svih njih i šire kulturne javnosti.“ *Culturenet.hr* je u početku bio zajednički projekt Ministarstva kulture RH i Instituta Otvoreno društvo - Hrvatska, i kao takav bio je dostupan na webu od kolovoza 2001. do 31. ožujka 2004. Od travnja 2004. godine Ministarstvo kulture Republike Hrvatske nastavlja održavati i razvijati projekt u sklopu redovne djelatnosti Uprave za kulturni razvitak i kulturnu politiku - Odjel za planiranje kulturnog razvitka. Opširnije na: www.culturenet.hr/v1/hrvatski/projektu/index.asp

¹⁸ http://www.daz.hr/izlozba_2005_siluete.html

stranici (s pratećim obrascem za kupovinu). Pri tome je važna praksa razmjene publikacija s knjižnicama i drugim arhivima. Prilikom promocije knjige može se otvoriti i prigodna izložba¹⁹, što će cijeli *happening* učiniti bogatijim. Osim toga, na webu se mogu ponuditi i dodatni sadržaji vezani za kontekst izvornog gradiva. Tako je, na primjer, 23. svezak *Povijesnih spomenika grada Zagreba* pratio za tu prigodu sastavljen depliant, a na webu se nalaze i dodatni edukacijski sadržaji (iz paleografije²⁰ i povijesti²¹).

Arhiv također može prodavati reprint - izdanja (fotografije i plakate²²) arhivskog gradiva. Srednjovjekovne isprave na pergameni, grbovnice i izabrane fotografije ne moraju biti skupe i uvijek lako nađu kupca, tim više što ih arhivi obično tiskaju u maloj nakladi.

Pojedini arhivi smješteni su u starim zgradama koje imaju status spomenika kulture i kao takve mogu biti i dijelom turističke ponude. Tako se, na primjer Državni arhiv u Zagrebu nalazi u klasicističkoj (najvjerojatnije Felbingerovoj) građevini na zagrebačkom Gornjem gradu²³, neposredno uz uhodanu turističku rutu pa je Turistička zajednica grada Zagreba već pokazala interes da i posjet zgradi Arhiva uključi u svoju ponudu.

Osim što su arhivi prisutni na tržištu kulture, marketing im je potreban i na tržištu informacija. Arhivi su dio informacijske industrije budući da proizvode informacije o gradivu kojeg čuvaju i o njegovu sadržaju. Od arhivista danas se traži da budu informacijsko - dokumentacijski stručnjaci s mnogo više znanja i odlika nego što se to od njih tražilo prije kojih desetak godina. Iako arhivi ne prodaju informacije i ne trguju njima radi profita, ipak im je i na ovom polju potreban marketing, jer on uči kako ostvariti zadane ciljeve s ograničenim resursima.

Da bi se mogao uspješno plasirati na svojim tržištima, arhiv prije svega mora definirati svoj vizualni identitet (logotip ustanove, dizajn memoranduma, dizajn posjetnica i dr.), pronaći web-mastera za svoju web-stranicu i pametno osmisliti njezin sadržaj. Web-stranica je zapravo izlog arhivske ponude. Putem nje arhiv se može prezentirati na kontrolirani i najbolji mogući način, najavljujivati svoje aktivnosti, reklamirati (i online prodavati) svoje proizvode, te privući posjetitelje, sponzore²⁴ i ulagače. Pri tome bi trebalo iskoristiti mogućnosti koje pružaju alati za web-statistiku²⁵ jer oni mogu dosta precizno profilirati skupinu korisnika koji putem weba dolaze u arhiv.

Mišljenja smo da bi se arhivi u RH mogli i morali uspoređivati u svojim rezultatima i metodama, ne kako bi se dokazalo kako je „jedan bolji od drugog“,

¹⁹ Tako je, na primjer, u prosincu 2005. u prostorijama Državnog arhiva u Zagrebu promovirana Knjiga pisama i otvorena Izložba razglednica u Galeriji silueta (http://www.daz.hr/knjiga_pisama.html)

²⁰ <http://www.daz.hr/words.html> i <http://www.daz.hr/pictures.html>

²¹ http://www.daz.hr/kronologija_17_st.html

²² http://www.daz.hr/salon_zagreb_14.htm

²³ <http://www.daz.hr/zgrada.htm>

²⁴ Tako je Državni arhiv u Zagrebu u nekoliko navrata dobio financijsku potporu Stomatološke poliklinike Apolonija i Filmoteke Osijek pri organizaciji svojih izložbi, u zamjenu za link na svojoj web -stranici (http://www.daz.hr/izlozba_2006_refleksije.html).

²⁵ Tako se na <http://daz.hr/webalizer/> može vidjeti da je broj posjetitelja web-stranice Državnog arhiva u Zagrebu porastao na više od 400 u prosjeku dnevno, da posjetitelji najviše dolaze preko Google-a, uglavnom iz Hrvatske i susjednih zemalja, ali i iz Njemačke, Australije, Norveške i dr. Prema prikazanim ključnim riječima može se vidjeti i što se najviše traži na stranicama i što se najviše downloada s njih.

nego zato da bi učili jedni od drugih. Drugim riječima, trebalo bi uvesti sustavno vrednovanje, odnosno *Benchmarking* i u arhivsku zajednicu. "Benchmarking je praksa skromnog prihvaćanja da je netko drugi bolji u nečemu i mudrosti pokušaja učenja kako iste dostići i čak prestići."²⁶ To podrazumijeva da bi trebalo jasno definirati koji su ključni pokazatelji poslovanja arhiva koji predstavljaju ekonomske parametre poslovanja razrađene po klasama (pokazatelji temeljnog procesa organizacije, financijski pokazatelji, pokazatelji ljudskih resursa, *business excellence*). Na taj način arhivi bi mogli postati svjesniji realne pozicije, planirati promjene na osnovu realnih činjenica i definirati realno mjerljive ciljeve koji će biti doista izvedivi. Dugoročna korist od ovog pristupa je veća razina uspješnosti internih inicijativa i projekata, čime se poboljšava i motivacija zaposlenih i korisnika.

To, na primjer, znači bi se primjenom *Benchmarkinga*²⁷ moglo saznati kako drugi uspijevaju saznati da li su im korisnici zadovoljni s onim što im je ponuđeno, da bi se od drugih moglo naučiti kako najbolje pripremiti potrebnu dokumentaciju za prijave na otvorene natječaje za dodjelu financijske potpore, da bi se moglo ocijeniti da li bi se rad arhiva poboljšao promjenom radnog vremena itd.

Benchmarking se može primijeniti i unutar vlastite ustanove. To je takozvani interni *Benchmarking*: prikupljanje podataka, njihova analiza i usporedba vezano uz jedinice, odjele i ostale cjeline koje postoje unutar ustanove, te prenošenje, prilagodba i korištenje iskustava, znanja i vještina među spomenutim cjelinama. Time arhiv postaje „organizacija koja uči“ i izbjegava troškove opetovanog „smišljanja dobrih rješenja“ kakva već postoje u ustanovi.

Praksu *Benchmarkinga* provodi i Ministarstvo kulture RH koristeći tuđa iskustva prilikom kreiranja modela financiranja u kulturi i umjetnosti. Osim toga, Ministarstvo kulture se pri organiziranju izložbi i sličnih kulturnih manifestacija nastoji ugledati na poznate kulturne centre (Graz, Veneciju i dr.), koji se ne orijentiraju samo na domaću nego i na stranu publiku²⁸.

2.2. MENEDŽMENT U ARHIVIMA

Prema definiciji, menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama ostvaruju odabrane ciljeve. To je zapravo proces postizanja željenih rezultata kroz učinkovito korištenje ljudskih i materijalnih resursa²⁹.

Prvi korak³⁰ u tome pravcu je jasna definicija misije i vizije organizacije. Misija je temeljni koncept djelovanja organizacije. Iskaz misije mora jasno opisati svrhu postojanja i odrediti opće područje aktivnosti organizacije, isticati njezinu prepoznatljivost te djelovati inspirativno na zaposlenike i druge članove organizacije. Vizija je jasna predodžba budućeg stanja, to jest slika „idealne“ budućnosti i načina na koji će organizacija pridonijeti stvaranju takve budućnosti.

²⁶ <http://www.g2r.hr/Poslovnibenchmarking.html>

²⁷ Za provedbu *Benchmarkinga* mogu se angažirati profesionalni konzultanti iz konzultantskih kuća i marketinških organizacija ili specijaliziranih agencija za istraživanje tržišta.

²⁸ Opširnije o *Benchmarkingu* u kulturi, v. J. Pavičić, N. Alfirić, Lj. Aleksić: *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Zagreb, 2006., 316. - 329.

²⁹ Preuzeto s: <http://hr.wikipedia.org/wiki/Management>

³⁰ O vještinama za učinkovito upravljanje organizacijom i detaljno o menadžmentu u kulturi v. nav. dj. 71. - 147.

Formuliranje iskaza ciljeva organizacije, definiranje njezine misije i vizije su domena organizacijskog menadžmenta. Pri tome se obično koristi SMART³¹ pristup, koji podrazumijeva da svaki cilj mora biti: 1.) specifičan, 2.) mjerljiv, 3.) orijentiran prema akciji, 4.) realističan i 5.) ograničen vremenskim rokom.

Određivanje ciljeva organizacije i pristupa njihovom ostvarivanju je planiranje. Ono može biti strategijsko, to jest dugoročno (za razdoblje od tri do pet godina, možda čak i duže, pokriva organizaciju kao cjelinu, utvrđuje raspodjelu temeljnih resursa i prioritete), taktičko (detaljnije razrađeni strategijski plan na razini pojedinih organizacijskih jedinica za razdoblje od jedne do tri godine) i operativno (precizira zadatke pojedinaca i radnih skupina za razdoblje do godinu dana).

Osim planiranjem, menadžeri³² se bave i organiziranjem (sustava radnih mjesta i organizacijskih jedinica), upravljanjem ljudima, odnosno ljudskim potencijalima (pronalaženjem najprimjerenijih ljudi za popunu radnih mjesta, te razvojem i zadržavanjem zaposlenika u organizaciji), vođenjem i kontroliranjem (utvrđivanje da li su postojeći planovi ispunjeni ili ne).

Menadžeri najviše razine (*top management*) odgovorni su za uspjeh čitave organizacije, bave se dugoročnim planiranjem i donošenjem ključnih odluka, odnosno, strategijom, menadžeri srednje razine (*middle management*) razrađuju taktiku, odnosno, opće planove i odluke kako bi se utvrdilo što i kako treba raditi organizacijska jedinica kojom upravljaju, a menadžeri najniže razine (*lowe/first-line management* ili *supervisor*) podupiru zaposlenike u postizanju ciljeva, odnosno u provedbi operativnih planova.

Izgleda da se u arhivima u RH još uvijek nije prepoznala potreba zapošljavanja profesionalnih menadžera, tako da menadžerske strukture u većini arhiva čine ravnatelji/ravnateljice arhiva i voditelji odjela. Pred njih se postavljaju veliki i složeni zadaci koji se tiču upravljanja ljudima i procesima, a da mnogi od njih toga nisu ni svjesni. Osim brze reakcije na tekuće probleme, od njih, kao menadžera, traži se da imaju tri osnovne skupine vještina: tehničke (vezane za obavljanje konkretnih poslova u ustanovi), vještine rada s ljudima (empatija, komuniciranje, delegiranje, itd.) i konceptualne (apstraktno razmišljanje, uočavanje problema i njihovo rješavanje, donošenje odluka).

U praksi, svakodnevni menadžerski posao podrazumijeva bavljenje ljudima, traženje rješenja za krizne i druge nepredvidljive situacije, brzo i odlučno presijecanje dilema i donošenje odluka, pomoć nadređenima u obavljanju njihovih naloga i djelovanje u uvjetima nesigurnih i nedovoljnih informacija.

Menadžeri moraju biti dovoljno educirani³³ da znaju uspješno intervjuirati kandidate za posao, voditi kratke i učinkovite poslovne sastanke, prepoznati eventualnu pojavu mobbinga i „gutače vremena“³⁴. Istovremeno, moraju znati reducirati stres, učinkovito telefonirati i znati prepoznati odgađanje posla.

³¹ *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-based.*

³² *Nav. dj. 86.*

³³ *Iako bi najbolje bilo da se menadžerske strukture u arhivima obrazuju uz rad, pohađanjem specijaliziranih tečajeva o menadžmentu, arhivi u RH još ne razmišljaju o toj vrsti školovanja svojih zaposlenika. Ipak, mnogo toga može se naučiti prateći edukacijske web-stranice s tom tematikom. Jedna od najboljih svakako je stranica posvećena menadžmentu koju održava F. John Reh na adresi: <http://management.about.com>*

³⁴ *Dugo telefoniranje, produžene pauze, dugački razgovori, hodanje uokolo, nered na radnom mjestu, kolege koji vole „svratiti“, surfanje i i kompjutorske igrice samo su neki od kradljivaca radnog vremena i uzroka neučinkovitosti na poslu.*

Jedan od najtežih i najvažnijih menedžerskih zadataka i najvećih izazova u arhivima je postizanje i održavanje radne motivacije zaposlenih i njihovo inspiriranje pozitivnim stavom. To je tim teže zato što u arhivima plaća nije značajan faktor motivacije za rad budući da povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti uopće nemaju za posljedicu povećanje plaće ili neku drugu materijalnu naknadu. Osim toga, ne postoji jasna veza između rezultata rada i nagrada. Ono što situaciju čini još težom je činjenica da ne postoje razlike u plaći između dobrih i loših radnika.

Ne provode se stvarne procjene radne uspješnosti zaposlenih³⁵. Trebalo bi da postoji međusobni odnos ocjenjivanja radnog učinka i stimulativnog nagrađivanja, odnosno ocjenjivanje radnog učinka trebalo bi da bude u funkciji stimulativnog nagrađivanja.

Možda bi se moglo reći da arhivi, kao i mnoge ustanove koje se financiraju iz proračuna, imaju višak zaposlenih, da su birokratizirani i da ne cijene rad i kvalitetu onih koji se stvarno trude unaprijediti posao koji rade i djelovanje ustanove u cjelini. Procedura odlučivanja je naslijeđena, na političke promjene u okruženju ne može se utjecati, poduzetničke i inovatorske inicijative možda još nisu svugdje dobrodošle, ali sve to ne mora biti razlog za pesimizam. Umjesto toga, treba pronaći način da se učinkovito ostvare organizacijski ciljevi uz postojeće resurse i u postojećim okolnostima.

SUMMARY

MARKETING AND MANAGEMENT IN ARCHIVES

The culture drives economic and social development in Europe. The cultural sector is growing and developing at a higher pace than the rest of the economy. This sector provides more possibilities in terms of jobs and also drives many others sectors of the European economy, in particular innovation and ICT sectors. Archives are a part of the sector of cultural heritage. This sector is essential to Europe`s memoria, history and identities, but it also has a strong potential for generating qualified jobs, especially in cultural tourism. Also, it has the ability to generate return on investments.

In Croatia, the state archives are supported by Ministry of culture in their cultural activities, mostly expositions and publishing of books (monographies, almanacs, reprint-editions and others publications). But, for more efficient action in cultural offering (and in information`s market too), archives need their own marketing strategy, based on a recognizable visual identity. The archival website can be a very powerful tool for archival presentation and appearance. Archives also need to evolve to organisations, which learn, and it is necessary to implement benchmarking in the archival praxis. The managers in Croatian archives are their directors and head of departments, in majority people without professional management education. For better functioning of archives, it is essential that they permanently learn about managing work - flow and employees.

³⁵ *To je proces kojim se mjeri doprinos zaposlenika ostvarivanju ciljeva u nekom vremenu. U metode ocjenjivanja radnog učinka ubrajaju se: opisne ocjene rukovoditelja, rangiranje unutar grupe, uspoređivanje u parovima, metode prisilne distribucije, metoda kritičnih incidenata i ocjenjivačke skale.*

(v. http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp)