



ZAVOD ZA PROUČAVANJE KULTURNOG RAZVITKA

Biljana Jokić

MUZEJSKI STRUČNJACI I RAZVOJ MUZEJSKE DELATNOSTI

(Ne)iskorišćene mogućnosti

Beograd, 2010.

SADRŽAJ

PREDGOVOR	3
UVOD	5
PREDMET ISTRAŽIVANJA.....	8
CILJEVI ISTRAŽIVANJA.....	12
METOD I TEHNIKA	13
UZORAK.....	13
REZULTATI	17
Ocene muzejske delatnosti i interesovanja javnosti	17
Samoprocene mogućnosti uticaja na zainteresovanost publike	20
Programska koncepcija muzeja – samoprocene učešća i kriterijumi izbora programa	21
Informisanost o muzejskim programima i komunikacija s rukovodiocima.....	24
Plata, nagrade i procedure nagrađivanja.....	27
Ocene sopstvenog profesionalnog angažmana	32
Otvoreni komentari	40
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	43
LITERATURA	52

PREDGOVOR

Zavod za proučavanje kulturnog razvitka realizuje istraživačke i dokumentacione projekte iz različitih oblasti kulturne politike. Tokom 2009. godine, u okviru projekta „Muzeji Srbije – aktuelno stanje“, prikupljeni su detaljni podaci o programskim aktivnostima, materijalnim i ljudskim resursima muzejskih ustanova, što je rezultiralo monografskom publikacijom i *Web* bazom podataka (dostupno na www.zaprokul.org.rs). U cilju nastavka aktivnosti koje doprinose jasnijem sagledavanju aktuelnog stanja u pojedinim oblastima, relevantnim za muzejsku delatnost, krajem 2009. i početkom 2010. godine, realizovali smo istraživanje o muzejskoj publici (Martinović, 2010). Sredinom 2010. godine započet je projekat „Kulturna politika nacionalnih muzeja“¹, koji je u prvobitnom nacrtu podrazumevao intervjue s direktorima. Nacrt smo dopunili anketom zaposlenih stručnjaka u nacionalnim muzejima, s ciljem da pojedine probleme, koji se, pre svega, odnose na menadžement ljudskih resursa, sagledamo i iz ugla zaposlenih. Autor istraživanja je Biljana Jokić (psiholog, istraživač), stručni saradnici: mr Dragana Martinović (istoričar umetnosti, istraživač), Branislav Mijatović (matematičar) i Dušica Milovanović (indok tehničar).

S obzirom na organizacione i tehničke okolnosti, ovim istraživanjem, koje smo nazvali „Muzejski stručnjaci i razvoj muzejske delatnosti“, obuhvaćeni su zaposleni na stručnim poslovima u nacionalnim muzejima, iako veći broj problema kojima smo se bavili nije relevantan samo za muzeje, niti je vezan samo za nacionalne ustanove. Ovo istraživanje treba da obezbedi jasniji uvid u pojave koje smo ranije identifikovali, a tiču se profesionalnog angažmana zaposlenih, tako da u narednom periodu možemo da kreiramo opsežnije istraživanje, kojim bi bili obuhvaćeni ne samo zaposleni u muzejima na različitim nivoima nego i zaposleni u drugim tipovima ustanova kulture.

Smisao i značaj ovakvih istraživanja ne ogleđa se nužno u neposrednoj primeni rezultata u praksi. Ponekad nije ni moguće

¹ Izveštaj je u pripremi

praktično primeniti rezultate jednog istraživanja, nego su potrebna nova koja produbljuju uvide ili evidentiraju promene. U svim ovim slučajevima, istraživanja doprinose da se problemi sagledaju jasnije i preciznije, kao i da postanu transparentniji.

UVOD

O menadžmentu ljudskih resursa ima dosta literature, istraživačkih i teorijskih radova, uglavnom na stranim, ali sve više i na našem jeziku. U tom obilju literature, sreću se i razna određenja ove oblasti, koja se, ipak, ne razlikuju suštinski, pa ćemo kao ilustraciju složenosti, navesti jedno od njih: „Menadžement ljudskih resursa odnosi se na prakse i politike koje su potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi sa personalnim pitanjima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procenom i nagrađivanjem zaposlenih u kompaniji i obezbeđivanjem bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih. Pored ostalih, te prakse i politike su: analiza posla, planiranje radnih mesta i regrutovanje kandidata za posao, usmeravanje i obuka novih radnika, procena učinka, upravljanje platama, pružanje podsticaja i beneficija zaposlenih, komunikacija (intervjuisanje, savetovanje, kažnjavanje), obuka i usavršavanje zaposlenih, stvaranje posvećenosti kod zaposlenih“ (Dessler, 2007, 2).

Izbor menadžerskih pristupa uslovljen je širim društveno-ekonomskim kontekstom, kao i specifičnim karakteristikama delatnosti i same poslovne organizacije², te nije moguće „mehanički“ primeniti strana iskustva na domaće slučajeve, kao ni iskustva iz profitabilnih na neprofitabilne delatnosti (Taras, et al., 2010; Dierdorff, et al., 2009). Tako se, recimo, pokazalo da se uspešne organizacije od onih manje uspešnih razlikuju po tome što imaju stručne i posvećene zaposlene na pravom mestu (Dessler, 2007, 3). Međutim, nema jednostavnog niti univerzalnog uputstva kako odabrati najboljeg kandidata za određeno radno mesto i motivisati ga tako da bude posvećen poslu. Samo postojanje većeg broja teorija motivacije, od kojih su neke manje, neke više primenljive u radnom kontekstu, a nijedna nije empirijski u potpunosti potvrđena, dovoljno govori o složenosti ovog fenomena.³ U nedostatku jedinstvene teorije, ne samo motivacije nego i drugih

² Termin „poslovna organizacija“ ili samo „organizacija“ korišćićemo za označavanje poslovnih subjekata bez obzira na pravni status i svojinu.

³ Kratak prikaz, na način razumljiv široj stručnoj javnosti i rukovodiocima raznih obrazovnih profila, dala je Vujić, 2000, 204-208.

fenomena u ovoj oblasti, bitni su empirijski podaci, koji se opet moraju pažljivo tumačiti zbog različitih uslova u kojima se realizuje istraživanje, kao i zbog različitog određenja pojmova i, u skladu s tim, različitim operacionalizacijama u istraživanjima.

Pregled istraživanja koja su realizovana u Zavodu za proučavanje kulturnog razvitka⁴, ukazuje ako ne na zapostavljenost menadžmenta ljudskih resursa u delatnosti kulture, onda svakako na diskontinuitet u izučavanju i praćenju kadrovskih problema i primenjenih rešenja. U periodu od kraja šezdesetih do sredine osamdesetih godina prošlog veka, realizovano je četrnaest projekata koji su se odnosili na razne teme iz oblasti kadrovske politike⁵, a zatim je nastupila pauza u trajanju od dve decenije. Od 2001. godine, istraživačkim projektima ponovo se obuhvataju problemi zaposlenih i upravljanja zaposlenima, ali mnoga pitanja još uvek su otvorena.

Jedno ranije realizovano istraživanje u Zavodu, „Ljudski resursi u kulturi Srbije“ (Jokić i sar, 2008), u kome je učestvovalo 1946 zaposlenih na stručnim poslovima u ustanovama kulture (od toga, 443 u muzejima), odnosilo se na ispitivanje njihovih stavova o raznim problemima u kulturi, kao i o problemima unutar ustanove. Između ostalog, dobili smo rezultate o zadovoljstvu različitim aspektima posla. S jedne strane, izdvojilo se nezadovoljstvo platom, tehnološkom opremljenošću radnog mesta, radnim prostorom, nestabilnošću sistema pod uticajem političkih promena i doživljajem društvene marginalizacije radnika u oblasti kulture. S druge strane, zabeleženo je zadovoljstvo vrstom posla koja je obično u skladu s profesionalnim afinitetima, podrazumeva relativnu slobodu u osmišljavanju i realizaciji programa i uglavnom uključuje dostupnost sadržaja iz oblasti kulture. Uprkos nezadovoljstvu pojedinim aspektima posla, većina zaposlenih stručnjaka u ustanovama kulture (čak 2/3) daje pozitivne ocene „opšteg zadovoljstva poslom“, dok među ostalima prevladavaju oni koji nemaju jasan stav, a nezadovoljan je tek svaki deseti radnik. Prevaga „pozitivnih“ nad „negativnim“ aspektima, prilikom procenjivanja opšteg zadovoljstva poslom, mogla bi da ukaže na stvarni značaj koji ima vrsta posla usklađena s profesionalnim afinitetima u poređenju s ostalim

⁴ Pregled projekata predstavljen je u ranijem izveštaju (Jokić i sar, 2008).

⁵ Koncept „kadrovska politika“ tada je bio u upotrebi umesto savremenog koncepta „menadžment ljudskih resursa“.

aspektima. To je u skladu s rezultatima drugih istraživanja koja su utvrdila visoku korelaciju između posvećenosti zanimanju i zadovoljstva poslom (Lee, et al., 2000). Kad je reč o muzejima, ovakvi rezultati mogli bi da impliciraju izvesnu spremnost muzejskih stručnjaka da daju svoj doprinos unapređenju muzejske delatnosti, ali, u realnosti, taj doprinos može biti manji ili veći u zavisnosti od mnogobrojnih faktora. Tako se u našem istraživanju pokazalo da, i pored navedenih pozitivnih aspekata koji podrazumevaju slobodu u kreiranju poslova, 50.2% stručnjaka u muzejima doživljava „sopstvene profesionalne kapacitete nedovoljno iskorišćenim“⁶. Ostala su otvorena pitanja kako zaposleni sagledavaju razloge „nedovoljne profesionalne iskorišćenosti“, te načine i mogućnosti da se to promeni.

Istraživanje „Muzejski stručnjaci i razvoj muzejske delatnosti“ bavi se pomenutim problemom subjektivnog doživljaja „nedovoljne profesionalne iskorišćenosti“, kao i drugim problemima relevantnim za unapređenje muzejske delatnosti putem adekvatnijeg angažmana zaposlenih stručnjaka, jer za razliku od finansija, zemlje i drugih prirodnih bogatstava, samo „ljudski potencijal nije ograničen“ (Vujić, 2000, 3). Čini se da ljudski resursi imaju posebnu ulogu u nepovoljnim materijalnim i društveno-ekonomskim uslovima, naročito ako je reč o stručnim poslovima i zaposlenima koji predstavljaju stabilno jezgro organizacije u nestabilnim okolnostima.

Istraživački pristup prilagođen je karakteristikama pojave. Iz organizacionih i tehničkih razloga obuhvaćeni su samo zaposleni na stručnim poslovima u nacionalnim muzejima. Veličina uzorka (N=149) bila je pogodna za postavljanje pitanja otvorenog tipa, te sticanju jasnijeg uvida u pojave koje su nas zanimale.

⁶ Ova pojava izražena je i u drugim ustanovama kulture.

PREDMET ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja je zadovoljstvo muzejskih stručnjaka pojedinim aspektima posla, muzejskom delatnošću i interesovanjem javnosti za muzejske programe. Posebno su nas zanimale samoprocene njihovog ličnog uticaja na interesovanje javnosti za muzejske programe, njihovog učešća u kreiranju programske koncepcije muzeja, kao i nivoa korišćenja stručnih znanja i veština.

Značenje „zadovoljstva poslom“ u istraživanjima nije uvek određivano na isti način: u nekim se u većoj meri naglašava emocionalna, a u nekim kognitivna komponenta (Kaplan, et al., 2009). Kada je reč o ocenama „zadovoljstva muzejskom delatnošću“ (u ovom istraživanju – način prezentovanja stalne postavke, izbor izložbi, kvalitet pratećih programa, organizacija posla u okviru muzejske delatnosti), važno je napomenuti da, iako se ne može isključiti uticaj emocionalnosti, ove ocene u izvesnoj meri reflektuju i stručno mišljenje ispitanika (za razliku, npr, od pitanja o zadovoljstvu platom). Zanimalo nas je da proverimo da li će i na koji način ocene zadovoljstva muzejskom delatnošću, kao i ocene zainteresovanosti javnosti za muzejske programe biti povezane sa samoprocenama nivoa korišćenja stručnih znanja, te sa samoprocenama zaposlenih o učešću u kreiranju programske koncepcije muzeja.

Samoprocene zaposlenih o učešću u kreiranju programske koncepcije muzeja i uticaju na interesovanje javnosti, nastojali smo da utvrdimo i direktnim i indirektnim pitanjima, tako što smo ispitivali kako zaposleni opaža sebe u komunikacijskom procesu s rukovodiocima i u kojoj meri je informisan o programskim aktivnostima muzeja mimo svog posla. Rezultati drugih istraživanja ukazuju da, naročito u slučaju nepoželjnih ishoda, zaposleni jesu skloni distanciranju, ukoliko nepovoljno ocenjuju procedure, odnosno rukovodioce koji ih primenjuju (Brockner, et al., 2007). Informisanost zaposlenih o programskim aktivnostima na kojima nisu neposredno angažovani, uključili smo u nacrt imajući u vidu rezultate ranijeg istraživanja (Jokić, i sar, 2006) i karakteristike stručnih poslova u muzeju koji podrazumevaju manje ili više

razvijenu komunikaciju s kolegama unutar ustanove, kao i s kolegama iz drugih ustanova. Međutim, bitno je napomenuti da informisanost o aktuelnoj programskoj ponudi muzeja i onoj u pripremi, kao i učešće u kreiranju programske ponude muzeja – mogu odražavati inicijativu zaposlenih, ali takođe mogu ukazati i na probleme koji se tiču sistema informisanja u organizaciji, a što obuhvata poslovne informacije, informisanje eksterne i interne javnosti (Vujić, 2000, 246). Analize sedamdeset dve nezavisne studije pokazuju da je razmena informacija posebno važna za timsko postignuće, koheziju grupe, zadovoljstvo donetim odlukama i integraciju znanja (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009).

Pored samoprocena nivoa korišćenja stručnih znanja i veština, zanimalo nas je kako zaposleni sagledavaju svoj doprinos tome, kao i načine i mogućnosti da se njihov angažman unapredi. Pomenute probleme bilo bi korisno ispitati i iz ugla rukovodilaca i povezati ih s njihovim upravljačkim stilovima, što ostaje za neki od narednih projekata. Ovde ćemo samo naglasiti da i karakteristike zaposlenih i karakteristike rukovodilaca imaju značajnog uticaja na njihovu međusobnu komunikaciju, te na nivo angažmana zaposlenih, njihov odnos prema poslu i organizaciji u celini (VanDijke, et al., 2010; Walumbwa, et al., 2010; Li, et al., 2010; Grant & Sumanth, 2009).

Važno je reći da samoprocene, kojima smo se bavili u ovom istraživanju, nisu pokazatelj radnog učinka, već se mogu shvatiti kao deo „organizacione klime“. Pojam organizacione klime, kao i veći broj drugih pojmova u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, u stručnoj literaturi definiše se na različite načine, te obuhvata različite dimenzije. Tako, prema jednom modelu, organizaciona klima obuhvata čak dvanaest dimenzija: afektivne (interpersonalne relacije – participacija, kooperacija, toplina, socijalne nagrade), kognitivne (dimenzije vezane za *self* ili uključenost pojedinca u radne aktivnosti – rast, inovacije, autonomija, intrinzične nagrade), instrumentalne (izvršavanje zadatka s dimenzijama – postignuće, hijerarhija, struktura, ekstrinzične nagrade) (Ostroff, 1993., in Carr, et al., 2003). Drugi autori prave razliku između „organizacione kulture“ i „organizacione klime“. Organizaciona kultura sadrži opšte vrednosti, stavove i uverenja koje deli većina članova (s tim što može postojati i više različitih subkultura unutar jedne grupe), dok je

organizaciona klima (kao odraz kulture) u većoj meri emocionalno-vrednosno obojena i vezana za interpersonalne odnose i odnos pojedinca prema grupi/organizaciji u celini. Pri tom, naglašava se da na organizacionu klimu utiču načini odlučivanja, rukovođenja, raspodele zarada i dr. (Vujić, 2000, 255-270).

I pored pomenutih nesaglasnosti u stručnoj literaturi, bitno je naglasiti ono oko čega nema sporenja: organizaciona klima ne odnosi se na objektivne karakteristike organizacije, nego na opažene, i to u smislu „opšteg načina opažanja“ ili „vladajuće atmosfere“. Podrazumeva se da na organizacionu klimu utiču neka menadžerska rešenja, kao što se podrazumeva da organizaciona klima jeste značajna za uspeh organizacije. „Klima za kvalitet postoji onda kada svaki zaposleni oseća da pripada organizaciji, da je koristan i važan, da se od njega očekuje doprinos ostvarenju ciljeva organizacije i da svi zaposleni u saradnji i pod vođstvom rukovodilaca rade za potrebe tržišta...“ (Vujić, 2000, 270).

Kada je reč o našem istraživanju, s obzirom na istraživačke ciljeve i metodološki pristup, nećemo se baviti pojedinačnim organizacijama, te organizacionom klimom svake od njih. Prethodna razmatranja mogla bi poslužiti kao putokaz za istraživački pristup u sagledavanju fenomena koji su, prema rezultatima našeg ranijeg istraživanja, prisutni u muzejskim ustanovama kulture⁷ u tolikoj meri da se uslovno može govoriti o „klimi u muzejskim ustanovama kulture“ – koju karakteriše relativno nizak nivo stručnog angažmana zaposlenih. To može nepovoljno da se odrazi na rezultate muzejskih ustanova, koje ionako funkcionišu u objektivno otežanim materijalnim uslovima. Ovim istraživanjem treba da se proveri kakve su samoprocene stručnjaka u nacionalnim muzejima kada je reč o učešću u kreiranju programske koncepcije muzeja i nivou korišćenja stručnih znanja i veština, te uticaju na uspeh organizacije u celini.

U stručnoj literaturi, veliki značaj pridaje se poznavanju i zadovoljstvu procedurama donošenja odluka unutar organizacije i njihovoj vezi s postignućem, posvećenošću poslu i organizaciji u celini (VanDijke, et al., 2010; Walumbwa, et al., 2010; Colquitt, et

⁷ Kao što smo pomenuli, nije značajno povoljnija situacija ni u drugim ustanovama kulture, ali u ovom radu ograničićemo se samo na muzeje i to one na nacionalnom nivou.

al., 2001; Liao & Rupp, 2005; Cremer, 2007., Dessler, 2007, 249-311). Mnogobrojna istraživanja utvrdila su korelaciju između doživljaja „organizacione pravednosti“ (ili pravičnosti, u zavisnosti od pojmova koje koriste autori) i različitih rezultata rada (zadovoljstvo poslom, posvećenost organizaciji, vrednovanje rukovodilaca, postignuće i dr.). Analize su pokazale da se može govoriti o posebnim konstruktima ili „tipovima“ pravde: proceduralna (u kojoj se ocenjuje pravednost procedura), distributivna (pravednost ishoda), interpersonalna (pravednost međuljudskih odnosa prilikom sprovođenja procedura), informaciona (preciznost i kvalitet objašnjenja koje pojedinac dobija o procedurama) (Colquitt, et al., 2001; Kernan & Hanges, 2002). Nismo bili u mogućnosti da ovim istraživanjem obuhvatimo sve pomenute konstrukte, pa smo, u skladu s rezultatima naših ranijih istraživanja (Jokić, i sar, 2006), uključili u nacrt ono što se može podvesti pod „informacionu pravdu“: u kojoj meri su zaposlenima jasne procedure, kako one koje se tiču izbora programa tako i one koje se tiču nagrađivanja, i u materijalnom i u nematerijalnom smislu.

Usled metodoloških ograničenja, nismo planirali da se bavimo utvrđivanjem uzročno-posledičnih veza, već smo se zadržali samo na ispitivanju korelacija između pomenutih samoprocena i procena aspekata posla, muzejske delatnosti i interesovanja javnosti. U skladu s tim, nastojali smo da u nacrt uključimo one aspekte posla i muzejske delatnosti za koje se može očekivati da će biti povezane sa samoprocenama koje smo ispitivali. U nekim slučajevima, na osnovu rezultata drugih istraživanja ili teorijskih postavki, može se pretpostaviti koji je smer uticaja, a nekad smer nije sasvim očigledan, kao što ni povezanost nije nužno jednosmerna niti jednoznačna.

CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Opšti cilj je ispitivanje zadovoljstva muzejskih stručnjaka (pojednim aspektima posla i muzejske delatnosti, kao i interesovanjem javnosti za muzejske programe) i njihovih samoprocena (ličnog uticaja na ocenjeno interesovanje javnosti, ličnog učešća u kreiranju programske koncepcije muzeja, kao i nivoa korišćenja stručnih znanja i veština).

Posebni ciljevi:

- utvrditi ocene zadovoljstva pojedinim aspektima neposredno vezanim za muzejsku delatnost (način prezentovanja stalne postavke, izbor izložbi, kvalitet pratećih programa, organizacija posla u okviru muzejske delatnosti);
- utvrditi ocene zadovoljstva interesovanjem publike i medija za muzejske programe;
- ispitati samoprocene zaposlenih o uticaju na interesovanje javnosti za muzejske programe;
- ispitati samoprocene zaposlenih o učešću u kreiranju programske koncepcije muzeja;
- ispitati kako zaposleni opažaju sebe u komunikacijskom procesu s rukovodiocima i u kojoj meri su informisani o programskim aktivnostima muzeja mimo svog posla;
- ispitati samoprocene zaposlenih o nivou korišćenja stručnih znanja i veština, kao i o načinima i mogućnostima unapređenja tog nivoa;
- utvrditi u kojoj meri su zaposlenima jasne procedure, kako one koje se tiču izbora programa tako i one koje se tiču nagrađivanja.

METOD I TEHNIKA

Anketa je realizovana standardizovanim upitnikom. Organizovano je terensko prikupljanje podataka. Procedurom je bilo predviđeno da istraživač Zavoda u svakoj ustanovi održi grupni sastanak sa zaposlenima na stručnim poslovima, objasni ciljeve ankete i način popunjavanja upitnika. U cilju obezbeđivanja anonimnosti, takođe je bilo predviđeno da zaposleni popune upitnik na istom sastanku i odmah ga predaju istraživaču.

UZORAK

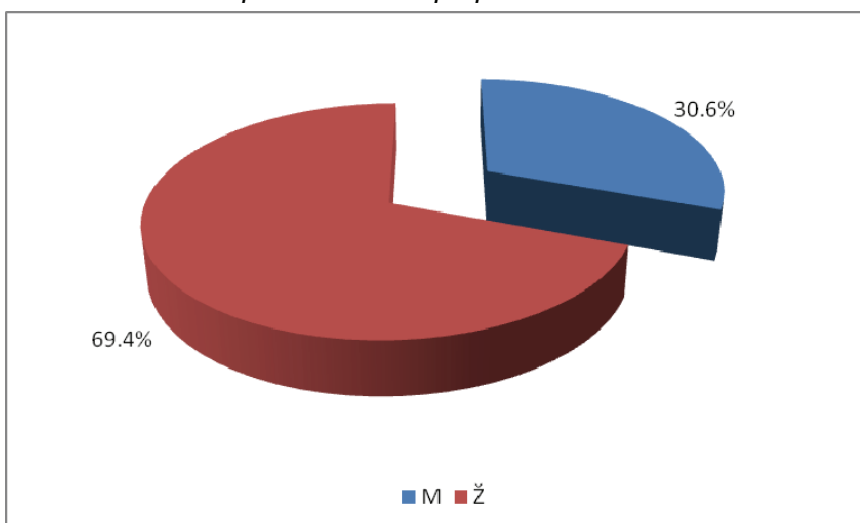
Planirano je da budu anketirani svi zaposleni na stručnim poslovima u nacionalnim muzejima, ukoliko nisu bili fizički odsutni u terminu zakazanom za realizaciju ankete (bolovanje, odmor, službeni put i sl.). Iz analize su isključena dva upitnika, jer način odgovaranja nije zadovoljio logičku analizu („mehanički“ su zaokružene sve iste ocene na skalama procene), te je ukupno obuhvaćeno 147 muzejskih stručnjaka, u 12 od 14 planiranih muzeja: Narodni muzej (N=34), Etnografski muzej (N=23), Prirodnjački muzej (N=17), Istorijski muzej Srbije (N=10), Muzej primenjene umetnosti (N=16), Muzej nauke i tehnike (N=9), Muzej istorije Jugoslavije (N=11), Galerija Matice srpske (N=13), Muzej naivne i marginalne umetnosti (N=4), Muzej Srpske pravoslavne crkve (N=3), Muzej pozorišne umetnosti (N=4) i Muzej žrtava genocida (N=3). Muzej Jugoslovenske kinoteke nije obuhvaćen anketom, jer je direktor, koji je intervjuisan, istovremeno i jedini visokoobrazovani stručnjak. Ovaj podatak indikativan je u pogledu procene adekvatnosti sistematizacije radnih mesta, a analiza intervjua⁸ će pokazati kako direktor opaža takvu situaciju. Muzej savremene umetnosti nije obuhvaćen ovim projektom „zbog obaveza direktora i stručnog tima

⁸ Izveštaj „Kulturna politika nacionalnih muzeja Srbije“ (u pripremi)

oko novonastalih problema vezanih za rekonstrukciju Muzeja i rekonstrukciju Legata Milice Zorić i Rodoljuba Čolakovića“, kako je navedeno u pismu direktorke Muzeja, Branislave Anđelković Dimitrijević.

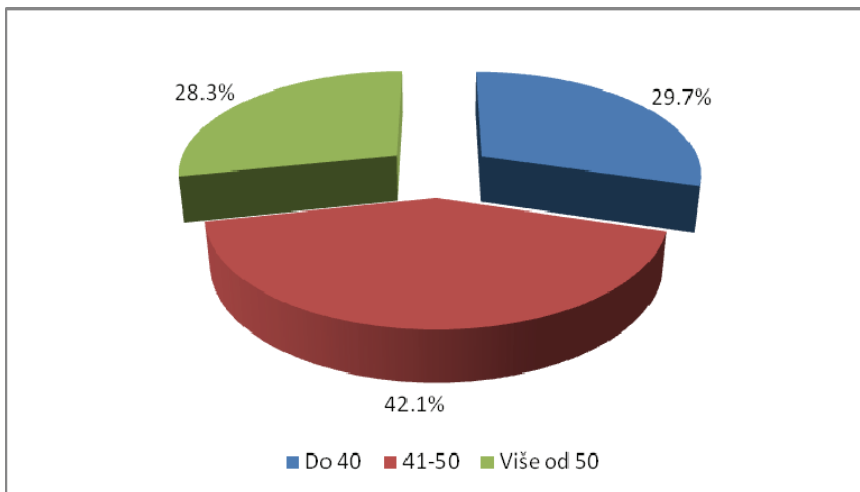
Za potrebe analize, muzeje smo klasifikovali prema ukupnom broju zaposlenih stručnjaka, u tri grupe⁹: mali (do 10 zaposlenih stručnjaka), srednji (11–20 stručnjaka) i veliki (više od 20). Takođe, rezultate smo pratili s obzirom na demografske varijable, pol i starost, kao i dužinu radnog staža (ukupno i u poslednjoj ustanovi). Raspodele uzorka prema navedenim obeležjima prikazane su na *Grafikonima br. 1 – 4*. Neke od ovih varijabli su, očekivano, u visokoj korelaciji: ukupna dužina radnog staža i trajanje zaposlenja u poslednjoj ustanovi ($C=0.7$), ukupni radni staž i starost ($C=0.7$), trajanje zaposlenja u ovom muzeju i starost ($C=0.6$).

Grafikon br. 1: Raspodela uzorka po polu

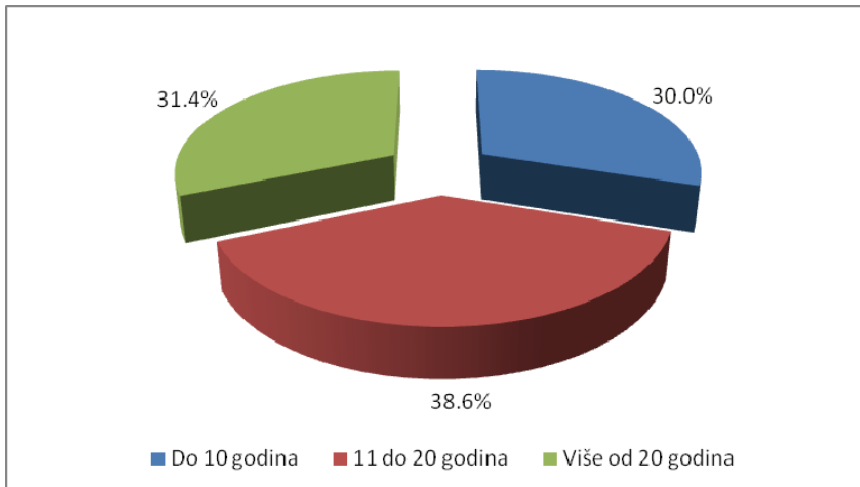


⁹ Na osnovu podataka iz baze „Muzeji Srbije – aktuelno stanje“ koji su dostupni na www.zaprokul.org.rs

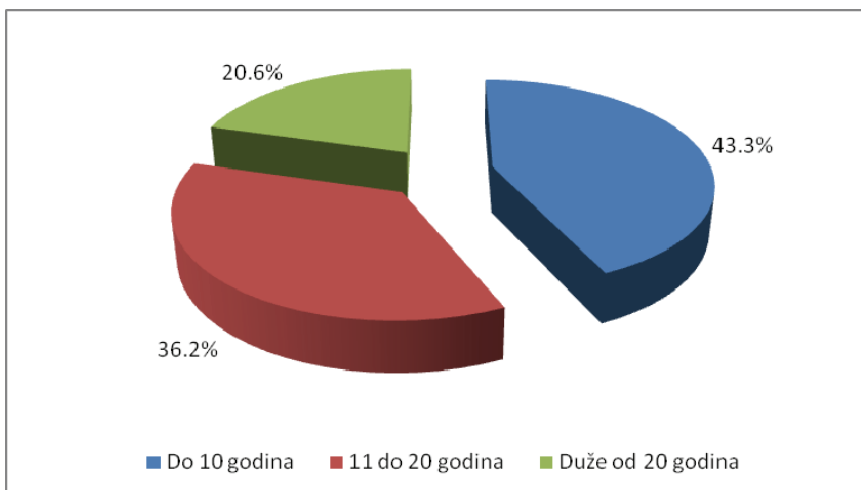
Grafikon br.2: Raspodela uzorka po starosti



Grafikon br.3: Raspodela uzorka po godinama ukupnog radnog staža



Grafikon br.4: Raspodela uzorka po godinama radnog staža u poslednjem muzeju



REZULTATI

U skladu s ciljevima istraživanja „Muzejski stručnjaci i razvoj muzejske delatnosti“, pratili smo rezultate na nivou celokupnog uzorka stručnjaka u nacionalnim muzejima, zatim prema polu, starosti, godinama radnog staža, kao i s obzirom na veličinu muzeja po broju zaposlenih na stručnim poslovima.

Pošto nas je zanimala veza između procene nivoa sopstvenog profesionalnog angažmana i zadovoljstva pojedinim aspektima posla, na kraju upitnika postavili smo pitanje: „U kojoj meri se, prema Vašem ličnom doživljaju, Vaša profesionalna znanja i veštine koriste u vašem muzeju?“. Pitanje smo formulisali tako da izbegnemo implikacije o odgovornosti. Ponuđeni su odgovori u obliku Likertove petostepene skale (ocena 1 = „U veoma maloj meri“, 3 = „Ni u maloj ni u velikoj meri“, 5 = „U veoma velikoj meri“). Zabeležen je veći broj statistički značajnih korelacija između ovako operacionalizovanog nivoa profesionalnog angažmana, s jedne strane, i ocena pojedinih aspekata posla, s druge strane. Te rezultate ćemo pomenuti u prvom delu izlaganja uz ostale statistički značajne korelacije (C koeficijent), odnosno značajne razlike (χ^2 test) po varijablama čiji smo uticaj pratili. U posebnom poglavlju predstavitićemo detaljnije nalaze koji se tiču doživljaja aktuelnog nivoa profesionalnog angažmana, mogućnosti i načina da se situacija poboljša, što smo sagledali i putem pitanja u otvorenoj formi.

Ocene muzejske delatnosti i interesovanja javnosti

Najpre smo postavili pitanja o zadovoljstvu nekim aspektima muzejske delatnosti i zainteresovanosti javnosti za muzejske programe. Posmatrano na nivou celog uzorka, način prezentovanja stalne postavke, izbor izložbi i kvalitet pratećih programa u većoj meri ocenjeni su pozitivno nego negativno, dok su ocene organizacije poslova u okviru muzejske delatnosti podeljene: 37.7% je zadovoljnih, a 38.4% nezadovoljnih. Ocene zainteresovanosti

medija za muzejske programe takođe su podeljene – podjednak je ideo pozitivnih i negativnih, dok su ocene zainteresovanosti publike za muzejske programe u nešto većoj meri pozitivne nego negativne (Tabela br. 1).

Tabela br. 1: Zadovoljstvo muzejskom delatnošću i interesovanjem javnosti za muzejske programe (% odgovora)

	Veoma nezadovoljan	Uglavnom nezadovoljan	UKUPNO NEZADOVLJNIH	Ne mogu da se opredelim	UKUPNO ZADOVLJNIH	Uglavnom zadovoljan	Veoma zadovoljan
Način prezentovanja stalne postavke*	10.2	25.4	35.6	13.6	51.2	42.7	8.5
Izbor izložbi	4.2	12.0	16.2	26.1	57.8	47.2	10.6
Kvalitet pratećih programa	6.3	21.1	27.4	23.2	49.3	38.7	10.6
Organizacija poslova u okviru muzejske delatnosti	9.4	29.0	38.4	23.9	37.7	31.2	6.5
Zainteresovanost medija	6.9	32.6	39.5	20.8	39.6	28.5	11.1
Zainteresovanost publike	4.9	25.2	30.1	26.6	43.4	34.3	9.1

***samo za 6 muzeja koji imaju stalnu postavku (Etnografski muzej, Muzej primenjene umetnosti, Galerija Matice srpske, Muzej naivne i marginalne umetnosti, Muzej pozorišne umetnosti, Muzej Srpske pravoslavne crkve)**

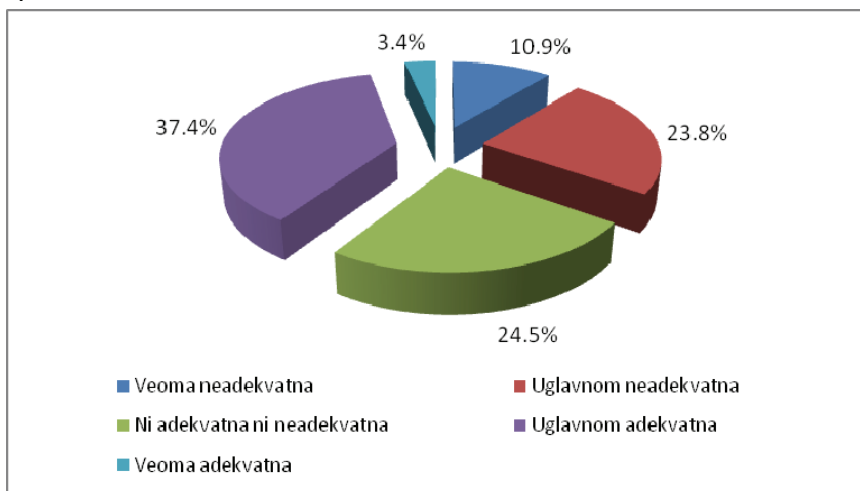
Ocene organizacije poslova u okviru muzejske delatnosti razlikuju se po veličini muzeja ($\chi^2(8) = 17.7$, $p < .05$) – povoljnije su ocene u manjim muzejima.

Stručnjaci koji su nepovoljnije ocenili nivo svog profesionalnog angažmana, statistički značajno nepovoljnije ocenjuju i izbor izložbi ($C=0.5$; $\chi^2(16) = 44.5$, $p < .001$), kvalitet pratećih programa ($C=0.4$; $\chi^2(16) = 35.4$, $p < .01$), organizaciju poslova u okviru muzejske delatnosti ($C=0.5$; $\chi^2(16) = 52.5$, $p < .001$), zainteresovanost medija za muzejske programe ($C=0.5$; $\chi^2(16) = 41.3$, $p < .001$) i zainteresovanost publike za muzejske programe ($C=0.4$; $\chi^2(16) = 44.5$, $p < .05$).

Nešto veći procenat stručnjaka (40.8%) smatra da je podela zaduženja u njihovom muzeju u skladu sa stručnim znanjima i

sposobnostima radnika, dok približno svaki treći (34.7%) smatra da je podela posla u tom smislu neadekvatna (Grafikon br.5).

Grafikon br.5. Raspodela odgovora na pitanje: „Kako ocenjujete podelu zaduženja u vašem muzeju s obzirom na stručna znanja i sposobnosti radnika?“

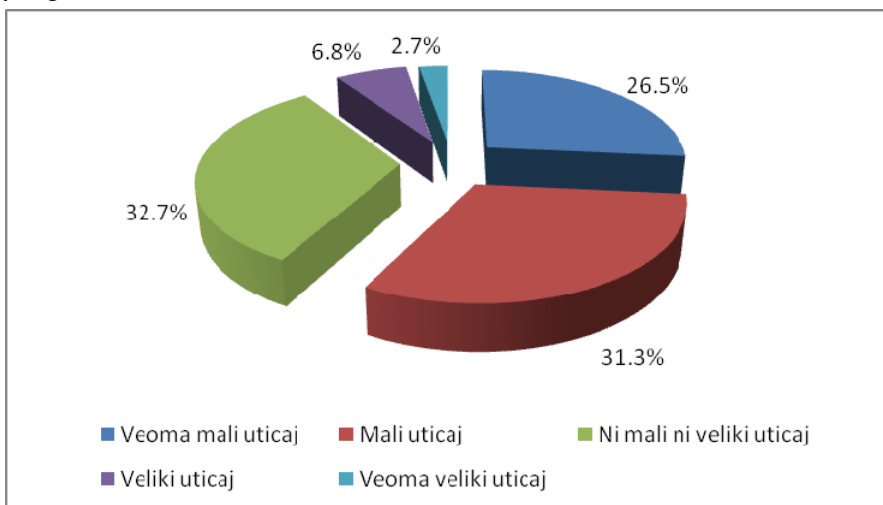


I na ovom pitanju zabeležene su razlike prema veličini muzeja – značajno su pozitivnije ocene u manjim nego u većim muzejima ($\chi^2(8) = 43.2$, $p < .001$). Ponovo ima značajnih razlika s obzirom na ocene sopstvenog profesionalnog angažmana: u većoj meri nezadovoljni su oni koji smatraju da se njihova stručna znanja koriste u maloj meri ($C=0.5$; $\chi^2(16) = 60.7$, $p < .001$). Na ovom pitanju zabeležene su i razlike po polu ispitanika – žene nešto nepovoljnije ocenjuju podelu posla. Ova razlika nije drastična i na samoj je granici statističke značajnosti, za nivo 0.05, ali je ipak značajna, pa je vredni pomenuti ($C=0.3$; $\chi^2(4) = 9.9$, $p < .05$). U nekom od narednih istraživanja mogla bi da se proverí pouzdanost ove razlike po polu, te da se ispítaju razlozi nepovoljnijih ocena žena, ukoliko bi se ta razlika ponovila.

Samoprocene mogućnosti uticaja na zainteresovanost publike

Većina muzejskih stručnjaka (57.8%) ocenila je da lično nemaju mnogo mogućnosti da utiču na posećenost publike, 32.7% daje srednju ocenu uticaja, a svega 9.5% smatra da je taj uticaj veliki ili, čak, veoma veliki (*Grafikon br. 6*). Očekivano, oni koji su na prethodnom pitanju ispoljili veće nezadovoljstvo zainteresovanošću publike, istovremeno se u većoj meri distanciraju, procenjujući da nemaju mnogo uticaja na to ($C=0.4$; $\chi^2(16)= 32.4$, $p < .01$). Pored njih, kao na prethodnim pitanjima, stručnjaci koji su svoja profesionalna znanja ocenili nedovoljno iskorišćenim, statistički značajno nepovoljnije ocenjuju mogućnost svog ličnog uticaja na zainteresovanost publike za muzejske programe ($C=0.4$; $\chi^2(16)= 35.6$, $p < .01$), što je u skladu s rezultatima drugih istraživanja (Brockner, et al., 2007).

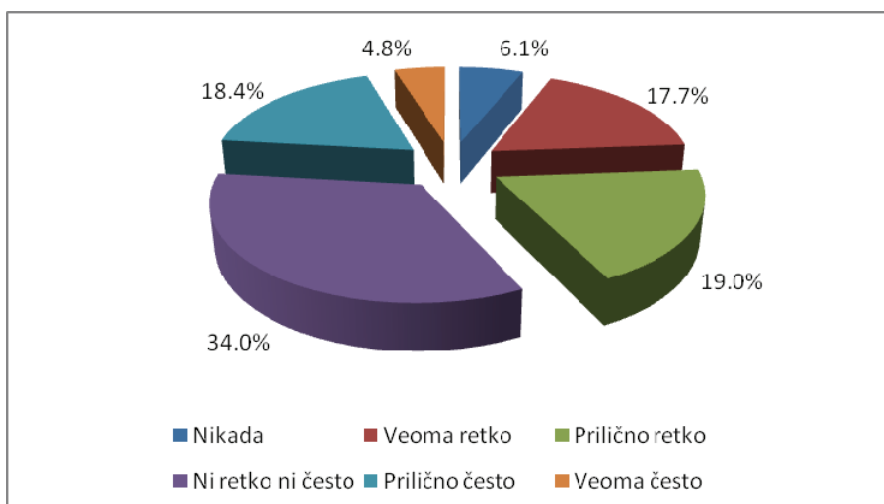
Grafikon br.6. Raspodela odgovora na pitanje: „Koliko ste Vi lično u mogućnosti da utičete na zainteresovanost publike za muzejske programe?“



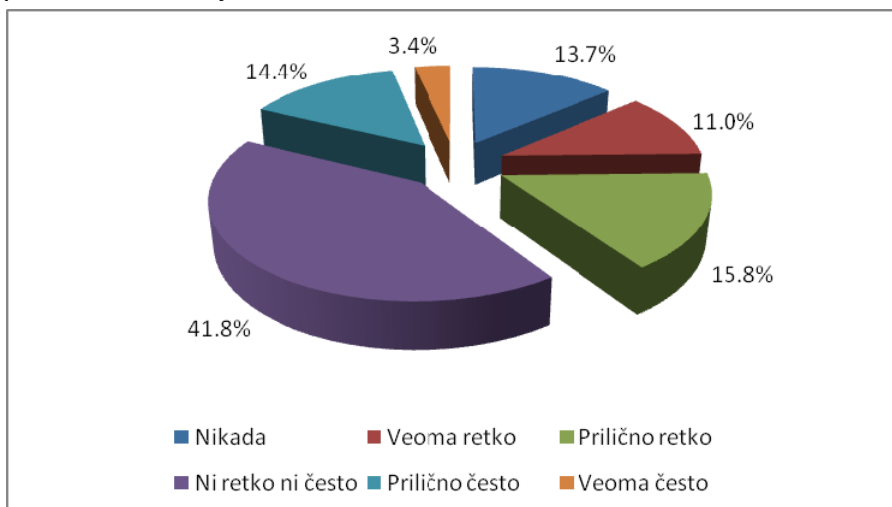
Programska koncepcija muzeja – samoprocene učešća i kriterijumi izbora programa

Približno svaki četvrti stručnjak (23.2%) navodi da je često u prilici da iznese svoj predlog programa koji bi mogao da bude realizovan u muzeju, a nešto ređe se događalo da ti predlozi budu i usvojeni. Gotovo dvostruko više je onih koji su retko imali prilike da iznesu predloge, kao i onih čiji su predlozi retko ili nikada usvojeni (Grafikoni br.7 i br.8).

Grafikon br.7. Raspodela odgovora na pitanje: „Koliko često ste bili u prilici da iznesete predloge muzejskih programa koji bi mogli da budu realizovani?“



Grafikon br.8. Raspodela odgovora na pitanje: „Koliko često su Vaši predlozi bili usvojeni?“

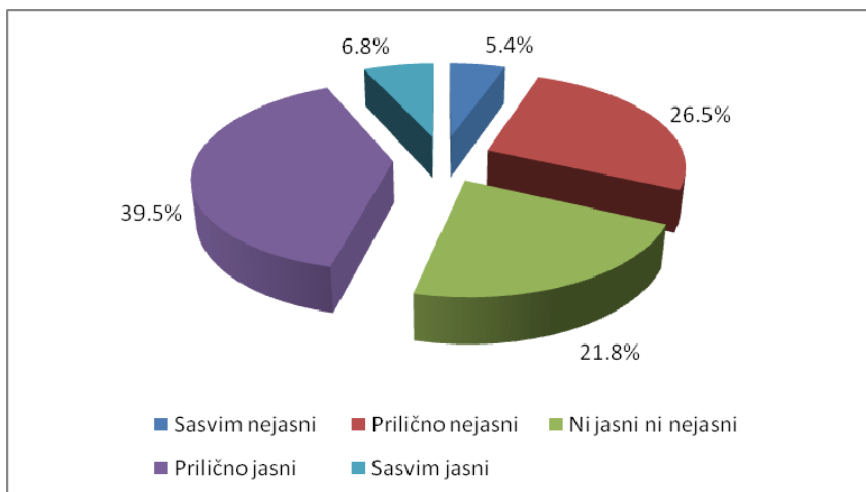


Na oba ova pitanja, ponovo značajno nepovoljnije ocenjuju stručnjaci koji svoja znanja i veštine doživljavaju nedovoljno iskorišćenim:

- *Koliko često ste bili u prilici da iznesete predloge muzejskih programa koji bi mogli da budu realizovani?* ($C=0.5$; $\chi^2(20)=58.2$, $p < .001$)
- *Koliko često su Vaši predlozi bili usvojeni?* ($C=0.6$; $\chi^2(20)=63.5$, $p < .001$)

Ovi rezultati mogu ukazivati na to da je protok informacija „odozdo na gore” slabije razvijen nego „odozgo na dole”, kada je reč o koncipiranju i realizaciji muzejskog programa. To ne znači nužno da je problem samo u rukovodiocima, već može da odražava i odsustvo inicijative zaposlenih, kao i probleme u komunikaciji između zaposlenih i rukovodilaca. Na probleme u komunikaciji može da ukaže i rezultat na naredna dva pitanja o kriterijumima izbora muzejskih programa. Nešto je više onih kojima su jasni kriterijumi izbora (46.3%) nego onih kojima to nije jasno (31.9%), ali ovi drugi zastupljeni su u nezanemarljivom procentu (Grafikon br.9).

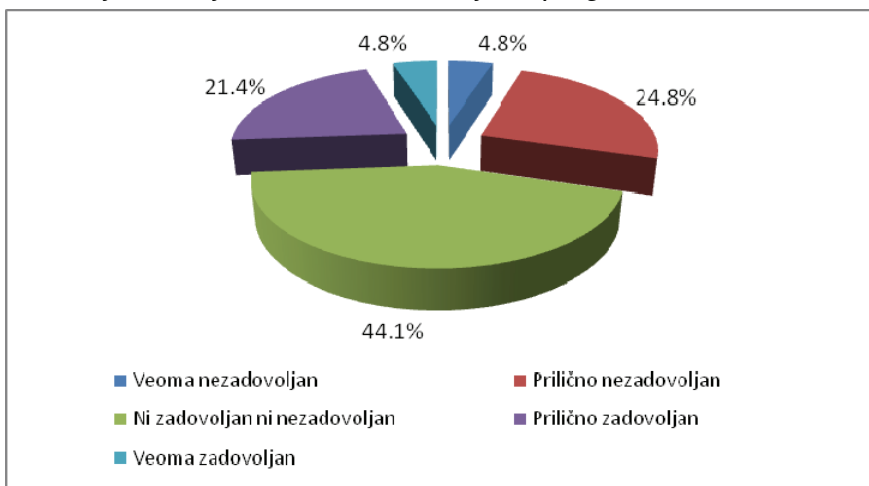
Grafikon br.9. Raspodela odgovora na pitanje: „U kojoj meri su Vam jasni kriterijumi izbora muzejskih programa?“



Ocene jasnoće kriterijuma izbora muzejskih programa statistički su značajno povezane s veličinom muzeja ($\chi^2(8) = 21.5$, $p < .01$): očekivano, u manjim muzejima kriterijumi su jasniji. I ovde se izdvajaju stručnjaci koji su svoja znanja ocenili nedovoljno iskorišćenim – oni značajno češće procenjuju da im kriterijumi izbora programa nisu jasni ($C=0.5$; $\chi^2(16) = 42.3$, $p < .001$). Nešto blaža, ali i dalje statistički značajna razlika u oceni jasnoće kriterijuma izbora muzejskih programa zabeležena je za radni staž: zanimljivo je da su kriterijumi jasniji zaposlenima s manje godina radnog staža, dok su oni koji duže rade skloniji ocenama da kriterijumi nisu dovoljno jasni ($C=0.3$; $\chi^2(8) = 15.7$, $p < .05$).

I dok 46.3% ocenjuje da su im kriterijumi jasni, svega 26.2% zadovoljno je njima, dok 44.1% daje srednju ocenu zadovoljstva, a nezadovoljnih je 29.6% (Grafikon br. 10). S obzirom na prethodne rezultate, ne iznenađuje što su stručnjaci koji su svoja znanja ocenili kao nedovoljno iskorišćena, značajno nezadovoljniji kriterijumima izbora muzejskih programa ($C=0.6$; $\chi^2(16) = 72.1$, $p < .001$).

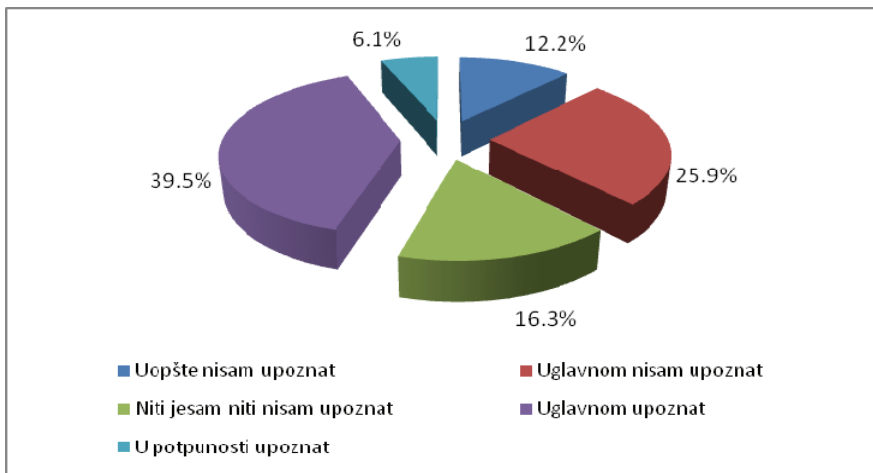
Grafikon br.10. Raspodela odgovora na pitanje: „U kojoj meri ste zadovoljni kriterijumima izbora muzejskih programa?“



Informisanost o muzejskim programima i komunikacija s rukovodiocima

Veći procenat ispitanika (45.6%) upoznat je s tokom realizacije programa muzeja na kojima nije neposredno angažovan, ali i ovde se pojavljuje značajan procenat stručnjaka (38.1%) koji uglavnom ili uopšte nije upoznat s tim (Grafikon br. 11). I na ovom pitanju zabeležene su značajne razlike prema veličini muzeja ($C=0.4$; $\chi^2(8)= 22.9$, $p < .01$): očekivano, u većoj meri su upoznati stručnjaci u manjim muzejima. Takođe, oni koji smatraju da se njihova stručna znanja nedovoljno koriste, istovremeno su u manjoj meri upoznati s drugim programima ($C=0.6$; $\chi^2(16)= 65.6$, $p < .001$).

Grafikon br.11: Raspodela odgovora na pitanje: „U kojoj meri ste upoznati s procesom pripreme i realizacije aktuelnih programa vašeg muzeja na kojima niste neposredno angažovani?“



Kakvi su stavovi muzejskih stručnjaka po pitanju značaja informisanosti o poslovima kojima se bave kolege, može se videti po raspodeli odgovora na 3. i 5. tvrdnji sa ponuđene liste (*Tabela br.2*). Čak 86.9% smatra da je „korisno da se svako, bar donekle, uputi u to šta kolege rade, umesto da samo radi svoj posao“ i, u skladu s tim, svega 15.1% se slaže da bi bilo bolje „kada bi svako gledao svoja posla, umesto da gubi vreme na informisanje o tome čime se kolege bave“. Zašto onda 38.1% uglavnom ili uopšte nije upoznat s procesom pripreme i realizacije aktuelnih programa na kojima nije neposredno angažovan? Pomenuta razlika rezultata po veličini muzeja može ukazivati na to da je ovaj problem u većoj meri odraz manjkavosti sistema informisanja u ustanovi nego nedovoljnog interesovanja ili inicijative zaposlenih.

Pored pomenute dve tvrdnje koje se tiču informisanja o dešavanjima u muzeju, ponudili smo još tri koje odražavaju stavove o komunikaciji s direktorom (tvrdnje 1, 2 i 4 u *Tabeli br.2*). Raspodele ocena slaganja s tvrdnjama 1, 2 i 4 pokazuju relativnu neujednačenost. Oko 2/3 stručnjaka (67.9%) tvrdi da ima običaj da iznosi svoje mišljenje i kada se čini da ono neće biti uvaženo, dok svega 12.6% navodi da se obično ne ponaša na takav način. Međutim, čak 40.0% ocenjuje da je bolje da „direktor odmah kaže

šta hoće, umesto da se gubi vreme na iznošenje raznih mišljenja“. Takođe, nešto više od ½ stručnjaka (52.8%) ne slaže se s tvrdnjom da je besmisleno iznositi stav koji je u neslaganju s direktorovim, ali čak 29.9% ocenjuje da iznošenje takvog stava nema smisla, jer će direktor ionako odlučiti prema ličnom nahođenju. Otvoreno je pitanje u kojoj meri ovakva raspodela procenata odražava stil rukovođenja, a u kojoj samo način opažanja zaposlenih. Gore pomenute neujednačenosti mogu ukazivati i na nesklad između iznesenih ocena i ponašanja u realnoj situaciji.

Tabela br.2: Stepen slaganja s ponuđenim tvrdnjama (% odgovora)

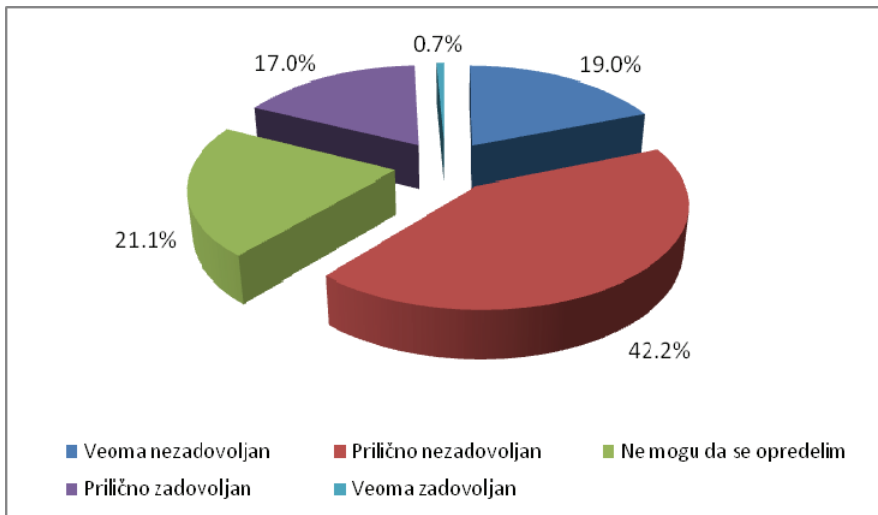
		Uopšte se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	UKUPNO „NE SLAŽEM SE“	Ne mogu da se opredelim	UKUPNO „SLAŽEM SE“	Uglavnom se slažem	U potpunosti se slažem
1	Na radnim sastancima, obično iznosim svoje mišljenje, čak i kada mi se čini da ono neće biti uvaženo.	3.5	9.1	12.6	19.6	67.9	41.3	26.6
2	Direktor treba odmah da kaže šta hoće, umesto da gubimo vreme na iznošenje raznih mišljenja.	18.6	23.6	42.2	17.9	40.0	19.3	20.7
3	Korisno je da se svako, bar donekle, uputi u to šta kolege rade, umesto da samo radi svoj posao.	2.1	2.8	4.9	8.3	86.9	30.6	56.3
4	Kada se ne slažem s mišljenjem direktora, besmisleno mi je da iznosim svoj stav – ionako će biti po njegovom.	25.0	27.8	52.8	17.4	29.9	14.6	15.3
5	Bolje bi bilo kada bi svako gledao svoja posla, umesto da gubi vreme na informisanje o tome čime se kolege bave.	43.4	22.4	65.8	18.2	15.1	8.4	7.7

Zabeležene su i neke zanimljive razlike prema obeležjima koja smo pratili. Muškarci se u većem procentu (59.1%) nego žene (31.2%) slažu s tvrdnjom da „direktor treba odmah da kaže šta hoće, umesto da gube vreme na iznošenje raznih mišljenja“ ($C=0.3$; $\chi^2(4)= 14.4$, $p < .01$). Za tvrdnju: „Kada se ne slažem s mišljenjem direktora, besmisleno mi je da iznosim svoj stav – ionako će biti po njegovom“, zabeležena je značajna razlika prema veličini muzeja ($C=0.3$; $\chi^2(8)= 19.4$, $p < .05$): stručnjaci u većim muzejima skloniji su neslaganju, dok u malim muzejima većina nema jasan stav.

Plata, nagrade i procedure nagrađivanja

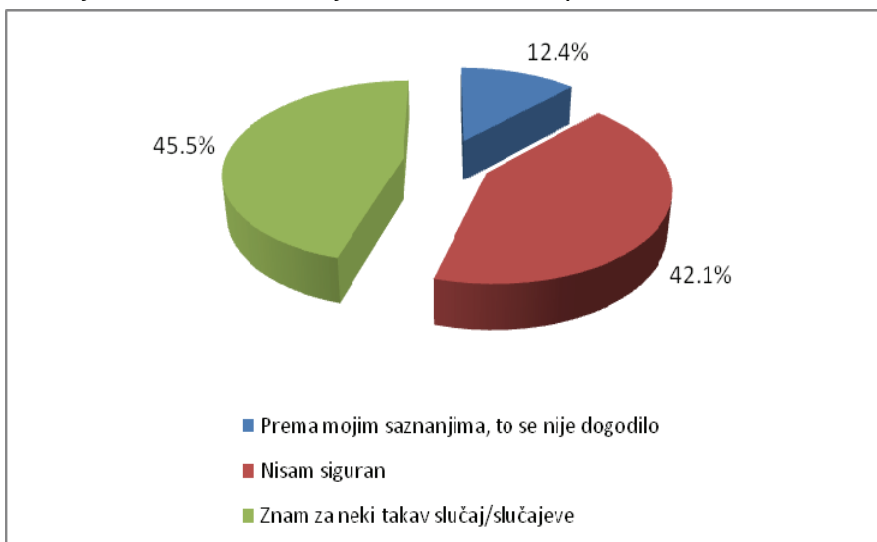
Očekivano, mnogo je više onih koji su nezadovoljni (61.2%) nego onih koji su zadovoljni (17.7%) visinom ličnog dohotka (Grafikon br.13), i na ovom pitanju nema razlika ni po jednom od obeležja koja smo pratili.

Grafikon br.13. Raspodela odgovora na pitanje: „U kojoj meri ste zadovoljni visinom ličnog dohotka?“

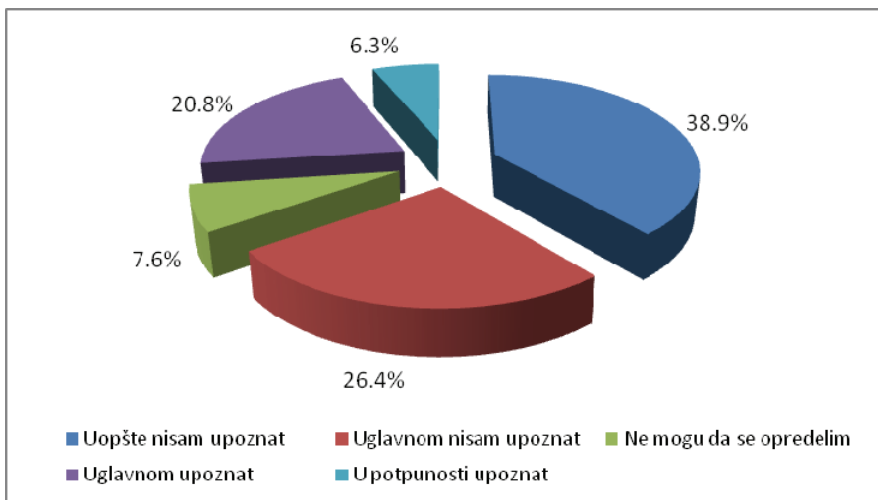


Međutim, može da bude važnije na koji način se primenjuje novac kao mehanizam motivacije nego koliki je iznos plate propisan zakonskim aktima. U tom smislu, indikativno je da, iako 45.5% stručnjaka navodi da zna za neke slučajeve nagrađivanja, svega 27.1% je upoznato s procedurama u svom muzeju koje jasno određuju na koji način zaposleni mogu da ostvare dodatne prihode (vanredna zaduženja, prekovremeni rad i dr.). To znači da takvih procedura ili zaista nema ili da većina zaposlenih (65.3%) ne zna da takve procedure postoje, a nijedna od ove dve varijante nije povoljna (Grafikoni br.14 i br.15). Procedure su manje jasne onima koji smatraju da se njihova stručna znanja ne koriste u dovoljnoj meri ($C=0.4$; $\chi^2(16)= 27.4$, $p < .05$). Što se tiče slučajeve nagrađivanja, zabeležene su razlike s obzirom na veličinu muzeja ($C=0.3$; $\chi^2(4)= 18.9$, $p < .001$), ovog puta u korist većih muzeja – svaki drugi stručnjak u velikom muzeju zna za neki slučaj nagrađivanja, dok je to sasvim retko u malim muzejima.

Grafikon br.14: Raspodela odgovora na pitanje: „Da li se, prema Vašim saznanjima, u poslednje tri godine dogodilo da neko od stručnjaka u vašem muzeju ostvari dodatni prihod?“



Grafikon br.15: Raspodela odgovora na pitanje: „Da li ste upoznati s procedurama u vašem muzeju koje jasno određuju na koji način zaposleni mogu da ostvare dodatne prihode (vanredna zaduženja, prekovremeni rad i dr.)?“



Da bismo proverili kako muzejski stručnjaci uopšte razmišljaju o raspodeli dodatnih prihoda organizacije – u smislu „svima podjednako“ ili „prema rezultatima rada“ – postavili smo jedno direktno pitanje o tome. Raspodela odgovora prikazana je na Grafikonu br.16. Približno $\frac{1}{4}$ zastupa stanovište koje podseća na vrednosnu orijentaciju povezanu s idejom o jednakosti, a, kako navode neki autori, verovatno i među onima koji zastupaju stanovište „svakom prema angažmanu“, ima nekih koji su samo deklarativno za to, dok bi se u slučaju primene takvog rešenja osećali manje ili više frustriranim (Vujić, 2000, 288).

Grafikon br.16: Raspodela odgovora na pitanje: „Kada bi vaš muzej ostvario dodatne prihode i direktor odlučio da taj novac podeli zaposlenima, koji način raspodele bi, po Vašem mišljenju, bio pravedniji? (odaberite tvrdnju koja u većoj meri odražava Vaš stav, i ako Vam ne odgovara u potpunosti)“



I na ovom pitanju zabeležena je razlika po veličini muzeja ($C=0.3$; $\chi^2(2)= 18.0$, $p < .001$): u manjim muzejima više od 2/3 stručnjaka smatra da bi trebalo svi zaposleni podjednako da budu nagrađeni, dok se ovakav stav u većim muzejima javlja značajno ređe (u srednjim muzejima 22.9%, u velikim svega 16.0%), što nije neobično, jer su u manjim kolektivima zaposleni upućeniji jedni na druge. Ima razlika i po starosti ($C=0.3$; $\chi^2(2)= 9.9$, $p < .01$): „srednja“ starosna kategorija (41–50 godina) razlikuje se u poređenju s mlađima i starijima po tome što sasvim retko smatra da treba svi da dobiju podjednako, dok takvu ocenu daje oko 1/3 mlađih i približno isto toliko starijih.

Zastupljenost novca kao mehanizma motivacije u odnosu na druge mere, prikazana je u *Tabeli br. 3*. Prema podacima iz Tabele vidi se da novčane stimulacije ne da nisu najučestalija mera motivacije u nacionalnim muzejima, nego se pominju ređe od svih ostalih za koje smo pitali. Najčešće se navode slobodni dani u skladu sa zaslugama na poslu (64.3%), stručno usavršavanje (61.1%) i fleksibilno radno vreme (57.7%). To i jesu preporučljive mere kada

je reč o populaciji visokoobrazovanih stručnjaka, što se bave poslom koji im pričinjava zadovoljstvo. Nakon ovih mehanizama, po učestalosti slede angažmani na značajnijim projektima (48.9%), obezbeđivanje stručne literature (46.9%) i javne pohvale i priznanja (46.4%), pa tek onda novčane stimulacije (40.8%). Za svaku od ovih mera, moglo bi se proveriti i na koji način se primenjuju, što bi značajno produžilo ispitivanje, ali treba pomenuti da, prema podacima iz naših ranijih istraživanja, i onda kada se organizuju edukativni programi za zaposlene, uglavnom se ne organizuju planski prema unapred utvrđenim potrebama, a novčane stimulacije najčešće se primenjuju bez jasnih kriterijuma (Martinović i Jokić, 2009; Jokić i sar, 2008; Jokić i sar, 2006). Istraživanje „Muzejski stručnjaci i razvoj muzejske delatnosti“ potvrdilo je da većini stručnjaka nije jasno prema kojim kriterijumima se primenjuje novčano nagrađivanje.

Tabela br.3: Primena mehanizama motivacije (% odgovora)

MEHANIZMI MOTIVACIJE	DA LI SE PRIMENJUJU?		
	Da	Nisam siguran	Ne
Slobodni dani u skladu sa zaslugama na poslu	64.3	21.0	14.7
Stručno usavršavanje	61.1	25.0	13.9
Fleksibilno radno vreme	57.7	20.4	21.8
Angažman na značajnijim projektima	48.9	38.1	12.9
Obezbeđivanje stručne literature	46.9	35.0	18.2
Javne pohvale i priznanja	46.4	29.7	23.9
Novčane stimulacije	40.8	31.7	27.5

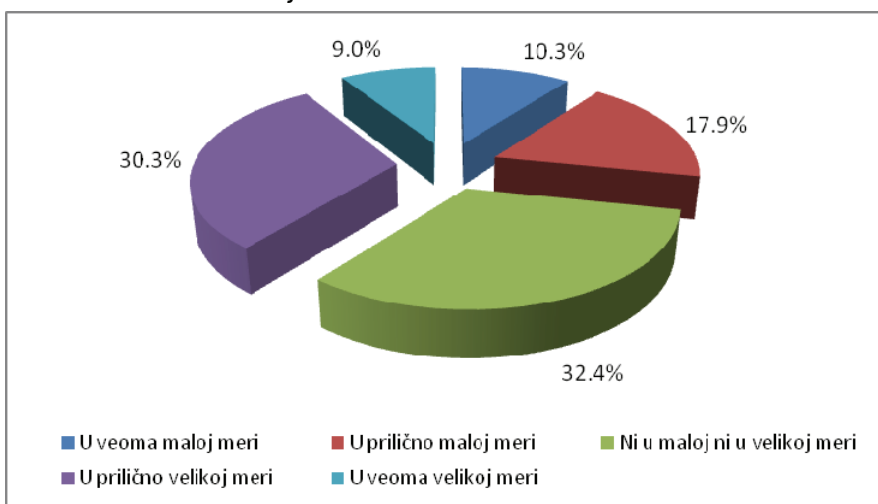
Podaci pokazuju da ima razlika u primenama nekih od navedenih mera motivacije po veličini muzeja. U skladu s rezultatima na prethodnim pitanjima, novčane stimulacije navodi 48.8% stručnjaka u velikim muzejima, 37.5% u srednjim i svega 7.1% u malim muzejima. Ove razlike su statistički značajne ($C=0.3$; $\chi^2(4)=12.0$, $p < .05$). Približno isti intenzitet veze, ali u suprotnom smeru, zabeležen je za obezbeđivanje stručne literature ($C=0.3$; $\chi^2(4)=12.5$, $p < .05$): ovu meru pominje 37.5% stručnjaka u velikim, 51.0% u srednjim i 85.7% u malim muzejima. Zabeležene su i razlike u percepciji primene nekih mera motivacije s obzirom na procenu sopstvenog profesionalnog angažmana. Stručnjaci koji svoja znanja i veštine doživljavaju nedovoljno iskorišćenim, ređe primećuju motivisanje angažmanom na značajnijim projektima ($C=0.3$; $\chi^2(8)=17.4$, $p < .05$), a to je još izraženije kada je reč o primeni javnih pohvala i priznanja ($C=0.4$; $\chi^2(8)=24.2$, $p < .01$).

Ocene sopstvenog profesionalnog angažmana

Kao što smo već pomenuli, jedno od glavnih pitanja, po kome su zabeležene mnogobrojne značajne razlike u ovom istraživanju, odnosilo se na doživljaj nivoa sopstvenog profesionalnog angažmana. Rezultati pokazuju da 28.2% stručnjaka u nacionalnim muzejima ocenjuje da se njihova stručna znanja i veštine koriste u maloj ili veoma maloj meri, dok 39.3% smatra da se koriste u velikoj ili veoma velikoj meri, a 32.4% daje srednju ocenu (Grafikon br.17). Ovakvi rezultati nešto su povoljniji u poređenju s rezultatima iz ranijeg našeg istraživanja, kada se pokazalo da čak 50.2% muzejskih stručnjaka ocenjuje da „njihovi profesionalni kapaciteti nisu dovoljno iskorišćeni“ (Jokić, i sar, 2008). Prilikom poređenja rezultata, treba imati u vidu i razlike u formulaciji pitanja, kao i razlike u uzorku, pošto su u ranijem istraživanju bili obuhvaćeni muzejski stručnjaci ne samo iz nacionalnih nego i iz muzeja na regionalnom i lokalnom nivou. Bitno je, međutim, da je i u ovom istraživanju zabeleženo nešto manje od 1/3 onih koji nepovoljno procenjuju korišćenje sopstvenih znanja i veština u muzeju, a to nije zanemarljiv procenat. Pokazalo se da na ovom pitanju nema

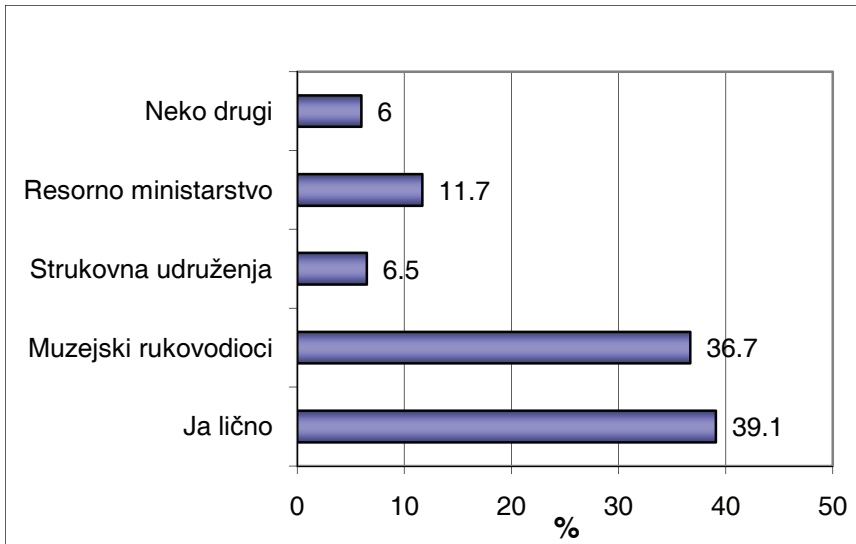
značajnih razlika ni po jednoj varijabli čiji smo uticaj pratili, što ukazuje na to da je ova pojava bar delimično uslovljena nekim faktorima (personalnim, organizacijskim ili nekim iz šireg društvenog okruženja) koji pogađaju sve stručnjake, bez obzira na pol, starost, radni staž ili veličinu muzeja (stanje u pojedinačnim ustanovama nismo razmatrali).

Grafikon br.17: Raspodela odgovora na pitanje: „U kojoj meri se, prema Vašem ličnom doživljaju, Vaša stručna znanja i veštine koriste u vašem muzeju?“



Na pitanje: „**Ko je doprineo da se Vaša stručna znanja i veštine koriste u toj meri?**“ (*Grafikon br.18*), približno ujednačeno se doprinos pripisuje sebi (39.1%) i rukovodiocima (36.7%), dok se ostalima pripisuje značajno ređe – resornom ministarstvu 11.7%, strukovnim udruženjima 6.5%, nekom drugom 6.0%, pri čemu su pod opcijom „neko drugi“ najčešće navođene „kolege“.

Grafikon br.18: Raspodela odgovora na pitanje „Ko je doprineo da se Vaša stručna znanja i veštine koriste u toj meri?“



Rezultati na ovom i prethodnom pitanju nisu statistički značajno povezani, što znači da se svoj ili tuđi doprinos sagledava bez obzira na to da li je sopstveni angažman procenjen „povoljno“ ili „nepovoljno“.

Pored pitanja „Ko je doprineo...?“, pitali smo i „Na koji način?“, pošto nas je zanimalo kakva obrazloženja daju stručnjaci u zavisnosti od procene nivoa sopstvenog profesionalnog angažmana.

Oni koji smatraju da se njihova znanja i veštine koriste u maloj meri (28.2%), svoj doprinos tome uglavnom obrazlažu pasivnim stavom (na primer: „povlačenjem“, „ćutanjem“, „gubitak motivacije“). Zanimljivo je da nemaju svi odgovori iz ove grupe negativnu konotaciju, kao na primer: „Svesnom i planskom samopasivizacijom (socijalna inteligencija)“.

Kada obrazlažu doprinos rukovodilaca, u ovoj grupi stručnjaka najčešće se pominju manje ili više uopšteni problemi menadžmenta (na primer: „loš menadžment“; „menadžment ljudskih resursa“), ili nešto konkretniji problemi koji se tiču problema u komunikaciji (na primer: „Sputavanjem i neinformisanjem“; „Time što izbegavaju da razgovaraju“; „Isključujući me iz svega“; „Ne dozvoljavajući mi ni na koji način ličnu inicijativu“). Takođe, javljaju se odgovori koji se odnose na neadekvatan angažman (na primer: „Onemogućavanjem i davanjem besmislenih zadataka“; „Previđanjem stvarnih kvalifikacija i sposobnosti“; „Angažovanjem na poslovima sa nižom stručnom spremom“) ili doživljaj da su drugi nezasluženo u povoljnijem položaju (na primer: „Svesnom negativnom selekcijom“; „Forsiranjem sebi bliskih“; „Protežiranjem neradnika“; „Izborom samo male grupe ljudi koja radi sve“). Ima odgovora u kojima se kritikuju personalne karakteristike rukovodilaca (na primer: „Brinu samo o svojim interesima“; „Rade šta hoće“; „Misle da su najpametniji“; „Ne mogu da podnesu da neko zna više“; „Gledaju svoj lični, a ne muzejski interes“).

Sve ovo ne znači nužno da je realna situacija takva kakvom je opaža ova grupa stručnjaka, ali čak i ako se ovi odgovori shvate kao „subjektivni ugao posmatranja“, jasno je da postoje neki problemi u komunikaciji između ovih stručnjaka i rukovodstva, što potvrđuju i rezultati na narednom pitanju o mogućnostima većeg angažmana.

Oni koji smatraju da se njihova znanja i veštine koriste „ni u maloj ni u velikoj meri“ (32,4%), svoj doprinos tome obrazlagali su uglavnom uz pozitivne konotacije, što ukazuje na to da u ovoj grupi stručnjaka prevladava doživljaj da je taj „srednji nivo“ angažmana zadovoljavajući. Primeri takvih odgovora su: „Korektnim radom i spremna na timski rad“; „Nametanjem“; „Svojim radom i trudom“; „Željom da učestvujem u najrazličitijim aktivnostima“; „Svojim zalaganjem i napredovanjem“. Navodimo i primere odgovora s negativnim konotacijama, koji su, dakle, ređi u ovoj grupi: „Povlačenjem posle ignorisanja inicijativa“; „Svojom nesposobnošću da se izborim sa okruženjem“; „Radni entuzijizam mi je varijabilan“.

I kada obrazlažu doprinos rukovodilaca muzeja, u ovoj grupi stručnjaka nešto su zastupljenije „pozitivne“ konotacije, kao na

primer: „Podrškom“; „Direktor, svojom ambicijom“; „Uvažavanjem mišljenja“; „Pružajući primer da ostvarim ideje“; „Ukazanim poverenjem“. Obrazloženja s „negativnim“ konotacijama, kada je reč o doprinosu rukovodstva da se njihova znanja i veštine koriste „ni u maloj ni u velikoj meri“, uglavnom su vezana za kritiku kompetencije direktora (na primer: „Nedostatak, često, jasne vizije i planova“; „Nedovoljno razumevanje problema“) ili za kritiku kvaliteta komunikacije (na primer: „Ignorisanjem inicijativa“; „Nezainteresovanost“; „Neprihvatanjem, ignorisanjem“).

Oni koji smatraju da se njihova znanja i veštine koriste u velikoj meri (39.3%), najčešće ističu svoj lični doprinos tome koji se tiče stručnog usavršavanja, truda, rada, inicijative, profesionalizma.

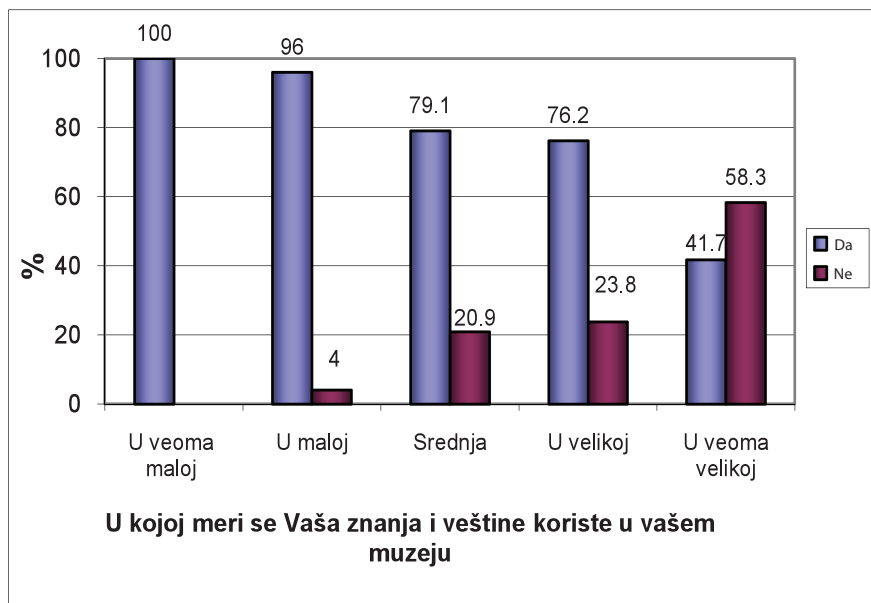
Doprinos rukovodstva najčešće obrazlažu naglašavanjem kvaliteta komunikacije koja podrazumeva međusobno poverenje, saradnju i spremnost direktora da prihvati predloge (na primer: „Odobranjem predloga i uvažavanjem mišljenja“; „Podrškom i konsultacijama“; „Daju slobodu izbora projekta“; „Ukazanim poverenjem“). Posebno se ističu obrazloženja u kojima se naglašava sposobnost rukovodilaca da prepozna stručne kvalifikacije i osmisli adekvatan angažman (na primer: „Angažovanjem na poslovima koje mogu stručno i profesionalno da obavim“; „Svojom svešću o kvalitetu zaposlenih“; „Prepoznavanjem znanja i veštine“; „Pronicljivim uvodom u moje radne sposobnosti i mogućnosti“). Takođe, ističe se usaglašenost ličnih interesa i interesa organizacije, pre svega u pogledu stručnog usavršavanja (na primer: „Stimulisanjem za dalje stručno usavršavanje“; „Slanjem u druge institucije“; „Putovanjem i prenosom znanja“). Iako su relativno retki, zabeleženi su i odgovori u kojima se naglašava nepovoljan uticaj rukovodilaca (na primer: „Prekovremeni neplaćeni rad“; „Pritiskom“; „Povećanjem tempa rada“).

Kada je reč o obrazlaganju doprinosa Ministarstva kulture (uz napomenu da je to samo 11.7% odgovora) i strukovnih udruženja (ukupno 6.5% odgovora), preovladava negativna konotacija, i to u svim grupama, bez obzira na procenu nivoa sopstvenog profesionalnog angažmana. Povoljni uticaj Ministarstva, koji se, dakle, pominje ređe od nepovoljnog, uglavnom se odnosi na finansijsku podršku projektima, dok se nepovoljan uticaj vezuje za

doživljaj da je Ministarstvo nedovoljno zainteresovano ili upućeno u delatnost muzeja. Uticaj strukovnih udruženja najčešće se obrazlaže, zapravo, njegovim odsustvom (na primer: „Nikako ne utiču“, „Ne funkcionišu“), a ređe pozitivnim uticajem u smislu komunikacije s kolegama (na primer: „Povezivanjem sa kolegama srodnih interesovanja“, „Deljenjem iskustva“, „Seminarima“).

Na pitanje: „**Da li smatrate da postoji mogućnost da se Vaša profesionalna znanja i veštine koriste u većoj meri?**“, većina stručnjaka (79.7%) odgovorila je potvrdno. Očekivano, što je negativnija procena nivoa aktuelnog angažmana (na prethodnom pitanju), to je veće očekivanje da taj angažman može da se unapredi: ova veza je statistički značajna ($C=0.4$; $\chi^2(4)=19.4$, $p < .001$), a raspodela odgovora je prikazana na *Grafikonu br.19*

Grafikon br.19: Raspodela odgovora na pitanje: „Da li smatrate da postoji mogućnost da se Vaša profesionalna znanja i veštine koriste u većoj meri?“ – prema ocenama aktuelnog nivoa



I ovde smo tražili obrazloženje: za one koji smatraju da njihova znanja mogu da se koriste u većoj meri, pitanje je glasilo: „Na koji način?“, a za one koji smatraju da ne mogu, pitanje je bilo: „Zašto tako mislite?“.

Manjina (20.3%) koja smatra da nema mogućnosti da se njihova profesionalna znanja i veštine koriste u većoj meri, takvu ocenu najčešće obrazlaže time da se ona već koriste u dovoljnoj ili maksimalno mogućoj meri. Primeri:

- „Iskorišćena su do krajnjih granica“;
- „Pretrpanost svojim poslovima“;
- „Potrebna mi je pomoć“;
- „Već se dovoljno koriste“.

Takođe, ima odgovora koji ukazuju na probleme u komunikaciji s rukovodstvom, kao na primer:

- „Ne uvažavaju se izneti stavovi, iskustvo stečenog dugim radom, poštovanje moje ličnosti“
- „Jer ne volim da se guram“
- „Zbog volje direktora“.

Kada je reč o grupi stručnjaka koja smatra da je moguće u većoj meri iskoristiti njihova znanja i veštine (79.7%), približno svaki četvrti odgovor odražava manje ili više pasivan stav uz očekivanje da rukovodioci, ili neko drugi, pronađu način za veći angažman. To nije neobično, jer rukovodioci, po funkciji, ipak imaju veća ovlašćenja te mogućnosti da unaprede situaciju. Primeri takvih odgovora:

- „Pitati i proveriti šta znam i mogu, informisati, angažovati i adekvatno nagraditi“;
- „Obezbeđivanjem većeg angažmana“;
- „Uključivanjem u razne projekte muzeja“;
- „Da me konsultuju za pitanja iz moje struke“;
- „Da više učestvujem u radu muzeja“;
- „Angažovanjem u daleko većoj meri“;
- „Davanjem adekvatnih zadataka“;
- „Češćim, stalnim angažovanjem na stručnim poljima“;
- „Motivacijom“;
- „Stimulativnim angažovanjem“.

Neznatno ređi su odgovori koji podrazumevaju postojanje nekakve lične inicijative i/ili preuzimanje odgovornosti, kao na primer:

- „Saradnjom i pažljivim čitanjem projekata i ideja koje dostavljam“;
- „Kada bi bilo više prostora i vremena za realizaciju projekata koje predlažem“;
- „Kada bi se uvažila svaka moja ideja“;
- „Mogućnost da svoje znanje podelim“;
- „Obezbeđivanjem malog operativnog tima“;
- „Sa više sluha za predloge i vremena da se razmotre“;
- „Većim nivoom odlučivanja i raspodelom odgovornosti“;
- „Uključivanjem u procese planiranja i odlučivanja“;
- „Veća sloboda i poštovanje kreativnog rada“.

Svaki peti odgovor odnosi se na kritiku postojeće ili predlog novog načina organizacije poslova:

- „Reorganizacijom rada muzeja“;
- „Sa uvođenjem savremenih i novih pristupa u radu muzeja neka od mojih profesionalna znanja će doći do izražaja“;
- „Rasterećenjem od sporednih nevažnih poslova“;
- „Uspostavljanjem bolje organizacije“;
- „Kada bih imao više vremena (ako me oslobode drugih aktivnosti koje nisu u neposrednoj vezi s mojom profesijom)“;
- „Jasnom organizacijom posla i stalnim informisanjem“;
- „Boljom organizacijom rada u muzeju, dugoročnim planiranjem“;
- „Ako se postave jasna pravila i kriterijumi i sposobni kadrovi za rukovođenje a ne poslušni“;
- „Boljom organizacijom tekućeg posla, kako bi više vremena ostalo za kreativni rad“;
- „Da poslove koji nisu stručni obavlja pomoćno osoblje“.

Značajno ređe (približno svaki deseti ispitanik) ističe se potreba za timskim radom i unapređenjem saradnje s kolegama:

- „Većom saradnjom kolega“;
- „Timski rad, veća saradnja među kolegama po pitanju izložbi, predavanja i sl.“;
- „Čvršća saradnja, iskreniji odnos“;
- „U timskom radu“.

Isto toliko učestalo (1/10) javljaju se odgovori u kojima se ističu materijalni uslovi (prostor, tehnika, novac):

- „Većim finansiranjem projekata na kojima radim“;
- „Obezbeđenjem boljih uslova rada“;
- „Muzejsko finansijska dobit“;
- „Nabavkom opreme“.

Ostali odgovori su ili uopšteni (na primer: „U zavisnosti od ličnog ispoljenog interesovanja“; „Na razne načine“; „Uvek može biti bolje“) ili pak specifični (na primer: „Stručnim usavršavanjem, pregledom zbirki u inostranstvu“; „Učešćem u projektima pravljenja digitalnih datoteka“).

Otvoreni komentari

Kako bismo proverili koji problemi i teme okupiraju zaposlene u muzejima, bez obzira na to da li je bilo reči o tome, na kraju smo postavili jedno uopšteno pitanje u otvorenoj formi: „Da li imate još neki komentar od značaja za unapređenje muzejske delatnosti u vašoj ustanovi?“.

Približno svaki četvrti komentar odnosio se na materijalne probleme (prostor, tehnika, novac), a isto toliko često (1/4) na komunikaciju (problemi i/ili potreba za unapređenjem kvaliteta komunikacije). Materijalni problemi muzeja su već uveliko poznata priča, koja ne može da se izostavi ni kada je reč o ljudskim resursima. Primeri:

- „Poboljšanje uslova rada“;
- „Više novca, sa svih strana“;
- „Više sredstava“;
- „Dodatni prostor za smeštaj umetničkog fonda i tehničko održavanje istog; novčana donacija Ministarstva kulture za sve vrste realizacija u muzeju“;
- „Bolji i savremeniji smeštaj zbirki sa pokretnim ormanima bi u velikoj meri olakšali posao kustosa, jer se ovako dosta vremena provodi na čisto fizičke poslove, tegljenja i cimanja eksponata, zaštite od vlage, pakovanja itd.“;
- „Kvalitet obavljanja muzejske delatnosti je ugrožen neadekvatnim prostorom za smeštaj eksponata, uslovima u postojećim depoima“;

- „Prostor nema finansijsku podršku – nedovoljno muzeološki tehničko opremljen“.

Kada je reč o komunikaciji, odgovori su uglavnom uopšteni:

- „Stalni problem je loša komunikacija između pojedinih kolega“;
- „Potrebno je mnogo više međusobne komunikacije (a i mnogo bolja)“;
- „Stvaranje timskog i individualnog duha“;
- „Saradnja među stručnjacima – kustosima“;
- „Čvršća saradnja na projektima (unutar institucije i u saradnji sa drugim kućama)“;
- „Bolja interna komunikacija, manje sujete, veći protok informacija“;
- „Komunikacija ne postoji u dovoljnoj meri, nema stručnih sastanaka“;
- „Komunikacija na svim nivoima je najbitnija“.

Nešto ređe (1/6) zabeleženi su komentari u vezi s organizacijom posla i procedurama:

- „Uvođenje jasnih i preciznih procedura, projekatsko poslovanje“;
- „Pod hitno treba dovesti stvari u red, jer privid da je sve u redu ne rešava probleme organizacije u muzeju, a to se odražava i na programe kuće“;
- „Bolja raspodela, organizacija i odgovornost“;
- „Bolja organizacija i drugačija podela posla – formiranje odeljenja koja će imati više samostalnosti u radu“;
- „Da svako od zaposlenih ima veću odgovornost za onaj deo posla koji obavlja“;
- „Izbegavanje favorizovanja pojedinaca; davanje šanse svima i njihovo ocenjivanje prema postignutim rezultatima“;
- „Nedostaje bolja organizacija“.

Zatim slede komentari (1/7) o potrebi za stručnim usavršavanjem:

- „Ozbiljna savremena muzeološka obuka stručnog osoblja“;
- „Kursevi računara, primena novih tehnologija, stručna usavršavanja“;

- „Da stručni kadar prihvati promene i novine u muzejskoj delatnosti i novu ulogu i prilagođavanje vremenu i izazovima XXI veka“;
- „Razmena stručnih radnika sa srodnim muzejima kod nas i u inostranstvu“;
- „Potrebna je veća kompetentnost“;
- „Više ulagati u ljudske resurse (saznanja o onome što se dešava u muzejima u svetu lično, a ne samo putem publikacija i interneta)“;
- „Podsticanje stručnosti i otvorenosti prema drugim institucijama kulture“.

Sasvim retko (ređe od 1/10), komentari se odnose na Ministarstvo kulture:

- „Trebalo bi više da sarađujemo sa nadležnima u Ministarstvu kulture“;
- „Više kontrole od strane Ministarstva“;
- „Totalno nerazumevanje i shvatanje problema muzeja uopšte od strane Ministarstva kulture“;
- „Potrebno je donošenje sistemskih zakona, podzakonskih akata, pravilnika...“;
- „Jača podrška Ministarstva kulture“.

Ostali komentari nisu učestali, ali ćemo ih pomenuti kao ilustraciju raznovrsnosti razmišljanja o mogućnostima unapređenja muzejske delatnosti:

- „Smatram da bi strukovna muzejska udruženja većim znanjem i uticajem u muzejskoj delatnosti u velikoj meri unapredila muzejski rad na svim nivoima“;
- „Šira međumuzejska saradnja“;
- „Treba preispitati koncepciju i programske aktivnosti u budućem periodu“;
- „Dovoljna je ova anketa“;
- „Istraživanja ove vrste su dobar početak“;
- „Intenzivnija i svestranija saradnja sa fakultetima“;
- „Mislim da muzeji uopšteno moraju da se prilagode ciljnoj grupi posetilaca od 18 do 40 godina starosti“;
- „Javnost rada i ocenjivanje rada na svim nivoima“.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U evidentno nepovoljnim uslovima u kojima funkcionišu naši muzeji – u pogledu prostora, tehnike, kao i novca koji država u tranziciji može da izdvaja za muzejsku delatnost (Martinović i Jokić, 2010) – ljudski resursi mogli bi da predstavljaju glavni resurs (a možda su i jedini), koji ne mora da bude ograničen ovakvim okolnostima.

Rezultati istraživanja „Muzejski stručnjaci i razvoj muzejske delatnosti“, generalno gledano, pokazuju da preovladavaju pozitivne ocene. Takva je raspodela procenata na pitanjima o: kvalitetu muzejskih programa, jasnoći kriterijuma izbora programa (ne i o zadovoljstvu takvim kriterijumima), podeli zaduženja u muzeju s obzirom na stručnost radnika, informisanosti o muzejskim programima mimo onih na kojima je radnik neposredno angažovan, zastupljenosti većeg broja mehanizama motivacije, samoproceni korišćenja stručnih znanja i veština. Međutim, važno je naglasiti da na svakoj od ovih stavki uglavnom nema drastičnih razlika u zastupljenosti „pozitivnih“ i „negativnih“ odgovora, te da udeo nepovoljnih ocena nije zanemarljiv. Tako, npr, 39.3% procenjuje da se njihova stručna znanja primenjuju u velikoj ili veoma velikoj meri, 28.2% da se koriste u maloj ili veoma maloj meri, dok 32.4% daje srednju ocenu (i uglavnom tu srednju meru doživljava kao zadovoljavajući nivo). Pored toga, treba pomenuti i „najnegativnije“ raspodele, koje su zabeležene na pitanjima koja se odnose na finansije, kao i na onim o ličnom učešću u programskoj koncepciji i uticaju na posećenost publike.

Pošto nismo anketirali rukovodioce, niti smo na bilo koji način merili „objektivno“ stanje, nego stavove i procene zaposlenih, rezultati se mogu posmatrati kao refleksija nekih elemenata organizacione klime (koji se odnose na ono što smo uslovno nazvali „klima u muzejskim ustanovama“). Dakle, nije reč o objektivnim karakteristikama organizacije, nego o „opštoj atmosferi“ ili načinu opažanja zaposlenih, što, kako ističu neki autori, posredstvom zadovoljstva poslom i posvećenosti organizaciji utiče i na radni učinak (Carr, et al., 2003). Prema rezultatima naših ranijih istraživanja, muzejski stručnjaci su u velikoj meri zadovoljni vrstom

posla koji obavljaju, i u velikoj meri su ponosni što rade u određenom muzeju, pa se može govoriti o izraženoj posvećenosti poslu i ustanovi (Jokić i sar, 2008). Stoga, kada je reč o „radnom učinku“ muzejskih stručnjaka (bez obzira na to kako definišemo taj pojam), u većoj meri treba posvetiti pažnju elementima organizacione klime i činiocima koji na nju utiču.

Plata, nagrade i procedure nagrađivanja

Sudeći po rezultatima o zastupljenosti pojedinih mehanizama motivacije za rad, izgleda da se u većem broju nacionalnih muzeja pridaje značaj motivaciji i, posebno, stručnoj podršci zaposlenih. Najčešće, zastupljeni su mehanizmi poput slobodnih dana u skladu sa zaslugama na poslu (64.3%), stručnog usavršavanja (61.1%) i fleksibilnog radnog vremena (57.7%), dok se novčane stimulacije primenjuju nešto ređe (40.8%). Mere motivacije koje se najčešće primenjuju ujedno su i najpreporučljivije kada je reč o zaposlenima s višim nivoima obrazovanja, angažovanim na stručnim poslovima čije i samo obavljanje donosi zadovoljstvo u izvesnoj meri.

Kada je reč o novcu, iako se njegov značaj kao mehanizma motivacije za rad ne može zanemariti, otvoreno je pitanje u kojoj meri je on (u smislu visine mesečne zarade) bitan u poređenju s drugim karakteristikama posla kojim se bave muzejski stručnjaci. Prema rezultatima našeg ranijeg istraživanja, jasno je izraženo nezadovoljstvo platom, ali je isto tako jasno izraženo zadovoljstvo sigurnošću radnog mesta i vrstom posla, koji, pored zadovoljstva samim njegovim obavljanjem, donosi i razne propratne benefite u vidu veće slobode u organizovanju dnevnih obaveza i radnog vremena, dostupnosti sadržaja iz oblasti kulture i dr. (Jokić i sar, 2008; Jokić i sar, 2006). Pored toga, ima pokazatelja da novac, iako ni za koga nije beznačajan, nije za svakoga u istoj meri značajan, niti za svakoga određeni iznos ima isto značenje – ono što je za nekoga „loša“ plata, za nekog drugog može da bude „dobra“, ukoliko ima dodatne prihode ili jednostavno ima drugačiji referentni okvir za procenu (neko procenjuje prema potrebama koje ima, a neko prema mogućnostima poslodavca, neko prema obimu posla koji obavlja, a neko prema opštoj ekonomskoj situaciji u zemlji itd.).

Tako se i u ovom istraživanju pokazalo da, iako većina nije zadovoljna visinom plate (61.2%), ipak ima 17.7% onih koji jesu zadovoljni, i još 21.1% onih koji nemaju jasan stav, ali samim tim nisu ni nezadovoljni. Kada je reč o nagrađivanju novcem mimo redovne plate, za nekoga je to najpoželjnija nagrada, a za nekoga je značajnije da dobije slobodne dane ili da ima fleksibilno radno vreme, posebno kada je reč o državnim ustanovama gde je visina novčane nagrade povezana s budžetskim i zakonskim ograničenjima. Čak i taj individualni značaj i značenje novca kao mehanizma motivacije može da varira u zavisnosti od situacije – npr, u kojoj meri i na koji način je povezan s rezultatima rada, da li su jasne procedure nagrađivanja i dr. (Vujić, 2000, 220-225). Prema rezultatima istraživanja „Muzejski stručnjaci i razvoj muzejske delatnosti“, iako 45.5% stručnjaka zna za neki slučaj nagrađivanja, s procedurama nagrađivanja upoznato je svega 27.1%, a kao što smo već pomenuli u poglavlju o predmetu istraživanja, nedovoljna jasnoća procedura takođe može nepovoljno uticati na zadovoljstvo poslom, posvećenost organizaciji, postignuće i dr. (VanDijke, et al., 2010; Walumbwa, et al., 2010; Colquitt, et al., 2001; Liao & Rupp, 2005; Kernan & Hanges, 2002., Dessler, 2007, 249-311).

Pored jasnoće uspostavljenih procedura nagrađivanja, posebno je bitno na koji način se ove sprovode, kao i kako se to odražava na međuljudske odnose. Stoga, iako rezultati ovog istraživanja pokazuju da većina muzejskih stručnjaka podržava raspodelu dodatnih prihoda u skladu s doprinosom rada svakog pojedinca, nasuprot raspodeli „svima podjednako“, rezultati pokazuju da se za „jednakost u raspodeli“ zalaže svaki treći stručnjak stariji od pedeset godina, ali i svaki treći stručnjak mlađi od trideset godina. Vrednosna orijentacija koja podrazumeva jednaku raspodelu svih društvenih nagrada „bez obzira na sve druge okolnosti“, u menadžmentu se smatra kontraproduktivnim načinom mišljenja i ponašanja u odnosu na tržišnu konkurenciju, napredak i kvalitet. Na osnovu pomenutog rezultata našeg istraživanja, svakako se ne može zaključivati o vrednosnim orijentacijama, ali je zanimljivo što se za „jednakost“ zalažu ne samo stariji (koji su živeli i u vreme socijalizma) nego i mlađi od trideset godina – koji predstavljaju „resurs za budućnost“. Stručnjaci za oblast ljudskih resursa preporučuju da se umesto „jednakosti u nagradama“ obezbede uslovi da se svakom pojedincu pruži jednaka šansa za postignuće i

da se to postignuće adekvatno nagradi (Vujić, 2000, 288-289). Potrebno je pažljivo kreirati ambijent u kome je prisutna kompetitivnost u tolikoj meri i na takav način da se pojedinac ne oseti ugroženo, da se ne remeti timski rad ni funkcionisanje organizacije kao celine, posebno imajući u vidu da izjašnjavanje za raspodelu prema rezultatima ne isključuje negativne efekte kada se taj princip zaista i primeni u praksi.

Samoprocene učešća u kreiranju programske ponude

Pored procedura za nagrađivanje, bitne su i procedure za izbor programa. Često je u prilici da iznese predlog programa 23.2% stručnjaka, a retko ili nikada 42.8%. Slične su ocene usvajanja iznesenih predloga – često usvojeni predlozi 17.8, retko ili nikada 40.5%. Nešto su zastupljeniji oni kojima su kriterijumi izbora programa jasni (46.3%) od onih kojima nisu jasni (31.9%), ali su zato ocene zadovoljstva tim kriterijumima podeljene – 26.2% je zadovoljno, 29.6% je nezadovoljno, a ostali nemaju formiran stav. Pri tom, iako 86.9% smatra da je korisno da zaposleni budu upućeni i u to šta kolege rade, o toku pripreme i realizacije programa na kojima nisu neposredno angažovani upoznato je 45.6%, dok 38.1% uglavnom ili čak uopšte nije upoznato.

Iako ovi rezultati u izvesnoj meri mogu da odražavaju inicijativu i individualno interesovanje radnika da se informiše o dešavanjima u muzeju, oni takođe mogu da ukazuju i na neke osobenosti razmene informacija unutar muzeja kao sistema. U savremenom menadžmentu, gotovo da nema polemike o tome da li je bitno da zaposleni znaju šta se događa u organizaciji mimo poslova kojima se neposredno bave, kao što treba svakom da bude jasno šta posao kojim se bavi predstavlja za organizaciju kao celinu (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). Naravno, to ne znači da kustos treba ili mora da bude informisan o detaljima realizacije projekta na kome nije angažovan, ali ima smisla da, kao neko ko komunicira i s publikom i s kolegama iz drugih ustanova, bude informisan o kompletnoj programskoj ponudi (aktuelnoj i onoj u pripremi), ako ne u velikoj, onda bar u „srednjoj” meri. Ovo je samo jedan deo procesa informisanja interne javnosti, koji je sastavni deo sistema informisanja u organizaciji (Vujić, 2000, 246).

Uspostavljanje sistema informisanja je veći izazov što je organizacija, u ovom slučaju muzej, veća i kompleksnija. Neke probleme koji se tiču komunikacije i informisanja već smo o u jednom ranijem istraživanju (Jokić i sar, 2006), a pošto je reč o složenoj i veoma važnoj temi, bavićemo se time i u narednim projektima.

Samoprocena ličnog uticaja na zainteresovanost publike

Imajući u vidu navedene rezultate, možda nije iznenađujuće što većina muzejskih stručnjaka (57.8%) ocenjuje da lično imaju malo ili, čak, veoma malo mogućnosti da utiču na posećenost publike. Srednju ocenu uticaja daje 32.7%, a svega 9.5% smatra da je taj uticaj veliki ili, čak, veoma veliki. Pri tom, oni koji su na prethodnom pitanju ispoljili veće nezadovoljstvo zainteresovanošću publike za muzejske programe, istovremeno su u većoj meri distancirani od tog problema smatrajući da lično nemaju mnogo uticaja na to. Ovo je u skladu s rezultatima drugih istraživanja, po kojima, naročito u slučaju nepoželjnih ishoda, zaposleni jesu skloni distanciranju, ukoliko nepovoljno ocenjuju procedure, odnosno rukovodioce koji ih primenjuju (Brockner, et al., 2007, Cremer, 2007).

Naravno, podrazumeva se da nema svako podjednaku mogućnost uticanja na zainteresovanost publike, ali podatak da svega 9.5% stručnjaka smatra da je ta mogućnost velika jeste zanimljiv za analizu. Čak i u organizacijama sa potpuno drugačijom strukturom zaposlenih – u kojima većina ima niže nivoe obrazovanja i bavi se poslovima koji niti su kreativni niti donose zadovoljstvo onome ko ga radi – preporučuje se stvaranje organizacione atmosfere i odnosa prema organizaciji tako da svako prepozna svoj uticaj na rezultate poslovanja organizacije i doživljava uspeh organizacije kao deo svog ličnog uspeha. Kada je reč o muzejima, to znači da bi svako od zaposlenih, a posebno oni koji se bave stručnim poslovima, trebalo da ima doživljaj ličnog uticaja na posećenost muzeja, bilo da je ta posećenost zadovoljavajuća ili ne. Ako tog doživljaja nema, ili je prisutan u maloj meri, kao što je ovde slučaj, onda treba preispitati razloge, koji su često kompleksni i mogu uključivati različite činioce vezane za zaposlene, rukovodioce, organizaciju u celini, faktore iz okruženja i dr. Rezultati ove ankete naravno ne mogu da pruže odgovore na sva pitanja, ali mogu da doprinesu

jasnijem sagledavanju dela problema, uvidom u stavove zaposlenih o pitanjima vezanim za posao kojim se bave.

Neki podaci postaju jasniji kada se sagledaju razlike po varijablama koje smo pratili – najizraženije razlike zabeležene su po nivou samoprocene korišćenja stručnih znanja i veština (za šta smo bili posebno zainteresovani u ovom istraživanju) i po veličini muzeja.

Veličina muzeja

Razlika između većih i manjih muzeja bile su očekivane s obzirom na ispitivane teme, pošto smo ovu uslovnu podelu zasnovali na broju zaposlenih stručnjaka. U manjim muzejima povoljnije su ocene organizacije poslova u okviru muzejske delatnosti, jasniji su kriterijumi izbora programa (što ne znači da je i izraženije zadovoljstvo takvim kriterijumima) i stručnjaci su u većoj meri upoznati s tokom realizacije programa muzeja na kojima nisu neposredno angažovani. U većim muzejima, češće se zna za neki slučaj novčanog nagrađivanja, dok su u manjim muzejima češći benefiti u vidu obezbeđivanja stručne literature. Ispoljile su se i neke razlike koje reflektuju specifičnosti međuljudskih odnosa u malim i velikim grupama. Tako u manjim muzejima, više od 2/3 stručnjaka smatra da bi trebalo svi zaposleni podjednako da budu nagrađeni, dok se ovakav stav u većim muzejima javlja značajno ređe (u srednjim muzejima 22.9%, u velikim svega 16.0%). Razlika je zabeležena i po pitanju komunikacije s rukovodiocima – stručnjaci u većim muzejima skloniji su neslaganju sa sledećom tvrdnjom: “Kada se ne slažem s mišljenjem direktora, besmisleno mi je da iznosim svoj stav – ionako će biti po njegovom“, dok u manjim muzejima češće nema jasnog stava o tome.

Samoprocene nivoa korišćenja stručnih znanja i veština

Ranija istraživanja u Zavodu već su ukazala na relativno izraženo prisustvo subjektivne procene nedovoljnog profesionalnog angažmana stručnjaka u ustanovama kulture, te i u muzejima. Ovo istraživanje potvrdilo je da značajan procenat stručnjaka u nacionalnim muzejima (28.2%) procenjuje da se njihova stručna

znanja i veštine koriste u malo ili veoma malo meri. To su podjednako često i muškarci i žene, bez obzira na godine radnog staža i na to da li rade u većem ili manjem kolektivu. Posebno je važno to da što su nepovoljnije samoprocene nivoa korišćenja stručnih znanja i veština, to su nepovoljnije i procene ličnog učešća u kreiranju muzejskih programa i ličnog uticaja na interesovanje javnosti za muzejske programe, a nepovoljnije se ocenjuje i muzejska delatnost (izbor i kvalitet programa, organizacija i podela poslova unutar muzejske delatnosti), jasnoća i zadovoljstvo kriterijumima izbora programa, informisanost o događanjima u muzeju, kao i o procedurama koje omogućavaju dodatnu zaradu.

Analiza njihovih obrazloženja pokazuje da su skloni da nezadovoljavajući nivo svog angažmana tumače kako sopstvenim uticajem (ili odsustvom uticaja), tako i uticajem rukovodilaca, ističući probleme u komunikaciji s njima. Ponovo je važno naglasiti da je ovde reč o percepciji zaposlenih, a kako nismo ispitivali rukovodioce, niti njihove stilove rukovođenja, ne možemo zaključivati o tome u kojoj su meri problemi, koje su zaposleni isticali, vezani za njihove doživljaje, a u kojoj meri odražavaju realno stanje. Bez obzira na to, pošto su zaposleni jedni od učesnika u komunikaciji, njihov doživljaj aktuelne komunikacije i poslovanja takođe je važan, kao što je važan i način na koji opažaju rukovodioce (VanDijke, et al., 2010; Walumbwa, et al., 2010; Hartog & DeHoogh, 2009).

Prema rezultatima našeg istraživanja, izgleda da postoji sklonost povlačenju i odsustvu inicijative zaposlenih, koji procenjuju da se njihova stručna znanja ne koriste dovoljno, što oni čak i ne doživljavaju nužno kao „negativno“ stanje, već kao neku vrstu adaptibilnog ponašanja (smatrajući da drugačije ponašanje ne bi dovelo do poželjnih ishoda). Ovo je u skladu s rezultatima drugih istraživanja, prema kojima na ponašanje u radnom ambijentu utiču karakteristike zaposlenih, kao što je „proaktivnost“, ali i kvalitet komunikacije s rukovodiocima (Li, et al., 2010; Grant & Sumanth, 2009). Ipak, na pitanje da li misle da je moguće da se nivo korišćenja njihovih stručnih znanja i veština unapredi, veoma retko se ispoljava otpor i sumnja. Zapravo, što nepovoljnije ocenjuju aktuelni nivo, to u većoj meri naglašavaju mogućnost promene na bolje. Njihovi predlozi načina poboljšanja, kao i u slučaju

obrazloženja razloga nedovoljnog angažmana, podeljeni su: dok jedni uglavnom očekuju inicijativu rukovodstva, drugi imaju manje ili više konkretne predloge koji podrazumevaju njihovu ličnu inicijativu. Pored toga, neretko se kritikuje organizacija poslova uz isticanje potrebe za većim stepenom slobode i odgovornosti.

Istraživanja i stanje u praksi

U kojoj meri su radnici zaista spremni da „podnesu“ više slobode i odgovornosti – otvoreno je pitanje, a s tim u vezi zanimljivo bi bilo pomenuti psihološke i antropološke pretpostavke o ličnosti, koje je, pre više decenija, uočio Daglas Mekgregor (*Douglas McGregor*), teoretičar rukovođenja (v: Trebješanin, Predgovor, str.10-12, u Maslov, 2004). Za „Teoriju X“ (kao sistem pretpostavki o radniku) karakteristično je stanovište da prosečan radnik nastoji da radi što manje, rad i kreacija ga ne zanimaju, kao ni uspeh firme, te izbegava slobodu odlučivanja i najviše voli da mu se daju jasne instrukcije. „Teorija X“ svojstvena je autoritarnom tipu rukovodilaca, nasuprot „Teoriji Y“, koja se vezuje za humanistički tip menadžera: oni smatraju da je za zaposlenog čoveka rad prirodan i poželjan, a ne prisilan, da je većina ljudi spremna da ispolji inicijativu, a predanost poslu nije određena novcem, nego nekakvom drugačijom nagradom, kao što je doživljaj samoispunjenja.

Mekgregorova teorija inspirisana je Maslovljevom teorijom motivacije koja je u savremenom poslovanju sve popularnija, iako nije uvek primenljiva, ako se imaju u vidu Maslovljeve postavke o hijerarhiji potreba, prema kojoj su u osnovi egzistencijalne potrebe, zatim potrebe za sigurnošću, socijalne potrebe, potrebe poštovanja i statusa i, na vrhu, potrebe samoaktualizacije (Maslov, 1982). I sam Maslov je, u svojim beleškama o menadžmentu, 1962. godine, naglašavao da principi o kojima je pisao „vrede prvenstveno za dobre uslove, a ne za olujno vreme“ (Maslov, 2004, 30). Pošto se može reći da naši muzeji funkcionišu u „olujnom vremenu“, nije jednostavan odgovor na pitanje u kojoj meri su primenljive Maslovljeve postavke, a u kojoj neke druge teorije, odnosno kako motivisati zaposlene i angažovati ih na takav način da doprinose uspehu muzeja uz doživljaj ličnog uspeha. Jedan od prvih koraka mogu biti ovakva istraživanja, koja ukazuju na osnovne

karakteristike problema, a zatim se mogu osmisliti istraživanja s posebnim ciljevima:

- detaljnije istražiti probleme koji se odnose na razmenu informacija u muzeju kao sistemu (ovo se naročito odnosi na muzeje s većim brojem zaposlenih, u kojima zaposleni ne mogu da dođu do svih relevantnih informacija putem neposrednih kontakata s kolegama);
- ispitati kako rukovodioci opažaju probleme u oblasti menadžmenta ljudskih resursa kojima smo se bavili u ovom istraživanju;
- istražiti stilove rukovođenja, kao i komunikaciju zaposlenih i rukovodilaca, što se pokazalo kao bitno za adekvatan angažman zaposlenih;
- realizovati posebna istraživanja unutar pojedinih organizacija, u saradnji s rukovodiocima zainteresovanim za uvođenje promena u praksi.

LITERATURA

- Brockner, J., Fishman, A.Y., Reb, J., Goldman, B., Spiegel, S., & Garden, C. (2007). Procedural Fairness, Outcome Favorability, and Judgments of an Authority's Responsibility. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, 1657–1671.
- Carr, J.Z., Schmidt, A.M., Ford J.K., & DeShon, R.P. (2003). Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 4, 605–619.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. & Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, 425-445.
- DeCremer, D. & Tyler, T.R. (2007). The Effects of Trust in Authority and Procedural Fairness on Cooperation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 3, 639–649.
- Dessler, G. (2007): *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data status.
- Dierdorff, E.C., Rubin, R.S. & Morgeson, F.P. (2009). The Milieu of Managerial Work: An Integrative Framework Linking Work Context to Role Requirements. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 4, 972–988.
- Grant, A.M. & Sumanth, J.J. (2009). Mission Possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 4, 927–944.
- Hartog, D.N.D. & DeHoogh, A.H.B. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (2), 199–230.
- Jokić, B., Mijatović, B., Mrđa, S. (2008): *Ljudski resursi u kulturi Srbije*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
- Jokić, B., Mijatović, B., Mrđa, S. (2006): *Informacione potrebe zaposlenih u kulturi*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
- Kaplan, S.A., Warren, C.R., Barsky, A.P. & Thoresen, C.J. (2009). A note on the relationship between affect(ivity) and differing conceptualizations of job satisfaction: Some unexpected meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (1), 29 – 54.

- Kernan, M.C. & Hanges, P.J. (2002). Survivor Reactions to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal, and Informational Justice. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 5, 916–928.
- Lee, K., Carswell, J.J., & Allen, N.J. (2000). A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations With Person- and Work-Related Variables. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 5, 799-811.
- Li, N., Liang, J. & Crant, J.M. (2010). The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 2, 395–404.
- Liao, H. & Rupp, D. (2005). The Impact of Justice Climate and Justice Orientation on Work Outcomes: A Cross-Level Multifoci Framework. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90, No. 2, 242–256.
- Martinović, D., Jokić, B. (2009). *Muzeji Srbije – aktuelno stanje*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
- Martinović, D. (2010). *Muzejska publika u Srbiji*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
- Maslow, A. (1982). *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
- Maslow, A. (2004). *Psihologija u menadžmentu*. Novi Sad: Adizes.
- Mesmer-Magnus, J.R. & DeChurch, L.A. (2009). Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 2, 535–546.
- Taras, V., Kirkman, B.L. & Steel, P. (2010). Examining the Impact of *Culture's Consequences*: A Three-Decade, Multilevel, Meta-Analytic Review of Hofstede's Cultural Value Dimensions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 3, 405–439.
- VanDijke, M., DeCremer, D. & Mazer, D.M. (2010). The Role of Authority Power in Explaining Procedural Fairness Effects. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 3, 488–502.
- Vujić, D. (2000). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A. & Oke, A. (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 2010, Vol. 95, No. 3, 517–529.

ZAVOD ZA PROUČAVANJE KULTURNOG RAZVITKA
Rige od Fere 4, Beograd

Biljana Jokić

MUZEJSKI STRUČNJACI I
RAZVOJ MUZEJSKE DELATNOSTI

Za izdavača
Aleksandar Lazarević

Tiraž
20 primeraka

Štampa
Cicero print
Beograd

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

069-051(497.11)

069.01(497.11)

ЈОКИЋ, Биљана, 1973-

Muzejski stručnjaci i razvoj muzejske
delatnosti / Biljana Jokić. - Beograd : Zavod
za proučavanje kulturnog razvitka, 2010
(Beograd : Cicero print). - 54 str. : graf.
prikazi, tabele ; 24 cm

Tiraž 20. - Napomene i bibliografske
reference uz tekst. - Bibliografija: str.
52-53.

ISBN 978-86-81529-30-0

a) Музејски радници - Србија b)
Музеологија - Србија
COBISS.SR-ID 179886604