

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ - СКОПЈЕ



ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



**Последипломски студии по менаџмент на човечки ресурси
во општествениите дејности**

**МЕНАЦИРАЊЕТО ВО НАРОДНИОТ ТЕАТАР –
БИТОЛА И СОРАБОТКАТА СО ЛОКАЛНАТА
САМОУПРАВА**

- магистерски труд -

Ментор:

проф. д-р Антоанела Петковска

Кандидат:

Александра Талеска

Скопје, јуни 2016

*Магистерскиот труд го посветувам
на моите најблиски...*

Менаџментот во културата и уметноста е потреба која ја наметнува современото општество и покрај сè пониските издојувања на средства наменети за оваа област.

Со самото тоа, менаџерот во културата има задача да посредува помеѓу културата и пазарот, како и да ги менаџира ресурсите, а истовремено да го зголеми и духовното богатство. Тој ја извршува функцијата на управување со организацијата, работата и луѓето.

Dragojević, S. и Dragićević Šešić, M.

Содржина

Апстракт	6
Вовед	8
1. Значењето на менаџментот на човечки ресурси	20
1.1. Менаџирањето со човечките ресурси во културните установи	22
2. Менаџмент на човечки ресурси	25
2.1. Историски аспект на менаџментот на човечки ресурси	25
2.2. Дефиниции на менаџментот на човечки ресурси	29
2.3. Функции и активности на менаџментот на човечките ресурси	31
2.4. Природа и ефекти на менаџментот со човечки ресурси	34
3. Историски развој на Народниот театар во Битола	37
3.1. Битолскиот театар помеѓу двете светски војни	39
3.2. Битолскиот театар по втората светска војна	40
4. Менаџментот на човечки ресурси во Народниот театар во Битола	43
5. Локална самоуправа	51
5.1. Локалната самоуправа во Битола	54
6. Истражувачки дел	59
6.1. Методолошки пристап	59
6.2. Резултати од квантитативната анализа за соработката на локалната самоуправа со народниот театар од Битола	61
6.3. Квантитативна анализа на податоците од анкетното тестирање	66
6.4. Квантитативна анализа на резултатите од анкетниот прашалник и од статистичкото истражување	84

6.5. Резултати од спроведеното интервју	87
Заклучок	91
Користена литература	94
Прилози	98

АПСТРАКТ

Менаџирањето во Народниот театар - Битола и соработката со локалната самоуправа

Во Република Македонија, самите општини се надлежни за вршење на институционална и финансиска поддршка на културните установи и проекти, негување на фолклорот, обичаите, старите занаети и слични културни вредности, организирање културни манифестации, како и поттикнување на разновидни специфични форми на творештво.

Во магистерскиот труд со наслов „Менаџирањето во Народниот театар – Битола и соработката со локалната самоуправа“, ќе бидат анализирани видовите, односно формите на поддршка во менаџирањето на човечките ресурси во Народниот театар – Битола од страна на локалната самоуправа, како и нејзиното влијание врз менаџментот на човечки ресурси во оваа установа. Практично, предметот кој ќе се истражува во трудот се релациите во однос на менаџментот помеѓу Народниот театар – Битола и Општина Битола.

Клучни зборови: менаџмент, човечки ресурси, култура, театар, општество, функции, активности, општина

ABSTRACT

The management at the National Theatre - Bitola and cooperation with local government

In Republic of Macedonia, the municipalities are responsible for the performance of institutional and financial support to cultural institutions and projects, fostering of folklore, customs, old crafts and similar cultural values, organizing cultural events, and encouraging various specific forms of creation.

In the thesis entitled "The management at the National Theatre - Bitola and cooperation with local government", will be analyzed the types or forms of support in the management of human resources at the National Theatre - Bitola by the local government, and its influence on management with human resources in this institution. Practically, the subject that will be treated are labor relations in terms of management between the National Theatre - Bitola and Municipality of Bitola.

Keywords: management, human resources, culture, theater, society, functions, activities, municipality

Вовед

Човечкиот капитал или ресурсите ја претставуваат колективната вредност на способностите, знаењето, вештините, животните искуства и мотивацијата на работната сила на една организација. Овој елемент се мери преку вредноста на произведените добра или услуги од страна на работникот. Човечките ресурси ја создаваат конкурентската предност на организацијата. Човечкиот капитал се однесува на акумулираната вредност на инвестициите во образование, стручност и иднина на менаџментот и сите вработени, односно нивната способност, своите знаења, вештини и искуство (како резултат на наведените инвестиции) да ги трансформираат во активно создавање на дополнителна вредност за претпријатието. Терминот *човечки капитал* ја изразува инвестицијата на организацијата во привлекувањето, одржувањето и мотивирањето на ефективна работна сила. Од друга страна, пак, менаџментот на човековите ресурси се дефинира како серија активности кои: прво, им овозможуваат на вработените и на организацијата што ги користи нивните вештини да се согласат за целите и природата на нивниот работен однос, и второ, да осигури дека овој нивен меѓусебен договор е исполнет. Преку менаџментот на човековите ресурси, практично се привлекуваат, развиваат и задржуваат, вредните и талентирани работници кои дејствуваат во насока на остварувањето на целите, и стратегиите на организацијата. Менаџментот на човечки ресурси е одговорен и за односот на организацијата кон своите вработени, за ефикасноста во извршувањето на работните задачи, за наградувањето и валоризирањето на нивниот труд, подигање на моралот, грижа за здравјето, решавање на конфликти и слично

Понатаму, често спомнуваниот термин во трудот е и културата. Културата е многу важен сегмент од општественото живеење во секоја општествена заедница. Во тој домен од општествениот живот значително место зазема театарот и театарското творештво. Тоа посебно е изразено во градот Битола, како град со долга историја на културни вредности и долга театарска традиција. Градот Битола отсекогаш претставувал важен административен, воен, трговски и културен центар, не само во Република Македонија туку и пошироко. Благодарейќи на својата жива заинтересираност и космополитизмот на своите граѓани, во Битола многу интензивно се реагираше на секоја културна новост и

градот незапирливо се развивал и движел напред, не само на економски туку и на културен план. Исто така, како важен економски, трговски и културен центар во овој дел од Балканот, Битола постојано била во тек со европските случувања и настани во сите области од општественото живеење. Во овој град постојано се случувала размена на нови идеи и влијанија од европските земји, а голем број млади луѓе од Битола заминувале на школување во европските земји и во тамошните културни центри. Сето тоа Битола ја става во позиција на водечки културен центар во Македонија, епитет кој го негува и кој го зачувува и во денешно време. Токму заради тоа „градот на конзулите“, има богата историја, култура и традиција и во областа на театарот и на театарското живеење и творење.

Народниот театар од Битола претставува успешна театарска институција во Република Македонија, а тоа го има многу пати потврдено во текот на својот долгогодишен период на постоењето. Успешноста во функционирањето на оваа институција се потврдува и во периодот на поранешната југословенска република СРМ, преку нејзиното активно учество на повеќе реномирани театарски фестивали како што се: МЕСС во Сараево, Стерјиното позорје во Нови Сад, фестивалот Еуроказ во Загреб итн., освојувајќи голем број на награди. Таа своја богата активност оваа театарска куќа ја потврдува и денес со голем број на гостувања во Европа и низ целиот свет. Како пример би ја издвоила соработката која Народниот театар од Битола ја има со Глоб театарот¹ од Лондон и неговото гостување со своја претстава на таа реномирана театарска сцена.

Од друга страна, во сферата на културното живеење во Битола, битен фактор е локалната самоуправа во чии надлежности спаѓа и задоволувањето на културните потреби и заштитата на културните права на граѓаните. Градот Битола, преку своите локални власти, во континуитет работи на откривањето на културните потреби на граѓаните и формите за нивно задоволување. Со оглед на тоа што локалната самоуправа располага со сопствени извори на приходи, реално е да се очекува дека и културниот живот во општината ќе биде побогат и поквалитетен. На овој начин се намалува разликата меѓу културните центри и

¹Globe Theatre, практично се однесува на три театри во Лондон, кои се поврзани со името на Вилијам Шекспир. Оригиналниот Globe, кој во 1599 го изградила актерската дружина на која припаѓал и Шекспир е уништен во голем пожар во 1613 година. Globe бил повторно изграден во 1914 година, затворен во 1642, уништен во 1644. Модерната реконструкција на оригиналниот Глоб театар, кое е вика 'Shakespeare's Globe Theatre', е отворен во 1997 година.

помалите градови што соодветствува со севкупната успешна имплементација на децентрализацијата во Република Македонија.

Во Република Македонија, самите општини се надлежни за вршење на институционална и финансиска поддршка на културните установи и проекти, негување на фолклорот, обичаите, старите занаети и слични културни вредности, организирање културни манифестации, како и поттикнување на разновидни специфични форми на творештво.

Општина Битола, во согласност со своите надлежности и финансиски капацитети, реализира низа проекти во културната сфера. Дел од нив во традиционален контекст, но секогаш со тенденција од локалната самоуправа за нивно збогатување и претставување, согласно со современиот израз и техничките можности. Покрај традиционалните настани и манифестации, тековно се иницираат и реализираат и други проекти кои се од помал или поголем обем, со што се покажуваат заложбите на локалната самоуправа за постојано надградување на културната понуда во градот.

Со процесот на децентрализација, што се спроведе во Република Македонија, општините добија поголеми ингеренции, а во конкретниот случај, партиципација на Општина Битола во театарската културна понуда како и интензивна соработка на Општина Битола со Народниот театар – Битола. Токму поради тоа, сметам дека важноста на двете институции и нивната меѓусебна соработка е мошне релевантна и интересна тема за истражување и проучување. Наведеното се однесува и на самиот начин на кој се менаџираат наведените институции, односно установи, затоа што несомнено е дека успешноста и развојот на секоја од нив зависи од начинот и квалитетот на нејзиното менаџирање.

Дел од истражувањето кое ќе биде реализирано во магистерскиот труд, се однесува на компаративноста во однос на конципираноста на театарското работење во Европа и светот и кај нас. Имено, театарскиот тренд во европските земји подразбира постоење на голем број на слободни уметници, голем број на театарски групи и групи кои се здружуваат по потреба за заедничка работа на конкретен проект, односно театарска претстава, за по завршувањето на проектот, истите, повторно слободно да функционираат. Во Република

Македонија, театрите постојат како трајни културни институции. Во културниот живот во градот Битола, покрај професионалните театри, долги години дејствуваат и аматерските театри. Аматеризмот е благороден сегмент на театарското живеење. Театарскиот аматеризам во Битола се одвивал во склоп на средните училишта (како драмски секции), како и во културно уметничките друштва (како драмски сегмент од востановената програма). Театарскиот аматеризам во овој град се реализира преку институциите како што се Народниот театар и Центарот за култура. Во седумдесетите и осумдесетите години на XX век театарот имаше своја т.н. „Младинска сцена“. Во неа членуваа оние кои го сакаа театарот и имаа надеж дека еден ден ќе блеснат на неговата сцена како релевантен дел од професионалниот театар. Од таа младинска сцена се произведоа студенти по актерска игра на Факултетот за драмски уметности, кои подоцна станаа успешни театарски уметници (актери, режисери, драматурзи). Исто така, реализирањето на аматерските претстави беа дел и од програмата на Центарот за култура во Битола, кој обрнуваше особено внимание на аматерскиот театар. Потребно е да се напомене дека аматерскиот дел бил соодветно помогнат и од ресорното министерство, односно од Министерството за култура. Интересно е да се наведе и тоа дека во деведесетите години, Центарот за култура имаше и свој регионален аматерски фестивал чии победнички претстави беа дел и од државниот аматерски театарски фестивал кој се одржуваше во Кочани.

Народниот театар – Битола претставува национална установа која е под ингеренции на Министерството за култура на Република Македонија, со своја матична сцена и со свој постојан вработен персонал.

Предмет на истражувањето

Предмет на истражување во магистерскиот труд „Менаџирањето во Народниот театар – Битола и соработката со локалната самоуправа“, претставуваат видовите, односно облиците на поддршка во менаџирањето на човечките ресурси во Народниот театар – Битола од страна на локалната самоуправа, како и нејзиното влијание врз менаџментот на човечки ресурси во оваа установа. Или, воопштено, предметот кој ќе се истражува во трудот се релациите во однос на менаџментот помеѓу Народниот театар – Битола и

Општина Битола. Менаџирањето на човечките ресурси во битолскиот театар, како еден од најелитните театри во РМ, претставува комплексна машинерија од чии облици на делување зависи висината на креативноста на самата институција и соодветното одржување на тоа ниво. Исто така, преку практикувањето на соодветен менаџмент, се зајакнува самата структура и се доведува до ниво на моќен двигател на продукциите кои се негов круцијален производ, односно кои претставуваат една и единствена причина за постоењето на таа институција.

Кога станува збор за перцепцијата, односно за практикувањето на менаџментот во Народниот театар – Битола, може да се забележи дека искуството во последните дваесетина години покажува значително влијание на локалната самоуправа во Битола врз вистинското конституирање на менаџментот на човечки ресурси во прво време, а потоа и врз негово развивање како тенденциозен лидер во театарската фела, не само во државата, туку и пошироко.

Во таа насока, локалната самоуправа е отворена за соработка за соодветна презентација на Битолскиот театар, како легитимен и единствен претставник на изведувачката уметност, кон европските и светските сцени. Одовде произлегува и самиот предмет на истражување, односно самата корелација помеѓу овие две институции која е од големо значење, при што од крајните резултати се добие позитивен став во однос на понатамошното развивање на овој комплексен сегмент за оваа театарска институција, односно за Народниот театар во Битола.

Преку спроведеното истражување ќе се направи обид да се утврди фактичката состојба на полето на соработката помеѓу Народниот театар - Битола и Општина Битола, од аспект на менаџирањето на човечките ресурси во Народниот Театар во Битола. Тоа би значело, дека во истражувањето ќе се анализираат поопширно сите корелации меѓу овие две институции, а воедно, имајќи го предвид фактот дека и локалната самоуправа има свој менаџмент на човечки ресурси, со кој се третираат одредени проблематики во општината. Менаџментот на човечки ресурси и во двете институции не ги согледува и процесуира само културните политики, туку ги вклучува и другите сектори кои подразбираат соработка или поддршка во развојот на еден производ кој се

нарекува „претстава“ (на театарот или заедничка), кој се нарекува „фестивал“ (на театарот, на локалната самоуправа или заеднички) и кој конечно се нарекува „настан“ (заеднички на локалната самоуправа и на театарот). Овие корелации кои во ова истражување ќе ги наречеме поддршка или соработка (во извесна смисла копродукција), се инкорпорираат една во друга взаемно надолопнувајќи се и зајакнувајќи го менаџментот кој од друга страна креира политики со продукти кои се достојни за високо-уметничка институција како што е Битолскиот театар.

Цел на истражувањето

Целта на истражувањето во трудот е да се увидат видовите на соработка, значењето на истата и начинот на менаџирањето во Народниот театар - Битола и улогата на *Локалната самоуправа* во наведените сегменти од работењето на оваа установа.

Целта на истражувањето е да се направи подетална анализа на менаџментот со човечките ресурси во Народниот театар во Битола и анализа на структурата на менаџментот во истиот. Понатаму, како цели кои се јавуваат во трудот се и аналитичка разработка на степенот на развој на менаџментот на човечки ресурси и степенот на флексибилност со кој се менаџира со човечките ресурси во оваа институција. Понатаму, важна цел е и да се констатира учеството и доприносот на локалната самоуправа во развојот самиот менаџмент на човечки ресурси во Народниот театар во Битола и да се увидат облиците и начините преку кои локалната самоуправа ја дава поддршката во менаџирањето на човечките ресурси во оваа институција. Исто така ова истражување треба да покаже колку глобалните репертоарски политики на театарската институција, каква што е Битолскиот театар, се дел од глобалниот културен стриминг на нив'о на држава, но и колку квалитетот на претставите соодветствува со регионалните и европски театарски струења. Имено, локалната самоуправа со вклучувањето на театарот во своите проекти и со поддршката на истиот има тенденција да го поттикне репертоарскиот манир на оваа институција да биде и манир на европското промислување на театарската уметност.

Ова истражување ќе биде реализирано преку споредбената анализа на европските проекти со кои театарот е во копродукциска врска или е дел од

нивната презентација особено на фестивалите организирани со поддршка на локалната самоуправа. Постапувањето на прецизно формулирани хипотези и варијабли претставува клучен сегмент во процесот на истражувањето.

Истражувачки прашања

Преку постигнување на целта на истражувањето сметам дека ќе дадам одговор на следните истражувачки прашања:

1. На кои начини се менаџира со човечките ресурси во Народниот театар од Битола?
2. Каква е структурата на менаџментот на Народниот театар од Битола?
3. Кој е степенот на развој на менаџментот на човечки ресурси во Народниот театар од Битола?
4. Со кој степен на флексибилност се менаџира со човечките ресурси во Народниот театар од Битола?
5. Дали локалната самоуправа дава придонес во развојот на Менаџментот на човечки ресурси во Народен театар - Битола?
6. Кои се облиците преку кои локалната самоуправа ја дава поддршката на Менаџментот со човечки ресурси во Народниот театар - Битола?
7. Кои други начини на соработка ги предвидува локалната самоуправа со Народниот театар од Битола на полето на Менаџментот со човечки ресурси?

Операционализација на клучните поими

Менаџирање - во најширока смисла тоа е процес насочен кон согледување на целите, начините, средствата, субјектите, времето и местото на настанување на некоја дејност со цел таа да се регулира и рационално да се оствари. Менаџментот, исто така, може да се дефинира како чин на дејствување на луѓето со цел да ги остварат посакуваните цели (Gomez-Mejia, Luis R.; David B. Balkin; Robert L. Cardy, 2008).

Културата претставува поим, кој се однесува на човековата активност и различните објаснувања на поимот „култура“ се одраз на различните теории и критериуми на разбирање и оценување на човековата активност. Таа е практично и најстара човечка одлика или она што го одделува човекот од животните, иако најновите откритија ни кажуваат дека оваа линија на поделба и не е така остра. Културата го обезбедува опстанокот на цивилизацијата. Таа настанала кога настанал и човекот (Barker, 2004). Според други автори, културата е всушност збир од форми и начини на зачувување на историските вредности, собирање, чување и предавање на тие вредности во идните времиња и за идните генерации (Kroeber, A. L. & C. Kluckhohn, 1952). Културата како појава најчесто се среќава во две основни локации во општественото и човековото живеење - првата локација е „надвор“ во јавниот свет и втората локација е во нас самите, „внатре“ во приватните сфери на човекот. Библиотеките, музеите, архивите, театарот, музиката, филмот и другите институции и дејности од сферата на културата влијаат врз луѓето и врз нивното културно живеење преку низа активности - изложби, концерти, претстави, трибини, манифестации, акции, работилници и слично (White, 1949). Културата се менува заедно со останатите општествени промени, така што е многу тешко да се зборува за промени кои се случуваат исклучиво само во културата. Не можеме да размислуваме за одвоен развој на културата, затоа што таа е дел од целокупниот општествен развој, но не како механички, туку како негов интегрален дел (Koković, 2012). Во таа насока сите сегменти од културната матрица се релевантни на општествените збиднувања, на пулсирањето на глобалните политички влијанија, како и на менувањето на општествената формација. Во таа гама, културните движења се менуваат рапидно или бавно, но слоевито и тектонски, како што тоа се случува во европскиот културен простор. Значи во тотална смисла, таа претставува начин на живот!!!

Успешен менаџер во културата би бил оној кој неговото знаење и техники за уметноста треба да ги примени за развој, реализација на посложени програми, изнаоѓање форми за осовременување на начините на работа и подготвеност за промени за преживување на културните организации. Првите менаџери во културата се појавиле во осумдесеттите години на XX век, во земјите на централна и источна Европа (Deslandes, 2014).

Човечките ресурси се всушност работната сила на една организација и поим кој се однесува на економијата на работната сила. Човечките ресурси е исто така името за функцијата во рамките на организацијата задолжена за целокупната одговорност за имплементирање стратегии и политики во врска со управувањето на индивидуи (т.с. човечки ресурси). Иницијалите „ЧР (англ. HR)“, честопати се употребуваат како кратеница за поимот (Mathis, Jackson, 2003). Генерално, тој поим се однесува на работната сила во одредена институција, но тоа е дефиниција која има економски подзнак. Во зависност од видот на институцијата, така и човечките ресурси имаат своја издиференцираност. Во културните институции човечките ресурси се конгломерати на поединци кои се стручно детерминирани за одредена уметничка или техничка сфера (Kaufman, 2008).

Менаџментот на човечки ресурси опфаќа три групи на активности на меѓучовечките односи (Johnason, 2009):

1. активноста е насочена на постигнување на одредени однапред утврдени цели, но со помош на други луѓе;
2. процес на насочување на однесувањата на луѓето кон одредена цел, задача или активност и
3. односи и комбинаторики на производните ресурси и други фактори во процесот на делување заради постигнување на работна ефикасност.

Основни задачи на менаџментот на човечките ресурси се: планирање, организирање, управување со знаењето, подобрување на процесот и квалитет на работа и контрола и евалуација на постигнатото (Kaufman, 2008).

Културната политика по дефиниција е свесно регулирање на интересите во областа на културата и одлучување за сите прашања врзани за културниот развој на едно глобално општество. Од низата дефиниции, во продолжение ќе биде издвоена дефиницијата од Miler и Yudicea, кои наведуваат дека културната политика се однесува на институционалните потпори кои ја насочуваат од една страна естетската креативност, а од друга страна севкупниот начин на живот. Културната политика е мост помеѓу овие два регистри. За овие автори, културната политика е телотворена во системските, односно регулаторните

водичи за делување кои организациите ги усвојуваат за да ги постигнат своите посакувани цели (Miller, Yúdice, 2002). Културната политика може да биде експлицитно одредена, преку одлуки и прописи на надлежни тела. Меѓутоа, таа може да биде и имплицитна, односно одредена со одлуки и прописи од тела на кои подрачјето на културата не им е во директна надлежност, но на неа делуваат (Dragojević, Dragićević Šešić, 2008). Во поголемиот број на случаи, културната политика е јавна политика кон уметноста и културата, која ја доенсуваат надлежните министерства (или агенции) на национално ниво, или (градски) оддели на локално ниво (најчесто присутен модел во Европа), додека во некои држави таа не е доредена на државно ниво. На пример во САД, агенцијата *National Endowment for the Arts* е главно тело кое доенсува одлуки за уметноста на државно ниво. На културните политики влијата и многу други институции од приватниот сектор, здруженија, како и невладини организации (Weeda, Suteu, Smithuijsen, 2005).

Локалната самоуправа е облик на јавна управа каде жителите на извесно подрачје образуваат заедница која е призната од централната власт и како таква има специфичен правен статус. Исто така, локалната самоуправа претставува автономен систем на управување со локалните заедници, конституирани на потесни делови од државната територија. Истовремено, таа е основна организација на власта. Развиеноста на локалната самоуправа е еден од условите за демократија и правна држава (Илић, 2006).

Интеркултурната комуникација е форма на комуникација што има за цел да се разменат информации во различни култури и социјални групи. Се користи за да се опише широк спектар на комуникациски процеси и проблеми кои природно се појавуваат во рамките на една организација составена од поединци од различни верски, социјални, етнички и образовни средини. Интеркултурна комуникација понекогаш се користи како синоним на крос-културна комуникација. Во оваа смисла, таа се обидува да разбере како луѓето од различни земји и култури дејствуваат, да комуницираат и го согледуваат светот околу нив (Петровски, Мирасчиева, 2013). Многу научен кадар во интеркултурна деловна комуникација тврди дека културата одредува како поединците кодираат пораки, кој медиум го избираат за пренесување на истите, и начинот на кој пораките се толкуваат. Исто така проучува ситуации каде

луѓето од различни културни потекла комуницираат. Настрана од јазикот, интеркултурна комуникација се фокусира на социјални атрибути и културите на различни групи на луѓе. Таа исто така вклучува разбирање на различните култури, јазици и обичаите на луѓето од другите земји. Интеркултурна комуникација игра улога во општествените науки како што се антропологијата, културни студии, лингвистиката, психологија и комуникација студии. Интеркултурна комуникација е исто така позната како база за меѓународните бизниси (Appadurai, 1996).

Театар е просторот во кој што преку драмските ликови се случува (одигрува) драмското дејствие. Тоа е сценска уметничка манифестација во која се одвива комуникацијата меѓу актерите и публиката. За разлика од уметностите како што се сликарството, филмот, вајарството, кои имаат своја материјална форма, независно од времето и просторот, театарот е тесно поврзан за просторот и времето во кој се изведуваат одредени театарски претстави. Затоа, зборот *театар* се идентификува со просторот во кој се изведуваат претставите, така и со група луѓе кои ја сочинуваат театарската екипа. Ова значи дека театарот е и културна институција со своја политика, своја екипираност и одреден број на релевантно и стручно екипирани карди, како и менаџмент кој ги раководи тековните проекти на институцијата (Pavis, 1998). Театарската уметност е драмска уметност која обично се изведува по сценарио во кое акцијата е детално планирана со цел создавање на севкупно драмско доживување. Сцената на која се изведува театарската претстава претходно детално се подготвува за да може секој нејзин дел да биде во функција на впечатокот кој што се сака да се предизвика кај публиката. Актерската игра е основниот елемент во театарското дело, а ја сочинуваат зборот, движењето и гестот. (Oscar, Hildy, 2003).

За да може да се реализираат целите на трудот што е пред Вас, покрај воведниот дел и делот во кој е спроведено и прикажано истражувањето, ќе стане збор и за значењето на менаџментот на човечки ресурси, кое ќе биде анализирано преку менаџирањето со човечките ресурси во културните установи. Понатаму, во трудот подетален осврт ќе биде даден и за самиот менаџмент на човечки ресурси, што ќе биде разработен преку претставување на историските аспекти на менаџментот на човечки ресурси, претставување на

одредени дефиниции на менаџментот на човечки ресурси, понатаму, прикажување на функциите и активностите на менаџментот на човечките ресурси, како и анализа на природата и ефектите на менаџментот со човечки ресурси. Во продолжение, во делот кој се оденсува на историскиот развој на Народниот театар во Битола, ќе биде претставен Битолскиот театар меѓу двете светски војни и Битолскиот театар по втората светска војна. Понатаму, следува разработка и преглед на менаџментот на човечки ресурси во Народниот театар во Битола, како и на Локалната самоуправа, односно давање на соодветен приказ, конкретно на Локалната самоуправа во Битола и нејзината улога. На крај, следува истражувачкиот дел, преку кој ќе се даде одговор на поставените цели и задачи, како и на истражувачките прашања во магистерскиот труд.

1. Значењето на менаџментот на човечките ресурси

Менаџментот на човечките ресурси е активност која е креирана да ги зголеми перформансите на вработените во организацијата за постигнување на нејзините стратешки цели. Управувањето со човечките ресурси, односно менаџментот на човечките ресурси е научна дисциплина, но и најважна управувачка функција во секоја организација. Во одредени организации тоа е исклучително стратешка функција во која човечкиот капитал е експлицитно и видливо констатиран во глобалните и корпоративни организациони планови како и во стратегијата на изготвување на одлуки. Активностите на менаџментот на човечки ресурси подразбираат: обезбедување, привлекување и задржување, како и развој на талентирани и вредни работници кои од друга страна го поддржуваат остварувањето на целите, задачите и стратегиите на организацијата. Примарните цели на менаџментот се: остварување на успешност на организацијата преку обезбедување и развој на потребните човечки ресурси, наградување на вработените во зависност од постигнатите резултати, обезбедување на добри меѓучовечки односи и позитивна клима во работата, како и обезбедување на индивидуална успешност, висококвалитетна работа и квалитет на производот (Кулиќ, 2005).

Во раководењето на организацијата, менаџментот на човечките ресурси е од големо значење. Како негов нераскинлив дел тој, за секое работно место

обезбедува способни и одговорни кадри и овозможува секој поединец, како и организацијата во целина да ги остварат максималните работни цели. И од аспект на научна дисциплина, менаџментот на човечки ресурси има големо значење во раководењето на организацијата (Johnason, 2009).

Луѓето со своите знаења, вештини, работно искуство, стручна оспособеност и ентузијазам се голем потенцијал на секоја организација и претставуваат нејзина движечка сила. Како основни двигатели на најголемите перформанси во организацијата, луѓето имаат пресудна улога во зголемувањето на ефикасноста на работењето. Тие се најскапиот и често, најпроблематичниот ресурс на организацијата.

Поимот *човечки ресурси* подразбира: „вкупните човекови потенцијали во организацијата, расположливите знаења и искуства, потребливите способности и вештини, можни идеи и креации, степен на мотивираност и заинтересираност за остварување на организациските цели и слично (Кулиќ, 2005).

Менаџментот на човечките ресурси од аспект на управувачка функција е од големо значење за целата организација и за нејзината успешност. Успешноста на организацијата и нејзиното унапредување се овозможува со забрзување на развојот, остварување на индивидуалните и организациски цели, како и подигнување на тимските, организациските и општите работни цели.

Од фундаментално значење за ефикасноста и ефективноста на организацијата се колективното знаење, разбирањето, компетентноста, како и начинот како се тие управувани и мотивирани да ги применуваат сите свои знаења во интерес на организацијата (Collings, Wood, 2009).

Оптималната кадровска и соодветна менаџерска структура е неопходна за успешно и ефикасно извршување на сите работни задачи. Јасната визија и интегрираноста на сите активности на менаџментот на човечките ресурси е она низ што ги мотивира и насочува вработените кон успехот на организацијата.

Зајакнувањето на перформансите на вработените на стратешки, етички и организациски одговорен начин е смислата на менаџментот на човечките ресурси. Со цел да одговорат на предизвикот за опстанок на организацијата,

современите менаџери прават хармонизација на интересите и целите на поединецот со целите на организацијата.

Перманентното образование и стекнувањето на нови знаења во време на глобална конкурентност е од големо значење. Стекнувањето на новите знаења и новите квалификации ќе им овозможи на вработените да одговорат на предизвикот и да опстанат во променливотот опкружување (Кулиќ, 2005).

Способноста на луѓето да акумулираат знаење и да го применат истото е незаменлив ресурс на секоја организација и нејзина трајна конкурентна способност. Континуираниот процес на учење им обезбедува на луѓето да ги стекнат главните компетенции. Тоа овозможува ефикасност на организацијата, а и нејзина конкурентна предност.

1.1 Менаџирањето со човечките ресурси во културните установи

Менаџирањето со човечките ресурси во културните установи има за цел да ја јакне организационата структура од аспект на различност. Тој аспект најмногу ја јакне компетитивноста на тие организации. Во таа насока се движат и корпоративните менџирања на културните индустрии. Културните организации воглавно развиваат проекти од аудиовизуелен карактер. Тука спаѓаат институции како што се театри, музеи, опера, балет, издавачки куќи, филхармонија, како и хибридни установи како што се Домовите на култура на овие простори, итн. Во секоја од нив, посебно социјално одговорните сфери се единственото место каде што би се остварила најолемата цел, а тоа е материјален и културен бенефит.

Ќе се фокусираме и на шест други области каде што овие институции би ја граделе својата компетитивност (Taylor, Stacy, 1991):

1. цена на продуктот кој го создаваат,
2. придобивки од вистинско располагање со ресурсите,
3. маркетинг стратегија,

4. ниво на креативност,
5. солвирање на проблеми од различна природа и
6. организациона флексибилност.

Првите две области би ги нарекле области кои во себе ја инкорпорираат „неизбежноста од различност“. Овде различноста во најразлична смисла секогаш носи бенефит. Во културните установи како што се театрите овде станува збор за различност најмногу во креативниот дел на човечките ресурси: различноста на родовата димензија како и нејзиниот баланс (машки и женски креативен дел од ансамблот), различноста на квалитетот на уметничките индивидуи (преку кастинзи до повеќе талентирани актери, режисери, композитори, костимографи, сценографи) како и различноста во креативноста на продуктите кои се развиваат (различност на жанрови и естетики). Менаџментот преку континуираниот развој на различноста го прави продуктот во театрите посложен, концептуалниот аспект појасен и поцврст, а со тоа и целокупниот органичен проект како финален резултат станува поценет од реципиентот наречен публика и има повисока материјална вредност. Маркетингот, креативноста, солвирањето на проблемите и организационата флексибилност се области во менаџирањето кои ги сместуваме во т.н. „вредност во различноста“. Имено, овие области имплицираат на вмрежувањето во менаџирањето со човечките ресурси. Овие области се еден вид на микро менаџирање со самиот процес на креирање во културните установи. Особено во театарот тоа е линија на менаџирање со артистичките индивидуи за време на конституирањето на продуктот кој како финален треба да биде силно компетитивен и како таков да стане солиден аргумент на маркетинг стратегијата на установата. Овој вид на менаџирање е исклучително тежок и подразбира потези во детали, всушност една силна организациона флексибилност за проблемите кои креативниот момент ги отвора да можат да се солвираат во најкраток можен рок и маркетиншкиот систем (исто така изграден од самата институција) во вистинскиот момент да може финалниот продукт да го пласира до своите коминтенти (Taylor, Stacy, 1991).

Имено, сите институции имаат различна стратегија во менаџирањето со човечките ресурси. Театарската уметност е исто така доста зависна и од

глобалниот тренд на театарските движења во поширока смисла. Тоа значи дека менаџментот треба да го согледува и тој аспект, па така делот од него кој се занимава со управувањето на човечките ресурси треба во своите стратегии да инпрегнира и посебна стратегија за прилагодување особено на уметничкиот кадар кон новите начини на мислења во театарот прво преку воспоставување на соработка со уметнички чинители кои ги носат новите движења како институција воопшто, а потоа преку нивни директен ангажман со уметничкиот кадар. Оваа линија оди понатаму при конечното изготвување на театарскиот производ кој треба да биде културен репрезент не само кај локалните реципиенти, туку и кај публиката надвор од земјата генерално, преку учество на фестивали.

Генерално, менаџирањето со човечки ресурси во театарот има посебна специфика. За разлика од другите уметности во кои уметничкиот продукт е пласиран кон публиката посредно – тоа е продукт кој е изработен од уметник и како финален понуден на реципиентите (книги, уметнички слики), театарската (а и музичката уметност) развива свои продукти кои се случуваат овде и сега, имено, нивните компоненти се, главно, актерските индивидуи. Значи, менаџирањето со ваков вид на уметничка институција подразбира секојдневен континуум се до последниот резултат, а преку маркетиншката стратегија и понатаму – што е од исклучителна важност за институцијата воопшто. Дотолку повеќе, рискантна е недоследната политика на менаџментот со човечки ресурси во овие организации. Недоследноста во стратегијата на менаџментот во насока на човечките ресурси може да ја наруши и репертоарската политика на институцијата која преку домино ефект предизвикува крах на маркетиншкиот процес и отвора вирус на недоверба кај публиката кој е од круцијално значење за театарот, сегмент кој е многу тешко да се стави во функција откако еднаш постане редундантен.

Менаџментот на човечки ресурси е нерскинлив дел од менаџментот на скоро сите театарски установи во Европа. Тој подразбира успешна комуникациска релација не само меѓу уметничкиот кадар како носител на дејност во секоја институција од таков вид, туку и политика на воспоставување на позитивен фидбек и со другите сегменти кои се исто така формирани од човечки ресурси, а тоа се техничкиот кадар, уметничкиот кадар кој не е

актерски, но кој е соработнички во разни проекти (композитори, костимографи, сценографи, кореографи, драматурзи, преведувачи). Од особено значење во оваа стратегија се соработниците кои не се дел од институцијата, но се дел од одреден проект. Сите овие компоненти на човечките ресурси имплицираат сложена стратегија која треба да го следи самиот процес на создавање на еден уметнички чин од областа на изведувачките уметности, чин, кој од друга страна е многу важен чинител на една политика која треба да донесе висок бенефит не само на институционално, туку и на национално ниво.

2. Менаџмент на човечки ресурси

Менаџментот на човечки ресурси претставува научна дисциплина и важна управувачка функција во организацијата. „Управувањето со човечки ресурси“ како поим во теоријата се појавил во осумдесетите години на деветнаесеттиот век. Дотогаш се зборувало за кадровска функција (Богичевиќ Ниликиќ, 2008).

Управувањето со човечки ресурси, покрај тоа што е нова теориско – научна и наставна дисциплина, таа е и нова работна филозофија која подразбира управувачки мерки и активности кои во процесот на анализа на работата, планирање, регрутирање, селектирање, социјализирање, обука и усовршување, оценување на перформансите, наградување и мотивирање, здравствена заштита и безбедност на работното место и приманување на рамноправни прописи, а ја презема менаџментот во организацијата за да обезбеди квалитетни кадри и нивно адекватно оспособување и мотивирање за постигнување на очекуваните резултати и остварување на организациските и индивидуалните цели (Кулиќ, 2005).

Улогата на менаџментот на човечките ресурси рапидно расте во последните неколку децении. Менаџментот на човечки ресурси не е само поддршка од административен карактер, туку се однесува и на релациите на човечките ресурси во организацијата кои се од суштинско значење за нивните континуирани деловни обврски и задачи (Бојациоски, 2009).

2.1 Историски аспект на менаџментот на човечки ресурси

Фредерик Тејлор, познат како татко на „научниот менаџмент“, одиграл важна улога во развојот на индивидуалната функција на почетокот од дваесеттиот век. Во својата книга *Shop management* Тејлор ја елаборира својата доктрина на научно управување и за првпат јавно упатува на потребата за научна селекција на работниците врз основа на нивните квалификации како и на воведувањето на мотивирачки систем за нивно плаќање со цел зголемување на нивната продуктивност (Taylor, 1911).

Затоа, периодот на почетокот на 1900 г. може да се смета за период во кој почнуваат да се поставуваат основните постулати на „кадровската функција“, со која компаниите полесно започнуваат да обрнуваат внимание и на човечката страна на работењето. Исто така период во кој прв пат е основан оддел за човечки ресурси чија основна задача била да ги решава проблемите на вработените. Многу компании кои ја игнорирале *хуманата страна на работењето*, не успеале да издржат под притисоците на силните синдикати и честите штрајкови. Тогаш за прв пат почнало да се внимава на социјалната благосостојба на работниците, биле воведени програми за зголемување на продуктивноста, програми за помош на имигрантите во нивното проспособување на работата и животот во САД (Бојациоски, 2009).

Во продолжение ќе бидат претставени и фазите во историскиот развој на менаџментот на човечки ресурси, а тие се (Бојациоски, 2009):

- ✓ 1910 – 1930 година - Во повеќето компании се вработуваат социјални работници одговорни за здравјето и благосостојбата на нивните вработени, почнуваат да се развиваат и односите помеѓу вработените „employee relations“;
- ✓ 1930 – 1945 година - Резултатите од Hawthorne експериментот на Elton Mayo предизвикуваат значаен интерес кај менаџерите за влијанието на социјалните односи и неформалните контакти на работниците врз нивната продуктивност;
- ✓ 1945 – 1965 година - Период на интензивно синдикално организирање на работниците и чести штрајкови. Како последица на тоа, кадровските

служби активно се вклучуваат во колективното преговарање и односи со работниците. Покрај унапредување на системите за плаќање на вработените, за прв пат се воведуваат и некои дополнителни бенефити како платен одмор, пензинско и здравствено осигурување;

- ✓ 1965 – 1980 година - Големо внимание врз насоката на завојот на функцијата на човечки ресурси предизвикува усвојувањето на познатата декларација за граѓанските права (Civil Right Act) од 1964 година во САД која најстрого ја забранува дискриминацијата на луѓето (вработените) врз основа на раса, националност, религија и пол;
- ✓ 1980 – 1990 година - Светската рецесија која се случувала ширум светот довела до масовни отпуштања. Менаџментот на човечки ресурси се соочил со потребата за развивање програми за приспособување на вработените на новонастанатата состојба, нивна преквалификација или дообука и
- ✓ 1990 – 2008 година - Развојот на технологијата, демографските промени и глобализацијата се најзначајните фактори кои довеле до драматични промени во транспортот, комуникациите, мобилноста на луѓето, а со тоа и до пазарите на трудот. Денес менаџментот на човечките ресурси игра „стратегиска“ улога во управувањето со промените во организациите, со етичките аспекти во работењето, управувањето на диверзифицираната работна сила, а сè со цел обезбедување на стратегиска конкурентска предност на сопствената компанија во однос на другите.

Човечките ресурси на прагот на дваесеттиот век стануваат човечки капитал кој се развива, а не е капитал кој е фиксиран во рамките на ангажманот. Тоа ги разликува организациите според нивната успешност, ги прави компетитивни. Компетитивноста е предизвик кој менаџментот на човечки ресурси од друга страна го прави висок избор за секој кој би сакал да ја гради својата кариера во успешно опкружување, во систем кој ги следи светските трендови во областа со која се занимава. Во историска смисла дотогаш менаџментот во организацијата на некој начин го поседуваше својот кадар, сега веќе преку стратегијата на менаџментот на човечки ресурси, кадарот е сегмент кој зема активна улога во целокупниот развој на организацијата. Во таа смисла менаџментот влегува во

борба за талентирани профили кои во технолошка и креативна смисла се инкорпорираат во глобалната стратегија на целата организација. Во внатрешниот стриминг, менаџментот развива еден друг вид на компетитивност меѓу своите човечки ресурси чии резултати го инспирираат да ги зајакнува стручните квалитети на кадрите кои најмногу ќе се истакнат во работата. (Бојациоски, 2009)

Како и другите организации, така и културните организации во светот имаат свој менаџер за раководење со човечките ресурси. Неговиот систем на работа ја зајакнува интерактивноста на човечките ресурси и ги евалуира нивните перформанси во било која форма на културно изразување. Менаџерот на човечки ресурси има и своја работна група која ја изготвува стратегијата за овој вид на менаџирање, која пак од друга страна е индикативна кон генералниот менаџмент на организацијата. Во европските културни институции, а и пошироко менаџерот за човечки ресурси е назначен како таков, додека во делот од транзитивните, посткомунистички држави овој вид на менаџер е назначен како „уметнички“ или „стручен“, што е една од варијантите на конституирање на менаџментот за човечки ресурси (Collings, Wood, 2009).

До пред десетина години, театарските институции во Р. Македонија го немаа овој вид на раководен профил. Имено, генералните менаџери се грижеа за репертоарската политика, како и за сите други сегменти од работата на театарската установа. Како тело за консултација ги имаа стручните совети кои беа електирани од уметничкиот кадар, но тие имаа само советодавна функција, додека сите одлуки и стратешки планови за институцијата ги донесуваше генералниот менаџер. Се разбира, за сите други релации во текот на работата на институцијата се формираа и други видови на тела кои имаа само контролна функција, но не и извршна (Боѓиќевиќ Нилиќиќ, 2008).

Дваесет и првиот век во театарските организации во Р.Македонија донесе еден нов бран на стратешко менаџирање со истите. Сè повеќе во театарите се воспоставува раководство од уметничката фела, со менаџер кој умее да раководи со репертоарската политика, со плановите на институцијата, како и со нејзините можни соработки на локално и меѓународно ниво. Исто така, уметничкиот менаџер, кој во номенклатурата сè уште е означен како

„раководител“, ја следи глобалната стратегија на генералниот менаџер и на управниот одбор, како високо контитуирано тело на евалуација на работата на институција (Стефановски, 2011).

Вака организираната менаџерска структура во македонските театри се покажа како исклучително продуктивна, особено на локално ниво. Соработката со локалната самоуправа носи огромен бенефит како за самата институција, така и за нејзините човечки ресурси. Тоа особено се рефлектира во зајакнувањето на истата и во уметничка и во техничка, но и оргзнизациона смисла. За разлика од поранешните соработки, соработката со локалната самоуправа од почетокот на дваесет и првиот век е во рапиден развој. Се чини дека понатаму, при понатамошниот развој, локалната самоуправа ќе стане неопходен чинител за развојот на една културна установа, а особено онака специфична како што е театарската. Со наевот на новите организациски стратегии во светот, менаџментот на човечки ресурси и во Македонија ќе биде уште поосовременето, ќе го следи чекорот на светскиот тренд и ќе биде важен чинител во развојот на уметничкиот израз во светот. Тоа е и интенцијата на овој труд, да ја анализира поставеноста на менаџментот на човечките ресурси, неговиот развој во контекст на општествените збиднувања и согласно истражуваните материјали и состојби да се обиде да го предвиди понатамошниот развој на ова денес апсолутно неопходно тело за успешно делување на една театарска институција (Стефановски, 2011).

2.2 Дефиниции на менаџментот на човечки ресурси

Во последните години многу често се сретнуваме со терминот менаџмент на човечките ресурси, термин кој е најмногу присутен во медиумите, било да се тоа електронски или печатени медиуми. Исто така, доста често е присутна и парадигмата, односно концептот на „релации“ на вработените, како и менаџмент на персоналот, особено во областа на индустрискиот менаџмент, каде менаџирањето подразбира широки зафати со оглед на бројноста на вработени во компаниите и нивниот секторски ангажман (Taylor, Stacy, 1991).

Како и да е неколкуте фрази со кои е направен обид егзактно да се детерминира оваа дисциплина најмногу се однесуваат на човечкиот фактор како главен двигател на активностите во одредена организација. Така, според истите автори (Taylor, Stacy, 1991), се создава потреба од одредено поимање на стратегијата со која се управува со човечкиот потенцијал кој во науката, а и во практиката почна да се нарекува „човечки ресурс“.

Човечките ресурси, всушност ги подразбираат „вкупните човечки потенцијали во организацијата, расположливите знаења и искуства, употребливите способности и вештини, можните идеи и креации, степенот на мотивираност и заинтересираност за остварување на организациските цели и слично“ (Кулиќ, 2005).

Човечките ресурси, исто така, ја претставуваат и вкупната интелектуална и психичка енергија која организацијата може да ја ангажира за остварување на сопствените цели и развој. Или, поконкретно, човечките ресурси се индивидуите кои ја сочинуваат работната сила на една организација.

Од друга страна, водството на човечките ресурси во една организација е востановено и како посебно тело во истата, но и во науката како посебна научна дисциплина. Тоа стратешко водење на човечкиот потенцијал во една организација е препознатливо како „менаџмент на човечки ресурси“.

Менаџментот на човечки ресурси има повеќе дефиниции.

Првата дефиниција за менаџментот на човечки ресурси е дека *тоа е процес на водење на луѓето во организацијата низ структуриран и темелен начин*. Во прво време овој вид на дефиниција го покрива она што експертите, особено економските го нарекуваат Менаџирање со кадарот, а ги опфаќа активностите кои подразбираат вработување, распоредување на кадарот, негово плаќање и наградување, како и следење на неговата способност и придонес во целите на организацијата (www.whatishumanresource.com).

Втората дефиниција се наметнува како *резултат на осовременувањето на менаџирањето со човечките ресурси кои од „кадар„ (персонал) стануваат ’работна сила’*. А управувањето или водството на ’кадарот’, станува менаџирање на ’работната сила’, или на ’творечките ресурси’. Оваа дефиниција

го опфаќа менаџирањето на луѓето од организацијата од макро перспектива. Така менаџментот на човечките ресурси претставува стратегиски и современ концепт за управување на највредните организациски ресурси, а тоа се ситре вработени кои поединечни или тимски придонесуваат за остварување на организациските цели (www.whatishumanresource.com).

Оваа дефиниција веќе не одделува од традиционалното поимање на човечките ресурси. Сложеноста на активностите кои ги опфаќа организацијата во дваесет и првиот век и новите стратегии за развојот и компетитивноста во глобални рамки, како и инволвирањето на модерните медиумски подршки на истата го преформулираат и самото дефинирање на менаџментот на човечките ресурси. Ова менаџирање станува, во некоја рака и паралелно истражување во врска со развојот на човечката сила во организацијата. Тоа не застанува со вработувањето, распоредувањето и исплаќањето на вработените, туку наоѓа начини да ги вклучи во политиката на организацијата, а следствено на тоа и стручно да ги усоврши како би ја зголемиле продуктивноста на истата, а со тоа би ја зајакнала и нивната стручност.

Така, според Бојациоски, *менаџментот на човечки ресурси претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот на организацијата*, насочени кон обезбедување на адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата (Бојациоски: 2009).

Со натамошниот развој во практична смисла, менаџирањето на човечките ресурси ќе добие и поинаков научен третман, така што ова дефинирање ќе претрпи и поголема модификација, а тоа е во крајна линија зависно од јакнењето на стратегиските цели на организациите во било која област.

2.3 Функции и активности на менаџментот на човечките ресурси

Менаџирањето на човечките ресурси е конгломерат од работни задачи чија цел е зголемување на ефикасноста и јакнење на стратегијата на одредена

организација. Прилагодени кон сето тоа, овие активности се стремат кон основните стратешки цели и ја прават институцијата успешна и во локални, но и во глобални рамки. Основни активности на менаџментот на човечки ресурси се (Cascio, 2003):

- ✓ анализа на работата,
- ✓ планирање на човечките ресурси,
- ✓ регрутација на човечките ресурси
- ✓ селекција на човечките ресурси
- ✓ социјализација и ориентација на вработените
- ✓ обука и образование на вработените,
- ✓ оценување на перформансите на вработените,
- ✓ наградување и мотивација на вработените и
- ✓ развој и управување со кариерата.

Секоја од овие активности на менаџментот на човечки ресурси придонесува за успешноста на организацијата, за нејзината конкуритивност и за нејзин развој.

Во големите компании вработените во секторот за човечки ресурси најчесто се со различен образовен профил (психолози, социолози, антрополози, правници, социјални работници, економисти) и обично се организирани во четири функционални области или одделенија (Бојациоски, 2009):

- ✓ вработување,
- ✓ плаќање,
- ✓ обука и
- ✓ развој и односи со вработените.

На чело на секторот најчесто се поставува професионален менаџер на човечки ресурси кој е одговорен за извршување на следните четири улоги (Бојациоски, 2009):

- ✓ линеарна функција – ги насочува, води и управува активностите на вработените во неговиот оддел или сектор за човечки ресурси,
- ✓ координативна функција – ги координира активностите на линиските менаџери во организацијата и осигурува дека се во согласност соопштоприфатените организациски политики и практики за човечки ресурси,
- ✓ советничка функција – ги советува и им помага на линиските менаџери во извршувањето на сите активности кои се поврзани со човечките ресурси како: вработување, обука, наградување, советување, промовирање и отпуштање на вработените и
- ✓ стратедиска улога – во последно време се наметнува како улога на менаџерот на човечки ресурси воспоставување врска и корелација помеѓу корпоративната стратегија и стратегијата на менаџментот на човечки ресурси. Не ретко тој ја игра улогата и на потпретседател на компанијата и директно учествува во дефинирањето на корпоративната стратегија.

Дополнителните функции на менаџментот со човечки ресурси се следните (Бојациоски, 2009):

- ✓ **Стратедиски менаџмент на човечките ресурси** – интегриран процес на систематско развивање на човечките потенцијали со цел постигнување на конкурентска предност која е ретка, вредна и тешка за имитирање, а која на долг рок ќе осигура остварување на стратедиските цели на организацијата како и нејзин опстанок и развој низ времето.
- ✓ **Заштита на здравјето и унапредување на безбедноста на вработените** – демонстрирање на активна грижа од страна на работодавачите за здравјето и безбедноста на своите вработени преку воспоставување на различни процеси за унапредување на работните услови, програми за намалување на повредите на работно место и друго. Во некои теоретски приоди оваа функција се класифицира во активности, но по својата природа сепак е една од функциите со висок степен на важност во стратегијатана менаџирањето со човечките ресурси и

- ✓ **Колективно преговарање и работни односи** – процес на преговори помеѓу работодавачите од една страна и вработените преку својот синдикат или унијата на вработените од друга страна, со цел постигнување на колективен договор во кој ќе се уредат, дефинираат и унапредат меѓусебните работни односи и обврски со истовремено почитување на позитивните законски норми кои ја регулираат соодветната материја.

2.4 Природа и ефекти на менаџментот со човечки ресурси

Менаџментот на човечки ресурси по својата природа е процес на зближување на вработените со организацијата, всушност приближување на нивните цели во професионалниот живот. Карактеристиките на негова природа се следните (www.hr.com):

- ✓ менаџерската структура е продорна во сите организации без оглед на тоа со што се занимаваат;
- ✓ менаџментот се фокусира повеќе на резултати отколку на правила;
- ✓ Континуирано работи на развојот на своите вработени;
- ✓ ги охрабрува вработените да го дадат најдоброто од себе за организацијата;
- ✓ ги иницира да се внесат во работните задачи и како поединци како групи;
- ✓ ги насочува давајќи им работни задачи кои се фокусираат на резултатите кои ги бара самата организација;
- ✓ со својата стратегија и помага на организацијата да ги реализира своите цели вклучувајќи компетентни и професионални профили во работата (со долгорочен план);
- ✓ развива и одржува срдечни односи и релации меѓу вработените во организацијата на сите нивоа и

- ✓ оваа активност е мултидисциплинарни и ги користи знаењата и од другите области (психологија, економија итн.).

Во принцип, менаџментот на човечки ресурси е глобална функција која му помага на менаџерот да ги одбира, да ги вклучи и да ги развива членовите на организацијата (вработените). Од претходно кажаното оваа функција првенствено се грижи за димензијата на човечкиот фактор во секоја организација. Природата на главното јадро на овој менаџмент ги содржи следните карактеристики (Bogicevic, 2001):

- ✓ организацијата не се блокови, дрвени конструкции, машини. Тоа се луѓе кои се дел и од менаџментот на човечките ресурси;
- ✓ МЧР вклучува функции и принципи на работа. Тие функции и принципи на работа се однесуваат на придобивките, развивањето, менаџирањето и наградувањето на вработените;
- ✓ одлуките во врска со вработените во најразлични аспекти мора да бидат интегрирани со политиката на организацијата и
- ✓ одлуките кои се донесуваат исто така мора да се апликативни на ефективноста на процесот на работа.

Генерално, менаџментот на човечките ресурси е комплексен сет од програмски активности и функции креиран да ги развие и вработените, а и да придонесе до максимален развој на организацијата.

Ефектите на менаџментот на човечките ресурси во принцип лежат во правилната регрутација на членовите на организацијата кои го детерминираат јадрото на продуктивноста на истата. Политиката на правилна и фер компензација како примарен мотив кај вработените ја отвора вратата кон позитивните ефекти во работата на организацијата без обзир со што се занимава истата. Натамошниот процес подразбира и различни комбинации на практикување на вработувањето, кои помагаат при правилно селектирање на кадри кои би можеле да издржат поголем ангажман и одговорност во работата. Тука се вклучени и алтернативните форми на ангажман кои се најдобар начин за селекција на кадри. Теоријата на ефективната екипа во организацијата носи позитивни резултати и во праксата. Менаџментот го во својата долгорочна

политика може да се потпре на всокостручни и практично и стратегиски пробивни и енергични профили со сигурност има позитивни ефекти и високи резултати со долгорочна вредност (Bogicevic, 2001).

Ова е круцијален политички замав на менаџментот на човечките ресурси кој од друга страна треба прилично елегантно да развие и политика на обезбедување на лична и професионална сигурност на кадрите кои ги носат најпозитивните ефекти во постигнувањето на целите на организацијата, а тоа подразбира политика на високо лично (социјални и здравствено) осигурување, екстензивна награда која од друга страна ќе ја зголеми самодовербата на профилите на организацијата и политика на соодветна стручна надоградба која во иднина донесува нови и нови методи за повисок развој на организацијата. Од друга, страна позитивните ефекти кои треба да ги добир менаџментот на човечки ресурси зависат и од посветеноста на профилите со кои раководи. Тоа е еден друг вид на политика која наспроти индивидуалната сигурност, подразбира и сигурност на групата – чувството за колегијалност кое го повлекува секој член од организацијата да биде нраскинлив дел од неа, што би значело негово оддалечување од чувството на независност при процесот на работата (Ichinowski, Prennushi, 1995).

3. Историски развој на Народниот театар во Битола

Театарот и театарската уметност на тлото на Битола своите најдлабоки корени ги поставила уште во античкиот период, т.е. во вториот век п.н.е. кога биле поставени темелите на Античкиот театар на тлото на тогашната Хераклеа Линкестис (Стефановски, 2011).

Како што наведува истиот автор, вистинската театарска уметност ја подразбира битолската област како свој центар, па така во нововременскиот период, поточно на крајот од XVIII век и почетокот на XIX век, време кога Битола се сметала за културен центар на тогашната Отоманска империја, но во исто време и економски и воен центар, по наредба на валијата, дивизискиот генерал Абдул Керим Паша на просторот на тогашниот и сегашен настрог центар на градот (Широк сокак) била подигната театарска зграда по модерен европски терк, чија изведба ќе трае скоро една деценија (од 1897 до 1905 год). Според наводите на Стефановски, основна карактеристика за оваа театарска зграда била тоа што во неа се изведувале кратки пиеси и програми со циркуски точки, со елементи на источниот театар, како што е познатиот театар на сенки, Караџоз.

Во периодот од 1913 до 1915 година, покрај театарот во Битола за театарските претстави, биле користени неколку објекти. Еден од нив е хотелот „Босна“, кој се наоѓал во потесното градско подрачје до театарот, а бавчата на хотелот се наоѓала меѓу него и театарот (Стефановски, 2011).

Ако се из земе Скопје во Битола се одвивал најинтензивниот театарски живот во периодот меѓу двете светски војни. Меѓутоа, театарската активност во овој древен град, во чија непосредна близина се наоѓа релативно добро зачуван амфитеатар, што сведочи за постоење на своевиден театарски живот уште во античко време, има крупни осцилации. Причините за тоа се повеќекратни и разновидни, но главно произлегуваат од несоодветната материјална моќ (Стефановски, 2011).

Театарскиот живот во Битола започнува речиси непосредно по пробивот на Солунскиот фронт, што се случи 28 септември 1918 година. Имено,

таканаречениот Воен театар (или Дружината на Тоша Јовановиќ), со успешна дејност во Солун, Воден и на фронтот, се враќа разурната и осиомашена Битола, предводен од директорот Михајло Лазиќ. Театарот го променил имет во „Градско позориште у Битољу“ (Стефановски, 2011).

Битола во тоа време има 28 000 жители, а во првите денови по влегувањето на сојузничките војски, во градот се стационирани голем број нивни офицери и војници. Српските власти, водејќи сметка за соодветно парирање на пропагандата што се водела од соседна Грција и од поголем број гркомани од влашко потекло, жители на Битола, го помагаат работењето на театарот. Кон тој чекор таа е поттикната првенствено од сопствените интереси (Стефановски, 2011). По уривањето на покривот на театарот во Скопје, заради урбанистичките потреби на градот, скопскиот театар се наоѓа на улица и своите претстави ги изведува каде ќе стигне: кафеаната „Палас“, салата на „Кранговата палата“ и други. Зградата покрај Вардар била во изградба, па затоа се дошло до идеја скопскиот театар да се спои со битолскиот, односно, битолскиот театар да нема повеќе посебна труппа, тој да влезе во составот на скопскиот, под Управата на народното позориште во Скопје. Скопскиот театар се обратил со писмо до Одборот во кое било предложено целиот движен и недвижен имот на битолскиот театар да е сопственост на театарот од Скопје, целокупната дотација и помош – државна, обласна, окружна, околинска, општинска приватна и друга, што ги добива битолскиот театар, да припадне на скопскиот, со цел обезбедување на негова постојаност и цврста материјална основа која ќе осигура дисциплинирана театарска труппа способна за паралелна работа и во Скопје и во Битола, како и нејзино успешно гостување во сите поголеми градови на Јужна Србија. Врз основа на ова писмо, Одборот на граѓани на својата седница одржана на 8 мај 1926 година, донесува одлука со која предлогот се усвојува со забелешките: „Во името на театарот да не се брише Битола или, на пример, да се вика ‘Скопљанско – битолско народно позориште’; театарската труппа да се подели на два рамноправни дела односно половината да игра во Битола, а другата во Скопје и по извесно време да се менуваат така што оние што играле во Битола да играат во Скопје; имотот на битолскиот театар (движниот) да остане во Битола за заеднички потреби. Приходите и дотацијата да му се отстапат на скопскиот театар откако битолскиот театар ќе ги отплати сите

долгови, направени за реновирање и уредување на театарот во Битола.“ (Стефановски, 2011).

3.1 Битолскиот театар помеѓу двете светски војни

По Првата светска војна, па сè до почетокот на Втората светска војна, во Битола се прикажувале претстави од многу патувачки театри, групи и поединци. Во Битола долго време гостувало таканареченото „Тимочко патујуче позориште“ на чело со Никола Јоксимовиќ, и тоа во времето од 15 мај 1929 година, до 25 ноември 1931 година. Во тој период во Битола биле прикажани 100 претстави. Во периодот меѓу двете светски војни, после Сопје, Битола се сметала за втор театарски центар на територијата на денешна Република Македонија (Стефановски, 2011).

Неофицијално, уште за време на војната театарот во Битола започнал со работа на 11 јуни 1943 година и неговиот ансамбл на почетокот бил составен од редовите на наставниот кадар во училиштата и работилниците од организацијата „Труд и радост“. „Обласниот театар во Битола“ бил здржуван од државата со специјално предвидени средства, а бил сместен во киното „Балкан“. Во октомври 1943 година ансамблот бил екипиран со околу дваесет актери, директор бил Живко Оцаков, а за режисер бил назначен Димитар Керанов. Под раководство на Оцаков Театарот се реновирал, сцената била адаптирана и биле изградени неколку помоќни канцеларии и простории. Официјално театарот бил отворен на 28 ноември 1943 година со комеморационо утро по повод 3 месеци од смртта на цар Борис, изведена била драмката поема „Бесмртниот цар“ од Петар Горјански (Стефановски, 2011).

Во делото на Стефановски, „Театарот во Македонија – од почетоките до ослободувањето“ се наведува дека на први и втори декември 1943 година било отворањето на сезоната со премиерата на „Татковци и деца“ од В. Полјанов. Најавено било дека претставите ќе се прикажуваат во четврток, сабота и недела, но поради големиот интерес, тие почнале да се одржуваат скоро секој ден. Театарот гостувал во Крушево, Охрид, Ресен и веќе од 16 до 20 април прикажувал по три претстави дневно.

Театарската изведба на „Неразделни“ била претставата која се одиграла на 28 мај 1944 година, со која овој театар ја завршил својата нецелосна прва и последна сезона.

3.2 Битолскиот театар по втората светска војна

Официјалниот почеток на Народниот театар во Битола се смета во 14 ноември 1944 година, само десет дена по ослободувањето на градот со премиерата на едночинката „Ѓоре Магаревски“ од Владо Малески. Развивајќи се од мала полупрофесионална театарска група овој театар прерасна во афирмиран водечки македонски театар. Иако официјализирањето на театарот како институција следеше дури после скоро две години, на 5 септември 1946 година, 1944 година се смета за негов вистински почеток. Актерското и режисерското јадро кое во тоа време го сочинуваа Димче и Ацо Стефановски, Петар Велјановски, Никола Автовски, Вера Вучкова, подоцна го зајакнаа и новите тетарски уметници како што се: Думитри Османли, Мери Бошкова, Предраг и Блашка Дишљенковиќ, Коста Џековски, Васка Бошкова, Мара Георгиева и други (Ивановски, 2004).

Во склопот на тогашна СФР Југославија, Битолскиот театар се наметна како исклучително важна театарска институција со сериозен репертоар кој ја негуваше и класичната драматургија, но и како театар кој обрнуваше внимание на македонската класична и современа драматургија. Така веќе во педесетите години во овој театар почнаа да режираат големи имиња од југословенскиот театар, а актерското јадро кое се создаде во тоа време полна да формира забележителни актерски имиња. Веќе во шеесетите години овој театар ги исфрли и првите професионално едуцирани режисер кои подоцна станаа славни режисерски имиња не само во тогашна Југославија, туку и пошироко: Љубиша Георгиевски, Душко Наумовски, Димитрие Османли, Димитар Христов. Оваа декада во Битолскиот театар го донесе и првиот македонски Хамлет – Ацо Стефановски, еден од бардовите на македонското глумиште. Македонските текстови, особени класичните доживуваа огромен успех со огромен број на изведби, што од друга страна зборувааше за одличниот фидбек на битолската публика, која имаше доста софистициран вкус. Во овие години

како врвни актерски имиња покрај Ацо и Димче Стефановски се наметнаа Олга Наумовска, Јоана Поповска, Петар Стојковски и Јосиф Јосифовски. Тие веќе стануваа лауреати на нововоставениот театарски фестивал Војдан Черносдрински во Прилеп. Седумдесеттите години се револуционерни за овој театар. Всушност во овој период доаѓа наплив на малди едуцирани актери и актерки од новиот Факултет за драмски уметности во Скопје, во тоа време како дел од Факултетот за музичка уметност. Во редовите на актерите се вклучуваат и талентирани актери Менка Бојациева, Петар Мирчевски, Слободан Степановски, Сребре Ѓаковски, Благој Стефановски, Иљко Стефановски, Методија Марковски, Борис Чоревски. Така, новите актерски освежувања донесоа и нов актерски израз кој го вивна театарот високо на југословенско ниво. Имено, во оваа декада Народниот театар од Битола ги доживеа своите први ѕвездени мигови. Култната претстава „Свадбата на Мара“ работена по мотиви на истоимениот роман на Владимир Костов, а во режија на Љубуша Георгиевски, ги освои главните награди на, во тоа време, најголемите театарски фестивали МЕСС Сараево и Стериинот позорје во Нови Сад и со тоа овој театар го привлече вниманието на пошироката театарска јавност во тогашна Југославија. Оттогаш овој театар почна да ја презентира својата уметност и надвор од Македонија (Стефановски, 1994).

Со новиот менаџмент во осумдесеттите години, Битолскиот театар го започна и својот поход и по сцените надвор од Југославија. Во ова време се случува и тоа тажно рушење на старата зграда на театарот, но во замена, овој театар ја добива и новата, во тоа време, најсовремена театарска зграда. Истовремено со новите актерски и режисерски имиња кои влегуваат во потенцијалот на театарот се реализираа и првите гостувања во Бугарија и Русија. Во тоа време репертоарот го градеа новите актери како што се: Соња Михајлова, Владимир Талески, Сузана Киранциска, Сузана Живорадиќ, Сашо Огненовски и Соња Ошавкова, а театарот ширум ги отвори вратите и за новите режисерски имиња од странство како што се Бранко Брезовец, Марк Вајл и други. Ова беа години на нови концепти, нови начини на размислување, време кога овој театар уште еднаш се потврди како несрушлив бренд со уште една култна претстава – „Црна дупка“, по текст на Горан Стефановски во режија на Бранко Брезовец, претстава која освои многу сцени низ Балканот и пошироко, и

заедно со „Свадбата на Мара“ е најизведувана претстава во историјата на театарот со сто изведби.

Како што наведува и авторот Стефановски, современиот Битолски театар во деведесеттите години на минатиот век има донесено многу актерски освежувања, огромна плејада на актери и актерки ја имаат освоено битолската сцена и внеле многу уметничка енергија, како и одлични актерски остварувања. На крајот на дваесеттиот век овој театар во своите редови ги имаше и квалитетните актерски имиња како што се: Јулијана Стефанова, Петар Горко, Валентина Грамосли, Елена Моше, Дона Димовска, Сузана Живорадиќ, Кристина Христова Николова, Габриела Петрушевска, а ги освојуваше сцените на своите турнеи во Полска, Франција, Албанија, Австралија, Молдавија, Грција и Турција. Ги имаше праизведбите не само на македонските современи текстови туку и на светските класици. Ги имаше своите први Ромео и Јулија, првиот Сирано де Бержерак во Р. Македонија, а витрините на театарот беа преполни со награди како на МТФ „Војдан Чернодримски“, така и на многуте фестивали низ поранешна Југославија и Европа.

Во новиот, дваесет и првиот век Битолскиот народен театар влезе како светски препознатлив бренд кој веќе има завиден број од актерски потенцијал, околу триесет талентирани актери и актерки кои го градат репертоарот, кој од друга страна е одлично креиран и реализиран. Неговата презентација низ светот продолжува и во иднина да ги освојува сцените во многу земји ширум светот како што се: САД, Канада, Кина, Израел, Велика Британија. Последните години го развива и Шекпир фестивалот каде гостуваат театарски групи од

4. Менаџментот на човечки ресурси во Народниот театар во Битола

Уште пред неговото оформување како релевантна државна театарска установа после ослободувањето, театарот во Битола, во своите историски форми на делување имал некаков вид на менаџмент чија обврска била организацијата на репертоарот во зависност од општествените и историски услови за тоа.

Од историски аспект театарскиот живот во Битола бил најинтензивен помеѓу двете светски војни. Според бројот на жители Битола и во тој период е втор град на територијата на денешна Република Македонија. Во градот, кој бил значајно седиште на административната власт, живеел голем број високи чиновници, а исто така многу трговци, занаетчии и интелектуалци – месно население. Оттаму, потребата за континуирана дејност на една театарска куќа се чувствувала сериозно. Театарскиот живот во Битола започнува речиси непосредно по пробивот на Солунскиот фронт, што се случил на 28 септември 1918 година. Имено, таканаречениот Воен театар (или Дружината на Тоша Јовановиќ), со успешна дејност во Солун, Воден и на фронтот, се враќа во разурната и осиомашена Битола, предводен од директорот Михајло Лазиќ. Театарот го променил името во „Градско позориште у Битољу“. Во тоа време овој директор се обидува да го одржи театарот и неговиот репертоар, но било време на огромна сиромаштија. Тој бил спречен од управителот на скопскиот театар со образложение дека битолскиот театар не е државен туку патувачки, односно дека бил приватен театар. Затоа во август 1919 година битолскиот театар ја прекинал својата активност (Стефановски, 2011).

Понатаму, следната 1920 година театарот е обновен од страна на Радивое Динуловиќ, кој со своето богато искуство составил поатрактивен репертоар, извршил измени во ансамблот, вовел дисциплина и ја повратил публиката. По неговото заминување во 1922 година, театарот повторно престанува да работи сè до 1923 година. Во 1924 година било одлучено да се основа „Градско позориште“, а управник на театарот бил Ѓорѓе Ангелиќ. Со овој акт престанува важноста на дозволата со која на Михајло Лазиќ му е одобрено да основа патувачки театар со седиште во Битола. Управителот Ѓорѓе Ангелиќ го известува Министерството дека ја реновирал општинската сала во која ќе се

настапува од 1 јануари 1925 година, до кога се смета дека ќе биде готова адаптираната стара театарска зграда. Тој исто така побарал од Министерството поголема финансиска помош, и кога не му била укажана, побарал да биде разрешен од должност. Адаптацијата на старата зграда на битолскиот театар се извршила многу брзо и успешно, така што битолчани се надевале дека ќе имаат една од најубавите згради на југот. Таа била адаптирана преку „Одборот на Градското позориште“, а со работите раководел инженерот Самарџиќ. „Комедиа“ било театарско списание кое редовно известувало за работата на театарот (Стефановски, 2011).

По уривањето на покривот на театарот во Скопје во 1925 година, заради урбанистичките потреби на градот, скопскиот театар се наоѓа на улица и своите претстави ги изведува каде ќе стигне: кафеаната „Палас“, салата на „Кранговата палата“ и други. Зградата покрај Вардар била во изградба, па затоа се дошло до идеја скопскиот театар да се спои со битолскиот, односно, битолскиот театар да нема повеќе посебна труппа, тој да влезе во составот на скопскиот, под Управата на народното позориште во Скопје. Скопскиот театар се обратил со писмо кон Одборот во кое било предложено целиот движен и недвижен имот на битолскиот театар да биде сопственост на театарот од Скопје, целокупната дотација и помош – државна, обласна, окружна, околинска, општинска приватна и друга, што ги добива битолскиот театар, да припадне на скопскиот, со цел обезбедување на негова постојаност и цврста материјална основа која ќе обезбеди дисциплинирана театарска труппа способна за паралелна работа и во Скопје и во Битола, како и нејзино успешно гостување во сите поголеми градови на Јужна Србија. Врз основа на ова писмо, Одборот на граѓани, на својата седница одржана на 8 мај 1926 година, донесува одлука со која предлогот се усвојува со забелешките: „Во името на театарот да не се брише Битола или, на пример, да се вика ‘Скопљанско – битолско народно позориште’; театарската труппа да се подели на два рамноправни дела односно половината да игра во Битола, а другата во Скопје и по извесно време да се менуваат така што оние што играле во Битола да играат во Скопје; имотот на битолскиот театар (движниот) да остане во Битола за заеднички потреби. Приходите и дотацијата да му се отстапат на скопскиот театар, откако претходно битолскиот театар ќе ги

отплати сите долгови направени за реновирање и уредување на театарот во Битола.“ (Стефановски, 2011).

На 23 април 1926 година се одржало свеченото отворање на адаптираната зграда на битолскиот театар со премиерата „Смртта на Урош V“ – Стефан Стефановиќ, во преработка на Ристо Одавиќ, режија на Александар Верешчагин (Стефановски, 2011).

Понатаму, како што нагласува Стефановски, во сезоната 1926/27, скопскиот театар во Битола прикажал 26 претстави. Одборот на битолските граѓани на 13 февруари 1928 година го известил Министерството за просвета (Уметничкото одделение) дека скопскиот театар ја напушта Битола и ги остава битолските актери на улица. Битолскиот народен пратеник го известил министерот дека Караџиќ, управителот на скопскиот театар, ја распуштил трупата на битолскиот театар оставајќи ги на улица 15-те актери со нивните семејства. Целиот приход кој го направил театарот, го зел скопскиот театар, а на битолскиот не му дал ништо. Затоа, театарот го замолува министерот да ја укние Олуката на министерството за просвета од 21.6.1926 година и да донесе нова Одлука каде битолскиот театар ќе биде самостоен театар и дотацијата да му се даде на истиот. Ако тоа не било можно, тогаш театарот во Битола ќе згаснел благодарение на скопската управа, а тоа е национална штета. Во тоа време, театарот во Скопје се сместил во новоизградената зграда покрај Вардар и со тоа отпаднала главната причина што го натрала да се спои со битолскиот театар. Со акт на Министерството за просвета од 14.2.1928 година, битолскиот театар се одвоил од скопскиот и дотацијата му била исплатена на битолскиот театар. Управата на театарот ја презел Одборот на граѓани и оттогаш театарот го носел името „Градско позориште у Битољу.“ (Стефановски, 2011).

По Првата, па сè до почетокот на Втората светска војна, во Битола се прикажувале претстави од многу патувачки театри, групи и поединци. Во Битола долго време гостувало таканареченото „Тимочко патујќо позориште“ на чело со Никола Јоксимовиќ, и тоа во времето од 15 мај 1929 година, до 25 ноември 1931 година. Во тој период во Битола биле прикажани 100 претстави. Во периодот меѓу двете светски војни, после Скопје, Битола се сметала за втор театарски центар на територијата на денешна Република Македонија. Во

периодот од 1925 до 1940 година биле прикажани 277 пиеси во Битола (Стефановски, 2011).

За време на окупацијата, неофицијално, авторот Стефановски истакнува дека театарот во Битола започнал со работа на 11 јуни 1943 година и неговиот ансамбл на почетокот бил составен од редовите на наставниот кадар во училиштата и работилниците од организацијата „Труд и радост“. „Обласниот театар во Битола“ бил здржуван од државата со специјално предвидени средства, а бил сместен во киното „Балкан“. Во октомври 1943 година ансамблот бил екипиран со околу дваесет актери, директор бил Живко Оџаков, а за режисер бил назначен Димитар Керанов. Под раководство на Оџаков театарот се реновирал, сцената била адаптирана и биле изградени неколку помошни канцеларии и простории. Официјално театарот бил отворен на 28 ноември 1943 година со комеморационо утро по повод 3 месеци од смртта на цар Борис, изведена била драмската поема „Бесмртниот цар“ од Петар Горјански (Стефановски, 2011).

На први и втори декември 1943 година било отворањето на сезоната со премиерата на „Татковци и деца“ од В. Полјанов. Најавено било дека претставите ќе се прикажуваат во четврток, сабота и недела, но поради големиот интерес, тие почнале да се одржуваат скоро секој ден. Театарот гостувал во Крушево, Охрид, Ресен и веќе од 16 до 20 април прикажувал по три претстави дневно (Стефановски, 2011).

„Неразделни“ била претставата која се одиграла на 28 мај 1944 година, со која овој театар ја завршил својата нецелосна прва и последна сезона.

Од изнесеното може да се дојде до заклучок дека и покрај тоа што театарскиот живот во Битола до ослободувањето бил најмногу од патувачки карактер и со голем дисконтинуитет, сепак не изостанала некаква форма на менаџирање на истиот. Дотолку повеќе, во овие турбулентни времиња, управувањето со ваков вид на театар било и тоа како потребно заради одржувањето на овој вид на уметност. според добиените податоци и инофрмации, може да се забележи и тоа дека менаџирањето во наведените услови било повеќе фокусирано кон институционалната одржливост која подразбирала порстор за одвивање на театарските претстави и нивна

одржливост, но сепак се давало и внимание на човечкиот фактор, односно се ставал акцент и на артистичкиот сегмент, без кој театарската претстава е практично незамислива. Ниту една од театарските „институции“ во тоа време не можела да се пофали со конзистентна и стабилна актерска труппа, но бројноста на актери и актерки кои поминала низ овој град, „гласно“ зборува за една голема заинтересираност за овој вид на уметност, но и за можноста за селекција при поделбата на улоги која, во некоја рака е и зачеток на менаџирањето со човечките ресурси во театарот.

Доколку подетално се анализираат материјалите кои се достапни, се забележува во сите, дека во глобала, менаџирањето со оваа институција од нејзиното формирање веднаш по ослободувањето, секогаш се сведуvalo на стратегијата на менаџерот кој во периодот кога театарот бил дел од културниот живот и на Македонија и на тогашна Југославија, ја кроел и репертоарската политика, а и ги организирал и другите сегменти во оваа организација.

Имено, анализирајќи ги подетално хронолошки делата на Р. Стефановски, се забележува дека Битолскиот театар од своето основање досега го воделе дванаест менаџери секој со различен број на години во својот мандат. Во тоа време, во времето на социјализмот, оваа функција се нарекувала директор или управник. Во насока на менаџирањето со човечките ресурси во тоа време може како зачеток да се смета таканаречениот Уметнички совет. Делегиран од вработените по пат на гласање ова тело било главно советодавно и било формирано исклучиво од уметничкиот профил во театарот. На седниците на ова тело се дискутирало за репертоарската политика, за тековниот репертоар, за поделбата на улогите, за учество на фестивали, гостувања, како и за предлози за наградувања на артисти. Исто така ова тело анализираше и стратегија и во врска со ангажманот и местото на другите уметнички профили кои не биле актерски – костимографи, сценографи, композитори, кореографи итн. Пред секоја своја одлука, управникот имал обврска да го свика ова советодавно тело, да ги објасни неговите понатамошни потези и да отвори дискусија во врска со тоа. Предлозите на членовите од Уметничкиот совет многу влијаеле на одлуката на тогашните управници. Тоа значи дека преку овој вид на тела во тогашната менаџерска структура се водело сметка најмногу за човечките ресурси и тоа од сегментот на носителите на дејноста – артистите (Стефановски, 2011).

Оваа практика во Битолскиот театар долги години, од неговотот формирање, па сè до осамостојувањето на Македонија се покажала како доста продуктивна. Релацијата Управник – Уметнички совет во овој театар донела доста успешни репертоарски потези, кои резултирале со награди и одличен фидбек на публиката. Оваа релација особено била развиена во подоцнежниот период, од седумдесетите години па натаму кога се повеќе се издвојувале актерски имиња кои со својата способност и талент станале лауреати и го носеле репертоарот на театарот. Тоа значи дека оваа институција обрнувала внимание и на усовршувањето на своите најдобри кадри во уметничка смисла. Наградите кои биле добиени и на македонско тло, а и пошироко, во југословенски рамки го докажуваат тоа. Во шеестите години бил конституиран и Македонскиот театарски фестивал Војдан Чернодрински, па така битолскиот театар, како уметничка институција со завидно цврст актерски потенцијал бил еден од најголемите лауреати. Кога ќе ја погледнеме историјата на овој фестивал ќе констатираме дека Битолскиот театар досега однел најмногу награди како за претстава така и за актерски остварувања (Ивановски, 2004).

Стратегијата на тогашните менаџери-управници во врска со другите профили кои се исто така дел од човечките ресурси во театарот ја остварувал преку консултација на едно друго советодавно тело исто така конституирано од страна на вработените – Работничкиот совет. Во рамките на работата на овој вид на советодавно тело се дискутирало за местото и таботата на техничкиот и административен кадарна институцијата. Проблемите и тековните раборни обврски, како и пренасочувањата во работата на театарот за овој вид на кадар управникот ги остварувал советувајќи со ова тело, кое за разлика од уметничкиот совет имало и извршна моќ. Sprema тогашните законски акти ова тело го избирало и самиот управник и потписот на претседателот на ова тело имал голема тежина. И во овој сегмент Битолскиот театар доживеал голем развој после ослободувањето, а особено после вселувањето во новата зграда каде техничкиот и административниот кадар бил зајакнат со постручни профили, а тоа многу се одразило на работата во позитивна насока (Стефановски, 2011).

Понатаму, со промената на општествената формација, по осамостојувањето на Македонија, во деведесетите години, се промениле и

релациите при менаџирањето на театарот, па така горенаведените советодавни тела биле укинати и стратегијата на управување со институцијата биле обврска само на менаџерот кој во прво време сеуште бил директор (управник). Наместо нив бил конституиран Управен одбор кој исто така бил советодавно тело, но кој бил формиран од членови на институцијата од сите профили (уметнички и технички), но и од надворешни членови по предлог на Министерството за култура и Локалната самоуправа. Директорот (управникот) имал обврска кон ова тело при одлучувањето само во глобалните потези (репертоар во генерална смисла, кадровски проблеми и промена на законската регулатива), но не и во подетални чекори како што е менаџирањето со човечките ресурси. Тука се наметна потребата од назначување на функција која бис е занимавала со таа проблематика, така во последните десетина години се назначува уметнички директор, функција во чија надлежност се човечките ресурси од уметнички профил, функција која ја формира стратегијата што подразбира репертоарска политика, тековен репертоар, поделби на улоги, предлог гостувања, учество на фестивали, развивање на одделни актерски персоналитети итн. Што се однесува до другите профили, овј вид на менаџмент назначува свои раководители на техничката служба и на администрацијата кои ги раководат тие сегменти и одговараат за тековните активности и за евентуалните проблеми (Ивановски, 2004).

Како резултат на успешното менаџирање со човечките ресурси во Народниот театар се големиот број на награди освоени на македонскиот театарски фестивал, како и на фестивалите надвор од земјата. Битолскиот театар е лауреат уште на првото издание на МТФ Војдан Чернодрински во далечната 1965 година, за потоа уште 12 пати да биде апсолутен победник што е рекорден број на награди за претстава во целина. Режисерите Љубиша Георгиевски, Владимир Милчин, Љупчо Ѓорѓиевски, Сашо Миленковски, Дејан Пројковски, Лилија Абациева и Бранко Брезовец однеле дури 11 награди за режија на овој фестивал. Тука се приклучува и наградата за режија на Љубиша Георгиевски за култната „Свадбата на Мара“² од 1976 година, како претстава со најголем успех во историјата на овој театар, којана најголемиот театарски фестивал МЕСС во Сарасво ги зеде сите фестивалски награди како најдобра

²Во 1976 година јавниот обвинител на Битола ја забрани „Свадбата на Мара“. И тогаш на нозе стана целата јавност, а претставата како експерт ја одбрани на суд сега академик Матеја Матевски.

претстава во целина.Тука влгуваат и петте награди за текст и адаптација и драматизација кои ги освојуваат Дејан Дуковски, Љубиша Георгиевски, Бранко Брезовец, Владимир Костов, Љупчи Ѓорѓиевски и Бранко Ставрев.Битолските актери Ацо Стефановски, Олга Наумовска, Јосиф Јосифовски, Димче Стефановски, Ратка Захаријева, Соња Михајлова, Владимир Талески, Петар Мирчевски, Ѓорѓи Јолевски, Јоана Поповска, Габриела Птерушевска, Борис Чоревски, Митко С. Апостоловски, Викторија Степановска, Валентина Грамосли, Огнен Дранговски, Дона Димовска, Сашо Огненовски, Сузана Киранциска, Соња Ошавкова, Ратка Чоревска, Петар Горко, Никола Пројчевски, Филип Мирчевски, Благој Стефановски и Сузана Живорадиќ Брезовецна овој фестивал освоиле рекордни 45 награди.

Овде би ги додале и југословенските награди од МЕСС и Стерииното позорје на Јоана Поповска, како и наградите Ристо Шишков и Златната маска од Охридско лето на Митко С. Апостоловски, Габриела Петрушевска, Валентина Грамосли, Петар Мирчевски, Борис Чоревски, Соња Михајлова, Јоана Поповска и Елен Моше. Овие импозантни бројки ги надополнуваат и 45 награди кои се добиени за уметничките остварување на костимографите, сценографите и композиторите како Благој Мицевски, Елена Дончева, Елена Иванова, Бјанка Ациќ Урсулов, Мери Георгиевска, Валентин Светозаров, Крсте Цидров, Владимир Ризев, Симеон Узуновски, Маријан Неќак, Миодраг Неќак, Горан Трајкоски, Христо Бојациев, (кој покрај оваа ја има и Стериината награда за музика) Фолтин (Поповски, Селмани, Панов, 2006).

Повеќе од стотина награди и респектабилно учество на многу фестивали, како и успешно презентирање во многу земји е билансот за успешното менаџирање со човечките ресурси во Народниот театар во Битола.

5. Локалната самоуправа

Р. Македонија има едностепен систем на локална самоуправа. Општините се единици на локална самоуправа. Градот Скопје, како главен град, има малку поинаков систем на локална власт со мешавина на општини и град со надлежности од поширока градска природа. Законодавството им дава право на општините да формираат и да делегираат некои од своите надлежности кои се од локално значење на жителите на месните заедници. Овие урбани и/или месни заедници немаат својство на правно лице и поради тоа не може да се опишат како посебен степен на локална власт. Тоа се локални конгломерации кои се грижат за интересите на локалното население (Тодоровски, 2010).

Општините во Македонија се автономни во извршувањето на нивните уставно и правно дефинирани надлежности. Сепак, надзор над нивната работа се врши и тој надзор над законитоста на нивното работење е во надлежност на централната власт. Општините не се предмет на административни инструкции; тие треба само да се усогласат со одредбите од законодавството и да постапуваат и да ги остваруваат своите надлежности согласно со Законите. Како што е вообичаено во Европа, општините уживаат генерална моќ на надлежност. Нормативните активности на општините се реализираат преку усвојување на Статут и други акти кои треба да се објават пред да стапат на сила. Објавувањето на овие документи се врши во локалните Службени весници/гласници.

Во духот на Повелбата за локална самоуправа на Советот на Европа, општините имаат финансиска автономија и им се загарантирани сопствени средства од приходи во форма на удели од данок, локални даноци и наменски дотации. Дозволено им е да се задолжуваат во висина на законски утврдена граница од вкупните приходи на општината.

Големината на општините во Р. Македонија, ниту е спектакуларно голема, ниту пак особено мала кога ќе се спореди со другите европски земји. Просечната големина на населението во општините во Македонија (24,078.) е всушност повисока отколку во многу други земји во транзиција (10,345 во Словенија и 15,608 во Полска). Во однос на големина на површината, како резултат на

голема концентрација на население во поголемите градови (скоро 1/3 од населението живее во главниот град Скопје) и фактот што големи делови од земјата се планински терени, општините во Македонија во просек се поголеми по големина на површината отколку оние во земји слични по големина (на пр. просечната големина во Р. Македонија е 306 км², додека во Словенија просекот изнесува само 105 км²) (Тодоровски, 2010).

Општините во Р. Македонија не може да бидат многу мали затоа што не постои друга административна структура (локална власт или централна власт) која се наоѓа меѓу централното и локалното ниво. Во другите земји во транзиција постојат административни субјекти над примарното општинско ниво, било тоа да се региони или под-региони (околии). Сепак, тие во просек се помали отколку во некои земји (на пр. Бугарија) кои имаат или планираат да имаат втор степен на локална самоуправа. Во Македонија е одбран правец согласно кој Македонија се откажа од фрагментација и ја зголеми односно рационализираше просечната големина на своите општини како резултат на територијалната организација.

Сериозното заостанување на Република Македонија зад повеќето земји во транзиција (Полска, Чешка, Словенија, Унгарија, Романија и др.) во реформата на системот на локалната самоуправа ја наметнувало потребата од забрзување на темпото на реформирање на системот на локалната самоуправа. Сите активности што се превзеле требало да бидат не само обмислени и координирани туку и според европски стандарди, со што ќе се постигне приближување и усогласување на законодавството на Република Македонија со законодавството на Европската унија.

Процесот на реформата се одвива во три фази (Тодоровски, 2010):

- ✓ претходна или подготвителна фаза;
- ✓ фаза за изработка и усвојување на базичната законска регулатива и
- ✓ фаза за изработка и усвојување на останатите закони од значење за локалната самоуправа, имплементација на законите и јакнење на институциите.

Првата, претходна или подготвителна фаза која започнала во м. март 1999 година и траела до октомври месец 1999 година, резултирала со изработка на извештај и стратегијата за реформа на системот на локалната самоуправа. Во неколкумесечната активност на работниот тим составен од претставници на Министерството, градоначалници, претставници на неколку министерства и експерти, врз основа на претходно анализирање на проблемите и компаративно согледување на состојбите во други земји било извршено лоцирање на проблемите и биле утврдени целите на реформата и можните излезни решенија;

Втората фаза - изработка и усвојување на измените и дополнувањата на базичните закони од областа на локалната самоуправа започнува по усвојувањето на оваа стратегија. Во однапред предвидени рокови три работни тимови, составени од претставници на Министерството, ЗЕЛС и домашни и странски експерти, врз основа на претходните подготовки, анализи, компаративни студии и други активности ги изработиле текстовите на законите. За сите закони била предвидена редовна собраниска постапка во три фази.

Првиот работен тим требало да изготви предлог за донесување на закон за измена и дополнување на Законот за локалната самоуправа. Со него како темелен закон требало да се отворат перспективи за развој на локалната самоуправа, прецизно да се дефинираат надлежностите, основите за финансирање и севкупните односи во локалната самоуправа.

Вториот работен тим требало да изготви предлог за донесување на закон за измени и дополнување на Законот за територијална поделба на Република Македонија и определување на подрачјата на единиците на локалната самоуправа и предлог за донесување на закон за измени и дополнување на Законот за Градот Скопје. Со нив требало да се отстранат пропустите, грешките и неправилностите во територијалната поделба, а за Градот Скопје требало да се создаде законска рамка за негово организирање според стандардите на главните европски градови.

Третиот работен тим требало да изготви предлог за донесување на закон за финансирање на единиците на локалната самоуправа. Со него, конечно, на

најсоодветен начин требало да се реши најболното прашање на единиците на локалната самоуправа - изградба на нов современ и транспарентен систем за финансирање на единиците на локалната самоуправа.

Во третата фаза од проектот било предвидено паралелно да се одвиваат неколку активности. Министерството за локална самоуправа пред надлежните министерства се предвидувало да иницира соодветни измени и дополнувања на целокупната законска регулатива, која го регулирала остварувањето на самостојните надлежности на единиците на локалната самоуправа, во смисла на утврдување на националниот интерес и дефинирање на стандарди за извршување на делот од надлежностите пренесен на општината. Паралелно требало да се одвиваат активностите на имплементација на законите преку создавање на просторни, материјални, технички, финансиски услови за функционирање на единиците на локалната самоуправа како и оспособување на вработените во единиците на локалната самоуправа за успешно и одговорно преземање на надлежностите, со соодветени програми во институциите за обука на вработените во единиците на локалната самоуправа. (Тодоровски, 2010).

Ова всушност претставува акциониот план кој бил донесен и започнал со спроведување во 1999 година.

5.1 Локалната самоуправа во Битола

Битола е стар град, со антички и старословенски корени. Така и општествените релации меѓу неговите граѓани имаат долга историја. Како општина својата најсигнификантна форма ја имал за време на Отоманската Империја. Во тоа време Битола бил значаен центар на еден од вилаетите, а неговото мешано, космополитски настрено население живеело според свои закони. Македонското население во Битола во тоа време било самоорганизирано во црковно-школска општина, а во 19 век станал значаен фактор во занаетчиството и трговијата (Поповски, Селмани, Панов, 2006).

Почетокот на 20 век во градот Битола донесол многу промени. Петвековното Отоманско владеење конечно завршило, а Битола, тогашен

конзулски град и седиште на македонското национално-ослободително движење ќе стане околиско и Општинско место во тогашната новоформирана кралска Југославија со административни функции (Поповски, Селмани, Панов, 2006).

После ослободувањето, на 4 ноември 1944 година е конституирана Битолската општина со формирањето на првиот градски народно-ослободителен одбор кој функционираше врз принципот на единство на власта, односно на собраниско владеење: тој бил и претставнички орган, избран од граѓаните, што го сочинувале определен број избраници и кој донесувал свои прописи, а истовремено вршел и извршна функција и непосредно ја раководел државната управа на подрачјето на градот. Според општиот закон за народните одбори од 1946 година, народните одбори претставувале истовремено и локални органи на државната власт во административно-територијалната поделба на општини и околии, но и најисоки органи на државната власт на своето подрачје. Со овој закон беа утврдени три степени на локални органи што потоа беа основани и во денешната Општина Битола: месни, околиски и окружен.

Конечно, со Уставот од 1963 година, општината беше утврдена како основна општествено-политичка заедница, како облик на единица на политичката власт, но и како самоуправна заедница со широки и претпоставени компетенции по однос на пошироката општествено-политичка заедница, Републиката. Општината беше дефинирана како основна заедница во која се обезбедуваат материјалните и други услови за работа на луѓето и за нивниот заеднички живот, со што општината, како синтеза на државата и на самоуправувањето доби мошне значајни економски функции. Општинското собрание било дефинирано како највисок орган на власта и орган на општественото самоуправување во рамките на правата и должностите на општината, а колегијален политичко-извршен орган на Собранието претставувал Советот. Покрај тоа, со таквото уставно решение биле воведени и месните заедници како составни елементи на самоорганизираниот живот во општината. Битола всушност била заокружен комунален систем (Поповски, Селмани, Панов, 2006)

Со осамостојувањето и прогласувањето на независноста на Република Македонија и со Уставот од 1991 година започна современата фаза во развојот на локалната самоуправа, во новите рамки на демократското општество, засновано врз начелата на пазарната економија, на приватната сопственост, на политичкиот перспективитет за развојот на општина Битола особено соследните уставни начела (Димитров, Христова, Трпковска, 2004):

- ✓ локалната самоуправа е една од темелните вредности на уставниот поредок со уставно загарантирана самостојност и самоуправност;
- ✓ на граѓаните им се гарантира правото на локална самоуправа;
- ✓ се востановува единствена локална самоуправаа единицата за локална самоуправа е општината;
- ✓ во општината може да се основаат облици на месна самоуправа, како што се месните заедници;
- ✓ граѓаните го остваруваат правото на локална самоуправа непосредно (по пат на референдум и со други облици на непосредно одлучување) и
- ✓ преку демократски избрани претставници во органите на единиците на локалната самоуправа.

Со тие решенија Уставот на РМ го напушти комунистичкиот систем и воспостави класична демократска локална самоуправа во која се остваруваат работи и функции од локално значење, со тоа што Републиката, со закон може да и довери на општината вршење на одредени работи.

Линијата на локалната самоуправа е линија на постоење на цивилно општество, така што првостепена функција на општината како таква заедница е да го изразува граѓанскиот карактер на локалната самоуправа.

Развивањето на концептот на локална самоуправа и на Општина Битола во тие рамки зависи од развојот на демократскиот и правниот карактер на државата и нејзината ориентација он децентрализација и кон деконцентрација на државните функции. Првиот процес се однесува на пренесувањето врз локалните органи на определени работи и функции со кои управуваат односно ги вршат државни органи, додека вториот подразбира делегирањена локалните

неизбрани деташирани органи на определени работи заради нивно вршење, но не и управување. Но, сето тоа е само „административен“ агол на гледање на локалната самоуправа, како прашање на релација на надлежностите и на работите на локалните органи и нивниот однос со централната државна власт.

Локалната самоуправа, како што кажува и самиот збор *самоуправа* е сепак нешто поинаку и нешто повеќе од тоа. Современото значење на локалната самоуправа подразбира неколку нејзини елементи (Димитров Христова, Трпковска, 2004):

- ✓ таа е категорија на политички систем на државата, како политички облик на локална заедница, во неа се изразува правото на граѓаните на самостојно управување со одредени работи;
- ✓ таа е демократска институција како и
- ✓ таа претставува облик на децентрализација и деконцентрација на државните функции.

Сега, по ратификацијата на Европската повелба за локална самоуправа (1997 год.) измените на законот за локална самоуправа треба уште повеќе да го зајакнат самостојниот, децентрализираниот карактер на општината., со проширување на нејзиниот изворен делокруг, за сметка на доверениот делокруг (Димитров, Христова, Трпковска, 2004).

Сегашната структура на локалната самоуправа ја сочинуваат (www.bitola.gov.mk):

- ✓ Градоначаник,
- ✓ Совет на општина и
- ✓ Општинска администрација

Во Општинската администрација влегуваат следниве сектори:

- ✓ сектор за правно-нормативни, административни и општи работи,
- ✓ сектор за финансиски прашања,

- ✓ сектор за спроведување на урбанистички планови, урбанистичко планирање, заштита на животната средина, комунални дејности и уредување на градежно земјиште,
- ✓ сектор за економски развој, јавни дејности и информатичка технологија,
- ✓ сектор за – општински инспекторат,
- ✓ сектор за внатрешна ревизија,
- ✓ одделение за управување со човечки ресурси и
- ✓ еериторијална противпожарна единица – Битола.

Сите овие сектори се составени од одделенија во зависност од природата на активностите кои ги извршуваат. Општината има и свој Статут, буџет и деловник за работа на Советот на општината.

Досега функцијата градоначалник во општината Битола ја извршувале 25 градоначалници. Првиот градоначалник во далечната 1944 година, веднаш по ослободувањето кога била конституирана општината бил Крсте Симоновски, кој функцијата за извршувал само неколку месеци, како и следните неколку по него (во тоа време назначени за Претседатели на градскиот народноослободителен одбор), а од 1946 година на градоначалничкиот мандат биле избирани по една година. Првиот градоначалник/претседател по осамостојувањето бил Златко Милошевски, а додека моментно (2016 година) функцијата Градоначалник на општина Битола ја извршува Владимир Талески.

6. Истражувачки дел

6.1 Методолошки пристап

Според содржината и аспектот на гледање на предметот, станува збор за општествено истражување. Истражувањето е засновано врз квалитативна и квантитативна парадигма.

Она на што ќе се однесува квалитативната анализа ќе биде развојот на Менаџментот на човечки ресурси во Народниот театар Битола како театарска институција, како и промените во концептот на работа на Општина Битола со процесот на децентрализација. Квантитативната анализа, практично, ќе се однесува на конкретните квантитативни показатели кои ќе се добијат, компарирајќи со квалитетот на работа на институцијата театар пред соработката со Општината Битола и денешната состојба на интензивна соработка. Без квантитативните податоци не би можеле да се направат генерализации за поставената теза на ова истражување.

Основниот метод кој ќе се примени во магистерската работа е аналитичко-синтетичкиот. Со анализа на релевантна литература и податоци предметот на истражување ќе биде расчленет на составни делови, поединечно истражен, а потоа со методот на синтеза, односно обединување на поединечните делови, ќе биде извршена проверка на поставените хипотези. Аналитичко-синтетичкиот метод подразбира анализа на набљудуваните појави.

Предмет на индукција е сознанието на општото врз основа на посебното, додека предмет на дедукција е сознанието на посебното врз основа на општото. Дедукцијата е аналитичка и специјалистичка постапка со која од и врз основа на општите сознанија се стекнуваат посебни сознанија. Од веќе формираните заклучоци се изведуваат нови заклучоци. Дедукцијата и индукцијата меѓусебно се поврзани со принципи кои се меѓусебно се испреплетуваат и се дополнуваат. Степенот на доверливост на овие методи е многу висок, а во овој магистерски

труд ќе се користат за изведување на заклучоци за врските и односите помеѓу појавите.

Дескриптивниот метод се користи за формирање на теориска основа на истражувањето со цел за да се претстави и теоретски предметот на истражување, а со тоа и да се овозможи и дефинирање на основните поими и да се утврдат целите и задачите на емпириското истражување. Притоа, користени се различни извори за достапност на податоците, како што се: стручна литература, статистички податоци, документи од областа на истражување и слично.

Во рамките на овие методи ќе се применат следниве техники за собирање на емпириски податоци: анкетирање, скалирање и анализа на содржини.

Како техника во истражувањето ќе се користи анкетирање и за таа цел, како инструмент за спроведување на истражувањето, ќе се користи соодветно подготвен анкетен прашалник со скала на ставови и мислења.

Испитаниците ќе бидат културни работници, режисери, актери, менаџери од областа на културата, вработени во Општина Битола од секторите кои се однесуваат на културното работење на општината како и претставници по случаен избор од театарската публика во градот.

Исто така во процесот на истражување ќе се користат и секундарни извори на податоци како што се хроники, монографии, монографски и периодични публикации. Од испитаниците ќе бидат побарани одговори на однапред подготвени прашања во анкетните прашалници и во интервјуата. Добиените податоци ќе се евидентираат, подредат и ќе се обработат. Со тоа ќе се овозможи утврдување на фактичката состојба и прифаќање или отфрлање на поставените хипотези.

Спроведувањето на истражувањето и добиените резултати наоѓаат своја примена во културното и општественото живеење. Нивната општествена оправданост и значење се огледа во обврските на општествената заедница за обезбедување на едно фундаментално право на човекот за културна надградба и развивање. Согледувањето на постоечките состојби и на состојбите од минатото помагаат да се издиференцираат позитивните начини на работа и делување и

нивно искористување и примена во перспективните состојби на културното живеење во општествената заедница. Сето тоа помага во надградување на научните начини на работа применливи до актуелниот момент и согледување на потенцијалните научни методи за примена во перспективниот научен развој на културата и културната политика во рамките на општествениот развој во конкретна општествена заедница.

Исто така, за целите на истражувањето, спроведено е и интервју со Благој Мицевски, уметнички директор на Народниот театар - Битола, интервју со Валентин Светозаров, директор на Народниот театар – Битола, како и интервју со м-р Сашо Огненовски, поранешен уметнички директор и директор на Народниот театар – Битола. Наведените резултати од интервјуата ќе бидат прикажани во анализата, а одговорите на добиените прашање, ќе бидат дадени во прилог 2, 3 и 4 на овој труд, додека анкетниот прашалник ќе биде даден во прилог 1.

6.2 Резултати од кванитативната анализа за соработката на локалната самоуправа со Народниот театар - Битола

Соработката меѓу Локалната самоуправа во Битола и Народниот театар се одвивала на неколку нив'оа: на нив'о на манифестации кои ги организира самата Општина, а Битолскиот театар учествува само како логистичка поддршка, претстави кои се дел од репертоарот на театарот, а се поддржани од Општината и заеднички проекти меѓу двете институции.

Во период од 2006 до 2015 година, реализирани се следните настани и манифестации:

1. Манифестации кои ги организира Општина Битола:

- ✓ 04.11.2006 свечено додлеување на наградата „4 Ноември“ во НТБ,
- ✓ 27.06.2007 БИТ ФЕСТ: Отворање на фестивалот на монодрама, во НТБ,
- ✓ 04.11.2007 „4 Ноември“ – доделување на наградите во НТБ,

- ✓ 04.11.2008 свечено доделување на наградите „4 Ноември“ во НТБ (градоначалникот ги додели поединечните општински признанија и наградата за животно дело),
- ✓ 13.08.2009 БИТ ФЕСТИВАЛ: Театарска претстава „Бегалка“ на НУЦК Ацо Шопов од Штип во НТБ,
- ✓ 04.11.2009 Свечено доделување на наградата „4 Ноември“ во НТБ,
- ✓ 14.07.2011 БИТ ФЕСТИВАЛ: Театарска претстава „Геноцид 21“ на Драмски театар во НТБ,
- ✓ 04.11.2011 Свечено доделување на наградите „4 Ноември“ во НТБ,
- ✓ 22.07.2010 БИТ ФЕСТИВАЛ: Театарска претстава „Сон на летната ноќ“ во НТБ, на театарот „Вера Комесаржевска“ од Ц. Петербург, Русија,
- ✓ 21.07.2011 Театарска претстава „Метаморфози“ на Охридскиот театар,
- ✓ 17.12.2011 Одбележан денот на заштитникот на градот Св. Нектариј Битолски во НТБ – Мултимедијален проект „Молитва за Битола“
- ✓ 04.11.2011 Доделени наградите „4 Ноември“ во НТБ,
- ✓ 03.07.2012 БИТ ФЕСТИВАЛ: театарска претстава „Мушичка“ на НТ Велес во НТБ,
- ✓ 04.11.2012 Свечено доделување на наградата „4 Ноември“ во НТБ,
- ✓ 31.07.2012 БИТ ФЕСТИВАЛ: Премиера на театарската претстава „Така зборуваме“ на НТБ,
- ✓ 24.07.2012 БИТ ФЕСТИВАЛ: Монодрама „Мртов дом“ во НТБ,
- ✓ 05.07.2013 БИТ ФЕСТИВАЛ: „Лет над кандидатското гнездо“ во НТБ од Театар Комедија – Скопје,
- ✓ 24.06.2013 БИТ ФЕСТИВАЛ: Премиера на театарската претстава „Дива“ – НТБ,
- ✓ 18.12.2013 Одбележан Св. Нектариј со музичко-сценскиот перформанс „Духовно патување низ Битола“ во НТБ,

- ✓ 04.11.2013 Доделување на наградите „4 Ноември“ во НТБ
- ✓ 19.08.2013 БИТ ФЕСТИВАЛ: Мултимедјален проект „Музичка Одисеја Битола 2013“ во НТБ,
- ✓ 17.12.2014 Одбележан Св. Нектариј со свечена музичка академија „Нектар за Нектариј“ во Народниот театар – Битола и
- ✓ 04.11.2014 Доделени Четвртоноемвриските награди во Народниот театар – Битола.

2. Претстави кои се дел од репертоарот на Битолскиот театар, а се поддржани од Општината Битола:

- ✓ 10.06.2007 Ден на културата, одбележување со низа активности во организација на Општина Битола, театарска претстава „Состојба на свеста“ на НТБ,
- ✓ 31.12.2006 Дочек на Нова година, театарска претстава „Новогодишна бајка“ на плоштад Магнолија,
- ✓ 26.01.2008 Педесетта јубилејна изведба на претставата „Болва в уво“ на НТБ, режија Владимир Талески,
- ✓ 31.12.2007 Дочек на Нова година – театарска претстава „Убавицата и свертот“,
- ✓ 06.08.2009 БИТ ФЕСТИВАЛ: Премиера на театарската претстава „Американска мелодија“ на НТБ,
- ✓ 31.12.2008 Дочек на Нова година – театарска претстава на плоштад Магнолија,
- ✓ 16.07.2011 БИТ ФЕСТИВАЛ: Премиера на театарската претстава „Вишновата градина“ на НТБ,
- ✓ 15.08.2011 БИТ ФЕСТИВАЛ: Премиера на театарската претстава „Медеа“ на НТБ,
- ✓ 27.07.2011 БИТ ФЕСТИВАЛ: Театарска претстава „Обична приказна“ на НТБ,

- ✓ 17.05.2012 Актерите на НТБ на прием кај градоначалникот – голем успех на македонската култура на Културната Олимпијада во Лондон,
- ✓ 17.12.2011 Одбележан денот на заштитникот на градот Св. Нектариј Битолски во НТБ – Мултимедијален проект „Молитва за Битола“,
- ✓ 21.07.2012 БИТ ФЕСТИВАЛ: Театарска претстава „Хенри Шести“ на НТБ во Хераклеа,
- ✓ 20.07.2012 БИТ ФЕСТИВАЛ: Театарска претстава „Лет во место“ на НТБ,
- ✓ 27.07.2013 БИТ ФЕСТИВАЛ: Премиера на театарската претстава „Розенкранц и Гилденстерн се мртви“ на НТБ,
- ✓ 25.07.2013 БИТ ФЕСТИВАЛ: ШЕКСПИР ФЕСТИВАЛ „Ричард III“ – НТ Пекинг – Кина,
- ✓ 24.07.2013 БИТ ФЕСТИВАЛ : ШЕКСПИР ФЕСТИВАЛ „Бура“ – Лит Мун, Калифорнија, САД.
- ✓ 20.07.2013 БИТ ФЕСТИВАЛ: ШЕКСПИР ФЕСТИВАЛ „Хенри Шести“ – НТБ.
- ✓ 20.07.2-13 БИТ ФЕСТИВАЛ: Отворен првиот Шекспир Фестивал во Битола со претставата „Ромео и Јулија“ во Центарот за култура – Битола,
- ✓ 04.11.2014 Доделени Четвртоноемвриските награди во Народниот театар – Битола,
- ✓ 24.07.2014 БИТ ФЕСТИВАЛ: ШЕКСПИР ФЕСТИВАЛ – Работилница „Кукли и Шекспир“,
- ✓ 23.07.2014 БИТ ФЕСТИВАЛ: ШЕКСПИР ФЕСТИВАЛ – Театарска претстава „Крал Лир“, Велешки театар,
- ✓ 20.07.2014 Свечено отворање на ШЕКСПИР ФЕСТИВАЛ – Театарска претстава „Хенри IV“ од Мексико,
- ✓ 20.07.2014 БИТ ФЕСТИВАЛ: ШЕКСПИР ФЕСТИВАЛ – Театарска претстава „Многу врева за ништо“, Театар комедија – Скопје,

- ✓ 31.12.2013 Дочек на Нова година – Забавен блок во склоп на Новогодишната програма со актерите од Народен театар – Битола: Марјан Ѓорѓиевски, Соња Михајлова и Петар Горко,
- ✓ 22.07.2015 БИТ ФЕСТИВАЛ ШЕКСПИР ФЕСТИВАЛ – Театарска претстава „Антониј и Клеопатра“ – Вилијам Шекспир , режија Џон Блондел,
- ✓ 23.07.2015 БИТ ФЕСТИВАЛ ШЕКСПИР ФЕСТИВАЛ – Театарска претстава „Многу врева за ништо“ – Вилијам Шекспир , режија Ана Ѓорѓевиќ,
- ✓ 25.07.2015 БИТ ФЕСТИВАЛ ШЕКСПИР ФЕСТИВАЛ – Театарска претстава „Хамлет“ – Вилијам Шекспир, режија Џон Блондел,
- ✓ 26.07.2015 БИТ ФЕСТИВАЛ ШЕКСПИР ФЕСТИВАЛ – Театарска претстава „Сон на летната ноќ“ – Вилијам Шекспир, режија Александар Поповски,
- ✓ 27.07.2015 – БИТ ФЕСТИВАЛ ШЕКСПИР ФЕСТИВАЛ – Театарска претстава „Сонет за сонет 116“ – Вилијам Шекспир , изведба на Ги Сонен, Амстердам, Холандија,
- ✓ 28.07.2015 – БИТ ФЕСТИВАЛ ШЕКСПИР ФЕСТИВАЛ – Театарска претстава „Ромео и Јулија“ – Вилијам Шекспир, театар од Габрово, Бугарија³

3. Заеднички проекти на Општината Битола и Народниот театар од Битола,

- ✓ 22.06.2007 – Отворање на БИТ ФЕСТИВАЛ со Хераклеја и Ликиниј, текст на Катерина Момева во режија на Сашо Огненовски,
- ✓ 15.08.2007 Премиера на мјузиклот „Свирач на покривот“ во Народен театар Битола во режија на Јовица Павиќ и
- ✓ 24.06.2009 Премиера на музичката драма „Вечно жива и млада“ по текст на Владимир Костов во драматизација на Загорка Поп Антоска Андовска во режија на Сашо Огненовски.⁴

Низ различните облици на соработка меѓу Локалната самоуправа на Битола и Народниот театар од Битола, во периодот од 2006 до 2015 година реализирани се 53 манифестации од најразличен карактер, од кои во првата група се

³www.bitola.gov.mk

⁴www.bitola.gov.mk

реализирани 23 настани, во втората група 27 настани, а во третата 3 настани. Во оваа насока можеме да констатираме дека оваа соработка е континуирана, т.е. просечно овие релации се интензивирале секој втор месец. Во процентуална смисла тоа значи дека првата група на настани опфаќа 48% од вкупно реализираните настани, втората група опфаќа 51%, а третата група 1% од вкупно реализираните настани во соработка меѓу овие две институции.

6.3. Квантитативна анализа на податоците од анкетното тестирање

Квантитативната анализа на истражувањето треба да ја утврди фактичката состојба на релацијата помеѓу Менаџментот на Народниот театар во Битола и Локалната самоуправа на Битола, како и соработката на менаџментот на човечките ресурси на оваа институција и бенефитот од успешната соработка во таа насока. Фидбекот од публиката кој треба да се утврди со систематизирањето на резултатите од прашањата од анкетниот прашалник создава вистинска слика за односот кој е предмет на ова истражување.

Анкетниот прашалник е составен од 16 концизни и прецизни прашања. Од нив само едно прашање (прашање бр.1) е насочено кон возраста на испитаниците, додека 7 од нив се насочени кон Народниот театар - Битола, т.е. кон неговиот менаџмент, понатаму, 5 прашања се кон Локалната самоуправа на градот, а 3 конкретно на соработката на Локалната самоуправа со Народниот театар. Единаесет прашања ги имаат опциите за одговор под а) и под б), додека прашањето за возраста и последното прашање (прашање бр.16) имаат опции под а), б) и в). Две од прашањата имаат опции за повеќе одговори, додека само едно прашање од анкетниот прашалник бара описен одговор.

Анкетниот примерок во ова истражување го сочинуваат 50 испитаници од различна возраст. Анкетирањето е спроведено со дозвола на испитаниците, а истите се информирани по основ на нивното анкетирање. Претходно се запознаени со составот на анкетните прашалници како и за целта за која се спроведени истите.

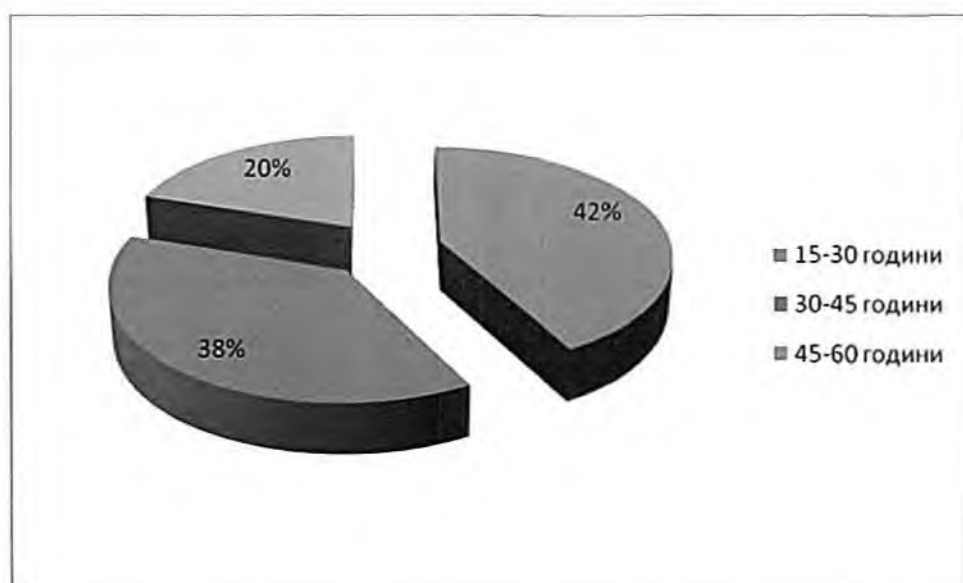
Со анкетниот прашалник беа анкетирани 50 испитаници и беа добиени следните резултати:

1. Која е вашата возраст?

Според возраста испитаниците беа поделени на три групи. Првата група ја сочинуваат испитаници на возраст од 15 до 30 години, втората група се испитаници на возраст од 30 до 45 години, а третата група се испитаници на возраст од 40 до 65 години.

Возраст на испитаници	Број на испитаници
15 – 30 години	21
30- 45 години	19
45 – 60 години	10

Од графиконот бр. 1 може да се види дека најмногу се застапени испитаници на возраст од 15 до 30 години, што изнесува 42 % од вкупниот број на испитаници, процентот на испитаници во втората возрасна група изнесува 38 %, додека со најмал број се застапени испитаниците од третата возрасна група од 45 до 60 години, а нивниот процент изнесува 20 %.



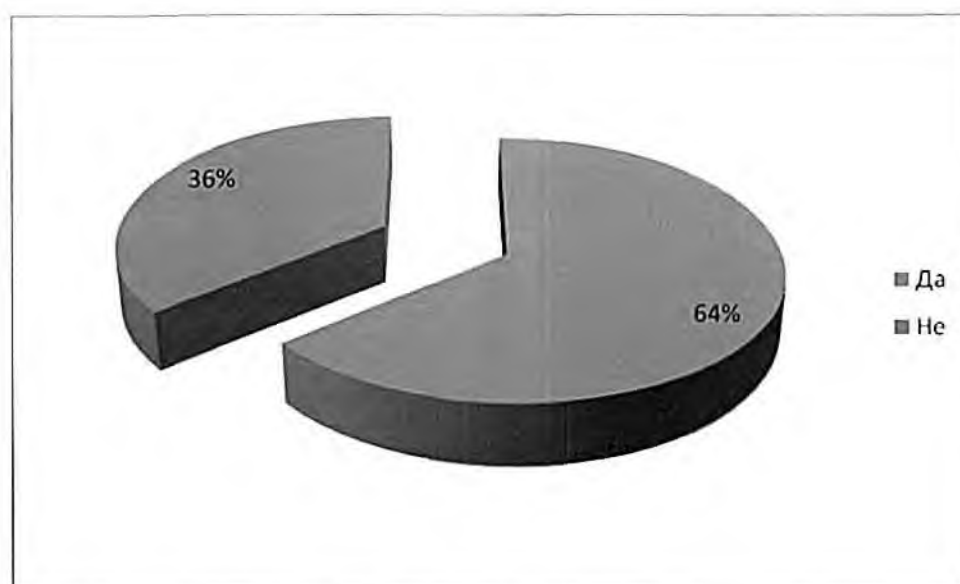
Графикон бр. 1

2. Дали сте доволно информирани за репертоарот на Народниот театар – Битола?

Бр.	Одговор	Број на одговори
1.	ДА	32
2.	НЕ	18

Табела бр. 1 Табеларен приказ на прашањето бр.2

Добиените резултати покажуваат дека 64 % од испитаниците одговориле дека се доволно информирани, а 36 % дека не се доволно информирани за репертоарот на Битолскиот народен театар.



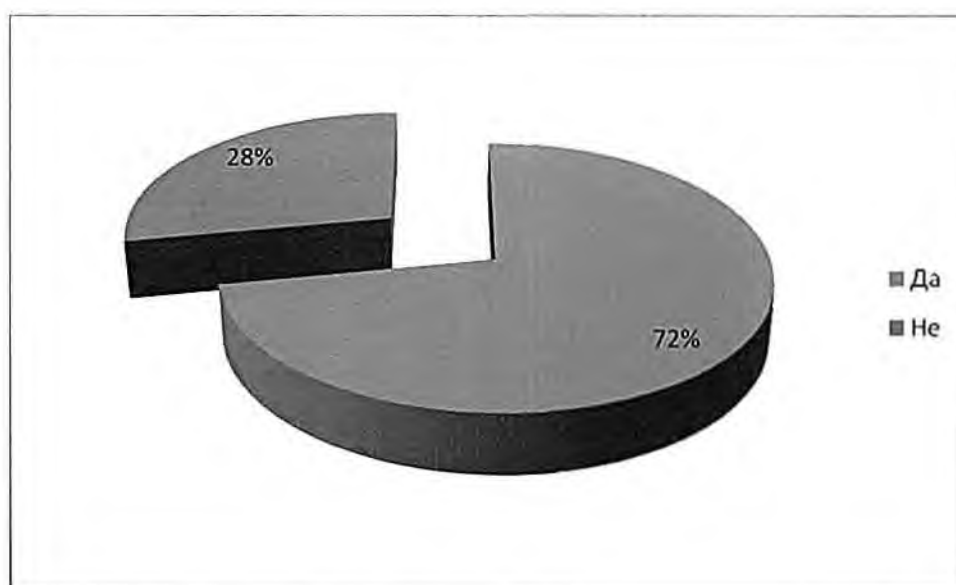
Графикон бр. 2

3. Дали сте задоволни од репертоарската политика на Народниот театар – Битола?

Бр.	Одговори	Број на одговори
1.	ДА	36
2.	НЕ	14

Табела бр. 2 Табеларен приказ на прашањето бр. 3

Добиените резултати од прашањето бр. 3, кое се оденсуваше на тоа дали испитаниците се задоволни од репертоарот на Народниот театар - Битола, покажуваат дека 72 % од испитаниците се задоволни од репертоарската политика на Битолскиот театар, а 28% се незадоволни од неа.



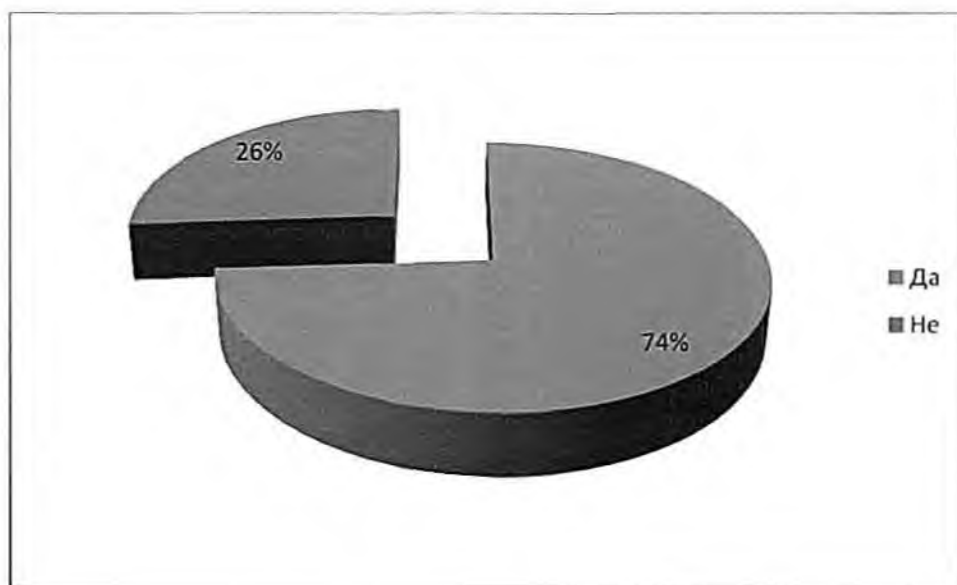
Графикон бр. 3

4. Дали сте задоволни од квалитетот на претставите?

Бр.	Одговори	Број на одговори
1.	ДА	37
2.	НЕ	13

Табела бр. 3 Табеларен приказ на прашањето бр.4

Следното прашање се оденсуваше на тоа дали испитаниците се задоволни од квалитетот на претставите. По основ на ова прашање, односно добиените резултати од прашањето бр. 4, покажуваат дека 74% од испитаниците се задоволни од квалитетот на претставите на Народниот театар од Битола, а 26 % не се задоволни.



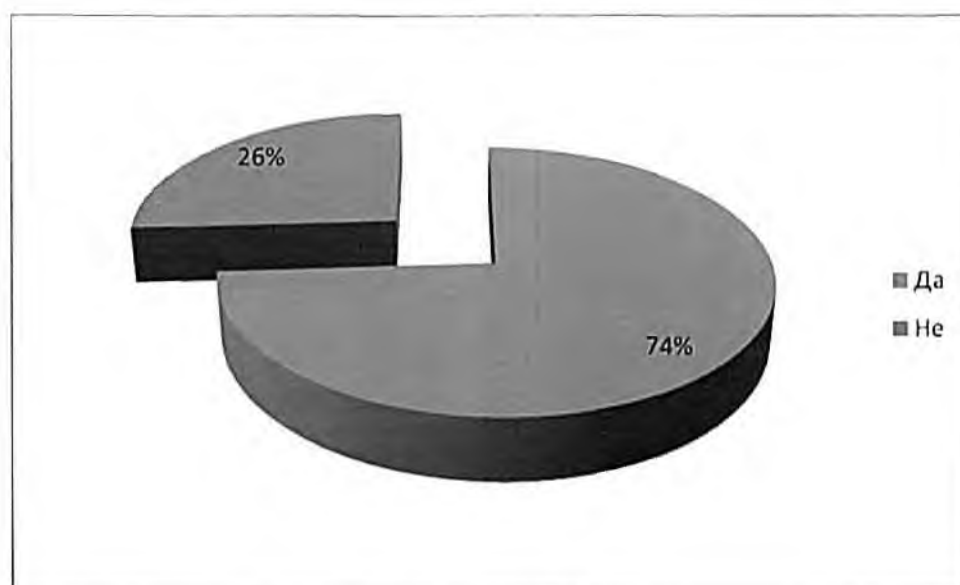
Графикон бр. 4

5. Дали Народниот театар – Битола е кадровски добро екипиран?

Бр.	Одговори	Број на одговори
1.	ДА	37
2.	НЕ	13

Табела 4 – Табеларен приказ на прашањето бр. 5

Добиените резултати од прашањето бр. 5 покажуваат дека 74 % од испитаниците имаат мислење дека Народниот театар од Битола е добро екипиран, а 26% дека не е доволно добро екипиран. Одоговите на ова прашање, процентуално се претставени и на графиконот број 5 кој следува прикажан во продолжение.



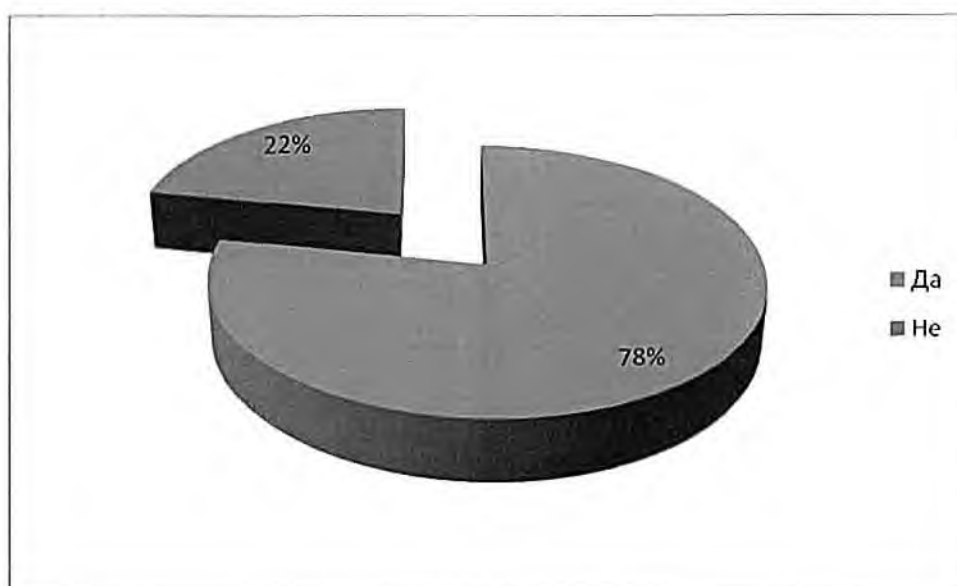
Графикон бр. 5

6. Дали квалитетниот состав на уметничкиот, техничкиот и административниот персонал е резултат на доброто менаџирање на институцијата?

Бр.	Одговори	Број на одговори
1.	ДА	39
2.	НЕ	11

Табела бр. 5 Табеларен приказ на прашањето бр.6

Добиените резултати покажуваат дека 78 % од испитаниците имаат мислење дека квалитетниот состав на уметничкиот, техничкиот и административниот персонал е резултат на доброто менаџирање на институцијата, додека 22% мислат дека не е.



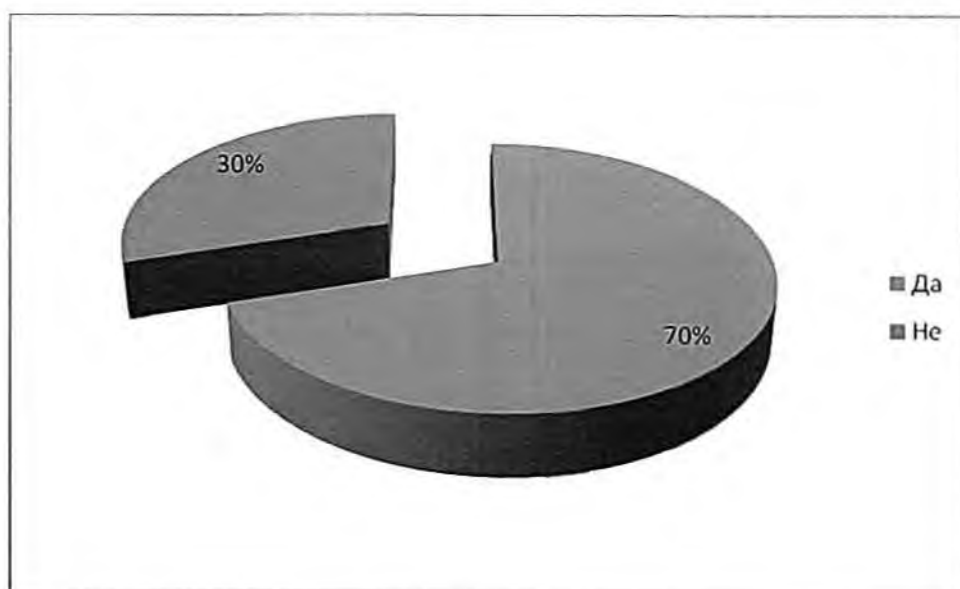
Графикон бр. 6

7. Дали редовно ги посетувате културните манифестации во градот?

Бр.	Одговори	Број на одговорите
1.	ДА	35
2.	НЕ	15

Табела бр. 6 Табеларен приказ на прашањето бр.7

Добиените резултати покажуваат дека 70% од испитаниците редовно ги посетуваат културните манифестации во градот, а 30 % не ги посетуваат редовно.



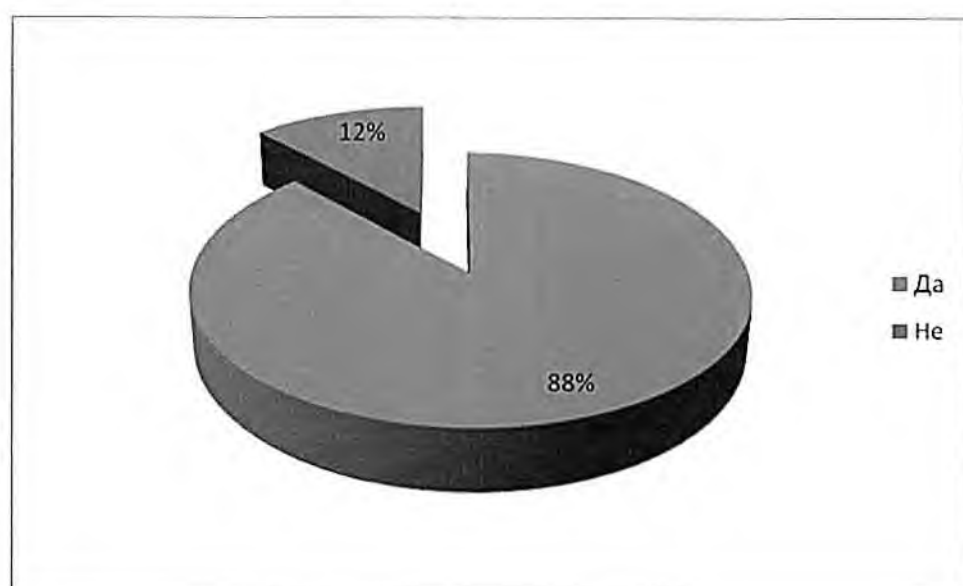
Графикон бр. 7

8. Дали сте задоволни од културните случувања во градот?

Бр.	Одговори	Број на одговори
1.	ДА	44
2.	НЕ	6

Табела бр. 7 Табеларен приказ на прашањето бр.8

СледноВо осмо прашање се однесуваше на тоа дали испитаниците се задоволни од културните случувања во градот. Добиените резултати покажуваат дека 88% од испитаниците се задоволни од културните случувања во градот, а само 12% не се задоволни. На графиконот 8, добиените резултат, процентуално се прикажани графички.



Графикон бр. 8

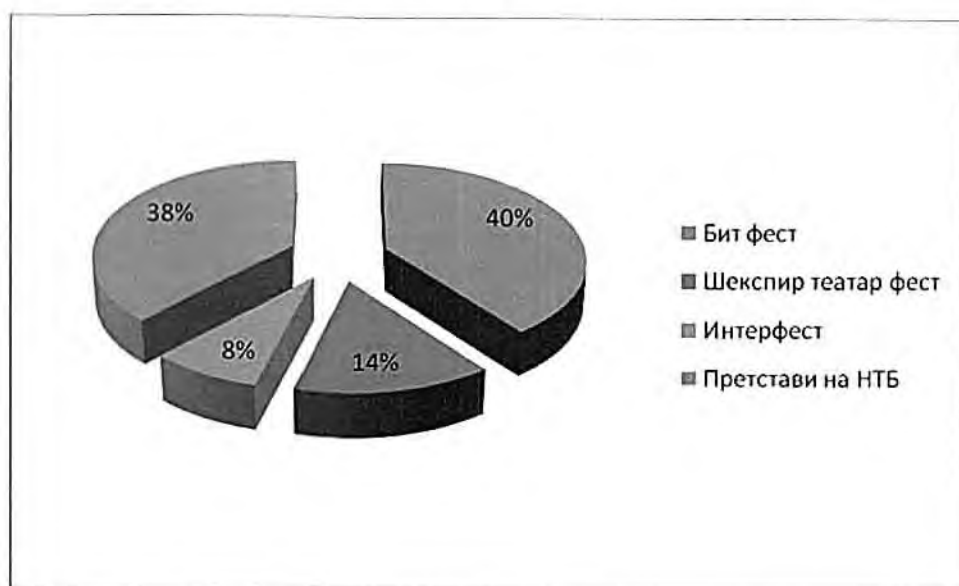
9. Кои културни манифестации најчесто ги посетувате?

Бр.	Одговори	Број на одговори
1.	БИТ-ФЕСТ	25
2.	ШЕКСПИР ТЕАТАР-ФЕСТ	9
3.	ИНТЕРФЕСТ	5
4.	ПРЕТСТАВИ НА НАРОДЕН ТЕАТАР БИТОЛА	24

Табела бр. 8 Табеларен приказ на прашањето бр. 9

Со оглед на тоа што ова прашање подрабира повеќе одговори, а не само еден, како вкупен број ќе ги сметаме бројот на сите одговори кои во овој случај се 63, без оглед на тоа што имаме само 50 испитаници. Така процентот од

покажаните резултати ќе биде следен: 40,3% од испитаниците го посетуваат летниот фестивал Бит-фест, 13,85% го посетуваат Шекспир театар-фест, 7,5% го посетуваат Интерфест, а 38,35% ги посетуваат претставите на Народниот театар.



Графикон бр. 9

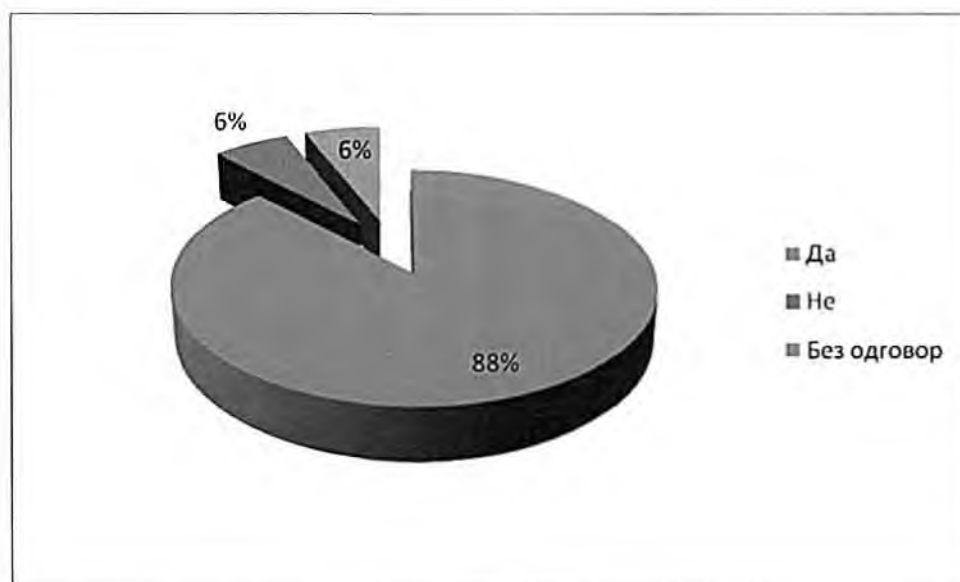
10. Дали соработката помеѓу општина Битола и Народниот театар од Битола влијае брз културната понуда во градот?

Бр.	Одговори	Број на одговори
1.	ДА	44
2.	НЕ	3
3.	БЕЗ ОДГОВОР	3

Табела бр. 9 Табеларен приказ на прашањето бр.10

Добирените резултати покажуваат дека 88% од испитаниците сметаат дека соработката помеѓу Општината Битола и Народниот театар влијае врз културната понуда во градот, додека 6 % сметаат дека не влијае. Во овие

резултати имаме и еден специфичен случај. Имено тројца од испитаниците не дале никаков одговор, а тоа се 6 % од истите.



Графикон бр. 10

11. Кои се вашите предлози за подобрување на културниот живот во градот?

Бр.	Одговори	Број на одговорите
1.	Повеќе класични претстави	6
2.	Опера и балет	4
3.	Младински претстави и ангажман на младите во културните манифестации	5
4.	Нема предлог	10
5.	Претстави за деца	6
6.	Домашни текстови и фестивал на домашна драма	4
7.	Куклен театар	2

8.	Алтернатива	3
9.	Мјузикли	6
10.	Задоволни од културната понуда	5
11.	Гостувачки престатви	5
12.	Разновидни културни манифестации на коиби учествувале луѓе од повеќе старосни групи	1
13.	Ангажман на режисери и актери од странство	2
14.	Заеднички претстави (копродукции)	1
15.	Формирање на градски театар	1
16.	Кабаре	1
17.	Поголема соработка меѓу институциите	1

Табела бр. 10 Табеларен приказ за прашање бр.11

И ова прашање подразбира повеќе опции за одговор од една па кон него ќе го имаме третманот како и кон прашањето бр. 9.

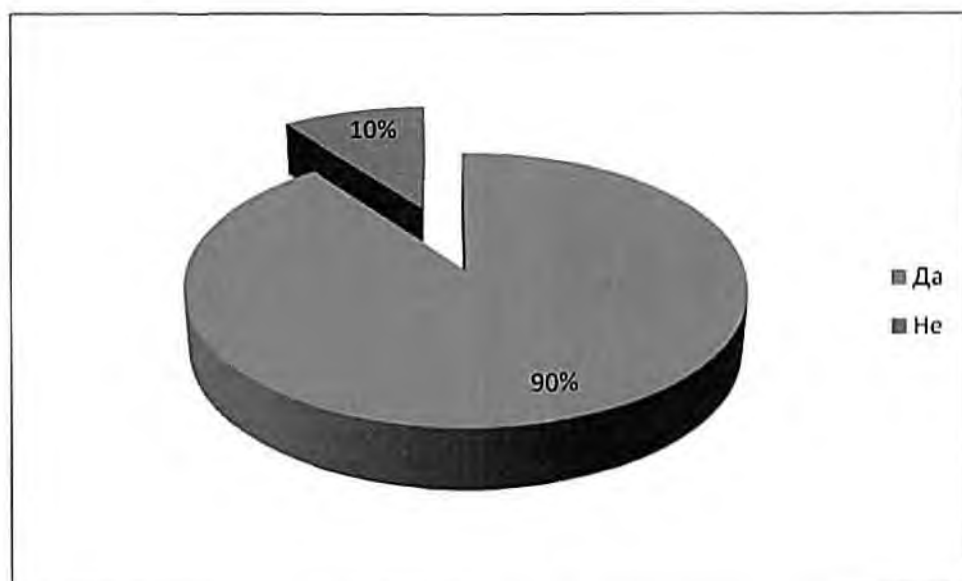
Од испитаниците кои се 50 на број, добиени се исто како и во прашањето бр. 9 - 63 одговори, па добиените резултати ја покажуваат следнава состојба: 16,10 % од испитаниците немаат никаков предлог или не одговориле на ова прашање, 30,3 % од испитаниците предлагаат „повеќе класика“, „претстави за деца“ и „мјузикли“, 23,82 % од испитаниците „се задоволни од културната понуда во градот“, предлагаат повеќе „гостувања од странство“ и „младински претстави и ангажман на младите во културните манифестации“, 12,8% од испитаниците предлагаат повеќе „опера и балет“ и „поставување на домашни текстови и фестивал на домашна драма“, 4,78 % предлагаат повеќе „алтернатива“, 6,4% предлагаат „ангажман на режисери од странство и куклен театар“, додека 6,75% од испитаниците предлагаат „разновидни културни манифестации во кои би учествувале повеќе старосни групи, копродукциски претстави, формирање на градски театар, кабаре и поголема соработка меѓу институциите“.

12. Дали Општина Битола доволно се грижи за културниот живот на граѓаните?

Бр.	Одговори	Број на одговорите
1.	ДА	45
2.	НЕ	5

Табела бр. 11 Табела на добиените резултати од прашањето бр.12

Добиените резултати покажуваат дека 90% од испитаниците одговориле дека општината Битола доволно се грижи за културниот живот на граѓаните, а 10% дале негативен одговор.



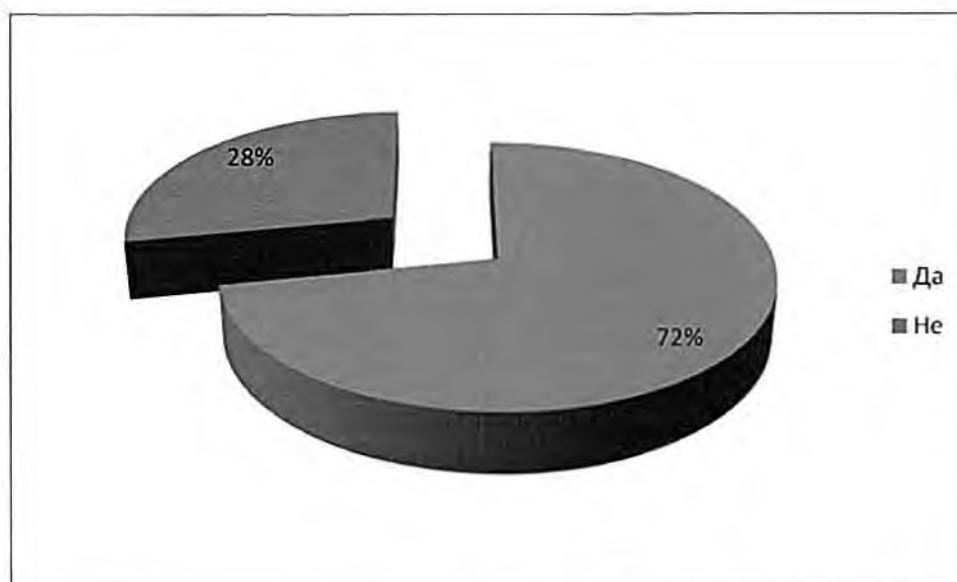
Графикон бр. 11

13. Дали освоените признанија влијаат врз бројноста на публиката?

Бр.	Одговори	Број на одговори
1.	ДА	36
2.	НЕ	14

Табела бр.12 Табеларен приказ на резултати добиени од прашањето бр.13

Добиените резултати покажуваат дека 72% од испитаниците мислат дека освоените признанија влијаат врз бројноста на публиката, додека 28% мислат дека не влијаат. На графиконот 12 прикажани с енаведенит, добиени резултати.



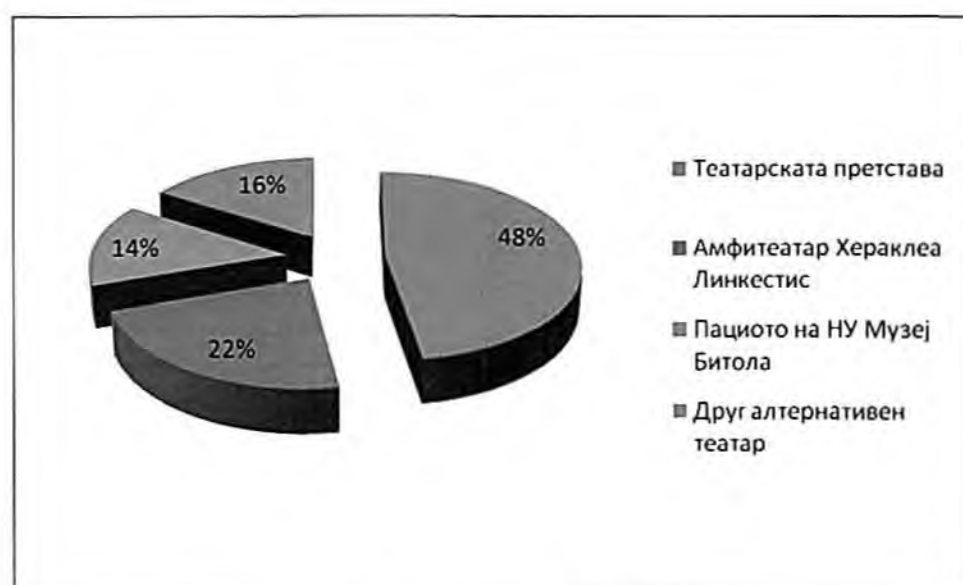
Графикон бр. 12

14. Кои театарски претстави повеќе го привлекуваат вашето внимание? Оние одиграни во:

Бр.	Одговори	Број на одговори
1.	Театарската сала	30
2.	Амфитеатарот Хераклеа Линкестис	14
3.	Пациото на НУ – Музеј - Битола	9
4.	Друг алтернативен простор	10

Табела бр. 13 Табеларен приказ на резултати добиени од прашањето бр.14

Ова прашање има ист третман како прашањата бр.9 и 11. Испитаниците и тука ја искористиле можноста за повеќе одговори, па така имаме повторно 63 одговори од 50 испитаници.



Графикон бр. 13

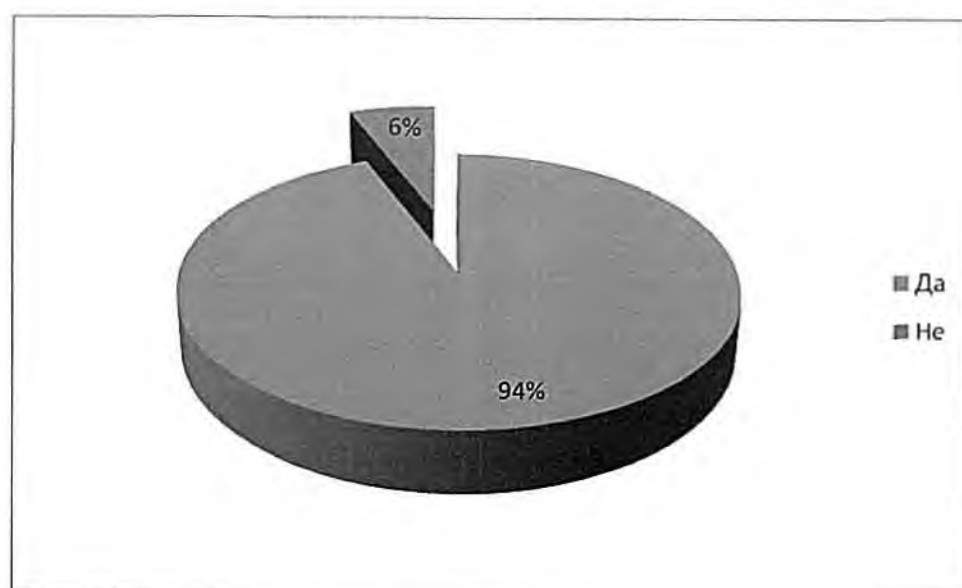
Во процентуална смисла тоа изгледа вака (графикон бр. 13): 16,10 % од испитаниците повеќе би посетувале претстави во „друг, алтернативен простор“, 48,3% би ги посетувале на сцената на „театарската сала“, 23,3 % би гледале претстави во „амфитеатарот Хераклеа Линкестис“, додека 12,3 % би гледале претстава во „пациото на НУ – Музеј – Битола“.

15. Дали е зголемен интересот на гледашите со воспоставувањето на заеднички културни манифестации меѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

Бр.	Одговори	Број на одговори
1.	ДА	47
2.	НЕ	3

Табела бр. 14 Табеларен приказ на резултати добиени од прашањето бр.15

Добиените резултати од ова прашање покажуваат дека 94 % од испитаниците сметаат дека е зголемен интересот на гледачите со воспоставувањето на заеднички културни манифестации меѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола, а само 6% имаат негативен став.



Графикон бр. 14

16. Како го оценувате репертоарот на Народниот театар – Битола?

Бр.	Одговори	Број на одговори
1.	Одличен	21
2.	Добар	22
3.	Лош	6

Табела бр. 15 Табеларен приказ на резултати добиени од прашањето бр.16

Добиените резултати од ова прашање покажуваат дека 42 % од испитаниците мислат дека Битолскиот театар има одличен репертоар, 44 % мислат дека репертоарот на театарот е добар, а само 12% мислат дека Битолскиот театар има лош репертоар.

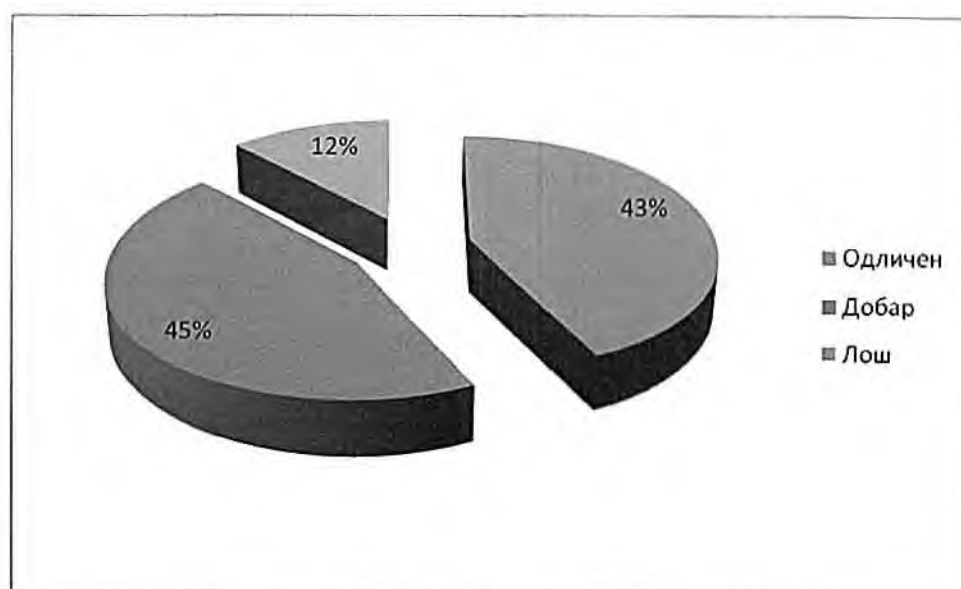
Генерално, од блокот прашања кои се однесуваат на Народниот театар од Битола, неговата кадровка екипираност и неговиот менаџмент позитивните одговори во процентуална смисла се движат од 44% до 78%.

Средна вредност на оваа застапеност на позитивни одговори е 61 %, што значи дека повеќе од половината на испитаници се задовилни од работата на Народниот театар од Битола и од квалитетот на театарските претстави.

Негативниот процент во овој сегмент се движи од 12 % до 36 %, а средната вредност е 24%, што опфаќа скоро една четвртина од испитаниците.

Сегментот кој се однесува на Локалната самоуправа и нејзиното поддржување на културните манифестации во крајот процентот на позитивни одговори се движи од 70 % до 90 %, а средната вредност е 80 %, што е извонредно висок позитивен одек кај испитаниците, додека негативниот тренд на овие резултати се движи од 6 % до 30 %, а средната вредност е 18 %, кој е помалку од една петтина од сите испитаници.

Третиот сегмент испитуван низ овој анкетен прашалник кој е апликативен на она што е најважно за оваа теза е испитувањето на соработката меѓу локалната самоуправа и Народниот театар од Битола и процентите тука го покажуваат селдното: позитивните индикатори се движат од 88% до 94 %, а средната вредност е 91%, што покажува исклучително високо ниво на координираност меѓу двете институции, додека негативниот тренд во овој сегмент изнесува 6%, процент кој со понатамошното јакнење на соработката може и да го снема.



Графикон бр. 15

Овде е направен уште еден исклучок. Имено еден испитаник не го одговорил ова прашање.

6.4 Квантитативна анализа на резултатите од анкетниот прашалник и од статистичкото истражување

Квалитативната анализа е со еден дел веќе и содржана во квантитативното истражување. Низ оваа анализа треба да докажеме дали Локалната самоуправа преку разни облици на соработка со Народниот театар - Битола го подобрува неговото менаџирање на човечките ресурси.

Резултатите на анкетното истражување ги покажуваат мислењето на испитаниците во та насока, искажувајќи се по однос на квалитетот на театарските претстави, нивното презентирање во рамките на манифестациите организирани од страна на локалната самоуправа, како и соработката на двете институции во смисла на поддржување или при заедничко продуцирање.

Поддржувајќи го учеството на Народниот театар од Битола на манифестациите кои ги организира Локалната самоуправа ја поттикнува репертоарската стратегија на институцијата, а со тоа и Менаџирањето на човечките ресурси во

истата. Особен пример во оваа насока е Шекспир Фестивалот кој веќе три години успешно се реализира со поддршка на Локалната самоуправа, како и интензивното вклучување на Народниот театар Битола во културното лето Бит-Фест.

Прашањето бр. 9 и прашањето бр.15 од анкетниот прашалник недвосмислено го искажуваат ставот на испитаниците кои одговараат во позитивна насока со рекорден број на проценти. Тоа значи дека финансирањето на културните манифестации од сферата на локалната самоуправа е од круцијално значење за развитокот на човечките ресурси во Народниот театар од Битола, но и за понатамошната соработка со Општината Битола.

Во статистичката обработка на културните манифестации кои ги организира локалната самоуправа се забележани и манифестации во кои учествуваат членови од Битолскиот театар (најмногу од артистичкиот сегмент), а тоа се: Новогодишните претстави, Свеченостите по повод Св „Нектариј Битолски“ и што е најважно свеченостите по повод доделување на Четвртоноемвриската награда на градот, чиј лауреати биле и актери (Огнен Дранговски), а и Наросниот театар Битола како институција. Тоа е извонреден поттик на Локалната самоуправа за усовршување на Менаџментот со човечки ресурси на театарот.

Погоре споменатите Новогодишни претстави кои секоја година ги организира Локалната самоуправа вклучуваат дел и од човечкиот потенцијал на Народниот театар, како артистички, така и технички, а во поново време значаен и меѓународниот детски фестивал „Битолино“, кој е организиран од артисти од Народниот театар од Битола и поддржан како логистички, така и финансиски од Локалната самоуправа.

Истражувањето во опсег од 2006 година до 2015 година покажа значителен развој на облиците на соработка на Општината Битола со Народниот театар. Од учеството на сктерскиот потенцијал на поединечни манифестации во организација на општината до инволвирање на комплетни продукции од оваа реномирана театарска куќа овој вид на соработка прерасна во традиционална и меѓународна со востановувањето на Шекспир фестивалот во склоп на Бит Фест. Позитивниот тренд на успешната соработка на ова поле го

препознаваат и испитаниците од анкетниот прашалник, каде особено може да се воочи во прашањето бр. 9 каде повеќе од половина од нив ги посетуваат овие два фестивали.

Локалната самоуправа организира голем број на културни настани во текот на годината, а во добар дел од нив е вклучен и Народниот театар. Најголемиот дел од нив се содржат во **Бит Фест**, летен фестивал кој е моементално најсодржаен, фестивал кој во своите рамки вклучува и други фестивали кои се дел од културната понуда на Општината. Човечките ресурси на Битолскиот театар во текот на целата година се вклучени во културните настани на Општината, било тоа да е со свои продукции, било да се поединчно со свои актери и технички персонал. Прашањата 6, 7, 8, 10, 12 и 13 со високиот процент на позитивен одговор кај испитаниците укажуваат на тоа дека локалната самоуправа успешно и солидно организирано ги инволвира човечките ресурси од Народниот театар од Битола во своите културни збиднувања.

Локалната самоуправа организира и голем број на настани наменети за децата во текот на годината. Такви настани се на пример: детскиот театарски фестивал „Битолино“, музичкиот фестивал „Тра-ла-ла“.

За останатата публика се и настаните како: фестивалот „Локум фест“, како и Централните Новогодишни манифестации кои се случуваат секоја година. Тука се и Интернационалниот Филмски Фестивал „Браќа Манаки“, како и годиншната манифестација 4 Ноември и манифестацијата за чествување на „Св. Нектариј Битолски.“ На сите овие манифестации Битолскиот Народен театар учествува со свои целокупни проекти (Шекспир фест е организиран од самиот театар во соработка со локалната самоуправа) или со дел од својот сктерки или технички потенцијал.

Анкетата покажува дека публиката ја подржува оваа соработка со голем процент што особено се согледува во прашањето бр.9 и низ прашањето бр. 14, што уште еднаш укажува на тоа дека големиот број на културни манифестации се одлична можност за театарот да го зајакне менаџирањето на човечките ресурси.

Имено, секоја година локалната самоуправа организира различни облици на соработка со НТБ со што го подигнува степенот на флексибилност во МЧР во НТБ.

Во текот на целото истражување основната цел беше да се покаже колку Локалната самоуправа влијае во зајакнувањето и развојот на *Менаџментот на човечки ресурси на Народниот театар од Битола*. Резултатите и од анкетното истражување, и од статистичката анализа на клучните манифестации организирани од Општината Битола. Од најниските позитивни одговори на 70 % од испитаниците до највисоките 94% кои се апликативни на клучното прашање во анкетата (15 прашање) говорат дека најважните реципиенти на продукциите на Народниот театар од Битола – публиката високо го оценуваат нивниот квалитет, а оценувајќи ја и добрата организација на манифестациите во кои е вклучен Народниот театар од страна на локалната самоуправа, посредно го акцентираат високото ниво на менаџирањето со човечки ресурси во Битолскиот театар, процес кој и понатаму рапидно ќе расте заедно со облиците на соработка со Општина Битола.

Така, анализирајќи го горенаведеното, може да се констатира дека дека доколку се користат различни форми на соработка со Локалната самоуправа, тогаш во Народниот театар во Битола ќе се подобрува и менаџментот на човечки ресурси.

6.5 Резултати од спроведеното интервју

Првото спроведено, односно реализирано интервју беше со *Благој Мицевски*, кој моментно ја извршува функцијата уметнички директор на Народен театар - Битола. Според него, денес соработката со Општина Битола е на завидно нив'о на повеќе нив'оа и во повеќе области. наведува дека овој вид на соработка со Општина Битола постои од секогаш, но е интензивирана последните 10 години во рамките на Бит Фест.

Б. Мицевски, наведува дека во институцијата во која работи, не постои одделение или сектор за менаџирање со човечките ресурси, односно дека човечките ресурси се менаџираат преку раководителите на сектори како и

самиот директор - менаџер, додека екипирањето на стручен кадар го врши директорот со помош на комисији одговорни за прием на нови стручни кадри на конкурс од Министерството за култура.

Смета дека менаџирањето на институцијата е значајно за квалитетот на работата на Народниот театар – Битола. Според него, менаџирањето е еден од најзначајните фактори и во текот на последните 20 години лесно можат да се споредат квалитетот и резултатите од работењето на различните менаџерски тимови.

Покрај потврдниот одговор во врска со финансиската помош од Општина Битола и Министерството за култура, Мицевски ги посочува и неговите предлози и мерки за подобрување на соработката меѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола. Помеѓу останатото, ги наведува поврзувањето со нови општини во светот со слична културна политика и евентуална размена на проекти. Реализација на заеднички проекти за отварање или затворање на Битолското лето кои би имале подолг живот на сцената на театарот. Формирање заеднички мешан тим за предлози за нови и интересни содржини за идните соработки и изданија на фестивалот Бит Фест.

Второто реализирано интервју беше со *Валентин Светозаров*, директор на Народен театар – Битола кој има работен стаж од околу 26 години. Директорот наведува дека соработката помеѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола е одлична, која претставува и соработка за пример во Републиката, регионот па и пошироко. Како доказ за тоа, како што наведува, е континуираната интерактивна соработка која резултира со мноштво заеднички проекти. Најзначаен од нив е секако *Битола Шекспир фестивал* но не помалку значајни се останатите облици на соработка. Според него, оваа успешна соработка егзистира вече 12 години.

Како проекти кои се реализирани во последните години ги споменува Битола Шекспир Фестивал, кој три години по ред продефилирале околу дваесетина театри од земјава и странство, понатаму, свечени претстави по повод празникот *4 Ноември* - денот на ослободување на градот, како и активното учество на Бит-Фест со многу репризни но и премиерни изведби

како што се Така зборуваше ..., Дива и многу други гостувања на разни други театри од земјата и странство.

Светозаров вели дека во институцијата не постои одделение или сектор за менаџирање со човечките ресурси во класична смисла на зборот, туку, како што истакнува, екипирањето со стручен кадар доаѓа како резултат на истражувањата и анализите на компетентните вработени кои на посреден или непосреден начин се поврзани со проблематиката.

Директорот вели дека клучно за менаџирањето на Народниот театар – Битола е пред сè љубовта кон професијата и театарот, посветеноста, знаењето, умеењето, искреноста, и многу многу секојдневна и напорна работа. Според него, интеракцијата помеѓу менанџерскиот тим и ансамблот се најбитниот предуслов за квалитетната работа на Народниот Театар Битола.

Од финансиски аспект, не го крие задоволството од поддршката која ја добива оваа институција како од Општина Битола, така и од Министерството за култура при Владата на РМ.

Од третото реализирано интервју, со *м-р Сашо Огненовски*, поранешен уметнички директор и директор на Народниот театар – Битола без извлечени одговори на 19 прашања. имено, како што наведува личноста кое го интервјуиравме, забележително е неговото долгогодишно искуство. Тој смета дека во периодот додека бил на функција, односно од 2006 до 2009 година, соработката со Општина Битола била на извонредно нив'о, како никогаш дотогаш. Наведува дека таква соработка постоела секогаш, но не била на денешното, односно на нив'ото како што е од последните 10 години. Огненовски упатува пофални зборови за дослухот кој го има актуелниот Градоначалник В. Талески на општината, како и соработката со соработниците од локалната самоуправа, која може да претставува пример за една успешна соработка и комуникација за другите општини.

Како проекти при соработката со општината ги споменува учествата на веќе етаблираниот и реномиран летен фестивал Битфест кој на два наврати го отворивме со заеднички проскти: *„Хераклеја и Ликиниј“* во 2007 година и *„Вечни жива и млада“* во 2009 година, како и учествата на Новогодинешните свечености на плоштадот *„Магнолија“* со детски претстави од театарот, низа

свечености кои општината ги изведува на сцената на театарот – свечената академија по повод 4 Ноември, гостувачките претстави во склоп на *Битфест* кои се случуваат на сцената на театарот – фантастична можност за понатамошна соработка итн.

Огненовски Сашо напоменува дека за жал, не постои сектор за менаџирање со човечките ресурси, туку дека таа функција ја извршуваат раководителите на одделните сектори: уметнички, технички, административен. Селектирањето, односно екипирањето на стручниот кадар го врши директорот во соработка со комисиите востановени за таа намена. Изборот на вистинските кадри значи и добра соработка меѓу оние кои ја водат институцијата и Министерството за култура пред се кое е од круцијално значење при остварување на овој избор.

Како најважно, Огненовски Сашо ја споменува финансиската поддршка која ја добива театарот од локалната самоуправа и напоменува дека е исклучително задоволен од финансиската поддршка и од Министерството за култура при Владата на РМ.

Заклучок

Културната матрица на Битола има длабоки сонди во европското културно промислување. Во историска смисла овој град е мистична и страствена трансверзала на европските културни влијанија и текови. Во уметничка смисла, овој град дише со музички, сликарски, книжевно, но најмногу со театарски парадигми. Битолскиот театар е перјаница на оваа уметничка дестинација и претставите кои неверојатно го динамизираат културниот живот во овој град имаат европско ниво што е потврда за неговото опстојување и на многу европски и светски сцени.

Научното согледување на менаџирањето на оваа уметнички насушно важна институција во Македонија и неговите резултати не доведуваат до резимирање кое е достоино за ваков слоевит и комплексен храм на изведувачката уметност. Во текот на седумдесетгодишното опстојување Битолскиот театар поминал низ низа менаџерски стратегии апликативни на општествената формација во кои се наоѓале. Тие во социјалистичкиот период функционирале на ниво на југословенската федерација и биле дел од тактиката која ја промислувале повисоки инстанци. Тука од особена важност беа фестивалите во склоп на тогашна Југославија (МЕСС – Сараево и Стерииното позорје – Нови Сад.) Менаџментот ина овој театар генерално својата активност покрај својата задолжителна презентација на единствениот македонски фестивал „Војдан Чернодрински“ во Прилеп ја насочувал кон овие два театарски пункта како важни жаришта за конкуритивноста и репрезентивноста на институцијата. За разлика од понатамошниот период, овие дестинации кои биле врв на театарскиот дострел во земјата секоја година биле главна цел на една театарска кука како што е Битолскиот театар.

После триесетина години постосење и континуиран развој, овој театар во една година ги освои и двата најголеми фестивали во таа федерација. Со својот легендарен проект „Свадбата на Мара“ по текст на Владимир Костов во режија на тогаш етаблираниот режисер Љубиша Георгиевски Битолскиот театар стана

лауреат и на МЕСС – Сараево и на „Стерииното позорје“ донесувајќи ги дома најважните награди. Што значи тоа во менаџерска смисла? Стратешки полн погодок во тогашниот централистички менаџерски принцип на едноумието. Битолски книжевник со високо етаблиран режисер од битолски потекло, битолски театар стана парадигма во држава која беше првенствено мултиетничка. Како институција која во својот имиџ го имаше здивот на градот од кој потекнуваше битолскиот театар покажа една исклучителна универзалност. Вредност која во тие средни седумдесетти години на тогашниот менаџмент му предочи кои се вредностите кои треба да ги развива – својот исклучително талентиран ансамбл, вистинските режиски концепти и македонските драматуршки понирања.

Во независна Македонија овој театар со овој бекграунд направи уште поголеми пробиви. За разлика од социјалистичкиот период, менаџирањето со човечки ресурси во последните дваесет години доживеа многу промени.

Резултатите од истражувањата во овој труд несомнено го покажуваат тоа. Но, истражувањата утврдуваат и тоа дека кооперативноста на театарот со локалната самоуправа, особено во последните десетина години доведе до рапиден развој на оваа институција, една нагорна линија која е одлично фундирана со континуиран успех и на домашен и на интернационален план. Тоа е особено изразено во изјавите во интервјуата на неколкуте менаџери кои го раководеле овој театар во овој период (2006 – 2015 година). Благој Мицевски, сегашен уметнички директор на Битолскиот театар децидно ќе потврди: „Соработката со Општина Битола постои од секогаш, но е интензивирана последните 10 години во рамките на Бит Фест.“ Тука се движат и констатациите и на сегашниот директор на Битолскиот театар: „Одлична- соработка за пример во Републиката регионот па и пошироко.“, како и на поранешниот уметнички и генерален директор Сашо Огненовски: „Во периодот додека бев на горенаведените функции соработката со Општина Битола беше на извонредно ниво, како никогаш дотогаш“. Исто и оној на кој е посветена претставата – гледачот во своите одговори во анкетните прашања го дели истото мислење. Генерално, гледачите ја чувствуваат разликата во квалитетот на репертоарот на театарот со воспоставувањето на соработката на менаџментот со локалната самоуправа. Многу возбудливи проекти, особено на летните фестивали и

најново на Шекспир фестивалот го завртиле нивното внимание и позитивните одговори се драстично поголеми при ова истражување од оние кои се негативни. Истакнувајќи го својот континуиран глад за класика (како граѓани со исклучиво префинет вкус и критериум на високо ниво) битолската публика во ова истражување покажува дека овој жанр е навика која ја добивале со генерации како плод на репертоарската политика која седумдесет години го негува првенствено ова театарско промислување. Со воспоставувањето на *Битолската опера* и *мјузиклите* од кои најмаркантен е мјузиклот „Свирачот на покривот“ од 2007 година публиката ја отвора и својата жед кон мјузикли, па така ова истражување ја истакнува го истакнува и овој афинитет на битолските гледачи. Последните проекти се исклучиво како плод на соработка со локалната самоуправа.

Битола - градна културата претставува возбудлива театарска дестинација за секој љубител на театарот. Како код на ова истражување и на овој труд би ја споменале високорангираната менаџерска умешност на Народниот театар која сè повеќе и повеќе се развива со реструктурирањето на својот менаџмент и истакнувањето на вистинското менаџирање со човечките ресурси (особено оние од уметничкиот дел како носители на дејноста) и особено големата соработка со локалната самоуправа чии облици допрва ќе донесат бенефит на двете институции.

Користена литература

Bogicevic B. (2001), Zarade na osnovi performasi, Poslovna politika br. 4, Beograd.

Cox H. Taylor and Blake Stacy (1991): "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness", The Executive, JStore, New York, USA.

E-learn training company (2005) Management Extra, Recruitment and selection, Published by Elsevier Ltd, Oxford.

Kokovic Dragan (2012): "Kultura u krizi I kriza kulture", Otsek za sociologiju, Filozofski fakultet, Novi Sad.

Sims, R. Ronald, (2002), Organization success through effective human resources Management An Imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. USA.

W. Cascio, (2003), Managing human resources, International edition, McGraw-Hill

Адижес И., (1998), Овладување со промените, Скопје, Детра.

Боѓиќевиќ Ниликиќ, Б., (2008) „Менаџмент људских ресурса“, Економски факултет, Београд.

Бојациоски д-р Димитар (2009) „Менаџмент на човечки ресурси“, Економски факултет, Скопје.

Димитров Н., Христова Ј., Трпковска К. (2004) Битола, Микена, Битола.

Ж. Кулиќ (2005) „Управљање људским потенцијалима“, Радничка штампа, Београд.

Ивановски И. (2004), 60 години Народен театар Битола (монографија), Народен театар Битола, Битола.

Лужина Јелена, (2000), Театралика, Скопје, Матица.

Магрета Џоан, (2008), Што е менаџмент, Скопје, Икона.

Поповски В., д-р Селмани А., д-р Панов Н. (2006) „Општините во република Македонија“, Информативно-деловен бизнис центар, Скопје.

Стаменковски Алекса, (2006), Стратегиски менаџмент, Скопје, Ѓурѓа.

Стефановски Р. (2011), Театарот во Македонија – од почетоците до ослободувањето, Македоника литера, Скопје.

И. Тодоровски, Локална самоуправа, Правен факултет- Кичево, 2010

Стефановски Ристо, (1944), Од Хераклеа до Народен театар Битола, Битола.

Шешиќ – Драгиќевиќ Милена, Драгоевиќ Сањин, (2011), Менаџмент на уметноста во турболентното опкружување, Скопје, Готен.

Gomez-Mejia, Luis R.; David B. Balkin; Robert L. Cardy (2008). Management: People, Performance, Change, 3rd edition. New York, New York USA: McGraw-Hill

Barker, C. (2004). The Sage dictionary of cultural studies. Sage.

Kroeber, A. L. and C. Kluckhohn, 1952. Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Cambridge, MA: Peabody Museum.

White, L. 1949. The Science of Culture: A study of man and civilization. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Deslandes G., (2014), “Management in Xenophon's Philosophy : a Retrospective Analysis”, 38th Annual Research Conference, Philosophy of Management, 2014, July 14–16, Chicago, USA.

Johnason, P. (2009). HRM in changing organizational contexts. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), Human resource management: A critical approach (pp. 19-37). London: Routledge.

Mathis, R.L; Jackson, J.H (2003). Human Resource Management. Thomson.

Kaufman, Bruce E. (2008). Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry. Ithaca, New York: Cornell University Press.

Dragojević, S. i Dragičević Šešić, M. (2008), Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.

Miller, T. i Yúdice, G. (2002), Cultural Policy, London Thousand Oaks i New Delhi: Sage Publications.

Vidović, D. (ur.) (2007) Clubture. Kultura kao proces razmjene 2002.-2007., Zagreb: Clubture.

Višnić, E. i Dragojević, S. Ur.) (2008), Kulturne politike odozdo. Nezavisna kultura i nove suradničke prakse u Hrvatskoj, Amsterdam, Bukurešt, Zagreb: Policies for Culture.

Weeda, H., Suteu, C. i Smithuijsen, C. (ur.) (2005), The Arts, Politics and Change. Participative Cultural Policy-making in South East Europe, Amsterdam: European Cultural Foundation, ECUMEST Association and Boekmanstudies.

Миле Илић, Управно право, Балкански центар за изучавање локалне самоуправе, Ниш, 2006.

Петровски, В., Мирасчиева, С., (2013), Муликултурализам и интеркултурна комуникација. Универзитет „Гоце Делчев“, Штип.

Appadurai, Arjun Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization University of Minnesota Press 1996.

Johnason, P. (2009). HRM in changing organizational contexts. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), Human resource management: A critical approach (pp. 19-37). London: Routledge.

Collings, D. G., & Wood, G. (2009). Human resource management: A critical approach. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), Human resource management: A critical approach (pp. 1-16). London: Routledge.

Brockett, Oscar G. and Franklin J. Hildy. 2003. History of the Theatre. Ninth edition, International edition. Boston: Allyn and Bacon.

Frederick W. Taylor, (1911), Shop management, New York, London, Harper & Brothers.

Prabhu, Joseph (2006), "Educational Institutions and Philosophies, Traditional and Modern", Encyclopedia of India (vol. 2) edited by Stanley Wolpert, 23–28, Thomson Gale

www.whatshumanresource.com

www.managementstudyguide.com

www.bitola.gov.mk

Прилози

Прилог 1.

1. Која е вашата возраст?
2. Дали сте доволно информирани за репертоарот на Народниот театар – Битола?
3. Дали сте задоволни од репертоарската политика на Народниот театар – Битола?
4. Дали сте задоволни од квалитетот на претставите?
5. Дали Народниот театар – Битола е кадровски добро екипиран?
6. Дали квалитетниот состав на уметничкиот, техничкиот и административниот персонал е резултат на доброто менаџирање на институцијата?
7. Дали редовно ги посетувате културните манифестации во градот?
8. Дали сте задоволни од културните случувања во градот?
9. Кои културни манифестации најчесто ги посетувате?
10. Дали соработката помеѓу општина Битола и Народниот театар од Битола влијае брз културната понуда во градот?
11. Кои се вашите предлози за подобрување на културниот живот во градот?
12. Дали Општина Битола доволно се грижи за културниот живот на граѓаните?
13. Дали освоените признанија влијаат врз бројноста на публиката?
14. Кои театарски претстави повеќе го привлекуваат вашето внимание?

15. Дали е зголемен интересот на гледашите со воспоставувањето на заеднички културни манифестации меѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?
16. Како го оценувате репертоарот на Народниот театар – Битола?

Прилог 2.

Интервју со **Благој Мицевски**, уметнички директор на Народен театар - Битола

1 Кое е вашето работно место?

Уметнички Директор во НУ Народен Театар Битола

2 Колку време работите во областа на културата?

Вработен од 1993 година

3 Каква е соработката помеѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

Соработката со Општина Битола е на завидно ниво на повеќе нивоа и во повеќе области

4 Од кога постои меѓусебната соработка?

Соработката со Општина Битола постои од секогаш , но е интензивирана последните 10 години во рамките на Бит Фест.

5 Што придонесе за соработката помеѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

Капацитетот и ресурсите на Театарот во Битола во сите сегменти ,во голема мера ги задоволуваат потребите за реализирање на проекти од заеднички интерес од една страна, а и фактот што последните години градоначалникот на Општина Битола е уметник , голем дел од проектите се од културната сфера.

6 Кои проекти се реализирани во последните години?

Во последните години редовно се реализираат по неколку проекти како премиери за Бит Фест, гостувања на други театри од земјата и странство и најзначајно Битола Шекспир Фестивалот.

7 Дали постои одделение или сектор за менаџирање со човечките ресурси?

Специјално одделение не , а човечките ресурси се менаџираат преку раководителите на сектори како и самиот директор- менаџер.

8 Кој го врши екипирањето со стручен кадар?

Екипирањето на стручен кадар го врши директорот со помош на комисији одговорни за прием на нови стручни кадри на конкурс од Министерството за култура.

9 Што е клучно за менаџирањето на Народниот театар – Битола?

Најважен е изборот и реализацијата како и одржувањето на програмата на театарот , како и создавање систем на функционирање кој ја има во обзир специфичноста на повеќе то различни кадри и професии.

10 Колку менаџирањето на институцијата е значајно за квалитетот на работата на Народниот театар – Битола?

Менаџирањето е еден од најзначајните фактори и во текот на последните 20 години лесно можат да се споредат квалитетот и резултатите од работењето на различните менаџерски тимови.

11 Дали изборот на кадрите зависи од пристапот на менаџерскиот тим?

Во определена мерка да но тоа е сепак во соработка со Министерството за Култура и оценките за потребните кадри.

12 Колку менаџери на човечки ресурси се вработени во Народниот театар – Битола?

Директор, уметнички директор, технички директор, раководител на сценска техника и административен раководител.

13 Колкави финансиски средства одвојува Општина Битола за театарските културни манифестации?

1 милион до 1,5 милион денари

14 Колкави финансиски средства одвојува министерството за култура за театарските културни манифестации во Битола?

4 до 6 милиони денари

15 Дали сте задоволни од финансиските средства од министерството за култура наменети за театарските културни манифестации во Битола?

Да.

16 Дали финансиските средства што ги одвојува Општината се доволни за реализација на заедничките проекти меѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

Да.

17 Дали постои техничка поддршка од Општина Битола за реализација на театарските проекти на Народниот театар – Битола (озвучување, светло, гостувања, сместување на гости и слично) ?

Да, дел од звучната опрема и хотелско сместување за некои гостувања.

18 Кои се вашите предлози и мерки за подобрување на соработката меѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

Поврзување со нови општини во светот со слична културна политика и евентуална размена на проекти. Реализација на заеднички проекти за отварање или затворање на Битолското лето кои би имале подолг живот на сцената на театарот. Формирање заеднички мешан тим за предлози за нови и интересни содржини за идните соработки и изданија на фестивалот Бит Фест.

19 Дали е зголемен интересот на гледачите со воспоставувањето на заеднички културни манифестации меѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

Апсолутно, разновидните содржини придонесоа и за зголемување на бројот на публика во Театарот што инаку не е својствено за овој дел од годината, но и публика на други локации како Офицерскиот Дом и посебно Амфитеатарот во Хераклеа.

Прилог 3.

Интервју со **Валентин Светозаров**, директор на Народен театар – Битола

1 Кое е вашето работно место?

Директор на НУ Народен театар Битола (до тоа сценограф во неколку театри вклучувајќи го и НТБ)

2 Колку време работите во областа на културата?

26 години

3 Каква е соработката помеѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

Одлична- соработка за пример во Републиката регионот па и пошироко. Како доказ за тоа е континуираната интерактивна соработка која резултира со мноштво заеднички проекти. Најзначаен од нив е секако Битола Шекспир Фестивал но не помалку значајн се останатите облици на соработка

4 Од кога постои меѓусебната соработка?

Интензивната околу 12 тина години (од кои јас мозам да зборувам за последните пет)

5 Што придонесе за соработката помеѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

Пред се желбата за меѓусебна соработка !Потоа стратегијата и организацијата на општината Битола и нејзината определба за тесна креативна соработка со сите институции од областа на културата со акцент на Народниот театар како нејзин најрепрезентативен претставник .Исто така оваа соработка е ставена во приоритетите на театарската политика менаџирана од актуелното раководство.

6 Кои проекти се реализирани во последните години?

Битола Шекспир Фестивал три години по ред на кој продефилираа околу дваесетина театри од Англија, Америка, Русија, Кина, Мексико, Турција, Холандија, Полска, Србија, Бугарија и секако Македонија.Свечени претстави по повод 4 ноември денот на ослободување на градот.Активно учество на Бит – Фест со многу репризни но и премиерни изведби како што се Така зборуваше ..., Дива и други гостувања на разни други театри од земјата и странство.

7 Дали постои одделение или сектор за менаџирање со човечките ресурси?

Не, во класична смисла на зборот

8 Кој го врши екипирањето со стручен кадар?

Екипирањето со стручен кадар доаѓа како резултат на истражувањата и анализите на компетентните вработени кои на посреден или непосреден начин се поврзани со проблематиката.

9 Што е клучно за менаџирањето на Народниот театар – Битола?

Пред се љубовта кон професијата и театарот, посветеноста, знаењето, умењето, искреноста, и многу многу секојдневна работа.

10 Колку менаџирањето на институцијата е значајно за квалитетот на работата на Народниот театар – Битола?

Според мене интеракцијата помеѓу менаџерскиот тим и ансамблот и најбитниот предуслов за квалитетната работа на Народниот Театар Битола

11 Дали изборот на кадрите зависи од пристапот на менаџерскиот тим?

Секако. Но пред се зависи од слухот на менаџерскиот тим кој го има за определената кадровска проблематика

12 Колку менаџери на човечки ресурси се вработени во Народниот театар – Битола?

Нема вработени во класична смисла

13 Колкави финансиски средства одвојува Општина Битола за театарските културни манифестации?

Таа бројка е променлива и се движи од 1500 000 денари до 2 500 000 денари

14 Колкави финансиски средства одвојува министерството за култура за театарските културни манифестации во Битола?

За програмата на Народниот Театар Битола министерството одвојува во просекоколу 10 милиони денари ,но треба да се напомене дека истото финансира и театарски проекти кои се во продукција на здруженија на граѓани со кои средства не сум запознает.

15 Дали сте задоволни од финансиските средства од министерството за култура наменети за театарските културни манифестации во Битола?

Во дадениот момент тие ги задоволуваат потребите на она што го создаваме. Но нашите идеи се движат кон постојан развој на нашата дејност што соодветствено бара и поголеми финансиски средства за поддршка на истите.

16 Дали финансиските средства што ги одвојува Општината се доволни за реализација на заседничките проекти меѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

Тука би го пофторил претходниот одговор: Во дадениот момент тие ги задоволуваат потребите на она што го создаваме. Но нашите идеи се движат кон постојан развој на нашата дејност што соодветствено бара и поголеми финансиски средства за поддршка на истите.

17 Дали постои техничка поддршка од Општина Битола за реализација на театарските проекти на Народниот театар – Битола (озвучување, светло, гостувања, сместување на гости и сл.) ?

Да ;И тука соработка е интерактивна.Општина битола својата техничка опрема ја има целосно доверена за потребите и на НТБ а од друга техничките служби на НТБ постојано ја опслужуваат таа опрема и за други манифестации.

18 Кои се вашите предлози и мерки за подобрување на соработката меѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

Продлабочување на соработката,создавање на уште повеќе заеднички проекти и можеби најважно –заедничко претставување во странство на Театарот и Општината

19 Дали е зголемен интересот на гледачите со воспоставувањето на заеднички културни манифестации меѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

Драстично.Од воспоставувањето на силната соработка меѓу НТБ и Општина битола нашиот театар и лидер во републиката во број на изиграни претстави во календарска година како и изведени премиери веќе четири години по ред.

Прилог 4.

Интервју со **м-р Сашо Огненовски**, поранешен уметнички директор и директор на Народниот театар – Битола

1 Ко е вашето работно место?

Во периодот од 2006 до 2008 година ја извршував функцијата Уметнички директор на Народниот театар, а од 2008 до 2009 година Директор на НТ Битола

2 Колку време сте работеле во областа на културата?

26 години

3 Каква е соработката помеѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

Во периодот додека бев на горенаведените функции соработката со Општина Битола беше на извонредно ниво, како никогаш дотогаш.

4 Од кога постои меѓусебната соработка?

Мислам дека театарот отсекогаш соработувал со Општината, но не на ова ниво и со овој интензитет како во последните 10 години. Во овој последен период оваа соработка донесе многу бенефит во оваа установа.

5 Што придонесе за соработката помеѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

Пред се големиот слух на градоначалникот за театарската уметност, но и одличните релации со соработниците од локалната самоуправа резултираа со заеднички проекти и соработки кои станаа пример за позитивна комуникација меѓу општината и Народниот театар.

6 Кои проекти се реализирани за време на вашата функција?

Во соработката со Општината Битола морам да ги споменам учествата на веќе етаблираниот и реномиран летен фестивал Битфест кој на два наврати го отворивме со заеднички проекти: „Хераклеја и Ликиниј“ во 2007 година и „Вечни жива и млада“ во 2009 година. Тука би ги споменал учествата на Новогодинешните свечености на плоштадот Магнолија со детски претстави од нашиот театар, низа свечености кои општината ги изведува на сцената на театарот – свечаната академија по повод празникот *4 Ноември*, гостувачките претстави во склоп на Битфест кои се случуваат на сцената на театарот – фантастична можност за понатамошна соработка итн.

7 Дали постои одделение или сектор за менаџирање со човечките ресурси?

Посебно конституирано одделение за тоа не постои, таа функција ја извршуваат раководителите на одделните сектори: уметнички, технички, административен.

8 Кој го врши екипирањето со стручен кадар?

Екипирањето на стручниот кадар го врши директорот во соработка со комисиите востановени за таа намена.

9 Што е клучно за менаџирањето на Народниот театар – Битола?

Најважна е програмата која треба да биде направена за да ги следи афинитетите на публиката, да го следи европскиот и светскиот театарски тренд кој вклучува соработка со уметници чии концепти би биле ново промислување на театарската уметност и конечно да ги промовира новите македонски театарски уметници кои секогаш имаат да кажат нешто ново. Тоа е клучно затоа што проектите од програмата се главните јадра кон кои се движат активностите на сите профили, особено на уметничкиот.

10 Колку менаџирањето на институцијата е значајно за квалитетот на работата на Народниот театар – Битола?

Вистинските профили на вистинско место – е најважната максима на менаџерот во една институција. Иако сето ова звучи банално, многу е вистинито. Менаџирањето на институцијата Народен театар Битола е компас завртен кон вистинскиот правец. Така уметниците и оние кои работат за добро функционирање на една театарска претстава се пронаоѓаат себеси како достоинствени актанти на едно театарско време, ќе остават неизбришливи траги во театарскиот живот на оваа земја.

11 Дали изборот на кадрите зависи од пристапот на менаџерскиот тим?

Изборот на вистинските кадри значи и добра соработка меѓу оние кои ја водат институцијата и Министерството за култура пред се кое е од круцијално значење при остварување на овој избор.

12 Колку менаџери на човечки ресурси се вработени во Народниот театар – Битола?

Директор, уметнички директор, технички раководител и административен раководител. Јас бев првиот уметнички раководител кој беше назначен како таков. Среќен сум што тој терк продолжи и понатаму со другите менаџери.

13 Колкави финансиски средства одвојува Општина Битола за театарските културни манифестации?

Мислам околу 1, 5 милиони до 2 милиони денари.

14 Колкави финансиски средства одвојува министерството за култура за театарските културни манифестации во Битола?

Меѓу 4 и 6 милиони денари.

15 Дали бевте задоволни од финансиските средства од Министерството за култура наменети за театарските културни манифестации во Битола?

Да.

16 Дали финансиските средства што ги одвојува Општината се доволни за реализација на заедничките проекти меѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

Да.

17 Дали постои техничка поддршка од Општина Битола за реализација на театарските проекти на Народниот театар – Битола (озвучување, светло, гостувања, сместување на гости и слично) ?

Да, општинта Битола дала многу голема поддршка и во техничка смисла, но не само тоа, туку и при покривање на трошоци од друг тип (сместување, превоз итн.)

18 Кои се вашите предлози и мерки за подобрување на соработката меѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

Битолската општина има одлични релации со многу други општини низ целиот свет. Претпоставувам дека тука би можела да се насочи следната соработка со локалната самоуправа. Исто така и со светските летни фестивали на чие ниво е сега Битфест , и во оваа насока би можела да се направи интересна соработка во смисла на заеднички премиери и гостување на истите на тие фестивали.

19 Дали е зголемен интересот на гледачите со воспоставувањето на заеднички културни манифестации меѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

Голема е разликата во наклоноста на театарската публика после зајакнувањето на соработката меѓу театарот и локалната самоуправа. Преполните гледалишта на сите заеднички проекти за кои едноставно се барала и карта повеќе, како и проектите кои беа реализирани на локации кои дотогаш не биле исползувани за таа намена допринесоа за пофреквентен однос на публиката кон театарот.

Прилог 5.

Интервју со **Евгенија Бекташ Јосифовска**, советник за култура и личност за пристап до информации во Општина Битола.

1 Кое е вашето работно место?

- Советник за култура и личност за пристап до информации од јавен карактер во Општина Битола.

2 Колку време работите во Општина Битола?

- 15 години

3 Каква е соработката помеѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

- Одлична, во секој поглед,

4 Од кога постои меѓусебната соработка?

- Откако постои советник за култура. Оттогаш општината соработува со сите културни институции во градот, а до тогаш немало воопшто никаква соработка бидејќи немало лице во општината кое ја води културата. Во 2000 година се отворило место советник за култура во општина Битола.

5 Што придонесе за соработката помеѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

- До меѓусебната соработка дошло по иницијатива на советникот за култура.

6 Кои проекти се реализирани во последните години?

Во последниве години се реализирани многу проекти, едни од побитните се:

- БИТ – ФЕСТ – се реализира од 2005 година до денес. Општината Битола заедно со сите национални институции од културата прават заедничка програма. Бенефитот од таа заедничка програма е во летниот период да продолжи културниот живот во Битола, но да нема

поклопување на програмите, што значи во периодот кога се одржува БИТ – ФЕСТ програмата на националните институции која веќе е финансирана, додека од Министерството за култура ја додаваат да се вклопи во програмата на БИТ – ФЕСТ исто така и салите се во функција само на БИТ – ФЕСТ, сите отворени и затворени простори кои се користат за сцена се во функција на БИТ – ФЕСТ и затоа нема поклопување на настани и нема инцидентни настани.

- Чествување на четврти ноември – театарот најчесто учествува во културната програма после свечената академија на доделување на награди и се користи салата на театарот.
- Дочек на Нова година – театарот помага со техника, луѓе, сцена за дочекот на плоштад
- Секојдневна соработка: доколку на општината и треба некаква техника, практикабли, озвучување, идеја или режисер, театарот излегува во пресрет и тоа не го наплаќаат.

7 Дали постои одделение или сектор за менаџирање со човечките ресурси?

- Постои одделение за човечки ресурси.

8 Колку менаџери на човечки ресурси се вработени во Општина Битола?

- 1 менаџер (раководител со одделението за човечки ресурси)

9 Колкави финансиски средства одвојува Општина Битола за театарските културни манифестации?

Буџет на Општина Битола за културни манифестации:

- 2010 – 19 000 000
- 2011 – 21 250 000
- 2012 – 25 000 000
- 2013 – 35 000 000

- 2014 – 32 000 000

- 2015 – 27 000 000

10 Дали постои техничка поддршка од Општина Битола за реализација на театарските проекти на Народниот театар – Битола (озвучување, светло, гостувања, сместување на гости и слично) ?

- Да, доколку театарот има потреба од било каква помош од општината таа му излегува во пресрет во границите на можностите на општината.

11 Кои се вашите предлози и мерки за подобрување на соработката меѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

- Соработката е добра, но секогаш може и подобро, што значи повеќе финансиски средства, повеќе луѓе, од двете страни да циркулираат уште повеќе идеи за заеднички проекти и сл.

12 Дали е зголемен интересот на гледачите со воспоставувањето на заеднички културни манифестации меѓу Општина Битола и Народниот театар – Битола?

- Да, најмногу на БИТ – ФЕСТ, меѓутоа не постојат конкретни податоци бидејќи настаните на овој фестивал се бесплатни, што значи не постои евиденција за продадени билети.

13 Дали постои специјален сектор во Општина Битола за соработка со културните институции во градот?

- Постои одделение за култура во Секторот за економски развој, јавни дејности и информатичка технологија во Општина Битола.

14 Дали Општина Битола располага со волонтери кои помагаат во Народниот театар – Битола?

- Волонтерите во Општина Битола работат само во Општина Битола.

15 Дали Општина Битола помага со работна сила во културните институции?

- Единствено помага со техника, идеи, пополнување апликации и сл.

16 Дали Општината учествува во изборот на кандидатите за вработување во Народниот театар – Битола?

- Не.

17 Дали Општината учествува во процесот на менаџирање во Народниот театар – Битола?

- Не.