Menadžment muzeja: Perspektive razvoja muzejske publike i utjecaj COVID-19 pandemije na kulturni sektor

Perić, Adriana

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:608962

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

THE ACADEMY OF ARTS AND CULTURE IN OSIJEK

Repository / Repozitorij:

Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU

ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT

ADRIANA PERIĆ

MENADŽMENT MUZEJA: PERSPEKTIVE RAZVOJA MUZEJSKE PUBLIKE I UTJECAJ COVID-19 PANDEMIJE NA KULTURNI SEKTOR

DIPLOMSKI RAD

MENTOR:

doc. dr. sc. Damir Šebo

KOMENTOR:

dr. sc. Igor Mavrin

Osijek, 2020.

Sažetak

Potaknuti Covid-19 pandemijom koja je onemogućila kvaliteta ili barem uobičajen rad većini ustanova, posebice onima u službi kulture, ovim ćemo radom pokušati dočarati utjecaj Covid-19 pandemije na muzejske institucije i kulturni sektor.

Muzej nam je poznat kao kulturna ustanova kojoj je cilj razvoj društva, a zadaća mu je da prikuplja, čuva, istražuje i reprezentira materijalna kazivanja čovjeka i okoline, a radi znanosti, obrazovanja ili zabave. Muzej je tzv. *banka podataka* o predmetima koje čuva.

Znanstvena disciplina koja proučava muzeje i njihovu djelatnost naziva se muzeologija, a pripada informacijskim i komunikacijskim znanostima. U posljednje je vrijeme, ukorak s vremenom u kojemu živimo, muzejska publika bila primorana sadržaje istraživati putem raznih digitalnih kanala i platformi. Od muzeja se očekuje da trebaju držati korak s vremenom i pripremiti se za digitalizaciju svojih sadržaja, što velika većina muzeja na prostoru Istočne Hrvatske nije uspjela, a o čemu ćemo saznati više kroz intervjue s čelnim ljudima muzeja.

Važnu ulogu u tome ima muzejski menadžment, sintagma kreirana od dviju riječi koje mogu opstojati jedna bez druge, ali zajedno čine važan alat u upravljanju muzejom. Jedno od najvažnijih pitanja na koja suvremeni menadžment muzeja mora odgovoriti jest kako se koristiti novim tehnologijama, a jedna od osnovnih pretpostavki za primjenu istih jest osiguravanje dostupnosti građe korisnicima muzeja. Osiguravanje dostupnosti građe jedan je od najvažnijih pokazatelja kvalitete poslovanja muzeja.

Rad teži ka dokazivanju glavne hipoteze: „COVID-19 pandemija pridonijela većoj posjećenosti online kulturnih sadržaja.“ Pokušat ćemo potvrditi hipotezu dvjema metodama: intevjuima s trojima čelnim ljudima muzeja na području Istočne Hrvatske, te anketiranjem posjetitelja muzeja. Kako bismo dobili što relevantnije podatke, intervjuirane osobe odgovorile su na isti set pitanja. Važnim dijelom rada smatrat ćemo i teorijski dio rada koji nešto više govori o samoj definiciji menadžmenta muzeja, odnosno novih trendova u menadžmentu muzeja.

Ključne riječi: muzej, menadžment muzeja, menadžment, COVID-19, suvremene tehnologije

Abstract

Encouraged by the Covid-19 pandemic, which has disabled the quality or at least the usual work of most institutions, especially those in the service of culture, this work will try to show the impact of the Covid-19 pandemic on museum institutions and the cultural sector.
The museum is known to us as a cultural institution whose goal is the development of society, and its task is to collect, preserve, research and represent material narrations of man and the environment, for the sake of science, education or entertainment. The museum is the so-called a database of the items it keeps.

The scientific discipline that studies museums and their activities is called museology, and belongs to the information and communication sciences. Lately, in step with the times we live in, museum audiences have been forced to explore content through a variety of digital channels and platforms. Museums are expected to keep up with the times and prepare for the digitization of their contents, which the vast majority of museums in Eastern Croatia have failed to do, and which we will learn more about through interviews with museum leaders.
An important role in this is played by museum management, a phrase created from two words that can survive without each other, but together they form an important tool in museum management. One of the most important questions that modern museum management must answer is how to use new technologies, and one of the basic prerequisites for their application is to ensure the availability of materials to museum users. Ensuring the availability of materials is one of the most important indicators of the quality of the museum's business.

The paper seeks to prove the main hypothesis: "COVID-19 pandemic contributed to greater attendance of online cultural content." We will try to confirm the hypothesis by two methods: interviews with three leading people of museums in Eastern Croatia, and surveying museum visitors. In order to obtain as relevant data as possible, the interviewees answered the same set of questions. We will also consider the theoretical part of the paper to be an important part of the paper, which speaks more about the very definition of museum management, i.e. new trends in museum management.

Keywords: museum, museum management, management, COVID-19, modern technologies

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja ADRIANA PERIĆ potvrđujem da je moj DIPLOMSKI rad pod naslovom MENADŽMENT MUZEJA: PERSPEKTIVE RAZVOJA MUZEJSKE PUBLIKE I UTJECAJ COVID-19 PANDEMIJE NA KULTURNI SEKTOR te mentorstvom doc. dr. sc. DAMIRA ŠEBE i dr. sc. IGORA MAVRINA rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, _____

Potpis:

_____

SADRŽAJ

UVOD 1
1. Muzeji 4
1.1. Povijest muzeja 5
1.2. Muzejske manifestacije 6
1.2.1. Noć muzeja 7
1.2.2. Međunarodni dan muzeja 8
1.2.3. Međunarodni dan muzeja 2020. 8
2. Menadžment 10
2.1. Vrste menadžmenta 10
2.2. Tipovi menadžmenta 11
2.3. Funkcije menadžmenta 12
2.4. Strateško planiranje 12
2.5. PEST analiza 14
2.6. SWOT analiza 15
3. Suvremeni trendovi u muzejima i muzejskom menadžmentu 17
3.1. Novi trendovi 18
3.2. Statistika utjecaja Covid-19 pandemije na muzeje u svijetu 19
4. Kultura i kulturni sektor u doba Covida-19 21
5. Istraživanje: utjecaj Covid-19 pandemije na kulturni sektor 22
5.1. INTERVJUI S ČELNIM LJUDIMA MUZEJA 22
5.2. Analiza ankete 28
5.3. Zaključak ankete 48
Zaključak 49
Prilozi 51
Popis priloga 53
Bibliografija 54

UVOD

Cilj rada jest naznačiti važnost menadžmenta muzeja kao tzv. *banke podataka* o predmetima koje čuva. Znanstvena disciplina koja proučava muzeje i njihovu djelatnost naziva se muzeologija, te pripada informacijskim i komunikacijskim znanostima koje proučavaju procese transmisije informacija i znanja u društvu. U posljednje vrijeme muzejska publika sadržaje dominantno istražuje putem digitalnih platformi i muzeji trebaju držati korak s vremenom i pravovremeno se pripremiti za digitalizaciju svojih sadržaja. Važnu ulogu u tome ima muzejski menadžment. Jedno od najvažnijih pitanja na koja suvremeni menadžment muzeja mora odgovoriti jest kako se koristiti novim tehnologijama, a jedna od osnovnih pretpostavki za primjenu istih jest osiguravanje dostupnosti građe korisnicima muzeja. Osiguravanje dostupnosti građe jedan je od najvažnijih pokazatelja kvalitete poslovanja muzeja.

Rad teži ka dokazivanju glavne hipoteze: „COVID-19 pandemija pridonijela većoj posjećenosti online kulturnih sadržaja.“ Pokušat ćemo potvrditi hipotezu dvjema metodama: intevjuima s trojima čelnim ljudima muzeja na području Istočne Hrvatske, te anketiranjem posjetitelja muzeja. Kako bismo dobili što relevantnije podatke, intervjuirane osobe odgovorile su na isti set pitanja. Važnim dijelom rada smatrat ćemo i teorijski dio rada koji nešto više govori o samoj definiciji menadžmenta muzeja, odnosno novih trendova u menadžmentu muzeja.

Prvo poglavlje rada govori općenito o muzejima, te donosi se različite definicije muzeja sa stajališta poznatih teoretičara muzeologije. Te će definicije objediniti neke temeljne funkcije muzeja, kao i prikazati postojanje funkcije publiciranja/komuniciranja, odnosno dati uvid u tzv. business management. Muzeji su obuhvaćeni znanstvenom disciplinom pod nazivom Muzeologija, a koja je grana koja spada u polje Informacijskih i komunikacijskih znanosti. Službena korištena definicija, prema ICOM-u, glasi: (Maroević, 1993) „Muzej je neprofitna, stalna ustanova u službi društva i njegova razvoja i otvorena javnosti, koja sabire, čuva, istražuje, komunicira i izlaže materijalna svjedočanstva čovjeka i njegove okoline, radi proučavanja, obrazovanja i zabave.“

U drugome se dijelu rada više ćemo govoriti o menadžmentu, odnosno funkcijama menadžmenta s ciljem povezivanja muzeja i menadžmenta u jedinstvenu sintagmu — menadžment muzeja. Objasnit ćemo važnost provođenje PEST i SWOT analiza za formiranje strategije poduzeća. Počevši od PEST analize, PEST analizu započinjemo utvrđivanjem glavnih faktora utjecaja, a nakon njihove identifikacije pristupamo ocjeni i to sa dva aspekta: s aspekta utjecaja isprepliućih strategijskih faktora i s aspekta važnosti strategijskih faktora za poduzeće. Negativne vrijednosti utjelovljuju prijetnje, a pozitivni zbrojevi utjelovljuju prilike za poduzeće. Korespondirajući se faktori bilježe kao ocjene prijetnji od -5 do 0, te prilike od 0 do 5, a strategijski faktori za pdouzeće ocjenama od 1 do 10.

Nešto poznatijom smatramo SWOT analizu. SWOT analiza je razvijena kao preduvjet za ispravan odabir strategije. Sredstvo je analize odnosa unutarnjih i vanjskih činitelja. Naziv analize akronim je engleskih riječi: „*strenghts* (S), *weaknesses* (W), *opportunities* (O) i *threats* (T). [1]

„Rezultati SWOT analize prikazuju se navođenjem unutarnjih jakosti, slabosti, te vanjskih mogućnosti i prijetnji.“ (Grbac, 2007.) To je sažetak istraživanja koje se provodi. Snagama ili jakostima možemo smatrati kontinuitet u inoviranju, znanje i iskustvo, tehnološku opremljenost, a slabostima nedostatna financijska sredstva, nepovoljnu lokaciju i slično. Što se vanjskih činitelja tiče, tu svrstavamo mogućnosti koje mogu biti, primjerice, širenje na nove aspekte tržišta, te prijetnje koje mogu biti velika konkurencija, pad obima poslova i slično. Prema Grbac (2007.), rezultati SWOT analize koriste se za definiranje ciljeva i strategija menadžmenta. U poglavlju 2, potpoglavljima 2.5 i 2.6 može se vidjeti slikoviti prikaz obiju analiza.

U sljedećemu dijelu rada govorit će se o novim trendovima u menadžmentu muzeja i izložbi te će se iznositi stavovi za i protiv uvođenja novih tehnoloških rješenja u muzeje. S obzirom da smatramo da je bespredmetno pitati se hoće li muzeji u 21. st. propitkivati svoje poslanje, te razmatrati smjernice kako bi mogli odgovoriti na sadašnje i buduće izazove digitalnog doba. Iako počeci muzeja sežu u klasično naslijeđe, trenutački, točnije rečeno — suvremeni ih trendovi usmjeravaju ka novome smjeru, a od stručnjaka se očekuju brza i učinkovita rješenja (novo)nastalih problema. Jedno od najvažnijih pitanja na koja suvremeni menadžment muzeja

[1] engl. strenghts = snage; weaknesses= slabost; opportunities= prilike; threats= prijetnje

mora odgovoriti jest kako se koristiti novim tehnologijama, a jedna od osnovnih pretpostavki za primjenu istih jest osiguravanje dostupnosti građe korisnicima muzeja. Osiguravanje dostupnosti građe jedan je od najvažnijih pokazatelja kvalitete poslovanja muzeja.

U završnome dijelu rada koji čini empirijski dio, kako smo ranije spomenutli, analizirat će se anketa o utjecaju COVID-19 pandemije na kulturni sektor, ponajviše na muzeje, kao i intervjui s troje ljudi nadležnih za muzeje na području Istočne Hrvatske. Ti će intervjui i istraživanje biti podloga za dani zaključak na obrađenu temu. Osnovna hipoteza postavljena prije provođenja same anketa glasila je da je „pandemija COVID-19 je potaknula snažniju digitalizaciju /virtualizaciju muzeja.“ Od te smo hipoteze krenuli imajući na umu da je čovjek, prije svega, društveno biće i ne može živjeti kvalitetan život bez interakcije s drugim ljudima pa tako dolazimo do zaključka da čovjek također o drugim ljudima ovisi i u aspektu kulture. Čovjek mora „živjeti kulturu.“ Da bi živio kulturu, mora doći u interaciju, indirektno s ljudima, no direktno s njihovim radovima pa je tako COVID-19 pandemija idealan prikaz virtualnoga življena kulture. Danas ćemo često diljem društvenih medija i širom interneta generalno naići na citat nepoznatoga autora: „Ako misliš da je umjetnost nevažna, probaj preživjeti u karanteni bez glazbe, filma, knjige ili slika“ kao krilaticu za kampanju koju pamtimo po heštegu #ostanidoma. Imajući na umu prvotno spomenutu hipotezu, te nakon gotovo sveobuhvatnog „lockdown-a“, tj. ograničenosti kretanja i praktično primoranosti ostati doma i odustati od svojih svakodnevnih navika, anketu smo kreirali u pravcu saznavanja koliko je naših ispitanika posjetilo virtualni muzej kao kompenzaciju za odlazak ondje fizički, što nam omogućuje uvid u to koliko je ispitanika u našemu reprezentativnome uzorku zapravo posjetitelja muzeja, te koliko od njih je „lockdown“ iskoristilo za konzumiranje kulturnih sadržaja, u našemu slučaju konkretno muzejskih. Zanimat će nas također koju bi ocjenu dali muzejima kada je u pitanju uspješnost digitalizacije, odnosno virtualizacije muzeja.

1. Muzeji

Muzeji su obuhvaćeni znanstvenom disciplinom pod nazivom Muzeologija, a koja je grana koja spada u polje Informacijskih i komunikacijskih znanosti.

Sami je muzej imanentan, ali ne i jedini pojam kojim se muzeologija bavi. „Muzej je stalna ustanova koja sakuplja, vrednuje, čuva i izlaže javnosti zbirke predmeta, umjetnina, dokumenata, prenoseći ideje pohranjene u njima i stvarajući znanje o tome…“(http://www.wordsense.eu/museo/#Italian)

Službena definicija koja se koristi, prema ICOM-u, glasi: „Muzej je neprofitna, stalna ustanova u službi društva i njegova razvoja i otvorena javnosti, koja sabire, čuva, istražuje, komunicira i izlaže materijalna svjedočanstva čovjeka i njegove okoline, radi proučavanja, obrazovanja i zabave.“ (Maroević, 1993)

Prema Stranskom, komunikacijsku ulogu u muzejima vrše, neosporivo, njihove publikacije, te ih on smješta u komunikaciju edicijom, o kojoj govori kao obliku komunikacije koji je u muzeologiji srodan reprezentativnoj komunikaciji, jer je ova vremenski i prostorno ograničena i praktički neponovljiva. (usp. Maroević, 1993.) Muzejske su publikacije jedan od načina prevazilaženja vremenskih i prostornih dimenzija izložbi i aktivnosti upravo time što su medij koji ima, u teoriji, neograničeno vremensko trajanje kao i široku dostupnost neovisnu o konkretnoj lokaciji i vremenu događanja.

„Kao kulturna ustanova važna za izgradnju društvenog koncepta, muzej ima zadaću sakupljati, vrednovati, čuvati i izlagati javnosti zbirke predmeta, umjetnina, dokumenata prenoseći ideje pohranjene u njima i stvarajući znanje o tome. Muzej kao kulturna institucija od velike je važnosti za baštinu određenih društvenih i teritorijalnih područja, bilo nacionalnih ili lokalnih.“ (Gob, 2007)

Zajedno s razvojen društva, napredovala je i definicija muzeja. Prema navodu u *Općoj enciklopediji*: „Muzej je do srednjeg vijeka sastajalište umjetnika i znanstvenika, a od kraja srednjeg vijeka muzejom se nazivaju zgrade u kojima se pohranjuju kulturno-povijesni ili umjetnički predmeti. Danas naziv muzeja nosi ustanova ili zgrada u kojoj se čuvaju, proučavaju i

po određenom sustavu izlažu zbirke starina i umjetnina, prirodoznanstvenih, tehničkih i sličnih predmeta“ (Hrvatska enciklopedij, 1999.)

Enciklopedija *Britannica* muzej definira kao: „Ustanova posvećena očuvanju i tumačenju opipljivih dokaza čovječanstva i njegovog okuženja. Iako je često uspoređivan s knjižnicom, uvelike se razlikuje jer su muzejski predmeti prvenstveno jedinstveni i predstavljaju izvorni materijal za razna istraživanja i stručne studije. Muzeji su osnovani s ciljem poboljšanja kvalitete života na područjima gdje se nalaze, promicanja kulturnog turizma kao i obogaćivanja obrazovnog sustava i korištenja muzejskog prostora kao mjesta susreta znanstvenika i posjetitelja.“(Britannica)(http://www.britannica.com/EBchecked/topic/398827/history-of-museums)

1.1. Povijest muzeja

Riječ muzej nastala je od grčke riječi *Mūseĩo,* što znači “kuća muza”. Prvi pisani podaci o nekoj umjetničkoj zbirci dolaze iz grade Suze oko 1176. godine prije Nove ere. U 5. se stoljeću prije Nove ere spominju palače s riznicama i zgrade kraljevske riznice. Kako kaže (Maroević, 1993), kao institucija, prvi se puta javlja u doba helenizma u Aleksandriji. Osnivač je bio tadašnji vladar, Ptolemej II. Lewis piše, kako je Ptolomej II. izgradio Knjižnicu sa znanstvenom ustanovom — Muzejom. Knjižnica, kao takva, bila je otvorena samo za studente i znanstvenike, a kao suprotnost knjižnicama koje poznajemo danas — zatvorena za javnost. Za potrebe Ptolomejeve knjižnice prikupljani su papirusi, natpisi i rukopisi iz cijeloga svijeta. Pojam pinakoteze poznajemo još od antičke Grčke i Rima u kojima su bile poznate kao zbirke slika koje su prikupljane i javno izlagane u knjižnicama, hramovima ili, često, na otvorenome. Također je poznato da su crkvene riznice čuvale umjetničke predmete u srednjemu vijeku, a početkom se renesanse u rječnike uveo pojam muzeja. (Usp. Lewis, Geoffrey. History of museums.)

Kako smo već spomenuli, crkvene su zajednice iz davnih vremena vezane za umjetnost pa su tako i prvi dokumenti u Hrvatskoj u kojima se pronalazi riječ *Musaeum* vezane upravo uz njih. Već se u 16. stoljeću moglo naslutiti da dokumenti i rječnici govore o muzejima, no sama riječ *muzej* nije bila u uporabi. Na prostoru se Hrvatske češće počeo koristiti pojam *Musaeum* za prikupljenu baštinu tek u 18. stoljeću. Danas smatramo se da je u kući Pavla Rittera Vitezovića

bio prvi muzej u Hrvatskoj i to 1696. godine. Prema Vujić (2007.) izgorio je u požaru 1706. godine (Usp. Vujić, Žarka· 2007.) 1820. godine onsnovan je Arheološki muzej u Splitu, te ga smatramo najstarijom muzejskom ustanovom u Hrvatskoj. (http://www.mdc.hr/split-arheoloski/index.html)

Kada govorimo u kontekstu najstarije središnje institucije u Hrvatskoj, to je svakako bio Narodni muzej u Zagrebu čiji početak djelovanja bilježimo 1846. godine kada je bila otvorena prva izložba. Središnja intitucija Narodnoga muzeja objedinila je odjele od kojih nastaju: Hrvatski prirodoslovni muzej (http://hpm.web.link2.hr/), Hrvatski povijesni muzej (http://www.hismus.hr/hr/), Arheološki muzej (http://www.amz.hr/) i Etnografski muzej (http://www.emz.hr/intro.html) . Ovi su muzeji postali zasebne institucije prvom polovicom 20. stoljeća (Usp. Vujić, Žarka. 2007.)

Imajući na umu da su muzejske institucije neprofitne i da ne postoji način za prikazivanje njihove vrijednosti kao što je to slučaj kod profitnih, pitanje vrednovanja djelovanja muzejskih institucija značajno je kompleksnije. Njihova se vrijednost ne može mjeriti samo kroz financijske aspekte, iako muzeji, kao i druge kulturne ustanove, imaju jednako mjerljivu ekonomsku i financijsku vrijednost. Takvu vrijednost ostvaruju prodajom ulaznica, raznih publikacija, suvenirnicom ili, ako postoji mogućnost, zaradom od muzejskoga kafića ili restorana. S druge strane gledano, umjetničku odnosno nematerijalnu vrijednost znatno je teže prikazati. Procjenu unutarnje vrijednosti umjetnosti i kulture vrše stručnjaci, umjetnici ili kritičari umjetnosti. U današnjemu muzeju, kada govorimo o mjerenju rezultata, nužno je uravnotežiti materijalnu i nematerijalnu vrijednost, te u skladu s tim, pronaći relevantne pokazatelje uspješnosti (Usp. Throsby, Devon. 2004.)

„Vrednovanje učinka donosi tzv. rezultate višeg stupnja (*higher order effects*), odnosno rezultate koji su dugoročniji i koji utječu na kvalitetu života, promjenu stavova, učenja i rada te predstavljaju najvažnije učinke, ali i najteže za mjeriti.“ (Lane, Gina 2002.)

1.2. Muzejske manifestacije

Jednim od najbitnijih načina razvijanja svijesti o kulturnoj baštini i kulturi generalno držimo da je *Međunarodni dan muzeja*. „Obilježavanje Međunarodnog dana muzeja, (18. svibnja), pokrenuo je 1977. godine Međunarodni savjet za muzeje. Međunarodni dan muzeja obilježava se

37 godina radi podizanja svijesti o važnosti uloge muzeja u razvoju društva. Događanja vezana uz Međunarodni dan muzeja traju danima, a nekad čak i cijeli mjesec.“ (http://www.mdc.hr/hr/muzeji-u-hrvatskoj/medunarodni-dan-muzeja-u-hrvatskoj/)

Važno je i referirati se na činjenicu rasprostranjenosti masovnoga turizma. Ovakve će inicijative navlastito biti od velike važnosti u postizanju značajnoga cilja — „Otvaranje svijesti da predmet u muzeju nije tek predmet, negoli neispričana priča.“ (http://www.mdc.hr/hr/muzeji-u-hrvatskoj/medunarodni-dan-muzeja-u-hrvatskoj/)

Uz Međunarodni dan muzeja nemoguće je ne povezati i Noć muzeja. „Noć muzeja u Hrvatskoj pokrenuta je u prosincu 2005. godine kao gradski pilot projekt sa šest zagrebačkih muzeja i cilj ove manifestacije je približiti muzej svim ljudima, privući ih zanimljivim programima i besplatnim ulazom. Na taj način muzeji izvršavaju svoju komunikacijsku funkciju i djeluju kao komunikacijski medij.“(http://hrmud.hr/noc-muzeja/)

1.2.1. Noć muzeja

U 2020. se godini održala petnaesta Noć muzeja. Manifestacija je to koja je otpočela 2005. godine s tek nekolicinom zagrebačkih muzeja, a tijekom proteklih godina okupila je značajan broj muzeja i postala najznačajnija manifestacija hrvatskih muzeja. Ovogodišnja je tema bila “Velike obljetnice hrvatskih muzeja.”

“Manifestaciju Noć muzeja u proteklim godinama gradili su muzealci svojim programima, publika koja je iz godine u godinu podržavala manifestaciju, ukupna javnost, mediji i partneri. Na temelju brojnih anketa, istraživanja stavova posjetitelja hrvatskih muzeja te kvalitetne evidencije posjeta muzejima i drugim baštinskim ustanovama, može se reći da je više od 5.000,000 posjetitelja 'pohodilo' hrvatske muzeje proteklih 15 godina tijekom održavanja manifestacije. Jedan od najznačajnijih dosega manifestacije je promocija muzeja i muzejske struke i stvaranje nove publike, jer su brojni posjetitelji u Noći muzeja 'otkrili' muzeje, da bi kasnije postali stalna publika.” (https://nocmuzeja.hr/o-noci-muzeja/)

Noć je muzeja bila “sretnica” među muzejskim manifestacijama, održana 31. siječnja 2020., netom prije se pandemija COVID-19 proširila u Hrvatskoj 25. veljače 2020.

Govoreći od Noći muzeja 2020., prikaz posjećenosti manifestacije najbolje ćemo vidjeti iz Finalnoga izvješća organizatora.

„Bila je to prigoda da hrvatski muzealci još jednom podsjete ukupnu javnost o važnosti „muzejske povijesti, sadašnjosti i budućnosti". Komuniciranje javnostima različitih sadržaja – od muzejskih zbirki, stručnih, znanstvenih, edukativnih i zabavnih sadržaja, do mogućnosti virtualnih obilazaka muzejskih postava, povijesnih zdanja i zaštićenih baštinskih lokaliteta, primjena digitalnih tehnologija otvorile su neslućene mogućnosti inspiracije, interpretacije i prezentacije muzejskih sadržaja. Publika je i ove godine potvrdila svojim fantastičnim odazivom da *zadovoljavanje kulturnih potreba* i te kako spada u prioritete svih segmenata muzejske publike, a suvremena komunikacija i prezentacija kulturnih sadržaja utječe izravno na stvaranje tzv. n*ove publike*." (https://nocmuzeja.hr/o-noci-muzeja/)

1.2.2. Međunarodni dan muzeja

Međunarodni se dan muzeja obilježava osamnaestoga svibnja i muzeji diljem cijeloga svijeta privlače pozornost javnosti na ulogu muzeja u očuvanju kulturne baštine. Međunarodna muzejska zajednica (ICOM) započela je s ovom manifestacijom 1977. godine, a od 1992. provodi se na točno određenu temu. Na inicijaciju Muzejskog dokumentacijskog centra (koji je i promotor cijele manifestacije u RH), ovaj se dan obilježava u Hrvatskoj od 1980. godine.

„S ciljem promoviranja svoga rada, muzeji organiziraju različita događanja. U Hrvatskoj programi posvećeni manifestaciji započinju u travnju s realizacijom edukativne muzejske akcije (EMA-e), a završavaju na Međunarodni dan muzeja ili Europsku noć muzeja, koji se održava vikendom najbližem datumu manifestacije." (http://imd.icom.museum/what-is-imd/imd-in-short/)

1.2.3. Međunarodni dan muzeja 2020.

Nakon „lockdown-a", Međunarodni dan muzeja 2020. postaje digitalni! Međunarodni je dan muzeja pozvao da ugostimo mrežne aktivnosti i proslavimo „Muzeji za jednakost: Raznolikost i inkluzija."

Za one muzeje koji ne žele „podleći“ pandemiji te organizirati aktivnosti na licu mjesta kako im je dosad doličilo, nakon „lockdown-a“, ICOM predlaže alternativni datum: trodnevno slavlje između 14. studenoga, koje se poklapa s Dugom noći muzeja, i 74. obljetnicu ICOM-a 16. studenog 2020. godine.

Između svibnja i kraja studenog, ICOM će nastaviti pružati podršku svim muzejima koji žele sudjelovati u ovom globalnom slavlju muzeja i njihovih zajednica, bilo da se to događa virtualno ili na licu mjesta. (http://imd.icom.museum/what-is-imd/imd-in-short/)

Predstavljanje teme manifestacije Međunarodni dan muzej “Muzeji za jednakost: različitost i uključivost” (*Museums for Equality: Diversity and Inclusion*) predstavlja određeni izazov.

International Council of Museums (ICOM) ili Međunarodno vijeće muzeja, u uputama je za organiziranje ovogodišnjeg Međunarodnog dana muzeja zatražilo da se organiziranjem događanja i ostalih aktivnosti muzeji založe za ono što je od krucijalne važnosti. „Ključnu ulogu muzeja u društvu, osnaživanje različitosti i uključivanja u našim kulturnim institucijama, promociju kulturne razmjene kao katalizatora mira među ljudima i primjenu UN-ovih ciljeva održivog razvoja.“

Culturenet.hr prenosi kako se na ICOM-ovim stranicama može pronaći smjernice i ideje kako predstaviti ovogodišnju temu Međunarodnog dana muzeja, računajući s time da nas svakako čeka prilagodba preseljenja cjelokupnog programa u virtualni svijet**.** „Prema odgovoru koji nam je stigao od kolega iz Pariza 18. svibnja ostaje dan kada obilježavamo naš dan na digitalnim platformama, a za “fizičke” aktivnosti koje smo planirali i moguće ih je odgoditi ICOM predlaže vikend od 14. do 16. studenog 2020. jer je Europska noć muzeja pomaknuta na 14.11., a 16.11. je rođendan ICOM-a.“ (https://www.culturenet.hr/default.aspx?id=97160)

S obzirom da smo svi već, (ne)prilikama potaknuti, postali mnogo aktivniji na društvenim mrežama (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube) njih se koristilo i za promociju Dana muzeja i sadržaja koji se nude, a uz pomoć tehnologije, vidljivo je da su muzeji pronašli puteve i načine (pričaonice, natjecanja, radionice) kako doprijeti do različitih generacija i „slojeva“ društva, a uz hashtag #MDM2020 lakše će se pronalaziti programe.

2. Menadžment

Pojam se menadžment (engl. *management)* identificira s pojmovima kao rukovođenje ili upravljanje. Menadžment je, gledano sa semantičke ili sadržajne strane, veoma kompleksan i složen fenomen koji se, prema definiciji Bublea (2006.), odnosi na: proces; nositelje funkcija; vještinu; znanstvenu disciplinu; profesiju; i, ponekad, na funkciju u poduzeću. "Proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa." (Buble, 2006: 3.)

Prethodno navedena definicija usmjerava na sljedeće bitne odrednice menadžmenta kako slijedi:

- *„Rad s drugima i pomoću drugih* → menadžeri ne obavljaju osobno operativne poslove nego je njihova uloga vođenje, usmjeravanje i poticanje zaposlenih na maksimalan mogući doprinos/učinak, kako bi se postigli ciljevi organizacije.
- *ostvarenje ciljeva poduzeća* → postojanje ciljeva uvjetuje i postojanje menadžmenta koji združivanjem zajedničkih snaga pronalazi optimalan put do cilja. Ostvarenje planiranih ciljeva mjerilo je uspješnosti menadžmenta.
- *ravnoteža efektivnosti i efikasnosti* → efikasnost je odnos između inputa i outputa, dok je efektivnost rezultat (output) koji je potrebno osigurati.
- *racionalno korištenje ograničenih resursa* → oskudnost resursa i činjenica da svaki resurs ima svoju cijenu zahtijeva od menadžera racionalno postupanje s njima.
- *promjenjiva okolina* → s obzirom na velik utjecaj okoline na poslovanje organizacije, zadatak je menadžera konstantno prilagođavanje i priprema poduzeća na nastale i nastupajuće promjene." (Buble, 2006:3)

2.1. Vrste menadžmenta

Cilj je menadžmenta uz što manja ulaganja činitelja proizvodnje ostvariti što je moguće veće rezultate, a to omogućavaju aktivnosti efikasnog menadžmenta. Svako poduzeće predstavlja određeni organizacijski sustav. Organizacijski sustavi su, redovno, složeni, a pred njima se postavljaju i sve složeniji zahtjevi. Nositeljima funkcije upravljanja također se postavljaju sve složeniji zadatci koje mogu ispuniti samo ljudi s odgovarajućom kvalifikacijom, tj. profesionalni menadžeri.

„Aktivnosti profesionalnih menadžera predstavljaju skup znanja, vještina, djelovanja, koja se koriste u reguliranju ponašanja organizacijskih. Menadžment predstavlja kompleksnu aktivnost i može se sagledati kao: vještina upravljanja, teorija o upravljanju i kao upravljačka struktura. Samo poduzeće s kvalitetnim i efikasnim menadžmentom može zadržati svoju konkurentsku poziciju, rasti i razvijati se, prema putanji svoga životnoga vijeka. “ (Čičin-Šain. 2006.)

Aktivnost upravljanja definirana je kao proces planiranja, organiziranja, zapošljavanja, vođenja i kontroliranja napora zaposlenih i korištenja svih resursa poduzeća radi ostvarivanja zadanih ciljeva. Ako promatramo stupanj nadležnosti i odgovornosti u procesu odlučivanja, a za ostvarivanje ciljeva poduzeća, menadžment razlikuje tri osnovne inačice upravljačkih aktivnosti i to kako slijedi:

- strategijski menadžment,
- operativni menadžment,
- menadžment poslovnih područja.

2.2. Tipovi menadžmenta

Tipovi menadžmenta po principu hijerarhijskih razina prema Buble (2006: 9):

1. Top Management (najviša razina menadžmenta)

Top management podrazumijeva da su menadžeri odgovorni za poduzeće kojim upravljaju u cijelosti. Kako bi osigurali budućnost poduzeća kojoj teže, fokusiraju se na strategiju i ciljeve, kontroliranje i suočavanje s vanjskom okolinom (ekonomsko, ekološko, etičko, zakonodavno, političko, društveno, tehnološko), te donošenje odluka za koje smatraju da će ih konačno dovesti do ostvarenja ciljeva i vizije.

2. Middle Management (srednja razina menadžmenta)

Odgovornost za pojedine organizacijske dijelove i glavne odjele u poduzeću pripada Middle managementu ili srednjemu menadžmenut. Osnovni im je zadatak implementacija odluka donesenih na vrhovnoj raznini menadžmenta.

3. Lower ili First-line Management (prva razina menadžera)

Prva je razina menadžmenta orijentirana na obavljanje rutinskih zadataka na svakodnevnoj bazi, primjenjujući pritom propisana pravila i procedure.

„S aspekta djelokruga odgovornosti se razlikuju: funkcijski, linijski, generalni i projektni menadžeri.“ (Buble, 2006.)

2.3. Funkcije menadžmenta

Planiranjeje prva i osnovna funkcija menadžmenta, te predstavlja temelj svim ostalim funkcijama. Planiranje je mukotrpan proces kojim definiramo koji su naši ciljevi i strategije, što želimo postići, te način na koji to nastojimo ostvariti. „Prema Kreitneru, nužnost planiranja proizlazi iz dva konceptualna razloga, a to su ograničenost resursa i neizvjesnost okoline.“ (Buble, 2006: 86)

Tri su osnovna pitanja koja si trebamo postaviti pri planiranju:

- Gdje smo sada?
- Kamo želimo stići?
- Kako to ostvariti?

2.4. Strateško planiranje

Buble (2006.) navodi kako je Alfred D. Chandler, Jr. definirao strategiju kao: “Određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva.“ (Buble, 2006: 106)

Iz prethodnoga se citata može se doći do zaključka da strategija odgovara na pitanja ključna za opstanak i razvoj organizacije. Korespondira s izazovima okoline, suočavajući prilike i prijetnje, a sve s ciljem poboljšanja i krajnjeg ostvarenja konkurentske prednosti na tržištu.

„Strateški menadžment obuhvaća pet glavnih etapa:

1. provođenje analize okoline,

2. postavljanje organizacijskog usmjerenja,
3. formuliranje organizacijske strategije,
4. implementacija organizacijske strategije,
5. provođenje strateške kontrole i evaluacija.“ (Buble, 2006: 111)

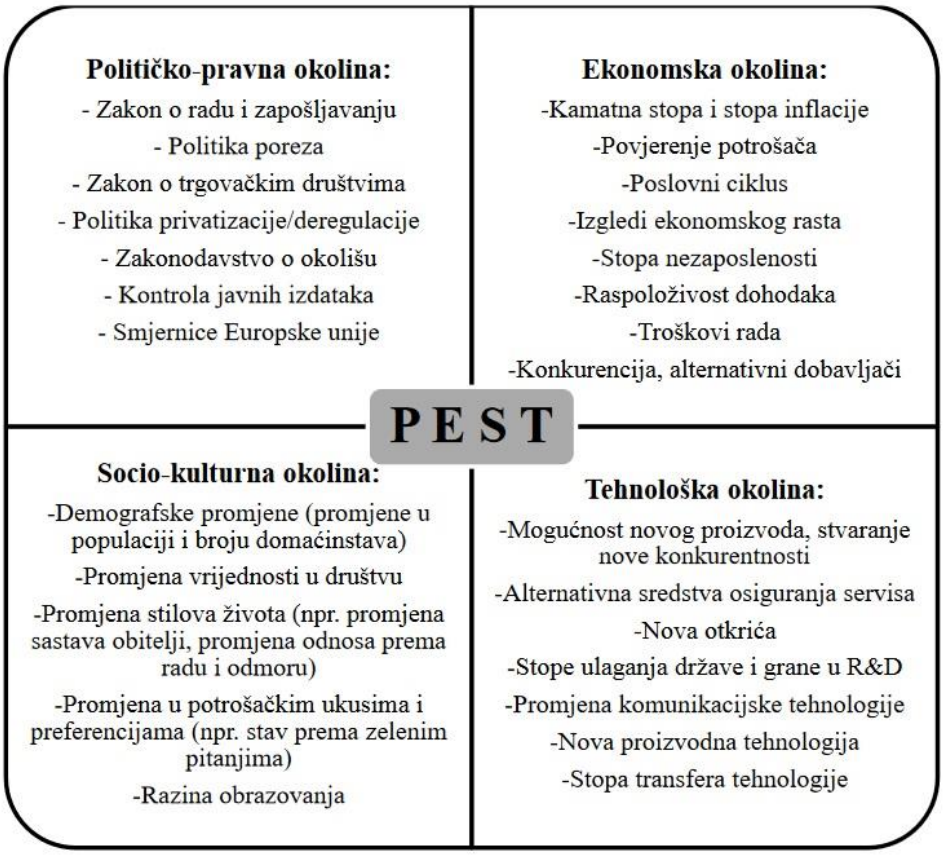
Prvi korak do dobre strategije je analiza okoline. Utjecaj se okoline ne smije ignorirati u procesu odlučivanja jer neprestano diktira prilike i opasnosti poduzećima (za čiju je evaluaciju ključna SWOT analiza). Ključno je utvrditi faktore i njihov intenzitet utjecaja kako poduzeće ne bi bilo uhvaćeno nespremno.

Kada govorimo o dijagnosticiranju faktora utjecaja što se tiče izbora strategije, trebalo bi se orijentirati prema trima grupama analiza, od kojih su, prema Bubleu (2006.) sljedeće:

- „analiza opće ili socijalne okoline,
- analiza poslovne okoline ili okoline zadataka,
- analiza interne okoline ili interna analiza.“

U nastavku ćemo objasniti jednu od najčešće korištenih metoda za analizu socijalne ili opće okoline — PEST analiza, te analiza kojom se povezuju utjecaji unutarnjih i vanjskih faktora, ranije spomenuta, SWOT analiza. Ove su dvije metode zbog svoje jednostavnosti popularne i često korištene u praksi.

2.5. PEST analiza



Slika 1. PEST analiza

Izvor: Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006., str. 169.

PEST analiza započinje utvrđivanjem glavnih faktora utjecaja, a nakon njihove identifikacije pristupa se ocjeni sa dva aspekta: s aspekta utjecaja korespondirajućih strategijskih faktora i s aspekta važnosti strategijskih faktora za poduzeće. Negativne vrijednosti simboliziraju prijetnje, pozitivni zbrojevi simboliziraju prilike za poduzeće. Korespondirajući se faktori bilježe kao ocjene prijetnji od -5 do 0, te prilike od 0 do 5, a strategijski faktori za pdouzeće ocjenama od 1 do 10.

2.6. SWOT analiza

SWOT analiza je razvijena kao preduvjet za ispravan odabir strategije. Sredstvo je analize odnosa unutarnjih i vanjskih činitelja. Naziv analize akronim je engleskih riječi: „*strenghts* (S), *weaknesses* (W), *opportunities* (O) i *threats* (T). [2]

„Temelji se na definiranju utjecajnih činitelja, posebno u skupini vanjskih i posebno u skupini unutarnjih činitelja.“ (Grbac, 2007.)

„Rezultati SWOT analize prikazuju se navođenjem unutarnjih jakosti, slabosti, te vanjskih mogućnosti i prijetnji.“ (Grbac, 2007.) To je sažetak istraživanja koje se provodi. Snagama ili jakostima možemo smatrati kontinuitet u inoviranju, znanje i iskustvo, tehnološku opremljenost, a slabostima nedostatna financijska sredstva, nepovoljnu lokaciju i slično. Što se vanjskih činitelja tiče, tu svrstavamo mogućnosti koje mogu biti, primjerice, širenje na nove aspekte tržišta, te prijetnje koje mogu biti velika konkurencija, pad obima poslova i slično. Prema Grbac (2007.), rezultati SWOT analize koriste se za definiranje ciljeva i strategija menadžmenta.

	Interne prednosti (S)	**Interne slabosti (W)**
Eksterne prilike (O)	SO strategija Maxi-maxi	WO strategija Mini-maxi
Eksterne prijetnje (T)	ST strategija Maxi-mini	WT strategija Mini-mini

Slika 2. SWOT analiza

Izvor: Buble, M.:Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu,2006.,str. 120.

Sa slike 2 mogu se analizirati četiri strategije, a to su:

[2] engl. strenghts = snage; weaknesses= slabost; opportunities= prilike; threats= prijetnje

1. „WT strategija- usmjerena je na minimiziranje internih slabosti i eksternih prijetnji,
2. WO strategija- nastoji minimizirati interne slabosti i maksimizirati eksterne prilike,
3. ST strategija- zasniva se na maksimiziranju internih prednosti uz minimiziranje eksternih prijetnji,
4. SO strategija- najpoželjnija strategija koja maksimizira interne prednosti da bi se maksimalno iskoristile prilike u eksternoj okolini.“ (Buble, 2006.)

Odabir najpovoljnije strategije temeljni je zadatak je menadžmenta. Odgovore koje se dobije SWOT analizom treba smatrati krucijalnima za donošenje važnih strateških odluka — definiranje misije i vizije poduzeća, strategija i ciljeva uz pomoć kojih će se ostvariti željeni ciljevi.

3. Suvremeni trendovi u muzejima i muzejskom menadžmentu

U prvom dijelu 2020. muzeji su teško pogođeni blokadama koje su provodile vlade širom svijeta zbog pandemije COVID-19. Dok su bili zatvoreni, muzeji su promovirali širok spektar digitalnih projekata i aktivnosti kako bi nastavili omogućavati pristup kulturnoj baštini i održavali odnos sa svojom publikom. Mnoge od ovih aktivnosti također su istaknute u medijima i podržane od strane medija, osim što ih s novom radoznalošću prati publika vezana uz dom.

Na društvenim mrežama korisnici su podijelili vlastito ponovno stvaranje poznatih umjetničkih djela koristeći svakodnevne predmete u svojim kućama (koristeći *hashtagove* #tussenkunstenquarantaine ili #gettymuseumchallenge); stručnjaci za kulturnu baštinu dijelili su pojedinačne predmete i priče iz svojih zbirki koristeći razne *hashtagove* (uključujući #MuseumFromHome, #MuseumsUnlocked, #ClosedButOpen, #ClosedButActive, #ArTyouReady); muzeji su se pridružili TikTok-u (poput Uffizija, koji je aktivan od travnja); i u novom izdanju Nintendo franšize Animal Crossing: New Horizons, igrači bi mogli dodati umjetnička djela iz institucija, uključujući Getty muzej i Metropolitan Museum of Art. (https://pro.europeana.eu/post/mapping-museum-digital-initiatives-during-covid-19)

S obzirom da smatramo da je bespredmetno pitati se hoće li muzeji u 21. st. propitkivati svoje poslanje, te razmatrati smjernice kako bi mogli odgovoriti na sadašnje i buduće izazove digitalnog doba. Iako počeci muzeja sežu u klasično naslijeđe, trenutački, točnije rečeno —s uvremeni ih trendovi usmjeravaju ka novome smjeru, a od stručnjaka se očekuju brza i učinkovita rješenja (novo)nastalih problema.

Jedno od najvažnijih pitanja na koja suvremeni menadžment muzeja mora odgovoriti jest kako se koristiti novim tehnologijama, a jedna od osnovnih pretpostavki za primjenu istih jest osiguravanje dostupnosti građe korisnicima muzeja. Osiguravanje dostupnosti građe jedan je od najvažnijih pokazatelja kvalitete poslovanja muzeja.

„U stalnim postavima posjetitelji mogu vidjeti samo manji dio muzejskog fonda, dok je najveći broj predmeta pohranjen u čuvaonicama i nedostupan je javnosti. Digitalizacija baštine jedan je od nužnih koraka u rješavanju problema dostupnosti i mnogi hrvatski muzeji aktivno

sudjeluju u inicijativama što ih je uz pomoć vanjskih suradnika pokrenulo Ministarstvo kulture. Baština online omogućuje da osim stvarnih posjetitelja muzej ima i one virtualne, koji će se moći koristiti opcijama pregledavanja zbirki na suvremen način. Osim tvrtki koje se bave razvojem novih aplikacija, kao važan čimbenik u procesu uočava se i potreba za novom reorganizacijom podataka, za razvojem novih znanja i vještina zaposlenika, uz izazove praćenja, dopune i očuvanja digitalnih zapisa.“ (Horjan, 2012.)

3.1. Novi trendovi

Pravi poticaj za ostvarenje sinergije s baštinom, ekonomijom i društvenim znanostima može biti tehnološki razvoj. U europskome prostoru već je definirano nekoliko strategija koje pozdravljaju taj trend.

Činjenica je da sofisticirana tehnološka rješenja, aplikacije i interaktivni sadržaji potiču zadovoljstvo i naklonost publike. Primjerice QR u dvorcu Trakošćan gdje skenirate QR kod svojim pametnim telefonom i pomoću njega slušate o postavu koji gledate. Međutim, postoji i „druga strana medalje“, koju publika ne vidi, a to je održavanje koje zahtijeva puno vremena i truda onima koji su zaduženi da sva implementirana rješenja svakodnevno bez pogrješke rade. Osim poprilično visoke cijene uvođenja multimedijskih i ostalih IC tehnologija, održavanje je druga stavka na listi koja muzealce drži „podalje“ kada je riječ o takvoj investiciji. Realni troškovi održavanja često „isplivaju“ tek kad je sustav već implementiran i uvjetuje vanjsku potporu stručnjaka. Muzeje to ostavlja bez izbora i praktično ih prisiljava na ponuđene uvjete, bez obzira na, njihovim očima gledano, previsoku cijenu.

Pri izradi novih aplikacija česte su komplikacije na već primijenjenim rješenjima autorska prava. Također, upitno je koliko će se dugo određena implementirana tehnologija moći koristiti s obzirom na brzinu razvoja novih tehnologija i sustava u ICT području.

Kako se već i dalo naslutiti, financijska kriza nimalo nije olakšala praćenje zahtjeva novoga, digitalnoga doba. Dobra rješenja i potporu inicijativama kao što su crowdsourcing, crowdfunding, cross-marketing, geo-caching i slično mogu ponuditi tehnologije, no ti procesi prevazilaze ono što smatramo interakcijom u muzejima. Drugima također otvaraju mogućnosti da potaknu javnost na pružanje potpore i pomoći, nebitno koliko malim prilozima, za realizaciju novih programa, ali i potpuno nov način otkrivanja muzeja.

Za muzeje je navlastito važna komunikacija s raznim dobnim skupinama. U Hrvatskome Zagorju većinski dio muzejske publike čini školska populacija, kaže Horjan (2012.). Populacija je to koja je rođena u digitalnoj eri pa, sukladno s time, očekuje solucije prezentiranja muzejskih sadržajaja na odgovarajućoj razini. Nasuprot njima druga je velika skupina muzejske publike — starija populacija kojoj je potpuno strana komunikacija s novim tehnologijama, zbog čega je vrlo teško odabrati pravi način komunikacije i implementirati rješenja koja će zadovoljiti muzejsku publiku različite dobi.

3.2. Statistika utjecaja Covid-19 pandemije na muzeje u svijetu

U posljednja su četiri mjeseca gotovo svi muzeji širom svijeta privremeno zatvoreni (njih 90%, UNESCO 2020). Dugoročni učinak, kao i u mnogim drugim područjima našega društva, pojavit će se tek postupno i bit će višestruk. S jedne je strane jasno da će sektor trpjeti značajan financijski utjecaj, nakon mjeseci bez prihoda i vjerojatno smanjenog broja turista tijekom ljeta. S druge strane, ovih je mjeseci kulturni sektor žurio ponuditi publici razne mrežne načine za bavljenje baštinskim sadržajem i daljinsko sudjelovanje u umjetničkim događanjima. Muzeji su posebno povećali svoje digitalne aktivnosti za 15% (ICOM 2020): ovaj se Uvid fokusira iz na ovaj iznenadni i vjerojatno prisilni rast internetskih aktivnosti muzeja, a prenosi se s Cultural Practice-a, časopisa Instituta za kulturne prakse.

U ranijemu članku u istome časopisu istaknuto je kako je *'digitalni stampedo'* za stvaranje internetskih sadržaja jedan od najvidljivijih doprinosa muzeja našem zaključanom životu i otkrivajući element nejednakosti u pristupu kulturnoj baštini (Rees Leahy 2020). Nadalje, ako je istina da su muzeji širom svijeta povećali svoju internetsku prisutnost, to se povećanje također neravnomjerno raspoređuje: NEMO (2020) primijetio je da su se povećala 4 od 5 ispitanika u anketi (koja je, uglavnom, uključivala europske muzeje) svoje digitalne aktivnosti, a UNESCO (2020) je naglasio kako je to moglo učiniti samo 5% muzeja u zemljama u razvoju. Osim toga, pristup tim mrežnim resursima - za koji je potreban uređaj (s računalima i pametnim telefonima, prijenosnim računalima i tabletima, koji nude različite načine doživljavanja ovog digitalnog sadržaja) i dobra internetska veza - jednako je nepravedno distribuiran po cijelom svijetu.

Postoji nekoliko različitih portala koji pokušavaju dokumentirati situaciju u muzejima tijekom pandemije. Što se tiče digitalnih projekata, NEMO-ova se karta usredotočila na praćenje ponovnih otvaranja muzeja (NEMO 2020), ali također je sadržavala i nacionalne preglede digitalnih pristupa. Razni nacionalni odbori ICOM-a i muzejske udruge također su uredili popise resursa i inicijativa, kao i provodili nacionalna istraživanja (npr. ICOM Italia 2020; Museumspraxis 2020). Slično tome, novine, blogovi i profesionalne mailing liste predstavljale su i raspravljale o različitim aspektima ovog prelaska na 'digitalno' u muzejima. (https://culturalpractice.org/digital-responses-from-locked-down-museums/)

Bilo bi lako reći da je pandemija transformirala naše institucije kulturne baštine. Situacija je, kao uvijek, puno složenija, s dramatičnim posljedicama i uvidima u različite buduće mogućnosti. Zasada, ostaju samo pitanja na koja nemamo odgovore. Hoće li se muzeji transformirati i ako jesu, na koje su to načine učinili? Hoće li naš pristup kulturnoj baštini postati digitalniji i otvoreniji? Koliko će digitalnih projekata pokrenutih posljednjih mjeseci opstati i dalje se nastaviti razvijati? Koliko će ideja biti zastarjelo zbog nedostatka financijskih sredstava, nedostatka tehnoloških resursa ili nedostatka interesa? Koliko je ljudi na mreži otkrilo instituciju za kulturnu baštinu i nastavit će gajiti taj interes i odnos nakon što se ukinu zaključavanja?

4. Kultura i kulturni sektor u doba Covida-19

Velika porodica virusa znana kao *Coronavirusi*, mogu pronaći kod ljudi i životinja. Naziv *corona* dobili su zbog oblika koji imaju pod elektronskim mikroskopom — oblik krune. Imenovani su latinskom riječi *corona* (kruna). Neki su virusi iz ove grupe poznati od 60-ih godina prošloga stoljeća kao uzročnici bolesti sve od obične prehlade do težih upala respiratornoga sustava. Novi *coronavirusi* koji su sa životinja s vremenom prelazili i na ljude pojavili su se 2003. godine, te su se tada počeli širiti s čovjeka na čovjeka. Danas, 2020. g. ponovo imamo novi *coronavirus* koji se pojavio u Kini. (https://www.zzjzdnz.hr/hr/zdravlje/prevencija-zaraznih-bolesti/1369)

COVID-19 neosporivo je utjecano na sve aspekte života ljudi u svijetu. Hrvatska je izbjegla neke od najcrnjih scenarija koje je Zavod za javno zdravstvo predvidio, no utjecaj će svakako još neko vrijeme biti primjetan na ekonomske činitelje. Osim ugostiteljskih sektora, težak je udarac primio kulturni sektor. (https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1)

Kada govorimo o kulturnom sektoru, očito je da su svi dijelovi kulturnog sektora pogođeni krizom čije će posljedice biti dugoročne, te je važno reagirati prilagodbom politika i financijskih instrumenata na novonastale okolnosti. „Razdoblje pred nama nosi mnoge nepoznanice te su stalna razmjena informacija, kao i pomno mapiranje i planiranje daljnjih aktivnosti vrlo značajni. Oni će osigurati prikladne uvjete za daljnji rad, posebice u kontekstu "novog normalnog" na europskoj razini." (https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=24500)

S obzirom da smo se u razdoblju u trajanju gotovo dva mjeseca našli potpuno odsječeni od kulturnih sadržaja, web stranica Travel advisor omogućila je virtualne posjete muzejima s jednoga mjesta. Tako je na njihovoj stranici bilo moguće posjetiti slavni British Museum u Londonu, National Gallery of Art u Londonu, Pergamon Museum u Berlinu te još neke poznate muzeje. (https://travel-advisor.eu/virtualni-muzeji/)

5. Istraživanje: utjecaj Covid-19 pandemije na kulturni sektor

Osnovna hipoteza postavljena prije provođenja samoga istraživanja glasila je da je „pandemija COVID-19 je potaknula snažniju digitalizaciju /virtualizaciju muzeja.“ Od te smo hipoteze krenuli imajući na umu da je čovjek, prije svega, društveno biće i ne može živjeti kvalitetan život bez interakcije s drugim ljudima pa tako dolazimo do zaključka da čovjek također o drugim ljudima ovisi i u aspektu kulture. Čovjek mora „živjeti kulturu.“ Da bi živio kulturu, mora doći u interaciju, indirektno s ljudima, no direktno s njihovim radovima pa je tako COVID-19 pandemija idealan prikaz virtualnoga življenja kulture. Danas ćemo na drštvenim mrežama i općenito diljem interneta često naići na citat nepoznatoga autora: „Ako misliš da je umjetnost nevažna, probaj preživjeti u karanteni bez glazbe, filma, knjige ili slika.“ Imajući na umu prvotno spomenutu hipotezu, anketu smo kreirali u pravcu saznavanja koliko je naših ispitanika posjetilo virtualni muzej, te koju bi ocjenu dali muzejima kada je u pitanju uspješnost digitalizacije, odnosno virtualizacije muzeja.

Ovom ćemo anketom pokušati profilirati ljude koji češće posežu za kulturom, odnosno češće ju konzumiraju. Vodit ćemo se još jednom hipotezom u tome istraživanju: „Muzejska publika sadržaje dominantno istražuje putem digitalnih platformi.“ Vjerujemo da će struktura anketnih pitanja dovesti do pravog profila aktivnog konzumenta virtualnoga kulturnoga sadržaja.

Valjanom hipotezom za istraživanje također ćemo smatrati da je: „COVID-19 pandemija pridonijela većoj posjećenosti online kulturnih sadržaja.“ Zanimat će nas koliko je aktivnih konzumenata, konkretno muzejskoga, kulturnoga sadržaja. Ispitat ćemo koji su muzeji bili autori najaktraktivnijih ponuda, te koji su se muzeji publiku najviše dojmili. Anketna su pitanja dostupna u prilozima (vidi prilog 2).

5.1. INTERVJUI S ČELNIM LJUDIMA MUZEJA

Imajući na umu da kada nešto analiziramo valja poći „od vlastitoga praga“, prije anketiranja konzumenata kulturnih sadržaja muzeja intervjuirali smo tri rukovodeće osobe u trima muzejima: dvama na području Osječko-baranjske županije i jednome na području Vukovarsko-srijemske županije. Za potrebe istraživanja dalje u tekstu ćemo ih zvati osoba A, osoba B i osoba

C. U nastavku slijedi tablično prikazan intervju sa svim trima osobama u tablici 1 Intervjui. Sve su tri osobe odgovorile na isti set pitanja kako bismo dobili relevantne podatke za istraživanje.

Tablica 1. Intervjui s čelnim ljudima muzeja

PITANJE	**A**	**B**	**C**
Tko je vaša publika?	ljubitelji kulture, muzeja i arheologije	šira javnost	Vrtićka dob, osnovnoškolska dob, studenti, obitelji (s djecom), odrasli: ljubitelji i stručnjaci za muzejsko područje, treća životna dob
Kako privlačite publiku?	Doživljajem sjajnog iskustva u muzeju kroz zanimljivo vodstvo. Korištenjem društvenih medija, te modernim tehnologijama ostati u korak s vremenom i prezentirati rad muzeja i muzejske aktivnosti na suvremeni način**.**	Najavama u medijima, društvenim mrežama, slanjem pozivnica i poštom i online te plakatiranjem na gradskim površinama.	Provođenje raznih programa. Nema stalnog postava. Izložbe povremene i gostujuće. Brend događanja: Muzejski četvrtak (izložbe, koncerti i sl.), Doktori za baštinu (edukativni program uglavnom usmjeren na mlađu populaciju)

Koje biste probleme potaknute COVID-19 pandemijom istaknuli kao najveće u svojoj ustanovi?	Kultura je i dalje na nezavidnom položaju. Ljudi su odlučili ostati doma u vrijeme COVIDA-19 što se znatno pokazalo na slici posjetitelja kao i na profitabilnosti.	Nedostatak publike i u normalnim vremenima je sad još više naglašen. Što se tiče okupljanja, inače nema većih grupa tako da je taj dio ostao isti.	Nespremnost na odgovor na potrebu korištenja digitalnih programa. Zatvaranje vrata muzeja od ožujka do lipnja 2020. Nema događanja.
Kako ste ih riješili?	Na razne načine pokušali animirati prijašnje posjetitelje kao i nove da upoznaju muzej. Po prestanku karantene krenuli s raznim radionicama na otvorenom za djecu što se pokazalo kao jako dobra ideja. Svi muzeji polako prelaze na online	Prativši mjere i preporuke HZJZ, program je nakon ponovnog otvaranja vraćen na staro.	Nije pripremljen krizni menadžment. Koristili društvene mreže i web stranicu muzeja za komuniciranje s publikom kao i dosad. Učinili financijski iskorak: tvrtka Culex izradila virtualne šetnje za dvije izložbe muzeja.

	sadržaje jer će to biti jedini način „iskustiti“ kulturu ukoliko dođe novi val COVID-19.		
Jeste li primijetili porast/pad posjećenosti vaše ustanove kroz online sadržaje za vrijeme COVID-19 pandemije?	Primijećen porast pratitelja na Facebooku kao i na web stranici muzeja, te blogu kojeg vode na web stranici.	Manje-više isto	Fizička posjećenost u značajnom padu za vrijeme karantene. Statistički, u odnosu na 2019.g. posjećenost muzeja u porastu. Virtualna publika ostala u nepromijenjenoj brojnosti, konzistentna.
Planirate li projekte za privlačenje nove publike? Ako da, kakve?	Planiraju se i dalje imati dječje radionice, dječji kutak na webu, razne nagradne igre, te online radionice.	Digitnalnim, interaktivnim sadržajima poput virtualnih posjeta izložbama te aktivniji pristup društvenim mrežama.	Djelatnica na stručnoj praksi u suradnji s djelatnicima muzeja kreira anketni upitnik za nastavnike i roditelje koji će se provesti online. Cilj upitnika je doznati kakvi bi sadržaji potencijalno zanimali djecu osnovnoškolske dobi kako bi roditelji i

			nastavnici bili koautori virtualnog edukativnog sadržaja.
Organizirate li posebna događanja (radionice, kvizovi...)?	I dalje se organiziraju događanja. Ponajviše radionice za djecu koja se trenutno vode na otvorenom.	Radionice su i dalje uobičajena praksa unutar programa, posebno dječje radionice za vrijeme nenastavnih dana.	Radionice za djecu započele, no u dogovoru s Ravnateljstvom muzeja odgođene do daljnjeg zbog sprečavanja širenja pandemije Covid-19. Rezultat toga je prethodno spomenuti anketni uputnik za roditelje i nastavnike.
Je li vam COVID-19 pandemija pružila neke prilike kojih ranije niste imali?	Pružila se prilika shvatita da je važno biti spremniji na ovakve situacije, te da se mora znatno više poraditi na online prisustvu i sadržaju. Ukoliko se situacija nastavi morat će se pronaći način kako komuunicirati s	Zapravo nije, iako bi trebalo. Smatraju da su trebali biti konkretniji u svojoj web prisutnosti, sa bolje promišljenim i funkcionalnim interaktivnim sadržajima. Manjak toga proizlazi iz nespremnosti na situaciju i nepoznavanje virtualnog tržišta.	Da, digitalizacija se značajno ubrzala. Partneri su u projektu Viral i sudjeluju u know-how projektu koji otkriva kako koristiti besplatne ili jeftine softverske sadržaje dostupne online.

	posjetiteljima.		
Planirate li nastaviti s navikama stečenim za vrijeme pandemije COVID-19?	Planira se nastaviti s navikama stečenim za vrijeme pandemije, konkretno misleći na kreiranje online sadržaja kao i na rad od kuće.	Da, u revidiranom obliku.	Da. Muzej planira nastaviti s digitalizacijom.
Koje navike biste istaknuli kao izrazito uspješne?	Pravovremena komunikacija i adaptacija na situaciju. Komunikacija je sve! U krizi je najbitnije jasno komunicirati da svi znaju koji su njihovi zadatci i što se od njih očekuje. Također je bitno imati stručan kadar koji može u kratkom vremenu reagirati na	Predstavljanje izložbi online, sa zadrškom da ipak treba biti profesionalnije izvedeno.	Digitalizacija muzejskih sadržaja. Ranije nisu postojale financijske mogućnosti za to budući da se muzej financira iz državnoga budžeta, budžet je svake godine manji. Sudjelovanjem u EU projektima prikupili sredstva za izradu virtualnih šetnji, te nabavu MAX kamere za snimanje izložbe u 360 stupnjeva za svaku sljedeću izložbu.

	novonastalu situaciju. Smatraju da su dobro odgovorili na izazove COVID-19.		

Izvor: uredila autorica

U ovo su doba iznimno popularne ankete koje se odnose na utjecaj COVID-19 pandemije na razne sektore, pa tako i na kulturu. Trenutačno se provodi anketiranje za potrebe istraživanja o utjecaju koronavirusa na kulturne radnike u Jugoistočnoj Europi. Istraživanje je pokrenuo Centar za empirijske studije kulture jugoistočne Europe. Institut za razvoj i međunarodne odnose (IRMO) također sudjeluje u istraživanju.

Istraživanje pod nazivom „Sada je samo vidljivije: Život i rad kulturnih radnika i radnica u vremenu korona pandemije“ koje se provodi u Jogoistočnoj Europi ima cilj dokumentirati uvjete rada i života umjetnika i kulturnih radnika u regiji tijekom pandemije COVID-19. Rezultati će istraživanja služiti, među ostalim, i za lobiranje u kreiranju i implementaciji sustava podrške za ublažavanje posljedica krize. Anketa je u potpunosti anonimna i može se ispuniti ovdje.“ (https://www.culturenet.hr/default.aspx?id=97580)

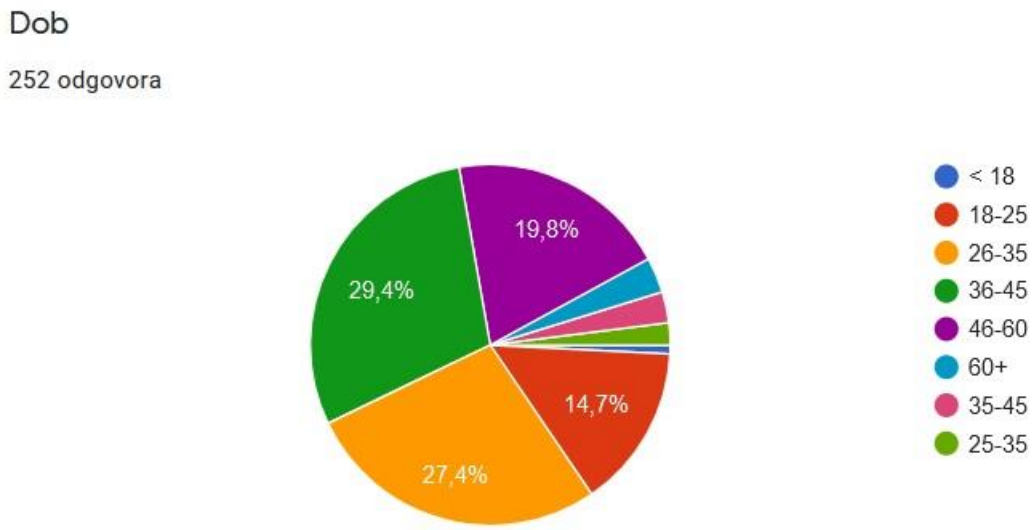
5.2. Analiza ankete

Anketa za potrebe ovog diplomskoga rada, a pod naslovom identična naslovu diplomskoga rada, provedena je u periodu od 14. srpnja 2020. do 17. srpnja 2020., te se prikupilo 252 odgovora ispitanika. Anketni je upitnik formiran s ciljem dokazivanja glavne hipoteze rada: „COVID-19 pandemija pridonijela većoj posjećenosti online kulturnih sadržaja.“ Anketa se provodila online putem Google obrasca i u potpunosti je anonimna, a svi dobiveni podaci su navedeni u nastavku.

Prvi se set pitanja ankete odnosio na demografske podatke, a prvo se pitanje u anketi odnosilo na dob ispitanika. U grafu ispod (graf 1) jasno je najviše ispitanika odabralo dob 36-45 godina, njih 29,4%. Slijedi ih dobna skupina 26-35 godina, njih 27,4%. Sljedeća je skupina 46-

60 godina sa 19,8%, zatim dobna skupina 18-25 godina sa 14,7%. Ostale dobne skupine prikupile su 2 do najviše 4% ispitanika.

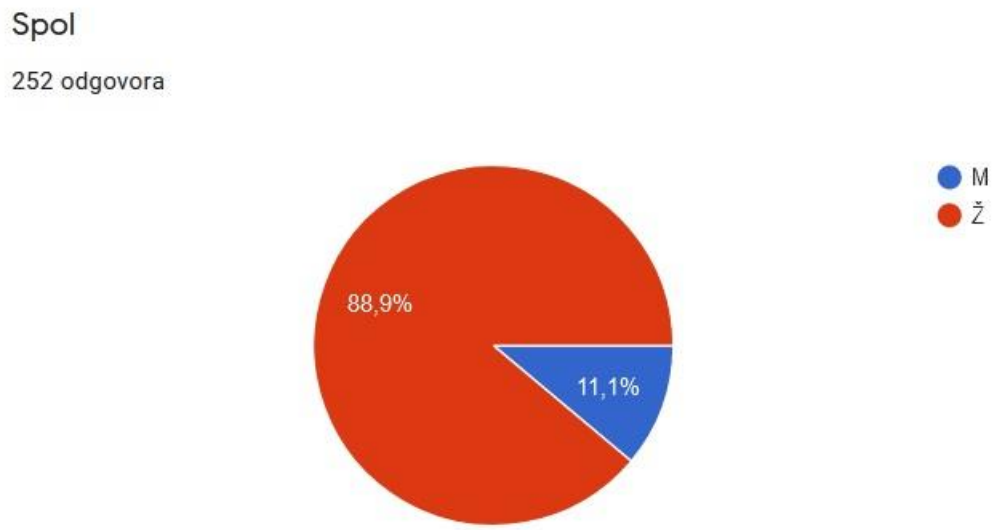
Grafički prikaz 1. Dob



Izvor: izračun autorice

Sljedeće se anketno pitanje odnosilo na spol ispitanika gdje je neupitno prevladala ženska populacija sa čak 88,9% (vidi graf 2).

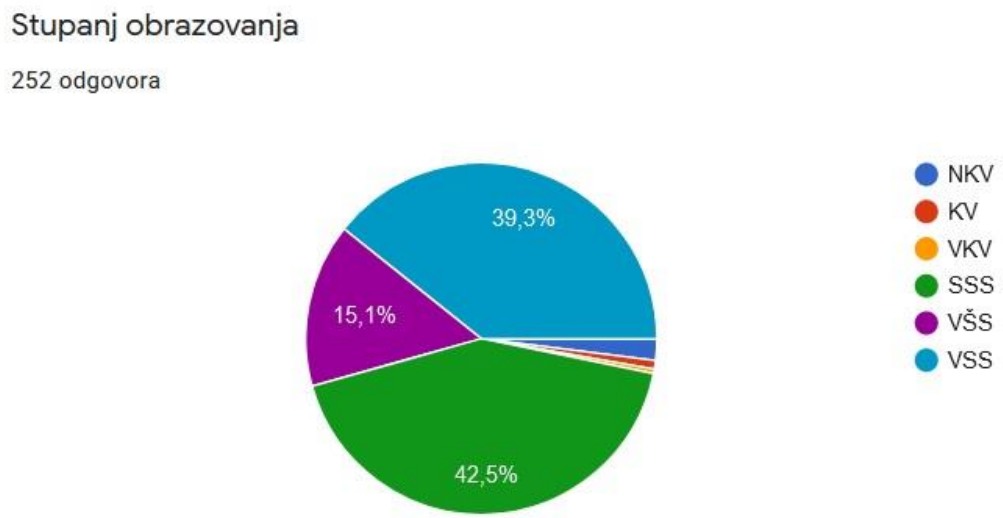
Grafički prikaz 2. Spol



Izvor: izračun autorice

Treće anketno pitanje bilo je posljednje u skupini demografskih pitanja, a odnosilo se na obrazovni stupanj ispitanika. Graf 3 niže prikazuje sljedeće rezultate: najviše je ispitanika sa srednjom stručnom spremom, njih 42,5%. Slijedi skupina ispitanika visoke stručne spreme sa 39,3%, te skupina ispitanika više stručne spreme sa 15,1%. Ostalih je 3,1% podijeljeno na skupine ispitanika nekvalificiranih radnika, kvalificiranih radnika, te visokokvalificiranih radnika, od čega 1,5% pripada skupini ispitanika nekvalificiranih radnika.

Grafički prikaz 3. Stupanj obrazovanja

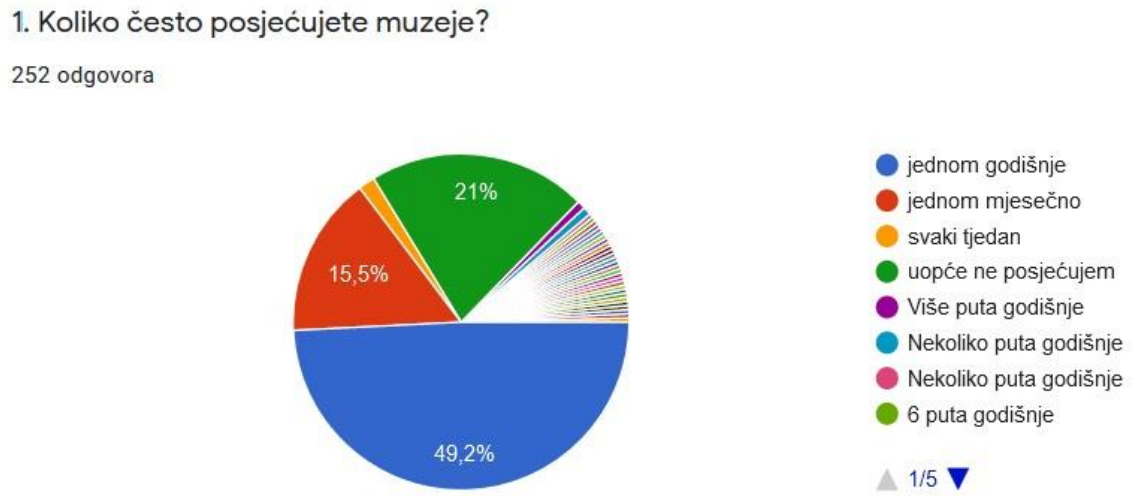


Izvor: izračun autorice

U sljedećemu setu pitanja pitali smo o navikama posjećivanja muzeja ispitanika, te smo provjerili jesu li posjetili neke od reprezentativnih svjetskih i hrvatskih muzeja.

Prvo je pitanje iz toga seta glasilo "Koliko često posjećujete muzeje?" Graf 4 prikazuje da 49,2% ispitanika posjećuje muzeje jednom godišnje. 21% ispitanika uopće ne posjećuje muzeje, dok 15,5% ispitanika tvrdi da muzeje posjećuje jednom mjesečno. Preostalih 12,5% ispitanika odabralo je opciju "ostalo", te su dopisali razne odgovore. Tri najčešća su bila "više puta godišnje", "nekoliko puta godišnje" i "kad god mi se ukaže prilika."

Grafički prikaz 4. Koliko često posjećujete muzeje?

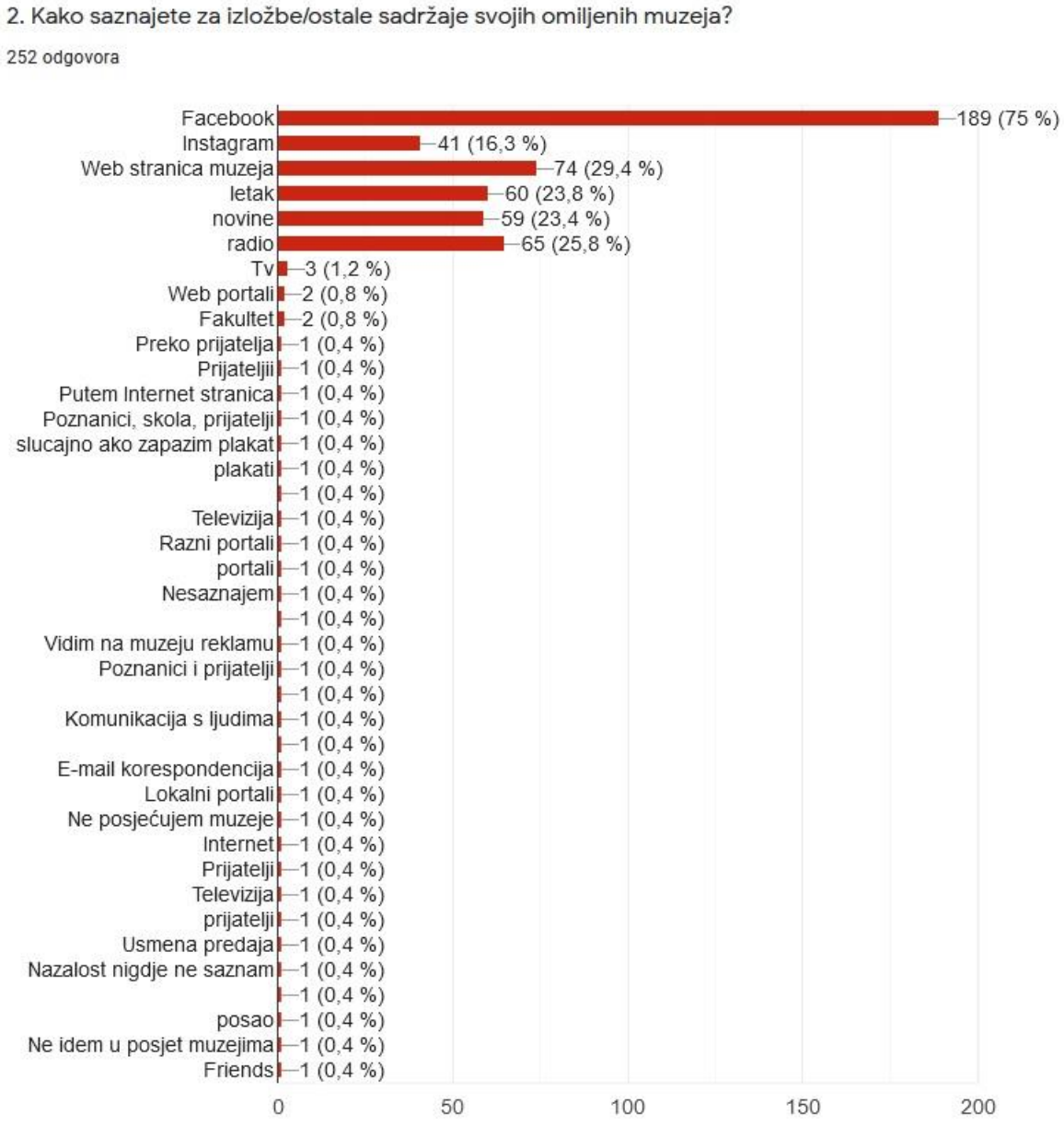


Izvor: izračun autorice

U sljedećem nas je pitanju zanimalo kako naši ispitanici saznaju za izložbe i ostale sadržaje svojih omiljenih muzeja. Bilo je moguće odabrati neograničen broj odgovora, te navesti alternativni odgovor u kategoriji „ostalo“.

189 od 252 ispitanika, odnosno 75% odabralo je opciju Facebook kao svoj izvor informacija. Njih 41 (16,3%) odabralo je Instagram. 74 ispitanika (29,4%). 60 ispitanika (23,8%) saznaje to iz letka muzeja, 59 (23,4%) iz novina. Sljedeći odgovori vidljivi u grafu 5 su iz kategorije „ostalo.“ Najviše je ispitanika navelo odgovor TV, točnije 3 ispitanika (1,2%) televizije. Slijede odgovori poput web portala, komunikacije s prijateljima, plakata, informacija dobivenih na fakultetu i slično.

Grafički prikaz 5. Kako saznajete za izložbe/ostale sadržaje svojih omiljenih muzeja?

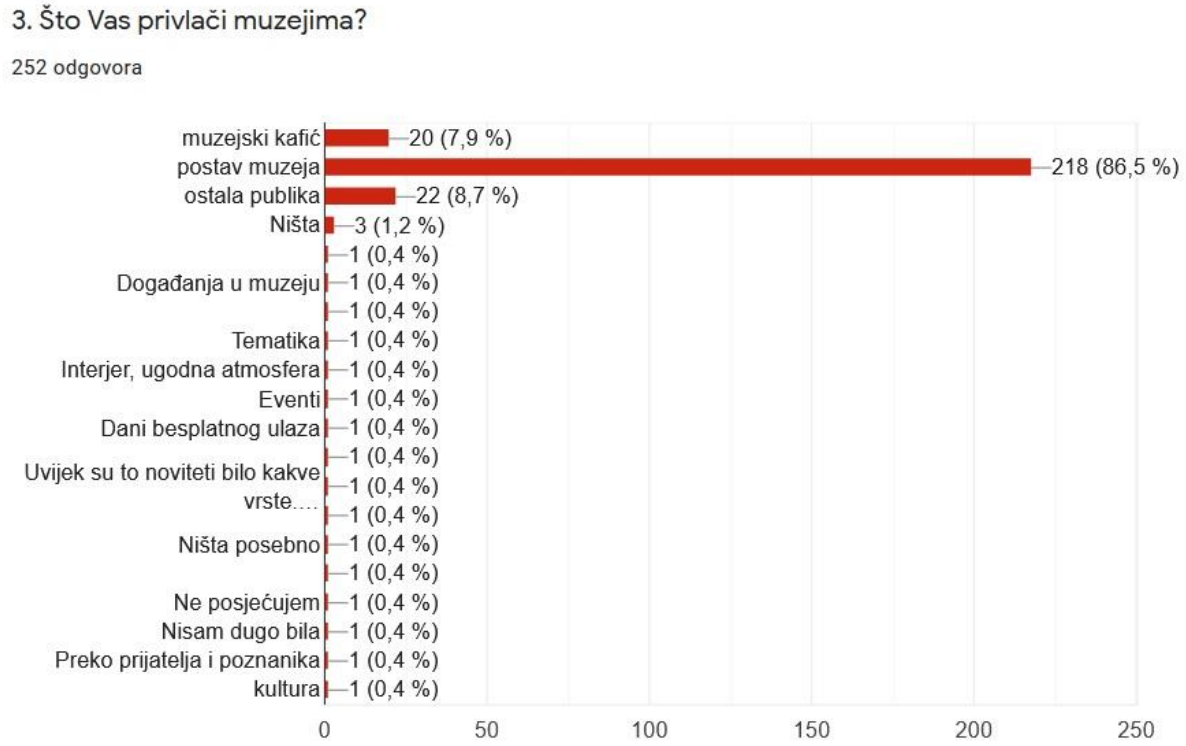


Izvor: izračun autorice

Željeli smo saznati što ljude najviše privlači muzejima. Rezultati odgovora na to pitanje vidljivi su u sljedećemu grafu, Graf 6. Bilo je moguće odabrati neograničen broj odgovora, te navesti alternativni odgovor u kategoriji „ostalo“.

218 od 252 ispitanika odabralo je postav muzeja, što čini 86,5% ispitanika. 22 ispitanika (8,7%) navodi da ih muzeju privlači ostala publika, te 20 ispitanika (7,9%) muzejski kafić. U kategoriji „ostalo“ najviše se odgovora, njih 3, podudarilo s riječi „ništa“, dok neki navode interijer muzeja, atmosferu, dane besplatnog ulaza u muzej i slično.

Grafički prikaz 6. Što Vas privlači muzejima?



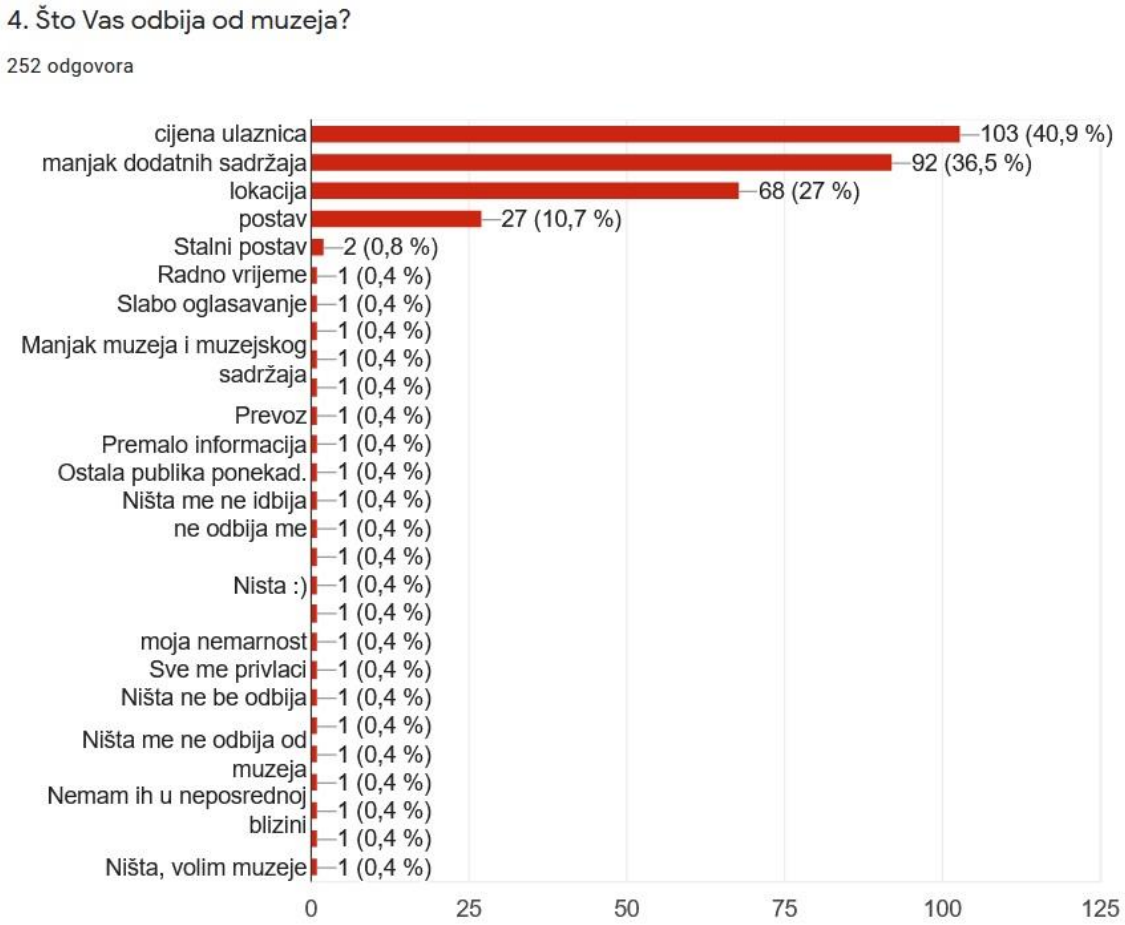
Izvor: izračun autorice

Nasuprot prethodnome pitanju, pitali smo ispitanike što ih odbija od muzeja. Bilo je moguće odabrati neograničen broj odgovora, te navesti alternativni odgovor u kategoriji „ostalo“.

103 od 252 ispitanika (40,9%) odgovorilo je cijena ulaznica. 92 ispitanika (36,5%) odgovara da ih odbija manjak dodatnih sadržaja, zatim 68 ispitanika (27%) odgovara da ih od muzeja odbija sama lokacija, a čak 27 ispitanika (10,7%) tvrdi da ih od muzeja odbija upravo muzejski postav. Graf 7 to slikovito prikazuje, kao i odgovore iz kategorije „ostalo“ koji su

uglavnom glasili: stalni postav, radno vrijeme, slabo oglašavanje, dok najveći broj odgovora iz ove kategorije pripada odgovoru „ništa me ne odbija od muzeja.“

Grafički prikaz 7. Što Vas odbija od muzeja?



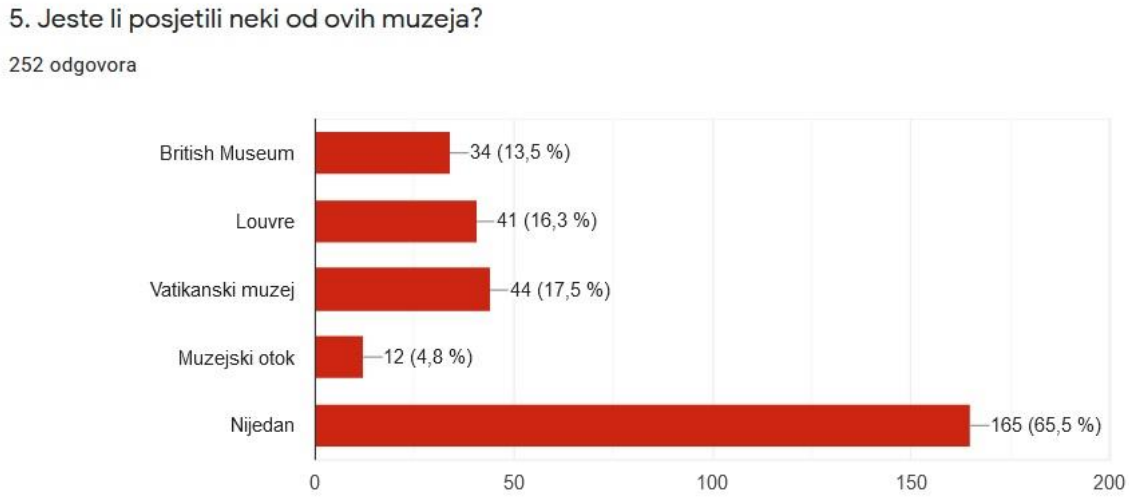
Izvor: izračun autorice

Kako je spomenuto ranije, zanimalo nas je jesu li naši ispitanici posjetili neke od poznatih i reprezentativnih muzeja u svijetu. Bilo je moguće odabrati neograničen broj odgovora ili odabrati opciju „nijedan.“

34 od 252 ispitanika (13,5%) je posjetilo British Museum. 41 ispitanik (16,3%) je posjetio Louvre, 44 ispitanika (17,5%) je posjetilo Vatikanski muzej, a 12 ispitanika (4,8%) je

posjetilo Muzejski otok. 165 od 252 ispitanika odgovorilo je nijedan, što čini 65,5% ispitanika (vidi graf 8).

Grafički prikaz 8. Jeste li posjetili neki od ovih muzeja?

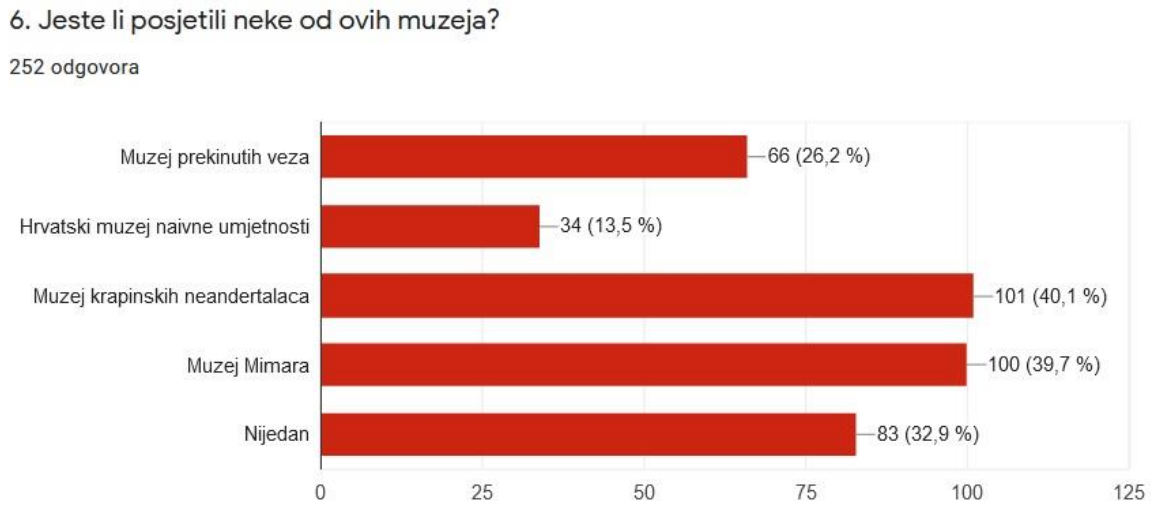


Izvor: izračun autorice

Naveli smo neke od poznatih hrvatskih muzeja kako bismo se uvjerili jesu li naši ispitanici posjetili neki od njih. Bilo je moguće odabrati neograničen broj odgovora ili odabrati opciju „nijedan."

Muzej prekinutih veza posjetilo je 66 ispitanika (26,2%). Hrvatski muzej naivne umjetnosti posjetilo je 34 ispitanika, odnosno 13,5%. Najviše se ispitanika izjasnilo da je posjetilo Muzej krapinskih neandertalaca, njih 101 (40,1%). Slijedi Muzej Mimara koji je posjetilo 100 ispitanika (39,7%). Odgovor nijedan odabralo je 32,9% ispitanika, odnosno njih 83 (vidi graf 9).

Grafički prikaz 9. Jeste li posjetili neke od ovih muzeja?



Izvor: izračun autorice

Posljednji, treći, dio ankete odnosio se na posjete virtualnim muzejima. Prvo je pitanje glasilo „Jeste li ikad posjetili virtualni muzej?“

77,4% ispitanika odgovorilo je negativno, što čini veliku većinu ispitanika. Pozitivno je odgovorilo 22,6% (vidi graf 10).

Grafički prikaz 10. Jeste li ikad posjetili virtualni muzej?



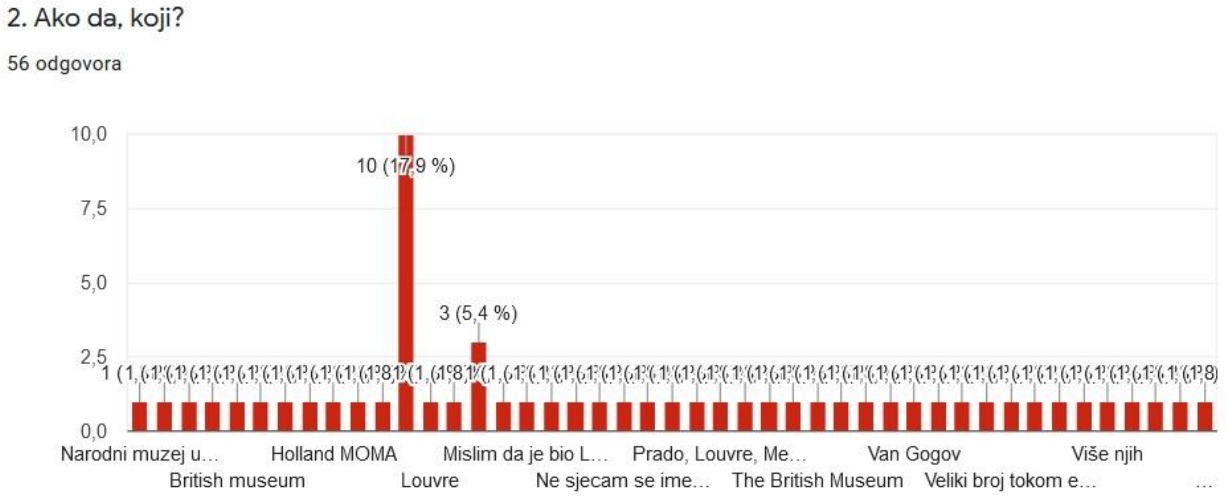
Izvor: izračun autorice

Sljedeće je pitanje bilo neobvezno, te su na njega odgovorili samo ispitanici koji su u prethodnome pitanju odgovorili potvrdno, što čini skupinu od 56 ispitanika. Zamolili smo ih da napišu koji su virtualni muzej posjetili.

Budući da je pitanje bilo otvorenoga tipa, istaknut ćemo nekoliko odgovora. Detaljni je opis vidljiv u grafu 11.

Najistaknutiji odgovor, s 17,9%, odnosno čak 10 ispitanika je Louvre. Slijedi British Museum, te odgovor „više njih."

Grafički prikaz 11. Ako ste prethodno odgovorili s „da“, molim napišite koji.

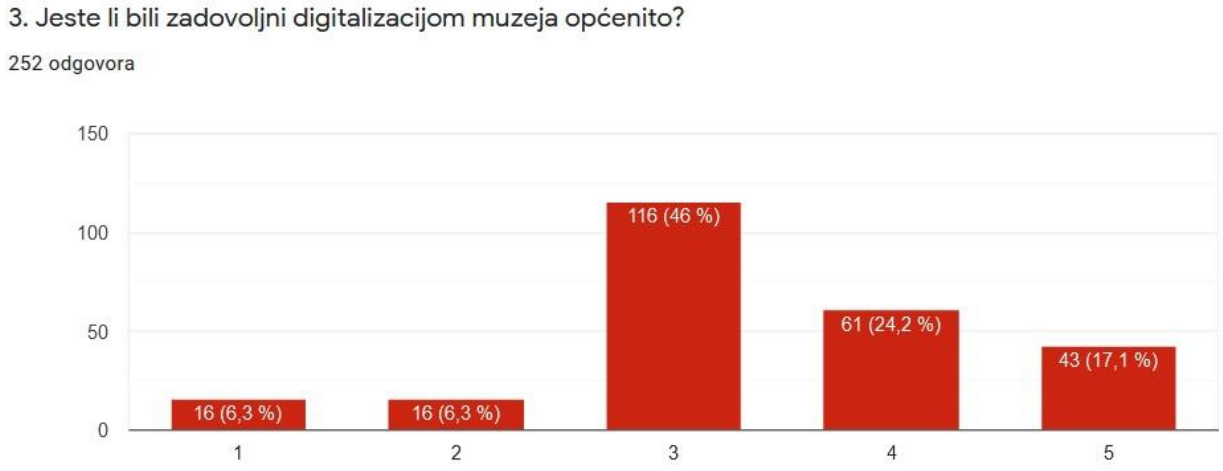


Izvor: izračun autorice

Upitali smo ispitanike jesu li zadovoljni digitalizacijom muzeja općenito. Graf 12 prikazuje kako su odgovorili ispitanici. Mogućnost odgovora bila je odabrati broj od 1 do 5, gdje je 1 predstavljalo „potpuno nezadovoljan“, a 5 „potpuno zadovoljan.“

Najviše ispitanika, 116 od 252 (46%) odgovorilo je 3, niti zadovoljan niti nezadovoljan. Njih 16 (6,3%) je potpuno nezadovoljno, što je identično odgovoru 2 (graf 12). 61 ispitanik (24,2%) je vrlo zadovoljno, dok 43 ispitanika (17,1%) odgovara 5, potpuno zadovoljan.

Grafički prikaz 12. Jeste li zadovoljni digitalizacijom muzeja općenito?

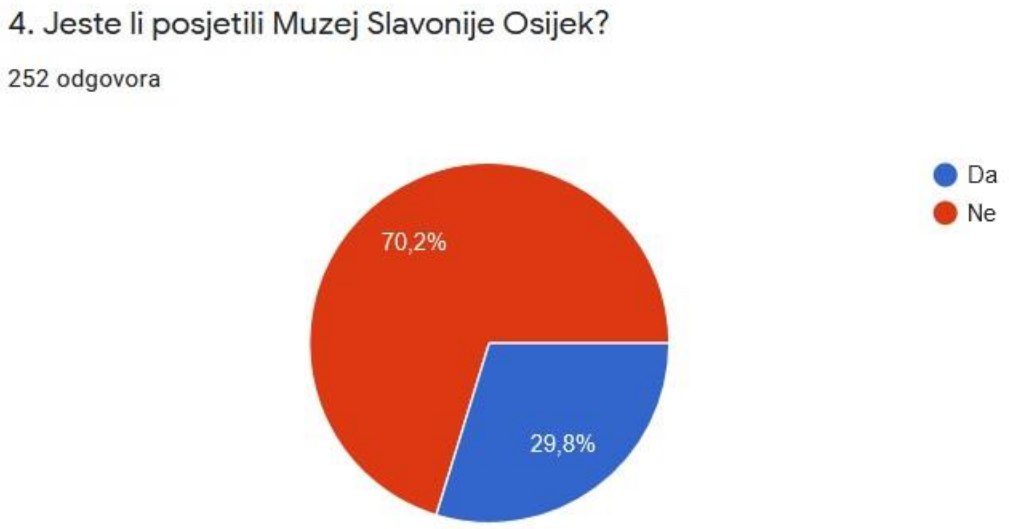


Izvor: izračun autorice

Željeli smo provjeriti posjećenosti triju muzeja čije smo djelatnije u prethodnome poglavlju anonimno intervjuirali. Prvi je na redu bio Muzej Slavonije Osijek.

70,2% odgovorilo je negativno, dok je samo 29,6% posjetilo Muzej Slavonije Osijek (graf 13).

Grafički prikaz 13. Jeste li posjetili Muzej Slavonije Osijek?



Izvor: izračun autorice

Na neobvezno pitanje, koje je uključivalo ocjenjivanje virtualnoga rješenja Muzeja Slavonije Osijek brojem od 1 do 5 gdje je 1 predstavljalo „potpuno nezadovoljan“, a 5 „potpuno zadovoljan“ odgovorilo je 163 ispitanika.

82 ispitanika (50,3%) odgovara 3, niti zadovoljan niti nezadovoljan (Vidi graf 14). Potpuno nezadovoljnih je 10 ispitanika (6,1%), a vrlo nezadovoljnih je 9 (5,5%). Vrlo zadovoljnih je 39 (23,9%), a potpuno zadovoljnih je 23 (14,1%).

Grafički prikaz 14. Jeste li zadovoljni virtualnim rješenjem koje je Muzej Slavonije Osijek ponudio?



Izvor: izračun autorice

Sljedeći muzej čiju smo posjećenost željeli provjeriti je Muzej likovnih umjetnosti Osijek. 77,4% ispitanika odgovara negativno, a svega 22,6% pozitivno (graf 15).

Grafički prikaz 15. Jeste li posjetili Muzej likovnih umjetnosti Osijek?



Izvor: izračun autorice

Na neobvezno pitanje, koje je uključivalo ocjenjivanje virtualnoga rješenja Muzeja likovnih umjetnosti Osijek brojem od 1 do 5 gdje je 1 predstavljalo „potpuno nezadovoljan“, a 5 „potpuno zadovoljan“ odgovorilo je 150 ispitanika.

86 je ispitanika odgovorilo 3, niti zadovoljan niti nezadovoljan, što čini 57,3%. 13 ih je potpuno nezadovoljno (8,7%), a vrlo nezadovoljnih je identičan broj (vidi graf 16). Vrlo zadovoljnih je 26, odnosno 16%. Potpuno zadovoljnih je samo 14, odnosno 9,3%.

Grafički prikaz 16. Jeste li zadovoljni virtualnim rješenjem koje je Muzej likovnih umjetnosti ponudio?



Izvor: izračun autorice

Posljednji muzej na našoj listi čija nas je posjećenost zanimala je Muzej vučedolske kulture. Negativno je odgovorilo 73,4% ispitanika, dok je Muzej posjetilo svega 26,6% ispitanika (graf 17).

Grafički prikaz 17. Jeste li posjetili Muzej vučedolske kulture?

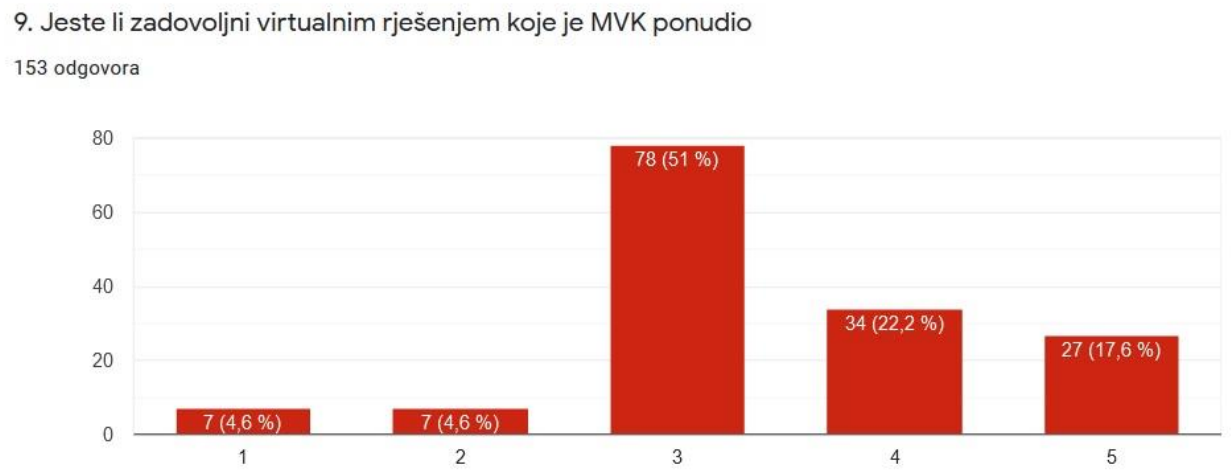


Izvor: izračun autorice

Na neobvezno pitanje, koje je uključivalo ocjenjivanje virtualnoga rješenja Muzeja vučedolske kulture brojem od 1 do 5 gdje je 1 predstavljalo „potpuno nezadovoljan“, a 5 „potpuno zadovoljan“ odgovorilo je 153 ispitanika.

78 ispitanika (51%) odgovara 3, niti zadovoljan niti nezadovoljan. 7 ih je potpuno nezadovoljno, što čini 4,6%. Vrlo nezadovoljnih je identičan broj potpuno nezadovoljnima (vidi graf 18). 34 ih je vrlo zadovoljno (22,2%), a potpuno zadovoljnih tek 27 (17,8%).

Grafički prikaz 18. Jeste li zadovoljni virtualnim rješenjem koje je Muzej vučedolske skulture ponudio?



Izvor: izračun autorice

Za kraj anketnog upitnika zanimalo nas je jesu li ispitanici posjetili neku drugi muzej čijim su virtualnim rješenjem zadovoljni.

Potvrdno je odgovorilo samo 15,1% ispitanika, dok niti jedan muzej čijim su virtualnim rješenjem zadovoljni nije posjetilo 84,9% ispitanika (graf 19).

Grafički prikaz 19. Jeste li posjetili neki drugi muzej čijim ste virtualnim rješenjem zadovoljni?

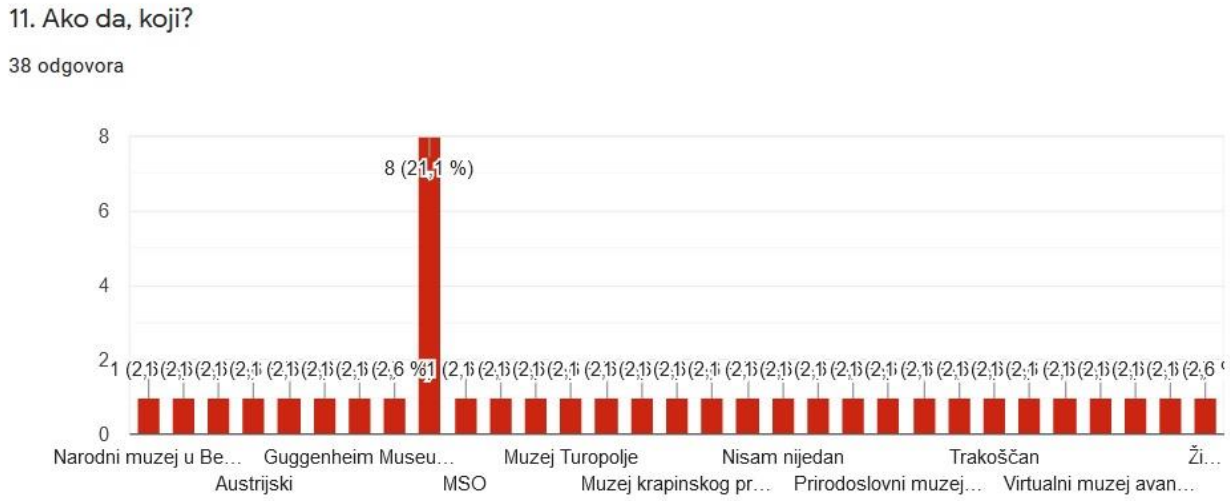


Izvor: izračun autorice

Na neobvezno pitanje otvorenoga tipa koje se odnosilo na ispitanike koji su u prethodnome pitanju dali potvrdan odgovor odgovorilo je 38 ispitanika. Zamolili smo ih da navedu o kojemu se muzeju radi.

Sve odgovore možete vidjeti u grafu 20, no istaknut ćemo nekoliko odgovora. Najzastupljeniji odgovor, od čak 8 ispitanika (21,1%) dobio je Muzej Slavonije Osijek. Slijede ga Muzej Turopolje, Trakošćan, Prirodoslovni muzej i ostali.

Grafički prikaz 20. Ako ste na prethodno pitanje odgovorili „da“, molim navesti koji.



Izvor: izračun autorice

5.3. Zaključak ankete

Zaključno na temelju provedene ankete možemo reći da većina ispitanika ne posjećuje virtualne muzeje tijekom pandemije, što znači da niti iz udobnosti vlastitoga doma nisu dovoljno zainteresirani za posjet muzejima. Rješenje toga leži u pravovrenoj pripremi muzeja za digitalizaciju svoje ponude sadržaja, formiranju budžeta i samoj promociji vlastite ustanove. S obzirom da djelatnici muzeja tvrde da je razlog kasne digitalizacije i nespremnosti na istu pomanjkanje financijskih sredstava muzeja s obzirom da se većinom financiraju iz nevelikog državnoga budžeta, smatram da bi muzeji trebali pronaći drugi izvor financiranja osim financiranja iz državnog budžeta (npr. EU projekti).

Zaključak

Muzej je tzv. *banka podataka* o predmetima koje čuva. Znanstvena disciplina koja proučava muzeje i njihovu djelatnost naziva se muzeologija. Muzeologija pripada informacijskim i komunikacijskim znanosti koje proučavaju procese transmisije informacija i znanja u društvu.

Važnu ulogu u tehnološkom razvoju i digitalizaciji muzeja i muzejske baštine, uz informacijske stručnjake, ima i muzejski menadžment. Menadžment predstavlja složenu aktivnost i može ga se sagledati kao vještinu upravljanja, teoriju o upravljanju i upravljačku strukturu. Glavni cilj menadžmenta je da što manjim ulaganjem ostvari što veći rezultat, a to se omogućava aktivnostima efikasnog menadžmenta. Svaka ustanova predstavlja određeni organizacijski sustav. Organizacijski sustavi su, redovno, veoma kompleksni, a pred njima se postavljaju i sve kompleksniji zahtjevi. Nositeljima funkcije upravljanja također se postavljaju sve složeniji zadatci koje mogu ispuniti samo ljudi s odgovarajućom kvalifikacijom, tj. profesionalni menadžeri. Kako se ranije već i dalo naslutiti, financijska kriza nimalo nije olakšala praćenje zahtjeva novoga, digitalnoga doba. Dobra rješenja i potporu inicijativama kao što su crowdsourcing, crowdfunding, cross-marketing, geo-caching i slično mogu ponuditi tehnologije, no ti procesi prevazilaze ono što smatramo interakcijom u muzejima. Drugima također otvaraju mogućnosti da potaknu javnost na pružanje potpore i pomoći, nebitno koliko malim prilozima, za realizaciju novih programa, ali i potpuno nov način otkrivanja muzeja.

Jedno od najvažnijih pitanja na koja suvremeni menadžment muzeja mora odgovoriti jest kako se koristiti novim tehnologijama, a jedna od osnovnih pretpostavki za primjenu istih jest osiguravanje dostupnosti građe korisnicima muzeja. Osiguravanje dostupnosti građe jedan je od najvažnijih pokazatelja kvalitete poslovanja muzeja.

Na temelju provedenih intervjua s djelatnicima muzeja zaključeno je da hrvatski muzeji, navlastito muzeji Istočne Hrvatske, zbog nedostatka financijskih sredstava nisu u mogućnosti održati korak s vremenom i tehnološkim razvojem, te kasne u digitalizaciji svojih sadržaja što je došlo do izražaja tijekom trenutne COVID-19 pandemije jer nisu uspjeli privući publiku online sadržajima.

Na temelju pročitane literature, te intervjuiranja djelatnika muzeja i provedenoga istraživanja, dalo bi se zaključiti da je trenutni sustav upravljanja i financiranja muzeja zastario i nedostatan, te ga je potrebno unaprijediti. Iz intervjua s djelatnikom C vidljivo je da je jedan od muzeja započeo s financiranjem izvan državnog budžeta, putem EU projekata, što je pridonijelo boljitku samoga muzeja, te omogućilo muzejskoj publici kvalitetniju ponudu muzejskih sadržaja. Smatram da bi i ostali muzeji trebali pratiti ovaj primjer i da idealan model financiranja uključuje financiranje iz više različitih izvora, što bi pridonijelo raznovrsnosti ponude i online dostupnosti muzejskog sadržaja, te financiranju adekvatnoga marketinga koji bi privukao potencijalnu muzejsku publiku.

Prilozi

Prilog 1 : Anketna pitanja za djelatnike muzeja

Anketna pitanja za djelatnike muzeja

1. Tko je vaša publika?
2. Kako privlačite publiku?
3. Koje biste probleme potaknute COVID-19 pandemijom istaknuli kao najveće u svojoj ustanovi?
4. Kako ste ih riješili?
5. Jeste li primijetili porast/pad posjećenosti vaše ustanove kroz online sadržaje za vrijeme COVID-19 pandemije?
6. Planirate li projekte za privlačenje nove publike? Ako da, kakve?
7. Organizirate li posebna događanja (radionice, kvizovi...)?
8. Je li vam COVID-19 pandemija pružila neke prilike kojih ranije niste imali?
9. Planirate li nastaviti s navikama stečenim za vrijeme pandemije COVID-19?
10. Koje navike biste istaknuli kao izrazito uspješne?

Prilog 2: Anketna pitanja za posjetitelje muzeja

Pitanja za posjetitelje muzeja

1. Dob
2. Spol
3. Stupanj obrazovanja

1. Koliko često posjećujete muzeje? (jednom godišnje, jednom mjesečno, svaki tjedan, uopće ne posjećujem, ostalo)
2. Kako saznajete za izložbe/ostale sadržaje svojih omiljenih muzeja? (Facebook, Instagram, Web stranica muzeja, letak, novine, radio, ostalo)
3. Što Vas privlači muzejima? (višestruki izbor: muzejski kafić, postav muzeja, ostala publika, ostalo...)
4. Što Vas odbija od muzeja? (višestruki izbor: cijene ulaznica, manjak dodatnih sadržaja, postav, ostalo...)
5. Jeste li posjetili neki od ovih muzeja? (višestruki izbor: British Museum, Louvre, Vatikanski muzej, Muzejski otok, nijedan)
6. Jeste li posjetili neke od ovih muzeja? (višestruki izbor: Muzej prekinutih veza, Hrvatski muzej naivne umjetnosti, Muzej krapinskih neandertalaca, Muzej Mimara, nijedan)

---

1. Jeste li ikad posjetili virtualni muzej?
2. Ako da, koji? (otvoreni tip, neobvezno pitanje)
3. Jeste li bili zadovoljni digitalizacijom muzeja općenito? (linearno, 1-5)
4. Jeste li posjetili Muzej Slavonije Osijek?
5. Jeste li zadovoljni virtualnim rješenjem koje je MSO ponudio? (linearno, 1-5, neobvezno, ovisno o prethodnom odgovoru)
6. Jeste li posjetili Muzej likovnih umjetnosti Osijek?
7. Jeste li zadovoljni virtualnim rješenjem koje je MLU ponudio? (linearno, 1-5, neobvezno, ovisno o prethodnom odgovoru)
8. Jeste li posjetili Muzej vučedolske kulture?
9. Jeste li zadovoljni virtualnim rješenjem koje je MVK ponudio? (linearno, 1-5, neobvezno, ovisno o prethodnom odgovoru)
10. Jeste li posjetili neki drugi muzej čijim ste virtualnim rješenjem zadovoljni?
11. Ako da, koji? (otvoreni tip, neobvezno pitanje)

Popis priloga

1. Slika 1. Identifikacija utjecaja okolineIzvor: Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006., str. 169.
2. Slika 2. SWOT matrica za formiranje strategijeIzvor: Buble, M.:Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu,2006.,str. 120.
3. Prilog 1: Anketna pitanja za djelatnike muzeja
4. Prilog 2: Anketna pitanja za posjetitelje muzeja
5. Grafički prikaz 1. Dob
6. Grafički prikaz 2. Spol
7. Grafički prikaz 3. Stupanj obrazovanja
8. Grafički prikaz 4. Koliko često posjećujete muzeje?
9. Grafički prikaz 5. Kako saznajete za izložbe/ostale sadržaje svojih omiljenih muzeja?
10. Grafički prikaz 6. Što Vas privlači muzejima?
11. Grafički prikaz 7. Što Vas odbija od muzeja?
12. Grafički prikaz 8. Jeste li posjetili neki od ovih muzeja?
13. Grafički prikaz 9. Jeste li posjetili neke od ovih muzeja?
14. Grafički prikaz Graf 10. Jeste li ikad posjetili virtualni muzej?
15. Grafički prikaz 11. Ako da, koji?
16. Grafički prikaz 12. Jeste li bili zadovoljni digitalizacijom muzeja općenito?
17. Grafički prikaz 13. Jeste li posjetili Muzej Slavonije Osijek?
18. Grafički prikaz 14. Jeste li zadovoljni virtualnim rješenjem koje je MSO ponudio?
19. Grafički prikaz 15. Jeste li posjetili Muzej likovnih umjetnosti Osijek?
20. Grafički prikaz 16. Jeste li zadovoljni virtualnim rješenjem koje je MLU ponudio?
21. Grafički prikaz 17. Jeste li posjetili Muzej vučedolske kulture?
22. Grafički prikaz 18. Jeste li zadovoljni virtualnim rješenjem koje je MVK ponudio?
23. Grafički prikaz 19. Jeste li posjetili neki drugi muzej čijim ste virtualnim rješenjem zadovoljni?
24. Grafički prikaz 20. Ako da, koji?

Bibliografija

1. Arheološki muzej u Splitu. URL: http://www.mdc.hr/split-arheoloski/index.html (05.08.2020.)
2. Arheološki muzej.URL: http://www.amz.hr/ (04.08.2020.)
3. Babić, Z. Popularizacija izložbene muzejske građe kroz edukativne radionice.// Seminar Arhivi, knjižnice, muzeji. 17 (2013). Str. 350-352.
4. Banovac, B. Muzejskom edukacijom prema očuvanju baštine.// Bujština. (2010). Str. 210-216.
5. Brezinščak, R. Animacijski muzejski sadržaji : okvir prepoznatljivosti muzeja.// Informatica museologica. 45/46 (2014/2015). Str. 161-167. URL: https://hrcak.srce.hr/file/260767
6. Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006.
7. Cultural Practice. URL: (https://culturalpractice.org/digital-responses-from-locked-down-museums/) 01.09.2020.
8. Culturenet.hr, URL: https://www.culturenet.hr/default.aspx?id=97160 (20.05.2020.)
9. Culturenet.hr. URL: (https://www.culturenet.hr/default.aspx?id=97580) (04.08.2020.)
10. Doživi željezno doba : edukativne radionice i muzejski programi projekta Iron-Age-Danube / urednil D. Modl. Zagreb : Arheološki muzej, 2019.
11. Etnografski muzej.URL: http://www.emz.hr/intro.html (03.08.2020.)
12. Finalno izvješće Noći muzeja 2020. URL: http://hrmud.hr/finalno-izvjesce-noci-muzeja-2020/ (03.08.2020.)
13. Grbac, Bruno. Marketinško planiranje: Preduvjet uspješnog razvoja. Zagreb. 2007.
14. Homadovski, Aleksandar. Transformacije institucija kulture − Suvremene muzejske destinacije i utjecaji vrijednosti industrijskog brandinga. 2009. URL: https://hrcak.srce.hr/45366
15. Horjan, Goranka. 2012. (20. 07. 2020.) URL: https://hrcak.srce.hr/198101
16. Hrvatski povijesni muzej. URL: http://www.hismus.hr/hr/ (05.08.2020.)
17. Hrvatski prirodoslovni muzej. URL: http://hpm.web.link2.hr/ (052.08.2020.)
18. Hrvatsko muzejsko društvo. URL: http://hrmud.hr/noc-muzeja/ (03.08.2020.)

19. International museum day. URL: http://imd.icom.museum/what-is-imd/imd-in-short/ (03.08.2020)
20. Maroević, Ivo. Uvod u muzeologiju. Zagreb: Zavod za informacijske znanosti. Zagreb: 1993.
21. Matt, G. Menadžment muzeja : umetnost i ekonomija. Beograd : Clio, 2002.
22. Međunarodni dan muzeja. URL: http://www.mdc.hr/main.aspx?id=77 (03.08.2020.)
23. Muzeji . // Hrvatska enciklopedija . Svezak 7, Mal - Nj . Zagreb : Leksikografski zavod „ Miroslav Krleža ”, 1999. Str . 536-537.
24. Muzejske publikacije za djecu i mlade. Zagreb : Muzejski dokumentacijski centar, 2013.
25. Muzejski dokumentacijski centar: https://www.mdc.hr/hr/mdc/skupovi-manifestacije/medunarodni-dan-muzeja/ (20.05.2020.)
26. Noć muzeja: https://nocmuzeja.hr/o-noci-muzeja/ (03.08.2020.)
27. Središnji državni portal, (https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=24500) (20.05.2020.)
28. Šola, T. Javno pamćenje : čuvanje različitosti i mogući projekti. Zagreb : Zavod za informacijske studije, 2014.
29. Šola, T. Marketing u muzejima ili O vrlini i kako je obznaniti. Zagreb : Hrvatsko muzejsko društvo, 2001.
30. Travel advisor.URL: https://travel-advisor.eu/virtualni-muzeji/ (20.05.2020.)
31. Usp. Gob. André; Drouguet, Noémie. Muzeologija: povijest, razvitak, izazovi današnjice. Antribarbus: Zagreb, 2007. Str. 38.
32. Usp. Lane, Gina. Developing outcome-based indicators : resource’s learning and access standards. // Performance measurement in libraries and information services: meaningful measures for emerging realities: the forth Northumbria international conference / edited by Joan Stein, Martha Kyrillidou and Denise Davis. Washington: Associations of research libraries, 2002. Str. 139. URL: http://www.libqual.org/documents/admin/4np_secure.pdf (05.08.2020.)
33. Usp. Lewis, Geoffrey. History of museums. // Britannica Online Encyclopedia. URL: http://www.britannica.com/EBchecked/topic/398827/history-of-museums
34. Usp. Museum definition. // ICOM. International Council Of Museums. URL: http://icom.museum/the-vision/museum-definition/ (02.08.2020.)

35. Usp. Throsby, Devon. Assessing the impacts of a cultural industry. // The Journal of Arts Management, Law and Society 34, 3(2004), str. 198.
36. Usp. Vujić, Žarka. Pojam muzeja: pojave i uporaba pojma musaeum u Hrvatskoj. // Izvori muzeja u Hrvatskoj / Žarka Vujić. Zagreb: Kontura art magazin, 2007., str. 17-19.
37. Vlahović, B. Muzejsko-pedagoški pristup prezentacije projekta "Rimske igre".// Radovi Zavoda za znanstveni rad Varaždin. 23 (2012). Str. 321-342. URL: https://hrcak.srce.hr/file/147224
38. Vreede, M. de. Sto godina muzejske pedagogije u Nizozemskoj : o predanosti i struci.// Informatica museologica. 42 (2011). 1/4. Str. 159-161.
39. Wordsence.eu, (20.05.2020.) URL: http://www.wordsense.eu/museo/#Italian
40. World Health Organisation. URL: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1 (20.06.2020.)
41. Zalar, D. Izlet u muzej na mala vrata. Zagreb : Učiteljski fakultet Sveučilišta, 2014.