



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



Студиска програма

за II циклус на студии

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

Тема

Менаџирањето на националните музеи во Република

Македонија во процесот на трансформација од

традиционални во одржливи организации

магистерски труд

Кандидат:

Маја Миноска-Павловска

Ментор:

Проф.д-р Зоран Велковски

Индекс 4383/12

Скопје

јули, 2015 година

Содржина

Вовед.....	4
I Теориски пристап кон проблемот	7
1. Поим за менаџмент	7
2. Историски преглед на развојот на менаџерската мисла.....	9
2.1 Класична теорија.....	10
2.2. Теоријата на меѓучовечки односи и бихевиористички правец	16
2.3. Современи теории на организација и менаџмент.....	18
3. Процес на менаџментот	21
3.1. Планирање	21
3.2. Организација	23
3.3. Менаџмент на човечки ресурси	26
3.4. Водење.....	29
3.5. Контрола	33
3.6. Стратегиски менаџмент.....	36
4. Култура - потреби, политики и инструменти.....	42
4.1. Општи поими за култура и културни потреби.....	42
4.2. Културна политика и инструменти	45
5. Менаџменот во културата	49
5.1. Музеи	52
5.2. Менаџментот и музеите.....	58
5.3. Музеите и одржливоста	62
II Методологија на истражувањето	70

1. Предмет на истражувањето	70
2. Цел и карактер на истражувањето	70
3. Задачи на истражувањето	71
4. Методи, техники и инструменти на истражувањето	71
5. Истражувачки прашања	72
6. Примерок на истражувањето	73
7. Динамика на истражувањето	74
III Анализа на податоците во Република Македонија	75
1. Културните политики во Република Македонија.....	75
1.1. Историски преглед.....	75
1.2. Законска регулатива	77
1.3. Национална стратегија 2013-2017	81
2. Менаџирање на националните музеи во Република Македонија.....	93
2.1 Музеите во Република Македонија	93
2.2. Мисија, визија, цели и стратеско планирање.....	96
2.3 Управување, раководење и финансии.....	112
2.4.Организација и кадровски менаџмент	127
2.5 Работа со публика и маркетинг	144
2.6 Одржливост	161
Заклучок.....	164
Библиографија	169
Прилози	174

Вовед

Турбулентните времиња на крајот од 20. и почетокот на 21. век во голема мера ја реорганизираат и редизајнираат општествената стварност во Европа и светот. Од една страна, се чувствува влијанието на постиндустриското општество преку редефинирање на потребите и интересирањата на луѓето и нивниот променет однос кон секој аспект од животот во општеството - семејство, вредности, културни потреби, а од друга страна општествата се принудени да се преуредуваат и како резултат на светските економски текови особено глобалната рецесија која ги турна во долгови националните економии на многу држави во светот. Во Македонија овие промени се дополнително оптоварени со долгиот и мачен транзициски премин од еден општествен систем во друг, воведување политички плурализам, но и со колабираниот економски систем како значаен кочничар на сите процеси во општеството.

Нестабилното надворешно опкружување ја носи потребата од реорганизација на начинот на кој работат и се развиваат организациите. Културните институции, како комплексни организации, се составен дел на системите на кои им се потребни промени, развој и ново водство со цел нивно општествено редефинирање и трансформација од традиционални во модерни и динамични организации кои подготвено ќе одговорат на промените и кризните ситуации со кои секојдневно се соочуваат. Промените, кризите и предизвиците имаат повеќеслојна природа – политичка, економска, културна и општествена. Јасно е дека новонастанатите услови наметнуваат нова реалност и за јавните културни институции од кои подеднакво се бара економичност, ефикасност и одговорност во работењето. Денес ниту една национална економија, без разлика на нејзината големина и сила, не може да си го дозволи луксузот на неограничено јавно финансирање на неефикасни и неекономични организации. Евидентно е дека профитните организации извлекоа голем бенефит од развојот на теоријата на организациите и менаџментот кои се

покажаа како клучни фактори за успех и главен двигател на нивната еволуција и промени. Современите компании денес се моќни организации чии перформанси ги надминуваат и перформансите на цели национални економии. Теориите на организација и менаџмент доживеаја разни фази и преобразби од појавувањето до денес - почнувајќи од класичните теории, преку теориите за меѓучовечки односи, па сè до современите теории за менаџмент. На прашањето дали познатите теориски и практични сознанија за менаџментот се применливи врз културните институции почнуваат да одговараат бројни истражувања во светот, но и во регионот, па оттаму предизвикот да се утврди состојбата на ова поле и во Република Македонија (Грифин и Абрахам 2005, Дурел Џон и Анита 2013, Мартиновиќ 2011). Она што може да се заклучи како општ тренд во светски рамки е неповратен процес на трансформација на музеите од студени, непристапни згради за складирање предмети во кои доминираат ознаките „не допирај“ во современи приемливи центри за стекнување знаење, учење низ интеракција и семејна забава¹. Новата улога на музеите е уривање на стереотипите при нивното разбирање и толкување и отворање сосема нов пристап и на музеите кон својата публика и на публиката кон музеите, притоа секогаш имајќи го предвид ефикасното работење. Ефикасното и економично работење ќе произведе и економско влијание кое овие институции можат да го имаат како генератор на приходи во рамки на културниот туризам на национално ниво, збогатување на туристичка понуда на локално ниво, но и како катализатор на нови бизниси во креативните индустрии преку директна комуникација со заедницата од која доаѓаат.

Овој труд претставува обид да се истражи менаџирањето како концепт применет врз националните музеи во Република Македонија и неговата улога во трансформација на овие организации од традиционални во одржливи организации. Наивно е да се очекува универзална добитна комбинација за совршено

¹ Повеќе во извештајот на организацијата BritainThinks за Museums Association под наслов Public perceptions of - and attitudes to - the purposes of museums in society објавен во март 2013г.

менаџирање на музеите, исто како што таква „волшебна“ формула е непостоечка и за другите организации. Но, некои од основните менаџерски принципи адаптирани за специфичните карактеристики на музејското опкружување како исклучиво непрофитна дејност можат да бидат солидна појдовна точка за развој на музејскиот менаџмент како основен катализатор на промените на овие установи и чекор поблиску кон нивната трансформација во одржливи организации. Она што е посебна карактеристика за музеите, а може да биде и значајна предност за добро справување со кризи и исклучителни ситуации, е фокусот кон луѓето – на страна од колекциите што ги поседуваат, музеите се длабоко зависни од стручни и компетентни работници кои се движечка сила на овие организации. Оттаму управувањето со човечките ресурси во современите музеи се наметнува како еден од елементите со клучен придонес во вкупната формула на современиот менаџмент.

Утврдувањето на тековната состојба за начинот на кој се водат и управуваат македонските национални музеи е несомнено важно за идниот развој не само на оваа дејност, туку и на културниот развој во целина. Една од главните декларативни определби на Национална стратегија за култура (2013-2017) на Министерството за култура е токму менаџментот во културата со кој се очекува културните институции низ активен развој и преку инструментите кои им стојат на располагање да го оправдаат влогот на државата односно нејзините граѓани во нив како рационален и потребен.

I Теориски пристап кон проблемот

1. Поим за менаџмент

Менаџментот е значајна и сложена човекова активност и еден од најважните чинители на економскиот развој. Тој е производ на 20. век, во кој човештвото доби општества базирани на знаења, организации, вмрежувања каде главните општествени функции се одвиваат во и преку организирани институции – училишта, болници, компании, универзитети, културни институции, влади, владини агенции. Сите овие институции имаат специфична потреба од менаџери и менаџмент. Оваа потреба не е само за да ја држи организацијата заедно, туку да овозможи нејзин опстанок (Drucker, 2008:1).

Постојат бројни дефиниции за поимот менаџмент, но во основа менаџментот може да се дефинира како процес на формирање и одржување на опкружување во кое поединците, работејќи заедно, ефикасно ги остваруваат одредените цели (види Wehrich and Koontz, 2006). Менаџментот подразбира мобилизација и координација на сите расположливи ресурси на една организација за остварување заеднички цели или менаџмент е уметност да се завршуваат работите преку луѓето (Фоле, 1920). Менаџментот е уметност да знаеш што сакаш да направиш и тоа да го сториш на најдобар и најевтин начин (Taylor). Менаџментот е процес на носење квалитетни одлуки и спроведување на тие одлуки (Adizes, 2008:129). Независно од дефинициите, основните карактеристики на менаџмент е дека истиот е применлив во секоја организација, на кое било ниво, со основна цел да се произведе вишок вредност на ефикасен начин. Паралелно со ефикасноста која е мерка за економичноста на организацијата и која е показател за рационалното користење ресурси – луѓе, опрема, пари, менаџментот мора да води сметка и за ефективноста (Robbins and Coulter, 2012:8). Не е доволно само да се заврши работата, „туку да се заврши правата работа“ – односно да се завршат оние активности кои ќе ѝ помогнат на организацијата да ги оствари своите цели (Ibid). Оттука ефикасноста и ефективноста се едни од суштинските одбележја на добриот менаџмент.

Поимот менаџмент отвора дилеми и околу својата природа – дали менаџментот е уметност или наука? Дуалната природа на овој поим е неговата дефиниција како уметност – способност односно посебна вештина која некој ја развива и применува (Byrnes, 2009:60). Но, градењето на овие вештини е невозможно без проучување на менаџерските теории и третирањето на менаџментот како општествена наука. Иако зборот наука не е многу добредојден во која било работна средина, сепак креирањето општи и специфични менаџерски теории за да се објасни и предвиди однесувањето на организациите и луѓето е составен дел од сфаќањето на менаџментот како наука (Ibid). Во терминологијата во Република Македонија, во минатото, но и денес, неретко се употребува терминот менаџмент како синоним за управувањето што иако не е погрешно, не е потполно. Управувањето е само една од функциите на менаџментот, а токму проширувањето на сфаќањето на поимот ја постави основата за негов посериозен научен третман.

Без оглед на пристапот, она што менаџментот мора да го испорачува се перформансите. Резултатите од практикувањето односно перформансите на менаџментот се она што ја одликува оваа научна дисциплина слично на другите применети науки како медицина или инженерство. Историјата бележи позитивни примери на исклучителни резултати токму врз основа на способностите и работата на врвниот менаџмент – Apple, Disney, Microsoft и други. Визијата, посветеноста и интегритетот на менаџерите одредува дали зборуваме за менаџмент или „неменаџмент“ (Drucker, 2008:4).

Менаџерот мора да најде сет од оперативни принципи на кои ќе почива неговата секојдневна работа. Успешниот менаџер мора да ги прогнозира очекуваните исходи од секој преземен чекор или одлука. Тој знае да ги анализира променливите и да ги предвиди последиците, врз основа на своето искуство (Byrnes, 2009:62). Освен искуството, клучен елемент за успешното менаџирање е свесноста и разбирањето на поширокиот контекст на менаџментот.

2. Историски преглед на развојот на менаџерската мисла

Менаџментот е тесно поврзан со развојот на организациите. Менаџментот управува со колективните напори на индивидуалците во организациите за остварување на цели, па оттаму врските со организацијата се јасни и недвосмислени.

Организациите во различни форми се дел од секојдневието на луѓето уште од дамнешно време. Луѓето ги здружувале своите сили од едноставна потреба за постигнување цели кои не можеле да ги достигнат со индивидуален напор. Историјата бележи примери на рана организација на човечкиот вид во функција на чист опстанок или пак врвни цивилизациски дострели. Примитивните заедници се први обиди на организација на нејзините членови во лов на посилен плен поради полесно преживување и обезбедување храна, додека египетските пирамиди или Големиот сид во Кина сведочат за колективниот триумф на организацијата во реализацијата на исклучителни архитектонски примероци кои се предизвик и за современото градежништво. Зборот организација потекнува од грчкиот збор *органон* кој значи орудие, направа, орган, додека коренот на зборот има своја основа во значењето на зборот *organism* како збир на органи поврзани во целина заради остварување определена заедничка цел и *organisatio* (lat.) – спојување на одделни делови/органи во една целина.

Клучниот пресврт во развојот на организациите и генерално општествата се должи на развојот на новите технологии и развојот на индустријата. Овие два фактора на голема врата ја донеле можеби најсуштинската карактеристика на организирањето – општествената поделба на трудот. Зародишот на првата индустриска револуција преку поделбата на трудот елаборирана во „Богатството на нациите“ (1776 г.) на Адам Смит ги поставува темелите на научниот менаџмент.

Поделбата на трудот е делење на една целина труд на различни специјализирани активности. Производството во традиционалните општества било организирано на ниво на мајсторство, занаетчиство. Луѓето работеле дома и долго

време се специјализирале за изработка на еден производ. Тие биле носители на производствениот процес од почеток до крај. Со поделбата на трудот производство доживува вистинска револуција најмногу со неколкукратното зголемување на продуктивноста. Прецизна слика за значењето на поделбата на трудот дава големиот англиски економист Адам Смит во неговото дело Богатство на нациите од 1776 година.

Доколку еден занаетчија произведува игли за запетлување од почеток до крај купува жица, ја исправа, обликува, кова, тој не може да смета на производство на повеќе од 20 игли во текот на денот. Но, доколку истата работа ја работат 10 луѓе и секој од нив извршува различна операција, тогаш сите заедно ќе можат да произведат 48.000 игли. Со поделбата на активностите продуктивноста се зголемила за 240 пати. Драматичниот раст на продуктивноста се должи на три околности – зголемување на умешноста на секој работник за одредена активност, заштедувањето на време кое обично се губи при премин од еден вид работна активност на друга и на инвенцијата на машините кои го овозможуваат и редуцираат трудот и му овозможува на еден човек да ја врши работата на повеќемина. (Smith, 1776)

Овој концепт го пресели производството од домаќинствата и малите работилници во погоните и фабриките за сериско производство. Зачетоците на индустријализацијата го означиле и почетокот на развојот на организациите кои драстично ќе го променат концептот на производство, организација и живеење во следните 150 години.

2.1 Класична теорија

Значењето на поделбата на трудот и темелите на продуктивноста поставени од Адам Смит, еден век подоцна најдоа конкретна примена во производствените сали во САД. Кон крајот на 19 век и почетокот на 20 век од овие погони излезе првиот научен пристап кон организациите. Заслугите на основоположниците на класичната теорија се во утврдувањето правила и принципи кои гледани од аспект на

применливост и денес ја потврдуваат својата вредност и служат како појдовни точки во градењето на организациската структура. Основоположниците на класичната теорија со својот труд дадоа насока на натамошните проучувања, создадоа систем на ставови за организациската проблематика и креираа пристап на решавање на одредени прашања втемелен врз потребата од поголема рационализација на претпријатијата.

Научен менаџмент – Фредерик Тејлор

Ниту еден историски преглед на менаџерската мисла не може да помине без основачот на модерниот менаџмент - Фредерик Тејлор. Тој бил инженер вработен во една челичарница кој брзо ја увидел неефикасноста на трудот, па негов најголем предизвик било проучувањето на времето што се троши во погоните и зголемувањето на продуктивноста. Сметал дека продуктивноста ќе се зголеми доколку се создадат услови на работа во кои ќе постои соработка меѓу работниците и раководителите, но при тоа работникот мора да биде стимулиран за таа работа. Неговите идеи можат да се синтетизираат во следниве принципи (Taylor, 1911):

- Обликување на трудот – до Тејлор се сметало дека работниците, надзорниците, раководителите самите најдобро знаат како треба да се извршува работата. Тејлор сметал дека овој пристап е погрешен воведувајќи го принципот дека за секој труд постои најдобар начин на извршување до кој се стигнува со стручна и научна анализа. Тој начин треба да се запише и да биде пропишан за сите.

- Избор и образување на работниците – за секој труд треба да се одбере најсоодветен работник кој ќе се обучи, образува и развива.

- Соработка меѓу работниците и управата за да се осигура дека работата ќе се извршува согласно утврдените научни принципи.

- Одвојување на управувачкиот од извршниот труд. Подготовката за работа треба да ја извршуваат кадри кои не ја вршат самата работа. Тие треба да ја обликуваат работата, да ги утврдат средствата за работа, нормите,

планирањето на работата, обуката на работниците и сл. Дотогашниот раководител го заменуваат повеќе специјалисти кои секој од својот домен му укажуваат на работникот што и како да работи, а самиот раководител се грижи само за дисциплината во погонот.

За дефинирање на овие принципи Тејлор го употребил терминот „научен менаџмент“ (scientific management). Последиците на овој пристап на организација на работата не се очигледни само преку организацијата на индустриското производство и технологија, туку и во политиката на работните места. Студиите на Тејлор ја презедоа контролата над знаењето на производниот процес од рацете на работниците во рацете на менаџментот, поткопувајќи ја основата на која квалификуваните работници ја одржуваат својата независност од работодавачите (Braverman, 2006). Ова осиромашување на трудот од квалификуван труд и деградацијата на самиот труд било најжестокото напаѓање од работната сила како и некои теоретичари од тоа време, посебно во Европа. Квалификуваните работници и европските хуманистичките теоретичари не ги прифаќале принципите на поделба, интензификација и менаџирање на трудот со научните методи на Тејлор. Сепак, тејлоризмот успеал да ги освои производствените сали и станал прифатен најмногу од сопствениците на фабриките кои сфатиле дека овие принципи нудат ефективност и максимално искористување на работната сила и, се разбира, зголемен обем на продуктивност. Најекспониран пример за практична примена на тејлоризмот е фабриката за автомобили на Хенри Форд. Во производството на еден модел тој го промовирал својот најголем изум подвижната лента со која успеал да го скрати т.н. „мртво време“ на работниците. Место работниците да одат по делови, склопувачката линија била на лента во движење при што на секој работник му била доделена специфична задача. Директен ефект од овој начин на производство бил повеќекратно зголемување на продуктивноста и вовед во масовното производство. Форд отишол и чекор подалеку – сфатил дека масовното производство бара масовни пазари односно платежнеспособни купувачи. Тој значително ги зголемил платите на своите работници за да можат истите работници да ги купуваат

производите што се произведуваат. Оттука и изразот фордизам како генерално обележје на системот на масовно производство поврзан со појавата и култивирањето масовни пазари.

Административен менаџмент – Анри Фајол

Она што Тејлор го постигнал во процесот на организација на трудот односно работата, Анри Фајол го постигнал во процесот на организација на раководењето. Своите запазувања ги синтетизирал во нова теорија која во основа ги третира задачите на менаџментот како универзални без разлика на тоа за какво окружување станува збор. Фајол вели „Без разлика дали станува збор за трговија, индустрија, политика, религија, војна или филантропија, во секоја средина има менаџерска функција за извршување“.

Суштината на теоријата е поделба на менаџерската работа во пет секундарни функции (Wren & Beiden, 2009: 221):

- планирање
- организирање
- координирање
- управување
- контролирање

Овие елементи заедно го претставувале менаџерскиот процес. Фајол ја нагласувал потребата од познавање на методот на организација за раководителите и за нивно поголемо усовршување соодветно на раководната позиција која ја заземаат. Принципите на раководење ги обединил во 14 точки: единство на раководењето, единство на командата, постојаност на командата, хиерархија, централизација, поделба на работата, иницијативна и одговорност, авторитет, дисциплина, единство на вработените, правичност и благонаклоност, постојаност на вработените и подредување на поединечните интереси (Ibid, 217). Фајол не сметал дека овие принципи се апсолутни, туку на нив гледал повеќе како на флексибилни и адаптивни променливи зависни од конкретна ситуација или проблем. Нивната

примена ќе се надградува врз знаењето, умешноста и искуството на раководителите без разлика на тоа во која индустрија или област делуваат.

Системот на Фајол тргнува од спротивни појдовни точки од оние на неговиот современик Тејлор. Самиот Фајол вели „Пристапот на Тејлор се разликува од нашиот бидејќи тој ги проучува претпријатијата од дното нагоре. Започнува со елементарната единица на активност – акцијата на работникот – а потоа ги проучува ефектите на овие акции врз продуктивноста, изготвува нови методи за поголема ефикасност, и ги применува сознанијата во пониските степени на хиерархија“². Фајол ја променил перспективата врз организациите од врвот па надолу, а неговата поделба на активностите на функции, атрибутите доделени на функциите на раководењето, како и поставените принципи и денес се дел од основите на менаџерската наука (Pugh and Hickson, 2007:146).

Бирократска организација - Макс Вебер

Германскиот социолог Макс Вебер под влијание на развојот на индустријата во неговата земја, го развива формалниот концепт на организацијата. Ова било прво систематско интерпретирање на подемот на модерните организации. Вебер сметал дека сите организации треба да имаат пишан систем правила според кои ќе функционираат и податоци во кои е складирана нивната „меморија“ односно знаење. Организациите се строго хиерархиски подредени со голема концентрација на моќ на самиот врв. Терминот бирократска е француска кованица од зборовите *bureau* што означува канцеларија, биро за работа, и *kratos* грчки збор со значење владее. Со бирократија се означувало службеничко владеење, но подоцна овој термин се проширил и на големите организации.

Макс Вебер дефинирал еден вид идеална бирократска организација која е технички супериорна во однос на која било организација и почива на неколку основни принципи (Wren & Bedeien, 2009: 231)

² <http://www.economist.com/node/13095213> преземено октомври 2014

- Хиерархија која се огледа во јасна поделба на работата и надлежностите, на што се темелат односите меѓу надредените и подредените. Овие односи се база за дефинирање на одговорностите и авторитетот на секој поединец што овозможува создавање хиерархиска структура како основа на организациската структура. Хиерархиската структура е во пирамидален облик при што највисоките авторитети се наоѓаат на врвот.

- Пишани правила и процедури што значат пропишано и детално разработено однесување на секој вработен во организациската структура.

- Службениците се редовно вработени и платени. Секое место во хиерархијата има соодветна плата. Вработените напредуваат во организацијата врз база на можностите и стажот и како комбинација од овие два услова.

- Јасна поделба на активностите од приватниот живот и од работниот живот.

- Членовите на организација не ги поседуваат материјалните средства со кои работат. Развојот на бирократската организација подразбира одделување на работниците од контрола врз средствата за производство.

Вебер сметал дека колку повеќе организацијата се доближува до идеалниот тип организација, толку повеќе ќе ја зголеми својата ефикасност во остварувањето на своите цели. Но, пред овој вид организација се наметнаа бројни предизвици - пред сè, расчленувањето на работата на повеќе делови при што таа може постојано да се шири на нови извршители, неефикасност, како и здодевност на самата работа. Не треба да се изостават и негативните последици од премногу формалната структура која го дехуманизира односот кон работната сила и која ги потиснува потенцијалите на вработените (Ibid, 232).

2.2. Теоријата на меѓучовечки односи и бихевиористички правец

Класичната теорија ја нагласува важноста на рационалноста и ефикасноста на работниците односно организациите, не водејќи сметка за човечкиот фактор. Токму човекот и меѓучовечките односи се предмет на интерес на менаџерската мисла преку теоријата на меѓучовечки односи и бихевиористички правец. Истражувањата биле фокусирани врз психологијата преку посебниот поглед врз природата на врските меѓу членовите на организацијата и самата организација. Истражувањата тргнувале од неколку претпоставки – луѓето посакуваат социјални релации и добиваат задоволство од извршувањето на задачите, луѓето кореспондираат со групата и групниот напор, луѓето бараат лична исполнетост во работата (Byrnes, 2009:70). Вака добиените сознанија требало практично да се применат на реални примери во бизнисот и во индустријата.

Почетокот се должи на серија експерименти на група истражувачи од Универзитетот во Харвард со цел да се испитаат ефектите на различните услови за работа врз продуктивноста на работниците во фабриката Вестерн Електрик предводени од Елтон Мејо. Експериментите се познати како Хоторнови експерименти³, а се состоеле од испитување на влијанието на осветлувањето врз продуктивноста, проучување на група во собата за склопување релеи и експеримент на неформалните групи. Експериментите ги донеле следниве заклучоци:

- Социјалните и психолошките фактори влијаат врз продуктивноста и врз задоволството од работата.
- Неформалните врски меѓу вработените имаат поголемо влијание отколку формалните односи во организацијата.

³ Суштината на Хоторновиот експеримент е во следново: експертите кои ги извршувале истражувањата биле учтиви, внимателни и пријателски наклонети кон работниците. Дотогаш работниците никогаш не се соочиле со ваков однос и заемен контакт поради што сакале да соработуваат и уште повредно да работат и покрај потешките услови што им ги наметнувал експериментот. Феноменот на позитивна реакција на однесувањето на субјектот на експериментот на нова ситуација во која е свесен дека е во фокус на вниманието се нарекува хоторнов ефект.

- Перформансите на вработените ќе бидат подобри доколку се дозволи нивно учество во процесот на одлучување.
- Вработените ќе бидат поефикасни доколку сметаат дека менаџментот се грижи за нивната добросостојба.
- Кога менаџментот се однесува со вработените достоинствено и со почит, ефикасноста ќе биде поголема.
- Добрата комуникација меѓу подредените и надредените ги подобрува односите меѓу вработените и резултира со зголемување на продуктивноста
- Посебното внимание и слободата на изразување ќе ги подобри перформансите на вработените.

Хоторновите експерименти и низата академски студии и публикации кои произлегле од нив биле контроверзно примени од академските кругови – дел со одобрување, а дел со оспорување најмногу поради методолошкиот пристап, давање важност на хуманиот аспект, нагласување на групното одлучување итн. Без разлика на различните гледишта, неспорен е фактот дека Хоторновите студии се многу важни за денешното разбирање на организациите. За прв пат се регистрира влијанието на бихевиористичките фактори врз продуктивноста, како и значењето на социјалните ставови во работната група. Хоторновите студии неповратно го стимулираа интересот на менаџментот за човечкото однесување (Robbins and Coutler, 2012:34).

Зад школата на бихевиористичка наука застанаа бројни научници од различни дисциплини како економија, социологија, антропологија, психологија и сл., чиј фокус на интерес било натамошно длабинско проучување на меѓучовечките односи во организациите. Влијанието на бихевиористичката наука е видливо и преку начинот на кој денес се менаџираат организациите. Голем дел од денешните теории на мотивација, лидерство, групно однесување и развој се должат токму на заклучоците на хоторновите студии и на бихевиористичкиот пристап. (Ibid)

2.3. Современи теории на организација и менаџмент

Современите организации бараат и нови соодветни пристапи во организирањето и управувањето. Класичните и хуманистичките концепти на организација стануваат тесни рамки во кои тешко можат да се вклопат новите развојни проблеми и прашања што ги носат современите организации, особено поради фактот што овие теории биле фокусирани на грижата на менаџментот внатре, во организациите. Современите менаџерски теории, почнувајќи од 60. години на минатиот век, почнале да размислуваат што се случува во опкружувањето, надвор од организациите и како истото влијае врз организациите. На новите методи, концепти и принципи на организирање влијание извршиле математиката, информатиката, социјална психологија и сл., како и научните теории – теорија на системи и ситуациона теорија.

Наука за менаџментот - квантитативен пристап

База на оваа школа се математички и статистички методи, информативни модели, методи за оптимизирање на водењето бизнис, теории на игри, компјутерски симулации во менаџерското работење итн. Денес овој правец се нарекува наука за менаџментот односно Management science. Се разбира, очигледен е развојот на овие квантитативни модели и техники паралелно со развојот на информатичката технологија и можностите кои таа ги нуди. Истовремено треба да се има предвид дека оваа теорија е применлива во ситуации кога решавањето проблеми и носењето одлуки е поврзано со голем број информации кои не се достапни или пак нивното собирање е прилично скапо за организацијата. Една од слабостите на овој пристап е и фактот што факторите односно податоците кои се прибираат зависат од човечкиот фактор, па често се недоволно прецизни и веродостојни (DuBrin, 2010:25).

Системска теорија и контингентскиот пристап

Дел од интегративната теорија на менаџмент, системската теорија настанала како резултат на примена на општите теории на системи⁴ во доменот на управувањето на организациските системи. Организациските системи се разгледуваат како отворени системи кои се во постојана меѓузависност со окружувањето, во рамки на трансформација на влезните елементи (инпути) во излезни елементи (аутпути). Влезните елементи вклучуваат сировини, луѓе, пари, технологија кои натаму одат низ процес на трансформација што подразбира планирање, организација, мотивација и контрола за на крајот да ги остварат организациските цели. Излезните елементи се производите и услугите наменети за пазарот. Во овој концепт за објаснување на организацијата од посебно значење е екстерното окружување затоа што тоа е извор на ресурси, но и фидбек на потрошувачите, преку кои организацијата дознава колку придонесува во задоволување на потребите на потрошувачите како и поширокото влијание на општеството изразено преку владата, економијата, технологијата и слично. Внатрешниот систем на организацијата е збир од меѓусебно поврзани делови или подсистеми кои мораат да функционираат усогласено за да може да се оствари општата цел. Во идеален случај процесот резултира со организациска синергија и целината станува поголема од нејзините делови. (Ibid, 26).

Системската теорија е важна промена во начинот на проучување и раководење со организациите од страна на менаџментот. Во проширување на перспективите на менаџерите им помагаат консултанти, едукатори и теоретичари за да можат да ги препознаваат различните делови на организацијата и особено важните меѓусебни релации на тие делови.

⁴ Системот е дефиниран како збир од делови кои обединети за да постигнат заедничка цел

Контингентскиот пристап е посебен систем на менаџмент произлегува од основната теорија на системи, но во него се смета дека не постои една теорија или еден пристап кој може да гарантира ефикасност на организацијата туку се избираат збир пристапи кои ги опфаќаат внатрешните фактори и надворешните врски на организацијата.

Ситуациска теорија

Додека системското мислење ни укажува дека сите објекти што ги набљудуваме се во меѓусебна врска, имаат одредени особини и се дел од одредена структура која сочинува некој систем, ситуациското мислење се фокусира на највлијателните фактори кои влијаат врз набљудуваната организација и на анализа на зависноста на нејзиното однесување од тие влијанија. Влијанијата можат да бидат надворешното окружување, технологијата, карактеристики на учесниците во процесот на работата и степенот на развој на организацијата. Ситуациската теорија односно ситуацискиот пристап кон менаџментот е делување на менаџерот зависно од конкретната ситуација, што подразбира дека на различни ситуации мора да се реагира на различен начин. Вака гледано може да се каже дека во основата на одлучувањето лежи ставот „сè зависи“ (it all depends), но сфатено во поширока и покомплексна смисла. Менаџерите постапуваат различно во различна ситуација зависно од средината во која се наоѓа, технологијата која се користи во организацијата и останати фактори на влијание. Тоа не значи дека со овој пристап се одбиваат останатите менаџментски принципи. Напротив, под влијание на клучни фактори, менаџерите се решаваат кој модел на менаџмент ќе го применат во даден случај – научен, бихевиористички, квантитативен или системски. Затоа за овој пристап може да се каже дека е интегрален бидејќи ги обединува и ги применува сите претходни научни сознанија за менаџментот. Овој вид менаџмент препорачува прво да се разгледаат сите клучни фактори во ситуацијата, а

потоа врз база на знаењето и на искуството да се одреди кои акции треба да бидат преземени. На овој начин се обезбедува голем степен на флексибилност, но и активен, систематски и промислен став во секоја ситуација што е од особено значење за денешните услови на менаџирање.

3. Процес на менаџментот

Како што видовме од историскиот преглед на менаџментот, административниот менаџмент на Анри Фајол ги постави и основите на дефинирањето на менаџерскиот процес. Менаџерската теорија и пракса ги идентификува основните менаџерски функции кои ги извршува менаџерот (Hill and McShane, 2008:24):

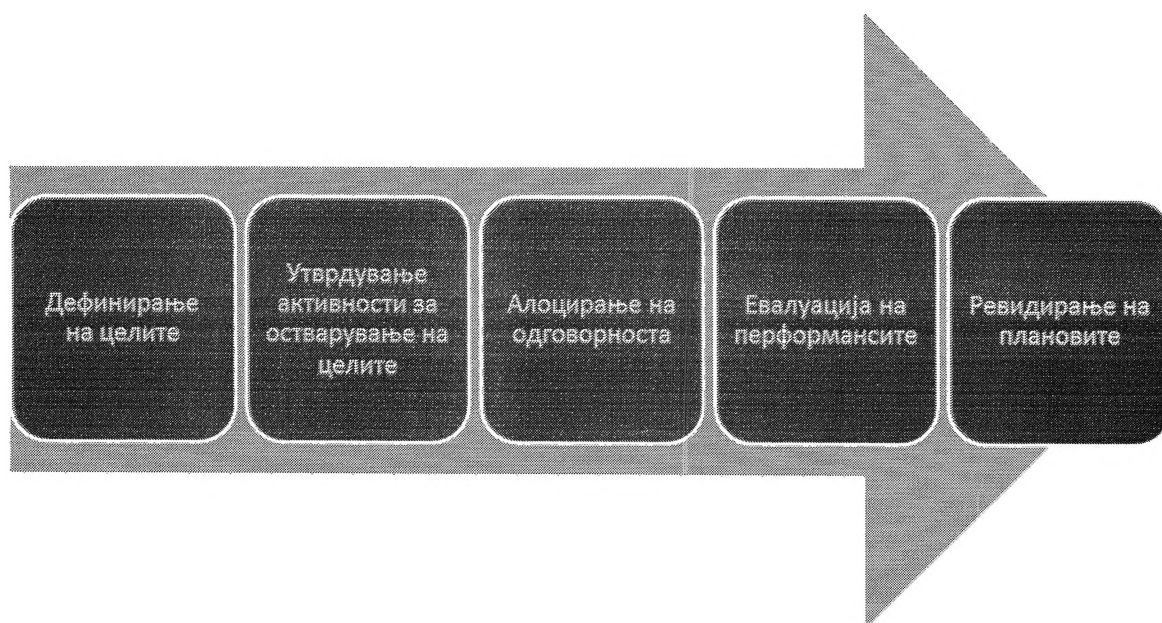
- планирање
- организација,
- раководење/управување
- контрола

Во литературата се среќаваат и дополнителни функции како мотивација, координација, комуникација, евалуација итн., за кои денес се смета дека во голема мера се опфатени со основните. Уште повеќе, самото дефинирање на основните функции вклучува поширок контекст и поголема поврзаност со она што претставува практикување на менаџментот во 21. век.

3.1. Планирање

Планирањето е формален процес на дефинирање на целите на организацијата, утврдување активности за остварување на целите и преземање планови за акција на краток, среден и долг рок. Преземањето активности за остварување на целите не го завршува планирањето туку продолжува во алоцирање на одговорноста за имплементација на активностите кај поединци или одделенија, евалуација на постигнатите резултати во однос на планираните цели и соодветно ревидирање на

плановите (Ibid, 106). Планирањето не може да биде стихийно, туку тоа е прецизно и формално. Дефинираните цели, односно она што е приоритет за организацијата во извесен временски период, задолжително се споделуваат со нејзините членови за да нема дилеми околу заедничкото сфаќање за тоа што треба да биде завршено. Ова е еден од клучните ефекти на планирањето – мобилизација на сите расположливи организациски ресурси во остварувањето на организациските цели. Притоа не се мисли само на човечките ресурси туку и на останатите - материјални, финансиски, технолошки итн.



Графикон 1: Процес на планирање

Планирањето е процес е од суштинско значење за секоја организација. Тоа ги насочува напорите не само на менаџерите, туку и на сите останати членови на организацијата. Токму свесноста на сите за тоа што се целите на една организација ги намалува ризиците од мешање на надлежности, неефикасност, стихийност, несигурност, но во исто време отвора можности за антиципирање на промените и соодветна реакција од менаџерите (Robbins and Coulter, 2012: 205) Ова не значи дека планирањето гарантира за горенаведеното, туку дека го намалува ризикот од опасностите кои можат да ги нарушат функционалните процеси на организациите.

Планирањето се врши на секое ниво на организацијата – почнувајќи од врвот, па сè до основните единици. Менаџерската теорија и практика ги разликува плановите по обем, временска рамка, специфичност, по фреквенција на користење (Ibid, 207). Плановите што најчесто се применуваат во менаџирањето се плановите кои се разликуваат по обемот, пред сè, стратегиските и оперативните планови, како и плановите кои зависат од временскиот период за кој се наменети.

Стратегиското планирање е планирање кое потекнува од врвот на организацијата и кое ги поставува нејзините севкупни цели на долг рок. Стратегискиот план ги опфаќа и стратегиите кои организацијата ги презема за остварување на овие цели. Оние планови кои се однесуваат на посебен оперативен дел од организацијата се оперативни планови. Во однос на временските рокови, долгорочни се оние планови кои се однесуваат на временски период подолг од три години, додека краткочрните планови важат за период до една година.

Планирањето е првиот чекор на менаџирањето. Тоа ни ги одговара прашањата „што“ (ќе правиме) и „како“ (ќе го направиме). На оваа функција ќе се надоврзат и останатите во процесот – организацијата, раководењето и контролата.

3.2. Организација

Откако се дефинирани целите и плановите, следниот чекор во процесот на менаџирање е организацијата. Тука лежи клучот на имплементација на плановите преку соодветно структурирање на постоечките ресурси за остварување на поставените цели. Теоријата го дефинира организирањето како „уредување на нештата во соодветен ред“ (Webster dictionary), а организирањето како дел од менаџерските функции како „процес на поделба на работата во соодветни компоненти и координирање на резултатите за да служат на специфична цел“ (Byrnes, 2009:156). Организирањето расчистува неколку значајни прашања во организациите, без оглед на тоа предметот на нивната работа (Ibid):

- Утврдува кој што треба да работи

- Утврдува кој на кого е подреден
- Ги одредува соодветните канали на комуникација
- Ги одредува ресурсите за соодветните цели

Организирањето резултира со дизајнирање соодветна организациска структура, како формално уредување на работите внатре во организацијата. Организациската структура добива визуелен изглед преку органограмот односно организациската мапа. Секое менување, додавање и одземање на работа односно работно место значи креирање организациски дизајн. Во овој процес се вклучени одлука за следните клучни елементи: специјализација на работата, креирање оддели, синџир на командување, распон на контрола, централизација и децентрализација и формализација (Robbins and Coulter, 2012: 265).

- Специјализацијата на работата значи поделба на работните активности во специјализирани задачи со концепт што директно е поврзан со поделбата на трудот. Главна придобивка на специјализацијата е ефикасна употреба на посебните вештини на работниците во работните процеси, што до извесна мера придонесува за подобрување на продуктивноста.
- Креирањето оддели се користи за групирање на слични функционалности и работни процеси кои треба да се извршуваат интегрирано и во меѓусебна координација. Денешните организации не креираат оддели само врз основа на сличностите на работните процеси, туку неретко и врз основа на географски критериум, врз основа на производот/услугата, врз основа на процесите или врз основа на односот кон клиентите.
- Синџирот на командување е линијата на авторитет која се протега од врвот на организацијата, па надолу која ни појаснува кој на кого му одговара. Овој систем се потпира на три клучни елементи: *авторитет* – правото на менаџерот да дава работни задачи, *одговорност* – вработениот што добил задача да преземе обврска за нејзино извршување и *единственост на команда* што значи еден вработен е подреден на еден менаџер.

- Распонот на контрола всушност треба да одговори колку вработени може да контролира еден менаџер? Традиционалниот став е дека еден надреден не треба директно да контролира повеќе од шест подредени. Утврдувањето на распонот на контрола е многу важно затоа што на овој начин ќе се утврдат нивоата во организацијата и бројот на потребни менаџери. Современите организации немаат фаворизирана бројка, туку таа зависи од специфичностите на организацијата, вештините и искуството на менаџерите и сл.
- Централизација и децентрализација всушност го одредуваат нивото на носење одлуки. Делегирањето на можноста на вработени од пониските слоеви да донесуваат одлуки е децентрализирање на работењето.
- Формализацијата е степен што покажува колку се стандардизирани работните места и колку однесувањето на вработените е пропишано со правила и процедури. Современите организации тежнеат кон деформализирање на работните процеси, што не значи непочитување на основниот сет правила и процедури.

Најчестите модели на организациска структура се механичката и органската. Механичката или бирократската организациска структура е базирана цврсто на горенаведените елементи на организациски дизајн. Таа е силно формализирана со јасно утврдена вертикална линија на синџирот на команди, авторитарна и со тесен распон на команди и прецизна специјализација на работните места.

Од друга страна, органската структура е флексибилна, лесно прилагодлива со помалку специјализирани работни места, иако постои поделба на трудот. Вработените поседуваат различни вештини што им овозможува да се справат со проблеми од различна природа. Централизацијата е слаба, а опсегот на контрола прилично широк.

Механичка (бирокарска) структура	Органска структура
Висока специјализација	Меѓу-функционални тимови
Строгоорганизирани одделенија	Меѓу-хиерархиски тимови
Прецизен синџир на наредби	Слободен проток на информации
Тесен распон на контрола	Широк распон на контрола
Централизација	Децентрализација
Висока формализација	Ниска формализација

Табела 1: Споредба на механичката и органската организациска структура

Без разлика на изборот на модел на организациска структура таа треба да ја поддржува севкупната стратегија на организацијата и нејзините цели. Во оваа менаџерска функција лежи и кадровскиот менаџмент, односно менаџментот на човечки ресурси, со кој ги обезбедуваме вистинските луѓе на вистинското работно место во вистинско време.

3.3. Менаџмент на човечки ресурси

Секоја организација сака да ги добие најдобрите работници. Оваа задача иако навидум едноставна е еден од најкомплексните предизвици денес бидејќи во време на економија базирана на знаење, најдрагоцениот ресурс кој организациите го поседуваат не се финансиите, технологијата, објектите, сировините, туку луѓето. Ова е особено важно во непрофитните дејности каде токму стручноста на вработените доминира над останатите ресурси кои стојат на располагање на организацијата. Менаџирањето со човечките ресурси е исклучително важен процес за организациите преку кој тие добиваат компетентни и мотивирани работници со кои ќе можат да ја реализираат својата мисија. Менаџирањето со човечки ресурси

значи менаџирање на работата и луѓето до посакуваната цел (Armstrong, 2008:5) Менаџирањето на човечките ресурси е постојано балансирање помеѓу задоволување на човечките аспирации на луѓето и задоволување на стратегиските и финансиските потреби на бизнисот (Torrington et all., 2005:4). Оваа рамнотежа во текот на времето се нарушувала во корист на едната или на другата страна. Шеесеттите и седумдесеттите години на минатиот век биле период на стагнирачки бизнис и кога компаниите трупале работна сила создавајќи бирократизирана хиерархиска структура во која вработените имале ниски очекувања и аспирации. Монолитноста на компаниите кон крајот на 20.век во голема мера се нарушила од потребата за трансформација на современите компании во ефикасни и флексибилни организации кои ќе се потпираат на многу помал број вработени. Голем дел од стандардните операции во компаниите се пренесувале на надворешни компании преку т.н. „outsourcing“ со што трендот на намалување на работната сила продолжува и со почетокот на 21.век. Постојаното намалување на бројот на вработените има свои ограничувања и јасно е дека организациите на овој начин можат да ја компромитираат издржаноста на самиот бизнис (Ibid).

Главната цел на менаџментот на човечки ресурси е дека организацијата мора да може да постигне успех преку луѓето (Armstrong, 2008:5). Но, менаџирањето со човечките ресурси не значи само управување со вработените во организацијата. Тоа е комплексен процес врз кој големо влијание има надворешната околина, особено преку економските прилики, условите на пазарот на труд, демографските трендови и останати надворешни фактори. Економските прилики, рецесијата и невработеноста комплетно го менуваат концептот на вработување – договорите на неопределено време ги заменија краткорочни ангажирања на работна сила за одреден проект или времени вработувања кои носат многу помали бенефиции за вработените. Променливите услови на пазарите на трудот се отсликуваат преку демографските трендови особено постојаното зголемување на старосната граница на работната сила и намалување на продуктивноста, зголемување на квалификациите на работната сила, менување на полова структура на работниците

и останати фактори. Управувањето со човечките ресурси не смее да ги занемари политичките прилики, синдикалните организации и законските регулативи кои ги уредуваат односите меѓу работодавачите и работниците.

Во вакво опкружување, внатре во организацијата, менаџментот на човечки ресурси може да се смета за сложен процес кој почнува со планирањето на работни места. Ова е чекор со кој организацијата ги обезбедува вистинските луѓе на вистински места во вистинско време (Hill and McShane, 2008: 286). Планирањето мора да е во согласност со стратегијата на организацијата и остварувањето на нејзината мисија на најефикасен начин. Без оглед на големината, секое планирање на човечки ресурси почнува со анализа на работните места, проценка на потребните работници во иднина, утврдување на моменталната состојба со работниците, проценка на идната понуда на работници од внатрешни извори, проценка на идната понуда на работници од надворешни извори (Ibid, 287). Откако е утврден бројот и видот на квалификации на работниците кои ѝ се потребни на организацијата, следува процесот на регрутација, селекција и развој за да се привлечат што поуспешни кандидати, да се одбере најсоодветниот и дополнително да се обучи, доколку е потребно. Процесот на менаџирањето со човечките ресурси не завршува со изборот на вистинскиот кандидат. Важна е неговата натамошна адаптација во организацијата во која влегува преку процесот на запознавање со организацискиот дизајн, структура, хиерархија и култура. Натаму следуваат дополнителните обуки и развој преку кои се обезбедува сигурен напредок на секој вработен во организацијата. Интегрален дел од секој систем на управување со човечки ресурси е проценување на перформансите и соодветна компензација која се состои од материјален дел (плата и други парични додатоци) и нематеријален дел (дополнителни бенефити за вработените), но и мотивацијата и наградувањето на вработените. Не помалку важна задача на менаџментот на човечки ресурси е задржување на квалитетниот кадар со кој се обезбедува сигурна иднина на организацијата. Современиот менаџмент на човечки ресурси се соочува со бројни предизвици кои ги оптоваруваат односите меѓу вработените во организациите –

менаџирањето со луѓето при намалување на операциите (downsizing), справувањето со вознемирувања на работното место (мобинг, сексуално вознемирување и сл), како и менаџирање на балансот меѓу работата и животот (life-work balance) (Robbins and Coulter, 2012: 331).

Современиот менаџмент на човечки ресурси е дел од креирањето на организациските стратегии и управување со компаниите токму поради фактот што човечките ресурси денес се етаблираат како еден од најзначајните фактори на конкурентска предност на организациите. Иако голем број организации денес имаат цели оддели на кои им е препуштено менаџирањето на човечките ресурси, сепак важно е менаџерите да бидат вклучени и да го познаваат секој аспект од овој процес зашто погрешните одлуки носат поголеми последици врз реализацијата на стратегиските цели, што е особено значајно кога зборуваме за непрофитните организации кои својата позиција и сила во голема мера ја потпираат на знаењата, вештините, способностите и другите компетенции на вработените (Pynes, 2008:23).

3.4. Водење

Оваа функција е една од најистражуваните теми во поновата менаџерска теорија. Развојот на претприемништвото, глобализацијата на светската економија, како и растот на перформансите на компаниите доведе до интензивно проучување на најдобриот начин за стекнување и развивање лидерски способности. Раководењето, управувањето, водењето се синоними за оваа менаџерска функција, но токму терминот лидерство успева да одговори на сите предизвици на челните луѓе на компаниите од чии способности во голема мера зависи нивната успешност. Оној кој води организацијата мора да има визија каде сака да стигне, а при тоа да развива извонредни комуникациски и меѓучовечки односи. Лидерството е врзано со иднината и за креирањето одржливи организации низ работата со луѓето. За да се постигне ова лидерот мора да има влијание врз луѓето (Byrnes, 2012:222).

Постојат различни мислења на околу сличностите и разликите меѓу лидерството и менаџментот - кој е поважен, без кого не можат организациите и сл. Може да се каже дека овие два поима се комплементарни меѓусебе, а притоа не се исклучиви еден со друг. Современите организации имаат потреба и од менаџери и од лидери. Ефикасен лидер мора да биде и ефикасен менаџер. На работниците не им е потребна само инспирација која главно ја добиваат од лидерите, туку и менаџерскиот прагматичен пристап кон работата преку помош и асистирање (Dubrin, 2012:347). „Дали би сакале да бидете менаџирани од некој што не знае да води? Или да бидете водени од некој кој не знае да менаџира?“ (Mintzberg, 2009:8) Токму одговорите на прашањата кои ги поставува Хенри Минцберг укажуваат на нераскинливата врска меѓу способностите на менаџирање и лидерство кои се од суштинско значење за организациската ефикасност. Според Минцберг менаџирањето и лидерството иако концептуално и теориски содржат разлики кои можат да се нагласуваат, дискутабилно е разделување на нивното влијание врз практичната работа на организациите.

Комплексноста на лидерството нема да биде предмет на поширока елаборација во овој труд, но ќе ги разгледаме генералните карактеристики на оваа менаџерска функција поврзани, пред сè, со начинот на раководењето на групите во секојдневниот работен процес.

Еден од базичните концепти на лидерството е основната поделба на формално и неформално лидерство. Формалното лидерство е лидерство на менаџер кој има формален авторитет и му е дадено правото да командува од страна на организацијата. Неформалното лидерство е кога човек без авторитет има моќ да влијае врз луѓето во организацијата (Byrnes, 2012:223). Неформалните лидерства можат да бидат ризични во одредени ситуации затоа што можат да разлишаат улогата на формалните лидерства и моќта за влијание и контрола. Менаџерската теорија во пракса успеала да развие неколку пошироки пристапи кон лидерството кои ги опфаќаат следниве видови (Ibid):

- Лидерство базирано на влијанието на моќта

- Лидерство базирано на компетенции
- Лидерство базирано на однесување
- Контингентско/ситуациско лидерство
- Трансформациско лидерство

Јасно е дека лидерството во голема мера се црпи од позицијата на моќ во одредена организација односно хиерархиската позиција која му дава легитимитет на оној што води. Сепак, исклучиво потпирање само врз основа на формалната позиција која ја заземаат во организацијата, не значи ефикасен лидер. Лидерот мора да се потпира врз личните моќи кои произлегуваат од експертизата, мрежата на поддржувачи и индивидуалните способности. Оттука може да се каже дека лидерите често се и вешти политичари во организацијата – тие знаат како да ја искористат моќта за да придобијат следбеници за својата кауза, но и да ги отстранат или неутрализираат пречките при остварувањето на нивните стратегии (Hill and McShane, 2009:407) .

Лидерство базирано на компетенции е веројатно најраниот пристап на теоријата кон лидерството кога се претпоставувало дека личност со одредени компетенции и особини има предиспозиции да биде лидер. Раните истражувања правеле листа на особини и од физичка, но и од психолошка природа, и пробувале истите да ги спојат со лидерството. Иако постои извесна корелација на некои лични карактеристики со лидерството, овој пристап останува со секундарна важност во истражувањата, а фокусот се поместил од личните особини на однесувањата .

Лидерство базирано на однесување пробува да најде корелација меѓу однесувањето на личностите на лидерска позиција со нивните подредените и степенот на нивната посветеност во остварување на организациските цели. Во различните обиди на утврдување на врската меѓу однесувањата и лидерството се диференцирале два генерални пристапи – однесување со фокус врз луѓето и однесување со фокус врз задачите (Ibid,410). Лидерството ориентирано кон луѓето е стил каде лидерот покажува особен интерес кон своите подредени, базиран на взаемна доверба и почит. Овие лидери ги третираат своите подредени како

рамноправни, ги слушаат нивните предлози, ги земаат в предвид нивните потреби и барања (Ibid). Лидерството ориентирано кон задачи е лидерски стил чиј фокус се работните задачи и работните улоги. Секој од вработените има своја специфична работна задача и улога, перформанси и процедури кои треба да ги исполни, организациски правила кои треба да ги почитува и сл. Овие лидери поставуваат повисоки цели и повисоки перформанси на вработените. Две дилеми се поставуваат во врска со овие лидерски стилови - кој од овие лидерски стилови е подобар и дали се меѓусебно исклучиви. Истражувањата покажуваат дека и двата стила имаат позитивно влијание врз лидерството, а разликите се евидентни кога лидерите се исклучиви во едниот или другиот стил. Строгата поделба на стиловите е поеднакво дискутабилна, зашто сè зависи од контекстот во кој се употребува извесен стил на лидерство.

Контингентскиот односно ситуационскиот пристап на лидерството е базиран на принципот дека околностите на работата се менуваат и дека промените претпоставуваат различен лидерски пристап. Истражувачите почнаа со преиспитување на идејата дали нечиј лидерски стил може да биде ефикасен во секоја ситуација. Најзабележителните резултати ги носат контингентските односно ситуационските теории базирани на студијата на Филдер, *A Theory of Leadership Effectiveness* (1967). Оваа теорија во основа ги прифаќа лидерските стилови фокусирани кон луѓето или кон задачите, сметајќи дека извесни ситуации бараат поголем фокус кон задачите, а некои кон луѓето (Byrnes, 2009:231). Останатите теории ги вклучуваат и теоријата на Врум и Јетон за нормативниот лидерски модел, ситуационскиот модел на Херси и Бланшард и теоријата пат-цел на Бас.

Трансакциско и трансформационското лидерство се базира на теоријата на Бернард Бас кој се занимава со разликите меѓу овие два пристапа кон лидерството. Трансакциски лидер е оној кој ги мотивира луѓето да ги реализираат поставените задачи и да ги остваруваат поставените цели, додека трансформационскиот лидер ги поттикнува вработените да ги надминат очекуваните перформанси. Тој прави јасна

разлика меѓу менаџерот „кој добро ги извршува работите“ и лидерот „кој ги прави вистинските работи“.

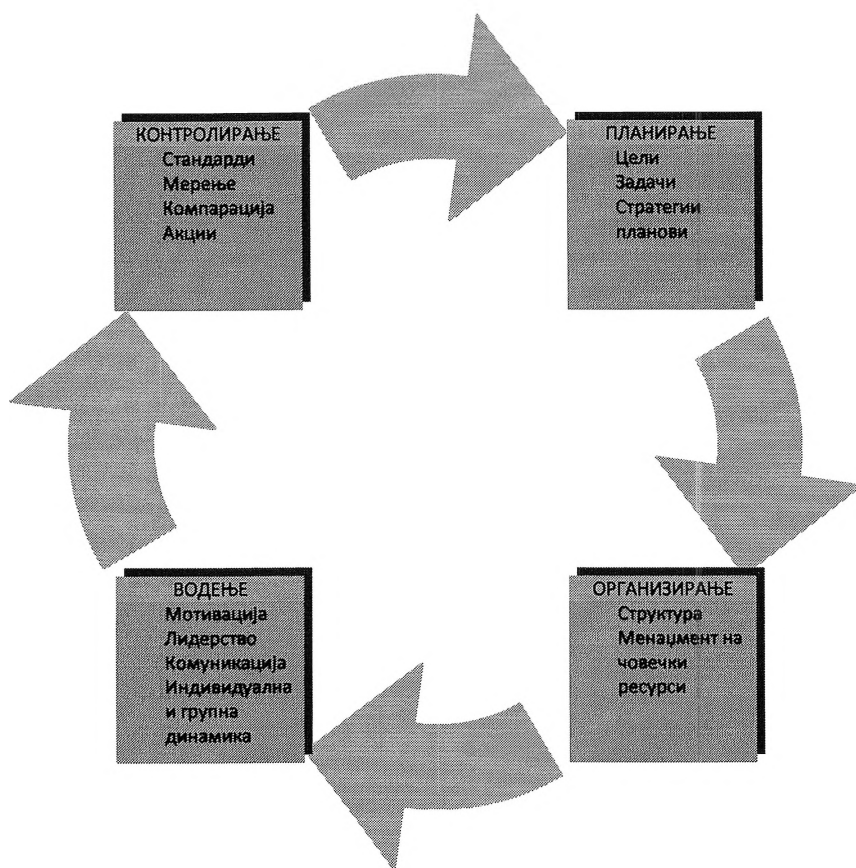
Без оглед на пристапот, нема сомневање дека лидерството е една од клучните состојки на менаџментот. Од особена важност за успешното раководење со луѓето се и мотивациските теории, групната динамика и кохезивност како и комуникацијата, кои го заокружуваат процесот на интеракција меѓу менаџментот и вработените како еден од основните фактори организацискиот успех.

3.5. Контрола

Контролната менаџерска функција е чувствителен инструмент на проценка на работните перформанси. Контролата е многу важен механизам на мониторинг, споредба и корекција на планираните цели и задачи. Секој менаџер мора да се занимава со контролата, не исклучувајќи ги и периодите кога работата тече според планираното, затоа што контролата е таа која обезбедува дека активностите се завршуваат на начин кој води кон остварување на целите (Robbins and Coulter, 2012:486).

Контролата го затвора менаџерскиот процес преку нејзината врска со планирањето, бидејќи без оваа функција менаџментот нема да знае дали плановите и целите се остваруваат и кои се идните акции кои треба да се преземаат (Ibid, 487).

Освен планирањето, значењето на контролата во менаџерскиот процес се огледа и во овластувањата на вработените. Менаџерите често демонстрираат отпор кон овластувањето на вработените, сметајќи дека на овој начин ќе може да сносат одговорност заради некој друг. Но, токму ефективната контрола дава повратни информации за перформансите на вработените и ги спречува потенцијалните проблеми. (Ibid)



Графикон 2: Менаџерски процес

Процесот на контролирање почнува со дефинирањето на целите и стандардите. Целите се зацртани и ги претставуваат идните посакувани состојби кои организацијата сака да ги реализира, додека стандардите се секојдневно ниво на перформанси кои организацијата мора да го постигне (Hill and McShane, 2012:208). Организацииските цели, сосема природно, имаат хиерархиска структура така што од главните цели се дистрибуираат потцели кои се однесуваат на некоја работна единица или индивидуален извршител. Овие цели мора да се точни, мерливи, важни, реални и врзани за одреден временски период (Ibid). Стандардите, не се посакувани состојби, туку она што се очекува од организацијата да го постигнува како дел од нејзината секојдневна рутина. Внимателно одбраните цели и стандарди се од суштинско значење за процесот на контрола – грешка во нивното дефинирање ќе значи грешка на целиот контролен процес. Процесот на контрола продолжува со

мерење на перформансите, Ова е чувствителна фаза на контролата зашто вклучува различни инструменти како квантитативни извештаи, орални и пишани извештаи, но и персонални набљудувања. Следниот чекор во контролирањето е споредба на реалните перформанси наспроти зацртаните цели и стандарди. Самиот процес на споредба опфаќа и димензија на утврдување на причините поради кои настанало натфрлање или потфрлање во однос на целите и стандардите, кои се многу важни за натамошните чекори и акции што треба да ги преземат менаџерите. Зашто во случај на варирање од поставените цели и стандарди бара соодветна менаџерска реакција во вид на корективна акција. Ако мерените перформанси лесно ги надминуваат поставените цели, една од можните реакции е да се зголемат целите. Во спротивен случај, менаџерите можат да ја сменат стратегијата, персоналот или операциите. (Ibid, 211) Во случај на надминување на целите, од голема важност е навремената реакција на менаџментот кон одговорните како уважување на постигнатото, бонуси, зголемување на платите, награди или можност за кариерен напредок.

Методите на контрола можат да бидат најразлични, но најчести се личната контрола, бирократска контрола, излезна контрола, контрола преку култура, култура преку погодности и пазарна контрола (Ibid, 212). Секоја од овие методи има свои недостатоци и предности, но менаџерите во пракса се решаваат на микс од овие методи за да ја постигнат контролата во организацијата. Личната контрола се базира на честа директна проверка на подредените низ супервизија на нивните перформанси и во принцип не е многу популарен метод поради очигледниот директен притисок врз вработените. Бирократската контрола е метода која е базирана на строго пропишани правила и процедури на организацијата. Големите организации во извесна мера ја користат оваа контрола и тоа на сосема ефикасен начин, но интензивното и исклучивото бирократско контролирање може да биде непродуктивно и да предизвика дополнително заобиколување на правилата и процедурите од страна на вработените. Преку излезната контрола се утврдуваат цели кои работната единица или индивидуалните извршители треба да ги постигнат

и мониторинг на резултатите во однос на тие цели. Оваа метода е погодна кај оние единици кои произведуваат мерлив излез. Контролата преку културата е метода на социјализирање на вработените преку усвојување на организациските вредности и култура и нивно соодветно однесување преку механизмите на самоконтрола. Контрола преку погодности е механизам на поттикнување на вработените во нивните напори преку посебни погодности како зголемувања на плати, бонуси, погодности за родители и сл. На крајот, пазарната контрола е процес при кој перформансите на одреден оддел или дивизија, најчесто кај компании со различни производни програми, се натпреваруваат на внатрешниот пазар на вредни ресурси, како на пример капитал (Ibid, 218).

Организациите ги користат сите наведени методи на контрола, но точниот микс кој тие ќе го користат зависи од големината, стратегијата, организациската структура и други важни карактеристики.

3.6. Стратегиски менаџмент

Менаџирањето на организациите е непотполна тема без освртот кон стратегискиот менаџмент. Овој процес е многу важен за организациите кои својот опстанок и успех во голема мера го должат на стратегискиот менаџмент од неколку причини. Стратегискиот менаџмент е клучен во подигнувањето на нивото на перформансите на организациите. Истражувањата покажуваат дека постои позитивна релација меѓу стратегискиот менаџмент и резултатите. Стратегискиот менаџмент е корисен алат во рацете на менаџерите за справување со промените во и надвор од организациите. Стратегискиот менаџмент е особено корисен за комплексните и различни делови на денешните организации кои треба да работат заедно за остварување на заедничките цели. (Robbins and Coulter, 2012: 226).

Стратегискиот менаџмент е процес со кој менаџерите ја определуваат долгорочната насока за организацијата, поставуваат цели, развиваат стратегии за постигнување на тие цели, притоа имајќи ги предвид сите релевантни интерни и екстерни околности, преземајќи сè што е потребно за спроведување на тие плански

активности. Стратегискиот менаџмент го отсликува „стратегискиот капацитет на организацијата да ги балансира барањата кои ги наметнуваат надворешните и внатрешните сили и да го интегрира целосното функционирање на организацијата преку алокација на ресурсите на начин кој најдобро одговара на поставените цели и задачи“ (Steiss A., 2003: 19).

Стратегискиот менаџмент е „уметност и наука на формулирање, имплементирање и евалуирање на меѓуфункционални одлуки кои овозможуваат организацијата да ги постигне своите цели“ (David F., 1993:5). Од обидите за дефинирање на поимот јасно се сумираат и основните задачи на стратегискиот менаџмент – зголемување на конкурентската способност и подобрување на конкурентската позиција на организацијата, преку одбирање соодветна визија, дефинирање реални намери, ресурси кои одговараат на можностите, и подготовка и имплементација на соодветни стратегиски планови. Стратегискиот менаџмент во основа се занимава со следниве прашања (Burnes, 1992):

- комплетниот опсег на организациските активности, вклучувајќи ги и корпоративните цели и организациските ограничувања;
- усогласување на организациските активности со средината во која функционира;
- да се осигура дека внатрешните структури, практики и процедури овозможуваат организацијата да ги постигне своите цели;
- усогласување на организациските активности со капацитетот на ресурси и проценка на релокацијата на ресурсите за да можат да се ги искористат предностите, или да се избегнат опасностите;
- обезбедување, ослободување и релокација на ресурсите;
- преведување на комплексниот и динамички сет на надворешни и внатрешни варијабли со кои се соочува организацијата во структуриран сет на јасни идни задачи кои ќе се имплементираат на дневна база.

Иако навидум стратегискиот менаџмент се фокусира со идентификација на организациските прашања како мисија, визија, и стратегијата за нивна реализација, не помалку внимание е потребно и за базата на ресурси кои ова треба да го остварат. Менаџери кои размислуваат стратегиски имаат широк и долгогорочен поглед за тоа каде одат (Armstrong, 2008:27).

Во теориските модели стратегискиот менаџмент е еден вид циклус на активности кои се причинскопоследично поврзани меѓу себе. Стратегискиот менаџмент може да се претстави во следниве чекори (Thompson and Strickland, 1996:3):

1. мисија, визија, цели
2. анализа на опкружувањето
3. формирање на стратегијата
4. имплементирање на стратегијата
5. евалуација на стратегијата

Првиот чекор е чекор на врвниот менаџмент на организацијата во која се дефинира што работи организацијата – производ, пазар, диференцијација и сл. Ова е невозможно без јасна дефиниција на визијата на организацијата. Тоа е општа насока на делување која дава одговор на прашањето „што сакаме да бидеме во иднина“. Визијата е мотивирачки концепт на организацијата кој треба да ги обедини сите расположливи ресурси во овозможување таа слика на иднината да стане реалност. Визијата е врзана за врвниот менаџмент, за разлика од мисијата која ни дава одговор на прашањето „кои сме ние и што правиме?“. Мисијата ја конкретизира визијата во сегашниот момент преку подрачје во кое организацијата дејствува - пазари, филозофија на работење итн, и прецизно ја дефинира основната намера на организацијата која е единствена и се разликува од сличните на неа. При дефинирање на мисијата, мора да се земат в предвид неколку основни компоненти (Robbins and Coulter, 2012: 227)

- **Клиенти:** Кои се потрошувачите на организацијата?
- **Пазар:** На која територија функционира организацијата?

- **Грижа за опстанок, пораст и профит:** Дали организацијата е посветена на раст и финансиска стабилност?
- **Филозофија:** Кои се основните верувања, вредности и етички приоритети?
- **Грижа за јавниот имиџ:** Колку организацијата реагира на општествените и еколошките проблеми?
- **Производи и услуги:** Кои се главните производи и услуги?
- **Технологија:** Дали технологијата која ја користи организацијата е современа?
- **Внатрешна анализа:** Кои се главните предности на организацијата во однос на конкуренцијата и кои се нејзините суштински компетенции?
- **Грижа за вработените:** Дали вработените се вреден ресурс за организацијата?

Конкретизирањето на визијата и мисијата се наоѓа во поставените цели на организацијата. Најважната алка на стратегискиот менаџмент е независен пристап кон одговорите на трите клучни прашања – „Кој е нашиот бизнис?“, „Каков ќе биде нашиот бизнис?“ и „Каков треба да биде нашиот бизнис?“ (Drucker, 2008: 123).

Анализата на опкружувањето е согледување на сите околности кои влијаат врз работењето на организацијата. Овој чекор се има исклучително влијание врз процесот на носење одлуки од страна на менаџментот. Тоа се прави низ детална SWOT анализа (Strenght - предности, Weaknesses - слабости, Opportunities – можности, Threats - ограничувања) преку проценување на силните страни и слабостите на внатрешното опкружување, како и можностите и ограничувањата на надворешното опкружување. Од особена важност за менаџментот е да успее да го антиципира влијанието на промените во средината во која функционира врз работењето на неговата организација, без оглед на нивната природа – економска, демографска, правно-политичка, социокултурна, технолошка за да може да ги

согледаат трендовите и промените. На позитивните промени се гледа како на можност, додека негативните промени се закани односно ограничувања. Внатрешната анализа е подеднакво важен чекор при стратемскиот менаџмент за важните информации за специфичните ресурси и можности на организацијата. Организационските ресурси се нејзиниот капитал – физички средства, финансии, луѓе, технологија – капацитет кој организацијата го користи при развивање, реализација и испорака на производи или услуги до потрошувачите. Организационските ресурси се одговор на прашањето - што поседува организацијата? Одговорот на прашањето како организацијата ја врши својата работа го даваат организационските можности како што се вештини, капацитет и знаења. Тие ги претставуваат главните создавачи на вредности на организацијата познати како клучни компетенции кои заедно со ресурсите го формираат конкуритивното оружје на организацијата (Robbins and Coulter, 2012: 228). Исходот на внатрешната анализа се предностите - ресурсите кои ги поседува организацијата и активностите кои добро ги врши, и слабостите - ресурсите кои и се потребни, ама не ги поседува и оние активности кои организацијата не ги врши добро. Внатрешната и надворешната анализа се сигурен алат во рацете на менаџментот при креирањето различни стратегии – искористување на организационските предности и надворешните можности, амортизација односно заштита на организацијата од надворешни опасности или корекција на организационските слабости (Ibid).

Формирањето стратегија подразбира низа чекори кои мора да ги преземе врвниот менаџмент. Извештајот од анализата на опкружувањето е иницијатор за дефинирање односно редефинирање на мисијата и поставување бизнис одредници. Новата мисија се преведува во вид на стратемски цели кои претставуваат идна состојба, ситуација или сакан резултат кон кој ќе бидат насочени стратемските планови. За да бидат ефикасен водич за акција, целите мора да бидат остварливи, мерливи, конкретни, временски определени, прецизно дефинирани и писмено формулирани. По формулирањето на целите, врвниот менаџмент одлучува за начинот на нивното остварување. Процесот на формулирање стратегија во

својата основа значи носење одлука за три клучни моменти – начин на кој ќе се совлада конкуренцијата, начин на најефикасно искористување на ресурсите, начин на унапредување на конкурентската позиција. Во своето најопшто значење може да се каже дека формулирањето корпоративна стратегија е поставување процес на развивање курс на акција на организацијата. Во теорија стратегијата е систематски процес: мислиме, па делуваме; формулираме, па имплементираме. Во практика, „стратегијата може да биде намерна, или да произлезе од новонастаната ситуација“ (Mintzberg, 1987: 68).

Корпоративната стратегија која ја креира врвниот менаџмент може да биде стратегија на раст, стратегија на стабилност или стратегија на обнова (Robbins and Coulter, 2012: 229). Стратегијата на раст подразбира дека организацијата се шири на нови пазари преку понуда од тековните или нови производи или услуги. Без разлика на моделот, стратегијата на раст опфаќа зголемување на приходи, дел од пазарот или бројот на вработени. Растот на организацијата се врши преку концентрација, хоризонтална интеграција, вертикална интеграција или диверзификација. Стратегијата на стабилност е многу актуелна во периоди на драматични промени, особено во надворешното опкружување кои ги предизвикуваат организациите во нивните операции. Оваа стратегија е базирана на концептот да се задржи тековното ниво на бизнис операции, а притоа организацијата ниту да расте ниту да се намалува. Стратегијата на обнова е рекација на менаџментот на непосакувани состојби во организацијата. Може да се манифестира во вид на стратегија на заштеди односно намалување на операциите, или како стратегија на пресврт. Стратегијата на заштеди е краткорочен процес во кој менаџментот прави измени со цел решавање на некој помал проблем во перформансите – реструктурирање кое ќе ја врати организацијата во вистинскиот колосек главно преку кретење на трошоците и интервенции во организациските операции. Истите чекори се преземаат и доколку проблемите се поголеми, односно примена на стратегија на пресврт, но со многу поголем интензитет и опсег (Ibid).

По стратегиското планирање, следува имплементирање на стратегијата. Ова е процес на трансформација на целите во конкретни акции и резултати. Целите се оформуваат зависно од избраната стратегија, додека конкретните задачи ги одразуваат исполнувањето на целите со конкретни методи. Во акциските планови се преточени конкретните чекори за алоцирање на потребните финансиски, материјални, човечки и останати ресурси за исполнување на зададените цели (Byrnes, 2012:138). Фокусот е врз техниките кои ги користат менаџерите за имплементирање на стратегиите – активности во врска со стилот на лидерство, организациска структура, информациски и контролни системи, менаџмент на човечки ресурси и сл. Имплементирањето на стратегиите е процес кој бара активен ангажман на сите нивоа на менаџмент, зашто ако одбирањето стратегија и поставување на генералниот курс на компанијата е во рацете на врвниот менаџмент, имплементацијата зависи од сите вработени во организацијата. „Без разлика на тоа колку добро организацијата ја формирала стратегијата, без соодветна имплементација резултатите ќе изостанат“. (Robbins and Coulter, 2012:228)

Како и при секој друг вид на планирање, евалуацијата е финалниот чекор на стратегискиот менаџмент и клучен механизам со кој се врши мониторинг на процесот на остварување на стратегиските цели. Во зависност од резултатите, одлуките кои треба да ги донесе менаџментот се преземање корективни акции доколку има потреба за тоа.

4. Култура - потреби, политики и инструменти

4.1. Општи поими за култура и културни потреби

Културата во најопшта смисла е човечка одлика по која човекот се разликува од останатиот жив свет. Потекнува од латинскиот збор *cultura* што означува одгледување, култивирање. Првата употреба на зборот е во контекст на земјоделството, но напоредно со човечката и општествената еволуција, денес овој

термин опфаќа широк спектар на кумулативни знаења, искуства, верувања, однесувања, начин на живеење, комуникација и интеракција стекнати низ процесот на социјализација на луѓето .

Дефинирањето на поимот култура била предизвик за многу научници од различен профил во текот на 20. век – антрополози, социолози, етнологзи и сл. Оваа тешка задача се чини не е завршена ниту до денес бидејќи низ теориската литература не постои консензуална дефиниција на поимот култура зад која цврсто стои научната јавност. Таа е конгломерат на мислења и ставови поради различната употреба на поимот низ времето. Првата официјална компилација на дефиниции за културата е книгата на Кребер и Клакхон, *Culture: A critical review of Concepts and Definitions* од 1952 г., додека една од првите современи дефиниции на поимот ја дава британскиот антрополог Едвард Тајлор во 1871 година нагласувајќи дека културата е „онаа комплексна целина што вклучува знаење, верувања, уметност, закони, морал, обичаи и сите други способности и навики што ги здобива човекот како член на одредено општество“. Значи културата не се наследува туку се учи, негува и пренесува во процесот на интеракција меѓу луѓето.

„Културата се содржи од дериватите на искуството, повеќе или помалку организирани, научени или создадени од индивидуалци на една популација, вклучувајќи ги сликите или кодирањата и нивната интерпретација, пренесени преку индивидуалците или нивните современици од минатите генерации“ (Шварц, 1992).

„... сет од ставови, вредности, верувања и однесувања, поделени од група луѓе, но различни за секоја индивидуа, комуницирани/пренесени од една генерација на следната“ (Матсумото, 1996).

„Културата се состои од експлицитни и имплицитни модели од и за однесувањето добиено и пренесено преку симболи, од кои се состојат посебните достигнувања на група луѓе, вклучувајќи ги и нивните отелотворувања во артефакти; суштината на културата содржи традиционални идеи и вредности, додека културните системи можат од една страна да се сметаат за продукти на акцијата, а од друга како условни елементи на идните акции“ (Кребер и Клакхон, 1952).

Културата е „колективно програмирање на умот кое ги разликува членовите на една категорија луѓе од други“ (Хофстеде, 1984). Луѓето можат да бидат припадници на нација, регион, етничка група, вера, професија, организација или пол. Комплексноста на поимот култура ја елаборира дефиницијата на Вилијамс (1958) кој поимот низ својата дуалност го користи и „како комплетен начин на живот во неговото вообичаено значење, но и како уметност и учење до кои се стигнува низ посебните процеси на откривање и креативност“.

Културата не само што се пренесува, таа и се создава; не е само прашање на историјата и односот кон минатото туку има одредени функции и витален однос кон сегашноста (Коковиќ, 1997). Без разлика на дефинициите и семантиката на употребените зборови, поимот култура е поим многу близок на секој индивидуален припадник на човештвото кој токму низ своето постоење и делување со својот личен белег го доразвива и дообликува сфаќањето за културата.

А културата е таа што го одвојува и разликува човекот од останатиот жив свет. Таа генерира културни потреби. Клучно влијание врз подоброто разбирање на потребите ни ги дава психологијата и нејзиниот придонес во научната мисла. Психологијата ја дефинира потребата како чувство на нужност за дејствување со цел да се отстрани некој недостаток.

Сознанијата од психологијата односно психоаналитичката теорија, и нивното поврзување со општествениот развој резултираат со легитимирање на културните потреби како дел од општествените потреби кои бараат посебен третман, со оглед на тоа што тие не се лесно мерливи како останатите потреби на човекот – биолошки, економски и сл. Во овој контекст клучна улога одиграла теоријата на личноста на Абрахам Маслов (1943) со која тој ја објаснува хиерархијата на човековите потреби. Маслов ги подредил човековите потреби според степенот на постојаноста на две групи основни потреби и чиј врв стои потребата за самоактуелизација. Откако човекот ќе ги задоволи своите физиолошки потреби, потреби за сигурност, социјализација и почитување, следуваат потребите за самоактуелизација кои подразбираат моралност, креативност, спонтаност, личен

развој итн. Оваа потреба на човекот најтесно можеме да ја поврземе со културните потреби односно интереси и дејствувања. Културните потреби можеме да ги дефинираме како оние потреби со кои човекот се реализира како суштество различно од сите други и како единствена личност во своето културно и општествено дефинирање. Културните потреби може да бидат потреба за јазично изразување и комуникација, потреба за сознание, естетска потреба во секојдневниот живот, потреба за естетско доживување, творечка потреба итн. (Драгиќевиќ-Шешиќ, Стојковиќ, 2003:24)

Развојот на културните потреби на човекот е резултат на специфичните услови во кои расте и се развива човекот, односно процесот на социјализација преку семејството, врсниците, локалната заедница, училиштето, а во поново време значајна е и улогата на масовните медиуми. Постојат генерално два начина на развивање културни потреби спонтано во рамки на семејството, врсниците и локалната заедница, но и организирано каде општествената заедница преку свои установи се грижи за интензивиран развој на културните процеси. Една од првите установи за усвојување на прифатените културни вредности во одредена средина е училиштетот каде првично треба да се развие сензибилитетот и интересот за културните потреби. Натаму се развиваат и специјализирани установи односно институции за чување на културните добра, нивно претставување и популаризирање како библиотеки, архиви, музеи, галерии и слично.

4.2. Културна политика и инструменти

Директно одговорна за непречен развој на културните потреби во современите општества е државата. Државата со своите специфични политики насочува кон остварување општествено прифатливи цели. Државата е таа која креира културна политика како свесно регулирање на интересите во областа на културата и одлучување за сите прашања врзани за културниот развој на едно општество (Шешиќ-Стојковиќ, 2003:33). Културната политика се демонстрира на неколку начини преку теориските поставки во согласност со општите тенденции на

општествениот развој, преку експлицитно дефинирани цели и преку усогласен систем на инструменти и средства со кои се остваруваат тие цели. Носител на културната политика во современите општества е Министерството за култура во чија надлежност е подготовката на законска регулатива од областа која се предлага до парламентот, распоредување на средствата за работа на културните институции, предалагање програми и стимулација на национални развојни планови на културата. Моделите на културната политика можат да бидат најразлични, но можна е поделба на неколку основни модели на културата: либерален, парадржавен, државно-бирокарски просветителски модел, државно-престижен просветителски модел, национално-еманципаторски модел, модел на културна политика во земји на транзиција (Ibid). Современите и развиените општества имаат различен пристап во креирањето културни политики, но она што во моментот е карактеристика на напредниот културен концепт е деелитизација на културата, децентрализација, регионализација, развивање односно поттикнување на културата на малцинствата, индивидуалност итн⁵.

Креираната и испланирана културна политика во секое општество бара сет од средства со чија помош ќе се остварат зацртаните цели. Според природата и правецот на дејствувањето, овие инструменти можат да бидат ограничувачки и стимулативни. Ограничувачките подразбираат негативна законска регулатива во форма на прогон, цензура, наметнување идеологија, воведување дополнителни давачки за дејноста (данок, царина), додека стимулативните подразбираат стипендии, кредити, откуп, позитивна законска регулатива, планирање на развој, плурализам на концепти и сл.

При креирања на културни политики во современите општества мораат да се земат в предвид неколку клучни области:

⁵ Во трудот посебно ќе се осврнеме на културната политика во Република Македонија вклучително и Стратегијата за култура 2013-2017 на Министерството за култура донесена во 2013 година, од каде ги користиме основните податоци за состојбите во земјата.

- потенцијалот на културните индустрии како динамични извори на раст, иновации и структурни промени во новата економија,
- соодветно ниво на владина поддршка за уметноста и културата и рамнотежа меѓу директната (финансиски средства) и индиректната (даночни олеснувања),
- политиката на трговија што се однесува на културните добра и услуги.
- можноста за јавно-приватно партнерство во зачувувањето на културното наследство,
- улогата на уметноста и културата во креирањето на нови работни места, посебно во места со забележителен индустриски пад,
- правни и економски прашања кои се однесуваат на регулирањето на интелектуалната сопственост во културните добра и услуги. (Ginsburgh and Throsby, 2006: 18)

Културните политики треба да се креираат и во согласност со начелата и принципите на Обединетите Нации во промовирањето и заштитата на културните разлики како иманентна карактеристика на човештвото дефинирани во Конвенцијата за промоција и заштита на различноста на културното изразување (усвоена во Париз 2005г., а стапи на сила во 2007г.)

Културните политики имаат различно значење и различно учество во националните политики на државите низ светот. Генерално разликуваме два концепта - американски и европски кои се разликуваат првенствено во пристапот на централната влада кон специфични културни политики кои треба да ги имплементира во државата. Културните политики во Европа се разликуваат по големината на јавните средства одвоени за уметност и култура и начинот на дистрибуција на овие средства. Административните начини за дистрибуција на средствата варираат од уметнички совети до комплетни министерства за култура. Во Европа очигледни се и разликите во однос на национални и регионални политики за промоција на различните културни идентитети кои ги спроведуваат националните или локалните власти, наспроти тенденцијата на креирање

паневропски вредности на кои инсистира Европската Комисија и Советот на Европа. За разлика од Европа, американската централна влада нема посебен интерес од формулирање специфични културни политики на централно ниво, програмите за јавна финансиска поддршка е пренесена на субнационално ниво (Ibid). Посебна карактеристика на американското општество е индиректната поддршка на уметноста и културата која најчесто се реализира преку даночни отстапки за непрофитните уметнички организации, за приватните сопственици на згради и места кои се културно наследство, но и преку даночно стимулирање на културните донации и филантропијата како уште една сеамериканска општествена карактеристика. Сепак, ваквиот начин на финансирање на културата и уметноста во Америка, е типичен за нивниот даночен систем и структура на институции, па некои автори сметаат дека истиот е тежок за усвојување во други држави (Schuster, 1980). Она што е евидентно е дека голем број држави се соочуваат со недостиг од буџетски средства за директно финансирање на културата и уметноста и наоѓаат алтернативни начини на индиректна поддршка, како што се даночните олеснувања на американскиот модел, но прилагодени на специфичностите на националната економска и даночна политика. Интересен е примерот на Чиле каде се воведени посебни даночни стимулации за приватните корпорации наменети исклучиво за културата и уметноста и за одредени проекти даночното ослободување се движи и до 50 проценти. За да се дозволи вакво даночно олеснување властите мора да го одобрат проектот за кој се наменети, што значи се одлучува од случај до случај. Во Австралија постои сличен систем на американскиот, но со различни програми за различни видови донации во зависност од карактерот на организацијата за кого се наменети, но и со значително построга контрола преку одобрување, следење и останати механизми. Најновите трендови нудат опција на таканаречени „супернамалувања“ при што за добротворни донации државите предвидуваат големи даночни стимулации поголеми од 100 проценти. Исланд размислува за воведување даночно олеснување од 200 проценти, додека Сингапур во 2002 година вовеле две нивоа на даночни олеснувања за донации во јавни установи од 200

проценти и 100 проценти за различни видови донации, со рок од пет години за нивно реализирање. (Ginsburgh and Throsby, 2006:1289). Структурата на финансиите во европските музеи е 80 до 90 проценти од буџетот доаѓа од државата, додека во САД 24 проценти од средствата се одделуваат од државата во (Durrel and Durrel, 2013).

5. Менаџментот во културата

Културниот менаџмент како дел од културологијата и од современиот менаџмент подразбира напор на човекот со свесна дејност да ги усклади, да ги доведе во одредени односи човечките потреби, работата и творештвото во областа на културата и уметноста за што побогат и подинамичен културен живот на заедницата. Предметот на културниот менаџмент е проучување на начините на организирање во разни општества и во разни периоди на различни установи од областа на културата и уметноста, додека цел би била наоѓање соодветни организациски решенија кои најмногу ќе придонесат за развојот, за општествената и пазарната ефикасност на културните дејности. Оттука, науката на културниот менаџмент добива две димензии – аналитичко-дескриптивна и проектно-моделна, кои се меѓусебно зависни и комплементарни (Драгиќевиќ-Шешиќ, Стојковиќ, 2003:15).

Целите и задачите на културниот и уметничкиот менаџмент се:

- Изградба на систем на културно живеење
- Планирање на културен развој
- Изградба на разгранети системи во културните дејности
- Изработка на модели на одделни културни институти, менаџмент на установи
- Организирање на производниот процес на одредено уметничко дело
- Организирање на процесот на дистрибуција на културата
- Менаџмент на производите

- Воспоставување облици и модели на меѓународна културна соработка (Ibid)

Овие задачи на менаџментот во културата и уметноста подразбираат и соодветен степен на обученост и компетентност на менаџерите. Распонот на задачи почнува од врвот - од највисоките државни тела, научноистражувачките институти и центри, но и самите менаџери-практиканти кои треба да создадат услови за реализација на идеите на авторите, но и услови за да може публиката да ги доживее веќе создадените дела.

Некои теоретичари одат чекор натаму и сметаат дека освен создавањето стимулативен амбиент за продукција, дифузија и перцепција на културни и уметнички творештва и развој на културните потреби на човекот, кај него треба да се развие и свеста за културната потрошувачка. Тогаш може да се размислува за примена на економски параметри во функционирањето на културата, кои ќе се надградат над менаџерскиот систем на управување, организација и поддршка на културната и уметничката продукција во културните институции (Адижес, 2008). Но, постиндустриското општество денес наметнува нови предизвици, ако не и бариери, пред непречената дистрибуција на културни и уметнички вредности. Во услови на комплетна либерализација на економското живеење, непрофитниот културен сектор е принуден да се натпреварува со профитно ориентираните дејности кои го преплавуваат општеството со забава (популарна музика, филм, забавни паркови...) Ако непрофитниот културен сектор биде оставен да се прилагоди на комерцијалното пазарно ориентирано општество, тој ја губи способноста да ја извршува својата основна функција – „да делува против тековите на лошиот вкус и вредности, да нуди критички поглед на општеството и на неговите достигнувања, и да ѝ нуди на публиката нови перспективи и нови перцепции на реалноста“ (Ibid, 41). Оттаму, за опстојувањето на уметничката свест и општествената улога на културата воопшто, на институциите кои ги штитат им треба помош.

Типот на помош може да се дефинира од истражувањата кои ни ги откриваат најголемите недостатоци во менаџирањето на уметничките организации, а кои можат да бидат проширени и на други културни институции, меѓу кои:

- Управување во кризни ситуации
- Недостаток на комуникација и разработени постапки во работата
- Обликување на финансискиот план
- Прекумерна специјализација
- Ограничувања при учењето
- Кратковиден маркетинг
- Отсуство од обуки за раководниот кадар
- Отсуство на смисла за мисија и цели (Ibid, 40)

Уметничките организации се во постојана криза. Некогаш предизвикана од други фактори, но често и поради промени во последен момент, нерешително и ненавремено решавање на проблемите и сл. Иако креативните процеси не смеат да се претворат во рутина, секој друг дел од работата бара воспоставена комуникација и координација. Честопати потребна е заедничка координација на креативниот и административниот дел од организацијата која многу ретко се практикува во културните организации. Финансискиот план е критичен документ кој треба да биде реален и базиран на точни и непристрасни информации околу трошоците и приходите. Потребна е и процена дали две мали слични или сродни институции е подобро да функционираат заедно. Окрупнувањето на организациите, може да води до смалување на трошоците. Многу уметнички организации ја игнорираат дисциплината на деловната администрација, управување со сложени системи, сознанијата на организациската психологија и менаџментот за мотивацијата, групна динамика, дефинирање на цели, решавање проблеми и сл. Некористењето на придобивките од теоријата и праксата на маркетингот е сериозен пропуст на организациите во обидот на негување нова и постојана публика. Обуката за раководниот кадар е од суштинска важност која може да одигра значајна улога во ефикасното и одговорно работење. Најважниот сегмент и можеби заедничкиот причинител на сите претходни пропусти е отсуството на мисија и цели. „Отсуството на мисијата не дозволува долгорочно планирање и дефинирање на целите со кои ќе

обезбедат оправдување за потребните средства. Без мисија нема ниту соодветен маркетинг и ја прифаќаме хроничната криза како начин на живот наместо да ја сфатиме како непотребен трошок кој може да се избегне“ (Ibid, 55).

Менаџментот во културата не е натрапник произведен во време на силни општествени промени, туку клучно еволутивно скалило во развојот на организациите. Неговата улога е да го олесни и да го помогне ефикасното и успешното остварување на визијата и исполнување на мисијата на непрофитните институции во културниот сектор, за на општеството да му се испорачува вредност и квалитет што ќе го катализираат неговиот развој.

5.1. Музеи

Со оглед на тоа што овој труд е фокусиран кон менаџирањето на музеите (иако главните постулати не се ограничувачки исклучиво на овој дел од непрофитниот културен сектор) ќе направиме сосема мал осврт на општите поими врзани за музеите.

5.1.1. Општи поими, историја и класификација

Музеите се специфични културни установи со кои општествата го интензивираат културниот развој не само на средината во која функционираат, туку играат огромна улога во општиот цивилизациски напредок. Зборот *museum* (лат.) потекнува од старогрчкиот збор *μουσεῖον* кој означува место односно храм посветен на музите, грчки митолошки суштества патрони на уметностите. Најопштата и техничка дефиниција дека музејот е „установа која собира, чува и презентира музејски материјал“ (Чаусидис, 2012) е недоволна во описот на функциите и општествената одговорност што се очекува од овие установи денес. Она што многу поблиску ги дефинира овие установи и ги рedefинира и позиционира во современ контекст е дефиницијата на ИКОМ за музејот како „непрофитна постојана институција во

служба на општеството и неговиот развој, отворена за јавноста, која собира, чува, истражува, комуницира и изложува движно и недвижно наследство на човештвото и неговата околина, а со цел за едукација, проучување и задоволство“⁶. Од дефиницијата на британската музејска асоцијација јасно е видлива грижата за достапноста на музеите и нивните колекции на јавноста - „Музеите им овозможуваат на луѓето да ги истражуваат колекциите за инспиративно учење и задоволство. Тие се институции кои ги собираат, ги чуваат и ги прават достапни артефактите и примероците кои им се доверени од општеството“ (Музејската асоцијација во Велика Британија, 1999). Од дефинициите на музеите произлегуваат основните активности на музеите односно музејската дејност која во Македонија е дефинирана како „истражување, собирање, средување, стручно и научно обработување и проучување, заштита, чување, објавување и презентирање на музејските предмети“ (Закон за музеите, Република Македонија, 2004).

Почетоците на овие установи во рана форма и облик се врзани за колекционерството од праисториско време на предмети со т.н. магиска вредност, преку уметничките дела на цивилизациите на стариот век, собирањето христијански религиски предмети и реликвии во средниот век, па сè до приватните колекции на уметнички дела и артефакти од ренесансата на новиот век. Колекцијата на Католичката црква во нејзиното седиште во Ватикан, познатите Музеи на Ватикан се формирани во 1506 година и се една од најстарите установи од ваков вид во светот.

Во раниот дел од вториот милениум п.н.е во регионот Ларса, Месопотамија, забележани се докази за развој на музејската идеја преку копии од стари написи наменети за јавно користење и за училиштата. Еден од најраните музеи се среќава во Александрија, Египет во третиот век п.н.е во време на владеењето на Птоломеј Втори, кој служел како училишна библиотека и истражувачки центар. Во римскиот период во периодот на вториот век п.н.е музеите се поврзувале со чување и

⁶ Според статутот на Меѓународниот Совет на музеи ИКОМ (ICOM) усвоен на 21. Генерална Конференција во Австрија во 2007 година.

претставување на колекции кои биле плен на воените акции. Во средновековниот период доминантен интелектуален центар и поддржувач на уметноста била Римокатоличката црква, со особено импресивна колекција на уметнички дела во времето на папата Сиктус IV. Голем дуел во еволуцијата на музеите имало раѓањето на ренесансата од крајот на 14. век и нејзиниот процут во Италија во текот на 16. век. Во овој период како последица на интересот на ренесансата за хуманизмот, природата, иновациите и уметноста, формирани се уметнички колекции, згради налик музеи, артефакти од природниот свет кои ја поставуваат основата за музејските установи денес. Еден од првите музеи, формиран како јавна установа за јавна добробит, е музејот Ашмолиан од Оксфордскиот универзитет отворен во 1693г. Колекциите на богатите кралски семејства, благородништвото, а подоцна и трговците, сместени во приватни објекти не биле наменети за јавноста, туку само за селективна публика која во најголема мера зависела од нивниот општествен статус. Почетоците на музеите наменети за целата јавност датираат од крајот на 18. век - во Англија, познатиот Бритиш мјузеум е отворен во 1759г., додека Лувр ги отвора своите врати во 1793 г., по француската буржоаска револуција.

Трансформацијата на карактерот и природата на овие установи низ вековите е евидентна. Богатството на колекции и различниот предмет на интерес овозможил нивна соодветна класификација. Ако на почетокот од 19. век музеите грубо се делеле на уметнички и природнонаучни музеи, денес нивната поделба е најразновидна. Општата поделба на музеите според видот на предмети кои се чуваат според Питер ван Менш (1992) е:

- мултидисциплинарни (општи или енциклопедиски музеи)
- специјализирани музеи

Натаму специјализираните музеи се делат на:

- интердисциплинарни
- уметнички музеи и музеи на применети уметности
- археолошки и историски музеи
- етнолошки музеи и музеи на културна антропологија

- природнонаучни музеи и музеи на физичка антропологија
- научни и технолошки музеи

Иако со мала практична примена, музеите можат да се класифицираат и според просторот каде се наоѓаат:

- музеи во изградени музејски згради
- музеи во адаптирани историски згради
- музеи во автентични историски простори
- музеи на отворено
- музеи во природа

Честа квалификација, редовно применета во практика, е територијалната поделба, која не само што ја локализира територијата на делувањето туку и директно го дефинира значењето на музејот за одредена држава и начинот на финансирање на државните музеи. Оттаму се разликуваат:

- национални музеи
- регионални музеи
- градски музеи
- локални музеи

Класификацијата на музеите има за цел уредување на подрачјето на дејност на музеите со што се олеснува прегледот на дејноста, но и научниот пристап кон одредени музеолошки проблеми на ниво на музејска институција (Maroević, 1993 : 80).

5.1.2. Општествена улога на музеите

Без оглед на видот на музеј или територијата која ја опфаќа или зградата во која се наоѓа, музеите се соочуваат со потребата од предефинирање и рedefинирање на нивната позиција во општеството, но во исто време очекуваат промена на односот на општествата кон овие установи, како дел од поширокото културно милје.

Постиндустриското општество од крајот на 20. и почетокот на 21. век дефинитивно го напушта елитистичкиот концепт на поимањето на културата и уметноста т.н. херметичка култура како привилегија на мал број луѓе, односно статусен симбол или „хоби“ на мала група интелектуалци. За дефинирање на поимот култура се нуди теорискиот концепт на тотална култура кој како свои носители не ги вбројува тесните елити туку „сите припадници на одредена група и нивниот начин на живот – уверувања, однесувања, дејствувања како и производи со чија помош луѓето обезбедуваат опстанок, интегритет и репродукција во рамки на општеството“ (Коковић, 1997:21). Иако поимот за тотална култура отвора дилеми во поглед на разграничување на културните и некултурните појави, сепак тој се рефлектира и во начинот на кој постиндустриското општество ги рedefинира културни установи кои денес имаат задача да допрат до што поширок слој публика. Во време кога општествата цврсто се потпираат на луѓето и знаењата како ресурс на иднината, се очекува правилен културен развој како дел од општиот курс на цивилизациски напредок. Оттаму и институциите во нашиот фокус – музеите, од установи чиј централен интерес се кустосите и нивната тотална посветеност кон музејските колекции, стануваат установи кои комуницираат со потребите на својата публика, но и непублика, како и со потребите на заедницата од која доаѓаат. „Музејот како посредник меѓу културното и природното наследство од една страна и општеството од друга треба да биде во позиција да може да ги толкува квалитетите на интегрираната природна и културна околина на начин на кој ќе биде прифатлив за посетител од каков било социјален слој кој доаѓа и сака да се вклучи во музејската околина“ (Maroević, 1993:48).

Во овој контекст, треба да се имаат в предвид последните истражувања кои се занимаваат со јавната перцепција на музејските институции. Резултатите од истражувањето во Велика Британија⁷ ја оправдуваат потребата од промена на

⁷ Извештај на Britain thinks под наслов *Public perceptions of – and attitudes to - the purposes of museums in society* изработен за потребите на британската Музејска асоцијација, март 2013

музеите во насока на отворање кон надворешната околина. Меѓу завршните заклучоци на истражувањето се:

- Постои силна емотивна поврзаност меѓу музеите и посетителите (традиционални и случајни). Музеите стануваат омилен кај новите генерации благодарение на промените во британските музеи кои ја редуцираат стерилноста и старомодноста.
- Учесниците во истражувањето музеите не ги гледаат како пасивни складишта на предмети, туку во активна улога на давањето знаење.
- Музеите имаат уникатна позиција на институции на кои им се верува, за разлика од власта или медиумите, на пример, што е многу важно во презентирањето на фактите односно сите страни на една приказна.
- Меѓу учесниците постои ширококораширено чувство на тоа дека музеите се под закана од недоволна посетеност, од буџетски кротења или од технолошки напредок.

Во однос на намената, британската јавност смета дека музеите мора да ги извршуваат следниве есенцијални цели:

- грижа и заштита на наследството
- чување и изложување колекции
- креирање знаење до и за општеството
 - преку едукациски програми за деца, и
 - веродостојни извор на информации за учење за возрасни

Во однос на целите кои не се есенцијални, но сепак се приоритетни, и кои секој музеј треба да ги реализира:

- промоција на економски раст преку туризам, инвестиции и обнова
- олеснување на личниот развој преку едукација, стимулација и стекнување вештини
- промоција на среќа и добросостојба

Современите тенденции одат кон дополнување на додадена вредност за музејските установи, од кои не само што се очекува да ја исполнуваат цивилизациската улога на комуникациски канали меѓу минатото и иднината, туку се бара активизам – јасен и недвосмислен став по однос на важни прашања кои го засегаат општеството: уривање на бариерите за пристапност, еднаков третман на различни маргинализирани групи, општествена правда и човекови права, и сл.

„... - Ја славиме непроценливата вредност на музеите и нивните колекции за општеството;

- Сметаме дека должност на музеите е да му овозможат секому да научи за светот на човекот и природата;

- Го поддржуваме концептот на општествена правда – сметаме дека целата јавност има право да го користи пристапот до музејските ресурси и идеите кои тие ги отвораат;

- Знаеме дека многу години музеите не успеаја да функционираат за поширок јавен бенефит и примарно го услужуваа образованото малцинство. Го одбиваме овој пристап.

- Ветуваме дека ќе ја предводиме битката за пристап на музеите за сите – ова е суштина на општествената правда“

(од повелбата на Музејската алијанса за општествена правда⁸)

5.2. Менаџментот и музеите

Поимите менаџмент и менаџирање ретко се доведувале во релација со културните институции, но уште пораритетна била нивната врска со музеите. Посоодветниот термин за управувањето со музеите била „администрирање“ пред се поради фактот што првите луѓе најчесто биле тесно специјализирани експерти во

⁸ SJMA (Social Justice Museum Assosiation) - Невладина меѓународна организација со седиште во Велика Британија, предводена од Националните музеи во Ливерпул, која обединува поединци и музејски институции за промоција на добри практики врз база на начелата на општествената правда

соодветната област кои многу малку или воопшто немаат каква било менаџерска наобразба или обука. Ова не значи дека музеите се воделе лошо или дека не се размислувало за нивно што поефикасно раководење. Повеќе станува збор за генерална недоверба кон теоријата и практиката на менаџментот аплицирана на вакви институции за која на почетокот бил пројавен сомнеж и во развиените општества. „Добро воден музеј е случајност. Поголемиот број на директори или не ги познаваат основните менаџерски принципи или не помислиле истите да ги применат во музеите“ е констатација од американската практика на водење на музеите од седумдесеттите години на минатиот век (Kittleman, 1976). Тесноспецијализираните експерти кои ги воделе музеите биле соодветни на општествените прилики на стабилна економска, политичка и општествена реалност во која музеите имале првенствено колекционерска, конзерваторска, изложбена и документаторска функција, карактеристична за втората половина на 20. век.

Музеите, како и останатите организации не се изолирани острови туку дел од поширокиот општествен контекст во кој делуваат. Промените во политиката, демографските промени и трендови, економијата, промените на пазарот и на потрошувачите, брзиот развој на науката, технологијата и водечките трендови, се фактори кои носат уште поголеми предизвици и притисоци врз секојдневното функционирање на овие организации. Кризните состојби, првенствено во економијата, длабоко се рефлектираат во јавните музеи кои исклучиво се финансирани од државните буџети. Бидејќи во услови на криза, државата најлесно се решава да крати на културата, со оглед на приоритетите како здравство, социјални пакети, образование и сл. Од друга страна, дури и во услови кога културата се потпира на филантропијата и донациите од приватниот сектор, модел што функционира во САД, економските кризи генерираат финансиски кризи во културата поради очигледната меѓузависност. Состојбата на криза во музејските установи не е само предизвикана од надворешните промени – за поголемиот број од овие организации состојбата на криза, барем во финансиска смисла, е секојдневие поради постојаниот дисбаланс помеѓу потребните и обезбедените

финансиски средства без оглед на моделот на финансирање. Лимитираноста на државната финансиска поддршка не е единствениот фактор на ограничување за музеите – дополнителен товар е и отворената конкуренција за средства за финансирање на годишните програмски активности на установите без оглед дали станува збор за национални програми или регионални и пошироко. Затоа музеите мораат да посегнуваат по алтернативи извори на финансирање – донации, спонзорства, подолгорочни партнерства, а во смисла на обезбедување дополнителни средства нудат цела палета сервисни услуги кои ја дополнуваат основната музејска дејност. Изнајмувањето на слободните музејски простори, музејски продавници со сувенири и музејски копии, кафетерии и ресторани итн се мал дел од сервисите кои ги вршат поголемите музејски установи во светот⁹.

Комплексноста на музејските организации е видлива и во други показатели. Денес музеите ја надминуваат својата елементарна функција на трезори на културното наследство, туку овој музејски материјал мора да го презентираат на јавноста, и како и секое друго претпријатие се во трка по публика и по посетители на отворен пазар¹⁰. Таму музеите добиваат конкуренција не само од сродните установи, туку и од целокупната културна понуда вклучувајќи ја понудата за слободното време, што стои на располагање на потенцијалната публика. Во исто време, како непрофитна установа по дефиниција, во прв ред мора да биде фокусирана кон уметничкото творештво, квалитетот, професионалните стандарди и успехот. Оттука, како и останатите културни добра, музејскиот производ има дуална

⁹ Постојат примери на масивни културни центри како Тејт (Англија) и Помпиду центарот (Франција), кои во рамките на своите активности покрај галериската односно музејската понуда, нудат истражувачки центри, библиотеки, административни простории, театри, сали, ресторани и други комерцијални услуги.

¹⁰ Се проценува дека на секој музеј кој постоел во Европа во 1950г., денес има четири. Во Македонија во последните пет години само во Скопје се отворени четири нови музеи односно меморијални центри - Музеј на македонската борба, Музеј на Холокаустот, Спомен кука на Мајка Тереза и Археолошкиот музеј (планиран за 2013 г., одложен за 2014 г.). Во план е отворање на три нови музеи на скопската тврдина Кале.

природа – тој е и уметнички производ и економски производ. За разлика од економскиот производ чија вредност ја регулира пазарот, вредноста на уметничкиот производ потешко се утврдува бидејќи значително се разликува во зависност од потребите што ги наметнуваат потрошувачите, финансиерите и останатите стејкхолдери односно заинтересирани страни.

Музеите добиваат и едукациски задачи. Должност на музеите е своето, богатство, стручност и вештини да ги пренесуваат на јавноста меѓу другото и преку едукацијата. Не случајно, зашто ова е еден од клучните начини на оправдување на нивната вредност, односно директна мерка за бенефитот кој музеите го даваат на општеството. Иако кога се спомнува едукацијата, првата асоцијација е врзана за ученичката популација, сепак, терминот едукација добива поширок општествен контекст преку опфаќање на разни старосни групи, маргинализирани групи, малцинства, групи со посебни потреби и сл. Нуспроизвод на препознавањето на едукацијата како важна функција на музејската работа е зголемена и унапредена комуникациска улога на музејот, како и промената на односот на музејот кон публиката уважувајќи ги нејзините посебности, потреби и посебни барања и очекувања. Современите музеи водат грижа за својата публика, сегашна и потенцијална, земајќи го предвид пазарот на кој делуваат за што подобро позиционирање на музеите во јавноста, со што се зголемува и генералната свесност за постоењето на музеите и нивните богатства.

Очигледно е дека музеите оперираат во комплексна средина која наметнува проактивен и динамичен пристап кон организирањето и водењето на музејските институции, но кон публиката и заедницата. Редефинирањето на основните функции и задачи на музеите бараат нивна трансформација во економични, ефикасни и одговорни организации, со водство кое дејствува согласно познатите менаџерски практики, не запоставувајќи ги основните музејски принципи и начела. „Целта на менаџментот е да ги олесни одлуките што водат кон остварување на мисијата на музејот, исполнување на неговиот мандат и реализацијата на целите и задачите на сите негови функции“ (Lord and Lord, 2009).

Во процесот на планирање, организирање, водење и контрола се дефинираат седум функции на менаџментот на уметничките организации (Berns, 2009: 37):

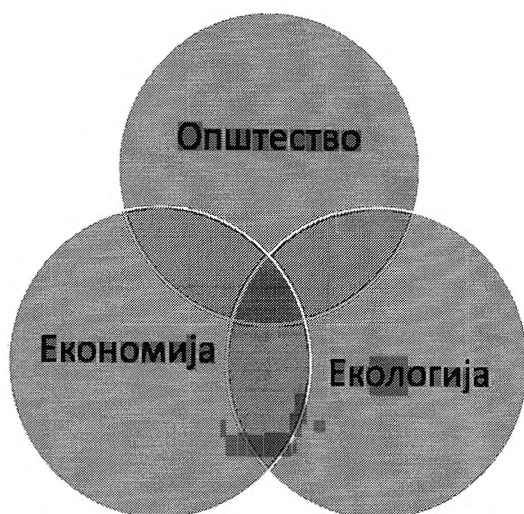
- планирање и развој
- финансиски (фискален) менаџмент
- кадровски менаџмент
- маркетинг и односи со јавноста
- однос кон одборот
- однос кон владата
- однос кон трудот

Планирањето и развојот на уметничките организации бараат начин како да ги зголемат приходите за да можат да финасираат нови програми, но и да ги покријат растечките оперативни трошоци. Маркетингот и односите со јавноста ги обезбедуваат највидливите врски на организацијата со заедницата. Без цврста врска со заедницата организацијата нема да може да привлече публика и донации. Финансискиот менаџмент е одлучувачки за реализација на планирањето, донациите и маркетингот. Кадровскиот менаџмент односно менаџирањето на човечките ресурси и односот кон трудот, се клучни за продуктивноста на организацијата. Запоставувањето на овие релации ќе го загрози целото функционирање на организацијата. Односите со управниот одбор и со владата се особено важни и комплексни. Секоја промена во законската регулатива директно влијае врз начинот на функционирање на организацијата (Ibid).

5.3. Музеите и одржливоста

Примената на менаџерската пракса и практикувањето ефикасност, економичност и општествената одговорност на овие организации ги носи чекор поблиску до одржливоста. Одржливоста на организациите е ултимативен стремеж на денешнината, оттаму легитимна тенденција и музеите на иднината да се трансформираат во одржливи организации.

Одржливоста е термин кој не мора да се објаснува во историски, национален, политички или каков било друг контекст. Неговото значење е универзално и општоприменливо на целото човештво. Првата асоцијација за одржливоста е врзана за зачувување на човековата средина, бидејќи таму можеме да ги лоцираме корените на она што денес подразбираме под овој термин. Последните неколку децении на 20. век беа клучни во препознавањето на проблемите на човековата цивилизација со менаџирањето на средината во која делува. Низа настани од овој период беа катализатори на свесноста за потребата од заштита на човековата околина – прекумерното користење на хемиски инсектициди и биоциди и нивниот ефект врз дивниот свет, нафтената експлоатација, откривањето на озонската дупка над Индија, нуклеарната катастрофа во Чернобил и сл. Ова е период на создавање и активна работа на бројни организации за заштита на човековата околина чиј глас почнаа да го слушаат и светските политичари, инкорпорирајќи ги еколошките прашања во својата политичка агенда. Одржливиот развој како концепт беше промовиран на светската сцена преку Извештајот на Светската комисија за животна средина и развој при ОН под наслов *Нашата заедничка иднина*, под водство на тогашниот норвешки премиер Гро Харлем Брутланд (Sadler, 2003:35). Генерално прифатената дефиниција на одржливоста е задоволување на потребите на сегашноста, без да се загрози можноста на идните генерации за задоволување на своите потреби (Светска комисија за животна средина и развој при ОН, 1987). На Самитот на ОН во Јоханесбург 2002 г. одржливиот развој и формално се дополнува со уште два многу важни аспекти - покрај еколошката, ги вклучува економската и општествената одржливост како меѓусебно дополнувачки делови со еднаква тежина.



Графикон 3: Венов дијаграм за одржливоста базиран на систем од компонентите на општествена, еколошка и економска одржливост

На овие постулати, денес се развива таканаречената „нова економија“ која во голема мера се потпира на современи организации кои во својата управувачка агенда на високо место ги позиционираат одржливиот развој и општествената одговорност. Сајмон Задек смета дека „успехот во ‘новата економија’ не се огледа само преку техничкиот квалитет на производите или услугите, туку и преку способноста на корпорацијата да изгради чувство на поделени вредности со нејзините главни стејкхолдери. Оние компании кои ќе успеат во ова ќе извлечат максимум за нивните брендирано производи, ќе ги добијат најдобрите вработени односно ќе обезбедат посветени работници за својот бизнис, и ефектно ќе го избегнат критизирањето од невладините организации“ (Sadler, 2003:36). Причините за ваквото широко прифаќање на општествената одговорност и одржливиот развој се врзани за неколку тренда. Поголемиот дел од светот живее во изобилство и оттаму е видливо поместување на потрошувачките вредности кон квалитетот на животот, а не само кон материјалните фактори; глобалните бизниси стануваат сè поголеми и помоќни, надминувајќи ги националните граници со што прераснуваат и во сериозни политички играчи; амбивалентен однос кон технологијата, од една страна се прифаќаат технолошките достигнувања во одреден домен на животот, но

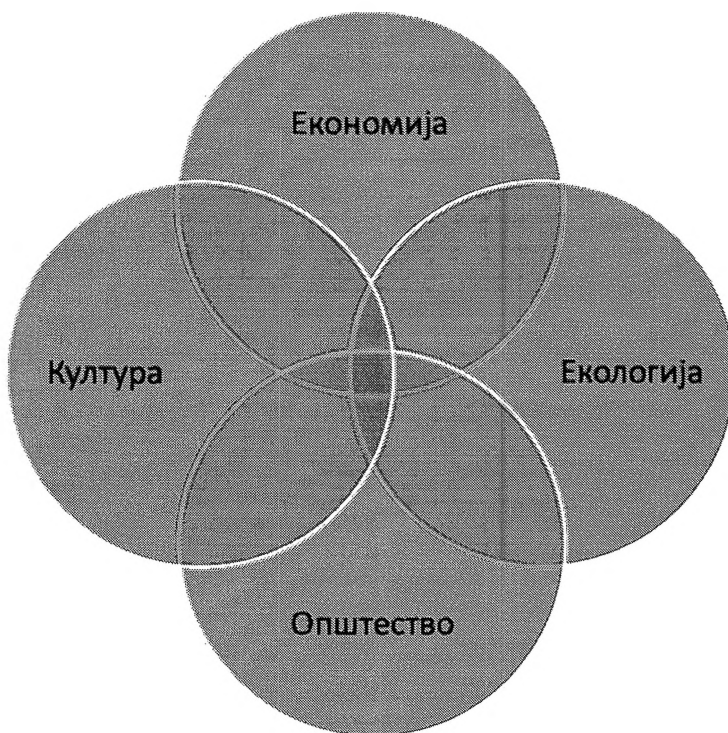
од друга, се покажува сериозна недоверба кон други технолошки достигнувања како генетски модифицирана храна, користење на нуклеарна енергија или прекумерно користење на мобилната технологија. (Ibid,38)

Сериозноста на третманот на одржливоста ја покажува и фактот што токму трите столба на одржливоста се основа на концептот на т.н. „triple bottom line”¹¹ – посебен завршен показател кој ни го дава целокупниот импакт на компанијата - финансиски биланс, еколошкиот ефект и општествениот придонес. Овој термин веќе се одомаќинува во завршните сметки на бројни компании во светот, но е особено значаен и вреден за валоризација кај организациите од јавниот сектор. Иако еколошкиот ефект и општествениот придонес се категории кои се квантитативно тешко мерливи, сепак преку инкорпорирањето на овој концепт организациите ќе можат да ги разјаснат своите долгорочни перспективи и последиците од донесените одлуки во иднина.

Економската, еколошката и општествената одржливост не се единствените компоненти на одржливиот развој. Обединетите нации преку Извештајот *Нашиот културен диверзитет* (Светска комисија за животна средина и развој при ОН, 1995) го мапираа значењето на културата во општествениот развој како еден од неговите клучни елементи, уважувајќи ја улогата на движното и недвижното наследство на човештвото, креативните индустрии, музеите и галериите, библиотеки, културни центри односно целокупната културна индустрија. Овој извештај успеа да предизвика реакција кај развиените западни земји кои во владините програми ја промовираат културната одржливост како клучен фактор на напредокот на општествата. Денес неретко се споменува четвртиот столб на одржливоста – културната одржливост преку верувањето дека „културната виталност е подеднакво важна за здраво и одржливо општество, како и

¹¹ Терминот е кованица промовиран од Џон Елкингтон, експерт за одржливост, кој врз основа на сметководствениот извештај – bottom line (го означува финалниот профит или загуба на компанијата), го извел терминот triple bottom line кој ги поврзува финансите, општествениот ангажман и екологијата на компанијата.

општествената еднаквост, еколошка одговорност и економската издржаност“.
(Hawkes, 2001).



Графикон 4: Венов дијаграм за одржливоста – систем содржан од компонентите културна, економска, еколошка и општествена одговорност.

Музејските институции токму поради својата интрагенерациска функција и менаџирањето со потребите на различни генерации се должни да се развиваат одржливо за да можат да го остават зачуваното културно наследство на иднината, но не како товар, туку како вредност. Дури и без формално да се усвојуваат стандарди и принципи за одржливоста, јасно е дека музеите поради нераскинливата врска со општеството – добиваат од и придонесуваат за општеството, имаат нераскинлива врска со одржливиот развој. Намерите и работењето базирани на овие принципи ќе го унапредат процесот на

трансформација во одржливи организации не само на музеите, туку и воопшто на пошироката општествена заедница.

На патот до одржливоста музеите мораат јасно да ги постават своите долгорочни цели и да бидат начисто за сопствената улога во општеството. Оттаму ќе произлезат сите други активности кои ќе ја поддржат нивната трансформација во одржливи организации.

Одржливоста како концепт на организациите, но применета врз музеите со своите специфичности, е дефинирана како дериват на една работилница за стратемиско планирање на организацијата ЛОРД¹². Заклучено е дека одржливоста кај музеите се состои од следниве елементи:

Одговорност. Без разлика на тоа кој ги финансира музеите - влади, добротворни организации или фондации, важно е оние што ги креираат политиките и одлуките за финансирање (вклучително и власта односно избирачите) да го видат бенефитот од музејот што го финансираат. Ако земеме предвид дека државнофинансираните музеи своите финансиски средства ги добиваат од даночните обврзници, јасно е дека воспоставување взаемна доверба и цврсти врски меѓу музеите и заедницата е од суштинска важност.

Финансии. Финансиската одржливост подразбира финансирање од повеќе извори со фокус кон генерираниот приход, истовремено одржувајќи ги трошоците на најниско можно ниво. Постигнување на вистинскиот микс на финансирање за зголемување на економичноста без да се загрози ефикасноста во остварувањето на мисијата е еден од најголемите предизвици за менаџментот и управните одбори. Финансиската одржливост генерира цврсти врски со заедницата зашто музеите денес стануваат релевантен чинител на локалната економија преку набавување стоки и услуги за своите потреби, придонесуваат за развој на туризмот, даваат дополнителни услуги за своите посетители и сл.

¹² Организацијата ЛОРД со седиште во Торонто, Канада е една од водечките организации за менаџирање и имплементирање на културни практики во светот, со преку 2000 меѓународни проекти во областа на водството и иновации во областа на културата.

Инвестирање во заедницата. Секој музеј зависи од волјата и капацитетот на заедницата во која се наоѓа да инвестира материјални ресурси (земја, даночни олеснувања) и нематеријални ресурси како ангажман на волонтери, водство во управните одбори и партнерство со организациите од заедницата. Музеите треба креираат двонасочна релација со заедницата од која нема само да бараат туку и ќе враќаат. Тие треба да претставуваат кохезивен фактор на обединување на различни групи, да објаснуваат чувствителни општествени прашања, да ја подигнуваат желбата и можноста за учење и за знаење на припадниците од различни генерации.

Однос со публиката. Музеите мора да одговорат на изменетите интелектуални потреби на публиката. Важноста на колекциите, истражувањата, интерпретацијата и едукацијата за јавна корист е клучен фактор во долгорочната одржливост на музеите. Овој однос во голема мера зависи и од потенцијалот и капацитетот на музејските работници кои треба да бидат вистински посредници на современата комуникација меѓу предметот и посетителот. Менаџментот на музеите мора да има стратегија на постојано подигнување на квалитетот на човечките ресурси со кој ќе ја реализира мисијата и ќе одговори на предизвиците на 21. век.

Екологија. Музеите има обврска своите материјални ресурси да ги организираат во контекст на заштеда на енергијата и таму каде што е можно да се користат обновливи ресурси. Во оваа смисла потребна е долгорочна инвестиција во одбирање начин на чување и презентација на музејските колекции која не бара дополнителни енергетски ресурси. Рециклирањето и алтернативните начини на обезбедување енергија треба да заземат висок приоритет во долгорочните цели на музеите.

Јавно финансираните музеи не размислуваат за одржливоста. Минимално загарантираниот буџет со кој државата го поддржува функционирањето на овие установи од нив прави инертни организации, иако за сите амбициозни организации кои сакаат да го зачуваат квалитетот на работата во турбулентни услови одржливоста е клучно прашање не само за опстанок, туку и за развој. „Единствено одржливоста гарантира самостојност и неопходна самопочит, увереност во

поставените цели и она што е означено како приоритетен правец во стратегискиот план“ (Драгичевиќ-Шешиќ, Драгојевиќ, 2005:210).

Една од најелементарните менаџерски одговорности е токму предавање на музеите и нивните колекции во „здрава состојба“ на идните генерации. Пристапот на одржлив менаџмент ќе овозможи долгорочна грижа и сигурност на колекциите за идните генерации. Уште повеќе, музеите можат да одиграат значајна лидерска улога во промовирање на принципите на одржливоста преку демонстрирање добра практика во своето секојдневно работење (Ambrose and Paine, 2006:13).

II Методологија на истражувањето

1. Предмет на истражувањето

Предмет на истражувањето е менаџирањето на националните музеи во Република Македонија и неговата улога во нивната трансформација од традиционални во одржливи организации. Во таа смисла се работи за истражување на примената на основните менаџерски функции во работењето на македонските национални музеи. Врз база на теориските знаења за менаџментот, применети врз установите од културата со нивните специфики, ќе се обидеме да добиеме претстава за тоа како се управуваат и раководат македонските национални музеи. Клучните елементи низ кои ќе ја видиме тековната состојба во работата на музеите се нивната мисија, визија, цели, стратегиско планирање, организација и финансии, кадровскиот менаџмент, работа со публика, маркетинг и односи со јавноста и односи со други институции и односот на музеите кон одржливоста.

2. Цел и карактер на истражувањето

Целта на ова истражување е да се утврди моменталната состојба и карактерот на менаџирањето на националните музеи во Република Македонија и поставување насоки за нивен стратегиски развој. Преку примената на добрата менаџерска практика, се очекува овие установи да го подобрат своето ефикасно и ефективно работење во организациска, финансиска, кадровска смисла, а во функција на чување, заштита и презентација на националното културно богатство и наследство. Променетите општествени прилики, нестабилното опкружување и динамичните промени наложуваат нивна трансформација од традиционални во одржливи организации, во чиј процес клучна улога игра примената на менаџерски практики во тековната работа. Истражувањето Менаџирањето на националните музеи во

Република Македонија и улогата во нивната трансформација од традиционални во одржливи организации е квалитативно истражување.

3. Задачи на истражувањето

Имајќи ја предвид целта и предметот на истражувањето, нивната операционализација ќе се изврши преку реализација на низа специфични задачи кои поблиску ќе го определат предметот на истражувањето:

- да се испита состојбата со културните политики и амбиентот во кој работат националните музеи во Република Македонија

- да се добие претстава за мисијата, визијата и целите на националните музеи во Република Македонија

- да се испита состојбата на полето на стратегиското планирање на националните музеи (краткорочно, но и стратегиско)

- да се испита состојбата на планот на организацијата и финансирањето

- да се испита состојбата со управувањето на човечки ресурси односно кадровскиот менаџмент

- да се испита состојбата на полето на односот на музејските институции кон надворешните заинтересирани страни – публика односно традиционалните посетители, непублика односно посетители кои не доаѓаат во музејските/културните институции, пошироката заедница како место од кое потекнуваат и на која и припаѓаат институции со национално значење, сродни институции и професионални здруженија, но и студентски, младински и туристички организации.

- да се испита односот на музејските институции кон поимот на одржливоста

4. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Истражувањето Менаџирањето на националните музеи во Република Македонија и улогата во нивната трансформација од традиционални во одржливи организации користи анализа на документација со чија помош ќе се направи увид

во Националната стратегија за култура на Република Македонија за да се увидат приоритетите на културната политика, правците и приоритетите на развој, како и законската регулатива која го уредува работењето на овие институции, а која е од особено значење за утврдување на тековната состојба во националните музеи. Покрај тоа, ќе се направи увид и во највисоките акти на музејските установи како статутите, но и правилниците за систематизација и организациската структура кои ќе овозможат согледување на начинот на кои се организирани и на кој работат овие организации. Покрај анализата на документацијата, прибирањето на податоци за истражувањето се реализира и со примена на техниките структурирано интервју и скалирање на мислењата на субјектите на истражувањето. За таа цел, како инструмент на истражувањето се користи прашалник комбиниран со скали за проценка на судови од Ликертов тип. Со примена на методот на компарација резултатите добиени од истражувањето ќе ги споредиме со слични истражувања во регионот и светот, за да можеме да ја утврдиме нашата тековна состојба, но и да ги поставиме потенцијалните правци на развој на овие институции во иднина. Во истражувањето користиме и статистички податоци објавени од страна на Државниот завод за статистика на Република Македонија, информации од официјалните веб-локации на музеите надвор од државата, законската регулатива на ЕУ, документација од ОН итн.

5. Истражувачки прашања

Истражувањето Менаџирањето на националните музеи во Република Македонија и улогата во нивната трансформација од традиционални во одржливи организации ќе се обиде да одговори на централното истражувачко прашање:

Дали управувањето и раководењето на националните музеи во Република Македонија се базира на современ менаџерски пристап кој овозможува ефикасност во работењето и нивен развој во одржливи организации?

Централното прашање не може да се одговори без одговор на комплементарните прашања кои поблиску ги дефинираат менаџерските практики преку следниве прашања:

- Дали Република Македонија преку своите културни политики и стратегиски приоритети создава услови за развој и за трансформација на музејските институции во одржливи организации?

- Имаат ли националните музеи во Република Македонија мисија, визија и стратегиски цели? Дали музеите носат стратегии и стратегиски планови?

- Каква е организациска структура на македонските национални музеи?

- Дали државното финансирање на националните музеи е доволно за реализација на оперативните и програмските активности на организациите?

- Со колку и какви човечки ресурси располагаат националните музеи, вклучувајќи стручен и административно-технички персонал? Каков е односот на националните музеи кон мотивацијата и развојот на човечки ресурси?

- Каков е односот на националните музеи кон публиката? На кој начин националните музеи го применуваат маркетингот? Како ја остваруваат својата комуникација со јавноста?

- Дали националните музеи ги имаат предвид начелата на одржливост во своето работење?

6. Примерок на истражувањето

Истражувањето ги опфати раководните кадри на националните музеи во Република Македонија – директори¹³. Предмет на ова истражување е менаџирањето на националните музеи, оттаму во првичниот план не беа вклучени уметничките галерии и спомен-куќите, додека институциите кои се основани воедно како заводи за заштита на споменици на културата и музеи, примарно се ориентирани кон активностите на заштита на недвижното културно наследство и не покажаа интерес за учество во ова истражување. Во текот на прибирањето на

¹³ Во споменатите институции беа интервјуирани директорите, освен во Музејот на Македонија каде има вршител на должност директор и Музејот на Западна Македонија во НОВ каде беше интервјуиран кустос

податоците и интервјуата на раководните кадри на истражувањето се одзваа следните институции:

МУЗЕЈ НА МАКЕДОНИЈА – СКОПЈЕ;

МУЗЕЈ НА СОВРЕМЕНА УМЕТНОСТ – СКОПЈЕ;

ПРИРОДНОНАУЧЕН МУЗЕЈ НА МАКЕДОНИЈА – СКОПЈЕ;

МУЗЕЈ НА МАКЕДОНСКАТА БОРБА ЗА ДРЖАВНОСТ И САМОСТОЈНОСТ – МУЗЕЈ НА ВМРО МУЗЕЈ НА ЖРВТИТЕ НА КОМУНИЗМОТ – СКОПЈЕ;

АРХЕОЛОШКИ МУЗЕЈ НА МАКЕДОНИЈА

МУЗЕЈ – ГЕВГЕЛИЈА;

МУЗЕЈ – КУМАНОВО;

ИСТОРИСКИ МУЗЕЈ – КРУШЕВО;

МУЗЕЈ НА ЗАПАДНА МАКЕДОНИЈА ВО НОВ – КИЧЕВО .

Иако Музејот „Д-р Никола Незлобински“ од Струга не се одзва на истражувањето, оваа институција е вклучена во истражувањето во делот на организациските и управувачките анализи кои се резултат на увидот во основачките и организациските акти добиени од Министерството за култура на Република Македонија. Од листата на национални музеи изостанува и Музејот на тетовскиот крај кој не се вклучи кон истражувањето.

7. Динамика на истражувањето

Истражувањето Менаџирањето на националните музеи во Република Македонија и улогата во нивната трансформација од традиционални во одржливи организации беше реализирано во периодот јуни-септември 2014 г.

III Анализа на податоците во Република Македонија

1. Културните политики во Република Македонија

1.1. Историски преглед

Културата во Република Македонија е регулирана преку Уставот на Република Македонија, законите и други правни акти од областа на културата, други системски закони кои се имплементирани во културата, локални закони и меѓународни договори ратификувани од државата или наследени од бившата држава. Министерството за култура на Република Македонија е владино тело кое е задолжено за следење, анализа и предложување мерки и акти за развој и напредок на културата, организација, финасирање и развој на мрежа на национални установи и финансирање програми и проекти за остварување на националниот интерес во културата, заштита на културното наследство, активности во областа на издаваштвото, музичката уметност, филмската уметност, галериска, музејска и библиотечна дејност, заштита на авторските права и сл. Во негова надлежност е и креирањето и имплементирањето на културни политики кои се основен катализатор на културниот развој во општеството.

Развивањето и специфичностите на културни политики на Република Македонија мораат да се согледаат низ една поширока временска рамка која во основа може да се подели на три периода¹⁴:

- централистички период односно период на државен социјализам (од 1946 до педесеттите години на 20.век)
- транзициски до 1974г.

¹⁴ Извор: Cultural Policy in "the former Yugoslav Republic of Macedonia" National Report, Steering Committee for Culture, Council of Europe достапно на http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/reviews/CDCULT2003-5AFyrom_EN.pdf (09.2014)

- самоуправување (од 1975 г. преку поголемите ингеренции на републичките и општинските заедници)

Македонската култура во периодот по 1945 година е под силно влијание на државниот социјализам односно директна државна интервенција во културата преку низа мерки како оформување на базичните институции, обучување на кадри, популаризација на културата и уметноста и сл. Во овој период се формирани првите национални установи, а првиот петгодишен план (1947-1951) предвидувал основање културни центри, читални, пионерски и младински домови, со цел подгинување на генералното културно ниво на населението. Во следниот период културните политики се диктирани од различни центри на моќ олицетворени во Централни партиски комитети, Сојуз на работни луѓе, Синдикати, Младински организации, Сојуз на борци и слични организации, чии директиви биле беспоговорно исполнувани. Иако на теоретско ниво концептот на самоуправување воведен по 1975 година требало да значи своевидна децентрализација на компетенциите, сепак, во пракса моделот на самоуправувачки културни заедници бил задушен во бирократска неспособност, непрофесионалност и премногу правни регулативи. Како и во другите домени на општеството, и на културните политики од овој период, им недостигал вистински правец и визија за културен развој.

Периодот по 1990 година го означува периодот на осамостојување на Република Македонија од федеративната Југославија, со кој почнува мачна повеќедецениска транзиција од еден политички систем во друг чии последици се рефлектираат во секој општествен домен, вклучително и културата. Турбулентните услови не се условени исклучиво од желбата за промена на општествените системи, туку и од политичките и воените конфликти во кои беше втурнат балканскиот регион во најчувствителниот период на осамостојување на Република Македонија. Непосредниот период по осамостојувањето е време кога сите политички чинители се обединети во креирањето атмосфера на ослободување на културата од идеолошки влијанија, но и од контролата и притисокот врз уметноста и создавање елементарни предуслови за креирање и развој на автентични културни политики во

државата. Во организациска смисла државата посегнала по комплетна централизација на културните институции преземајќи на свој грб преку 170 институции со повеќе од 3000 вработени без автентична културна политика и стратегија за културен развој, но со декларативни заложби за човекови права и слободи, права на малцинствата како дел од генералниот курс на развој кој го следи државата.

1.2. Законска регулатива

Седум години по осамостојувањето донесен е првиот Закон за култура во 1998 година (Службен весник на РМ 31/98) со кој се утврдуваат основите на културата како темелна општествена вредност, облиците на остварувања на културата, како и начинот и условите на финансирање на културата. Со него се гарантираат право на слободно творење, воведување граѓански концепт во културата, еднаков третман на приватните и државните субјекти кои се занимаваат со културата, децентрализација на културата, финансирање на националниот интерес во културата преку отворен конкурс, инспекциски надзор во културата и останата регулатива. Во содејство со уставно загарантираните права за слободата на научното, уметничкото и на другите видови творештво и правата кои произлегуваат од истите поставен е темелот на демократски културен развој во македонското општество.

Освен поставувањето на основата за демократизација, законската регулатива ги уредува односите меѓу културните чинители во општеството, ги утврдува развојните насоки за остварување националниот интерес во културата и ја подготвува национална програма за културата за период од пет години која ја носи Собранието на Република Македонија.

Националната програма е документ со кој се дефинира културата која е од заеднички интерес на граѓаните на Република Македонија, неопходно е нејзино постојано извршување и е достапна до сите граѓани под еднакви услови. Во Законот

за култура (Службен весник на РМ 31/98) дефиниран е националниот интерес во културата кој опфаќа:

1. создавање кадровски, материјални и други услови за континуирано остварување на културата;
2. овозможување услови за остварување и заштита на врвни културни вредности;
3. поттикнување на разновидноста и разноличноста во културата;
4. обезбедување услови за достапност на граѓаните до културните вредности и нивно масовно користење;
5. обезбедување услови за остварување и за заштита на културниот идентитет на граѓаните од различно етничко потекло;
6. грижа за културниот развој и остварување на културните права на македонското малцинство и иселеништво во странство;
7. создавање услови за рамномерен културен развој во Републиката;
8. афирмација на културата од Републиката во странство и
9. културолошки истражувања.

Во Националната програма особено се утврдуваат:

1. целите и приоритетите на културната политика;
2. организацијата и мрежата на националните установи;
3. мерките за развој на културата;
4. обемот и структурата на републичкиот буџет за културата;
5. принципите и целите на меѓународната културна соработка;
6. проекција на потребите од кадри за културата;
7. насоките за културолошки истражувања;
8. насоките за стимулативна даночна и царинска политика во областа на културата и
9. позначајните инвестициони вложувања во културата и слично.

Како резултат на Националната програма на културата, министерот за култура ја носи годишната програма за остварување на националниот интерес во културата во

рамки на средствата предвидени од буџетот. Средствата предвидени од Буџетот на РМ се доделуваат на годишен конкурс отворен за сите заинтересирани страни. За резултатите од конкурсот решаваат комисии од Министерството за култура, а добитниците на финансиска поддршка министерството јавно ги објавува по завршувањето на конкурсот. Јавната објава ја дава листата на добитници на проекти, но не и податоците за износот кој му е доделен на секој проект. Бројот на поддржани проекти зависи од средствата предвидени од Буџетот на РМ, а начинот на селекција останува недоволно јасен и нетранспарантен. Мал обид за разјаснување на критериумите за избор е направен во последниот Годишен конкурс на Министерството за култура (1.9.2014г., достапен на www.kultura.gov.mk) каде се наведени приоритетите на секоја програма за финансирање, но освен сугестијата дека добитникот на финансиската поддршка треба да исполни најмалку еден приоритет, други критериуми нема. Од особена важност за јавните конкурси, а посебно во случајот на најголемиот конкурс од областа на културата во РМ, е воспоставување јасни, транспарентни и мерливи критериуми кои ќе служат како референтна вредност на апликантите не само за да ја добијат поддршката од државата, туку да стекнат вештини за унапредување и развивање на конкретните проекти во иднина. Програмите на ЕУ, Креативна Европа и Ерасмус+¹⁵ имаат јасно дефинирани цели и однапред познати мерливи критериуми преку бодовни листи што обезбедува голема доза на јасност и транспарентност на изборниот процес, а чиј потписник е и Република Македонија.

За потребите на Министерството за култура се формира Совет за култура кој го советува министерот по разни прашања од областа, а се именуваат и надворешни соработници кои учествуваат во подготовката на годишната програма и останати тековни проекти. Како што е наведено во Законот за култура составот на ова тело е „именувано од министерот за култура, од редот на истакнати уметници, стручни

¹⁵ Повеќе информации на веб-локацијата на Агенцијата за едукација, културна размена и аудиовизуелни уметности http://eacea.ec.europa.eu/index_en.php

лица од областа на културата и од јавниот и општествениот живот, по принципот на стручност и компетентност и на соодветната и правична застапеност на граѓаните, кои припаѓаат на сите заедници, за време на мандатот на министерот за култура“. Составот на ова стручно тело е по избор на министерот без јавно утврдени критериуми за избор, а недостасува и преглед на ресорите од културата кои се застапени во него. Добра пракса за што пошироко и порелевантно советодавно тело е претставување на сите видови културни сектори (јавен, приватен, слободни уметници, малцинства), претставници на посебните видови културни дејности (визуелни уметности, заштита на културно наследство издаваштво, сценско-изведувачки уметности итн), релевантни образовни институции универзитети, МАНУ и други, а од особена важност е транспарентен процес на предложување и избор на едно вакво тело со што ќе се намали можноста за субјективизирано влијание врз значајни одлуки на Министерството за култура и од политичка и од уметничка позиција. Оттаму изборот на Советот за култура од страна на Собранието на Република Македонија е многу подобро решение кое веќе функционира во регионот (Закон за култура на Република Србија)¹⁶.

Во периодот од 2003 година до 2005 година согласно законската регулатива за децентрализација започнува процес во кој голем број од ингеренциите на централната власт се предаваат на општинските односно локалните власти. Притоа бројни културни установи, дотогаш под капата на централната власт, беа пререгистрирани во локални установи и со тоа предадени на владеење на локалните власти, особено во поглед на финансирањето кое станува обврска на општините, додека институциите од национален интерес беа пререгистрирани во национални установи за кои обврските остануваат на државата. За нив централната власт обезбедува средства за работа, плати за работените, покривање на работните трошоци, инвестиции и сл. На овој начин се изврши своевидно растеретување на централната власт во организациска и финансиска смисла и отворање простор за

¹⁶ Преземен од http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_kulturi.html (12. 2014)

ефективно и ефикасно спроведување на културните политики преку овие инструменти. Се разбира, легислативната рамка не е единствениот фактор за успешност на овој процес, кој и натаму зависи од реализирањето на плановите, конкретни акции и активности, но и од капацитетот на институциите и поединците за спроведување на овие реформи.

Последните измени на Законот за култура извршени се во февруари 2014 (Службен весник на РМ, бр. 44/2014 година) со кои се регулираат низа прашања кои се однесуваат на работните односи и работните места во културата, регулирање на односот со директорите на институциите, начинот на финасисирање на националните установи и нивните права и обврски, права и обврски на корисниците на средства од годишниот конкурс итн. Во останатиот дел од трудот детално ќе бидат анализирани деловите од овој закон релевантни за соодветните истражувачки задачи.

1.3. Национална стратегија 2013-2017

Од исклучително значење за ова истражување е анализа на првиот стратегиски документ во културата во Република Македонија - Национална стратегија 2013-2017 кој треба да даде одговор на најважните прашања за културните политики на среден рок и правецот на културен развој во државата, особено како македонските национални музеи се позиционирани во оваа стратегија, што можат да очекуваат во следниот период и дали оваа стратегија одговара на нивните реални потреби. Со измените на Законот за култура (Службен весник на РМ, бр. 47 од 8.4.2011 година) Националната програма за култура се предефинира како Национална стратегија со која се одредуваат среднорочните приоритети за развој на културата во Република Македонија, а првиот конкретен производ од оваа измена е Првата национална стратегија за развој на културата, донесена за периодот од 2013-2017 година (донесена од Собранието на РМ, јануари 2013, достапна на www.kultura.gov.mk). Овој документ е дефиниран како стратегиски, а со него се утврдуваат „среднорочни цели и приоритети за развој на културата и се утврдуваат организациски, финансиски

и административни мерки за нивно остварување. Напоредно со Националната стратегија, се носи и акциски план за реализација на стратегијата, вклучувајќи носители на активности, динамика на реализација, финансиски средства буџетски и вонбуџетски, но и индикатори за евалуација на стратегијата“, се вели во воведот на стратегијата. Во изработката на Националната стратегија учествувале јавни установи од областа на културата, високообразовни и научни установи, здруженија на граѓани од областа на културата и претставници од независната културна сцена. Стратегијата подлежи на јавна расправа, пред истата да биде внесена во собраниска процедура и донесена од Собранието на Република Македонија.

Чекорите и процесите при креирањето и донесувањето на стратегијата овозможуваат транспарентност и увид во приоритетите на националниот интерес во културата и начинот на негова реализација, а во исто време вклучувањето на повеќе заинтересирани страни од јавниот, образовниот, стручниот и граѓанскиот сектор овозможуваат креирање на демократски концепт во утврдувањето на правецот во кој ќе се развива културата во општеството. Промената на името од програма во стратегија е добар исчекор кон јасно дефинирање на стратегиските цели и приоритети како и начинот и времето во кое ќе се реализираат правејќи дистинкција од поширокиот поим програма. Стратегискиот пристап во креирањето политики и конкретни цели на културниот развој треба да даде резултати доколку се спроведува на начин кој гарантира соодветна имплементација, контрола и евалуација на целиот процес.

Како и секоја друга стратегија, Националната стратегија мора да се потпира на анализата на тековната состојба во културата заради логичките чекори кои треба да се преземат - утврдување на фактите, поставување на посакувана состојба и начин на нејзина реализација. Иако во документот стои дека стратегијата се базира врз истражувањето на Министерството за култура *Анализа на состојбите во областа на културата за периодот од 2005 до 2011 година*, отсуството на презентација на каков било податок за тековната состојба во Националната стратегија е сериозен пропуст и неможност за проценка на поставените цели и нивната објективност.

Клучен фактор за успешна реализација на која било стратегија лежи во поставените цели односно нивната остварливост, мерливост, конкретност, временска определеност, при прецизно дефинирани и писмено формулирани поими. Националната стратегија за културата 2013-2017 е документ базиран на основните начела на културата и како што е наведено:

„ - од една страна, поддршка на традиционалните творечки и применети уметности и заштита на културното наследство,

- од друга страна, создавање општествен амбиент кој ќе овозможи имплементација на новите технологии во сферата на културата и уметноста и кој ќе го поттикне развојот на креативните индустрии, на културниот менаџмент и маркетинг и на приватните иницијативи.“

Оттука можеме да заклучиме дека заштитата на културното наследство, една од основните задачи на музејската дејност, декларативно зазема висок приоритет во културната политика на РМ. На другата страна од приоритетите, државата сака да создаде културен амбиент на културен менаџмент и маркетинг области кои се нераскинливо врзани за успешно функционирање на кој било музеј во светот. Стратегијата натаму го дефинира националниот интерес на државата во културата, во широк дијапазон како:

а) уметничко творештво во коешто спаѓаат: книжевноста, издаваштвото, сликарството, вајарството, музиката, театарот, филмот, балетот и современиот танц;

б) културното наследство во коешто спаѓаат: недвижното културно наследство, движното културно наследство – библиотечната, музејската и дејноста за заштита на аудиовизуелните добра и духовното културно наследство;

в) областите кои се комплементарни со културата, како:

- науката и образованието,
- менаџментот и маркетингот,

- креативните индустрии, новите технологии и медиуми во производството, дистрибуцијата и рецепцијата на културата,
- алтернативните културни изразувања,
- културниот туризам,
- дигитализацијата на културното наследство и на современото творештво,
- интермедијалните и мултимедијалните креативни практики и меѓународната културна политика.

Повторна е констатацијата дека културното наследство, но и соодветните научни дисциплини кои ја надополнуваат дејноста се дел од националниот интерес во културата со стратегиска важност. Општите стратегиски приоритети се следниве:

- Да се поттикнува развојот на културата во сета нејзина комплексност на: (а) наследениот традициски и етнокултурен идентитет на македонскиот народ и на другите народи кои живеат во Република Македонија, (б) мултикултуралната реалност на македонското општество, (в) естетскиот плурализам на уметничките вредности и (г) хуманистичката, етичката, едукативната, забавната, економската, производствената, кохезивната и другите димензии на културата.
- Да се усогласат развојните културни политики во Република Македонија со релевантните развојни културни политики од меѓународен карактер (ОН, УНЕСКО, СЕ, ЕУ).
- Да се негува комуникацијата на одделните културни идентитети, при што ќе се подига свеста за културата како сфера од посебен општествен и национален интерес.
- Да се воспостави поволен финансиски и материјален амбиент за долготраен развој на културата со заложба за континуирано зголемување на буџетските средства наменети за финансирање на програмските активности во културата.

- Да се стимулира креативниот уметнички потенцијал на сите граѓани на Република Македонија независно од нивната етничка, верска, идеолошка, политичка, социјална, родова и старосна припадност.
- Да се создадат услови за соодветно образование на талентираниите млади кадри, за едукација на граѓаните во областа на културата и уметноста и за примена на новите методи во културната едукација во образовниот систем во рамките на државните и приватните институции.
- Да се воспостави и да се одржува цврста соработка меѓу секторот култура и секторите образование и наука, меѓународната политика и туризмот и другите сектори кои се имплементираат во културниот сектор како основа за развој на културата и на општеството.
- Да се поттикне основањето на истражувачки установи од областа на културата (како: Институт за култура, Центар за книга, Научен центар за истражување на културното наследство во МАНУ итн.).
- Да се издвои посебен фонд за закуп на интернет-простори кои ќе ја афирмираат културата на Република Македонија во меѓународни рамки и ќе ја подобрат информираноста за културната историја на Република Македонија.
- Да се поддржи издавањето на референтно списание за култура и уметност, како и издавањето на публикации релевантни за одредени дејности од областа на културата (со меѓународен карактер).
- Да се поддржуваат проекти за промоција и пласман на културата на Република Македонија во меѓународни рамки.
- Да се остварува континуирана заштита на културното наследство независно од неговото историско, цивилизациско и етнокултурно обележје.
- Да се дигитализира современото уметничко творештво како дел од современото културно богатство на Република Македонија.

- Да се создадат услови за зголемување на бројот на културните добра под заштита на УНЕСКО како културни добра со исклучително светско значење.
- Да се унапреди заштитата на интелектуалната сопственост во културата и во културното творештво.

Посебните приоритети за развој по области вклучуваат и посебни цели за секоја дејност при што ги истакнуваме оние предвидени за музејската дејност, иако дел од целите на областа заштита на културното наследство се применливи и врз музејските институции, како:

- Осовременување на музеите и на музејските поставки со цел да се популаризираат културните вредности.
- Создавање постојани поставки во националните музеи и откуп на музејски предмети со цел збогатување на збирките.
- Осовременување на депоата на националните музеи според меѓународни стандарди за соодветно чување на движното културно наследство.
- Поддршка на развојот на новите музејски форми, како: технички музеи, музеи на архитектурата, театролошки музеи, музеи-галерии на истакнати поединци-уметници кои дале особен придонес во развојот на македонската уметност.
- Поддршка на проекти за унапредување на музејската едукација и дигитализација, како и афирмирање на идејата за создавање Центар за едукација.
- Разрешување на имотно-правниот статус на меморијалните музеи и на спомен-собите и нивно доверување на управување на единиците на локалната самоуправа.
- Евиденција на колекциите на приватните сопственици заради нивно интегрирање во системот на заштита на културното наследство.

Поставените општи приоритети во Националната стратегија евидентно се сместени во една широка рамка на генерални постулати кои опфаќаат и се однесуваат на поеднакво широк дијапазон на области во културата. Дискутабилен е и бројот на дури 15 општи стратегиски приоритети кои се огромен залак за културен сектор многу поорганизиран и поуспешен од македонскиот. Општите цели треба да бидат концизни и јасни како во примерот на документот *Европска агенда за култура во глобализираниот свет*¹⁷ каде се дефинирани следниве приоритети:

- промоција на културниот диверзитет и интеркултурен дијалог;
- промоција на културата како катализатор за креативност во рамки на Лисабонската стратегија за развој и вработување;
- промоција на културата како витален елемент на меѓународните односи на ЕУ.

Посебните цели треба да потекнуваат од општите стратегиски приоритети и подетално да ги дефинираат истите, додека во случајот на Националната стратегија за култура посебните цели се организирани и се однесуваат на цели по дејности, што не дава прецизен и логичен редослед на стратегиската акција. Што се однесува до музејската дејност посебните цели се однесуваат на осовременување на музејските поставки, колекции, депоа, дигитализација и едукација и сл. кои се важни базични прашања за македонските музеи, но евидентно е отсуството од листата на приоритети на современите трендови од музеологијата како работата со публика, музејски презентации и примена на технологија, однос со заедниците, инклузивноста и пристапноста, развој на менаџментот и одржливоста и сл. Формата на изразување би требало да го прати активниот карактер на овој документ (стратегија која треба да се реализира) на сметка на индиректниот наративен метод на декрипција на целите (да се оствари, да се унапреди...).

¹⁷ Документ на кој се заснова стратегиската рамка за Европската агенда за култура - COMMUNICATION FROM THE COMMISSION THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS on a European agenda for culture in a globalizing world, 2007 достапен на <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0242:FIN:EN:PDF> (12.2014)

Од стратегијата за култура ги издвојуваме и промените во начинот на финансирање на националните установи како дел од мерките за децентрализација и за деконцентрација на управувањето. Со нив, како што се наведува, централното одлучување за националните установи може да се премости и преку „делегиран буџет на националните установи“, врз принципот на доделување утврден износ на средства потребни за работа на националните установи. Тие, во согласност со проектираните средства, самостојно ќе ја програмираат работата на установата. Со ваквиот начин на финансирање, установите ќе добијат целосна автономија, а директорите и кадарот во установите ќе се мотивираат да бараат дополнителни материјални средства (донации, грантови и спонзорства), да остваруваат сопствени приходи преку: нудење квалитетни услуги, приходи од влезници, членарини и аплицирање пред европските и пред другите фондови и сл.¹⁸. Најавена е и ревизија на улогата на националните установи во културата и процена на нивната работата врз научни критериуми, како и трансформација и реорганизација на нивната работа. Оваа најава е операционализирана во акцискиот план во единствена активност на изработка на анализа на која ќе ја лоцира функционалноста на установите во областа на културата, врз основа на која би се изработила програма или стратегија за реобликување на мрежата на националните установи, што значи дека каква било сериозна реорганизација на националните установи би следела по 2017 година.

Во националната стратегија за култура поставени се аспектите на вонбуџетско финансирање на културата, даночни и царински поттикнувања, нова законска регулатива како и кадровската политика кои ќе бидат елаборирани понатаму.

Паралелно со Националната стратегија донесен е и Акцискиот план за имплементација на Националната стратегија со кој се опфатени целите, мерките, индикаторите, носителите на активности, буџетот и временската рамка во која се носат. Посебните цели од музејската дејност ги опфаќаат скромни три активности со

¹⁸ Измената стапува на сила со буџетот на националните установи за 2015г. оттаму ефектите од овој начин на финансирање допрва треба да се проценуваат. Останува податокот дека за висината на доделените средства за работа на националните установи решава министерот за култура.

уште поскроман буџет за период од четири години. Од планираните активности еден проект е врзан за една музејска институција, Музејот на Македонија, додека останатиот вкупен износ од 4.000.000 денари годишно предвиден за осовременување на музејските поставки и депоа се планира за целата мрежа на национални музеи на Македонија. Од акцискиот план е евидентно дека државата е убедливо најдарежлива во филмската и кинематографската дејност каде планираните средства по активности се високи 250.000.000 денари годишно за меѓународна афирмација на македонската кинематографија кои за четири години кумулативно изнесуваат цели една милијарда денари¹⁹, 10.000.0000 денари годишно за ставање во функција на кино-салите во локалните центри за култура и неопределен износ финансиски средства за привлекување странски продуценти за користење на Македонија како локација за снимање. Оваа споредба е графички прикажана во следниве табели:

Активности од музејска дејност			
Цел	Рок на реализација	Носител на активноста	Средства
Востановување постојани поставки во националните музеи.	2013-2017	Министерство за култура национални установи тим од стручни лица од областа	3.000.000,00 годишно
Комуникација на музејот со средината во која се наоѓа и развивање на интеракцијата како метод за подигнување на свеста за значењето на културното наследство.	2013	Министерство за култура национални установи тим од стручни лица од областа	200.000,00

¹⁹ Филмската уметност како популарна форма на промоција на културата е скапа активност, но нејасен е бенефитот од големото вложување во филмските проекти посебно во контекст на снимање исклучително скапи проекти со исклучиво државни средства („До балчак“, 2014, финансиран со 3 милиони евра од државата)

Осовременување на депоата на музеите во РМ.	2013-2017	Министерство за култура Управа за заштита на културното наследство национални музеи	1.000.000,00 годишно
---	-----------	---	-------------------------

Табела 2: Активности од музејска дејност прилагодено од Акциски план за имплементација на Националната стратегија 2013-2017

Активности од филмска уметност и кинематографска дејност			
Цел	Рок на реализација	Носител на активноста	Средства
Меѓународна афирмација на македонската филмска продукција.	2013-2017	Филмски фонд на РМ филмски продуценти	250.000.000.00 годишно
Подобрување на условите за меѓународна соработка, како и привлекување на странски филмски продуценти за користење на Република Македонија како локација за снимање.	2013- 2017	Филмски фонд на РМ филмски продуценти	Во зависност од реализираните странски продукции во РМ
Ставање во функција на кино салите при Центрите за култура.	2013-2017	Министерство за култура Филмски фонд на РМ центри за култура	10.000.000.00 годишно
Создавање на техничка филмска база.	2013-2015	Министерство за култура Филмски фонд на РМ	Јавно-приватно партнерство

Табела 3: Активности од филмска уметност и кинематографска дејност, прилагодено од Акциски план за имплементација на Националната стратегија 2013-2017

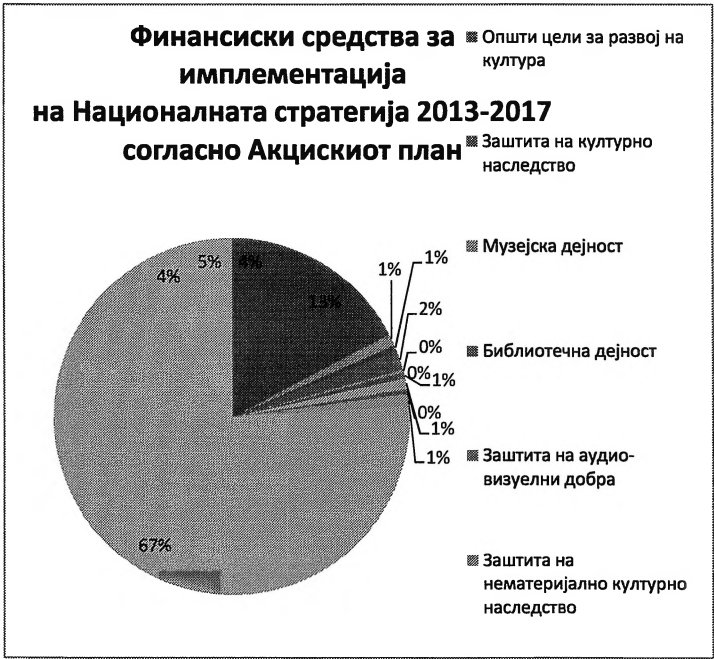
Во табелата бр. 9 прикажани се кумулативните финансиски средства за четиригодишниот период поделени по дејности (во средствата за издаваштво не се вметнати 30% од вкупниот буџет за Годишната програма за издавачка дејност предвидени за откуп на самостојно реализирани изданија):

Цели по дејности	Финансисни средства
Општи цели за развој на култура	65.220.000
Заштита на културно наследство	202.350.000
Музејска дејност	16.200.000
Библиотечна дејност	8.400.000
Заштита на аудио-визуелни добра	28.000.000
Заштита на нематеријално културно наследство	4.000.000
Јазично наследство и јазична култура	350.000
Книжевно творештво и издаваштво	8.350.000
Визуелна уметност, архитектура и дизајн	14.600.000
Музичко творештво и музичко-сценска дејност	6.900.000
Театарска уметност	17.000.000
Филмска уметност и кинематографска дејност	1.040.000.000
Меѓународна соработка и меѓународни манифестации	64.000.000
Организациски, финансиски и административни мерки за реализација на стратегијата	70.700.000
Вкупно	1.546.070.000

Табела 4: Финансиски средства според дејности прилагодени од Акциски план за имплементација на Националната стратегија 2013-2017

Од приложените вредности очигледно е дека првата Национална стратегија за култура ќе биде фокусирана кон широка поддршка на филмската и кинематографската дејност кои заземаат високи 67 проценти од вкупната сума која е на располагање за имплементација, особено во делот на поддршката на македонската филмска продукција од која ќе се очекуваат и соодветни резултати, односно освоени меѓународни признанија како индикатор за мерење на постигнатите ефекти. Заштитата на културното наследство зазема 13 проценти од предвидениот буџет на националната стратегија, но најголемиот дел од овие средства се наменети за воспоставување непосредна заштита на културното наследство односно негова конзервација како и безбедносна заштита и соодветно обезбедување од диви ископувања и трговија со артефакти од археолошките

локалитети. Со позначаен удел во буџетот учествуваат меѓународната соработка (4%), организациски мерки за реализација (5%) и општите цели за развој на културата (4%). Остатокот од буџетот го пополнуваат сите останатите наведени дејности заедно (7%), при што предметот на нашиот интерес, музејската дејност, има скромно учество од околу 1 процент или изразен во денари - 16.4 милиони денари стратегиски пари за четиригодишен период кој треба да биде распределен на мрежата на националните музејски установи во Македонија која брои 19 институции.



Графикон 5: Процентуален приказ на предвидените средства за реализација на стратегијата по дејности од вкупниот буџет на Националната стратегија

2. Менаџирање на националните музеи во Република Македонија

2.1 Музеите во Република Македонија

Дефиницијата на музејската установа, како и останатите одредби кои се однесуваат на работата и функционирањето на музеите во Република Македонија ја носи Законот за музеи („Службен весник на РМ бр.66/2004, 89/2008, 116/2010 и 51/2011). Таму музејот е дефиниран како непрофитна установа од областа на културата во која освен главните задачи на „истражување, собирање, средување, стручно и научно обработување и проучување, заштита, чување, објавување и презентирање на музејските предмети, го вклучува и следново:

„...установа отворена за јавноста која има и едукативна улога да привлекува поширока публика од сите слоеви на општеството и да развива интерактивна комуникација со посетителите, за популаризација на движното културно наследство“.

Евидентно е дека македонското законодавство при дефинирањето ги имало в предвид новите општествени текови и задачи на кои треба да одговорат музеите денес, оттаму основните задачи на музеите се надополнети со три суштински карактеристики кои секој музеј треба да ги поседува:

- **Отвореност**
- **Едукација**
- **Промоција**

Воведувањето на овие современи постулати во формално-правната дефиниција на музејските установи е значаен исчекор за поставување на вистински правец за развој на музеите во Република Македонија. Од друга страна, за установите да одговорат на дефинираниот музејски профил се должни овие начела да ги инкорпорираат и да ги надоградуваат во своето секојдневно работење како принципи на музејската дејност.

Музеите треба да ги вршат следниве работи:

- Истражуваат, собираат, средуваат, стручно и научно обработуваат и проучуваат, заштитуваат, објавуваат и презентираат музејски материјал и музејски предмети;
- Преку постојани изложбени поставки, повремени и подвижни изложби, предавања, семинари, работилници и практикуми, прикажување на филмови и други форми на дејствување ги запознаваат граѓаните со музејските предмети и едукативно делуваат за значењето на културното наследство и природата на Република Македонија;
- Обезбедуваат услови за користење и за научно и стручно проучување на музејските предмети;
- Даваат иницијативи за донесување на прописи и мерки за унапредување на музејската дејност и стручно усовршување на музејските кадри;
- Издаваат научни и стручни публикации, каталози, водичи и друг пропаганден материјал;
- Водат влезна книга, книга на инвентар, излезна книга, картотека на музејски предмети, каталог на музејски предмети и друг вид музејска евиденција и документација.

Дејноста на музејот се проширува и со научно-образовната дејност, но и комплементарните активности (Член 23 од законот за музеи):

- Музеите шират сознанија за вредностите и значењето на културните и научните вредности на музејските предмети и спроведуваат воспитно-образовни активности за заштита на природата.
- Музеите подготвуваат и реализираат интерактивни образовни програми, приоритетно насочени кон децата, учениците и студентите.
- Музеите се должни на посетителите да им овозможат јасна презентација на изложените музејски предмети, преку истакнување на натписи, ознаки, издавање на водичи и сл.

- Музеите може да вршат и други дејности, што се во функција на подобра посетеност, комерцијална презентација и маркетинг на музејот, како што е отворање кафетерии, продажба на копии, информативен материјал и сл.

Дефинираните работи, дејности и активности во законската регулатива поблиску ги претставуваат задачите и функциите кои музеите треба да ги испорачуваат на своите посетители односно на сите граѓани на Република Македонија, токму поради реализацијата на смислата на нивното постоење - јавниот интерес.

Музеите во Република Македонија се делат според неколку специфики:

Според типот на сопственоста можат да бидат:

- јавни, ако се основани од локална или централна власт
- приватни, ако се основани од домашен или странски физички или правен субјект

Според основачот можат да бидат:

- национални, ако се основани од Владата на РМ
- локални, ако се основани од локални власти

Според предметот на работа музеите можат да бидат:

- општи
- специјализирани

Според видот на музејските предмети музеите може да бидат археолошки историски, етнолошки, уметнички, технички, природо-научни, како и театарски, филмски, поштенски, воени и други.

Во Република Македонија постојат национални и локални музеи, а предмет на интерес на ова истражување се националните музеи. Мрежата на национални установи опфаќа повеќе установи од национално значење за Република Македонија, а од институциите за заштита на културното наследство ги вклучува следниве музеи, заводи и галерии:

МУЗЕЈ НА МАКЕДОНИЈА – СКОПЈЕ;

МУЗЕЈ НА СОВРЕМЕНА УМЕТНОСТ – СКОПЈЕ;

ПРИРОДНОНАУЧЕН МУЗЕЈ НА МАКЕДОНИЈА – СКОПЈЕ;
ЗАВОД ЗА ЗАШТИТА НА СПОМЕНИЦИТЕ НА КУЛТУРАТА И МУЗЕЈ – БИТОЛА;
ЗАВОД ЗА ЗАШТИТА НА СПОМЕНИЦИТЕ НА КУЛТУРАТА И МУЗЕЈ – ОХРИД;
ЗАВОД ЗА ЗАШТИТА НА СПОМЕНИЦИТЕ НА КУЛТУРАТА И МУЗЕЈ – ПРИЛЕП;
ЗАВОД ЗА ЗАШТИТА НА СПОМЕНИЦИТЕ НА КУЛТУРАТА И МУЗЕЈ – СТРУМИЦА;
ЗАВОД ЗА ЗАШТИТА НА СПОМЕНИЦИТЕ НА КУЛТУРАТА И МУЗЕЈ – ШТИП;
МУЗЕЈ НА МАКЕДОНСКАТА БОРБА ЗА ДРЖАВНОСТ И САМОСТОЈНОСТ – МУЗЕЈ
НА ВМРО МУЗЕЈ НА ЖРВТИТЕ НА КОМУНИЗМОТ – СКОПЈЕ;
АРХЕОЛОШКИ МУЗЕЈ НА МАКЕДОНИЈА
МУЗЕЈ „Д-Р НИКОЛА НЕЗЛОБИНСКИ“ – СТРУГА;
МУЗЕЈ – ГЕВГЕЛИЈА;
МУЗЕЈ – КУМАНОВО;
ИСТОРИСКИ МУЗЕЈ – КРУШЕВО;
МУЗЕЈ „СПОМЕН КУЌА НА МАЈКА ТЕРЕЗА“ – СКОПЈЕ;
МУЗЕЈ „СПОМЕН КУЌА НА ТОДОР ПРОЕСКИ“- КРУШЕВО;
МУЗЕЈ НА ЗАПАДНА МАКЕДОНИЈА ВО НОВ – КИЧЕВО;
МУЗЕЈ НА ТЕТОВСКИОТ КРАЈ – ТЕТОВО;
УМЕТНИЧКА ГАЛЕРИЈА – ТЕТОВО;
УМЕТНИЧКА ГАЛЕРИЈА - СКОПЈЕ

2.2. Мисија, визија, цели и стратемиско планирање

Поимите за мисија и визија се дел од современиот концепт на организациите и како такви немаат голема традиција на нашите простори. Ова е сосема разбирливо со оглед на поранешниот социјалистички систем во кој опстојувала државата, но со воведувањето на плурализмот и пазарната економија сите предуслови за прифаќање на овие поими се исполнети. Со транзицијата кон општествениот систем на демократија и на пазарна економија, организациите во своите акти треба да ги имплементираат и начелата на мисија, визија и вредности кои ја даваат нивната суштина. За разлика од профитните организации каде причините за постоењето

генерално се егзактни, кај непрофитните установи од културата добросоставената мисија е од особена важност зашто токму таа ги дава причините за нивното основање, целта на постоењето и основните начела и вредности во работењето. Ова е особено важно за процесот на позиционирање, развој и начин на трансформација на овие институции согласно општествените потреби. Врз овие постулати музеите ќе можат да ја изградат својата динамичка врска со општеството станувајќи негов витален и одржлив дел тргнувајќи од мисијата, преку визијата за тоа каде музејот се гледа себе си во иднина, начинот на кој ќе го постигне тоа но и за кого е наменето. Дефинирањето на мисијата не е формален процес кој треба да пополни место во актите на организацијата, туку секој нејзин збор треба да ја одразува посебноста на организацијата, нејзината специфична вредност што ја испорачува и единственост (да биде применлива само за онаа организација за која е наменета). Мисијата, сама за себе, треба да дава јасна претстава зошто постои организацијата. Мисијата треба да биде инспиративен фактор за сите работени кој ќе мотивира на преземање акција (Byrnes 2009: 122).

Дефинирањето на мисијата не е едноставна задача, особено не за музеите. Ним им е потребна смисла на постоење и правец на развој, кој не може да им го дадат воопштените музејски дефиниции. Вешто составена мисија која е преточена во изјава од 15 до 20 зборови треба да ја одразува посебната вредност што музејот ја испорачува во својата работа (Moore, 2005:6). Или како што е наведено во водичот на Американската алијанса на музеи (American Alliance of Museums) „мисијата е срцето на музејот што го артикулира неговиот фокус и цели, како и улогата и одговорноста и кон јавноста и кон колекциите“. Меѓународниот совет на музеи²⁰ (ICOM) укажува на тоа дека без оглед на деталниот опис на главните функции на музејот, името, дејностите и предметот на работа кои музеите ги дефинираат со своите правни акти, потребно е, меѓу другото „експлицитно дефинирање и објавување на изјава на мисија која поблиску ќе ги објасни колекциите и ќе ја

²⁰ Running a Museum: A Practical Handbook, ICOM 2004

разграничи улогата и перцепција на музејот во јавноста“. Таа треба да биде едноставно, но внимателно напишана изјава која ги содржи причините за постоење на музејот, главните цели и принципите врз кои ќе се базира работата на музејот.

Успешно дефинираните мисии се предизвик за сите културни установи во светот. Не сите успеваат добро да ги конципираат своите мисии. Примерот на Тејт (Велика Британија) покажува дека едноставноста, но пред сè, релевантноста е клучна во креирањето успешна изјава за мисија:

„Сè што правиме, од програмите кои ги претставуваме во нашите галерии со партнерите во Британија и низ светот, до книгите, производите и храната што ја продаваме во нашите продавници и ресторани, ја поддржува нашата мисија: да промовираме јавно запознавање и уживање во британската, модерната и современата уметност“

Мисијата на уште еден гигант, фондацијата Гугенхајм, која стои зад најмаркантните музеи на современата уметност на денешницата има комплексна и недоволно јасна изјава, која може да си ја дозволи благодарейќи на веќе силно изградениот музејски бренд:

„Посветена на иновацијата, Фондацијата Соломон Р. Гугенхајм собира, чува и интерпретира модерна и современа уметност и ги истражува идеите низ културите преку динамички кураторски и едукациски иницијативи и соработки. Со нејзината констелација на архитектонски и културолошки препознатливи музеи, изложби, публикации и дигитални платформи, фондацијата ја вклучува и локалната и глобалната публика.“

Во актите на еден од најпознатите и најпосетувани музеи во светот Бритиш мјузеум (Велика Британија) наведена е модерна експресија на првобитната мисија на музејот која датира од 1753г., годината на неговото основање:

„Неговата цел е да ја чува колекцијата која ги презентира светските култури за корист и едукација на човештвото и да осигура колекцијата да биде безбедна, конзервирана, истражена и изложена“.

Вистински пример на кратка и јасна мисија испорачува музејот Смитсонијан (САД) чија изјава вели:

„Зголемување и ширење на знаењето“.

Добро дефинираната визија е значајна мотивација за членовите на секоја организација. Музеите не треба да се лишат од можноста да имаат амбиции за врвни достигнувања и истите јасно да ги артикулираат. При креирањето на визијата, мора да се има в предвид колку се реални, но и доволно поттикнувачки, аспирациите кон кои се стреми организацијата во согласност со мисијата и со организациските вредности. Не треба да се занемарува фактот дека мисијата и визијата се динамички променливи – кога се менуваат општествените прилики и надворешните, но и внатрешните фактори потребно е прилагодување на улогата, задачата и стремежите на организацијата во согласност со промените. Тоа не значи дека истите треба да се менуваат често и лесно, но повремена ревизија на овој документ е пожелна.

Најновите истражувања во областа на менаџирањето на музеите смело го поставуваат прашањето чија визија треба да следат музеите. На основачите, на именуваниот директор или можеби, ако се оди чекор подалеку, на сите инволвирани страни (стејкхолдери) вклучувајќи ја и јавноста за кои првенствено се наменети (Moore, 2005:7). Визија која е резултат на креативен процес односно групна размена на идеи на сите заинтересирани страни, не исклучувајќи го и учеството на јавноста, може да придонесе за добро позиционирање на музеите во иднина особено преку остварувањето на реална двонасочна комуникација со заедниците од кои потекнуваат и за кои постојат.

Музејот Смитсонијан ја гледа својата иднина преку артикулираната визија која гласи:

„Оформување на иднината низ зачувување на нашето наследство, откривање нови знаења и споделување на нашите ресурси со светот“.

Националниот музеј на Австралија во својата визија наведува:

„Препознатлив првокласен музеј кој го истражува минатото на Австралија, ја осветлува сегашноста и ја замислува иднината“.

Не секогаш визијата е определена во општи рамки. Честопати визијата се поставува како проекција за следните пет или десет години. Примерот на еден од музеите Гугенхајм во Билбао (Шпанија) ја демонстрира токму визијата на музејот за 2020 година како:

„Музејот Гугенхајм Билбао ќе биде препознаен како европски лидер меѓу музеите посветени на посетителите, но и како пример за својот менаџерски модел. Ќе игра активна улога во фондацијата Соломон Р. Гугенхајм, во развојот на нови проекти и посебни обуки за бенефитот и на мрежата Гугенхајм и на креативната економија на Баскија.“

Праксата покажува дека мисијата и визијата можат да бидат сублимирани и во еден документ што претставува само технички детаљ. Она што е важно е дека содржината на документот треба недосмислено да презентира каков е музејот денес, каков сака да биде, и вредностите зад кои стои. Овој документ е јавен, познат и достапен до сите заинтересирани страни²¹.

Македонските музеи од национално значење се установи формирани од Владата на Република Македонија. Нивната работа, организација и функционирање поблиску ја определуваат законите за култура, заштита на културно наследство, за музеи, и законот за установи, додека личната карта на музеите вклучувајќи го нивниот прецизен опис е содржан во највисок акт на установата – статутот. Со него се уредуваат работата и нејзината организација како - дејност, организација, име, седиште, предмет на работа и други прашања што имаат значење за установата. Статутот на установата го донесува Управниот одбор, а согласност за овој акт дава Министерот за култура. Натамошните промени и дополнувања се вршат со согласност на Владата на Република Македонија.

²¹ Информациите за содржината на мисијата и визијата на наведените музеи се преземени од нивните веб локации наведени во изворите од интернет на крајот од овој труд.

Македонската пракса и легислатива покажува дека носењето на статутот на институцијата е во надлежност на Управниот одбор. Владата на РМ (преку Министерството за култура) не се вклучува директно во дефинирањето на статутите, иако дава согласност за истиот вклучително за сите измени и дополнувања. Технократскиот манир во креирањето на највисокиот акт, кој најчесто е заеднички производ на легислативниот и стручниот пристап, дава резултат кој не може да ја дефинира суштината, посебноста и специфична вредност што ја испорачува секој музеј како независна институција. Дефинирањето на музејот се врши преку сувопарен опис на предметот на работа на институцијата, најчесто пресликан од Законот за музеи и дефиницијата на музејските установи. Затоа македонските национални музеи имаат безмалку идентична дефиниција, а ги разликуваме само во однос на предметот на нивниот интерес.

Статутите на македонските национални музеи содржат општи дефиниции на музејските установи позајмени од законската дефиниција на музеите пришто се среќаваат и дефиниции кои се рецидив од минатиот систем:

„Музејот е културно просветна и научна национална установа, која преку систематско истражување, собирање, средување, стручно и научно обработување и проучување, заштита, чување, објавување и презентирање на музејскиот материјал, го шири образованието, трајно ги задоволува културните потреби на работните луѓе и граѓаните и придонесува за унапредувањето на стручната и научно истражувачката работа и развојот на образованието, културата, науката, стопанството и другите дејности“.

Една од ретките установи кои ги вклучиле посовремените концепции за дефиниција на музеите е Музејот на современа уметност кој во својот статут музејот го дефинирал како:

„Музејот е непрофитна национална установа од областа на културата, отворена за јавноста, која има и едукативна улога во привлекувањето на пошироката публика и која го остварува националниот интерес во културата преку: создавање кадровски, материјални и други услови за континуирано остварување на културата,

овозможува услови за остварување и заштита на врвни културни вредности, ги поттикнува разновидноста и разноличноста во културата, обезбедува услови за достапност на граѓаните до културните вредности, обезбедува услови за остварување и заштита на културниот идентитет на заедниците, се грижи за културниот развој на македонското малцинство и иселениците надвор од Република Македонија, без разлика на нивната етничка или верска припадност, врши афирмација на културата и културните различности од Република Македонија во странство и врши културолошки истражувања“, што е во линија со музејската дефиниција од Законот за култура и начинот на остварување на националниот интерес во културата.

Од увидот во статутите на два новооформени национални музеи во Република Македонија, Музејот на македонската борба за државност и самостојност – Музеј на ВМРО и Музеј на жртвите на комунистичкиот режим – Скопје (во натамошниот текст Музеј на македонската борба), и Археолошкиот музеј на Македонија кои респективно се основани во 2009 и 2010 година, евидентно е дека иако овие две установи се со најмал „стаж“ од сите останати национални музеи, и во нивните акти изостанува пристапот на современо дефинирање на установите. Во актите изоставена е и општата дефиниција на музејот, а наспроти тоа опфатен е предметот на работа, кај Музејот на македонската борба:

„Предмет на работа на Музејот на македонската борба е заштита, истражување, собирање, средување, стручно и научно обработување и проучување на музејски предмети, фотографии и документи значајни за национално ослободителната и револуционерна борба на македонскиот народ и неговата револуционерна организација и личности кои станале жртви на комунистичкиот режим“.

Во статутот на Археолошкиот музеј во делот дејност и организација дефинирано е:

„Музејот преку систематско истражување, собирање, средување, стручно и научно обработување и проучување, непосредна заштита, чување, објавување и

презентирање на музејскиот материјал и музејски предмети, ја врши музејската дејност и го заштитува движното културно наследство“.

Сите музеи натаму таксативно ги наведуваат основните и дополнителните дејности со кои ја извршуваат музејската дејност врзани за нивниот конкретен предмет на работа, а кои се дефинирани и во Законот за музеи.

Се поставува прашањето дали Владата односно Министерството култура како одговорен институт за креирање на културните политики и основач е најповикана да ги одреди причините за постоењето и насоките на развој на институциите кои ги формираат, или оваа задача ќе се препушти на оние кои раководат со нив. За споредба, во Велика Британија, согласно препораките на Музејската асоцијација, постои јасна насока дека „управувачките тела односно основачите на институциите односно други контролни авторитети треба да подготват и објават јасна изјава за намената, целите и политиките на музејот“. (Moore, 2005:7) Постои сериозен ризик на дисконтинуитет доколку овие чувствителни и суштински прашања се остават во рацете на директорите на музеите, особено доколку станува збор за нивна честа промена (макар и во повеќегодишен мандат), бидејќи стратегијата на развој честопати се однесува на период подолг од еден мандат. Од друга страна, насоките на управниот одбор или друг авторитет не секогаш успешно се спроведуваат од страна на раководните лица, особено во случаи на лимитирана соработка меѓу двата органа.

Во Македонија не постојат слични насоки ниту од страна на надлежните државни органи, ниту од други професионални здруженија. Со оглед на недостигот на пракса од ваков вид, тешко е да се одреди кој модел е поприфатлив за националните музеи, но сегашните улоги и ингеренции на раководните органи креираат и не така едноставна ситуација. Согласно Законот за култура, раководен орган во националните музеи е директорот на установата кој го одбира Министерството за култура, додека управувачки орган е Управниот одбор. Токму Управниот одбор е задолжен за креирање на политиките и принципите за развој и работа на установата и согласно ова законско решение, сосема очекувано

креирањето мисија, визија и целите би требало да бидат во рацете на Управниот одбор. Од друга страна, директорот е орган кој ја води работата на установата и при својот избор задолжително поднесува програма за работа во својот мандат. Таа е базирана на остварување некакви цели во четиригодишниот период на раководење и продуцира неколку отворени прашања. Колку овие цели се релевантни, објективни и координирани со општите насоки на развој на институцијата? Дали целите можат да бидат усогласени со плановите на Министерството за наведениот временски период ако се знае дека овие институции се финансираат од Буџетот на РМ? Дали содржината на програмата е одлучувачка во процесот на избор на директор и ако е, согласно кои критериуми се вреднува истата? Постои ли опасност од циклично спроведување индивидуални афинитети и интереси на поставените директори за време на својот мандат, заобиколувајќи го генералниот развој на институцијата?

Програмата за работа на директорот за периодот на неговиот мандат е еден од ретките планови во македонските национални музеи. Иако овој документ не е никаде јавно објавен (огласна табла или веб локација) тоа е главната платформа врз која се креира работата на институциите, според одговорите на испитаниците, но и според барањата на Министерството за култура.

Стратегиските цели во мандатот на тековните директори и вршители на должност на раководење во македонските национални музеи ги претставуваат, всушност, стратегиските цели на самите институции, а програмата на директорот е стратегија за работа.

Во Музејот на Македонија истакнаа дека долгорочните стратегиски цели се во согласност со Националната стратегија за култура за периодот 2013-2017 и чии цели ќе бидат пресликани во нивните годишни планови. Ова е разбирливо со оглед на тоа што во овој музеј има вршител на должност директор, кој не е одбран на редовен конкурс со приложена програма за работа. Музејот на Македонија ги презема активностите кои произлегуваат од матичниот карактер на установата, одржување и развивање на маркетинг службата, средување на постојните поставки,

средување на музејските депоа, како и решавање на некои проблеми од аспект на одржувањето што се должи на лошата кондиција на самиот објект. Во поглед на утврдување на стратегиските цели, Музејот на Македонија го потенцира учеството на Стручниот совет²² како начин на искористување на стручниот потенцијал на институцијата и плурализмот на идеи, што во основа е добра пракса за што поширока и подивергентна перспектива на потребите на институцијата. Според надлежните во Музејот на Македонија, Стручниот совет, во кој членуваат раководителите на стручните оддели на музејот, освен што учествува во креирањето на долгорочните цели на институцијата учествува и во дистрибуција на информациите до своите оддели во по хиерархиската линија во обете правци. Со оглед на тоа што Музејот на Македонија е општ музеј се состои од повеќе стручни оддели – етнологија, историја и до скоро археологија, секој од овие музејски оддели подготвува предлог програма за работа, која е дел од општиот годишен план за целата институција. Тековните приоритети ќе ги решаваат прашањата како финансиите, човечките ресурси, стручен кадар итн. Контролата и евалуацијата на реализацијата на програмата и зацртаните цели се извршуваат преку отчетот пред Управниот одбор и пред Министерството на култура.

Директорот на Музејот на современа уметност во два мандата успешно реализирал повеќе конкретни цели како средување на околината, организирање на блокбастер изложби²³, медиумско присуство, обезбедување на видео-надзор, набавка на опрема за конзерваторски оддел, хардверски и софтверски решенија за дигитализација на збирките, поддршка на одделот на едукација и сл. Овие цели се дел од тековните потреби на музејот и се ориентирани кон генерално подобрување

²² Стручно советодавно тело кое го именува директорот на установата од редот на стручните вработени, кое има мандат да покренува иницијативи и расправи по однос на стручни прашања од музеологијата и предметот на интерес на музејот. Сите национални музеи во статутот предвидуваат постоење на Стручен совет.

²³ Популарен термин од осумдесеттите години на минатиот век, со кој се опишуваат специјални, спектакуларни, но и скапи изложби кои привлекуваат и огромна публика во музеите и галериите.

на условите за работа. За вториот мандат, кој сè уште е во тек, приоритетна задача била оформувањето на постојаната музејска поставка на МСУ, проект кој со поддршка на министерството во целост е реализиран во 2014 година, а во тек е надградбата на постоечкиот видео-надзор и фокусот кон публиката. Музејот на современа уметност, како и останатите национални установи, стратегиските односно долгорочните цели ги поставува и реализира преку програмата за развој на установата при изборот на директор. Контролата и евалуацијата на реализацијата на долгорочните цели се врши преку извештаите до Министерството за култура, додека директорот и раководните кадри, секој во својот оддел, учествуваат во изработката на годишната програма на институцијата и се одговорни за контрола и евалуација на реализацијата на плановите. Тековен приоритет на оваа институција е дигитализацијата на музејските материјали и предмети, а најголем проблем во работењето го лоцираат во недостиг од дополнителен простор за изложби, но и осигурувањето на вредните уметнички дела од нивната колекција.

Природнонаучниот музеј на Македонија го следи утврдениот образец на дефинирање на целите низ програмата за работа при преземањето на раководната позиција на институцијата. За разлика од споменатите установи каде целите беа конкретизирани и повеќе во линија со тековните потреби на институциите како што се постојани изложби, депоа и набавка на опрема, Природнонаучниот музеј своите долгорочни цели ги гледа во развој на изложбена, издавачка, истражувачка дејност на музејот и е единствената установа која за долгорочна цел го поставува усовршувањето на стручниот кадар на музејот. Најголем проблем во работењето е решавањето на недостигот на човечки ресурси. Контролата на реализацијата на целите се врши преку извештаите до Министерството за култура и до Управниот одбор.

Очигледно е дека оформувањето или обновувањето на постојани изложби во националните музеи е долгогодишен проблем, зашто истиот е третиран во долгорочните цели на безмалку сите музејски институции и кореспондира со активностите за музејската дејност предвидени во Национална стратегија за култура

2013-2017. Имено, оформувањето односно дооформувањето на постојаните музејски поставки е дел од стратегиските цели на Музејот на Западна Македонија во НОВ во археолошкиот и етнолошкиот оддел, Музејот Куманово, Археолошкиот музеј, во етнолошкиот и историскиот оддел на Музејот Гевгелија, Музејот на македонската борба, како и претходно споменатите музеи. Инфраструктурните прашања остануваат подеднакво важни за музеите, особено во потребата за нов простор за експозиција кој го истакнува Музејот Гевгелија и Музејот на Западна Македонија во НОВ. Историскиот музеј во Крушево го следи инфраструктурниот тренд во долгорочните цели преку реновирање и санација на сите објекти и промена на постојаната музејска поставка, но и враќање на достоинството на институцијата на научната и стручната работа. Инфраструктурната состојба на објектите истовремено е од најголемите проблеми на овој музеј, а средувањето на музејските депоа е тековен приоритет. Музејот Куманово ќе се фокусира на туристичката промоција на локалитетите Кокино и Визијанус и отворање на локалитет Татиќев Камен, како и отворање на сувенирници на граничните премини. Музејот Гевгелија ги дополнува долгорочните цели со формирање Археолошки камп Вардарски Рид, адаптација на амамот во ликовна галерија на Гевгелија, интерактивна и применета археологија, соработка со сите нивоа на школска возраст и др.

Археолошкиот музеј на Македонија е нов национален музеј кој имаше период на интензивна подготовка за почеток со работа со оглед на тоа што се одвои од Музејот на Македонија како независна установа²⁴. Иако првично планирано за 2013 година, отворањето на музејот се случи во есента 2014 година. Оттаму, главните долгорочни цели на институцијата се ориентирани кон формирање на збирки, формирање на постојаната музејска поставка, дигитализација на археолошкото наследство, но и маркетингот и едукацијата. Тука некаде се лоцирани и тековните

²⁴ Периодот на одвојување беше дополнително усложнет со кражба на голем број археолошки артефакти од депоата на Музејот на Македонија.

приоритети, а за најголема пречка во моменталното работење ги нагласуваат административните процедури за работа. Долгорочните цели се поставуваат со четиригодишната програма за работа на директорот на установата, додека контролата и евалуацијата се прави преку извештаите до Управниот одбор и Министерството за култура.

Музејот на македонската борба е уште една релативно нова установа која влегува во четвртата година од своето постоење. Во најважните цели за овој период наведено е ставањето во функција на самиот музеј и прераснување во препознатлива установа како значаен чинител на културниот и научниот живот во Република Македонија преку искористување на сите негови капацитети и можности, кадровски потенцијал, но и надворешни соработници и експерти од областа на историјата, музеологијата и туризмот. Директорот истакнува дека во текот на работата на установата програмата се дополнува со предлози и од Управниот одбор и од вработените, во согласност со финансиските можности на установата. За контролата и евалуацијата на реализираните цели релевантни се извештаите до Управниот одбор и до министерството. Тековните приоритети се проширување на содржините преку дополнителна музејска поставка, а најголем проблем е кадровската екипираност.

Останатото планирање во македонските национални музеи е сведено на месечни и квартални финансиски планови кои се доставуваат во Министерството за култура, а врз основа на кои се преведуваат средства за работа на институциите и главно се поврзани со потребите кои ги наметнува Буџетот на Република Македонија. Повеќето од музеите истакнаа дека имаат свои внатрешни процедури за контрола и евалуација на реализацијата на тековните задачи, кои главно ги спроведува директорот или директорот во соработка со раководните лица на соодветните оддели. Врз основа на програмата за работа за четиригодишниот период се изработуваат годишни програми за работа во чија изработка учествуваат и раководните кадри на поедини одделенија, кои натаму се одобруваат од Управниот одбор и се проследуваат до Министерството за култура. Годишната

програма за работа е документ кој содржи податоци за потребните финансиски средства за работа (оперативни трошоци, плати, инвестиции, дополнително ангажирани лица и сл.), како и за проектите кои ќе се реализираат во следната година.

Овој пристап на поднесување програма за работа е посоодветен за поранешниот плански систем на социјализмот отколку на динамичниот пазарен амбиент во кој работиме денес. Во македонски услови програмата поднесена при избор на директор станува супститут за стратемискиот план. Програмата е производ на индивидуален пристап кон работата на целата институција и како таква не е базирана на објективни мерила како што е SWOT анализата која, не само што точно ги позиционира сите организациски предности, недостатоци и релации со надворешната средина, туку е и главен генератор на различни стратегии за остварување на зацртаните цели. Стратемискиот план е практично единствениот инструмент кој им наметнува пресипитување на вообичаените програми и начин на работа и бара свртување кон иднината преку нови иновативни стратегии. Така, стратемискиот план може да биде средство против „институционалната“ склероза и индивидуалната и колективната апатија во установата. (Dragicevic-Sesic Dragojevic, 2005:97) Стратегиите за културните установи можат да бидат од различна природа, зависно од околностите и потребите за развој, кои можат да се применат и кај музеите, како:

- програмско-организациска компетитивна стратегија преку диверзификација на ресурси, диверзификација на програми, раст на организацијата, развој на публика и ширење на пазарот, комерцијализација на програмите и ширење на услугите
- стратегија на постигнување квалитет преку поддршка на развој на квалитетот, стратегија на хармонизација со професионалните стандарди на стопанисување, обезбедување на лиценцни права, едукација и пренесување знаење

- стратегија на поврзување преку ориентација на партнерство, вмрежување, интернационализација, децентрализација на делувањето, децентрализација, интерсекторско поврзување
- стратегија на јавно делување преку поизционирање во јавноста и развој на препознатливоста, стратегија на лобирање и добивање поддршка, стратегија на јаен ангажман и сл. (Ibid, 102)

Стратегиите резултираат со имплементација низ краткоточните планови преку мобилизација на сите потребните ресурси, материјални, финансиски и човечки. Отсуството на оперативни планови со точно дефинирани активности, носители и временски рамки на реализација, остава можност за произволност во остварувањето на целите, но и немање одговорност за нивната нереализација. Крајните резултати од годишната програма за работа се продуцираат во наративни извештаи кои се проследуваат до Управните одбори и до Министерството за култура, а кои се во исто време и показател за реализацијата на предвидената четиригодишна програма на директорот. Овој систем на контрола и евалуација не е базиран на мерливи индикатори и може да продуцира релативни показатели на успешност при работата.

Законот за култура (измени од февруари 2014) предвидува поголема транспарентност во работењето на националните установи преку одредбата во член 70б став 1:

„националните установи се должни на својата веб страница да ги објават проектите кои ќе ги реализираат во тековната година“

Во истиот член став 3 предвидува:

„Националните установи на својата веб страница, во првиот квартал во тековната година за претходната година, објавуваат извештај за реализацијата на годишната програма за работа на националната установа.“

Останува обврската на јавност и транспарентност во објавувањето на извештаите, но не и на самата програма од која потекнуваат истите. Доколку годишните планови не се јавно достапни, извештаите за нивната реализација не се

релевантни, зашто останува отворено прашањето што воопшто било планирано да се сработи.

Од исклучителна важност за македонските национални музеи е креирање внимателно осмислени изјави на мисија и визија, од кои ќе произлегуваат конкретни цели. Овој чекор е основна платформа врз која ќе се градат работни политики, а која ќе биде база за ефикасна примена на стратетиското планирање и менаџмент. На овој начин во голема мера музеите ќе се ослободат од можниот волонтаризам и стихијно работење. Отсуството на стратетискиот пристап кон работењето во музеите, не значи дека тие не си ја завршуваат тековната работата, туку дека со негова примена ќе направат придонес кон зајакнување на институционалниот капацитет на установите, одговорност и ефикасност, нивен насочен развој и поголема чувствителност кон општествените потреби и текови. Од друга страна, и Министерството за култура треба јасно да го артикулира својот став околу тоа во чии раце ја става развојната политика на националните установи – управните одбори, директорите на институциите, самиот основач и, особено важно, на кој начин ќе се спроведуваат развојните политики. Врз основа на овие платформи, музеите мора да формираат сопствени стратетиски планови како насочувачка акција за развој и делување преку кои ќе се постигне континуитет, мерливи резултати, транспарентност, одговорност и ефикасност во работата. За очекување е ако декларативните стратетиски определби во Националната стратегија за култура го вклучуваат културниот менаџмент, токму националните установи кои се под директна надлежност на Министерството за култура да бидат едни од првите кои ќе демонстрираат добра менаџерска пракса во своето работење. Редефинирањето на националните музеи во согласност со современата реалност, треба да биде исчекор во оваа насока. Поставувањето јасни цели и насоки за развој на организациите и усвојување на проверени процедури и практики во работењето ќе придонесе за нивно забрзано трансформирање во динамични и одржливи организации какви што треба да бидат во иднина, а во исто време ќе ги

опреми со вештини и знаења за навремена реакција на сите соремени предизвици со кои ќе се соочуваат на овој пат.

2.3 Управување, раководење и финансии

Улогата на Управните одбори е важна алка во менаџерскиот синџир на организациите. Тоа е орган во чија надлежност се сите важни стратегиски одлуки за организацијата, а кои извршниот менаџмент треба да ги спроведува. Управниот одбор во културните институции и непрофитниот сектор има неколку специфични должности кои треба да ги извршува:(Adizes, 2008:60)

- Прибирање финансиски средства
- Насочување на работата
- Формално овластување односно авторитет низ стратегиското планирање и контрола и преку зголемувањето на комуникацијата

Овие специфични должности треба да ги реализира балансиран состав на членовите кои ќе бидат професионалци од различни области, релативно активни, агресивни и авторитативни. Не е доволно управниот одбор да го сочинуваат членови кои во совјата работа ќе ги вложат само звучните имиња. Членовите на одборот треба да бидат поставувани поради она што можат да го направат, а не поради тоа што веќе го направиле (Ibid, 66). Разбирливо од членовите се очекува да бидат ангажирани и посветени на потребите на институцијата.

Улогата и задолженијата на Управниот одбор и во националните установи се дефинирани во законските прописи, а составот и начинот на избор се вршат на следниот начин:

- Управниот одбор го сочинуваат пет претставници што ги именува и разрешува министерот за култура, од кои двајца претставници се од редот на истакнати поединци од областа на културата, еден е од локалната самоуправа и двајца претставници од вработените во установата. Во установа со помалку од десет вработени, во управниот

одбор се именува еден член од вработените, еден од локалната самоуправа и три члена од редот на истакнати поединци од областа на културата. Претставникот на локалната самоуправа во управниот одбор го предлага градоначалникот на единицата на локалната самоуправа каде што се наоѓа седиштето на установата.

- Претседателот и членовите на управниот одбор на национална установа се именуваат врз принцип на стручност и компетентност, за време од четири години и може повторно да бидат именувани.

Според составот на Управниот одбор, евидентно е дека ова управувачко тело е главно составено од тесноспецијализирани експерти и докажани поединци од областа во која делува соодветната институција. Нивните ингеренции во однос на националните установи, меѓу останатото, се и следниве:

- Донесува статут;
- Ги утврдува политиката и принципите за развој и работа на установата;
- Дава согласност на годишната програма на установата по предлог на директорот;
- Го усвојува годишниот извештај за работата на установата по предлог на директорот;
- Дава согласност на актот за организација на работата и систематизација на работните места на установата;
- Донесува документи за финансиското работење на установата, согласно со прописите за материјално и финансиско работење;
- Одлучува во втор степен за решенија што ги донесува директорот;
- Дава образложен предлог на министерот за култура за разрешување на директорот;
- Го следи остварувањето на годишната програма за работа на националната установа;

- Донесува акти за аудиција и реаудиција и друго.

Управниот одбор на националните установи има широк спектар на надлежности и задачи, кои освен развојните политики, надлежни се и за носењето на чувствителните документи за финансиското работење на институцијата, следење на реализацијата на програмата, работата на директорот и сл. Овие надлежности не кореспондираат со принципот на одбирање на членовите на Управните одбори исклучиво како истакнати претставници од стручно-научната заедница. Се отвора дилемата дали тесноспецијализираните експерти објективно можат да ги поставуваат развојните насоки и да управуваат со процесите на промени во националните музеи, или нивниот профил останува посоодветен на протоколарна функција која е примарно насочена кон стручниот дел од работата на музеите, занемарувајќи ги останатите компоненти на управувањето. Министерството за култура во Националната стратегија 2013-2017 најавува промени во законската регулатива при избор на членови во Управниот одбор каде ќе можат да бидат именувани и „истакнати поединци од релевантни успешни домашни компании и лица со менаџерски способности и искуства“. Во контекст на ангажирањето треба да се нагласи фактот што членовите на Управните одбори од областа на културата за својата работа добиваат надомест кој се одредува со решение на министерот за култура. Во 2013 и 2014 година, износите за членовите на Управниот одбор се утврдени на 500 денари по седница, а на претседателот 700 денари. Оттука, посоодветно и подостоинствено би било место паричен надомест, членовите на Управните одбори да се ангажираат на волонтерска основа. Посериозен однос кон членовите на Управниот одбор може само да придонесе кон зајакнување на капацитетот на институцијата и да ја намали можноста за само формален, а не суштински ангажман во управувањето со музеите, што би требало да биде од интерес и на Министерството за култура, односно државата како основач.

Законската постапка за избор на директор во националните установи, меѓу нив и националните музеи, се одвива по пат на јавен оглас со утврдени

вообичаени критериуми за образование – високо образование од релевантната област, работно искуство од најмалку пет години во музејската односно сродна област, познавање странски јазици и задолжително поднесена програма за работа и за развој на установата, како стратегија за наредниот четиригодишен период. Мандатот на директорот е четири години и можно е добивање повторен мандат. Согласно овие критериуми на избор се поставени сегашните директори на националните музеи. Нивните главни ингеренции и задачи согласно законите и интерните акти се:

- Ја води работата на националната установа;
- Ја застапува установата и одговара за материјално-финансиското работење и за законитоста и економичноста на нејзината работа;
- Донесува годишна програма за работа на националната установа по претходна согласност на Управниот одбор;
- Ги извршува одлуките на Управниот одбор;
- Донесува акт за систематизација и организација на работните места;
- Донесува акти во врска со работниот однос на вработените согласно со закон;
- Формира уметнички, односно стручен совет и други советодавни тела (трајни и повремени), согласно со статутот и
- Врши и други работи согласно со закон и статут.

Со оглед натоа што и двата органа се назначуваат од страна на Министерството за култура на Република Македонија, од управниот и раководниот орган за очекување е нивна добра меѓусебна соработка и координација во работата.

Последните измени на Законот за култура од февруари 2014 г., донесоа значителни промени во делот на правата и обврските на директорите на националните установи. Освен техничките промени во квалификациите кои треба да ги исполнат особено во делот на јазиците, каде се воведуваат стандардизирани

меѓународно признати сертификати или уверенија (ТОЕФЕЛ, ИЕЛТС, ИЛЕЦ, БУЛАТС и останати) со минимум бодови кои треба да ги исполнат, воведен е и психолошки тест и тест за интегритет. Овие решенија, вклучително и законските измени кои се однесуваат на остварување права од работен однос во културата за останатите вработени, се пресликани и потекнуваат од Законот за административни службеници (февруари 2014г.).

Интересно за задачите на ова истражување е суштинската промена во релациите меѓу директорот на установата и работодавачот (Министерството за култура). Имено, во членовите 31а и 31б поблиску се определува работниот ангажман на директорот преку потпишување менаџерски договор.

- При склучувањето на менаџерскиот договор се има предвид видот на националната установа, статусот на матичната установа, бројот на вработените, потребите на националната установа и дејноста на националната установа.
- Менаџерскиот договор содржи показатели за успешност што треба да ги оствари директорот, награди за успешност во работата на установата и договорна казна за непочитување на менаџерскиот договор од страна на директорот, која ќе ја определи министерот за култура во висина од 50 до 100 евра во денарска противвредност или во висина од 50 до 100 евра во денарска противвредност за период од еден до шест месеци.
- Со менаџерскиот договор се утврдува и висината на платата на директорот на националната установа.
- Платата на директорот на националната установа ја утврдува министерот за култура, по претходна согласност на Владата на Република Македонија, а во зависност од видот на националната установа, статусот на матична установа, бројот на вработените, потребите на националната установа, сложеноста на работата и дејноста на националната установа, висината на платата се утврдува

во коефициент од 2,4058 до 5,2154. Вредноста на коефициентот ја утврдува министерот за култура, по претходна согласност на Владата на Република Македонија.

На страната на правата, директорите имаат проширени обврски за финансико изестување на установата и извештај за остварувањето на годишната програма за работа до Министерството за култура, што ќе се извршува секои шест месеци. При утврдување на недостатоци недостатоци и/или загуби во финансиското работење, односно ако се утврди дека годишната програма за работа на националната установа не се спроведува во согласност со утврдената динамика и во рамките на утврдените средства, директорот е должен да ги отстрани недостатоците и загубите во наредните шест месеци. Ако и по истекот на шесте месеци директорот не ги отстрани утврдените недостатоци и во тој период повторно има недостатоци и/или загуби во финансиското работење и во остварувањето на годишната програма за работа на националната установа, кои се резултат на работата на директорот, Министерот за култура ќе го разреши директорот и ќе именува вршител на должноста директор во согласност со членот 34 од законот.

Министерството за култура со овие измени прави добар исчекор во ангажманот на директорите врз современ тип договор каков што е менаџерскиот. Точно прецизирани права и обврски од кои произлегуваат награди и казни можат да бидат мотивирачки фактор за што поуспешна работа на раководните кадри. Ова ја покажува интенцијата на основачите дека сакаат промени во начинот на раководење на националните установи. Но, од другата страна, истиот основач ги избира раководителите на истите установи исклучиво врз основа на стручните квалификации во областа занемарувајќи ги менаџерските способности и искуство на кандидатите. Уште повеќе, предидено е ангажман на лице кое го именува директорот на институцијата и чии задолженија се токму околу стручниот аспект на работата на музејот, во старото законско решение под програмски директор, а со новите измени како уметнички советник. Сличен проблем постои и во останатите сфери на македонското општество – здравството и образованието. Во здравството,

постои двојна раководна функција на овие установи стручни директори – лекари и организациски директори, а во образованието се примени пракса на полагање испит за директор. Министерството за култура, во сегашната ситуација на недостиг на профилиран кадар од областа на културниот менаџмент, треба да посегне по други методи на подигнување на капацитетот на раководење на националните музеи – практични обуки, работилници, семинари и останати форми на усовршувања за кои и декларативно се заложува и има соодветни инструменти за реализација.

На прашањето дали имате некаква менаџерска обука пред стапувањето на позицијата директор, само двајца испитаници од интервјуираните директори на националните музеи одговорија дека имаат менаџерска обука, додека сите се согласни во ставот дека некој вид на менаџерска обука е потребен – во зависност од работното искуство, но и без оглед на работното искуство. „Организациската поставеност, лидерството и останатите менаџерски вештини се способности кои недостасуваат не само на директорите, туку на останатите вработени. Оттаму, без оглед на формата и начинот на пренесување на овие знаења базирани врз научни сознанија (консултации, обуки, семинари) ќе ја подобри секојдневната работа, решавањето на проблемите и носењето одлуки“, се вели во одговорот од Музејот на Македонија. Интервјуираните се согласни и околу ставот дека Министерството за култура треба да ја преземе обврската за организација на обуката, но нагласени се можности и за реализација на поединечни проекти во соработка со меѓународни асоцијации и институции преку предавања на релевантни експерти од областа на музејскиот менаџмент преку посебни проекти, како во Музејот на Македонија, на пример.

Околу соработката со Управниот одбор интервјуираните претставници на националните музеи се согласни дека составот на членовите на Управниот одбор обезбедува правилен развој и соодветен надзор на работата институцијата, што меѓусебната соработка е оценета како особено конструктивна и позитивна. Еден национален музеј лошо ја оцени работата на претходниот состав на Управниот

одбор како незадоволителна преку оддалечување на музејот од примарната дејност која треба да ја обавува – музејската, но се задоволни од новиот состав. Додека во однос на соработката на Министерството за култура истата е оценета како позитивна, мошне конструктивна и доста успешна. Ваквиот став кон работата и на Управниот одбор и кон Министерството за култура е сосема очекуван, бидејќи и двата органа и управувачкиот и раководниот се поставуваат токму од Министерството за култура. Во однос на промените на правата и обврските за директорите, тие се запознаени со законските измени во овој дел. Општиот став кон овие измени е позитивен, со мислење дека ќе придонесе кон поефикасно функционирање на институциите. Од Музејот на Македонија сметаат дека преку системот на одговорности за директорот ќе се одбегне колективната одговорност и ќе се зајакне системот на делегирана одговорност од сите вработени кои учествуваат во реализацијата на програмата. Токму на нивниот пример (случајот со кражба на музејски предмети и материјали м.з.), се покажува колку е важно точно лоцирање на индивидуалната одговорност во работата. Во Музејот на современа уметност, промената ја оценија како „поголеми обврски за директорите, а помали права“, а се потенцира и потребата од соодветна награда за директорите кои ги реализираат програмите на институциите, што е и предвидено со Законот.

Клучен фактор за добро функционирање на секој музеј е финансирањето. Обезбедувањето средства за работа е најважната задача на основачот и на раководниот орган на музејот. Ефикасен и одговорен финансиски менаџмент е основа на стабилен и успешен музеј. Националните музеи во Македонија како институции од национално значење се финансираат од Буџетот на Република Македонија. Секоја година, преку Министерството за култура, се одделуваат финансиски средства кои се наменети за трошоци за тековно одржување, за програмски активности, за материјални трошоци и плати и надоместоци за вработените. Музеите од друга страна, остваруваат свои приходи на различни начини, во зависност од инфраструктурните капацитети. Главниот извор на приходи се продадените влезници и продажба на сувенири, а некои од националните музеи

освистуваат приходи и од издавање на слободните простории како конференциски сали, тераси и слично за организација на комерцијални настани, угостителски и други услуги. Успехот на реализација на дополнителни приходи, повторно, во голема мера зависи од можностите на самата институција како состојбата на самиот објект, неговата локација, атрактивноста на колекциите, постоење конференциски сали, кафетерии односно ресторани и слични можности. Оттука, стартната позиција на националните музеи во Македонија е различна. Скопските музеи поради локацијата во главниот град и тоа во самото градско јадро, атрактивните колекции, добрата сообраќајна поврзаност и релативно добрата состојба на самите згради имаат предиспозиции за освистување на добар дополнителен приход кој ќе овозможи реализација на тековните активности на музеите. Значаен фактор за освистување приход, особено од влезници и сувенири е постојаниот пораст на бројот на туристи во Македонија²⁵, а токму Скопје се наоѓа на врвот на посетуваните дестинации. Останатите музеи, лоцирани во помалите градови, особено оние кои не се дел од туристичките дестинации, имаат помал потенцијал за освистување дополнителни приходи. Според податоците од музеите, процентот на остварени приходи во најголемиот број институции се движи до пет проценти од вкупните трошоци на музејот. Музејот во Гевгелија е еден од ретките музеи надвор од Скопје кој реализира околу 15 проценти покриеност на вкупните трошоци. Позначајни отстапувања од овие бројки, се среќаваат кај Музејот на современа уметност – Скопје и Музејот на македонската борба - Скопје. Музејот на современа уметност процентот на покриени трошоци со сопствени приходи го лоцира меѓу 15 и 25 проценти. Главниот приход се остварува преку изнајмување на музејските простории и покривот на институцијата кој се изнајмува за поставување комуникациски уреди на мобилните оператори. Музејот на македонската борба, остварува приходи по основа на продажба на билети, сувенири и изнајмување на

²⁵ Според Заводот за статистика на РМ, во 2014 година бројот на туристи во Македонија е зголемен за 4.8 проценти во однос на 2013 г., а најголем број ноќевања се остварени во Скопје. Според истиот извор во последните 8 години, бројот на туристи во Македонија бележи пораст од 100 проценти.

музејските простории конференциска сала, хол и тераса за комерцијални настани. Учеството на приходите во вкупните трошоци на функционирање на институцијата е околу 25 проценти²⁶. Овие два музеја, се единствените кои сметаат дека средствата доделени од Министерството за култура и остварените приходи се доволни за функционирање на установата. Во останатите музеи сметаат дека средствата не се доволни, ниту краткорочно ниту долгорочно. „Културата е скапа работа, особено музејската дејност, а парите никогаш не се доволни“, велат од Музејот на Македонија. Овој музеј реализира приходи од продажба на музејски копии и сувенири, но и од изнајмување на простори за деловни настани.

На расходната страна музеите трошат пари за тековно одржување, инвестиции, програмски активности и сл. Платите и надоместоците за вработените се исплаќаат преку централизирана и строго дефинирана процедура утврдена од Министерството за финансии, односно од централниот буџет, а работата на музеите е само да ги проследат до своите вработени. Во зависност од која развојна фаза е во тек во институцијата, зависи и одлевањето на средства по намени. Во периодот на истражување во четири музеи беа во тек инвестициски зафати кои генерално се најскапите проекти за изведување. Музејот на Македонија ја завршуваше реализацијата на постојаната поставка „Македонците-бегалци во Втората светска војна и Граѓанската војна во Грција 1940-1949“, Музејот на современа уметност ја презентираше новата постојана музејска поставка, во Археолошкиот музеј во тек беше завршната фаза на отворањето на музејот, додека во Музејот на македонската борба беше завршено дополнувањето на музејската поставка. Музеите со поголеми објекти и повеќе објекти во нивно владеење, како Природноначниот музеј, Музејот во Куманово, Историскиот музеј во Крушево и Музејот на македонската борба во Скопје, го истакнаа тековното одржување како најголемиот трошок. Во Музејот на Западна Македонија во НОВ од Кичево и Музејот Гевгелија најголем дел од

²⁶ Од 2013 година Музејот на македонската борба раководи и со објектот Порта Македонија, каде исто така постои можност за изнајмување простории за комерцијални настани

трошоците се за програмските активности. Мора да се нагласи дека честопати проектите од програмски активности се прилично комплексни и во себе содржат и инвестициски дел, особено ако станува збор за постојани музејски поставки па често се случува преклопување на програмските и инвестициските трошоци.

Фактот што средствата доделени од државата и од реализираните приходи не се доволни за потребите на националните музеи, укажува на неопходноста од алтернативни начини на обезбедување на финансии. Во делот на програмските активности и проекти, музеите имаат можност да користат различни фондови и програми за поддршка на културата од различни извори - Креативна Европа, Еразмус, поединечни програми на владите на европските земји и други. Процедурите за добивање средства не се едноставни особено во поглед на целите кои овие проекти треба кои се во линија со стратегиските приоритети на европската културна политика – промоција на културниот диверзитет и интеркултурен дијалог, европските вредности и слично, а очигледно е потребно е натамошно доближување на овие програми до македонските институции и поединци. Од овие причини, од годинава во Министерството за култура почнува со работа одделение посветено токму на поддршка на сите заинтересирани страни за програмата Креативна Европа кое преку работилници, семинари, отворени денови и останати форми треба да го олесни македонскиот пристап до европските пари. Резултатите ќе се проценуваат во натамошниот период.

Вонбуџетското финансирање на културата е тема која многу малку е присутна во македонското општество. Ова прашање не може да се решава преку времени проекти и програми, туку потребно е создавање поволна атмосфера за соработка меѓу стопанскиот и културниот сектор. Општествената одговорност која како начело на работа се усвојува од сè повеќе компании во светот, полка станува реалност и во македонската економија. Културата, особено македонските национални музеи, треба да си го најде своето место во спектарот на општествено одговорни активности и за бенефит на двете страни да почнат да креираат и видливи резултати. Значаен фактор во поттикнување на поддршката за културните

институции од страна на профитниот сектор е законската регулатива. Државата преку своите инструменти на даночна политика мора да обезбеди здрава клима за бенефиции и стимулации на оние компании кои ќе решат да ги поддржат културните институции. Сегашната ситуација во Македонија ја регулира Законот за спонзорства и донации "Службен весник на РМ", број 47/06 Измени во "Службен весник на РМ", број 86/08 и 51/2011), кој е општ закон за даночни ослободувања во јавните дејности „со кои се остварува јавниот интерес, се придонесува за подобрување на личниот и заедничкиот живот на граѓаните, здруженијата на граѓаните и фондации, физичките и правните лица во Република Македонија, како и за нивната економска благосостојба и социјална правда“. Законот ги определува основните поими, процедурите за реализација и висината на даночните поттикнувања по оваа основа. Физичките лица кои донираат средства на правно лице имаат право на намалување на персоналниот данок на доход утврден врз основа на неговата годишна даночна пријава во висина од 20% од годишниот даночен долг на давателот на донацијата, но не повеќе од 24.000 денари. Во однос на правните лица, на даночниот обврзник на данокот на добивка износот на дадената донација во тековната година, му се признава како расход во даночниот биланс во вкупна висина до 5% од вкупниот приход. На даночниот обврзник на данокот на добивка износот на даденото спонзорство во тековната година според одредбите на овој закон му се признава како расход во даночниот биланс во вкупна висина до 3% од вкупниот приход. Што се однесува до контролата на јавниот интерес, истата ја врши Министерството за правда со решение со кое го потврдува јавниот интерес на дадената донација или спонзорство, врз основа на кое Управата за јавни приходи го одобрува даночното поттикнување.

Во однос на Данокот на додадена вредност, даночните поттикнувања се реализираат преку следните мерки:

- На надоместокот за влезници за културен, спортски или друг јавен настан не се пресметува данок на додадена вредност, без исклучување на правото на одбивка на претходниот данок, доколку целокупниот приход

е наменет и се употребува за финансирање на активност од јавен интерес во дејностите од членот 3 точка 4 на овој закон.

- На надоместокот за комуникациска услуга согласно со Законот за електронските комуникации кога корисникот со нејзиното користење донира парични средства за финансирање на активност од јавен интерес во дејностите од овој закон, не се пресметува данок на додадена вредност, без исклучување на правото на одбивка на претходниот данок.

Процедурата и износите на даночните поттикнувања не создаваат особено стимулативен амбиент за поголема соработка на профитниот сектор и културата. Ова го посочува и самото Министерство за култура кое во Националната стратегија истакнува дека „во претстојниот период е потребно да се преземат сите неопходни мерки за да се создаде поволен амбиент за развој на културата, првенствено преку воведување даночни и царински бенефиции за културата. Во периодот 2013-2017 година ќе се преземат неопходни мерки за субјектите (спонзори, донатори) кои вложуваат средства во развојот на културата да добиваат стимулативни даночни привилегии, како и престижна морална сатисфакција (јавни признанија и награди за најуспешните донатори). Во тој контекст, со закон ќе се дефинираат јавниот интерес во културата и критериумите за негово утврдување со што ќе се поедностави административната постапка за даночните олеснувања за спонзорства и донации во културата. Министерството за култура ќе достави и иницијативи за измена на даночните прописи (за намалување на даноците за културата) и на царинските прописи (за проширување на царинските ослободувања за предмети кои се неопходни за репродукција на културата). Исто така, Министерството за култура ќе предложи и воведување на даночни оптоварувања за субјекти кои промовираат проекти без никакви вредности и естетика“.

Раководните органи на националните музеи ја уважуваат потребата од обезбедувањето на ваква помош од страна на бизнис заедницата. Од Музејот на Македонија, сметаат дека една од приоритетните задачи на директорите е обезбедување донации и спонзорства токму поради постојаниот недостиг од

финансии. Тие се обидуваат во директни разговори со претставниците на бизнисот да обезбедат соодветна помош со помал или поголем успех. Освен дополнителните олеснувања на постоечката законска регулатива, неопходни се и пошироки јавни дебати и поблиска комуникација меѓу културните институции и економските субјекти. Од Музејот на современа уметност ја уважуваат постојната законска регулатива како поттикнувачка за донации и спонзорства, но сметаат дека државата треба да ги подобри условите за оние кои сакаат да ја помогнат културата. Ги истакнуваат обидите за обезбедување ваква донација, но не секогаш наидуваат на разбирање кај претставниците на бизнис-елитата. Музејот во Куманово има веќе искуство со спонзорства од приватни фирми, Историскиот музеј во Крушево успеал да реализира спонзорства во конкретна помош како градежни и други материјали и без оглед на успешноста на досегашните обиди, сите се едногласни во ставот дека државата треба да вложи напор и да ги подобри условите и амбиентот за поврзување на профитниот сектор и културата. Во оваа смисла во Музејот на македонската борба го нагласуваат моделот на јавно-приватно партнерство кое и во полето на културата може да донесе нов квалитет и динамика во работењето. Додека во однос на сегашната состојба сметаат дека фирмите не се доволно мотивирани за помош на културата, а можеби недостасуваат и информации за бенефитите што можат да ги добиваат. Во Археолошкиот музеј, иако се на самите почетоци од функционирањето, сметаат дека средствата што ќе им бидат доделени од Министерството за култура и нивниот приход, мора да бидат дополнувани од други извори на финансии како донации и спонзорства и ќе бидат имплементирани во работата во иднина. Велат дека е многу важно иницирањето на пошироки јавни расправи во кои компаниите ќе бидат информирани со сите можности за соработка со културните институции.

Националната стратегија за развој на културата ја нотира потребата „економската основа и материјалните претпоставки на културниот развој на Република Македонија да се прошируваат и со вонбуџетски извори на финансирање, како, на пример:

- партнерство со локалната самоуправа;
- јавно приватно партнерство;
- развој на креативните индустрии;
- аплицирање со проекти во фондовите на Европската Унија и во УНЕСКО;
- спонзорства, грантови и донации од домашни и од меѓународни фондации и од странските амбасади;
- издавање под закуп на слободниот простор во установите;
- преориентација на буџетското кон фондовско финансирање;
- создавање мрежи на „пријатели на уметноста“ меѓу домашните и странските компании“

Министерството за култура на РМ веќе прави обид за јавно-приватно партнерство за изградба на две нови театарски згради во Скопје (Стариот објект на МНТ и Драмскиот театар), но овде партнерството е по пат на инвестиција во конкретен деловен простор и ќе заврши со завршувањето на изградбата, но со оглед на тоа што двата проекта се во тек нема показатели околу успешноста на ваквата соработка.

Успешен пример на стратегиска соработка помеѓу економски и културен субјект е Културната фондација на банката Пиреја од Грција. Станува збор за децениско стратегиско партнерство меѓу неколку дејности во културата кои ги помага оваа фондација, од кои особено интересно е комплетното финансирање на мрежа од десет музеи во Грција. Станува збор за институции фокусирани кон занаетчиството и индустриското наследство, посветени на изработка на свила, мермер, маслиново масло, еколошки музеи и слично. Оваа музејска мрежа генерира преку сто илјади посети годишно и е значаен фактор за развој на локалната културна и туристичка понуда. Оперативните трошоци за функционирање на музеите ги сноси фондацијата, а при основањето на музеите и тековните активности фондацијата тесно соработува со грчкото Министерство за култура, локалните и регионалните власти, додека за реализација на

различни проекти соработува со националните и европските програми. Моделот на јавна и константна поддршка на културата преку креирање суптилна врска со природната средина што го одбрала оваа грчка банка, во голема мера придонесува за високата перцепција на општествено одговорна компанија која остварува цврсти релации со локалните и регионалните заедници во Грција. Место инвестирање во скапи рекламни кампањи, одбрале метод на внимателно градење на корпоративскиот имиџ преку конкретни дела и акции²⁷.

2.4.Организација и кадровски менаџмент

Иако не постои однапред подготвена формула за совршена организациска структура, теоријата е согласна дека таа мора да го обезбедува остварувањето на мисијата на музејот без оглед на формата - механичка или бирократска, органска, хибридна итн. Со оглед на тоа што музеите се комплексни организации со низа функции и процеси кои секојдневно ги извршуваат, строгата поделба на одреден вид организациска структура е прилично тешка. Имено, во некои процеси во музејските установи, како финансии, безбедност, исплата на плати се бара строга процедура, почитување на правилата, прецизна хиерархија и контрола, без можност за произволности и импровизација. Додека на полето на работа со публика, креирање посебни програми и останати креативни процеси можат да бидат ослободени од товарот на формализирана работна атмосфера и да имаат елементи на органска организациска структура. Најкорисната алатка во рацете на менаџерот би била тестирање на постоечките процедури и политики чекор по чекор, за да се елиминираат оние правила кои се збунувачки, контрадикторни и непотребни за реализација на мисијата. (Byrnes, 2009: 161)

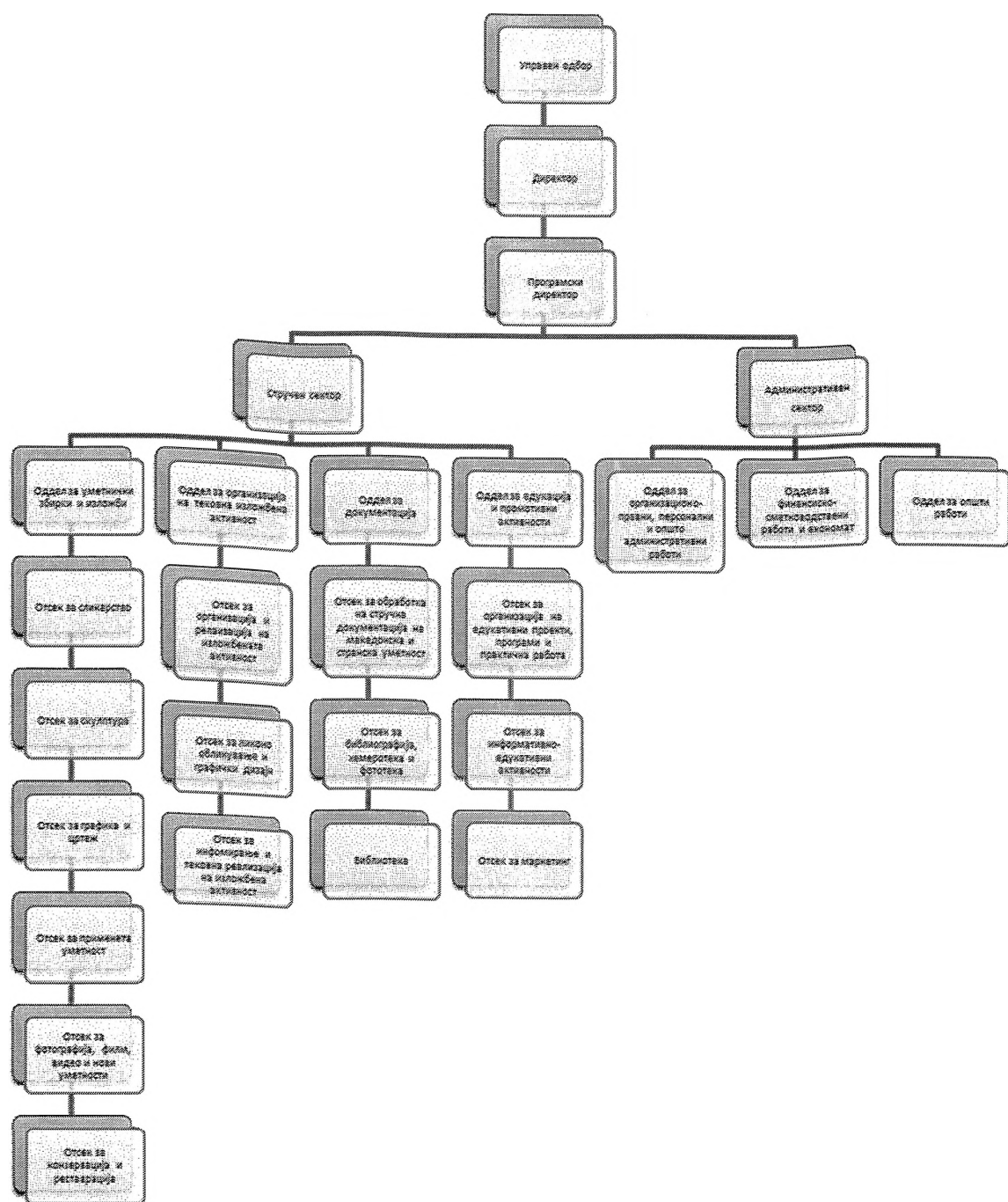
Организациската структура ја препознаваме како „формален систем на работни врски меѓу луѓето и задачи што треба да ги завршат за да се остварат целите“(Ibid).

²⁷ Повеќе информации на <http://www.piop.gr/en.aspx>

Визуелниот приказ на организациската структура ни го дава организацискиот дизајн. Преку организацискиот дизајн или органограмот лесно се следи хиерархиската поставеност, која во голема мера го демонстрира начинот на носење одлуки и информацискиот тек во организацијата. Ако на врвот го имаме управниот односно раководниот орган, на дното се наоѓаат поединечните работни места. Работните места треба да бидат јасно дефинирани и недвосмислени.

Националните музеи во Македонија, иако припаѓаат на културниот естаблишмент од кој се очекуваат пофлексибилни организациски карактеристики, се организирани преку типично механичка структура која се состои од управен одбор, директор, програмски директори, сектори односно одделенија и поединечни работните места. Одделенијата најчесто се групирани согласно функциите кои ги извршуваат. Хиерархиската поставеност зависи и од големината на музејот, специјализацијата на работните места и бројот на вработени.

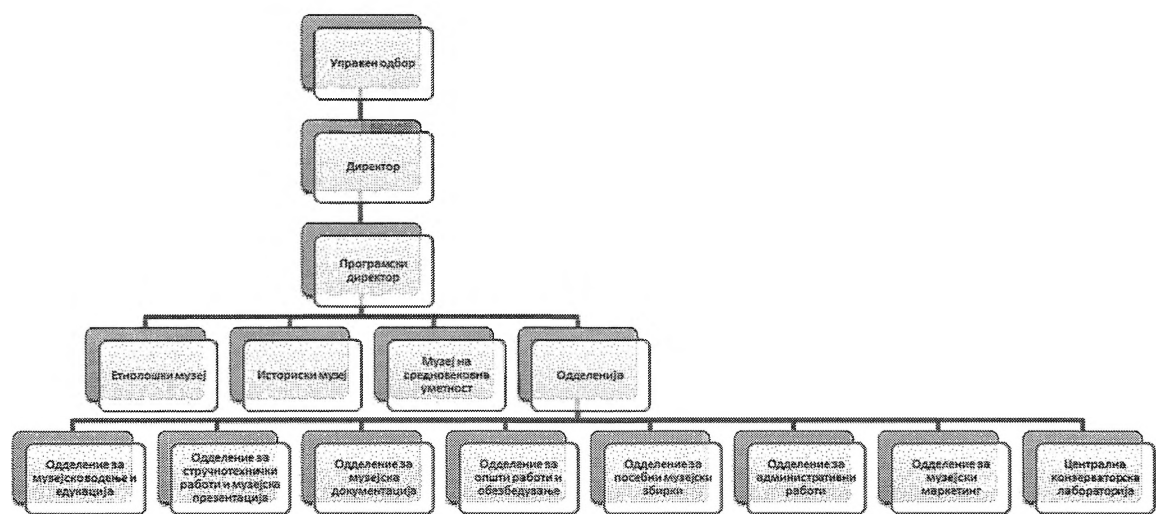
Во Музејот на современа уметност среќаваме типична механичка структура со вертикална хиерархија и висока специјализација на работата. Овој музеј е еден од ретките институции во кој има поделба на административен и стручен сектор. Евидентни се тесноспецијализирани оддели во кои постојат уште потесноспецијализирани отсеци со соодветни работни места. Иако бројот на вработени не е исклучително висок (во периодот на истражувањето 34) организацискиот дизајн остава впечаток на голема организација.



Графикон 6: Органограм на Музејот на современа уметност - Скопје

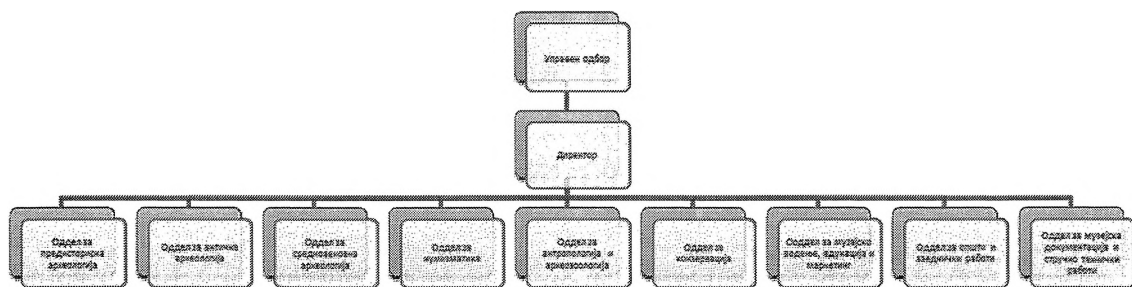
Музејот на Македонија е најбројната и најголема организација меѓу националите музеи. Во текот на истражувањето во Музејот на Македонија има 93 вработени, а во тек е внатрешна реорганизација по одвојувањето на Археолошкиот

музеј како посебна национална установа. Според раководните лица во оваа институција, поранешниот концепт на посебни музеи, ќе се напушти, а нив ќе ги заменат оддели. Без разлика на називите, во организациска смисла евидентна е механичката структура, со тоа што во овој музеј не станува збор за висока специјализација на поедините оддели. Нивната поделба е општа, во согласност со колекциите кои им се на располагање, а како посебен дел се организирани одделенија со различни функционалности кои ги извршуваат заедничките работни задачи за споменатите оддели/музеи.



Графикон 7: Органограм на Музејот на Македонија

Археолошкиот музеј на Македонија во дел ја презема организациската структура од музејот кој функционираше во рамки на Музејот на Македонија. Работата во музејот е организирана преку оддели. Тие се поделени според временскиот период што го покриваат музејските предмети и материјали, оддели кои покриваат посебни области од археологијата, како и оддели организирани во однос на функционални задачи. Структурата е механичка, но без висока специјализација на одделите и согласно тоа пониска хиерархиска структура.



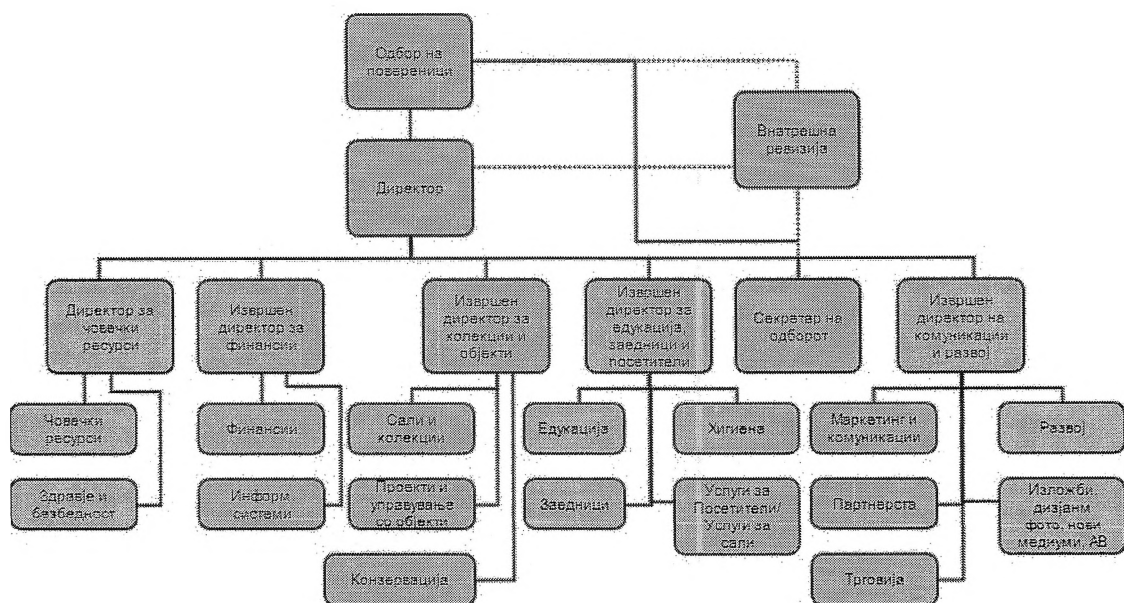
Графикон 8: Органограм на Археолошкиот музеј на Македонија

Останатите музеи го следат урнекот на креирање организациска структура преку организација на работата низ одделенија или оддели, кои во зависност од типот на музејот соодветно се организирани согласно функциите кои треба да ги извршуваат. Во Музејот на македонската борба – Скопје организацијата на работата се врши преку три одделенија – одделение за стручно-научна дејност, одделение за музејско водење, едукација и маркетинг и одделение за општи работи. Според статутот, предвидено е и работно место програмски директор, но во моментот не е пополнето. Слична е ситуацијата и во Природнонаучниот музеј – Скопје, каде постојат одделение за геологија и палеонтологија, инвертебрата, ентомологија, вертебрата, ботаника, орнитологија, за препарирање, ликовно-техничко одделение, одделение за маркетинг и едукација и одделение за општи работи.

Може да се заклучи дека општиот модел на организациски дизајн на националните музеи во Македонија се состои од структура на чиј врв стои управниот одбор, директорот и посебни одделенија односно оддели. Само во случајот на Музејот на современа уметност среќаваме сектори кои ги групираат работите од стручен односно административен карактер. Програмскиот директор е опционален и иако е дел од актите на сите музеи ретко која институција има работено ваков профил во својата организација.



Графикон 9: Општ модел на органограм во националните музеи



Графикон 10: Органограм на Националните музеи во Ливерпул, прилагодено од <http://www.liverpoolmuseums.org.uk> (12.2014)

За споредба на графиконот бр. 6 прикажан е органограмот на Националните музеи во Ливерпул, кои исто така се организација од национален карактер под директна надлежност на британската влада. Иако во рамки на музеите функционираат неколку различни музеи, организациската структура следи процеси и функции, а не периоди, типови музеи или колекции. Евидентна е механичка структура, но со јасно поделени одделенија и присутни одговорни кадри на рангот на извршни директори, додека одделенијата не се тесно специјализирани, туку ги опфаќаат виталните процеси за сите музеи во нивна надлежност.

Од тековната организациска поставеност на работата во националните музеи во Македонија се поставуваат две суштински прашања. Ако Управниот одбор го исклучиме од внатрешната организација на музеите, бидејќи утврдивме дека неговата работа е развојна, насочувачка и контролна, особено во однос на работата на директорот, а програмските директори се само на хартија, доаѓаме до ситуација директорот да биде принуден да презема огромен степен на одговорност во организацијата. Дополнителен проблем за целата ситуација, според одговорите на соговорниците, е фактот што само мал дел од формираните одделенија имаат поставено свој раководен кадар. Ова е случај кај поголемите и постарите институции како Музејот на Македонија и Музејот на современа уметност, додека во останатите музеи нема назначено раководители на одделенија, како што е случајот со Природнонаучниот музеј, Музејот Куманово, Историскиот музеј од Крушево и Музејот на Западна Македонија во НОВ. Од Музејот на македонската борба укажаа дека институцијата долго време работела со многу мал број вработени и не биле во можност да оформат вистинска внатрешна организација за работа. Во Музејот Гевгелија само некои од одделенијата имаат раководен кадар.

При недостиг од раководен кадар на одделенијата, распонот на контрола за директорите станува многу растеглив и широк што доведува до нивно непотребно оптоварување со обврски и одговорности. Ваквиот товар врз грбот на раководниот орган, може да придонесе за несоодветно и нерамномерно насочување на енергијата, недостиг од објективен пристап кон проблемите, носење погрешни

одлуки, но и занемарување на основните функции на директорите. Широкиот распон на контрола генерира и комуникациски проблеми. Ова е особено истакнато во недоволно структурирана средина каде комуникацијата меѓу претпоставените и надредените се одвива најчесто преку непосредни контакти и носи опасности од селективно информирање на вработените и создавање неформални канали на комуникација. Вториот проблем кој е очигледен при анализа на организациската поставеност на националните музеи е ниската функционална организираност на условно речено административните работи во музеите. За разлика од стручните работи, каде во некои музеи, има и висока специјализација по отсеци и одделенија, кај административните работи корпусот од различни работни места најчесто се групирани во едно одделение за општи или административни работи. Во рамки на ова одделение се сместени најразлични работни профили од благајник, сметководител, одговорен за финансии, возач, економ, правник, технички секретар и слично, кои најчесто имаат многу малку заеднички функции во својата работа. Ова групирање е дозволиво кај помалите музеи, каде малиот број вработени и објективно не дозволува поинаква организација, но со растот на бројот на вработените во институцијата поделба на одделенијата согласно функциите е пожелно и во административни служби. Тоа не значи да се оди во пренагласена специјализација, туку преку групирањето на сродните задачи да се зголеми функционалноста на овие процеси, особено за многу чувствителните аспекти од работата како финансии или човечки ресурси, на пример. Назначувањето на раководители на веќеоформените оддели и одделенија и нивното редизајнирање и прегрупирање е особено важно за самиот директор кој преку систем на делегирана одговорност од раководителите на одделенијата, ќе има можност за поголем и посуштински увид и контрола во сите аспекти од менаџирањето на институцијата – финансии, маркетинг, менаџментот на човечки ресурси или други дејности на музеите. На овој начин и директно ќе се унапреди комуникацијата и информациите и во вертикална насока, но и преку градење врски помеѓу одделенијата односно одделите кои ќе овозможат ефикасно и одговорно остварување на целите.

Ниту една мисија, стратегија и поставени цели не можат да се реализираат без соодветно кадровско екипирање со вистински луѓе со вистински знаења на вистинските работни позиции. Токму тоа е главната задача на менаџментот на човечките ресурси што ја прави една од најважните алки со која се детерминира успехот или неуспехот на една организација. Музеите како јавни и непрофитни организации се длабоко зависни од висококвалификувана и мотивирана работна сила која ќе биде поттикнувана во својата креативност и дополнувањето на знаењата и вештините, со изразено чувство на припадност и која во секој момент ќе придонесува во остварувањето на мисијата и стратегиските цели. Клучна улога во овој процес ќе има остварувањето на ефективни меѓучовечки врски и работни односи меѓу вработените. Оваа задача стандардно ја извршуваат одделенијата задолжени за менаџмент на човечки ресурси кои внимателно би требало да ја градат внатрешната кохерентност на организацијата со посебен акцент на кохезијата и на групната динамика.

Мора да потсетиме на најважните задачи на кадровскиот менаџмент кои почнуваат со:

- анализа и планирање на работни места
- изборот и вработувањето на кадри
- обуката и стратегија на вклопување на новите кадри во организацијата
- создавање услови во кои поединецот ќе може да се искаже и да се развива на своето место
- создавање систем на адекватно наградување кое не подразбира само паричен надомест, туку мотивација и стимулација преку други мерки (бонуси, годишни одмори, флексибилно работно време итн.)
- создавање систем за раководење и контрола кој е соодветен за културните организации (харизматско лидерство или административно/бирокуратски модел)

- организација на работата итн.

Основните функции на кадровскиот менаџмент отвораат дилеми околу тоа колку музеите се кадарни како организации успешно да ги извршуваат наброените задачи. Доколку се погледне во правилниците на систематизација, ретко во кој музеј е предвидено работно место за управување со човечки ресурси. Според искажувањата на директорите често се случува задачите од областа на човечките ресурси да ги преземаат самите директори, но, тука, пред сè, се мисли во доменот на планирањето и на изборот на кадри. Постои и лице, најчесто правникот, кое се занимава со техничките детали од правата и обврските од работниот однос, како што е персоналната евиденција, но оваа функција ниту од далеку не би можеле да ја наречеме како менаџирање со човечките ресурси. Музејот на Македонија е една од ретките музеи кои во својата систематизација има предвидено работно место кое ги покрива дел од надлежностите на човечките ресурси, под називот самостоен стручен соработник за општи акти и управување со човечки ресурси. Описот на работите меѓу другото наведува дека извршителот ги извршува сите работи од човечките ресурси, а долгата листа продолжува со работи врзани за персоналната евиденција, права на годишни одмори, спогодби, решенија и слично. Во однос на образовните квалификации за извршителот се бара високо образование од областа на правните науки. Од Музејот на Македонија потврдуваат дека е јасно оти со еден вработен не може да се очекува да се води сметка за сите вработени (93) и дека мора да се обрне внимание на овој дел од работата во иднина. Бројот на вработени наметнува организација на најмалку едно одделение посветено на управувањето со човечките ресурси каде ќе бидат покриени сите аспекти од оваа комплексна задача вклучително и селекција и избор, персоналната евиденција, обука и развој, мотивација и сл. Со речиси идентичен опис и на работното место и на списокот на работи среќаваме работно место стручен соработник за управување со човечки ресурси во систематизацијата на Археолошки музеј на Македонија, но и овде само едно лице во организација со 37 вработени. Останатите музеи не вклучуваат слично работно место во својата организација.

На планот на човечките ресурси, не само што немаат луѓе за управување со нив туку националните музеи имаат недостиг од соодветен кадар во своите организации. Овој проблем беше посочен како еден од најгорливите во нивното работење од страна на интервјуираните раководни лица. Повеќето музеи нагласија дека им недостига квалификуван кадар во стручната дејност, но имаат потреба и од останатите профили. Од една страна, недостигот на кадар се јавува од генералната политика при вработувањата во Македонија на замирање на работното место при пензионирање, смрт или друг тип на престанок на работниот однос (ова не е случај само во културата, туку и во образованието, науката, здравството). Оттаму, голем број работни места во музеите остануваат испразнети, но без можност за вработување нов кадар, бидејќи за овие случаи дозвола за отворање соодветно работно место дава исклучиво министерот за финансии на Република Македонија. Централизираната процедура значително ја отежнува можноста за кадровско екипирање на музеите согласно нивните реални потреби. Од друга страна, дури и при отворањето на нови институции каков што е случајот со Музејот на македонската борба, проблемите со човечките ресурси се решавале бавно и неефикасно. Состојбата на недостиг од вработени ја носи опасноста од создавање работна атмосфера на „секој работи сè“ која генерално продуцира лошо завршени задачи, мешање во надлежностите, конфузност во системот на одговорност, хиерархијата, комуникацијата и сл. За надминување на овие ситуации може да се прибегне кон ангажирање трети лица на база на договорни услуги, што е скап и непопуларен метод посебно кога станува збор за кадар кој е неопходен; аутсорсинг за повремени услуги за кои нема потреба од редовно ангажирање што е популарна и економична мерка која се усвојува како стандард во работењето на современите организации; ангажирањето волонтери кое не треба да биде средство за избегнување редовно вработување, туку внимателно изградена стратегија на вклучување на активно население кое од разни причини останува надвор од тековите на современите општества итн.

Овие мерки повеќе или помалку се присутни и во македонските музеи. Голем дел од нив ангажираат работници и на одредени проекти, но и за извршување на тековните задачи. Последните години е актуелизирано ангажирањето на волонтерски кадар во сите државни институции, па овој бран на волонтерство ги зафаќа и музеите. Волонтери ангажираат скоро сите музеи кои ги анализираме (со исклучок на Музејот на современа уметност и Музејот на Западна Македонија во НОВ од Кичево), а мотивите за ангажманот се различни. Во музеите сметаат дека ангажманот на волонтерите е добар метод за проверка на знаењата со можна перспектива на вработување во иднина, стекнување работно искуство, пополнување на кадар што недостига, но и „нивна едукација и запознавање со културното наследство на Република Македонија“. За некои специфични услуги, во музеите се користи и ангажирање на надворешни фирми - најчесто за чуварска служба односно обезбедување, хигиенски услуги, сметководствени услуги и сл.

Обуките и развојот на поединците исто така не се дел од некоја посебно осмислена стратегија туку е резултат на моментални приоритети на институцијата или решенија според индивидуални иницијативи. Иако една од главните движечки сили на современите организации денес се потребите од континуирано усовршување на вработените, во македонските музеи не постои програма за перманентни обуки, туку повеќе станува збор за личен интерес на вработените. Од Музејот на македонската борба нагласија дека тие ги поддржуваат сите напори за натамошно стручно усовршување и стекнување дополнителни квалификации на вработените во различни форми – обуки, семинари, работилници, предавања и слично. Сличен е ставот и во Музејот на Македонија каде позитивно се оценети можностите за напредок и стручно усовршување на вработените. Природнонаучниот музеј ги оцени можностите како подеднакво лимитирани и за стручниот и за административниот кадар, додека останатите музеи сметаат дека можностите за развој и стручно усовршување на вработените се подеднакво достапни за сите. Некои од стручните кадри во музеите како резултат на типично индивидуалниот карактер на нивната работа се дел од системот на изборни звања

кој е утврден во организациските акти. Секој од вработени на позиција кустос, конзерватор, документатор, библиотекар и сл. има можност со работното искуство и исполнување на одредени стручни услови кои ги наметнува позицијата соодветно да напредува во повисок ранг. Развојот на кариерата кај останатите кадри е оставен на личен избор и досега немало критериум за вреднување на евентуалниот напредок. Со донесувањето на Законот за административни службеници (02/2014), вработените кои ги извршуваат задачите од административна природа во културните установи ќе бидат административни службеници и за нив ќе важат одредбите за кариерно напредување и развој од овој закон. Со законот се регулираат и останати прашања кои се во надлежност на управувањето со човечките ресурси, планирањето на нови вработувања, процесот на селекција и вработување, системите за награда и казна што произлегуваат од оценувањето на перформансите на вработените и сл. Со оглед на тоа што имплементацијата на овој закон кај културните установи е во тек, ефектите од овие измени допрва треба да се проценуваат.

Македонските музеи немаат формализиран начин на евалуација на перформансите на вработените. Во некои институции се применува повеќе како неформална процена на успешноста на поединците, отколку утврден систем. Оттаму, не постои ниту некој посебен систем на награда или казна кој треба да претставува мотивирачки фактор за вработените. Слободните денови се најчестата мотивација, особено во случаи кога некои специфични проекти бараат прекувремени часови, работа во викенди и слични ангажмани, а некои од музеите применуваат мотивација во вид на посета на курсеви, семинари и симпозиуми. Иако не постои формализиран систем на наградување на вработените, раководните лица сметаат дека треба да се наградува поради континуирано залагање на вработените во текот на одреден временски период во комбинација со реализација на одреден успешен проект односно идеја. Единствената институција која има воведено принцип на наградување е Музејот на македонската борба, каде секоја година се прогласува најуспешен музејски работник. Критериумот за наградување е

„добра идеја, која ќе се реализира, но која ќе донесе конкретни резултати“, а наградата има и паричен износ.

Последните измени на Законот за култура, регулираат голем дел од прашањата поврзани со вработените, кои досега самите музејски институции не ги инкорпорирале во своето работење. Почнувајќи од изработка на годишни планови за вработувања кои ќе се реализираат преку Министерството за култура и Министерството за информатичко општество, преку процесот на селекција и вработување на кандидатите, но и со процесот на унапредување и мобилност на „давателите на јавни услуги од културата“ како што се дефинираат вработените во дејноста. Оценувањето на вработените ќе се врши еднаш годишно, согласно член 77к од Законот на следниов начин:

„Оценувањето го врши непосредно претпоставениот давател на јавна услуга во културата (во натамошниот текст: оценувач). Оценувачот го оценува квалитетот, ефективноста и ефикасноста на работењето, почитувањето на роковите и нивото на исполнување на работните цели и задачи, нивото на вклученоста и посветеноста на работата, придонесот во реализацијата на годишната програма на јавната установа од областа на културата и неговото однесување на работното место“.

Останатите релевантни критериуми во поглед на конкретното спроведување на наградите и казните, законодавачот ги остава на самите установи:

„Поблиските критериуми за спроведување на оценувањето на давателите на јавни услуги во културата, висината на паричната или друг вид материјална или нематеријална награда, намалувањето на плата или распоредување на работно место на пониско ниво, се утврдуваат со општ акт на установата што го донесува управниот одбор, на предлог на директорот“.

На другата страна од наградите, Законот за култура утврдува серија мерки од дисциплинска природа со кои се утврдува како и под кои услови вработените одговараат за „дисциплинска неуредност и дисциплински престап“, кои соодветно се дефинирани во членовите 78б и 78в, додека членот 78г со кој се предвидува:

„ за утврдена дисциплинска неуредност на давателот на јавни услуги во културата може да му се изрече една од следниве дисциплински мерки:

- писмена опомена и

- парична казна во висина од 20% од висината на едномесечниот износ на нето- платата исплатена во последниот месец пред дисциплинска неуредност, во траење од еден до три месеци.

за утврден дисциплински престап на давателот на јавни услуги во културата може да му се изрече една од следниве дисциплински мерки:

- парична казна во висина од 30% од висината на едномесечниот износ на нето- платата исплатена во последниот месец пред дисциплинскиот престап во траење од еден до шест месеци,

- распоредување на работно место во непосредно пониско ниво и

- престанок на работниот однос кога настапиле штетни последици за јавната установа од областа на културата, а притоа не се утврдени олеснителни околности за давателот на јавни услуги во културата кој го сторил престапот.“

Измените на Законот за култура (Сл.весник 44/2014) носат и суштински промени во работниот однос кај вработените во културата. Главната измена е поделба на вработените на две групи:

- вработените во јавните установи од областа на културата кои вршат работи од административна природа заради остварување на дејности во културата имаат статус на административни службеници;
- вработените во јавните установи од областа на културата, имаат статус на даватели на јавни услуги во културата.

Натаму, за вработените со статус даватели на јавни услуги во културата се утврдуваат следниве категории и нивоа на работни места:

- категорија А - уметници,

- категорија Б - уметнички соработници за подготвување на сценски и музичко сценски дела,
- категорија В - стручни сценски работници,
- категорија Г - стручни соработници во дејности од областа на културата,
- категорија Д - стручни соработници во заштитата на културното наследство
- категорија Ѓ - соработници во заштитата на културното наследство.

Секоја од овие категории на работни места се дели на подгрупи со дефинирани услови кои извршителите кои треба да ги исполнуваат за соодветните места во групата односно подгрупата. Освен образовните квалификации и потребното работно искуство се воведуваат и критериуми за познавање јазик преку меѓународно прифатени сертификати и исполнет услов на минимум бодови. Токму овие измени предизвикаа негодувања меѓу некои од синдикалните организации на културните установи во јавноста, реагирајќи пред сè, на обидот оваа, по природа уметничка фела, да се врами во строги бирократски рамки. Забелешките се однесуваат и на дисциплинските одредби, но и на поделбата на работните места во групи и подгрупи при што се тврди дека законот се меша во интервенции на колективните договори со кои се регулираат прашањата на групирање и бодување на работните места. Ситуацијата е дополнително усложнета бидејќи за културната дејност државата преговара за потпишување нов Колективен договор со релевантните синдикати во еден предолг повеќегодишен процес без конкретни резултати. Овој факт го нотира и Националната стратегија за развој на културата каде се вели:

„Еден од приоритетите на Министерството за култура е соодветна финансиска валоризација на трудот на творците, уметниците, како и на вработените во установите од областа на културата.

Со цел да се подобрат состојбите во сферата на културата и да се надминат некои диспропорции во валоризацијата на трудот, потребно е да се донесе нов колективен договор за култура со којшто ќе се утврдат критериумите и коефициентите за вреднување на сложеноста на работните места, вложениот труд и резултатите од трудот, а со тоа ќе се утврди и неопходната хиерархија на звањата во културата“.

Акцискиот план за имплементација на стратегијата за оваа активност има предвидено средства од 70 милиони денари, носители на активноста се Министерството за култура, Синдикатот на образование, наука и култура и националните установи и треба да се реализира до 2017г.

Националните музеи во Македонија се особено претпазливи околу најновите измени на Законот за култура кои се однесуваат на веќе споменатите права и обврски на вработените. Општото мислење е дека во моментот не можат да се произнесат околу ефектите од законот бидејќи неговата имплементација допрва следи и дека времето ќе покаже како истиот ќе функционира во пракса. Постојат сомневања околу вметнатите одредби за дисциплинска одговорност и групирањето на работните места. Сите се едногласни во ставот дека сегашниот износ на платите е недоволен и несоодветен за валоризација на вложениот труд во оваа стратегиски важна дејност во Република Македонија и дека синдикатот во соработка со владата треба да се избори за посоодветен третман на вработените во културата.

Статистичките податоци ја поткрепуваат состојбата на лоши лични примања во оваа област, чиј месечен просек е под просечната исплатена плата во Македонија. Согласно последниот извештај на Заводот за статистика (28.01.2015г.) просечната нето-плата исплатена во ноември 2014 во Република Македонија е 21,588 денари. Според истиот извор, при анализата на исплата на плати по дејности, просечната нето-плата исплатена во библиотеки, архиви, музеи и останати културни дејности е 19,521 денари, што е отстапување од безмалку 10 проценти.

Сериозен и внимателен пристап кон управувањето со човечките ресурси треба да биде една од најприоритетните задачи во националните музеи. Бидејќи како и

останатите организации, музеите не можат да си ја дозволат комозијата на запоставување на најважниот ресурс на организациите во иднина. Широко усвоената доктрина на современиот менаџмент е дека иднината на успешните организации се потпира на неколку столбови – креативност и индивидуалност, знаење и техника, ефикасност, човечка и индивидуална способност. Врзивното ткиво за сите нив дефинитивно се човечките ресурси, а нивното успешно менаџирање ќе генерира и успешни музеи.

2.5 Работа со публика и маркетинг

Музејските збирки и колекции, материјали и предмети, со кои се врзани основните музејски функции на истражување, заштита, конзервација и изложување се основните средства за музеите со кои тие ја вршат својата дејност. Начинот на менаџирање на колекциите и останатиот музејски материјал во Македонија е пропишан низ разни законски форми и правилници на Министерството за култура и Управата за заштита на културното наследство, која националните музеи во голема мера ја следат и применуваат во својата работа. Голем број од музеите ја нагласија важноста на дигитализација на информациите за музејските материјали и предмети и оваа задача е сместена како еден од тековните приоритети на Музејот Гевгелија, Археолошкиот музеј и Музејот на Западна Македонија во НОВ, додека некои од нив и ги комплетираа овие долгогодишни проекти како Музејот на современа уметност од Скопје. Секој од музеите води електронска и хартиена архива на документирање на музејските материјали и предмети во согласност со пропишаните прописи и правила. Музеите работат на постојано збогатување на своите колекции преку неколку форми на прибирање на материјали како истражувања, откуп и дарување на артефакти. Во оваа смисла многу е важно остварување на добри односи со граѓаните кои поседуваат некои потенцијални музејски предмети и стекнување доверба во институцијата за да ги предадат на трајно чување во музејот. Од Музејот на Македонија и Музејот на македонската борба, поради природата на дел од нивните колекции, го потенцираа овој начин на

прибавување материјали и успехот што го имаат во секојдневната комуникација со граѓаните и нивниот важен придонес во збогатувањето на музејскиот фонд.

Музеи во Република Македонија						
	Вкупно	Јавни општи		Јавни специјализирани		Приватни
		национални	локални	национални	локални	
	Музеи					
Вкупно	26	11	6	7	1	1
	Предмети по видови на збирки					
Инвентарирани предмети - вкупно	430 642	346 198	74 381	9 491	305	267
Археолошки	179 746	120 952	58 299	94	305	96
Етнолошки	38 237	32 325	5 588	324	-	-
Историски	56 574	45 832	9 450	1 188	-	104
Уметнички	15 135	6 902	1 037	7 129	-	67
Технички	134	-	7	127	-	-
Палеонтолошки	524	524	-	-	-	-
Геолошки	850	850	-	-	-	-
Зоолошки	129 713	129 713	-	-	-	-
Ботанички	9 088	9 088	-	-	-	-
Други	641	12	-	629	-	-
Неинвентарирани предмети	189 948	189 428	350	100	-	70
Изложени предмети	30 434	24 671	3 859	1 599	305	-

Табела 5: Преглед на инвентирани, неинвертирани и изложени предмети во музеите во Република Македонија. Извор Завод за статистика на РМ, 2012

Движното културно наследство кое е депонирано и изложено во националните музеи неопходно е да се чува и заштитува на соодветен начин. Токму просториите за чување и складирање музејски предмети и материјали се еден од најелементарните проблеми на националните музеи. Состојбата со музејските депоа е на незадоволително ниво во сите музејски институции, освен во Археолошкиот музеј каде беше потенцирано дека и депоата и музејската

безбедност се изведени согласно највисоките светски стандарди. Според одговорите од музеите, музејските депоа не се соодветни ниту по број ниту по опременост ниту по моментална состојба за извршување на оваа исклучително важна функција. Затоа и во Националната стратегија на Министерството за култура (иако со скромно финансиско учество во акцискиот план) и во плановите на музеите проблемот на создавање на просторни, техничко-технолошки и безбедносни услови за чување на музејските материјали е со висок приоритет.

Музеи во Република Македонија						
	Вкупно	Јавни општи		Јавни специјализирани		Приватни
		национални	локални	национални	локални	
	Простории					
Вкупно	583	280	125	167	3	8
Изложбени простории	162	55	39	63	2	3
Депоа	92	64	16	10	1	1
Конзерваторско-преparatorски лаборатории	37	27	7	3	-	-
Други простории	292	134	63	91	-	4

Табела 6: Преглед на простории по разни намени во музеите во Република Македонија. Извор
Завод за статистика на РМ, 2012

Музеите на денешнината го напуштаат елитистичкиот фокус кон сосема тесен општествен слој на публика и ја прошируваат базата на посетителите во широк спектар на разни социјални слоеви од општеството правејќи ги овие установи сè поблиски до обичниот човек. Музеите мора да го отворат своите врати и да бидат пристапни за сите. Оваа задача не е едноставна и знаења, вештини и користење примери на добра пракса во своето работење.

Првото ниво на комуникација со публиката музеите го реализираат преку своите постојани поставки. Во периодот на истражувањето во националните музеи беа во тек неколку проекти за дополнување односно осовременување на постојаните

музејски поставки, а преку долгорочните цели на установите и Националната стратегија беа најавени во сите национални установи за следниот период. Резултатите ќе покажат дали новите постојани поставки ќе вклучат одговор на современи предизвици од воведување интерактивна комуникација со денешната публика, нови технологии, комплетна пристапност на граѓани со различни потреби и слично, или ќе биде организирана по досегашните обрасци на музејска презентација. Сегашните музејски поставки во националните музеи се традиционално организирани преку изложување експонати со соодветни легенди без никаква интерактивност на поставката во комуникацијата со публиката и мала примена на технологијата во функција на изложени предмети. Посетителите имаат на располагање избор од самостојно разгледување со помош на печатен материјал или со помош на музејски водич. Музејот на македонската борба е една од ретките институции каде посетата се организира исклучиво со музејски водич и е одбран наративен пристап во презентирањето на поставката. Најавено е воведување на повеќејазичен аудио водич со кој ќе постои можност за самостојно разгледување, а истата можност ја најавува и Археолошкиот музеј на Македонија. Во останатите музеи нема предвидено воведување аудио водич или друг уред.

Музеите во рамки на активностите организираат времени изложби, гостувачки изложби на своите колекции и гостувачки изложби од други музеи. Бројот и фреквенцијата на овие изложби зависи од соработката со сродни институции и организации во земјата и во странство, атрактивноста на колекциите, но и просторните можности за организација на вакви настани. Бројот на организирани времени изложби во сопствените простори се движи до пет организирани изложби, а во некои институции како Музејот на современа уметност и Музејот Гевгелија оваа бројка е поголема од десет изложби. Мал е бројот на гостувачки изложби во странство и на гостувачки изложби од странство кои се комплексни и скапи зафати поради сите организациски детали кои ги следат, како транспорт, осигурување, царина и останато. Друг фактор е и недоволната соработка на музеите и во земјата и во странство. Не постои мрежа на размена на информации, искуства и практики

од музејската дејност во Македонија, освен преку Македонскиот национален комитет ИКОМ во кој членството е индивидуално, а не институционално. Оттаму и соработката е почеста како соработка на индивидуална и стручна основа, а помалку на ниво на институции. Сите интервјуирани се согласни дека на македонските музеи им е потребна поблиска и поинтензивна меѓусебна соработка и размена на искуства, но и регионална и меѓународна соработка. Некои од музеите веќе имаат остварено поконкретна соработка со сродни регионални музеи како, на пример, Музејот на Македонија со Етнографскиот музеј од Загреб, кои имаат договорена размена на изложби на годишно ниво. Природнонаучниот музеј од Скопје ја истакна соработката со Природнословниот музеј од Загреб.

Еден од критериумите за евалуација на изложбените активности, па и успешноста на работата на музеите е и бројот на посетителите. Според податоците добиени од раководителите, најпосетуваните музеи имаат меѓу 10.000 и 50.000 посетители во годината - Музејот на македонската борба со 40.000 посетители и Музејот на современа уметност со посета од меѓу 12.000 и 18.000 посетители во годината. Археолошкиот музеј на Македонија бележи околу 300 посети дневно од денот на отворањето. Меѓу 5000-10000 посетители имаат Природнонаучниот музеј Скопје и Музејот Гевгелија, додека останатите музеи имаат до 5.000 посетители годишно.

Музеи во Република Македонија						
	Вкупно	Јавни општи		Јавни специјализирани		Приватни
		национални	локални	национални	локални	
Во музеите:	Изложби и посетители на изложбите					
Сопствени изложби	182	49	73	53	4	3
Посетители	152 671	39 621	23 160	88 850	240	800
Гостувања во музеите	52	15	12	19	2	4
Посетители	14 759	3 114	3 145	7 400	100	1 000

Вон музеите:						
Во Република Македонија	31	24	1	3	3	-
Посетители	20 952	11 332	100	9 300	220	-
Во странство	18	5	8	5	-	-
Посетители	62 200	6 000	41 200	15 000	-	-

Табела 7: Б рој на посетители и изложби на музеите во Република Македонија и во странство.
Извор Завод за статистика на РМ, 2012

Едукациските програми во музеите се главно ориентирани кон најмладата популација на деца и млади за која се подготвуваат посебни програми за работа, додека едукациски програми за возрасни се поретки. Музејот на Македонија е еден од најактивните национални музеи на полето на едукацијата, а кон крајот на 2014 година во оваа институција беше промовиран Центарот за едукација кој ќе служи како база за развој на едукативните програми и во останатите музеи во Македонија. Музејот на македонската борба исто така има проект на континуирана едукација и работа со најмладите преку проектот Музејот – пријател на децата, во кој секоја година се организираат креативни работилници на различни теми. Едукацијата ќе биде важен сегмент и од работата на Археолошкиот музеј, Музејот на современа уметност, Природонаучниот музе и Историскиот музеј во Крушево. Во сите овие институции има вработено музејски водичи и/или едукатори кои ја изведуваат едукациската дејност. Едукативни проекти не се организираат во Музејот на Западна Македонија во НОВ и Музејот Гевгелија каде за причини се наведени недостигот од кадар за извршување на вакви активности. Некои од музеите ја нагласија и соработката со посебни организации и здруженија на хендикепирани лица преку кои ги отвораат поставките и за овие категории граѓани. Од Музејот на македонската борба истакнаа дека работата за лица со посебни потреби е посебно нагласена во четиригодишната програма за работа и во оваа смисла го потенцираа издавањето каталог на поставката на Браево писмо и континуираната соработка со

Здружението на слепи и слабовидни лица, но и обезбедување слободен и квалитетен пристап до музејската поставка за сите. Музејот на македонската борба дава поддршка и при одбележувањето на посебните денови посветени на некоја категорија граѓани. Во Музејот на Македонија нагласија неколку инфраструктурни интервенции за пристап на инвалидизирани лица во нивниот објект. Националните музеи се свртени кон формите на издаваштво преку издавање каталози за времените изложби, водичи за постојаните изложби и каталози на времените изложби. Издавањето стручни списанија преку годишни зборници е присутно во голем број музеј како во Музејот на Македонија, Музејот на Куманово, Природнонаучниот музеј, Музејот Гевгелија, Музејот на современа уметност, но нивната реализација најчесто се врзува со обезбедените финансиски средства за печатење што воопшто не е евтин процес. Она што е забележливо кај сите музеи е отсуство од користење на електронското издаваштво кое како проект бара многу помалку финансиски средства од печатењето, а може да постигне голем ефект ако се земе предвид евтиниот начин на продукција и дистрибуција. Токму меѓуинституционалната соработка во областа на издаваштвото, може во голема мера да ги унапреди состојбите преку здружување на средствата на поединечните институции во заеднички проекти кои ќе ги покриваат темите на заеднички интерес на македонските музеи.

Музеите треба да живеат надвор од своите збирки и колекции. Овие установи имаат на располагање разни алатки со кои можат да ги унапредат релациите со својата публика, но и непублика. Инфраструктурните капацитети им овозможуваат организација на разни форми активности – работилници, промоции, изложби, концерти, презентации, литературни читања и слично кои ја дополнуваат стандардната музејска понуда. Обидите на националните музеи во оваа смисла се скромни со реализирани до пет дополнителни активности во годината кои најчесто се поврзани со темата на музејот. Поинтензивен и инклузивен пристап на комуникација со пошироката заедница преку креирање различни форми и начини на соработка носи бенефит на обете страни – музеите стекнуваат публика, ја

унапредуваат својата видливост во јавноста, но и стекнуваат доверба меѓу најрелевантниот оценувач на нивната работа, а заедницата добива можност за вклучување во културните текови, можност за стекнување знаења и вештини, дури и можност да креира директни економски врски со своите музеи.

Маркетингот е одлучувачки фактор за изградба на долготрајни врски меѓу организацијата и потрошувачите. Еволуцијата на овие врски го трансформира индивидуалниот корисник од еднократен потрошувач во верен следбеник на организацијата. Музеите го одбираат маркетингот бидејќи нуди теорија, алатки и вештини кои ќе им овозможат зголемување на публиката, воспоставување релации со заинтересираните страни и генерирање приход. (Kotler et all, 2008: 21).

Маркетингот како термин е дефиниран од Американската асоцијација за маркетинг како „организациска функција и сет од процеси за креирање, комуницирање и испорачување вредност на потрошувачите и менаџирање со потрошувачките релации на начин кој е од корист и на организацијата и на стејкхолдерите“. Во суштина станува збор за процес кој е размена меѓу оние кои бараат производ или услуга и оние кои го обезбедуваат тој производ или услуга. За музеите, оваа размена се одвива меѓу музеите, потрошувачите и конкуренцијата. Потрошувачот има потреби и информации кои ќе ги добие како резултат од посетата на музејот, додека музејот испорачува единствена и препознатлива вредност кој се разликува од онаа на конкуренцијата. Во зависност од тоа дали очекуваната вредност на посетата која е претставена низ квалитетот, услугата, искуството и цената која ќе ја плати, е доволно висока, потрошувачот решава да го посети музејот. (Ibid)

Маркетиншката стратегија ја следи организациската стратегија и целите кои треба да се остварат односно е еден од инструментите за реализација на организациската мисија. Без утврдена мисија и цели нема никаква логика да се спроведува какво и да е маркетинг планирање. Врз основа на поставените цели се селектира пазарот и вредностите кои треба да се испорачаат до потрошувачите од секој пазар. Музеите мораат да знаат на кого му се обраќаат, бидејќи културните

институции, имаат проблем да го идентификуваат својот посакуван посетител. Приодот дека секој е потенцијален посетител може да се уважува како општа насока на делување, но маркетингот за остварување на поставените цели внимателно го селектира пазарот на кој делува. Некои музеи ќе разиваат стратегија на нови посетители, некои ќе се фокусираат на посебни старосни групи, некои кон едукациските програми итн, во зависност од поставениот развој на организацијата и целите кои сака да ги постигне. За секој од сегментите на пазарот мора јасно да се утврдат неговите потреби и барања – некои од нив може да бидат естетски, рекреативни, образовни и сл. На внимателно одбраниот сегмент од пазарот ќе му се предложи соодветна вредност која ја испорачува музејот. Во овој контекст и брендирањето како процес на креирање јавен имиџ и перцепција на вредностите кои ги испорачува организацијата е многу важен елемент на маркетинг стратегијата.

Задача на оние кои го планираат маркетингот да креираат маркетинг активности со кои ќе создадат, комуницираат и испорачаат вредности до потрошувачите. Постојат најразлични маркетинг активности, но најпознатиот микс е таканаречениот 5П маркетинг микс (Product, Price, Place, Promotion, People). Во случајот на музеите станува збор за (Ibid, 28):

- *Производ* претставен преку изложби, програми, сали и други понуди. Со истражување на пазарот, анкети и прашалници задачата на одговорните за маркетинг е да ги откријат потребите и барањата на посетителите односно клиентите, но и нивното задоволството од музејската понуда.
- *Цена* која ни ја дава паричната вредност на трошокот на посетителот при посета на музејот. Таа варира во зависност од разните категории на посетители или други клиенти (ученици, студенти, пензионери и сл.)
- *Промоцијата* низ формите на рекламирање, односи со јавност, директен маркетинг и сл. обезбедува постојан прилив на посетители во музејот.
- *Место* се однесува на дистрибутивните канали каде потрошувачите можат да ги искусат производите или услугите на музејот – на пример, интернет или аеродром.

- *Луѓе* се однесува на оние кои се задолжени со работа со посетителите и останатите клиенти. Од нивниот однос, зависи вредноста што посетителот ќе ја понесе од музејот. Музејските работници мора да создаваат атмосфера на добредојде, љубезност и информативност.

По дефинирањето на сите елементи од маркетинг стратегијата, следува креирање на маркетинг план. Важно е овој документ да е од пишана и формална природа за да се избегнат грешките, но и да се утврдат целите, активностите, и временската рамка за нивно остварување. Секој маркетинг план се состои од: резиме, анализа на средината, можности и предизвици, цели, маркетинг стратегија, активности, буџет и контрола.

Применувајќи ги проверените методи на профитниот маркетинг, културните институции, значително можат да ги унапредат начинот работа особено во доменот на комуникација со публиката, генерирање нови посетители, но и нудење на своите дополнителни услуги на комерцијалниот дел од пазарот. За реализација на овие задачи потребни се соодветни знаења и вештини, па професионализација на овие служби во музеите е логичен и неминовен чекор. Искуствата покажуваат дека кон сите новитети секаде постои отпор, тоа се случува и кај традиционалните музејски работници кои ваквата професионализација ја сметаат како упад во нивниот систем. Задачата и улогата на маркетингот е поддршка на она што го работат и сакаат да го реализираат музеите, а не обид за редефинирање на нивните цели. Како што и Дракер истакнува „маркетингот е толку базичен што не може да се смета за посебна функција. Тој е целиот бизнис виден од гледна точка на финалниот резултат, односно низ призмата на клиентот“.

Националните музеи во Македонија размислуваат за маркетингот во своите институции. Иако традиционално организирани, безмалку сите поголеми музеи во својата организација предвиделе работни места за маркетинг задачи. Некои од музеите маркетингот го користат и во називите на одделенијата во својата организациска структура. Така, Музејот на Македонија, Музејот на современа уметност, Музејот на македонската борба, Природнонаучниот музеј, Археолошкиот

музеј во својот состав имаат одделение за маркетинг. Музејот на Македонија има посебно одделение за маркетинг, а Музејот на современа уметност има отсек за маркетинг во рамки на одделот за едукација и промотивни активности, додека во останатите музеи одделенијата се во комбинација со едукацијата и музејското водење. Во Природнонаучниот музеј иако одделението носи име одделение за маркетинг и едукација, предвидено е само работно место музејски едукатор. Во некои од помалите музеи како Музејот на Западна Македонија во НОВ, има само едно работно место со опис референт за маркетинг, додека во останатите музеи задачите од маркетингот се вметнати во работните задачи на кустосот или музејскиот едукатор.

Во најголем дел од музеите, во описот на работите што треба да ги извршува стручниот соработник за музејски маркетинг меѓу другото стои:

- се грижи за развојот на маркетингот и промотивните активности на продажните простори во владение на Музејот,
- ја води, организира и координира маркетиншката работа на Музејот, изработка на разгледници, слајдови, мапи, апстракти и други пропагандни материјали, изработка на копии и одливи од музејски предмети и нивен пласман во сродни музејски институции и пошироко;
- во соработка со раководителот, Програмскиот директор и Директорот на Музејот подготвува план за работа на маркетингот во Музејот и се грижи за реализација на истиот;
- во соработка со Директорот, стручните лица во Музејот, а согласно законските прописи води грижа за изработка и обележување на музејска копија, комерцијална копија и репродукција на музејски предмети;
- за превземените работи секојдневно води потребна документација и навремено ја доставува до надлежните служби и директорот;
- води регистер на Музејски копии;

- дава месечен, полугодишен и годишен извештај за работењето на маркетингот во Музејот;
- соработува со стручните работници при избор на предмети за изработка на музејски и друг вид копии од Музејот на планот на маркетингот и го следи интересот на посетителите;
- контактира и остварува соработка со разни фирми и обезбедува нивно спонзорство и донација
- соработува со медиумските, издавачките и прометните организации за пласман на музејски публикации и други материјали;
- ја следи понудата и побарувачката во областа на маркетингот.

Од описот на задачите очигледен е различниот пристап кон основните маркетиншки задачи кои во случајот на ова работно место се ориентирани кон изработката и управувањето со музејските копии и комерцијалните копии, со останатите промотивни материјали, иако се предвидени и задачи како водење и развој на промотивни активности, изработка на маркетинг план и следење на понудата и побарувачката во областа на маркетингот. Стручниот соработник за музејски маркетинг работи и на обезбедување на спонзорство и донација. Во Музејот на Македонија предвидено е и работно место соработник за музејски маркетинг кое е дефинирано на сличен начин со помали одговорности со оглед на тоа што се работи за место од понизок ранг за кое е потребно понизок степен на образование. Дел од одделението за маркетинг во овој музеј е продавачот во музејски маркетинг и копистот на музејски копии. Во прегледот на систематизации само во Музејот на современа уметност, сретнавме опис на работното место стручен соработник за маркетинг и промотивни активности што е многу поблиску до современите дефиниции на ова работно место, а ги вклучува и следниве задачи:

- врши анализа на можностите и условите на работењето на Музејот и изготвува проекции за програмските активности на институцијата;
- врз основа на извршените анализи составува годишен маркетинг план согласно годишната програма одобрена од ресорното Министерство;

- ги анализира и ги обработува релевантните податоци за активноста на Музејот и предлага насоки за негов натамошен развој во контекст на поголема посетеност и активно ангажирање на публиката.

- подготвува брошури и пропаганден материјал за Музејот со основни податоци од неговите активности како и за нивно проширување согласно условите и можностите кои воедно служат за претставување на Музејот и на неговата дејност;

- контактира и е ангажирано лице особено кога се организирани изложби од странство за сите неопходни работи во организацијата;

- има постојани контакти со медиумите, се грижи за афирмацијата на Музејот и ја следи презентација на Музејот како во земјава така и во странство.

- се грижи за одржување на деловните контакти со институциите со кои соработува Музејот;

- ги истражува можностите за спонзорирање на Музејот и обезбедување донации

- изготвува апликации за финансиска поддршка на оделни проекти и активности на Музејот и контактира со меѓународните фондации

- при истражувањата води сметка за економичност но и ефикасност на стратегијата за активностите од доменот на маркетингот и запазување на роковите како што е предвидено со програмата на Музејот...

Јасно е дека музеите ги врзуваат работните места со стручниот дел од работата на музејот. Не само преку описот на работите, туку и преку групирањето на работните места заедно со едукацијата и музејското водење, како што е случај во некои од музеите. Во овој контекст се и образовните квалификации што се бараат за извршителите – завршено високо образование од психологија, педагогија, историја и сл. Таму каде нема предвидено соодветен профил на работното место, работата од областа на маркетингот е предадена на кустосот, музејски водич или дури ја презема и директорот. Освен Музејот Куманово кој се изјаснува дека работата во маркетингот ја врши согласно маркетинг план, останатите музеи се планирањето на маркетинг активностите ги вршат во рамки на некој одреден проект или без

конкретен план. Најчестата форма на маркетинг активност е публицитетот односно промоцијата во јавноста, но во некои музеи се практикуваат и други форми како рекламирањето и директниот маркетинг. Буџет за маркетинг активности се планира само во рамки на одреден проект или преку одвојување сопствени средства, додека за контролата и евалуацијата е задолжен директорот. Иако во Музејот на македонската борба имаат вработен на позиција стручен соработник за музејски маркетинг со веќе наведениот опис на работното место, директорот, во рамки на својата мотивациска програма за вработените, ја отвора можноста секој кој има идеја или предлог за зголемување на бројот на посетителите да добие шанса за реализација. Истражувања на пазарот не се вршат, но во некои од музеите се анкетираат посетителите, а постои и книга за впечатоци. Критичен момент од добиените информации е нивна обработка и искористување во начинот на работа со публиката. Музеите кои анкетираат посетители како Музејот Куманово, Музејот Гевгелија и Музејот на македонската борба истакнуваат дека директорите ги анализираат и обработуваат добиените информации.

Односите со јавноста се најчестиот дел од маркетинг миксот кој е присутен во поголемите национални музеи. Како дел од пошироката маркетинг стратегија и односите со јавноста односно промоцијата мораат да бидат во согласност со мисијата и стратегиските цели. Отсуството на координираност и подреденост со стратегијата, може да донесе повеќе штета на јавната перцепција на установата отколку корист. Задачите од областа на односите со јавноста некаде се под називот стручен соработник за односи со јавноста, а во некои музеи е споен со работните задачи од областа на меѓународната соработка, како во Музејот на Македонија и Музејот на македонската борба. Во Археолошкиот музеј ова работно место е дел од деловен секретар, кореспондент и координатор за односи со јавноста и меѓународна соработка. Во другите музеи, задачите од оваа област се доделени на директорот и стручните лица (кустос). Описот на работните задачи е следниов:

- комуницира со средствата за јавно информирање и туристичките организации;

- редовно доставува информации за печатените информатори и веб-страници кои се занимаваат со објавување културни настани, како и за разни публикации и именици на странски музеи, библиотеки и саемски водичи;
- подготвува проекти за конкурирање на Музејот за грантови доделувани од разни меѓународни фондации, асоцијации и амбасади;
- комуницира со дипломатските претставништва во Р. Македонија;
- преведува писма од светските јазици на македонски јазик и обратно, односно врши кореспонденција на светските јазици;
- преведува легенди и текстови од постојаните и повремени изложби на најмалку еден од светските јазици;
- ги следи достигнувањата од областа на музеологијата;
- соработува со стручните служби и работниците во Музејот и со стручни лица од другите музеи преку размена на информации, искуства, мислења, укажување на стручна помош и друга форма на соработка;
- учествува на конгреси, симпозиуми, стручни собири во републиката и надвор од неа;
- учествува во организирање на изложби во републиката и странство;
- врши компјутерска обработка на текстови, податоци и друг вид на музејски материјал.

Во голем дел од описот на работите се поместени задачи од областа на меѓународната соработка, а евидентно е отсуството од комуникација по пат на современите методи на интернет, социјалните мрежи и други електронски канали. Без оглед на организациската поставеност и предвидените работни места, во националните музеи промоцијата на институцијата во директни контакти со медиумите најчесто ја врши директорот, а во некои случаи и кураторите на проектите или кустосите, додека за техничките работи како дистрибуција на соопштенија до медиумите се задолжени вработените од односите со јавноста.

Музеите комуницираат со медиумите преку соопштенија, прес-конференции, интервјуа и разговори во динамика согласно потребите на институцијата. Поголемиот дел од музеите комуникацијата со медиумите ја оценуваат како добра и сметаат дека има простор за унапредување на соработката. Во традиционалните електронски и печатени медиуми културата најчесто е на маргините на информативните емисии, програмските шеми и надвор од ударните страници, но современите електронски медиуми и социјални мрежи отвораат нов слободен простор за промоција на македонските музеи. Во моментот на истражувањето функционални интернет презентации имаат Музејот на современа уметност, Музејот на македонската борба, и Музејот Гевгелија, додека Природнонаучниот музеј има поставено структура за современа и динамична презентација, но истата е во фаза на изработка, исто како и Археолошкиот музеј. Постоечките презентации се прилично статични, нудат само елементарни информации за нивните постојани поставки и лимитирани информации за самиот музеј. Недостигаат и податоци за организациската структура, информации за вработените, плановите, извешатите и други материјали од организациски карактер кои треба да бидат јавни и транспарентни²⁸. Страниците не се ажурираат навремено, па изостануваат точни податоци за тековните настани. Интеграцијата со социјалните мрежи е непостоечка, а нема можност за какво било интерактивно искуство на посетителите. Некои од музеите имаат профили на социјалната мрежа Facebook каде ги споделуваат тековните настани како Музејот Куманово, Историскиот музеј од Крушево и Археолошкиот музеј. Користењето на социјалните мрежи е важно и треба да се практикува, но истото треба да биде интегрирано со интернет презентација на музејот, за на тој начин да се комплетира дигиталниот профил на институцијата.

²⁸ Пракса на музеите во светот е јавно објавување и достапност на сите релевантни информации за институцијата на нивната веб локација, посебно акти за организација, информации за вработени, менаџерска структура, органограм, стратегиски планови, број на посетители и слично. На овој начин се обезбедува комплетна транспарентност, но и градење на имиџ на отворена организација што се очекува од денешните музеи.

Комуникацијата со посетителите и на социјалните мрежи и на интернет мора да биде двонасочна и поттикнувачка. Не е доволно само да се споделуваат информациите, туку посетителите да се предизвикуваат на акција преку интерактивни игри, квизови, предизвици и сл. Овие аспекти од дигиталната комуникација како дел од пошироката маркетинг стратегија на музеите мора да бидат инкорпорирани во работните задачи на одговорните за маркетинг и промоција. Дигиталниот идентитет на музеите е подеднакво важен како и реалниот, особено во обидите на генерирање нова публика од помладата генерација, но и публика од странство.

Од приложените одговори и од анализата на работните места, јасно е дека маркетингот во музеите не е резултат на осмислена стратегија која ќе ја прати мисијата на музејот и неговите цели. Ниту се планира во однапред определен план иако, барем согласно актите, треба да се изработува, ниту има точно определен буџет, ниту листа на активности. Сите чекори при креирањето на издржана маркетинг стратегија се прескокнуваат, а обидите се најчесто случајни или врзани за одреден времен проект. Праксата на стихијно работење во маркетингот не може да дава резултати, особено не на подолг рок. Поголемите музеи во Македонија мораат да размислуваат за професионализација на овие служби кои во денешните економски услови се важен фактор на успешност на музејските организации и катализатор на креирање цврсти врски со заедницата и публиката. Првиот чекор во овој процес е темелно редефинирање на работните задачи за ова работно место согласно современите текови во музејскиот маркетинг и одвојување од одделението за едукација и музејско водење. Подигнувањето на капацитетот на вработените, организација на посебно одделение посветено на маркетинг и промоција и подготовка на стратегиски маркетинг план врз база на мисијата и стратегиските цели на музејот ќе биде значаен чекор во развојот на музејските организации. Финансиите, маркетингот, спонзорствата и донациите и човечките ресурси ќе бидат клучните столбови врз кои ќе се развива музејскиот менаџмент во иднина. Оттаму, маркетингот кој ќе се реализира врз темелни анализи, во насока на

генералниот развој на институцијата, а како поддршка на основните музејски функции и операции, ќе биде помошно средство односно олеснувач при реализација на она што сакаат да го постигнат стручните лица на музејот – директори, кустоси, куратори, едукатори и останатите професионалци.

2.6 Одржливост

Не постои компромис околу одржливата иднина на секој домен од денешното живеење. Оние кои носат одлуки на кое било ниво и во која било област мора да ги интегрираат принципите на одржливоста во соето работење за при креирањето на денешницата да не ги загрозат идните генерации. Ако денес прифаќаме дека културата, заедно со економијата, општеството и екологијата, е столб на одржливиот развој, одржливиот развој преку своите темелни постулати треба да биде вграден и во културата и во културните институции. Креаторите на глобалните политики се сè погласни во прифаќањето на одржливоста како една од основните вредности на општествениот развој. Темата на Третиот форум на УНЕСКО за култура и културни индустрии²⁹ (октомври 2014г., Болоња, Италија) беше „Култура, креативност и одржлив развој“ со поднаслов „истражување, иновации и можности“. Форумот беше платформа за размена имислења и искуства, но и стратегиски препораки за улогата на културата и културните индустрии за промоција на одржливиот развој. Токму од заклучоците на овој форум треба да произлезат и насоките за развојот на културата по 2015 г. на глобално ниво.

Музеите како дел од културата и културните индустрии, имаат многу комплексна задача на поврзување на наследството од минатите генерации, со генерациите кои сè уште не се родени. Без оглед на тоа дали овие институции свесно можат да најдат заеднички содржател со одржливоста, во суштината на нивната дефиниција како истражувачи, чувари, заштитници и изложувачи на

²⁹ На овој форум на кој учествуваа претставници на креаторите на културните политики од држави и влади, на културните институции и индустрии, приватниот сектор, присуствуваше и делегација на РМ, претставена од министерката за култура.

културното наследство лежи и поимот одржливост. Во низата крупни предизвици со кои се соочуваат музеите денес, менаџмент, маркетинг, човечки ресурси, публика и сл., логично се надоврзува и одржливоста како долгорочен посакуван резултат на промените во музеите. Бидејќи одржливоста не е поим само за себе, туку меѓузависен процес на практикување одговорност кон сите стејхолдери (заинтересирани страни):

- одговорност кон финансиите
- одговорност кон заедницата
- одговорност кон животната средина

Светските музеи размислуваат за одржливиот развој на своите организации. Постојат бројни проекти, практични примери и насоки за имплементација на одржливоста во работата на музеите, во зависност од потребите и можностите на институциите. Американската музејска алијанса им нуди на музеите практични насоки и методи за примена на еколошката одржливост во менаџментот на колекциите и изложбените поставки. Музејската асоцијација е најголемото професионално здружение на музеи и музејски работници во Велика Британија кое спроведе информативна кампања со цел британските музеи да почнат да мислат за одржливоста. Нивна задача била да ги претстават основните принципи на одржливиот развој преку економската, општествената и еколошката одржливост и начинот на кој тие можат да ја унапредат музејската работа. Денот на музеите, 18 кој традиционално се одбележува во организација на Меѓународниот совет на музеите (ICOM) за тековната, 2015, година, ја одбра темата „Музеите за одржливо општество“.

Националните музеи во Македонија ја разбираат и размислуваат за одржливоста или за одредени аспекти од поимот. Во еден музеј сметаа дека музејската работа е инкомпатибилна со одржливоста и не одговорија на поврзаните прашања. Иако најчестата асоцијација при дефинирањето на поимот беше поврзана со профитното работење, сепак интервјуираните лица, објаснувањето на одржливоста го дополнија со одговорност, економичност,

заштеда на енергија и сл. Од интервјуираните соговорници, само еден покажа резерва во однос на можностите музејот да се трансформира во одржлива организација во иднина, токму од причини што одржливоста ја идентификуваше исклучиво со профитабилното работење. Оние кои на терминот му дадоа поширок контекст во смисла на одговорност и економичност во работењето, сметаат дека нивните музеи можат да станат одржливи, преку демонстрација на законско и одговорно работење, но и исполнување на некои инфраструктурни и други предуслови од кои зависи напредокот на музејот. Во некои музеи се нагласува одговорноста која тие ја преземаат преку заложбите за остварување сопствени приходи, како начин на враќање на дел од инвестицијата која државата односно граѓаните ја вложиле во нив, не ја занемарувајќи ја општествената и научна оправданост на овие институции, нивната улога во едукацијата и во промоцијата на државата. Токму во контекст на одржливоста, беше спомнат и големиот број институции кои беа формирани изминатиот период во Македонија, и прашањето на нивниот опстанок без одржлива иднина. Во неколку одговори беше евидентна нивната верба во капацитетите на музејот за долгорочна одржливост, преку атрактивните колекции, но и други дополнителни дејности и услуги кои ги обезбедуваат нивните институции. Некои од директорите одговорија дека применуваат дел од начелата на одржливост најчесто во форма на напори за остварување приходи (продажба на билети, зголемување на публика и сл.), заштеда на енергија во смисла на енергетски капацитети (не преку инвестиции туку со рационално користење на постоечките) и сл.

Музеите мораат да се ослободат од притисокот дека треба да создаат профит. Јасно е дека јавни установи со непрофитна дејност како музејската, не можат да бидат економски исплатливи организации. Тоа е факт кој се уважува и во најразвиените земји во светот, затоа најголемиот предизвик за музеите е обезбедување доволно финансиски средства за непречена работа. Но, затоа музеите мораат да работат финансиско одговорно и да ги користат сите можности

кои им се на располагање за намалување на трошоците, а зголемување на приходите.

Еколошката одговорност директно ќе се рефлектира и преку намалувањето на трошоците. Оперативните трошоци за одржување на објектите се едни од највисоките во музеите, па исклучително е важна заштедата на енергија – почнувајќи од енергетската ефикасност на самите објекти, потрошувачката на електрична енергија, примена на алтернативни методи за добивање електрична енергија (инсталација на фотонапонски соларни колектори на покривите, на пример), одговорно менаџирање на отпадот итн. Важен елемент во намалувањето на трошоците е потрошувачката на енергија и при изложувањето на колекциите - користење природна светлина, штедливи светилки, помалку климатизација, а повеќе природна циркулација на воздух итн.

Музеите мора да ја практикуваат општествената одговорност низ креирање цврсти врски и со локалната и со пошироката заедница во која функционираат. Тие мораат да вложат напори за зголемување на публиката, но и нејзино диверзифицирање, за да го одразат амбиентот во кој работат и функционираат. Овие релации треба да бидат долгорочни и да се базираат на взаемен бенефит, почитувајќи ги потребите и барањата на публиката.

Заклучок

Националните музеи се најважниот трезор што го поседува Република Македонија со непомалку значаен придонес и во светското цивилизациско наследство. Македонија не може да се пофали со ниту еден друг ресурс кој по важноста и по вредноста може да се споредува со културното наследство. Несоодветното и неодговорното менаџирање на културното наследство може да биде погубно за генерациите кои доаѓаат оневозможувајќи им да го градат сопствениот културниот идентитет врз колективно и акумулирано знаење, искуство и вредности. Овој луксуз не смее да си го дозволи ниту една држава.

За креаторите на политиките во Македонија доброто менаџирање на националните музеи треба да биде стратегиски интерес. Главната задача на државата е да креира стимулативна атмосфера на одржлив развој во која овие институции ќе можат да корелираат со општеството во двонасочен процес на размена на креативност и добра, но, пред сè, да испорачуваат квалитет. Одговорноста на државата е дотолку поголема бидејќи таа е основач на овие установи и гарант на нивниот успех или неуспех.

Владата на Република Македонија, преку надлежното министерство, се обидува да овозможи услови за слободно развивање на менаџерските практики во националните музеи, особено преку со низа регулативи кои треба да го променат деловниот амбиент на културниот живот. Донесувањето на документот Националната стратегија за развој на културата 2013-2017 е добар како механизам за утврдување стратегиски цели, акциски планови и финансиски средства за нивна реализација, кој во својата структура се потпира на менаџерската теорија и пракса. Одредени одредби од законот за култура придонесуваат кон унапредување на тековната состојба во раководењето со националните музеи. Но, декларативните заложби и административните мерки не се формула за успех сами за себе. Без директна примена во работата на институциите, тие остануваат само добра намера, што не смее да го дозволи оној кој треба да ги креира и спроведува културните политики во Македонија. Доследно спроведување и почитување на законските одредби е суштинска задача на правната држава.

Ако културата и развојот на културните институции се стратегиски интерес за Република Македонија, државата треба да создаде услови за подобра соработка меѓу економскиот и културниот сектор. Олеснување на даночната политика за културата не е доволен инструмент за создавање долгорочно партнерство во овие сектори. Задолжително е воведување дополнителни стимулации за донациите и спонзорствата во јавниот културен сектор, на кои нема да се гледа како на ерозија на даночниот систем, туку како на повратна инвестиција во трајна вредност. Државата мора да го ревидира својот однос кон управните одбори на институциите.

Неопходен е сериозен однос кон овие тела, и во составот на членовите и во корпусот надлежности, што ќе биде важен импулс во поставувањето здрави развојни правци за националните музеи. Експертите од областа во управните одбори се потребни, но потребни се и луѓе со пошироки менаџерски познавања кои ќе придонесат кон темелно управување на овие институции. Државата треба да одлучи на кого да му ја довери задачата за утврдување развоен правец на музеите – основачот, управните одбори, директорите, или пошироката јавност. Јасна развојна политика, со добро позиционирање на сегашната ситуација и посакуваната идна состојба, артикулирани преку современа изјава за мисија, визија и стратески цели е првиот и неопходен реформаторски потег за националните музеи. Без овој чекор, растеретен од моментални интереси и влијанија, ниту една музејска активност нема да даде резултати на долг рок.

Импровизации не смеат да се дозволат ниту при избирањето на директниот раководен орган на музеите, кој е задолжен за извршување на дејноста на институциите. Времето на тесноспецијализирани експерти кои водат сметка исклучиво на стручно-научната дејност на установата е минато. Денешниот директор треба да се добро да се справува со низа предизвици за кои музеите до неодамна не ни размислуваа. Финансискиот менаџмент, обезбедување спонзорства и донации, маркетингот и односите со јавноста ќе бидат главните столбови врз кои ќе се потпира музејскиот менаџмент во иднина. Директорите мора да ги поседуваат потребните знаења, квалификации и вештини за да раководат со музеите, кои се исклучително комплексни организации во својата суштина. Државата мора да инвестира во вакви кадри и континуирано да работи во подигнувањето на капацитетот на директорите кои ги поставува. Од друга страна, директорите во националните музеи мораат да се зафатат со креирање вистинска организациска структура за нивниот музеј со компетентен раководен кадар кој ќе биде способен да ги извршува своите задачи и да ја преземе одговорноста за својата работа и за работите на подредените. Фактот што директорите на националните музеи во најголем дел ја преземаат комплетната одговорност за сите активности во

организацијата носи опасност од правење грешки и носење погрешни одлуки кои можат да ги загрозат интересите на музејот. Со назначување на раководен кадар директорите нема да ја загубат контролата врз организацијата, туку напротив преку пренесените обврски и одговорности ќе добијат поголем простор за извршување на суштинските менаџерски - функции водење и лидерство, контрола и организација, кои ги запоставуваат на претходниот начин.

Клучниот ресурс врз кои се потпираат музеите, на страна од колекциите кои треба да ги менаџираат, се вработените. Тие треба да бидат движечка сила на секоја организација, мобилизирана во напорите да ја реализираат музејската мисија. Императив за секој музеј е да ги има вистинските работници со вистинските квалификации на вистинското место. Но, квалитетните работници треба и да се задржат. Управувањето со човечките ресурси е една од најзапоставените области во менаџирањето на македонските музеи. Задолжително е воведување точно утврден систематизиран пристап од сите аспекти во управувањето со вработените – особено во поглед на мотивацијата, обуката и развој, фер и еднакви можности за напредок и, најважното, компензација за вложениот труд на вработените. Државата, како фактички работодавач на работниците од националните музеи, е најповикана да овозможи соодветна и достоинствена валоризација на вложениот труд низ процес на договор со синдикатите и претставниците на музеите, како што е направено за други области од културата (театарската и сценско-изведувачката дејност).

Надворешната средина во која делуваат музеите е медиум во кој се потврдува оправданоста на нивното постоење. Преку квалитетот на комуникација, интеракција, едукација, искуство, знаење и доживувања што музејот ги испорачува јавноста го проценува и го суди својот влог во музејот. Националните музеи се јавни установи кои се финансираат од државниот буџет и затоа секој граѓанин има легитимен интерес да ја види користа од вложената инвестиција. Токму поради овој влог музеите треба да имаат одговорност кон заедницата во која работат. Нивна задача е навремена и соодветна реакција на барањата и потребите на публиката, креирање програми и за онаа која тоа сè уште не е, едукација, пристапност и

отвореност на своите колекции до сите граѓани итн. Музеите треба да ја промовираат креативноста и иновативноста, да промовираат општества кои го вреднуваат знаењето, различноста, да ги поврзуваат заедниците преку културата, да овозможат учење за сите генерации, вклучување на младите во сите процеси, респектирање на публиката итн. Тоа не значи компромитирање на основната задача на музејот - колекциите и нивното управување остануваат првенствена задача на музеите, туку додавање додадена вредност на музејската работа. Во креирањето врски за негување на постоечката и создавање нова публика, музеите треба да ги искористат сите расположливи средства. Маркетингот и промоцијата се моќни алатки во овој процес, но само како поддршка на мисијата на музејот и нејзините цели. Музеите треба да ја заменат импровизацијата во музејскиот маркетинг, со професионален пристап кој ќе се базира на проверени методи на профитниот маркетинг од кој можат да имаат голема корист.

Менаџментот и одржливоста не се термини кои традиционално се врзуваат за музејските институции. Уште повеќе, и денес постојат мислења дека тие се неприродно вметнати во оваа средина. Но, преку ова истражување покажаме дека на националните музеи во Македонија им треба помош. На музеите не им треба помош во истражувањата, заштитата, документацијата на музејските материјали. Тоа го прават доволно долго и сосема добро. Им треба помош за поставување правец на развој, планирање, стратегиски цели, организација, кадри, маркетинг. Менаџментот може да им помогне на музеите. Примената на менаџерската теорија и примерите на добра пракса, се одлична можност за оддалечување на нашите национални музеи од традиционалното работење и приближување до концептот на современи, динамични организации кои знаат каде сакаат да стигнат во иднина. Преку ефикасното, економично и одговорно работење кое го нуди менаџментот, имајќи ги предвид основните функции кои треба да ги врши, музејот на денешнината може да ја почне својата трансформација во одржлива организација. Овој процес ниту е лесен, ниту е едноставен, ниту пак менаџментот може да гарантира за неговиот успех. Но, музеите немаат друга алтернатива, бидејќи

менаџментот, не како цел за себе, туку како инклузивен и интердисциплинарен пристап кон организациите и нивните цели е вистинскиот избор за реформирање и развој на националните музеи во Македонија. Само на тој начин, музеите ќе можат да го изградат својот институционален капацитет за да можат да се соочат со сите предизвици на турбулентните промени во опкружувањето денес и во иднина. Нивната трансформација во одржливи организации врз утврдените постулати на демонстрација на клучните одговорности кон сите стејкхолдери, мора да биде ултимативен стремеж на денешницата. Зашто музеите не се организации од кои можеме да се откажеме и да ги ликвидираме. Легатот од минатото нè задолжува да ги предадеме во здрава состојба на генерациите што доаѓаат.

Библиографија

Кирилица:

1. Ангеловска-Галевска, Н. (2005), *Планирање на научно истражување (интерен материјал)*, Скопје.
2. Бојаџиоски Димитар и Љупчо Ефтимов, (2009): *Менаџмент на човечки реурси*, Економски факултет, Скопје
3. Гоцевски, Т., Сапунџиева, К. (2008), *Основи на менаџментот и претприемаштвото во образованието*, Скопје: Филозофски факултет.
4. Драгиќевиќ-Шешиќ, М.; Стојковиќ, Б. (2003), *Култура, менаџмент, анимација, маркетинг*, Скопје: Темплум.
5. Ѓуровска, М. (2006). *Социологија*. Скопје: Филозофски факултет.
6. Коковић, Д. (1997), *Пукотина културе*, Београд: Просвета.
7. Миљковиќ С., *Стратешко планирање и концепции на менаџирање на едукативната дејност во музеите во Република Македонија*, 2012
8. Петковска А., (2009), *Есеи од социологијата на културата*, Скопје: Аз-Буки

9. Сарџоска, Е. (2009), *Психологија на организацијата*, Скопје: УКИМ.ФФ.
10. Чаусидис, Н. (2012), *Музеологија*, Скопје: Филозофски факултет
11. Шелева Е., (2000), *Културолошки есеи*, Скопје: Магор

Латиница

12. Adižes, I. (2008), *Menadžment za kulturu*, Novi Sad: Asee.
13. Ambrose T. and Paine C., (2006). *Museum Basics*, Oxon: Routledge
14. Ambrose T. and Runyard S.,Ed, (1991). *Forward Planning A handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries*, London: Routledge
15. Armstrong M., (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London and Philadelphia: Kogan Page
16. Armstrong M., (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action 4th Edition*, London and Philadelphia: Kogan Page
17. Berns, V. (2009). *Menadžment i umetnost*, Beograd: CLIO.
18. Byrnes, W. (2009). *Management and the Arts*, Oxford: Focal Press
19. Burnes, B. (2009), *Managing Change*, Harlow: Pearson Education Limited
20. Bogićević, B. (2003). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Čigura print.
21. Boylan P. Ed., (1992). *Museums 2000*, London: Routledge
22. Boylan P.Ed., (2004). *Running a Museum: A Practical Handbook*, Paris: ICOM
23. Bratton J., *Strategic human resource management*, достапно на http://management-class.co.uk/human_resource_centre/bgcha02.pdf
24. Drucker P. Ed. (2010). *The Drucker Lectures*, New York: McGraw-Hill
25. Drucker P. (2008), *Management Revised Edition*, New York: Harper Collins
26. Drucker P. (1973, *Management Tasks, Responsibility, Practice*, New York: Harper Row
27. Dragičević Šešić, M. i Dragojević S., (2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*, Beograd: Clio
28. DuBrin A. (2009). *Essentials on Management 9th Edition*, Mason: South-Western
29. Durel J. And Durel A., *Strategies for Greater Sustainability for Museums and Cultural Organizations*, 2013

30. Giddens, A. (2006). *Sociology 5th Edition*. Cambridge, UK: Polity Press.
31. Ginsburgh V. and Throsby D., ed, (2006). *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Volume 1, New York: Elsevier
32. Goodlad S. and McIvor S., (1998). *Museum Volunteers*, London: Routledge
33. Greer C., (2003), *Strategic Human Resource Management*, New Jersey: Pearson
34. Fayol H., *The Principle of Management*,
35. Flac T., Lederer J., Mat G. (2002). *Menadžment muzeja*, Beograd: CLIO
36. Fopp M., (2003). *Managing Museums and Galleries*. London: Routledge
37. Hawkes J., (2001). *The Forth Pillar of Sustainability Culture's essential role in public planning*, Melbourne: Common Ground Publishing
38. Herman R. and Renz D., *Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Especially Effective and Less Effective Organizations*, Nonprofit Management & Leadership (1998)
39. Herman R. et al., (2005). *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, San Francisco: Jossey-Bass
40. Hill C. and Jones G.,(2010). *Strategic management*, Mason: South-Western
41. Hill C. And McShane C., (2008), *Principles of Management*, New York: McGraw Hill-Irwin
42. Hitt M. et al, ed. (2006), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, New Jersey: Blackwell Publishing
43. Kotler N. et al, (2008). *Museum Marketing and Strategy*, San Francisco: Jossey-Bass
44. Koontz H., *The Management Theory Jungle*, The Journal of the Academy of Management, 1961
45. Lord G.D. and Lord B.,(2009). *The manual of museum management*, Lanham: Altamira Press
46. Martinović D.,(2011), *Kulturna politika nacionalnih muzeja u Srbiju*, Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka
47. Martinović D. Jokić B.,(2008), *Muzeji Srbije Aktuelno stanje*, Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka

48. Maroević I., (1993). *Uvod u muzeologiju*, Zagreb: Filozofski fakultet
49. Mc.Auley, J., Duberley, J. and Johnson, P. (2007). *Organization Theory Challenges and Perspectives*. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
50. Mensch van P., *Museology and management: enemies or friends?*, 2004
51. Mintzberg H., (1979), *The Structuring of Organizations*, New Jersey: Prentice Hall
52. Mintzberg H., *Crafting Strategy*, Harvard Business Review, (1987)
53. Mintzberg H., *The Manager Job: Folklore and the Fact*, Harvard Business Review, (1975)
54. Moore K., Ed. (2005). *Museum management*. London: Routledge
55. Peters, T. & Waterman, P. (1982). *In Search of Excellence, Lessons form America's Best Run Companies*. London: Harper &Row.
56. Pugh D. and Hickson D., (1993). *Great Writers on Organization*, Aldershot: Ashgate
57. Pynes J. (2009). *Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach*, San Francisco: Jossey-Bass
58. Rainey H., (2008). *Understanding and managing Public Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass
59. Robbins S. and Coulter M., (2012). *Management 11th edition*, New Jersey: Pearson
60. Sadler P. (2003). *Strategic Management*, London: Kogan Page
61. Salaman G., Ed. (2005). *Understanding Buisness: Organizations*. NY: Routledge
62. Sandell R. and Janes R., Ed.(2007). *Museum Management and Marketing*, London: Routledge
63. Steiss A., (2003). *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*, New York: Marcel Dekker
64. Taylor F., *The Principles of Scientific management*, 1911
65. Tomkins, J. (2005). *Organization Theory And Public Management*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
66. Tomson R. (2000), *Veština rukovođenja*, Novi Sad: Clio
67. Torrington Derek, Laura Hall, Stefen Taylor, (2004). *Menadžment ljudskih resursa*, Novi Sad: Data status

68. Towse R., (2010). *A Textbook of Cultural Economics*, Cambridge: Cambridge University Press
69. Williams R., (1989). *Resources of Hope: Culture, Democracy, Socialism*, London: Verso
70. Wren D. Bedeian A., (2009). *The Evolution of Management Thought*, New Jersey: Wiley

Интернет

71. <http://www.aam-us.org/>
72. <http://www.britishmuseum.org>
73. http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Reviews/biblio_en.asp
74. <http://www.culturalpolicies.net/web/compendium.php>
75. <http://www.guggenheim.org>
76. <http://www.economist.com>
77. <http://www.econlib.org/>
78. <http://www.icom.org>
79. <http://www.kultura.gov.mk/>
80. <http://www.liverpoolmuseums.org.uk/>
81. <http://www.lord.ca/>
82. <http://www.mmb.org.mk>
83. <http://www.msum.org.mk>
84. <http://www.museumsassociation.org/home>
85. <http://www.muzeigevgelija.mk>
86. <http://www.museumstruga.mk/>
87. <http://www.nma.gov.au/>
88. <http://www.si.edu/>
89. <http://www.stat.gov.mk>
90. <http://tate.org.uk>
91. <http://ujp.gov.mk>
92. <http://www.unesco.org>

Легислатива

- 93. Закон за административни службеници (Сл. весник на РМ, бр. 27/2014, 199/2014
- 94. Закон за култура на РМ „Сл. весник на РМ“ бр. 31/98, 49/03, 82/05, 24/07, 116/10, 47/11, 51/11, 136/12, 23/13, 187/13 и 44/14)
- 95. Закон за музеи („Службен весник на РМ бр.66/2004, 89/2008, 116/2010 и 51/2011)
- 96. Закон за установи „Службен весник на РМ“ 32/05,120/05, 51/2011
- 97. Национална стратегија за развој на културата 2013-2017
- 98. Акциски план за имплементација на Национална стратегија за развој на културата 2013-2017
- 99. Закон за донации и спонзорства во јавни дејности (Сл. весник на РМ, број 47/06, 86/08, 51/2011 и 28/14)

Прилози

Инструмент

Прашалник за менаџирањето на националните музеи во Република Македонија

Прашалникот е наменет за истражување на магистерски труд под наслов Менаџирањето на националните музеи во Република Македонија во процесот на трансформација од традиционални во одржливи организации на Филозофскиот факултет при Универзитетот Св. Кирил и Методиј во Скопје, на студиската програма менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности.

Истражувањето има цел да ја утврди тековната состојба за начинот на кој работат и се управуваат македонските национални музеи, со поставување насоки за нивната трансформација во одржливи организации.

Со истражувањето се опфатени директорите на музеите од национално значење во Република Македонија. Вашето учество е од исклучителна важност за да добиеме релевантни податоци за тековната состојба во македонските музеи.

Со оглед на сложеноста на предметот на истражување, а со цел за што подлабоко скенирање на музејските институции, прашалникот е долг. Опфаќа група прашања од областа на стратески планирање, буџет, одржливост, документација, изложби, човечки ресурси, маркетинг и односи со јавноста, соработка со други институции.

Ве молиме внимателно и објективно да одговорите на поставените прашања. Прашалникот содржи и отворени прашања на кои можете да одговорите онолку опширно колку што сметате дека е потребно.

Доколку имате каков било проблем околу прашањата, ве молам контактирајте ме. Благодарам.

* Required

1. **Име на институција:** *
Внесете го името на институцијата

.....

2. **Возраст:** *
Mark only one oval.

- ☐ до 35 г.
- ☐ 36-45г.
- ☐ 46-60г.
- ☐ повеќе од 60 г.

3. **Образование:** *
Внесете ја професијата и степенот на образование.

.....

4. **Години на позиција директор:** *
Внесете колку години ја извршувате функцијата директор.

.....

5. **Кои се долгорочните цели на вашата институција во времетраењето на вашиот мандат? ***

Наведете ги зацртаните цели од вашата програма за работа кои на долг рок треба да ги реализирате.

6. **На кој начин се поставуваат долгорочните цели на вашата институција? ***

Можете да одберете повеќе одговори. Во полето Other додајте го она што го нема во листата.

Check all that apply.

- ☐ При изборот за директор, во поднесената програма за работа и развој на институцијата.
- ☐ Во соработка со Министерството за култура, по назначувањето за директор.
- ☐ Во соработка со Управниот одбор.
- ☐ Other:

7. **На кој начин се контролираат долгорочните цели на вашата институција? ***

Можете да одберете повеќе одговори. Во полето Other додајте го она што го нема во листата.

Check all that apply.

- ☐ Преку контролата на Управниот одбор.
- ☐ Преку извештаите до Министерството за култура.
- ☐ Преку внатрешен систем и процедури на контрола, корекција и евалуација.
- ☐ Other:

8. **Доколку имате воспоставено внатрешен систем и процедури на контрола, корекција и евалуација, наведете кој е задолжен за тоа?**

Check all that apply.

- ☐ директорот
- ☐ програмски директор
- ☐ раководители на сектори односно одделенија, секој во својот домен
- ☐ посебно тело (совет/колегиум)
- ☐ Other:

9. **Дали сите вработени се запознаени со целите на долг рок кои треба да ги реализира институцијата? ***

Mark only one oval.

- ☐ Да, сите вработени се запознаени со долгорочните цели.
- ☐ Со долгорочните цели се запознаени раководните кадри.
- ☐ Долгорочните цели се задача на директорот и на членовите на Управниот одбор
- ☐ Other:

10. **Дали носите посебен документ - стратегија за работа преку кој ги остварувате целите на долг рок? ***

Прашањето не се однесува на програмата за работа која ја поднесувате при изборот за директор.

Mark only one oval.

- ☐ Да
- ☐ Не

11. **Дали освен годишната програма за работа, носите пократки, оперативни планови за работа на институцијата? ***

Прашањето не се однесува на финансиските планови кои се доставуваат до Министерството за култура.

Check all that apply.

- ☐ месечни планови
- ☐ квартални планови
- ☐ полугодишни планови
- ☐ не се носат кратокорочни планови

12. **Доколку планирате на краток рок, дали овие планови подлежат на внатрешна контрола, евалуација и корекција?**

Доколку на претходното прашање одговоривте негативно тогаш продолжете на следното прашање.

Mark only one oval.

- ☐ Да, преку директорот.
- ☐ Да, преку посебно тело (совет/колегиум)
- ☐ Да, преку раководителите на одделенија/сектори секој во својот домен
- ☐ Other:

13. **Дали секое од одделенијата/сектори подготвува свој план за работа? ***

Mark only one oval.

- ☐ Да
- ☐ Не

14. **Дали одделенијата односно сектори во вашата институција имаат свој раководен кадар? ***

Mark only one oval.

- ☐ Да
- ☐ Не
- ☐ Делумно (не сите)

15. **Дали во вашата институција има вработено програмски директор? ***

Mark only one oval.

- ☐ Да
- ☐ Не
- ☐ Во план е да се вработи.

16. **Според досегашното искуство кои се најголемите трошоци по намена во вашата институција? ***

Прашањето се однесува периодот на вашиот мандат.

Mark only one oval.

- ☐ инвестициски трошоци
- ☐ трошоци за тековно одржување и работа (комунални и трошоци за електрична енергија)
- ☐ програмски активности
- ☐ збогатување на музејските колекции
- ☐ Other:

17. **На кој начин обезбедувате финансиски средства за работа на вашата институција? ***

Check all that apply.

- ☐ од Министерството за култура на РМ
- ☐ од сопствени приходи
- ☐ спонзорства и донации
- ☐ Other:

18. **На кој начин вашата институција обезбедува сопствени приходи? ***

Check all that apply.

- ☐ продажба на билети
- ☐ продажба на сувенири
- ☐ изнајмување на музејски простории
- ☐ дополнителни услуги (консултации, угостителство и сл.)
- ☐ не остваруваме приходи
- ☐ Other:

19. **Колкав процент од вкупните трошоци на вашата институција обезбедувате од сопствени приходи? ***

Наведете го приближниот процент на покриени трошоци од сопствени приходи.

.....

20. **Дали сметате дека финансиските средства од Министерството за култура и сопствените приходи се доволни за остварување на тековните и програмските активности на вашата институција? ***

Внесете го вашиот одговор.

.....

21. **Дали сте се обиделе/ се обидуваат да обезбедите донација, спонзорство за вашиот музеј? ***

Внесете го вашиот одговор и коментар, при тоа имајте в предвид дека прашањето не се однесува на донација во музјески материјали.

.....

.....

.....

.....

.....

22. **Постојната законска регулатива е поттикнувачка за донации и спонзорства во културата. ***

Искажете го вашиот став преку понудените опции.

Mark only one oval.

- ☐ многу се согласувам
- ☐ се согласувам
- ☐ неутрален
- ☐ не се согласувам
- ☐ воопшто не се согласувам

23. **Државата треба да обезбеди подобри услови за оние кои сакаат да ја помогнат културата преку донации и спонзорства. ***

Искажете го вашиот став преку понудените опции.

Mark only one oval.

- ☐ многу се согласувам
- ☐ се согласувам
- ☐ неутрален
- ☐ не се согласувам
- ☐ воопшто не се согласувам

24. Потребни се широки јавни дебати за подобро запознавање со можностите за донации и спонзорства во културата за сите заинтересирани страни. *

Искажете го вашиот став преку понудените опции.

Mark only one oval.

- ☐ многу се согласувам
- ☐ се согласувам
- ☐ неутрален
- ☐ не се согласувам
- ☐ воопшто не се согласувам

25. Како ја оценувате работата на Управниот одбор? *

Искажете го вашиот став.

26. Дали составот на членовите на Управниот одбор обезбедува правилен развој и соодветен надзор на работата на вашата институција? *

Искажете го вашиот став.

27. Како ја оценувате вашата соработка со Министерството за култура? *

Искажете го вашиот став.

28. Дали сте запознаени со новиот Закон за култура и каков е вашиот став кон истиот? *
Прашањето се однесува на најновите измени во Законот за култура (Службен весник на РМ бр.44 од 05.03.2014)

29. Дали сте запознаени и каков е вашиот став за законските промени во однос на правата и обврски на вработените? *
Искажете го својот став.

30. Дали сте запознаени и каков е вашиот став за законските промени во однос на правата и обврските на директорите на институциите? *
Искажете го својот став.

31. Дали имате некаква менаџерска обука или наобразба пред да стапите на функцијата директор? *
Mark only one oval.

☐ Да

☐ Не

32. Дали сметате дека е потребна ваква обука за извршување на функцијата директор? *
Искажете го вашиот став.

33. **Министерството за култура треба да обезбеди менаџерски обуки за раководните кадри од музејските институции. ***

Искажете го вашиот став преку понудените опции.

Mark only one oval.

- ☐ многу се согласувам
- ☐ се согласувам
- ☐ неутрален
- ☐ не се согласувам
- ☐ воопшто не се согласувам

34. **Што подразбирате под поимот одржливост? ***

Одберете од понудените одговори, можете да одберете повеќе одговори. Во полето Other можете да додадете одговор.

Check all that apply.

- ☐ заштеда на ресурси (електрична енергија, топлинска енергија, вода и други)
- ☐ економично работење
- ☐ зачувување на животната средина
- ☐ одговорно работење
- ☐ профитабилно работење
- ☐ Other: _____

35. **На кој начин применувате некои од принципите на одржливост во вашата организација?**

Искажете го вашиот став.

36. **Дали сметате дека вашиот музеј може да биде одржлива организација? ***

Искажете го вашиот став.

37. **Кои се тековни приоритети во работата на вашата институција? ***
Одберете од понудените одговори. Во полето Other можете да додадете одговор.
Mark only one oval.

- ☐ зголемување на бројот на посетителите
- ☐ адаптација на музејски простор, опремување на депоа
- ☐ човечки ресурси
- ☐ издаваштво
- ☐ постојани музејски поставки
- ☐ етика и безбедност
- ☐ соработка со домашни и странски институции
- ☐ дигитализација на музејските материјали и предмети
- ☐ изложби
- ☐ маркетинг и односи со јавноста
- ☐ документација на музејски материјал и предмети
- ☐ Other:

38. **Кој е најголемиот проблем со кој се соочувате во вашето работење? ***
Одберете од понудените одговори. Во полето Other можете да додадете одговор.
Mark only one oval.

- ☐ финансиски средства
- ☐ мала посетеност
- ☐ админстративни проблеми
- ☐ документација на музејскиот материјал и предмети
- ☐ лоша инфраструктура
- ☐ недоволен број гостувачки и сопствени изложби
- ☐ човечки ресурси
- ☐ Other:

39. **Наведете ја вашата лична визија за развојот на музејот што го раководите. ***
Искажете го вашиот став.

.....

.....

.....

.....

.....

40. **Наведете го бројот на редовно вработени лица и нивото на образование во вашата институција. ***

Наведете го број на лица со средно образование, високо образование, магистратура и докторат.

41. **Дали сметате дека сегашната структура на вработени ви овозможува успешна работа? ***

Искажете го вашиот став.

42. **Дали е доволен стручниот кадар што го имате на располагање? ***

43. **Кои кадри недостигаат во вашата институција? ***

44. **Дали редовно се пополнуваат испразнети места по разни основи (напуштање на работното место, пензија, смрт и слично)? ***

45. Дали користите оутсорсинг (оние функции во организацијата за кои немате кадар да ги доделите на други фирми)?

Се однесува на услуги како обезбедување на објекти, одржување хигиена, сметководствени услуги и сл.Искажете го вашиот став околу оваа можност.

46. Дали користите услуги на хонорарни работници во вашата организација? *

Check all that apply.

- ☐ за одредени проекти
- ☐ за извршување на секојдневни работни задачи
- ☐ за извршување повремени специфични услуги
- ☐ не користите хонорарни работници
- ☐ Other:

47. Дали ангажирате волонтери? *

Mark only one oval.

- ☐ Да
- ☐ Не

48. Која е мотивацијата за ангажирање волонтерски кадар? *

Искажете го вашиот став.

49. Кој ги врши надлежностите од областа на човечки ресурси во вашата организација? *

Mark only one oval.

- ☐ одделение за човечки ресурси
- ☐ вработено лице
- ☐ вработен за кадровска (персонална) евиденција
- ☐ Other:

50. Дали во вашата организација постои утврден систем на евалуација на перформансите на вработените? *

Mark only one oval.

- ☐ Да
- ☐ Не

51. Дали во вашата организација постои утврден систем на награда/казна за вработените? *

Прашањето се однесува на награди/казни во паричен износ.

Mark only one oval.

- ☐ Да
- ☐ Не

52. Врз основа на кои критериуми се наградуваат вработените?

Одберете од понудените одговори. Во полето Other можете да додадете одговор.

Mark only one oval.

- ☐ поради покажано континуирано залагање на вработените во текот на одреден временски период
- ☐ врз основа на одреден успешен проект/идеја/завршена задача во одреден временски период
- ☐ комбинација од претходните две опции
- ☐ Other:

53. Постојат ли дополнителни начини на мотивирање на вработените? *

Одберете од понудените одговори. Во полето Other можете да додадете одговор.

Check all that apply.

- ☐ бесплатни курсеви
- ☐ слободни денови
- ☐ поволности за одложено плаќање дополнителни услуги
- ☐ Other:

54. Дали постојат планови на организацијата за развој на вработените? *

Прашањето се однесува на сите вработени во организацијата.

Mark only one oval.

- ☐ Да
- ☐ Не

55. **Како би ја оцениле постои можноста за стручно усовршување и начин на личен напредок за секој од вработените? ***

Прашањето се однесува на сите вработени во организацијата. Во полето Other можете да додадете одговор.

Mark only one oval.

- ☐ Подеднакво лимитирана за стручниот и за административниот кадар
- ☐ Подеднакво достапна и за стручниот и за административниот кадар
- ☐ Особено достапна за стручниот кадар
- ☐ Особено достапна за административниот кадар
- ☐ Other:

56. **На кој начин се врши комуникацијата со вработените во вашата организација? ***

Одберете од понудените одговори. Можете да одберете повеќе одговори. Во полето Other можете да додадете одговор.

Check all that apply.

- ☐ преку соопштенија на огласна табла
- ☐ преку електронски пораки/мејлови
- ☐ во директен контакт со вработените
- ☐ Other:

57. **Дали се одржуваат редовни состаноци/колегиуми со вработените? ***

Одберете од понудените одговори. Во полето Other можете да додадете одговор.

Check all that apply.

- ☐ еднаш во месецот со сите вработени
- ☐ секоја седмица со раководниот кадар
- ☐ по потреба со раководниот кадар
- ☐ по потреба со секој вработен поединечно
- ☐ Other:

58. **Како би го карактеризирале извршувањето на задачите на вработените во вашата организација? ***

Mark only one oval.

- ☐ тимски ориентирани
- ☐ изразени индивидуалци
- ☐ комбинација од претходните две
- ☐ Other:

59. **Дали сметате дека вработените во вашата институција се соодветно платени за својата работа? ***
Искажете го вашиот став
-
-
-
-
-
60. **На кој начин ги набавувате музејските материјали и предмети во вашата институција? ***
Check all that apply.
- ☐ истражувања
- ☐ откуп
- ☐ дар/донација
- ☐ Other:
61. **На кој начин ги документирате музејските материјали и предмети во вашата институција? ***
Check all that apply.
- ☐ електронски
- ☐ рачно (книги и картони)
- ☐ со помош на специјална компјутерска програма
- ☐ Other:
62. **Дали сте задоволни од бројот и опременоста на депоа во вашата институција? ***
Mark only one oval.
- ☐ многу задоволен
- ☐ задоволен
- ☐ неутрален
- ☐ незадоволен
- ☐ воопшто незадоволен
63. **Колкав е бројот на сопствени изложби во вашата институција во текот на една година? ***
Mark only one oval.
- ☐ 1-5
- ☐ 5-10
- ☐ повеќе од 10

64. Колкав е бројот на гостувачки изложби од вашите колекции во странство во текот на една година? *

Mark only one oval.

- ☐ од 1-5 во годината
- ☐ од 5-10 во годината
- ☐ повеќе од 10
- ☐ ниту една

65. Колкав е бројот на гостувачки изложби во вашата институција во текот на една година? *

Mark only one oval.

- ☐ 1-5
- ☐ 5-10
- ☐ повеќе од 10
- ☐ ниту една

66. На кој начин ја евалуирате успешноста на изложбите? *

Check all that apply.

- ☐ врз основа на бројот на посетители
- ☐ врз основа на експертското мислење
- ☐ врз основа на одзивот во јавноста
- ☐ Other: _____

67. Колкав е бројот на дополнителни програми во организација на вашата институција (трибини, промоции, предавања, работилници) во текот на годината? *

Mark only one oval.

- ☐ помалку од 5
- ☐ 5-10
- ☐ повеќе од 10
- ☐ ниту еден

68. Колкав е бројот на посетители на вашата институција во текот на годината? *

Mark only one oval.

- ☐ помалку од 5000
- ☐ 5.000-10.000
- ☐ 10.000-50.000
- ☐ повеќе од 50.000

69. Дали во вашата институција постојат посебни едукациски програми наменети за различни категории граѓани? *

Check all that apply.

- ☐ едукациски програми за деца и млади
- ☐ едукациски програми за возрасни
- ☐ нема едукациски програми
- ☐ Other:

70. Дали во вашата институција постојат посебно дизајнирани програми за работа со наменети за лица со посебни потреби?

Прашањето се однесува на хендикепирани лица, социјално загорзени лица, маргинализирани групи и други групи граѓани кои се исклучени од редовните општествени текови. Пренесете го вашето искуство.

.....

.....

.....

.....

.....

71. На кој начин посетителите можат да ја разгледаат вашата постојана поставка? *

Check all that apply.

- ☐ разгледување со помош на музејски водич
- ☐ посетителот е самостоен во разгледувањето
- ☐ со помош на аудио водич
- ☐ со помош на печатен водич
- ☐ Other:

72. Кои издавачки активности ги врши вашата институција? *

Check all that apply.

- ☐ издавање каталози од збирки
- ☐ издавање посебни изданија од изложби и други програми
- ☐ публикација од стручен карактер
- ☐ алманах
- ☐ електронски изданија
- ☐ Other:

73. Кој ги врши задачите од областа на маркетингот во вашата организација? *

Mark only one oval.

- ☐ одделение за маркетинг
- ☐ стручно лице за маркетинг
- ☐ кустос, водич или сличен профил
- ☐ Other:

74. На кој начин ја вршите маркетиншката понуда на вашата институција? *

Check all that apply.

- ☐ рекламирање
- ☐ директна продажба
- ☐ директен маркетинг
- ☐ публицитет
- ☐ Other:

75. Дали маркетиншките функции се извршуваат врз основа на план за работа?

*

76. Доколку постои маркетинг план, дали неговото извршување е предмет на евалуација и контрола?

Mark only one oval.

- ☐ Да, го евалуира и контролира директорот
- ☐ Да, го евалуира и контролира Управниот одбор
- ☐ Не подлежи на евалуација и контрола
- ☐ Other:

77. Дали одвојувате посебен буџет наменет за маркетинг активностите? *

Mark only one oval.

- ☐ Да
- ☐ Не

78. Дали вршите анкетирање на посетителите? *

Mark only one oval.

- ☐ Да
- ☐ Не

79. На кој начин ги користите податоците од анкетите?

Одберете од понудените одговори. Во полето Other можете да додадете одговор.

Check all that apply.

- ☐ Податоците се користат за увид на директорот
- ☐ Податоците се користат за промени во начинот на работата со публика
- ☐ Податоците се користат за развој на кампањи за привлекување публика
- ☐ Податоците се користат за развивање дополнителни програми за публиката
- ☐ Other:

80. Кој е задолжен за вршење на промоцијата на институцијата во јавноста? *

Check all that apply.

- ☐ директорот
- ☐ стручно лице
- ☐ кустос
- ☐ Other:

81. Колку често остварувате контакти со медиумите? *

Mark only one oval.

- ☐ според потребата
- ☐ најмалку еднаш во месецот
- ☐ на нивно барање
- ☐ Other:

82. Како ја оценувате соработката на вашата институција со медиумите? *

Mark only one oval.

- ☐ одлична
- ☐ добра
- ☐ задоволителна
- ☐ незадоволителна

83. На кој начин соработувате со медиумите? *

Check all that apply.

- ☐ преку соопштенија
- ☐ интервјуа и разговори
- ☐ преку прес-конференции
- ☐ посебни настани
- ☐ Other:

84. Дали сметате дека на културните институции им требаат нови форми на соработка со медиумите? *

Mark only one oval.

- ☐ постоечката соработка е доволна.
- ☐ треба да се подобри интересот на медиумите за културата
- ☐ секогаш има простор за подобрување на соработката
- ☐ Other:

85. Дали имате сопствена веб-страница? *

Mark only one oval.

- ☐ Да, само на македонски јазик
- ☐ Да, македонско/англиска
- ☐ Да, повеќејазична
- ☐ Немаме веб-страница

86. Дали вашата организација ги користи социјалните мрежи за комуникација со јавноста? *

Check all that apply.

- ☐ Facebook
- ☐ Twitter
- ☐ Instagram
- ☐ социјалните мрежи не се соодветни за комуникација со јавноста
- ☐ не користиме социјални мрежи од технички причини
- ☐ Other:

87. Дали вашата организација има посебна форма на соработка со посетителите? *

Check all that apply.

- ☐ клуб на пријатели
- ☐ детски клуб
- ☐ нема
- ☐ Other:

88. Дали постои начин за давање дополнителни услуги на вашите посетители? *

Check all that apply.

- ☐ музејско кафе
- ☐ музејски ресторан
- ☐ сувенирница
- ☐ слободен простор за изнајмување
- ☐ нема
- ☐ Other:

89. Како ја оценувате соработката на вашата институција со туристички агенци, организации, студентски асоцијации, образовни институции и слично? *

Mark only one oval.

- ☐ одлична
- ☐ добра
- ☐ задоволителна
- ☐ незадоволителна
- ☐ Other:

90. Постои ли некој посебен пример за добра соработка со некоја институција што сакате да го истакнете?

91. Како ја оценувате соработката на вашата институција со музеите на локално и национално ниво? *

Mark only one oval.

- ☐ одлична
- ☐ добра
- ☐ задоволителна
- ☐ незадоволителна
- ☐ Other:

92. На македонските музеи им е потребна поблиска и поинтензивна меѓусебна соработка и размена на искуства. *

Искажете го вашиот став преку понудените одговори.

Mark only one oval.

- ☐ многу се согласувам
- ☐ се согласувам
- ☐ неутрален
- ☐ не се согласувам
- ☐ воопшто не се согласувам

93. Како ја оценувате соработката на вашата институција со музеите на меѓународно ниво? *

Mark only one oval.

- ☐ одлична
- ☐ добра
- ☐ задоволителна
- ☐ незадоволителна
- ☐ Other:

94. **На македонските музеи им е потребна поинтензивна меѓународна соработка. ***

Искажете го вашиот став преку понудените одговори.

Mark only one oval.

- ☐ многу се согласувам
- ☐ се согласувам
- ☐ неутрален
- ☐ не се согласувам
- ☐ воопшто не се согласувам

95. **Иако сте институција од национално значење, дали соработувате со градските власти? ***

Mark only one oval.

- ☐ често
- ☐ повремено
- ☐ не

96. **Дали установата е член на домашни професионални здруженија? ***

Прашањето се однесува на членство на институцијата/музејот, а не на вработените

.....

97. **Дали установата е член на меѓународни професионални здруженија? ***

Прашањето се однесува на членство на институцијата/музејот, а не на вработените

.....

Powered by

 Google Forms