

# Planiranje - Ključni element u stvaranju novog imidža muzejskih institucija

---

Čizik, Saša

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:393669>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**SAŠA ČIZIK**

**PLANIRANJE - KLJUČNI ELEMENT U STVARANJU NOVOG  
IMIDŽA MUZEJSKIH INSTITUCIJA**

Završni rad

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

**SAŠA ČIZIK**

**PLANIRANJE - KLJUČNI ELEMENT U STVARANJU NOVOG  
IMIDŽA MUZEJSKIH INSTITUCIJA**

Završni rad

**JMBAG: 0303088871, izvanredna studentica**

**Studijski smjer: Kultura i turizam**

**Predmet: Menadžment u kulturi i turizmu**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Menadžment**

**Mentorica: dr.sc. Tea Golja, MBA, redovita profesorica**

Pula, rujan 2023.





## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, SAŠA ČIZIK dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj Završni rad pod nazivom

PLANIRANJE - KLJUCNI ELEMENT U STVARANJU NOVOG IMIDŽA MUZEJSKIH  
INSTITUCIJA

koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

\_\_\_\_\_

Potpis

U Puli 25.09.2023.

## Sadržaj

UVOD .....	1
1. PLANIRANJE - FUNKCIJA MANAGEMENTA .....	2
1.1. PLANIRANJE I HIJERARHIJA CILJEVA .....	2
1.2. PLANIRANJE I ORGANIZACIJSKA HIJERARHIJA .....	5
1.2.1. Visoka razina menadžmenta i odbor direktora .....	8
1.2.2. Srednja razina menadžmenta .....	9
1.2.3. Najniža razina menadžmenta .....	9
2. PLANIRANJE U KULTURNIM I KREATIVNIM INDUSTRIJAMA .....	10
3. USPOREDBA DOMAĆE I INOZEMNE ORGANIZACIJE U KULTURI .....	14
3.1. MUZEJ GRADA LONDONA .....	15
3.1.1. Misija, vizija i cilj – strateško planiranje .....	15
3.1.2. Taktički planovi – smjernice i imperativi .....	17
3.1.3. Operativni planovi – digitalne tehnologije, volontiranje, nove sheme .....	18
3.2. GRADSKI MUZEJ VIROVITICA .....	20
3.2.1. Misija, vizija i ciljevi – strateško planiranje .....	21
3.2.2. Taktički planovi .....	22
3.2.3. Operativni planovi – komunikacija i edukacija .....	23
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....	24
ZAKLJUČAK .....	31
LITERATURA .....	32
SAŽETAK : .....	34

## UVOD

Planiranje je temeljna funkcija životnog ciklusa svake poslovne organizacije. Neki statistički pokazatelji govore da se kod donošenja odluka i planiranja planovi „napuštaju“ u prvom mjesecu nakon donesene odluke, što ukazuje da je planiranje delikatan proces i iziskuje usklađenje velikog broja čimbenika kako bi polučilo uspjehom. U samom su procesu sadržane mnoge aktivnosti i zadaće koje uključuju analize, definiranja, postavljanje ciljeva, te postupke implementacije. Planiranje kao takvo nosi sa sobom odgovornost izvršenja plana kao i postupanja u skladu s donesenim odlukama. Kako se navedeno odvija u organizacijama kulture ili pak specifično u muzejima? Tema ovoga rada je identifikacija procesa planiranja u kulturnim organizacijama, sa specifičnim osvrtom na ulogu planiranja u stvaranju novog imidža muzejskih organizacija. Cilj je rada odgovoriti na istraživačko pitanje: „Koja je izravna uloga planiranja u stvaranju novog imidža u kulturnoj organizaciji Gradski muzej Virovitica i koji je utjecaj interesnih dionika na sam proces putem misije i vizije?“. Svrha ovog istraživanja je steći dublji uvid u značaj i učinke koje planiranje kao funkcija menadžmenta ima na uspješnost ostvarivanja ciljeva pojedine organizacije u kulturi, te produbiti spoznaju međusobne korelacije i povezanosti ciljeva hijerarhijskih razina organizacije u kulturi.

Prilikom pisanja ovog rada podatci su se prikupljali iz primarnih i sekundarnih izvora. U obradi sekundarnih izvora podataka koristile su se metode analize, sinteze, deskripcije i komparacije. Kako bi se utvrdile specifičnosti u odnosu na odabranu temu i cilj istraživanja provedeno je kvalitativno istraživanje korištenjem metode intervjua. U provođenju istraživanja koristio se polustrukturirani anketni upitnik.

Kako bi se dobio odgovor na ovo pitanje potrebno je razumjeti da fokus ili usredotočenost u realizaciji ciljeva pojedinih djelatnika u nekoj organizaciji nije isti. Usporedivši to s objektivom kamere možemo zaključiti da pojedine razine menadžmenta koriste različite leće u zumiranju svojih ciljeva.

Rad je strukturiran na način da nakon uvodnog poglavlja slijedi prvo poglavlje u kojem se teorijski razrađuje planiranje kao funkcija menadžmenta. Drugo poglavlje pobliže promatra proces planiranja u kulturnim i kreativnim industrijama. Treće poglavlje u fokusu ima usporedbu jedne domaće i odabrane strane organizacije u

kulturi. U četvrtom se poglavlju prikazuju rezultati provedenog istraživanja. Rad završava zaključkom.

## 1. PLANIRANJE - FUNKCIJA MANAGEMENTA

Pretpostavka je da se planiranje događa u svrhu dostizanja određenih ciljeva u nekom vremenskom periodu. Ulaganje svjesnog napora kako bi se ostvarili određeni ciljevi i pri tome definirali jasni načini i upute kako taj određeni cilj i dostići, također je dio funkcije planiranja. Odgovori na ranije pitanje mogu ponuditi različiti pristup i razumijevanje ovom terminu. Međutim struka se usuglasila oko nekih osnovnih obilježja funkcije planiranja (barem kada je riječ o menadžmentu), pa se tako mogu pronaći različite definicije:

- *„Planiranje je elementarna funkcija menadžmenta kojom organizacija odlučuje o svojoj svrsi te o onome što tijekom poslovanja želi postići.“* (Golja, 2016: 155).
- *„...kvalitetno planiranje pridonosi organizacijskom uspjehu, pa se može reći da je osnovna svrha planiranja upravo organizacijska uspješnost.“* (Sikavica i dr., 2008: 141).
- *„...određivanje ciljeva organizacije i pristupa u njihovom ostvarivanju, uz pomoć resursa koji menadžmentu stoje na raspolaganju“* (Pavičić i dr., 2006: 71).
- *„...u vrlo formalnom obliku, planiranje je sustavni razvoj akcijskih programa usmjerenih na dostizanje dogovorenih poslovnih ciljeva procesom analiziranja, ocjenjivanja i odabira među unaprijed predviđenim mogućnostima“* (Certo i Certo, 2015: 139).

Proces planiranja svojstven je svim vrstama organizacija. Neovisno o veličini (da li su velike ili male), organizacijskom (jednostavne ili složene) i vlasničkom ustroju (privatne ili državne) – sve organizacije planiraju.

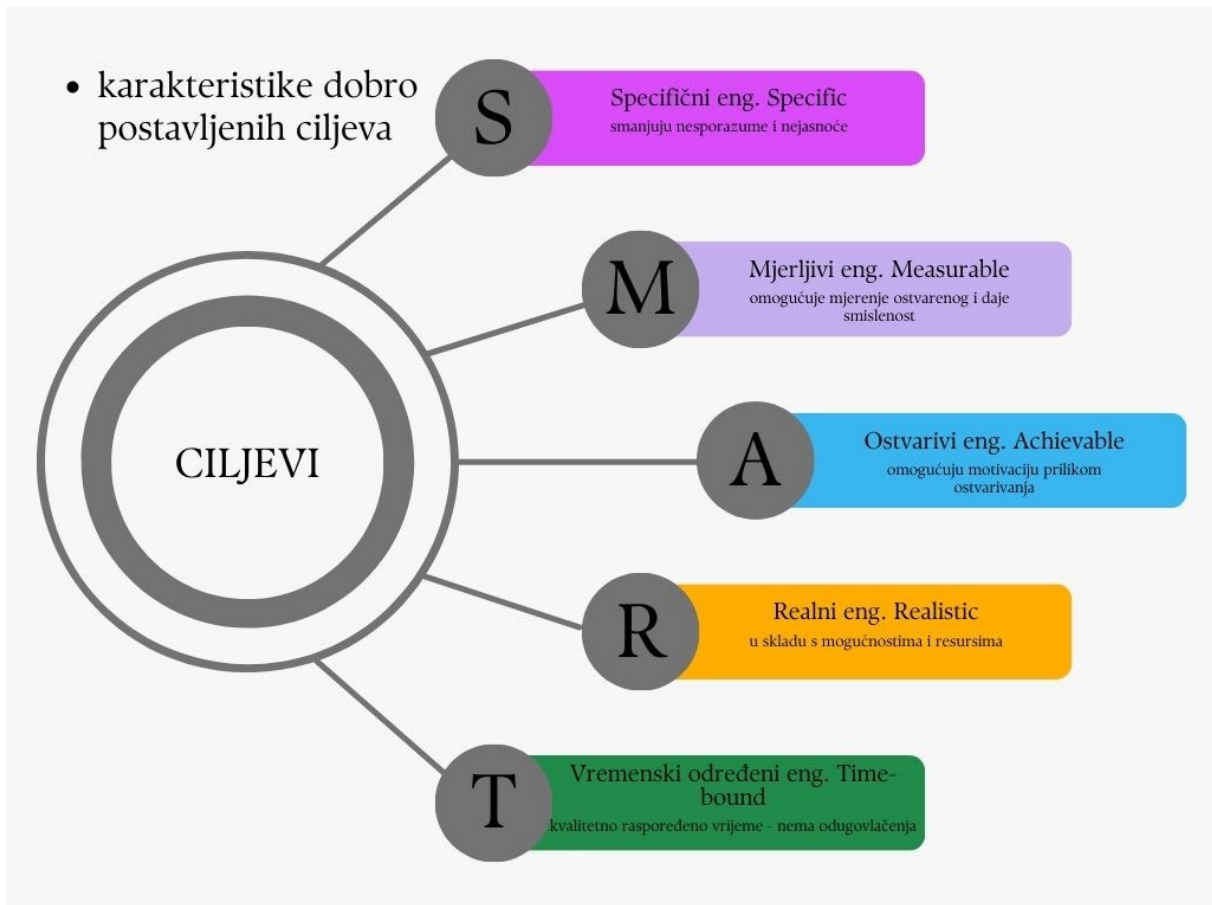
### 1.1. PLANIRANJE I HIJERARHIJA CILJEVA

Između procesa planiranja i definiranja ciljeva organizacije postoji uzročno posljedična veza i ovo su prema autorima Sikavica i dr. (2008: 163) najuže povezani elementi planiranja.



S obzirom na ranije navedeno, uspješnost planiranja u direktnoj je vezi s dobro postavljenim ciljevima. U nastavku se daje pregled dobro postavljenih ciljeva eng. akronim SMART.

Slika 1 - Karakteristike dobro postavljenih ciljeva



Izvor: izradila autorica prema Sikavica i dr. (2008) Temelji menadžmenta str. 159-160.

Prema ranije spomenutim autorima Sikavica i dr. (2008: 159), uz pet već navedenih karakteristika ciljeva, dodaju se i horizontalna i vertikalna usklađenost, postavljanje ciljeva za sva relevantna područja, te prihvatljivost ciljeva od strane svih odgovornih subjekata u procesu planiranja.

Kako bi se planiranje što uspješnije provelo u praksi potrebno je u ovom zahtjevnom procesu, osim ciljeva definirati i strategije, kojima će se realizirati postavljeni ciljevi. Na koji način će pojedina organizacija koristiti svoje organizacijske resurse i poduzimati potrebne aktivnosti kako bi se što bolje postigli željeni ciljevi – dio je sustava planiranja. Svako planiranje tako, prema Sikavica i dr. (2008), započinje određivanjem trenutnog položaja u kojem se nalazi organizacija i to putem metoda za

analizu okoline. Organizacijska misija i vizija sljedeći su koraci u procesu planiranja, potom slijedi postavljanje ciljeva, definiranje strategija putem kojih će se ciljevi postići i nakon toga se pristupa razradi i implementaciji planova. Posljednja faza u procesu planiranja je evaluacija postignutih planova u odnosu na one postavljene na početku ovoga procesa.

Proces planiranja uključuje anticipiranje budućih uvjeta i uspjeha koji se žele postići u dinamičnom poslovnom okruženju današnjice. Menadžment u tu svrhu planira kako bi umanjio rizike, te istovremeno povećao stupanj učinkovitosti i uspjeha pojedine organizacije. U nastavku slijedi opis dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih ciljeva organizacija.

Dugoročni se ciljevi definiraju za period od dvije, a moguće i do pet godina. Njihovo ostvarivanje jasno je definirano i izloženo u strateškim planovima, koji se sljedeći ciljeve koje imaju za ispuniti, također donose na period do pet godina. Zadaća je strateških planova na jasan i adekvatan način usmjeriti alokaciju resursa kako bi se putem konkretnih aktivnosti ostvarile temeljne vrijednosti organizacije. Temeljne vrijednosti organizacije od kojih sve počinje, sadržane su u njezinoj viziji i misiji. Detaljnije o misiji i viziji organizacije bit će govora u sljedećem poglavlju ovoga rada. Strateški ciljevi odnose se na cjelokupnu organizaciju i usmjereni su na viziju organizacije u budućnosti – za dvije do pet godina. Unutar planiranja ove vrste odredit će se uopćeni smjer djelovanja, iako istovremeno postoji raščlamba na različita područja poslovanja organizacije. Tako postoji potreba za dugoročnim planovima marketinškog odjela, odjela za odnose s javnošću, financijskog odjela, odjela ljudskih resursa, kao i odjela zaduženih za razvoj, istraživanje i napredak. Jedan dugoročni strateški plan, koji je pažljivo i sistematizirano razrađen pokrit će sve dugoročne ciljeve različitih odjela pojedine institucije.

Srednjoročni se ciljevi definiraju u vremenskom okviru od jedne do dvije godine, iako se u današnje vrijeme sve više njih definira za period kraći od jedne godine. Dokumenti koji prikazuju srednjoročne ciljeve su taktički planovi. Oni služe kako bi razradili dugoročne strateške ciljeve i direktna su poveznica s njima. Raspoređeni su spram organizacijskih dijelova (poslovnih jedinica) i poslovnih funkcija unutar organizacije. Taktički planovi imaju za cilj provedbu i realizaciju strateškog plana po sektorima. Obično će jedan strateški plan pratiti u provedbi nekoliko taktičkih planova. Oni uređuju vremenski slijed, ali i aktivnosti i redoslijed kojim će se iste

provoditi. Srednjoročni ciljevi i njihovo ispunjenje imaju specifično određeno: djelatnosti koji je potrebno izvršiti, resursi koji su zato potrebni, zatim tko je odgovoran za njihovo izvršavanje, kao i vremenski period i način izvršavanja istih. Objedinjeno rečeno, taktički planovi predstavljaju provedbu u praksi strateških planova. Po svojoj su prirodi uži od strateških planova, ali i detaljniji – te su u direktnoj korelaciji s uspješnosti pojedinog organizacijskog dijela.

Kratkoročne ciljeve karakterizira kraće vremensko razdoblje koje može biti dnevno, tjedno ili pak mjesečno. Dokumenti kojima će biti uređeni kratkoročni ciljevi su operativni planovi. Oni imaju za zadatak jasno usmjeriti djelovanje pojedinih odjela, radnih skupina i čak pojedinaca. Prema razini djelatnosti su najdetaljniji te opisuju pojedine zadatke, procedure i procese koji se provode na određenom području. Ovakvi planovi su najčešće uređeni spram tjednih ili dnevnih aktivnosti unutar organizacije i podržavaju taktičke planove. S obzirom na vrlo usku specifičnost djelovanja i primjene, te praćenje uspješnosti najmanjih dijelova organizacije, ovi planovi imaju najmanji utjecaj na uspješnost organizacije uopće. Kratkoročni ciljevi imaju zadaću ostvarivanja srednjoročnih ciljeva, a navedeno će prema autorici Golja (2016: 158) biti uređeno različitim dokumentima poput procedura, pravila, politika ili budžeta. Prema istoj autorici posljednji su jednokratni, pa im je aplikacija vezana uz jednokratni projekt koji se više ne ponavlja. Nadalje, Sikavica i dr. (2008: 167) navode politike, procedure (SOP) i pravila kao dio trajnih planova, koji se ponavljaju i koriste u za to navedenim prikladnim situacijama. Njih je potrebno slijediti kako bi se zadaci na dnevnoj razni obavljali na optimalan način, a zamjena su za odlučivanje.

## **1.2. PLANIRANJE I ORGANIZACIJSKA HIJERARHIJA**

Kako je već u uvodu spomenuto, potrebno je razumjeti da ne dijele sve razine menadžmenta jednak fokus i viziju spram ciljeva koje trebaju postići. U tom kontekstu razlikujemo ciljeve u menadžmentu spram hijerarhijske razine kojoj menadžment pripada. Možda bi se ovaj kontekst mogao pobliže objasniti putem konkretnog primjera iz svakodnevnog života. Uzme li se za primjer obiteljsko okruženje, sasvim je jasno da svatko u obitelji ima neka svoja zaduženja koja kako odrađuje tako i njima

upravlja (menadžment). Ukoliko se želi zajednički skuhati neki ručak vjerojatnost je da će jedna osoba biti „glavni kuhar“ i ona određuje što se i kako priređuje. Ostali članovi tog tima imaju svoja zaduženja – neki idu u nabavku namirnica i njihova je uloga postići što bolju kvalitetu istih. Drugi članovi vrše pripremu kako bi konačni rezultat pod vodstvom glavne osobe bio što kvalitetniji i ukusniji. Iako se ovaj primjer može smatrati pojednostavljenim, iz njega je vidljivo da nemaju svi iste razine odgovornosti i upravljanja, ali niti ciljeve za vrijeme tijeka događaja, premda mogu dijeliti neke iste vrijednosti i težnje.

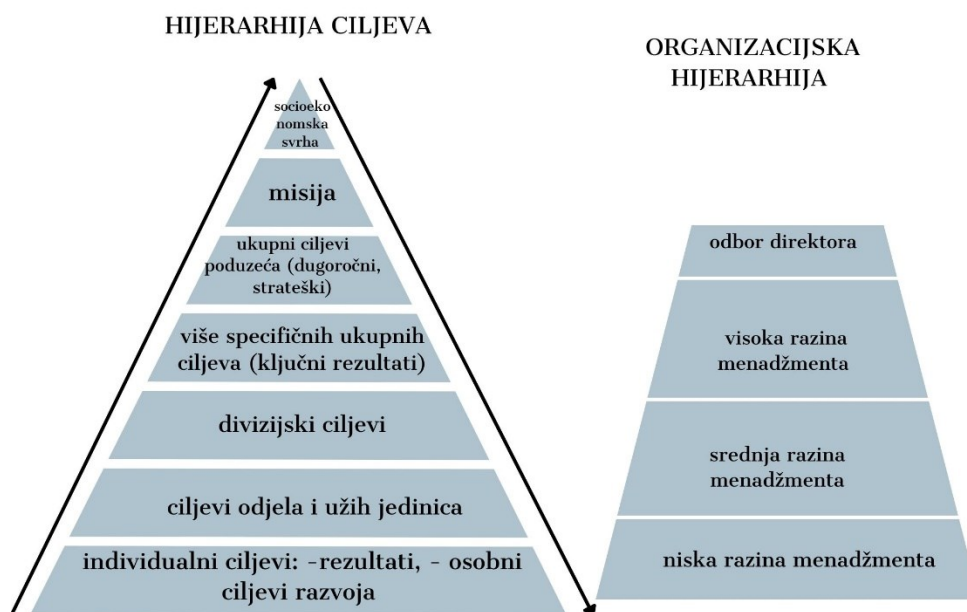
Nastavno na ciljeve koji se postižu i postavljaju unutar pojedinih organizacija, razlikujemo i hijerarhijske razine planiranja shodno definiranim ciljevima. Tako razlikujemo tri razine planiranja (s obzirom na hijerarhiju):

1. Planiranje na strateškoj razini: menadžment više razine (*eng. Top Management*)
2. Planiranje na taktičkoj razini: menadžment srednje razine (*eng. Middle Management*)
3. Planiranje na operativnoj razini: menadžment niže razine (*eng. Low ili First Level Management*)

Premda se na osnovi upravo iznesenog može činiti da je planiranje jasno podijeljeno i ograničeno hijerarhijskim razinama, situacija je u praksi nešto kompleksnija što će se u nastavku pokušati i pojasniti.

Slika 2 prikazuje usporedbu hijerarhijskih ciljeva s organizacijskom hijerarhijom. Počevši od najniže razine menadžmenta vidljivo je da se na toj razini realiziraju individualni ciljevi i rezultati. Na srednjoj razini menadžmenta postavljaju se i odrađuju divizijski ciljevi i ciljevi pojedinih odjela i jedinica. Visoka razina menadžmenta upravlja s ukupnim ciljevima poduzeća i ključnim rezultatima. Takvi se ciljevi uglavnom postavljaju dugoročno na duži vremenski period i nazivamo ih strateškim ciljevima. Odbor direktora kao najviša organizacijska razina upravlja i određuje misiju i viziju organizacije (socioekonomsku svrhu).

Slika 2 Hijerarhija ciljeva vs. organizacijska hijerarhija u organizacijama kulture i turizma



Izvor: Golja, T. (2016) Menadžment u kulturi i turizmu str.156, prema Buble, M. (2000.) *Management*. Split: Ekonomski fakultet, str.139.

U piramidi hijerarhije ciljeva mogu se zamijetiti dvije bočne strelice kojima se ukazuje da postoji povratna veza između ciljeva najviše i najniže razine. Na isti se način mogu povezati i načini planiranja spram organizacijske hijerarhije. Kako bi se u praksi čim više izbjegle situacije u kojima pojedine razine menadžmenta „znaju“ najbolje što je najudaljenijoj razini potrebno – nužno je uskladiti aktivnosti i međusobno povezati ciljeve svih hijerarhijskih razina. U tom slučaju govorimo o upravljanju pomoću ciljeva (eng. *MBO Management by Objectives*). Prema autorici Golja (2016: 157) „Upravljanje pomoću ciljeva predstavlja proces definiranja ciljeva prema top-down i bottom-up pristupu kroz čitavu organizaciju“. O istoj temi autori Sikavica i dr. (2008: 172) govore kao načinu upravljanja čije je ostvarivanje ciljeva zajednički definirano od strane menadžera i zaposlenika.

Kako bi planiranje bio što uspješniji proces potrebno ga je kontinuirano provoditi, usklađivati i mijenjati u svrhu prilagodbe uvjetima poslovanja. Potrebno je paziti na

usklađenost s hijerarhijskim razinama, kao i na točnost i poštivanje vremenskog okvira za donošenje planova. Svi u organizaciji trebaju biti upoznati s outputima planiranja kako bi i sami mogli dati doprinos istome, što treba i adekvatno vrednovati.

### 1.2.1. Visoka razina menadžmenta i odbor direktora

Strateški planovi se u pravilu razvijaju na razini menadžera najviše razine koji su za njih i odgovorni. Vremenski gledano oni su najdulji i odnose se na cijelu organizaciju, opisuju opće pravce razvoja i aktivnosti iste, a ponajviše se bave budućnošću organizacije i dugoročnim ciljevima.

Ova je razina planiranja zadužena za glavne ciljeve pojedine organizacije. Ona razumije i jasna joj je u potpunosti vizija i misija organizacije. Štoviše menadžeri ove razine mogu biti (iako nije presudno) i utemeljitelji same organizacije, posebice ako govorimo o privatnim osnivačima organizacija u kulturi.

Vizija organizacije je prema *Leksikonu menadžmenta* koju prenose Sikavica i dr. (2008: 147) cjelovita predodžba o budućoj slici organizacije i putovima njezina ostvarenja. Prema istoj grupi autora, vizija je nadalje, temelj za razvoj Izjave o misiji. Izjava o viziji mora biti kratka. Isti također prenose David-a F.R. da: „*Vizija odgovara na pitanje što želimo postati?, dakle što neka organizacija želi postići odnosno biti u budućnosti.*“

Proizvod i svojevrsna nadogradnja dobro kreirane vizije, je misija organizacije. Prema Sikavica i dr. (2008: 147) misija je razlog postojanja neke organizacije, odnosno – „*razlog zašto*“ – (Certo i Certo, 2016: 194). Misija će detaljnije konkretizirati viziju i biti će temelj za kreiranje ciljeva, strategija i planova organizacije u sadašnjosti. Izjava o misiji je po svojoj prirodi opširnija i njeno je definiranje puno opsežnije. U nastavku se daju samo neka od pitanja prema autorima Sikavica i dr. (2008: 148) na koje bi kvalitetna izjava o misiji trebala ponuditi odgovore:

- Što je posao organizacije?
- Što oni žele, odnosno što je za njih vrijednost?
- Tko su njezini klijenti ?
- Navodi li misija jedinstvene karakteristike organizacije?

Sumirajući sve izloženo, najviša razina menadžmenta treba vješto vladati konceptualnim vještinama, a vrijeme koje visoka razina menadžmenta provodi u planiranju je višestruko dulje od svih ostalih razina. Ostale su razine menadžmenta fokusirane na provođenje zadanih ciljeva i na svakodnevne aktivnosti.

### *1.2.2. Srednja razina menadžmenta*

Planiranje na taktičkoj razini obavlja menadžment srednje razine. Smješteno „u sredini“ između vrha i niže razine ovo je planiranje neposredna veza između strateških planova i politika najviše razine, s baznim i vrlo specifičnim planovima izvršne razine. Planiranje se u ovom okruženju usredotočuje na organiziranje pojedinih odjela ili poslovnih jedinica. Zahtjevnost planiranja na ovoj razini vezana je uz činjenicu da se komunikacija odvija s nadređenima i podređenima, što od izvršitelja iziskuje vještine i vođenja i nadziranja (kontrolinga) istovremeno. Također kako bi sve funkcioniralo uravnoteženo unutar organizacije, potrebno je uskladiti i planiranja na istoj (srednjoj) razini menadžmenta po pojedinim odjelima. Iz ovih razloga može se reći, a prema autorici Golja (2016: 77) da su vještine koju menadžeri srednje razine moraju posjedovati, ljudske (stvaranje suradnje, razumijevanje motiva, delegiranje, poticanje i komunikacija).

Planiranje taktičke razine fokusirano je na organiziranje, koordiniranje u svrhu ostvarivanja zadanih ciljeva, te posljedično na raspodjelu (alokaciju) resursa za pojedine poslovne funkcije. Osnova za stvaranje operativnih planova ove razine su strateški planovi. Vrijeme koje menadžeri srednje razine provode u planiranju osjetno je kraće od vremena koje provodi visoka razina menadžmenta.

### *1.2.3. Najniža razina menadžmenta*

Planovi kojima se bavi najniža razina menadžmenta su politike, procedure, pravila, te programi i budžeti. Ovi planovi nazivaju se operativnim planovima, te se planiraju na nivou zasebnih odjela ili skupina, kao i za pojedinca ponaosob.

Planiranje je ovdje usredotočeno na operativne zadatke. S obzirom da je najniža razina menadžmenta na dnevnoj razini u kontaktu s izvršiteljima operativnih poslova, njihova mogućnost uočavanja problema s kojima se suočava pojedina operativna jedinica, ali i cijela organizacija posljedično, je trenutna. Kako bi planiranje ove razine menadžmenta bilo efikasno i učinkovito, ono traži tehnička znanja i vještine, kao i poznavanje struke, onih koji planove donose. Planiranje ovdje uključuje upravljanje i vođenje zaposlenika prema uspješnosti u ostvarivanju zadataka (planova) koji je taktička razina delegirala prema istima. Nadalje, kako navode Certo i Certo (2016: 142), iako se razlikuju jedni od drugih i imaju drugačiju namjenu - politike, procedure i pravila moraju biti dosljedni i međusobno se podupirati.

Planovi na ovoj razini su vrlo specifični i detaljni, te uključuju opis poslova ali i učinke koji se očekuju po izvršenju poslova. Kontroling je na ovoj razini menadžmenta izuzetno prisutan – praktično na dnevnoj razini. Vrijeme koje menadžeri ove razine provode u planiranju je najkraće i njihov je učinak na sveukupno ispunjenje uspješnosti organizacije najmanji.

## **2. PLANIRANJE U KULTURNIM I KREATIVNIM INDUSTRIJAMA**

Funkcija menadžmenta u kulturi stara je gotova kao i javna zbivanja u povijesti ljudskog društva. Byrnes (2009: 25) pojašnjava da se menadžment odvijao još u ritualnim obredima koje je vodio svećenik pred široko prisutnom publikom prije gotovo više od dvije tisuće godina. Iako ona nisu nužno bila ekspresija kreativne pokretačke prirode, svojim su kostimiranim, dramskim i glazbenim uprizorenjima, postali preteča organiziranih javnih događanja za široke mase. Institucionalizacija različitih oblika umjetnosti vidljiva je kroz sljedeće organizacije: muzeji, galerije, kazališta, opere, različiti kulturni i glazbeni centri itd. Svaka od navedenih institucija planira drugačije, i to ovisno o načinu na koji je ustrojena i kako djeluje na svakodnevnoj razini. Navedene organizacije po svojoj se tipologiji dijele na profitne, neprofitne i javne, odnosno državne. Posljednjima su osnivači na nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini.



Prve uređene muzejske organizacije pojavljuju se još u staroj Grčkoj i bile su dio kulture svakodnevnog življenja. Štoviše etimološki korijen riječi muzej potiče iz grčke riječi *mouseion* - što u prijevodu znači hram posvećen muzama (HJP, 2023). Rimljani su svojevremeno muzeje koristili za izlaganje različitih predmeta koje su prikupili u svojim ratnim pohodima. Kroz povijest će se muzeji često oformljivati u oblicima privatnih zbirki predmeta čiji je dostup javnosti bio vrlo limitiran. Tijekom 19.st. uloga muzeja u Europskim gradovima postajala je sve utjecajnije i prisutnija, kao uostalom i mnoge druge kreativne industrije. Uloga menadžmenta usporedno je rasla s razvojem kulturnih i kreativnih industrija sve do današnjeg vremena.

Prema Varbanovoj (2013: 2), dvije su glavne varijable koje će urediti smjer kretanja menadžmenta uopće i proces planiranja u organizacijama kulture, a to su:

- veličina organizacije i
- omjer prihoda koje je organizacija ostvarila vlastitim aktivnostima, nasuprot vanjskih izvora financiranja (donatori, proračunska sredstva).

U Republici Hrvatskoj postoje različito ustrojene organizacije u kulturi, te shodno tome imaju različite oblike financiranja. Ako uzmemo za primjer muzeje, osnivači mogu biti domaće i strane fizičke i pravne osobe, no kada je o financiranju riječ „*Ministarstvo kulture financira cjelokupno redovito poslovanje muzeja kojima je osnivač, a sredstvima namijenjenim za financiranje različitih programskih djelatnosti sudjeluje u financiranju svih muzejskih ustanova bez obzira na osnivača.*“ (Kocijan, 2022: 127).

Prema Byrnesu (2008: 121) prije nego što uopće započne proces planiranja u bilo kojoj organizaciji u kulturi, potrebno se zapitati: zašto ovo radimo? Specifično određeno - zašto radimo ovu izložbu? Da li je naš cilj osigurati dodatna financijska sredstva? Ili želimo široj javnosti ukazati na neki posebnu tematiku ili osvijestiti aktualnu problematiku?

Planiranje u kulturnim i kreativnim industrijama započinje definiranjem temeljnih vrijednosti kojima se organizacija bavi i one su ishodište procesa planiranja – jednom riječju misijom i vizijom organizacije. Iste se navode u dokumentu strateški plan, te je putem njih definiran koncept djelovanja i svrha postojanja, kao i opće područje aktivnosti. „*Iskaz temeljnih vrijednosti govori o vjerovanjima i stremljenjima osnivača (poduzetnika), odnosno navodi temeljne principe kojih se organizacija, u svom poslovanju/djelovanju, pridržava.*“ (Pavičić i dr.,2006: 87). Organizacije u kulturi, a posebice one neprofitne, svoju će viziju i misiju definirati vrlo specifično promovirajući

svakodnevnih vrijednosti od javnog interesa zajednici u kojoj se nalaze, te publici kojoj se obraćaju. Tako Antolović i Podmanicki (2010: 154) o misiji navode:

*„[...] prvotna zadaća je osigurati odgovarajući kulturni proizvod ili uslugu dostupnu široj zajednici kao sastavnicu kulture življenja. [...] Naime, njihovo djelovanje, pa ni sam opstanak, nije esencijalno vezano s njihovim ekonomskim rezultatom, već ostvarenom ili neostvarenom misijom koja predstavlja javni interes zajednice.“*

Navedene vrijednosti misije i vizije imaju za zadaću motivirati, ne samo publiku kojoj se obraćaju, već i članove vlastitog tima potičući ih na postizanje izvrsnosti unutar područja u kojem djeluju. Jasno definirane vrijednosti misije i vizije omogućuju dublje neformalno povezivanje između članova tima, potiču razmjenu ideja, istovremeno stvarajući osjećaj pripadnosti i zajedništva.

Neke od organizacija u kulturi, svoj konačni rezultat duguju prezentaciji i interpretaciji umjetničkih djela, dok se kod drugih umjetnička vrijednost (djelo) dešavaju u procesu umjetničke izvedbe. Vjerojatno više nego u bilo kojoj drugoj vrsti organizacija, ljudski faktor u organizacijama kulture i kreativnim industrijama, ima najveći učinak kada je uspjeh u pitanju. Ove vrste industrija praktički su ovisne o kvalitetnim, kompetentnim i motiviranim ljudskim resursima, bilo da se radi o visokostručnim kompetencijama (kreativnost, znanje, ideje, stručnost, iskustvo itd.) ili pak o vještinama prezentacije na tržištu kojima se dopire do ciljane publike i donatora.

Uzevši u obzir sve ranije navedeno, a prema Varbanovoj (2016: 7) izvjesno je da u organizacijama kulture postoje dvije jednako važne osobe (pozicije), koje su posljedično odgovorne i za uspjeh organizacije, a to su umjetnički direktor (u RH su to pozicije ravnatelja pojedine organizacije, odnosno intendanta ako govorimo o kazalištima) i menadžer (pozicije izvršnog direktora, generalnog direktora i sl.).

Ukoliko se posebice osvrnemo na hijerarhiju ciljeva u organizacijama u kulturi i kreativnim industrijama, osim misije i vizije koje su na najvišoj hijerarhijskoj razini a koje određuju osnivači, visoka razina menadžmenta uređuje dugoročne ciljeve te upravlja radom, predstavlja i zastupa pojedinu instituciju. Određene dužnosti ove razine menadžmenta proizlaze iz zakonskih uredbi, pa će tako struktura upravljanja u organizacijama u kulturi u Republici Hrvatskoj biti definirana od strane najviše zakonodavne vlasti. Specifično, strukturu visoke razine menadžmenta u javnim muzejskim institucijama uređuje Zakon o muzejima - izričito čl. 22-26; u kazalištima je

to pak Zakon o kazalištima. Isti zakoni nadalje nalažu osnivaču da putem Upravnog vijeća donese statut s opisom djelatnosti i zadatka (i posljedično ciljeva) za ravnatelja (odnosno intendanta). Svi ranije navedeni planiraju na period od četiri godine, jer im toliko traje i zakonski određen mandat. Unutar institucije kazališta visokoj razini menadžmenta još pripadaju i ravnatelj opere, baleta i drame. Srednja razina menadžmenta koja upravlja funkcijskim ciljevima u kulturnim i kreativnim industrijama, sastoji se od voditelja zasebnih odjela unutar spomenutih institucija. To mogu biti voditelji odnosa s javnošću, javne nabave, financijskog računovodstva, prodaje, marketinga, tehnički direktor i ostali voditelji poslovnih funkcija ili projekata. Specifični ciljevi najniži su na hijerarhijskog ljestvici ciljeva i postavljaju se na razini posebnih odjela i užih jedinica, što može biti i pojedinac sam za sebe, te pripadaju najnižoj razini menadžmenta. Pozicije na ovoj razini menadžmenta mogu biti: voditelj stručnih tura po muzeju, referent sektora pritužbi kupaca, majstor rasvjete, voditelj trgovine suvenirima, vlasuljar, referent nabave itd.

Tipovi planova u organizacijama kulture su:

1. Strateški planovi: bave se raspodjelom temeljnih resursa i ključnim pravcima djelovanja; vremenski su dugoročno određeni. To može biti: Plan razvitka kao sastavni dio programa rada institucije – uključuje viziju, misiju i ciljeve.
2. Taktički planovi: detaljnija razrada pojedinih organizacijskih jedinica; vremensko razdoblje od jedne do tri godine – srednjoročno. Vrlo se često uz godišnji program rada vežu financijski planovi (odnosno budžeti uz plan prihoda i rashoda), no mogu biti i specifični planovi vezani uz projekte koji se odvijaju na godišnjoj razini npr. organizacija izložbe gostujućeg umjetnika, zatim plan i program zapošljavanja...
3. Operativni planovi: najniža razina organizacije, utvrđivanje zadataka pojedinca ili radnih skupina na dnevnoj bazi; donose se kratkoročno do godine dana. Ovi planovi mogu obuhvaćati: implementacija politike nulte tolerancija na prijevaru, mito i korupciju u institucijama kulture, plan pristupu informacijama, procedura pristupa instituciji osoba s invaliditetom, standardi voditelja ture u muzeju, procedura prilikom ulaganja prigovora, politike kvalitete i sl.

Prema Varbanovoj (2016: 49) razlikujemo sljedeću tipologiju planova u umjetničkim organizacijama i to određenim prema:

- a) *svrsi* – kreativni plan, poduzetnički plan, poslovni plan, organizacijski plan (strateški plan), plan za ostvarivanje partnerstva, akcijski plan i investicijski plan.
- b) *vremenskom okviru* – kratkoročni plan, srednjoročni plan i dugoročni plan.
- c) *hijerarhijskoj razini* – strateški plan, taktički plan, operativni plan, plan za neki odjel, plan za skupinu (tim) i pojedinačni plan.
- d) *vrsti organizacije* – poslovni plan, plan neprofitne organizacije i plan organizacije pod državnom potporom.
- e) *funkcionalnosti* – kreativni plan, umjetnički program, marketing plan, financijski plan, plan razvoja fondova, organizacijski plan, operativni plan, plan razvoja ljudskih resursa i plan inovacija.
- f) *pristupu procesu planiranja* – centralizirani plan (top-down pristup), decentralizirani plan (bottom-up pristup) i mješoviti plan

### **3. USPOREDBA DOMAĆE I INOZEMNE ORGANIZACIJE U KULTURI**

U ovom se poglavlju uspoređuju dvije odabrane organizacije u kulturi. Posebno će se uspoređivati misija, vizija i ciljevi, odnosno sama struktura procesa planiranja. Analizirat će se Gradski muzej Virovitica (#malivelikimuzej) i Museum of London (u tekstu dalje Muzej grada Londona).

Dokumenti kojima se vršila usporedba su strateški plan za oba muzeja, kao i podatci koji su objavljeni na mrežnim stranicama odabranih organizacija.

Usporedbom obje organizacije moguće je zaključiti da obje primjenjuju strateško planiranje u svom djelovanju, te donose taktičke planove za detaljniju razradu strateškog plana unutar pojedinih organizacijskih jedinica.

Zanimljivo je istaknuti da su oba muzeja imala značajne zahvate na samoj zgradi u kojoj je muzej smješten, a Muzej grada Londona ima čak i fizičko preseljenje muzeja s postojeće lokacije na novu – tržnica West Smithfield. Obje su „nove“ zgrade povijesna zdanja koja u sebi donose prezentaciju prošlosti i u direktnoj su korelaciji s onim što muzej predstavlja na dnevnoj razini.

### 3.1. MUZEJ GRADA LONDONA

Muzej grada Londona posvećen je predstavljanju povijesti grada i njegove okolice od prapovijesnih vremena do danas. Smatra se najvećim urbano-povijesnim muzejom na svijetu s brojem posjetitelja u godini 2019/20 od 684.612,- (Group accounts, 2020). Osnovan je aktom Parlamenta 1965. godine, te je objedinio zbirke dvaju etabliranih muzeja: Guildhall i London Museum-a. Muzej grada Londona je nagrađivana dobrotvorna ustanova koju financiraju različite organizacije i pojedinci, uključujući „The City of London Corporation“ i GLA. Od svoga otvaranja muzej je postao središte društvene i urbane povijesti, održavajući prvotne arheološke interese. Kada govorimo od Muzeju grada Londona strateški plan je javni dokument koji je dostupan na mrežnim stranicama muzeja te ga se tim putem može pogledati i proučiti.

#### 3.1.1. Misija, vizija i cilj – strateško planiranje

Muzej grada Londona donosi strateške planove svakih pet godina te ih objavljuje za javnost. U svrhu pisanja ovog rada koristio se strateški plan „Museum of London Strategic Plan 2018-2023“ (Our strategy and vision, 2021.). Unutar njega navedene su glavne teme kojima se plan bavi, a one se tiču:

- osnovne ideje što muzej predstavlja
- koji su strateški ciljevi s posebnom razradom svakog od pet ciljeva
- osvrt na do sada učinjeno – u odnosu na prethodni strateški plan 2013.-2018.
- koji su izazovi i prilike
- projekt nove lokacije muzeja – West Smithfield
- maksimizacije resursa

Muzej grada Londona na svojim mrežnim stranicama predstavlja svoju misiju i viziju kao sljedeće: *„U Muzeju grada Londona i Muzeju London Docklands povezujemo ljude s proživljenim iskustvom Londona. Priča koju pričamo je priča o mjestu i ljudima, koja se razvija kroz interakciju i razmjenu. Složenost i kontraste glavnog grada bilježimo kroz London Collection. Svim svojim aktivnostima doprinosimo kulturnom, obrazovnom, međunarodnom i gospodarskom zamahu Londona. Sažimamo ono što radimo u tri riječi: Mi*

*smo London. To je istovremeno naša težnja i naš mandat.“ (Our strategy and vision, 2021.)*

U ostvarenju vlastite vizije, definirali su pet ključnih strateških ciljeva za razdoblje od pet (2018. – 2023.) godina:

1. doprijeti do više ljudi – preći brojku od pet miliona posjetitelja za vrijeme trajanja strateškog plana, kroz bolje razumijevanje publike i njezinih interesa; stvaranjem jakih veza za budućnost putem obiteljski usmjerenih festivala velikih razmjera, do večernjih događanja. Putem novog centra za učenje na lokaciji Muzej grada Londona – Docklands doprijeti do još više školaraca.
2. postati prepoznatljivim – kako lokalnoj zajednici tako i posjetiteljima turistima, gdje će posjet Muzeju grada Londona postati imperativom u njihovim planiranim turama obilaska, kroz jačanje branda „Mi Smo London“ eng. *“We Are London“*, a koristeći aktivnosti partnerstava. Istaknuti se putem neodoljive marketinške kampanje, obraćajući se ciljanoj publici apelirajući na njihove društvene i intelektualne motive. Zasebna kampanja u iščekivanju Novog Muzeja.
3. razmišljati izvan okvira – želimo da ljudi percipiraju London na nov način. Sve što činimo kroz Londonsku zbirku treba preispitivati stav spram Londona i njegovog mjesta u svijetu. Ideja o kreiranju novih zbirki koje će imati rašireniji model prikaza svojstven urbanom povijesnom muzeju. Iskoristiti povezanost različitih zbirki izložaka (posebice najveće arheološke zbirke na svijetu koju muzej posjeduje) s relevantnim izlošcima zbirki drugih vlasnika – povećati će vidljivost i prisutnost muzeja na tržištu. Povećati akademsku suradnju (iskustva s kreiranjem novog muzeja) sa strukom i posebice sa studentskim sektorom. Etablirati se kao lider u muzejskom sektoru londonskog tržišta.
4. angažirati svakog školarca - povezivanje mladih Londona s njihovim gradom i međusobno, srž je društvene uloge Muzeja. Mladi su važni, u kakvim god okolnostima živjeli. Prilagođeni sadržaji svim godištim mladima (od onih ispod pet godina do adolescenata) i sadržaji posebno kreirani za djecu s poteškoćama u razvoju, kao i direktna suradnja sa školama uz tematike povijesti omogućujući svakom školarcu da iskusi povijest. Novi trendovi u

obrazovanju i tehnologiji, te dodatna očekivanja posjetitelja spojiti će se u stvaranje novog modela učenja, s ambicijom udvostručenja broja djece koja će imati koristi od ponuđenih sadržaja i stručnosti osoblja.

5. stati na vlastite noge – cilj je postati što više samoodrživ muzej, uz maksimizaciju resursa i iskoristivost proračunski dodijeljenih sredstava za stvaranje dodatnog prihoda. Posljedično ćemo posjetitelju ponuditi veću vrijednost na novac i imati veći učinak na publiku, te kreirati nove sheme članstva. Prihvatanje održivog razvoja u suradnji s ostalim relevantnim dionicima na području, utvrditi će odgovorne stavove spram okoline i širih financijskih i društvenih aspekata. Strateški imperativ je osigurati vlastitu financijsku moć.

Jedan od kapitalnih projekata je preseljenje na novu lokaciju u West Smithfieldu – adaptacija postojeće zapuštene tržnice u potpuno novi objekt sa svim stalnim postavima i popratnim sadržajima. Strateški plan predviđa prikupljanje donatorskih sredstava, kao i izdvajanje sredstava od kupljenih ulaznica za Novi Muzej. Plan je u tu svrhu prikupiti 70,-mil funti u sljedećih pet godina.

### *3.1.2. Taktički planovi – smjernice i imperativi*

Kako bi realizacija strateškog plana, bila što uspješnija Muzej grada Londona ima podijeljene odgovornosti prema pojedinim organizacijskim jedinicama. U dokumentu godišnjeg izvještaja za 2019/20. godinu (Group Accounts, 2020) nalazimo sljedeći opis:

*„Da bi postigao svoj cilj, muzej ima šest grupa, a svaku vodi ravnatelj ili voditelj odjela. Ravnatelji ili voditelji skupina, pod općim vodstvom ravnatelja Muzeja, čine Izvršni odbor koji se sastaje jednom mjesečno i odgovoran je za operativno upravljanje muzejom. Za promatranu godinu grupe su se sastojale od:*

- 1 *Grupa imovina: Odgovornost za financije, ljudske resurse, objekte i posjede, ICT, korporativno planiranje, osiguranje i upravljanje rizicima te vezu s GLA-om i korporacijom City of London.*

- 2 *Grupa komunikacije: Odgovornost za novinarske i marketinške kampanje, komunikacije za javni program muzeja, uključujući izložbe, događanja i projekte, razvoj publike i javne poslove.*
- 3 *Grupa sadržaj: Odgovornost za djelatnost kustosa (u timovima arheoloških zbirki i zbirki povijesti), učenje, informacijske resurse, briga o očuvanju i zbirkama, regionalni program razvoja muzeja i odnos s Umjetničkim vijećem Engleske.*
- 4 *Grupa razvoj: Odgovornost za prikupljanje sredstava za kapital i prihode, velike kampanje i mreže donatora i pristaša, uključujući Društvo Londončana.*
- 5 *Grupa poduzeće: Odgovornost za maloprodaju, licenciranje, gostoprimstvo, komercijalni događaji, „front of house“, sigurnost i usluge posjetitelja.*
- 6 *Grupa transformacija: Odgovornost za planiranje i provedbu kapitalnih projekata, uključujući projekt Novi muzej, izložbe i dizajn.*

Za redovno djelovanje Muzeja grada Londona na godišnjoj razini uputno je spomenuti da postoje odnosi sa srodnim stranama, putem kojih je uređeno upravljanje. Ono se prvenstveno provodi putem Vijeća guvernera koje imenuju dva glavna donatora muzeja. Također se održavaju sastanci s službenicima korporacije City of London i GLA kako bi se savetovali o poslovnom planu i preispitali napredak. City of London Corporation je stanodavac muzeja u svojim prostorijama na London Wall-u i Eagle Wharf Road, i pruža razne usluge muzeju. Osim toga, dva njegova službenika imenovana su tajnikom i blagajnikom muzeja, kako to zahtijeva Zakon o muzeju u Londonu iz 1965. godine.

### *3.1.3. Operativni planovi – digitalne tehnologije, volontiranje, nove sheme*

U svrhu ostvarivanja zadanih planova Muzej Grada Londona odredio je sljedeće važne projekte koje valja sprovesti:

- Preobraziti sebe – ono što jesmo i kako radimo
- Londonska zbirka će se proširiti kroz nove akvizicije i istraživanja
- Povezat ćemo se s više ljudi obrazovanjem, proširivanjem dosega, digitalno, volontiranjem i novim shemama članstava



- Privući ćemo više stanovnika Londona da nas posjete odražavajući raznolikost grada
- Muzej London Docklands bit će „in“ kulturno odredište u istočnom Londonu, s posebnim fokusom spram obitelji
- Kampanja prikupljanja sredstava od 100 milijuna funti ostaje u tijeku, uključujući 70 milijuna funti prikupljenih za Novi muzej

Na svojim mrežnim stranicama Muzej grada Londona objavljuje informacije o svom društveno-odgovornom poslovanju „*We Are Green*“ putem sakupljanja kišnice s krovova muzeja i održavajući zelene vrtove na njima, tražeći nove načine za reduciranjem otpada, ponovnim korištenjem ili recikliranjem. Tako se primjenjuju politike za reduciranjem jednokratne plastike (posebice kod usluga cateringa), zatim opskrbom osoblja muzeja sa šalicama koje trajno zadržavaju i bocama za vodu koje se dopunjuju. Najveći izazovi leže u konzumaciji električne energije i vode za zgrade Muzeja. Svakodnevni naponi se ulažu kako bi rad Muzeja generirao što niži ekološki otisak. U tu svrhu se adaptacija prostora na West Smithfieldu temelji na obnovi već postojećih objekata koristeći prihvatljive materijale. Cilj je dostići BREEAM akreditaciju izvrsnosti, te Muzej smjestiti u top 10% novo razvijenih objekata. Politika društveno-odgovornog ponašanja manifestira se promovirajući posjete muzeju putem javnog gradskog prijevoza; nadalje čineći muzej maksimalno dostupnim za osobe s invaliditetom (prilazi, liftovi, dodatna pomoć, posebno označena parkirna mjesta, sanitarni čvor, dostupnost standardnih i motoriziranih invalidskih kolica ...), edukacija osoblja na zadovoljavajuću razinu komunikacije s ljudima s poteškoćama s vidom i sluhom itd.

Slika 3 Muzej grada Londona – West Smithfield



izvor: <https://www.museumoflondon.org.uk/application/files/9915/8134/9630/New-Museum-of-London-overhead.jpg>

### **3.2. GRADSKI MUZEJ VIROVITICA**

Gradski muzej Virovitica osnovan je 1953. godine kao samostalna ustanova i kompleksan muzej zavičajnog tipa s osnovnim zbirkama iz područja arheologije, kulturne povijesti i etnografije, te zbirkom iz NOB-a (Draganić, 1986: 383). Svoje je postojanje započeo u potkrovlju današnjeg dvorca Pejačević u vrlo skromnim uvjetima, no održao se u djelovanju do danas (s manjim prekidima između 1962.-1966.). Tijekom godina Muzej je polako preuzimao prostorije na prvom katu dvorca te je 1976. godine konačno preuzeo i cijeli prvi kat. Tijekom godina Muzej se mogao pohvaliti vrlo vrijednim izložbama kao što su izložba izabranih radova iz zbirke Ante Topić Mimare, faksimila iz grafičke zbirke „Albertina“ iz Beča, te brojnim izložbama likovnih umjetnika iz Virovitice i okolice. Današnji Muzej je u posjedu cijeloga obnovljenog dvorca Pejačević putem integriranog projekta „5 do 12 za Dvorac“ koji je trajao od 2016.-2019. godine. U prošlosti vrlo skromno izložen stalni postav, sada je dvostruko veći s novim dodatnim stalnim postavom naziva „Drveno doba“, a sve je izloženo na 3000 četvornih metara muzejskog prostora i četiri etaže dvorca. Ove godine Gradski muzej Virovitica slavi svoju 70-tu obljetnicu.

Strateški plan Gradskog muzeja Virovitica, dobiven je na poseban zahtjev za potrebe pisanja ovoga rada što je za ovaj izolirani slučaj pozitivno. Međutim, može se predložiti javna dostupnost dokumenta strateški plan na mrežnim stranicama Gradskog muzeja Virovitica, jer je za transparentno poslovanje javnih organizacija važno da njezine posjetitelje informira o planovima i budućim aktivnostima organizacije.

### *3.2.1. Misija, vizija i ciljevi – strateško planiranje*

Dokument strateški plan Gradskog muzeja Virovitica donesen je za razdoblje od 2019 – 2023. godine. U njemu se navode sljedeće temeljne izjave:

Misija gradskog muzeja Virovitica je: *„muzej kao središnje mjesto prezentacije i interpretacije bogate materijalne kulture podravsko-slavonskog kraja i s njom povezanih ideja, vrijednosti i stavova. Obnovljeni stalni postav i raznovrsne aktivnosti koje se na njega nadovezuju komuniciraju prošlost i sadašnjost teritorija iz perspektive čovjekove privrženosti drvu kao prirodnom materijalu koji obrađuje i koristi za svakodnevni život od pretpovijesti do danas.“*

Vizija: *„Svojim djelovanjem ojačati povezanost s lokalnom zajednicom i potaknuti valorizaciju šireg teritorija kroz brojne inicijative usmjerene na očuvanje i održivo korištenje povijesne, kulturne i prirodne baštine.“*

Ciljevi:

- *Opći cilj 1: Privlačenje novih korisnika u Muzej te stvaranje uvjeta za visoki stupanj zadovoljstva cjelokupnim doživljajem.*
- *Opći cilj 2: Aktivno uključivanje lokalne zajednice u programe muzeja te u očuvanje i održivo korištenje zajedničke baštine.*
- *Opći cilj 3: Postizanje relevantnosti unutar nacionalne muzejske zajednice*
- *Opći cilj 4: Unapređenje interne organizacije rada i stručne obrade građe.*

Slika 4 Gradski muzej Virovitica



izvor: osobna fotografija autorice

### 3.2.2. Taktički planovi

Gradski muzej Virovitica u svojoj aktivnoj politici provođenja strateškog plana, primjenjuje sljedeće taktičke planove: kreativni plan, financijski plan, plan razvoja ljudskih resursa i marketing plan. Navedeni se planovi realiziraju putem strategija koje se primjenjuju na srednjoročnoj razini, i to kako slijedi:

1. Kao dio kreativnog plana:
  - U suradnji s međunarodnim partnerom pripremiti jednu kompleksnu izložbu godišnje u trajanju od 4 mjeseca i s bogatim popratnim programom aktivnosti
  - U svrhu proširivanja saznanja o predmetima i temama iz stalnog postava organizirati jednu do dvije tematske izložbe iz fundusa

- Priređivati do dvije izložbe suvremenih umjetnika godišnje, trajanja do 2 mjeseca i u suradnji s drugim nacionalnim muzejskim ustanovama
  - Uvesti program ostavljanja trajnog traga gostujućih umjetnika kroz *insitu* intervencije
2. Kao dio financijskog plana:
- Jednom godišnje utvrđuje se budžet za nadolazeću godinu, te se vrši projekcija prihoda i rashoda za nadolazeće dvije godine.
3. Kao dio plana razvoja ljudskih resursa:
- Usmjeriti se na praćenje događanja u suvremenom dizajnu drva kroz prezentacije prototipa i proizvoda, a u cilju edukacije osoblja muzeja
  - Sustavna edukacija pomoćnog osoblja u praktičnom radu
4. Kao dio marketing plana:
- Dinamizirati stalni postav i privremene izložbe kontinuiranom pedagoškom djelatnosti
  - Sistematizacija pedagoške djelatnosti u obliku razrade cjelogodišnje ponude aktivnosti za vrtiće, osnovne i srednje škole te srodne fakultete
  - Nadograđivati i povećavati vidljivost višednevnih festivala kao što su Festival ilustracije i stripa, te Park art koji se održava u perivoju oko dvorca

### 3.2.3. Operativni planovi – komunikacija i edukacija

Operativni planovi kojima se na dnevnoj, tjednoj i mjesečnoj razini sprovode zadani ciljevi iz strateškog i taktičkih planova, uključuju sljedeće aktivnosti planiranja:

- Kreirati dodatne usluge i aktivnosti namijenjene individualnim korisnicima i obiteljima putem edukativnih i kreativnih radionica za djecu i odrasle, a tematski se nadovezujući na gostujuće i stalne izložbe.
- Usmjerenost na kvalitetu boravka korisnika putem izrade modela komunikacije s korisnicima, kao načina za dobivanje povratnih informacija od posjetitelja.
- Uvođenje standarda u obraćanju posjetitelju prilikom prvog posjeta Muzeju
- Sustavna edukacija pomoćnog osoblja u praktičnom radu
- Suradnja s različitim stručnim skupinama putem partnerstava kako bi se maksimizirala iskoristivost raspoloživih resursa i povećala vidljivost Muzeja u javnom prostoru

- Praćenje potreba i zadovoljstva korisnika dodatnim uslugama te njihovo kontinuirano unapređivanje
- Prikupljanje podataka o korisnicima i njihovom korištenju ponuđenih sadržaja
- Koristiti mogućnosti novih tehnologija za praćenje ponašanja i zadovoljstva korisnika unutar Muzeja i na društvenim mrežama.

#### 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

S obzirom na obrađenu temu rada poseban je osvrt stavljen na planiranje u organizacijama kulture. Kako bi se utvrdile specifičnosti u odnosu na odabranu temu i cilj istraživanja provedeno je kvalitativno istraživanje korištenjem metode intervjua.

Cilj je bio ispitati i utvrditi izravnu ulogu planiranja u stvaranju novog imidža u kulturnoj organizaciji Gradski muzej Virovitica i utjecaj interesnih dionika na sam proces (putem misije i vizije), pa se sukladno navedenom postavlja pitanje: Koja je izravna uloga planiranja u stvaranju novog imidža u kulturnoj organizaciji Gradski muzej Virovitica i koji je utjecaj interesnih dionika na sam proces putem misije i vizije?

U provođenju istraživanja koristio se polustrukturirani anketni upitnik, koji je predložen ispitanici na uvid, a putem kasnijeg izravnog razgovora bilježeni su odgovori. Metode kojima se koristilo su opažanje, indukcija, dedukcija i evaluacija.

Intervju se sastojao od sljedećih pitanja, a transkript se iznosi podno svakog pitanja.:

<p><b>1. Kako ste definirali misiju i viziju organizacije, te koji su dionici sudjelovali u njezinu razvoju?</b></p>
--

<p>Odgovor: Vizija i misija Gradskog muzeja Virovitice (GmVt) prvotno su definirane u muzeološkoj koncepciji GmVt koja je verificirana na Hrvatskom muzejskom vijeću pri Ministarstvu kulture 2018. godine. Osnivač Muzeja je Grad Virovitica, te je muzej zamišljen kao središnje mjesto prezentacije kulturne baštine podravsko-slavonskog područja (kraja), grada Virovitice i njezine okolice, te kao mjesto interpretacije prezentirane građe, kao i ideja i</p>
---

stavova osnivača.

Misija i vizija su usko vezane uz muzejsku djelatnost te su interpretirane s obzirom na Zakon o muzejima i njemu pripadajuće akte (pravilnike) – s obzirom na Registar kulturnih dobara RH. Vizija Muzeja je povezanost s lokalnom zajednicom i valorizacija šireg teritorija kroz inicijative usmjerene na očuvanje i prezentaciju povijesne, kulturne, likovne, tradicijske arheološke i ostale baštine.

**2. Kakve vrste planiranja organizacija primjenjuje u svom poslovanju? (S obzirom na svrhu, vremenski okvir, hijerarhijsku razinu...itd.)?**

Odgovor: S obzirom na vremenski okvir GmVt planira svoje ciljeve dugoročno, srednjoročno i kratkoročno. Planiranje je s obzirom na hijerarhijsku razinu definirano kroz strateške, taktičke i operativne planove, koji su posebno uređeni spram pojedinih odjela unutar muzeja. Godine 2019. donesen je prvi strateški plan za razdoblje do 2023. godine, putem kojega su definirane osnove unutarnjeg djelovanja i rada samoga muzeja, kao i smjernice kako se muzej predstavlja prema „van“ i koju ciljanu publiku želi potaknuti na posjete. Krajem listopada svake godine, donosi se i usvaja Godišnji program za cijelu nadolazeću godinu. Tjedno planiranje se temelji na godišnjem programu rada i uključuje planiranje vezano uz izložbe i ostala događanja (kao što su promocije, suradnja s lokalnom zajednicom, različiti projekti i radionice). Kriterij funkcionalnosti postiže se putem financijskog planiranja i to jednom godišnje u rujnu, a s projekcijom za dvije nadolazeće godine. Također kreativni plan i plan razvoja ljudskih resursa donose se na godišnjoj razini kako bi se ostvarila funkcionalnost organizacije.

**3. Kako ste definirali plan razvoja organizacije i u kojem se vremenskom razdoblju očekuje realizacija planiranog?**

Odgovor: Plan razvoja Muzeja usko je povezan s lokalnom zajednicom i umrežavanjem s dionicima iz gospodarskog, obrazovnog i kulturnog sektora. Putem interdisciplinarnog pristupa, kao i kvalitetnom suradnjom i partnerstvom

radi se na očuvanju i održivom korištenju povijesne, kulturne i prirodne baštine. Specifične odrednice plana razvoja navedene su u strateškom planu, kojemu je dodijeljen vremenski okvir za realizaciju od četiri godine. Specifične odrednice su definirane kroz uža vremenska razdoblja – poput razvoja kontinuiranog i komplementarnog programa privremenih izložbi različitog opsega i dometa (jednogodišnji period). Usmjerenost na kvalitetu boravka korisnika putem izrade modela komunikacije s korisnicima, jedan je od važnih načina za dobivanje povratnih informacija posjetitelja, te je samim time prioritetan program za provedbu. Za navedeno će se koristiti mogućnosti novih tehnologija za praćenje ponašanja i zadovoljstva korisnika (unutar Muzeja), kao i putem komentara na društvenim mrežama. Sustavna edukacija pomoćnog osoblja u praktičnom radu, planska je godišnja aktivnost, kao i praćenje potreba i zadovoljstva korisnika dodatnim uslugama te njihovo kontinuirano unapređivanje.

**4. Recite nešto o godišnjim projektima i programima koje organizacija provodi?**

Odgovor: Neki od godišnjih projekata su : U suradnji s međunarodnim partnerom pripremiti jednu kompleksnu izložbu godišnje u trajanju od četiri mjeseca s bogatim popratnim programom aktivnosti. U svrhu proširivanja saznanja o predmetima i temama iz stalnog postava organizirati jednu do dvije tematske izložbe iz fundusa. Priređivati do dvije izložbe suvremenih umjetnika godišnje, trajanja do 2 mjeseca i u suradnji s drugim nacionalnim muzejskim ustanovama. Uvesti program ostavljanja trajnog traga gostujućih umjetnika kroz *insitu* intervencije. Usmjeriti se na praćenje događanja u suvremenom dizajnu drva kroz prezentacije prototipa i proizvoda. Dinamiziranje stalnih postava i privremenih izložbi koristeći se kontinuiranom pedagoškom djelatnošću u obliku razrade cjelogodišnje ponude aktivnosti za vrtiće, osnovne i srednje škole te srodne fakultete, još je jedna od zadaća Muzeja na godišnjoj razini. Nadogradnja i povećana vidljivost višednevnih festivala kao što su „Festival ilustracije i stripa“ te „Park art“ koji se održava u perivoju oko dvorca – nalaze se na godišnjem planu Muzeja. Kreiranje dodatnih usluga i



aktivnosti namijenjenih individualnim korisnicima i obiteljima u godišnjoj je planskoj djelatnosti Muzeja.

**5. Koje vrste operativnih planova primjenjujete? Kako ih definirate, usklađujete i financirate?**

Odgovor: Kada govorimo o operativnim planovima oni su definirani na tjednoj razini i prema pojedinim odjelima unutar Muzeja, a temelje se na godišnjem programu rada.

Za tekući tjedan vrši se planiranje vezano uz izložbe i događanja (promocija – suradnja s lokalnom zajednicom) projekte i radionice.

Projekti su vezani uz pojedini odjel – npr. arheološka iskopavanja koja uključuju i edukacije (radionice vezana uz arheološku izložbu, npr. izrade fibule i nakita).

Posjete Muzeju i stručna vodstva također se planiraju na tjednoj razini.

Odjeli unutar muzeja su sljedeći :

- kulturno povijesni - prikuplja, obrađuje, prezentira i interpretira građu vezanu uz Viroviticu i njenu okolicu od 16.st do danas.
- arheološki – prikuplja, obrađuje prezentira i interpretira arheološku građu pronađenu u Virovitici i široj okolini od prapovijesti do 16.st.
- etnografski – vrši istu vrstu djelatnosti kao ranije navedeno, ali za tradicijsku građu Virovitice i okolice od 18 st. do prve polovine 20 st.
- Galerijski odjel, uz ranije navedene djelatnosti svoju pažnju usmjerava na umjetničku građu (slike i fotografije) eminentnih hrvatskih autora s osvrtom na autore koji su vezne uz Viroviticu.
- dokumentaristički odjel prikuplja, obrađuje, prezentira i interpretira dokumentarističku i knjižnu građu vezano uz sve druge odjele i rad muzeja.

Svaki odjel ravnateljici dostavlja tijekom rujna tekuće godine plan za nadolazeće jednogodišnje razdoblje, koji sadrži planove za stjecanje novih iskustava – odlasci na seminare, predavanja, edukacije – zatim planove za izložbe i radionice, kao i suradnju s drugim odjelima. Svi planovi, bez obzira da li se odnose na programsku djelatnost, edukacijsku djelatnost, pedagošku (radionice koje se održavaju) usklađeni su s financijskim planom (budžetom – koji osigurava osnivač) . Uz navedena financiranja osnivača, Muzej ostvaruje i

financijska sredstva dobivena po natječajima Ministarstva kulture i medija koja su strogo namjenska i vezana su uz djelatnost muzeja. Prihodi od ulaznica dodatni su izvor prihoda koji Muzeju omogućuju da dodatno razvija projekte za koje ostali financijeri nisu bili u mogućnosti osigurati sredstva.

#### **6. Možete li opisati faze tijekom planiranja novog stalnog postava muzeja ?**

Odgovor: Ideja za novim stalnim postavom Muzeja se javila 2012. godine prilikom pripreme projekta za aplikaciju na EU strukturne fondove. Planirano je ostvarivanje financijskih sredstva za potpunu implementaciju suvremenog stalnog postava, kao i za obnovu Dvorca Pejačević u kojem je GmVt smješten od svojih početaka 1953. godine. Vijek trajanja stalnih postava u muzejima je desetak godina, pa je ideja o novom postavu postojala već neko vrijeme. Nakon toga uslijedile su sljedeće faze planiranja:

- u skladu s preporukama Ministarstva kulture i medija, prvo smo definirali obnovu zgrade, te u njoj budući prostor muzejskih sadržaja. Navedeno je uključivalo i najvjerojatniji smisleni smjer kretanja posjetitelja što je poseban izazov u planiranju kada je arhitektonski okvir unaprijed zadan. Planiranje cjelovite obnove zgrade dvorca odvijalo se paralelno s izborom građe i teme stalnog postava. Navedeno je rezultiralo definiranim scenarijem stalnog postava kao i ostalih popratnih sadržaja muzeja (prostori za edukaciju, suvenirnica, čuvaonice, prostori za privremene izložbe...). Nakon definiranog scenarija, počeli smo pripremati muzeološku koncepciju - dokument koji uključuje: izvedbeno rješenje tematsko-prezentacijskih cjelina stalnog postava, izvedbeno rješenje raspodjele prostora za stalni postav, odabir građe za stalni postav, izvedbeno rješenje prezentacije i interpretacije građe u stalnom postavu (uključujući cjelovito oblikovanje stalnog postava), izvedbeno rješenje proširenog obilaska stalnog postava putem suvremenih tehnologija i troškovnik izrade stalnog postava. Također su bile potrebne najmanje dvije recenzije glavne muzeološke koncepcije stručnjaka s odgovarajućim znanstveno-stručnim stupnjem, a prema izboru muzeja, pri čemu najmanje jednu recenziju stručnjaka iz područja muzeologije i najmanje jednu recenziju stručnjaka iz znanstvenog područja dominantno zastupljenog u stalnom

postavu. Dokument je također sadržavao imena autora glavne muzeološke koncepcije: stručnih muzejskih djelatnika, muzeologa, znanstvenika, dizajnera, arhitekata i ostalih. Tu smo glavnu muzeološku koncepciju prijavili na Hrvatsko muzejsko vijeće pri MKM-u da bismo ju verificirali i time zadovoljili sve uvjete struke.

**7. Kako su išli koraci planiranja prelaska u novu zgradu muzeja (od početne ideje do stvarne realizacije) ?**

Odgovor: Prvo smo morali iseliti cijeli Muzej kako bi se zgrada dvoraca obnovila. Stekavši iskustvo iseljenja (a muzeji uključuju iseljenje i sve građe koju sakupljaju) odmah se dobio i plan useljenja. Izuzetno opsežan posao započeo je najvažnijim dijelom a to je:

- useljenje muzeografskog rješenja u prostor stalnog postava, kao i namještaja u prostor za zaposlenike, odnosno čuvaonice, knjižnicu, radionice i ostalo.
- nakon toga, uslijedilo je useljenje djelatnika Muzeja koji su morali biti prisutni "in situ" kako bi u samo tri mjeseca definirali stalni postav koji se proteže na tri etaže Dvorca. To uključuje ne samo građu u vitrinama, nego multimediju, tekstove, legende, fotografije, signalizaciju, projektore, svjetla, sve što može doći u obzir prilikom definiranja prezentacije jednog muzejskog predmeta.
- nakon definiranja stalnog postava selila se knjižnica, arhiva, građa u čuvaonice...

**8. Može li se reći da je novi stalni postav muzeja utjecao na stvaranje novog imidža muzeja ?**

Odgovor: Svakako. Ne samo imidža, nego je i odredio i planiranje prostora muzeja, kao i smjer kretanja posjetitelja. Tijekom realizacije postava definirali smo i slogan Muzeja #malivelikimuzej jer smo shvatili da smo na putu da ispričamo veliku univerzalnu priču u malom zavičajnom muzeju. Nakon realizacije postava "Drveno doba", ta univerzalna tema postava - drvo - odredila je sve marketinške i promotivne aktivnosti. Uglavnom, uspjeli smo stvoriti skladnu, ujednačenu i prepoznatljivu cjelinu koja uključuje zgradu, perivoj, sadržaj i kontinuirani rad i planiranje.

**9. U kojoj je mjeri novi imidž muzeja utjecao na preobrazbu postojeće misije i vizije?**

<p>Odgovor: Misija i vizija muzeja su temeljne izjave kojima se muzej vodi u svom djelovanju i njihovi se opsezi nisu bitno mijenjali, ali su uključili neke nove društvene zadanosti kao što su reinterpretacija vrijednosnih sustava bitnih za lokalnu zajednicu.</p>
<p><b>10.S obzirom na nagrade koje je muzej primio u posljednje vrijeme, smatrate li da su ispunjeni prvotni ciljevi iz novog strateškog plana ?</b></p>
<p>Odgovor: Naravno, osim što smo nagrađeni od struke za novi stalni postav, dva puta smo nominirani za najbolji europski muzej (EMYA 2022. i EMA 2023.) te smo osvojili nagradu ŽIVA za najbolji slavenski muzej između 34 europska muzeja. Nagrade za najbolji muzej su nam posebno važne jer ne uključuju samo izložbeni dio, nego sve aspekte djelovanja muzeja u lokalnoj zajednici.</p>
<p><b>11. Koja je glavna uloga muzeja u budućnosti - lokalno, ali i globalno?</b></p>
<p>Odgovor: Presentacija, istraživanje i interpretacija tradicijskih, kulturnih, povijesnih, umjetničkih i ekoloških segmenata materijalne i nematerijalne baštine virovitičkog kraja s posebnim naglaskom na identitetsku definiciju čovjeka u suživotu s vječitim materijalom - drvetom.</p>

Iz svega navedenog vidljivo je da organizacije muzeja u velikoj mjeri koriste tehnike planiranja kako bi ostvarile svrhu svog postojanja i djelovanja, koja je usko povezana s misijom, vizijom i ciljevima iste. Ukoliko se osvrnemo na istraživačko pitanje postavljeno na početku poglavlja, čini se da je stvaranje novog imidža muzeja prije svega povezano s poimanjem vlastitog identiteta Muzeja grada Virovitice i onoga što on predstavlja. Planiranje novog imidža (posebice u kulturnim i kreativnim industrijama) možda i nije proces koji daje vrlo specifično određen rezultat. Imidž se često stvara u procesu kreativne ekspresije i rađa u trenutku kada je kulturni proizvod (ili usluga) spreman da ga publika konzumira. Rekavši sve navedeno, nikako se ne smije zaboraviti da bez detaljnog i pažljivog planiranja razvoja novog proizvoda ili usluge i svega što tom procesu pripada, nema govora o stvaranju (novog) imidža organizacije.

Ostali dionici (ovdje specifično osnivači) osiguravajući adekvatna financijska sredstva ostvaruju utjecaj na sam proces planiranja, no na menadžmentu je da

putem dostupnih mehanizama usmjeri alokaciju resursa i kreativnim djelovanjem postigne izvrsnost u ostvarenju zadanih ciljeva.

Interna valjanost u provedenom istraživanju nije bila ugrožena, ispitanica je samo jednom bila podvrgnuta intervju-u, tako da nije bilo moguće mijenjati odgovore niti ponoviti intervju. Slijedom navedenog može se zaključiti da je eksterna valjanost zadržana reprezentativnošću uzorka ispitanika.

## ZAKLJUČAK

Iako sve organizacije u kulturi i kreativnim industrijama poznaju proces planiranja, svaka od njih će primjenjivati određene specifičnosti i organizirati proces na sebi svojstven način. Temelj od kojeg započinje planiranje i koji je zajednički svima su misija i vizija organizacije. U organizacijama kulture, posebice neprofitnima, vizija i misija se definiraju vrlo specifično sa zadaćom promocije svakodnevnih vrijednosti od javnog interesa za zajednicu u kojoj djeluju i spram publike kojoj se obraćaju. Upravo će ovo posljednje determinirati uspješnost postojanja organizacije u kulturi. Izvjesno je da će više posvećenog vremena procesu planiranja, umanjiti rizike poslovanja i istovremeno povećati postotak uspješnosti u ostvarivanju zadanih ciljeva i promociji temeljnih vrijednosti. Uloga je menadžmenta (na svim razinama) maksimizirati iskoristivost resursa istovremeno stvarajući atmosferu među članovima tima koja potiče izvrsnost i motiviranost. Ljudski resursi su svojim kvalitetnim, kompetentnim i motiviranim djelovanjem najvažniji faktor u ostvarivanju poslanja jedne organizacije u kulturi i kreativnim industrijama uopće.

Nadovezujući se na sve ranije rečeno i temu ovoga rada, može se zaključiti da je planiranje u muzejskim organizacijama usmjereno od strane različitih dionika: zakonodavne vlasti, osnivača, okoline u kojoj djeluje i publike kojoj se obraća, kao i nasljeđem koje promovira u svom svakodnevnom radu. Ako se osvrnemo na djelovanje i planiranje dvije uspoređene muzejske organizacije iz ovog rada možemo nedvosmisleno zaključiti da interesni dionici putem različitih kanala utječu na proces planiranja u istima. Tu se ponajviše (uz definiranje temeljnih vrijednosti) misli na osiguranje financijskih sredstava neophodnih za rad organizacije. Ne iznenađuje

stoga činjenica za potrebom maksimizacije iskoristivosti resursa i proračunski dodijeljenih sredstava, kako bi se stvorio dodatni prihod koji će posljedično posjetitelju ponuditi veću vrijednost za novac i u konačnici ispuniti razlog zašto spomenute organizacije i postoje. Kada pak govorimo o stvaranju novog imidža muzejskih organizacija, a nadovezujući se na istraživačko pitanje iz rada - čini se da je stvaranje novog imidža muzeja prije svega povezano s poimanjem vlastitog identiteta Muzeja grada Virovitice (ili Muzeja grada Londona) i onoga što on predstavlja. Planiranje novog imidža (posebice u kulturnim i kreativnim industrijama) možda i nije proces koji daje vrlo specifično određen rezultat. Imidž se često stvara u procesu kreativne ekspresije i rađa u trenutku kada je kulturni proizvod (ili usluga) spreman da ga publika konzumira, što nikako ne umanjuje ulogu planiranju u kreiranju istih. Nerijetko se imidž organizacija u kulturi tijekom godina mijenja i prilagođava različitim stanjima i potrebama na tržištu. Sve navedeno ukazuje da su organizacije u kulturi (specifično za ovaj rad muzeji), živi aktivni organizmi u kojima je promjena i adaptacija na okruženje u kojem djeluju, stalna konstanta.

## LITERATURA

Tiskane knjige:

1. Byrnes W.J., 2009: *Management and the Arts*, 4. Edition, Oxford: Elsevier.
2. Certo S.C., Certo S.T., 2016: *Modern Management*, 14. edition, Essex: Pearson.
3. Draganić, D. (1986.) „Gradski muzej u Virovitici“, u: A. Mohorovičić (ur.) *Virovitički zbornik 1234-1984*, Virovitica: TIRO Ognjen Prica, str. 383-386.
4. Golja T., 2016: *Menadžment u kulturi i turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula
5. Golja T., 2017: *Odabrane teme suvremenog menadžmenta u kulturi i turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula
6. Pavičić J., Alfirević N., Aleksić Lj., 2006: *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Masmedia, Zagreb
7. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., 2008.: *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb

8. Varbanova L., 2013: *Strategic Management in the Arts*, 1. edition, Oxon: Taylor & Francis

Internet izvori:

1. Antolović, J., i Turkalj Podmanicki, M. (2010). 'Načela i smjernice za organizacije u kulturi', *Ekonomski vjesnik*, XXIII(1), str. 152-167. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/57840> (Datum pristupa: 16.09.2023.)
2. Gradski muzej Virovitica, <https://gmvt.com.hr/> (Datum pristupa: 27.10.2021.)
3. *Group accounts* (2020.) Museum of London, <https://www.museumoflondon.org.uk/application/files/4116/0830/2212/museum-of-london-group-accounts-2020.pdf> (Datum pristupa: 16.09.2023.)
4. HJP - Hrvatski jezični portal, 2023 [https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=e1dnXRc%3D&keyword=muzej](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=e1dnXRc%3D&keyword=muzej) (Datum pristupa: 23.08.2023.)
5. *Our strategy and vision* (2018.) Museum of London, <https://www.museumoflondon.org.uk/about-us/our-organisation/our-strategy-and-vision> (Datum pristupa: 29.10.2021.) [https://www.museumoflondon.org.uk/application/files/4215/2646/1105/Museum\\_of\\_London\\_Strategic\\_Plan\\_2018-2023.pdf](https://www.museumoflondon.org.uk/application/files/4215/2646/1105/Museum_of_London_Strategic_Plan_2018-2023.pdf) (Datum pristupa: 16.09.2023.)
6. *Statut Gradskog muzeja Virovitica* (2009.) Gradski muzej Virovitica <https://muzejvirovitica.hr/statut-gradskog-muzeja-virovitica/> (Datum pristupa: 12.09.2023.)
7. *Statut Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu* (2014.) Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu <https://www.hnk.hr/media/uploads/dokumenti/statut-hnk-u-zagrebu.pdf> (Datum pristupa: 13.09.2023.)
8. *Zakon o muzejima* (2013.) Narodne novine 114/2022 <https://www.zakon.hr/z/302/Zakon-o-muzejima> (Datum pristupa: 15.08.2023.)
9. Kocijan, M. (2022.) „Muzejska djelatnost“, u: R.V. Matanović i dr. (ur.) *Pregled kulturnog razvoja i kulturnih politika u Republici Hrvatskoj*, Zagreb: Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske, str. 125-134. [https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pregled%20kulturnog%20razvoja%20i%20kulturnih%20politika%20u%20Republici%20Hrvatskoj\\_.pdf](https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pregled%20kulturnog%20razvoja%20i%20kulturnih%20politika%20u%20Republici%20Hrvatskoj_.pdf) (Datum pristupa: 05.07.2023.)

## **SAŽETAK :**

Planiranje je temeljna funkcija životnog ciklusa svake poslovne organizacije, neovisno o tome djeluje li na tržištu kao profitna ili neprofitna. Proces planiranja u neprofitnim organizacijama u kulturi započinje definiranjem misije i vizije organizacije. Njima se opisuje razlog zašto pojedina organizacija postoji te koje su temeljne vrijednosti koje promovira. Za postizanje zadanih ciljeva organizacija donosi strategije koje se kasnije pretiču u forme dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih planova. Sukladno vremenskom periodu i razini na kojoj planiraju, svaka je razina menadžmenta zadužena za izvršenje planiranih ciljeva svoje razine. Kako se planiranje odvija u procesu kreiranja novog imidža muzeja i koji utjecaj interesni dionici imaju na isti – glavna je tema ovoga rada. Cilj je provedenog istraživanja ponuditi odgovor na postavljeno pitanje i steći dublji uvid u značaj i učinke koje planiranje ima na uspješnost ostvarivanja ciljeva.

Ključne riječi: planiranje, organizacije u kulturi, misija i vizija, imidž muzeja

### **Abstract:**

Planning is a fundamental function in the life cycle of any organization, regardless if its' profit or non- profit. Specifically, in non-profit cultural organization, the whole process of planning starts with defining the mission and vision of a particular organization – describing the values that organization holds most important and the sole reason of its existence. In order to achieve its goals, organizations are setting strategies, later transferred into form of long term, middle term and short term plans. In accordance with the time frame and hierarchy, each level of management is in charge of the execution of set plans. The execution of planning during the process of creating a new public image of a museum and stakeholders' influence over it – is the main topic of this paper. The answer to this question should be provided by the conducted research, meanwhile gaining a deeper insight into the significance and effects that planning has on success in achieving goals.

Key words: planning, cultural organizations, mission and vision, museums' public image