



УНИВЕРЗИТЕТ УМЕТНОСТИ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ДРАМСКИХ УМЕТНОСТИ
ПОЗОРИШТА, ФИЛМА, РАДИЈА И ТЕЛЕВИЗИЈЕ

РАДНИ ОДНОСИ У РЕПЕРТОАРСКИМ
ПОЗОРИШТИМА СРБИЈЕ:
УТИЦАЈИ И ПЕРСПЕКТИВЕ

Ментор: ванр.проф. др Маја Ристић

Кандидат: Вук Милетић

Ко-ментор: Индекс број: 08/2010д

Београд, 2020.

Садржај:

1. Мотиви за избор теме	6
1.1. Увод	11
1.2. Предмет рада	22
1.3. Истраживачки проблем	22
1.4. Циљеви рада	22
1.5. Појмовно хипотетички оквир	23
1.6. Основни појмови	27
1.7. Методологија израде рада	31
2. Дефинисање кадровског менаџмента у позоришту	33
3. Доминантни модели организације позоришта и друштвени утицаји на позориште	44
3.1. Глобални позоришни модел	50
3.2. Модели позоришта којима је оснивач држава	55
3.2.1 Модел запошљавања у државним позориштима	63
3.3. Модел позоришних фестивала	70
3.4. Модел позоришне представе	72
3.5. Подела на основу репертоара и продукције	76
4. Облици радних односа у позоришту и њихов утицај на менаџмент институције	82
4.1. Стални радни однос: значај и утицаји	85
4.2. Сезонско запошљавање	91
4.3. Ангажман по пројекту	94
4.4. Остали типови ангажмана	97
4.5. Пример употребе уговора у позоришту	100

4.6. Модели запошљавања у позориштима у окружењу	110
5. Однос законске регулативе и начина запошљавања у позоришту	114
5.1. Закон о раду	114
5.2. Утицај Закона о култури на облике радних односа	118
5.2.1. Закон о култури и запошљавање	125
5.3. Закон о позоришту	132
5.4. Компаративна анализа инструмената културне политике европских држава	138
6. Критеријуми који утичу на одабир облика радног односа	148
6.1. Мотивација као фактор успеха рада уметника	150
6.2. Радни односи у служби опстанка институционалног позоришта	155
6.3. Због чега је друштву потребна уметност?	163
6.4. Потребе стваралаца	175
7. Потенцијалне последице промене облика радног односа професионалних уметника	191
7.1. Претње на развој позоришног стваралаштва	192
7.2. Претње на испуњење мисије националног театра	199
7.3. Претње по ствараоце	206
7.4. Претње на испуњење друштвене улоге позоришта	215
8. Закључак	220
9. Препоруке	245
10. Литература	252
11. Вебографија	262

„Холандски песник Лусеберг каже: „Све што је вредно, незаштићено је “. То је озбиљно упозорење. Имајући на уму песникове речи, ипак морамо урадити све што је у нашој моћи да одбранимо оно што је вредно у уметности “.

Јост Смирс, Уметност под притиском

Апстракт

Промена радних односа у сталним репертоарским позориштима представља тему која се све чешће помиње као решење за боље економско и продукционо пословање српских позоришта. Прелазак са сталног запослења на запослење на одређено време носи са собом потенцијалне ризике по опстанак репертоарског позоришта у форми какву данас познајемо. Анализом модела запошљавања у српским позориштима са аспекта менаџмента људских ресурса и теорија менаџмента у култури, као и упоређивањем реалног стања у позориштима са законском регулативом која би то стање требало да регулиште, долази се до закључка да наше друштво тренутно није спремно за промену начина запошљавања, па би решење требало тражити у променама које ће имати мање утицаја на запослене у позориштима, а свакако ће побољшати начин рада позоришта. Анализирајући податке проистекле из истраживања урађених у току припреме овог рада, може се приметити да је потребно усагласити права запослених на основу краткорочних уговора са правима запослених на основу уговора о сталном запослењу, обавити организационе и системске промене, као и законско усаглашавање.¹ Истовремено, потребно је анализирати да ли би промена начина финансирања позоришта и њихов евентуални прелазак на тржишни модел рада утицао на избор начина запослења позоришних радника. Такође, треба размотрити замену застарелог система организације који је тренутно актуелан у већини српских позоришта, у циљу оптималнијег рада позоришта.

Кључне речи: запослење, уметник, менаџмент људских ресурса, тржиште културе, стално репертоарско позориште, организациони модел, репертоар, законска регулатива

¹ Овај процес би подразумевао усаглашавање важећег Закона о култури, са Законом о раду, и доношење Закона о позоришту.

Abstract

Changing the way that artists employed in repertoire theaters is a topic that is increasingly mentioned as a solution for better economical and production business of Serbian theaters. Moving from permanent employment to fixed-term employment carries with it potential risks for the survival of the repertoire theater in the form that we know today. By analyzing the employment models in Serbian theaters from the aspect of human resources management and culture management theory, and by comparing the real situation in theaters with legal regulations that should regulate this situation, we come to the conclusion that our society is not currently ready to change the way of employment, so the solution should be looked for in changes that will have less impact on people employed in theaters, but will certainly improve the way the theater works. Analyzing the data from the research done during the preparation of this paper, it can be noticed that it is necessary to harmonize the rights of employees on the basis of short-term contracts with the rights of employees based on permanent employment contracts, to make organizational and system changes, as well as legal harmonization.² At the same time, it is necessary to analyze whether changing the way the theater is financed and their eventual transition to a market model of work would affect the choice of theaters' employment. Consideration should also be given to replacing an outdated organization system currently in place in most Serbian theaters in order to optimize the performance of the theater.

Keywords: employment, artist, human resources management, cultural market, permanent repertoire theater, organizational model, repertoire, legislation

² This process would entail the harmonization of the current Law on Culture with the Labor Law, and the adoption of the Law on Theater.

1. Мотиви за избор теме

Мотиви за избор теме се огледају у потенцијалним изазовима који би могли проистећи из промене легислативе везане за моделе запошљавања уметничког и не-уметничког особља у позориштима у Србији, као и утицај тих проблема на рад позоришта, имајући у виду чињеницу да је већина позоришта у Србији сталног институционалног карактера. Законом о култури и новим Законом о раду чије се примене ускоро очекују, појављује се могућност укидања запослења на неодређено време и препорука позориштима је да убудуће склапају уговоре на максимално три године, без могућности запослења на неодређено време.³ Овакав став би могао довести Закон о култури у колизију са Законом о раду, као кровним законом који дефинише област запошљавања, а који не предвиђа овакав тип запослења. Таква неодређеност и недефинисаност би могла довести до произвољног тумачења закона и коришћења оног „који у датом тренутку више одговара“, што није у складу са постулатима правне државе и уређеног система. Када се узме у обзир чињеница да је већина професионалних позоришта код нас организована по принципу сталног запослења, јасно је да ће ове промене утицати на позоришно стваралаштво у целини а не тек на облик радног ангажовања глумца. Додатни аспект представља проблем националног репертоарског позоришта, које има своју, значајну улогу у очувању културног идентитета и културне традиције нације (види Саиловић, 2012: 58).

Од проблема врсте запослења позоришних радника не може се одвојити питање утицаја те врсте запослења на успешан рад позоришта. Пре свега, потребно је дефинисати параметре који одређују успешно позориште, а који су примењиви на све позоришне куће у Србији, па и у свету. Почевши од друштвене улоге позоришта, која се разликује у зависности од типа позоришта, али је у суштини слична, затим економског аспекта, уметничких резултата, репертоарске политике (што је опет у вези са друштвеном улогом, мисијом и визијом позоришта) до кадровске политике, која је у најдиректнијој вези са врстом запослења, али истовремено зависи од свих горе поменутих параметара.

³ Приликом ревизије Народног позоришта у Београду, извршене у периоду од маја до децембра 2015. године, једна од примедба ревизорске комисије је неиспуњење ставке из Закона о позоришту о запошљавању уметника уговором у максималном трајању од три године. Међутим, овај став је у директном сукобу са одредбама Закона о раду, где се овакво ограничење не спомиње, и по коме је један од законски дозвољених начина запошљавања радника – управо уговор на неодређено време!

„Због мисије коју позориште обавља, за позоришну уметност заинтересовани су поред редовних и потенцијалних посетилаца, и друштво као целина. Тај се посебан интерес манифестује јавним статусом и отвореношћу позоришта, као и учешћем представника друштва у раду позоришта“ (Муждека Манџука, 2000: 24).

Такође, анализом свих постојећих начина запослења треба издвојити оне који су релевантни за позориште, мада се кроз примере из праксе може закључити да су у нашим позориштима присутни сви типови запослења: стално, на одређено време, хонорарно и путем уговора о раду. Намеће се питање да ли су сви ови типови запослења оптимални за рад позоришта, и како их ускладити, тако да савршено одговарају потребама позоришта, а буду економски најисплативији. Овај аспект се мора посматрати из угла планирања људских ресурса, које зависи, пре свега, од циљева и глобалне пројекције развоја институције (Муждека Манџука, 2000: 157).

Не сме се заборавити ни социјални фактор, тј. утицај начина запослења на позоришне раднике и њихову спремност да се изборе са захтевима у таквим тржишним условима. Промена начина запослења или неизвесност по питању пословне будућности могу негативно утицати на запослене или потенцијалне запослене изазивајући емоционалне здравствене проблеме изазване стресом. „Извесна количина стреса је уистину позитивна и пожељна ствар. Шта више, управљање стресом може да допринесе да људи раде боље и продуктивније. Превише стреса, међутим, не само што изазива различите поремећаје, него може да има и фаталне последице“ (Орлић, 2005: 378). Стрес код запослених би могла изазвати промена услова запошљавања, и ситуацију у којој професионални квалитет, економски фактор и психо-физичке карактеристике појединца нису једини параметри који одлучују о начину запослења, или постоје и фактори на које поједини позоришни радници не могу да утичу?

Посматрајући однос државе према култури кроз модел културне политике, могу се издвојити елементи од којих директно зависи модел запошљавања у култури, као и награде, стимуланси и друга издвајања у култури који потичу од државе. То су, пре свега, економски инструменти културне политике, тј. сви они инструменти који се исказују мерљивим финансијским издвајањима из државног буџета или из других извора које законодавна власт предвиди законодавним одлукама. (Ђукић, 2012:135)

Потребно је анализирати да ли би промена културне политике и начина финансирања позоришта утицала на избор начина запослења позоришних

радника. Могуће је разматрати који су услови за заснивање радног односа и колико су они непроменљиви у позоришту. „Посебни услови за заснивање радног односа садрже захтеве у погледу одређених знања, способности и особина личности, односа према држави (држављанство) и други захтеви.“ (Шундерић, Ковачевић, 2019: 116). У случају позоришта, ови услови су, поред испуњења основних правних услова, углавном везани за професионални и уметнички квалитет и претходно искуство. Треба утврдити где је граница дискриминације, тј. угрожавања основних слобода лица које тражи запослење. Стога, „као посебни услови могу бити одређени само услови који су неопходни за обављање послова за које одређено лице конкурише, односно услови који су непосредно повезани са тим пословима“ (Шундерић, Ковачевић, 2019: 117). Појављује се бојазан да би у случају када економски фактор постане пресудан, уметнички аспект и квалитет појединца кога треба запослити пали у други план, тј. не био би примарни фактор који одређује кога треба запослити. Овакав развој догађај би се временом негативно одразио на квалитет извођења представа, као главни производ позоришне делатности.

Такође, узевши у обзир чињеницу да скоро сва позоришта функционишу по принципу дотација (а за овај рад је небитно да ли иза дотација позоришту стоји држава, локална управа или појединац/институција) поставља се питање да ли је могуће да једно **стално репертоарско** позориште које се финансира средствима из државног буџета код нас послује по тржишном моделу, тј. да ли неко позориште може да заради више пара него што потроши, у случају смањеног дотирања од стране државе? (види Лукић, 2010: 108).

Да ли је ово могуће променити у тренутним економским условима, и да ли је промена начина запослења решење, питање је на које би овај рад посредно могао дати одговор, што ћемо пробати да докажемо анализом сталних репертоарских позоришта у Србији, пре свега Народног позоришта у Београду, а затим и СНП-а у Новом Саду, као и позоришта у окружењу, пре свега национални театри у земљама бивше Југославије.

Претходне, неважеће верзије Закона о позоришту су већ одавно застареле и у данашње време скоро неупотребљиве. Иако постоје супротстављени ставови по питању неопходности закона о позоришту, пракса нас наводи на помисао да је ипак неопходно раздвојити позориште, као специфичну институцију, од осталих које су обухваћене Законом о раду и Законом о култури. Пре свега, зато што се учинак уметника не може свести на бројке и норму, што је параметар

који у већини ситуација које су обухваћене Законом о раду, одлучује о квалитету и успешном раду појединца. Јасно је да, када је уметност у питању, ово не може бити случај (види Вукановић, 2010).

Постојећи Закон о култури из 2009-те године, као и предлог новог Закона, који је тренутно у изради, доносе неколико решења, који могу да утичу на рад, па чак и на опстанак неких позоришта, уколико се не спроведу са јасним циљем. Досадашња пракса нам пружа довољно разлога за забринутост када је одабир циљева у питању, који морају бити опстанак и развој позоришта и позоришне уметности. Посебно треба обратити пажњу на неке одредбе које директно угрожавају опстанак Народног позоришта као националног театра, укључујући и издавање „лиценце“ за рад Националног театра, за коју је предвиђено да се добија на својеврсном конкурс, на основу испуњених параметара које одређује Министарство културе, а путем комисије, коју такође министарство одређује. Управо се код испуњења тих параметара, па и самог њиховог одређивања јавља основни проблем овог рада: могућност да се успешно послује без, или са сталним ансамблом. Потребно је испитати да ли ангажовање позоришних радника на одређено време директно угрожава способност позоришта да одговоре на захтеве који се постављају пред њих, било законске, било од стране Министарства, било од стране публике.

Неопходно је дати предлоге решења овог проблема, засноване на тренутним законским одредбама, стању у позоришним кућама, закључцима који ће проистећи из овог истраживања и потенцијалима наше културне сцене.

Посебну димензију овом проблему даје чињеница да до сада код нас није било истраживања на ову тему, иако се о њој доста говорило, али у домену нагађања и претпоставки, без јасних закључака и препорука. Чак је и у свету ова тема само дотакнута у појединим истраживањима, углавном везаним за економију и економску одрживост културних институција, без залажења у дубљу проблематику, иако постоје позоришта која још функционишу по принципу сталног репертоарског позоришта.

Све ово нас наводи на чињеницу да је неопходно подробно испитати могуће промене облика радних односа позоришних радника, неопходност тих промена и могуће последице на позоришну, а самим тим и културну сцену Србије. Закључци проистекли из оваквог истраживања би могли да одговоре на питање да ли је могуће извршити промену облика радног односа у позориштима у Србији, и прелазак са запошљавања на неодређено време на неки други вид запослења, без негативног утицаја на испуњење друштвене

улоге позоришта, док би са научне стране могло донети теоријски допринос развоју организационих модела позоришта и то посебно у делу менаџмента људских ресурса.

1.1. Увод

У последњих десетак година сведоци смо значајних промена које карактеришу измена социјалне структуре, међуљудских односа, друштвених односа, система друштвених вредности и образаца развоја културе (види Ђуричић, 2010). Чак би се могло наговестити да је наше друштво тренутно у стању кризе коју обележавају неусклађености, стагнације и противуречности у различитим сферама. Када је подручје културе у питању, „у постиндустријском раздобљу оно губи симболичко-креативно-легитимациони карактер, а поприма продукцијско-услужно-потрошачки“ (Драгићевић-Шешић, Драгојевић, 2005: 15). Овакво стање нас може водити у промену улоге културе а тиме и позоришта, у друштву које се све више окреће доступнијим видовима забаве и "културе", напуштајући полако позориште и његове уметничке вредности, (види Смирс, 2004: 13) било кроз неодговоран однос власти према позоришту, било кроз евентуално смањено интересовање долазећих генерација за позоришну уметност. Можемо приметити да је чак и у време ратних дешавања на Балкану, од културних организација очекивано да раде на сопственој трансформацији, иако правни, политички и економски систем није био установљен да би пружио подршку таквим напорима. (Драгићевић-Шешић, Драгојевић, 2005: 8). Још тада је реформа позоришног модела препоручивала укидање градских репертоарских позоришта и прелазак на уговорни модел, а да при том, статус самосталних уметника није био решен на одговарајући начин.⁴ Кроз историју налазимо сличне примере утицаја друштвених промена на позориште, што је често праћено и конкретним деловањем друштва кроз оснивање и финансирање позоришта и позоришних трупа, или, у одређеним периодима и кроз законску регулативу која је усмеравала позоришне ствараоце и наметала организационе моделе о чему сведочи историја позоришта.

Ако сагледамо еволуцију позоришта, можемо приметити утицај друштва и друштвених промена на тај развој. Од почетака позоришне уметности, везаних за религију и култ посвећености, од плеса у културама каменог доба, преко верских фестивала са позоришним елементима у египатском Абидосу,

⁴ Види Драган Клаић, *Reform or transition? The future of repertory theater in Central and Eastern Europe*, OSI, New York, Amsterdam, 1997

између 2000. и 1500. године пре нове ере, преко санскритске драме у Индији, око 1000. године, долазимо до античке Грчке и темеља модерног позоришта, који су такође проистекли из култа посвећености богу Дионису и ритуала који су пратили ту посвећеност (види Харвуд, 1998: 16). Античко позориште је било веома развијено и значајно за тадашње друштво, па опет долазимо до ситуације у којој се распадом старе Грчке, а затим и Западног римског царства, позоришна уметност маргинализује у погледу статуса и ангажовања уметника и финансирања позоришне уметности. Ово можемо закључити из чињеница да у том периоду немамо ни једног значајног писца док трагови о позоришту скоро да не постоје. Средњи век доноси промену, пре свега захваљујући јаком утицају цркве на позориште, што такође може бити реакција на друштвене промене. Позориште на овај утицај одговара извођењем миракула, моралитета и мистерија – ритуалних драма које се изводе при црквеним светковинама, уједињујући све слојеве друштва, користећи цео град као позорницу, и приказујући само библијске и световне теме. Занимљиво је да је у овом периоду цензура наметнута од стране цркве у свим сферама живота била изузетно изражена, па је тај тренд био приметан и у позоришту. И поред тога у шеснаестом веку се појављује Комедија дел арте, која искаче из оквира библијских и световних тема.⁵

Класицизам доноси позоришту значајније место у животу цивилизованог човека, посвећује му се значајно више пажње, па видимо чак и ситуацију у којој се француском писцу Корнеју суди за моралну неподобност његове драме Сид. Проблем се огледао у томе да Корнеј није испоштовао Аристотелово правило о три јединства драме али и правило веродостојности, који су узимани за највиши закон у драмском стваралаштву, што је било у супротности са поштовањем реда, логике и законе, који су чинили основ француског поретка. У овом периоду видимо и потпуну контролу позоришног живота у Француској од стране власти, а од формирања “Comedie-Francais”⁶ Луј XIV је и службено „управљао“ финансирањем позоришта (Лукић, 2000: 149)

⁵ Види Тезаре Молинари; "Историја позоришта", 1982, Вук Караџић, Београд

⁶ Komedii fransez или Француски театар (fr. Comédie-Française, Théâtre-Français) је једно од пет позоришта у Француској које има статус Националног театра. Ово је једино позориште међу њима које има стални ансамбл.

Молијер у својим делима ставља француско друштво на испитивање, због чега је критикован за неморалност и клеветање, јер се побунио против увођења спољашњих, академских или политичких критеријума у позориште.

Следећи утицај друштва на развој позоришта видимо у пуританској Енглеској, која је 1642. године забранила позоришта, (Лукић, 2000: 142) али се представе и даље одигравају по кућама и кафанама, да би се већ 1660. године почео период рестаурације, који је захватио и позоришта, а између осталог, је донео и већу улогу жена у позоришту. Ова промена је са собом донела значајну новину, а то је повећано интересовање за приватне животе глумаца, који постају важнији од дела, чиме је позориште постало декадентно и оптерећено неукусом. Одређене назнаке тога можемо приметити и у данашње време, када је популарност глумаца често фактор који одређује и популарност представе. Такође, примећује се и образац поистовећивања са популарним појединцима, и формирање својеврсних интересних група, које карактеришу иста интересовања и навике (Featherstone, 1997: 57).

У деветнаестом веку се појављују комади који одступају од Аристотеловог јединства места, времена и радње, а напушта се и форма текста у александринцу⁷, што представља својеврсну победу романтизма над класицизмом.

У овом периоду видимо и још један утицај државе и друштвених промена на позоришни живот: након Наполеонове наредбе, на булевару Тампл у Паризу остаје активно да ради само осам позоришта (Лукић, 2000: 150). Као последица тога, појављују се нова, „булеварска“ позоришта која ће прославити жанр мелодраме, док се и институционална мењају, ублажавајући прелаз из класицистичке стилизације ка реализму.

Почетком двадесетог века у позоришту се јавља ново занимање – редитељ, где је значајно име Андре Антоан, који се сматра једним од пионира позоришне режије дефинишући је као помоћ позоришту да тумачи текст писца, и да позориште у ком нема редитеља само препричава текст.

Све је указивало на то да се позориште, под утицајем друштвених промена, мења: тражен је нов језик, нов израз, језик симбола и то се осликавало у стваралаштву многих драмских писаца различитих поднебља, који су трагали

⁷ Александринац је силабички стих од дванаест слогова и цезуром после шестог слога. У оваквом стиху се налази парна или укрштена рима. Силабички систем версификације за ритмичку меру узима број слогова у једном стиху.

за начином да искажу став, без могућности да се тај став предвиди на основу теоретских предзнања (Featherstone, 1997: 64). У том периоду се постављају основе савременог позоришта, ствара се нови тип позоришног декора на ком ће се градити сопствено тумачење текста и тиме нагласити примат редитеља у ауторству сценских догађаја.

Након Првог светског рата, позориште напушта у одређеној мери мелодраму и окреће се друштвено значајним темама, што се такође може сматрати као утицај општег друштвеног расположења које је владало након рата.

Паралелно са тим, у Америци се развија нови приступ позоришној уметности, кроз бродвејску комерцијалну логику, која је позориште посматрала само као место за забаву. Тако су озбиљну драму заменили водвиљи, мјузикли, минстрели, циркус и други типови позоришне уметности који су смишљали сталне новине како би забавили публику која је тежила ка сензационализму и забави.

У модерно доба, обимна позоришна понуда нам пружа могућност да видимо широку палету позоришних праваца, који са мање или више успеха испуњавају нашу позоришну сцену. Међутим, можемо приметити да је и позориште погођено променама које погађају свет, па и Србију. Промене у савременом српском друштву обележава појам - транзиција. Овај појам, који се изворно односи на привреду и економију, постао је синоним за промене и кризу која је обухватила све аспекте друштва, а самим тим и онај који је у жижи интересовања овог истраживања - културу. По дефиницији која се изучава на Економском факултету у Београду, транзиција се посматра на следећи начин:

"Појам транзиције појавио се у савременом значењу и честој употреби у економији, у вези са променама које су наступиле у привредама тзв. социјалистичких земаља, у источној и централној Европи. Те су се промене манифестовале напуштањем једног централизованог економског система заснованог на државној својини, а прихватањем и изградњом тржишта (и тржишних установа) као основног механизма привредне координације, укључујући и слободно успостављање приватног власништва" (Церовић, 2004: 7).

Анализом ове дефиниције може се закључити да би овакве промене на привредном и економском плану могле утицати на финансијски аспект, као важан чинилац културе једног друштва.

“Треба истаћи да, иако се у пракси не може наћи један универзални модел транзиције, могуће је, ипак, направити неку врсту типологије транзиција и стратегија које се примењују за њено спровођење и воде ка стварању различитих типова друштава.

Инверзивна регресивна транзиција користи стратегију ретрадиционализације и води у традиционално, предграђанско друштво. Реверзибилна неолиберална транзиција користи стратегију зависне модернизације и води у зависно, капиталистичко и периферно друштво. Реверзибилна неоконзервативна транзиција користи стратегију деформисане реалсоцијалистичке модернизације и води ка стварању полупериферног друштва. Прогресивна социјал-демократска транзиција користи стратегију социјал-демократске модернизације и води ка стварању модерног социјал-демократског друштва.” (Стојадиновић, Матић, 2009: 314)

Бивши чешки министар финансија и председник Вацлав Клаус описује три фазе транзиције и промене које прате те фазе:

I фаза

Спонтана фаза почиње пропашћу старих институција које нису више биле у стању да функционишу јер су постале економски мање исплативе и продукционо неефикасне. Овакви услови се јављају пред крај социјалистичког система када владајућа партија престаје да влада, а понекада и да постоји, чиме се стварају повољни политички услови, јер се јавља национално јединство. То јединство је, међутим, негативно, јер се ради о уједињавању само у односу према старом систему. Централно планирање нестаје са пропашћу старих институција, почиње да функционише тржиште које је још увек неефикасно јер нису развијени механизми који би то омогућили.

Планска страна се огледа у остваривању мера политичке либерализације, уклањање старих субвениција, политици фискалне и монетарне стабилности, независности централне банке, балансирању буџета и либерализацији цена и спољашње размене. Уклањање субвениција доноси високе скокове цена, али то је неопходно учинити одмах јер ће то касније постати немогуће. Ова фаза је, дакле, веома погодна за остваривање мера по принципу шок терапије. Да би се избегла галопирајућа инфлација потребно је спровести рестриктивну фискалну и монетарну политику.

II фаза

У другој фази спонтана страна се огледа у реакцији на фазу либерализације и дерегулације. Стање у том тренутку је веома тешко, праћено инфлацијом и великом стопом незапослености грађана. Као резултат оваквог стања нестаје почетна еуфорија грађана и губи се национално јединство (и то углавном оно негативно). Институционални вакум се злоупотребљава, расту неједнакости у богатству... У том тренутку је преломна тачка када се прави одлука између настављања започете стратегије трансформације или се одустаје од ње и предузимају се неефикасне и половичне мере које неће довести до жељених резултата.

Планска страна ове друге фазе се огледа у приватизацији која мора да се обавља брзо, али при чему треба тежити да држава максимизује своје приходе од ње. Потребно је спроводити разумну социјалну политику где ће помоћ добијати сви они којима је она неопходна. С друге стране награде морају да се доведу у вези са учинком.

III фаза

Трећа фаза се назива рана пост-трансформациона фаза. У тој фази земља почиње да излази из транзиције, али је још увек недовољно развијена. Наравно, и ова фаза носи своје изазове због чега је потребно наставити са пажљивом реформаторском политиком. (Стојадиновић, Матић, 2009: 315)

У земљама у транзицији, срећемо тзв. модел културне политике у земљама у транзицији, који се може посматрати као прелазни модел, јер се развија у државама које прелазе из недемократског у демократско државно уређење (Ђукић, 2012:111). Карактеристика овог модела је и дубока зависност од старих модела културне политике и организације културних институција, са једне стране и исказаних захтева демократски оријентисаних интелектуалаца, са друге стране. (Драгићевић-Шешић, Стојковић, 2003: 23). Овакво стање доводи до конфликтних ситуација, за које је неопходно пронаћи решење. Као једно од решења у финансирању позоришта, намеће се неолиберални модел слободног тржишта, а оправданост државног финансирања „друштвених делатности“ постаје једно од битних питања. Иако одрживост позоришних система постаје веома актуелна тема после светске економске кризе из 2008. године (која је донела смањену финансијску моћ грађана и смањене буџете за културу), питање друштвене функције субвенционисаних уметности се постављало и

последњих деценија претходног века, иницирајући потенцијалне структуралне и системске промене у позориштима, које би одговориле на изазов смањене могућности њиховог финансирања. Као решење, појављује се систем у коме се напушта традиција финансирања позоришта зарад испуњења друштвене функције кроз мисију позоришта и тежи се ка стварању односа културне политике и субвенционисаних позоришних установа заснованог на "системском инвестирању у одређене функције и охрабривању синергије, партнерства, мобилности, иновације и неговања публике" (Клаић, 2016: 11). Једна од тема о којима се говорило приликом разматрања измена које треба унети у нови Закона о култури, чија је нова верзија „у најави“, чини усаглашавање износа издвајања из буџета од стране државе са износом приходом који установе културе саме остваре. То, посредно, значи да ће позоришта која имају већи приход од сопственог рада (продате улазнице, издавачке делатности, изнајмљивање простора, изнајмљивање костима...) добијати више новца из буџета од оних код којих је овакав приход мањи. Идеја је да се подстакне предузетништво код установа културе, како би се таквим типом конкуренције повећали сопствени приходи и на тај начин постепено растеретио буџет. Међутим, поставља се питање у којој мери је то могуће у постојећем моделу организације и извођења представа, где укупни трошкови извођења представа нису значајно или уопште мањи од потенцијалних прихода.

„Комерцијално позориште постоји да би се зарадио новац, што понекад чини. То је ризични подухват, где су губици уобичајени, али профитабилност се може постићи снажним производом, фино подешеним маркетингом и дугим извођењем исте продукције, након чега следи дуга турнеја и накнадне продукције на другим местима.“ (Клаић, 2011: 16)

Овде се долази до закључка да се тежи ка томе да јавне установе које су индиректно дотиране од стране државе, постану финансијски самоодрживе⁸, и то смањујући удео дотирања од стране државе, а повећавајући сопствене приходе, што у случају позоришта, у тренутној економској ситуацији и са постојећим ценама улазница, које су условљене платежном моћи грађана није оствариво.

⁸ Самоодрживост у случају позоришта би подразумевала да укупни приходи позоришта покрију укупне расходе позоришта, укључујући плате, нове продукције, хонораре, текуће одржавање, гостовања итд.

Овакав, буџетски модел финансирања јавних установа културе, „произилази из одговорности државе да управља културним развојем и финансијског ауторитета да располаже буџетским средствима...

... У погледу идејног концепта – заснован је на идеји демократизације културе.“ (Ђукић, 2012; 141). Све ово за циљ има лакшу доступност културе, посредним смањивањем цене културног производа. Смањење удела дотације оснивача би озбиљно угрозило опстанак већине позоришта у Србији, изазивајући потпуно супротан ефекат од наведеног.

Модел мешовитог финансирања, који подразумева комбиновану примену буџетског и тржишног модела, и који подразумева комбиновање свих могућих извора финансирања, (Ђукић, 2012; 144) такође једним делом зависи од економског стања друштва у ком се примењује. Могуће је пронаћи изворе финансирања када су у питању једнократни пројекти или пројекти мањег обима, али када се тражи извор финансирања за тако скуп и дуготрајан „пројекат“ као што је позориште, морају се разматрати и економски параметри окружења. Истовремено, долази се у опасност да мања позоришта, услед мањих прихода, изазваних очигледно другачијим тржишним, и пре свега економским условима који владају у мањим местима, остану без средстава за рад, чиме се доводи у питање њихов опстанак. Стога, када је реч о транзицији у позоришту, појам транзиција не треба схватати само као прелазак институција у приватно власништво, већ знатно флексибилније, као пут проналажењу најбољег модела пословања у датим тржишним условима, или прихватању неког од већ постојећих.

„Београдски позоришни систем прилагодио се у последњих десет година новом духу времена, тржишним облицима пословања задржавајући традиционални модел организације. Тако да слику менаџмента домаћих позоришта у последњих десет година можемо да дефинишемо као комбинацију, тј. “интеграцију” тржишног и институционалног, “традиционалног”. Покушавајући да “опстане” и прилагоди се “импровизованом” законском “основу” домаћи театар пронашао је, не тако срећно решење. Полутржишни и “полудржавни” организациони модел донео је импровизацију, како у погледу естетске “визије” театра, понављања и ангажовања истих редитељских имена и глумачких звезда, тако и у правцу организације која се није трансформисала пружајући “успешније” и оптималније услове за креацију“. (Ристић, 2001: 91)

Такође, примећује се извесно неслагање у томе шта је прописано законом и онога што се у пракси примењује, што позоришта може довести у ситуацију да крше закон, услед различитих тумачења од стране надлежних министарстава. Као један од примера навешћемо случај из Новог Сада, када је након доношења нових уредби Закона о буџетском систему, из Министарства културе стигао допис позориштима да се обавезни поступак јавних набавки не односи на ангажовање уметника у позориштима. Међутим, када је након тога инспекција рада била у Српском народном позоришту у Новом Саду, њихов коментар је био да је то „мишљење министра финансија, а да је закон јасно прописао како тај процес треба да изгледа“, чиме се позориште доводи у ситуацију да бира чије ће инструкције од државних институција да прати, при чему су обе надлежне за пословање позоришта.

Занимљива је ситуација коју смо имали неколико година, где је долазило до јасног неслагања између закона који покривају делом исте области. Тако се у Закону о раду, нигде не спомиње обавеза запошљавања на максимални период од три године, док је по Закону о култури из 2009. године то била обавеза, и то за лица која склапају уговор о раду на „уметничким, програмским и стручним пословима“.⁹ Ови, као и други контрадикторни потези државе нас наводе на помисао да још увек није пронађено адекватно решење по питању финансирања позоришта, као и начина запошљавања. Мере проистекле из процеса транзиције се намећу као решење за ове проблеме у култури, али нису без основа ни разлози због којих треба преиспитати овакав став, и благовремено, непристрасно и стручно испитати могуће последица транзиције у култури.

Годишњи финансијски извештаји сталних институционалних позоришта (2013-2019) показују да далеко највећи проценат средстава уложених у позоришно стваралаштво одлази на исплату стално и повремено запослених уметника и сарадника који учествују у процесу продукције, што се може закључити из годишњих финансијских извештаја позоришта у Србији, који су јавни документи и доступни на увид у сви позориштима.¹⁰ Управо зато све евентуалне промене у начину и износу финансирања позоришта могу имати за

⁹ Закон о култури из 2009. године, члан 50. У актуелној верзији Закона о култури, овај члан је избрисан.

¹⁰ Ови показатељи се мењају само у случајевима када долази до инвестиционих улагања која су све ређа и све мањег обима.

последницу промену организационих модела, а посредно и промену облика радног односа запослених у позориштима, пре свега уметника, као носилаца делатности у позоришним кућама, посебно ако се узме у обзир чињеница да огромна већина позоришта у Србији, која се финансирају парама које директно или посредно долазе из државног буџета, функционишу по принципу сталног репертоарског позоришта.¹¹ Морамо имати у виду и специфичности оперског, и посебно балетског ансамбла, чији је радни век знатно краћи од осталих уметника, а постојећа законска регулатива не уважава у потпуности ову чињеницу. Иако балетски уметници имају бенефицирани радни стаж, и даље је на снази закон по коме они одлазе у пензију тек са 50 година. Из овога произилази да балетски играчи у животном добу између 40-те и 50-те године, када више нису физички у стању да испрате захтеве које пред њих поставља професионално бављење балетом, не учествују више активно у раду а воде се као стално запослени, услед чега позориште не може да ангажује младе уметнике. Посматрајући одредбе радног права и услове за успостављање радног односа, видимо поделу на услове који се тичу знања и способности и услове у погледу особина и својстава личности (Шундерић, Ковачевић, 2019; 117). У оквиру услова у погледу особина и својстава личности предвиђено је и одређивање доње, али и горње старосне границе, „ако послодавац има оправдан разлог да различито поступа према кандидатима будући да би забрана различитог поступања могла да доведе у питање обављање конкретног посла, јер одређена животна доб представља прави и одлучујући услов за успешно обављање посла“ (Шундерић, Ковачевић, 2019: 119). Поставља се питање зашто се нешто што је предвиђено у законодавству, практикује у реалности на погрешан начин, у овом конкретном случају одређивањем погрешне старосне границе? Наравно, „кривица“ није на уметницима, већ у недостатку одговарајуће законске регулативе.

Питање промена организационих модела и облика радног односа није нешто што је везано искључиво за време транзиције и актуелну ситуацију, већ се мора посматрати као питање од изузетног значаја за опстанак позоришта, а прилагођавање друштвеној ситуацији и усклађивање позоришног модела са захтевима публике као неминовност у развојном путу позоришне уметности.

¹¹ Стално репертоарско позориште је позориште које има стални, професионални ансамбл, и јасно утврђени репертоар са више наслова, по коме се из вечери у вече игра други комад. Овакав тип позоришта припада европском позоришном моделу (Здравковић, 2006: 107)

„За радикалнији преображај културно-друштвеног живота основна претпоставка била је да се створе такве организационе форме које ће бити у функцији културно-уметничког стваралаштва, што значи ближе утврдити начела за организацију и уређење међусобних односа у области друштвених делатности“ (Муждека Манџука, 2000, 68).

Форма репертоарског позоришта у Србији потиче од првих сталних, репертоарских позоришта, насталих у Паризу, а затим у Хамбургу, Бечу, Вајмару, тадашњем Петрограду, Пешти и тако даље, до оснивања Српског народног позоришта, у Новом Саду, 1861. године, а затим и Књажевског народног позоришта (данас Народно позориште) у Београду - 1868. године, а коначно је устаљена као доминантни систем позоришне организације педесетих година прошлог века. Овакав тип организације је под притиском економских промена доведен у питање, а расправа о новом моделу који треба применити у будућем периоду је сада у пуном јеку. Као једно од најважнијих аспеката у потенцијално новом систему организације намеће се питање људских ресурса¹².

„Независно да ли је реч о профитабилној институцији или позоришној организацији која је део јавног, приватног или цивилног сектора људски ресурси су најважнији део сваке организације. Људи планирају догађаје, инвестиције, концепте представа. Људи стварају, удружују се. Редитељи и глумци, менаџери и продуценти осмишљавају и реализују идеје. Успех и достигнућа компаније, културне и позоришне институције зависе од људи који раде у њој“ . (Ристић, 2020: 5).

У овом раду ћемо се бавити неким од најважнијих аспеката менаџмента људских ресурса, као што су модели запошљавања и регрутација кадрова, покушавајући да пронађемо савршен однос између испуњења потреба позоришта, као послодавца и запослених у позоришту, пре свега уметника.

¹² Менаџмент људских ресурса је област науке о организацији која се бави проучавањем свих аспеката запослености у организацији. (види Рахимић, 2010, Менаџмент људских ресурса)

1.2. Предмет рада

Предмет рада је: радни односи у репертоарским позориштима Србије: утицаји и перспективе, тј. промене облика запослења у професионалним репертоарским позориштима у Србији, затим утицаји које облици радних односа позоришних радника могу имати на рад позоришта у Србији, што ће бити анализирано кроз потребе друштва, потребе стваралаца, као и потребе стваралачког процеса у позоришту, ослањајући се на теорије менаџмента људских ресурса (теорија научног менаџмента, теорија људских односа, теорије потреба...). У раду ће бити анализирани и организациони модели професионалних позоришта у Србији, са акцентом на Народно позориште у Београду, као пример позоришта са најкомплекснијом структуром у Србији. Теоријски основ за ове анализе ће бити теорије менаџмента Анрија Фајола, Макса Вебера, Елтона Мејоа, Питера Друкера и Абрахама Маслоуа. Биће обрађени и релевантни законски акти везани за културу и позориште, Закон о култури и бивше верзије Закона о позоришту, као и Закон о раду.

1.3. Истраживачки проблем

Основни истраживачки проблем који рад жели да постави је да ли постоји веза између промене облика радних односа позоришних радника и испуњења друштвене улоге позоришта, тј. да ли би та промена утицала на запослене, позориште као установу или било који сегмент позоришног процеса у тој мери да би то утицало на способност позоришта да одговори свим захтевима које друштво поставља пред њега. Такође, посматрајући одабир облика запошљавања овај рад ће истражити да ли постоји универзални принцип по ком би требало бирати начине запошљавања позоришних радника.

1.4. Циљеви рада

Основни циљ рада је утврђивање везе између промене облика радних односа позоришних радника и испуњења друштвене улоге позоришта.

Експлоративно – дескриптивни циљ би био теоријско дефинисање широког подручја истраживања које укључује менаџмент људских ресурса, теорије културе, културну политику, моделе позоришне организације, радне

односе и економију, као и дефинисање разлике између кадровског менаџмента и менаџмента људских ресурса.

Аналитичко – експланаторни циљеви би подразумевали анализу радних односа (стални радни однос, однос на одређено време, хонорарни однос...), затим анализу типова уговора које срећемо у позориштима у Србији (уговор о раду на неодређено време, уговор о раду на одређено време, хонорарни уговор, уговор о делу, уговор о привременим и повременим пословима...) као и статус који уметник може имати у Србији, везан за запослење (запослен, слободни уметник, члан удружења, незапослен).

Пројектно - моделски циљ истраживања је опис и класификација уочених утицаја које облици радног односа уметника могу имати на позоришно стваралаштво и утврђивање препорука за успешно решавање проблема уочених у раду.

Израда модела облика радног односа запослених у позоришту, који би био најпогоднији за квалитетно испуњење друштвене улоге позоришта и развој позоришног стваралаштва, би био оперативни циљ овог истраживања.

Научни циљ је развој теоријског модела радног односа који би на најбољи начин усагласио интересе уметника са друштвеним интересима и дефинисао најприхватљивији начин одређивања облика радног односа у позоришту.

1.5. Појмовно – хипотетички оквир

Узевши као полазну тачку менаџмент циљева, који је развио "отац савременог менаџмента" - Петер Друкер, а који нас води до чињенице да је фокус на остваривању циљева, које су заједнички утврдили менаџер и његови сарадници, мора се испитати да ли промена облика радног односа утиче на промену у постављању циљева, или на остваривање већ постављених циљева. Посматрајући планирање као основ за реализацију постављених циљева поставља се питање да ли позориште може, у ситуацији када не располаже сталним ансамблом да планира репертоар у коме се сваке вечери игра други наслов, и у коме се представе играју по неколико сезона за редом, а неке и дуже.

„Аналитички посматрано, планирање представља процес у коме се свесно и организовано предвиђа обављање одређених активности, ради постизања предузетог циља. Међутим, планирање се не односи само на циљеве,

већ и на припремне радње, као и средства која треба предузети, да би се постављени циљеви реализовали...

...Планирањем је неопходно сагледати развојне могућности и утврдити пропорције с обзиром на расположиве потенцијале и капацитете. Отклањање диспропорција у планирању је нарочито важно када су у питању планови већег обима.

Планирање као усмеравајући процес омогућава да се од више могућих решења изабере оно које је оптимално за дате услове и пронађу најрационалнији путеви за његово извршење. Прилагођавање пак планирања постојећем стању које садржи извесне недостатке само потенцира утврђене слабости и негативности. “(Муждека Манџука, 2000: 120)

Како би у случају непостојања сталног ансамбла планирање репертоара сталног репертоарског позоришта било знатно отежано или скоро немогуће, услед немогућности предвиђања на дуже стазе ко ће сачињавати ансамбл, као једно од решења намеће се промена начина извођења представа, и прелазак на блок извођење, тј. извођење представа у низу. Самим тим може се поставити полазна хипотеза која гласи:

Последице проистекле из промене облика радног односа позоришних радника би негативно утицале на опстанак сталног репертоарског позоришта у Србији.

Прва помоћна хипотеза:

Посматрајући начине запослења, можемо приметити разлику уговора о запослењу на неколико начина. За овај рад најзначајнија је разлика на основу трајања уговора.

„С тим у вези, могуће је издвојити три основне форме уговора:

- Перманентни, тј. стални уговори: уговори на неодређено време и без датума истека;
- Фиксни уговори, тј. уговори на одређено време: уговори који имају одређен датум почетка и истицања, иако се могу окончати и пре уговореног рока;
- Привремени уговори: уговори који се односе на људе запослене на одређено време, без прецизно наведеног датума истицања уговора. На пример, посао се завршава када се потроше средства намењена за његово финансирање. Други случај је да се неко запосли да би

извршио одређени задатак, тако да уговор истиче онда када се тај задатак обави. Послодавац је у обавези да привременим радницима на почетку њиховог рада уручи писану назнаку о очекиваном трајању посла.“ (Торингтон, Хал, Тејлор, 154: 2004)

Уколико одуземо позориштима могућност запошљавања на основу перманентних уговора, створиће се својеврсно слободно тржиште уметника, у којем ће економски и институционално најмоћнија позоришта имати реално првенство избора уметника, „остављајући“ мањим позориштима нереномираније уметнике. Ако узмемо у обзир чињеницу да је већина уметничких академија и школа у већим градовима, појављује се оправдана бојазан да ли ће уметници бити спремни да често мењају место становања, како би прихватили ангажман у мањим срединама. У овом случају посебну тежину има економско стање појединца и целог друштва, које није на нивоу које је потребно за честу промену места становања, без негативног утицаја на квалитет живота. Стога, прва помоћна хипотеза би могла да гласи:

Потенцијална немогућност запошљавања на неодређено време, као једног од облика радних односа, представља опасност по опстанак позоришта у мањим срединама.

Друга помоћна хипотеза:

Процес одабира запослених је значајан фактор у раду сваку организације и може представљати кључни фактор у успеху или неуспеху остваривања задатих циљева. Сам поступак ангажовања нових запослених последњих година добија изузетно значајно место у пословању свих компанија, па и позоришта.

„Тржиште уметности се шири, комуникације су брзе, лако се путује са једног дела планете на други што омогућава уметницима да презентују своју уметност различитим културама, попримајући знакове и симболе средине и заједнице у којој су боравили. Сви наведени чиниоци довели су до тога да организације све више брину, стратешки планирају филозофију кадрова, кадровског менаџмента и менаџмента људских ресурса“ (Ристић, 2020; 5).

Сектор менаџмента људских ресурса постаје један од најважнијих сектора пословне организације, док стручњаци у овој области постају незаменљив члан организације.

„Свака организација жели да запосли најбоље људе које има на располагању. Пронаћи најталентованије, најквалификованије и

најмотивисаније људе да раде са вама је много тежи посао него што се чини. Како би читав систем био јаснији, рашчланићемо процес избора особља на шест основних делова: планирање, регрутовање, одабир, оријентација, обука и замена.

...У пословном свету, фраза која се намеће као планирање људских ресурса, једноставно се претвара у анализу ваших потреба при избору особља и препознавање различитих активности које су вам потребне како би организација ефикасно функционисала. “(Бернс, 2009: 249).

Анализирајући факторе који утичу на избор запосленог, може се издвојити неколико њих који се појављују приликом избора сваког запосленог и за које се може рећи да су од пресудног значаја за одлуку да ли ће неко бити запослен или не. Ти фактори, који морају имати подједнаку важност приликом одабира запосленог су: професионални квалитет кандидата, економски моменат, социјалне и психо-физичке карактеристике запосленог.

“Дани када су менаџери могли да се понашају према запосленима према сопственом хиру представљају давну прошлост. У међувремену су поједине државе и међународна заједница (преко Међународне организације рада) усвојиле низ закона и конвенција којима се забрањује дискриминација према запосленима на основу разлика у раси, етничком пореклу, боји коже, полу, старости, физичким и менталним ограничењима (хендикепираности), војничком искуству и верској припадности. Под једнаким могућностима запошљавања подразумева се законодавни и социјални амбијент у коме сви чланови једног друштва имају једнака права у процесу запошљавања” (Орлић, 2005: 115).

Из свега наведеног, може се извући друга помоћна хипотеза:

Процес одабира запослених представља кључни фактор у успеху остваривања задатих циљева.

1.6. Основни појмови

Запослење - у студији „Будућност послова“, Светског економског форума, из 2016-е¹³, износе се занимљива предвиђања везана за број и изглед послова који ће се појавити у наредних 20 година. Предвиђа се нестајање одређеног броја занимања која тренутно постоје, а истовремено, предвиђа се појављивање одређеног броја потпуно нових занимања која тренутно не постоје. Оно што је додатно занимљиво за овај рад, предвиђа се извесна промена начина запослења. У прошлом веку доминатни начин запослења – стално запослење, тј. запослење на неодређени период, постаће секундарни начин запошљавања, постепено уступајући место запослењу на краћи период (запослење на одређено време, хонорарни уговор, уговор о делу, уговор о привремено повременим пословима...), који са собом носи могућност честе промене запослења, и непосредно, честе промене запосленог. Међутим, појављује се извесна сумња у овај тренд када су одређена занимања у питању, а у овом раду ћемо пробати да докажемо да су и позоришна занимања у групи тих којима „не одговара“ промена начина запослења.

Уметник – Сам појам уметност се може дефинисати на безброј начина, па су стога и уметници склони разноликим описима и дефиницијама. У односу на позоришну организацију, уметник је главни носилац уметничког процеса, те организације и менаџмент постоје да би помогли уметнику да оствари своје потенцијале. Истовремено, уметник је свеобухватни, целовити стваралац без кога позоришта не би било.

„Тежимо да негујемо идеју да нам уметност дарује најлепше тренутке у животу –тренутке који су хармонични, пријатни, забавни или нам дају јединствену прилику за сећање. Можда је то тачно и јесте нешто чему се вреди надати, али то није цела прича. Уметност је истакнуто поље на којем се емотивне инкомпатибилности, друштвени конфликти и питања статуса сукобљавају на много концентрисанији начин него што је то случај у свакодневной комуникацији“ (Смирс, 2004: 13). Стога, уметник је сложено занимање које са собом носи висок интелектуални и емотивни набој, који гледаоцу, или слушаоцу уметничког рада доноси доживљај који се дуго памти.

„Анализирајући ставове о уметницима на узорку људи из њиховог професионалног окружења: шапчачима, шминкерима, гардероберима итд. добијени су занимљиви описи личности уметника, који нам у овом раду могу помоћи да схватимо комплексност запослених у позоришту. На основу тих

¹³ WOF, Future of jobs, 2016

ставова и опажањима уметника из близине, могу се издвојити четири типа уметника:

1. Уметник као лудак - уметници су описани као: чудни, помало шашави, луцкасти, луцидни и помало уврнути, луђи од обичних људи, идиоти, неусклађени са реалношћу, луди.
2. Уметник као човек са манама - овде је уметник: сујетан, љубоморан, искомплексиран, нарцисоидан, извештачен, незадовољан, егоцентричан, такмичарски расположен, прави се фини, има жељу за статусом, а не правим стањем уметника.
3. Уметник као човек са врлинама - уметник је: нормалан човек, пријатан, забаван, храбар, пожртвован за уметност, хуман, алтруиста, свестран, спада међу најбоље људе на свету, сензибилан, образован, живи онако како мисли да треба да живи, доследан.
4. Уметник као изузетно биће - овде су уметници: нешто посебно, нешто изузетно, нека црта их издваја од осталих људи, неконвенционалан, слободнији и независнији од других људи, ради оно што воли, водимаштовитији и испуњенији живот, изузетан је по схватању живота и по понашању, изузетан је по способности да искаже своје емоције кроз уметност.“ (Огњеновић, 1996: 115)

Менаџмент људских ресурса - појам који у модерно време све више добија на значају, посебно у процесу селекције, одабира и развија запослења нових кадрова и планирања запошљавања и промена у структури кадровског попуњавања. Генерално, „појам менаџмент људских ресурса подразумева све менаџерске одлуке и активности које утичу на природу међусобних односа између предузећа и запослених - људских ресурса“ (Рахимић, 2010: 18). Такође, менаџмент људских ресурса је област науке о организацији која се бави проучавањем свих аспеката запослености у организацији. Менаџмент људских ресурса придаје људима централно место за одрживост успеха и рада предузећа, што може бити значајно полазиште за овај рад.

Тржиште културе - целокупна културна понуда и потражња која се може појавити на једном тржишту. Могуће је посматрати сваку географску целину као засебно тржиште, али нам модерне технологије и глобализација омогућавају и да посматрамо цео свет као једно тржиште. Позоришта, појединачни позоришни пројекти, као и уметници као појединци који траже своје место на тржишту, прате законитости тржишта, која зависе од бројних фактора. Управо ћемо те факторе, њихову променљивост или сталност анализирати у овом раду, тражећи одговор на питање како би промена начина запошљавања утицала на тржиште културе у Србији.

Планирање – процес у коме се свесно и организовано предвиђа обављање одређених активности, ради постизања одређеног циља. „У практичним радовима планирање се често своди на предвиђање непосредних, текућих задатака, а план на скуп индикатора и параметара одређених вредности и међусобних релација за детерминисано раздобље. У савременој теорији доминира мишљење да планирање има конститутивни значај, будући да је засновано на научним методама и истраживачким резултатима“ (Муждека Манџука, 2000: 119).

Стратешко планирање – основа стратешки оријентисане политике. Одлучивање је везано за кључна питања културног живота и културног развоја засновано на експлицитно формулисаном стратешком документу, тј. плану, који садржи идејни концепт (визију, циљеве, сврху, приоритете и стратегије), као и план потребних активности и финансијских средстава којима ће планбити остварен. Основа сваког плана је анализа постојеће ситуације која треба да укаже на снаге и слабости унутрашњих ресурса, као и могућности и ризике у повезивању са окружењем. Анализа се спроводи применом научног метода – функционална стратешка анализа, а у оквиру овог метода најчешће примењивана техника је СВОТ анализа (SWOT – Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats), којом се идентификују унутрашње снаге и слабости, као и позиција у односу на спољашње елементе, идентификујући могућности и ризике. (Ђукић, 2010: 121)

Културна политика – могуће је посматрати два њена различита значења:

Имплицитна културна политика представља све поступке и активности државе који ненамерно, немајући у виду специфичне културне циљеве, на позитиван или негативан начин утиче на област културе. Најбољи пример за то су порези које држава намеће а који неминовно производе последице у свима областима на које се примењују, а самим тим и на културу.

Експлицитна културна политика подразумева намерне и системске интервенције државе, односно њених органа у пољу културе, који се спровode са циљем усмеравања културног тржишта као целине или појединих његових сегмената у одређеном правцу.

Културна политика једног друштва испољава се у троструком виду: кроз теоријске поставке које су у складу са општим тенденцијама друштвеног развоја и које су условљене идеологијом одређеног друштва, али и научним донетима социологије и теорије културе; кроз мање или више прецизно

дефинисане циљеве и задатке културне политике и кроз систем метода и инструмената реализовања циљева и задатака културне политике.

Стално репертоарско позориште – позориште са сталним ансамблом, које најчешће поседује своју зграду и које из вечери у вече изводи различите наслове на репертоару, пратећи унапред одређену репертоарску политику.

Организациони модел – „основу за конструисање модела позоришне организације представља хеуристичка методолошка апаратура заснована на теоријским и емпиријским достигнућима научне организације, а прилагођена је манифестацијама и карактеристикама позоришне делатности“ (Муждека Манџука, 2000: 182). Организациони модел који је и даље карактеристичан за већину професионалних позоришта у Србији је секторски модел организације, застарео и спор модел проистекао из прошлих времена, са тенденцијама окретања ка пројектној организацији, или мешовитом моделу организације, који ће спојити најбоље карактеристике секторског и пројектног модела организације у најоптималнији модел за рад позоришта.

Repertory – систем који користе углавном регионална позоришта, која у сезони приказују различите представе постављајући их једну за другом. Постављена представа се изводи сваке вечери одређени број пута – најчешће је то четири недеље. Пробе за нову представу започињу одмах након премијере претходне. Публика се мотивише претплатом за сезону, тако да може да испрати целу текућу продукцију за неколико месеци.

Repertoire - систем који се углавном примењује у великим националним ансамблима (Француска, Немачка, Норвешка...). У сезони се смењују више представа које су на репертоару. Једна представа се игра у низу (из вечери у вече) неколико дана, а затим је замењује друга и тако редом. У току рада припрема се неколико представа у исто време и премијере се изводе у кратком размацама, а затим представе улазе у систем приказивања.

Законска регулатива – у овом раду ће бити анализиране важећа и претходне верзије Закона о раду и Закона о култури као и претходне верзије неважећег Закона о позоришту, као и одредбе ових закона који утичу на начине запошљавања уметника у позориштима у Србији.

1.7. Методологија израде рада

Да би смо доказали наведене хипотезе и анализирали постављене циљеве употребићемо интердисциплинарни приступ, користећи теорије и истраживања из области студија културе, пре свега студије културне политике Весне Ђукић, затим психологије менаџмента, засноване на теоријским разматрањима Абрахама Маслова, социологије позоришта Жана Дивинџоа, Викторије Д. Александер и Дарка Лукића, менаџмента у култури, пре свега ослањајући се на теорије менаџмента Вилијема Џ. Бернса и Исака Адигеса. У раду ће се разматрати и правци развоја запослења у култури, са акцентом на истраживања спроведена од стране Светског економског форума. Такође, посматраћемо modele запослења уметника у позориштима у Србији из угла менаџмента људских ресурса, са акцентом на хуманистички приступ менаџменту (теорији лидерства и тимском раду) Абрахама Маслова. Теорије менаџмента (Драгићевић – Шешић). Теорије кадровског менаџмент (Орлић) и менаџмента људских ресурса (Торингтон, Хол, Тејлор) као и психолошке теорије – психолошка теорија уметности Предрага Огњеновића.

Историјском методом биће издвојени и обрађени организациони модели позоришта и начини запошљавања глумаца од античке Грчке до данас.

Компаративном анализом издвојених модела у Србији и земљама Балкана истражиће се актуелни модели запошљавања.

Емпиријски део истраживања ослоњен је на технику анкетирања са узорком од 197 уметника запослених у Народном позоришту у Београду, Српском народном позоришту у Новом Саду и Позоришту на Теразијама у Београду, у периоду од 01.05.2017. године до 23.03.2018. године, који су мењали начин запошљавања у позориштима у каријери. Истраживањем су обухваћена питања у вези са њиховим личним ставовима, искуствима и последицама у односу на промене облика радних односа, искуства након промене облика радног односа, однос са колегама након те промене и ставови запослених након тог искуства.

Емпиријско истраживање обухватиће и анализу облика запошљавања у Хрватском народном позоришту у Загребу, Народном позоришту у Сарајеву и

Црногорском народном позоришту у Подгорици, на основу истих критеријума, са циљем касније компарације.

У обради података биће коришћене методе статистичке и факторске анализе, као и анализа (анализа садржаја) следећих извора: Закон о раду, Закон о култури, претходне верзије Закона о позоришту, документација позоришта, монографије, систематизација радних места позоришта, каталог радних места у култури, различити типови уговора који се користе у позориштима у Србији, новински и интернет чланци релевантни за дату тему.

Структурална анализа ће бити коришћена као метод анализе организационог састава Народног позоришта, које је, уз Српско народно позориште у Новом Саду, најсложенија позоришна институција у Србије, док ће компаративна анализа бити коришћена са циљем упоређивања ситуација уочених у току анализе организационих састава позоришта обухваћених истраживањем.

2. Дефинисање кадровског менаџмента у позоришту и менаџмента људских ресурса

Један од најзначајних научника у области менаџмента људских ресурса, Питер Дракер, је тврдио да данашњи, савремени и стручни радници нису „радна снага“, већ да су они капитал који је продуктиван и ствара додатну вредност за своју организацију (Дракер, 2005: 95). Из тога се може закључити неопходност правилног одабира и управљања тако значајним ресурсом, који може пресудно утицати на рад и квалитет неког предузећа.

„Управљање снагаљивим људима захтева стално балансирање између испуњавања личних тежњи људи и испуњавања стратешких и финансијских потреба пословања. Понекад се равнотежа може превише померити у једном правцу.“ (Торингтон, Хал, Тејлор, 2008: 4)

Значај менаџмента људских ресурса се може посматрати и кроз процесе који га карактеришу: менаџмент људских ресурса је процес привлачења, ангажовања, обуке, мотивације, задржавања и награђивања запослених, са циљем стварања безбедног и праведног окружења за запослене са једне стране, а са друге стране постизање стратегијских циљева организације. (Ђорђевић Бољановић, 2018: 5)

„Услед бројних друштвених промена, глобализације, доминације неолибералног капитализма, појаве интеркултурализма, мултукултурализма као водећих трендова у развију културе и уметности, све бржег и стреснијег темпа живота, појаве селебрити стила живота и тежње човека за материјалним и духовним благостањем, велики број нових институција које се боре за опстанак и доминацију код потрошача - публике и значај и позицију у друштвеној јавности, менаџмент људских ресурса као интердисциплинарна наука, дисциплина, али и менаџерска вештина постаје водећа наука у формирању, животу и опстанку организације.“ (Ристић, 2020: 9)

Позориште, као специфичан вид организације, у коме су појединци посебно значајни и видљиви у раду позоришта, на овај сегмент дугорочног и краткорочног планирања мора се посебно обратити пажњу. Промене које захватају модерно друштво, а самим тим и позоришта, морају оставити утицаја на рад позоришних институција, чак можда и већих него код других, мање осетљивих институција, ван културног поља. Једини начин да се реагује на ове

промене, на одговарајући и квалитетан начин, јесте путем кадрова који са својим квалитетима и способностима носе решења за ове ситуације.

Кадрови су ти који ће потенцијално осмислити и реализовати све новине у раду, које могу олакшати реакцију на настале промене у друштву. Стога, управљање људским ресурсима представља значајан сегмент планирања и организације позоришта. Људи стварају организацију, они су ти коју доносе ресурсе. Креирају односе, „руше системе“ и утичу на заједницу. Дакле организација је и у архитектонском, али и у погледу креирања, изражавања, стварања, представљања у јавности, исључиво дело људи. Стога њу људи главни фокус сваке организације, а поготово позоришне коју карактерише „јавност рада“, живо извођење.

Појам менаџмент људских ресурса се може посматрати на четири различита начина: као научна дисциплина, као менаџерска функција, специфична теорија менаџмента и посебна пословна функција у организацији (Рахимић, 2010: 17). Када је реч о позоришту, основни аспект који се користи у раду је посебна пословна функција, присутна је и менаџерска функција, а користе се сазнања и из научног приступа, и специфичне теорије менаџмента.

Поред израза Менаџмент људских ресурса, користили су се и појмови Кадровско попуњавање, Управљање људским ресурсима, Вођење кадровске политике, Запошљавање или Кадровски менаџмент, Персонални менаџмент и други. Међутим, под јаким утицајем америчке литературе, у новије време је прихваћен назив Менаџмент људских ресурса.

„Промјена назива суштински означава квалитативно нову фазу у развоју менаџмента људских ресурса. Фокус се са контроле трошкова рада помјера на схватање запослених и њихових способности као важног ресурса у организацији и давање стратешког значаја и улоге управљању тим ресурсима. Употребљен на овај начин појам ХРМ¹⁴-а, такође сугерише и једну другачију филозофију извршавања организационих активности оријентисаних на људе, филозофију која је за савремену организацију ефективнија од традиционалног „персоналног менаџмента“. Од средине 80-тих година у средишту пажње менаџмента људских ресурса није више човјек као фактор производње и персонално ођељење. Далеко више је ријеч о активном и интегрисаном дијелу укупног процеса управљања предузећем, односно о тзв. „визионарски оријентисаном менаџменту људских ресурса“. (Рахимић, 2010: 17)

¹⁴ енгл. human resource managment

Када говоримо о менаџерској функцији људских ресурса, она се базира на теоријама менаџмента Анрија Фајола¹⁵, које је међу првима формулисао опште функције менаџмента: планирање, организовање, командовање, координацију и контролу.

„У новом веку тврде струје теорије менаџмента као што је Веберова класична бирократска теорија или Тејлоров приступ према коме се свим ресурсима придаје једнак значај у организацији, људи, њихови међусобни односи и рад у тиму, као и однос лидера према својим сарадницима је у фокусу савремених теорија и пракси менаџмента које су ове теорије модификовале и унапредиле учинивши их флексибилнијим и демократичнијим у односу на запошљавање кадрова и однос менаџера према запосленима.“ (Ристић, 2020: 10)

Еволуцију кадровског менаџмента у менаџмент људских ресурса можемо анализирати посматрајући кључне разлике између ова два правца:

Персонални менаџмент је усмерен на дневне активности и једнократно решавање проблема у тренутку када се појаве, док менаџмент људских ресурса приступа проактивно решавању дневних питања, али имајући у виду стратегијску перспективу организације на дужи рок.

Када је реч о тзв. психолошком уговору, тј. очекивањима и послодавца и запосленог, персонални менаџмент претоставља да је основа психолошког уговора пристанак запослених да раде оно што им је речено и да послодавац то очекује од њих, док би менаџмент организације требао да одреди шта се тачно захтева од запослених. Насупрот томе, менаџмент људских ресурса полази од претпоставке да у психолошком уговору постоји позитивна и вољна посвећеност запослених, док се од њих очекује и усавршавање вештина и знања, у циљу постизања што бољих резултата у послу.

Значајна разлика је у степену аутономије запослених, која је код персоналног менаџмента веома ниска, и подразумева дизајнирање послова и радних задатака у складу са полазиштима научног менаџмента, који наглашава научно проучавање послова и проналажење „најбољег начина“ како би се унапредила ефикасност запослених, док се у менаџменту људских ресурса запосленима дозвољава већи степен самоконтроле у питањима радне и организационе дисциплине, наглашавајући тимски рад.

¹⁵ Анри Фајол (франц. Henri Fayol, 1841 – 1925.) сматра се творцем класичне организационе теорије. Он теорију организације и управљања дефинише као колекцију принципа, правила, метода и процедура који су настали и проверени кроз опште искуство.

Персонални менаџмент намеће хијерархијску структуру, док менаџмент људских ресурса тежи флексибилнијој организационој структури, а срећемо појаву тзв. кључних запослених на свим организационим нивоима, а не само у топ менаџменту, што је било карактеристично за персонални менаџмент. (Ђорђевић Бољановић, 2018: 12)

Појава кључних запослених на свим организационим нивоима представља значајну новину, пошто су ови запослени, са кључним знањима и вештинама, веома тражени и битни за организациони успех. У позоришту, постоји мноштво кључних запослених, који поседују знања и вештине које их чине веома важним за успешно пословање позоришта.

Модерни начин пословања је донео и нове функције менаџмента:

- Стратешки менаџмент и стратешко планирање
- Организовање
- Менаџмент људских ресурса
- Вођење
- Контрола

Менаџмент људских ресурса представља засебну, издиференцирану менаџерску функцију, која је повезана са другим менаџерским функцијама. Чак се у данашњем динамичном и неизвесном пословном окружењу сматра да је најважнији посао менаџера проналажење најбољих људи, њихова мотивација, образовање и развој за постизање високих резултата и остварење организацијских циљева. Стога је циљ ове функције створити менаџерске претпоставке да ангажовани људски ресурси буду задовољни и мотивисани. (Рахимић, 2010: 21)

Менаџери људских ресурса се најчешће налазе на челу тима људи који заједно чине посебну пословну функцију у организацији која се бави менаџментом људских ресурса. Назив ове јединице се временом мењао, прелазећи из персоналног одељења, преко кадровске службе, до функције људских ресурса. Суштина ових промена није била толико у промени назива, колико у повећању обима и структуре посла, који су пратили ток промена и потреба у пракси.

„Имајући у виду да поједина национална позоришта поседују велике ансамбле опере, драме и балета, посебне секторе маркетинга, оперативна

одељења која се баве израдом планова, финансијским и правним пословима, али и техничке секторе који су задужени за реализацију сценографије, костима и одржавања зграде, једна позоришна институција садржи и окупља стручњаке и уметнике различитих занимања и области деловања. Сектор људских ресурса у позоришту поред тога што би био веза између различитих сектора унапређујући рад тимова, међуљудске односе, унапредио би начине и облике комуникације регрутовање и селекцију кадрова. Као и у профитабилним институцијама, сектор људских ресурса у позоришту обављао би следеће активности које су уједно и функције менаџмента људских ресурса:

- Анализу и дизајн посла
- Планирање људских ресурса
- Регрутовање кадрова
- Селекцију кадрова
- Обуку запослених
- Развој запослених
- Рад на побољшању перформанси запослених
- Награђивање запослених
- Унапређење односа са запосленима
- Заштиту здравља и сигурности запослених“ (Ристић, 2020: 13)

За овај рад су посебно значајне функције планирање понуде и тражње за људским ресурсима, регрутовање, селекција и избор као и рад на побољшању перформанси запослених, пошто су они директно везани за избор начина запошљавања појединца, као и избор конкретног појединца који ће се запослити.

„Прибављање кадрова обухвата триглавне активности: планирање кадрова, регрутовање и селекцију. Планирање кадрова је у вези са стратегијским планирањем у организацији. То је покушај да се предвиди будућа понуда и потражња људских извора потребних организацији. Регрутовање је усмерено на проналажење одговарајућих квалификованих кандидата за послове у организацији. Селекција је фаза у којој се појединци подвргавају испитивању након чега се доноси одлука о њиховом пријему или одбијању.“ (Орлић, 2005: 165)

Квалитетно планирање у позоришту отвара могућност оптималног коришћења ресурса, не само у погледу људских ресурса, пошто не - квалитетан избор сарадника може директно довести до потешкоћа у реализацији пројеката и процеса унутар позоришта, што са собом отвара вишеструке негативне последице, које се огледају кроз повећана финансијска улагања, непланирано трошење других ресурса позоришта и одлагање реализације пројеката, што отвара опет нове проблеме у раду позоришта.

„Планирање људских ресурса се може посматрати на један детаљнији и прецизнији начин и то кроз четири главна аспекта:

а) планирање ради будућих потреба, што подразумева одлучивање о томе колико људи и каквих квалификација ће бити потребно организацији

б) планирање ради будуће уравнотежености, тако да се број потребних радника пореди са бројем тренутно запослених али лојалних радника (рачуна се да неће напустити фирму)

ц) планирање регрутовања или привременог отпуштања и

д) планирање усавршавања радника како би организација била сигурна да има сталан прилив искусних и способних радника. “ (Рахиммић, 2010: 126)

Јасно је из ове поделе да су сва четири аспекта планирања од изузетне важности и да захтевају потпуно познавање позоришног процеса, потреба позоришта неопходних за остварење друштвених циљева и познавање понуде на „тржишту“ уметника и позоришних радника, које није велико и не може се изродити квалитет из квантитета, већ се морају ангажовати адекватни људи за адекватне позиције. Посредно, неопходно је и познавање потреба друштва, као и потреба ствараоца, како би све то било уклопљено у квалитетан план који ће на најбољи начин одговорити на све аспекте планирања.

Оно што је важно нагласити је да ће сви аспекти бити адекватно покривени ако постоје одређени предуслови у односу позоришта према менаџменту људских ресурса. На првом месту мора бити уверење менаџмента да су људски ресурси највреднија „имовина“ позоришта. Већ код овог уверења можемо поставити питање да ли би то у пракси било тако уколико би дошло до промене начина запошљавања и преласка на краткорочне уговоре. Да ли је менаџерски исплатив потез омогућити највреднијем ресурсу да пређе у „конкурентску фирму“, што би краткотрајним уговорима било могуће на крају сваког уговора?

Може се приметити и обострани интерес да се ангажовани у позоришту вежу уговором за извршење представе јер обе стране имају интерес за то. „Послодавцу треба запослени да обави посао, али запослени такође има психолошку потребу да обавља тај посао, да делује добро и да испуни личне потребе које за многе најбоље могу бити задовољене у контексту запошљавања. Учитељи не могу удовољити својој жељи да подучавају без да школа обезбеди просторије, опрему и ученике. Хемичар који ради истраживања може мало без добро опремљене лабораторије и квалификованих колега; врло мало возача аутобуса може зарадити за живот осим ако их неко други не осигура.“ (Торингтон, Хал, Тејлор, 2008: 6)

Тakoђе, потребно је укључити планирање људских ресурса у целокупно стратешко планирање позоришта, и топ менаџмент мора да буде директно задужен за овај аспект планирања.

„Корисно полазиште је разматрање различитих доприноса које стратегија и планирање дају организацији. Уобичајено је мишљење да су они готово једно те исто - отуда и термин „стратешко планирање“. Хенри Минтзберг је разликовао стратешко размисљање, које се односи на синтезу, интуицију и креативност за стварање не превише прецизно артикулиране визије правца, и стратешко планирање, које се састоји од прикупљања релевантних информација за подстицање процеса планирања и такође програмирање визије шта треба учинити да би се тамо стигло. Корисно је гледати планирање људских ресурса на исти начин.

Детаљније он предлаже:

- Планирање као стратешко програмирање - планирање не може генерисати стратегије, али може их учинити оперативнијим разјашњавањем; утврђивање њихових последица; и идентификовање шта се мора предузети за остваривање сваке стратегије.

- Планирање као оруђе за комуникацију и контролу - планирање може осигурати координацију и подстаћи све да „вуку“ у истом правцу; планери могу да помогну у проналажењу успешних експерименталних стратегија које могу деловати у само малом делу организације.

- Планери као аналитичари - планери морају да анализирају податке, спољашње и унутрашње, које руководиоци могу да користе у процесу развоја стратегије.

- Планери као катализатори - постављају тешка питања и изазивају конвенционалну мудрост што може подстаћи менаџере да размишљају на креативнији начин.“ (Торингтон, Хал, Тејлор, 2008: 51)

Текуће пословање не сме бити фактор који сме утицати на планирање људских ресурса. Тренутни проблеми у којима се позориште налази не смеју утицати на свеобухватан план људских ресурса, или утицати на промену истог услед неповољних тренутних околности. Наравно, могуће су измене плана, уколико се сматра да ће измењени услови потрајати или на озбиљнији начин угрозити рад позоришта.

План људских ресурса мора обухватити целокупно позориште и координирати попуну кадрова у свим секторима позоришта, пазећи на стратешко планирање на нивоу целе установе, док истовремено план мора пратити развојни план позоришта и испратити потребе проистекле из таквог плана.

Само испуњењем свих ових предуслова, планирање људских ресурса ће испунити своју сврху – остваривање задатих циљева позоришта! У супротном случају, непланирањем људских ресурса или погрешним и недоследним планирањем, долази до последица које ће се одразити на могућност позоришта да оствари своју друштвену улогу.

Када је реч о факторима који утичу на планирање људских ресурса, можемо их поделити на екстерне и интерне, при чему квалитет планирања директно зависи од квалитета и поузданости расположивих информација.

„Од екстерних фактора потребно је имати информације о укупном привредном развоју, као и о економској ситуацији у пословном окружењу. Такође су потребне информације о непосредном конкурентском окружењу (потези конкурената, технолошке промене), законској регулативи на подручју рада и радних односа, демографским кретањима и то посебно ситуацији на тржишту рада. Динамика и неизвесност промена у окружењу су посебно допринели порасту значаја активности планирања људских ресурса. Предузеће ће бити у прилици да одговори на промене само уколико правовремено обезбеди довољан број сарадника, чије квалификације одговарају измењеним задацима и уведе их у посао. Сарадници, који су већ у предузећу, морају се прилагодити измењеним задацима и захтевима (нпр. путем развоја особља). Предузеће може само ограничено утицати на екстерне детерминанте.

Од интерних фактора приликом процеса планирања људских ресурса најважније је познавати стратешко опредељење, јер стратешки циљеви директно утичу на врсту посла и потребне стручне квалификације, као и на посебне вештине и способности запослених потребне за њихово постизање. Сви функционални планови предузећа практично представљају помоћно средство за планирање људских ресурса, примера ради план производње, инвестициони планови, организациони планови итд. Поред тога, потребно је располагати информацијама о тренутном броју, старосној и квалификационој структури запослених, о стопи апсентизма и флукуације, о утврђеном радном времену (рад у сменама, клизно радно време), итд“. (Рахимић, 2010: 129)

Занимљиво је и упоредити планове по дужини трајања са потенцијалним краткорочним уговорима у позоришту. По дужини трајања, планови људских ресурса могу бити:

- Краткорочни (до 1 године)
- Средњерочни (до 5 година)
- Дугорочни (до 10 година)

Поставља се питање да ли је запошљавање на максимални рок од 3 године (што је максимална дужина трајања уговора предвиђена за уметнике која се појављивала у расправама о овом питању, па чак и била део Закона о култури из 2009. године) у складу са неким од ових планова, и да ли би дугорочно планирање у пракси било могуће и доследно са краткорочним уговорима. Да ли би у дугорочном плану било могуће задржати исту особу која има најмање три пута прилику да промени посао, или би било могуће наћи три особе које би на потпуно истоветан начин одговориле на циљеве из плана људских ресурса? Овим питањем ћемо се детаљније бавити касније у раду, када будемо анализирали потребе ствараоца.

Такође, да ли је у неизвесном пословном окружењу, каква је културна и позоришна сцена у Србији, уопште могуће правити дугорочне планове, када се околности мењају у знатно краћем временском периоду од оног превиђеног за реализацију тих планова? Можда би решење било усаглашавање трајања планова људских ресурса са дужином трајања уговора запослених, али би се онда појавила нова опасност: уколико би сви запослени у исто време обнављали уговоре, могли би доћи у ситуацију да се одједном мења велики број запослених, што би неминовно морало да остави трага на рад позоришта.

Када је реч о плановима, поред временски одређених, постоји још неколико подела, које могу бити значајне за разумевање проблема промене начина запошљавања уметника у позоришту.

„Планирање особља може се поделити у низ појединачних планова према различитим критеријима. Тако се према броју запослених обухваћених планирањем разликује:

- Индивидуално планирање (за појединачне, познате сараднике)
- Колективно планирање (за групу сарадника)

Према садржају планирања разликује се:

- Квантитативно планирање: број, трошкови, сати, дани итд.
- Квалитативно планирање: едукација, искуство, платни разреди итд.

Према степену детаљности разликује се:

- Везано за циљ: краткорочно планирање треба већи степен детаљности и обрнуто
- Везано за организациону јединицу: што је мања јединица за коју се планира, утолико је већи степен детаљности и обрнуто.

Према карактеру планирања разликује се:

- Планирање очекивања - „принцип наде“, неовисно од хијерархијског нивоа планера
- План намера, обавезан као саставни дио планирања помоћу циљева (MbO / Managament by Objectives).

Веома раширено је разликовање различитих подручја планирања:

- планирање броја запослених
- планирање потреба
- планирање промена (прибављање особља, развој, отпуштање, ангажман)
- планирање трошкова особља.

Често се у литератури врши разликовање планирања према четири димензије потреба за особљем и то:

- квантитативна димензија (број потребних сарадника)
- квалитативна димензија (квалификације потребних сарадника)

- временска димензија (време у којем ће сарадник бити потребан)
- просторна димензија (место, на којем је потребан сарадник).“ (Рахимић, 2010: 132)

Уколико анализирамо ове типове планова, можемо утврдити да се код већине може констатовати образац који пренесен у домен позоришта, може представљати основу за регрутацију запослених и избор начина запошљавања:

- Потребе друштва
- Потребе стваралаца
- Технолошке потребе стваралачког процеса у позоришту

Детаљном анализом ова три фактора, може се доћи до жељеног модела запошљавања и адекватног појединца за дату потребу.

3. Доминантни модели организације позоришта и друштвени утицаји на позориште

Комплексност позоришта и позоришне уметности је фактор који је веома значајан за модел организације који ће се користити у раду позоришта. Нешто што је у суштини метафизичка ствар, везана за уметност, емоције и осећања ипак се не може раздвојити од њеног физичког аспекта, законских норми, модела организације и свих других комплексних аспеката, који заједно са метафизичком страном позоришта, чине јединственом позоришну уметност.

„Позориште је један од најгениознијих човекових компромиса са самим собом. У њему он изводи и забавља друге, прави се важан и забавља себе, а опет – оно је један од најмоћнијих инструмената за истраживање и покушај да схвати самог себе, свет у коме живи, и своје место у томе свету. Позориште може да буде контраверзно или да потврђује, субверзивно или конзервативно, да забавља или просветљује: ако му се хоће, може да буде све то, и више. Може да засени и око и ухо, и држи публику као приковану. Што је још важније, у стварању те нарочите атмосфере оно је у стању да изазове дубоке, подсвесне емоције, и да отелотвори оне енергије и снаге у људском уму које и појединце и друштво доводе у велика искушења. Вероватно је због тога, током читаве историје, било толико покушаја да се позориште украти или стави ван закона. А то што су они увек пропадали значи да је позориште нешто што је људима потребно.“ (Харвуд, 1998: 15)

Свакако, да би једно позориште успешно функционисало и испуњавало све циљеве (мисију и визију) које позориште мора да испуни, неопходно је да процеси унутар позоришта функционишу на најоптималнији могући начин, у складу са захтевима процеса настанка позоришне представе из ког су проистекли. Модели организације позоришта у суштини дефинишу позориште и одређују његов развојни пут и постојање. Правилним одабиром модела организације позоришта и његовом доследном применом долазимо до успешног позоришног продукционог модела. Из врсте продукционог модела, и одлуке оснивача да ли је неко позориште национално, регионално, градско, дечије, музичко позориште, независна позоришна трупа и слично, развија се репертоарска политика, као основа даљег развоја позоришта. Свакако да су ове две ставке: модел организације позоришта и репертоарска политика у

директној вези и зависе једно од другог, па се и сви остали аспекти у позоришту директно надовезују на њих. Политика запошљавања, правци развоја ансамбла, правци развоја самог позоришта, посредно или непосредно се формира на основу репертоарске политике¹⁶, која мора да прати модел организације позоришта, који је пак проистекао из културне политике, која дефинише односе у култури унутар једне државе.

У складу са великим бројем различитих културних политика, које су проистекле из различитих социјално - економско - традиционалних карактеристика сваке државе, постоји и изванредан број различитих организационих модела позоришта. По подацима Заједнице професионалних позоришта Србије, Заједнице професионалних позоришта Војводине и Удружења драмских уметника Србије, у Србији постоји око 40 професионалних позоришта, са редовним репертоаром. Поред тога, постоји и двадесетак позоришних фестивала који са више или мање успеха опстају већ годинама, нудећи квалитетан позоришни програм у одређеном делу године.

Када је реч о моделима организације позоришта постоји неколико праваца менаџмента који су се развили од почетка научног изучавања менаџмента до данас. То су, пре свега:

- Класична школа менаџмента
- Школа људских односа
- Школа теорије одлучивања
- Школа науке о менаџменту
- Школа теорије система
- Ситуациона школа менаџмента
- Неокласична теорија менаџмента
- Модерна теорија менаџмента (Петковић, 2012: 14)

Као основ за менаџмент у позоришту представљају теорије проистекле из истраживања која су обављали Фредерик Тејлор, Хенри Фајол и Макс Вебер, који се сматрају зачетницима класичне школе менаџмента. У оквиру ове школе издвајају се два правца: теорија научног управљања и класична организациона

¹⁶ Репертоарска политика је програмско-извођачка концепција позоришта, која дефинише представе које ће бити на репертоару једног позоришта.

теорија. Основна карактеристика класичне школе менаџмента стављање посебног акцента на управљање производњом и управљањем предузећа у целини. Још једна карактеристика је занемаривање појединца који се искључиво третира као извршиоц одређених задатака. Од запослених се тражи да што ефикасније обављају постављене задатке од стране менаџера, чиме се уједно сматра да су појединци економском принудом и одређеним мерама власти, заправо, били принуђени да извршавају одређене задатке. Тиме се практично инсистира на ауторитету и власти, као главним принципима ефикасног руковођења.

Једна од главних карактеристика је одвајање управљања и извршавања, чиме су утемељена основна начела организације. На тај начин се дошло до нових могућности повећања ефикасности производње која се базирала на својим строгим принципима заснованим на специјализацији у раду, на ауторитету и одговорности који су постигли добре резултате у том времену.

Оцем теорије научног управљања може се сматрати Фредерик Тејлор (Frederick Winslow Taylor), амерички инжењер који је заузео научни приступ менаџменту, научним истраживање метода рада са циљем утврђивања најбољег начина обављања посла, за разлику од раније праксе дефинисања таквог рада на основу погађања или традиције.

Тејлорова идеја о “хармонији односа” између менаџера и запослених радника заснивала се на претпоставци да послодавац може научно да одреди дневну зараду запослених и да је радник у могућности да одређен задатак обави на најбољи могући начин и тиме заради премију за надпросечне резултате. Тејлор је свој научни приступ менаџменту базирао на четири принципа:

Први принцип:

Развијање и примена нових научних метода у проучавању, планирању и обављању радних активности, уместо дотадашњих “искуствених” метода. Смисао овог принципа састоји се у напору менаџера да нађе један – “најбољи” начин да обави одређени посао.

Други принцип:

Инсистирање на примени научних метода у реализацији одређеног посла чији је смисао у правилној оцени менаџера у избору радника који ће радити на основу научних метода.

Трећи принцип:

Селекција и обучавање радника за рад на одређеним пословима чији је принцип да образује и обучи радника како би га оспособио за нове методе рада.

Четврти принцип:

Подела рада и специјализација у циљу повећања ефикасности чија су начела у кооперацији менаџера и запослених (Тејлор, 1967: 31, 38)

Када је класична организациона теорија у питању, два најзначајнија научника у овој области су Хенри Фајол (Henri Fayol) и Макс Вебер (Maximilian Carl Emil Weber). Фајол је био поборник административне доктрине, којом је све послове у предузећу груписао у 6 група, односно пословних функција:

1. Технички послови- подразумевају основну делатност предузећа.
2. Комерцијални послови- набавка и продаја
3. Финансијски послови - обезбеђивање финансијских средстава за функционисање предузећа(кредити)
4. Безбедносни послови- заштита од крађе, пожара,...
5. Рачуноводствени послови- приказ пословања предузећа кроз рачуноводствене извештаје
6. Административни послови - овој функцији Фајол даје највећи значај, па је по њој доктрина и добила име. Односи се на повезивање и усклађивање предходних пет функција, кроз пет менаџерских

активности: планирање, организовање, командовање, кординирање и контролисање (Фајол, 2006: 32 – 90)

Са друге стране, теорија бирократије, коју је развио Макс Вебер предвиђа да је за велике организације са рационалним циљевима и јасном поделом рада, бирократија представља идеалан организациони модел. Под бирократијом подразумева поштовање усвојених норми и одредаба, а организацију предузећа поистовећује са организацијом државе. Основни елементи бирократије су:

Специјализација - подразумева поделу рада у организацији на основу квалификованости, елиминишући непотизам и поделу рада на основу других фактора (родбинске и пријатељске везе, интересне групе, партијска припадност и слично)

Хијерархија - подразумева централизовано одлучивање са врха на доле, по хијерархијским нивоима, обезбеђујући ред управо поштовањем хијерархије.

Формализација понашања - поштовање прописаних правила и норми.

Службени односи - подразумевају званично понашање и опхођење у организацији.

Теорије које су развила ова три научника представљају камен темељац за моделе организације који се окористе у позориштима данас. Наравно да модерне теорије и правци имају додатног утицаја на рад позоришта, али је основ и даље класична школа менаџмента, теорија научног управљања и класична организациона теорија.

Модерни начин живота и пословања све више усмерава моделе позоришне организације ка пројектној организацији, чији је искључиви циљ да се оствари задати циљ, уз тимско деловање целокупне организације. Овакав модел организовања се показао као ефикаснији у реализацији бројних, и често веома комплексних позоришних задатака.

„Реализација сложеног организационог пројекта, са јединственим програмом и симултаним учешћем већег броја функционално различитих организационих јединица са високо стручним кадровским профилима, у

оквиру расположивих ресурса и утврђеног рока завршетка радова, захтева адаптивну структуру организације, флексибилност у функционисању и управљању, као и ефикасну контролу извршења задатака. Ове задатке не може успешно да спроведе линијска секторска организација са строго формулисаним надлежношћу и крутим хијерархијским односима руковођења. Наиме, за сваки подухват који представља посебну производно-технолошку целину, неопходно је да се образује посебан тим (екипа)". (Муждека Манџука, 2000:46)

Успех оваквог типа организације зависи од мноштва фактора, као што су став сарадника, понашање, комуникација, мотивисаност, контроле рада итд. Након утврђивања циљева који се желе постићи, одређују се програмски задаци, утврђују се расположиви ресурси и договара се временски рок. Најновији трендови у области савремене организације крећу се ка ослобађању од било каквих, унапред одређених форми и модела који би се користили у конкретној пројектној организацији. Тежња је ка пуној хуманизацији рада и давању што веће слободе човеку да пронађе најоптималнији начин за обављање одређеног задатка.

„Далекосежне тежње независног позоришног покрета су крајем 19. века најозбиљније остварила два руска иноватора: драматург и критичар Владимир Немировић Данченко и глумац и редитељ аматер Константин Станиславски. У оснивању Московског уметничког академског позоришта (МХАТ) 1898. године овај тандем је саставио сет норми, заједничких договора и заједничких тежњи које су успешно спровели у наредним годинама, стварајући кохерентан ансамбл са богатим репертоаром, подржаним од стране неких редовних „кућних – аутора“, као што су Чехов и Максим Горки, и препознатљива сценска естетика. За само неколико година изградили су лојално језгро публике студената и интелектуалаца, али и растуће руске средње класе, чију је потребу ка озбиљном и критичком самозаступању успешно испунила. МХАТ је обликовао културу ансамбла као кохерентног и хармоничног уметничког колектива, где је узајамно учење и поштовање превагнуло над било којим индивидуалним осећајем звезде или фазом нарцизма. Композицију репертоара и његову константну естетику одредили су редитељи, радећи са редовним уметничким сарадницима и преданим административним и техничким особљем у дугом и пажљивом процесу пробе“ (Клаић, 2011; 11).

У овом раду ће бити анализиран модели организације позоришта која спадају у стална репертоарска позоришта. То су позоришта која имају стални ансамбл и приказују више различитих комада, који се мењају сваке вечери.

3.1. Глобални позоришни модел

Свака цивилизација са собом носи одређене тековине и наслеђа која се могу видети у разним аспектима живота, па и у уметности. Таква је ситуација и са позоришном уметношћу, која је своје наслеђе отелотворила у глобалном позоришном концепту, који је проистекао из искустава и традиције одређених поднебља.

Историјски посматрано, може се говорити о два позоришна модела: европски модел и азијски модел. Овим правцима се може придодати и амерички модел, који је „млађи“ од европског и азијског, и може се рећи за њега да је савремен, што је логично, узевши у обзир релативну младост америчке државе.

Азијски модел се може поделити на три правца: индијски, кинески и јапански. Сва три су проистекла из богате традиције и историје ова три велика народа, и карактерише их изразита аутохтоност, и неприхватање било каквих утицаја од стране других цивилизација. Бављење позориштем код ових народа се граничи са религијским посвећењем, а уметност се посматра више као духовна, него као световна ствар. О настанку првих позоришта у Азији нам сведоче санскритске драме у Индији, темељене на индијској традицији и митологији, које се појављују око 500. године п. н. е. Отприлике у исто време позоришна уметност се зачала у Кини, док је позориште у Јапану (кабуки¹⁷, но¹⁸) настало касније, у 17. веку. (Лукић, 2010: 28) У исламском свету најпопуларније изворне позоришне форме су позориште лутака¹⁹ и позориште сенки²⁰.

¹⁷Јапанско народно позориште (од почетка XVII века), приказује историјске, романтичне и љубавне драме уз музичку пратњу и игру, динамично и захуктало. Мушкарци играју и улоге жена и дечака. (Здравковић, 2006: 69)

¹⁸ Јапанска религиозна драма базирана на будистичкој религији и јапанским историјским митовима. Играју само мушкарци. Снага ове драме је у поетској радњи, у којој се мери реално и иреално. (Здравковић, 2006: 98)

¹⁹ Позориште у коме се уместо глумаца појављују лутке. Најчешће је намењено деци али постоје луткарска позоришта која својим квалитетом могу бити веома интересантна и за одрасле.

²⁰ Врста луткарских представа која своју изражајност реализује путем лутака које се не виде, већ се њихов одраз под снопом светла одсликава на платну. (Здравковић, 2006:116)

Европски модел је последица вековног развоја позоришне уметности, „чије корене налазимо још у античкој Грчкој, постојбини првих позоришта, (мада трагове позоришта налазимо још из времена минојске културе, 2000 година пре Христа“ (Лукић, 2010: 34)), затим у ренесанси, као периоду у ком се појављују грађанска позоришта, преко настанка националних позоришта у XIX веку, до коначног дефинисања позоришта каквог га данас видимо на овим просторима, у XX веку.

Широк је спектар типова позоришта која припадају европском моделу: од аматерских дружина, преко градских и регионалних, па до националних позоришта, као најсложенијег позоришног система. Карактеристике их сличан оснивачки механизам: оснивач поставља управу, одређује основни репертоарски концепт и пружа неопходну финансијску подршку за остваривање зацртаног. Оснивач може бити држава (државна, регионална, градска, општинска влада), појединац или акционарско друштво.

Свако од ових позоришта има јасно дефинисан репертоарски концепт, који се усклађује са државном културном политиком и моделом, мада у последње време можемо видети извесна одступања од државних модела културне политике, поготово у земљама где тај модел није прецизно дефинисан, као што је Србија. Незадовољство животним и радним условима се преноси на позоришну сцену, где се бунтовничким изразом и тематиком приближава свакодневица, рушећи устаљене позоришне норме.

Амерички модел позоришта проистиче из америчког привредног и друштвеног система и принципа живота, који је изразито окренут бизнису и постизању добрих пословних резултата, са акцентом на финансијски аспект. Овакав концепт, и форсирање тржишног принципа подстакнутог финансијском добити као примарним аспектом пословања је често у колизији са дефиницијом уметности која, између осталог, гласи: „Уметност је делатност изражавања естетским формама и изазивање естетских импресија код публике“ (Здравковић, 2007: 162). Самим постављањем бизниса као једног од основних принципа функционисања позоришта, доводи се у опасност опстанак саме уметности, мада се ово не односи на популарну културу, пошто је она ближа комерцијалном тржишту од „високе културе“. Када говоримо о популарној култури, то је оно што се данас поистовећује са масовном културом, док је у

прошлости то била култура „нижих класа“, насупрот високе културе виших, доминирајућих класа. Занимљиво је виђење функције масовне културе које износи Викторија Д. Александер у својој књизи Социологија уметности:

„Основна функција масовне културе је обесхрабривање критичког мишљења: укупа учинак културне индустрије је антипросветитељски, где просветитељство, то јест напредна техничка доминација постаје масовна обмана и претвара се у средство заробљавања свести. Он спречава развој самосталних, независних појединаца који свесно просуђују и одлучују за себе...“ (Александер Д., 2007: 83)

Као што се може закључити, ово виђење поставља асовну уметност на потпуно супротну страну од позоришта и високе културе, које у човеку буди размишљања иделује просветитељски на њега.

Ипак, управо је амерички модел показатељ да уметност може опстати и под овим условима. Разлог за то може бити чињеница да се појам бизниса не примењује у буквалном смислу на установе културе (поготово не на класична позоришта – балет, опера, драма, филхармонија), већ се више односи на начин организације унутар позоришта и на продукцију, него на сам репертоар.

Оснивачи позоришта су појединци, корпорације и акционарска друштва, која посредно, преко управних одбора контролишу пословање позоришта и управу, а помоћ државе се огледа искључиво у пореским олакшицама које су омогућене бизнис корпорацијама које улажу у културу. За разлику од секторског система организације, који је у српским позориштима још увек најзаступљенији, ова позоришта функционишу по принципу пројектне организације, која као основне карактеристике има јасну контролу процеса, трошкова и ресурса позоришта, у циљу постизања утврђеног циља, са пажљиво одабраним људима који ће те циљеве постићи. Ти циљеви су, са становишта сталног репертоарског позоришта, и друштвене улоге које такво позориште има, често уже дефинисани, са мање друштвених, а више комерцијалних циљева, што на својерстан начин и дефинише та позоришта.

Још једна од карактеристика америчког модела позоришта је подела профита по висини улагања у продукцију, тј. класичан акционарски однос

бизниса и позоришта. Ово је посебно карактеристично за позоришта на Бродвеју, у Њујорку, као и за булеварска позоришта²¹.

Оно што је карактеристично за све ове типове позоришта је чињеница да се њихов рад заснива на утврђеном репертоарском концепту. Репертоарски концепт појединачног позоришта подразумева основни принцип на основу којег се установљава репертоарска политика једног позоришта, а она директно зависи од врсте позоришта, тј. да ли је оно национално, регионално, градско... На основу захтева који се постављају пред свако позориште, доносе се правни акти који ће дефинисати пословање и репертоарску политику позоришта. Акт о оснивању, статут позоришта и сл. су документи који дефинишу жанр и специфичности позоришта, тј. да ли је оно драмско, плесно, оперско, комично, музичко, дечје...

На основу концепта који је одређен оснивачким актом и статутом, одговарајући органи управе (уметнички директор, управник, уметнички секретар...) праве позоришни репертоар и бирају дела која ће се изводити. Ова дела су обухваћена плановима који се праве, а у њих спадају дневни, недељни, месечни и план за сезону, и њима су обухваћена сва програмска дешавања у позоришту, као и гостовања ван матичне сцене. Из ових планова касније произилазе финансијски, кадровски и сви остали планови потребни за рад позоришта.

„Најбоља и најуспешнија репертоарска позоришта вероватно ће остати репертоарска, са извесном флексибилношћу која се може додати у распоред једне сезоне и у процес груписања и ротирања одређених представа. Тешко је замислити да би неко репертоарско позориште окренуто традицији и са дуготрајном историјом, као што је случај са Комеди Франсез, Бургтеатром, или сличним позориштима из других престоничких градова која су водећа национална позоришта у својим државама, могла да буду значајније промењена. Дешава се да се окупују мањи ансамбли за потребе једне сезоне

²¹ Термин настао у Француској, када је творац регулационог плана Париза, аустријанац Хаљусман, срушио градске зидине и изградио тзв. велике булеваре, на којима су се дизала бројна позоришта, која су популарно названа булеварским позориштима. Данас се односи на разнородна приватна и самофинансирајућа позоришта широм Европе, Америке, Канаде и Аустралије, чија се организација и репертоарска политика заснивају на комерцијалним основама. (Здравковић, 2006:23)

који се више ослањају на гостујуће глумце, унајмљене за потребе једне представе, као што је то био случај са националном опером у Лондону и у Ројал шекспир Компани (Royal Shakspeare Company). Поред мноштва репертоарских позоришта из Немачке, која имају бар могућности да се одржавају, а која су нарочито јака у великим гародвима, постојаће барем још једно репертоарско позориште које може да се одржи у престоницама других северних, централних и источњачких држава“ (Клаић 2012: 58).

Српска позоришта, логично, спадају у европски модел позоришта. Приликом настанка првих позоришта у Србији, „узори“ су тражени у Немачкој (Бург театар) и Аустро-Угарској, па су прва позоришта настала код нас била организована по узору на позоришта у овим државама. Овај правац је задржан све до завршетка другог светског рата, када се, доласком комунизма, прешло на совјетске моделе организације, који су се, у доброј мери, задржали и до данас.

3.2. Модели позоришта којима је оснивач држава

Државни позоришни модел се заснива на културној политици једне државе, и подразумева мрежу свих позоришта у држави, која послују у складу са том политиком. Културном политиком се дефинишу начела односа у култури унутар једне државе, и представља основ за одређивање свих културних модела, рад културних институција и законских одредби у култури.

У контексту општих карактеристика друштвеног уређења, економских и политичких односа у послератној Југославији, што је неодвојив аспект развоја позоришта на овим просторима, могу се издвојити следеће етапе развоја позоришног стваралаштва:

- административни систем “чиновничког” позоришта од 1945. до 1953. године;
- планско-буџетски модел од 1953. до 1965. године;
- систем друштвених фондова од 1965. до 1974. године;
- систем самоуправног интересног организовања након уставних промена 1974.године;
- период транзиције, укидања фондова културе и повратак на буџетско финансирање установа културе, од 2001. године до данас.²²

Ова подела је значајна за овај рад из простог разлога што су начини запошљавања, и евентуална промена начина запошљавања, у директној вези са финансирањем позоришта. Ослањање на буџетска средства представља значајну сигурност која омогућава позориштима дугорочно планирање, укључујући и планирање запошљавања, као значајан аспект позоришног

²² Види Ђукић Дојчиновић, Весна; "Поглед на транзиционе проблеме репертоарског позоришта" 2010, Зборник радова, ФДУ, Београд

деловања. Свакако да ни буџетско финансирање није у потпуности сигурно на дуге стазе, јер директно зависи од општег економског стања у држави, а историја нас је, нажалост, научила да је то на овим просторима потпуно непредвидиво стање, али ипак представља знатно бољи основ од тржишно оријентисаних позоришта, која се ослањају искључиво на средства која сами приходују, или средства од донатора и спонзора, којих је у данашње време на пољу културе све мање.²³

У европским земљама са разним варијантама културне политике модел има исту основу, а дели се на основу оснивача на:

- државна позоришта, тзв. народна позоришта: градско, регионално, национално позориште, код којих оснивач може бити градска или регионална власт, или у случају Националног театра – држава. Ово је случај са већином позоришта код нас, при чему се за највећи број као оснивач води локална власт, док је само једно основано директно од стране државе – Народно позориште у Београду. Самим тим, истом логиком су подељени и буџети ових позоришта: Народно позориште је на државном буџету, док су остала не-приватна позоришта на буџетима покрајине или локалних управа.
- акционарска позоришта – компаније, код којих су оснивачи организовани по принципу акционара и заједнички одлучују о раду позоришта, а у складу са тим воде и финансијску политику тј. деле и профит и губитке. Код нас не постоји ни једно позориште које функционише по овом принципу.
- приватна, које оснивају приватна лица, која постављају управу, одређују репертоар и воде позориште. У Србији тренутно послује неколико позоришта који функционишу по овом принципу, и већини се репертоарска политика заснива на драмским текстовима, са изузетком позоришта Мадленианум, које на свом репертоару има и оперске и

²³ Као пример ефекта финансијске несигурности на културу и медије, можда је најдрастичнији случај Грчке, која је у време велике економске кризе 2011. године, укинула први програм националне телевизије, који је био специјализован за емитовање документарних филмова, концерата, друштвених програма, културних програма и спортских дешавања.

балетске представе, као и мјузикле. Поред Мадленианума, у ову категорију спадају и позоришта „Звездара театар“, „Славија“, „КПГТ“ и друга.

Једна од карактеристика државних позоришта је углавном застарели систем организације, који се заснива на секторској организацији, која је спора и гломазна, што доводи до успоравања процеса и трошења ресурса које није најоптималније за потребе позоришта. Овакав начин организовања доводи до већег броја запослених, потребног за реализацију задатих циљева позоришта, што у позориштима која немају тако велики обим репертоара, може довести до вишка кадрова, а самим тим и финансијских проблема. На схеми организационе структуре засноване на секторској организацији, на примеру Народног позоришта у Београду, може се видети колико у пракси траје процес доношења одлука или преношења информација, што значајно успорава процес рада у позоришту.

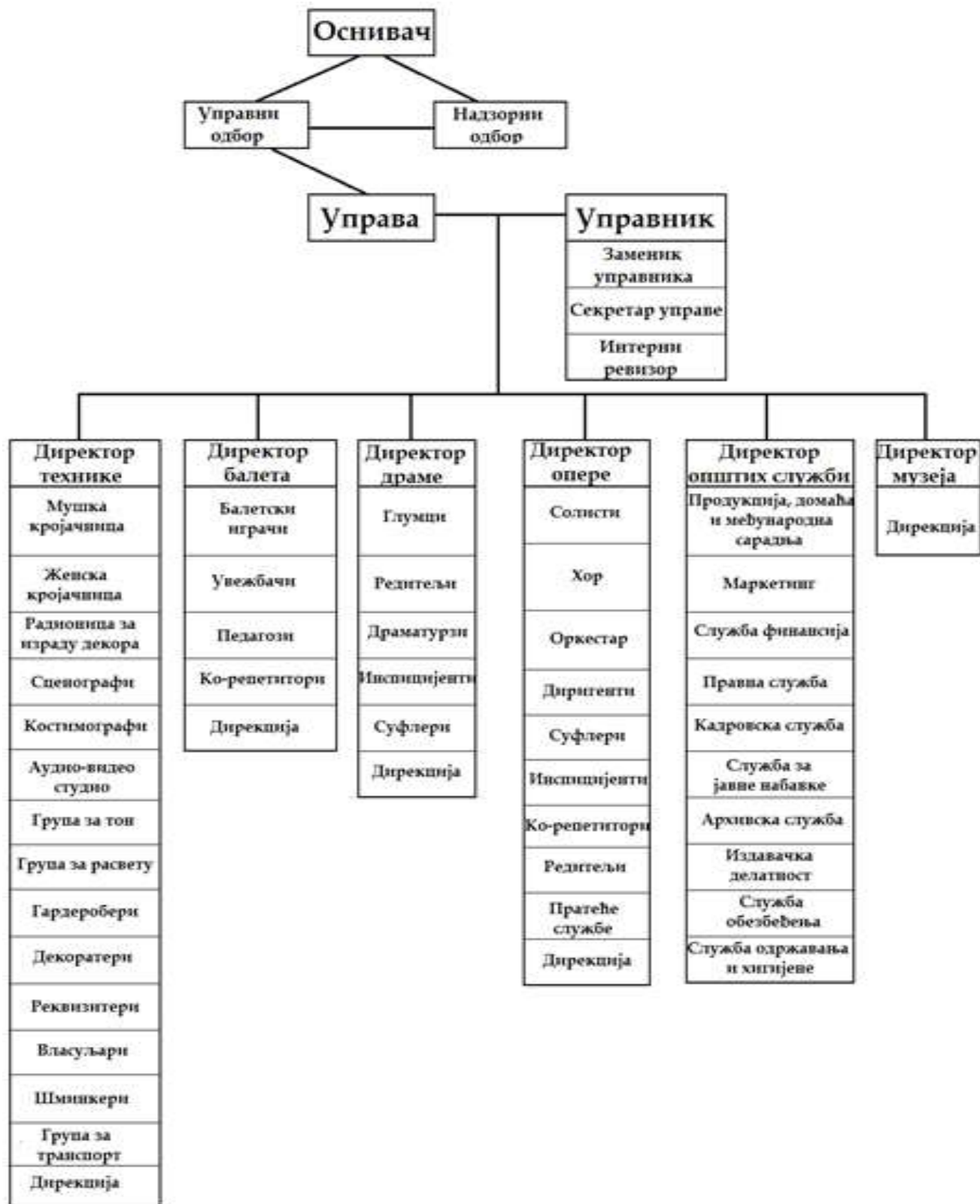


Схема секторске организације позоришта

Као пример спорости оваквог модела организације, може се посматрати процес потписивања уговора са неким од спољних сарадника у представи која је у припреми за премијеру, у сектору драме. Након одлуке о ангажовању спољног сарадника, на основу краткорочног уговора, коју су заједнички донели редитељ представе, директор драме и продуцент представе, приступа се самој процедури израде уговора, која захтева следеће кораке:

1. Продуцент представе пише молбу за израду уговора за конкретног сарадника, за кога је претходно предвидео средства у буџету представе.
2. Затим ту молбу потписује директор драме.
3. Молба се заводи у архивској служби, под јединственим бројем за тај датум.
4. Након тога молба стиже до управника, који својим потписом одобрава израду уговора.
5. Са свим неопходним подацима за израду уговора (подаци о сараднику, термини проба и премијере, висина хонорара) молба долази до правне службе, где неко од правника, израђује уговор.
6. Када је уговор израђен, шеф правне службе парафира све примерке, како би на тај начин назначио управнику да је уговор исправан.
7. Уговор се поново враћа код управника, који га потписује као овлашћено лице позоришта.
8. Након завођења у архивској служби, уговор се враћа код продуцента, који се састаје са сарадником, како би и он потписао све примерке уговора.
9. Уговор се дели по следећем моделу: 1 примерак сараднику, 1 примерак архивској служби, 1 примерак правној служби, 1 примерак служби финансија, 1 примерак кадровској служби.
10. Након потписивања уговора и испуњења задатка од стране сарадника, продуцент пише захтев за исплату хонорара, на основу уговора, који лично потписује.
11. Захтев се заводи у архивској служби, под јединственим бројем за тај датум.
12. Захтев стиже до управника, који својим потписом одобрава исплату хонорара.
13. Захтев долази до службе финансија, где шеф финансијске службе својим потписом даје налог запосленима у служби да обаве процес уплате

хонорара, претходно упоредивши захтев са својим примерком уговора конкретног сарадника.

14. Обавља се процес уплате хонорара на рачун сарадника.

Из овог описа поступка потписивања и реализације уговора може се видети колико је овакав вид организације спор, пошто је од почетка до краја процеса у њему учествовало 9 различитих особа, у укупно 14 корака, који морају да се реализују тачно тим хронолошким редом.

Регионални позоришни модел је настао из процеса децентрализације власти и културе у државама Европе, што је за последицу имало регионализацију, при чему је свака од новонасталих регија успостављала сопствену мрежу позоришта, прилагођену захтевима локалне публике и условима за развој културе и позоришта у датом региону. Овакав тип организације омогућава бољу комуникацију са публиком, а самим тим и лакши пут до испуњавања свих захтева публике, као коначног корисника позоришне уметности. Такође, усмереност ка регији омогућава ширу потенцијалну публику, као и бољи одзив код евентуалних спонзора и донатора.

Код нас у ову категорију позоришта спадају само Српско народно позориште у Новом Саду, и Народно позориште из Суботице, која су под покровитељством покрајине Војводине. Случај Српског народног позоришта је врло карактеристичан, јер се као оснивач води Покрајина Војводина, иако је позориште основано знатно пре оснивања покрајине у данашњем облику.²⁴

Узевши у обзор чињеницу да регионални позоришни модел спада у одређени тип државног позоришног модела, такође у пракси проналазимо готово све моделе заполења: запослење за стално, запослење на одређено, уговор о делу, уговор о привременим и повременим пословима, уговори преко омладинске задруге итд., док је систем организације у Српском народном позоришту исти као у Народном позоришту у Београду, а то је секторски модел организације.

²⁴ Српско народно позориште је основано 16/28. јула 1861. године у Новом Саду, у тадашњој Царевини Аустрији (http://www.snp.org.rs/?page_id=238) (20.07.2018; 17:45)

Градски позоришни модел, по концепту сличан регионалном моделу, подразумева мрежу позоришних институција у једном граду, коју сваки град установљава поштујући специфичности своје средине и захтеве локалне публике. Слично регионалном моделу, усмереност ка ужој средини омогућава бољу комуникацију са публиком, као и лакши контакт са спонзорима и пријатељима позоришта. Одређеност да ли ће неко позориште бити градско или регионално завири пре све од традиције и квалитета позориште, постојања других позоришних кућа у региону, програмских, људских и уметничких потенцијала позоришне куће и слично.

У ову групу позоришта спадају многа градска позоришта код нас, укључујући бројна позоришта у Београду, као што су Југословенско драмско позориште, Београдско драмско позориште, Атеље 212, Позориште на Теразијама, Битеф итд., као и позоришта у другим градовима Србије: Народно позориште у Нишу, Народно позориште у Ужицу, Народно позориште „Тоша Јовановић“ у Зрењанину, Крушевачко позориште, Књажевско-српски театар „Јоаким Вујић“ у Крагујевцу, Шабачко позориште и друга позоришта која су под покровитељством локалних управа.

Са аспекта начина запошљавања, у позориштима која послују по градском позоришном моделу, у пракси такође можемо видети готово све моделе запослења: запослење за стално, запослење на одређено, уговор о делу, уговор о привременим и повременим пословима, уговори преко омладинске задруге итд., док је и у овим позориштима у већини присутан секторски модел организације.

„Деловање на област културе али и на друге сфере друштва које су од пресудног значаја за културу (економија, финансије, законодавство), даје држави епитет најутицајнијег чиниоца посматраног поља....

...Област професионалног стваралаштва такође је под пресудним утицајем јавних власти јер се оне појављују као оснивачи готово свих професионалних позоришта у Србији. Примера ради, само позоришни систем Београда (пре укључивања „Дадова“) производио је готово 35 % од укупног броја произведених представа у Србији, а угошћавао је готово сваког другог гледаоца позоришних представа у Србији.²⁵ Треба рећи да је и готово читав

²⁵ Види Саиловић, 2003

преостали део продукције такође у „власништву“ државе или локалних органа управе.

Настало као резултат стваралаштва које је под пресудним утицајем државе, ни само уметничко дело не може имати другачију судбину. Готово истоветан закључак може се извести и када је реч о дифузији уметничког дела и његовој заштити и чувању. Ако се изузму гостовања изван Србије, готово целокупно приказивање и истраживачко – архивска и музејска активност одвија се у објектима који су у власништву државе или локалних органа власти док су и организациони системи у овој области организовани и финансирани такође од стране државе или локалних органа управе.“ (Саиловић, 2010: 8)

Оно што за овај рад може бити значајно је чињеница да је већина државних, регионалних и градских позоришта и позоришних сцена у државном власништву, што нас доводи у положај да позоришта директно зависе од државе и праваца развоја које држава одреди за позоришта, како у економском, тако и у инфраструктурном смислу.

3.2.1. Модел запошљавања у државним позориштима

Када посматрамо сва три модела модела позоришта код којих је оснивач држава, можемо приметити исти процес када је запошљавање у питању. Оснивач прописује максимални број радних места који је остварив унутар једног позоришта, а затим позоришта формирају документ који одређује тип радних места – Систематизација радних места.

Овим документом је одређен тачан број одређених занимања која су потребна позоришту, тачан опис посла којим ће се бавити особа запослена на том месту, број појединаца запослених на одређеном месту, као и квалификације и предуслове потребне да би се неко запослио на том месту. Овај документ предлаже Позориште, затим мора да га усвоји оснивач²⁶ и на основу њега се врши запошљавање позоришних радника. Ево примера неколико описа из Систематизације Народног позоришта у Београду, усвојене 13.11.2018. године. Први опис се односи на позицију Управника позоришта, други на продуцента у Служби за продукцију, домаћу и међународну сарадњу, трећи на Глумца 1, а четврти на Солисту 1 балета:

„ 1. Управник (директор) централне установе

Опис посла: организује и руководи радом установе; стара се о законитости рада установе; предлаже основе пословне политике, програм рада и план развоја установе и финансијски план установе и предузима мере за спровођење пословне политике, плана развоја и програма рада; одговоран је за спровођење програма рада установе; одговоран је за материјално – финансијско пословање установе; доноси Правилник о унутрашњој организацији и систематизацији послова и друга општа акта у складу са законом и Статутом установе; извршава одлуке Управног одбора и присуствује седницама, без права одлучивања; одлучује о појединачним правима, обавезама и одговорностима запослених у складу са законом и колективним уговором и утврђује износе накнаде сарадника у складу са законом и Статутом; закључује уговоре у име и за рачун установе и јединица у саставу; даје овлашћења за заступање и даје овлашћења из делокруга свог рада.

²⁶ У случају Народног позоришта то је Министарство културе, у случају Српског народног позоришта из Новог Сада – Влада Покрајине Војводина, док је у случају осталих државних позоришта у Србији то локална управа.

Услови: високо образовање: на основним академским студијама у обиму од најмање 240 ЕСПБ бодова, односно специјалистичким струковним студијама, по пропису који уређује високо образовање почев од 10. септембра 2005. године; на основним студијама у трајању од најмање четири године, по пропису који је уређивао високо образовање до 10. септембра 2005. године; знање страног језика; положен одговарајући стручни испит ако се захтева законом; знање рада на рачунару; најмање пет година радног искуства; најмање 10 година радног искуства у струци или научна звања у дисциплинама везаним за основну делатност; остали услови предвиђени Статутом.

Број извршилаца: један.

167. Продуцент у уметности и медијима

Опис посла: организује, обједињава и усмерава рад на пројекту/програму; прави план и распоред рада и одговоран је за реализацију пројекта/наступа; успоставља, одржава и унапређује пословну комуникацију на високом нивоу са релевантним личностима, ауторима, извођачима и осталим сарадницима и установама у земљи и иностранству у процесу припреме и реализације пројекта/програма; прати домаће и иностране фестивале, предлаже, организује и реализује копродукције, гостовања и учешћа на фестивалима у земљи и иностранству; организује гостовања сродних установа из земље и иностранства у матичној установи и домаћим фестивалима; прати конкурсе и позиве за учешће у пројектима или за носиоце пројекта у којим може учествовати матична установа; израђује финансијски план и стара се о реализацији истог за потребе домаће и међународне размене и копродукције; уговара сарадњу са заступницима аутора или власника ауторских права за извођење дела и припрема елементе за закључивање или анексирање уговора; прати све фазе продукције, од идеје до реализације програма/пројекта; договара услове за израду уговора, споразума и протокола о сарадњи и прати њихову реализацију; спроводи најсложеније стручно-оперативне послове који се односе на организацију проба и наступа у земљи и иностранству и обавља најсложеније стручно-аналитичке послове израде планова и програма рада; комуницира са руководиоцима других организационих јединица ради реализације плана извођења програма и води евиденцију доласка на посао уметника; води евиденцију и надгледа комплетну финалну обраду програма/пројекта спремног за комерцијалну експлоатацију.

Услови: високо образовање из уметничке, односно стручне области у оквиру образовно – уметничког поља Уметности: на студијама (основне академске/специјалистичке струковне студије) у обиму од најмање 240 ЕСПБ бодова, по пропису који уређује високо образовање, почев од 7. октобра 2017. године; на студијама у обиму од најмање 240 ЕСПБ бодова, по пропису који уређује високо образовање, почев од 10. септембра 2005. године до 7. октобра 2017. године; на основним студијама у трајању од најмање четири године, по пропису који је уређивао високо образовање до 10. септембра 2005. године; знање страног језика; знање рада на рачунару; најмање три године радног искуства.

Број извршилаца: два.

12. Глумац I

Опис посла: изводи звучно, односно визуелно или звучно-визуелно ауторско дело стварајући интерпретацију; припрема и интерпретира улоге које му се повере у оквиру драмског репертоара и других уметничких пројекта институције, и то најчешће велике драмске улоге, али и драмске улоге другог обима и значаја, по потреби репертоара позоришта и репродукује их својим говорним апаратом и телом; припрема нове улоге и обнавља улоге из редовног репертоара и ван заказаних термина проба; реализује индивидуалне пробе (сценски говор, покрет и певање) и ван заказаних термина пробе континуирано усавршава своје вештине, певање, покрет, физичку; кондицију, говорно изражавање, тј. стилизацију говора; проба и изводи представе у улогама које су му поверене, укључујући и копродукције према годишњем и месечном распореду; снима аудио и видео записе за потребе установе у којој је запослен, за потребе архиве и/или потребе промоције пројекта; спроводи уметничко-техничке и режијске задатке, као и смернице добијене од стране уметничког руководиоца (редитеља) и остварује непосредну комуникацију са осталим учесницима у креирању представа; изводи напамет дело на матерњем језику као и на наречјима и дијалектима бившег српско-хрватског говорног простора (уколико је потребно и на другим, оригиналним језицима на којима је то дело писано, уз помоћ стручњака за тај језик); извршава музичке, сценске и режијске задатке у костиму и под сценском шминком и маском; врши промене костима и

сценске шминке и маске, уз помоћ гардеробера и шминкера, у одговарајућем времену и динамици током проба и представа; обавља уметничке задатке у припреми и извођењу проба и представа који нису део стандардних процедура, по захтеву уметничког руководиоца (редитеља), а који су у складу са безбедносним правилима позоришта; промовише представе са репертоара и пројеката у којима глуми; замењује изненадно спречене глумце у извођењу представе чије је извођење доведено у питање.

Услови: високо образовање из уметничке, односно стручне области у оквиру образовно – уметничког поља Уметности - глума: на студијама (основне академске/ специјалистичке струковне студије) у обиму од најмање 240 ЕСПБ бодова, по пропису који уређује високо образовање, почев од 7. октобра 2017. године; на студијама у обиму од најмање 240 ЕСПБ бодова, по пропису који уређује високо образовање, почев од 10. септембра 2005. године до 7. октобра 2017. године; на основним студијама у трајању од најмање четири године, по пропису који је уређивао високо образовање до 10. септембра 2005. године; изузетно: средње образовање, изузетни уметнички квалитети и најмање пет година радног искуства на тим пословима стеченим до дана ступања на снагу Уредбе о каталогу радних места у јавним службама и другим организацијама у јавном сектору; висока уметничка достигнућа; запажена учешћа и остварења; најмање пет година радног искуства; психофизичка предиспозиција и спремност; креативност и оригиналност у интерпретацији / уметнички таленат; положена аудиција уколико уметник заснива радни однос први пут у институцији.

Број извршилаца: 29.

45. Солиста I Балета

Опис посла: изводи звучно, односно визуелно или звучно-визуелно ауторско дело стварајући интерпретацију; интерпретира играчке улоге у представама, и то најчешће велике солистичке улоге, али и играчке улоге другог обима и значаја, по потреби репертоара позоришта; игра у представама/концертима класичног балета, савремене игре, мјузикла, опере и другим уметничким пројектима институције; одржава и усавршава своју физичку кондицију и играчку технику на свакодневним вежбама (тренингу) према радном распореду у оквиру ефикасног радног времена и времена за личну припрему; увежбава играчки репертоар, меморише нове и обнавља савладане улоге на пробама према радном распореду у оквиру ефикасног

радног времена и времена за личну припрему; врши све потребне припреме за свој рад на вежбама, пробама и представама (загревање, средства за рад и сл.) у оквиру ефективног радног времена и времена за личну припрему; спроводи уметничко-техничке задатке и смернице добијене на пробама од кореографа, педагога и репетитора; комуницира са ауторским (уметничким) тимом представе и осталим учесницима у пројекту у оквиру реализације премијере и обнове представе; ради на синхронизацији играчких, деоница са оркестром и осталим уметничко-техничким захтевима извођења представе (костим, шминка, фризура, реквизита, декор и светло) на сценским и генералним пробама; одговара за своју физичку форму и изглед; по потреби игра на пробама и извођењу програма са редовног репертоара у којима се врши замена играча који је спречен да игра због здравствених или других објективних разлога; игра у програмима уметничког усавршавања; обавља послове који подразумевају ризик од настанка повреде и професионалних обољења.

Услови: средње образовање - балетска школа, смер класичан балет; изузетно: основно образовање и најмање пет година радног искуства до ступања на снагу Уредбе о каталогу радних места у јавним службама и другим организацијама у јавном сектору, висока уметничка достигнућа; најмање четири године радног искуства; психофизичка предиспозиција и спремност креативност и оригиналност у интерпретацији / уметнички таленат; владање техником класичног балета и савремене игре; положена аудиција уколико уметник заснива радни однос први пут у институцији.

Број извршилаца: девет.“

Протеклих година се формирао и један нови документ, који би требао да представља основу за систематизацију у позориштима, а то је **Каталог радних места**, у коме се налази детаљан опис свих функција у позоришту, са описом радних обавеза и квалификација неопходних за запослење на одређено радно место. Из овог документа се изводе описи који се касније усвајају у оквиру Систематизације радних места. Ево примера како позиција продуцента, коју смо видели у у систематизацији Народног позоришта, изгледа у Каталогу радних места:

Шифра радног места: Д06027	Радно место: Продуцент		
Звање/Подгрупа	Додатна знања	Радно	Платни

		искуство	разред
Главни позоришни продуцент	знање једног страног језика	пет година	
Позоришни продуцент	знање једног страног језика	три године	
Филмски продуцент			
Захтевана стручна спрема	Стечено високо образовање из научне, односно стручне области у оквиру образовно-научног поља друштвено-хуманистичких наука на студијама другог степена (дипломске академске студије – мастер, специјалистичке академске студије, специјалистичке струковне студије), односно основне студије у трајању од најмање четири године.		
Задаци:			
<ul style="list-style-type: none"> - организује рад; - прати рад домаћих и иностраних установа од значаја за матичну установу, прати домаће и иностране фестивале и прикупља релевантне податке ради могућег учешћа матичне установе; - прати конкурсе и позиве за учешће у пројектима или за носиоце пројеката у којим може учествовати матична установа, успоставља одржава и унапређује комуникацију са релевантним личностима у установама од значаја у земљи и иностранству; - сагледава могућности о учешћу на домаћим и међународним фестивалима, гостовањима и копродукцијама; - предлаже гостовања и учешћа на фестивалима у земљи и иностранству као и организовање гостовања сродних установа из земље и иностранства у матичну; - за потребе гостовања или учешћа на фестивалима установе у земљи и иностранству као и гостовања домаћих или страних установа у матичној израђује преткалкулацију трошкова а по дефинисању свих услова коначну калкулацију; - води кореспонденцију са потенцијалним донаторима, спонзорима и партнерима; - обавља кореспонденцију са заступницима аутора или власника ауторских права за извођење дела у матичној установи и припрема елементе за закључивање или анексирање уговора; - учествује у свим фазама рада реализације пројеката; 			

Запошљавање на неодређено време је могуће само ако је у складу са Систематизацијом радних места и у оквиру дозвољеног броја запослених. Чак је и број хонорарних уговора везан за систематизацијом одређен број стално

запослених, пошто број хонорарних уговора не сме прећи више од 10% од броја стално запослених. У периоду забране запошљавања, ову ситуацију је било могуће мењати само на посебан захтев за одобрење додатних уговора који су неопходни за рад позоришта, који мора бити писмено аргументован и прослеђен посебној комисији у оквиру Министарства финансија, која потом одлучује о исходу тог захтева.

3.3. Модел позоришних фестивала

Модел позоришних фестивала – подразумева специфичну форму и принцип функционисања позоришног фестивала, које утврђује оснивач фестивала. На основу концепта се прави селекција представа за учешће на одређеном фестивалу (фестивал домаће драме, фестивал класике, фестивал комедије, интернационални фестивал модерне драме, оперски фестивал, балетски фестивал и сл.), као и целокупни програм фестивала. Концепт фестивала се дефинише основним актом о оснивању или статутом.

„Први државни системи који спонзоришу позоришне Фестивале успостављају се у Грчкој, око 534. п.н.е. Ови фестивали су захтевали менаџерске вештине у планирању, организовању, вођењу и контролисању, као данас.“ (Бернс, 2009: 41)

Код нас је већина позоришних фестивала основана од стране државе или неког позоришта, мада постоји и изванредан број позоришних фестивала код којих је оснивач приватно лице, или удружење грађана, а који такође имају значајно место у позоришном животу Србије, па и шире.

У зависности од потенцијала, реномеа и обима одређеног фестивала, они могу имати значајан позоришни живот, а у складу са тим може бити и њихов утицај на позоришни живот и публику. Ови Фестивали остварују свој живот на врло успешан начин, запажен и код публике и код критичара и код позоришних радника, окупљајући велики број квалитетних представа, са пуним салама, са великим медијским одјеком. На овим фестивалима се изводи и по десетак представа у исто толико дана, пружајући публици могућност да погледа представе које иначе не би имала прилику да погледају. Позоришни фестивали имају значајну улогу у међурегионалној и међудржавној сарадњи, остварујући на тај начин део постулата културне политике државе, а то је доступност културе свим грађанима.

Као позитивне примере фестивала код који је оснивач држава, локална самоуправа или позоришна установа, можемо навести следеће фестивале: БИТЕФ фестивал из Београда, Стеријино позорје из Новог Сада, Југословенски позоришни фестивал из Ужица, Дани комедије из Јагодине, Вршачка позоришна јесен из Вршца итд.

Примери успешних фестивала код којих је оснивач приватно лице, удружење грађана или сл. су Београдски фестивал игре из Београда, Нови тврђава театар из Чортановаца, Позоришни фестивал на Међавнику, Међународни позоришни фестивал у позоришту Славија, из Београда итд.

Када је запошљавање у питању, позоришни фестивали варирају од оних који немају ни једног запосленог (у ситуацијама када су фестивали „везани“ за позориште или неку другу установу културе) до оних који имају на десетине запослених по основу разних уговора, па чак и стално запослене. Најчешћи случај је да фестивали поседују само менаџмент, који је ангажован уговором на одређено време, док све остале сараднике ангажују краткорочним уговорима.

Позоришни фестивали могу бити модел како функционише позоришни процес са запосленима које је могуће мењати сваке године. У пракси, тим који ради неки фестивал се не мења, након неколико година рада се устаљује и даље наставља живот са фестивалом. Занимљиво је посматрати људе, који немају сигурност и гаранцију да ће радити и наредних година, како раде у слози и заједништву, дајући све од себе на пословима које обављају. Оно што разликује ову ситуацију од позоришта са сталним ансамблом је чињеница да су људи који раде на фестивалима најчешће већ негде запослени и ово им представља „додатни приход“, па немају оптерећење егзистенције које са собом носи примарно заполење, тј. недостатак истог.

3.4. Модел позоришне представе

Пројекат позоришне представе се појављује као својеврстан вид сарадње међу уметницима, који на тај начин остварују позоришну функцију без обавезне подршке институције, проналазећи начин да заобиђу финансијске и организационе проблеме које би овакав пројекат пратиле у институционалном позоришту.

Трошкови продукције су другачије изражени, него код институционалног позоришта, пошто не постоје трошкови плата, режијски трошкови, одржавање зграде, и све остало што прати позориште, као институцију, али постоје трошкови хонорара, изнајмљивања простора, плаћања радионица итд. Разлика у финансијском смислу није толико изражена у периоду до премијере, мада се и ту тежи смањивању трошкова продукције, колико у животу представе после премијере, када се тежи моделу исплативости представе, где су хонорари углавном прилагођени потенцијалној заради од представе, на тај начин помажући дуговечнијем животу представе.

Овакав начин организовања позоришног процеса на први поглед може деловати као споредан вид позоришног деловања, али нас пракса наводи на другачије закључке. Простим увидом у позоришну понуду у свим установама које немају своје сталне ансамбле, на први поглед је уочљиво да већину репертоара чине управо овакви пројекти, финансијски и организационо знатно прихватљивији тим установама од гломазних и скувих представа институционалних позоришта.

Занимљиво је упоредити схему пројектног позоришта са схемом сталног репертоарског позоришта. У наставку следи схема пројектног позоришта.

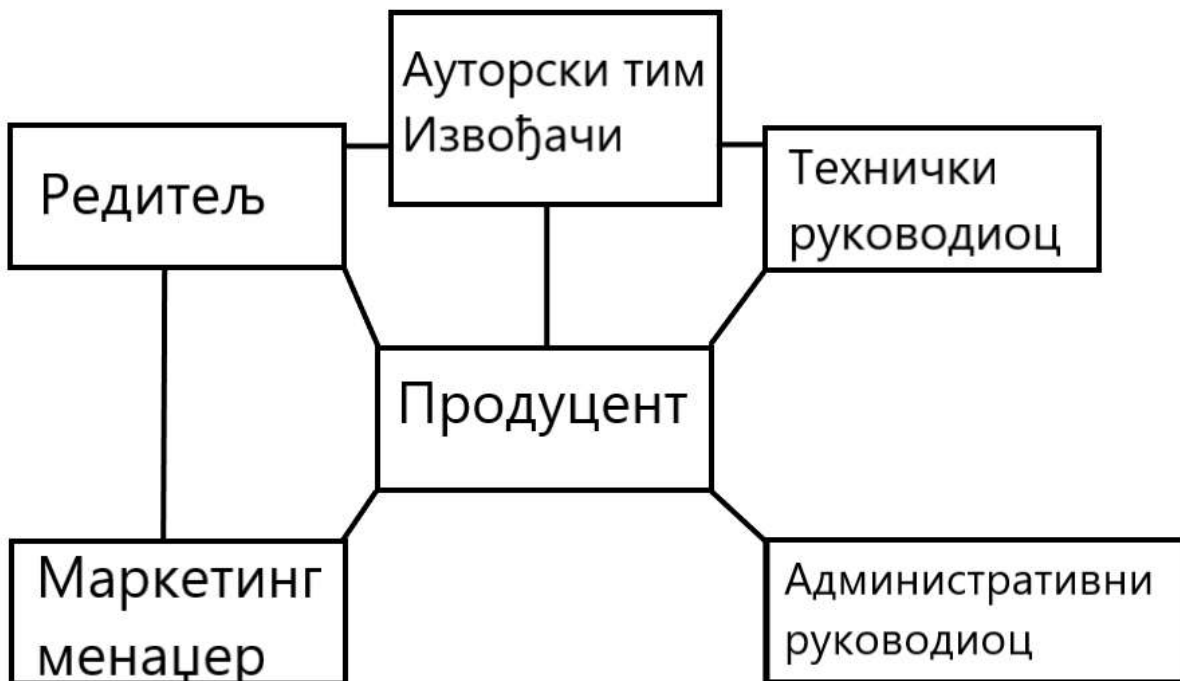


Схема пројектног позоришта

Видимо да су процеси упрошћени, са циљем брже и лакше комуникације. У центру збивања је продуцент, који комуницира са свим руководиоцима у пројекту, и координира све односе и процесе који се дешавају. Редитељ, као уметнички руководиоц пројекта, директно сарађује и комуницира са члановима уметничког тима и извођачима, који, осим са редитељем, сарађују и са продуцентом и са техничким руководиоцем, по потреби (превасходно костимограф и сценограф). Редитељ такође комуницира са уметничким руководиоцем, који координира тим за израду костима, декора и за извошење представе. Маркетинг менаџер, у сарадњи са продуцентом и редитељем, осмишљава маркетиншки план и реализује га уз помоћ свог тима. Административни руководиоц координира свој тим, са стручњацима за право и финансије, и сарађује са продуцентом, као руководиоцем целог пројекта. По потреби се ангажују додатни сарадници, који сарађују са руководиоцима из својих области деловања.

Видимо да је овакава начин рада значајно бржи и директнији, али се поставља питање да ли се он може применити у изворном облику и на веће системе, као што је стално репертоарско позориште, али је за мање пројекте, као што су трупе или појединачни позоришни пројекти – најоптималнији!

Овде може бити значајан један модел који у нашој земљи није толико присутан, али у свету представља значајан удео у укупној позоришној понуди, кроз институцију позоришних сала. То су институције које немају сопствену продукцију, а самим тим и ансамбл и уметничко особље, већ поседују одговарајућу сцену за играње, за коју затим формирају репертоар од представа независне продукције које су у понуди на тржишту. Ове сале најчешће имају само менаџмент, једног уметничког руководиоца (који има задатак формирања репертоарске политике) и пратеће техничко и административно особље потребно за рад оваквог типа позоришта. Као пример сличног модела функционисања може се посматрати Сава центар, који поседује неколико сала у којима се одржавају разноврсни програми гостујућих ансамбала и уметника, као и бројни не-уметнички програми.

Такође, пракса је опет показала да постоји велики број представа које имају завидан позоришни живот, и када је број извођења у питању, а и када је „опстанак“ представе после премијере у питању. Овим се додатно појачава значај оваквог типа позоришног деловања, јер ако је број гледалаца један од параметара који дају на значају сваком позоришту, онда се морају узети у обзир представе које су имале значајно већи број гледалаца од већине институционалних представа. Наравно, када се саберу све представе једног позоришта, онда су институционална позоришта ипак у предности, али ипак, није занемарив удео у укупном броју гледалаца ни представа које су реализоване по типу појединачног пројекта. Пример за то могу бити неке изузетно дуговечне и често игране представе које су на свој начин обележиле позоришни живот на овим просторима, као на пример представа Шовинистичка фарса, која је, по речима једног од глумаца из представе – Предрага Ејдуса, одиграна преко 1800 пута!

Овакав тип организације позоришта карактерише најчешће одсуство сталног запослења и ангажовање потребних запослених по принципу краткорочних уговора, у складу са потребама те сезоне. Систем организације је веома сличан пројектном менаџменту, који представља концепт управљања пројектом који се базира на успостављању ефикасне организације која омогућава да се на најбољи начин искористе расположиве методе планирања и контроле за ефикаснију реализацију пројекта, односно омогућава најефикасније коришћење расположивих метода, материјалних ресурса,

финансијских средстава и људи у процесу реализације посматраног пројекта. Поставља се оправдано питање да ли је могуће применити овакав модел организације и на комплексније установе културе, и на који начин би се његова употреба одразила на рад позоришта и испуњење друштвене улоге позоришта.

3.5. Подела на основу репертоара и продукције

Ако би репертоар и продукцију били основни параметар, могли би да поделимо професионална позоришта на три основна типа:

- позоришта која приказују/примају представе,
- позоришта која производе/продуцирају представе,
- стални ансамбли са својом продукцијом.

Карактеристике позоришта која само приказују, тј. примају представе су:

- имају своју зграду,
- имају релативно мали број запослених,
- немају сопствену продукцију ни све службе које прате процес производње представа,
- примају представе које су припремљене у другим позориштима или позоришне трупе,
- прихватају да прикажу и неке веће и успешније аматерске продукције.

Карактеристике позоришта која производе, тј. продуцирају представе су:

- имају своју зграду,
- имају велики број стално ангажованог стручног особља и сопствени уметнички ансамбл,
- иницирају и реализују сопствену продукцију,
- у свом тиму имају сталног менаџера продукције,
- могу иницирати копродукције у којима ће се настале представе изводити и на другим сценама,
- могу да угосте и сервисирају туђе продукције,
- изводе представе сваке вечери, исте у дужем периоду (неколико недеља) или функционишу по репертоарском принципу (изводе различите представе из вечери у вече),

Карактеристике сталног ансамбла са сопственом продукцијом су:

- ови ансамбли поседују, углавном, уметничко особље,
- не поседују сопствену зграду,
- инцирају и реализују сопствену продукцију,
- изнајмљују позоришта у којима постављају своју продукцију или деле добит од продатих улазница са позориштем у којем реализују продукције,
- користе услуге независних продуцената,
- могу прихватити договор за копродукцију тако што ће преузети послове од позоришта која се само баве извођењем представа,
- имају мали број ангажованог административног особља и ангажују независне сараднике на продукцијама,
- очекују да дођу до финансијске добити, али углавном уз подршку одговарајућих институција,
- експлоатишу представу колико год је то могуће како би дошли до максималне добити,

Када је критеријум само репертоарска политика можемо поделити позоришта и на следеће типове позоришта:

Repertory систем користе позоришта која у сезони приказују различите представе постављајући их једну за другом. Постављена представа се изводи сваке вечери одређени број пута – најчешће је то четири недеље, или у зависности од захтева публике. Пробе за нову представу започињу одмах након премијере претходне. Публика се мотивише претплатом за сезону, тако да може да испрати целу текућу продукцију за неколико месеци.

Repertoire систем се углавном примењује у великим националним ансамблима, попут Бољшој театра, Дојчес театра у Берлину, Чешког националног театра у Прагу итд. У сезони се смењују више представа које су на репертоару. Једна представа се игра у низу (из вечери у вече) неколико дана, а затим је замењује друга и тако редом, или се сваке вечери игра друга представа.

У току рада припрема се неколико представа у исто време и премијере се изводе у кратком размацама, а затим представе улазе у систем приказивања.

„Модел репертоарског позоришта који је установљен и афирмисан од стране МХАТ-а од 1898. године обележио је развој многих театарских сцена током 20. века и реплициран је са малим варијацијама у стотинама компанија. Идеја позоришне трупе са снажним уметничким вођом која обликује препознатљив естетски профил, ради са сталним ансамблом глумаца, као и административним и техничким особљем, у својој згради са једном или више позорница, са сопственим радионицама и производним погонима и рачунајући на редовну, разноврсну публику - та идеја доминира позоришним пејзажом у земљама њемачког говорног подручја и већини централне, источне и северне Европе чак и данас. Уз неке модификације и специфичне карактеристике, појављује се и у западној и јужној Европи, али ређе, а не као главни модел. Овај тип компаније се назива репертоарским театром, јер иста група уметника и других сарадника продуцира бројне премијере у сезони и представља их у ротирајућем или секвенцијалном распореду (Клаић, 2011; 39).

Овај модел подразумева стални ансамбл глумаца, који се задржавају у позоришту дуги низ година, „растући“ професионално и уметнички током свог рада у том позоришту, играјући у представама које се задржавају на репертоару више сезона.

Стађоне систем (од италијанског *stagione*) је углавном заступљен у оперским кућама које желе да привуку међународне звезде (принцип звезде). У сезони приказују само ограничен број продукција, које се ротирају, тако да свака представа има бар једно вече паузу између извођења, како би певачи сачували гласове. Представе остају годинама на репертоару, наравно уз нове поделе и са новим обновама (режија, сценографија, костими, техника и сл.) на почетку сваке сезоне.

Када упоредимо ова два модела типова позоришта, можемо приметити да сваки од типова позоришта који су проистекли из ових подела носи са собом велики број условности који се морају испунити да би позоришта уопште функционисала.

У случају позоришта која приказују, тј. примају представе, занимљиво је приметити тип послова која су неопходна у овом позоришту. Не постоји ансамбл, оркестар, хор и друга запослења везана за уметнички сектор (свакако да постоји неки уметнички руководиоц, али нема великог броја уметника

ангажованих за ивођење представа), али постоје друга запослења која су подједнако важна и неопходна за опстанак позоришта. Пошто ова позоришта немају сопствену продукцију, неопходно је добро анализирати тржиште, одабрати квалитетне представе које ће привући публику а које су финансијски достижне, технички незахтевне и просторно прихватљиве за дато позориште. То подразумева, пре свега, добро уметничко руководство, које ће направити квалитетан репертоар од тренутне понуде на тржишту и то на начин да се испрати неки дугорочни план и репертоарска политика позоришта, а затим и квалитетан менаџмент који одлично познаје тржиште и процесе у позоришту, и који ће реализовати предлог уметничког руководства на начин који је најприкладнији за позориште.

У овој ситуацији се поставља питање начина запошљавања људи који су на руководећим позицијама у позоришту, тј. да ли особе које треба да створе и реализују дугорочни план функционисања позоришта могу бити запослени на било који други начин, осим дугорочно, тј. за стално? Да ли неко ко је запослен на одређено или по уговору може несметано дугорочно да размишља када не зна да ли ће бити на тој позицији следеће сезоне или чак и раније? Ниједан начин запошљавања у Србији, осим за стално не предвиђа уговор дужи од годину дана. Позориште и уметност подразумевају танан склад између емоција, разума и образовања човека, и било какав притисак на појединца не може допринети овом процесу. А свакако да је несигурност по питању професионалне будућности значајан притисак за свакога. У ситуацији када је број запослених у позоришту мали, као у случају позоришта који примају, тј. приказују представе и када добар део запослених директно одлучује о будућности позоришта, овакви притисци су неприхватљиви.

Свакако да је један од начина да се оствари константан развој позоришта, без већег утицаја промена у менаџменту на коначни циљ, формирање система који би запослени могли да прате у свом раду. Детаљно дефинисање процеса, процедура, односа, оквира, рокова, ресурса и пре свега циљева би имало позитиван утицај на рад позоришта, али не би у потпуности искључило утицај појединаца на рад позоришта. Често се у пракси показује да су појединачни квалитети разлика између успеха и неуспеха пројекта, без обзира на квалитетну припрему и оптималне услове. Права реакција и процена коју квалитетан појединац може да донесе се не могу ничим надоместити, па самим тим и утицај појединца на позоришни процес постаје јачи, а посебно када је тај

појединац део менаџмента позоришта, од којих директно зависи рад позоришта.

Са друге стране, поставља се питање како контролисати правце развоја позоришта, ако све зависи од неколико појединаца који су, теоретски, запослени за стално и имају контролу над процесима у позоришту? Ту би значајну улогу требао да има оснивач, који би ипак морао да има увид у пословање позоришта и планирање развоја, како би адекватно реаговао, било усмеравањем запослених ка жељеном правцу, било драстичнијим мерама. Ово је најлакше извести уз помоћ управних и надзорних одбора, што је већ уобичајена пракса у већини позоришта којима је оснивач држава.

Када су у питању позоришта која производе, тј. продуцирају представе, као и стални ансамбли са својом продукцијом ситуација се додатно усложњава. И даље стоји констатација о неприхватљивим притисцима на појединца, само што се она сад преноси и на појединца који директно учествује у продукцији представе, и у тој ситуацији су реакције на потенцијалне притиске и несигурности видљивије гледаоцу као крајњем кориснику позоришног производа.

Занимљив пример представља чувени Московског уметничког академског театра (МХАТ). Ово позориште је представљало пример „модерног“ позоришта са сталним ансамблом, које је формирало репертоар на основу репертоарске политике коју су креирали редитељи, у сарадњи са администрацијом и техничким особљем, што представља својеврсан модел планирања који можемо и данас применити и приметити у пракси. Још једну паралелу са данашњом ситуацијом представља чињеница да је позориште било богато дотирано од стране богатих руских трговаца а затим и нове совјетске државе. Овакав модел позоришта су у годинама које следе, а посебно у периоду између два светска рата преузела бројна немачка, француска, скандинавска, пољска и чешка позоришта, а посредно и многа друга²⁷.

Међутим, иако је стални ансамбл опробани метод који је доказан бројним примерима кроз историју, може се поставити питање оправданости организовања уметника и извођача на овај начин. Као пример ћемо узети један

²⁷ (види Клаић, 2013, Reseting the stage; Part one)

просечан глумачки ансамбл у позориштима у Србији: ансамбл од тридесетак појединаца, различитог пола и старости, са различитим глумачким афинитетима и способностима. Да ли је оваквим ансамблом могуће савршено квалитативно „покрити“ цео репертоар? Наравно да није, и то је разлог због кога се ангажују глумци „ван куће“, са којима се склапа краткорочни уговор.

Узмимо у обзир чињеницу да је глумачки ансамбл састављен на основу репертоарске политике и потреба представа које су планиране. Тада су сви глумци ангажовани јер су запослени на основу потреба репертоара. Међутим, шта се дешава у случају када дође до промене репертоарске политике, што је најчешће повезано са променама на руководећим позицијама у уметничком сектору? У неком идеалном планирању репертоарске политике, репертоар се прави на основу потенцијала ансамбла, као и финансијским, временским и просторним ограничењима, али то у српским позориштима често није случај. Репертоар се креира на основу личних афинитета и идеја уметничког директора и управе и тада неумитно долази до ситуација када су бар неки од глумаца „неодговарајући“ за такав репертоар.

Шта се дешава са таквим глумцима? Управо оно што је, нажалост, пракса у српским позориштима, а то је да постоје уметници који годинама нису изашли на сцену, а редовно примају плату, без икаквог ангажмана и утрошка енергије. Ипак, кривица не може бити искључиво на уметницима јер је бар одређени број ових случајева проистекао из одлука редитеља и уметничких директора да неке уметнике не узимају у поделе за представе. Временом, ови појединци бивају све више заборављени и запостављени од стране редитеља и продуцентата, па у тим ситуацијама долази до случајева које смо помињали.

Код поделе позоришта по критеријуму репертоарске политике подједнако су угрожена сва три типа позоришта, пошто у свим типовима постоји велики број занимања на које било какве нестабилности и притисци лоше утичу, тј. могу да се одразе негативно на продуктивност и квалитет рада појединца.

Упоређујући продукционе моделе позоришта заступљене код нас, долазимо до закључка да велика већина позоришта у Србији спада у категорију која је најизложенија негативним утицајима притисака на запослене, а то су позоришта која у свом саставу имају и стално запослене, као и запослене по другим основама.

4. Облици радних односа у позоришту и њихов утицај на менаџмент институције

Радни односи неумитно прате промене у друштвеним односима и начину пословања, које временом постаје све брже и карактеришу их две крајности - тежња послодавца за флексибилизацијом рада и за смањењем трошкова ангажовања радне снаге, и потреба запослених да имају сигурно и стабилно запослење. Посматрано из угла запослених, може се приметити јасна и логична тежња да тај радни однос буде што дужи и што сигурнији, поготово у привредама земаља у развоју, у којима влада економска несигурност, док са друге стране, посматрано из угла послодавца, „поступак запошљавања има за циљ избор и ангажовање кандидата од којих се може очекивати да ће на најбољи начин обављати послове и доприносити стварању добити, тј. да ће се послодавцу највише „исплатити“ његово запошљавање“ (Шундерић, Ковачевић, 109: 2019).

Постоје одређене карактеристике које дефинишу послове у култури, и одвајају их од осталих грана привреде, а ту се пре свега мора узети у обзир метафизички аспект позоришне уметности и специфичност уметности и уметника уопште. У једном раду са испитаницима који су били професионални уметници, од њих је затражено да наведу особине које карактеришу уметника. Занимљиво је којих су 7 особина најчешће помињане у овом истраживању, а за овај рад је изузетно значајно која се особина налази на првом месту, тј. коју суособину уметници означили као доминантну у сопственом опису. Особине су:

1. Осетљивост
2. Самосталност
3. Посвећеност
4. Вредноћа
5. Креативност
6. Радозналост
7. Интелигенција (Огњеновић, 1996: 117)

Међутим, начини запошљавања у позоришту би, у пракси, требали бити исти као и у осталим областима привреде, пошто су закони који регулишу ову област исти за све. Стога, за почетак би требало разјаснити који све облици запошљавања постоје, и које облике је могуће применити у позоришту.

Можемо приметити поделу на два модела радних односа: либерални и протективни. Либерални је распрострањенији у САД, Канади, Аустралији, Новом Зеланду, Великој Британији и Ирској, док је протективни заступљен у већини европских земаља.

Либерални (англосаксонски) модел карактерише једноставније запошљавање и отпуштање, омогућавајући свакој страни да слободно закључи уговор о запошљавању и да га раскине по својој вољи (на пример, САД), краће запослење у једној фирми, умерена висина накнада за незапосленост, чиме се подстиче тражење посла од стране незапосленог, слабијим синдикатима, конфликтни радни односи унутар предузећа, децентрализовано преговарање о зарадама, израженија неједнакост примања, нефаворизовање искуснијих и нижа стопа незапослености.

Са друге стране, протективни (континентални) модел карактерише законска заштита од отказа, дуготрајнија везаност за исту фирму, великодушније накнаде за незапосленост, снажнији синдикати, кооперативнији радни односи, централизоване колективно преговарање о зарадама, уједначеније зараде, фаворизовање искуснијих радника и виша стопа незапослености.

У осталим деловима света не постоје овако изражени модели, већ радно законодавство варира у зависности од политичког система (демократски или недемократски поредак), традиције, способности државних власти, угледања на наведене моделе итд.

„Разлика између либералног и протективног модела може се наћи у различитом углу посматрања. Либерални модел предност даје економској логици, јер се превасходно брине о добром функционисању предузећа на микро нивоу и целе економије на макро нивоу. Он дозвољава предузећима да у време погоршања пословних околности изврше релативно једноставно прилагођавање или нивоа запослености или висине зарада, а у институционалном оквиру заснованом на слободном уговарању између запослених и послодаваца. Централна идеја је да здрава предузећа обезбеђују здравље привреде, што у крајњој линији (односно у дужем року) доноси високу запосленост и добре зараде. Са друге стране, протективни модел предност даје социјалном моменту, односно сигурности запослених и њиховог животног стандарда и у време погоршања економских околности. Ни тада се не прихвата једноставно прилагођавање предузећа и привреде кроз промену запослености и зарада, већ се, кроз сигурност радних места, односно отежавање отпуштања и

смањења зарада, остављају предузећа и привреда у целини да поднесу цео терет прилагођавања. На тај начин се добија висока сигурност запослених, али и предузећа са вишком запослених и привреда са већим бројем незапослених него у либералном моделу. Ово последње последица је уздржавања послодаваца да у добрим временима запосле нове раднике јер знају да ће их тешко моћи отпустити када прође коњунтура. “ (Мијатовић, 2012: 5)

Када је Србија у питању, код нас процес транзиције касни у односу на „развијенији“ део Европе и света, а узевши у обзир да је у процес транзиције укључена и промена начина запошљавања и приближавања светским трендовима, и са тим процесом се, за сада касни. Подела на либерални и протективни модел, и прелазак са једног модела на други представља и основно питање овог рада: да ли се процес транзиције треба реализовати за сва предузећа подједнако, или постоје и разлози да се преиспита потреба да се неке области изузму из процеса транзиције, тј. да се промене обаве на начин који је најповољнији за ту конкретну област, у овом случају позориште. Стога, овде се опет враћамо на основно питање које се поставља у овом раду, а то је – да ли је промена начина запошљавања у позоришту уопште пожељна?

Поред традиционалног начина запошљавања, а то је рад на неодређено време, са пуним радним временом, све више се појављују други облици радног уговора – запошљавање на одређено време, уговор о раду са непуним радним временом, уговор о раду у пару (job sharing), уговор о привременом раду, уговор о повременом раду, уговор о раду на даљину, уговор о раду на позив итд. Узроке ширења ових облика запошљавања треба тражити у бољем прилагођавању процесима рада, а нажалост и у избегавању бројних рестрикција постојећег законодавства код запошљавања, отпуштања и другог.

Држава, подстакнута законима Европске уније, је омогућила форму преображаја уговора о раду, из уговора на одређено, на уговор на неодређено време. Оваква форма је омогућена ограничавањем броја сукцесивних уговора на одређено време, као и ограничавањем њиховог максималног трајања, управо како би се омогућио прелазак на трајно запослење. Међутим, у пракси је приметан велики број злоупотреба, било прављењем паузи између два уговора, било променом форме уговора (уговор на одређено, уговор о привременим пословима итд.), било променом описа радних задатака које запослени обавља, иако су они у реалности све време исти.

4.1. Стални радни однос: значај и утицаји

Ако посматрамо запослење као посебну врсту друштвено – економских и својинских односа који настају из односа живог (текућег) рада и капитала, морамо узети у обзир и његов правни статус. Са аспекта позитивног права, радни однос је добровољни правни однос запосленог и послодавца, са правима, обавезама и одговорностима утврђеним законом, колективним уговором или другим актом.

Оно што је за овај рад значајно, је да се радни однос, по правилу, заснива на неодређено време, и због тога има епитет основног начина запошљавања. Основна карактеристика овог начина запошљавања је да није временски ограничено. Овакву форму можемо назвати традиционалном, пошто вуче корене из времена када је држава била већински власник великих фабрика и предузећа, и дугорочним запослењем је решавала проблем незапослености становништва. Стални радни однос је био основица економије 20.-ог века и представљао је основу радног права, посебне гране права која регулише радне основе. „Радно право је од својих почетака било концентрисано на успостављање статуса запослености као кључног фактора око којег су се развијала права (запослених), са циљем да се на тај начин изравна економска и социјална неједнакост у радном односу, својствена тој грани права.“²⁸

У већини земаља света током прошлог века прихваћена је концепција „биполарног радног односа“, тј. двостраног правног односа између запосленог и послодавца, који се регулише уговором о раду, на основу којег запослени и послодавац имају одређена права и обавезе. Тај однос подразумевао је сталност радног односа као једну од основних економских премиса, док су нестални и „нестабилни“ облици рада били резервисани за секундарно тржиште рада и мање значајне послове и делатности.²⁹

„Савремено радно законодавство је, у том смислу, конципирано по моделу уговора о раду на неодређено време, што се одражава и кроз тежње

²⁸ Преузето из документа ЕУ: Green paper, Modernising labour law to meet the challenges of the 21st century, Commission of the European Communities, Brussels, 22.11.2006, COM(2006) 708 final; део 2.

²⁹ Види: Јашаревић, *Радни односи – тенденције у пракси и регулативи*

законодаваца да различитим радноправним правилима допринесу очувању уговора о раду, која настаје управо као плод закључења уговора чије трајање није унапред утврђено“ (Шундерић, Ковачевић, 2019: 170)

Овакво решење је добро функционисало док је економско стање држава било на добром нивоу и пре појаве транзиције, која је подразумевала прелазак државних компанија у приватно власништво. Заједно са компанијама, и запослени су прелазили у приватно власништво, па је форма сталног запослења ускоро доведена у питање.

Стално запослење је прописано директивом Европске уније 1999/70/ЕЗ, која прокламује да рад на неодређено време представља стандардни облик радног односа, који доприноси квалитету живота радника. Управо тај елемент – доприноси квалитету живота радника - је веома значајна за питање запошљавања у позоришту, пошто су уметници, по природи свог посла, посебно изложени утицајима које може произвести незадовољство животним условима.

Намеће се питање: ако се појам „допринос квалитету живота радника“ помиње у основној одредби о основном начину запошљавања, зашто се он толико запоставља у периоду транзиције и зашто се инсистира на алтернативним начинима ангажовања радника? Поставља се питање оправданости стављања потреба установе пре потребе појединца, по сваку цену, као и да ли ће та установа уопште преживети и испунити своје задатке, а то је између осталог и остварење потреба друштва, ако појединци који чине ту установу нису у стању да обављају свој посао на прави начин? Чини се да време капитализма носи са собом тренд занемаривања утицаја запослења на квалитет живота запосленог што нас наводи на размишљање да је позориште толико постало зависно од финансијског стања, да се штеди и на пољима где не би смело (*gde se stedi*), иако то може имати супротан ефекат, доводећи у питање управо опстанак позоришта због ког се и размишља о штедњи, на првом месту!

Радни однос је централно и вероватно најсложеније питање радног права и представља један од темеља савремене економије. Највећи део производног, услужног, стваралачког и сваког другог рада који има за циљ да обезбеди потребна добра и услуге у модерном друштву, остварен је кроз неку врсту радног односа.

„Радно право је од својих почетака било концентрисано на успостављање статуса запослености као кључног фактора око којег су се развијала права (запослених), са циљем да се на тај начин изравна економска и социјална неједнакост у радном односу, својствена тој грани права.“³⁰

Међутим, велике промене у области савремене економије су довеле у питање постојећу концепцију радних односа, при чему смо сведоци покушаја да се стални радни однос потпуно одбаци, као превазиђена форма запошљавања. Разлози за ово се налазе у покушају да се повећа запосленост, тиме што би се повећао број радних места, међутим, нарушавањем стабилности радног односа, долазимо у опасност да запослени губе законску и другу заштиту, долази до урушавања њиховог животног стандарда и достојанства, при чему слаби заштита здравља и безбедности на раду, и подрива се социјално осигурање радника и њихових породица и много тога што индиректно произилази из статуса запослености. Посредно, последице горе наведених појава могу бити изузетно негативне, при чему треба издвојити повећан ниво раслојености становништва, социјалне изолације и социјалне патологије (алкохолизам, наркоманија, насиље, криминалитет, друштвени сукоби).

Стални радни однос, и поред свих наведених покушаја да се маргинализује, остаје једина врста запослења која је до краја регулисана законом, и за који се са сигурношћу може рећи да је „добар“ за запосленог, јер му даје максимална права гарантована управо тим законима. Потреба за другим врстама радног односа се може јавити у одређеној мери, али укидање сталног радног односа корене налази искључиво у најсуровијој форми капитализма, који на прво место ставља профит, рационализацију по сваку цену и потребе институције. Свакако да се у одабиру најоптималнијег начина запошљавања у позоришту морају посматрати и ови параметри, али се мора мислити и на специфичност позоришне уметности, и на последице поремећених односа међу уметницима, као носиоцима позоришног процеса.

³⁰ Преузето из документа ЕУ: Green paper, Modernising labour law to meet the challenges of the 21st century, Commission of the European Communities, Brussels, 2006

4.2. Сезонско запошљавање

„Крај века донео је такве промене у области савремене економије и друштва да постојећа концепција радних односа постаје „преуска“ за успешно пословање. Тзв. неолиберална глобализација, како неки описују модерно окружење, донела је у контексту одвијања радних односа неколико значајних новина:

- 1) мењају се околности одвијања рада (економске промене - глобализација пословања, криза; технолошке промене - развој комуникационе и информатичке технологије; физичке и организационе промене - измешатање рада и децентрализација делатности; промена социјалних, културних и психолошких оквира рада),
- 2) долази до промена у начину одвијања радних односа (иновације у форми и структури радног односа),
- 3) трансформише се правни приступ радним односима.

Од осамдесетих година прошлог века, услед све веће међународне конкуренције, наметнула се потреба да се рад више не организује само на класичан начин, у форми сталног радног односа, већ и уз употребу другачијих облика радног ангажовања. Ти облици рада названи су „атипичним“ или „флексибилним облицима рада“. У уобичајене форме флексибилног рада спадају:

- 1) рад са непуним радним временом;
- 2) рад на одређено време;
- 3) привремени и повремени послови,
- 4) рад код куће и рад на даљину,
- 5) привремено уступање радника преко агенција,
- 6) „квази-самозапошљавање“ (при чему се ради за одређеног послодавца),
- 7) рад код послодавца по основу грађанскоправних уговора.

Варијације оваквих облика рада су многобројне и стално се повећавају. Нпр. још 1985. године, на Конгресу Међународног удружења за радно право и социјалну сигурност, у Каракасу, на бази националних извештаја идентификовано је 30 различитих видова „атипичног запошљавања.“ (Јашаревић, 2015: 1055)

Као алтернатива запошљавању за стално, појавило се запошљавање на одређено време, које се, теоретски, заснива када су у питању сезонски послови, рад на одређеном пројекту, замена одсутног радника или повећање обима посла који траје одређено време. Запослени који ради на одређено време има сва права из радног односа; једина је разлика што су код њега она орочена на период трајања уговора о раду који престаје да важи истеком времена на које је закључен.

Замена одсутног радника се врши у ситуацијама када је познато да ће стално запослено лице бити одсутно са рада неко одређено или неодређено време (породиљско одсуство и одсуство ради неге детета, обављање јавне функције, привремена спреченост за рад због болести, и сл.) и тада се запослени ангажује само до повратка одсутног радника, или док одсутном раднику не престане радни однос (нпр. одсутни запослени се не врати на посао након престанка функције због које је био привремено одсутан).

Обављање орочених послова је други вид ангажовања, које може трајати најдуже 12 месеци. Орочени послови су они за које се може реално очекивати да ће трајати краћи период – то су како сезонски или краткотрајни послови или у случају повећања обима редовног пословања.

Идеја код оваквог концепта запошљавања је била да се, поред испуњавања потреба позоришта, и потенцијални будући запослени на најбољи начин „представи“ послодавцу, како би касније сарадњу добила епилог кроз уговор о сталном запослењу. Међутим, пракса показује да у последње време овај епилог најчешће изостане, јер послодавци користе и друге методе ангажовања, како би избегли стално запошљавање. Од тренутка када је донета одлука о забрани запошљавања за стално у јавном сектору, процес преласка са одређеног на неодређено запошљавање је постао још ређи. Када је приватни сектор у питању, алтернативе раду на одређено време су и рад на црно (без икаквог радног односа) или неангажовање радника, са већом незапосленошћу него што би била са радом на одређено време, или сељење пословне активности у сиву економију и слично. Посебно је занимљиво приметити да актуелни закон о раду предвиђа да радни однос на одређено време не може бити дужи од 24 месеца, а, као што смо већ нагласили, у пракси имамо ситуацију у којој

Државна ревизорска агенција, приликом контроле 2016. године, замера Народном позоришту у Београду зашто су неке своје чланове запослили за стално а не на период од 3 године, како је сугерисано од стране Министарства културе³¹.

По истеку периода важења уговора, радни однос аутоматски престаје, са том могућношћу да, уколико запослени коме је истекао радни однос на одређено време настави да долази на посао и редовно обавља своје задатке а послодавац се томе не успротиви најмање пет радних дана по истеку уговора о раду на одређено време, сматра се да се послодавац прећутно сагласио да он може да настави да ради, и то у радном односу на неодређено време.

Негативна страна оваквог начина запошљавања лежи у чињеници да послодавци у пракси често сукцесивно закључују уговоре о раду на одређено време са запосленим, иако не постоји законски основ за таквим нечим јер је потреба за његовим радом стална, на тај начин управо избегавајући запошљавање за стално. Управо из тог разлога имамо ситуацију у српским позориштима да су неки појединци запослени на одређено већ дуги низ година, па чак и деценију, са кратким паузама између уговора, како би се испоштовала правна регулатива. Наиме, законом је предвиђено да се сваки временски интервал дужи од 30 дана у којем запослени није био у радном односу посматра као прекид радног односа, па се и сваки наредни уговор о раду који закључи (са било којим послодавцем, дакле могуће је и са истим) сматра новим радним односом. Управо из тог разлога, запослени на одређено или по другим основама које нису стално запослење најчешће немају уговоре преко лета, када позоришна сезона није активна. Примећено је и да послодавци сваки наредни уговор у раду на одређено време закључују (са истом особом која је и до тада код њих радила) за сличне, али ипак различите описе послова, како запослени у евентуалном будућем судском спору не би могао да доказује

³¹ Ова сугестија је била последица последица уједначавања закона са законима Европске уније, с тим да је у Унији тај закон боље дефинисан и предвиђа запошљавање на одређено време са максималним роком од 36 месеци, или чак и 48, као у Немачкој (уместо 12, као код нас), као и максимални број сукцесивних уговора на одређено време, након чега мора да уследи уговор на неодређено. Ипак у новој верзији Закона о култури, из 2016. године, овај став закона (члан 50) је избрисан из Закона.

да постоји трајна потреба за извршиоцем одређених послова. Судска заштита није могућа у оваквим ситуацијама јер формалноправног кршења закона нема; овај недостатак ће морати у блиској будућности да се регулише изменама радног законодавства.

Са аспекта позоришта, овакав начин запошљавања отвара могућност ангажовања уметника који су запослени у другим позориштима, што је честа пракса код нас, и пружа позориштима шире могућности по питању уметничких избора. Ово се показало као значајна помоћ у побољшању квалитета позоришних представа, али је показало и своје мане, када је у питању извођење представа након премијере. Уметници који су ангажовани у више позоришта, по правилу, имају пуно „заузећа“, тј дана када нису слободни за играње представе у гостујућем позоришту. Ова ситуација може значајно закомпликовати ствари када је креирање текућег репертоара у питању, поготово када се укрсте заузећа свих уметника. Стога, долазимо у ситуацију да се неке представе играју једном месечно, или чак и ређе, што може имати негативног утицаја на живот представе, што из уметничких, што из маркетиншких разлога. Ретко играње представе представља додатни напор за уметнике, који тешко улазе „у рутину“ када је та представа у питању, а исти случај је и са позоришним радницима који опслужују представу. Приметна је појава да представа након премијере наставља са развојем, уигравањем уметника, усавршавањем ликова, па чак и ситним променама које најчешће позитивно утичу на квалитет представе. Међутим, када је представа ретко на репертоару, овај развој је онемогућен, или значајно успорен, јер су размаци између играња толики да уметници улажу напор да се за свако играње врате на стандарде са претходног играња, не успевајући да надограде свој наступ. Са маркетиншке стране, када је представа ретко извођена, све маркетиншке акције падају у заборав након месец дана неиграња, па је и са те стране потребно уложити додатни напор. Стога се практикује мањи број гостујућих уметника, чиме се ови проблеми своде на одржив ниво.

Поставља се питање како би се овај проблем развијао у ситуацији где уметници нису запослени за стално и где сваке сезоне, или након пар сезона мењају позоришта? Да ли то значи да би се овај проблем усложнио, пошто би онда имали знатно више заузећа у различитим позориштима? Логично је да ће постојати представе које ће надживети краткорочне уговоре уметника који у

њима учествују. То у пракси значи да би имали уметнике који су ангажовани у неколико позоришта, а тренутно имају стални ангажман у следећем позоришту, за које су везани уговором и које мора да им буде приоритет у овом тренутку. Свакако да би представе у којима наступају у првопоменутиим позориштима трпеле због овакве ситуације, тј. био би знатно сужен избор, када су датуми представа у питању.

Са финансијског аспекта, овакав тип ангажовања не носи додатне пореске или друге финансијске неповољности, али у перспективи може имати значајног утицаја на буџет, из простог разлога што оног тренутка када запосленом престане радни однос на одређено време, а не пређе у стално запослење, при чему још постоји потреба за тим запосленим, било у виду играња представа или неког другог ангажмана, он постаје хонорарно запослен, што са собом носи додатне трошкове, хонорара а и пореза, који су изузетно велики за овакав тип ангажмана.

Може се приметити да ни стручњаци у Европској унији нису сигурни који правац је одговарајући – стално запослење или алтернативни видови запослења. Занимљиво је видети два званична документа проистекла из одлука релевантних тела Европске уније на тему запошљавања. Документ који 2006.-те доноси Комисија ЕУ, под називом Зелена књига - Модернизација радног права у сусрет променама у 21. веку³², закључује да је базирање радног права само на сталном запослењу прошлост; међутим, следеће године Европски парламент, доноси акт такорећи истог назива - Резолуција Европског парламента од 11 јула 2007. године о модернизацији радног права у сусрет променама у 21 веку.³³, који заузима потпуно супротан став – залаже се за сталност радног односа. Овакви дијаметрално супротни ставови по питању исте теме су веома атипични за Унију и могу навестити неслагања по питању правца којим се треба развијати радно право и радни односи.

³² Green paper, Modernising labour law to meet the challenges of the 21st century, Commission of the European Communities, Brussels, 2006,

³³ European Parliament resolution of 11th July 2007 on modernising labour law to meet the challenges of the 21st century, European Parliament, (2007/2023(INI)).

„У делу 3. Зелене књиге (из 2006) наводи се да правни оквири који подразумевају одржање стандардног радног односа нису довољно широки и не пружају довољно подстицаја да лица у сталном радном односу истраже могућности за већу флексибилност у раду. Са друге стране, Резолуција ЕУ о модернизацији радног односа из 2007. изражава: „снажно неслагање са аналитичким оквиром представљеним у Зеленој књизи“. У том документу приоритет се даје сталном запослењу, сада и убудуће јер једино оно пружа адекватну социјалну и здравствену заштиту и омогућава да фундаментална права лица која раде буду осигурана (тач. 9).“ (Јашаревић, 2015: 1057)

Овакав став је веома значајан за овај рад, јер је давање приоритета сталном запослењу у супротности са трендовима који су актуелни последњих година.

4.3. Ангажман по пројекту

Још једна врста запошљавања која је честа пракса у нашим позориштима је уговор о делу, код ког се не подразумева радни однос. Предмет уговора је извршење одређеног посла, који се посматра као целина интелектуалног и физичког рада – битан је дакле резултат а не уложени рад и према томе се одређује и вредност оваквог уговора. Овакав тип уговора је карактеристичан за редитеље, сценографе, костимографе, драматурге, композиторе, кореографе, па и „гостујуће“ уметнике, који нису запослени у институцији у којој наступају у одређеној представи.

Овакви уговори су карактеристични за рад на представи пре премијере и подразумевају временски период од почетка рада на пројекту до премијере. Уговори су паушалног типа и садрже опис посла који је неопходно урадити, временски период, особу која ће тај посао урадити и износ. Ево једног примера из Народног позоришта, за потребе представе Ожалошћена породица, у режији Јагоша Марковића:

УГОВОР

Између

1. _____ (у даљем тексту УМЕТНИК) , са једне стране и
2. Народног позоришта у Београду, Француска 3, 11000 Београд, које заступа Управник _____(у даљем тексту ПОЗОРИШТЕ)

Члан 1.

Предмет уговора је ангажовање костимографа, за израду скица и координацију израде костима, за потребе реализације представе „Ожалошћена породица“, по тексту Бранислава Нушића, у режији Јагоша Марковића, чија је

премијера предвиђена за 18.01.2018. године на Великој сцени Народног позоришта. Поменуће задатке ће реализовати _____.

Члан 2.

УМЕТНИК се обавезује да обави реализацију наведених задатака, у периоду од 15.11.2017. године до премијере 18.01.2018. године.

Члан 3.

Позориште се обавезује да УМЕТНИКУ на име обављеног посла уплати бруто износ од _____ рсд (словима) на рачун бр. _____ отворен код _____ банке. Исплату извршити по доспелом предрачуну, и то 100% износа по потписаном уговору.

Члан 4.

УМЕТНИК је сагласан да се, без надокнаде аутору, представа или један њен део сними и емитује на телевизији и другим медијима без ограничења у вези ТВ програма, броја емитовања као и без временског и територијалног ограничења.

Члан 5.

Обе уговорне стране су сагласне да све спорове настале у вези са овим Уговором решавају договорно, а уколико то не успеју, надлежан је суд у Београду.

Члан 6.

Овај Уговор је сачињен у 4 (четири) истоветна примерка од којих 2 (два) задржава УМЕТНИК, а 2 (два) ПОЗОРИШТЕ.

УМЕТНИК

за ПОЗОРИШТЕ, управник

Друга врста уговора карактеристична за хонорарно запошљавање је уговор о обављању привремених и повремених послова. Ова врста радног ангажовања такође не подразумева радни однос, већ се закључује посебан уговор о обављању привремених и повремених послова, а под њима се подразумевају они послови који трају краће време и због којих није целисходно закључивати уговор о раду на одређено време. Уговор о обављању привремених и повремених послова се закључује најдуже на 120 радних дана у току једне календарске године. Послови који се њима уговарају не морају бити из домена основне делатности послодавца али морају бити повезани са процесом рада директно или индиректно.

Овакав тип уговора је карактеристичан за административне и неуметничке послове у позоришту, који се могу поделити временски тако да покрију већи део сезоне, задовољавајући потребе послодавца за додатним радницима, а опет избегавајући стално запошљавање.

Са аспекта послодавца, овакви типови запошљавања носе висок проценат пореза са собом³⁴, али, са друге стране, омогућавају позориштима проширење базе запослених без обавезивања на дуже стазе. Када су запослени у питању, овакво запошљавање омогућава шири дијапазон послодаваца код којих уметници (и неуметници) у позоришту могу бити запослени, без утицаја на стално запослење код неког од послодаваца.

³⁴ Процент пореза који позориште плаћа за ангажман запослених путем уговора су следећи:

- Уговор о привременим и повременим пословима за незапослена лица – 68,19%
- Уговор о привременим и повременим пословима за пензионере – 47,37%
- Уговор о допунском раду за стално запослене – 58,23%
- Ауторски хонорари за запослена лица која се ангажују преко агенције – 63,50%
- Ауторски хонорари за незапослена лица која се ангажују преко агенције – 78,17%
- Ауторски хонорари за странце и самосталне уметнике који се ангажују преко агенције – 36,57%

4.4. Остали облици ангажмана

Још један тип уговора који се појављује у позоришту је уговор о допунском раду. Њега можемо посматрати као врсту уговора о привременим и повременим пословима, за стално запослене. Наиме, како особи која је стално запослена није дозвољено да буде у сталном ангажману, у пуном радном времену, код два послодавца, онда се уметници (и неуметници) који гостују у другим позориштима запошљавају на основу уговора о допунском раду. Услови за запослене су исти као код уговора о повременим и привременим пословима, док је једина, мада битна разлика у порезима које плаћа послодавац, пошто су они мало повољнији него код осталих услова.

Долазимо и до једног уговора који је мање заступљен код нас, али ипак присутан, а то је уговор о раду у пару. Рад у пару јесте особен метод запошљавања радника у тиму (пару), који раде са непуним радним временом на једном радном месту као својеврсни партнери, сарађују у извршавању посла, уз аутономију одлучивања о међусобном распореду радног времена, и уз подршку послодавца да се развија тимска сарадња у извршавању послова радног места. Подела посла може бити иницирана од стране радника, а може бити уведена и на иницијативу послодавца. У оба случаја, послодавац има додатну улогу да успостави равнотежу у задовољењу потреба и амбиција запослених на једном радном месту.

Овај особен облик уговора о раду званично није познат у домаћем позитивном праву, тако да би биле потребне допуне Закона о раду. Међутим, он се ипак може срести у пракси. Пошто су државне институције ограничене када је запошљавање у питању, чак и када је хонорарно запошљавање у питању, примећујемо случајеве у којима две особе „деле“ један уговор, на тај начин поштујући форму о броју запослених, а опет испуњавајући стварне потребе позоришта. Опет примећујемо да су задовољене и потребе позоришта, и прописи државе, док је опет запослени у негативном положају, пошто две особе деле једну плату, званично имају краће радно време, а у пракси раде колико и остали. Такав пример можемо наћи у балету, где два балетска играча деле један уговор, а у пракси раде и играју колико и остали.

На крају, долазимо до уговора који је у последње време у експанзији у српским позориштима, а то је Уговор о привременом раду. У пракси, послодавац потписује уговор са другим предузећем (агенцијом), а затим агенција склапа уговоре са запосленима. На тај начин, запослени је формално запослен у агенцији, а обавља послове у позоришту, који су прописани и дефинисани уговор између агенције и позоришта. Запослени преко агенције може имати иста права као и запослени преко позоришта, док се уговор може закључити чак и на неодређено време, ако то прописује уговор између позоришта и агенције. Ова пракса је проистекла из идеје о тзв. аутсорсовању (outsourcing), тј коришћењу одређених служби ван позоришта. У пракси, то могу бити служба обезбеђења, служба одржавања, хигијене, маркетинга и слично. На тај начин се формално смањује број запослених у позориштима, док реално трошкови остају исти.

Занимљиво је приметити како се државе односе према различитим типовима запослења. Док је у прошлости појам радни однос био синоним за запошљавање, сада је примећено да то не мора бити случај.

„Радни односи као посебан облик правних односа исходавали су да се временом уобличи и посебан правни инструмент његовог регулисања. То је „уговор о раду. У западним земљама се углавном између уговора о раду и радног односа ставља знак једнакости (Дикин то назива „контрактуализацијом“ радног односа). Радним односом сматрали су се дуго искључиво облици рада који су регулисани овим правним инструментом. У међувремену се схватило да лица могу ступити у радни однос и мимо закључивања уговора о раду (нпр. ступањем у државну службу). Напушта се приступ који је монопол закључивања радног односа давао уговору о раду. Заштита коју пружа радно право проширује се на и на друга лица која обављају рад који има карактеристике радног односа, без обзира на начин његовог заснивања и регулисања (нпр. лица која раде без уговора или по посебним уговорима - грађанскоправног или мешовитог карактера).

Последњих година ту идеју прихватила је и надоградила Међународна организација рада (МОР). МОР у својим новијим документима предлаже да се заштита са запослених из „радног односа“ (employees) прошири на „раднике“ (workers), односно на сва лица која се налазе у правним односима који су упоредиви са запосленима. Идеју МОР о изједначавању „запослених“ и

„радника“, односно лица која раде по уговору о раду или других „радних уговора“, прихватиле су многе европске земље у последње време. Тако нпр. Закон о раду Португала предвиђа делимично проширење његовог деловања изван оквира радног односа, на лица која врше услуге под влашћу и контролом друге особе без правне субординације. За њих важе принципи Закона о раду, нарочито у погледу личних права, забране дискриминације, здравља и безбедности на раду. Овакви уговори се сматрају „еквивалентним уговорима“ уговору о раду.³⁵ “ (Јашаревић, 2015: 1059)

Приметан је тренд у светском законодавству изједначавања запослених по свим основама, што код нас још увек није случај у потпуности, поготово по питању права трудница и здравствене заштите, тј. права на боловање, пошто запослени по различитим основама имају различита права у овим областима.

³⁵ Види: *ILO Labour Force Estimates and Projections 1990-2030* (2017 edition)

4.5. Пример употребе уговора у позоришту

Пример 1

Занимљиво је анализирати на основу којих уговора су били ангажовани чланови екипе која је радила на представи Дом Бернарде Албе, у режији Ане Григоровић, која је премијерно изведена на великој сцени Народног позоришта 5. априла 2018. У екипи су били следећи чланови:

Редитељ Ана Григоровић
Аутор адаптације текста и драматург Вања Николић
Сценограф Марија Јевтић
Костимограф Катарина Грчић Николић
Лектор др Љиљана Мркић Поповић
Композитор Маја Боснић
Дизајнер звука Драган Стевановић Багзи
Стручни сарадник за сценски покрет Тамара Антонијевић
Продуцент Вук Милетић
Организатор Немања Константиновић

Премијерна подела:
Бернарда Дара Џокић
Понсија Светлана Бојковић
Ангустија Златија Оцокољић Ивановић
Магдалена Дубравка Ковјанић
Амелија Зорана Бећић
Мартирио Слобода Мићаловић
Адела Сузана Лукић
Марија Хосефа (глас) Рада Ђуричин
Девојчица Сара Вуксановић

Организатор на пракси Милица Татомировић
Инспицијент Сања Угринић Мимица
Суфлер Душанка Вукић
Асистент редитеља Невена Мијатовић
Асистент костимографа Александра Пецић
Асистент сценографа Дуња Костић

Мајстор светла Миодраг Миливојевић
Мајстор маске Марко Дукић
Мајстор позорнице Зоран Мирић
Мајстор тона Роко Мимица

У оквиру рада на овој представи, продукција је израдила предкалкулацију, у коју је морала да зарачуна све трошкове представе до премијере. То јеподразумевало све хонораре, са порезима, трошкове израде декора и костима, као и додатне трошкове за припрему представе, као што су најам студија, израда и штампа програма представе и остали непредвиђени трошкови. Када су хонорари у питању, различити типови уговора су носили са собом различите стопе пореза, а такође је стопа пореза зависила и од тога да ли је неко стално запослен или не, да ли је пензионер или члан неког удружења.

НАРОДНО ПОЗОРИШТЕ У БЕОГРАДУ ВЕЛИКА СЦЕНА, сезона 2017/2018.

Предкалкулација трошкова премијере пројекта „Дом Бернарде Албе“, Федерико Гарсија Лорка

Редитељ: Ана Григоровић

Продуцент: Вук Милетић

Прва проба: јануар 2018

Премијера: април 2018

1. Трошкови хонорара сарадника, ауторска права, превода. (1 € = 119 дин.)

	Име и презиме	уговор	хонорар нето/брuto
Режија	Ана Григоровић	Уговор- агенција	€ / дин брuto
Драматург	Вања Николић	Уговор	€ / дин брuto
Сценограф	Марија Јевтић	Уговор	€ / дин брuto

Костимограф	Катарина Грчић	Из куће	X
Композитор	Маја Боснић	Уговор - агенција	€ / дин бруто
Сценски покрет	Тамара Антонијевић Спасић	Из куће	X
Сценски говор	Љиљана Мркић Поповић	Уговор - агенција	€ / дин бруто
Асистент костимографа	Александра Пецић	Уговор	€ / дин бруто
Извршни продуцент	Вук Милетић	Из куће	X
Организатор	Немања Константиновић	Из куће	X
Инспицијент	Сања Угринић Мимица	Из куће	X
Суфлер	Душанка Вукић	Из куће	X
Улоге:			
Понсија	Светлана Бојковић		€ / дин бруто
Магдалена	Дубравка Ковјанић		€ / дин бруто
Глас Марије Хосефе	Рада Ђуричин		€ / дин бруто
Бернарда Алба	Дара Џокић		€ / дин бруто

УКУПНО 1: € НЕТО / дин БРУТО

2. Трошкови израде костима и маски

Преткалкулација трошкова израде костима: дин БРУТО

3. Трошкови израде сценографије

Израда сценографије и куповина реквизите: дин БРУТО

УКУПНО 2+3: дин БРУТО

4. Остали трошкови пројекта:

Израда каталога (600 ком), плаката и банера	дин бруто
Најам студија за снимање музике	дин бруто

УКУПНО 4: дин БРУТО

УКУПНО БРУТО 1: дин

УКУПНО БРУТО 2+3+4: дин

БРУТО ТОТАЛ 1+2+3+4 = дин

Извршни продуцент представе

Вук Милетић

Београд, 10.01.2018. године

Служба за продукцију,

домаћу и међународну сарадњу

Током рада на овој представи могла се видети комплетна лепеза уговора на основу којих су ангажовани учесници овог пројекта. Тако смо имали стално запослене, чији ангажман није улазио у калкулацију за овај пројекат, али је свакако био присутан када су у питању финансијски планови на нивоу позоришта. Када је уметнички део екипе у питању, стално запослени су у том тренутку били Златија Оцокољић Ивановић, Зорана Бећић и Слобода Мићаловић. Сузана Лукић је имала уговор на одређено време са позориштем и такође није улазила у калкулацију додатних трошкова за продукцију, пошто је,

као запослена на одређено време имала месечну плату. Уговором са агенцијом која заступа у том тренутку Народно позориште, а то је била агенција Кадар плус, били су ангажовани редитељ, композитор и стручњак за сценски говор. Остатак глумачке екипе, драматург, сценограф и асистент костимографа су били ангажовани на основу уговора са агенцијама које заступају уметнике и које се обавезују да ангажују поменуте уметнике за обављање конкретног посла. Разлика у уговору са агенцијом која има потписан уговор са позориштем је пре свега у порезу, посматрано са стране позоришта, пошто је уговор са агенцијом Кадар плус подразумевао пун износ пореза, који је ишао и до 78,17%, док је уговор са агенцијама које заступају уметнике позориште „додатно“ коштало само 10%, колика је стандардна провизија оваквог типа агенција. Из угла уметника ситуација је значајно другачија, пошто уговор са агенцијом која има потписан уговор са позориште подразумева уплаћене доприносе, пензионо и здравствено осигурање за износ хонорара, док уговор са агенцијама које заступају уметнике не подразумева то.

Интерес позоришта у овом случају је јасан, пошто је бруто износ уговора са агенцијама које заступају уметнике знатно мањи од уговора са агенцијом која заступа позориште, али је интерес уметника увек такав да тежи ка остварењу свих бенефита које уговор може да носи са собом. За уговоре са агенцијама се углавном опредељују гостујући уметници који имају обезбеђене доприносе на основу сталног запослења или неког другог уговора, док се остали опредељују за уговоре које са собом носе више доприноса.

Сличну ситуацију имамо и у пратећој екипи представе, пошто су продуцент, костимограф, организатор и дизајнер звука стално запослени, док су инспицијент и суфлер запослени на основу уговора са агенцијом која заступа позориште.

Пример 2

Као још један пример разнолике употребе уговора у позоришту можемо узети представу Балкански шпијун, чија је премијера била 01.10.2018. године, на сцени Раша Плаовић Народног позоришта у Београду. Екипу представе су чинили:

Редитељка Татјана Мандић Ригонат

Драматуршкиња Татјана Мандић Ригонат
Композиторка Ирена Поповић Драговић
Сценограф Бранко Хојник
Костимографкиња Ивана Васић
Сценски говор др Љиљана Мркић Поповић
Сценски покрет Анђелија Тодоровић
Продуцент Вук Милетић
Организатор Немања Константиновић

Премијерна подела:

Илија Чворовић Љубомир Бандовић
Даница Чворовић Нела Михаиловић
Ђура, Илијина сестра близнакиња Душанка Стојановић Глид
Соња Чворовић Катарина Марковић
Подстанар Милутин Милошевић
Спикерка Вања Милачић

Музичари:

Владимир Гурбај, кларинет;
Елио Ригонат, гитара;
Иван Мирковић, хармоника;
Реља Дербогосијан, бубањ

Глумци у филму: Борис Комненић, Бранко Видаковић, Вјера Мујовић, Оља Бећковић, Александра Коларов, Дуња Костић, Немања Константиновић

Избјегличка песма из збирке Регата папирних бродова Марка Томаша
Текст сонга ЦИА-БИА: Татјана Мандић Ригонат

Организаторка на пракси Дијана Тодоровић
Инспицијенткиња Сања Угринић Мимица
Суфлерке Даница Стевановић и Ања Гавриловић
Камерман Дејан Стојановић
Монтажа филма Јелена Тврдишић
Асистенткиња сценографа Дуња Костић
Асистенткиња костимографкиње Андреа Самарџић
Мајстор светла Миодраг Миливојевић

Мајстор маске Марко Дукић
Мајстор позорнице Зоран Мирић
Мајстор тона Роко Мимица

Костим и декор су израђени у радионицама Народног позоришта у Београду.

У припреми представе је сачињена преткалкулација, која је служила као основ за даљи рад на представи.

НАРОДНО ПОЗОРИШТЕ У БЕОГРАДУ

Сцена „Раша Плаовић“, сезона 2018/2019.

Преткалкулација трошкова премијере пројекта „Балкански шпијун“, Душан Ковачевић

Редитељ: Татјана Мандић Ригонат

Продуцент: Вук Милетић

Прва проба: септембар 2018

Премијера: 01.10.2018

1. Трошкови хонорара сарадника, ауторска права, превода. (1 €= 118 дин.)

	Име и презиме	Уговор	хонорар нето/брото
Редитељ	Татјана Мандић Ригонат	Из куће	Х
Драматург	Татјана Мандић Ригонар	Из куће	Х
Сценограф	Бранко Хојник	Уговор	€ нето / дин бруто
Костимограф	Ивана Васић	Уговор	€ нето / дин бруто
Композитор	Ирена Драговић	Уговор	€ нето / дин бруто

Дизајнер светла	Бранко Хојник	Уговор	€ нето / дин бруто
Сценски покрет	Анђелија Тодоровић	Уговор	€ нето / дин бруто
Сценски говор	Љиљана Мркић Поповић	Уговор	€ нето / дин бруто
Извршни продуцент	Вук Милетић	Из куће	Х
Организатор	Немања Константиновић	Из куће	Х
Инспицијент	Сања Угринић Мимица	Из куће	Х
Суфлер	Даница Стевановић	Из куће	Х
Улоге:			
Илија Чворовић	Љубомир Бандовић	Уговор	€ нето / дин бруто
Соња Чворовић	Катарина Марковић	Уговор	€ нето / дин бруто
Подстанар	Милутин Милошевић	Уговор	€ нето / дин бруто
Музичар 1	Иван Мирковић	Уговор	€ нето / дин бруто
Музичар 2	Владимир Гурбај	Уговор	€ нето / дин бруто
Музичар 3	Елио Ригонат	Уговор	€ нето / дин бруто
Музичар 4	Реља Дербогосијан	Уговор	€ нето / дин бруто

УКУПНО 1 : € НЕТО / дин БРУТО

2. Трошкови израде костима и маски

Преткалкулација трошкова израде костима: дин БРУТО

3. Трошкови израде сценографије

Израда сценографије и куповина реквизите: дин БРУТО

УКУПНО 2+3: БРУТО

4. Остали трошкови пројекта:

Снимање видео материјала	дин бруто
Студио	дин бруто
Штампани материјали	дин бруто
Авио карте Хојник	бруто
Смештај Хојник	дин бруто

УКУПНО 4: дин БРУТО

УКУПНО БРУТО 1: ДИН

УКУПНО БРУТО 2+3+4: ДИН

БРУТО ТОТАЛ 1+2+3+4: дин

Извршни продуцент представе

Вук Милетић

Београд, 18.09.2018. године

Служба за продукцију,

домаћу и међународну сарадњу

У овом случају можемо видети колика је разлика у односу на представу Дом Бернарде Албе, за коју смо видели преткалкулацију трошкова, јер је у међувремену као правило уведена пракса да се агенције које заступају уметнике, са сниженом стопом пореза, више не користе, па су као опција за склапање краткорочних уговора са сарадницима остале само агенција која заступа позориште, и уговор са самим позориштем.

Стопе пореза за уговоре са агенцијом се ишле од 36,57% за странце и самосталне уметнике до 78,17% за незапослена лица. Упоредјујући то са стопом пореза од 10%, која је важила за агенције које заступају уметнике, јасно да је та промена имала значајног утицаја на буџете представа, који су остали у глобалу исти, али је ефективно значајан део пара одлазио на порезе. Хонорари уметника и сарадника су остали исти као и до тада, али је уместо за декор, костим и остале трошкове представе, као што је то раније био случај, значајнији део новца предвиђеног буџетом за представу одлазио на порезе. Јасно је да је то имало утицаја и на квалитет и на обим израде декора и костима, што су све трошкови који улазе у буџет припреме једне представе за премијеру, као и на смањење или потпуно укидање осталих захтева уметничког тима у реализацији представе.

Када се узме у обзир чињеница да је за потребе представе склопљен уговор са 7 извођача и 6 чланова ауторског тима, долазимо до податка да је од укупног буџета представе, који је био 4.000.000,00 рсд, чак 832.272.00 рсд ушлаћено за порез држави, или чак 20.8%. Наравно, да су у пројекту били ангажована само лица која су под сталним уговором са Народним позориштем, ова цифра би била знатно мања, али се може поставити питање како би се на овај проблем одразила ситуација у којој не постоје стално запослени и сви су ангажовани на основу краткорочних уговора? Да ли би у тој ситуацији било потребно да се у потпуности трансформише буџет позоришта, и да се средства предвиђена за продукцију представе „одвоје“ од средстава за исплату хонорара, како би се реалније сагледавали трошкови продукције представе? У супротном, буџети предвиђени за продукцију представе би били преоптерећени хонорарима и порезима на исте.

4.6. Модели запошљавања у позориштима у окружењу

Упоредбујући националне театре земаља из окружења, пре свега државе бивше Југославије, које су по економској, социјалној и демографској структури најсличније Србији, можемо приметити релативно једнак развојни пут њихових националних позоришта у односу на Народним позориште у Београду. Као најстарије позориште у овој групи националних театара, Хрватско народно казалиште из Загреба је пратило развојни пут државе које је тада владале тим деловима Балкана - Аустро-Угарске Монархије. Играна су искључиво немачка дела, све до настанка Краљевине Југославије, када се позориште окреће извођењу националне драматургије (Милутин Бојић, Борисав Станковић, Иво Војновић, Милан Беговић, Иван Цанкар, Петар Петровић Пеција, Владимир Велмар Јанковић, Јосип Косор, Велимир Живојиновић Масука, Тодор Манојловић, Мирослав Крлежа, Ђура Јакшић, Миливој Предић и други) , задржавајући јединствени стил. У периоду између два светска рата настаје и Народно позориште из Сарајева, које је основано 1921. године, а први управник је био чувени писац Бранислав Нушић. Након другог светског рата, оснивају се и Македонски народни театар 1945. године, као и Црногорско народно позориште 1953. године. Након распада СФРЈ, наведена позоришта постају национални театри независних држава.

Посматрајући моделе организације позоришта, можемо приметити да је у свим позориштима још увек актуелан секторски модел организације, застарели модел који у већини земаља западне Европе, а поготово у САД бива замењен пројектним моделом организације или мешовитим моделом у најгорем случају. Код свих позоришта можемо приметити и сличност по питању оснивача, јер се код свих води као оснивач држава, са изузетком ХНК, код кога је оснивач 51% држава а 49% град Загреб. Ова разлика има утемељење само у финансијској подршци позоришту, која је већа на овај начин, док као реални оснивач, у пракси, фигурира Министарство културе републике Хрватске.

Упоредбујући моделе запошљавања, можемо приметити неколико сличности које су карактеристичне за сва наведена позоришта: документ који се показује као кључан у запошљавању нових кадрова је Систематизација радних места позоришта. Овај документ представља опис свих радних места у позоришту, са тачно одређеним бројем извршилаца, као и условима које одређена особа мора да испуни, како би уопште могла да дође у разматрање за запослење. У свим

позориштима које су обухваћене овом анализом, није могуће запослити ни једну особу ако не постоји слободно систематизовано место. Посматрајући поменути ситуацију, намеће се питање које је можда и кључно за решавање проблема запошљавања кадрова у позоришту: ко одређује систематизацију унутар једног позоришта и ко одобрава промене?

У свим поменутих позориштима и државама, ту дужност обавља Министарство културе, на предлог позоришта, осим позоришта у Сарајеву, које спада под надлежност Кантона Сарајево. Намеће се потреба за квалитетним кадровима из области менаџмента људских ресурса, који ће се бавити проблемом систематизације на адекватан начин, истовремено планирајући број потребних извршилаца, у складу са репертоарским плановима позоришта. Из разговора са запосленима у поменутих позориштима, може се претпоставити да ни једно од анализираних позоришта нема развијен систем запошљавања, у складу са постулатима менаџмента људских ресурса, као ни адекватне запослене на поменутих, кључним местима. Овај проблем се може посматрати као један од најважнијих у проблематици запошљавања у позориштима, па би ту могао бити почетак решавања проблема који би се могли појавити евентуалном променом начина запошљавања.

Додатни, додуше краткорочни аспект³⁶, представља чињеница да је у Србији и Босни и Херцеговини тренутно на снази забрана запошљавања, која додатно усложњава процес, уводећи нове, потпуно неизвесне, кораке у процес запошљавања у позориштима. Процес запошљавања у овим, измењеним условима је додатно отежан чињеницом да је и поред постојања „слободног“ места, систематизованог важећом систематизацијом позоришта, и поред чињенице да кандидат испуњава све услове неопходне за запослење, и поред воље позоришта да га запосли, потребно и добити дозволу од владине комисије, специјално формиране у ову сврху. Овај, крајње неизвестан процес преласка запослених по краткорочним уговорима на стално запослење, би након истека забране требао да добије потпуно нову форму, где би се поново увео кадровски план, и где би држава имала строгу контролу запошљавања у јавном сектору, у сарадњи са ММФ-ом.

Када је реално стање на терену у питању, занимљив систем можемо видети у Босни и Херцеговини, где је након завршетка рата, на снази био закон којим се

³⁶ Забрана запошљавања у јавном сектору у Србији је уведена крајем 2013. године, а према последњим најавама, забрана ће престати да важи 01.01.2020. године

запослени у позоришту ангажују на период од три године, а након истека тог периода запошљавају се за стално. Овај принцип је функционисао све до почетка забране запошљавања, од када је на снази принцип запошљавања на период од годину дана, а након истека тог периода је обавезан нови конкурс, на коме се траже уметници за то место, и процес почиње испочетка. Овај систем се може посматрати као својеврсна претеча система који је у најави у Србији, који искључује стално запослење. Као епилог оваквог начина рада, Народно позориште из Сарајева има око 200 запослених мање од броја запослених на почетку забране запошљавања, што је, вероватно била и намера државе. Уметници који су ангажовани „са стране“, се поред запошљавања на период од годину дана, ангажују и на основу уговора о делу, по представи и учинку. Посматрајући процес рада у Народном позоришту у Сарајеву, видимо да се они сусрећу са извесним проблемима одржавања репертоара, пошто су уметници, а поготово драмски уметници, који нису везани трајним уговором за то позориште заузети у мери која онемогућава лако састављање репертоара, што доводи до честих компромиса. Овакву ситуацију, изражену у још већој мери, видимо и у Народном позоришту у Београду, где се већина представа игра по једном или двапут месечно, или чак и ређе, што представља знатно мањи број играња од оног потребног за здрав живот представе. Процес запошљавања је истоветан као и у Србији, кључни документ је Систематизација радних места, која је основ за запошљавање, а на основу дозволе Кантона Сарајево, који се води као оснивач позоришта.

У Црногорском народном позоришту из Подгорице видимо незнатно измењену ситуацију, у којој је процес запошљавања у потпуности измештен из позоришта, и пребачен у Министарство културе. Постоји Систематизација радних места којом је одређен број запослених на одређеним позицијама, али о запошљавању не одлучује позориште, већ Министарство културе директно бира кога ће запослити. На овај начин је централизовано одлучивање о запошљавању, што се може посматрати кроз потребу да се контролише број запослених, али има и своје негативне стране, које се пре свега огледају кроз немогућност Министарства да сагледа реалне потребе позоришта, услед непостојања инструмента за утврђивање реалних потреба позоришта, самом чињеницом да је иницијални захтев за запослење измештен из позоришта у Министарство културе.

Сличну ситуацију имамо и у Хрватском народном казалишту, које је по обиму и форми најсличније Народном позоришту у Београду, и поседује сва

три уметничка сектора: драму, оперу и балет. Организациони модел унутар позоришта је секторски, а систем запошљавања је идентичан као у српским позориштима: на основу Систематизације радних места, позориште предлаже кандидате за запослење, а коначна одлука је на оснивачу, који је као што смо већ рекли, 51% држава, а 49% град Загреб. Овај систем, који је преостао још из времена бивше Југославије, тешко се мења на овим просторима, а опстаје, можемо рећи успешно, већ деценијама, потврђујући да је то можда најоптималнији модел за ове просторе, и ове економске и социјалне услове, који су слични на просторима бивше Југославије, са мањим разликама, које не утичу у довољној мери на тржишне услове у култури.

Уколико би требали да извучемо закључак из ове анализе запошљавања у позориштима у окружењу, као приоритет се намеће употреба квалитетнијих кадрова у области менаџмента људских ресурса, који би са собом донели адекватан начин планирања, селекције и обуке кадрова, што би временом довело до оптималног броја квалитетних кадрова у позоришту. Када је модел запошљавања у питању, постојећи модел је спор и строго контролисан од стране државе, што је услов који ће се тешко икада променити, али пружа одређени основ да се, уз адекватно планирање кадрова, створе предуслови за квалитетан рад позоришта. Евентуалном променом начина запошљавања, који би елиминисао стално запослење, улога менаџмента људских ресурса би постала још важнија и неупоредиво тежа, пошто би планирање носило са собом додатни фактор ризика, јер би се, теоретски, кадрови мењали знатно чешће него што је то сада случај.

5. Однос законске регулативе и облика запошљавања у позоришту

Када је реч о запошљавању у позоришту, постоји неколико закона који имају подједнак утицај на запошљавање у култури и позоришту, и који се морају паралелно сагледавати, како би се формирала комплетна слика о начинима запошљавања у позоришним установама. Кривни закон, који би требао да буде основа за запошљавање у свим секторима у Србији је Закон о раду, који у свом саставу има одреднице о правима и обавезама запосленог, као и послодавца. Међутим, Закон о култури у себи такође садржи одреднице које одређују начин запошљавања у култури, те овде имамо специфичну ситуацију у којој су неке одреднице та два закона супротстављене, па самим тим имамо и очекивану забуну и неразумевање прописа од стране послодавца, или, што је подједнако забрињавајуће, произвољни одабир који ће закон поштовати, у зависности од потреба и тренутне ситуације. Када се томе дода потенцијални Закон о позоришту, па у оквиру њега Закон о Народном позоришту, јасно је да је неопходно усаглашавање свих ових закона, како би се детаљно појаснила ситуација око запошљавања у позориштима у Србији.

5.1. Закон о раду

Основни закон који одређује запошљавање и рад у једној држави, те и у Србији је – Закон о раду. Овај закон се може посматрати као део норматива, док се другим делом, можда не толико значајним, али свакако неопходним, може посматрати колективни уговор.

Оно што је значајно за овај рад је анализирати како Закон посматра различите видове запослења и која права и обавезе одређује у складу са тим типовима запослења. Такође, можемо приметити да законодавство предвиђа неколико начина за правно-формално заснивање радног односа:

Закон о раду одређује да је уговор о раду - уговор којим се заснива радни однос (чл. 30, ст. 1), али у пракси то није једини акт којим се заснива радни однос. У Закону о државним службеницима, од 2005. године, такође се користи појам „радни однос“, али је правни основ заснивања други, тј. Наводи се да

приликом првог пријема у државну службу руководиоца доноси решење о његовом пријему у радни однос.

У Србији није могуће усмено закључити уговор о раду, али закон прописује да ако запослени на основу усменог договора са послодавцем почне да ради, сматра се да је у радном односу. Ова ситуација је и дефинисана у Закону о раду, у чл. 32, ст. 2, који прописује: Ако послодавац са запосленим не закључи уговор о раду у складу са ставом 1. овог члана, сматра се да је запослени засновао радни однос на неодређено време даном ступања на рад.

„ Законодавац, додуше, посредно одређује која су све лица у радном односу, тако што у Закону о раду утврђује на кога се све примењује тај закон. Према чл. 2 овај закон се примењује на „запослене“, који раде на територији Републике Србије за домаће, иностране, приватне послодавце и државу. Сходно томе, концепт „радног односа“ покрива како запослене у приватном, јавном сектору, као и државне службенике (укључујући и лица која раде у органима територијалне аутономије и локалне самоуправе).“ (Јашаревић, 2015: 1057)

Актуелни Закон о раду је усвојен 2005. године, и у међувремену је претрпео већи број измена и допуна, од којих су највеће биле оне усвојене 2014. године.

„Закон о раду усвојен је 2005. године. Током једанаест година претрпео је више измена и допуна у покушају да се текст закона прилагоди како променама у такозваном „бочном“ законском оквиру, тако и измењеним приликама на тржишту рада Републике Србије. Измене и допуне из 2014. године представљају до сада највећи нормативни захват у срж регулисања радних односа и рада уопште. Њима се задире у основе дефинисања и функционисања различитих базичних института радног права. Иако је време важења измењеног закона релативно кратко, и сасвим је извесно да се не могу јасно идентификовати све последице његове примене, у многим аспектима су ефекти већ видљиви, понегде и статистички мерљиви. Стога ја сасвим јасно да би требало направити пресек извршених новина и сагледати њихове позитивне и негативне ефекте по тржиште рада и права запослених, као и утицај на положај актера у трипартитном односу запослени – послодавац – држава. Ово је нарочито важно имајући у виду да из ресорног министарства долазе најаве да

ће се у току наредне две године написати и усвојити нови закон о раду, док аргументација на којој се гради потреба за таквим нечим у највећој мери личи на ону која је већ коришћена 2014. године.

Пре него што је текст измена и допуна Закона о раду конкретизован, Министарство је нужност измена званично правдало неколиким факторима. Најпре, измене су најављиване као велики пројекат хармонизације српског радног права са правом Европске уније, као и усаглашавање са одговарајућим инструментима Међународне организације рада (у даљем тексту: МОР) које је Република Србија прихватила. Потом, једна од прича које су пласиране односила се на чињеницу да ће Закон о раду обезбедити бољу атмосферу за инвестиције (нарочито стране) као и да ће допринети квалитетнијој заштити радника и већем запошљавању. Напослетку, један од аргумената било је усвајање добрих решења судске праксе и њихово нормирање ради обезбеђења правне сигурности.“ (Рељановић, Ружић, Петровић, 2016: 6)³⁷

Закон о раду дефинише начин заснивања радног односа, његово трајање, као и права и обавезе запослених и послодаваца. Пре свега, одређују се субјекти потписивања уговора – послодавац и запослени, који могу склопити уговор на одређено и неодређено време. Уговором на неодређено време се сматра сваки уговор који није временски одређен, док се законски изједначају права и обавезе запослених на неодређено и на одређено време. Закон такође одређује случајеве у којима се може склопити уговор на одређено време, што може бити веома значајно за овај рад.

Чланом 37. Закона о раду уређено је да се уговор о раду може закључити на одређено време, за заснивање радног односа чије је трајање унапред одређено објективним разлозима који су оправдани роком или извршењем одређеног посла или наступањем одређеног догађаја, за време трајања тих потреба:

“Послодавац може закључити један или више уговора о раду из става 1. овог члана на основу којих се радни однос са истим запосленим заснива за период који са прекидима или без прекида не може бити дужи од 24 месеца.

³⁷ И поред чињенице да је овај цитат методолошки обиман, због његовог значаја за рад, пренет је у целисти из оригиналног дела.

Прекид краћи од 30 дана не сматра се прекидом периода из става 2. овог члана.

Изузетно од става 2. овог члана, уговор о раду на одређено време може да се закључи:

- 1) ако је то потребно због замене привремено одсутног запосленог, до његовог повратка;
- 2) за рад на пројекту чије је време унапред одређено, најдуже до завршетка пројекта;
- 3) са страним држављанином, на основу дозволе за рад у складу са законом, најдуже до истека рока на који је издата дозвола;
- 4) за рад на пословима код новооснованог послодавца чији упис у регистар код надлежног органа у моменту закључења уговора о раду није старији од једне године, на време чије укупно трајање није дуже од 36 месеци;
- 5) са незапосленим коме до испуњења једног од услова за остваривање права на старосну пензију недостаје до пет година, најдуже до испуњења услова, у складу са прописима о пензијском и инвалидском осигурању.

Послодавац може са истим запосленим да закључи нови уговор о раду на одређено време по истеку рока из става 4. тач. 1-3) овог члана по истом, односно другом правном основу, у складу са овим чланом.

Ако је уговор о раду на одређено време закључен супротно одредбама овог закона или ако запослени остане да ради код послодавца најмање пет радних дана по истеку времена за које је уговор закључен, сматра се да је радни однос заснован на неодређено време." (Рељановић, Ружић, Петровић, 2016: 18)

У пракси, основне одредбе уговора о раду се спроводе доследно, али се, нажалост, срећу и случајеви у којима се неки чланови не спроводе доследно, пре свега, они који се односе на број узастопних краткорочних уговора, и то пре свега, мењањем форме уговора, из уговора о раду у уговор о привремено-повременим пословима и слично, на тај начин заобилазећи одредбу о максималном броју узастопних краткорочних уговора.

5.2. Утицај Закона о култури на облике радних односа

Основни инструмент којим би свака држава требала да регулише правце развоја и деловања у култури и уметности би требала да буде јасно дефинисана стратегија у области културне политике. На основу ове стратегије, формира се и креира и конституише Закон о култури и Закон о позоришту, који би требало зправно да регулишу начине и облике на који ће се стратегија културне политике реализовати. Међутим, када је реч о Србији, може се видети одсуство јасно дефинисане културне политике, што као резултат има не - координисано деловање у области културе. Не сме се занемарити ни транзициони период, у коме се Србија налази, као отежавајући фактор, али је опет несхватљиво да се очекују резултати, а ни основна стратегију на државном нивоу није донета.

„У периоду транзиције у који је Србија ушла по трећи пут након избора 2000. године - не смемо заборавити да је то први пут било са оснивањем Краљевине СХС, а потом Титове СФРЈ, социјална и друштвена основа друштва се поново мењала, а сложене друштвене промене индуковале су и значајне промене у културној политици...

... детаљан опис остварених резултата у области финансирања, законодавства и културне политике, али је истакнут и значај онога што би требало урадити у даљим транзиционим процесима. То се пре свега односи на дефинисање улоге државе и осталих актера културне политике, као и на стратешко планирање културног развоја.

Без системског решавања ових проблема транзициона културна политика не може ефикасно и ефективно да ангажује расположиве ресурсе и доведе до структуралне реформе културног система у Србији.“ (Ђукић Дојчиновић, 2003: 12)

Када погледамо постојање културне политике у прошлости, можемо приметити седам доминантних трендова културне политике у Србији.

Прве две су везане за две владарске династије у Србији - Обреновиће и Карађорђевиће, па се могу назвати и „национално-еманципаторским моделима“. (Ђукић Дојчиновић, 2003: 15) Династија Обреновић је била

окренута српској идеји и уједињењу српства, док је династија Карађорђевића била окренута југословенској идеји и уједињењу у Југославију, па су и културне политике тога доба биле у складу са овим веровањима.

У време владавине Обреновића формиране су прве културне институције у Србији - Матица Српска 1826. године (основана је 1826. године у Пешти, у време ослобађања Србије од вишевековне Турске власти и јачања свести о потреби да се српски народ у пуној мери укључи у савремене европске токове, уз очување националног и културног идентитета.)³⁸, Народни музеј 1844. Године, Српско Народно позориште у Новом Саду 1861. године и Народно позориште у Београду 1868. године. Поред тога, већ 1870. године донет је Закон о Народном позоришту, а 18.10.1890 Србија добија први Закон о позоришту. Закон о Народном позоришту је ревидиран 1911. године, под владавином Карађорђевића и био је врло модеран за то време, сажет и концизан, а поред њега, постојали су и сви законски и подзаконски акти потребни да се закон несметано упражњава. Овај закон одређује по први пут мисију Народног позоришта, даје већу аутономију директору, а по први пут се уводе и уговори за запослене. Приметна је разлика у културној политици Краљевине Србије и Краљевине Југославије, у смислу коначног циља. Културна политика Србије је тежила јачању националне културе, док је као задатак културне политике Краљевине Југославије постављено стварање нове, југословенске културе и тај правац је постоји све до атентата на краља Александра у Марсеју 1934. године, када се окреће јачању националних култура.

Када је у питању „посвећеност“ државе културној политици, занимљиво је приметити да је у то време, када је држава била млада и материјално сиромашна држава, издвајала 2 – 5% буџета за потребе културе. Та средства су била финансијски мала, али процентуално гледано велика, у поређењу са данашњих 0,7% буџета, који се издвајају за потребе културе. Култура је сматрана важним средством за остваривање идеје југословенства, па је самим тим заузимала важно место у интересним сферама тадашње власти. Међутим, и тада је постојао стални сукоб између власти и опозиције по питању става државе према култури и према количини средстава која држава улаже.

³⁸ <http://www.maticasrpska.org.rs/matica-srpska/> (22.03.2017; 10:33)

Овакво стање је потрајало до Другог светског рата, а након завршетка рата, тадашња комунистичка власт у Југославији је одузела правну снагу свим прописима који до тада били на снази, па самим тим престају да важе и Закон о позоришту и Закон о Народном позоришту. Циљеви културне политике су били слични циљевима краљевине Југославије: идеја југословенства и укидање културних разлика међу народима, са израженом идејом описмењавања народа, обнављања инфраструктуре и рада културних институција, али и културно јачање села, развијање култура националних мањина, идеолошко васпитавање кадрова, итд. Оно што је за нас најважније, један од циљева културне политике је био и доношење законских прописа у области културе. Све ове циљеве је требао да оствари апарат за агитацију и пропаганду (АГИТПРОП) који је у ту сврху формирала партија већ 14. марта 1945. године. Централизованост оваквог начина руковођења културом је ускоро довела до става да АГИТПРОП врши цензуру културу, пратећи начела партије. Начин на који је руковођено установама културе је довео до низа уредаба, одлука, директива и слично, којима је дефинисан рад установа и „понашање“ у свим могућим ситуацијама, строго пратећи интересе Партије.³⁹

Следећа фаза би се могла назвати демократизацијом културе. Овај период карактерише масовна изградња културне инфраструктуре, укључујући велики број културних центара, домова културе, домова омладине и сличних установа које су имале за циљ приближавање културе широким народним масама, са посебним акцентом на сеоском становништву, које је било угрожено великим миграцијама у том периоду из села у град, при чему је долазило до покушаја да се „демократизује“ висока култура, и учини доступном свим социјалним слојевима. Овај период карактерише одсуство кровног закона о култури, већ се пословање у области културе дефинише бројним уредбама, одлукама, директивама и слично, које су се односиле на конкретне ситуације и проблеме и које су прописивале ред поступака у датим ситуацијама. На овај начин, уједначено је поступање, али је остављено мало места за личне процене, флексибилност и сагледавање људског фактора, као веома значајне чиниоце у култури и уметности.

³⁹ Види Ђукић Дојчиновић, Весна; „Транзиционе културне политике, конфузије и дилеме“, 2003, Задужбина Андрејевић, Београд

Следећи закон, који је значајно утицао на рад установа културе и културних радника, био је Закон о самоуправним интересним заједницама у култури, донет 1974. Године, који је означио почетак новог правца културне политике, тзв. самоуправљање. Главна карактеристика овог правца је подела на кориснике и даваоце услуга. Из ове поделе, развила су се већа на општинском, покрајинском и републичком нивоу, а процес одлучивања се заснивао на самоуправном одлучивању и друштвеном договарању. На овај начин, финансирање културе је децентрализовано, а одлучивање о правцима развоја културе је подељено на поменута већа – корисника и давалаца услуга. Након доношења Закона о самоуправним заједницама у Србији, почело је удруживање општинских заједница у републичку заједницу културе, која је свим општинама понудила свој програм рада, на основу кога су општинске заједнице требале да се изјасне по питању расподеле финансијских средстава. Занимљив је начин на који се овај поступак одвијао:

„Овај програм је најпре разматран на широкој јавној расправи, а након тога је 114 општинских самоуправних заједница у свим општинама уже Србије потписало самоуправни споразум. На основу њега, свако запослено лице требало је да почне да издваја 0.32% свог личног дохотка за финансирање задатака и послова од „заједничког интереса“ који се остварују у Републичкој заједници културе.“ (Ђукић Дојчиновић, 2003: 30)

Самоуправљање, као начин функционисања у области културе је потрајало све до почетка сукоба на простору бивше Југославије, при чему се тада у Србији одвијао процес супротан од оног који је тада започињао у земљама западне Европе, предвођене Великом Британијом. Док је свуда почињао период транзиције, потпомогнут друштвеним променама, у Србији се дешавало нешто сасвим обрнуто. Па се овај период често назива и „блокирана транзиција“. (види Ђукић Дојчиновић, 2003)

Када је реч о култури и законским одредбама у култури, Закон о самоуправним интересним заједницама у култури из 1974. године уступа место Закону о фондовима за финансирање културе, који је донет 1990. године. Значајну промену у односу на претходне законе представља чињеница да новоосновани фондови нису одлучивали о културној политици, већ су је само спроводили. Тиме је претходни – децентрализовани систем културне политике

враћен на централизован систем где је власт и држава одлучивала апсолутно о свему, када је култура у Србији у питању: финансирању, кадровима, правцима развоја и свим осталим питањима која су се могла појавити у култури и уметности. Закон који је све ово уобличио у форму је Закон о делатностима у култури од општег интереса из 1992. године. Њиме су многе „добре“ стране самоуправљања отишле у историју: интеракција између корисника и давања услуга, децентрализованост у планирању, одлучивању и финансирању, као и сам начин „прикушљања“ средстава за културу кроз личне дохотке, што је систем који је веома сличан неким модерним системима који функционишу у земљама западне Европе, а у време када је настао је био потпуно иновативан и јединствен. Нестају сва већа основана у периоду самоуправљања, као и мрежа успостављена између тих већа, док се Републичка заједница културе трансформише у Министарство културе.

Занимљиво је да, са нестанком самоуправљања, престаје и још једна важна институција која карактерише демократију и демократске процесе, а то је – јавна расправа и јавни разговор. Ово се, можда, најбоље огледа у чињеници да је за цео период владавине Слободана Милошевића, са којим је и дошло до промене у закону и систему културне политике, Влада Републике Србије само једном поднела извештај Скупштини Србије, и то 1995. године!⁴⁰ То нам показује одсуство механизма одлучивања кроз јавни дијалог, као и одсуство дугорочног планирања развоја Србије у свим областима, па самим тим и у култури.

У овом периоду долази до велике кризе изазване ратом на простору бивше Југославије, изолацијом државе у виду међународних санкција које су према Србији и Црној гори биле на снази од 30.05.1992. године до 02.10.1996. године, а затим и НАТО бомбардовањем 1999. године, што је све заједно резултирало распадом Југославије и поновним настанком Србије као независне државе. У погледу културне политике, то је довело до новог смера, који је карактерисало поновно јачање националног идентитета и координисан рад свих медија и културних установа у том правцу.

Након престанка ратова, санкција и осталих проблема које су задесиле Србију у последњој деценији 20. века, дошло је и до промене власти, што је у

⁴⁰ Занимљиво је да је та година поглашена годином културе!

смислу културне политике имало за последицу улазак у период транзиције, који траје још и данас. Тежак задатак који је постављен пред тадашње културне раднике, да исправе десетогодишње пропадање културних институција, започет је анализом затеченог стања, а настављен променама које су требале да донесу бољитак у сфери културе и уметности.

У периоду транзиције, у земљама које су ушле у тај процес, развија се модел културне политике, који се може окарактерисати као прелазни модел, јер се развија у државама које мењају уређење, прелазећи из недемократског у демократско. „Основна карактеристика овог модела је садржана у томе што су култура и културна политика у посттоталитарним земљама у транзицији и даље „дубоко зависне од старих модела културе политике и организације система институција, а с друге, од исказаних захтева демократски оријентисаних интелектуалаца, окренутих углавном питањима нације и националне културе.

Због тога програм организационог развоја јавних установа културе, менаџмента у култури као и менаџмента у ширем смислу (стратегијски менаџмент, менаџмент људских ресурса итд.), тржишта културе, интердисциплинарно образовање људских ресурса у култури, а посебно запослених у јавној администрацији и јавним установама културе, за нове односе и нове потребе, међусекторска и међуресорна сарадња и многа друга важна питања културног развоја остају на маргинама владиних активности.“ (Ђукић, 2010: 111) Због тога се јавља и главни ризик код овог модела, а то је да због зависности од старих модела – не дође до суштинских промена.

Занимљиво је упоредити проценат финансирања културе из буџета те 2000. године, предвиђања и планове који су тада изнети и тренутно стање. Можда нам то појасни којим темпом напредује транзиција у култури Србије.

Издавања из буџета Републике Србије за културу су 2000. године били на нивоу од 0,3% укупног буџета⁴¹, са планом да се почне са трагањем за ванбуџетским начинима финансирања, са циљем да се постотак подигне на 2% у блиској будућности, чиме би се испоштвала препорука УНЕСКО-а да тај проценат буде између 1% и 3%. Примера ради, буџети у претходних пет

⁴¹ Залагањем тадашњег министра културе, тај проценат је касније у току године подигнут на 0,8%

година⁴² никада нису прешли ту, очигледно магичну бројку од 0,8% укупног буџета. Јасно је из ових чињеница да период транзиције у Србији протиче јако споро и да је коначан исход крајње неизван.

⁴² 2015 – 2020 године

5.2.1. Закон о култури и запошљавање

Тренутно је у Србији на снази Закон о култури који је донет 2009. године, са изменама усвојеним у току 2016. године. У Члану 1. овог закона се наводи:

„Овим законом утврђује се општи интерес у култури, начин остваривања општег интереса у култури и обављање културних делатности, права, обавезе и одговорности Републике Србије, аутономних покрајина и општина, градова и града Београда (у даљем тексту: јединица локалне самоуправе) у култури, као и услови за деловање свих субјеката у култури.“

Оно што је за овај рад значајно је управо одредница: „услови за деловање свих субјеката у култури“. Да би позоришни процес могао несметано да се одвија, неопходно је да предуслови буду доведени на ниво потребан за остваривање врхунских резултата. Први предуслов за остваривање услова је јасно одређивање смерница у којем културне институције треба да се развијају, а добар почетак за то је одређивање културне политике једне државе. Већ у Члану 3. Закон даје и одреднице по питању културне политике:

„Република Србија стара се о остваривању општег интереса у култури и о спровођењу културне политике као скупа циљева и мера подстицања културног развоја који се заснива на следећим начелима:

- 1) слобода изражавања у културном и уметничком стваралаштву;
- 2) аутономија субјеката у култури;
- 3) отвореност и доступност културних садржаја јавности и грађанима;
- 4) уважавање културних и демократских вредности европске и националне традиције и разноликости културног израза;
- 5) интегрисање културног развоја у социо-економски и политички дугорочни развој демократског друштва;
- 6) демократичност културне политике;
- 7) равноправност субјеката у оснивању установа и других правних лица у култури и равноправност у раду свих установа и других субјеката у култури;
- 8) децентрализација у одлучивању, организовању и финансирању културних делатности;
- 9) подстицање културног и уметничког стваралаштва и очување културног и историјског наслеђа;

10) подстицање одрживог развоја културне средине као интегралног дела животне средине.“

У поређењу са претходним верзијама Закона о култури и културним политикама у прошлости, видимо мање или веће разлике. Поново се тежи децентрализацији у одлучивању и финансирању, демократичности, доступност културних садржаја остаје као важан фактор, док има неких ставки о којима би се могло и дискутовати, у смислу практичне примене. То се пре свега односи на питање аутономије субјеката у култури, слобода изражавања, па и децентрализације у финансирању.

Питање аутономије субјеката у култури би могли најлакше да размотримо на примеру Народног позоришта у Београду. Програмску политику одређују уметнички директори, у сарадњи са техничким директором и управником. Међутим, уметничког директора, као и техничког директора именује директно управник. Већ овде видимо да може доћи до сукоба интереса и до утицаја на уметничке директоре, од стране управника. Са друге стране, након донетог програма од стране уметничких директора, неопходно је да тај програм одобри управни одбор позоришта. Управни одбор именује директно Министарство културе, а на предлог министра културе влада именује и управника. Овде такође видимо могућност контроле од стране министарства. Поставља се питање да ли је довољно оставити професионалан и одговоран однос појединаца као једину заштиту од потенцијалних злоупотреба или је неопходно законски и правно спречити овакве могућности?

Када говоримо о слободи изражавања, сведоци смо ситуација у којима се поједине теме, или чак и поједини уметници више или мање дискретно цензуришу. Поједине представе се забрањују, користећи префињене методе, како то не би било исувише очигледно, док се други уметници и пројекти фаворизују, добијајући предност у свим ситуацијама, мимо конкурса, аудиција и кастинга, захваљујући сумњивим препорукама и везама, које најчешће немају везе са културом и уметношћу. У ситуацијама када је тематика спојена са критиком власти или појединаца на власти долази до цензуре, забране или негативне пропаганде. Ови случајеви су у директној супротности са идејом слободе изражавања.

Финансирање пројеката у култури је и даље у највећем броју случајева везано за Министарство културе, било кроз директну доделу средстава институцијама и појединцима, било кроз конкурсе министарства, који су изазвали велику полемику претходних година, пре свега у погледу фаворизовања одређених појединаца и пројеката. Оваква ситуација, где је доношење битних одлука централизовано, негативно утиче на демократију у уметности и постизање врхунских уметничких резултата.

У Члану 6. Закона о култури се дефинишу Општи интереси у култури, а из овог списка може се издвојити неколико ставки које се директно могу повезати са радом позоришта, а поготово Народног позоришта, као установе културе од националног значаја.⁴³ Стога, може се извести закључак да се од Народног позоришта, као и од осталих позоришта којима је оснивач држава или други ниво власти, очекује да испуњавају одређене стандарде и да остварују одређене циљеве. Са друге стране, држава се обавезује да омогући остварење тих истих циљева омогућавањем адекватних предуслова за то. Ту се пре свега мисли на следеће ставке:

- 2) стварање услова за подстицање културног и уметничког стваралаштва;
- 4) финансирање текућих расхода и издатака и остваривање програма установа културе чији је оснивач Република Србија;
- 5) програме и пројекте установа културе, удружења у култури и других субјеката у култури који својим квалитетом доприносе развоју културе и уметности;
- 6) откривање, стварање, проучавање, очување и представљање српске културе и културе националних мањина у Републици Србији;
- 9) подстицање и помагање културних израза који су резултат креативности појединаца, група и друштава Срба у иностранству;

⁴³ За време министра Ивана Тасовца, Народно позориште је изгубило статус установе културе од националног значаја, без јасног објашњења зашто је то учињено. Постоје индиције да ће се тај статус ускоро поново доделити Народном позоришту.

10) подстицање међународне културне сарадње;

13) подстицање примене нових технологија у култури, нарочито информационих технологија и дигитализације;

Све ови елементи које Закон дефинише су директно повезани са свакодневним радом позоришта и запослени у позориштима се сваки дан суочавају са њиховим испуњавањем. И на крају, реченица која, за сада, одређује намеру државе у односу према култури: Средства за остваривање општег интереса у култури обезбеђују се у буџету Републике Србије. Ова реченица је касније додатно објашњена и утврђена Чланом 10., у коме се каже:

„Средства за финансирање или суфинансирање културних програма и пројеката, као и уметничких, односно стручних и научних истраживања у појединим областима културне делатности, обезбеђују се у буџету Републике Србије, буџету аутономне покрајине и буџету јединице локалне самоуправе, у складу са законом.

Културни програми и пројекти установа културе и других субјеката у култури финансирају се и из прихода остварених обављањем делатности, од накнада за услуге, продајом производа, уступањем ауторских и сродних права, од легата, донација, спонзорстава и на други начин, у складу са законом.“

Након сагледавања овог аспекта законског оквира, а увидом у праксу, поставља се питање: да ли су средства које држава обезбеђује довољна за остваривање општих интереса које је Закон о култури прописао? Када погледамо издвајања из буџета за културу претходних година, посматрано кроз призму смањивања обима продукције, умањене сарадње међу институцијама културе, а поготово међудржавне културне размене, негативан одговор се сам намеће.

Након тога долазимо до чланова Закона који се односе на Стратегију развоја културе Републике Србије, која би требала да буде кључни документ у омогућавању успешног спровођења Закона о култури у пракси.

У Члану 20. одређено је шта би стратегија требало да садржи:

- 1) анализу постојећег стања културне делатности и стваралаштва у Србији;
- 2) основне поставке културног развоја, и то:
 - циљеве културног развоја,
 - приоритетна подручја културног развоја,
 - приоритете међуресорне сарадње (научноистраживачки рад, едукација, равномерни регионални развој, међународна сарадња, креативна индустрија, културни туризам итд.);
- 3) стратешке правце и инструменте културног развоја, а нарочито:
 - истраживања, заштите и коришћења културних добара,
 - заштите српских културних вредности ван територије Републике Србије,
 - подстицања културног стваралаштва и продукције,
 - унапређивања културног стваралаштва и културног израза припадника националних мањина,
 - рада установа културе и других субјеката у култури,
 - капиталне инвестиције у изградњи, обнови, опремању и унапређењу услова рада установа културе;
 - планирања потреба кадрова у култури, њихове едукације и професионалног усавршавања,
 - научноистраживачког рада у култури,
 - аматерске делатности у култури,
 - међуресорне сарадње (мере и инструменте за стимулативну пореску политику у култури, програми билатералне и мултилатералне сарадње, мере подстицања предузетништва у култури итд.);
- 4) план реализације, и то:
 - дефинисање активности везаних за реализацију приоритетних програма и пројеката и стратешких задатака за сваку делатност у култури и сва међуресорна подручја предвиђена Стратегијом,
 - динамику спровођења,
 - одређивање субјеката реализације;
- 5) критеријуме, индикаторе и поступке евалуације.

Нажалост, овај кључни документ код нас тренутно не постоји, већ се, већ дуже време, налази у фази припреме и разматрања. И поред бројних коментара еминентних културних радника по питању неопходности постојања ове Стратегије, па чак и од стране самог министра културе, још увек нема назнака када ће се доћи до финалног документа.

Након чланова Закона који дефинишу оснивања и рад установа културе, како оних основаних од стране Републике Србије, тако и оних основаних од стране Аутономне покрајине Војводина, затим градских и општинских управа, долазимо до одредби о управнику, уметничким директорима, управном и надзорном одбору. Дефинисани су начини постављена, разрешења и рада поменутих функција у позоришту.

Од елемената који су важни за овај рад, занимљиво је поменути измену коју налазимо у најновијим изменама Закона о култури, које су наступиле 2016-те године. Наиме, у питању је Члан 50. у коме се налазила следећа формулација:

„Лице које обавља уметничке, програмске или стручне послове у установи, заснива радни однос уговором о раду на период до три године, са могућношћу поновног закључивања.

Радни однос лице из става 1. овог члана може засновати само ако је таква могућност предвиђена актом о организацији и систематизацији послова установе.

Лицу са којим је заснован радни однос у смислу става 1. овог члана, а које је за време трајања уговора о раду отпочело са коришћењем права на породилско одсуство и одсуство са рада ради неге детета, уговор о раду продужава се до истека периода коришћења права породилског одсуства и одсуства са рада ради неге детета, у складу са законом.

Запослени на уметничким, програмским или стручним пословима који су навршили више од 20 година укупног стажа осигурања (мушкарци), односно више од 17 и по година стажа (жене) укључујући и стаж осигурања који се рачуна са увећаним трајањем, могу засновати радни однос на неодређено време.

Послови и посебни услови за избор и рад лица која обављају уметничке, програмске или стручне послове (реизбор, аудиција за уметничке послове, рецензија за стручне послове, континуирани допринос у обављању уметничких или програмских стручних послова и др.) утврђују се актом о организацији и систематизацији послова установе.

Министар утврђује листу уметничких, програмских или стручних послова у установама чији је оснивач Република Србија, аутономна покрајина, односно јединица локалне самоуправе, на којима се радни однос може засновати у складу са ставом 1. овог члана.“

У претходном периоду смо били сведоци притисака од стране државних институција, те и Министарства културе да се овај члан доследно поштује и да се избегава запошљавање на неодређено. Помињана је ситуација у којој је државна ревизорска агенција, приликом контроле пословања Народног позоришта у Београду, и као једну од главних замерки коју упућује раду Народног позоришта је питање положаја стално запослених и преласка уметника на аутореске уговоре на три године. Око овог питања су вођене бројне полемике, Министарство је инсистирало на стриктном спровођењу овог члана Закона, међутим, након последњих измена, тај Члан је потпуно избрисан из Закона.

Сама та чињеница говори о неодлучности државе и несигурности по питању ефеката које би оваква измена имала на рад позоришта, и о потреби да се додатно преиспита оваква одлука и одреде најбољи правци развоја позоришта, када је начин запошљавања у питању.

5.3. Закон о позоришту

Закон о позоришту би требао бити један од камена темељаца рада свих позоришних кућа у Србији. Међутим, позоришта су већ дужи низ година лишена тог основног правног оквира за рад, зато што Закон о позоришту код нас не постоји већ деценијама, што представља својеврстан апсурд, поготово узевши у обзир чињеницу да смо међу првима у свету, још 15.октобра 1868. године, приликом оснивања Народног позоришта донели Закон о уређењу Народног позоришта, који је већ 1870. године замењен новим (Ковијанић, 1971: 369), а касније је тај закон допуњен бројним изменама и одредбама које су га додатно усавршиле, да би 27. маја 1911. године била донета Уредба о Народном позоришту, у форми модерног и концизног закона, који детаљније уређује пословање позоришта.

„Законом о Народном позоришту из 1911. године, уметнички и финансијски односи решени су на нови, савременији, европски начин, а позориште добија физиономију националне културне установе. Укидају се одбори, управник преузима пуну материјалну и моралну одговорност, место драматурга наслеђује секретар који постаје помоћник управника за административне и уметничке послове, а редитељ је задужен за целину сваког уметничког пројекта. Статус и положај уметника Закон регулише тако што је глумац сада везан уговором за позориште, уместо постављања глумца декретом, плате нису фиксне већ се уговорно одређују у складу са уметничким способностима, а сви трошкови падају на терет државног буџета. Овим Законом је решено и питање путујућих позоришта, формирањем пет регионалних путујућих ансамбала, који су стављени под контролу државе.“ (Радушки, 2016 : 189)

Нажалост, овај Закон, са својим каснијим допунама из 1922. и 1925. године, који је био на снази све до 1953. године, остаје последњи Закон о Народном позоришту код нас.

Када је Закон о позоришту у питању, у било којој форми, може се направити мала ретроспектива уредби и закона који су били на снази. Неки од њих су били везани искључиво за позориште, док су други садржали само неке чланове који су се тицали позоришта:

- Уредба о позориштима, из 1919. године, коју је издало Министарство просвете
- Уредба о регулисању припадности државних службеника Србије, од 28.04.1945, у издању Службеног гласника Србије, бр.11,
- Уредба о радним односима и платама уметника и помоћног уметничког особља, од 12.04.1952, у издању Службеног листа ФНРЈ, бр. 20,
- Општи закон о позориштима, од 11.04.1956, у издању Службеног листа ФНРЈ, бр.16
- Закон о управљању установама у области културе, од 04.01.1969. године, у издању Службеног листа СР Србије, бр.1,
- Закон о остваривању посебног друштвеног интереса у организацијама удруженог рада које обављају културне делатности, од 30.04.1974., у издању Службеног листа СР Србије, бр. 19,
- Закон о изменама и допунама Закон о остваривању посебног друштвеног интереса у организацијама удруженог рада које обављају културне делатности, од 30.12.1977., у издању Службеног листа СР Србије, бр. 53,
- Закон о друштвеним делатностима, од 13.01.1990., у издању Службеног листа СР Србије, бр. 1.

Од тада смо сведоци бројних покушаја да се издејствује Закон о позоришту, велики број уметника и позоришних радника је захтевао почетак рада на овом Закону, неколико пута су формиране радне групе које су требале да резултирају доношењем овог Закона, али до данас, то није био случај.

Најближе новом Закону о позоришту смо били 2001. године, када је, израђен чак и нацрт Закона, вођене су бројне полемике по том питању, али је нацрт, ипак, коначно напуштен 2003. године, остављајући нас без важећег Закона о позоришту, са спорадичним покушајима за формирање истог.

За наше истраживање је од посебног значаја да је и тај нацрт Закона из 2001. године предвиђао запошљавање уметника на максимум од три године, са тим да би сви који су у позоришту дуже од 20 година били аутоматски примљени за стално. Овај став Закона је био један од главних камена спотицања

код позоришних радника и стручњака, који су полемисали на тему оправданости овакве промене, кроз бројне новинске чланке, на трибинама на ову или сличне теме или у самосталним изјавама медијима. Један од коментара на јавним расправама о овој теми је био како је то сјајан начин за јачање конкуренције, са тенденцијом дизања квалитета позоришта ван већих градова, пошто би уметници који не играју у великим позориштима могли да иду у мања позоришта у унутрашњости и на тај начин подижу квалитет тих позоришта. Са друге стране, било је коментара да је и сада то могуће, па се не дешава, па тај аргумент и није баш постигао општи консензус. Такође, разматрали су се и начини како да се позоришта „заштите“ од одлазака глумаца који би били везани краткорочним уговорима, на тај начин угрожавајући репертоар позоришта, али, и тада, није било решења за овај проблем. Ипак, једно од најчешће помињаних питања је било питање људских права, тј. недостатака истих у одређеној мери, код запослених који немају стално запослење.

И након овог случаја, када смо били најближи новом Закону о позоришту, било је неколико покушаја да се ова тема покрене, од којих би можда било добро поменути два, када су релевантна државна тела реаговала по овом питању, али опет, без икаквог резултата:

- 2005. године је Одбор Скупштине Србије за културу и информисање поред осталог затражио да се што пре усвоји законска регулатива у области културе и предложио да се Скупштини на усвајање прво упути Општи закон о култури, а потом и закони о кинематографији, позоришту и остали.
- 2015. године се огласио и Национални савет за културу, драматичним саопштењем: "Театарски живот Србије је пред колапсом, а позоришта су лишена одговарајуће подршке државе, што ће се окончати гушењем једног од најважнијих и најуспешнијих сегмената наше културе", саопштио је Национални савет за културу и позвао Министарство културе да у што краћем року формира радну групу за израду нацрта Закона о позоришту.

Савет тада као најакутније проблеме наводи нејасну и непрецизну државну културну политику, због чега, како тврди,

није реализована класификација театара која је најављена и важећим Законом о култури.

Проблем су и нередовне уплате планираних и одобрених финансијских средстава, због чега позоришта не могу да испуне Законом предвиђену обавезу и реализују четворогодишње, па ни једногодишње планирање репертоара, наводи Савет.

Оцењује се да је неадекватан Закон о култури, који не препознаје специфичности бића театра и позоришног система рада, па су отуда наши театри у сталном раскорак између обавезе да поштују закон и задатка да обављају своју основну активност – стварају и приказују позоришне представе.

Савет истиче да "фрапантна неусклађеност законских, подзаконских аката и уредби (Закон о раду, Закон о буџету, Закон о функционисању министарстава, Закон о култури, Уредба о коефицијентима у установама културе...) са елементарном логиком театарске праксе" ствара конфузију у раду позоришта и онемогућава настанак уметничке али и сваке друге продукције.

Национални савет за културу указује и на „све агресивнији анти-интелектуални и анти-уметнички дискурс који доминира нашим друштвеним, политичким и културним животом, што маргинализује значај, смисао и функцију позоришта, а у најдиректнијој је вези са образовним системом“.

Последица оваквог стања је смањење броја премијера, све слабији квалитет продукције и уочљиво заостајање наших најрепрезентативнијих позоришта у контексту европског театарског живота, којем припадамо", истиче се у саопштењу.

Савет упозорава да ће даља девастација позоришног живота Србије не само да нанесе озбиљну штету нашем савременом сценском стваралаштву, већ ће онемогућити да у заједницу европских народа ова држава унесе значајан печат властите

културне и уметничке специфичност и особености, али и елементе који су данас део савременог стваралаштва.

Ова установа позвала је Министарство културе и информисања да формира радну групу за израду нацрта Закона о позоришту, без обзира на то што Закон о изменама и допунама Закона о култури још није усвојен, уз оцену да и без Закона у култури има много посла којем ваља приступити што пре да би позоришта Србије стала на своје ноге.⁴⁴

Поучени искуствима из праксе, као и бројним захтевима позоришних радника, јасно је да Закон о позоришту представља нужност, како би се нејасноће и несавршености из Закон о култури исправиле и како би се рад позоришта регулисао на начин који је најбољи управо за позориште и позоришне раднике. Искуства која нам доноси пракса намећу неколико проблема које је неопходно решити додатном законском регулативом.

Специфичности позоришног процеса се морају дефинисати до најситнијих детаља, како би се избегли случајеви када ригидност закона директно утиче на реализацију позоришних задатака. Видимо случајеве када се радници у позоришту поистовећују са сличним професијама у привреди, када балетски играчи не могу да оду у пензију онда када то природа посла налаже, већ када то тренутни закон прописује, када се финансирање позоришта и процедуре везане за набавку и трошење средстава косе са редовним позоришним процесом и слично. Ова, и још много сличних питања су оно чиме би неки будући Закон о позоришту морао да се бави.

„Организациони проблеми обухватају питања унутрашње организације и то: прекобројност неуметничких кадрова чији број у готово сваком позоришту, не само што увелико надмашује број уметника, већ надмашује и стварне потребе позоришта, истовремено усложњавајући процес руковођења; (види: Саиловић, 2003.) прекобројност уметничких кадрова од којих мањи број учествује у продукцији и приказивању програма позоришта у коме је стално запослен; (види: исто, прилог број 6); презаузетост једног броја најтраженијих

⁴⁴ <http://rs.n1info.com/a121093/Vesti/Kultura/Nacionalni-savet-za-kulturu-trazi-Zakon-o-pozoristu.html> (04.02.2018; 17:00)

глумца, што изазива огромне проблеме при састављању репертоара а експлоатацију готових представа готово обесмишљава; скупу организационих проблема треба додати и нестручност највишег руководећег кадра који махом има уметничко образовање али не и одговарајућа знања из области менаџмента.

Решавању ових проблема мора да претходи законска регулатива, али затим и доследност на институционалном нивоу. Превазилажење проблема зависе првенствено од способности струке да генерише њихова решења и спремности да она буду доследно примењена. На жалост, и један и други услов су само делимично и то у мањој мери испуњени. Нестручност највишег нивоа менаџмента мења се постепено и то тек у последњих неколико година поделом послова на уметничке (који остају у надлежности управника) и организационе (којима се баве школовани кадрови).“ (Саиловић, 2010; 145.)

Видимо у овом цитату да аутор исправно примећује да је за решавање проблема у позоришту потребна стручност менаџмента и спремност да се решења спроведу доследно. Међутим, како су ово фактори на које је теже утицати, пошто зависе од утицаја који су или индивидуалне природе, или су условљени правилима која немају много везе са позориштем, онда би корисна помоћ била постојање Закона о позоришту који би дефинисао све процесе и односе тако да се не може превише одступати од њих. У том случају би индивидуални фактори имали мање утицаја, а нестручни кадрови би имали јасне смернице шта и како треба да раде. Наравно да би увек било места за погрешне интерпретације закона и неспремност за доследно потовање истих, али би тај проценат био смањен постојањем детаљних одредница.

5.4. Компаративна анализа инструмената културне политике европских држава

Посматрајући основне елементе који утичу на рад културних институција, па самим тим и на моделе запошљавања, могли би издвојити три значајна елемента за анализу: Закон о раду, закони који важе у области културе (Закон о култури, Закон о позоришту итд.), као и политика запошљавања у култури. Однос државе према ова три елемента би могао представљати основу културне политике једне државе, док би за овај рад значајна могла бити анализа културних политика држава у Европи и поређење тих културних политика са ситуацијом у Србији.

Посматрајући ова три елемента, морамо поћи од Србије. Иако је на снази вишегодишња забрана запошљавања, која је ступила на снагу 2014. године, можемо приметити да је број запослених у сектору културе, забаве и уметности значајно порастао у том периоду, од 2012. године до 2016. године.⁴⁵ Треба имати на уму да су у овој анализи обухваћени сви видови запослења, па је реално очекивати у овој статистици и велики број краткорочних уговора. Такође, пошто је култура и уметност у овој анализи сврстана заједно са сектором забаве, из ове анализе не можемо доћи до тачних података о броју запослених у култури. Међутим, уколико посматрамо ову анализу као валидну, а узмемо у обзир чињеницу да у поменутом периоду није основан значајан број нових културних институција, чиме би се могао оправдати већи број запослених, долази се до закључка да су институције пронале начин да „заобиђу“ забрану запошљавања која је била на снази. Међутим, када се посматра дугорочни стратешки план Министарства културе, а то је јачање културних институција и људских ресурса, онда овакав статистички податак може имати смисла. Свакако, држава остаје водећи послодавац, када је реч о културном сектору.

Анализирајући податке о стању културе у државама Европе, које можемо наћи на сајту <https://www.culturalpolicies.net/web/index.php>, можемо приметити различито опхођење држава према запосленима у култури, и према културним институцијама, као носиоцима културне понуде. Постоји низ држава које подстичу запошљавање на краћи рок, насупротив сталном запослењу. Мађарска пропагира политику запошљавања на одређено време у свим гранама привреде, па тако и у култури. Занимљив пројекат видимо такође у Мађарској, где се део незапослених запошљава у локалним културним центрима, као

⁴⁵ <https://www.culturalpolicies.net/web/serbia.php?aid=429> (27.08.2019, 19:00).

координатор јавних дешавања, са платом која је једнака или мало већа од минималне прописане зараде у држави.

У Русији имамо приметан раст плата у сектору културе, које су значајно порасле од 2000. године, користећи разне методе за пораст зарада, али и извесну неспретност у реализацији тог плана. Тако да последње повећање плата, које је донето Председничким декретом није било праћено и повећањем буџета за плате, па је епилог тога било смањење броја запослених, како би се истим буџетом испратило повећање плата.⁴⁶

Постоји низ земаља у којима је констатно приметан раст броја запослених у култури од 2000. године на даље, с тим да је последњих неколико година тај тренд раста броја запослених мало успорио, или је у опадању, као у Италији. У ову групу спадају Шпанија, Италија и Немачка. Занимљиво је приметити да је у Шпанији 77% запослених у култури запослено на неодређено, док је 23% запослено на основу краткорочних уговора. У њима је приметан вишегодишњи програм подстицаја запошљавања у култури, који даје стабилне резултате. У Немачкој се на нивоу локалних управа константно привлаче ЕУ фондови, који подстичу запошљавање у области културе, док се повремено користе и фондови који нису директно везани за културу, у сврху запошљавања културних радника.

Занимљиву ситуацију налазимо у Данској, где постоји извесна полемика на тему Закона о раду, који је важећи и у сектору културе, у ком не постоји посебан закон који регулише запошљавање у овој области. Културни радници имају замерке на овај закон, коментаришући како у потпуности сузбија статус слободног уметника, на тај начин их наводећи да пређу у други вид занимања, напуштајући професију којом се баве. Са друге стране, држава одбацује могућност промена, правдајући то то фаворизовањем уметника у односу на друге професије.

Специфичну ситуацију можемо уочити у Француској, где је пораст броја културних радника у периоду од 1982. године до 1990. године био десет пута већи него у свим осталим гранама привреде, док је од 1990. године до 2000. године број уметника порастао дупло. Такође, у Француској можемо видети пројекат који може бити веома значајан за овај рад: у септембру 2016. године француска влада је основала фонд који има за циљ помоћ у сталном запошљавању у извођачким уметностима, са буџетом од 90 милиона евра годишње. Фондом руководи Министарство културе и намењен је институцијама и предузетницима у области извођачке уметности и музике и

⁴⁶ <https://www.culturalpolicies.net/web/russia.php?aid=429> (28.08.2019, 15:00).

њиховим запосленима. Фонд подржава конкретне мере за стабилизацију и јачање трајне запослености у секторима, као што су на пример: стварање сталних уговора, продужење уговора на одређено време, помоћ деци за бригу о деци, помоћ за прву професионалну интеграцију младих.

Неопходно је поменути и Норвешку, у којој срећемо специфичну ситуацију. У овој држави постоји низ програма и пројеката који су намењени уметницима, од школарина и стипендија до гарантованог сталног запослења у културним институцијама. Међутим, овде долазимо до следећег проблема: постоји већи број културних радника од потреба тржишта културе. Стога, срећемо диспропорцију раста плата у културном сектору, које су у благом опадању последњих година, са растом плата у осталим секторима привреде, које су у константном, значајном расту. Ово може бити значајно за овај рад, јер видимо да и у много јачим економијама од Србије, тржиште диктира услове запошљавања, тј. утиче на средства опредељена за културу, док би у случају Србије, тај утицај вероватно био још израженији.⁴⁷

Када су у питању закони који регулишу уску област позоришта и извођачких уметности, у Србији такав закон не постоји. Закон о позоришту се чак и не спомиње више, као и Закон о народном позоришту. Са друге стране, у бројним државама срећемо законе који се баве овом облашћу.

У Грчкој су важећи следећи закони:

- Закон 2273/1994 регулише функционисање Народног позоришта, Државног позоришта Северне Грчке, Државног оркестра грчке музике и Оркестра боја;
- Закон 2557/1997 Члан 3 регулише област извођачких уметности и одређује статуте Државне школе плеса, награду Мелина која је додељена новом грчком уметнику до 30 година за дело и Националне награде за плес. Члан 5 истог закона уређује области оркестра и музичко образовање.
- Закон о оснивању Националног центра за позориште и плес изгласао је Парламент 15. маја 2007. Он предвиђа стварање организације, као правног тела приватног права, како би се помогло Министарству културе у широком простору одговорности, од одлука о финансирању до стратешког планирања извођачких уметности.

У Хрватској је од 2007. године на снази Закон о позориштима, који је донео одређене реформе правила и критеријума за финансирање позоришта и

⁴⁷ <https://www.culturalpolicies.net/web/norway.php?aid=429> (27.08.2019, 15:00).

позоришних дружина, као и управљања јавним позориштима, укључујући четири национална. Законом су успостављена позоришна већа као тела одговорна за праћење програма и пословних планова позоришта. Изменама и допунама Закона који је донесен у октобру 2013. године уведене су измене у изборну процедуру повереника Хрватског народног казалишта те на изборе и задатке позоришног већа. Против јавног и стручног мишљења које сматра да Хрватска већ има превише националних позоришта (четири), закон је општинском позоришту у Вараждину дао статус националног театра. Само неколико месеци након промена које су изазвале жестоке расправе Закон је поново измењен (јануар 2014.).

У Данској постоји Закону о позориштима још од 1963. који је осмишљен тако да побољша избор позоришта који је доступан публици, наглашавајући квалитет, разноликост и иновативност. Осигуравање широке географске дистрибуције и гарантовање потреба различитих група публике такође је било у надлежности Закона. У међувремену је тај Закон измењен више пута, углавном везано за локална позоришта, док је 2007. године уведена измена у која се тиче финансирања позоришта. Локална позоришта су финансирана од стране општина, док држава ре-фундира средства општинама, и то у износу од 50% уложених средстава. Међутим, промена 2007. године, уведена у Закон о финансијама доноси променљив проценат повраћаја пара, на штету локалних позоришта а у корист великих. Ово је довело до тога да је број продатих карата у државним позориштима остао исти као и претходних година, док је код регионалних позоришта тај број опао за 24%, а у локалним порастао за 34%. Из овога би се могло закључити да је публика националних театара константна, и да промене начина финансирања позоришта не утичу на њу (чак и када је та промена позитивна), док мања позоришта морају да се „изборе“ за публику, при чему их промена начина финансирања усмерава у правцу акције, која даје позитивне резултате.

У Мађарској је на снази Закон о сценским уметностима из децембра 2008. године који је припремљен у уској сарадњи са професионалним организацијама. Циљ му је био стабилизовање статуса уметника запослених у позориштима и оркестрима, у складу са сродним препорукама УНЕСЦО-а. Такође је регулисао услове приступа државним субвенцијама. Позоришта су регистрована у шест категорија, оркестри у две категорије, а број представа је главни критеријум. Посебан аспект била је гаранција најмање 10% јавних грантова за независне, алтернативне или експерименталне позоришне групе. Канцеларија сценских уметности створена је за регистрацију организација и руковођење администрацијом субвенција и пореских кредита. Посебан одељак

закона регулисао је избор директора јавних позоришта и оркестара, осигуравајући укључивање професионалних делегата у процес.⁴⁸

У 2011. Години у Мађарској су извршени знатни амандмани: позоришни део је практично у потпуности преправљен. Шест категорија сведено је на три: националне, преференцијалне и друге уметничке организације. Уклоњено је неколико аутоматских одлука из претходног закона што даје више простора за процену квалитета. Основан је Национални савет за извођење уметности за помирење интереса, са 24 члана. На њихову препоруку - уз мања прилагођавања - министар је изабрао националне и преференцијалне уметничке организације, и ова листа се ажурира сваке године.

У новој везији Закона гарантовани удео субвенција треће групе, независне сцене, није задржан. Ове организације се пријављују за субвенције у оквиру годишњег јавног позива.

Када је реч о Русији, позоришни радници били су најуспешнији у лобирању за своје професионалне и друштвене интересе и први су добили подршку Министарства културе на основу посебних владиних аката, нпр. Закон о државној подршци позоришној уметности у Руској Федерацији (1999). Уведени су статuti позоришта и посебне изјаве о финансирању државних и општинских позоришта. Са друге стране, ни након вишегодишњег лобирања, Закон о државној подршци за позоришта није изгласан, јер држава сматра да позоришта могу бити самоодржива и очекивало се да ће се Закон о аутономним организацијама најпре применити на позоришта и компаније које наступају, пружајући им већу независност у расподели дохотка.

У 2009. години измене које се односе на уметничка дела уведене су у Закон о извршавању наруџби за испоруку робе и услуга за државне и општинске потребе; међутим, тендер је остао обавезан за сценографију и костимографску продукцију, који се сматрају врстом пословне активности. Током 2010, посебна саслушања у парламенту била су посвећена законским прописима потребним за позоришта и позоришне раднике, који су поново покренули питање посебног закона за позориште. Као резултат тога, предложено је разрадити концепт развоја позоришног сектора до 2020. године који би могао послужити као основа за израду закона.

Постоји и низ држава у којима не постоје стриктни закони о извођачким уметностима, као што су Словенија, Немачка и друге, као и оне у којима су извођачке уметности регулисане другим методама, као што су Шпанија, у којој

⁴⁸ <https://www.culturalpolicies.net/web/hungary.php?aid=429> (28.08.2019, 17:00).

постоји Национални савет за изођачке уметности и музику, који служи за координисање сарадње између овог сектора и државе, или Швајцарска, у којој је ова област регулисана Законом о промоцији културе.

Када је у питању Закон о раду, у Србији су сви уметници запослени у институцијама културе јавни службеници према Закону о јавним службеницима из 2005. године. Нови Закон о култури, који је још увек у припреми, предвиђа, између осталог, и могућност увођења новог модела у којем ће уметници бити ангажовани на уговорној основи, а не као стално запослени. Ова промена је изазвала бројне полемике, из којих још увек није извучен закључак да ли је та промена корисна или не, као и да ли ће се уопште десити. Такође, услови, права и обавезе запослених у културним институцијама су одређени колективним уговорима које синдикати потписују са државом или локалном управом. О свему овоме је било говора на јавним расправама које су организоване у припреми закона.

Када су друге државе у питању, срећемо неколико различитих модела, када је однос Закон о раду и културе у питању. У Грчкој, да бисте се бавили неким занимањима које се односе на културну индустрију (посебно оне које се односе на техничке аспекте кинематографије или позоришне продукције), потребно је имати посебну дозволу коју Министарство културе издаје након испуњавања одређених критеријума и специјализованих испита. Такође, на културне професионалце важе посебне одредбе у вези са правима за незапослене привремене раднике, међутим, све одредбе социјалне политике тренутно пролазе кроз општу ревалоризацију услед финансијске кризе која погађа Грчку последњих година.

У Аустрији постоји посебан закон о раду у области сценских уметности, Закон о глумцима, који регулише радно време, права на празнике и бонусе за глумце, који се разликују од прописа запослених, а у циљу испуњавања свих трошкова и обавеза послодаваца као код стално запослених уметника. Од јануара 2011., као Закон о запошљавању у позоришту, он покрива заједно све раднике позоришне компаније и предвиђа прилагођавање Закону о празницима и радном времену. Критиковано је да закон доноси само значајна побољшања за глумце који су директно запослени у главним позориштима. Као и до сада, за краткотрајно запошљавање између сталног запослења и samozapoшљавања са интервалима незапослености или без примања на пољу слободног театра, није створена правну сигурност у оквиру овог закона.

У Бугарској је препознат проблем слободних уметника и они су изједначени са стално запосленима Кодексом рада и Правилником о социјалној сигурности особа које имају слободну професију и бугарских држављана који

раде у иностранству. Према овим законима, уметници који се баве слободном професијом третирају се једнако са самосталним трговцима који имају регистрована предузећа или партнерима у комерцијалним корпорацијама према Трговачком закону. Нуде се две могућности обавезних месечних доприноса:

- обавезни доприноси за социјално осигурање за све врсте пензијског осигурања, укључујући старосну пензију, инвалидност, породичну пензију итд., по стопи од 22% дохотка по њиховом избору, који не може бити мањи од две или већи од осам националних минималних плата и
- добровољни доприноси по стопи од 32% за све врсте социјалног осигурања, као што су: пензија, боловања, месечна дечија додатка итд.

Уметници (као и сви други запослени) који су потписали било какав уговор о раду подлежу обавезним доприносима за социјално осигурање по стопи од 37% свог бруто прихода која плаћа послодавац (2 % које плаћа запослени). Још један допринос даје Фонду за стручно оспособљавање и незапосленост. Стопа је 4% (3% плаћа послодавац, а 1% плаћа запослени).

Такође, препознајући јединствену природу дела које уметници изводе, извршена је измена и допуна Прелазних и завршних одредби Закона о заштити и развоју културе којима се уметницима који су радили најмање 4 од последњих 12 месеци (без уласка у радни однос у уметничким удружењима) пружа могућност добијања помоћи за незапослене.

Иако не постоји посебан закон о запошљавању у култури, у Немачкој постоји неколико инструмената који додатно регулишу и контролишу овај процес. Поред Закона о социјалном осигурању уметника не постоје посебни закони који се тичу услова запослења за уметнике и друге културне раднике и примењује се опште радно законодавство. Прецизније, ако су уметници или културни радници запослени у општинским, савезним државама или савезним објектима, онда се примењују прописи о јавним службама. На основу општег закона о платама, синдикати и организације послодаваца закључили су посебне уговоре и споразуме о платама за културни сектор, укључујући не-уметничко особље, за поједине уметничке секторе и културне објекте, попут позоришта, оркестара и музике школе. Поред тога, успостављени су посебни арбитражни судови за решавање спорова о раду у позориштима.

Запосленима је омогућено да учествују у процесима доношења одлука општим законима о одлучивању радника и сличним прописима за јавно особље. Међутим, та су права донекле ограничена у компанијама као што су нпр. позоришта, музеји или библиотеке, као и новине и емитери у вези са управљачким одлукама од уметничког или научног значаја.

Од значаја за независне уметнике и новинаре је пропис из 1970-их у Закону о споразуму о платама који је ревидиран у октобру 2005. Према закону, слободни уметници који претежно раде за једну компанију могу уживати статус „налик запосленом“ што омогућава њиховим професионалним организацијама да са својим добављачима закључују уговоре о платама или накнадама.

Мађарско законодавство предвиђа пет облика запослења за уметнике и друге културне раднике: као цивилни радници, општи запослени, индивидуални предузетници (самостални трговци), корпоративни предузетници, као и самостални радници.

Социјално партнерство функционише релативно ефикасно на националном нивоу и у великом обиму, нпр. између владе и државних службеника - чиме се постиже договор о побољшањима радних аранжмана укључујући повећање продуктивности и повећања плата. На нижим нивоима је та сарадња знатно слабија или чак непостојећа.⁴⁹

Услови рада државних службеника и државних службеника регулисани су актима о државној служби и о јавним финансијама. Садрже детаљан распоред и критеријуме плата - са многим директним референцама на културне и уметничке послове. Они се ажурирају сваке године у чему синдикати релевантних културних сектора активно учествују.

Одредбе у пензијском систему омогућавају извршиоцима да се рано пензионишу, нпр. плесачи и неки други извођачи под одређеним околностима.

У Италији смо, још из времена фашистичке Италије, имали ситуацију у којој су уметници извођачи, као и запослени у позориштима и у аудио-визуелној индустрији (радио, телевизија, биоскоп, звучни снимци), изузети из општег плана социјалног осигурања и повлашћени у односу на друга занимања. Организација створена још 1934. године - ЕНПАЛС, служила је да премости специфичне радне ситуације и тренутке уметника, помажући им у том периоду. У новије време, снажни подстицај ка хармонизацији свих друштвених оквира земље донекле је ослабио некада привилеговану ситуацију уметника, све док Закон бр.214 из 2011. године није спојио ЕНПАЛС са националном организацијом социјалног осигурања, првенствено из разлога уштеде буџета. За сада, бивша организација ЕНПАЛС и даље делује - мада унутар националне организације - са одвојеним, посебним посебним

⁴⁹ <https://www.culturalpolicies.net/web/hungary.php?aid=429> (28.08.2019, 17:00).

правилима који се тичу захтева социјалног осигурања за уметнике и остале запослене у сценским уметностима, и сродним пословима.

С друге стране, за разлику од сценских уметника, визуелни уметници и писци увек су уживали у чисто „виртуелном“ оквиру социјалног осигурања, јер је ЕНАПС, организација која је штитила њихова права, традиционално била недовољно финансирана да би се обезбедила било која врста социјалне заштите, па је своју активност ограничила на организовање пригодних награда или уметничких и књижевних догађаја.⁵⁰

У Русији видимо ситуацију у којој је највећи део културних радника и уметника запослен у државним институцијама или су чланови креативних синдиката (што је једнако запослености под условима плаћене чланарине). Такође, и овде срећемо проблематику уговора на одређено и неодређено, тј. незадовољство уметника краткорочним уговорима. Међутим, закон омогућава директорима да повећавају плату „заслужним уметницима“ без ограничења у односу на друге плате, што се може оправдати покушајем да се врхунски уметници задрже у Русији.

У Француској постоји закон који уметницима и техничарима који раде у индустрији извођачких уметности и аудио-визуелне и забавне индустрије омогућава специфично покриће социјалног осигурања намењено особама без редовних активности или сталног запослења, на тај начин штитећи запослене по краткорочним уговорима.

Швајцарска нуди својеврстан систем контроле уговора и запослења, који обављају удружења професионалних уметника, штитећи тако интересе уметника.

Постоји и низ земаља где не постоји закон намењен регулисању запослења унутар културе и уметности, већ се на тај сектор односи основни закон који регулише рад запослење, на тај начин поистовећујући запослене у култури са осталим радницима.

Уколико би тражили методе које би могли да применимо у Србији, могли би почети од имплементирања уметника и стручњака из области културе у директно доношење одлука, када су закони и правила у питању, што је пракса приметна у више земаља Европе. На тај начин би конкретни проблеми са којима се сусрећемо у пракси били решавани управо од стране

⁵⁰ <https://www.culturalpolicies.net/web/italy.php?aid=429> (30.08.2019, 17:00).

људи који те проблеме доживљавају, што би у сарадњи са стручњацима из области права, економије и културе довело до најоптималнијих решења.

Истовремено, праксу изједначавања запослених на неодређено са свим осталим типовима запослења је неопходно увести што пре, како би сви модели запошљавања имали равноправан третман код уметника, на тај начин омогућавајући квалитетан одабир облика радног односа, без негативних импликација које тренутни однос сталног запослења и осталих типова запослења у Србији носи са собом.

Субвенција државе културним институцијама којима се стимулише стално запослење, попут француског или немачког модела, је још један од начина којима би се премостио проблем запослених на основу краткорочних уговора. Поставља се само питање економске моћи државе и реалне жеље за оваквим решавањем проблема.

Посматрајући све методе, законе и институције које су на снази у државама широм Европе, може се закључити да државе које су економски моћније користе различите методе којима покушавају да „заштите“ запослене, и да изједначе права стално запослених и оних са краткорочним уговорима. Поставља се питање шта је од тога примењиво у економским и социјалним условима који владају у Србији, и да ли би дало исте резултате као у поменутих државама. Свакако да државе које су препознале културу и уметност као важан фактор, и уметнике и културне раднике као носиоце те области проналазе начине да заштите запослене у култури, схватајући то као предуслов за успешан културни живот. То се пре свега односи на Италију, Француску, Норвешку, Швајцарску и друге, које су унапредиле систем сталног запошљавања уметника или поистоветили различите видове запослења. Стога, могло би се закључити да је први корак препознавање идеје да је неопходно учинити нешто у поменутом правцу.

6. Критеријуми који утичу на одабир облика радног односа

Позоришна установа је комплексан систем који се састоји од великог броја чинилаца, на чије постојање и рад утиче значајан број фактора. Велики број уметничког и неуметничког особља функционише у непрекидном процесу стварања нових представа и играња текућег репертоара. Специфичности рада у позоришту прате већину ових послова, који се разликују у већој или мањој мери од истих тих послова у другим гранама привреде, носећи са собом одређене факторе које треба ускладити и контролисати их, ради остваривања најоптималнијег процеса рада и постизања врхунских резултата. Управо од резултата можемо кренути у покушају да одредимо те факторе који до њих доводе.

Избор квалитетног особља представља један од најважнијих задатака менаџмента људских ресурса, а предвиђа се да ће у годинама које следе избор особља бити други најважнији задатак менаџмента људских кадрова, после развоја особља, услед промена на тржишту рада проистеклих из демографских промена и растућих затева. Циљ процеса селекције особља је елиминисање кандидата који не задовољавају базичне захтеве позоришта и прогнозировать будућу радну успешност потенцијалних кандидата.

„Зато су потребне методе, како би се квалификације и развојни потенцијал кандидата могао поуздано проценити.

Претпоставке за успешан избор особља су:

- добро познавање профила посла и профила извршитеља посла,
- примена погодних инструмената избора,
- објективност при избору и
- личност кандидата, његова спремност да се ангажује и прилагоди радном окружењу.“ (Рахиммић, 2010: 212)

За почетак треба утврдити који све елементи учествују у креирању резултата у позоришту: уметници, помоћно особље, менаџмент, маркетинг, спољни сарадници... Свако од њих има свој угао гледања на процес рада и своје обавезе, интересе, бриге и захтеве. Сви они имају исти циљ – стварање квалитетне представе која ће оставити утисак на публику, као крајњег корисника позоришног „производа“. Па опет, без обзира на исти коначни циљ, њихови индивидуални циљеви, које је неопходно остварити у току позоришног процеса, се међусобно разликују.

Извођачи и чланови ауторског тима теже ка проналажењу лика, остваривању квалитетног контакта са публиком, проналажењу праве емоције, прављењу адекватног костима или сценографије, писању одговарајуће музике и слично. Да би то успели, захтевају адекватне услове рада, који су им неопходни ради постизања врхунских уметничких домета. У већини ситуација, фактор који се показао као изузетно важан, је задовољство понуђеним финансијским условима, поготово у економски сиромашнијим државама, као што је Србија. Додатни фактори који могу утицати на рад уметника су радно окружење, професионална мотивација, лични проблеми и слично. Међутим, уколико предуслови за рад на које позориште може да утиче нису остварени на одговарајући начин, уметници су склони негодовању, са циљем постизања одговарајућих услова. Ако пођемо од претпоставке да глобални појам професионализам, у једном истанчанијем објашњењу појма, често подразумева не само стручност, него и квалитет и коректност обављеног посла, онда су уметници у праву што траже одговарајуће услове да би могли да буду професионалци на одговарајући начин.

Са друге стране, менаџмент позоришта је тај који мора да усклади све процесе, створи све предуслове, одговори захтевима свих учесника у позоришном процесу, пазећи на интересе позоришта, финансијске могућности и законске норме, а опет, да тежи ка истом циљу – стварању квалитетне позоришне представе. Често принуђен, било економским, било тржишним, било неким другим утицајима, да мења услове рада, смањује буџете, смањује број учесника у процесу рада, мења термине и слично, без утицаја на квалитет коначног производа – представе, менаџмент је тај који је најчешће на удару свих осталих, иако су промене које се дешавају често неопходне ради несметаног рада, па самим тим и опстанка позоришта.

6.1. Мотивација као фактор успеха рада уметника

Мотивација запослених има значајног удела у раду позоришта и може имати пресудан утицај у успеху или неуспеху пројекта. Мотивација је у директној вези са утицајима на запосленог, и његову реакцију на те утицаје. Истраживања на ову тему су рађена још 1924. године у Чикагу, од стране инжењера Вестерн Електрик Компаније, у чијем саставу су била и постројења из Хоторна. Они су проучавали утицај осветљености радног простора на продуктивност и утврдили да продуктивност радника и њихов успех у просецу рада не зависи од осветљења, његове јачине или боје. Упоредјујући две групе радника, у којој је једна имала стално осветљење, док је друга, која је била огледна, имала променљиво осветљење, чија је јачина ишла од веома јаке до јачине месечине, утврђено је да је у обе групе „испитаника“ продуктивност била појачана и да је постепено расла (Рахимић, 2010: 54).

Следеће значајно истраживање је рађено 1927. године, у оквиру одељења за проверу преносника исте компаније, а истраживање је радио одсек индустријског истраживања Хардвардског универзитета. У овом одељењу је, пет година раније, почело да се ради на увођењу нових чиниоца у радну средину са циљем успосрављања повећања усредсређености за радни процес и задатак. Нови радни услови састојали су се у додатним одморима током рада и могућности освежења, а примењивани су на пет жена које су радиле у овом одељењу. Све ово, укључујући и каснији повратак на старе услове рада, није утицало на њихову продуктивност, која је расла у оба случаја. „Закључено је да чиниоци радне средине, за које се претпостављало да ће утицати на производност, нису имали никакво дејство из два разлога: прво, међусобни односи запослених у овој групи су били веома добри, и друго - постојао је висок степен усклађености циљева радника и руководства. Истраживање је настављено и имало је укупно пет корака. Последњи корак почео је, после четворогодишњег застоја узрокованог економском кризом, 1936. године, а завршила се пред Други светски рат. Ово објашњење је названо Хоторн ефекат“. (Петковић, 2012: 22)

После открића утицаја друштвених чиниоца на понашање радника у току рада, захваљујући поменутој студији, јавља се школа хуманих односа, као својеврсан одговор на поставке Тејлоровог научног управљања. Најизразитији представник школе хуманих односа је био Елтон Мајо (Elton Mayo). Он је

инсистирао на задовољавању друштвених потреба запослених, пре свега на успостављању добрих међусобних односа и на осећању да су запослени важан чинилац сваког предузећа. Из тога проистиче да руководство треба да се занима и за личне потребе радника и да утиче на избегавање сукоба. Међутим, поменута школа није постигла ефекат који је својим научним доприносом заслуживала, захваљујући чињеници да је крај двадесетих и почетак тридесетих година двадесетог века обележила позната светска економска криза, те је тадашњој светској економији више одговарало управљање са чврстим надгледањем и раздвајањем управљачких и извршилачких дужности, него начин који је окренут запосленима.

Из поменуте школе Елтона Мајоа могли би се извући друштвени фактори понашања људи у процесу рада. Они укључују:

- Задовољење социјалних потреба запослених
- Добре међуљудске односе
- Осећање припадности
- Избегавање конфликтних ситуација
- Менаџмент који се интересује за личне проблеме радника

Као што се може видети, задовољење социјалних потреба запослених је на првом месту, што је веома значајно за овај рад. Такође, осећај припадности је немогуће развити у адекватној мери у ситуацији када запослени мењају позориште у коме раде сваке године или на сваких неколико година, што би вероватно била честа појава у ситуацији када су на снази само краткорочни уговори.

„Маслољев концепт почива на две тезе или принципа: принцип дефицита и прогресивни принцип. Принцип дефицита гласи да људи настоје задовољити незадовољене потребе. Потребе које нису задовољене имају огроман утицај на људе. Задовољена потреба нема снагу мотиватора. Другачије речено, када једна особа сматра задовољење неке потребе дугорочно осигураном, тада иста престаје да делује мотивирајуће. Међутим, уколико дође до промене животне ситуације (рат, незапосленост и слично) иста та потреба се поново може појавити као незадовољена и деловати мотивирајуће.“ (Рахимих, 2010: 60)

Оно што је веома значајно за овај рад је елемент у којој се менаџмент интересује за личне проблеме радника. Могуће је закључити да су недостатак запослења или несигурност по питању запослења веома високо на лествици личних проблема већине људи који се сусрећу са оваквом ситуацијом. Стога, мотивација запослених може бити озбиљно угрожена насталом ситуацију. Постоје технике мотивације које помажу запосленима да преброде одређене ситуације у животу које могу негативно утицати на пословну мотивацију запосленог. Једна од најзначајнијих је мотивационо интервјуисање, које „је својерстан метод навођења да се изазове и ојача персонална мотивација за променом. Доказано је да ефективно помаже особама да промене широк спектар понашања који се везује за здравствено стање, укључујући пушење, конзумирање алкохола, злоупотребу психоактивних супстанци, употребу наркотика, исхрану, сексуално здравље, физичку активност и узимање лекова. МИ је ефикасан метод у помагању људима у променама који могу да користе стручњаци из разних области у раду са клијентима различитих здравствених проблема, као и проблема у перформансама, а и у областима од организационог до животног и здравственог менаџмента.“ (КБК скрипта, 2017: 47)

Ова техника има за циљ да изазове унутрашњу мотивацију за променом код појединца, развијајући унутрашњу мотивацију путем изградње снажног односа са клијентом, укључујући коришћење специфичних вештина и стратегија за изградњу емпатије, редуковање отпора, развијање “разговора који води ка промени“ и изградњу самопоуздања клијента.

Ова техника функционише по неколико принципа и од ХР менаџера захтева следеће способности:

- Одупрети се рефлексу исправљања
- Разумети дилеме и мотивацију свог запосленог
- Слушати свог запосленог
- Оснажити свог запосленог (КБК скрипта, 2017: 48)

Међутим, посматрајући ове принципе, који су доказани у пракси на пољу побољшања мотивације, долазимо до закључка да је у ситуацији када је запосленом угрожено запослење, тиме што на сваких пар година мора поново да се запошљава, да константно трпи неизвесност по том питању, као и бројне друге негативне аспекте запослења на основу краткорочних уговора, ова

техника нема ефекта. Немогуће је некога мотивисати и оснажити а истовремено му не остављати могућност промене. Такође, оснаживање у овој ситуацији би подразумевало промену начина запослења, а та ситуација би била немогућа, у случају непостајања сталног запослења. Истовремено, принцип слушања запосленог би био узалудан, јер не би постојала могућност да се то што запослени каже оствари.

Теорија самоопредељења Рајана и Деција (КБК скрипта, 2017: 48) сугерише да људска бића имају три психолошке потребе – за аутономијом, компетенцијом и повезаношћу и да када се ове три потребе испуне људска бића могу да имају пут ка побољшаном здрављу и општем функционисању, што је у складу са техником мотивационог интервјуа. Док мотивационо интервјуисање у највећем броју случајева помаже у пружању клијентима ове три психолошке потребе, или потхрањује исте, у ситуацији када је узрок nelaгоде запосленог немогућност сталног запослења, поставља се питање да ли би нека од ове три потребе била трајно угрожена, без могућности потпуног испуњавања.

То се посебно односи на потребу повезаности, пошто се у пракси може осетити разлика у односу уметника који су чланови истог позоришта и оних који су „гостујући“ чланови. То се може донекле објаснити чешћом сарадњом уметника унутар истог позоришта од оних који су чланови неких других ансамбала, а таква ситуација неповољно може утицати на коначан исход неког пројекта. Већ смо говорили о значају „склапања коцкица“ код уметничких ансамбала и колико је важно да сви предуслови за рад буду испуњени, а јасно је да су добри међуљудски односи од изузетног значаја за рад једног тима, какав је ансамбл позоришне представе. Уколико би требали наћи неки доказ о значају повезаности унутар једног позоришног ансамбла, можда би га могли наћи у анализи најдуговечнијих представа у српским позориштима. Док имамо више случајева да представе које су на репертоару сталних институционалних позоришта опстају и по више деценија на репертоару (Буба у уху – ЈДП, Неки то воле вруће – Позориште на Теразијама, Велика драма – Народно позориште, Настојник – Народно позориште Кикинда итд.), потпуно је супротна ствар са ансамбл представама независне продукције, што би био својеврстан еквивалент ситуацији где су сви запослени путем краткорочних уговора. Не може се наћи пуно случајева да су те представе трајале толико дуго или чак и краће, већ је њихов „век трајања“ најчешће био неколико сезона. Било је случајева да су независне продукције опстајале на културној сцени више година, али су то углавном биле моно или дуо драме.

На први поглед је јасно да је питање повезаности трајно угрожено чињеницом да се константно мења радно окружење. У пракси би то значило да су могуће ситуације у којима се запослени „навикну“ на радну атмосферу, сараднике и окружење, а одмах затим мењају запослење, што би целокупни процес вратило на почетак. Ово би свакако лоше утицало на запосленог, док би питање компетенције добило потпуно нову димензију, пошто би честе промене донекле обесмислиле процес напредовања, као и амбиције ка истом, док би ривалитет за место могао да превазиђе границе здраве конкуренције, услед константне несигурности и неизвесности за радно место.

Када се сагледа све горе наведено, може се наслутити да би мотивација запослених била озбиљно угрожена у условима непостојања запослења за стално, што би опет могло негативно да се одрази на њихов рад, а непосредно и на рад позоришта. Свакако да би овој проблематици требало посветити знатно више простора и енергије у измењеним условима запошљавања, а чак можда и осмислити потпуно нови приступ, прилагођен измењеним околностима.

6.2. Радни односи у служби опстанка институционалног позоришта

Ако посматрамо позориште као компанију, могуће је направити паралелу између теорија менаџмента и рада позоришта. Занимљиво је виђење Роцера Олдрцопа који је мишљења да су главни циљеви компаније следећи:

- Опстанак,
- Задовољење потреба потрошача,
- Раст,
- Развој,
- Ефикасност,
- Профит, односно остварење профита

Приметно је да је први циљ који се мора остварити опстанак, што нам јасно говори да је примарна ствар на коју се мора мислити приликом организације рада позоришта и свих аспеката везаних за позориште управо опстанак позоришта у постојећој форми, осим уколико није осмишљена реорганизација позоришта, што опет носи са собом другачији вид организације рада, а самим тим и другачије циљеве, при чему опстанак опет остаје на првом месту. Самим тим, у времену када опстанак позоришта као уметности, а и као институције постаје све тежи задатак, јасно је да су ова два гледишта – запослених и менаџмента, иако воде ка истом циљу, суштински различита и често супротстављена. Комплексност позоришног процеса и рада са уметницима додатно отежава овај процес и чини овај јаз између уметника и менаџмента још већим, без обзира што су они „у истом тиму“.

Са друге стране, се налази публика, као представник друштва, која није упућена у процес рада, не жели да слуша о проблемима уметника и менаџмента, која не види (и не треба да види) недостатак финансија са којима се сва позоришта сусрећу у данашње време, није заинтересована за „изговоре“ зашто најбољи глумци нису на сцени и зашто је, за позориште исплатљивије да ангажује уметнике које ће мање платити, а самим тим и мање познате и признате. Публика је дошла да види коначан производ и ништа, сем те представе, публику неће оставити фасцинирану, разочарану, тужну или, у најгорем случају - равнодушну. Сва објашњења која позориште, и сви њени чланови могу понудити публици остају непримећена спрам саме представе, као

јединог начина комуникације позоришта са својом публиком. Управо због те, јединствене форме комуникације између позоришта и публике, и чињенице да позориште не би постојало без те комуникације, задовољење потреба потрошача је важном месту у одређивању важности циљева позоришта.

Сви преостали циљеви се могу посматрати кроз призму уметничких циљева, у спрези са организационом структуром и финансијским могућностима позоришта, а са коначним циљем стварања квалитетног репертоара, тј. позоришне представе.

Позоришна представа је усаглашавање захтева, проблема, потреба и рада свих чинилаца који прате позоришну уметност: публике, као представника друштва, са својим захтевима и очекивањима; уметника, пратећег особља, стручних сарадника и свих осталих који учествују у процесу рада, као представника ствараоца; и менаџмента и продукције позоришта, који морају да испрате све технолошке потребе стваралачког процеса у позоришту, али и финансијске могућности позоришта.

Стога, одабир појединаца који ће учествовати у раду позоришта није лак, и представља збир свих ових фактора. Ипак, када се проблем постави ригидно, можемо направити модел по ком се приступа одабиру запосленог и избору начина запослења:

„Основ за избор особља представљају карактеристике и захтеви одређеног радног места, као и профил извршитеља посла, којима се дефинишу специјална стручна знања, способности, карактеристике и начини понашања. Реч је о критеријима, који би требали да направе разлику између кандидата који одговарају захтевима посла од оних који не одговарају. Без тог профила захтева није могуће нити има смисла доносити одлуку о избору неког кандидата.“ (Рахимић, 2010: 213)

Као што смо већ напоменули, карактеристике и захтеве одређеног радног места у позоришту одређује Систематизација радних места, али у процесу којим се долази до описа у Систематизацији радних места, првенствено се мора поћи од **потреба позоришта**, имајући у виду национални театар и друга јавна позоришта, код којих оснивач није приватно лице. Да би се уопште могло разговарати о потребама позоришта, мора се кренути од циљева које

позориште поставља пред себе, и на основу њих одредити ресурсе потребне за реализацију тих циљева. Свакако да се, опет, може разговарати о опстанку позоришта и о задовољењу потреба публике као најважнијим циљевима, али се ипак може одредити уметнички циљ као главно полазиште сваког позоришта које тежи да буде успешно, у општем смислу те речи. Остали циљеви, такође морају да испрате реализацију уметничког концепта, али је можда прави начин за одређивање правца развоја позоришта одредити уметнички циљ и правац, уз задовољење услова опстанка позоришта и задовољења потреба публике, као неопходни предуслов.

У зависности од тога да ли се тражи уметничко или административно особље, посматрају се различити планови којима се предвиђа рад позоришта, али је суштина реализовати репертоарску политику и планирани репертоар позоришта. Након доношења овог плана може се предвидети искоришћеност капацитета позоришта, количина посла који се очекује и људски капацитети неопходни за реализацију овог плана. Свакако да се нови запослени мора уклопити у репертоарски план или бар у план развоја позоришта, и у генералну атмосферу у организацији, како би његово запослење уопште било оправдано. Било да је то нови глумац, балетски играч, оперски певач или члан оркестра, појединац мора, по својим уметничким карактеристикама да одговара захтевима репертоара који је испланиран за наредни период, и да се уклапа у визију уметничког директора.

Ако је у питању неко из неуметничког особља, онда се његов профил и професионална знања морају поистоветити са конкретним потребама позоришта за одређено радно место.

Следећи фактор који се мора посматрати је **свеобухватни квалитет појединца**. Приликом разматрања овог елемента морамо бити јако обазриви по питању дефинисања квалитета појединца. Када је реч о неком производу који се може квантификовати и на тај начин одредити његов квалитет, могуће је јасно одредити листу најквалитетнијих производа. Међутим, када је у питању нешто тако комплексно и вишезначно као што је квалитет појединца, или пружање услуге, онда је потребно размотрити много аспеката како би се дошло до закључка који је појединац подобнији по квалитету за одређени посао.

Можда би, у случају позоришта, било најбоље посматрати квалитет појединца као меру (ниво) задовољења захтева и очекивања корисника. Чак и у случају очекивања публике, као корисника позоришта, можемо посматрати исказана и скривена очекивања. Исказана се могу посматрати кроз конкретна очекивања од позоришта, доживљај одласка у позориште, смех приликом гледања комедије, слушање очекиваног музичког дела и слично, док се скривена могу посматрати кроз испуњеност личних очекивања по питању наступа неког уметника, поштовања термина, љубазности особља, амбијента и слично.

Чак и када посматрамо све горе поменуто приликом одређивања квалитета појединца, ипак се мора имати на уму да квалитет неког производа или услуге представља индивидуалну ствар. Када неко каже да има производе врхунског квалитета, то вероватно значи да је обавио испитивање нивоа задовољења захтева код репрезентативног броја корисника и да су се они изјаснили на скали која одређује врхунски квалитет. Али и то не гарантује да ће тај производ или услуга бити врхунског квалитета за све.

Када је позориште у питању, квалитет појединца се може приближно одредити праћењем неких одредница: образовања, успехом досадашњих послова, оствареним резултатима кроз награде, похвале и признања, препоруком појединаца који су сарађивали са том особом и слично. Чак и тада, и даље остаје делимична непознаница како ће се та особа снаћи на новом послу и у новом окружењу. Били смо сведоци небројених примера како појединци који су остварили запажене каријере пре одређеног посла не успевају да се снађу у неком пројекту или чак и у позоришту, без обзира на све предуслове који су показивали да ће се уклопити одлично.

И поред тога, неопходно је посматрати квалитет појединца приликом одабира запослених, јер се на тај начин и поменути ризици смањују а шансе за успешан одабир запосленог повећавају.

Затим се мора посматрати **економски фактор**. Посматрајући позоришну уметност као део извођачких уметности, могли би да извучемо закључак да би уметност по својој форми требала да буде независна од економских ограничења, али овај утопистички став није остварив у времену када је новац најчешће пресудан фактор који одређује да ли ће се неки пројекат остварити

или не. Позоришта су постала све рањивија када је реч о финансијским средствима, јер све чешће постоји недостатак истих, па је постало изузетно важно посматрати економски фактор приликом ангажовања уметника, пошто су ту разлике у износу потребном да се ангажују различити уметници најизраженије. Свако позориште које жели да напредује, а пођимо од претпоставке да је свако професионално позориште пред себе поставило тај циљ, тежи ка ангажовању што реномиранијих уметника, који својим наступом и именом доприносе подизању квалитета позоришта. Међутим, пракса нам показује да се цена ангажовања уметника најчешће повећава у складу са њиховим реномеом. Свакако да је тржиште то које диктира услове, па је и уметницима који су најтраженији, а самим тим и најзаузетији, омогућено да бирају где ће радити, а то је често повезано са подизањем цене, како би добили најбоље могуће услове за себе, правдајући то заузетошћу и потражњом.

Оваква ситуација је довела позоришта у ситуацију да морају често да бирају уметнике посматрајући економски фактор као пресудан, правећи својеврсне компромисе у кастингу. Узевши у обзир чињеницу да су сва државна позоришта код нас ограничена унапред одређеним буџетима, онда је и „простор за маневар“ сужен, па се у одабиру уметника који би били ангажовани, било на одређени или на неодређено, често праве компромиси који за циљ имају поштовање буџета. Ови компромиси подразумевају одабир глумца за које је потребно платити мање хонораре, прилагођавање сценографских и костимографских решења тако да њихова израда захтева мање буџете, па чак и промена ауторског тима, како би се остало у границама датог буџета за неку представу.

Оправдано је питање да ли ови компромиси имају утицаја на квалитет представе која проистиче из овакве, измењене поделе, без обзира на тежњу ка ангажовању уметника који по свом квалитету и уметничким афинитетима одговарају датом пројекту. У највећем броју случајева је „измењена“ подела различита од оне коју би релевантна лица у позоришту одабрала у ситуацији у којој не би имали економских ограничења, што нас наводи на закључак да је то ипак изнуђено решење, без обзира на професионализам и квалитет уметника који су одабрани као „замена“.

Ову ситуацију, која је карактеристична за ангажовање уметника на одређено време, тј. по пројекту, можемо донекле применити и на ангажовање

запослених за стално. Позоришта су најчешће ограничена бројем стално запослених које могу да ангажују, што је већ само по себи довољно ограничавајући фактор, а као једну од последица има ангажовање запослених по принципу уговора на одређено време и хонорарних уговора, што нас опет враћа на исти проблем ограничених буџета.

Последњи фактор, који се не сме занемарити, је **законска регулатива и правни основ**. Када се сви претходни фактори сложе, и када се дође до кандидата за запослење, неопходно је утврдити да ли потенцијални кандидат испуњава законске основе за запослење, и да ли позориште поседује услове да запосли одређеног кандидата. Бројна су ограничења која су тренутно на снази у српским позориштима, па је самим тим, овај фактор постао, нажалост, један од пресудних. Управо је овај фактор, у спрези са претходна три, тај који одлучује о начину запошљавања позоришних радника. Пракса нам је, у великом броју случајева, показала да немогућност позоришта да запосли одређеног уметника, или другог позоришног радника, на дужи време, доводи до одласка тих појединаца у другу средину, која им пружа могућност сталног запослења, или бар запослења на одређено дужи време. Овај фактор је веома значајан за овај рад, пошто немогућност позоришта да запосли појединце директно доводи до проблема са запошљавањем, и потребе позоришта да користи недоследност закона и непостојање јасних одредница, када је позориште у питању, а на уштрб позоришних радника. Овакве случајеве срећемо у великом броју код балетских уметника. Услед чињенице да у Србији постоје само два позоришта са класичним балетом (Народно позориште у Београду и Српско народно позориште у Новом Саду) и још два са другим типовима балета (Позориште на Теразијама и Битеф театар), што значајно смањује могућности за запослење, постоји велики број наших балетских уметника који су одласком у иностранство решили питање запослења, и остварили значајне каријере.

Запошљавање на неодређено време је, чак и поред забране запошљавања која је тренутно на снази, одређено квотама и максималним бројем запослених, док је и број запослених на одређено време директно везан за број стално запослених и не би требао да пређе 10% од тог броја. У пракси, ово се најчешће поштује, мада постоје позоришта и ситуације када се одступа од овог правила, најчешће услед реалних потреба позоришта и немогућности функционисања без одређеног броја запослених.

Ове критеријуме, карактеристичне за позориште, као специфичну институцију, је неопходно допунити са моделом компетентности кандидата, који је поставио Тео Хуелсхофф и који обухвата четири подручја компетентности:

- Стручне компетентности: образовање, стручна знања, искуство на послу, пројектна искуства,
- Компетентности личности (особине личности): енергија, покретљивост, динамика, интелигентност, аналитичке способности, окретност; креативност, склоност ка иновацијама, страст и стабилност; морал, етика и интегритет
- Методске компетентности: примена стручних знања, уобличавање процеса за решавање проблема, пројектни менаџмент, управљање временом, технике модерирања и презентационе технике
- Интерперсоналне (социјалне) компетентности: комуникација, тимски дух, уверљивост, одлучност, способност решавања конфликта и критичност. (Рахимић, 2010: 214)

Јасно је да једна особа не може бити истовремено флексибилна и поседовати изражену личност и карактер. Такође, кандидат не може бити истовремено тимски играч и јак индивидуалац. Стога је кључно питање дефинисати тачно шта се од карактеристике тражи за одређено занимање и место у позоришту. Карактеристике уметника на сцени се значајно разликују од карактеристика које мора да поседује редитељ, или продуцент, сценограф, костимограф и слично. Када су административни послови у питању, карактеристике у неким од њих скоро да немају додирних тачака са позориштем, мада код свих постоји моменат контакта са ументошћу и уметницима, па се и то мора узети у обзир.

„Посебна пажња треба бити упућена дефиницији личних компетентности (особина личности) специфичних за одређено радно место (позицију). Приликом уласка у предузеће радник ће требати да изгради нови

однос са предузећем, уколико жели да се идентификује са њим. Стога ће се кандидат питати:

- Могу ли се идентификовати са филозофијом овог предузећа?
- Могу ли од истакнутих личности предузећа, као и од мог будућег претпостављеног сазнати оријентацију, развој у будућности, акцептирање моје представе вредности?
- Да ли понуђено радно место одговара мојим очекивањима? Могу ли резултате моје активности позитивно оценити?
- Дозвољавају ли ми нове радне ситуације и представа мог будућег шефа да реализујем моја очекивања?“ (Рахимић, 2010: 216)

Из ових питања се може наслутити један хуманистички приступ проблему, који посматра запослење из угла запосленог, истовремено бринући о потребама позоришта. Овакав приступ је јасан када се као циљ узме проналажење најпогоднијег кандидата за запослење на одређеном радном месту, а мотивација запосленог узме као предуслов за квалитетан учинак појединца. Утемељење оваквог става можемо наћи и код Абрахама Маслоу, творца хијерархијског модела разумевања људске мотивације „по којем се на дну лествице налазе базични, биолошки, а затим, изнад њих различити виши психолошки мотиви који, међутим, такође спадају у мотиве недостатка. По овој теорији, прву групу мотива чине основне потребе или мотиви недостатка, који се владају по принципу хомеостазе, а другу мотиви обиља (нехомеостатске потребе итд.)“ (Маслов, 2004: 8). О проблему потреба стваралаца ће бити више речи касније у раду.

6.3. Због чега је друштву потребна уметност?

Веза између позоришта и гледаоца је одувек била интригантна и заснована на тананим осећањима који се мењају у зависности од најмањих нијанси. Према речима социолога Жана Дивињоа⁵¹, „позориште своје корене налази у друштвеном животу и њега испољава, уткано је у потку колективног искуства, које превазилази оквир књижевног дела, и у контакту са гледаоцима постаје посебно биће и једна жива, конкретна реалност“.

Занимљиво је како је Питер Брук⁵² види везу између позоришта и гледаоца:

„Једна стоји, друга је гледа – то је већ почетак. За радњу је потребан сусрет са трећом особом. Тада наступа живот и могућност да се оде врло далеко.“⁵³

Позориште је најкомплекснија установа културе, која у себи садржи велики број уметника и неуметника најразличитијих занимања, који свој рад остварују у оквиру позоришног процеса, који је мање или више везан за сцену. Међутим, и код оних занимања који немају додирних тачака са самим процесом настанка позоришне представе, крајњи корисник је исти као и за уметника на сцени, а то је – публика. Позориште се остварује кроз свој контакт са публиком, и она је та која даје потврду успешности или неуспешности рада једног позоришта. За позориште и његове раднике не постоји већа сатисфакција и потврда успеха од пуне позоришне сале која по завршетку представе одушевљено аплаудира, задовољна виђеним.

„Проучавање публике са социолошког и културолошког становишта значајан је феномен у савременој теорији. Са друге стране публика је врло релативна категорија и њено формирање зависи од бројних: културолошких, друштвених и економских феномена. Публика је и географски и национално одређена. Стога проучавање публике, уколико тежи да има универзални значај,

⁵¹ Жан Дивињо (Jean Duvignaud), рођен у Ларошелу 1921. године. Писао је романе, драме и приповетке инспирисане савременом историјом, да би касније своја интересовања усмерио ка социологији уметности, пре свега ка социологији позоришта.

⁵² Питер Брук (Peter Stephen Paul Brook), рођен 1925. године, је енглески филмски и позоришни редитељ, добитник бројних награда, који се често назива "највећим живим позоришним редитељем".

⁵³ <http://pulse.rs/komunikaciono-bice-pozorista/> (13.11.2018; 14:30)

мора бити повезано са проучавањем људских потреба које су све свеобухватнији и шири појам. Особености публице зависе од карактеристика и сензибилитета одређеног времена. Наиме, савремени човек нема само основна знања која се стичу у основној и средњој школи, гимназији, те чак и факултету. Радован Рихта наглашава да се укида подела на доба када се знање стиче и на доба када се то знање, једном стечено, користи. Стицање знања се протеже на цео животни век (Рихта 1972: 129). Стога публику не можемо дефинисати уколико не пратимо и не проучавамо савремене појаве у модерном потрошачком друштву, као и културне потребе, животне стилове публице. Према теоретским разматрањима, публиком се могу назвати само они људи који се у датом тренутку реално налазе у улози гледалаца одређене представе. Овакву публику можемо назвати актуелна публика. Затим један гледалац не представља публику. Постоји арбитрирано одређен број који се може сматрати публиком. Испод тог броја представа се отказује и скида са репертоара“.

(Ристић, 2009: 242)

Поставља се основно питање, која је улога културе у данашњем друштву, а самим тим и позоришта, као једне од најважнијих културних институција. Не можемо говорити о улози културе ако не споменемо културну политику, као инструмент којим се одређује правац развоја културе и утицаја исте на друштво. Како су то лепо приметили Марасо и Ландри: „Развој и управљање културном политиком је зато један од најсложенијих домена модерне владе, једна врста баланса, не толико између конкуренције приоритета, као у другим областима политике, колико између конкуренције визије о улози културе у друштву.“ (Матарасо, Ландри, 2003: 5) Овакав став посебно добија на значају када се сагледа маргинална улога културе у данашњем друштву, окренутом профиту, брзом начину живота и још бржој заради. Могло би се чак закључити да све мање места има дубоком размишљању које са собом носи култура, а све више брзим решењима, проистеклих из устаљених норми и правила, заснованих на практичним решењима, без уласка у дубља разматрања.

Када је реч о Србији, код нас нажалост још увек нису постављени ни принципи и критеријуми по којима би се културна политика формирала. Са друге стране, када је у питању званичан став државе по питању неинтервенисања у културном сектору и контроле средстава у области културе, пракса показује опредељеност ка контроли средстава и контроли културних институција постављањем политички подобних људи на чело тих

установа, барем у важнијим институцијама. Уосталом, ово је пракса која је присутна на овим просторима већ деценијама.

Анализирајући дилеме које у свом раду истичу Ландри и Марасо, може се издвојити неколико које су јако битне за тему овог рада. Пре свега, већ поменуто питање расподеле средстава, које се огледа кроз учешће државе у расподели средстава за културу и које се креће у распону од директне контроле до потпуне изолације од политичког процеса. Србија је на почетном делу овог спектра, у домену директне контроле средстава од стране државе, док у свету можемо наћи и примере који се воде супротном доктрином, у којој су оформљена независна тела, која доносе одлуку о расподели средстава. Овакву праксу можемо срести у Финској, Ирској и Великој Британији, док се у Холандији може наћи занимљив модел у коме одлуке о расподели средстава доносе децентрализована независна тела, која се баве и планирањем, али су дужна да прате национални културни план, који се одобрава у парламенту.

Још једна дилема која може бити значајна за овај рад је питање да ли треба улагати у уметност или у уметнике? Не може се занемарити хуманистички приступ у овој дилеми, јер се посматра појединац као носилац целокупне културе и уметности, па се давањем одређених привилегија појединцу помаже уметност. Овај правац размишљања посматра уметнике као оно што јесу, а не као оно што су учинили, па се из тога може извући паралела са потенцијалном потребом сталног запослења уметника, због онога што они јесу. Чак се и противници оваквог приступа не залажу за укидање ове праксе, већ се позивају на реципроцитет када су и друге професије у питању.

Када су потребе друштва у питању, однос државе према испуњењу тих потреба се може дефинисати културном политиком, па је стога корисно поменути још неке дилеме које су издвојили Ландри и Марасо, када су културне политике у питању. Пре свега, у домену креирања културне политике, поставља се питање степена учешћа јавности у креирању исте. Да ли је процес креирања културне политике боље доделити стручњацима, који пратећи параметре проистекле из увида у културну понуду и потражњу једне државе креирају будуће правце развоја и циљеве културне политике, или је пожељније укључити јавност у процес одлучивања и креирања културне политике? Свакако да су обе крајности непримењиве у пракси и да је истина негде између, док је у већини земаља, па и Србији, тај процес ближи првом примеру, креирању културне политике од стране релевантних тела, уз консултације са јавношћу.

Поставља се и питање на кога је усмерена култура одећена културном политиком. Да ли је у питању локално становништво или су у питању нерезиденти? Ово питање је посебно значајно у великим туристичким центрима и градовима као што су Париз, Рим, Праг, Венеција и слични, док неки потези градских власти показују да и Београд тежи ка значајном повећању броја туриста, па ово може постати значајно питање и код нас у скорије време. Самим тим, друштвене потребе могу постати другачије него што су сада.

Једно од увек актуелних питања је питање децентрализације, када је у питању доношење одлука. Свакако да су различити културни циљеви Народног позоришта у Београду, и Омладинског културног центра на Златибору, а ти циљеви су проистекли из различитог профила публике и друштвених потреба тих профила публике.

Самим тим, поставља се питање шта је то што публика „тражи“ и који су критеријуми које позориште мора да постави пред себе, не би ли оправдало очекивања публике. Свакако да се у одабиру тих критеријума мора водити рачуна о опстанку, јер једино позориште које функционише у границама својих финансијских, организационих и људских капацитета може уопште размишљати о публици и квалитативним циљевима.

Нажалост, сведоци смо ситуације у којој је одређени део позоришта и велики број позоришних трупa у великој мери, или чак у потпуности прилагодио свој програм комерцијалним захтевима, удаљавајући се од високе културе, и пружајући публици лаку забаву, без озбиљних тема, тако блиску тренутној популарној култури у Србији. Ова тематика је у директној вези са мисијом позоришта, која се очигледно мења, или се у извесној мери већ променила, и прилагођавањем те мисије тренутној ситуацији у друштву.

Изазову те промене, за сада, успешно одолевају професионална позоришта остајући верна високим уметничким стандардима, често на тај начин угрожавајући даљи рад, што опет доводи до промена у програмском смислу, у виду смањења броја нових продукција, упрошћавања сценографских и костимографских решења, променама у избору глумаца и слично. Право је умеће правити нове представе условљен свим овим стварима, а да притом основни критеријум остане подједнако испуњен – задовољство публике!

Да би се разматрало задовољство публике, мора се кренути од културних потреба, као кључног појма у разматрању задовољства публике. „Културне потребе можемо да дефинишемо као слојевиту појаву. Културне потребе

представљају спој различитих компоненти, друштвених, социјалних, али и психолошких, које у одређеним тренуцима развоја личности долазе до изражаја. Проучавање културних потреба је основа за разумевање понашања публике, разлога због којих прате позоришне представе. Познавање културних потреба значајно је и са становишта подстицања културних аспирација и проширивања публике.“ (Ристић, 2009: 272)

Кроз фазе развоја позоришта током историје, сведоци смо развоја и публике и њених захтева према позоришту. Од почетних форми позоришта, које су представљале игру (плес) и музику, где је публика тражила својеврстан доживљај трансa приликом извођења, позоришна публика је прошла дугачак пут развоја и потреба, којима се и позориште прилагођавало, паралелно са својим развојем. А могао би се извући и закључак да је тај процес био обостран, тј. да се публика такође прилагођавала променама позоришне уметности.

„Позориште је свакако једна од најстаријих уметности, чијем се пореклу, кроз везе са митским обредима, игром, церемонијама, светковинама, ритуалима... још улази у траг. Оно, према речима његовог социолога, Жана Дивињоа, своје корене налази у друштвеном животу и њега испољава, уткано је у потку колективног искуства, које превазилази оквир књижевног дела, и у контакту са гледаоцима постаје посебно биће и једна жива, конкретна реалност. Већ у једном оваквом сажетом опису може се назрети сложеност позоришног чина по себи, али и сложеност комуникационог потенцијала ове уметности, будући да театар у себи сажима изражавање, однос, вербално и невербално комуницирање, и изнад свега интеракцију, пошто је, за разлику од књижевности или сликарства, суштински обележено директним контактом са публиком у одређеном времену и простору. Уметност је комуникабилна и представља средство разумевања друштвеног света, каже Жан Кон, али „уметнички предмет не представља превод садржаја који је предходно постојао. Значење није присутно, оно тек треба да се створи помоћу другог сензибилитета, другог психичког живота, рада сензибилног повезивања...тај знак упућује на значење које се налази у контексту рецепције. Значење уметности изграђено је помоћу активног учешћа реципијента.

Због те даљине или због нечег другог, а тако потребног, од свог настајања па све до данас, неопходна функција позоришта била је да продрма нашу свест, да ослободи публику табуа и разгради фосилизиране ставове. Однос драмског лика и гледаоца Аристотел је вредновао као „катарзу“ – врсту прочишћења које призор изазива код присутних, док новији теоретичари сматрају да је то

заправо нека врста „хомеопатског лечења страсти“. Уметност приказује парадигму која превазилази стварност.“⁵⁴

У Античкој - грчкој, која се може на неки начин сматрати колевком позоришта у форми у којој га данас познајемо, видимо први утицај културе друштва на публику. Ако занемаримо чињеницу да је посета позоришту била забрањена женама, што је већ одредница која може профилисати позоришну понуду, видимо да је посета позоришту била скоро свакодневица за древне Атињане. Ипак, и код њих видимо још једну занимљивост везану за публику: трагедија, најстарија драмска врста, према Аристотелу има највећу духовну вредност, јер нас кроз поистовећивање са страдајућим протагонистима прочишћује и путем емпатије чини нас бољим људима и у Античкој Грчкој своју публику налази у вишим слојевима друштва. Са друге стране, комедија и сатира својим садржајима показују несавршенство смртника, и проналазе своју публику у нижим слојевима друштва.

Стога, занимљиво је пратити развој односа публике и позоришта кроз историју. Из тог односа можемо закључити и како су се мењале потребе публике, а самим тим и захтеви који се постављају пред позориште. Након Античке Грчке, Римљани су ти који развијају позоришну уметност. Ипак, темељи њихове позоришне уметности леже у Античкој Грчкој, па је и култура посете позоришту на истом или сличном новоу. Ширећи позоришну уметност и на своје колоније Римљани доприносе даљем развоју позоришне уметности широм Европе, стварајући на тај начин темеље нове позоришне публике. Свакако да су локална традиција и специфичности давале посебне карактеристике позоришне уметности, на тај начин профилишући и публику, али основ је био мање-више свуда исти.

Јачањем цркве долази до промене у односу публике и позоришта, што је донекле условљено и самом променом позоришне уметности. Забрана извођења позоришних комада од стране цркве, као заоставштине из, по цркви, паганске Античке Грчке, довела је и до промене односа публике према позоришту. Литургијска драма, кратка представа у којој су свештеници пантомимом приказивали епизоде из Исусовог живота, по самој својој форми је изискивала мирну публику, која је пасивно посматрала шта се дешава „на сцени“. Такође, профилисање публике је било једноставно – сви који су

⁵⁴ <http://pulse.rs/komunikaciono-bice-pozorista/>(13.11.2018; 15:00)

религиозни, и који су посећивали цркву, били су аутоматски и позоришна публика.

Овакав однос публике се постепено мења изласком позоришта из цркве и променом тематике која се изводи. Публика постаје мање пасивна, склонија мање религиозним темама, место извођења представа постају градски тргови и улице, што доводи до другачијег приступа потенцијалној публици и другачије форме извођења, прилагођене другачијој локацији. Такође, глумци могу постати и „обични“ грађани, не-црквена лица, али је глума још увек забрањена за жене.

Све ово кулминира у ренесанси, где публика постаје директно укључена у збивања на сцени, не ретко мењајући изглед позоришне представе. Тако имамо ситуације у којима глумци изводе делове из других позоришних комада, понављају неке делове или потпуно мењају представу, а све на захтев публике. Појављују се прва професионална позоришта и позоришна трупе, што је својеврстан увод у данашњу ситуацију – од тог тренутка, на неки начин, почиње стална борба позоришта за публику, која је условљена потребама публике, са једне стране и мисијом позоришта и финансијским ограничењима, са друге стране. У 17. веку појављују се и прве жене глумице, што отвара потпуно нову палету могућности, када је позоришна уметност, и однос са публиком у питању.

Када су потребе публике у питању, постоји мноштво фактора који утичу на профилисање публике и њених захтева. Образовање, економски статус, место становања, лични афинитети су неки од основних чинилаца који ће усмерити потенцијалног гледаоца ка позоришту или га заувек удаљити од њега. Стварање нове публике мора бити усаглашено на државном нивоу адекватним акцијама у образовним установама, док је за старије слојеве друштва потребно направити адекватну културну политику, која ће промовисати праве културне вредности, а борити се против кича и шунда. Такође, неопходно је реформисати законе везане за средства јавног информисања, како би се избегли садржаји који неповољно утичу на промовисање културе. Узевши у обзир чињеницу да већина од горе наведених стратегија код нас не постоји, или се не спроводи у довољној мери, сведоци смо ситуације да су у Србији популарна култура и висока култура на супротним странама културног спектра.

„Под културним потребама подразумевамо, пре свега, оне потребе којима се човек остварује као биће различито од свих осталих (највећи број

физиолошких потреба: храна, сан... карактерише сва жива бића без разлике) и као јединствена личност у свом друштвеном и културном окружењу. То су оне потребе којима човек развија своју личност тако да активно делује, производи, ствара нове материјалне и духовне вредности, ужива у постојећим, комуницира..." (Драгићевић Шешић, Стојковић; 1996: 14)

Одувек је било подела, када је култура, а самим тим и културна и позоришна публика у питању, тако да ова ситуација није новост. Али, оно што забрињава је однос у броју појединаца који прате популарну културу, у поређењу са бројем оних који преферирају високу културу. Оно што је занимљиво је да данас та подела није неумитно везана за „слојеве друштва“, те стога долазимо до ситуације да популарну културу прате и поједини припадници вишег слоја и, обрнуто, да високу културу прате припадници нижих слојева друштва. Ова ситуација се можда јавља због утицаја модерних технологија, квалитетнијег начина живота и лакшој доступности културе у глобалу.

Занимљиво је приметити податке које је добио Завод за проучавање културног развитка у анализи публике у професионалним позориштима Србије, коју је обавио 2010 године.

Полну структуру узорка чини 64.4 % жена и 35.6 % мушкараца, док је у старосној структури највише испитаника од 19 до 30 година (38.2 %), затим од 31 до 45 година (27.1 %), па од 46 до 55 година (21.8 %). Најмање испитаника је из група до 18 година (8.5 %) и из групе преко 65 година (4.4 %).

Највећи број испитаника има високу стручну спрему (43.1 %), док са средњом школом имамо 27.7 % и вишом 11.7 %. Испитаника са магистратуром имамо 7.6 %. Остали нивои образовања појединачно су заступљени са мање од три процента. Територијално посматрано, 66.5 % узорка је у Београду а 33, 5 % у осталим градовима са професионалним позориштима у Србији. Оно што је за овај рад посебно занимљиво је анализа разлога доласка у позориште:

Задовољавање културно-уметничке потребе	19.6%
Квалитетан репертоар	14.7% - 32.1%
Квалитетан ансамбл (глумци)	10.1%
Професионално интересовање	4.9%
Задовољство ентеријером	1.4%
Удаљеност од места становања	0.5%

Излазак (забава)	10.2%
Едукација	7.4%
Популарност позоришта	1.0%
Волим да гледам позоришне представе	28.9%
Да правим друштво другима	0.9%
Остало	0.5%

Посматрајући ови табелу, можемо да издвојимо неколико ствари које су директно везане за квалитет репертоара и уметника који изводе репертоар, што се може довести у везу са променом начина запошљавања, о чему ће бити речи касније у овом раду. Одговори Квалитет репертоара, Квалитет ансамбла, Професионално интересовање, Едукација и Задовољење културне потребе носе са собом преко 50% процената одговора на питање зашто се иде у позориште.

Свакако да утицаја на „културни укус“⁵⁵ публике има и лошији стандард нације, који се одражава у чињеници да велики део популације за културу сматра само оно што јој је доступно у програмима нових медија, и производима и делима масовне културе.

„Према социолошкој теорији, публика одређеном уметничком делу приступа са хоризонтом очекивања укључујући у перцепцију своје порекло, пол, старост, расу, сексуално опредељење, своје друштвене мреже и оно што је само њима својствено. Последица таквог „читања“ је да су значења, која „разумеју“ или учитавају последица њиховог порекла, али и хабитуса. Викторија де Александер сматра да се хоризонти очекивања које људи мењају

⁵⁵ „Бурдије разликује три зоне укуса које приближно одговарају образовним нивоима и друштвеним класама: 1) легитимни укус, то јест, укус за легитимна уметничка дела - што се код правих естета комбинује са наклоношћу према врхунским делима оних уметности које су још увек у процесу легитимације, попут филма, цеза или популарне музике – који је све присутнији уколико образовни ниво расте, а најзаступљенији је код оних фракција доминантне класе које су најбогатије у образовном капиталу; 2) осредњи (миддле-бров) укус који преферира мање значајна дела легитимних уметности и најбоља дела популарних уметности и који је присутнији у средњим класама него у радничкој класи; и 3) популарни укус, чији носиоци показују склоност ка делима легитимне уметности која су изгубила свој престиж кроз процес популаризације и делима популарне уметности која немају уметничке претензије, који је најраспрострањенији у радничкој класи и варира обрнуто пропорционално са поседовањем образовног капитала.“ (Цветичанин, 2007: 13)

током времена зависе и од места извођења уметничког дела и места где се оно посматра: чита, прихвата или не прихвата. Стога ће проучавање перцепције једног уметничког дела зависити од срединских утицаја, менталитета, социолошких и културолошких особености уметника и рецепијента.“ (Ристић, 2009: 32)

Тако, долазимо у ситуацију да, на пример, прва асоцијација на уметност уопште није оно што уметност суштински представља, већ форме које са правом уметношћу немају много додирних тачака. Примере можемо наћи, пре свега, у средствима масовне комуникације, која користе израз уметност и уметник за појединце и њихове наступе који се не могу сврстати у категорију уметности.

Ипак, овде би требало направити разлику између појма уметност и појма лепа уметност. Постоји пуно дефиниција уметности и све на овај или онај начин тачно дефинишу уметност, али можемо узети дефиницију Енциклопедије Британике као релевантну за овај рад: Уметност је коришћење вештине и имагинације у стварању естетских објеката, окружења или искустава која се могу поделити с другима. Свакако да ова, као и све друге дефиниције уметности остављају простора за индивидуалну интерпретацију, што проистиче из личних афинитета и потреба.

Управо због разноликог схватања уметности Француз Шарл Бато (*Charles Batteaux*) је 1746. године створио термин „лепе уметности“, у које је убројио: плес, флорикултуру, вајарство, музику, сликарство и поезију а касније је листу допунио архитектуром и елоквенцијом. Знатно касније, у 20. веку овој листи се додаје и филм, као седма уметност.

Са друге стране, проблем са популарном културом проистиче и из недостатка квалитетне културне понуде у појединим деловима Србије. Тако имамо ситуацију да постоје велики број места која немају релевантну културну понуду: позоришта, домове културе, па чак ни биоскопе. Чак и тамо где постаје овакви садржаји, недостатак финансијских средстава озбиљно угрожава опстанак културних центара, док су многи већ и затворени. Самим тим, недостатак понуде производи ситуацију у којој је једини контакт са било каквим видом културе – телевизија као масовни медиј. Највећи број људи у Србији тако остаје ускраћен за квалитетну културну понуду, ослањајући се на понуду које им нуде телевизије као једину форму културног програма.

„Тренутну ситуацију у нашем друштву карактерише велика економска криза која се манифестује на све сфере човековог живота. Отежано задовољавање основних човекових потреба (индивидуалних и групних) које се односе на доходак, одећу, прехрану, становање, васпитање, образовање, културне потребе, здравство итд., доводе до разних поремећаја у функционисању личности. Опадање животног и друштвеног стандарда нарочито утиче на културну потрошњу. Последице опадања стандарда видљиве су веома брзо и у области позоришта манифестују се кроз: смањен квалитет позоришне продукције и опадање интересовања за одлазак у позориште и у институције културе уопште.“ (Мрђа, 2010: 5)

Међутим, недостатак квалитетне уређивачке политике у домену културе и уметности на већини комерцијалних телевизија нас доводи управо у ситуацију коју смо описали: под културом се класификују садржаји који не могу потпасти под дефиницију лепе уметности, па чак и уметности уопште. Док на државној националној телевизији, која има форму јавног сервиса, можемо наћи задовољавајући број културних садржаја, додуше, не увек у терминима који су одговарајући, дотле на осталим телевизијама не постоји ни приближно довољно културних програма који би могли да покрију потребе гледалаца.

Стога, овај проблем морамо посматрати двосмерно: публика зависи од културе, али и култура зависи од публике. Од свих културних садржаја, позоришту се најпре може преписати овај двосмерни однос, јер представа без публике се и не може назвати представом, већ у најбољем случају – генералном пробом.

У светлу свега изреченог, улога и мисија националног театра добија још више на важности. Још од настанка Народног позоришта, 1868. године, јасно су одређени циљеви и задаци националног театра: ширење српске културе и уметности, едукација публике, приближавање светских класика публици, контакти са дијаспором итд. Ови циљеви, произашли из потреба публике, су и данас на снази, са мањим или већим модификацијама проистеклим из модерних тенденција и савременог начина живота.

Међутим, када је реч о Народног позоришту, јавља се занимљив податак који може сликовито описати културну понуду данас. У време када је позориште основано, 1868. године, сала Народног позоришта је примала 800 људи, а Београд је имао 25.000 становника. Практично, то значи да је постојало једно позоришно место на сваких 30 становника. Данас, када се саберу

капацитети свих позоришта у Београду, дођемо до грубе цифре од око 5.000 места. Ако се узме у обзир процена да Београд сада има близу 2.000.000 становника, онда однос позоришно седиште - позоришна публика постаје много лошије, тј. имамо једно место на сваких 400 људи. Практично, то значи да је 1868. године било могуће да сви становници Београда посете позориште за месец дана, док је данас за то потребно 400 дана. Када се наведени подаци пренесу на целу Србију, тај однос постаје још неповољнији. Наравно, овакав утопистички приступ проблему нема везе са стварном ситуацијом, јер је број људи који посећују позориште много мањи од броја становника, али опет може описати позоришну понуду у данашње време.

Управо тај однос културне понуде и публике која је део културне participације нас наводи на закључак да је неопходно сачувати све културне институције коју могу допринети разноликости културног тржишта при чему је позориште на челу те понуде, пошто својом комплексношћу покрива више аспеката уметности и културе. У времену када је темпо живота све бржи, условљен технолошким напретком и потрошачким друштвом, неопходно је максимално подржати све форме које пропагирају продуховљеност, филозофско размишљање, бављење уметношћу и све остало што се данас потискује у непрегледној понуди масовне културе који нас свакодневно окружује. Нова позоришна публика се може стварати само праћењем потреба друштва, повећањем културне понуде и приближавањем позоришта сваком потенцијалном гледаоцу.

6.4. Потребе стваралаца

Процес рада у позоришту носи са собом специфичности које се не могу мерити ни са једним другим процесом у оквиру индустрије, привреде или чак и већине других уметности. Сама чињеница да је извођење позоришне представе непоновљив и јединствен процес, већ нам доноси обиље условности. Они који су директно везани за квалитет тог процеса су уметници на сцени, око ње, као и сви они који својим радом треба да створе предуслове за позоришну представу. Свакако да је „притисак“ највећи на онима који су на сцени, јер они уживо деле своје емоције и енергију са публиком, директно утичући на квалитет, *dostignuca izvedene predstave, baletskog ili operskog spektakla*. Стога, занимљиво је позабавити се темом „задовољства послом“ код позоришних радника и видети на који начин њено присуство или одсуство може утицати на квалитет представе.

Још је Вилијем Дејвис тридесетих година прошлог века, у својој књизи „Индустрија среће“ изнео теорију по којој је „срећан радник – добар радник“. Касније је разним истраживањем ова теорија доведена у питање, али није оповргнута. Стога, било би добро пре свега утврдити који су то критеријуми потребни за срећу запосленог у позоришту и видети какво је тренутно стање у позориштима Србије.

Појам људске среће је већ довољно широк да би му се могло посветити на стотине дела, а када се томе додају аспекти који могу додатно утицати на срећу уметника, који су често апстрактни и немају везе са реалним стањем у његовом окружењу. Јасно је да је у питању комплексан однос, у коме уметник еквилибрира на танкој нити између успеха и понора, у који га може послати и најмањи детаљ, често обичним људима неприметан.

Још један битан појам који је неопходно анализирати, а који је у одређеној мери повезан са појмом срећа је појам мотивисаности позоришних радника. Појам мотивације је веома важан када је учинак радника у питању, а овде се можемо позвати на хуманистичку теорију самоактуализоване личности Абрахама Маслоуа, који је мотиве поделио на мотиве недостатка и мотиве обиља.

Мотиве недостатка предводе они за опстанак најважнији мотиви, физиолошки мотиви (жећ, глад, секс), затим потреба за сигурношћу, потреба за љубављу и припадањем, затим потреба за поштовањем и угледом. Пратећи одређене законитости у редоследу јављања људских потреба, задовољењем ниже потребе, она престаје да буде важна и јавља се виша. У случају да се истовремено јаве две различите потребе, прво се решава она нижа, основнија. Незадовољење ових, основних потреба може погубно деловати на појединца, угрожавајући његов живот и здравље, психичко и физичко.

Основни појам ове теорије је потреба за самоактуализацијом, тј. спонтана, урођена и универзална људска тежња за испољавањем и развојем сопствених суштинских могућности. Овај појам је веома значајан за позориште, пошто је у суштини позоришне уметности приказивање сопствених могућности, сведене на контекст позоришне представе. Из ове теорије Абрахама Маслоу, развио се правац просвећеног менаџмента, за чије зачетнике можемо сматрати Дракера и Мекрегора.

За разлику од старог, ауторитативног начина руковођења, који је имао изражено негативан став према раднику, сматрајући да он тежи да ради што мање, да воли да му се дају тачне инструкције, не воли да размишља и да избегава слободу да сам доноси одлуке, демократски стил руковођења групом претпоставља управо супротно: људи су рационална, делотворна, креативна и самосвесна бића, са потребом да се афирмишу кроз рад, изграде свој професионални идентитет и задовоље своје највише људске мотиве обављањем слободних, значајних и креативних активности.

Овај правац менаџмента се ослања на одређене људске потребе, које су пре њега најчешће биле занемариване.

- потреба за активношћу
- потреба за смисленим радом
- потреба за складом, редом и савршенством
- потреба за новином
- потреба за идентитетом
- потреба за љубављу и пријатељством
- потреба за признањем и угледом
- потреба за стваралаштвом

- потреба за самоостваривањем

Политика просвећеног менаџмента се базира и на одређеним филозофско-антрополошким поставкама о људској природи, као што су: Људима треба веровати и Човек има потребу да је истинито информисан.

Поред претпоставки о људским потребама хуманистички менаџмент има препознаје и појам метамотива и метавредности или Б-вредности („вредности бића“).

„Према Маслову, задовољење метапотреба (потреба за смислом, правдом, истином итд) односно достизање Б-вредности (истина, лепота, доброта, правда, целовитост, савршенство, јединственост, смисао, складност, једноставност итд.), представља највише задовољство и остварење људске среће. Управо у смисленом и креативном послу, човек може да задовољи готово све ове Б-потребе.“ (Маслов, 2004: 14)

На крају, анализирајући постулате хуманистичког менаџмента, могли би закључити да он почива на претпоставкама о човековом карактеру и способностима:

- просечна особа је упорна и храбра (упркос неизвесностима и стрепњи)
- зрела особа поседује способност мудрог избора (здрави, нормални људи спонтано бирају оно што је за човека боље, корисније, здравије)
- зрела особа поседује способност емпатије (може да саосећа и идентификује се са другим бићем)
- зрела особа поседује способност синергије (усклађивање личних, себичних интереса са општим, несебичним)(izvor)

Оно што је за овај рад веома значајно је чињеница да је сам Абрахам Маслов упозоравао да је хуманистички, просвећени менаџмент применљив само у условима развијеног, релативно богатог и уређеног друштва. Ово може бити значајан фактор када говоримо о потребама стваралаца, као и потенцијалним последицама промене начина запослења на ствараоце.

Када би требали да преведемо све горе наведено у услове позоришта, можда би факторе који утичу на срећу, задовољство и мотивацију запослених могли да подведемо под две категорије: оне на које није могуће утицати и оне на које је могуће утицати.

Када је реч о факторима на које није могуће утицати, и њих би могли поделити на личне и спољашње утицаје. Лични утицаји су директно везани за карактер и психу човека, који често делују потпуно независно до осталих фактора и не морају имати везе са реалним стањем ствари. Постоје људи који неће бити срећни и задовољни чак ни ако су услови у којима раде савршени, ако су признати од колега и заједнице, ако су задовољни платом, ако су одморни, поштовани и слично. За такве људе сви остали фактори су небитни и они ће увек бити проблематични, стално ће захтевати посебне услове и пажњу. Њих је скоро немогуће „учинити срећним“ и једино што преостаје је нада да ће бити довољно професионални у извршавању својих задатака, и да њихово стално незадовољство неће утицати на квалитет њиховог рада.

Са друге стране, спољашњи утицаји на које се не може утицати су везани за лични живот сваког појединца и догађаје ван позоришта и пословног окружења. Лични успеси и неуспеси, болести, љубави, губитак блиске особе и слично представљају факторе који ће оставити трага на већини људи, а неке ће и до те мере пореметити да ће они бити онемогућени да обављају свој посао на адекватан начин, а у неким ситуацијама и у потпуности. Сведоци смо бројних ситуација да су догађаји из приватног живота утицали на успех или неуспех појединих пројеката, па чак и на каријере појединаца. Један од најупечатљивијих примера може бити наш прослављени глумац Жарко Лаушевић, који је због догађаја из приватног живота „изгубио“ већи део каријере, и тек последњих година наставља са глумом, а у време када је до немиких догађаја дошло, важио је за једног од најцењенијих глумаца бивше Југославије и предвиђана му је бриљантна каријера.

Оба фактора на које није могуће утицати, и лични и спољашњи, не могу бити предмет анализе менаџмента и пословног окружења, већ се само може анализирати начин реакције на овакве утицаје. Задатак менаџмента је да свакако буде упознат са овим утицајима на запосленог, како би могао да предвиди реакције запосленог и да минимизује негативан утицај на процес рада, пазећи на интегритет запосленог. У пракси, ово је аспект на који се не

обраћа превише пажња, што доводи до бројних негативних ситуација у позориштима, на које се реагује тек након што се десе, када је често немогуће реаговати на адекватан начин у кратком року.

Међутим, долазимо и до другог фактора среће позоришног радника, а то је онај на који се може утицати.

Према недавном истраживању Економске школе из Лондона⁵⁶ направљена је листа места на којима се осећамо најјадније. На првом месту је тренутак у коме лежимо болесни у кревету, а на високом другом месту је радно место човека. Овакав резултат неумитно проистиче из чињенице да је човек незадовољан својим радним окружењем и условима у којима ради. Наравно да је тешко направити окружење и услове који би одговарали свима, али приметан је тренд по коме бројне светске компаније, у покушају да своје запослене учине што срећнијим, у радно окружење уводе опрему за забаву. Ови покушаји иду у толике крајности да утичу на „дете“ у свакоме од нас, на тај начин покушавајући да пробуде срећна осећања.

Ситуација у којој се инсистира на срећи запосленог такође није добра, јер може довести до емоционалне повучености запосленог, јер се потискују нормална, свакодневна осећања као што су љутња, несигурност и туга.

Као императив се поставља услов да запослени могу да искажу своје емоције, и позитивне и негативне, јер сваки производни процес, па и процес рада у позоришту, носи са собом и једна и друга осећања. Занимљив негативан пример можемо наћи у раду финске фирме Нокиа, која је била водећа фирма у производњи мобилних телефона. У једном тренутку су у своје смартфонове интегрисали оперативни систем Симбијан. Менаџери у фирми су знали да систем не ради добро, и да има недостатке које је неопходно уклонити, али нису смели да надлежнима саопште лошу вест, јер је императив компаније увек био да се шири само оптимизам и позитивне вести. До тренутка када је виши менаџмент сазнао за мањкавости Симбијана, Нокиа је изгубила водећу улогу на тржишту и данас се уопште не бави производњом мобилних телефона.

⁵⁶ Пројекат Mappiness, који траје од августа 2010. године и обухвата становништво Велике Британије

Још један од начин на који се покушава постићи задовољство код запосленог је дозвола запосленом да обавља део послова „од куће“. На овај начин би се допринело позитивнијем ставу запослених према пословном окружењу, истовремено покушавајући да се повећа продуктивност. Када је позоришни процес у питању, ова мера је могућа само код неких запослења у позоришту, углавном везаних за административни део процеса, док би код осталих био отежан, због саме специфичности позоришног процеса и потребе да се заједнички дође до коначног производа. На пример, не можете очекивати од глумца да већи део стваралачког процеса обави код куће, осим самог учења текста, па чак и тај процес се обавља у оквиру читаћих проба, уз сарадњу са редитељем, лектором и осталим колегама. Када су друга извођачка занимања у питању, код њих је рад „од куће“ још тежи. Балетски играч у оквиру свог процеса захтева посебне техничке услове, оперски певач такође итд. Наравно да сваки уметник може индивидуално да ради на себи и ван радног места, али је срж стваралачког процеса ипак везана за позориште.

Следећи начин на који би се могло повећати задовољство запосленог је неометање радника бесмисленим захтевима, као што су разне бирократске форме, безразложно условљавање процеса рад и слично. Нажалост, пракса у позориштима у Србији је ових дана потпуно супротна! Неусаглашеност закона, нестручност кадрова, гомила нових уредби и прописа допринели су усложњавању посла и појављивању великог броја нових административних захтева, атипичних за позориште, који изазивају негативна осећања код запослених, повећавају осећај нервозе, успоравају процес рада и, што је можда и најважније, утичу на сам процес рада, понекад стављајући административне приоритете изнад уметничких и реалних, што не наилази на разумевање у специфичном окружењу, као што је позориште. Честе су ситуације да запослени раде ствари за које нису школовани или обучавани, што се одражава и на квалитет производа и на атмосферу у раду. Радник који се бави пословима које не познаје добро, и у које није сигуран, имаће стални осећај анксиозности и одбојности према послу, а у тој атмосфери је тешко постићи врхунске резултате. Поистовећивање позоришта са компанијама из других привредних грана показује се као јако лош потез, који доводи до непотребног усложњавања позоришног процеса, додатних трошкова и незадовољства запослених, које опет додатно утиче на процес рада.

Једно од питања које има највећи утицај на незадовољство запослених је питање висине плата. Иако позориште носи са собом тај аспект метафизичког, појединац ипак не може побећи од проблема свакодневице и трошкова живота, који се покривају највећим делом управо новцем који запослени добија као надокнаду за свој рад. Посматрајући чињеницу да су трошкови живота данас већи него у прошлости, несхватљива је чињеница да, када се упореде плате у позоришним установама данас, са онима из прошлости, долазимо до закључка да позоришни радници данас имају најмање плате од настанка позоришта у Србији.⁵⁷ Чак и у поређењу са земљама из региона, првенствено са земљама бивше Југославије, које су имале исти или сличан развојни пут као Србија, подаци су опет поражавајући по запослене у позориштима Србије.⁵⁸ Јасно је да је питање плата директно везано за економску ситуацију целе земље, и да је држава у дугом и неизвесном процесу транзиције и развоја, али када је појединац-позоришни радник у питању, ова тема је изузетно битна и сви изговори, аргументи и разлози због којих су плате позоришних радника испод задовољавајућег нивоа нису довољни да смање негативан осећај код запослених.

И, на крају, долазимо до фактора који на изврстан начин обједињује све претходне факторе – питање сталног запослења. Ово питање утиче на бројна питања код човека: психолошка, емоционална, мотивациона, професионална. Ово питање може утицати чак и на факторе на које се, првобитно не може утицати, као што су лични фактори и приватни живот.

У анализи на тему различитих начина запослења, која је рађена на узорку од 197 чланова Народног позоришта у Београду, Српског народног позоришта у Новом Саду и Позоришта на Теразијама, међу којима је било оних који су стално запослени, оних који су били хонорарно запослени, а сада су стално запослени и оних који су хонорарно запослени, пред испитанике су

⁵⁷ Период санкција и хиперинфлације није укључен у ово поређење, јер су финансијски услови из тог периода неупоредиви са било чиме.

⁵⁸ Примера ради, плата чланице ансамбла балета у Народног позоришту у Београду је око 50.000 рсд, док је чланица балета у ХНК Загреб плаћена 5.500 куна, што је око 88.000 рсд. Члан оркестра у НП у Београду такође има плату од око 50.000 рсд док је у Загребу та плата еквивалент вредности око 95.000 рсд. Када су глумци у питању, та разлика је још већа. Глумац треће категорије у НП у Београду има плату од око 55.000 рсд, док је у Загребу та плата еквивалент вредности око 120.000 рсд. Када су солисти у питању, те разлике су још веће!

постављена питања, из чијих одговора би могли закључити како је и да ли је промена облика радног односа утицала на запосленог уметника, као једног од кључних чинилаца позоришног процеса.

АНКЕТА

1. Колико имате година?
2. Са колико година сте почели да радите (било која врста запослења)?
3. Наведите број година којима се бавите вашом професијом
4. Наведите број година које сте провели као хонорарно запослени (на уговор)
5. Наведите број година које сте провели као запослени на одређено време
6. Наведите број година које сте провели као запослени за стално
7. Да ли сте осетили разлику у ставу колега према вама након промене начина запошљавања? • Не • Код неких • Код већине
8. Да ли сте осетили разлику у квалитету живота након промене начина запошљавања? • Не • Минималну • У неким аспектима • Велику
9. У чему се исказивала та разлика, ако је било?
10. Да ли сте осетили разлику у свом приступу обавезама након промене начина запошљавања? • Не • Минималну • У неким аспектима • Велику
11. У чему се исказивала та разлика, ако је било?
12. Да ли сматрате да је начин запошљавања фактор који утиче на квалитет наступа уметника? • Да • Не
13. По новом Закону о култури, предвиђено је максимално запошљавање уметника на период до три године. Да ли подржавате запошљавање за стално или на максимум од три године? • За стално • До три године
14. Да ли сматрате да ће потенцијални престанак запошљавања за стално утицати на рад репертоарског позоришта? • Да, позитивно • Неће бити промене • Да, негативно
15. Како сматрате да ће утицати потенцијална промена начина запошљавања на конкуренцију? • Радиће најквалитетнији • Радиће они са бољим „везама“ • Радиће исти људи као и сада

Из уводних питања можемо закључити да су испитаници били у распону година од 30 до 52, да су у просеку сви почели да раде (у било којој форми рада и запослења) у периоду између 17-те и 29-е године, као и да се сви баве својом професијом од 11 до 25 година.

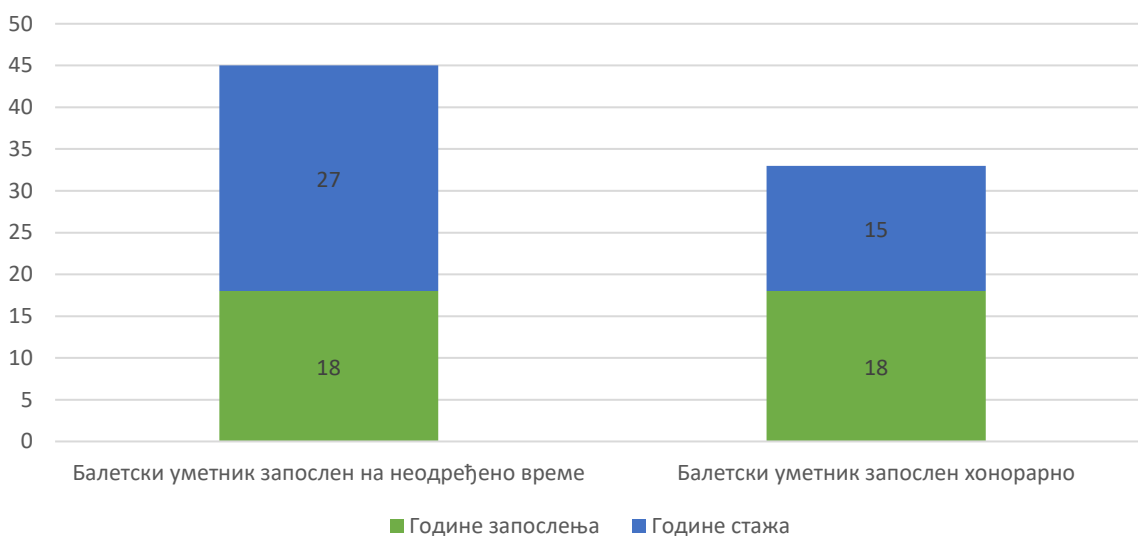
Оно што се може видети из анкете је да су испитаници били запослени по основама другачијим од сталног запослења од једне до чак 18 година, или нешто мање од седам година у просеку, што директно доводи у питање везу између запослења на одређено и сталног запослења. Већ смо поменули да је један од основних циљева запослења на одређено или хонорарног запослења управо да се послодавци боље упознају са квалитетима и карактеристикама запосленог, како би након краћег времена то запослење прешло у стално. Уколико послодавац није задовољан радом запосленог, након истека краткорочног уговора о запослењу, сарадња се завршава. Уколико је послодавац задовољан радом запосленог, сарадња би требала да прерасте у стално запослење. Међутим, у пракси налазимо раднике који су радили на одређено време, или на хонорарне уговоре дуже, па чак и до 18 година у низу! Ово је у директној колизији са чланом 37. Закона о раду, који предвиђа следеће:

Уговор о раду може да се закључи на одређено време, за заснивање радног односа чије је трајање унапред одређено објективним разлозима који су оправдани роком или извршењем одређеног посла или наступањем одређеног догађаја, за време трајања тих потреба. (Закон о раду, 2018)

Поставља се питање који су то објективни разлози за које је потребно ангажовати запосленог на одређено време у трајању од 18 година? Да ли је то пример лошег планирања или злоупотребе закона? Мора се сагледати и чињеница да је у овом конкретном случају реч о балетском уметнику, који наступа у једном од само два класична балетска ансамбла у Србији. Чињеница да Вам је неопходан балетски уметник који већ након прве, а поготово после више сезона у позоришту има значајан удео у репертоару не би требала да буде таква непознаница и позоришним лаицима, а поготово не људима који се баве планирањем у позоришту, те опет, видимо ситуацију у којој се једном уметнику продужује уговор на одређено у трајању од 18 сезона. Оно што је додатни апсурд у поменутом случају представља чињеница да је запослени након тих 18

година примљен за стално на истим пословима које је и обављао свих година које је провео као хонорарно запослени, чиме се додатно поставља питање сврсисходности деловања у претходном периоду. Додатни је аспект какав је утицај тих 18 сезона имало на поменутог уметника, његов живот и егзистенцију. Довољно је поменути да балетски уметник, који је запослен на неодређено време, након 18 сезона има иза себе 27 година радног стажа, захваљујући бенефицијама, док балетски уметник који је запослен на одређено 18 сезона, има иза себе 15 година радног стажа, пошто у летњим месецима нема уговор. Број представа који одиграју ова два уметника је приближно исти, али један од њих изађе из овог циклуса са 12 година стажа мање!

Разлика у годинама стажа између балетског уметника запосленог на неодређено време и оног запосленог по неком другом основу

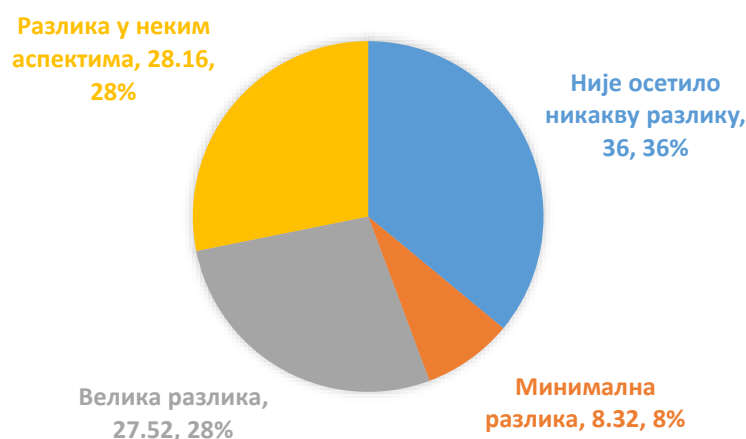


На питање да ли су осетили разлику у ставу колега након промене начина запошљавања, већина је одговорила да није осетила разлику док је 10% осетило извесну промену, али је она углавном била везана за појединце, што нас наводи на закључке да су у питању лични анимозитети, а не реалне последице промене статуса запосленог.

Са дуге стране, на питање да ли су осетили разлику у квалитету живота након промене начина запошљавања, 36% испитаника је одговорило да није осетило разлику, док је код 64% та разлика била приметна. Од броја испитаника који су осетили разлику, 13% је осетило минималну разлику 44% је

осетило разлику у неким аспектима, док је 43% испитаника осетило велику разлику. Овако високи проценти испитаника који су изјавили да су осетили разлику након промене начина запошљавања и преласка на стално запослење додатно добијају на снази када се сагледају одговори на питање у чему се огледала та разлика.

ДА ЛИ СТЕ ОСЕТИЛИ РАЗЛИКУ У КВАЛИТЕТУ ЖИВОТА НАКОН ПРОМЕНЕ МОДЕЛА ЗАПОШЉАВАЊА?

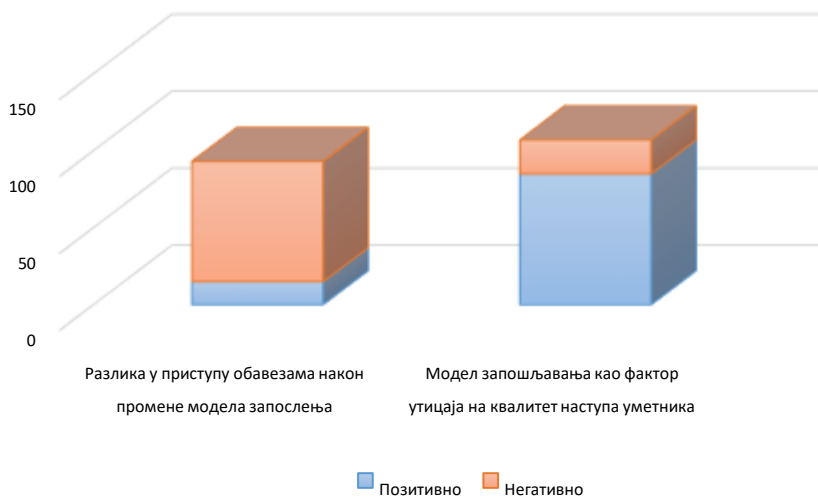


Реч „СИГУРНОСТ“ се појављује у одговорима чак 47 пута, „ОДСУСТВО СТРЕСА“ је употребљено 28 пута, „КРЕДИТНА СПОСОБНОСТ“ се појављује 26 пута, „РЕДОВНА ПРИМАЊА“ 18 пута, док се у мањем броју појављују и „ОСАМОСТАЉЕЊЕ“, „МОГУЋНОСТ ПЛАНИРАЊА“, „ФОРМИРАЊЕ ПОРОДИЦЕ“ и „РЕШАВАЊЕ СТАМБЕНОГ ПИТАЊА“. Када се погледају атрибути којима се описује промена настала променом начина запослења, добијамо оно што би требало да је суштина живота просечног човека: сигурност, одсуство стреса, планирање породице, решавања стамбеног питања. Ако изузмемо последња два из етичких разлога, и пребацимо одсуство нечег у случају запослења на неодређено време у присуство тога истог у недостатку запослења на неодређено, онда долазимо до стреса и несигурности, као услова у којима су испитаници радили у периоду док су били запослени на одређено време. Већ смо утврдили да је у пракси то био случај у просеку од седам година,

што нас наводи на закључак да је просечни радник у српским позориштима⁵⁹ седам година радио у условима стреса и несигурности. Како у таквој ситуацији није био један позоришни радник, већ десетине њих, јасно је да атмосфера у којој се позоришни процес одвијао није била на одговарајућем нивоу.

На питање да ли су осетили разлику у приступу обавезама након промене начина запошљавања, чак 85% испитаника је одговорило да није осетило разлику у приступу обавезама, док је 15% осетило разлику у неким аспектима, и то углавном у домену веће одговорности. Ипак, овако велики проценат испитаника који тврди да није осетио разлику у приступу обавезама се доводи у сумњу када се анализирају одговори на следеће питање: Да ли сматрате да је начин запошљавања фактор који утиче на квалитет наступа уметника?

Утицај промене модела запошљавања на рад уметника



На ово питање, чак 78 одсто испитаника је одговорило позитивно, што директно доводи у сумњу искреност одговора на питање о промени приступа радним обавезама, јер су одговори дијаметрално супротни на питања која обрађују исти проблем, само из различитог угла посматрања. Ако је начин запошљавања стварно фактор који утиче на квалитет наступа уметника, и ако

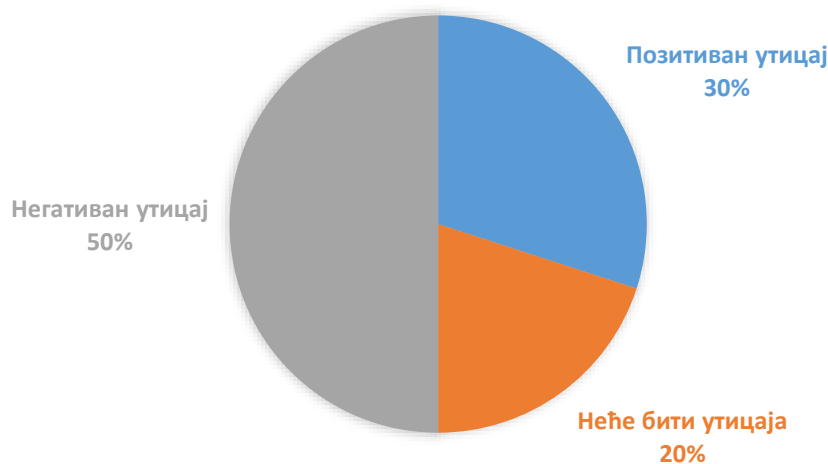
⁵⁹ Или бар у позориштима која су обухваћена анкетом, а то су Народно позориште у Београду, Позориште на Теразијама и Српско народно позориште у Новом Саду.

је потврда тога стигла управо од тих уметника који доносе тај квалитет на сцену, како је онда могуће да само 15% испитаника признаје да су осетили промену у приступу обавезама? Могуће је да ово питање исувише задире у приватност и личност сваког појединца, па су и одговори били знатно субјективнији од стандарда потребног за веродостојност анкете. Управо из тог разлога, могуће је ова два питања, која су директно везана за одговоре на питања о негативном утицају на уметнике посматрати више кроз призму одговора на друго питање, а у мањој мери кроз одговоре на прво питање. Проблеми са запошљавањем свакако могу утицати на уметнике и њихов рад, а трендови који долазе из света код нас, а који пропагирају прелазак са сталног запошљавања на сезонско или на запошљавање на пар сезона свакако се у нашем окружењу могу свести под „проблеме са запошљавањем“. Неко ко је запослен на одређено време у Србији има знатно мање права, у финансијском, па и егзистенцијалном смислу, од неког ко је запослен на неодређено време. Кредитна неспособност, немогућност планирања, немогућност остваривања попушта и плаћања на рате само су нека од ограничења која се постављају пред појединца који није стално запослен.

Следеће питање, да ли подржавате запошљавање за стално или на максимум од три године, доноси делимичну неодређеност испитаника, пошто 65% испитаника верује у стално запошљавање, док 35% верује у запошљавање на максимум од три године. Увидом у профил испитаника који су дали одговор да сматрају да је боље запослење на максимум од три године, видимо да је огромна већина њих додала појашњење да се ово мора односити на старије уметнике, који не учествују више активно у раду позоришта, као и да су сви који су дали такав одговор из сектора балета. Иако са стране позоришта, ово може имати логично појашњење и донекле може имати основу у финансијском и репертоарском планирању, са људске стране би било изузетно нехумано понашати се тако према уметницима који су позоришту и позоришној уметности дали пуно тога, и иза себе имају значајне каријере и успехе. Стога, иако из позиције младог уметника треба „направити простор за оне који долазе“, то се не сме радити на штету старијих чланова позоришта, који због специфичности посла не могу више да одговоре високим професионалним изазовима који се постављају пред њих. Решење се мора пронаћи на другој страни, било променом законске регулативе, било унутрашњом организацијом позоришта, а најбоље усаглашавањем оба ова фактора.

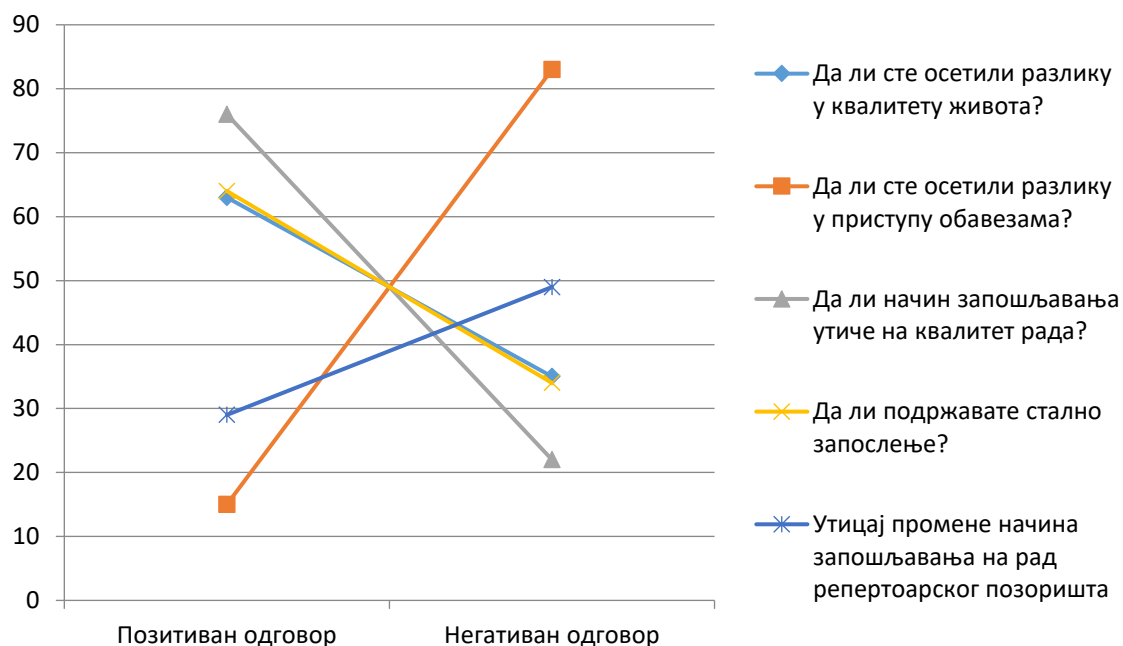
Наредно питање нам доноси размишљања испитаника на питање како би укидање ангажмана за стално утицало на рад репертоарског позоришта. Чак 50 посто испитаника сматра да ће утицај промене начина запошљавања на рад позоришта бити негативан, 20 посто сматра да неће бити промена, док 30 посто сматра да ће утицај бити позитиван. Овде се такође рефлектује тренутно стање у позоришту и проблеми настали из немогућности балетских уметника да иду у пензију онда када би то природно било, па су и овде испитаници који сматрају да би утицај био позитиван чланови балета, који питање посматрају из сфере проблема у балету.

УТИЦАЈ ПРОМЕНЕ НАЧИНА ЗАПОШЉАВАЊА НА РАД РЕПЕРТОАРСКОГ ПОЗОРИШТА



И на крају, још једно питање где се директно могу сагледати тренутни проблеми позоришта. На питање утицаја потенцијалне промене начина запошљавања на конкуренцију, 40 посто испитаника сматра да би у случају преласка на запошљавање на одређено време радили они најквалитетнији, чак 40 посто сматра да би радили они „са везама“, док 20 посто сматра да би радили исти они који раде и сада. Поставља се питање који проценат људи који су тренутно запослени ради зато што су најквалитетнији уметници, а који проценат ради зато што се за њих залажу лоби групе? Тек након урађеног оваквог истраживања, могли би да сагледамо одговоре на последње питање из

анкете у пуном светлу, и да предвидимо са сигурношћу да ли би суштински дошло до било какве промене.



Анализом свих датих одговора, види се да ни сами запослени нису 100% сигурни у бољитак промене коју би донело запошљавање на краћи временски период од запослења за стално. Такође, приметно је донекле различито гледиште код испитаника који су уметници, директно везани за сцену, и оних који су везани за менаџмент позоришта. Међутим, примећује се релативно јединство позитивних одговора на питања који се тичу квалитета живота, утицаја на квалитет рада и односа према сталном запослењу. Свакако да запослени који имају увид у целокупну продукцију и рад позоришта могу сагледати целокупнију слику, али ако се вратимо на параметар људских потреба, и прихватимо као истину чињеницу да учинак уметника зависи од одсуства стреса, не сме се занемарити мишљење ових појединаца, који су ипак у центру истраживања овог рада.

Из резултата ове анкете опет долазимо до можда и суштинског питања овог рада: да ли промену начина запошљавања треба урадити по сваку цену, или треба посматрати људски фактор као пресудан у одлуци о промени? Ако се сумња да би промена имала негативне последице по економски и социјални статус човека, да ли треба и даље разматрати ту промену као неопходну?

Додатни аспект представља чињеница да се предвиђања економских стручњака крећу у правцу повећања броја несигурних послова и губитка одређених радних места, услед технолошког напретка, еволуције тржишта рада и процене које ће вештине бити потребне у будућности. У оквиру Студије о будућности послова, коју је израдио Светски економски форум⁶⁰, обухваћена су и занимања и послови у оквиру културе и уметности, а занимљива су превиђања по питању броја запослених у одређеним групама послова и њихово поређење са садашњим стањем.

У групу послова за коју је предвиђен пад броја запослених спада и уметност, дизајн, индустрија забаве, спорт и медији. У овим областима се предвиђа пад броја запослених од 191.000 људи у земљама обухваћеним овим истраживањем.⁶¹ На челу ове листе се налазе канцеларијски и административни послови, где је предвиђен губитак 4.759.000 радних места, што такође може бити значајно за рад позоришта. Ако претпоставимо да ће се овај тренд пада броја запослених у поменутих областима пренети и на Србију, која није била обухваћена овим истраживањем, императив задржавања постојећих радних места постаје још важнији, посматрано из угла запослених. Свакако да се морају посматрати реалне потребе позоришта у овој ситуацији, али се мора мислити и на потребе запослених, као неизоставног сегмента позоришног процеса.

⁶⁰ The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, World economic forum, Јануар 2016. године

⁶¹ Асоцијација Југоисточних нација (ASEAN), Аустралија, Бразил, Кина, Француска, Немачка Земље Савет за сарадњу у Заливу (GCC), Индија, Италија, Јапан, Мексико, Јужна Африка, Турска, Уједињено краљевство и Сједињене Америчке државе

7. Потенцијалне последице промене облика радног односа професионалних уметника

Када се сагледају потребе свих чинилаца који учествују, непосредно или посредно, у раду позоришта, а то су друштво, ствараоци и технолошке потребе стваралачког процеса, поставља се питање да ли би и на који начин промена начина запошљавања имала утицај на сваки од њих посебно, а затим и на све њих заједно. Ако пођемо од основног постулата позоришне продукције, а то је да је за остварење резултата потребно обезбедити одговарајуће предуслове, онда би могли да претпоставимо да би недостатак испуњења поменутих потреба морао да се испољи бар на једном од три чиниоца, а посредно би се рефлектовао и на остале, а самим тим и на позоришни процес.

Са друге стране, већ смо писали о томе да утицај на испуњење потреба чинилаца позоришног процеса може имати негативне утицаје на испуњење мисије позоришта и задатака који се постављају пред позориште. Неопходно је сагледати неколико аспеката на које би промена облика радног односа глумаца могла да има утицаја. Пре свега је потребно сагледати правце развоја позоришног стваралаштва у новим, измењеним условима који би уследили након промене начина запошљавања, посматрано из угла теорија менаџмента, али и из угла практичних проблема који би из овакве промене проистекли.

Потребно је сагледати затим и утицаје на испуњење друштвене мисије позоришта, као и на испуњење мисије националног театра, као посебно важног аспекта позоришта, у корелацији са потребама публике и друштва.

И, на крају, неопходно је анализирати и утицај на друштвене потребе ствараоца, као носиоца позоришне уметности и сагледати дугорочне последице које би ова промена могла оставити на уметнике и позоришне раднике.

7.1. Претње на развој позоришног стваралаштва

Позориште је од тренутка када је настало било јединствен и непоновљив начин комуникације са публиком, комуникације у којој у сваком тренутку постоји непосредна размена између учесника у процесу комуникације и то је аспект позоришта који не сме бити промењен. Оног тренутка када позориште престане да комуницира, а посредно и да шаље одређене поруке, његово постојање постаје доведено у питање. Стога, ако посматрамо позоришни процес као двосмерну комуникацију, онда би позориште требало да има демократско право да „каже“ све што хоће, на начин који жели и који је делотворан за заједницу, у тренутку који му одговара. Да би то било могуће, позориште мора да има све предуслове неопходне за комуникацију са публиком. Оног тренутка када се неки од предуслова не испуни, смањују се могућности за несметану комуникацију позоришта, а самим тим се поставља и питање оправданости постојања позоришта у овој форми. У тренутку када уметнички аспект позоришта постане мање важан од осталих аспеката, почиње пропадање позоришне уметности. Компромиси који се врше у позоришту могу имати смисла само ако не утичу на уметнички квалитет коначног производа.

Уколико се дозволи позоришту да, макар и на кратко, постане место погрешних компромиса и лоших избора, када је реч о програмској оријентацији, уколико се подлегне изазову комерцијализације и приближавању извођења булеварског позоришта, утицаји могу бити далекосежни, а покушаји да се искорене лоше последице таквих утицаја, на публику, извођаче и позориште, могу трајати деценијама. Довољно је да једна генерација позоришних гледалаца стаса уз позориште које тежи комерцијализму, на уштрб уметничког квалитета, и ви ћете следећих пола века имати публику која ће тражити нешто другачије од оног што „право“ позориште треба да пружи.

„Позоришна установа представља место укрштања утицаја свих осталих чиниоца проблема, па самим тим и његово средиште. Она је заправо форма која омогућава задовољење свих ових разнородних и сложених интереса остала три чиниоца. Испуњавајући циљеве оснивача (државе) и служећи као инструмент културне политике, она пружа стваралачке услове уметницима и представља место на коме се публика среће са уметничким стваралаштвом. У односу према држави, позоришна установа испољава функцију повратне спреге. Она је посредник између стваралаца и публике са једне и државе са

друге стране. Као инструмент културне политике, она може користити држави као извор информација о практичним питањима.

Утицај позоришне установе на уметнике је далеко већи и значајнији. Кроз позоришну установу обавља се својеврсна селекција уметника, непосредно се утиче на њихов рад у погледу квалитета услова стварања али и представљања; она непосредно утиче на материјалну корист коју од свог рада уметници остварују. Организациона култура која обележава једну установу представља амбијент у коме се развијају вредносни, естетски и други професионални критеријуми.“ (Саиловић, 2010: 13)

Када се посматра представа као основна јединица позоришног процеса, негативни утицаји који произилазе из непотпуних предуслова за рад су видљиви директно на сцени, што представља најдиректнији могући контакт са публиком, као главним евалуатором позоришне уметности.

Већ смо говорили о томе да уметник који је оптерећен неадекватним предусловима за рад, а сигурност по питању материјалне и професионалне будућности спада у један од основних предуслова за рад, није увек способан да у потпуности одговори захтевима који се пред њега постављају. Позориште, као својеврсан тип делатности која је потребна заједници, нема могућност „поправке“ урађеног посла, јер специфичност позоришне уметности подразумева да ниједно извођење позоришне представе није исто као неко друго, чак иако су сви предуслови исти. Довољно је да глумац заборави текст у неком тренутку, да се закасни који секунд са променом штимунга или чак и да се неко из публике закашље у одсудном тренутку, па да доживљај буде другачији.

Проблем ангажовања уметника на основу краткорочних уговора носи са собом мноштво организационо продукционих проблема, од учесталости играња, до сталне потребе за обновом представа, јер нови уметници ускачу у ликове које су играли уметници који су напустили позориште. Ови процеси алтернација троше и време и новац позоришта, а поставља се и оправдано питање да ли ће позориште моћи сваки пут да пронађе уметника који квалитетом може успешно надоместити свог претходника. Да ли то значи да ће најбољи уметници увек радити у позориштима која највише плаћају у том тренутку, и да ће „мање“ позоришне куће бити осуђене на некавалитетније

уметнике? Данас имамо ситуацију у којој и позоришне куће у унутрашњости имају веома квалитетне уметнике, а питање је да ли би тако и остало уколико би дошли у ситуацију „отвореног тржишта“, у ком би глумци могли да бирају и да буду бирани на основу квалитета.

Важно је поменути још један фактор, који у време економске несигурности уметника, може имати пресудну улогу: садашњом законском регулативом, бар када је реч о позориштима дотираним из државног буџета⁶², држава гарантује плате за стално запослене и та процедура углавном функционише без проблема, тј. није било већих кашњења по овом питању, са изузетком времена хиперинфлације и санкција. Међутим, иако су и хонорарно запослени чланови позоришта део буџетског система, сведоци смо да је овај тип ангажмана знатно несигурнији, када је редовна исплата плата у питању. Кашњења у исплатама су често била условљена административним проблемима која немају увек везе са самим позориштем, већ са законским одредницама, процедурама које је неопходно испоштовати и слично. Тако смо дошли у ситуацију да је у претходних 10 година у Народном позоришту било тек неколико штрајкова који су доводили до обуставе рада у већем или мањем обиму, али су их у свакој ситуацији иницирали и реализовали хонорарно запослени, који су опет, запослени у довољном броју да могу значајно да утичу на рад куће.⁶³ Поставља се питање да ли би у ситуацији када хонорарно запослени чине већину или чак и 100% запослених овакав тренд био настављен или би се тада процедуре и закони усагласили са новонасталом ситуацијом. Са тренутним стањем, веће су шансе за ово прво.

Не сме се занемарити ни следећа чињеница: развој једног уметника траје годинама, и позоришта свесно улажу у младе уметнике, не би ли на крају добили комплетног уметника, који ће годинама носити репертоар једне позоришне куће. Поставља се питање да ли ће позоришта бити спремна да и даље пружају шансу младим уметницима, када више не буду сигурна да ће они и остати у тим позориштима у будућности. Наравно, ни данас не постоје ограничења којима некога можете „на силу“ задржати на једном радном месту,

⁶² Под државним буџетом се овом приликом сматрају сви нивои власти: држава, регија, град, општина...

⁶³ Пре свега је реч о штрајковима у сектору балета и технике, који су имали утицаја на реализацију представа

али је ипак стално запослење мотив који је, у највећем броју случајева, довољан да некога задржи у истом позоришту дуги низ година.

На крају, долазимо до најважнијег питања, а то је планирање репертоара и репертоарска политика. Сведоци смо ситуација у којима уметнички директори, образлажући план представа који предлажу, често користе као један од главних аргумената „максималну искоришћеност ансамбла“. У дугорочнијим плановима често се посматрају старосне карактеристике ансамбла, како би се испланирале представе које ће пратити могућности постојећег ансамбла. Уколико би дошли у ситуацију да немамо стални ансамбл, а промена начина запошљавања и укидање сталног запослења би довела до тога након одређеног времена, било би немогуће планирати репертоар на овај начин, из разлога што се не би знало који ће уметници бити у ансамблу наредних сезона. Посматрајмо ову исту ситуацију са друге стране, и пођимо од ситуације да је уметнички директор испланирао репертоар на основу модела организације позориште и репертоарске политике, и да позориште планира да оформи ансамбл за сваку сезону на основу планираног репертоара. Тада би имали ситуацију да сва професионална позоришта у држави планирају формирање ансамбла на овај начин и сигурно би имали ситуацију да неке уметнике тражи више позоришта. То значи да би већина морала да прави уметничке компромисе и да ангажује друге глумце од оних које су првобитно планирали. Ова ситуација би се понављала из сезоне у сезону и било би значајно теже одржати форму репертоарског позоришта, у којем се сваке вечери игра други наслов.

Поставља се и питање одговорности за неоствареност предуслова за рад, било какве врсте: да ли је одговорност на менаџменту позоришта, или на оснивачу као супервизору менаџмента или министарству културе, које је посредно или непосредно „одговорно“ за све установе културе у Србији, или у законодавству које је прописано од стране владе републике Србије? Сви ови аспекти се међусобно прожимају, и „кривца“ за тренутно стање не треба тражити само на једној страни. Свакако да су одговорни за рад позоришта на свим нивоима повезани и да је најчешће немогуће издвојити само једног кривца, управо због система у којем наша позоришта функционишу. Сва позоришта која су на овај или онај начин везана за државу или локалну власт су условљена законодавством, буџетима, генералним стањем у држави и слично.

Међутим, када је реч о будућности позоришта и развоју позоришне уметности, јасан је редослед радњи и процеса, како би се избегли сценарији у којима се позориште урушава праћењем линије комерцијалног, неуметничког театра који прати популарну културу, запостављајући високе уметничке вредности, посустајући пред гомилом проблема који прате данашње позориште.

Опстанак репертоарског позоришта, па и позоришта уопште, као једног од последњих лако видљивих бастиона истинске уметности мора бити обезбеђен пре свега одговарајућом законском регулативом, усаглашавањем Закона о култури, Закона о позоришту и Закона о раду, пазећи при том да сви чиниоци буду адекватно заштићени и „обезбеђени“: запослени, позоришне установе, публика и држава. Ово ће се постићи ако одредбе закона буду савршено усаглашене са позоришним процесом, рационализоване и тачне, а све у складу остваривања свих неопходних предуслова за настанак позоришне уметности. Сам позоришни процес, који се узима као основ за доношење одредби закона, мора проистећи из вишегодишњег искуства, „очишћен“ од застарелих метода и усмерен ка модернијем начину пословања, али без утицаја на уметничке домете.

Затим, неопходно је правилно одредити културну политику на нивоу државе, која мора бити основа за развој и рад свих културних институција, па самим тим и позоришта. Овај, дугогодишњи и мукотрпан процес, мора проистећи из јавних расправа са најеминентнијим стручњацима из области културе и уметности, а никако реалиован у затвореном систему унутар министарстава или неких комисија, без обзира ко су чланови тих комисија и министарстава. Само уважавајући захтеве свих учесника у културним и уметничким процесима, а опет пазећи на потребе друштва и државе, могуће је донети адекватну културну политику, која ће дати праве резултате у блиској или даљој будућности.

Унутрашњи акти институција морају бити правилно одређени, у складу са законима, пратећи културну политику државе, а опет дефинишући специфичности процеса, карактеристичне за дату институцију. Ово се посебно односи на позориште и позоришни процес који се разликује од већине процеса у другим гранама привреде, па и од већине процеса у култури и уметности.

Тек када су сви ови предуслови остварени, долазимо до стварања предуслова на нивоу самог позоришта и позоришног процеса. Тек тада долазе „на ред“ проблеми који иначе прате специфичност позоришта и њихово отклањање. Видимо из овог прегледа редоследа радњи који треба да доведу до оптималних услова за рад позоришта да постоји много ствари које не зависе директно од управа позоришта и позоришних радника у установама. Када се остваре сви предуслови који су директно везани за рад позоришта и позоришних радника, преостају нам предуслови на које позоришне установе не могу директно утицати, а то су економски (не)услови и правна (законска) ограниченост. Како је економски аспект нешто чему се позориште ипак може донекле прилагодити или пронаћи најбоље решење у датом тренутку, онда се јасно види да је правна ограниченост оно што представља највећи проблем са којим се среће. Проблеми запошљавања и незапошљавања људи су директна последица правних одредби, које су најчешће у служби позоришне уметности, али има и ситуација када то нису. Управо те ситуације треба избећи у будућности, како би позоришни процес могао несметано да се развија.

Ако узмемо као законитост да су неопходни остварени предуслови за максимални квалитет рада у позоришту, и да је циљ сваког позоришта да оствари максимални квалитет представа, онда се намеће закључак да неоствареност тих предуслова у било ком од корака које смо горе навели представљају препреку у несметаном раду позоришта. Када је утицај незадовољног радника на позоришни процес у питању, он је очигледан и лако видљив људима са стране, када радник то жели. Управо је тај моменат оно што је за позориште и позоришни процес неприхватљиво – тренутак у ком је изложено утицају незадовољног појединца, који може сопственим деловањем поништити рад великог броја људи у оквиру позоришног процеса. Још једном треба напоменути да је позориште због свог карактера услужне делатности, посебно рањиво на грешке, случајне или намерне, и негативне утицаје. Како би се овакве ситуације избегле или бар свеле на минимум, решење које се намеће позоришним установама је да ураде све што је у њиховој моћи како би им

запослени били задовољни, колико је то реално могуће, како би из тог задовољства проистекле максималне перформансе сваког запосленог.⁶⁴

„Имајући у виду чињеницу да је држава „оснивач“ највећег броја позоришта у Србији, морамо закључити да уметници заправо и немају избора – једини чинилац који може помоћи њихово стваралаштво (како у погледу производње, тако и у погледу дистрибуције) јесте држава.“ (Саиловић, 2010: 10)

Из овог описа односа уметника и позоришне институције јасно је да су уметници ти који су најрањивији у позоришном систему, а такође и да они посредно могу имати највећи утицај на развој позоришног стваралаштва, посматрајући управо ту рањивост. Промене закона, статута, начина запошљавања и свега другог што је везано за позоришни процес, на крају ће се одразити на уметника, а тек одатле креће ланац реакција на ту промену: публика – позориште – држава.

⁶⁴ Види Саиловић, Саша: „Организациони модел националног позоришта у функцији остваривања циљева културне политике на примеру Народног позоришта у Београду“, 2012, докторски рад

7.2. Претње на испуњење мисије националног театра

Док је Србија била још релативно млада држава, један од главних задатака који су тадашњи владари поставили пред себе је био очување српске културе, као начин препознавања нације и идентитета Србије. Владари из династије Обреновић, која је тада била на челу државе, су још у првим деценијама 19. века препознали начине да се ово оствари и почели са формирањем значајних културних институција. Прво – Народна библиотека Србије, 1832. године, затим Народни музеј Србије, 1844. године, и на крају – Народно позориште, које је основано 1868. године. Оно што је за овај рад занимљиво је да је, у време кад је Србија била сиромашна држава, и када је било много посла које је требало урадити у новоформираној држави, тадашња власт радила све што је могла како би дошло до стварања ових значајних културних установа. Чак је Кнез Михаило Обреновић, донирао сопствена средства, у значајном износу, з изградњу позоришта. Држава је бесплатно уступила земљиште, док су још неки знаменити људи помагали изградњу позоришта, а након погибје кнеза Михаила, његови наследници су донирали суму потребну за завршетак позоришта, по жељи покојног кнеза.

Сви ови подаци, који са данашње тачке гледишта делују као нормална ствар, али са историјског аспекта, и посматрајући тадашње прилике, делују као велики напор који је начињен зарад формирања културних институција које ће представљати Србију и српски културни идентитет, а говоре нам о значају националних културних институција, па и Народног позоришта, као бастиона српске културе и уметности. Већ век и по Народно позориште врши улогу националног театра и представља Србију на најбољи начин широм света, док смо у овом периоду имали прилику да видимо неке од најпознатијих светских уметника у Народно позоришту.

„Национални покрети који су у 19. веку захватили Европу представљали су свеопшту мобилизацију духовних, умних, физичких и материјалних могућности етничких група – нација у настајању. Значај и величина циља коме се стремиле и сложеност посла који је требало обавити били су довољно јаки покретачи. Што је нација политички моћнија то је веза између нације и државе већа.

Долази до спреге која, поред осталог посебно инсистира на изградњи националног идентитета. У ту сврху се уметност користи као произвођач садржаја колективног памћења у комбинацији са мноштвом других инструмената. У подухвату изградње националног идентитета уметност је, као средство комуникације са израженом естетском и емотивном компонентом, играла значајну улогу. Историја уметности 18. века пружа могућност за сагледавање националних основа уметности. (Макуљевић, 2006:39) Она се уочава у посебности климатских услова, карактеру становништва, његовим идеалима и друштвеном уређењу. (исто) Појављује се и појам „национални дух“ за који се сматра да представља основу и покретача уметничког деловања“. (Саиловић, 2010: 58)

Посматрајући рад позоришта кроз године постојања, може се утврдити модел рада позоришта који постоји већ дуго и представља начин рада Народног позоришта. Модел сталног репертоарског позоришта омогућава Народног позоришту да одржи репертоар са три ансамбла, који у сваком тренутку на репертоару имају највеће светске класике, али и модерне ауторе, признате и осведочене бројним наградама и достигнућима. Без обзира што модерне театарске тенденције у свету све чешће искључују опцију сталног репертоарског позоришта, као гломазан и скуп модел позоришне организације, и нагињу ка пројектној организацији, ипак у државама у којима је очување националног идентитета и културе питање од националног значаја, и даље видимо стално репертоарско позориште, као форму организације за водеће позоришне куће. Овакав случај имамо у Француској, Немачкој, Шведској, Аустрији и многим другим државама Европе. Стога, без обзира на недостатке које има модел репертоарског позоришта, са сталним ансамблом, а који су пре свега економског и организационог карактера, не смемо занемарити чињеницу да Народно позориште има своју друштвену функцију коју мора да испуњава, те стога економски аспект не сме да буде примаран у одређивању начина рада позоришта.

Када је реч о мисији Народног позоришта, она се није много променила од самог настанка Народног позоришта: ширење и промоција српске културе и уметности, едукација грађана, формирање нове културне публике, приказивање светских класика, а у новије време и водећих дела модерне позоришне уметности, контакт са српском дијаспором.

Поставља се питање да ли је неки од ових циљева угрожен евентуалном променом модела организације Народног позоришта и напуштања модела сталног репертоарског позоришта?

Одговор опет можемо потражити у немогућности тачног планирања, из простог разлога што се, у измењеним условима запошљавања, не би знало са каквим људским, а посредно и финансијским ресурсима позориште може располагати кроз пар сезона. Специфичности играња светских и домаћих класика, и чињеница да не могу сви уметници играти овакав тип представа, донекле сужава избор, када је одабир уметника за Народно позориште у питању. Ова ситуација није толико изражена у балету и опери, из простог разлога што постоји мало балетских и оперских кућа у држави, али и ту видимо, чак и у данашње време ситуацију да велики број квалитетних уметника наступа у иностранству, директно утичући на квалитет уметника који наступају у Народно позоришту. Међутим, када су драмски уметници у питању, јасно је да је ситуација израженија, пошто је знатно већи број позоришта које у свом саставу имају драмски ансамбл.

Посматрајући сам квантитет програма које Народно позориште одржи у својој кући или на гостујућим сценама, долазимо до бројке од око 560 представа⁶⁵, концерата, изложби и предавања које Народно позориште одржи у току једне календарске године. Ово је значајан број, када се узму у обзир све припремне радње које доводе до једног извођења неке представе, и број проба који се одржи мимо ових представа. Свака ситуација у којој долази до промене неког уметника у представи захтева одређени број проба, како би се представа довела до квалитативног нивоа који је задовољавајући за публику. Увидом у пословање Народног позоришта, стиче се закључак да су просторни и људски капацитети Народног позоришта такви да би свако повећање обима посла значајно утицало на рад позоришта, и довело у питање одржавање представа. Ако претпоставимо да би позориште сваке сезоне имало одређени број уметника који би мењали уметнике који су напустили позориште, а да је репертоар из претходне сезоне пренесен у наредну, онда је јасно да би и број проба потребан да се нови уметници укључе у текући репертоар био знатно већи, што би носило поменуте проблеме са собом.

⁶⁵ До овог броја долазимо увидом у репертоар Народног позоришта за 2017. годину.

Сличну ситуацију већ сада имамо у балету Народног позоришта, где је већина активних играча запослена на краткорочне уговоре, што доводи до константних рокада у поделама, и великој броја непотребних проба, које за циљ имају само увежбавање нових чланова балета, који се мењају на годишњем нивоу. Ипак, сама балетска професија је таква да иначе захтева велики број проба, како би играчи били у кондицији и форми за сталне наступе. Међутим, додатне пробе, које служе поменутој сврси увежбавања нових чланова ансамбла додатно оптерећују иначе преоптерећене играче, што доводи до повећаног броја повреда, и посредно до отказивања представа или мењања наслова који се изводе, а све на штету гледалаца.

Алтернатива повећаном броју проба би била да ангажовање уметника из оригиналних подела на основу хонорарних уговора за одржавање репертоара, што би нас довело у ситуацију да после пар година имамо велики број уговора за одржавање репертоара, поред већ постојећих годишњих уговора за чланове тренутног ансамбла. Ово би довело до значајног повећања трошкова, као и нерешивих организационих проблема у смислу координације уметника који нису из куће, што би опет довело до промена у репертоару, а на штету публике, и посредно самог позоришта.

Сведоци смо ситуације из праксе да највећа позоришта из окружења и из остатка Европе таргетирају управо Народно позориште као логичног партнера за сарадњу⁶⁶, па се ово позориште позиционирало као лидер у међудржавној сарадњи, када су позоришта у питању. Стога, намеће се питање да ли држава и законодавство треба да отежају или олакшају позицију Народног позоришта, као националног театра, када је међудржавна сарадња у питању?

Могућност планирања и формирања ансамбла на који може да се рачуна „на дуже стазе“ би донекле олакшала овај процес, али, са друге стране, поставља се и питање шта радити са уметницима који више не одговарају захтевима које пред њих поставља позориште? Да ли би решење ипак требало тражити у честим променама уметника, и могућности позоришта да у сваком

⁶⁶ Ово не искључује ситуације у којима друга српска позоришта сарађују са такође значајним партнерима ван Србије, већ говори о профилу позоришта са којима сарађује Народно позориште из Београда.

тренутку замени уметника који више није потребан, са неким ко више одговара тренутним захтевима?

Свакако да би национални театар морао бити заштићенији, када је законодавство у питању, од тренутног стања ствари. Били смо сведоци дешавања у мандату министра културе Ивана Тасовца, када је Народном позоришту одузет статус установе културе од националног значаја. То је била последица претходне одлуке Владе Србије, у којој је списак институција од националног значаја проширен на број од 60 установа, што је довело до значајне полемике код људи из света уметности и културе. Као решење да се стане на пут тим полемикама и дискусијама, министарство културе, под вођством Ивана Тасовца почетком 2016. године доноси одлуку да се потпуно укидају установе културе од националног значаја.

У Закону о култури из 2009. године је постојала и одредница о добијању лиценце за установу културе од националног значаја, што би значило да, теоретски, тај статус може имати друго позориште сваке године, или сваких неколико година. Ово би значајно утицало на прву реченицу у ставу закона који је одређивао појам институција од националног значаја, Члану 52. Закона о култури из 2009. године:

„Установа културе од националног значаја јесте установа која има националну и репрезентативну улогу у откривању, стварању, истраживању, проучавању, представљању, ширењу и очувању националних културних вредности.“

Ако анализирамо све обавезе које институција културе треба да преузму на себе, јасно је да то захтева дуготрајан, пажљиво испланиран процес, у којима је потребно усагласити све ресурсе, ради постизања циљева који су зацртани. Ово није могуће уколико се тај процес премешта у друго позориште на сваких пар година, па чак и ређе. Уметничку страну проблема смо већ описали, а додатни аспект би чиниле промене неуметничког особља, поготово у аспектима који имају директних додирних тачака са сценом. Комплексност рада у установи таквог типа, као што је Народно позориште, захтева одређено време за упознавање са процесима рада, којег, у случају када имате по две представе сваке вечери, нема пуно. Стога, учестале промене запослених би такође доводиле до успоравања и усложњавања процеса рада.

Посебан аспект представља грађење имица позоришта у Србији и свету, и степен професионализма који доноси континуитет постојања и пословања у датим оквирима. Народно позориште сарађује са неким позориштима и фестивалима из иностранства већ деценијама, остварујући на тај начин континуитет сарадње у којој представља Србију у међународним оквирима. Управо тај континуитет представља значајан олакшавајући фактор у договарању будуће сарадње, чега би нека нова национална институција била лишена.

Исти принцип би могао да се примени и када је реч о стварању имица позоришта код публике. Свако позориште гради свој имиц на основу репертоара, али и уметника које публика поистовећује са датим позориштем. У ситуацији када уметници често мењају позоришта, ова ситуација би се изгубила и позоришта би дошла у опасност да изгубе препознатљив имиц, и да почну да личе једна на друге, што, ако би питали позоришне раднике, није пожељно. Када је национални театар у питању, узевши у обзир широку лепезу репертоара које оно мора да покрије, самом функцијом националног театра, препознатљивост по уметницима постаје још значајнија. Наиме, Народно позориште не сме да дозволи себи луксуз који друга позоришта имају, а то је да експериментише са репертоаром, позоришним формама, па чак ни са делима које поставља на сцену. Сама форма националног театра носи са собом одређену тежину, која се не сме заборавити ни једног тренутка. Стога, правилан одабир уметника, који могу да носе такав вид репертоара је од пресудног значаја. Годинама смо сведоци ситуација у којој публика при куповини карата тражи да гледа представу са одређеним уметником, не знајући чак ни која је представа на репертоару. Ово нису усамљени случајеви, које би могли занемарити, већ свакодневне појаве, о чему могу посведочити благајници у Народном позоришту, који држе списак са представама признатијих и популарнијих уметника са собом, како би у сваком тренутку могли да одговоре оваквим захтевима публике.

Узевши у обзир чињеницу да је пословање Народног позоришта директно везано за буџет Републике Србије, јасно је да не постоје гаранције колико ће се пара у сваком тренутку издвајати за рад овог позоришта. Били смо сведоци ситуације у време економске кризе, санкције и хиперинфлације, када плате готово да нису ни постојале. Ко може гарантовати да се оваква ситуација неће

поновити? Замислимо ситуацију у којој неко од имућнијих становника Србије оснује приватно позориште, са већом платежном моћи од националног театра, а запослени у Народном позоришту имају краткорочне уговоре, који их задржавају ту тек сезону, две или три. Који појединац неће мислити на своју егзистенцију и напустити Народно позориште чим му се та прилика укаже? Наравно, ово се може применити и на сва остала позоришта.

Међутим, када сагледамо протеклих 150 година колико постоји Народно позориште, приметићемо да су и раније постојале овакве кризе, пре свега економске природе, али је позориште опстајало, између осталог и захваљујући примамљивости сталног запослења, које је, у једном значајном периоду постојања позоришта, имало битну улогу у одлуци запослених у позоришту да остану чланови националног театра, и поред примамљивих понуда са других страна. Губитак овог „аргумента“ би могла највише да осети публика, као најважнији чинилац позоришног процеса. Немогућност испуњења друштвене мисије Народног позоришта, услед неповољних околности проистеклих из промене начина запошљавања, могло да има далекосежне негативне последице по испуњење једне од најважнијих циљева Народног позоришта – стварање нове позоришне публике, а самим тим посредно и на описмењавање и едуковање публике.

7.3. Претње по ствараоце

Могуће је ставити знак једнакости између испуњења мисије позоришта и људи који ту мисију треба да испуне. Свакако да позориште не чине само зграде, ресурси, организациона и пословна правила и схеме, већ, пре свега, људи који све то треба да уобличе у позоришни процес, који ће изнедрити позоришну представу. Самим тим, у турбулентном периоду у ком се тренутно налазимо, значај људских ресурса постаје можда важнији него икада. Ако посматрамо дефиницију људских ресурса као „посматрање људи у организацији, о њиховом потенцијалу, као и свим способностима које могу да пруже организацији у циљу остварења њених потреба“, јасно је да је циљ позоришта да одабере професионалце за рад у позоришту, код којих су те способности и потенцијали на високом нивоу. Наравно, опет се поставља питање да ли уметници, који су професионалци у свом послу, треба да имају исте такве, професионалне услове за рад? Занемаримо на тренутак све остале услове и фокусирајмо се на стално запослење као најјачи предуслов који позориште може да испуни како би запослени био спокојан на послу и како би дао свој максимум. Како ћемо посматрати уметнике који нису стално запослени, већ по неком другом основу? Да ли позориште није успело да испуни оно што је основ за професионализам – добри предуслови за рад? Свакако да позоришне раднике нико није „натерао“ да пристану на начин запошљавања који им се нуди, али ако им позориште ни не нуди опцију сталног запошљавања једног дана, да ли су уметници доведени у заблуду да је краткорочни уговор све што је „у понуди“?

Не сме се ни у ком случају занемарити уметнички аспект позоришта, који карактерише позоришни процес и учеснике у том процесу. Посебно су у овом процесу „рањиви“ уметници, код којих је тај метафизички аспект уметности посебно изражен и присутан, па чак и неопходан за обављање посла којим се баве. Као пример овог стања, треба навести случај једног нашег познатог уметника, који би сваке вечери када има представу долазио 4 сата раније у позориште, затим проводио по два сата сам у гардероби, полако се концентришући на предстојећу представу, а затим последња два сата проводио изводећи низ „ритуала“ у оквиру припреме за представу, који подразумевају и шминкање, загревање и дубоку концентрацију.

Ситуација са оперским и балетским уметницима је можда и још израженија. Поред високо уметничког аспекта позоришта, ове професије садрже у себи технички и физички аспект певања и плеса, који додатно усложњава целу процедуру припреме за представу, чинећи је још апстрактнијом и специфичнијом.

Занимљиво је следеће виђење овог проблема, и понуђено решење проблема прелазака на хонорарне уговоре:

„Из поменутог скупа проблема, по свом значају се издваја проблем уметничких кадрова. Наша позоришта су оснивана са идејом да треба да изграде особен уметнички ансамбл који ће, уз репертоар, бити најважнија одлика сваког конкретног позоришта. Временом је ова замисао прећутно напуштена а глумци су почели да играју у сваком позоришту које би их позвало (задржавајући при томе статус запосленог у једном од њих и то уз могућност да у њему чак и не учествују у припреми и извођењу представа) . Тако се дошло до већег броја запослених глумаца који имају изузетно низак степен ангажованости на једној, и мањег броја њих чије је ангажовање прекомерно али у већем броју позоришта. Када је реч о неуметничким кадровима, синдикална активност је готово онемогућила његово решавање.

Овај проблем, поред организационе има и своју социјалну димензију. Постојеће стање има и ту предност што гарантује одређени ниво социјалне сигурности, што је у економски неразвијеној држави од великог значаја. Ова сигурност са своје стране доприноси опстанку и развоју професије што се никако не сме занемарити. (више о овом питању види у: Саиловић, 2003.) Замисао о ангажовању по уговору на одређени период може решити проблем превеликог броја глумаца који нису довољно упослени и омогућити да се ансамбл једног позоришта непрестано обнавља. Она је истовремено дубоко неправедна према овом профилу кадрова јер га доводи у неравноправан положај са другим запосленима у Србији којима се не постављају ова ограничења. Решење би се могло пронаћи у сложенијем механизму који би истовремено онемогућио „нагомилавање“ глумачког кадра у позоришту а истовремено обезбедио извесни степен социјалне заштите онима који привремено остају без ангажмана. Овај механизам омогућио би постепени прелазак на систем рада по уговору. Суштина је у томе да се глумци више не би запошљавали у конкретном позоришту већ у јединственој установи (агенцији

или чак и Савезу драмских уметника Србије) преко које би били социјално, здравствено и пензионо осигурани. Пуни доходак остваривали би тек ангажманом у конкретним пројектима. На овај начин би се омогућило да они најтраженији буду награђени на одговарајући начин док би се на другој страни стекао јасан увид у укупан ниво упослености овог уметничког профила. То би омогућило мање или недовољно ангажованим глумцима да потраже друге врсте послова (на филму или телевизији или чак у другој области) али отворило и могућност преквалификације или социјалних програма за оне чији ниво упослености не одговара критеријумима неопходним за стицање права на социјално, здравствено и пензионо осигурање из државног буџета.

На крају расправе о упослености глумаца треба нагласити да је реч о веома осетљивом питању. Свако површно решење може нанети непроцењиву штету култури Србије. Такође треба поставити и питање моралне исправности уговорног радног односа који је, чини се, предвиђен само за запослене у установама културе што представља својеврсну дискриминацију. “ (Саиловић, 2010: 147)⁶⁷

Увидом у горњи текст, јасно се могу наслутити проблеми и вишедимензионалност која прати ову тему. Неопходно је пронаћи решење за проблем које се сагледава различито, у зависности од тога који угао гледања заузмемо, и од ког чиниоца проблема кренемо. Потребе позоришта, потребе запослених и потребе друштва имају скоро супротне погледе на овај проблем. Ипак, иако су сви ови чиниоци међусоно повезани и зависни једни од других, морамо кренути од запослених, јер су они без којих не постоји позориште, а самим тим и позоришна представа, као производ који се нуди публици.

Већ смо причали о одсуству стреса као значајном фактору за квалитетан рад појединца, и о економској сигурности, као важном чиниоцу који утиче на одсуство стреса. Могуће је посматрати да ли би промена начина запошљавања имала, услед појачаног стреса утицаја на промену у раду појединца кроз, посматрано кроз призму тренутне законске регулативе и реалног социјалног односа према појединцима који су тренутно запослени на одређено време или по неком другом краткорочном уговору.

⁶⁷ Иако је овај цитат методолошки предугачак, због његовог значаја за рад, проноси се у целини из оригиналног дела

Пођимо од могућности финансијског планирања, као важног животног аспекта. По данашњим законима и правилима којих се придржавају све банке које послују у Србији, појединац који није запослен на неодређено време је лишен сваке врсте финансијске помоћи која се иначе нуди грађанима са сталним запослењем. Ово подразумева кредите⁶⁸, кредитне картице и чекове, што је луксуз који већини грађана представља значајну помоћ у свакодневном животу. Посредно, то значи да су хонорарно запослени дискриминисани по многим животним питањима: немогућност узимања кредита може неповољно утицати на многе животне одлуке, као што су венчање, куповина стана, па чак и заснивање породице. Иако следеће може изгледати као прејака констатације, у суштини је можемо посматрати као тачну: по извештају Уједињених нација „Изгледи за становништво у свету: ревизија 2015“, Србија ће до 2050 изгубити 17.2% својих становника због негативног природног прираштаја. Као један од главних разлога за овакву ситуацију наводи се све касније ступање у брак младих парова, за шта је кривац неповољна економска ситуација, изазвана, пре свега, незапосленошћу. Такође, приметна је појава у којој се за ступање у брак чека решавање стамбеног питања, што је опет повезано за проблемом незапослености. Можда и најважнија разлика у запослењу на одређено и запослењу на неодређено је та, да постојећом законском регулативом, запослени на основу хонорарних уговора немају право на боловање, укључујући и породилско боловање. Ово нас доводи у ситуацију да је честа појава да се, већ приликом интервјуа за запослење, потенцијалном запосленом постављају етички неприхватљива питања, попут оног да ли планирају венчање ускоро, да ли планирају децу итд. Већ овом дискриминацијом се јасно шаље порука младима шта је за посао „пожељно“, а шта није. Такође, приметна је и полна дискриминација, у којој послодавац радије бира да запосли мушкарца, управо због чињенице да на тај начин сигурно избегава потенцијално трудничко и породилско одсуство. Били смо сведоци и суитуација у којима се трудницама прекида уговор, или се за време трудноће остављају без продужетка уговора на одређено време, што све заједно представља озбиљан разлог да се млади одврате од породице и деце.

Ово питање, које по својој тежини заслужује да буде једно од водећих питања у Србији, захтева хитно решавање и помоћ појединцима на све могуће

⁶⁸ Са изузетком краткорочних кредита у малом износу, које нуде неке банке.

начине. Стога је несхватљиво да се нуди прелазак са сталног запослења на друге видове запошљавања, као начин функционисања позоришта који је добар за запослене, а да то претходно није усаглашено са свим аспектима који прате тај прелазак. Са постојећом законском регулативом и правилима која важе у свету финансија, прелазак на друге видове запослења, осим на неодређено, доноси само негативне стране за запосленог. Ако посматрамо појединца који је незапослен, свакако је боља опција било какав вид запослења од никаквог, али посматрано на дуге стазе, једино запослење на неодређено време носи са собом све повољности које данашње време нуди.

Када се посматра из угла појединаца који су већ запослени у позоришту, прелазак на друге видове запослења носи са собом неколико потенцијалних предности као и негативне стране које смо већ поменули. Једна од предности би могла бити отворено тржиште позоришних сцена, из којег би вероватно профитирали најсналажљивији, који поседују задовољавајући квалитет, и које би им омогућило да бирају у којим позориштима би наступали сваке сезоне. Поставља се питање који би били критеријуми којима би се уметници водили у одабиру позоришта где ће наступати, уколико би већ имали прилику да добију позив из неколико позоришта.

Свакако да је репутација позоришта један од тих критеријума, што нас опет враћа на питање како и којим системом рада је та репутација изграђена кроз године које су претходиле потенцијалној промени и да ли се може одржати исти ниво квалитета и након промена. Тежња већине људи је да буду што успешнији у послу којим се баве, што се може посредно повезати са окружењем у којем раде, те стога, реномираност институције у којој је појединац запослен свакако има улогу у задовољству послом и пословним окружењем. Ово, наравно, не мора бити стопроцентно правило, и зависи од личних афинитета сваког човека, али га ипак морамо узети у обзир као фактор који одређује степен задовољства сопственим послом.

Следи затим нешто што се може показати као изузетно важно за позоришта са специфичним репертоаром, каква су Народно позориште или Позориште на Теразијама. Већ смо, разматрајући програмску политику националног театра закључили да рад у Народном позоришту носи одређени степен програмске захтевности која је другачији од осталих позоришта. Било да је реч о драми, опери или балету, репертоарска политика Народног позоришта

је таква да захтева софистицираног уметника, високог уметничког нивоа, способног да се носи са класичним репертоаром, који често чини већину представа на репертоару. Наравно да је репертоар представљен на модеран и динамичан начин, али ипак са собом носи тежину која није карактеристична за већину позоришта. Слична је ситуација и у Позоришту на Теразијама, које на свом репертоару има углавном мјузикле, који у себи садрже и певачке и играчке деонице, што опет, одређује тип уметника који могу наступати у овом позоришту. Ова чињеница може представљати отежавајући фактор и у данашње време, када је уметнике могуће привући бар најавом сталног запослења, док би у ери слободног тржишта чак и овај олакшавајући фактор био одстрањен. Уметничка визија позоришта у којем би требали да наступају свакако се мора поклопити са уметничком визијом уметника, ако не у потпуности, онда бар добрим делом. Стога, овај фактор се, такође, мора узети у обзир, и чињеница да би нестанком додатне мотивације запослених, кроз могућност сталног запослења, он додатно добио на значају.

Још један фактор који се не сме занемарити је фактор финансијског задовољства. Платежна моћ позоришта је за сада слична, када су позоришта истог нивоа у питању, међутим, разлика је приметна када посматрамо позоришта у већим градовима, а поготово у Београду и позоришта у остатку Србије. Ту разлику примећујемо чак и када упоређујемо позоришта у Београду са позориштима у релативно великим градовима, као што је Ниш, Крагујевац, а она је посебно изражена у поређењу са мањим позориштима, као што су Ужице, Вршац, Сомбор и слично, иако су ово све позоришта са богатом традицијом и значајним репертоаром. Чак и у данашњем моделу организације, када је већина државних позоришта и даље организована по принципу репертоарских позоришта, са сталним ансамблом, позоришта из унутрашњости имају проблем да задрже најбоље уметнике, као и да ангажују младе уметнике које они желе, пошто већина њих гравитира ка Београду, Новом Саду и још неколико градова у Србији, као културним и економским центрима.

Неизвесно је како би промена начина запошљавања утицала на ову ситуацију, али је могуће предвидети два правца развоја. Уколико би дошли у ситуацију да постоји принцип слободног тржишта, у коме би уметници бирали у ком ће позоришту наступати сваке сезоне, или наредних пар сезона, могуће је да би тада највећа позоришта ангажовала најтраженије уметнике, док би мања

позоришта ангажовали најбоље од преосталих. Међутим, поставља се питање да ли су уметници који нису ангажовани у граду у ком су желели, били спремни да мењају место становања тако често. Овакав тип селидбе би негативно утицао на социјални живот сваког појединца који на сваких пар година мења град у коме је запослен, а самим тим и место становања. Такође, оваква ситуација би вероватно допринела подмлађивању уметничких ансамбала, и тада би имали ситуацију која је веома слична данашњој, само са мало измењеним околностима. Приметно је да је тренутна старосна структура уметничких ансамбала у позориштима таква, да је сачињавају углавном уменици старије и средње генерације, који су стално запослени, са понеким младим уметником који је најчешће запослен по неком другом основу.

Ово је делом и последица чињенице да је на снази забрана запошљавања у јавном сектору, која траје већ пет година, па у том периоду није ни било нових запошљавања, и сви ансамбли су „остарили“ пет година, али је такав тренд био приметан и пре забране. Позоришта ову чињеницу надомешћују ангажовањем млађих уметника на основу краткорочних уговора, у законски дозвољеном броју, који је тренутно само 10% од укупног броја запослених. Ово нас наводи на чињеницу да је тренутно више запослених уметника средње и старије генерације, док је млађих знатно мање. У поменутој ситуацији слободног тржишта, извесно је да би се ситуација мало променила, и да би било ангажовано више уметника млађе и средње доби, док би број старијих био мањи. Наравно, ово зависи и од репертоарске политике, али је извесно да би било тако. Стога, имали би исту ситуацију, само би сада „угроженији“ били старији уметници. Ова ситуација је требала бити избегнута предлогом да уметници који напуне више од 20 година радног стажа, у случају мушкараца, или 17 и по година, у случају жена, могу засновати радни однос на неодређено време.

Овде се поставља оправдано питање, зашто би позоришта ангажовала било кога на неодређено, када могу да ангажују сваке година онога кога желе, или бар одговарајући профил запосленог? Који је мотив позоришном менаџменту да уђе у трошак ангажовања запосленог на неодређено? Аргумент би могао бити да задрже уметника кога желе на дужи период, али је онда то, вероватно, уметник који је реномиран и тражен од стране осталих позоришта, па се поставља питање мотива уметника да пристане на такав договор.

Овде опет долазимо до социјалног мотива запосленог, тј. потребе за решавањем питања животне егзистенције запосленог. Реално је предвидети да је ово питање знатно важније код млађих уметника, који још увек нису решили ово питање, него код старијих уметника. Стога је стално запослење знатно примамљивије за млађе уметнике, него за оне старије, а када то упаримо са предвиђањем да ће са променом начина запошљавања управо више старијих остати без запослења, можемо закључити да мера која предвиђа да уметници са навршеним одређеним бројем година радног стажа могу прећи у стално запослење неће имати ефекат који се од ње очекује. Недостатак јаким мотива за стално запослење са стране позоришних кућа, у комбинацији са недостатком мотива са стране старијих уметника који нису запослени (из разлога слободног тржишта), могу довести до тога да се уметници не запошљавају за стално све до позних година, или да позориште запошљава на неодређено уметнике слабијих квалитета од оних које су првобитно таргетирали.

Посматрајући све речено из угла запослених, стиче се утисак да би промена начина запошљавања донела уметницима ситуацију у којој би зависили од мноштва фактора на које не могу да утичу, док би решења која им се нуде била непроверена, са неизвесним исходом. Стога је питање да ли би промена која није промишљена до краја, имала икаквог смисла из угла уметника и позоришта, или је намена такве промене само да се смање трошкови, а на уштрб свих фактора. Чак можемо довести у питање и аргумент смањења трошкова, и то из мноштва разлога које смо претходно већ навели: од повећаних трошкова одржавања репертоара, до потенцијалних губитака на благајни услед промене квалитета представа.

Приликом једне од претходних дебата на тему новог Закона о култури, који је тада предвиђао и промену начина запошљавања, занимљиво је било виђење једне наше истакнуте уметнице о овом питању, у коме она дотиче многе теме које смо већ поменули:

„Ја сам већ при крају каријере али сам против уговора, они дају огромну могућност злоупотребе. Партократија је на делу и неко вас може уценити да му оперете прозоре, унесете тону угља, или теташете управнике, председнике, премијере... Зашто онда да не иду сви на уговоре?! Лекари, професори, правници, нека се и њихов рад проверава. Дивно је кад имаш кућу која према теби има обавезе, као и ти према њој. Ко ће данас да ти да кредит ако немаш

стални посао? Била сам седамнаест година слободни уметник, исто толико у радном односу. Оно што одлично знам јесте да је слободни уметник - најмање слободан..."⁶⁹.

Овакав став уметнице која је из личног искуства говорила о промени начина запошљавања може бити показатељ односа уметника према овој теми, мада се не може посматрати као јединствен став, јер свакако постоје и супротстављена мишљења на ову тему. Такође, као што смо већ утврдили овако комплексан проблем се не може посматрати само из једног угла, већ се морају анализирати сви чиниоци проблема.

⁶⁹ <http://www.novosti.rs/vesti/kultura.71.html:367602-U-iscekivanju-Zakona-o-pozoristu-Vazno-je-da-plata-ide> (12.12.2018; 18:35)

7.4. Претње на испуњење друштвене улоге позоришта

Разматрајући друштвену улогу позоришта, кренули смо од потреба друштва, и односа позоришта и гледаоца. Овај однос, који је развијан хиљадама година, и који је у том периоду прошао кроз разне фазе развоја, настанком модерног позоришта је добио одређену форму која је била скоро неизмењена неколико стотина година. Међутим, савремене технологије су промениле ситуацију, условивши да позориште изгуби форму медија масовне комуникације, коју је носило хиљадама година, и да пређе у другачији вид комуникације, заједно са још неким уметностима. Позориште постаје својеврстан вид мањинске уметничке праксе, које је уступило место масовног медија, радију, телевизији и интернету. Посматрајући број прегледа песама на интернету чак и осредњих домаћих музичара, долазимо до цифара од неколико милиона прегледа по песми. Просечном позоришту су потребне деценије играња представа, да би достигао број гледалаца које оствари просечан уметник на интернету.

Међутим, управо је ова чињеница лаке доступности масовних медија оно што друштвену улогу позоришта чини још важнијом. У време када нам је доступно мноштво информација и садржаја на дневном нивоу, ти садржаји нам не пружају све одговоре које тражимо, управо због брзине њихове израде и површности у приступу која карактерише комерцијалну уметност. Квантитет информација и преоптерећеност чула бројним садржајима, условили су да позориште добије другачији друштвени значај, на неки начин компримован али зато много снажнији. Тако да је често друштвена улога модерног позоришта мисаона и критичка, што индустријализованој култури није доступно.

У својој књизи „Друштво спектакла“, Ги Дебор дефинише модеран начин живота на следећи начин: „У друштвима у којима преовлађују модерни услови производње, живот је представљен као огромна акумулација призора. Све што је некада било непосредно доживљавано, удаљено је у представу.“ (Дебор, 2006: 6) Овакав начин размишљања одговара тренутној реалности и поред тога што је ова књига изворно написана пре више од педесет година, јер је количина информација, разних медијских културних садржаја којима смо свакодневно суочени толика да се полако губи граница између реалног живота и приказа

живота који нам се сервира. Дебор дефинише тај однос на следећи начин: „Однос спектакла и конкретне друштвене активности не може се сагледати апстрактно: свака страна те супротности и сама је подељена. Спектакл, који фалсификује стварност, производ је саме те стварности. Обрнуто, стварни живот је материјално прожет контемплацијом спектакла и на крају га потпуно упија и почиње да се равна по њему. Објективна стварност присутна је у оба та аспекта. И једна и друга страна, установљене на тај начин, преображавају се у сопствену супротност: стварност се појављује у границама спектакла, а спектакл постаје стварност. То узајамно отуђење чини суштину и темељ целокупног постојећег поретка.“ (Дебор, 2007: 7)

Позориште је и у прошлости имало улогу приказа живота, али је у данашње време она посебно изражена, и логичнија него икада, јер позориште често представља живот који више није могуће проживети на начин на који га позориште представља. Стога се поставља питање како би промене настале након евентуалне промене начина запошљавања утицале на испуњење друштвене улоге позоришта.

Морамо поћи од претпоставке да се друштвена улога позоришта неће много мењати у будућности и да ће позориште и даље имати задатке које је и до сада углавном имало. То су очување писмености, духовности, едукација, стварање нове публике, промоција културе, а у случају Народног позоришта и промоција српске културе, контакти са дијаспором, и остале улоге које национални театар треба да испуни. Стога, претпоставка да у будућности друштвена улога позоришта треба да остане иста носи са собом и претпоставку да се услови за рад позоришта неће мењати, или бар неће постати лошији. Стога, појављује се бојазан како ће промене проистекле из промене начина запошљавања утицати на услове у оквиру позоришног процеса, као и да ли постоје неки непредвиђени утицаји који се могу појавити приликом ове промене.

Друштвена улога позоришта директно зависи од тога шта позориште изводи на сцени, тј. од репертоарске политике и могућности да се зацртани репертоарски циљеви остваре на прави начин. Проблеми који би настали, у ситуацији слободног тржишта уметника, а који подразумевају организационе потешкоће, немогућност креирања репертоара у обиму који је првобитно планиран, немогућност играња текућег репертоара у обиму који је потребан за

здрав живот представе, као и финансијске проблеме настале из великог броја промењених уметника у текућем репертоару би могле да утичу на репертоар на начин који би био лош за програмску политику, а самим тим и испуњење друштвених потреба.

Већ сада смо сведоци ситуација да се поједина позоришта окрећу рационалнијем програму, у покушају да олакшају себи живот. То се пре свега односи на одабир дела која ће се изводити, при чему се избегавају спектакли, са великим бројем учесника и комплексним сценографијама и костимом, а чешће се постављају представе са мањим бројем учесника и сведенијим сценографским и костимографским решењима. Самим тим, нека од капиталних дела светске и домаће књижевности постају мање интересантна за извођење, што се може сматрати директним утицајем на репертоарску политику. Оваква селекција репертоара, која нема везе са уметничким аспектом позоришта, може одвести репертоарску политику у правцу комерцијализације, са циљем повећања прихода и смањења трошкова. Уколико би до тога дошло, позориште би могло да изгуби значај који има у едукацији и продуховљењу публике, чиме би се приближило комерцијалним садржајима који су знатно доступнији од позоришта, као што су телевизија и интернет. Оваква ситуација би могла директно да утиче на опстанак позоришта, тиме што би се променио профил публике, губитком дела публике који од позоришта очекује филозофске, продуховљене ставове и програме, док би остатак позоришне публике, који је у потрази за комерцијалним и лаком забавом, могао да одустане од позоришта, као скупљег и недоступнијег медија у односу на остале који нуде исту или сличну културну понуду.

Оправдано је веровати да би позоришта у почетку покушала да се одупру изазову овакве промене репертоарске политике, али би се временом појављивао све већи број финансијски инфериорнијих позоришта, као и позоришта у мањим срединама, где би се ова промена неминовно десила. Посматрано из угла друштвених потреба, и испуњења истих од стране позоришта, можда је и важније да се промена репертоарског концепта и начина извођења представа спречи управо у мањим срединама, него у већим градовима. Ако посматрамо демографски пресек популације Србије, видимо да је просечан ниво образовања и економски статус знатно виши у већим градовима, него у мањим срединама. Овај податак се може двојачко посматрати: из угла публике и из угла менаџмента позоришта.

Посматрано из угла публике, разматрали смо факторе који утичу на позоришног гледаоца и његова очекивања од позоришта: образовање, економски статус, место становања и лични афинитети су само неки од основних чинилаца који ће усмерити потенцијалног гледаоца ка неком позоришту и његовој понуди. Стога, од круцијалне је важности да се у срединама где је број потенцијалних гледалаца позоришта све мањи позоришна понуди одржи на одговарајућем нивоу, како би ти гледаоци имали алтернативу комерцијалним видовима културе и забаве. Када је у питању културна понуда, јасно је да је она сиромашнија у мањим местима, те стога постоји реална опасност да преласком позоришне уметности у комерцијалније садржаје у потпуности нестану неки аспекти друштвене улоге позоришта, као што је едукативна.

Такође, не може се занемарити улога позоришта која у данашње време постаје све значајнија и ексклузивнија, у навали садржаја популарне културе, лаког штива и комерцијалних садржаја, а то је подстицај филозофског размишљања, унутрашњег преиспитивања и свих оних продуктивних осећања које у човеку може произвести само класична уметност, а ретко или никада комерцијални садржаји, направљени уз мноштво уметничких компромиса. Позориште већ вековима доноси ту форму интимног односа са гледаоцем, који се донекле губи поједностављивањем садржаја и преласком у комерцијалне садржаје. Занимљиво је подсетити се поделе публике по садржају која је примећена још у Античкој Грчкој: трагедија, најстарија драмска врста, према Аристотелу има највећу духовну вредност, јер нас кроз поистовећивање са страдајућим протагонистима прочишћује и путем емпатије чини нас бољим људима и у Античкој Грчкој своју публику налази у вишим слојевима друштва. Са друге стране, комедија и сатира својим садржајима показују несавршенство смртника, и проналазе своју публику у нижим слојевима друштва. Прочишћење, емпатија и остале вредности које произилазе из позоришта морају бити сачуване а ова улога позоришта посебно постаје значајна у данашње време, када је темпо и начин живота такав да човеку оставља мало времена за преиспитивање, емпатије, па чак и емоцију генерално.

Међутим, највећа опасност за испуњење друштвене улоге позоришта може бити посредна последица преласка на краткотрајне уговоре уметника, а то је промена начина извођења репертоара и прелазак са сталног репертоарског

система на неки други. То би значило мањи број наслова који се изводе у току године, а самим тим и едукативна функција позоришта губи на значају, из простог разлога квантитативног смањења дела која се постављају на сцену. Оваква ситуација још више погађа национални театар, који би своје циљеве ширења српске културе, постављања светских класика и приближавања модерних тенденција морао да сведе на меру која би одговарала обиму продукције који прати не-репертоарски начин извођења представа.

Свакако да би позориште пронашло начин да се прилагоди промени начина извођења, када је репертоарска политика у питању, али би неке од друштвених улога позоришта могле бити угрожене променом, или би публика споро реаговала на ову промену, што би опет могло да се манифестује недовољним дометом позоришта ка публици, што се опет може посматрати као смањење друштвеног утицаја у неком смислу.

Ненавикнутост публике на овакав начин извођења би захтевало промену начина рекламирања, па и продаје представа, јер би публика, навикнута на дуготрајно извођење једне представе, морала брзо да се прилагоди ситуацији у којој је нека представа на репертоару само краћи временски период, који би опет варирао у зависности од потражње. Ови фактори који би утицали на трајање живота представе, а то су потражња са једне стране и публика ненавикнута на промену начина извођења, са друге стране, могли би довести до скраћења животног века представе, бар у почетку, непосредно након промене начина играња, а поставља се оправдано питање колико времена би прошло док се ови процеси не усагласе.

8. Закључак

Посматрајући културно тржиште Србије, може се закључити да је оно веома специфично, и да се на њега не могу у потпуности применити праксе и искуства из других средина, већ да се свако од тих искустава мора прилагодити нашем менталитету, економском и социјалном тренутку. Већ смо приметили да је последњих петнаестак година период значајних промена које карактеришу измена социјалне структуре, међуљудских односа, друштвених односа, система друштвених вредности и образаца развоја културе. Овакво стање нас неумитно води у промену улоге културе а тиме и позоришта, у друштву које се све више окреће доступнијим видовима забаве и масовне културе, напуштајући полако позориште и његове уметничке вредности, било кроз неодговоран однос власти према позоришту (недостатак закона, недефинисаност културне политике, мали буџет за културу...), било кроз смањено интересовање долазећих генерација за позоришну уметност.

Појам транзиције, који се изворно односи на привреду и економију, постао је синоним за промене и кризу која је обухватила све аспекте друштва, а самим тим и онај који је у жижи интересовања овог истраживања - културу.

Промене на привредном и економском плану морају утицати и на финансијски аспект, као важан чинилац културе једног друштва. Позориште, као установа културе за чији су рад потребна релативно велика финансијска средства, директно је погођена оваквим стањем. Неолиберални модел слободног тржишта намеће се као најбоље решење у периоду транзиције, док је државно финансирање „друштвених делатности“ декларисано као застарели модел који треба што пре напустити. Тежи се ка томе да јавне установе постану финансијски самоодрживе, подстицањем предузетништва у раду, што је у случају позоришта, у тренутној економској ситуацији и са постојећим ценама улазница (као основним видом сталног прихода позоришта, поред дотација државе) тешко оствариво. Овакав приступ се може показати као погубан поготово за позоришта у мањим срединама, које су економски слабије развијене, што се директно одражава на евентуални успех или неуспех тржишног принципа.

Утврђивањем модела организације позоришта, издвојена су два правца која су значајна за ово истраживање и која у доброј мери карактеришу односе у

транзицији у позоришној уметности у Србији. То су европски модел и амерички модел.

Пракса доказује да су оба модела успешна у свом постојању и да позоришна уметност може опстати пратећи оба модела позоришне организације. Али, оно што разликује ова два модела, и што условљава њихово коришћење у датим срединама, јесте окружење у којима позоришта послују. Пре свега економско окружење, стање државе, привреде па и појединаца, тј публике. Могуће је пратити амерички модел организације и пословања у срединама где постоји довољан број економски моћних компанија и појединаца које су спремне да подрже рад позоришта у финансијском смислу, где такав начин финансирања може, у одређеној мери, бити предвидљив. Код економија у земљама у развоју, као што је тренутно стање у Србији, где постоји само неколико компанија које послују довољно добро да могу бити извор спонзорства или донација у култури, немогуће је озбиљније рачунати на овакву подршку. Видимо да на „сталне“ спонзоре, у Србији, могу рачунати искључиво високо комерцијални програми у култури, што није случај са позориштем, бар не озбиљнијим позоришним кућама, које теже високом нивоу уметничког приступа у репертоарској политици.

Проблем сопственог прихода је такође један од фактора који јасно усмерава српска позоришта ка европском моделу организације. Када упоредимо износ улазница за представе у економски развијенијим државама, са износом улазница у Србији, можемо доћи до закључка да су и приходи неупоредиво мањи у Србији, па је и тај сегмент финансирања знатно мање заступљен у укупном буџету позоришта. Са друге стране, економско стање просечног гледаоца је такво да би евентуално повећање улазница неумитно довело до смањења броја гледалаца у позориштима, што би нас фактички довело у исту ситуацију као и сада, када је износ сопствених прихода позоришта у питању.

Посматрајући горе наведене аспекте, дошли смо до закључка да је европски модел организације позоришта оптимални модел за српска позоришта, са сталним ансамблом, све док је економско стање у држави на нивоу на ком је сада. У случају значајнијих промена на овом пољу, могло би се разматрати о промени модела и преласку на амерички модел, при чему би, наравно, требало узети још мноштво фактора у обзир.

Паралелно са овим, намеће се решавање другог актуелног питања, када је модел организације позоришта у питању. Већ смо утврдили да српска позоришта углавном функционишу по принципу сталног репероарског позоришта, са сталним ансамблом и више различитих представа на репертоару. Промена о којој се полемише, а то је прелазак са сталног запослења на запослење на одређено време, када су позоришни радници у питању, мора се посматрати из више углова, који нам дају различите перспективе.

Утврдили смо већ да су наша земља, па и позоришта у њој, ближи протективном (континенталном) моделу запошљавања, који, између осталог карактеришу и

- законска заштита од отказа, будући да је отказ могућ једино уколико постоји оправдан разлог и да отпуштени често стиче право на отпремнину коју плаћа послодавац;
- дуготрајнија везаност за исту фирму, пошто је фреквенција отпуштања ниска, посебно у поређењу са либералним моделом,
- старији пролазе боље него млађи, пошто старије штити нефлексибилност, док млађи претежно чине контингент незапослених,
- стопа незапослености је обично виша, јер је отпуштање отежано и обично скупо, па стога и тражња за новим радницима скромнија (послодавци нерадо запошљавају нове раднике пошто знају да ће их тешко отпустити уколико престане потреба за њиховим радом).

Посматрано са аспекта законодавства, у српским позориштима су присутни различити видови запослења: на неодређено, на одређено, хонорарни уговори, уговори о раду, уговори о повременим и привременим пословима и тако даље. Сви ови облици су дефинисани Законом о раду и Законом о култури, који су важећи закони који регулишу ову област у позоришној уметности. У овом тренутку, не постоје неусаглашености са Законом о раду, које смо имали у неким ранијим верзијама Закона о култури⁷⁰, тако да је послодавцу омогућено да бира начин запошљавања нових чланова.

⁷⁰ Закон о култури из 2009. (Службени гласник бр 72/2009)

Када је реч о главној хипотези овог рада, она гласи: **последице проистекле из промене облика радног односа позоришних радника би негативно утицале на опстанак сталног репертоарског позоришта у Србији.** Опстанак репертоарског позоришта, у ситуацији промењеног начина запошљавања, можемо директно везати за питање оправданости постојања или непостојања сталног ансамбла. Посматрано из угла запослених, лако је доказати шта је „боља“ варијанта. Масловљева хијерархија потреба јасно дефинише шта је то што је важно за запосленог: потреба за самопотврђивањем, потреба за доказивањем, потребе припадања (социјалне потребе), потребе сигурности и физиолошке (егзистенционалне) потребе. (Рахимих, 2010: 60) На основу хијерархије потреба, али и на основу целог хуманистичког приступа менаџменту Абрахама Маслоуа, можемо закључити да само у случају запослења на неодређено време човек потенцијално може испунити све ове потребе. Потреба за самопотврђивањем се може остварити кроз индивидуалне успехе и награде, али је својеврсни врхунац самопотврђивања ситуација у којој нека институција жели да вам укаже поверење у виду вишегодишње сарадње, што је еквивалент сталног запослења. Потребу припадања човек тешко може остварити у ситуацији када функционише по пројектном принципу или је запослен на основу краткорочних уговора. Међутим, када је уметник члан неког позориште дужи период, он може осећати припадност тој институцији и сматрати је као „своју“. О потреби сигурности је већ било речи и може се закључити да је један од основних начина на који уметник може остварити потребу сигурности управо изостанак неизвесности по питању запослења и будућег ангажмана, што би у ситуацији краткорочних уговора био константан проблем.

Овде је битно размотрити услове који би могли утицати на одлуку појединца да потпише уговор са одређеним позориштем, у ситуацији непостојања уговора на неодређено запошљавање. Могли би проблем да поставимо ригидно и да закључимо да је појам среће појединца у директној вези са његовим запослењем. Он мора бити срећан и задовољан на радном месту, или оним што му се нуди за неко радно место, не би ли, пре свега, потписао уговор са неким позориштем, а затим и остао у њему након истека првобитног уговора.

Већ смо размотрили факторе који могу утицати на срећу појединца и утврдили да су они често апстрактни и немају везе са реалним стањем ствари.

Ипак, поделили смо факторе који могу утицати на срећу позоришног радника на оне на које није могуће утицати и на оне на које је могуће утицати. Утврдили смо да фактори на које није могуће утицати не могу бити предмет анализе менаџмента и пословног окружења, већ се само може анализирати начин реакције на овакве утицаје. Међутим, долазимо и до другог фактора среће позоришног радника, а то је онај на који се може утицати.

Утврдили смо да је за позориште важно да уметници који су на сцени буду лишени стреса и стресних ситуација колико год је то могуће. Могли би да донекле поистоветимо одсуство стреса са срећом запосленог и да кажемо да су запосленом који је срећан омогућени оптимални услови за рад. Дефиниција среће постоји много и дефинисати срећу представља једно од најтежих питања у филозофији. Међутим, за овај рад може бити значајна дефиниција која је објављена у књизи Енциклопедијски лексикон – Филозофија⁷¹, која каже: Срећа (или радост) јесте субјективно стање задовољства животном ситуацијом, повезано са осећајем испуњености и уживања. Управо ова формулација, задовољства животном ситуацијом, представља јасну везу између среће запосленог и услова у којима ради.

Посматрано из угла промене начина запошљавања, на срећу запосленог би значајан утицај могла да има несигурност изазвана неизвесношћу по питању запослења, што се могло утврдити и анализом анкете која је спроведена међу запосленима у позориштима у Србији који су променили начин запошљавања и утврђивањем утицаја која је та промена имала на њих. Мора се узети у обзир, да је у овом случају промена била у правцу преласка са хонорарног запослења на стално запослење, што се може посматрати из угла запосленог као прелазак на боље, што значи да би резултати били вероватно још драстичнији у случају преласка на хонорарно или одсуства опције преласка на стално запослење.

Анализом датих одговора у анкети која је рађена на ову тему, на узорку запослених у три професионална позоришта у Србији, види се да ни сами запослени нису сигурни у бољитак промене коју би донело запошљавање на краћи временски период од запослења за стално. Такође, приметно је донекле различито размишљање код испитаника који су уметници, директно везани за сцену, и оних који су везани за менаџмент позоришта. Свакако да запослени

⁷¹ Енциклопедијски лексикон мозаик знања – Филозофија, ИНТЕРПРЕС, 1972

који имају увид у целокупну продукцију и рад позоришта могу сагледати целокупнију слику, али ако се вратимо на параметар људских потреба, и прихватимо као истину чињеницу да учинак уметника зависи од одсуства стреса, не сме се занемарити мишљење ових појединаца, који су ипак у центру истраживања овог рада.

Писали смо о вези између састава ансамбла и репертоарске политике, и проблемима који настају у случају приликом промене чланова ансамбла, па се поставља питање који су потези које руководство позоришта може учинити како би се ови проблеми свели на разумну меру. Такође, анализирали смо питање оправданости сталног ансамбла и да ли је лакше „покрити“ цео репертоар када позориште поседује стални ансамбл и закључили да неумитно постоје ситуације када поједини уметници нису „адекватни“ за репертоар који је уметничко руководство позоришта осмислило. Да ли је та ситуација последица лошег планирања управе и да ли би се такве ситуације дешавале и у ситуацији измењеног начина запошљавања уметника? У тој ситуацији би најугроженије биле управо успешне представе, које су на репертоару више година, пошто би оне биле директно погођене евентуалном променом уметника на годишњем или чак и трогодишњем нивоу. Позоришта би морала да запошљавају потпуно исти тип уметника, да би оригинална уметничка визија редитеља датих представа била задржана. Међутим, шта је онда са новим представама? Да ли је приоритет ангажовање уметника који би одговорили захтевима нових продукција, или оних који би покрили потребе одржавања репертоара. Може се наслутити тежина логистичког подухвата да се направи ансамбл који би задовољио потребе будућих представа, постојећег репертоара, а истовремено пратећи законе „слободног тржишта“ уметника које би у том тренутку било на снази. Пред управе би се поставио тежак задатак да запосле управо оне уметнике који испуњавају све критеријуме горе наведене, при чему би опет већа и финансијски моћнија позоришта имала приоритет избора, док би на мањим позоришним кућама био тежак задатак да споје ансамбл од преосталих слободних уметника, који истовремено одговарају потребама репертоарске политике, носећи при том и постојећи репертоар. Наравно, опција ангажовања уметника који су већ играли представе текућег репертоара у ранијим годинама и даље стоји, али са собом носи велике логистичке, организационе и правне проблеме, о којима смо већ писали.

Као једна од опција, може се разматрати прелазак на играње представа у блоку, или низу, јер би онда било лакше планирати ресурсе, с обзиром на краћи рок трајања представа. Међутим, такав начин играња носи са собом многе неизвесности у овом тренутку наш позоришне праксе, о чему је већ било речи.

Ако би морали да резимирамо позитивне и негативне стране преласка са репертоарског начина извођења на извођење представа у блоку, закључак би био да наша позоришта нису у потпуности спремна на овакву промену, и да им економска ситуација не дозвољава да ту промену реализују на једини начин који би био задовољавајући за све чиниоце позоришног процеса. Када је публика у питању, узевши у обзир дугогодишњу традицију репертоарског позоришта код нас, јавља се оправдана сумња како би се публика снашла у измењеним условима приказивања представа, што би могло да има далекосежне последице на процес формирања нове публике.

Веза између позоришта и гледаоца је одувек била интригантна и заснована на тананим осећањима који се мењају у зависности од најмањих нијанси доживљаја позоришта. Према речима социолога Жана Дивињао „позориште своје корене налази у друштвеном животу и њега испољава, уткано је у потку колективног искуства, које превазилази оквир књижевног дела, и у контакту са гледаоцима постаје посебно биће и једна жива, конкретна реалност“ (Дивињао, 1978)

Кроз фазе развоја позоришта током историје, сведоци смо развоја и публике и њених захтева према позоришту. Од почетних форми позоришта, које су представљале игру (плес) и музику, где је публика тражила својеврстан доживљај трансa приликом извођења, позоришна публика је прошла дугачак пут развоја и потреба, којима се и позориште прилагођавало, паралелно са својим развојем. А могао би се извући и закључак да је тај процес био обостран, тј. да се публика такође прилагођавала променама позоришне уметности. Па ипак, и поред бројних промена које је тај вишевековни процес носио, условни однос између публике и позоришта се никад није доводио у питање, па је тако и данас, када анализу потреба позоришта не можемо одвојити од потреба публике. Разлог за то је једноставан: одабир репертоарске политике и правца развоја позоришта су у директној вези са профилем публике који посећује позориште или који позориште жели да привуче. Стога потребе позоришта,

посредно, директно зависе од потреба публике. Када је одабир уметника за запошљавање у питању, могла би се извући паралела да „се на сцени налазе они које публика жели!“. Иако ово, наравно, није правило, али је чињеница да се бирају уметници који су доказани у претходним пројектима, са изузетком младих уметника, који опет, у данашње време имају све мање времена и прилика за доказивање, са циљем погађања културног укуса публике.

Из свега овога би се могао донети закључак да је опција сталног запослења боља варијанта посматрано и из угла запослених и из угла послодавца, тј. позоришта. Проблеми који настају услед неагажованости ансамбла у неким ситуацијама се морају решавати на други начин, а не променом начина запослења.

Анализом критеријума који утичу на одабир облика радног односа уметника у позоришту, требало би кренути од резултата и циљева који се постављају пред позориште, које је комплексан систем који се састоји од великог броја чинилаца, на чије постојање и рад утиче значајан број фактора; фактора које треба ускладити и контролисати их, ради остваривања најоптималнијег процеса рада и постизања врхунских резултата. Врхунски резултат у позоришту се може дефинисати као квалитетна представа која ће оставити јак утисак на публику, као крајњег корисника позоришног производа, уз оптималан утрошак ресурса које позориште поседује.

Посматрано из углова чинилаца који чине позоришни процес, јасно је да су ставови уметника и менаџмента позоришта, иако воде ка истом циљу, суштински различити и често супротстављени, што нас уз додатак публике, која има своје захтеве и потребе, независне од проблема који настају у комплексном процесу као што је позоришни, наводи на чињеницу да одабир појединаца који ће учествовати у раду позоришта није лак, и представља збир свих фактора, проистеклих из ових ставова. Ипак, могуће је направити модел по ком би се могло долазити до избора запосленог и начина запослења који му се може понудити.

Ако покушамо да поређамо факторе који се морају посматрати приликом избора запосленог, по важности, у ситуацији измењеног начина запошљавања, и форсирања краткорочних уговора, свакако да би почетак био

потребе позоришта, и чињеница да ли појединац одговара квалитетом на те потребе.

У зависности од тога да ли се тражи уметничко или неуметничко особље, посматрају се различити планови, али је суштина репертоар позоришта. Свакако да се нови запослени мора уклопити у репертоарски план позоришта, или бар у план развоја позоришта, како би његово запослење уопште било оправдано. Било да је то нови глумац, балетски играч, оперски певач или члан оркестра, појединац мора, по својим уметничким карактеристикама да одговара захтевима репертоар који је испланиран за наредни период, и да се уклапа у визију уметничког директора. Ако је у питању неко из неуметничког особља, онда се његов профил и професионална знања морају покlopити са конкретним потребама позоришта за одређено радно место.

Следећи фактор који се мора посматрати, а који је у директној вези са потребама позоришта, је квалитет појединца. Овај фактор је у директној вези са потребама позоришта, пошто се квалитет мора посматрати кроз потребе које смо унапред дефинисали. Притом, уметнички или професионални квалитет није увек једини фактор који се сагледава приликом одабора појединца за сарадњу, већ се често посматрају и људски и колегијални квалитети, као важан фактор рада у позоришту. Квалитет се најчешће сагледава кроз успехе у дотадашњој каријери, претходне ангажмане и образовање, мада се за младе уметнике или позоришне раднике, из очигледних разлога, досадашњи успеси и ангажмани посматрају као секундарни фактор.

Затим се мора посматрати економски фактор. Он је од посебног значаја поготово када су уметници у питању, пошто су ту разлике у износу потребном да се ангажују различити уметници најизраженије. Свако позориште које жели да напредује, а пођимо од претпоставке да је свако професионално позориште пред себе поставило тај циљ, тежи ка ангажовању што квалитетнијих и што реномиранијих уметника, који својим квалитетом и именом доприносе квалитету позоришта. Пракса нам показује да се цена ангажовања уметника повећава у складу са њиховим реномеом. Узевши у обзир чињеницу да су сва државна позоришта код нас ограничена унапред одређеним буџетима, онда је и „простор за маневар“ сужен, па се у одабиру уметника који би били ангажовани, било на одређени или на неодређено, често праве компромиси који за циљ имају поштовање буџета. Оправдано је питање да ли ови

компромиси имају утицаја на квалитет представе која проистиче из овакве, измењене поделе, без обзира на тежњу ка ангажовању уметника који по свом квалитету и уметничким афинитетима одговарају датом пројекту.

Последњи фактор, који се не сме занемарити, јер је он неопходни предуслов, је законска регулатива и правни основ. Када се сви претходни фактори сложе, и када се дође до кандидата за запослење, неопходно је утврдити да ли потенцијални кандидат испуњава законске основе за запослење, и да ли позориште поседује услове да запосли одређеног кандидата. Бројна су ограничења која су тренутно на снази у српским позориштима, па је самим тим, овај фактор постао, нажалост, један од пресудних. Управо је овај фактор, у спречи са претходна три, тај који одлучује о начину запошљавања позоришних радника. Пракса нам је, у великом броју случајева, показала да немогућност позоришта да запосли одређеног уметника, или другог позоришног радника, на дуже време, доводи до одласка тих појединаца у другу средину, која им пружа могућност сталног запослења, или бар запослења на одређено дуже време. Овај фактор је веома значајан за овај рад, пошто немогућност позоришта да запосли појединце директно доводи до проблема са запошљавањем, и потребе позоришта да користи недоследност закона и непостојање јасних одредница, када је позориште у питању, а на уштрб позоришних радника.

У ситуацији када разматрамо последице промене начина запошљавања, квалитет појединца може бити фактор који ће постати мање важан, тј. неће бити пресудан у одабиру појединаца који ће се запослити. Разматрали смо проблем који се може појавити у случају „слободног тржишта уметника“, у којима ће најквалитетнији уметници вероватно бирати економски најмоћнија позоришта, што ће условити чињеницу да ће преостала позоришта запошљавати најквалитетнијег доступног уметника, који можда неће бити оног квалитета који је првобитно планиран. Свакако да ће се тежити ка што квалитетнијим појединцима, али они најквалитетнији ће за већину позоришта бити углавном недоступни. Да ли ће оваква ситуација утицати на смањење квалитета у неким позориштима?

Управо су људи који су на челу позоришта, тј. менаџмент позоришта ти који морају да усагласе различите параметре и углове гледања на проблем, како би дошли до најбољег решења за само позориште. Свакако да у ситуацији када су та гледишта скоро дијаметрално супротна тај задатак није нимало лак и

захтева значајно искуство и поливалентне способности од стране позоришних руководиоца.

Позориште је од тренутка када је настало било јединствен и непоновљив начин комуникације са публиком, у којој у сваком тренутку постоји непосредна размена између учесника у том процесу и то је аспект позоришта који не сме бити промењен. Да би позориште могло да комуницира, мора да има све предуслове неопходне за ту комуникацију. Оног тренутка када се неки од предуслова не испуни, смањују се могућности за несметану комуникацију позоришта, а самим тим се поставља и питање оправданости постојања позоришта у овој форми. Овај проблем би се могао јавити и у случају преласка на играње представа у блоку, али и у случају останка на репертоарском начину извођења, а евентуално, и преласком на запошљавање на одређено време. Посматрајући проблеме који би могли да проистекну из преласка на другачије начине запошљавања, без претходне промене важећих закона и прописа, и прилагођавања „права“ запослених на одређено са „правима“ запослених на неодређено, стиче се утисак да би позориште морало да прави много више компромиса него што то ради сада, а питање је тренутка када би ти компромиси почели да утичу и на уметнички квалитет представа.

Уколико се дозволи позоришту да, макар и на кратко, постане место погрешних компромиса и лоших избора, утицаји могу бити далекосежни, а покушаји да се искорене лоше последице таквих утицаја, на публику, извођаче и позориште, могу трајати деценијама. Довољно је да једна генерација позоришних гледалаца стаса уз позориште које није довољно „примамљиво“ да их освоји, и последице тога ће се осећати деценијама.

Међутим, чак иако би искључили промену начина извођења представа, сам прелазак на краткорочније уговоре би донео са собом довољно изазова да се компромиси наметну као једино решење за несметан наставак рада позоришта. Проблем ангажовања уметника на основу краткорочних уговора би донео са собом гомилу организационо-продукционих проблема, од учесталости играња, до сталне потребе за обновом представа, јер нови уметници ускачу у ликове које су играли уметници који су напустили позориште. Ови процеси троше и време и новац позоришта, а поставља се и оправдано питање да ли ће позориште моћи сваки пут да пронађе уметника који квалитетом може успешно надоместити свог претходника.

Гаранција државе за плате стално запослених, на основу дотација из буџета, углавном функционише без проблема, тј. није било већих кашњења по овом питању, са изузетком времена хиперинфлације и санкција. Међутим, кад су хонорарно запослени у питању, сведоци смо да је овај тип ангажмана нешто несигурнији, када је редовна исплата плата у питању. Кашњења у исплатама која су се појављивала у претходном периоду су често била условљена административним проблемима која немају увек везе са самим позориштим, већ са законским одредницама, процедурама које је неопходно испоштовати и слично. Поставља се питање да ли би у ситуацији када хонорарно запослени чине већину или чак и 100% запослених овакав тренд био настављен? Опет се враћамо на закључак да је неопходно првенствено усагласити законе и процедуре, како би се уопште могло размишљати о променама.

Не сме се занемарити ни следећа чињеница: развој једног уметника траје годинама, и позоришта свесно улажу у младе уметнике, не би ли на крају добили комплетног уметника, који ће годинама носити репертоар једне позоришне куће. Поставља се питање да ли ће позоришта бити спремна да и даље пружају шансу младим уметницима, када више не буду сигурна да ће они и остати у тим позориштима у будућности. Наравно, ни данас не постоје ограничења којима некога можете „на силу“ задржати на једном радном месту, али је ипак стално запослење мотив који је, у највећем броју случајева, довољан да некога задржи у истом позоришту дуги низ година.

На крају, долазимо до, можда и најважнијег питања, а то је планирање репертоара и репертоарска политика. Сведоци смо ситуација у којима уметнички директори, образлажући план представа који предлажу, често користе као један од главних аргумената „максималну искоришћеност ансамбла“. У дугорочнијим плановима често се посматрају старосне карактеристике ансамбла, како би се испланирале представе које ће пратити могућности постојећег ансамбла. Уколико би дошли у ситуацију да немамо стални ансамбл, а промена начина запошљавања и укидање сталног запослења би довела до тога након одређеног времена, било би немогуће планирати репертоар на овај начин, из простог разлога што се не би знало који ће уметници бити у ансамблу наредних сезона. Посматрајмо ову исту ситуацију са друге стране, и пођимо од ситуације да је уметнички директор испланирао репертоар на основу модела организације позориште и репертоарске политике,

и да позориште планира да оформи ансамбл за сваку сезону на основу планираног репертоара. Тада би имали ситуацију да сва професионална позоришта у држави планирају формирање ансамбла на овај начин и сигурно би имали ситуацију да неке уметнике тражи више позоришта. То значи да би већина позоришта морала да прави уметничке компромисе и да ангажује друге уметнике од оних које су првобитно планирали. Ова ситуација би се понављала из сезоне у сезону и било би јако тешко одржато форму репертоарског позоришта, у којем се сваке вечери игра други наслов.

Када се сагледају сви ови проблеми, реално је очекивати одређене компромисе са стране позоришта, а није нереално предвидети и да ће уметници правити извесне компромисе на штету позоришта, у ситуацији када им будућност у позоришту у коме се тренутно налазе није сигурна, као у случају сталног запослења. Могуће су ситуације у којима уметници већ знају у ком ће позоришту бити следеће сезоне и већ почињу да „нагињу“ ка том позоришту, било расподелом заузећа у корист тог позоришта, било смањеном мотивацијом за рад у позоришту у ком су у том тренутку запослени. Да би се позориште заштитило од оваквих и сличних ситуација, неопходно је да краткорочни уговори буду веома јасно дефинисани тако да, поред интереса радника, штите и интерес позоришта. Потребно је строго дефинисати број заузећа које уметник може имати мимо матичног позоришта, као и све остале услове по којима запослени функционише у позоришту, пажећи на интересе позоришта. Оваква, стриктна одређеност права и обавеза можда делује капиталистички, али представља једини начин да се позоришта заштите од урушавања система путем уметничких и радних слобода које запосленима гарантује тренутни Закон о раду. Ситуација у којој је запослени ангажован у неком позоришту на основу краткорочног уговора, а у реалности је ангажован тек половину времена, услед заузећа која има на пословном плану у другим позориштима представљају само један од више озбиљних изазова за будуће позоришне руководиоце, којима они могу одговорити само уз потпору одговарајућих закона и прописа, од Закона о позоришту, Закона о култури, Закона о раду, културне политике и националне културне стратегије са једне стране и статута сваке од позоришних институција са друге стране.

Проблематика преласка на краткорочне уговоре о раду добија сасвим другачију форму ако се сагледа из угла запослених. Поменули смо већ уметнички аспект позоришта, који карактерише позоришни процес и учеснике

у том процесу. Посебно су у овом процесу „рањиви“ уметници, код којих је тај уметнички аспект посебно изражен и присутан, па чак и неопходан за обављање посла којим се баве. Управо је тај аспект најугроженији по питању утицаја стреса на уметника и његов учинак на сцени. Говорећи о предусловима за рад и утицају недостатка истих на стрес и нервозу код запослених, дошли смо до економске сигурности, као важног чиниоца који утиче на одсуство стреса.

Утврдили смо да је немогућност финансијског планирања код запослених на одређено време значајан фактор који може утицати на квалитет рада уметника. Неусаглашеност права које имају запослени на одређено са онима које имају запослени на неодређено мора се променити доношењем адекватних закона у финансијском сектору и усаглашавањем са банкама и другим привредним субјектима. Ово све добија на значају када се сагледа чињеница да је, по данашњим законима и правилима којих се придржавају све банке које послују у Србији, појединац који није запослен на неодређено време лишен сваке врсте финансијске помоћи која се иначе нуди грађанима са сталним запослењем. Ово подразумева кредите, кредитне картице и чекове, што је луксуз који већини грађана представља значајну помоћ у свакодневном животу. Посредно, то значи да су хонорарно запослени дискриминисани по многим животним питањима: немогућност узимања кредита може неповољно утицати на многе животне одлуке, као што су венчање, куповина стана, па чак и заснивање породице. У ситуацији када је у Србији константан негативни прираштај, свака помоћ за решавање овог проблема је добродошла, а када се погледају мане запошљавања на одређено у овом сегменту, јасно је да о помоћи нема ни говора, чак напротив. Као једна од главних последица овакве ситуације наводи се све касније ступање у брак младих парова, за шта је кривац неповољна економска ситуација, изазвана, пре свега, незапосленošћу. Такође, приметна је појава у којој се за ступање у брак чека решавање стамбеног питања, што је опет повезано за проблемом незапослености. Можда и најважнија разлика у запослењу на одређено и запослењу на неодређено је та, да постојећом законском регулативом, запослени на одређено време немају право на боловање, укључујући и породилшко боловање.

Ово питање, које по својој тежини заслужује да буде једно од водећих питања у Србији, захтева хитно решавање и помоћ на све могуће начине. Стога је несхватљиво да се нуди прелазак са сталног запослења на друге видове

запошљавања, као начин функционисања позоришта који је добар за запослене, без претходног решавања горе наведених проблема. Са постојећом законском регулативом и правилима која важе у свету финансија, прелазак на друге видове запослења, осим на неодређено, доноси само негативне стране за запосленог. Ако посматрамо појединца који је незапослен, свакако је боља опција било какав вид запослења од никаквог, али посматрано на дуге стазе, једино запослење на неодређено време, у данашњим законским оквирима, носи са собом све повољности које данашње време нуди.

Предности које би се јавиле из преласка на краткорочне уговоре кроз отворено тржиште и исте тржишне услове за све, би биле угрожене управо тим тржишним условима и чињеницом да би критеријуми које би уметници пратили приликом одабира позоришта која су у понуди, често били отежавајући фактор за „мала“ позоришта, а поготово за позоришне куће у унутрашњости. Чак и у ситуацији када би квалитетнији уметници остајали без посла у првобитно циљаним позориштима, оправдано је питање да ли би они пристајали на краткорочне уговоре у градовима који нису њихов примарни циљ. У данашњим економским и социјалним условима који владају у Србији, није реално очекивати да појединци често мењају место рада, а самим тим и становања, као што је то чест случај у земљама западне Европе. Једно од ретких средстава којима су позоришта у унутрашњости могла до сада да привуку квалитетне уметнике, а то је стално запослење, сада неће постојати, па је оправдана бојазан да ће квалитетнији глумци из мањих средина, у условима отвореног тржишта, потражити ангажман у већим позориштима. Међутим, као што је наглашено, није реално очекивати да ће уметници из већих градова, који остану без ангажмана у позориштима у тим местима, кренути у супротном правцу и потражити ангажман у мањим срединама. То би захтевало да оставе за собом живот који су до тада имали и да крену у потпуно нову животну авантуру, за коју многи не би имали ни снаге, ни воље, а ни мотива, с обзиром на неизвесну пословну сутрашњицу чак и у тим малим срединама. Могуће је да би се оваква ситуација временом променила и да би, пре свега, млађи уметници пристајали на ризике промене пословног и приватног окружења, али се доводи у питање целокупна генерација средњих уметника, који већ имају формиран живот и породицу у неком месту и тешко је очекивати да све то напусте у потрази за послом који им се нуди, који је финансијски непривлачан, неизвесан по питању будућности и професионално неинспиративан, када су преласци у мања позоришта у питању.

Сагледавши ове чињенице, јасно је да тренутно стање није повољно за прелазак на краткорочне уговоре, када су мање средина и мања позоришта у питању, и да могу довести до додатног смањења квалитета, а посредно и испуњења потреба публике, што опет доводи у питање сам опстанак позоришта и могућност испуњења друштвене улоге тих позоришта.

Предност коју би позоришта имала из преласка на уговоре на одређено би могла бити, пре свега, финансијске природе, у смислу смањења трошкова који проистичу из плаћања стално запослених који нису „потребни“ за реализацију програмске политике, мада се и ту поставља питање да ли би та разлика у финансијском смислу стварно постојала, пошто би позориште свакако плаћало исте доприносе и за краткорочне уговоре, само би тих уговора можда било мање. Оно где би разлика свакако била видљива је да би ансамбли били више употребљени и да би ту било мање случајева у којима запослени примају плату а не учествују у репертоару. Међутим, поставља се питање да ли решење за максималну искоришћеност ансамбла, а самим тим и рационално трошење средстава позоришта треба тражити кроз промену начина запошљавања свих уметника или треба тражити решење за уметнике који нису искориштени?

Друштвена улога позоришта је директно везана за репертоарску политику и могућности да се зацртани репертоарски циљеви остваре на прави начин. Проблеми проистекли из немогућности креирања репертоара у обиму који је првобитно планиран услед организационих тешкоћа изазваним повећаним заузећима глумаца, као и проблемима у одржавању текућег репертоара из истих разлога, би могли да утичу на негативан начин на програмску политику, тражећи од позоришта да праве компромисе у одабиру дела за извођење, која морају у неком тренутку оставити трага на остварење друштвених циљева позоришта. Рационализација репертоара, небирање капиталних дела, са великим бројем извођача, редукција ликова, сценографије и костима, само су неки од параметара који могу утицати на репертоарску политику и правце развоја позоришта.

Селекција репертоара и начина извођења, која у основи нема везе са уметничким аспектом позоришта, може одвести репертоарску политику у правцу комерцијализације, са циљем повећања прихода и смањења трошкова.

Уколико би до тога дошло, позориште би могло да изгуби значај који има у едукацији и продуктовању публике, чиме би се приближило комерцијалним садржајима који су знатно доступнији од позоришта, као што су нови медији. Оваква ситуација би могла директно да утиче на опстанак позоришта, тиме што би се променио профил публике, губитком дела публике који од позоришта очекује филозофске, продуктивне ставове и програме, док би остатак позоришне публике, који је у потрази за комерцијалним и лаком забавом, могао да одустане од позоришта, као скупљег и недоступнијег медија у односу на остале који нуде исту или сличну културну понуду.

Посматрано из угла друштвених потреба, и испуњења истих од стране позоришта, можда је и важније да се промена репертоарског концепта и начина извођења представа спречи управо у мањим срединама, него у већим градовима, посматрајући разлику у нивоу просечног образовања, у корист већих места.

Посматрано из угла публике, разматрали смо факторе који утичу на позоришног гледаоца и његова очекивања од позоришта: образовање, економски статус, место становања и лични афинитети су само неки од основних чинилаца који ће усмерити потенцијалног гледаоца ка неком позоришту и његовој понуди. Стога, од круцијалне је важности да се у срединама где је број потенцијалних гледалаца позоришта све мањи позоришна понуди одржи на одговарајућем уметничком нивоу, како би ти гледаоци имали алтернативу комерцијалним видовима културе и забаве. Када је у питању културна понуда, јасно је да је она сиромашнија у мањим местима, те стога постоји реална опасност да преласком позоришне уметности у комерцијалније садржаје у потпуности нестану неки аспекти друштвене улоге позоришта, као што је едукативна.

Међутим, највећа опасност за испуњење друштвене улоге позоришта може бити посредна последица преласка на краткотрајне уговоре уметника, а то је промена начина извођења репертоара и прелазак са сталног репертоарског система на неки други, која би проистекла из проблема раније описаних приликом преласка на краткорочне уговоре. Било каква промена начина и форме извођења представа би била сама по себи довољно стресна за све чиниоце у позоришном процесу, а понајвише за публику. То би значило мањи број наслова који се изводе у току године, а самим тим и едукативна

функција позоришта губи на значају, из простог квантитативног смањења броја дела која се постављају на сцену. Оваква ситуација још више погађа национални театар, који би своје циљеве ширења српске културе, постављања светских класика и приближавања модерних тенденција морао да сведе на меру која би одговарало обиму продукције који прати не-репертоарски начин извођења представа.

Свакако да би позориште пронашло начин да се прилагоди промени начина извођења, када је репертоарска политика у питању, али би неке од друштвених улога позоришта могле бити угрожене променом, или би публика споро реаговала на ову промену, што би опет могло да се манифестује недовољним дometом позоришта ка публици, што се опет може посматрати као смањење друштвеног утицаја у неком смислу.

Ненавикнутост публике на овакав начин извођења би захтевала промену начина рекламирања, па и продаје представа, јер би публика, навикнута на дуготрајно извођење једне представе, морала брзо да се прилагоди ситуацији у којој је нека представа на репертоару само краћи временски период, који би опет варирао у зависности од потражње. Ови фактори који би утицали на трајање живота представе, а то су потражња са једне стране и публика ненавикнута на промену начина извођења, са друге стране, могли би довести до скраћења животног века представе, бар у почетку, непосредно након промене начина играња, а поставља се оправдано питање колико времена би прошло док се ови процеси не усагласе.

Када је искориштеност ансамбла у питању, анализирали смо последице преласка на краткорочне уговоре на одржавање текућег репертоара. Овде је опет потребно нагласити предности модела сталног репертоарског позоришта у односу на играње у блоку, пошто се последице преласка на краткорочне уговоре не би толико одразиле на играње у блоку, колико би могле утицати на репертоарско позориште. Организациони проблеми проистекли из краткорочних уговора би се убрзо одразили на отежано одржавање репертоара, повећан обим проба услед „ускакања“ у улоге глумца који нису више у позоришту, док би алтернативна опција била нагажовање уметника који су отишли из позоришта на основу краткорочних уговора везаних за играње представа у којима су учествовали док су били чланови тог позоришта, што би опет довело до организационог хаоса и колапса у покушају

координације заузећа и формирања репертоара. Овај проблем је већ сада лако уочљив, када је добар део уметника још увек запослен за стално у својим позориштима, а гостују у другим позоришним кућама, док би са неминовним повећањем заузећа проистеклим из чешћих промена матичне куће од стране уметника, овај проблем постао практично нерешив, када је стално репертоарско позориште у питању.

Уколико би се решење тражило у замени уметника који нису више чланови одређене позоришне куће, дошли би до другачијег проблема, преоптерећености капацитета, како људских, тако и просторних, пошто би знатно повећан обим проба за добар део позоришта представљао озбиљан логистички проблем. Истовремено, поставља се питање уметничког нивоа представе и даљег живота представа, након константних промена уметничког тима. Додатно питање би било ко би те пробе водио и ко би био уметнички одговоран уколико би, на пример, редитељ представе отишао у друго позориште, а онда би било потребно заменити пар глумаца. Тада би дошли у ситуацију да други редитељ води пробу са промењеним ансамблом. Питање је да ли се то може уопште више водити као иста представа?

Из горе наведеног видимо да и боља контрола трошкова долази у питање, пошто би за одржавање репертоара било потребно више хонорарних уговора, повећан обим проба би носио са собом и веће трошкове. Свакако да не би било плата за стално запослене који нису ангажовани у довољном обиму, али се поставља питање да ли решење за овај проблем треба тражити у промени начина запошљавања или у бољој организацији самог позоришта?

Такође, могућност лакше промене ансамбла у зависности од потреба репертоарске политике, је такође дискутабилно питање, узевши у обзир организационе проблеме који настају услед честих промена. Питање је да ли би позоришта инсистирала на променама ансамбла у ситуацији када знају шта та промена носи са собом, или би прилагођавала репертоарску политику постојећем ансамблу, што је ситуација која се и сада дешава, па се онда поставља питање чему промена која не би донела значајни бољитак.

Сагледавши разлоге за промену начина запошљавања, бољитак који би та промена донела, као и проблеме који би настали у одређеној мери након промене, намеће се закључак да наш позоришни систем, па и цела држава, нису

спремни за овакву промену, или бар нису исцрпљени сви методи за побољшање стања у позориштима Србије, који претходи овој промени.

Аспект на који је најтеже утицати, а који може имати значаја у овом питању је економско стање целе државе, а самим тим и појединаца, пошто боља економска ситуација отвара простор за побољшано стање самих позоришта, на тај начин смањујући потребу за драстичним уштедама и мерама, од којих је најзначајнија укидање сталног запослења.

Када се посматра све до сада наведено у овом раду, долазимо до закључка да постоје и разлози који иду у прилог идеји да се пређе на краткорочне уговоре у шпозоришту, као што су потенцијално већа циркулација уметника, већа искориштеност ансамбла, боља контрола тренутних трошкова, могућност лакше промене ансамбла у зависности од потреба репертоара и слично, али је извесно да би оваква промена у пракси довела до мноштва проблема, који би довели у питање разлоге који иду у прилог промени начина запошљавања.

Посматрајући прву помоћну хипотезу овог рада, која гласи: **потенцијална немогућност запошљавања на неодређено време, као једног од облика радног односа, представља опасност по опстанак позоришта у мањим срединама**, може се поставити питање да ли би већа циркулација уметника у пракси стварно била остварива и де-централизована. Овај процес би био угрожен ситуацијом у којој би уметници из већих градова нерадо одлазили у мање средине, док би сви, а поготово уметници средње и старије генерације имали проблем са сталним селидбама, што би слободно тржиште уметника неминовно донело.

Пример честе миграције уметника из града у град можемо наћи у државама које су већински преузеле краткорочни начин запошљавања, као што су Немачка, Белгија и остале земље западне Европе. Међутим, животни стандард у овим државама је на знатно вишем нивоу него у Србији, па је стога честа промена места становања прихватљива, јер не постоје толике разлике у квалитету живота, па и висини примања, као код нас.

Посматрајући опет Масловљеву хијерархију потреба, и овде се може поставити питање да ли би неке од потреба из његове поделе било могуће задовољити. Свакако да потребе сигурности и припадање постају озбиљна

препрека у ситуацији када уметник проживљава селидбу у други дом и други град, што је само по себи стресна ситуација, а када је то повезано са неизвесношћу уклапања у нови колектив, јасно је да та ситуација није прихватљива за већину уметника.

Узевши у обзир економску ситуацију у нашим позориштима, а поготово у позориштима у мањим срединама, поставља се и питање испуњења егзистенцијалне потребе код уметника, пошто је приметна разлика у висини примања између позоришта у већим срединама и оних у мањим срединама. Та ситуација би требала да буде регулисана платним разредима, које регулише Закон о платама државних службеника и намештеника⁷². Овим законом се регулишу примања на истим типовима запослења у свим институцијама широм земље, што подразумева да би запослени у позориштима требали да имају исте плате, независно од позоришта у ком су запослени. Нажалост, примена овог закона се одлаже већ неколико година уназад, па је неизвесно када ће он у пракси бити реализован.

Самим тим, може се закључити да би промена начина запошљавања негативно утицала на рад позоришта у мањим срединама, јер би им било теже да пронађу уметнике за остваривање зацртаног репертоарског концепта у обиму и квалитету који су унапред одредили.

На крају, не можемо да се не вратимо на људски фактор, као најзначајнији камен спотицања када је промена начина запошљавања у питању. Последице проистекле из евентуалне промене би могле да имају значајан негативан утицај на квалитет живота појединаца који су погођени том променом, а посредно, и на генерације које долазе, које неће ни имати могућност сталног запослења. Говорећи о негативним аспектима одсуства сталног запослења на живот појединца, закључили смо да, по данашњим финансијским законима који важе у Србији, особа која нема стално запослење нема могућност узимања кредита, плаћања на одложено, чекова и свих других животних олакшица, које су у економски слабијим срединама, каква је, нажалост, Србија, значајан допринос квалитетнијем животу. Такође, закључили смо који проблеми могу настати

⁷² "Сл. гласник РС", бр. 62/2006, 63/2006 - испр., 115/2006 - испр., 101/2007, 99/2010, 108/2013, 99/2014 и 95/2018

услед недостатка ових финансијских подстицаја, што све може бити последица преласка са сталног на краткорочно запослење.

Стога, поставља се једно, просто питање, које може бити и одговор на дилему да ли је промена начина успостављања радног односа решење за део проблема унутар позоришта, или та решења треба тражити на другом месту: Да ли је могућ позоришни процес без људи? Логичан одговор је да није, стога се људи морају поставити на прво место, када се посматрају утицаји потенцијалне промене начина запошљавања. Анализом утицаја, већ смо утврдили да би то могло имати више негативних него позитивних утицаја на људе, на тај начин маргинализујући позитивне стране ове промене, непосредно утичући на задовољство запослених, што би посредно могло да се одрази на њихов квалитет рада, а самим тим и на позоришни процес и представу, као коначан производ тог процеса.

Констатација да су људи есенцијални део позоришног процеса се мора посматрати кроз призму одабира запослених. Друга помоћна хипотеза овог рада гласи: **процес одабира запослених представља кључни фактор у успеху остваривања задатих циљева**. Њу је потребно сагледати са становишта менаџмента људских ресурса, како би се успешно доказала.

Један од најзначајних научника у области менаџмента људских ресурса, Питер Дракер, је тврдио да данашњи, савремени и стручни радници нису „радна снага“, већ да су они капитал који је продуктиван и ствара додатну вредност за своју организацију (Дракер, 2005: 95).

Управо ова тврдња јасно дефинише важност одабира правих људи унутар једног предузећа. Када је то предузеће позориште, та тврдња добија додатно на снази, јер су запослени у позоришту уникатни појединци који за свој рад користе управо онај део њихове личности који их чини тако јединственим: таленат и личне особености. Када говоримо о радницима који се баве неким пословима који захтевају физичку снагу, али су једноставни и једнолични, они могу бити различитих талената и особености, али ће свакако добро обављати тај посао, уколико поседују основне квалитете за њега. Међутим, у позоришту је ситуација значајно другачија: уколико закључимо да је таленат за уметност редак дар, који већина не поседује у довољној мери да се професионално бави уметношћу, онда је јасно колико је важно дабрати запослене који првенствено имају тај редак дар, а тек потом посматрати остале особине неопходне за

квалитетно обављање посла. Истовремено, јасно је изражена вредност таквих запослених за позориште као послодавца.

Значај менаџмента људских ресурса се може посматрати и кроз процесе који га карактеришу: менаџмент људских ресурса је процес привлачења, ангажовања, обуке, мотивације, задржавања и награђивања запослених, са циљем стварања безбедног и праведног окружења за запослене са једне стране, а са друге стране постизање стратегијских циљева организације. (Ђорђевић Бољановић, 2018: 5)

Позориште, као специфичан вид организације, у коме су појединци посебно значајни и видљиви у раду позоришта, на сегмент дугорочног и краткорочног планирања мора се посебно обрати пажњу. Промене које захватају модерно друштво, а самим тим и позоришта, морају оставити утицаја на рад позоришних институција, чак можда и већих него код других, мање осетљивих институција, ван културног поља. Једини начин да се реагује на ове промене, на одговарајући и квалитетан начин, јесте путем кадрова који са својим квалитетима и способностима носе решења за ове ситуације.

Кадрови су ти који ће потенцијално осмислити и реализовати све новине у раду, које могу олакшати реакцију на настале промене у друштву. Стога, управљање људским ресурсима представља значајан сегмент планирања и организације позоришта. Људи стварају организацију, они су ти коју доносе ресурсе. Креирају односе, „руше системе“ и утичу на заједницу. Дакле организација је и у архитектонском, али и у погледу креирања, изражавања, стварања, представљања у јавности, исључиво дело људи. Стога њу људи главни фокус сваке организације, а поготово позоришне коју карактерише „јавност рада“, живо извођење.

За овај рад је важно анализирати разлику између персоналног менаџмента и менаџмента људских ресурса:

Персонални менаџмент је усмерен на дневне активности и једнократно решавање проблема у тренутку када се појаве, док менаџмент људских ресурса приступа проактивно решавању дневних питања, али имајући у виду стратегијску перспективу организације на дужи рок.

Када је реч о тзв. психолошком уговору, тј. очекивањима и послодавца и запосленог, персонални менаџмент претоставља да је основа психолошког уговора пристанак запослених да раде оно што им је речено и да послодавац то очекује од њих, док би менаџмент организације требао да одреди шта се тачно

захтева од запослених. Насупрот томе, менаџмент људских ресурса полази од претпоставке да у психолошком уговору постоји позитивна и вољна посвећеност запослених, док се од њих очекује и усавршавање вештина и знања, у циљу постизања што бољих резултата у послу.

Значајна разлика је у степену аутономије запослених, која је код персоналног менаџмента веома ниска, и подразумева дизајнирање послова и радних задатака у складу са полазиштима научног менаџмента, који наглашава научно проучавање послова и проналажење „најбољег начина“ како би се унапредила ефикасност запослених, док се у менаџменту људских ресурса запосленима дозвољава већи степен самоконтроле у питањима радне и организационе дисциплине, наглашавајући тимски рад.

Персонални менаџмент намеће хијерархијску структуру, док менаџмент људских ресурса тежи флексибилнијој организационој структури, а срећемо појаву тзв. кључних запослених на свим организационим нивоима, а не само у топ менаџменту, што је било карактеристично за персонални менаџмент. (Ђорђевић Бољановић, 2018: 12)

Појава кључних запослених на свим организационим нивоима представља значајну новину, пошто су ови запослени, са кључним знањима и вештинама, веома тражени и битни за организациони успех. У позоришту, постоји мноштво кључних запослених, који поседују знања и вештине које их чине веома важним за успешно пословање позоришта.

За позориште су значајне и донекле карактеристичне следеће ставке менаџмента људских ресурса: психолошки уговор који подразумева да постоји позитивна и вољна посвећеност запослених, док се од њих очекује и усавршавање вештина и знања, у циљу постизања што бољих резултата у послу, већи степен самоконтроле запослених и појава кључних запослених на свим нивоима.

Свака од ових ставки се може довести у питање када је запошљавање на основу краткорочних уговора у питању. Није реално очекивати да неко ко је запослен на основу краћег уговора ради на свом усавршавању тим интензитетом да се резултати виде у току трајања тог уговора. Резултати ће можда бити индивидуални у неком периоду уметникове каријере, али ће он у том периоду потенцијално променити неколико послодаваца, и ниједан од њих неће приметити те промене у току трајања појединачног уговора. Са друге

стране, послодавац може испратити и калкулисати са тим променама код неког ко је запослен за стално.

Када је реч о самоконтроли, она постаје упитна из простог разлога што је потребно извесно време за „уходавање“ у новом колективу, па је и запосленима теже да изврше аутоевалуацију свог рада, јер су параметри променљиви са сваким новим запослењем. У различитим позориштима су приметна и различита очекивања, као и различит квалитет ансамбла, представа, ресурса и потенцијала.

Најважније, појава кључних запослених постаје све тежа, јер је послодавцу потребно извесно време да упозна новог запосленог, да евалуира његов рад и да му укаже поверење, које је у случају краткорочних уговора, ограничено управо трајањем уговора. Оваква ситуација негативно утиче на брзину процеса рада, јер се губи улога кључних запослених на свим нивоима, што значајно убрзава процес рада, поготово у систему секторске организације, који је и даље доминантан у већини домаћих позоришта.

Рекапитулација свега реченог до сада би могао бити закључак да су у српским позориштима потребне одређене промене, које би довеле до оптималнијег рада и бољег пословања, али да наше друштво и позоришта тренутно нису спремни на промену начина запошљавања, која би могла донети више штете него користи. Стога, треба се посветити решавању проблема на друге начине, које смо већ поменули, а потенцијалну промену начина запошљавања разматрати у неком другом тренутку, када се створе оптимални услови за то.

9. Препоруке

У српским позориштима тренутно постоји већи број запослених на основу уговора на неодређено време, док је број запослених на основу уговора по другим основама нешто мањи, мада се тај однос у последње време помера у правцу повећања краткорочних уговора, као последица петогодишње забране запошљавања. У случају преласка на уговоре на одређено време, временом би се смањивао број стално запослених, природним одливом, одласком у пензију, док би растао број запослених на основу краткорочних уговора. Закон о раду јасно дефинише права и обавезе запосленог на неодређено време, дајући му максимална права загарантована светским стандардима и конвенцијама о правима радника. Да би уопште могли да посматрамо последице преласка на уговоре на одређено, неопходно је до детаља законски дефинисати све аспекте везане за овакав тип запошљавања, ускладити законе са економским правима запосленог и довести запосленог на одређено у ситуацију да има сва права и олакшице као и запослени на неодређено, само у временском року дефинисаном уговором. То се пре свега односи на стриктно поштовање максималног трајања уговора на неодређено, који је ограничен на годину дана, или у неким ретким случајевима, на максимално три године. Након тога, по важећем Закону о раду, није могуће одмах направити нови уговор на одређено време, већ би запослени требао да пређе на стално запослење, уколико за тиме постоји потреба.

У пракси смо сретали ситуацију у којој је запосленима продужаван уговор на одређено време чак и до 18 година рада, заобилажењем закона, тако што би запослени добијао различите облике уговора о раду на одређено време, чиме се формално није кршио Закон о раду, али практично јесте! Продужавањем уговора у трајању од 18 година је јасно дефинисана потреба за тим запосленим а као додатни апсурд, у том конкретном случају, запослени је добио уговор о раду на неодређено време, након тих 18 година. У овом случају, неопходно је променити Закон о раду, тако да се или стриктно ограничи број консекутивних уговора на одређено време, у којој год он форми био, што би након истека тог рока водило ка сталном запослењу, или да се омогући продужавање уговора на одређено време неограничени број пута, све док се не појави потреба за сталним запослењем.

Затим, неопходно је усагласити права која има запослени на неодређено време, са оним које има запослени на одређено време. То се пре свега односи на могућности боловања, годишњег одмора, бенефиција и трајања уговора током целе сезоне. Тренутно стање је такво да запослени на одређено време, у било којој форми уговора о раду, немају права на ниједну од наведених бенефиција, што их ставља у подређен положај у поређењу са запосленима за стално, док им се уговор прекида у току летње паузе, када позориште не ради.

Аспект који превазилази надлежности Закона о раду, а на који такође треба мислити је немогућност запослених на основу краткорочних уговора да остваре финансијске бенефиције које са собом носи запослење за стално. Ово се пре свега односи на немогућност узимања кредита, коришћења чекова и кредитних картица што су све аспекти који утичу на квалитет живота. Овај проблем би морао бити решаван на нивоу државе, која би могла да пружи извесне гаранције за све запослене, били они стално или хонорарно запослени. Можда би средства за овај тип гаранција могла да дођу из доприноса које плаћају запослени, док би појединци који на неки начин злоупотребе ову гаранцију државе били лишени могућности новог државног запослења, чиме би се број ових случајева ипак смањио на реалну меру, а узевши у обзир да је већина позоришта у Србији државна, мала је вероватноћа да би неко злоупотребио ову опцију.

Истовремено, доношењем новог Закона о култури, као и Закона о позоришту, који би до детаља дефинисали све специфичности које са собом носи позоришни процес, избегла би се примена општих одредби Закона о раду на неке позоришне професије које морају бити издвојене од осталих занимања, ван позоришне уметности. Специфичности занимања балетског уметника, позоришног редитеља, сценографа или костимографа, као и многих других занимања у позоришту, носе са собом одређене карактеристике које је неопходно дефинисати, како би се избегле ситуације попут већ описане, када балетски уметници по завршетку активне играчке каријере имају још десетак година до пензије, и у том периоду не раде скоро ништа, а истовремено „заузимају“ место млађем уметнику који би могао да учествује активно у репертоару. Наравно да би неки од њих могли да наставе да раде као увежбачи или педагози, али је потреба за таквим профилом запослења мала, и на нивоу целе Србије, не прелази број од двадесетак људи, у оба позоришта са

класичним балетом⁷³ и Позоришту на Теразијама, где имамо балет у мјузиклима. Као најлогичније решење, намеће се повратак пракси која је већ била актуелна у неком тренутку, да балетски играчи одлазе у пензију раније него што је сада случај⁷⁴, чиме би се усагласио закон са реалним стањем у позориштима, и физичким могућностима балетским играча, с тим да постоји могућност продужења, у зависности од потребе.

Већ смо утврдили да ће квалитетни појединци из малих средина принцип слободног тржишта искористити да потраже шансу у већим срединама и позориштима. Тешко је замислити да ће се процес слично одвијати и у супротном правцу, тј. да ће уметници из већих средина који не пронађу место у већим позориштима то урадити у мањим срединама. Иако је у Европи нормално да уметници мењају место становања на сваких пар година, у зависности од ангажмана, код нас је та појава веома ретка. Уметници који су мењали место становања су то радили углавном у младим годинама, привучени изазовом сталног запослења. У условима када тај примамљив изазов не постоји, реално је очекивати да ће позоришта у мањим срединама имати извесних проблема са квалитетом ансамбла.

Управо из ових разлога, економски фактор постаје веома битан. Као један од начина да се привуку квалитетни уметници, намеће се добра финансијска понуда, која ће деловати примамљиво на уметника који мора да донесе одлуку о преласку у мање место, уместо да тражи шансу у већој средини. Чак и тада, реално је очекивати да оваква понуда привуче појединце који нису сигурни да ће успети да пронађу ангажман тамо где су првобитно желели, што је опет повезано са квалитетом појединца.

Решење овог проблема треба тражити у већој развијености малих средина, које би својом финансијском понудом и квалитетом живота могле да конкуришу равноправно позориштима у већим градовима. Потребно је да сва места у Србији буду инфраструктурно, економски и социјално развијена довољно да пруже потенцијалним новим становницима све оно што им пружају и места из којих долазе, што је процес који може трајати деценијама, а није извесно ни да ће се икада десити. Не сме постојати разлика у платама

⁷³ Народно позориште у Београду и Српско народно позориште у Новом Саду

⁷⁴ По важећем закону, балетски уметници у пензију одлазе са 50 година.

између већих и мањих позоришта, што би допринело већој атрактивности позоришта из унутрашњости. Постизање дела ових циљева се планира увођењем платних разреда, који су у припреми већ неколико година и чије увођење се очекује у наредном периоду, и који предвиђају исте, или приближне плате за иста занимања у целој држави, независно од места становања и рада. Мере којима би дошли до оваквог стања превазилазе домен културе и позоришта, и задиру у економско стање државе, па је нереално говорити о решењима овог проблема, јер они захтевају промене на државном нивоу које зависе од мноштва непредвидивих фактора.

За проблем уметника у сталном ангажману који не наступају редовно, или уопште, би решење требало тражити кроз унутрашње правилнике сваког позоришта, којима би се регулисала права и обавезе уметника, као и ситуације у којима уметници не наступају редовно. Међутим, да би се избегле евентуалне злоупотребе и погрешна тумачења „неиграња“ и „одсуства са сцене“, неопходно је до најситнијих детаља дефинисати оправданост или неоправданост потенцијаног одсуства са сцене, временске рокове који би се дефинисали као довољни за покретање акција за решавање случаја, као и релевантне особе унутар и ван позоришта које би имале увид у проблематику и које би одлучивале о потенцијалним последицама по запосленог.

Решење за овакве случајеве, у којима се утврди да уметник својевољно не учествује у репертоару дужи временски период, би могло да буде прелазак на краткорочне уговоре, који омогућавају позоришту да се заштити у случају да се такав тренд понашања уметника настави, тиме што би имало могућност непродуживања таквог краткорочног уговора. Сваки уметник који не изађе на сцену дуже од периода који би требало усагласити на државном нивоу, аутоматски прелази на уговоре на одређено време. На овај начин се уметнику даје шанса да промени однос према обавезама, а позоришту се отвара могућност да се заштити од оваквих случајева и да максимално оптимизује свој рад. Овакво решење би захтевало и измену Закона о раду и Закона о култури, како би законски ова измена била могућа, пошто то сада није случај.

Са друге стране, свакако да би требало размишљати и о појединцу, тј. уметнику, као и последицама које би на њега имала промена начина запошљавања, поготово у ситуацијама када се утврди да уметник није својом кривицом, тј. вољом одсутан са сцене, а таквих случајева такође имамо у нашим

позориштима. Можда би решење могла да представља својеврсна размена уметника између позоришта, у којој би уметници задржали статус запослења који им је тренутно активан, али би променом средине дошли у ситуацију да више учествују у репертоару и усмере каријеру у жељеном правцу. На овај начин би позоришта задржала исти број запослених људи, што се не би ни на који начин одразило финансијски на рад позоришта, добили би уметника који им је потребнији од оног ког су „заменили“, а уметници би добили могућност замене позоришних кућа, на тај начин формирајући својеврсно слободно тржиште уметника, без страха од губитка запослења. Слична форма преласка са једног сталног запослења на друго постоји и сада, само је потребно да у позоришту где уметник прелази, постоји систематизовано слободно место на које се прелази. Ова форма је позната као преузимање.

Овим потезом би се и позоришта донекле осигурала да ће задржати уметнике који су им потребни докле је то обострано потребно, чиме би се решио један од главних проблема преласка на краткорочне уговоре, одлазак уметника након кратког периода, за шта смо већ утврдили да носи са собом велике продукционе и програмске проблеме. Овај, својеврсни трансфер уметника би био могућ само уз договор свих страна, што би донело концензус по питању жеља и потреба, било уметника, било позоришта, што не би увек био случај са краткорочним уговорима.

Као још једно решење за овај проблем, могла би бити оформљена својеврсна форма државне агенције или удружења, која би преузимала уметнике који не испуњавају потребе позоришта. У том тренутку за позориште би било значајно да се такав појединац пребаци у други систем финансирања, било да је у питању нека врста државне агенције или удружења. Уметник би задржао статус стално запосленог за време проведено у удружењу, док би, када се за то укаже потреба и прилика, уметник могао да пређе у друго позориште, не мењајући свој статус, истовремено ревитализујући своју каријеру и доприносећи раду тог, другог позоришта. Са друге стране, за позориште које напушта уметник би се отворио простор да ангажује уметника који више одговара потребама позоришта, на тај начин додатно оптимизујући процес. Улогу медијатора у овом процесу би могло да има и Удружење драмских уметника, али би то затевало извесну трансформацију и са њихове стране, као и сарадња са давним институцијама, у смислу добијања адекватне подршке, како инфраструктурне, тако и финансијске. Наравно, и овде би требало увести

одреднице колико дуго би уметници могли бити у оваквом статусу, пошто циљ свих акција по овом питању треба да буде стварање одговарајућег радног окружења за уметнике, а никако помоћ у неиспуњавању радних обавеза појединцима.

Позоришта би требала да размисле о новим системима организације, напуштајући секторски систем, као застарелу методу организације, на тај начин пратећи модерне трендове у менаџменту и организацији позоришта. Дobar део проблема који тренутно постоје у позориштима, а који на неки начин иницирају промену начина запошљавања, може бити решен бољом организацијом позоришта, и унутар самих позоришта. Наравно, предуслов о јасно дефинисаним законима и даље остаје као основна премиса.

Као један од логичних видова организације, намеће се пројектна организација, која би подразумевала формирање тимова који би водили пројекте унутар позоришта, а све у оквиру општег плана позоришта. Овакав вид организације би на неки начин требало упарити са секторском, где би и даље постојали сектори унутар позоришта, али би се из њих извлачили тимови за конкретне пројекте. На тај начин би се задржале предности секторске организације, а отклониле би се мане исте, убрзавањем процеса организације и скраћивањем процеса доношења одлука, што је једна од главних мана секторске организације. Овакав тип организације, својеврсна пројектно-секторска организација би на најоптималнији начин задовољила потребе једног комплексног система, каква су српска позоришта. Наравно да је овај проблем слабије изражен у мањим позориштима, који имају мањи број запослених, алије такође присутан, а поменуто решење примењиво и на њих.

Када је начин запослења у питању, решење би требало тражити у флексибилнијем приступу запошљавању, који би за основу имао испуњење потреба свих чинилаца позоришног процеса: друштва, стваралаца, институције и публике, трагајући тако за најоптималнијим моделом, који не сме бити униформно примењен, већ се сваком случају мора приступати појединачно. За младе уметнике, који тек треба да се докажу у професионалном смислу, запослење на одређено време представља логичан избор, али он не може представљати дугорочно решење, већ само корак ка трајном запослењу, које ће проистећи из чињенице да уметник својим радом задовољава критеријуме за испуњење потреба свих чинилаца позоришног процеса. Основа квалитетног

одабира начина запослења мора бити индивидуални приступ сваком радном месту, у ком би се стручни људи из позоришта бавили одабиром кандидата и одабиром начина запослења, који је најоптималнији и за позориште и за будућег запосленог. У овом домену, значајни су стручњаци из области менаџмента људских кадрова, који би, уз опсежно познавање позоришног процеса, могли успешно да предводе тим позоришних стручњака који би одлучивао о будућем запосленом. Овај тим би се формирао за сваког кандидата, у зависности од позиције на коју конкурише и задатака на које треба да одговори. Ово се значајно разликује од тренутне праксе у Србији, када о новим запосленима углавном одлучују управници, или уметнички руководиоци, који не поседују адекватна знања да самостално одлучују о овако битним питањима.

Такође, неопходна је драстичнија примена аудиције, као демократског начина избора потенцијалног запосленог. Ова форма је у данашње време обесмишљена у Србији, и користи се веома ретко, а чак и када постоје аудиције, оне су често организоване само да би се испунила форма, док су резултати унапред познати. Аудиције би требале да буду начин реализације конкурса за радна места, који би такође морали да постану пракса приликом запошљавања. На овај начин би се у потпуности позоришта отворила ка тржишту, јер би на конкурсе и аудиције могли да се пријаве сви уметници, без обзира на њихов тренутни статус по питању запослења.

Резимирајући већ наведено, решење за успешнији одабир начина запошљавања, као и појединаца које треба запослити би могао бити својеврсни ситуациони модел запошљавања, у коме би се за свако радно место и појединца ког треба запослити анализирали сви елементи који прате то запослење, трагајући за најоптималнијим моделом. Свакако да би овај модел био унутар законских одредби, пре свега Закона о раду и Закона о култури, као и потенцијалног Закона о позоришту, али би се примењивале одредбе које највише одговарају датом случају, проналазећи најбоље решење и за послодавца и за запосленог. На овај начин би се узеле у обзир све специфичности одређеног занимања, као што је случај код балетских играча, глумаца, оперских певача и многих других занимања које срећемо у позоришту, водећи рачуна о добробити човека, пратећи постулате хуманистичке теорије менаџмента Абрахама Маслоуа, а истовремено бринући и о потребама и могућностима позоришта.

10. Литература

- Адижес, Исак; "Како ријешити кризу управљања", 1989, Глобус, Загреб,
- Адижес, Исак; "Животни циклуси предузећа: како и зашто предузећа расту и умиру и како их лечити", 1994, Прометеј, Нови сад, Агора Београд
- Адижес, Исак; "Менаџмент за културу", 2008, Адижес, Нови Сад,
- Адижес, Исак; "Управљање променама", 1979, ИКА, Прометеј, Нови Сад,
- Адорно, Теодор, Хоркхајмер, Макс; „Културна индустрија“, 2008, у: Александер, Д. Викторија; „Социологија уметности“, 2007, Клио, Београд
- Ђорђевић, Јелена, Студије културе; Београд, Службени гласник
- Александер, Д.В. „Социологија уметности“, 2007, Клио, Нови Сад,
- Арто, Антонен; "Позориште и његов двојник", 1992, Прометеј, Нови Сад
- Бабић, Манојло; "Основи организације", 1976, Свјетлост, Сарајево,
- Бал, Франсис; "Моћ медија", 1997, Клио, Београд
- Bate, Paul, „Strategies for cultural change“, 1994, Butterworth-Heinemann, Oxford,
- Бернс, Вилијам Џ.; "Менаџмент и уметност", 2009, КЛИО, Београд,
- Bemis, Warren, увод, „The Human Side of Management“, 1960, Douglas McGregor, New York: McGraw-Hill,
- Bennett, Susan; "Theatre Audiences: A theory of production and reception", 1997, Routledge, London
- Билтон, Крис; "Менаџмент и креативност", 2010, Београд, Клио
- Birnkraut G., Wolf K., „An Anatomy of Arts Management“, 02/2008, Kulturmanagement kontakt, Hamburg,

Богдановић, Марија; "Методолошке студије", 1993, Институт за политичке студије, Београд

Божовић Марковић, Ксенија; "Стратегије постизања одрживости позоришног система града Београда", докторска дисертација, 2018, ФДУ, Београд

Божовић, Ратко; "Културне потребе", 1991, Научна књига, Београд

Бончић, Гала; „Преображај радног односа“, 2016, Правни факултет, Ниш

Бракус, Александра; "Стратешко позиционирање позоришта на тржишту културних услуга Србије", докторска дисертација, 2014, Факултет драмских уметности, Београд.

Бурдије, Пјер; "Правила уметности", 2004, Светови, Нови Сад

Ван Манен и група аутора; "Theatre systems Compared, Amfiteater – Journal of Performing Arts Theory(3/1-2)", 2015, Словенски гледалишки институт, Љубљана

Вебер, Макс; "Привреда и друштво", 1976, Просвета, Београд

Вранеш, Зорана; "Стратешка дилема културних политика", 2011, у: Култура (130), Завод за проучавање културног развјатка, Београд

Вукановић, Маша; "Поглед на културу; Закони и праксе у Србији и пет држава чланица европске уније", 2011, Завод за проучавање културног развјатка, Београд

Глишић, Бора; "Позориште – Историјски увод у проучавање сценске уметности", 1974, Завод за издавање уџбеника Републике Србије, Београд

Граскамп, Валтер; "Уметност и новац", 2003, КЛИО, Београд

Дамјановић, Мијат; "Менаџерска револуција", 1990, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд

Делић, Антон; "Управљање националним позориштем применом савременог менаџмента, на примеру Народног позоришта у Београду", 2003, магистарски рад, ФДУ, Београд.

De Bono, E., „Lateral Thinking for Management: A Handbook“, 1982, Penguin, Harmondsworth,

Дивињо, Жан; „Социологија позоришта“, 1978, БИГЗ, Београд,

Драгићевић Шешић, Милена; "Едукација и реедукација кадрова – основни инструмент културне политике у периоду транзиције", 2011, у: Развој људских ресурса у култури: Зборник радова, ДОСИТХЕУС, Академика, Београд

Драгићевић-Шешић, Милена и Стојковић, Бранимир; "Култура, менаџмент, анимација, маркетинг", 2007, КЛИО, Београд

Драгићевић-Шешић, Милена, Драгојевић Сањин; "Менаџмент уметности у турбулентним околностима", 2005, КЛИО, Београд

Драгићевић-Шешић, Милена; "Грађани Србије, културна политика и културне праксе", 2011. у: Култура (131), Завод за проучавање културног развитка, Београд

Драгићевић-Шешић, Милена; "Неофолк култура – публика и њене звезде", 1994, Издавачка књижарница Зорана Стојановића, Нови Сад

Драгићевић-Шешић, Милена; "Cultural diplomacy: Arts, festivals and geopolitics", 2017, Culture desk Serbia, Belgrade

Драгојевић, Сањин; "Културна децентрализација у контексту југоисточне Европе", 2011, у: Култура (130), Завод за проучавање културног развитка, Београд

Дракер, Питер; „Управљање у новом друштву“, 2005, Адигес, Нови Сад

Дракер, Питер; "Мој поглед на менаџмент", 2006, АСЕЕ ДОО, Нови Сад

Drucker, F. Peter; "Inovation and Enterpreneurship", 1996, New York: Harper Collins Publisher.

Drucker, F. Peter; "Management: Tasks, Responsibilities, Practices", 1973, New York: Harper Collins Publisher.

Drucker, F. Peter; "Managing the Nonprofit Organization", 1990, New York: Harper Collins Publisher.

Дунђеровић, Александар; "Менаџмент у позоришту", 1992, Музеј позоришне уметности, Београд

Ђорђевић Јелена; "Посткултура", 2009, Клио, Београд

Ђорђевић Бољановић Јелена; „Менаџмент људских ресурса“, 2018, Универзитет Сингидунум, Београд

Ђукић Дојчиновић, Весна; "Менаџмент и културна политика: поглед на транзиционе проблеме репертоарског позоришта", 2006, Зборник радова (8 -9), Факултет драмских уметности и Институт за позориште, филм, радио и телевизију, Београд

Ђукић Дојчиновић, Весна; "Поглед на транзиционе проблеме репертоарског позоришта", 2010, Зборник радова, ФДУ, Београд

Ђукић Дојчиновић, Весна; „Транзиционе културне политике, конфузије и дилеме“, 2003, Задужбина Андрејевић, Београд,

Ђукић, Весна; "Држава и култура", 2010, Институт за позориште, филм, радио и телевизију, ФДУ, Београд,

Ђукић-Дојчиновић, Весна; "Културна политика Србије 1989-2001", 2002, Завод за проучавање културног развитка, Београд

Ђуричић, Александра; "Професионална позоришта у Србији у условима друштвене транзиције", 2010, Завод за проучавање културног развитка, Београд

Зборник радова са 2. научне конференције: "Савремена уметничка пракса, медијска писменост, културни идентитет и друштвени развој", Мегатренд, 2015

Иберсфелд, Ан; "Читање позоришта", 1982, Култура, Београд,

Иглтон, Тери; "Илузије постмодернизма", 1997, Светови, Нови Сад

Икономова, Вера; "Утицај публике на савремене организационе облике позоришта", 1980, докторска дисертација, ФДУ, Београд

Јашаревић, Др Сенад Р; „Уређење радног односа у Србији у контексту нових околности у свету рада“, 2015, Зборник радова правног факултета у Новом Саду, 3/2015, Нови Сад

Јашаревић, Сенад; "Радни однос - тенденције у пракси и регулативи", 2013, Зборник радова Правног факултета у Новом Саду

Јованов, Лазар; „Детерминација модела организационе културе српских националних театара“, докторски рад, Факултет драмских уметности Београд, Универзитет уметности у Београду

Јовановић, Ђурђијана; "Водич кроз лавиринт државне управе", 2014, Удружење културни код, Београд

Јовановић, Зоран; "Социјални положај глумаца у прошлости", 2002, Лудус, бр.94, Савез драмских уметника Србије, Београд

Јокић, Биљана; "Истраживања и едукација у функцији развоја људских ресурса у култури", 2011, Развој људских ресурса у култури: Зборник радова, ДОСИТХЕУС, Академика, Београд

Јокић, Биљана; Мијатовић, Бранислав; Мрђа, Слободан; „Људски ресурси у култури Србије: Тренутно стање и перспектива развоја“, 2008, Завод за проучавање културног развитка, Београд

Клаић, Драган; "Resetting the stage, Public theatre between the market and democracy", 2013, Intellect

Клаић, Драган; „Reform or transition? The future of repertory theater in Central and Eastern Europe“, 1997, OSI, New York, Amsterdam,

Клаић, Драган; "Почети изнова – промена театарског система", 2016, Клио, Београд, Универзитет уметности у Београду, Факултет драмских уметности, Цетиње

Ковијанић, Др Гаврило; „Грађа Архива Србије о Народном позоришту у Београду 1835 – 1914“, 1971, Архив Србије, Београд

Кон, Жан; „Естетика комуникације“, 2003, КЛИО, Београд,

Лоример, Роленд; "Масовне комуникације", 1998, КЛИО, Београд,

Лукић, Дарко: „Казалиште у свом окружењу, Казалишни идентитети“, 2010, Лејкам интернационал доо, Загреб

Маслов Абрахам; "Мотивација и личност", 1982, Полит, Београд,

Маслов Абрахам; „Психологија у менаџменту“, 2004, Адџес, Нови Сад

Матарасо, Франсоа, Ландри, Шарл; „Уравнотежење деловања: 21 стратешка дилема у културној политици“, 2003, БалканКулт, Београд

Matteson, Michael T., Ivancevich, John M. (ур.), „Management and Organizational Behavior Classics“, 1989, четврто издање, Homewood, IL: Richard D. Irwin

McGregor, Douglas, „The Human Side of Management“, 1960, New York: McGraw-Hill

McGuigan, Џим; "Rethinking Cultural Policy", 2004, Open University Press, England

Мекдоналд, Двајт; "Теорија масовне културе", 2008, Зборник Студије културе (приредила Јелена Ђорђевић), Службени гласник, Београд.

Микић, Христина; "Културна политика и савремени изазови финансирања културе: међународна искуства и Србија", 2011, у: Култура (130), Завод за проучавање културног развоја, Београд

Милош, Чеслав; "Заробљени ум", 1987, БИГЗ, Београд,

Молинари, Тезаре; "Историја позоришта", 1982, Вук Караџић, Београд

Мрђа, Слободан; „Позоришна публика у Србији (драмска публика) – извештај о истраживању“, 2010, Завод за проучавање културног развоја, Београд,

Муждека, Манџука Данка; "Пројектна организација у позоришту", 2000, Факултет драмских уметности, Институт за позориште, филм, радио и телевизију,

Огњеновић, Предраг; „Психолошка теорија уметности“, 1996, Филозофски факултет, Београд,

"Приручник за примарни курс когнитивно бихејвиоралног коучинга", 2017, Синергија коучинг центар, Београд

Орлић, Ранко: „Кадровски менаџмент“, 2005, Дамјановић и синови, Београд

Петковић, Годор: „Менаџмент“, 2012, Висока пословна школа струковних студија, Чачак

Радушки, Драгољуб: „Историјски приказ развоја организационоуправљачког модела српског позоришта од средине 18. до почетка 21. века“, 2016, Мегатренд ревија, Београд

Радушки, Драгољуб; "Историјски приказ развоја организационоуправљачког модела српског позоришта од средине 19 до почетка 21 века

под утицајем актуелних друштвених околности", 2016, Мегатренд ревија, Београд

Рахимић, Зијада: „Менаџмент људских ресурса“, 2010, Економски факултет, Сарајево

Рељановић, Марио, Ружић, Бојана, Петровић, Александра: „Анализа ефеката примене измена и допуна Закона о раду“, 2016, Фондација Центар за демократију, Београд

Ристић, Маја: Менаџмент позоришта (људски ресурси у обликовању позоришне представе), ФДУ, 2020, Београд

Ристић, Маја: „Позоришна публика музичког позоришта у Београду (Позориште на Теразијама и Опера и театар Мадленианум 2000 – 2009), докторски рад, ФДУ, 2009, Београд

Ристић, Маја: "Утицај позоришне политике на менаџмент Народног позоришта у Београду 1868 – 2003", 2005, ФДУ, Београд.

Ристић, Маја; „Предлогом Закона о позориштудо новог организационог модела домаћег театра“, Зборник радова ФДУ, 2001, ФДУ, Београд

Саиловић, Саша: „Организациони модел националног позоришта у функцији остваривања циљева културне политике на примеру Народног позоришта у Београду“, 2012, докторски рад

Светски економски форум: „The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution“, јануар 2016. године

Sundara, Rayan M. "Strange bedfellows: Law and Culture in the Digital Age", The Cultural Economy (edited by Helmut Anheier, Yudhishtir Raj Isar), 2008, Sage, Los Angeles, London, New Delhi, Singapur

Смирс, Јост: „Уметност под притиском“, 2004, Светови, Нови Сад

Стојадиновић, Миша, Матић, Петар: „Земље у вртлогу транзиције“, 2009, Српска политичка мисао, број 4, свеска 26

Тејлор, Фредерик; "Научно управљање", 1967, Рад, Београд

Torrington Derek, Hall Laura, Taylor Stephen: "Human resource management", 2008, Pearson Education Limited

"The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution", 2016, World economic forum

Узелац, Ана; "Дигитално позориште, Представа Бит, Симбиоза виртуелног и стварног света у позоришној уметности", 2015, Докторски научни пројекат

Ујес, Алојз; "Основни организациони модел савременог југословенског позоришта", 1981, Сцена, бр.3, 3-10, Стеријино позорје, Нови Сад

Фајол, Анри; "Општи и индустријски менаџмент", 2006, Адиджес БЦ, Нови Сад

Featherstone, Mike; "Global culture, Nationalism, globalization and modernity", 1997, SAGE, London

Fitzgibbon, Marian, „Managing Innovation in the Arts - Making Art Work“, 2001, Quorum Books

Ханс-Тхеис, Лехманн; "Постдрамско казалиште", 2004, Центар за драмску умјетност, Загреб, ТКХ - Центар за теорију и праксу издавачких уметности, Београд

Харвуд, Роналд; "Историја позоришта", 1998, Клио, Београд

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. and Gupta, V. (ур.), „Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies“, 2004, Thousand Oaks: Sage Publications

- Церовић, Божидар; Скрипта "Економика транзиције", 2004, ЕТФ Београд
- Цицмил, Слободан: "Приступ проучавању популарне културе", 1983, Видици број 6-7, Београд
- Цветичанин, Предраг: „Културне потребе, навике и укус грађана Србије и Македоније“, 2007, Одбор за грађанску иницијативу, Ниш
- Шекнер Ричард; "Ка постмодерном позоришту – између антропологије и позоришта" (приредиле Александра Јовићевић и Ивана Вујић), 1992, Институт за позориште, филм, радио и телевизију, ФДУ, Београд.
- Шекнер, Ричард; "Ка постмодерном позоришту, Између антропологије и позоришта", 1992, Факултет драмских уметности у Београду
- Шундерић, Боривоје, Ковачевић, Љубинка; „Радно право“, 2019, Службени гласник, Београд

11. Вебографија:

<http://harvardmagazine.com/2012/01/the-future-of-theater> (10.06.2017)

<http://www.tgcircle.org/2011/02/reviving-repertory/> (22.10.2017)

<http://www.tgcircle.org/2010/12/transcending-transcendence/> (22.10.2017)

<http://www.theatermagazine.org/serbian-theater-at-the-crossroads> (02.02.2018)

<http://www.americantheatre.org/2015/05/06/can-you-build-a-new-theatre-space-without-changing-course/> (03.05.2018)

<http://www.novosti.rs/vesti/kultura.71.html:367602-U-iscekivanju-Zakona-o-pozoristu-Vazno-je-da-plata-ide> (10.06.2018.)

<https://www.vecernji.hr/kultura/primanja-umjetnika-u-hnk-placa-7500-kuna-za-reklamu-7000-508032> (20.11.2018)

<https://www.culturalpolicies.net/web/> (28.08.2019)