

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“



ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

**МЕНАЦИРАЊЕТО ВО НУ ЗАВОД И МУЗЕЈ – БИТОЛА И
СОРАБОТКАТА СО ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА**

- Магистерски труд -

Ментор

Проф. д-р Антоанела Петковска

Кандидат

Кирил Т. Константин

Скопје, 2016

Содржина:

Вовед	4
Дел 1. Организациски системи	7
1.1. Организациска култура	7
1.2. Организациска клима	11
1.3. Организациска структура	14
1.3.1. Модели и дизајнирање на организациска структура	16
1.4. Комуникација и координација	19
Дел 2. Менаџмент	22
2.1. Дефинирање на поимот менаџмент	22
2.2. Функции на менаџментот	25
2.3. Менаџерски принципи	29
2.4. Менаџерски нивоа и вештини	30
Дел 3. Менаџмент на човечки ресурси	33
3.1. Историски осврт на менаџментот на човечки ресурси	33
3.2. Дефинирање и функции на менаџментот на човечки ресурси	35
Дел 4. Менаџмент во културата	38
4.1. Потребата на општеството од културните институции	38
4.2. Општествената политика и уметноста	39
4.3. Структурална поставеност на вработените во културата	40
4.4. Управување на културните установи	43
4.5. Клима и мисија на културните организации	45
Дел 5. Култура и културната политика	48
5.1. Дефинирање на поимот култура	48
5.2. Културна политика	49
5.3. Модели на културна политика	51
5.4. Културата како посебна дејност во Р. Македонија	54
5.5. Националната стратегија за култура на Р. Македонија	56
5.5.1. Посебни цели за развој на културата во Р. Македонија по области	57
Дел 6. Локална самоуправа	61
6.1. Надлежности на локалната самоуправа во дејностите на културата	61
6.2. Културни институции во Општината Битола	63
6.2.1. Национална установа Народен театар	63
6.2.2. Национална установа Центар за култура	65
6.2.3. НУУБ „Св. Климент Охридски“	66
6.2.4. Зоолошка градина	67
6.2.5. НУ Музеј на албанската азбука	67
6.2.6. Завод за заштита на спомениците на културата и музеј	68
6.3. Културни манифестации во организација на локалната самоуправа во соработка со културните институции	69

Дел 7. Организацииска структура во НУ Завод и музеј - Битола	74
7.1. Историја на НУ Завод и музеј - Битола	74
7.2. Внатрешна организација на НУ Завод и музеј - Битола	75
7.3. Хиерархиска поставеност на човечките ресурси во НУ Завод и музеј - Битола	76
7.4. Тимска работа и координација во НУ Завод и музеј - Битола	80
Дел 8. Методологија на истражувањето	81
8.1. Предмет на истражувањето	81
8.2. Дефинирање на клучните поими на проблемот и предметот на истражување	81
8.3. Цели на истражувањето	85
8.4. Методолошки пристап во истражувањето	86
8.4.1. Истражувачки дизајн, методи и техники на истражувањето	86
8.4.2. Хипотетска рамка	87
8.4.3. Варијабли	88
8.4.4. Популација и примерок	89
8.4.5. Анализа и интерпретација на податоците	89
Дел 9. Анализа на податоците и резултатите од истражувањето	90
9.1. Квантитативна анализа	90
9.1.1. Претставување на податоците и резултатите на испитаниците/вработените во НУ Завод и музеј - Битола	90
9.1.2. Претставување на податоците и резултатите на испитаниците/посетителите на НУ Завод и музеј - Битола	109
9.2. Квалитативна анализа	118
Заклучок	126
Користена литература	131
Прилози	136

Вовед

Изминатиот период, во светски рамки, ќе се запамети по големиот број на процеси кои се однесуваат на сè поголемите достигнувања кои доведоа до зголемување на степенот на специјализираност како во научните, така и во практичните дејности. Неопходната потреба од процесот на аналитичко однесување, со текот на времето и при новонастанатите состојби, почна да дава спротивни ефекти. Поради тоа, беше наметната потребата од синтеза кон целината, преку бришење на вештачки поставените граници помеѓу науките, технологиите, но и помеѓу луѓето кои претставуваат составен дел од организациските системи.

Практично, секојдневната потреба од прифаќање и спроведување на процесот на промени ја наметна потребата од еден современ пристап во архитектурата на организацијата, нешто кое претставува значаен фактор во достигнувањето на организациската ефикасност и ефективност. Овој пристап не налага комплетно нови работи, туку истиот се однесува на промените кои ќе бидат втемелени врз основа на постојаните решенија, постојаните ресурси и стекнатите искуства.

Она што претставува важна основа во овој процес е создавањето на една таква структурална поставеност на организацијата во која, покрај соодветно структурирањето на човечките ресурси на различна хиерархиска поставеност во организацијата, се воспоставува и правилна координација помеѓу вертикалните и хоризонталните нивоа на истата таа организација.

Покрај ваквиот процес, од голема важност е и потребата од развивање на добра комуникација. Оваа комуникација треба да претставува двонасочна релација со цел истата да ги дава очекуваните резултати кои ќе одат во прилог на зголемување на чувството за припадност кон организацијата, зголемување на одговорноста кај секој поединец, како и развивање на мотивираноста како основен предуслов за достигнување на организациските цели и визии. Паралелно со секојдневното развивање на комуникацијата во организациските рамки, неопходна е и потребата од развој на двонасочната комуникација со

надворешната средина која е директно или индиректно поврзана со дејноста на дадената организација.

Тоа би овозможило организациската структура да не се доживува како статички елемент, туку истата да ги развива своите динамични компоненти. Тоа може да се постигне исклучиво преку правилно менаџирање на организациските системи, во кои менаџерите ќе мораат да ги прифатат и да ги применуваат елементите на современиот менаџмент кој, пак дава очигледни резултати во современите земји кои го сфатиле вистинското значење на менаџментот на човечките ресурси.

Со одлука на Владата на Република Македонија за утврдување на мрежата на национални установи од областа на културата (Службен весник на РМ број: 84/2003), Заводот за заштита на спомениците на културата, музеј и галерија - Битола доби статус на национална установа од областа на културата и се преименува во Завод за заштита на спомениците на културата и музеј - Битола, односно Завод и музеј - Битола. Денес Заводот за заштита на спомениците на културата и музеј - Битола е национална установа од областа на културата чија основна дејност е заштита, систематизација, научна обработка и презентација на културното наследство во Општината Битола. Во оваа установа се реализираат голем број на проекти кои ја збогатуваат музејската ризница како во делот на локалното живеење, така и на ниво на културно-општественото опстојување на нашата држава. Тоа е процес кој директно е поврзан од финансиските ресурси кои ги доделува Министерството за култура, кои, во значаен дел, и не се доволни за она што треба и може да се направи. Недостигот на овој тип на средства, од една страна, ја ограничува можноста за дизајнирање на организациската структура во оваа установа, што доведува до состојби на нецелосно реализирани проекти кои не ги даваат резултатите кои се очекуваат.

Иако музејот има карактер на национална установа, тоа не значи дека локалната самоуправа треба да остане настрана од сите видови на позитивно влијание. Имено, општините се надлежни за вршење на институционална и финансиска поддршка на културните установи и проекти, негување на фолклорот, обичаите, старите занаети и слични културни вредности, организирање културни манифестации и поттикнување на разновидни специфични форми на творештво. Придобивките кои установата ги има, како

резултат на секојдневното посетување на градот од страна на голем број на туристи, ја наметнува обврската, истата да го даде својот финансиски придонес во процесот на развој на музејската дејност. Но, она што претставува реална состојба е фактот дека локалната самоуправа единствено ги користи дел од објектите на музејот за организирање на сопствени манифестации, а финансиското покривање на истото е во минимални рамки. Она што е најчесто побарување на локалната самоуправа при Општината Битола се потребите од простор наменат за организирање на активностите на БИТФЕСТ. За ваквата потреба се изнајмуваат дел од просториите на музејот, како што се: клавир салата, малата сала, патиот, како и просторот на амфитеатарот на локалитетот Хераклеја. Сепак, финансиските придобивки за овие услуги се минимални за оваа национална установа. Понатаму, друг тип на соработка со локалната самоуправа, НУ Завод и музеј – Битола воспоставува и по однос на проекти, кои, за жал, многу ретко се прифатени, а се добиваат од страна на европските фондации. Ваквата ретка појава настанува како резултат на неразвиената комуникација меѓу менаџерските тимови на локалната самоуправа и НУ Завод и музеј - Битола. Се наметнува прашањето за тоа кои се причините за ваквата ситуација, а можниот одговор најверојатно произлегува од несоодветната и непрофесионалната екипираност и структурираност на тимовите и неразвиената двонасочна комуникација.

Овој магистерски труд, практично, има за цел да даде една целосна илустрација за неопходноста од потребата на ефикасно и ефективно менаџирање во оваа културна институција. Истиот е составен од девет теми. Темите во трудот, планирано е да овозможат соодветна теоретска основа на истиот, давајќи комплетна теоретска поткрепа на проблемот, кој е причина за спроведување на истражувачкиот процес. Врз основа на добиените податоци, преку квантитативна обработка на истите, ќе се овозможи квалитативна анализа која ќе биде во функција на докажување на поставените хипотези.

Дел 1. Организациски системи

1.1. Организациска култура

Во стручната литература третирањето на системите се врши на различни начини, во зависност од аспектот на набљудување на истите. Постојат системи кои се менуваат под влијание на времето, внатрешните и надворешните околности и фактори кои со различен интензитет придонесуваат за нивно видоизменување. Организациските системи се третираат како вештачки кои се создадени и управувани, односно менаџирани од човекот. Истите треба да бидат максимално динамични од причина што тоа е предуслов за нивниот постојан раст и развој, што врши позитивна рефлексивност врз нивниот успех и достигнување на целта поради којашто постојат. За да се задоволи одредена човекова потреба, треба да постои организациски систем кој со своето функционирање ќе дава излез кој, пак, ќе кореспондира со таквата потреба. Организациите се вештачки системи кои ги создава човекот кој при нивното оформување вградува одредени цели и очекува истите перманентно да се остваруваат со правилното функционирање на самите системи. (Џоан, 2008)

Самиот процес на функционирање на системите е условен од управувањето на истите. Во овој магистерски труд акцентот ќе биде ставен на организациската структура, како фактор кој е од исклучително значење за достигнувањето на целите на организацијата, која е во директна поврзаност со она што значи организациска култура и клима. Практично, кај организациската култура и клима постои директна меѓузависност и условеност со правилното структурирање на вработените, со цел за достигнување на организациска мисија и визија.

Организациската култура е интегриран систем на корпоративни вредности, норми, правила, ставови, верувања, заеднички својства, методи на спроведување на процеси и постапки, ставови и начини на однесување на вработените, постигнување на заедничките цели, видови и форми на интеракција, како одраз на вообичаена практика од минатото, ново исто време и под влијание на чувствата на новите членови на секој оперативен систем.

(Џоан, 2008) Преку сите овие елементи организациската култура се развива, се зајакнува, но, во исто време, и се менува. Таа е битен елемент и основа за решавање на организациските проблеми и е клучен фактор организацијата да ги постигне своите цели и преживее со текот на времето. Во литературата, во однос на концептот на организациската култура, се среќаваат и некои други поими како што се корпоративната култура, корпоративниот идентитет, итн. Но, поради малите разлики како синоним на тој израз, најчесто се користи поимот организациска култура. (Adižes, 2006)

Според Шаин (Shein), организациската култура претставува „збир на важни заклучоци, измислени, откриени или развиени од страна на одредена група, додека се соочува со проблеми на надворешната адаптација и внатрешната интеграција, формулирани доволно добро за да можат да се третираат како вредности кои ќе им се пренесуваат на новите членови на организацијата како правилен начин на перцепција, размислување и чувствување на исти проблеми“... „Културата е еден израз што се обидува, често несвесно, да ја освои неформалната/неслужбената страна на бизнисот, односно работата, или секоја човечка претприемливост... Таа е начин на кој ги правиме работите во организацијата.“ (Петковски, 2000)

Според истиот автор, организациската култура ги има следните заеднички својства (Schein, 1991):

- ✓ **Забележани правила на однесување** кога луѓето се во меѓусебна интеракција, како што се користениот јазик и ритуалите во разликите и однесувањата;
- ✓ **Нормите кои се развиваат во работните групи**, како што е определената норма на „фер работен ден за фер дневница“;
- ✓ **Доминантни вредности** врзани за една организација, како што е „квалитетен производ“ или „ценето водство“;
- ✓ **Филозофијата** која е во основа на организациската политика кон вработените и кон клиентите;
- ✓ **Правилата на играта** за усогласување во организацијата, „врските“ кои новопримените работници треба да ги научат за да станат прифатени членови;

- ✓ **Чувството или климата** што се пренесува во организацијата преку физичката околина и начинот на кој членовите на организацијата се во меѓусебна интеракција со клиентите и другите надворешни фактори.

Организациската култура е својство на организацијата според кое поединците во истата треба да се прилагодуваат во процесот на самата работа. Секоја организација има сопствена култура и најголем број на организации не се ни обидуваат свесно да креираат одредена култура, туку културата на организацијата вообичаено се несвесно се креира како резултат на вредностите на топ менаџментот. Со растење и развивање на организацијата одредени културни содржини и модели на однесување претставуваат традиција која се пренесува од генерација на генерација. (www.odbrana.mod.gov.rs)

Фактори кои делуваат, односно ја условуваат организациската култура се (www.apeiron-uni):

- ✓ **Во работните групи:** посветеноста, бариерите, моралот и пријателството;
- ✓ **Според стилот на водење на менаџерот:** степенот на неговата дистанцираност и резервираност во комуникацијата, ставање акцент само на потребата од зголемување на количеството на произведените производи или услуги, како и потребата од постојана контрола и можноста да знае сè што се случува во организацијата;
- ✓ **Карактеристиките на организацијата:** нејзината големина, сложеноста на работата и степенот на автономно работење;
- ✓ **Процесите на управување:** системите за наградување и комуницирање, соработката и конфликтите, како и толеранција на ризиците.

Функционирањето на организацијата и условите во кои тоа го прави ја условуваат организациската култура. Организациите кои делуваат во турбулентна средина, развиваат култура која се карактеризира како променлива и истата постојано е во состојба на адаптирање на постоечките состојби. За разлика од нив, организациите кои работат во стабилни услови, развиваат стабилна, односно константна организациска култура.

Организациите во кои се применува партиципативниот стил на донесување на одлуките од страна и со максимално учество на нејзините членови, односно практикуваат демократски стил на менаџирање имаат партиципативна култура. За разлика од нив, автократските стилови на менаџирање и бирократското однесување развиваат култура која е непартиципативна. Партиципативната култура ги зголемува мотивацијата и моралот при работата, што се рефлектира во задоволство од работата и зголемена продуктивност на работењето, без разлика дали станува збор за производствена, услужна или институција која е од јавен интерес за граѓаните.

Организациската култура претставува деловна филозофија според која се спроведува процесот на размислување, однесување и комуницирање. Од нејзините карактеристики може во многу да се определат самото нејзино функционирање, нејзиниот развој, но и проблемите со кои истата се соочува. Таа се темели врз основа на седум основни принципи (Robins and Coutler, 2005):

- ✓ Насоченост и кон мајмалите детали и елементи;
- ✓ Крајната и целната ориентација;
- ✓ Човековата, односно поединечната ориентација;
- ✓ Тимската ориентација;
- ✓ Агресивноста;
- ✓ Стабилноста;
- ✓ Иновативноста и преземањето на ризик.

Врз основа на претходно наведените принципи или димензии, се определува сложената слика на организацијата. Имено, се согледува степенот на прецизност и аналитичност на вработените при реализација на секојдневните активности и спроведувањето на работните задачи. Преку наведеното се согледува и степенот до кој менаџерите се занимаваат со резултатите од работата (а не како истите се постигнуваат), степенот на почитување на вработените од страна на менаџерите и менаџерските тимови, како и примената на тимската работа и нејзиното приоритетно практикување во споредба со индивидуалните активности на поединецот. Исто така, наведените димензии, односно принципи го претставуваат и степенот на

појава, односно присутност на агресивноста при работата и натпреварувачкиот дух кај вработените и степенот до кој организацијата ја применува статус-кво ситуацијата, односно степенот на прифаќање и применување на промените како начин за достигнување на максимален развој на истата. И на крај, преку седумте наведени принципи се согледува и степенот на изграденото чувство и потреба вработените да се однесуваат максимално иновативно и да ја развиваат потребата од прифаќање на ризикот, како основен предуслов за достигнување на успех.

Организациската култура е вградена во сите активности и во целокупниот процес на функционирање на организацијата. Таа делува врз процесот на организирање на целокупната работа, структурата и степенот на децентрализација на истата, примената на авторитетот и видовите моќ од страна на менаџерите, степенот на формализација и стандардизација на постапките, процесот на планирање и контрола во работењето, управувањето односно менаџирањето со човечките ресурси и сл. (Robins and Coutler, 2005). Таа претставува истовремено причина и последица за начинот на однесување во самата организација. Може да се заклучи дека организациската култура претставува фактор за целокупното однесување на организацијата и е во функција за достигнување на нејзината визија, мисија и цели. Со развојот на организацијата се предизвикуваат и одредени промени на културата. Таа се одликува со висок степен на динамичност и истата не може да се оквалификува како подобра од другите, туку, едноставно, таа е различна. Во праксата, ме може да се каже дека одредена организациска култура е идеална и дека како готов производ може да биде земена и применувана од страна на друга организација. Нејзината идеалност се состои во тоа што таа е соодветна за одредена средина, во која организацијата ги достигнува максималната ефикасност и ефективност во работењето. (Cascio, 1989)

1.2. Организациска клима

Целта на современиот менаџмент е развој на организациската структура и култура како темел за кој создава реални можности за споделување на индивидуалните знаења на членовите на организацијата. Современиот менаџмент е во функција на достигнување на заеднички и споделени

сознанија, кои, практично, се основа за целокупното учење на организацијата, кое, воедно, е и предуслов за постојан раст и развој, што, од друга страна пак, е детерминанта за успешно современо менаџирање. (Cascio, 1989)

Организациите кои се одлучиле да го применуваат менаџментот на знаењето, односно организациското учење треба да бидат подготвени за негова целосна имплементација во сите поединечни елементи на организациската структура и култура. Организациската структура треба да се одликува со високи перформанси, но истовремено ја развива довербата на сите нивоа на хиерархиска поставеност, што, пак, произлегува од можностите на организацијата да гради добра или во литературата т.н. „здрава“ организациска клима за работа. Организациската клима претставува збир на карактеристики кои директно влијаат врз однесувањето на луѓето во рамките на организацијата, перформансите на работењето и задоволството од истите, кое директно ја условува продуктивноста на организацијата во целост. Една од нејзините одлики е довербата. Климата на доверба создава услови за (www.vps.ns.ac.rs):

- ✓ Стимулирање на иновациите;
- ✓ Постојано движење кон висока емоционална стабилност на вработените;
- ✓ Олеснување на процесот на прифаќање и отвореност за слободно изразување;
- ✓ Поттикнување на секој член на организацијата, без разлика на кое хиерархиско ниво припаѓа, да го прифаќа ризикот како потреба и предизвик во работата.

Ваквата организациска клима се одликува со менаџери кои имаат лидерски способности и кои перманентно ги применуваат во својата работа. Тоа се визионери кои имаат јасна визија и истата со голема вештина ја артикулираат. Организациите кои се управувани од овој тип на менаџери на прво место ја ставаат вредноста на интелектуалниот капитал на организацијата и нивниот постојан ангажман е во правец на постојано инвестирање во развој на истиот. Тие ја сфаќаат вредноста на лојалноста на вработените кон организацијата и развиваат клима во која ваквите вредности ќе најдуваат на максимална поддршка и развој. (Adižes, 1994)

За разлика од добрата или „здравата“ организациска клима, постојат и деструктивни клими за работа во кои владее атмосфера за работа во која најчесто е „тивка“, со многу мала енергија и степен на ангажираност во работата, не постојат конфликти кои јавно се искажуваат, бидејќи во спротивно таквите личности ќе бидат предмет на казнувања или губење на работните места. Секоја промена се гледа со висок степен на недоверба и отпор кон нејзината примена. Одлуките и добивањето на наредбите секогаш произлегуваат од повисоките нивоа на хиерархија, без можност истите да бидат коментирани или добронамерно, со вградување на позитивни ставови, видоизменети. Вработените кои работат во организации со ваква клима за работа се чувствуваат отуѓено, демотивирано, фрустрирано и, воопшто, имаат потреба во секој момент да ја напуштат ваквата организација. (Смилевски, 2000).

Организациите кои не се во состојба да изградат „здрава“ организациска клима, функционираат во услови каде постои висок степен на (www.vps.ns.ac.rs):

- ✓ Неразбирање на мотивите и вредностите на другите вработени;
- ✓ Неефикасна комуникација;
- ✓ Намалена можност за препознавање и прифаќање на добрите, односно иновативните идеи на другите;
- ✓ Потреба од многу голем напор за добивање на релевантни информации;
- ✓ Зголемена примена на механизмите за контрола;
- ✓ Отстапување на местото кое го има самоконтролата, на надворешната контрола;
- ✓ Задоцнета имплементација на активностите и проектите;
- ✓ Дефанзивно и непријателско однесување меѓу вработените;
- ✓ Решавањето на конфликтите го менува правецот на „победа-победа“, во „победа-губење (пораз)“.

Во литературата постојат повеќе поделби на организациската клима. Сепак, сите тие овозможуваат класификација, од која произлегуваат следните видови клима (www.vps.ns.ac.rs):

- ✓ **Организациска клима за постигнување** која акцентот го става врз достигнувањето на целите на организацијата;
- ✓ **Организациска клима која ја овозможува безбедноста** на целокупниот процес на работа, произлегува од изградениот систем на сигурноста на работното место;
- ✓ **Организациска клима за соработка** која е условена од степенот на неформалните односи, комуникацијата по хоризонтала и вертикала, како и изградената доверба и лојалност на вработените.
- ✓ **Организациска клима на иновации** која произлегува од системските иновации, континуираното подобрување и брзиот развој на организацијата.

1.3. Организациска структура

Самиот збор „структура“ упатува на составни делови и нивна поврзаност на дадена целина, независно дали се работи за структура на метеријали, предмети, животински или растителен свет, или некаков организационен систем. Тргувајќи од дефиницијата дека „Организирањето е процес на изработка на организациона структура која ќе се приспособува кон нејзините намери, ресурси и околина“ се доаѓа до фактот дека: „Организационата структура е уредување и создавање на меѓусебни односи на составните делови на дадената организација“. (Кралев, 1995)

Според авторот Робинс, организациската структура е составена од (Димитровски, 2000):

- ✓ Комплексност (нивоата на организациска хиерархија);
- ✓ Формалност (правилата и процедурите во организацијата);
- ✓ Централизација (начинот на донесување на одлуките);
- ✓ Сеопфатност.

Во својот труд Робинс наведува дека организациската структура е условена од (Димитровски, 2000):

- ✓ Организациски стратегии;
- ✓ Големината на организацијата;
- ✓ Степенот на неочекуваното однесување на околината;
- ✓ Степенот на манифестирана моќ;
- ✓ Контролата во организација.

Кога треба да се изврши дефинирање на културната установа како организационен систем и на нејзината структура, доволно е само да се прифати дефиницијата на авторот Илија Симеонов, кој вели дека таа (структурата) е севкупност на сите взаемно поврзани и хиерархиско подредени оддели и врските меѓу нив. (Кралева, 1995) Тргувајќи оттука организациската структура на дадена установа од областа на културата можеме да ја замислиме како кооперативна конструкција на односи, хоризонтална и вертикална поврзаност на сите елементи кои се ставени во функција на целосно и ефективно остварување на целите... (Димитровски, 2000). Системот на односи во текот на работниот процес, ја одредува нејзината содржина или форма.

Врз основа на тоа прилегуваат две различни форми или видови на организациска структура (Димитровски, 2000):

- ✓ Продуктивна организациска структура во која вработените ги користат знаењата и идеите на другите како сопствена инспирација во текот на работата;
- ✓ Контролна организациска структура во која вработените одлучуваат само за себе или под директни упатства од страна на менаџерите, при што користат специфични упатства за работа.

Ефикасноста на организациската структура, во најголем дел, зависи од степенот на перформанси со кои се одликуваат вработените, што, од друга страна е основа за формирање на целокупните организациски перформанси. Современиот менаџмент својот акцент максимално го става врз ваквите перформанси кои се во улога на достигнување на организациските цели, кои го

надминуваат степенот на основни цели и се насочуваат кон задоволување на целите на потрошувачите или примателите на услуги во зависност од типот на дејноста на самата организација. Организациите со високи перформанси овозможуваат вработените да развиваат интеракција со примателите на услугите или потрошувачите на производите, со што се развива можноста целосно да се посветат на организацијата во која работат и постојано да го развиваат чувството за припаѓање кон истата. Ваквата организациска структура се карактеризира со висок степен на одговорност, која ги надминува границите на индивидуална и е одлика на секојдневното работење во групи или тимови. Организациската структура, која се одликува со развиени перформанси, претставува одлика на организациите во кои доминира функционалната организациска култура, како и „здравата“ клима за работа во која преовладува довербата меѓу вработените.

1.3.1. Модели и дизајнирање на организациската структура

Постојат различни модели на организациска структура, како што се (Lončarević, 2007): функционална, производствена, територијална, пазарна, проектна, матрична, тимска и мрежна.

Имено, функционалната организациска структура се формира врз основа на сродноста на работните задачи кои се извршуваат во организацијата. Производствената организациска структура овозможува развивање на специјализацијата во работата и пренесување на одговорностите, што резултира со зголемен обем на производството и економските ефекти. Територијалната организациска структура е применлива кај оние организации кои своите работни процеси ги извршуваат на различни територијални локации (во еден регион или пошироко). Понатаму, пазарната организациска структура овозможува воспоставување комуникација која е во правец на согледување на потребите на потрошувачите и можностите истите да бидат задоволени. Што се однесува до проектната организациска структура претставува одлика на современиот пристап на работење. Постојаните потреби за иновативно однесување, преземање на високо сложени дејствија во краток временски период, како и потребите за решавање на проблемите. Матричната организациска структура се применува при решавање на помалку сложени

проблеми кои тесно се поврзани со развојот на организацијата. Во неа се вградени функционалната и проектната организациска структура. Тимската организациска структура, пак, се темели на формирање на тимови на сите нивоа на хиерархиската поставеност. Оваа структура е карактеристика на современите организации кои сфатиле дека по пат на тимска работа се достигнува највисок степен на продуктивност, квалитет и профитабилност. И на крај, мрежната организациска структура е потреба на современиот пристап на работа, со која се постигнува флексибилно однесување, висок степен на рационалност при работата, како и одлична комуникација со надворешната средина.

„Процесот на креирање и применување на организациската структура во функција на целосно искористување на ресурсите во организацијата, што овозможува достигнување на нејзината мисија и целите, се нарекува организациски дизајн.“ (www.a-region-uni.e) Постојат различни размислувања по однос на определувањето на најдобриот тип на организациска структура. Така, Макс Вебер, Фредерик Тејлор и Хенри Фајол верувале дека најдобра организациска структура е онаа која се базира на локализирана формална власт. „Членовите на организациите со ваква организациска структура во своите акции биле водени од чувството за должност спрема организацијата и од комплет на разумни правила и процеси.“ (Кралев, 1996) Секако, за тоа кој тип на организациска структура ќе биде определен и изграден, зависи од големината на организацијата, целите и задачите кои се предмет на реализација, видот на вработените, типот на дејноста која се спроведува и слично. Во литературата се опишуваат голем број детерминанти кои имаат свое влијание врз организациската структура (Кралев, 1996):

- ✓ **Стратегијата** која ги определува организациските задачи како основа за проектирање;
- ✓ **Средината** која, во зависност од степенот на стабилност на состојбите, може да биде: стабилна, променлива, турбулентна и транзитивна;
- ✓ **Технологијата** која, доколку е посложена, ја наметнува потребата поголем број на менаџерски нивоа и висока организациска структура;

- ✓ **Вработените** со своите ставови, вредности и искуства. Правилниот избор на работните места на кои ќе бидат поставени е од пресудно значење за ефикасноста и ефективноста во нивната работа.

Во функција на зголемување на ефикасноста и ефективноста на организацијата, а во улога на создавање на нови процеси и во согласност со барањата кои произлегуваат од постојаните промени кои треба да бидат спроведувани во функција на развој и растење на самата организација, се наметнува потребата од спроведување на процес на реинженеринг. Тој претставува „фундаментално преосмислување и радикално редизајнирање на деловните процеси за да се подобрат драматичните подобрувања во критичните, современо мерени остварувања, како што се: трошоците, квалитетот, услугата и брзината.“ (Hammer & Champy, 1994)

Негови главни карактеристики се (Hammer & Champy, 1994):

- ✓ Фундаментална промена на начинот на размислување во организацијата на сите нејзини хиерархиски нивоа;
- ✓ Ориентација кон процесот, а не кон структурата или функциите во организацијата;
- ✓ Темелни промени во процесот на решавање на проблемите;
- ✓ Постојано настојување за подобрување на работните процеси;
- ✓ Клима и култура во која промените се предизвик кои секојдневно се прифаќаат како такви и се случуваат;
- ✓ Динамичен и креативен пристап во работењето;
- ✓ Целосно редефинирање, редизајнирање и реорганизирање на работните процеси;
- ✓ Ориентација насочена кон процесите.

Реорганизацијата е процес кој предизвикува отпор кај вработените. Според Маслов (Maslow, 2004): „Секој нов пронајдок, секое ново откритие создава чувство на „метеж“ во заднина. Луѓето, кои удобно се сместиле во нешто, веднаш и без најава се продрмани во нивната удобност. Тогаш е јасно зошто секое поголемо откритие, односно било кој пронајдок... сè она што бара

реорганизација на веќе освоена територија, не се прифаќа лесно...“ Ваквиот отпор, доколку не се надмине, може да предизвика крајно негативни ефекти, така што, ако реорганизацијата секогаш има за цел зголемување и подобрување на успехот во работата, доколку не се надмине таквиот отпор, ваквиот процес ќе ја доведе организацијата во позиција на хаотичност и деструктивни односувања. За таа цел, организацијата треба да има јасно изградена визија и точно определен пат по кој истата ќе ја развива иновативноста, што доведува до трансформација на старата во нова структура. Крајните резултати на ваквиот процес ќе овозможат (Hammer & Champy 1995): во замена на функционални оддели, да се конструираат процесни тимови кои се екипирани од стручни лица и специјалисти; едноставните работни задачи, кои ги реализираа поединци, ќе бидат заменети со мултидимензионални задачи; поединците во организацијата, стануваат самостојни носители на своите работни задачи; недооформеното образование со процесот на реинженеринг се заменува со целосно образование кое ќе овозможи флексибилност и подобра реализација на работните задачи; постоечкиот систем на наградување, кој се однесувал на активностите кои се изведувале, своето тежиште го префлува кон постигнатите резултати; напредувањето во работата е врз основа на сопствените знаења и способности; работата треба да се насочи кон задоволството на клиентите, а не кон личните желби на претпоставените; улогата на менаџерите да бидат контролори и надзорници се трансформира во функција на тренери; и организациската структура станува помала, бидејќи голем дел од постоечките нивоа на координација стануваат непотребни и се отфрлуваат.

1.4. Комуникација и координација

Со цел организациската структура да го добие елементот кој ја прави подвижна, односно „жива“, а не статична, која повеќе наликува на нацртана шема во која се претставени работните места на вработените во еден организациски систем, се наметнува неопходна потреба од развивање и постојано имплементирање на комуникацијата како проток на информации, споделување на ставови, размислувања и идеи. Таа подразбира размена и проток на информациите во три правци: хоризонтална, вертикална и размена на информациите со надворешната средина во која опстојува организацискиот

систем. Според Питер Дракер: „најважно во комуникацијата е да го слушнете тоа што не е изговорено.“ (Masić, at all 2010) Тоа значи, комуникацијата треба да достигне степен на успешност во соодветно толкување на зборовите, нивното вистинско, но и преносното значење кои истите го имаат. Тоа е процес на максимално разбирање на учесниците во комуникацијата, кој е основа за создавање на заедништво, доверба, припадност и максимална мотивираност, при што секој член на организацискиот систем истиот ќе го доживува како свој, при што ќе развива чувство и постојана потреба за зголемување на сопствениот влог во процесот на достигнување на организациските цели. (Masić, at all 2010)

За жал, она што може да се констатира во реалноста е состојба на тотална неинформираност на вработените, комуникација која најчесто се одвива надвор од состаноците каде што треба да се донесуваат соодветни одлуки. Комуникацијата најчесто има наредувачки карактер и се одвива одгоре па надолу, односно од менаџментот на организациските системи, па кон вработените. Ситуациите кои упатуваат дека вработените имаат повремена можност своите ставови да ги кажат и истите да стигнат до топ менаџментот се само привидна или, можеби подобро е да се каже, можност која практично не е реална, бидејќи како процес на манипулација од страна на менаџерот, вработените кажуваат свои ставови, кои во пракса никогаш не се почитувани при донесување или спроведување на одредена одлука.

Во секоја организација се наметнува потребата од развивање на интерперсонална комуникација која има за цел да развива интерактивни односи помеѓу вработените. Ваквиот тип на комуникација, покрај тоа што има за цел да изврши збогатување на знаењата, истата создава услови да се воочи начинот на зборување на вработените кои најчесто користат различен стил и терминологија при процесот на зборување. Нејзината функција е во правец на „градење на одреден идентитет на личностите кои учествуваат во истата. Тоа е состојба во која се гради слика и мислење за луѓето кои учествуваат во процесот на интеракција.“ (Masić, at all 2010)

Во секој организациски систем, кој е насочен на максимална ефикасност и ефективност во работењето, главен акцент се става врз развојот на организациската комуникација. Протоколот на информации е потреба на сите нивоа на хиерархиската поставеност во организацијата, како и надвор од неа (кон и од непосредната околина). Таа претставува „крвоток“ на организацијата.

Ефикасна комуникација значи пренос, сфаќање и разбирање на информации. Кога се говори за организациската комуникација, во теоријата и праксата постојат неколку типови на истата: формална и неформална, интерна и екстерна, како и комуникација надолу, нагоре, латерална и дијагонална. (Masić, at all 2010)

Една од функциите на комуникацијата е практично и директно да учествува во процесот на достигнување на максимална координација на секое хиерархиско ниво, како и воопшто помеѓу вработените и менаџерскиот тим или тимови. Добрата координација е предуслов за успешно спроведување на работните задачи, во функција на достигнување на тековните, но и организациските цели кои имаат стратешко значење.

Организациите, кои најчесто се занимаваат со сложени и долготрајни процеси, имаат голема потреба од координација, поради фактот што во спротивност ќе настанат состојби на неусогласеност и неефективност во работата.

Дел 2. Менаџмент

2.1. Дефинирање на поимот менаџмент

Менаџментот, како наука и практичен процес, во современите услови на работење сè повеќе го пронаоѓа своето место. Во услови на доминација на одредени состојби во кои постојано акцентот се става на: капиталот, постојаниот развој на системите, промените кои се одлика на сите процеси кои во континуитет треба да се спроведуваат со цел организациите да бидат во чекор со она што го побарува пазарот, конкуренцијата која станува сè поголема, како на домашниот, така и на глобалниот пазар, вредностите и нормите кои постојано треба да се усогласуваат и развиваат во зависност од целокупната култура на однесување во опкружувањето, мотивирањето на вработените како предуслов за достигнување на максимална ефикасност и ефективност во работењето, неопходната примена на менаџментот и неговиот постојан развој е основен предуслов и фактор за развојот и опстојувањето на секоја организација без оглед на фактот дали нејзината дејност е услужна, стопанска или се работи за област од јавниот сектор.

Според Peter Draker, во самите почетоци на појавата на менаџментот, неговата основна цел и задача биле во функција на „оспособување на луѓето заеднички да делуваат во правец на достигнување на поставените цели, заедничките вредности, создавање на соодветна организациска структура, како и постојана обука и развивање на потребите за извршување на задачите и соодветно да се реагира на промените.“ (Draker, 2003) Со текот на времето и потребите кои истото ги наметнува, овој автор упатува дека задачата на менаџментот се насочува неквалификуваната работна сила да се трансформира во сила на високообразовани работници кои имаат максимални знаења за спроведување на работниот процес во кој директно учествуваат и се негови носители.

Поимот менаџмент потекнува од зборот manage (етимологијата или коренот е во латинскиот израз manu agere=водење за рака), со значење:

управува, надгледува, се снаоѓа, успева, донесува одлуки да се задоволуваат потреби. (Петковски, Алексова, 2004)

Денес постојат голем број дефиниции кои се обидуваат да го претстават значењето на ваквиот поим. Имено, според професорот Тодор Кралев, тоа е „комплекс на функции, во кој еден организациски систем (фирма, компанија, претпријатие, установа и друг организациски систем) е задолжен за дефинирање на целите и „водењето“ кон остварување на тие цели, односно за управување, е менаџмент.“ (Кралев, 1996) Според Еган, постои циклус или круг на менаџерски задачи: поставување на цели и задачи, развивање на јасни работни програми, олеснување на реализацијата на работните програми, овозможување на повратна врска, следење и прилагодување на работните програми и наградување за успешната реализација. (Петковски, 1999) „Менаџментот е посебен процес на планирање, организирање, поттикнување и контролирање, извршувани за поставените цели, со помош на човекот и другите ресурси“. (Шуклев, 2004)

Многу често се јавува дилемата што, всушност, претставува менаџментот. Како терминологија неговата честа употреба многу неупатени личности ја поистоветуваат со нешто магично кое само по себе ја доведува организацијата до посакуваниот успех. Некои од нив имаат мислење дека тоа е збир на алатки кои се темелат на висок степен на анализа на состојбите кои, едноставно, се учат во соодветни образовни институции и сами по себе ги даваат очекуваните резултати. Според авторот Питер Дракер, менаџментот се темели врз следните основни принципи (Draker, 2003):

- ✓ Менаџментот се занимава со човечките битија во правец на нивно оспособување заеднички да работат, своите потенцијали да ги стават во функција на остварување на поставените организациски цели, додека своите слабости да ги надминуваат до степен на максимална состојба;
- ✓ Со оглед на фактот дека менаџментот има за цел да изврши целосна интеграција на луѓето во процесот на достигнување на заедничките цели, тој претставува составен дел на кулурата;
- ✓ Посветеноста е принцип кој се движи во правец на достигнување на заедничките цели. Без ваквата посветеност вработените би биле само маса на луѓе кои механички и без креативност би ги спроведувале

работните задачи. Посветеност значи целосна ангажираност во спроведување на мисијата на организацијата, секојдневно учество во реализацијата на зацртаните стратегии, кои се во улога на достигнување на организациската визија, која, пак, претставува причина за постоење на самиот систем;

- ✓ Менаџментот е процес кој ја наметнува потребата од постојано растење и развивање на организацијата, во согласност со промените кои, како неопходна потреба, перманентно се јавуваат;
- ✓ Секоја организација е составена од голем број на луѓе кои имаат различни квалификации, различни знаења и реализираат различни работни задачи. Менаџментот треба да им овозможи целосно да ги анализираат целите кои имаат потреба да ги достигнат, да се погрижат нивните соработници да ги запознаат со нивните индивидуални цели, во насока на целосно разбирање. Имено, секој член на организацијата неопходно треба да се преиспитува што им должи на другите, со што се создаваат услови индивидуалните цели да се трансформираат во заеднички цели кои ќе бидат во функција на достигнување на организациските;
- ✓ Менаџментот треба да биде во функција на достигнување на соодветна позиција на пазарот, развој на иновациите, зголемување на продуктивноста, профитабилноста и финансиските резултати, кои се основа за опстојување, развој и растење на самата организација. Кога се зборува за непрофитабилните организации, улогата на менаџментот е во правец на реализација на одреден број на активности кои произлегуваат од самата мисија;
- ✓ Секоја организација, без разлика на видот на дејноста која ја извршува, постои исклучиво за своите клиенти, односно за задоволување на нивните потреби. (Draker, 2003)

Менаџментот кој ги разбира и применува ваквите принципи, во текот на својата секојдневна работа може да се нарече целосно изграден менаџмент, кој се става во функција на достигнување на максимална ефикасност и ефективност на организацијата и е конструктивно насочен кон развојот на општествениот систем, во кој е составен дел.

2.2. Функции на менаџментот

Посложените и покомплексни дефиниции кои се обидуваат да го определат значењето и потребата од менаџментот, својот акцент го ставаат врз неговите функции. Од самата појава на првите теоретичари кои се занимавале со проучување на менаџментот, па сè до денес, определени се различни, но, сепак, исти функции кои се темел за правилно спроведување на ваквиот процес. (Кралеv, 1996) Еден од основоположниците на менаџмент, кој ги проучувал и ги издвоил овие нераскинливи делови на процесот на управување, Henry Fayol, определил пет функции: планирање (предупредување), организирање, наредување, координирање (усогласување) и контролирање. Според Peter Drucker, постојат четири менаџерски функции: поставување на цели, организирање, мотивирање, мерење и оценување на постигнатите резултати. Herbert G. Hicks и C. Ray Gullett менаџерските функции ги класифицирале како: планирање, организирање, мотивирање и контролирање.

Постојат голем број на автори кои секој на одреден начин ги определил ваквите менаџерски функции, но кога сите вакви поделби детално ќе бидат анализирани, се доаѓа до состојба во која се добива следниот целосно опфатен редослед на истите (Draker, 2003):

- ✓ Планирање;
- ✓ Организирање и екипирање;
- ✓ (Рако)водење; и
- ✓ Контролирање.

Планирањето претставува процес кој овозможува основа за сите понатамошни активности на организацијата. Тоа е функција врз која се темели иднината на самата организација. Планирањето значи определување на целите на организацијата, нејзината мисија и визија, стратегиите и плановите за достигнување на истите. Тоа е процес кој ја насочува организацијата и целосно ја води во правец на доаѓање до посакуваната цел. Во литературата постојат повеќе обиди за дефинирање на ваквиот процес. Според некои автори, „барањето за кратко и концизно дефинирање на планирањето, поради

комплексноста која во себе ја носи оваа основна функција“, не може да биде остварено. (Milisavljević, 2002) Како резултат на тоа, тие даваат само одредени забелешки, кои одат во прилог на објаснување на неговото значење (Milisavljević, 2002):

- ✓ „Планирањето е разумно соединување на она што се сака, со она што ќе се случи.“
- ✓ „Планирањето е процес со чија помош системот ги приспособува своите ресурси според промените во надворешните и внатрешните услови.“

Основните одлики на планирањето се (Loncarević, 2007):

- ✓ Утврдување на визијата, мисијата и целите на организацијата, врз основа на ситуационата анализа, т.е. анализа и предвидување на внатрешните и надворешните фактори на опкружувањето;
- ✓ Формулирање на стратегиите кои се ставаат во функција на остварување на целите и организациската мисија;
- ✓ Развивање на планови во функција на стратегиите. Ваквите планови можат да бидат за единечна употреба: програмите, проектите и буџетите, како и постојани: политички, стандардно извршни процедури, како и правила и регулативи.
- ✓ „Планирањето е мисловен процес и свесна дејност, заснована врз научна основа, дејност за барање и избор на сакани и остварливи идни цели, како и на начин (мерки, средства, акции) со кој може да се обезбеди постигнувањето на целите.“

Организирањето и екипирањето се функции кои овозможуваат секој поединец во организацијата, во самиот процес на работа, да ја знае својата улога. Ваквата функција ја уредува улогата на поединецот, како составен дел на организациската структура. Во ваквиот процес менаџментот добива можности да ги определи сите поединечни задачи, кои се во функција на целокупниот работен процес во организацијата. Менаџерските тимови имаат задача да ги определат, односно дефинираат работните задачи во согласност со оспособеноста и мотивираноста на вработените. Ваквата функција, во делот на екипирањето има за цел да ја воочи потребата од работната сила во

организацијата, со кои човечки ресурси се располага, кои се нивните можности и способности, кои потреби се јавуваат како недостиг во самата организација и кој степен на доекипирање мора во даден временски период да биде направено.

Функции на процесот на организирање и екипирање во работата се (Loncarević, 2007):

- ✓ Утврдување и поделба на работата (специјализација на работата);
- ✓ Групирање на работата (формирање на сектори, служби и одделенија како организациони единици);
- ✓ Делегирање на авторитет;
- ✓ Воспоставување на синџир на наредби и определување на обемот на контрола.

(Рако)водењето директно влијае врз целокупниот процес на работа на вработените со цел достигнување на максимално придонесување на секој поединец во ефикасното и ефективното работење на организацијата. Менаџментот, спроведувајќи го ваквиот процес, потребно е да ги согледа индивидуалните желби, барања и интереси на секој поединец и секоја група во организацијата, при што ќе ги определи и примени сите мотивациони влијанија врз своите подредени, како и потребните комуникациски канали за достапност и примена на двонасочниот проток на информациите со што се создаваат услови за конструктивно решавање на конфликтите кои секојдневно се јавуваат во секоја организација.

Мотивирањето, како составен дел или функција на раководењето, врши „енергезирање, насочување и одржување на поведението на луѓето.“ (Loncarević, 2007) Тоа овозможува определување и спроведување на две активности. Првата се однесува на воочување на причините за конкретно однесување на поединецот во организацијата, а вториот сегмент се однесува на определување на начинот на кој треба да се постапи со цел таквите состојби да бидат надминати. Таквиот процес е составен од (Петковски, 2000):

- ✓ Идентификација или почитување на незадоволена потреба, како и воспоставување на цел која ќе ја задоволи потребата;

- ✓ **Определување на потребната акција** за исполнување на целта, а со тоа и задоволување на потребата.

Напоредно со мотивацијата, како функција на раководењето, се јавува и комуникацијата која претставува „размена на информации помеѓу две или повеќе личности. Таа претставува интеракција која се реализира со помош на знаци во форма на сигнали и симболи кои го пренесуваат значењето на идеите и искуствата. Без комуникација животот на луѓето се сведува на преживување. Преку комуникацијата луѓето стануваат она што се.“ (Петковски, 2000)

Контролирањето е функција на менаџментот која е во директна поврзаност со планирањето. Имено, контролата значи определување на степенот на постигнатите резултати чиј обем и квалитет се определени со планирањето на целите на организацијата. Тоа значи согледување на обемот на девијации кои настанале во процесот на работа, при што се изнаоѓаат начини за нивно надминување и санирање. „Контролата е функција на менаџментот со која менаџерот успева да ја одржи организацијата на вистинскиот пат.“ (Stoner, Friman, Gilbert, 1997)

Без разлика на кое ниво на хиерархија се спроведува процесот на контрола, таа поминува низ четири основни фази или чекори (Lončarević, 2007):

- ✓ **Утврдување на стандарди** кои претставуваат основни критериуми за извршување на контролата. Стандардите имаат за цел да извршат навремено сигнализирање за одредени проблеми при извршувањето на работните процеси. Утврдувањето на стандардите претставува дел од планирањето кое, практично, се спроведува при контролата.
- ✓ **Мерење на резултатите** претставува неопходна постапка која овозможува воочување на сите несакани состојби во извршувањето на работните задачи. Нејзината комплексност произлегува од тешкотијата сите работни процеси да бидат правилно мерени.
- ✓ **Споредување на резултатите со стандардите** е постапка која треба да овозможи навремено согледување на сите отстапувања при извршувањето на работните задачи. Успешното спроведување на оваа фаза е условено од јасно определените стандарди кои ќе овозможат прецизно дефинирање на работата на работниците. Во вакви услови

споредувањето и проценувањето на успешноста на извршената работа ќе бидат лесно остварливи.

- ✓ **Преземање на корективни акции** претставува последна, но истовремено и многу значајна фаза на спроведувањето на контролата. Успешноста на трите фази ја определуваат можноста оваа фаза да ги даде потребните ефекти. Со ваквите корективни акции, многу често се воочува потребата од дополнителни обуки на вработените со кои ќе се обезбеди поголем степен на специјализираност при извршувањето на работните задачи.

2.3. Менаџерски принципи

Менаџментот во изминатиот период го зазема своето место како научна дисциплина. Сепак, многу често се појавуваат ставови кои тврдат дека ваквата област повеќе може да се нарече снаодливост, вештина и интуитивност и сл., што го доведува во прашање ставот дека се работи за наука. Од овие причини, а со оглед на фактот дека секоја научна дисциплина се темели врз основа на соодветни принципи, научни методи врз основа на кои се доаѓа до одредени научни сознанија. Од почетокот, со појавата на F. Taylor и H. Fayol, па сè до денешните услови на спроведување на современиот менаџмент, сите откритија кои се дел од ова поле, се темелат врз основа на применети научни методи и техники, постапки, пристапи и принципи, со што се потврдува фактот дека се работи за научна дисциплина. Според H. Koontz и H. Weihrich, „принципите во менаџментот се функционални вистини (или она што во даден момент го сметаме како вистина) кои ги објаснуваат односите помеѓу две или повеќе групи на варијабли, од кои, обично, едните се зависни, а другите се независни. Принципите можат да се предвидуваат, но не и да се пропишуваат.“ (Кралев, 1996)

Различни автори извршиле различна определба на менаџерските принципи. Така, H. Fayol смета дека менаџментот треба да се темели врз основа на (Кралев, 1996): правилна поделба на работата, истиот треба да располага со одредена власт, тоа е дисциплина во која доминира единството при командувањето и управувањето, подредување на индивидуалните кон општите

интереси. Овој автор упатува на потребата од наградување како еден од начините за мотивирање на вработените. Потребата од централизација на одредени менаџерски активности во функција на достигнување на повисок степен на ефикасност и ефективност, со изградена хиерархиска поставеност на системот во кој неопходно потребен сè: редот, правичноста, стабилноста на вработените, иницијативноста, како и единството кое треба да се развива меѓу сите вработени во организацијата.

Ernest E. Dale врши слична класификација на ваквите принципи. Основен столб за правилна работа на секоја организација е определување на целите кои се причина за постоење на самата дејност. Имено, за нивно достигнување неопходно потребно е да постои висок степен на специјализација на работните задачи, при што да се развива систем на координација. Потребата од соодветна власт на различните нивоа на хиерархиска поставеност е фактор за правилно функционирање на системот, но истовремено од тоа произлегува и одговорноста на секој поединец. Ваквите состојби, односно принципи во работата создаваат услови за делегирање на таквите одговорности, што, од друга страна, позитивно се рефлектира врз процесот на достигнување на ефикасност. Во контекст на ваквите принципи, Ernest E. Dale ги издвојува и: единството во командувањето, опфатот на менаџментот, вертикалната поделба на работата, како и урамнотежувањето. (Кралев, 1996)

2.4. Менаџерски нивоа и вештини

Менаџментот, третиран како хиерархија укажува на постоењето на различни менаџерски нивоа. Менаџментот и неговите функции се протегаат низ целокупната организациска структура. Според местото на менаџерите во пирамидално-хиерархиската структура, има три вида менаџери (Katz, 1974):

- ✓ Врвни менаџери;
- ✓ Средни менаџери;
- ✓ Линиски надзорнички менаџери.

Менаџерското ниво е во директна зависност од целите на организацијата, како и видовите одлуки кои се донесуваат. Со оглед на фактот

дека постојат три типови на цели, врвните менаџери се директно поврзани со донесувањето и грижа за реализација на стратешките цели на организацијата. Средното ниво на менаџери е поврзано со секторските, односно функционалните цели, додека пак линискиот менаџмент се грижи за спроведување на активности кои се во функција на достигнување на оперативните цели. Менаџерските нивоа се разликуваат и по видот на одлуки кои ги донесуваат. Имено, постојат рутински и нерутински одлуки. Ако линискиот, односно надзорничкиот менаџмент донесува високо рутински одлуки кои се однесуваат на рутински тековни активности, колку ингеренциите се движат повисоко на хиерархијата, толку ваквите одлуки се многу поконкретни, специфични, со висок степен на сложеност. (Katz, 1974)

Обемот на одговорност на еден менаџер го определува нивото на кое тој дејствува. Колку е повисоко нивото, толку се поголеми и менаџерските одговорности за интегрирање на активностите и нивно водење кон крајната цел на организацијата. Постојат три видови на знаења и вештини кои претставуваат потреба за секој менаџер (Katz, 1974):

- ✓ Стручни вештини (Technical Skills) - способност на примена на специјализирани знаења. Насочени се на производството и дистрибуцијата на производи и услуги. Од менаџерот се очекува да ги познава методите, постапките и техниките во рамките на технолошкиот процес. На менаџерите на пониските организациски нивоа им е потребен поголем фонд на технички вештини, додека одејќи кон повисоките нивоа на организацијата, се намалува учеството на овие видови вештини во вкупната сума на потребни знаења.
- ✓ Вештини во однесувањето со луѓето (Human Skills) - способност за соработка со луѓето (поединци или групи), способност за разбирање на нивните потреби, мотивирање и управување со луѓето, а сè со цел севкупното однесување на вработените да биде поефективно. Поседувањето на овој вид вештини им е, со мали разлики, потребно на менаџерите на сите нивоа.

Концептуални вештини (Conceptual Skills) - менталната способност да се изврши дијагноза и да се анализира проблем во сложени ситуации.

Подразбира способност на менаџерот да ја согледа организацијата како целина.

Во светската литература постојат и други поделби и класификации кои се однесуваат на вештините со кои менаџерите потребно е да се одликуваат. Така, R.W. Griffin ги определува следните (Lončarević, 2007):

- ✓ Технички, кои се неопходни за постигнување и разбирање на задачите во организацијата;
- ✓ Интерперсонални, кои произлегуваат од можноста за комуницирање, разбирање и мотивирање на поединецот или група на вработени;
- ✓ Концептуални, кои подразбираат можност за разбирање на апстрактни размислувања, состојби и однесувања;
- ✓ Дијагностички, кои имаат за цел да извршат визуелна анализа на состојбите и определување на најсоодветно решение за даден проблем;
- ✓ Комуникациски, кои се однесуваат на ефикасно примање и пренесување на информациите и идеите;
- ✓ Вештини за донесување на одлуки кои се основа за решавање на проблемите во организацијата или во нејзин сегмент на функционирање, со што се определуваат соодветни чекори за надминување на проблем ситуациите; и
- ✓ Менаџирање со времето, кое ја наметнува потребата од определување на приоритети во работата, ефикасноста во работата, како и правилно делегирање на работните обврски и одговорности.

Дел 3. Менаџмент на човечки ресурси

3.1. Историски осврт на менаџментот на човечки ресурси

Поимот човечки ресурси претставува сложен и повеќеслоен термин, за кој е потребна анализа од повеќе различни аспекти. Од таа причина, неговото дефинирање може да биде направено на различни начини. Така, доколку истиот треба да се дефинира на едно најопшто ниво, тогаш се земаат предвид сите активности кои се карактеристика на целокупниот човечки потенцијал со кој располага организираноста.

Човечките ресурси, всушност, се однесуваат на креативните потенцијали со кои располага организацијата, нивното постојано оспособување, развивање на самите себеси, како и нивно активно вложување во она што значи развивање на општествениот потенцијал во пошироки рамки. Во состојба кога човечките ресурси се анализираат во една потесна, односно поконкретна рамка, тогаш се дефинираат како „вкупни знаења, вештини, способности, потенцијали, креативни можности, мотивираност и посветеност на организацијата во која тие припаѓаат.“ (Печијарески, 2007)

Многу често менаџментот како научна дисциплина се третира како појава која се јавува во поново време. Истата оваа карактеристика важи и за менаџментот на човечки ресурси. Но, доколку се погледне назад во минатото, со сигурност ќе се констатира дека потребата од истиот се појавила многу одамна, односно во периодот на старата ера. Имено, откриени се многу стари документи кои упатуваат на начинот и методите кои се користеле при изборот на племенските старешини во периодот на каменото доба, како и тестовите за оценување и начинот на избирање на наемните работници во Кина. Ваквите документи сведочат и за воочената потреба од спроведување на обуки на помошници-мајстори во античка Грција. Ваквите сознанија упатуваат дека темелите на менаџментот на човечки ресурси, иако можеби наивни, потекнуваат многу одамна, а се директно поврзани со начинот и потребата од

селекција на вработените, мерењето на перформансите, како и потребата од спроведување на обуки и развој.

Сепак, ваквите податоци не можат да се сметаат како релевантен факт кој може да потврди дека оваа научна дисциплина се појавила во тој дамнешен историски период. Сите податоци упатуваат дека менаџментот на човечки ресурси се јавува на крајот на XIX и почетокот на XX век. Потребата од оваа дисциплина се јавила во периодот на индустриската револуција со која се соочувале голем број на западни земји, меѓу кои била и Америка. Во овој период голем број на големи индустриски капацитети кои практикувале да извршат елиминирање на хуманите аспекти на работењето, со текот на времето пропаднале, односно не успеале да опстојат под влијание на силните притисоци кои се јавувале како резултат на активното функционирање на тогаш силните синдикати. Главен акцент во тој период почнало да се става на благосостојбата на работниците.

Значењето на менаџментот на човечки ресурси сè повеќе се развивал и се јавувал како неопходна потреба. Она што денес се практикува и се очекува да биде применувано и во иднина, се постојан развој на социјалните, економските и технолошките процеси, кои ќе имаат силно влијание врз МЧР и нејзините програми, преку (Бојациоски, 2009):

- ✓ Зголемување на културната различност на вработените;
- ✓ Зголемување на бројот на привремени работници со скратено или флексибилно работно време;
- ✓ Зголемување на значењето на работните тимови;
- ✓ Зголемување на процесите за спојување и преземање на компаниите;
- ✓ Револуционерниот развој на компјутерската технологија;
- ✓ Организациско реструктуирање преку намалување на бројот на хиерархиските нивоа и губење на средното менаџерско ниво;
- ✓ Демографските промени;
- ✓ Економската глобализација.

Со оглед на фактот дека постојаниот развој на техниката и технологијата наметнуваат други услови на однесување, се наметнува потребата од поинаков начин на третирање на менаџментот на човечки ресурси, односно се наметнува потребата од оспособување на вработените во делот на социјалните и интелектуалните вештини, како и соодветни фактографски знаења кои се неопходни за секој вработен. Имено, менаџментот на човечки ресурси треба да овозможи „работното место да се доживува како дом, надвор од семејниот дом, односно треба да овозможи кариера во работата.“ (<http://www.doiserbia.nb.rs>)

3.2. Дефинирање и функции на менаџментот на човечки ресурси

Менаџментот на човечки ресурси претставува алатка за постигнување на подобар квалитет на работата на целата организација, ја поттикнува мотивираноста на вработените кои се стимулираат да работат во услови на конкурентниот дух, овозможува развивање на организациската клима и култура која е во правец на постојаната примена на индивидуалното и организациското учење, создава услови за правилно и конструктивно управување со промените како фактор за постојан развој и растење на организацијата. Тоа е збир на активности кои менаџерите ги спроведуваат во улога на привлекување и задржување на вработените сè со цел истите да ја реализираат работата со максимална ефикасност и ефективност, а во функција на достигнување на организациските цели. Напоредно со ова, стратешкиот менаџмент на човечки ресурси врши дизајнирање на системот кој ги опфаќа човечките ресурси кои неопходно треба да бидат во една конзистентна поврзаност со останатите елементи на организациската архитектура, како и со стратегијата и целите на организацијата во целост. Негова стратешка цел е унапредување на ефикасноста, квалитетот и иновациите, како и комплетна насоченост кон потрошувачите, корисниците на услугите, односно примателите на јавните услуги. (Печијарески, 2007)

Според Амстронг (2006): „Менаџментот со човечки ресурси е стратешки и кохерентен пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација - луѓето кои работат таму и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на организациските цели“. Тоа е

повеќедимензионален процес кој врши откривање, развивање и поттикнување на човечките потенцијали во функција на постигнување на целите, што претставува начин работата во организацијата да се доживува како задоволство, а не како секојдневна активност која го оптоварува и демотивира вработениот.

Функциите на менаџментот на човечки ресурси можат да се третираат од различни аспекти, но како позначајни се (Мицевски, 2009):

- ✓ Анализа на работата - тоа е процес кој опфаќа утврдување и соопштување на значајни информации поврзани со работата, а резултатите од анализата се основа за планирање на човечките ресурси;
- ✓ Стратешко планирање;
- ✓ Создавање на хармоничен однос помеѓу вработените;
- ✓ Спроведување на инструменти – состаноци;
- ✓ Планирање на развојот на човечките ресурси;
- ✓ Мотивирање на вработените;
- ✓ Регрутирање, селекција и избор на кандидатите;
- ✓ Контрола на законитоста;
- ✓ Оценување на перформансите на вработените – процес во кој се оценува индивидуалниот придонес на работните остварувања на организационите цели во дефинирани временски периоди;
- ✓ Наградување на вработените;
- ✓ Негување на долгорочни пријателски односи со вработените кои ја напуштиле организацијата, т.е. се пензионирале.

Менаџирањето со човечките ресурси се јавува како одговор на сознанието дека од сите ресурси во една организација, човечкиот ресурс е единствениот кој може да ги создаде сите други (материјално- техничките, финансиските, информациските ресурси). Тоа најдобро го илустрира Ендрју Карнеги кога вели (Мицевски, 2009): „Тргнете ги моите вработени, но оставете ми ги фабриките, и наскоро ќе порасне трева на катовите од фабриката.

Одземете ми ги фабриките, но оставете ги моите вработени, и наскоро ќе имаме нова и подобра фабрика.“ Ставањето фокус на човечките ресурси доведе до тоа истите да се промовираат како интелектуален капитал и потенцијал во кој треба да се инвестира. Она што современиот пристап во менаџментот на човечки ресурси упатува е фактот дека човекот станува клучен фактор во работата на секоја организација и дека истиот треба да се движи во правец на развивање на неговиот максимален потенцијал. Од таа причина, во последните години светската терминологија сè повеќе е насочена кон употребување на поимот менаџмент на интелектуален потенцијал, а сè помалку менаџмент на човечки ресурси.

Дел 4. Менаџмент во културата

4.1. Потребата на општеството од културните институции

Како што можеше да се заклучи и од претходно изнесеното, менаџментот претставува процес кој се јавува уште во периодот на старите цивилизации, односно во античка Грција, Персија, Кина, Египет, како и во многу други стари култури. Менаџментот, во основа, претставува научна дисциплина и, практично, се појавува во последните децении на минатиот век, што значи дека истиот започнува да се имплементира врз основа на научни методи и критериуми кои произлегуваат од методологијата како наука, која е темел за научните истражувања и постапки кои прават секоја дисциплина да добие соодветен научен карактер.

Потребата менаџментот да биде имплементиран во институции со различна дејност на спроведување, станува карактеристика на современото живеење и работење. Тоа значи дека и потребата од менаџирање на културните установи го наметнува развојот и примената на еден специфичен облик на менаџмент и во оваа област. Ако тргнеме од зборовите на Н. W. Mallock дека „Културата не е замена, туку е клуч на животот“, со сигурност произлегува дека менаџирањето со институциите кои произлегуваат од оваа област заслужува многу големо внимание. (Амстронг, 2006) Тоа не значи дека во изминатиот период не се вршело управување во културните установи, но современите пристапи и нови ситуации бараат креативност, иновативност, професионалност и, воопшто, ефикасно и ефективно организирање на активностите кои се во функција на достигнување на организациските цели, кои се темел врз кој се градат општествените и се основа за целокупното цивилизациско живеење на еден народ, но и пошироко, доколку гледаме во глобални рамки.

Промените, од глобален аспект, ја наметнуваат нивната имплементација во потесни рамки. Имено, промените во еден систем или потсистем, се манифестираат како потреба за промени во други потсистеми, што произлегуваат од различното однесување и промените на вредносните норми. Ова произлегува од фактот дека општествениот систем, кој е изграден од многу

други потсистеми, ќе ја достигне својата максимална успешност, единствено доколку истите се балансирани. Во ситуација кога има недостиг на балансирани промени настанува процесот на хаотичност на целокупниот систем. Крајната цел на системот е да се достигне максимална успешност на истиот. Промените во современото живеење треба да бидат ориентирани кон резултатите кои се во функција на задоволување на потребите на потрошувачите или корисниците на услугите. Уметноста, како човечка активност, е насочена кон процесот кој овозможува достигнување на внатрешно задоволство кое е проследено со награди кои произлегуваат од надворешната средина. Колкава е вклученоста на човекот во уметноста толку е поголема слободата да се цени самиот процес поради крајните резултати коишто истиот ќе ги овозможи. Културата е алатка за развој и подобрување на квалитетот на животот. Тоа е основа за целокупниот напредок на општествениот систем. Доколку општеството се насочи само кон економските активности и потреби, тогаш можностите за развој на целокупниот систем стануваат сè помали. (Амстронг, 2006)

4.2. Општествената политика и уметноста

До кој степен ќе се овозможи развој на културата, пред сè, зависи од политиката на државата која ја има во однос на културата, односно уметноста. Културата значи ориентираност кон многу повисоки цели, а не само кон продажба на материјални и нематеријални богатства. Тоа значи дека културата во никој случај не смее да ги маргинализира примателите на јавните услуги, односно гледачите, публиката и слично и дека мора да постои интеракција помеѓу: авторот, толкувачот, изведувачот и публиката. (Adižes, 2006). Потребно е да се прави разлика помеѓу убавата и комерцијалната уметност. Комерцијалната уметност ги користи веќе постоечките потреби, додека убавата уметност е таа којашто задоволува нови многу покреативни потреби на публиката. Врз основа на тоа може да се констатира дека комерцијалната уметност го користи човековиот капитал, додека убавата уметност, односно култура придонесува за духовниот капитал на едно општество.

Според некои автори, менаџментот кој е насочен кон управување на културните установи, кои имаат за цел развој на убавата уметност, укажува на тоа дека менаџерите и, воопшто, вработените во културните установи од овој тип, треба да се карактеризираат со: прагматизам, да бидат ориентирани, односно насочени кон резултатите, како и да бидат оспособени за спроведување на потребата за брзо наградување на учесниците во културните процеси од страна на публиката, односно пазарот кој е примател на ваквите услуги. (Certo, 1994)

Имено, истите автори укажуваат на тоа дека политиката на секоја држава треба да биде насочена кон маргинализирање на комерцијалната уметност, односно култура и доминација на убавата. Она што е недозволиво, но, сепак, претставува одлика на одредени општествени системи е мешањето и максималното условување на културата од страна на политичките влијанија кои се обидуваат истата да ја направат многу повеќе комерцијална отколку убава. Економските состојби во државите во транзиција создаваат лоши финансиски ситуации кои негативно делуваат врз културните достигнувања, што често создава услови во кои луѓе кои имаат финансиски капитал, но не и изградени културни вредности, инвестираат во истата со што ја прават максимално комерцијална, без атрибутите на креативност и духовна вредност. Убавата уметност потребно е да биде заштитена од пазарните закони, но и од технологијата која многу често придонесува за нејзина вулгаризација. Комерцијалните аспекти и кичот во културата имаат големо негативно влијание врз целокупното општествено живеење во многу пошироки временски рамки од оние кога тие се појавиле и како такви се имплементирале. Тоа доведува до отуѓување на убавата уметност кон општеството, ставање на комерцијалните аспекти на културата на највисоко ниво на хиерархиска поставеност со што се доаѓа до ситуација културата да ја изгуби својата вредност или, воопшто, истата да се претвори во субкултура. (Certo, 1994)

4.3. Структурална поставеност на вработените во културата

Менаџментот во културата, од аспект на организациските процеси и менаџерските функции, е област која не е многу истражувана. Консултираната стручна литература упатува на тоа дека обуката на вработените во културните

институции не е на потребното ниво. Доминантно влијание врз процесот на управување со културните институции во светот имаат управните одбори, како најодговорно организационо тело кое ја добива улогата за управување со институцијата на културата. (Adižes, 2006). Најчесто нивната структурална поставеност се одликува со ангажирање на личности кои можат да бидат звучни имиња од областа на уметноста, бизнисмени, политички претставници и во нашава држава претставници на локалната самоуправа кои имаат многу малку допирни точки со она што значи култура. Ако се тргне од фактот дека управните одбори ги градат основните контури на политиката на културната установа, тогаш се поставува прашањето какви се истите со оглед на фактот што членовите на управните одбори многу малку или воопшто немаат професионални сознанија за културата и нејзиниот развој на одредено ниво. Управните одбори се директно поврзани со административните, односно уметничките сектори.

Во праксата често се случува да постои директен или индиректен конфликт помеѓу управниот одбор и административниот сектор, што доведува до состојби на деструктивни конфликти со уметничките сектори во културната установа. Со цел управниот одбор да биде докрај активен, а истовремено да не влијае врз донесувањето на уметничките одлуки, административниот сектор мора да биде добро обучен и уметнички ориентиран. (Adižes, 2006)

Сето ова може да се постигне само доколку културната институција има здрава менаџерска пракса која процесот на управување ќе го направи максимално ефикасен и ефективен. Културата во секоја држава, а посебно во државите на транзиција, се соочува со големи финансиски тешкотии кои вршат ограничување на продуктивноста и доминантно однесување на комерцијалната уметност во споредба со онаа вистинската. Според Исак Адигес, надминувањето на финансиските потешкотии може да се постигне со решавање на одредени прашања: управување во кризни ситуации со оглед на тоа што тоа претставува главна карактеристика на културните организации. (Adižes, 2006). Во културната институција се јавуваат посакувани и непосакувани ситуации. Посакуваните ситуации и состојби не донесуваат секогаш проблеми, додека непосакуваните ситуации често се проследени со непосакувани состојби кои најчесто се игнорираат и не се решаваат. Ова,

практично, доведува до преземање на соодветни превентивни мерки кои доведуваат до криза.

Од друга страна, културните институции често се соочуваат со неочекувани појави кои се посакувани, но тоа многу често доведува до лажни задоволства кои се глорифицираат и прифаќаат без некои поголеми анализи кои во еден нареден временски период повторно доведуваат до кризни состојби. Непостоењето на разграничување помеѓу формалниот авторитет со уметничкиот и административниот директор, односно менаџер, во услови на недоволно обучени менаџерски тимови, доведува до состојби на донесување или предочно донесување на одлуки кои го забавуваат процесот на промени што доведува до состојби на кризни ситуации во културните установи. Ваквите состојби, кои најчесто се последица на несоодветно спроведување на административните одлуки, лош процес на планирање, организирање, екипирање и контролирање, доведуваат до ситуации во кои управните одбори на културните институции немаат потребни менаџерски вештини за прифаќање на промените како предизвик и истите ги игнорираат или маргинализираат.

Втор значаен акцент на кој треба да се посвети многу големо внимание во процесот на менаџирање е комуникацијата којашто мора да биде насочена во три правци. Таквата комуникација треба да биде во два правци на хиерархиската поставеност во институцијата, а третиот се однесува на комуникацијата со публиката којашто е од особено значење за градење на заедништво кое е неопходно потребно при планирањето и организирањето на културните манифестации кои се од заедничко значење на сите. Таквата комуникација истовремено треба да биде насочена и кон другите културни институции со цел општествените цели, кои се поврзани со културата, максимално добро да бидат испланирани што позитивно ќе се рефлектира врз целокупното општествено живеење.

Финансиските планирања треба да бидат максимално усогласени со целите. Ако целта не можеме да ја дефинираме во нејзините оперативни рамки и ако финансискиот план најчесто е максимално определен и нефлексибилен што произлегува од прецизно определување од приходите и максимално ограничување на нивниот дефицит, тогаш планот добива одлики на безначајност и неговите можности да се постигнат максимално креативни цели

стануваат минимални. Многу често организациите од областа на културата ги потценуваат трошоците и целото свое внимание го насочуваат кон приходите кои ги добиваат по различни основи. Многу често се случува таквите трошоци да бидат многу поголеми во споредба со приходите, што доведува до задолжување на организацијата. Други ситуации на кои менаџментот во културата треба да го стави својот акцент се прекумерната специјализација, воведување на процес на организациско учење, надминување на проблемите во определување на мисијата и целите на организацијата, постојана примена на истражувањето на потребите на пазарот, процес на максимална обука на административниот дел на вработените, како и надминување на краткорочниот маркетинг кој многу често создава една искривена слика за институцијата и врши деградирање на уметноста, но и уметниците во истата. (Adižes, 2006)

4.4. Управување на културните установи

Процесот на управување на секоја културна институција подразбира два клучни моменти (Adižes, 2006):

- ✓ Донесување на квалитетни одлуки; и
- ✓ Спроведување на одлуките.

Со оглед на фактот што културните институции секојдневно се соочуваат со промените тоа доведува до многу проблеми кои, пак, ја наметнуваат потребата од донесување на одлуки. Донесувањето на одлуките најчесто треба да биде во услови на демократско однесување, односно потребно е да се применува таканаречениот партиципативен менаџмент кој дава можност секој член на тимот кој има одредени ингеренции активно да учествува во процесот на донесување на одлуката.

Промените како такви донесуваат проблеми кои, за да се надминат, потребно е: да се намали темпото на нивната појава, што, од една страна, е скоро невозможно, а, од друга страна, организацијата да научи колку што е можно побрзо да реагира со квалитетно решавање на истите. Разликата помеѓу успешно и неуспешно менаџирање се однесува на процесот на спроведување на самото решение кое и во услови на партиципативен менаџмент треба да биде со

помалку деморатско однесување, односно менаџментот треба да ја достигне состојбата на автократско однесување, кое е проследено со дисциплина и решителност. (Adižes, 2006)

Донесувањето на квалитетни одлуки претставува тежок и комплициран процес. Да се предвиди дали некоја одлука е добра или не, тоа е скоро нереално да се очекува. Она што, според стручната литература, може да се констатира, е дека основа за добра одлука е истата да се донесе од страна на комплементарните менаџерски тимови кои се структурирани од страна на поединци кои имаат различни перформанси, односно припаѓаат на различни управувачки улоги (Dawson, 1994):

- ✓ Производителот се трансформира во пожарникар/осамен јавач;
- ✓ Администраторот станува бирократ;
- ✓ Претприемачот добива одлики на паликуќа;
- ✓ Интеграторот станува јагула/супер следбеник.

Во литературата постојат и други типологии на стилови на водство, односно менаџирање. Улогите кои произлегуваат од таквата типологија е во целосна координација со улогите кои претходно се споменати. Така (Смилевски, 2000):

- ✓ **Реактивните стилови** ги имаат карактеристиките на бирократ, кои се во согласност со улогата администратор;
- ✓ **Инактивните стилови** донекаде се слични на либералното водство и по многу наликуваат на производителот;
- ✓ **Преактивните стилови** ги имаат, во најголем дел, карактеристиките на претприемачот;
- ✓ **Интерактивните стилови** се одликуваат со карактеристики, кои се слични на интеграторот, но со многу поголеми можности за интеграција. Тоа се оние личности кај кои доминираат и кои го практикуваат демократскиот стил на водство. Иако Адижес смета дека овој тип на личност е премногу идеална за да биде реално вистинита, сепак, според теоријата, тоа може да се достигне со „менторско вклучување во процесот на промените.“

4.5. Клима и мисија на културните организации

Културните институции се соочуваат со голем број на ситуации и околности кои се реализираат паралелно и кои се условени од општествените, социјалните, технолошките и економските состојби во околината во која припаѓаат. Секоја промена, која е карактеристика на турбулентните состојби, бара висок степен на добра организациска клима која, воедно, претставува и предуслов за имплементација на дадените промени. Во најголемиот дел во светот на уметноста постои борба и натпреварување помеѓу уметниците, но и помеѓу културните институции, кои се обидуваат да го најдат своето место во просторот и во времето, а публиката да ја доживуваат како цел за себе, во која ќе развиваат креативна енергија која е основа за достигнување на поставените цели.

Уметноста и културата треба да бидат одвоени од политиката, но тоа во праксата не е така и многу често гледаме, особено во нашата средина, како политиката на партиите на власт или политиката на ниво на држава директно или индиректно влијаат врз истите. Но, постои и една друга, спротивна релација каде културата реагира на економските и социјалните текови и претставува инструмент за спроведување на многу промени на пошироко ниво. Во литературата постои такво тврдење дека културата претставува алатка за спроведување на промени со која се создава еден креативен пат за достигнување на економска сигурност. Културата во економијата, пред сè, врши одредени прилагодувања на институциите кои го оправдуваат своето постоење, со своите крајно комерцијални цели и задачи што е карактеристика на комерцијалната уметност, која, за жал, ги нема елементите на задоволување на креативната потреба кај граѓаните, односно кај публиката којашто ги следи културните настани. Современиот начин на живеење се одликува со отуѓување на човекот од општествениот систем во којшто живее. Се губи процесот на самоизразување, зацврстување на личниот и општествениот идентитет, што, од друга страна, нè наведува да размислуваме дека културата е таа која може да придонесе за нормализирање на ваквите, со тоа што наместо комерцијалната би преовладувала убавата култура, која директно влијае на креативниот дух на еден народ.

Културните институции имаат можеби една од најкреативните мисии, а тоа е создавање на клима во која ќе се развива креативна енергија која, пак, ќе овозможи самовоочување и согледување на потребните вредности на секоја личност кои, за жал, денес ги нема. Ваквата состојба и не е толку лесно да биде постигната од причина што најчесто културните институции, или во случајот музеите, се посетувани многу ретко и тоа единствено од страна на одредена структура на посетители. Целта на секоја уметничка, односно културна институција, а со тоа и нејзината главна мисија и стратегија, треба да биде привлекување на поголем број на посетители што би резултирало до развој на општествената заедница. Мисијата мора да биде во правец на посветување на многу поголемо внимание на уметноста и традицијата во функција на спознавање на убавината, достоинството и големината на човековите уметнички дела. Основен предуслов за достигнување на ваквите состојби е секоја културна институција да поседува, односно развива соодветна организациска филозофија. Ако се согласиме дека организациската клима е основен предуслов за ефикасно и ефективно организациско работење, тогаш со сигурност ќе заклучиме дека таа мора да ја има и во културните организации. Сепак, постои разлика како таа се спроведува и се насочува во производствените организации, а како во културните институции. Ако главните карактеристики на работење во овие организации се максимално различни, тогаш и таа не може да биде со многу заеднички карактеристики. Така, производствените организации се карактеризираат со тоа што нивните производи се насочени кон пазарот на производи кои се продаваат во моментот, но се произведува претходно, во културните институции производот се создава и се продава во моментот кога се гледа. Во производствените организации работата и спроведување на работните задачи претставуваат средство за произведување, додека уметникот, како личност, е извор на материјалните и материјално духовните добра. Она што е специфично за производствените организации е постоењето и функционирањето на организационите единици, додека уметничките институции се одликуваат со креативната работа на поединецот која може да биде самостојна или како дел од некаков тим. Бирократските процеси, хиерархиско проследување на моќта од врвот на пирамидата па надолу, долгорочните цели, надворешното наградување, како и културата во којашто ризикот се гледа како опасност кој треба да се избегнува се, главно, одлики на производствените организации.

Спротивно на ова, климата која се создава како резултат на карактеристиките на културните институции се одликува со најчесто неформални процеси, проследување на моќта одоздола нагоре по хиерархиската пирамида, преовладување на духовното време во споредба со реалното, доминација на интризичното наградување, како и прифаќање на ризикот и промените кои истите ги носат како можност за напредување, односно истите се гледаат како предизвик кој треба максимално да се искористи. Со цел мисијата да биде постигната, потребно е претходно определување на успехот кој е цел на одредени активности во културната институција. Успехот, според Адидез, претставува однос на енергијата која се троши на внатрешниот и надворешниот маркетинг. (Adižes, 2006)

Надворешниот маркетинг е нешто коешто може да се рече дека е унифицирано и претставува пракса на голем број на културни институции. За разлика од него внатрешниот маркетинг претставува целокупниот внатрешен напор на секој поединец во институцијата во функција на достигнување на посакуваните цели. Како истиот ќе биде спроведен и колкава успешност ќе покаже зависи од интелектуалниот капацитет и потенцијал кој го имаат вработените во културната установа, со што ќе можат да се окарактеризираат како интелектуален капитал кој е база за натпревар и борба со конкуренцијата. Внатрешниот маркетинг се темели врз основа на меѓусебно почитување на вработените во организацијата, како и нивото на изградена доверба и самодоверба кои истите ја имаат. Со оглед на фактот што човековата енергија најчесто е ограничена, најчесто во институциите постои доминантно однесување на менаџерската енергија што не дозволува развивање на креативно однесување на секој поединец во истата. Ваквите состојби доведуваат целите на културната институција никогаш да не го достигнат степенот на заеднички цели, личната визија останува само во рамките на менаџерот или менаџерскиот тим, што претставува основа за некреативно извршување на работите со оглед на фактот што визијата никогаш не станува заедничка, а уште помалку споделена. Ваквите состојби доведуваат до максимална отуѓеност на вработените, целосна демотивираност што укажува на постоење на организациска клима која е далеку од она што значи „здрава“ или „добра“ клима за работа. (Bailey, 2006)

Дел 5. Култура и културната политика

5.1. Дефинирање на поимот култура

Организациската структура е елемент кој е карактеристика на секој организациски систем. Овој дел од магистерскиот труд се фокусира на организациските системи кои се однесуваат во делот на културата. Од таа причина, во еден концизен облик ќе биде претставен поимот кој се однесува на културата. Имено, културата претставува „оценување на начинот на живеење на другите, нивните знаења или социјални однесувања.“ (Коковић, 1997). Таа претставува слика на одредена цивилизација, со која одреден општествен поредок или држава се одликува, а истовремено се разликува од другите. Културата на одредена држава или народ претставува збир на елементи кои се однесуваат на начинот на облекување, видовите на традиционална храна кои претставуваат нејзина специфика, музиката и ритамот во истата, однесувањето во семејството и фамилијата и сл.

Според Рејмонд Вилијамс, во IX и XX културата се третираше во четири развојни фази (Коковић, 1997):

- ✓ Општа состојба и навика на духот и разумот;
- ✓ Општа состојба на интелектуалниот развој на општеството како целина;
- ✓ Корпус на уметноста;
- ✓ Свкупен начин на животот, материјалното, интелектуалното и духовното.

Во литературата се сраќаваат голем број на дефиниции кои се однесуваат на културата. Според Е. Финк, „културата не е теорија која треба да се усвои и да се има, таа е начин на однесување, коегзистирање со блиските, со природата; таа не е област која треба да биде демократизирана, таа е демократија која треба да биде раздвижена.“ Едгар Морган укажува дека најголемата грешка е да се врши одвојување на културата од егзистенционалните кодови и од вистинскиот живот. Таа не е само минато, таа е сегашност и иднина на секоја цивилизација. (Коковић, 1997)

5.2. Културна политика

Организациската структура е во директна условеност и зависност од одредени елементи кои овозможуваат нејзината статичка одлика да добие динамички димензии. Еден од тие елементи, кога зборуваме за културните организациски системи, претставува културната политика. Таа претставува регулирање на интересите кои се нејзина состојба, а истовремено и донесување на одлуки кои се однесуваат за прашања и проблеми кои се предуслов за развој на глобалното општество. (Коковић, 1997)

Културната политика може да биде претставена преку теоретските поставки кои се во согласност со идеологијата на општеството, а истовремено и паралелно со достигнувањата во областа на социологијата и теоријата на културата. Истата ја наметнува потребата од конкретно дефинирање и определување на целите и задачите, како и определување на систем на методи и инструменти кои се во улога на достигнување на нејзините цели и задачи. (Петровски, 2006)

Во контекст на организациската структура, Националната стратегија за култура на Р.Македонија ја определува кадровската политика на културните дејности. Имено, вработувањата во областа на оваа дејност се темелат врз основа на законски акти кои вршат регулирање на процесот на вработување врз основа на почитување и примена на формално-правните механизми: оглас за вработување и аудиција, реаудиција, тестирање и рецензија, вработување на определено работно време до 5 години.

Според карактеристиките и спецификите коишто се одлика на културата, правата од работен однос се регулираат врз основа на системскиот закон за култура. Во соработка со Министерството за образование и наука, се обезбедуваат услови за современо образование и едукација, при што вработените имаат можност за додипломски, постдипломски и докторски студии. Но, професионалниот и кариерниот развој на вработените во културата, во согласност со Националната стратегија, се обезбедува концепциски, финансиски, материјални и програмски услови за посета на конгреси, семинари и обуки за вработените во културата. Ваквата стратегија го

предвидува валоризирањето на уметничкиот и стручниот труд на вработените. Во согласност со тоа, а со цел да се надминат диспропорциите во валоризацијата на трудот, предвидува потпишување на Колективен договор за култура, кој веќе подолг временски период, или поточно повеќе од 9 години, се планира, но, сепак, и денес не е потпишан и донесен. Во културните установи се потпишуваат и применуваат колективни договори на ниво на институција, кои даваат можности за многу големи проблеми во делот на вреднување и пресметување на паричен месечен надомест на ниво на институција, што оди во прилог на неправилно вреднување на работните места и големи разлики во делот на платите во различните културни дејности. Националната стратегија, во делот на кадровската политика, предвидуваат поволни услови за стекнување на пензија на вработените во различните области на културната дејност. (Национална стратегија за развој на културата за периодот 2013-2017, 2013)

За развојот на културата на Република Македонија од стратегиска важност е таа да се заснова врз врвни уметнички, професионални и стручни критериуми за да може да се афирмира не само на локално и на државно ниво, туку и во меѓународните системи на културните вредности. Само така, репрезентативните елементи што ги документираат културниот диверзитет и постојниот плурализам во Република Македонија ќе можат да се претстават како вредности од пошироко културно значење. Во тој контекст, во наредниот период Република Македонија ќе ги поттикнува врвното и елитното уметничко творештво и системот на врвни културни вредности, но, исто така, и ќе обезбедува услови за помасовна дистрибуција и рецепција на културните и на уметничките вредности. (Национална стратегија за развој на културата за периодот 2013-2017, 2013)

Националната стратегија за развој на културата поаѓа од премисата дека уметничкото изразување е сосема слободно. Тоа во својата основа претставува составен дел на корпусот на основни човекови права и слободи. Република Македонија е држава во која егзистираат различни културни матрици. Во вакви услови, слободата на уметничкото изразување добива уште повеќе и значење и одговорност. Одговорност во смисла на постојано негување на тенденциите за изградба на општество на социјална благосостојба и хомогенизирани поединци, кои своето уметничко изразување ќе го

сподедуваат со јавноста во согласност со своите афинитети и со афинитетите на средината.

Универзалните цивилизациски принципи (Национална стратегија за развој на културата за периодот 2013-2017, 2013): (а) правото на култура и на еднакви можности за пристап до културата; (б) слободата во уметничкото изразување и (в) автономијата на субјектите што ја остваруваат културата, ги поттикнуваат творечкиот и интеркултурниот дијалог и го движат општеството напред. Во општества во кои не постои слобода на уметничко изразување не постои ни слобода на дијалог, особено не на интеркултурен дијалог. Со самото тоа не постојат ниту основни предуслови за прогрес, за негова модернизација и приспособување кон глобалните промени кои се незапирливи константи. Притоа, кога се зборува за слобода на уметничкото изразување, особено во услови на постоење на различни култури, плурализмот на изразувањето добива уште поголемо значење. Јавната и приватната културна, традиционална и алтернативна сцена не само што треба да бидат изедначени, туку треба и да бидат постојано поттикнувани во остварувањето на стратегиските интереси на Република Македонија. Моќта на човековата природа секојдневно да ги надминува привидно ненадминливите бариери, постојано ја потенцира потребата од создавање и негување услови на конкурентност меѓу различните културни сцени и нивно постојано поместување, преклопување, па и нивно заменување. Со еден збор – нивно зближување, што е и основата на наведената Стратегија.

5.3. Модели на културна политика

Теоријата и практиката укажуваат на постоење на модели на културна политика во обем кој е еднаков на бројот на земји во светот. Сепак, доколку добро се анализираат, истите покажуваат голем број на сличности кои овозможуваат определување на шест основни модели (Драгиќевиќ – Шешиќ, Драгоевиќ, 2006):

- ✓ **Либерален модел на културна политика** во кој државата не смее да влијае врз културата, со цел истата да не изврши загрозување на нејзината автономност. Најголемо влијание врз ваквите системи имаат

приватните фондации кои директно вршат развој на елитните делови на уметноста. Ваквиот модел претставува карактеристика на САД;

- ✓ **Парадржавен модел на културна политика** кој се одликува со пренесување на одговорноста на државата во делот на културата на стручно тело кое во целост е автономно, односно државата не управува со него. Целта на ваквиот модел, кој е одлика на Велика Британија, Ирска, Германија и други држави, е да изврши зголемување на достапноста на уметничките вредности за пошироката јавност;
- ✓ **Државно-бироократски просветителски модел на културна политика** кој се одликува со целосна контрола на културата од страна на државата. Најчесто овој модел преминува во состојба на тоталитарно управување со културата, при што директно се намалува нејзината творечко-иновативна димензија. Најспецифичен пример за примена на овој модел на културна политика е Кина;
- ✓ **Државно-престижно просветителски модел на културна политика** кој е одлика за државите (Франција) кои културата ја гледаат како елемент на националниот идентитет, но истовремено и како фактор кој има директно влијание врз имиџот и престижот на државата како дел од светското живеење;
- ✓ **Национално-еманципаторски модел на културна политика** каде приоритет се става врз развојот на изворната култура, од причина што државите кои го применуваат овој модел долг временски период биле колонии на други држави;
- ✓ **Моделот на културна политика во земјите на транзиција** каде државата врши идеолошка контрола. Најчесто, во овие држави културните институции се упатуваат на пазарот каде интересот на публиката е релативно мал. Од таа причина културните работници во овие држави се принудени да изготвуваат добри проекти и да го развиваат маркетингот со цел да ја привлечат публиката и нејзиниот интерес за уметноста.

Република Македонија е една од земјите на транзиција која го применува претходно претставениот модел. Со цел да достигне фаза во која степенот на

интерес на пазарот за културата ќе биде зголемен, протребно е задоволување на одредени потреби. Една од нив е правилна организациска структура која со својата правилна поставеност ќе овозможи културата да го заземе своето место на пазарот како во рамките на државата, така и во делот на глобалното општествено живеење. (Петровски, 2006)

Како во други организации, така и во културните институции постојат вработени кои се незадоволни, немаат ентузијазам при работењето, не се мотивирани да постигнуваат резултати и покрај тоа што се добро наградени за својата работа и уживаат и некои други привилегии. Постои голема веројатност лицето или лицата да не се правилно распоредени во организациската структура на културната институција или, пак, нивните, односно неговите интереси да не соодветствуваат со работната позиција.

Правилно распореден вработен, на позиција соодветна на способностите и интересите, е клучот за ефикасна организација, задоволни работници и успешно остварување на целите на организацијата. (Dawson, 1994)

Организациската структура се однесува на начинот на кој институцијата, односно организацијата ги распоредува луѓето и работните позиции со цел да се постигнат целите на истата. Кога се работи за мала група на луѓе каде што е честа директната лице в лице комуникација, некоја формална структура и не е потребна, но во поголеми организации, каде што одговорностите мораат да се делегираат на повеќе луѓе, неопходно е доделување задачи и одговорности на различни функции. (Dawson, 1994)

Со дефинирана организациска структура полесно имаме увид во поделбата на работата, нивото на специјализација на работните активности, постојните врски и организациската хиерархија. Во теоријата постојат многу различни модели на организација, но некој универзален модел што ќе биде применлив и ефикасен за секоја компанија не постои, туку практиката покажува дека секоја организација располага со свои оригинални решенија. (Bauer, 1985)

Како ќе бидат распоредени вработените многу зависи и од потенцијалите што ги поседуваат вработените, способностите, но и од личните карактеристики што ги поседуваат поединците во составот на тимот. Кога се формира некој тим во културната институција, мора да се внимава членовите

на тимот да се комплементарни и да се надополнуваат. На пример, ако се работи за тим којшто се занимава со продажба на билети, тука секогаш во преден план се проактивни, асертивни поединци, водени од желбата за постигнување цели и резултати, но секоја продажба подразбира и активности што се помалку интересни за ваквиот тип продавачи, како што се продажна аналитика и администрација. Без овие операции не можат да се постигнат долгорочни резултати. Поради тоа, во тимот треба да постојат поединци кои ќе бидат посветени и редовно ќе се ангажираат за одработување и на овој дел. (Bauer, 1985)

Исто така, кога институцијата вработува нови луѓе, особено е важно новиот вработен да се вклопи во тимот и во институционалната култура. По извршената селекција на неколку кандидати за кои членовите на менаџментот имаат „добро чувство“ дека одговараат на барањата на позицијата, се наоѓаат во дилема кој од нив како ќе се однесува во тимска работа, како ќе се однесува при извршување на реални задачи и како ќе ги прифати принципите по кои се раководи институцијата. (Dawson, 1994)

5.4. Културата како посебна дејност во Р. Македонија

Културата, според Законот за култура, претставува темелна вредност на нашата држава, која ги опфаќа (Закон за културата, 1998): творештвото, објавувањето на уметничкото творештво, како и заштита и користење на творештвото. Според степенот на интерес, постои (Закон за културата, 1998):

- ✓ Локален интерес во културата, во овој закон, е културата што е од значење за граѓаните во единиците на локалната самоуправа;
- ✓ Локалниот интерес во културата, неговиот обем и неговото остварување се утврдуваат со општите акти на единиците на локалната самоуправа;
- ✓ Локалниот интерес во културата се финансира со акт на единиците на локалната самоуправа согласно со закон.

Националниот интерес, пак, претставува заеднички интерес за граѓаните на Р. Македонија, што се наметнува за потреба од негово континуирано извршување во функција на задоволување на заедничките потреби на

граѓаните на оваа држава. Собранието на Р. Македонија ја донесува Националната програма за култура за период од 5 години. (Закон за културата, 2003)

Предизвиците на новото време, глобализацијата, новите технологии и вредносните ориентации, како и начинот на животот денес, на културата ѝ даваат карактеристики на исклучително развојна сфера. Културата на денешницата е подрачје од кое извираат творечки односи и предизвици релевантни за вкупниот современ развој. Затоа улогата на државата како институционална рамка е да ги стимулира, помага, унапредува и да ги развива културните односи во општеството, односно да ја интегрира културата во функција на целокупниот општествен развој.

Националната програма ги утврдува:

- ✓ Целите и приоритетите на културната политика;
- ✓ Организацијата и мрежата на културните установи;
- ✓ Мерките за развој на културата;
- ✓ Обемот и структурата на републичкиот буџет за култура;
- ✓ Принципите и целите на меѓународната културна соработка;
- ✓ Проекција на потребата за кадри од културата;
- ✓ Насоките за културолошки истражувања;
- ✓ Насоките за стимулативна царинска и даночна политика во областа на културата;
- ✓ Позначајните инвестициони вложувања во културата.

Според Извештајот за нормативната активност на Министерството за култура, во периодот од ноември 2002 до мај 2006 година, Националната програма за култура ги утврдува и среднорочните развојни цели, приоритети, насоки и мерки за поттикнување и за поддршка на одржлив културен развој по одделни дејности и области во културата.

Приоритети на Програмата се: проекти кои имаат иновативна идеја; јасно изразен европски карактер; вистински и силни партнерства каде сите

учесници придонесуваат за развој на проектот. Додека пак во приоритети не спаѓаат: изработка, користење и одржување на сајтови; изработка и користење на весници и списанија; организирање на конференции.

Не се финансират проекти кои се однесуваат на секојдневните активности на носителот или соработникот/координаторот на проектот.

5.5. Националната стратегија за култура на Р. Македонија

Националната стратегија, како алатка за спроведување на мисијата и достигнување на визијата на ниво на република, се донесува на секои 5 години, од страна на Собранието на Р.Македонија. Она што го зацртува оваа стратегија се целите кои се општи, но и посебни, односно конкретни цели поединечно дадени за секоја област во делот на културата како дејност. Според истата, планирањето на културниот развој треба да биде засновано врз соодветна методологија, врз основа на мултидисциплинарни истражувања, факти и интерпретации. Поради тоа, еден од основните приоритети на Националната стратегија за развој на културата е поддршката на културолошките истражувања кои ќе се реализираат преку соодветните научни установи профилирани за истражување на културата и уметноста, како и преку основање на нов институт за култура. (Национална стратегија за развој на културата за периодот 2013-2017, 2013)

Она што е значајно, а кое произлегува од самата Стратегија за развој на културата е процесот на прифаќање и применување, односно имплементација на промените кои во оваа стратегија, но и воопшто, се нарекуваат и со поимот реформи. Планирањето и имплементацијата на реформите ја наметнува потребата од зголемување на перформансите на администрацијата која е составен дел на културните установи, но истовремено ја наметнува потребата од еден поинаков и посовремен процес на управување на истите. Таквиот пристап на современо управување, односно менаџментот во културата ќе овозможи процес кој ќе резултира во промена и изградба на нов модел на културно живеење, што ќе предизвика поинаков пристап во културниот развој на ниво на држава, но и на поединечните локални нивоа, кои ќе се одликуваат со процеси и активности кои би се движеле во правец на максимална

ефикасност и ефективност. Според Националната стратегија за развој на културата, „Подобрувањето на управувањето и зголемувањето на маркетингот во институциите од областа на културата ја мотивираат културата да постигнува врвен квалитет, како и пазарен успех (профит), економичност и ефективност во работењето. Значаен сегмент во работењето на културните установи е кадровскиот менаџмент, односно раководењето со човечките ресурси и вработувањето кадри кои би работеле на маркетиншки план за промоција на производите на културната дејност и нивно пласирање на светската сцена“. (Национална стратегија за развој на културата за периодот 2013-2017, 2013)

5.5.1. Посебни цели за развој на културата во Р. Македонија по области

Конкретните цели кои се однесуваат на начинот и потребата од постоење и функционирање на заштитата на културното наследство се (Национална стратегија за развој на културата за периодот 2013-2017, 2013):

- ✓ Систематска идентификација, евиденција, документација и категоризација на културното наследство со преглед на годишни приоритети во заштитата на културното наследство;
- ✓ Вршење континуиран увид во состојбата на културното наследство и преземање мерки за непосредна заштита на културното наследство;
- ✓ Набавка и користење на современа опрема за истражување на културното наследство (што подразбира и обука на соодветни кадри) со цел да се намали ризикот од оштетување во текот на истражувањата и да се намалат трошоците;
- ✓ Создавање специјализирани лаборатории за истражување на културното наследство;
- ✓ Обезбедување оптимални услови за ревитализација на културното наследство со цел негово натамошно одржливо користење;

- ✓ Континуирана и засилена безбедносна заштита на културното наследство преку осмислени и координирани акции за спречување на дивите ископувања на археолошките локалитети и отуѓување (кражби, изнесување од државата) на културните добра, како и инсталирање видео надзор на археолошките локалитети;
- ✓ Создавање услови за депонирање на иконите од верските објекти во музеите кои поседуваат соодветни услови за нивна безбедносна заштита;
- ✓ Континуирано донесување програми за заштита на културното наследство во случај на катастрофи и природни непогоди;
- ✓ Развој на културниот туризам преку осмислени интерсекторски стратегии и преку издржана програма која треба соодветно да го презентира културното наследство;
- ✓ Презентирање на сегменти од културното наследство на Република Македонија во странство преку изложби, стручни публикации (преведени на повеќе јазици), предавања, електронски публикации и меѓународни проекти;
- ✓ Примена на нови технологии, методи, образовни и маркетиншки политики за менаџирање на културното наследство;
- ✓ Континуирана поддршка на Центарот за дигитализација со цел да се создаде база на податоци за културното наследство како функционален систем за современо користење на документација за културното наследство;
- ✓ Формирање регионален специјалистички центар за едукација, тренинг и пренос на знаења за културното наследство во рамките на ИЗИИС, како дел од мрежата на регионални специјалистички центри под покровителство на ИКРОМ, УНЕСКО и ИКОМОС.

Според Националната програма за култура, како конкретни цели во делот на музејската дејност се определени (Национална стратегија за развој на културата за периодот 2013-2017, 2013): осовременувањето на музеите и на музејските поставки со цел да се популаризираат културните вредности, а со тоа и создавање постојани поставки во националните музеи и откуп на музејски

предмети со цел збогатување на збирките. Помеѓу другите конкретни цели кои ги цитира програмата се осовременувањето на депоата на националните музеи според меѓународни стандарди за соодветно чување на движното културно наследство. Понатаму, значајно место зазема и поддршката на развојот на новите музејски форми, како што се технички музеи, музеи на архитектурата, театролошки музеи, како и музеи-галерии на истакнати поединци-уметници кои дале особен придонес во развојот на македонската уметност; и поддршката која се однесува на проекти кои се насочени кон унапредување на музејската едукација и дигитализација, како и афирмирање на идејата за создавање центар за едукација. Понатаму, разрешувањето на имотно-правниот статус на меморијалните музеи и на спомен-собите и нивно доверување на управување на единиците на локалната самоуправа, како и евиденција на колекциите на приватните сопственици заради нивно интегрирање во системот на заштита на културното наследство, претставуваат конкретизирани цели на Националната стратегија за развој на културата.

Со цел да се создадат можности за спроведување и реализација на Националната стратегија за култура, истата предвидува повеќе организациони, финансиски и административни цели. Имено, помеѓу поважните кои се наведени во стратегијата се децентрализацијата на културата, како процес на хармонизација на демографскиот, економскиот и културниот развој што оди во прилог на балансирање на разликите по различни основи. Исто така, важна е и деметрополизација на културата што е во функција на зголемување на можностите за поголема подвижност на установите и културните содржини. Воедно, важни се и децентрализацијата и деконцентрацијата на управувањето на културните установи, што е во прилог на зголемување на можностите за развој и примена на автономија при донесување на одлуките и начинот на спроведување на активностите кои произлегуваат од истите. Имено, 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.

Кога станува збор за финансиските цели, од големо значење е да се напомене дека финансирањето на културата се врши врз основа на Буџетот кој го донесува Собранието на Р. Македонија. Сепак, Националната стратегија предвидува и одредена, засилена, имплементација на одредени промени кои се однесуваат на обезбедување на финансиски средства надвор од државниот буџет, како што е обезбедување на финансиски средства преку партнерство со локалната самоуправа, преку јавно приватно партнерство, со развој на креативните индустрии, со аплицирање со проекти во фондовите на Европската Унија и во УНЕСКО, понатаму, преку спонзорства, грантови и донации од домашни и од меѓународни фондации и од странските амбасади. Исто така, може да се обезбедуваат финансиски средства и од страна на законските, економските и даночните поволности на донаторите на културни и уметнички дејности. Исто така, еден од начините е и преку издавање под закуп на слободниот простор во установите, со преориентација на буџетското кон фондовско финансирање, со создавање мрежи на „пријатели на уметноста“ меѓу домашните и странските компании и измена на законската регулатива.

Дел 6. Локална самоуправа

6.1. Надлежности на локалната самоуправа во дејностите на културата

Според Законот за локална самоуправа, објавен во Службен весник број 5, од 29.01.2002 година, општината претставува: „единица на локална самоуправа, како заедница на жителите на одредено подрачје, утврдено со закон, која преку своите органи и преку администрацијата и организираниите јавни служби, овозможува вршење на надлежностите пропишани со закон“. (www.pravo.org.mk) Истата се формира на подрачјето на едно или поголем број на населени места, во кои граѓаните се поврзани со заеднички интереси и потреби, на кое постојат можности за материјален и општествен развој. Во функција на правилно спроведување на целокупните активности на општината, Советот донесува голем број на правни акти и нормативи, со кои се пропишува и утврдува начинот на дејствување на истата. Една од нејзините функции, која произлегува и е пропишана со закон, претставува воспоставување на меѓународна соработка со општини и локални самоуправи кои се во составот на други држави, како и можност за членување во меѓународни организации и асоцијации. Воспоставување на ваквата соработка, која произлегува од претходно цитираниот закон, се однесува на соработка помеѓу две или поголем број на локални самоуправи која треба да биде во функција на интересите на жителите на истите. Како причина за целосно и доследно спроведување на ваквите активности тие можат да здружуваат дел од своите средства, како и да формираат заеднички јавни служби. Во согласност со закон, локалната самоуправа планира и учествува во директната организација на голем број на активности кои претставуваат јавен интерес, а како корисници се јавуваат граѓаните или одредени групи на граѓани кои се жители на истата. Но, локалната самоуправа има и такви институции кои овозможуваат правилно и целисходно реализирање на активности од јавен интерес кои се предмет на интерес и се користат од страна и на оние поединци или групи кои во даден

временски период ја посетуваат или престојуваат на територијата на општината која е дел од локалната самоуправа. (Закон за локална самоуправа, 2002)

Според законот, локалната самоуправа и општината имаат поголем број на надлежности. Една од таквите надлежности се однесува во делот на културата. Така, според член 22 од Законот за локална самоуправа: „Културата - институционалната и финансиската поддршка на културните установи и проекти; негувањето на фолклорот, обичаите, старите занаети и слични културни вредности; организирањето културни манифестации; поттикнувањето на разновидни специфични форми на творештво“. (Закон за локална самоуправа, 2002)

Според Националната стратегија за култура, ингеренциите на локалната самоуправа во делот на музејската дејност се однесуваат во делот на управување на спомен - собите, како составен дел на музеите. Улогата на локалната самоуправа е и во делот на афирмирање на музејската дејност и одредени настани кои се спроведуваат во организација на истите. Во прилог на вакавата поддршка е и улогата на општината во функција на спроведување на одредени проекти кои се во функција на развивање на културните навики и воопшто културниот живот на граѓаните кои се жители на општината, но и на оние проекти кои имаат за цел да извршат привлекување на посетители на градот од други општини во државата или надвор од неа. (Национална стратегија за развој на културата за периодот 2013-2017, 2013)

За жал, ингеренциите кои произлегуваат од законите и стратегијата за култура, а се однесуваат во делот на локалната самоуправа, покажуваат состојба која упатува на фактот дека истата скоро и да нема некои поголеми ингеренции кои би оделе во прилог на збогатување на културниот живот на градот. Од оваа причина, Националната стратегија овозможува поттикнување на локалната самоуправа во делот на реализација на проекти кои имаат за цел афирмирање на културните настани како на државно, така и на меѓународно ниво. Од таа причина, оваа стратегија предвидува процес на децентрализација кој: „обезбедува хармоничен однос меѓу демографскиот, економскиот и културниот развој, како и балансирање на регионалните и локалните културни разлики, разликите меѓу заедниците и разликите меѓу центарот и периферијата. Децентрализацијата е процес кој кореспондира со современите концепти за развој на културата, особено со плуралистичкиот концепт, во кој

локалните заедници стануваат фактор на културниот развој. Доследното спроведување на децентрализацијата е една од основните претпоставки за темелна реформа во културата. Заложба на Министерството за култура е процесите на децентрализација во културата етапно да продолжат со динамика што е условена од создавањето изворни буџети на општините како предуслов за креирање и за реализирање самостојна локална културна политика“. (Национална стратегија за развој на културата за периодот 2013-2017, 2013)

Иако финансирањето на културните дејности произлегува од Буџетот на Република Македонија, сепак, во согласност со закон е предвидено и користење на вонбуџетски извори за финансирање на одредени проекти во областа на културата. Од ова произлегува и можноста за воспоставување на партнерска основа меѓу локалната самоуправа и културната установа, кој создава услови за обезбедување на дополнителни финансиски средства кои би биле во функција на обезбедување на ресурси со кои ќе се создадат можности за максимална ефикасност и ефективност на проектите и другите културни активности. (Закон за локална самоуправа, 2002)

6.2. Културни институции во Општината Битола

Во Општината Битола постојат шест културни институции, од кои пет имаат статус на национални установи. Тоа значи дека локалната самоуправа има одредени ингеренции во функционирањето и спроведувањето на одредени манифестации, како и реализирањето на одредени проекти, но, сепак, најголемиот дел од нивните активности директно зависат и се условени од страна на Министерството за култура. Единствена институција од областа на културата, која е под локалната самоуправа на Општината Битола е Зоолошката градина. Во продолжение ќе биде даден еден краток осврт на нивното основање и функционирање. (<http://www.bitola.gov.mk>)

6.2.1. Национална установа Народен театар

Зградата на театарот во Битола, по наредба на битолскиот валија Абдул Керим-паша, започнува да се гради во 1897 година, а изградбата завршува 1909 година. Една година подоцна во истиот започнува со работа првиот професионален театарски ансамбл. Во 1912 година зградата е уништена како

последица на нејзино опожарување. Во периодот до Втората светска војна, во Битола активно функционирале неколку професионални актерски групи, кои своите претстави ги изведувале на српски јазик. Театарскиот живот на градот бил максимално интензивен. Битола имала театарска култура, која и денес претставува карактеристика на културното однесување на жителите на овој град. За време на Втората светска војна, во почетокот полупрофесионално, а од 1943 година и професионално, активно работел бугарскиот театар. Напоредно со театарските претстави кои биле на неговиот репертоар, многу претстави се организирале и од страна на многу аматерски театарски групи кои најчесто функционирале и своите претстави ги организирале во составот на тогашните училишта во Битола. (<http://www.bitola.gov.mk>)

Битолскиот Народен театар е основан на 14 ноември 1944 година, со изведбата на претставата „Ѓоре Магарески“, која била првата театарска претстава изведена на македонски јазик. Од 1980 година театарот во Битола е сместен во нова зграда која располага со 418 седишта, современа техника, како и со максимално ефикасен театарски ансамбл и останати вработени кои до денес претставуваат компактна целина која го прави овој театар препознатлив по различни основи, секако, во позитивна насока. (<http://www.time.mk/>)

Народниот театар – Битола во својата долгогодишна успешна работа добитник е на голем број награди и признанија како: „11 Октомври“, „Климент Охридски“, „4 Ноември“, Стерини награди, Златни ловорови венци, „Војдан Чернодрински“ и други. Учесник е на многу театарски фестивали и манифестации во земјава и надвор од неа како: „Стерино позорје“ – Нови Сад, „МЕС“ – Сараево, „Театарски игри Војдан Чернодрински“ – Прилеп, „Охридско лето“, „МОТ – Скопје“, „Екран театар-фест“, „Дубровнички летни игри“, „ЕУРОКАЗ“ – Загреб, „Саем на театарот“ – Љубљана, „Алтернативе театар“ – Подгорица, „Град – театар“ – Будва, „Фестивал на детето“ – Шибеник и др. Гостувал во многу градови во земјава и странство: Москва, Ташкент, Кишињев, Вроцлав, Софија, Плевен, Благоевград, Корча, Лондон, Израел, Санкт Петербург, Торонто итн. (<http://www.bitola.gov.mk>)

6.2.2. Национална установа Центар за култура

Оваа културна институција е создадена во Битола од 1980 година. Нејзината улога и местото кое го зазема во делот на организирање и спроведување на голем број на културни манифестации, постојано е со тенденција на растење и развој, а во функција на максимално успешно презентирање на културните вредности и настани. Неговата цел е промоција и развој на културно-уметничката, филмската и драмската уметност. (www.centarzakultura.com)

Доколку се тргне од фактот дека Битола своите цивилизациско-културни корени ги влече уште од периодот на постоењето на градот Хераклеја, тогаш може да се констатира фактот дека потребата од ваков тип на културни установи кои се во функција на културниот развој на градот, но и многу пошироко, е голема, што често се доведува во прашање просторната и структурално организациската поставеност и можностите кои ги дава дали се во согласност и ги задоволуваат реалните потреби кои постојат.

Центарот за култура, како јавна установа, постои повеќе од триесетина години и создава услови за континуиран развој и поддршка на граѓанските културни иницијативи, во интерес на потребите на заедницата и локалната самоуправа, во функција на осознавање на духовното и културното богатство. Оваа национална установа се смета дека претставува генератор на сите културни промени на ниво на град. Тој овозможува задоволување на потребите на младите генерации. Истовремено е отворен за соработка со различни ансамбли без разлика на типот на активности кои се спроведуваат, а се непосредно поврзани со одреден културен правец, жарн и сл. Со својот отворен однос врши поддршка на аматеризмот и неговото интензивирање, како една од методите за развивање на севкупната сопствена креативност и инвентивност во начинот на презентирање на културните вредности, традиции и обичаи. Неговата соработка и отвореност овозможува организирање на манифестации со меѓународен карактер. (www.centarzakultura.com)

6.2.3. НУУБ „Св. Климент Охридски“

Со решение на Градскиот народен одбор, на ден 25.03.1945 год, е основана најстарата библиотека во Република Македонија, НУУБ Св. „Климент Охридски“ – Битола. Во почетокот, нејзиниот библиотечен фонд бил многу мал, со претежно странска литература и изнесувал околу 300 книги. Административниот персонал се состоел од два службеника и еден прислужник. Тоа биле банкарски службеници, како и службеници кои работеле во фабриката за кожа, а во библиотеката биле ангажирани како благајници или помошни книжари. (<http://www.bitola.gov.mk>)

Во целиот изминат период библиотеката променила повеќе простории и локации во Битола. Била сместувана во просториите на поранешен хотел „Турист“, во зградата на тогашното ОУ „Св. Климент Охридски“, кое денес се вика ОУ „Гоце Делчев“, во просториите на поранешниот ресторан „Ројал“ на ул. Маршал Тито бр. 89 (1954-1974). Од 1974 год. библиотеката е сместена во адаптираниот простор во хируршкото одделение на старата битолска болница, а од 1982 год, библиотеката се проширува во новоизградениот простор, конструиран на еден современ, модерен и функционален начин, кој се наоѓа на ул. Пеце Матичевски (Ленинова) бр. 39. (www.nuub.mk)

Денес Националната установа – Универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“ - Битола е современа културна институција со книжен фонд од околу 600,000 книги и бројни списанија. Нејзината мисија се темели врз тенденција за перманентно зголемување, додека визијата на истата е да го достигне стадиумот на виртуелна библиотека, која ќе ги задоволува потребите кои произлегуваат од научно-истражувачките и образовните цели кои ги имаат крајните корисници.

Програмата на Националната установа – Универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“ – Битола се темели на реални и остварливи параметри. (www.nuub.mk)

6.2.5. Зоолошка градина

Оваа културна институција е основана во 1951 година, на површина од 2 квадратни хектари. Нејзината локација е на познатото Тумбе Кафе, кое се наоѓа во непосредна близина на градот Битола, односно сместена е на самата периферија на градот. Основната мисија на Зоолошката градина е да го зачува и збогатува постоечкиот национален и интернационален животински и растителен биодиверзитет, преку негова презентација, одгледување и конзервација. Во нејзиниот состав се наоѓаат повеќе од триесет различни видови на животни, додека вкупниот животински фонд, во составот на оваа зоолошка градина изнесува повеќе од 400.

Зоолошката градина работи под надлежност на Советот на Општината Битола. Во функција на грижа, одгледување, нега и одржување на животниот простор на животните, во оваа културна установа, за која е надлежна локалната самоуправа на Општината Битола, има вработено 14 лица. Финансирањето во делот на одржувањето на просторот, грижата за животните, како и личниот доход на вработените, се врши преку локалната самоуправа, која ги обезбедува овие средства преку блок дотации од страна на Министерството за култура, односно Министерството за финансии. Во секојдневните активности на оваа културна институција се организираат и повремени културни настани за деца. (<http://www.novamakedonija.com.mk>)

6.2.6. НУ Музеј на албанската азбука

Во рамките на културниот живот и негување на културната традиција во Битола, основан е и работи Музејот на албанската азбука. Неговото основање е на 29 април 2011 година. Истиот е сместен во просториите на некогашната зграда на стариот „Водовод“, односно во непосредна близина на Гимназијата „Јосип Броз Тито“. Музејот поседува оригинална документација, во пишувана форма, како и стари фотографии кои сведочат за создавање на албанската азбука. Во составот на оваа културна институција се вработени 6 лица, кои се грижат за неговото постојано развивање кое е во функција на збогатување на културниот живот на сите жители на Општината Битола, без разлика на нивната верска припадност и национална определба. (www.mia.mk)

6.2.4. Завод за заштита на спомениците на културата и музеј

Оваа институција е една од најзначајните културни институции во градот која се грижи за заштита, чување, презентација и проучување на ова материјално и духовно богатство. Овој Завод е формиран од страна на тогашното Собрание на Општината Битола, во 1975 година. Подоцна, кон него се приклучуваат постојните организации: Народниот музеј, Хераклеја, Уметничката галерија и Магазата (мултимедијален простор) со тоа што е проширена неговата дејност и со заштитата и презентацијата на природните реткости од ова подрачје. Седиштето на Заводот е во зградата на старата битолска касарна, изградена во 1848 година како воена гимназија, а подоцна прераснува во воена академија – харибие, сè до 1909 година. Во наредниот период се спроведувале голем број на промени, по однос на нејзиното применување, односно користење. Еден од питомците на академијата бил и Кемал Ататурк. Во периодот од 1913 година, па се до 1974 година, зградата била користена за воени цели: сместување на војска, магацински простор и слично, односно таа била една од познатите битолски касарни, со површина од над 5.000 м². Тоа е градба која се одликува со високо архитектонско-уметнички вредности, која претставува симбиоза на западноевропското и ориенталското градителско мајсторство.

Денес во Завод и музеј успешно делуваат повеќе организациони единици: Археолошки, Етнолошки и Историски оддел. Во составот на оваа културна установа, се организирани и функционираат (<http://www.bitola.gov.mk>):

- ✓ Оддел за историја на уметноста;
- ✓ Оддел за природни реткости;
- ✓ Конзерваторско-реставраторска работилница;и
- ✓ Други организациони единици кои се во функција на квалитетен и модерен систем на работа.

Во надлежност на Заводот има и други историски објекти и знаменитости:

- ✓ Две спомен-куќи;
- ✓ Две спомен-соби; како и
- ✓ Голем број на заштитени со закон поединечни, вредни, стари згради, архитектонски ансамбли, градежни, култни места, меморијални комплекси, спомен-обележја и други споменици на културата, кои се дел од културните богатства на градот.

Покрај основната дејност, која е приоритет и стратешка цел на оваа институција, во просторна локација, а во соработка со Министерството за култура, но и со локалната самоуправа при Општината Битола, организира разни културни манифестации: концерти, изложби, театарски и филмски претстави, фестивали и други приредби и слично (Битолско културно лето, „Битфест“, „Интерфест“ и др.), со што дава сопствен придонес во богатата културна понуда на Битола. (<http://www.bitola.gov.mk>)

6.3. Културни манифестации во организација на локалната самоуправа во соработка со културните институции

Во функција на развивање на културата и подобрување на општествено-културниот живот на територијата на Општината Битола, во изминатиот период па сè до денес се организираат голем број на културни манифестации. Нивната реализација ја наметнува потребата од голема ангажираност на вработените, но и сите расположливи ресурси кои ги имаат културните институции во градот. Локалната самоуправа се јавува како организатор и финансиер на дел од таквите манифестации, но како непосредни реализатори на сите активности кои се неопходни за одржување на ваквите настани, се јавуваат вработените во дејностите на култура. Она што може да се констатира во последните години е фактот дека дел од овие културни манифестации како да го губат својот сјај, поради фактот дека за истите се издвојуваат финансиски средства кои очигледно дека не се доволни. Од таа причина, дел од директните организатори на ваквите манифестации се во принудна позиција самите да обезбедуваат финансиски средства преку спонзорства, донации и сл., иако најголемиот дел на ваквите културни настани се организираат под

покровителство на Општината Битола и нејзината локална самоуправа. (<http://www.bitola.gov.mk>)

Во продолжение на овој дел од трудот накратко ќе биде даден преглед на поважните културни манифестации кои се одржуваат во Битола.

Мал битолски Монмартр е културна манифестација која е симбол на градот Битола. Детското ликовно студио „Св. Кирил и Методиј“ - Битола е формирано на 6-ти октомври 1981 година. Основната цел на Студиото, во целиот овој период, е да ги опфаќа и доизградува младите ликовни таленти. Најголемиот успех на Студиото е организирањето на Меѓународната детска ликовна колонија во Битола која е позната под името „Малиот битолски Монмартр“. Се организира секоја година во периодот на месец мај. Неговата вредност произлегува од неговата основна цел, која е во правец на почитувањето на уметничкото наследство, со споредбено делување на децата од различните култури и традиции. Во средбите на различните култури се развива духот на мултикултуралност и толеранција. Неговата препознатливост е и во фактот што досега имаат учествувано над 8,000 основни училишта и предучилишни установи, со над 500,000 детски цртежи, од над 45 земји од светот.

На 10 јуни се организира манифестацијата „Ден на културата“, при што во текот на целиот ден се реализираат културни активности во градот на повеќе различни локации, а вклучени се локални уметници.

Битолско културно лето „Битфест“, е манифестација која започнала да се организира и спроведува од 2005 година. Тоа е долготрајна манифестација која трае во текот на летните месеци. Во тој период, на различни локации во градот, и на неговата периферија, се организираат музичко-сценски манифестации со познати светски уметници. Оваа манифестација се организира од страна на локалната самоуправа при Општината Битола, во соработка со сите културни институции во градот, при што значајно и доминантно место во целата таа организација има НУ Завод и музеј - Битола.

Локум фест е фестивал на музика и културно-традиционални настани кој се организира и реализира во рамките на Старата битолска чаршија. Неговата цел е да го зачува живото културно наследство и традицијата преку модерната чалгија, афирмирање на традиционалните ракотворби и други презентации во

духот на културната традиција. Тоа е културна манифестација која се организира од 2007 година и се одржува во месец јули.

Интернационален Фестивал на народни песни и игри „Илинденски денови“, кој се одржува секоја година во периодот од 27 јули до 2 август. Неговата основна цел е да го негува изворниот фолклор. Во рамките на оваа културна манифестација учествуваат голем број на културно-уметнички друштва од државата, но и надвор од неа. На овој фестивал досега учествувале над 1000 фолклорни друштва и пејачки групи со околу 30,000 исполнители.

Младински арт фестивал – „Битола отворен град“, е манифестација која се одржува секоја година во периодот од 27 до 31 август. Неговата цел е Битола да ја отвори кон светот и интеркултурните трендови и младите и промовирање на алтернативен сценски простор. Овој културен настан присутен е од 2002 година.

АКТО – Фестивал на современи уметности. Неговите почетоци се во 2006 година каде се конституира врз четири оддели: визуелни уметности, изведувачки уметности, музика и теорија на културата. Се одржува во месец август.

Интернационален Фестивал на филмската камера „Браќа Манаки“ кој се организира во чест на браќата Манаки. Овој филмски фестивал има димензии на интернационален. Тоа е најстар фестивал кој ја вреднува работата на директорите на фотографијата на филмот. Се организира и одржува од 1979 година, а неговата реализација е во текот на месец септември.

Интернационален Фестивал на класична музика - Интерфест, на кој во изминатиот период настапиле врвни уметници и ансамбли од нашата земја, цела Европа, Северна и Јужна Америка, Азија и Австралија. Одржани се концерти, ликовни изложби и сценски претстави од антологиска вредност. Се одржува од 2 до 12 октомври. Најчесто се одржува во просторните можности кои ги дава НУ Завод и музеј - Битола, како културна институција.

ATTITUDE – Фестивал на современата уметност, се одржува во месец октомври. Неговата цел е да изврши обединување на уметниците од целиот свет, кои ја спроведуваат современата уметност.

Интернационален фестивал „КАМЕРА 300“, на кој се претставуваат аматерски филмови со документарен карактер. Истиот се одржува секоја година во составот на Центарот за култура, во месец ноември.

Голем број културни манифестации се резултат на непосредна организација на локалната самоуправа, меѓу кои: празнувањето на денот на Битола, 4-ти Ноември, со правење на културна програма во траење од повеќе денови.

Организиран пречек на Нова година на градскиот плоштад каде се организира повеќечасовна културно уметничка програма во која учествуваат уметници од различни профили: професионални актери, музичари, културно - уметнички друштва, млади музичари.

Саем на книгата – НУУБ „Св. Климент Охридски“ неколку пати во годината го организира саемот, со цел што поголема достапност на книгата до граѓаните. Саемот најчесто се одржува на отворено на различни локации.

Фестивал „Тра-ла-ла“ – Детски музички фестивал кој се одржува најчесто во месец јуни.

СИ-ДО – Детски музички фестивал.

Светски ден на музеите – Меѓународниот ден на музеите - 18 Мај се прославува од 1977 година, а е востановен од Меѓународниот совет на музеите (ИКОМ) и прифатен од 90 земји. Насаекаде во светот влезот во музеите на овој ден е бесплатен.

Потпелистерски средби – еднодневен фестивал кој се одржува во с. Трново, каде се презентираат традиционални производи од производители од потпелистерските села. Се одржува на 28 август.

Денови на книгата – НУУБ „Св. Климент Охридски“ ги организира овие денови со цел што поголема достапност на книгата до граѓаните (изложби на книги, промоција на нови изданија, поетски читања).

Фестивалот „Солстис - празник на музиката“ е стара франкофонска традиција која е типична за франкофонските и медитеранските земји. На тој ден на улиците и плоштадите во Франција, како и во стотици франкофонски градови во светот луѓето излегуваат и пеат, музицираат и се забавуваат,

славејќи го на тој начин доаѓањето на летото. Фестивалот е во организација на Центарот за културна деконтаминација и Француската алијанса од Битола.

Во Битола овој фестивал, познат и како „Солстис“, се организира традиционално од 2002 година. Карактеристично за фестивалот е начинот на кој се одвива. Имено, на просторот на Широк Сокак, на десетина импровизирани сцени настапуваат музички групи, хорови, солисти од земјата и од странство, како од класичната, така и од рок, поп, етно и друга музика.

Денот на Европа – кој се реализира секоја година на 9 мај, на просторот на плоштадот Магнолија.

Графичко триенале – Оваа ликовна манифестација се организира на секои три години, учествуваат голем број на врвни уметници од целиот свет од сите творечки генерации.

Во организација на локалната самоуправа, а со директна соработка со институциите од областа на културата, кои се во составот на Општината Битола, во текот на годината се организираат и голем број други културни случувања кои се со помал обем, но со многу големо значење за културниот живот на градот: ликовни изложби, концерти на сериозна музика, литературни презентации, театарски претстави, кинопроекции, советувања, трибини, тркалезни маси и слично.

Помеѓу наведените, не би изостанале да се наведат и Фестивалот на монодрамата, како и Фестивал од музика од светот. (<http://www.bitola.gov.mk>)

Дел 7. Организациска структура во НУ Завод и музеј – Битола

7.1. Историја на НУ Завод и музеј - Битола

Со резолуцијата на Коминтерната од 1934 година, која се однесувала за македонското прашање, која претставува и официјален политички документ, за прв пат во историјата влијателната меѓународна организација го признала постоењето на веќе оформените македонска нација, македонска национална свест и македонски јазик. (Петру, 1997). На 24.02.1934 година, како последица на богатството од движни и недвижни споменици на културата на територијата на градот Битола, во околности кога нашата земја е под бугарска окупација, се одржало Собрание на кое е формиран Иницијативен одбор кој добил задача да започне процес на прибирање на етнографски предмети, различни видови на оружје кое се користело во претходните војни, како и да отпочне процес на иницирање на одлука за формирање на градски музеј во Битола. (Аковска, Жежов, 2004)

На 27.02.1934 година Иницијативниот одбор донел одлука за формирање на Градски музеј на Општината на град Битола. Истиот бил сместен во два приземни дуќани, а целиот музејски материјал бил изложен во пет витрини. Музејот бил сопственост на Општината. Во музејот биле вработени еден раководител и еден чувар. Во 1949 година музејот бил сместен во зградата на Отоманската банка. Во 1950 година музејот добива свој сопствен буџет. Како резултат на тоа ја проширува својата дејност. Покрај дотогашната нумизматичка збирка, музејот се стекнува со археолошка, етнологска и историска збирка, а својот фонд го збогатува со 760 музејски предмети. Како последица на тоа се организирале две тематски изложби кои биле посетени од страна на 22,000 посетители. Во 1976 година, со одлука на Президиумот на Народна Република Македонија, музејот е именуван како Народен музеј – Битола. Во тоа време ја променува својата локација и во неговиот состав имало 57 вработени лица. (Катарџиев, 1991)

Во шеесеттите и седумдесеттите години Музејот се одликува со континуиран развој на археолошкото, етнолошкото, историското, одделението за историја на уметноста. Се формирала фототека со сопствена лабораторија и богата стручна библиотека. Во тој период Народниот музеј остварувал соработка со Одборот за Хераклеја. Тој ја презел грижата и раководењето на истражувањата и конзервацијата на локалитетот Хераклеја Линкестис. Како резултат на тоа извршено е припојување на Народниот музеј и Одборот на Хераклеја кон Завод за заштита на споменици на културата, природните реткости и музеј - Битола. Тоа е период кога оваа културна институција била редовно посетувана од над 30,000 посетители на годишно ниво.

Ваквата историска слика на денес НУ Завод и музеј - Битола е предизвик, но истовремено и голема обврска која секој вработен треба ја чувствува. Културна институција со вакво богато минато мора да го развива процесот на работа, процесот на постојан развој на организациската ефикасност и ефективност. Тоа наметнува многу барања. Едно од нив е правилна организациска структура. (Стојанова, 2010)

7.2. Внатрешна организација на НУ Завод и музеј - Битола

Во овој дел од трудот ќе биде извршена анализа на структуралната поставеност на една од петте културни институции во Општината Битола - Националната установа Завод и музеј - Битола. Организациската структура во оваа установа се темели врз основа на соодветен Правилник за организација на работата и систематизацијата на работните места донесен во Службен весник на Р.М. број 31/98, 49/03 и 66/03 како пречистен текст. Правилникот врши уредување на внатрешната организација и работата на Националната установа, видот, називот, делокругот на работата на организационите облици, начинот на раководење и коорднација на работата, начинот на работа на установата, степенот на сложеност на стручните работи и соодветноста на стручната спрема и звањата, распоредот на работните места според организациони облици, нивниот опис, условите потребни за вршење на работите, како и бројот на извршителите. Внатрешната организација во оваа културна установа е извршена со групирање на работите и работните задачи според видот, обемот, сложеноста, нивната меѓусебна поврзаност и сродност. Врз основа на ваквата

организација во НУ постојат сектори и одделенија. Секторите се формираат во функција на меѓусебно поврзување на повеќе подрачја со цел зголемување на степенот на координација и контрола на работата во одделенијата, како и на ниво на целокупниот сектор. Во оваа културна установа формирани се три сектори во кои функционираат соодветни одделенија.

Хиерархиската поставеност на оваа институција е структурирана врз основа на четири нивоа (<http://www.muzejbitola.mk/>):

- ✓ Директор и програмски директор;
- ✓ Сектор;
- ✓ Одделение;
- ✓ Работно место.

Целта на внатрешната организација е извршување на работните задачи утврдени со закон и Статутот на НУ; Законито, навремено, ефикасно, рационално и стручно извршување на задачите; Остварување на лична и колективна одговорност; Правилно распоредување на работите по работните места и контрола на целокупниот процес на работа; Развивање и унапредување на тимската работа; Развивање на сручните и другите работни способности на работниците со примена на соодветни методи и средства за работа; Постигнување на меѓусебна соработка на извршителите и организационите облици, како и соработка со другите установи, надлежните органи, имателите на културни добра, како и други заинтересирани лица. (<http://www.muzejbitola.mk/>)

7.3. Хиерархиска поставеност на човечките ресурси во НУ Завод и музеј - Битола

На највисоко ниво на хиерархијата на НУ Завод и музеј - Битола е директорот. Директорот на институцијата има повеќе задачи, одговорности и надлежности. Имено, тој е задолжен за водење на работата на организацијата, истата законски ја застапува пред надлежните институции, одговорен е за материјално-финансиското работење на организацијата, ја изготвува

Годишната програма за работа. Тој е одговорен за спроведување на мислењата и одлуките на Управниот одбор, и е надлежен за именување и разрешување на раководните кадри, како и за формирање на стручни тимови, комисии, работни тела и сл. За негово успешно функционирање, во составот на оваа установа се формира Стручен совет кој има советодавна функција, односно улога. Ова тело е структурирано од вработени во организацијата кои имаат изборни стручни звања. Во состојба на специфични проблемски ситуации во составот на ова тело се приклучуваат и други работници кои имаат потесна специјалност и кои се стручно компетентни за решавање на одредени проблеми и донесување на соодветни одлуки. На состаноците на Стручниот совет се разгледуваат начелни прашања и се врши координација на сите активности кои се во функција на достигнување на организациските цели. Со ова тело раководи директорот и истото се состанува во зависност од потребите на организацијата.

Понатаму, програмскиот директор ја води реализацијата на стручната работа и врши усогласување на процесите на работење на ниво на целата установа. Неговите активности одат во правец на изготвување на планови, програми, проекти, пресметки, анализи, биланси и сл. од областа на стручното работење на организацијата. Неговата улога оди во насока на развивање на современа методологија за работа и примена на соодветни конзерваторски постапки. За својата работа директно е одговорен пред директорот.

Во составот на оваа културна установа функционираат три сектори:

- ✓ Сектор за заштита и конзервација на недвижното културно наследство;
- ✓ Сектор за музејска дејност и заштита на движното културно наследство;
- ✓ Сектор за заеднички служби.

Секторот за заштита и конзервација на недвижното културно наследство има за цел да врши: истражувачки, студиско-аналитички, проектантски, информативно-документациски, информатички, стручно-оперативни, како и стручно-административни работи за заштита и конзервација на недвижното културно наследство. Во составот на овој сектор постојат три одделенија:

- ✓ **Одделение за идентификација и режим на заштита** (истото е структурирано од стручни работници кои имаат за цел да вршат

идентификација и определување на режимот на заштита и користење на археолошкото, етнолошкото и уметничкото наследство);

- ✓ **Одделение за непосредна заштита** (кое е составено од стручни работници кои вршат идентификација и определување на режимот за заштита и користење на архитектонското, урбанистичкото, индустриското и меморијалното наследство);
- ✓ **Индок центар** (во кој се врши примање, средување, стручна обработка, дигитализација, чување и користење на документацијата за културното наследство, автоматска обработка на податоците, изготвување на публикации, средување на фотоматеријали, соработка со институции кои се надлежни за давање на податоци за недвижното културно наследство).

Сектор за музејска дејност и заштита на движното културно наследство врши работи за системско истражување, собирање, средување, стручно и научно обработување и проучување, заштита, чување, објавување и презентирање на движното културно наследство. Во составот на овој сектор функционираат повеќе одделенија:

- ✓ **Одделение за археологија**, етнологија, историја на уметност, историја и архитектура (ова одделение врши системско истражување, собирање, средување, стручно и научно обработување и проучување, заштита, чување, објавување и презентирање на движното културно наследство преку постојани изложби, предавања и прикажување на филмови);
- ✓ **Одделение за современа уметност и галериска дејност** (ова одделение врши системско истражување, собирање, средување, стручно и научно обработување и проучување, заштита, чување, објавување и презентирање на дела од современата ликовна уметност преку постојани изложби и предавања, а посебно преку јавно изложување на оригинали или примероци на дела од ликовната или применетата уметност);
- ✓ **Индок центар** (во кој се врши примање, средување, стручна обработка, дигитализација, чување и користење на документацијата за културното наследство, автоматска обработка на податоците, изготвување на публикации, средување на фотоматеријали, соработка со институции кои се надлежни за давање на податоци и кои се надлежни за движното

културно наследство, соработка со меѓународно културни институции и сл.).

- ✓ **Одделение за водење на посетители и маркетинг**, кое има за цел да ги врши сите работи кои се однесуваат на водењето на посетителите, да развива маркетинг активности, да организира промотивни и продажни активности, едукативни акции и сл.;
- ✓ **Одделение за конзервација, препарација и лабораториска дејност** кое врши препараторски и конзерваторски работи на движното културно наследство од текстил, метал, дрво и керамика.

Секторот за заеднички работи има за цел да ги извршува работите кои се во сферата на материјално-финансиското работење, развојот на установата, инвестициите, одржување на хигиената, организирање на чуварска служба, како и други општи и заеднички работи. (<http://www.muzejbitola.mk/>)

Основни носители на дејноста во оваа културна национална установа се стручните работници кои извршуваат стручни работи од областа на заштитата на спомениците на културата, како и музејската дејност. Во оваа групација на вработени спаѓаат:

- ✓ Виш конзерватор или конзерватор советник;
- ✓ Конзерватор, односно кустос;
- ✓ Виш конзерватор-техничар, односно виш препаратор;
- ✓ Конзерватор-техничар, односно препаратор.

Покрај ваквите носители на дејност, во составот на Завод и музеј - Битола работаат и голем број на работници со научни звања без оглед на фактот дали се здобиле со некое соодветно изборно звање, работници со изборни или неизборни стручни звања од допирни области во составот на културата, како и други работници кои имаат работни задачи кои се во функција на остварување на целите на основната дејност на оваа културна установа. (<http://www.muzejbitola.mk/>)

7.4. Тимска работа и координација во НУ Завод и музеј -

Битола

За извршување на одредени задачи, во оваа установа се наметнува потребата од организирање на тимската работа. За таа цел се формираат:

- ✓ Стручни тимови кои вршат евиденција, валоризација, ревалоризација, протектолошки и конзерваторски истражувања, археолошки ископувања и истражувања, изработка на студии и проекти, конзерваторско-реставраторски активности, увид во состојбата на културното наследство и сл.;
- ✓ Стручната комисија претставува тим кој врши стручен надзор, оценување, извршување на стручна контрола на конзерваторски проекти изработени од други правни и физички лица, како и рецензирање на студии и други методолошки текстови;
- ✓ Стручни работни групи кои имаат за цел да извршуваат еднократни акции од типот на: изработка на апликации, програми, планови, стручно-аналитички материјали, организирање на обуки и семинари и други слични активности. (<http://www.muzejbitola.mk/>).

Во текот на работата на оваа национална културна установа се формираат и други тимови во зависност од тековните пореби кои се јавуваат во дадени ситуации. Тимовите, без разлика дали имаат карактер на долгорочни или за одредена намена и цел, се формираат од страна на директорот, кој донесува соодветно решение.

Она што претставува значаен елемент за правилно функционирање на целокупниот процес на работа, достигнување на ефикасно и ефективно функционирање на тимовите и тимската работа што претставува предуслов за развој на целокупната организација е постигнување на координацијата. Според правилникот на НУ Завод и музеј - Битола, координацијата се остварува преку одговорните работници на стручните тимови, раководителите на непосредната заштита, односно координаторите на стручните групи и претседателите на стручните комисии. Главната одговорност за остварување на целокупната координација во оваа културна установа ја има директорот. (<http://www.muzejbitola.mk/>)

Дел 8. Методологија на истражувањето

8.1. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е менаџирањето на човечки ресурси во НУ Завод и музеј - Битола и во секторите за култура во Општината Битола, влијанието на локалната самоуправа врз културниот живот во Битола и соработката помеѓу НУ Завод и музеј - Битола и Општината Битола на ниво на менаџирањето воопшто и менаџирањето со човечките ресурси.

Со ова истражување ќе се утврди фактичката состојба на полето на соработка меѓу НУ Завод и музеј - Битола и Општината Битола на полето на менаџирање на човечките ресурси во НУ Завод и музеј - Битола, а тоа ќе даде нови насоки за креирање на понатамошна успешна соработка. Таквата соработка треба да овозможи подобри услуги кои ќе го зголеми бројот на посетителите на оваа културна институција и истата ќе стане препознатлива за домашните и странските туристи кои во многу поголем број би ја посетувале. Со тоа и посетата на градот Битола би била зголемена со што би се зголемиле сите придобивки од развојот на овој тип на туризам.

8.2. Дефинирање на клучните поими на проблемот и предметот на истражување

Менаџирање е процес на управување кој подразбира извршување на работите преку други луѓе (вработените). Успешното менаџирање подразбира развивање на капацитетот за да се разбере природата на резултатите и постигањата и истите да се поврзат со соодветни системи на вредности. Менаџирањето се изразува преку однесувањето. Ако тоа подразбира акција, тогаш задолжителен критериум за успешност е големината на опфатот на оние резултати кои се постигнати и оние цели и намери кои се преточени во согледливи промени. Успешниот менаџер е во состојба да работи и во услови

кои се рангираат во сложени ситуации и проблеми. За таа цел треба да поседува вештини за анализа, за воспоставување приоритети и комуницирање.

Културата претставува „оценување на начинот на живеење на другите, нивните знаења или социјални однесувања.“ (Коковић, 1997) Таа претставува слика на одредена цивилизација, со која одреден општествен поредок или држава се одликува, а истовремено се разликува од другите. Културата на одредена држава или народ претставува збир на елементи кои се однесуваат на начинот на облекување, видовите на традиционална храна кои претставуваат нејзина специфика, музиката и ритмот во истата, однесувањето во семејството и сл.

Културната политика може да биде претставена преку теоретските поставки кои се во согласност со идеологијата на општеството, а истовремено и паралелно со достигнувањата во областа на социологијата и теоријата на културата. Истата ја наметнува потребата од конкретно дефинирање и определување на целите и задачите, како и определување на систем на методи и инструменти кои се во улога на достигнување на нејзините цели и задачи.

Теоријата и практиката укажуваат на постоење на модели на културна политика во обем кој е еднаков на бројот на земји во светот. Сепак, доколку добро се анализираат, истите покажуваат голем број на сличности кои овозможуваат определување на шест основни модели (Шешиќ, 2003):

- ✓ Либерален модел на културна политика;
- ✓ Парадржавен модел на културна политика;
- ✓ Државно-бирокарски просветителски модел на културна политика;
- ✓ Државно-престижно просветителски модел на културна политика;
- ✓ Национално-еманципаторски модел на културна политика;
- ✓ Моделот на културна политика во земјите на транзиција.

Менаџмент во културата подразбира напор на човекот со свесно ангажирање да ги усогласи, доведе во одредени односи човечките потреби, работата и творештвото во областа на културата и уметноста, за што побогат и подинамичен живот на заедницата. (Драгишевиќ – Шешиќ, Стојковиќ, 2003)

Успешен менаџер во културата подразбира кој соодветно ги реализира менаџерските функции во дадена културна установа. Но, тоа не е сè. Успешниот менаџер неопходно мора да ги развива и применува менаџерските улоги, кои Хенри Минцберг ги класифицира во три категории:

- ✓ Интерперсонални;
- ✓ Информациски;
- ✓ Донесувачи на одлуки.

Минцберг, исто така, смета дека содржината и карактеристиките на конкретните менаџерски работни места зависат од:

- ✓ Окружувањето - индустријата во која организацијата работи, локацијата, локалната заедница...;
- ✓ Работата која се извршува - хиерархиското ниво, менаџерските функции, степенот на надзор на вработените;
- ✓ Личните карактеристики - личност, стил;
- ✓ Ситуацијата во која се наоѓа менаџерот - вклучувајќи ги технолошките и временските фактори.

Човечките ресурси се најзначајниот елемент за функционирање на секоја деловна организација. Во современиот менаџмент веќе се формира став дека овој термин треба да биде заменет со поимот интелектуален капитал, со оглед на фактот дека современата организација човековиот потенцијал го гледа како капитал со кој располага и може да ја победи секоја конкуренција на пазарот. Со други зборови, човекот треба да се третира како неопходен елемент на капиталните средства на организацијата. Во минатото човечките ресурси се гледале како алатка за извршување на одредени активности, денес тие се гледаат како можност за креирање на поголема организациска конкурентска предност. Со цел да се достигне ваквото ниво, менаџментот потребно е секој поединец да го гледа како индивидуа со посебни индивидуални цели, кои, доколку би се оствариле, би претставувале основен и гарантиран темел за достигнување на организациските цели.

Менаџментот на човечки ресурси подразбира дизајнирање на системи за управување со кои ќе се создадат услови каде човековиот талент ќе се користи за ефикасно и ефективно постигнување на организациските цели, кои се основа за достигнување на организациската визија која е причина за постоењето на самата организација. Современиот пристап во овој тип на менаџирање ја наметнува потребата од градење на колективна вредност на способностите, знаењата, вештините, мотивацијата и животните искуства на секој вработен во организацијата.

Локалната самоуправа е облик на јавна управа каде жителите на извесно подрачје образуваат заедница која е признаена од централната власт и како таква има специфичен правен статус.

Република Македонија е поделена на општини кои практикуваат локална самоуправа. Општина е единица на локална самоуправа, како заедница на жителите на одредено подрачје, утврдено со закон, која преку своите органи и преку администрацијата и организираниите јавни служби, овозможува вршење на надлежностите пропишани со закон.

Надлежната институција за ваквата употреба во државата е Министерството за локална самоуправа на Република Македонија. (Службен весник, 2009)

Музеј е име за институција или објект каде се чуваат, проучуваат и изложуваат, хронолошки или тематски, збирки на стари предмети и уметнички дела. Музејот е постојана институција, непрофитна, во служба на општеството и отворена за посетители, во него се спроведуваат истражувања за материјалните сведоштва, за човекот и неговото окружување, тој ги собира таквите сведоштва. Ги чува и ги прави достапни, ги изложува за проучување, образование и уживање. (Code of ethics for museums, 2006)

Првата плоча на уметнички колекции потекнува од 1176 година п.н.е. и се однесува на воени постаменти. Со развојот на цивилизацијата и културата се развиваат различни типови на музеи кои се со посебни карактеристики како што се археолошки, уметнички музеи и галерии, технички, историски, етнографски, природно-научни и национални музеи.

8.3. Цели на истражувањето

Целта на истражувањето, кое ќе претставува составен и неопходен дел за изработување на овој магистерски труд, е да се воочи начинот и стиловите на менаџирање со човечките ресурси во НУ Завод и музеј - Битола, како и начинот на менаџерско однесување во секторот за култура при Општината Битола. Како резултат на истражувањето и врз основа на соодветна анализа на добиените податоци, ќе се создадат услови за воочување на недостатоците и недоследностите во одредени процеси на функционирање со што ќе се воочи потребата од различни видови на промени кои би биле во функција на ефикасно и ефективно работење на НУ Завод и музеј - Битола. Истражувањето ќе овозможи согледување на можностите за зголемување на соработката помеѓу оваа културна институција и локалната самоуправа при Општината Битола. Овој магистерски труд има за цел да ги прошири хоризонтите на соработка, преку интензивна, професионална и двонасочна комуникација. Крајната цел на ова истражување ќе оди во правец на подобрување на менаџирањето на човечките ресурси во делот на музејската дејност, со што крајната цел би ги надминала нејзините граници, а ефектите од соодветниот стил на менаџирање би се рефлектирал врз целокупното општествено, односно културно живее како на ниво на локалната самоуправа, така и врз развојот на националната култура во државата.

Според карактерот, истражувањето ќе биде дескриптивно, квалитативно, индивидуално.

Задачите на истражувањето се однесуваат на:

- ✓ Да се извршат продлабочени проучувања на теоретските сознанија по однос на потребите кои произлегуваат од современиот пристап во менаџирањето на човечките ресурси во делот на културата;
- ✓ Да се изврши анализа и синтеза на добиените податоци, на испитаниците кои ќе бидат опфатени со истражувањето;

- ✓ Воочување на моменталните состојби во делот на менаџирањето во НУ Завод и музеј - Битола, како функционирањето на секторот за култура во Општината Битола;
- ✓ Анализа на добиените податоци, врз основа на кои ќе биде направена соодветна дијагноза на состојбите;
- ✓ Добиените податоци од дијагнозата ќе овозможат да се согледаат потребите и неопходноста од соодветни промени во начинот на менаџирање;
- ✓ Истражувањето и добиените податоци ќе овозможат да се констатира потребата од зголемување на подрачјата за соработка помеѓу НУ Завод и музеј - Битола и секторот за култура при Општината Битола.

8.4. Методолошки пристап во истражувањето

8.4.1. Истражувачки дизајн, методи и техники на истражувањето

Основната функција на ова истражување се состои во определување и потврдување на теоретските претпоставки кои упатуваат на фактот дека современиот пристап во менаџирањето на човечките ресурси е основна детерминанта за успешно функционирање на секој организациски систем кој оди по патот на постојано растење и развивање. Истражувањето, за потребите на овој труд, ќе има општествен карактер со оглед на фактот дека крајните резултати и ефектите од целиот овој процес треба да извршат подобрување на општественото живеење, каде културата е основен и движечки сегмент. Истражувањето ќе се темели врз основа на квалитативна и квантитативна парадигма, како нераскинливи процеси доколку сакаме да добиеме ефикасно и ефективно истражување.

Во рамките на ова истражување ќе бидат користени повеќе методи:

- ✓ Дескриптивен метод;
- ✓ Метод на анализа;

- ✓ Метод на синтеза;
- ✓ Метод на броење;
- ✓ Метод на индукција и дедукција;
- ✓ Метод на споредување;

Како техники што ќе бидат користени при спроведување на истражувањето, со цел да се собере емпириската граѓа, се следните:

- ✓ Анкетирање-скалирање;
- ✓ Интервјуирање.

Добиените податоци од истражувањето позитивно ќе се рефлектираат врз општественото и културното живеење. Општествената заедница, а со тоа и локалната самоуправа, има обврска да обезбеди современи услови за живеење на секој поединец. Равојот на можностите кои преку поинаков начин на менаџирање ќе ги дава НУ Заводот и музеј - Битола, ќе претставува значаен дел од она што значи културна потреба на секој поединец кој е жител на град Битола, или секој домашен или странски турист или посетител кој престојува на територијата на Битола. Добиените податоци ќе создадат можност за промена на менталните модели на размислување кај членовите на локалната самоуправа во делот на фактот тие да имаат обврска за подобрување на културниот живот на градот и неговите граѓани. Од друга страна, ќе создадат развивање на потребата од поинаков пристап во менаџирањето, особено во делот на менаџирањето со човечките ресурси.

8.4.2. Хипотетска рамка

Генерална хипотеза

Ако се примени современиот пристап на менаџирање на НУ Завод и музеј - Битола, ќе овозможи подобра соработка со локалната самоуправа, што ќе придонесе за подобрување на културниот живот во Битола.

Посебна хипотеза 1

Ако се подобри менаџирањето на човечките ресурси во НУ Завод и музеј - Битола, тогаш ќе се зголеми соработката со локалната самоуправа.

Посебна хипотеза 2

Ако се применуваат секојдневни промени во менаџирањето на НУ Завод и музеј - Битола, тогаш ќе се зголеми соработката со локалната самоуправа.

Посебна хипотеза 3

Ако се врши секојдневна анализа на културните потреби на окружувањето, тогаш ќе се зголеми соработката со локалната самоуправа.

Посебна хипотеза 4

Ако се утврдат кои други облици на соработка меѓу локалната самоуправа и НУ Завод и музеј - Битола треба да се воспостават, тогаш ќе се придонесе во подобрување на соработката меѓу нив, менаџментот на човечки ресурси и менаџментот, воопшто, и во двете.

8.4.3. Варијабли

Независни варијабли: Состојбите на менаџментот во секторите за култура во локалната самоуправа во Општината Битола.

Зависни варијабли: Потребата од современ пристап во менаџирањето особено во делот на менаџирањето на човечките ресурси е неопходност и потреба која произлегува од различниот пристап на општествено и организациско живеење во светски рамки. Секоја држава е дел од она што значи глобално општество, а тоа и наметнува прилагодување на начинот на однесување според одредени светски стандарди. Таквите стандарди ја наметнуваат потребата од секојдневни промени кои треба да се гледаат како предизвик, а не како товар кон кој чувствуваме отпор. Таквите промени ја наметнуваат потребата од постојана внатрешна и надворешна анализа во и надвор од организациските системи. Локалната самоуправа не може да остане настрана од ваквите промени. Во изминатиот период, иако децентрализирана, се однесуваше типично централизирано, таа мора да се отвори за промените

кои ќе и овозможат да биде во функција на своите граѓани кои, меѓу другите права, го имаат и правото за културно општествено живеење.

8.4.4. Популација и примерок

Истражувањето беше спроведено по пат на анкетање и интервјуирање. Во анкетата, најчесто по пат на скала на ставови, испитаниците го покажаа своето размислување по однос на третираната проблематика. Интервјуирањето се спроведе врз основа на претходно подготвени прашања кои најчесто имаат отворен карактер. Истражувањето е спроведено врз поголем дел од вработените и менаџерите при НУ Завод и музеј - Битола, вработените во секторот за култура во локалната самоуправа при Општината Битола, врз граѓаните на Општината Битола (по случаен избор), како и врз посетителите на НУ Завод и музеј - Битола (домашни и странски туристи).

8.4.5. Анализа и интерпретација на податоците

Добиените податоци се предмет на квантитативна анализа. Истите се средени со користење на графикони и табеларни прикази. Како резултат на истите, а со користење на методата на анализа, синтеза и споредба, е направена квалитативна анализа, која даде одговор на многу поставени прашања, како и можност за потврдување на поставените хипотези. Како резултат на тоа се согледани можностите и начините за подобрување на функционирањето на НУ Завод и музеј - Битола, како културен сервис на граѓаните и како начин за афирмирање на градот Битола во светски рамки.

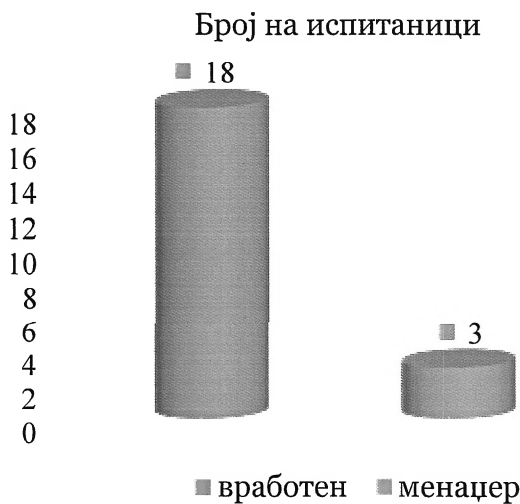
Дел 9. Анализа на податоците и резултатите од истражувањето

9.1. Квантитативна анализа

9.1.1. Претставување на податоците и резултатите на испитаниците/вработените во НУ Завод и музеј - Битола

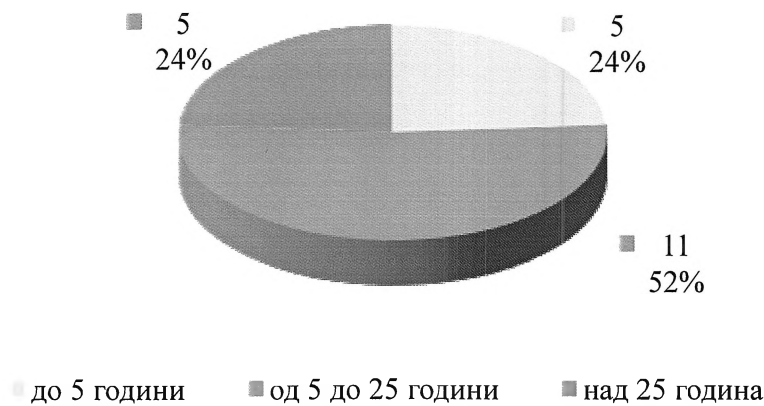
Со цел да се согледаат ставовите и мислењата на вработените во НУ Завод и музеј - Битола, по однос на менаџирањето и соработката помеѓу НУ Завод и музеј - Битола со локалната самоуправа, се спроведе анкета. Беа анкетирани вкупно 21 вработен во НУ Завод и музеј - Битола.

Со цел истражувањето да опфати испитаници со различно работно место, беа анкетирани: 18 вработени и 3 менаџери (раководители).



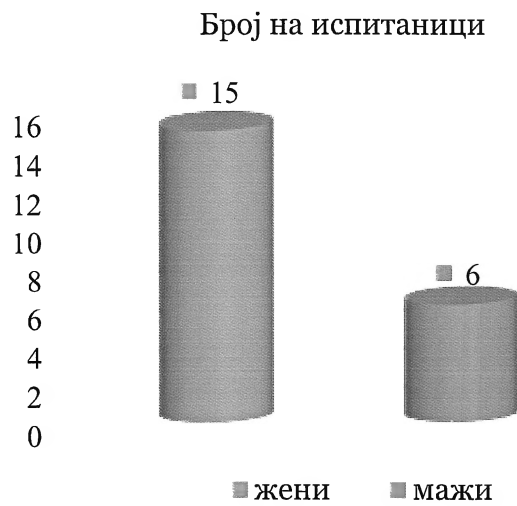
Графикон 1: Структура на испитаниците според работното место

Со цел истражувањето да опфати испитаници со различен работен стаж во НУ Завод и музеј - Битола, беа анкетирани: 5 испитаници до 5-годишен стаж, 11 испитаници од 5 до 25 години работен стаж, 5 испитаници над 25 години работен стаж.



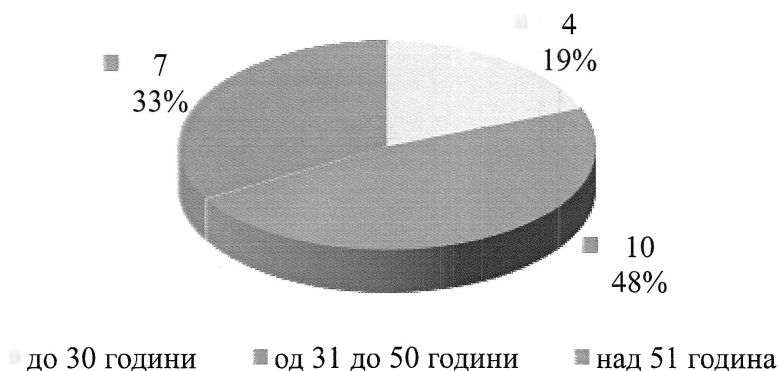
Графикон 2: Структура на испитаниците според работниот стаж

Од вкупниот број на испитаници, од женски пол беа анкетирани 15 испитаници, додека од машки пол беа анкетирани 6 испитаници.



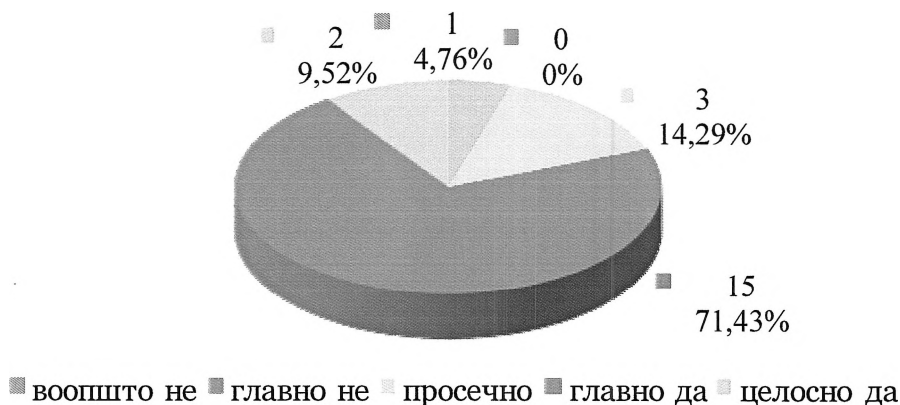
Графикон 3: Број на испитаниците според полот

Со цел истражувањето да опфати различна возрасна застапеност, беа анкетирани: 4 испитаници на возраст до 30 години, 10 испитаници на возраст од 31 до 50 години, 7 испитаници на возраст над 51 година.



Графикон 4: Структура на испитаниците според возраста

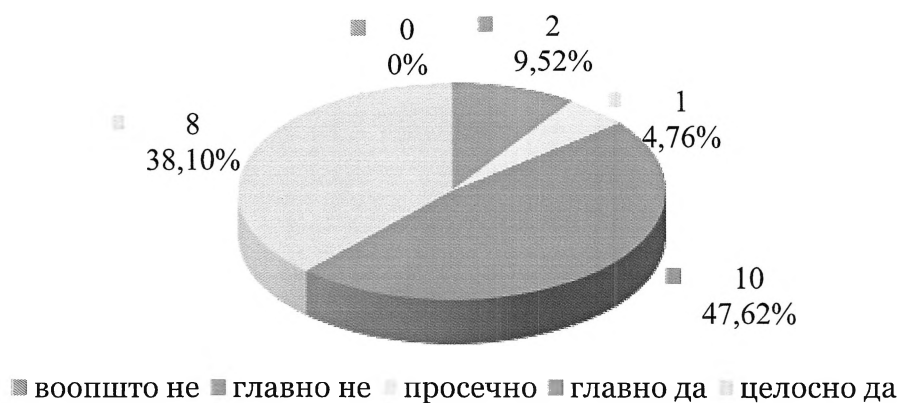
Анкетниот прашалник, кој имаше за цел да се воочат ставовите и мислењата на испитаниците во однос на менаџирањето на НУ Завод и музеј - Битола и соработката со локалната самоуправа, беа поставени 21 прашање, на кои анкетираните лица имаа можност да го искажат својот став со понудена скала на ставови од 1 до 5, при што 1 е со најнизок ранг, додека 5 е со највисок ранг: (1-воопшто не, 2-главно не/незадоволително, 3-просечно/доволно/задоволително/добро, 4- главно да/често, 5- целосно да/во голема мера).



Графикон 5A.1: Дали сметате дека ќе се подобри работата на НУ Завод и музеј - Битола, ако се воспостави систем на кадри?

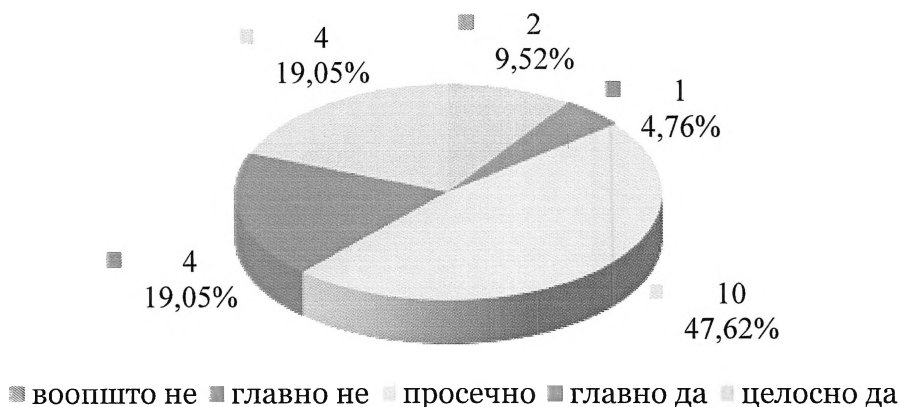
На прашањето бр.1, 4,76% од испитаниците сметаат дека ако се воспостави систем на кадри во НУ Завод и музеј - Битола, воопшто нема да се подобри нивната работа, 14,29% од испитаниците сметаат дека со воспоставувањето на систем на кадри во НУ Завод и музеј - Битола, задоволително ќе се подобри работата во институцијата, 71,43% од

испитаниците сметаат дека со воспостаувањето на систем на кадри, главно да, ќе се подобри работата во НУ Завод и музеј - Битола, 9,52% од испитаниците сметаат дека целосно ќе се подобри работата во институцијата ако се воспостави систем на кадри.



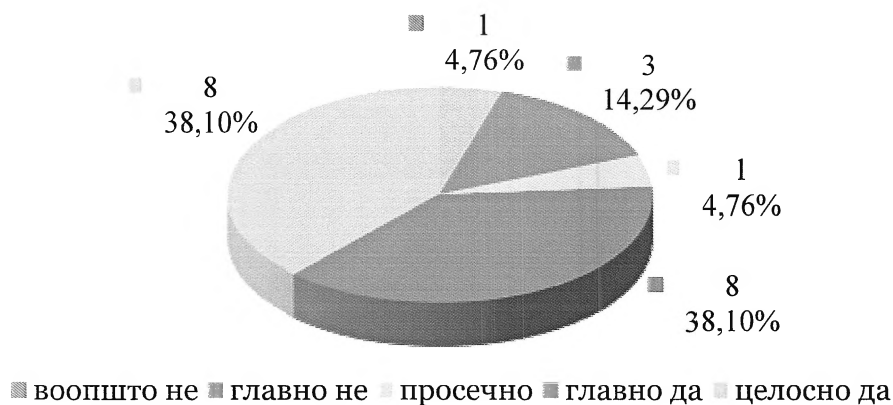
Графикон 6А.2: Ако при селекција на кадрите во НУ Завод и музеј - Битола се води сметка за избор на квалитетни кадри кои поседуваат стручни способности и добро ја познаваат областа на културата, дали сметате дека ќе се подобри квалитетот на услугите на институцијата, а со тоа ќе се задоволат потребите на посетителите?

На прашањето бр.2, 9,52% од испитаниците одговориле дека главно нема да се подобри квалитетот на услугите на институцијата, ако се води сметка за изборот на квалитетните кадри во НУ Завод и музеј - Битола, додека 4,76% од испитаниците одговориле дека задоволително ќе се подобри квалитетот, 47,62% од испитаниците одговориле дека главно да, ќе се подобри квалитетот на услугите на институцијата, 38,1% од испитаниците одговориле дека целосно ќе се подобри квалитетот на институцијата, ако се води сметка за изборот на квалитетни кадри.



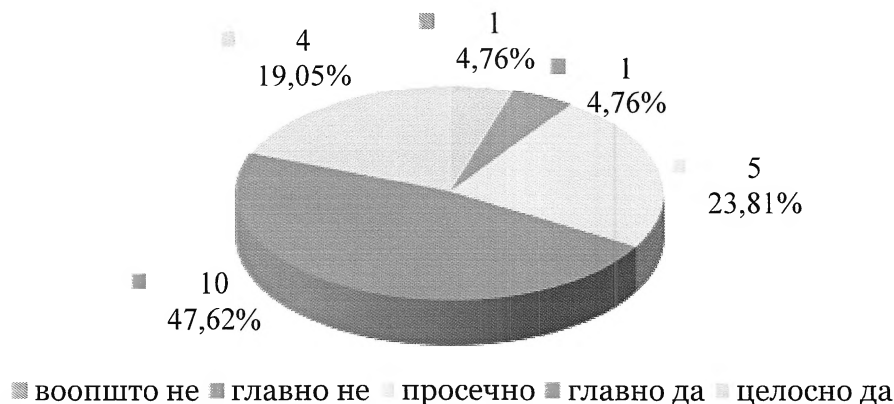
Графикон 7А.3: Ако при процесот на селекција во Вашата институција, при изборот на кадри, се води сметка за компетентноста на истите, дали сметате дека ќе се создадат услови за зголемена соработка со локалната самоуправа?

Добиените резултати покажуваат дека 9,52% од испитаниците сметаат дека воопшто нема да се создадат услови за зголемена соработка со локалната самоуправа, ако при процесот на селекција во институцијата при изборот на кадри, се води сметка за компететноста на истите, 4,76% од испитаниците одговориле дека незадоволително ќе се создадат услови за соработка со локалната самоуправа, ако се води сметка за компетентноста на изборот на кадрите, додека 47,62% од испитаниците одговориле дека ако се води сметка за компетентноста на изборот на кадри, задоволително ќе се создадат услови за соработка со локалната самоуправа, 19,05% од испитаниците сметаат дека ако се води сметка за компететноста на изборот на кадри, главно да, ќе се зголеми соработката со локалната самоуправа, исто така 19,05% од испитаниците сметаат дека целосно ќе се зголеми соработката со локалната самоуправа, ако при изборот на кадри се води сметка за нивната компетентност.



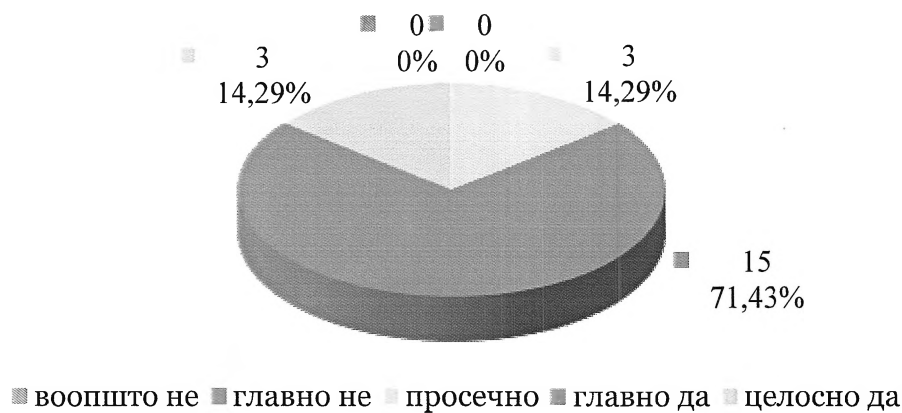
Графикон 8А.4: Дали сметате дека со обезбедување на обуки, на кадарот во Вашата институција, за развивање на комуникациски вештини, ќе се зголежат можностите за подобрување на работката со локалната самоуправа?

Добиените резултати на прашањето бр.4 покажуваат дека 4,76% од испитаниците одговориле дека воопшто нема да се подобри соработката со локалната самоуправа, ако се обезбедат обуки на кадарот за развивање на комуникациски вештини, 14,29% од испитаниците одговориле дека незадоволително ќе се подобри соработката, ако се обезбедат обуки на кадарот за развивање на комуникациски вештини, 4,76% одговориле дека со обезбедувањето на обуки за развивање на комуникациски вештини на кадарот во НУ Завод и музеј - Битола задоволително ќе се подобри соработката со локалната самоуправа, додека 38,1% од испитаниците одговориле со, главно да, исто така 38,1% од испитаниците одговориле дека со обезбедување на обуки за развивање на комуникациски вештини на кадарот, во голема мера, ќе се подобри соработката со локалната самоуправа.



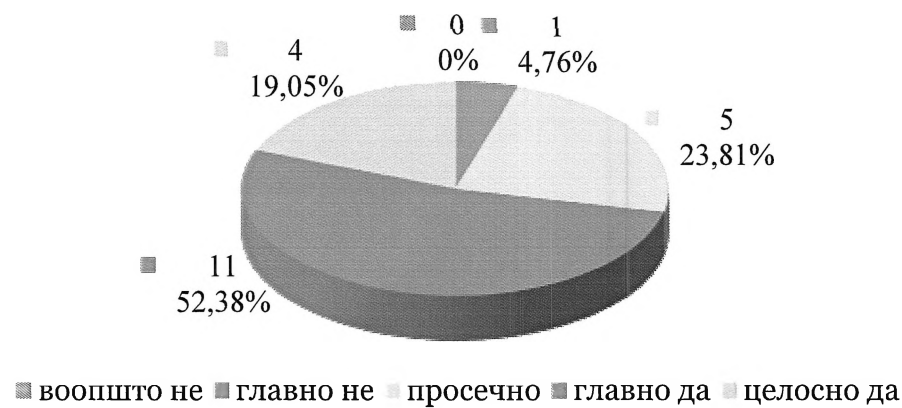
Графикон 9 А.5:Дали сметате дека со обезбедување на обуки, на кадарот во Вашата институција, за развивање на компетенциите во областа на планирањето, ќе се зголемат можностите за подобрување на соработката со локалната самоуправа?

Добиените резултати од прашањето бр.5 покажуваат дека 4,76% од испитаниците одговориле дека воопшто нема да се подобри соработката со локалната самоуправа, ако се обезбедат обуки на кадарот за развивање на компетенциите во областа на планирањето, исто така 4,76% од испитаниците одговориле дека, главно, нема да се подобри соработката со локалната самоуправа, ако се обезбедат обуки на кадарот за развивање на компетенциите во областа на планирањето, додека 23,81% од испитаниците одговориле дека задоволително ќе се подобри соработката со локалната самоуправа, ако се обезбедат обуки на кадрите за развивање на компетенциите во областа на планирањето, 47,62% од испитаниците одговориле со, главно да, на ова прашање, додека 19,05% од испитаниците одговориле дека, во голема мера, ќе се подобри соработката со локалната самоуправа, ако се обезбедат обуки на кадрите за развивање на компетенциите во областа на планирањето.



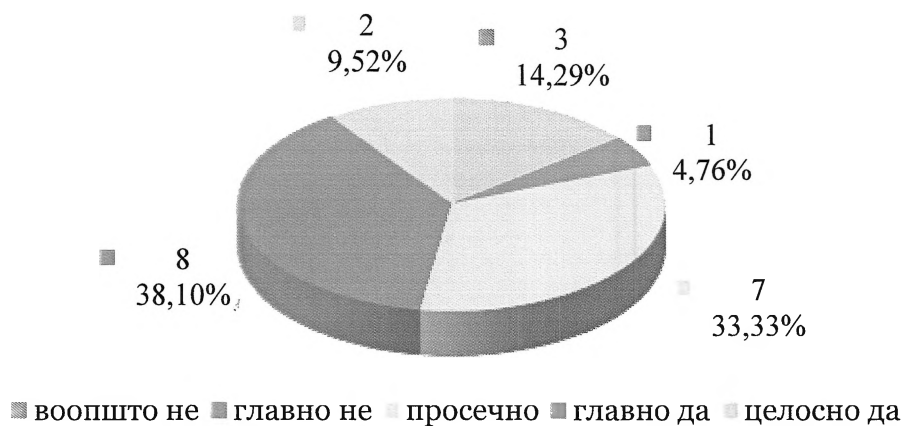
Графикон 10 А.6: Ако перманентно се создаваат услови за зголемување на компетенциите на кадарот во НУ Завод и музеј - Битола, за професионална работа со проекти, дали сметате дека тоа ќе придонесе и за зголемување на можностите за подобра соработка со локалната самоуправа?

На прашањето бр.6, 14,29% од испитаниците одговориле дека соработката со локалната самоуправа задоволително ќе се подобри ако се создадат услови за зголемување на компетенциите на кадарот во НУ Завод и музеј - Битола, за професионална работа со проекти, 71,43% од испитаниците одговориле со, главно да, ќе се зголеми соработката со локалната самоуправа, додека 14,29% од испитаниците одговориле дека соработката со локалната самоуправа во голема мера, ќе се подобри, ако се создадат услови за зголемување на компетенциите на кадарот во НУ Завод и музеј - Битола, за професионална работа со проекти.



Графикон 11А.7: Дали сметате дека спроведувањето на квалитетна анализа на потребите на Општината во делот на културата, може да го зголеми степенот на соработка на Вашата институција со локалната самоуправа?

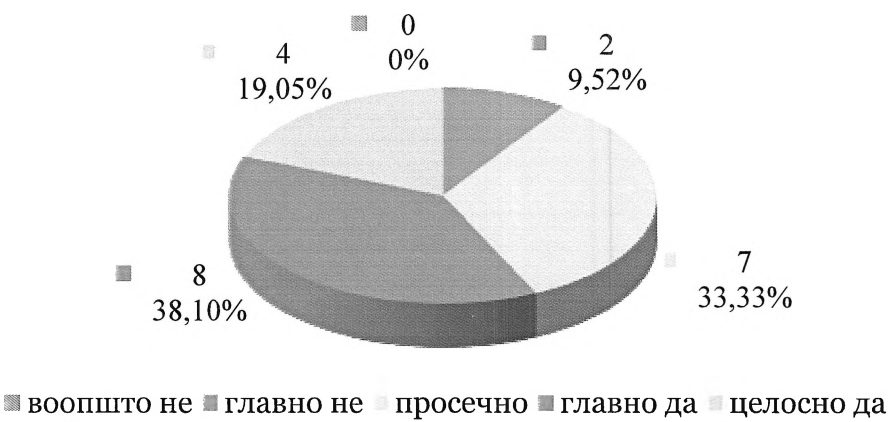
Добиените резултати за прашањето бр.7 покажуваат дека 4,76% од испитаниците одговориле дека незадоволително ќе се зголеми степенот на соработката со локалната самоуправа, ако се спроведи квалитетна анализа на потребите на Општината во делот на културата, 23,81% од испитаниците сметаат дека просечно ќе се зголеми степенот на соработка со локалната самоуправа, ако се спроведи квалитетна анализа на потребите на Општината во делот на културата, 52,38% од испитаниците сметаат дека, главно да, ќе се зголеми степенот на соработка со локалната самоуправа, ако се спроведи квалитетна анализа на потребите на Општината во делот на културата, додека 19,05% од испитаниците сметаат дека, ако се спроведи квалитетна анализа на потребите на Општината во делот на културата, во голема мера, ќе се зголеми степенот на соработка помеѓу локалната самоуправа и НУ Завод и музеј - Битола.



Графикон 12 А.8: Доколку би се создавале поголеми можности за практикување на постојани контакти со граѓаните, во делот на воочување на нивните ставови и потреби кои произлегуваат од музејската дејност, дали тоа ќе создаде основа за зголемена соработка со локалната самоуправа?

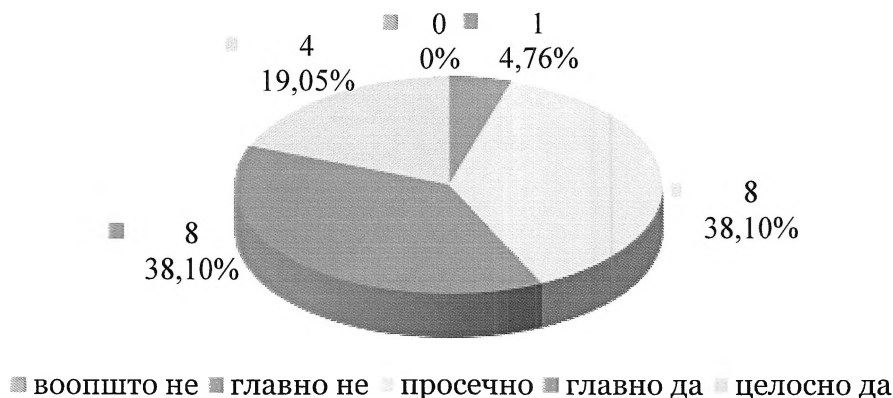
На прашањето бр.8, 14,29% од испитаниците одговориле дека воопшто нема да се создаде основа за зголемена соработка со локалната самоуправа, ако би се создавале поголеми можности за практикување на постојани контакти со граѓаните, во делот на воочување на нивните ставови и потреби кои произлегуваат од музејската дејност, 4,76% од испитаниците одговориле дека незадоволително ќе се зголеми соработката со локалната самоуправа, 33,33% од испитаниците сметаат дека со создавање на поголеми можности за практикување на постојани контакти со граѓаните, во делот на воочување на

нивните ставови и потреби кои произлегуваат од музејската дејност, задоволително ќе се создаде основа за зголемена соработка со локалната самоуправа, 38,1% од испитаниците сметаат дека главно да, ќе се создаде основа за зголемена соработка со локалната самоуправа, ако би се создале поголеми можности за практикување на постојани контакти со граѓаните, во делот на воочување на нивните ставови и потреби кои произлегуваат од музејската дејност, 9,52% од испитаниците сметаат дека, во голема мера, ќе се создаде основа за зголемена соработка со локалната самоуправа, ако би се создале поголеми можности за практикување на постојани контакти со граѓаните, во делот на воочување на нивните ставови и потреби кои произлегуваат од музејската дејност.



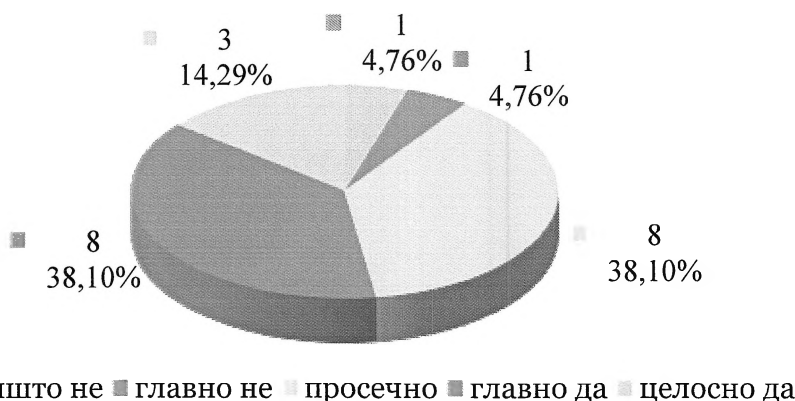
Графикон 13А.9: Доколку би се развивале условите за практикување на креативните решенија на вработените, дали сметате дека тоа би влијаело врз зголемување на соработката со локалната самоуправа?

На прашањето бр.9, 9,52% од испитаниците сметаат дека незадоволително би влијаело врз соработката со локалната самоуправа, ако би се развивале условите за практикување на креативните решенија на вработените, 33,33% од испитаниците сметаат дека добро би влијаело врз зголемување на соработката со локалната самоуправа, ако би се развивале условите за практикување на креативните решенија на вработените, 38,1% од испитаниците сметаат дека главно да, тоа би влијаело врз зголемување на соработката со локалната самоуправа, додека 19,05% од испитаниците сметаат дека со развивање на условите за практикување на креативните решенија на вработените, во голема мера би влијаело тоа врз зголемување на соработката со локалната самоуправа.



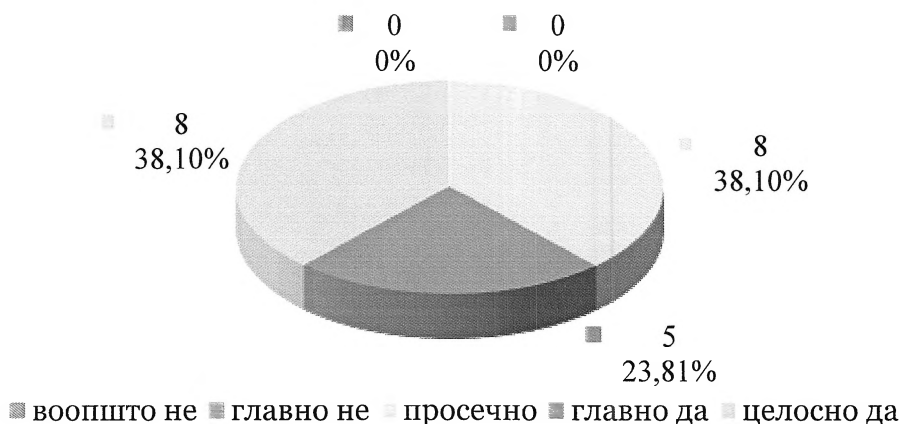
Графикон 14А.10: Со практикување на тимската работа, во тимови екипирани со членови од Вашата институција и Општината, дали би се зголемила можноста за професионална соработка со локалната самоуправа?

Добиените резултати покажуваат дека 4,76% од испитаниците одговориле дека, главно нема да се зголеми можноста за професионална соработка со локалната самоуправа доколку се практикува тимска работа на екипирани тимови со членови од НУ Завод и музеј - Битола и Општината Битола, додека 38,1% од испитаниците одговориле дека со практикување на тимска работа задоволително би се зголемила можноста за професионална соработка со локалната самоуправа, исто толку 38,1% од испитаниците сметаат дека со формирањето на тимови екипирани од НУ Завод и музеј - Битола и Општината главно, би се зголемила можноста за професионална соработка со локалната самоуправа, додека 19,05% од испитаниците сметаат дека, за да се зголеми можноста за професионална соработка со локалната самоуправа, во голема мера би помогнало практикувањето на тимска работа.



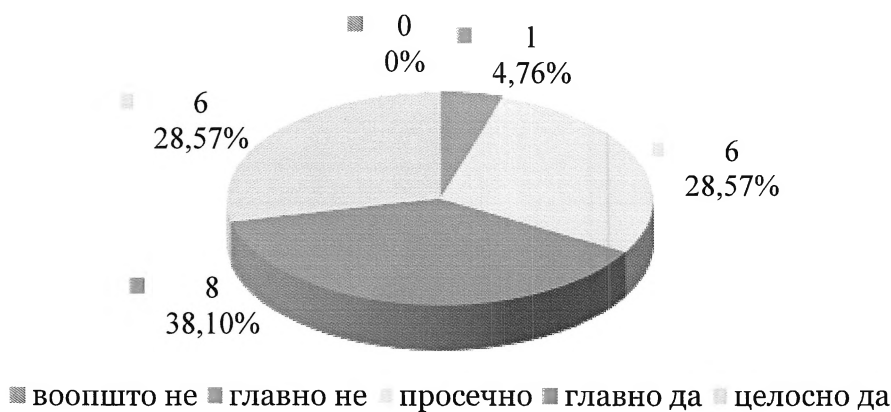
Графикон 15 А.11: Дали сметате дека подобро информирање на вработените, во функција на двонасочна комуникација со Општината, ќе ја подобри соработката со истата?

На прашањето бр. 11, 43,76 % од испитаниците одговориле дека со подобро информирање на вработените, во функција на двонасочна комуникација со Општината, воопшто нема да се подобри соработката со истата, исто така 4,76% од испитаниците сметаат дека незадоволително би се подобрила соработката со општината, додека 38,1% од испитаниците сметаат дека со подобро информирање на вработените, во функција на двонасочна комуникација со Општината, задоволително би се подобрила соработката со истата, исто толку испитаници 38,1% сметаат дека, главно да, би се подобрила соработката со Општината, 14,29% од испитаниците сметаат дека со подобро информирање на вработените, во функција на двонасочна комуникација со Општината, во голема мера би се подобрила соработката помеѓу НУ Завод и музеј - Битола и Општина Битола.



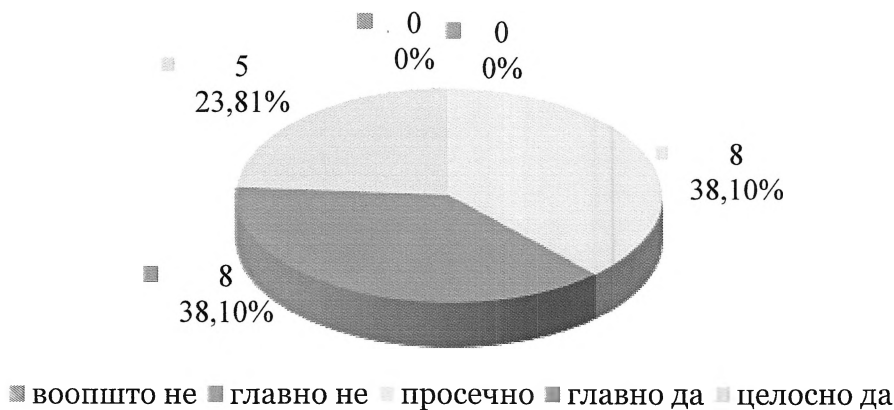
Графикон 16А.12: Ако се спроведуваат добро осмислени посети на други градови во државата и во странство, дали нивните добри практики би можеле да се имплементираат во правец на подобрување на односите со лакалната самоуправа?

На прашањето бр.12, 38,1% од испитаниците сметаат дека задоволително би се подобриле односите со локалната самоуправа, ако се спроведуваат добро осмислени посети на други градови во државата и во странство, додека 23,81% од испитаниците сметаат дека со добро осмислени посети на други градови во државата и во странство, главно да, би се подобриле односите со локалната самоуправа, 38,1 % од испитаниците сметаат во голема мера би се подобриле односите со локалната самоуправа, ако се спроведуваат добро осмислени посети на други градови во државата и во странство.



Графикон 17А.13: Ако се врши постојана анализа на потребите во окружувањето, со поврзување и соработка со туристички организации во државата и странство, дали би се зголемила можноста од зголемување на соработката со локалната самоуправа?

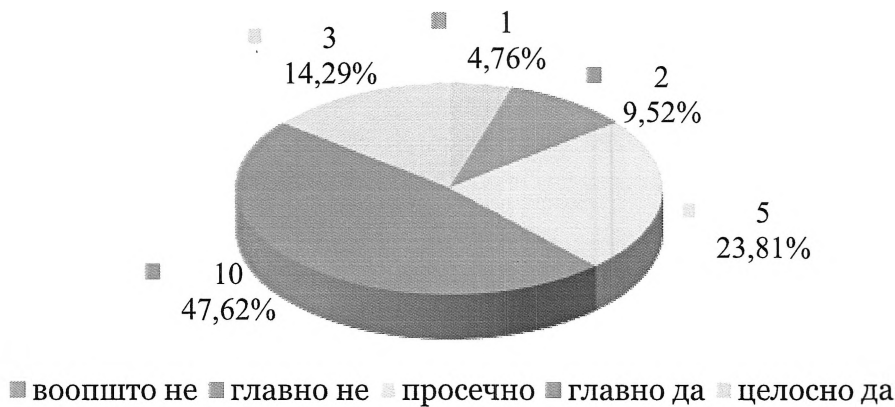
На прашањето бр.13, 4,76% од испитаниците одговориле дека незадоволително би се зголемила соработката со локалната самоуправа, ако се врши постојана анализа на потребите во окружувањето, со поврзување и соработка со туристички организации во државата и странство, 28,57% од испитаниците сметаат дека задоволително би се подобрила соработката со локалната самоуправа, ако се врши постојана анализа на потребите во окружувањето, со поврзување и соработка со туристички организации во државата и странство, додека 38,1% од испитаниците сметаат дека, главно да, би се подобрила соработката и 28,57% од испитаниците сметаат дека ако се врши постојана анализа на потребите во окружувањето, со поврзување и соработка со туристички организации во државата и странство, целосно би се подобрила соработката со локалната самоуправа.



Графикон 18 А.14:Ако се врши постојана анализа на потребите во окружувањето, со поврзување и соработка со туристички организации во државата и странство, дали би се зголемила можноста од зголемување на соработката со локалната самоуправа?

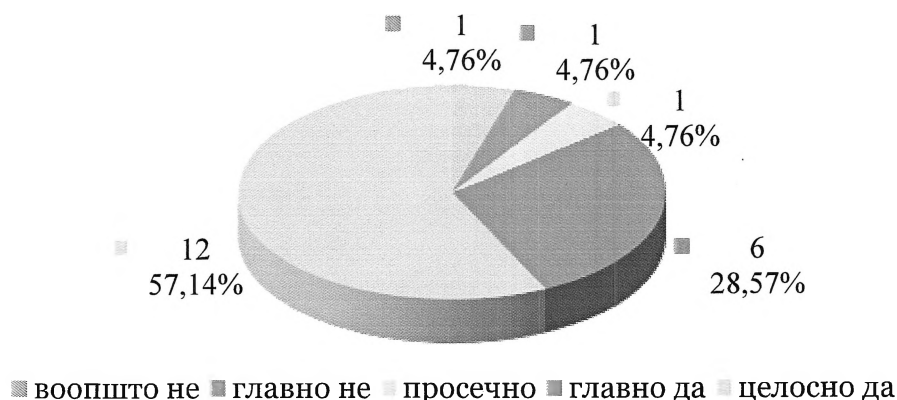
Добиените резултати покажуваат дека 38,1% од испитаниците сметаат дека доволно би се зголемила соработката со локалната самоуправа, ако се врши постојано истражување на културните потреби на различни целни групи, во тимови екипирани од НУ Завод и музеј - Битола и Општината Битола, исто така 38,1% сметаат дека, главно да, би се подобрила соработката со локалната самоуправа, ако се врши постојано истражување на културните потреби на различни целни групи, во тимови екипирани од НУ Завод и музеј - Битола и Општината Битола, додека 23,81% од испитаниците сметаат дека ако се врши постојано истражување на културните потреби на различни целни групи, во

тимови екипирани од НУ Завод и музеј - Битола и Општината Битола, во голема мера би се подобрила соработката со локалната самоуправа.



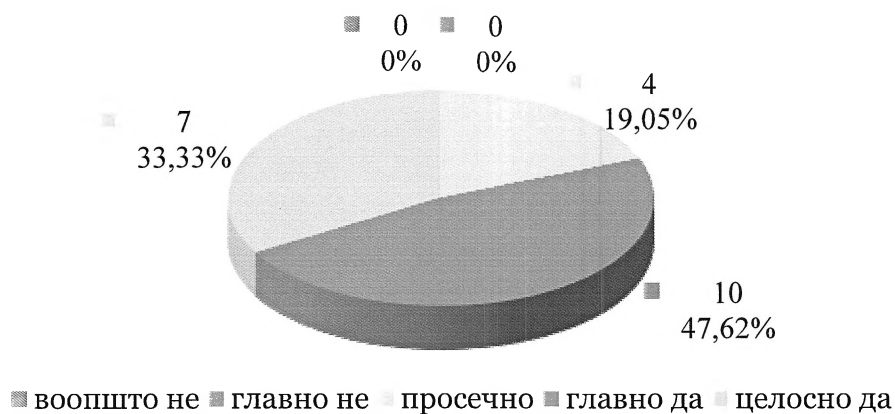
Графикон 19 А.15: Ако во Општината постои специјализиран тим кој врши постојана анализа на потребите на граѓаните во делот на културните манифестации, дали сметате дека ќе се создадат услови за подобрување на соработката со локалната самоуправа?

На прашањето бр.15, 4,76% од испитаниците одговориле дека ако во Општината постои специјализиран тим кој врши постојана анализа на потребите на граѓаните во делот на културните манифестации, воопшто не би се подобрила соработката со локалната самоуправа, 9,52% од испитаниците сметаат дека соработката со локалната самоуправа незадоволително би се подобрила, ако во Општината постои специјализиран тим кој врши постојана анализа на потребите на граѓаните во делот на културните манифестации, 23,81% од испитаниците сметаат дека, ако во Општината постои специјализиран тим кој врши постојана анализа на потребите на граѓаните во делот на културните манифестации, задоволително би се создале услови за подобрување на соработката со локалната самоуправа, додека 47,62% од испитаниците сметаат дека, главно да, би се создале услови за подобрување на соработката со локалната самоуправа, 14,29% од испитаниците сметаат дека, ако во Општината постои специјализиран тим кој врши постојана анализа на потребите на граѓаните во делот на културните манифестации, целосно би се создале услови за подобрување на соработката со локалната самоуправа.



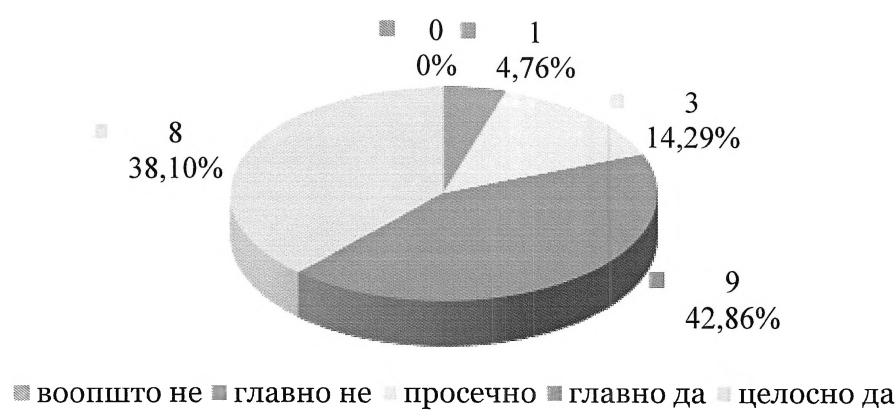
Графикон 20 А.16: Дали сметате дека Општината треба да обезбеди дополнителни финансиски средства за организирање и реализација на културни манифестации кои се во функција на задоволување на потребите на граѓаните?

Добиените резултати на прашањето бр.16 покажуваат дека 4,76% од испитаниците сметаат дека воопшто нетреба Општината да обезбеди дополнителни финансиски средства за организирање и реализација на културни манифестации кои се во функција на задоволување на потребите на граѓаните, 4,76% од испитаниците сметаат дека Општината, главно нетреба да обезбеди дополнителни финансиски средства за организирање и реализација на културни манифестации кои се во функција на задоволување на потребите на граѓаните, исто толку проценти, односно 4,76% од испитаниците сметаат дека би било добро Општината да обезбеди дополнителни финансиски средства за организирање и реализација на културни манифестации кои се во функција на задоволување на потребите на граѓаните, додека 28,57% од испитаниците сметаат дека, главно, треба Општината да обезбеди дополнителни финансиски средства за организирање и реализација на културни манифестации кои се во функција на задоволување на потребите на граѓаните, 57,14% од испитаниците сметаат дека Општината целосно треба да обезбеди дополнителни финансиски средства за организирање и реализација на културни манифестации кои се во функција на задоволување на потребите на граѓаните.



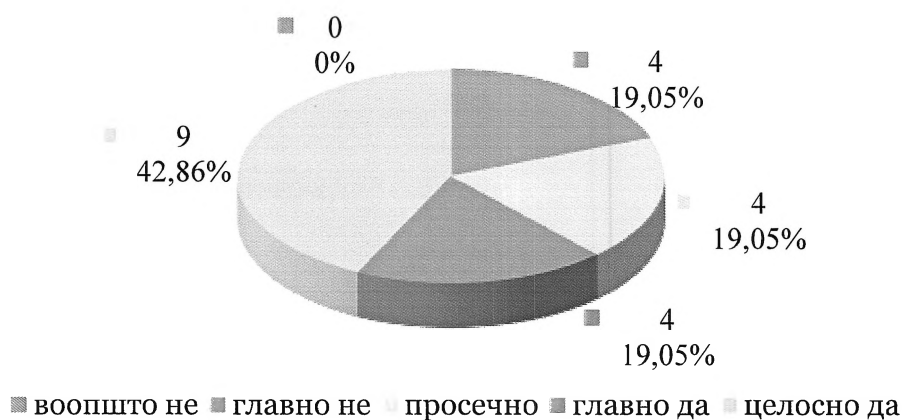
Графикон 21А.17: Дали сметате дека со создавање на услови за реализација на заеднички проекти со Општината би се создала можност за зголемена соработка со локалната самоуправа?

На прашањето бр.17, 19,05 % од испитаниците одговориле дека со создавање на услови за реализација на заеднички проекти со Општината, задоволително би се создала можност за зголемена соработка со локалната самоуправа, 47,62% од испитаниците сметаат дека, главно да, би се создала зголемена соработка со локалната самоуправа, ако се создадат услови за реализација на заеднички проекти со Општината, 33,33% од испитаниците сметаат дека со создавање на услови за реализација на заеднички проекти со Општината, во голема мера би се создала можност за зголемена соработка со локалната самоуправа.



Графикон 22 А.18: Дали сметате дека со создавање на услови за реализација на заеднички проекти со Општината би се создала можност за зголемена соработка со локалната самоуправа?

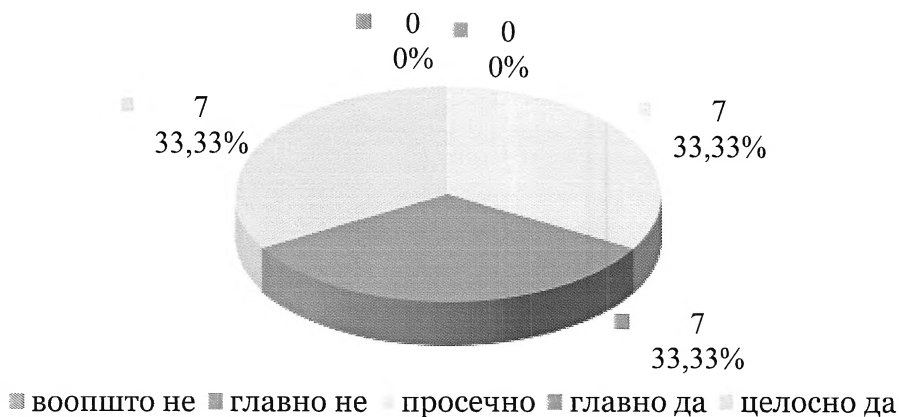
Добиените резултати од прашањето бр.18 покажуваат дека 4,76% од анкетираниите одговориле дека незадолжително за зголемувањето на соработката со локалната самоуправа, би влијаело ако се врши постојано пренесување на искуства од други општини во државата и странство, 14,29% од анкетираниите одговориле дека, ако се врши постојано пренесување на искуства од други општини во државата и странство, задоволително би се зголемила соработката со локалната самоуправа, 42,86% од анкетираниите одговориле. главно да, позитивно би влијаело за зголемување на соработката со локалната самоуправа, додека 38,1% од анкетираниите одговориле дека во голема мера би влијаело позитивно врз соработката со локалната самоуправа, ако се врши постојано пренесување на искуства од други општини во државата и странство.



Графикон 23А.19:Дали сметате дека со создавање на услови за реализација на заеднички проекти со Општината би се создала можност за зголемена соработка со локалната самоуправа?

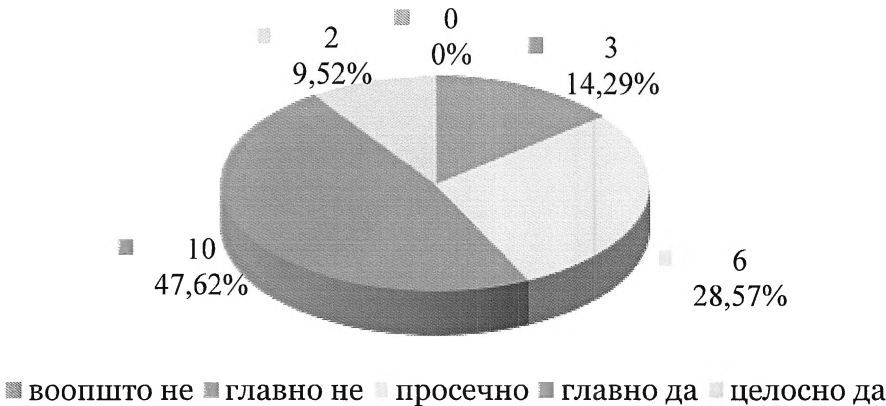
На прашањето бр.19, 19,05% од анкетираниите одговориле дека, главно не би влијаело позитивно врз соработката со локалната самоуправа ако се воспостави поврзување и професионална соработка со факултетите, со посредништво на локалната самоуправа, 19,05% од анкетираниите одговориле дека ако се воспостави професионална соработка на НУ Завод и музеј - Битола, со посредништво на Општината Битола, задоволително би влијаело на соработката со локалната самоуправа, исто толку проценти, односно 19,05% од анкетираниите одговориле дека, главно да, позитивно би влијаело поврзувањето и професионалната соработка со факултетите врз соработката со локалната самоуправа, додека 42,86 % од анкетираниите одговориле дека поврзувањето и професионалната соработка со факултетите, со посредништво на Општината,

во голема мера позитивно би влијаело врз соработката со локалната самоуправа.



Графикон 24А.20: Ако се развие професионална политика на соработка на Вашата институција со училиштата на ниво на општина, дали тоа ќе влијае врз потребата од зголемена соработка со локалната самоуправа?

Добиените резултати од прашањето бр.20 покажуваат дека 33,33% од испитаниците сметаат дека, ако се развие професионална политика на соработка на НУ Завод и музеј - Битола со училиштата на ниво на општина, тоа задоволително би влијаело врз потребата од зголемена соработка со локалната самоуправа, 33,33% од испитаниците сметаат дека, ако се развие соработка со училиштата, главно, би се зголемила соработката со локалната самоуправа, исто така 33,33% од испитаниците сметаат дека во голема мера би се зголемила соработката со локалната самоуправа, ако се развие професионална политика со училиштата на ниво на општина.



Графикон 25А.21: Ако се развива постојана комуникација со граѓанскиот сектор, во функција на воочување на потребите на истиот, дали сметате дека со тоа се наметнува потребата од зголемена соработка со локалната самоуправа?

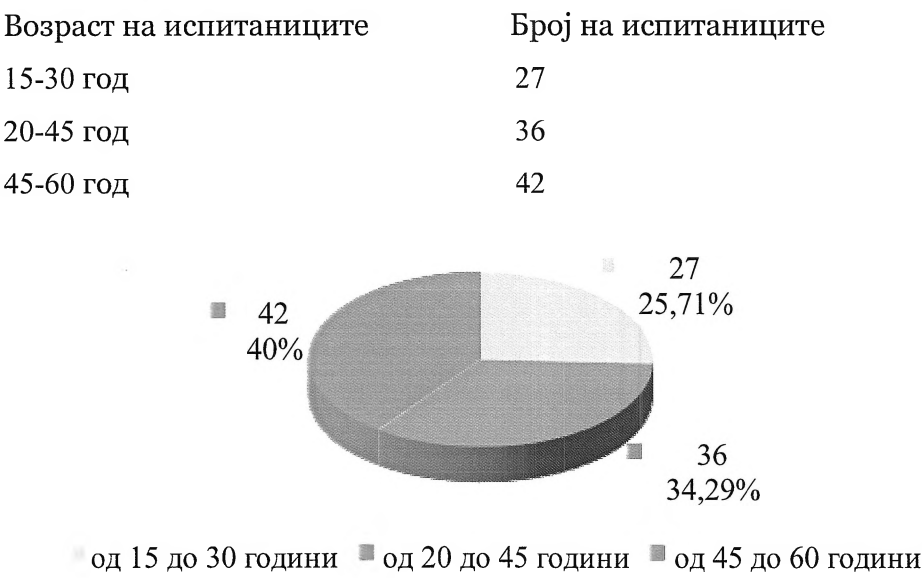
На последното прашање 14,29% од испитаниците сметаат дека, ако се развива постојана комуникација со граѓанскиот сектор е незадоволително за зголемување на соработката со локалната самоуправа, 28,57% од испитаниците сметаат дека за зголемување на соработката со локалната самоуправа е добро и да се развива постојана комуникација со граѓанскиот сектор, додека 47,62 % од испитаниците сметаат дека, ако се развива постојана комуникација со граѓанскиот сектор, тоа често би довело до наметнување на потребите од зголемена соработка на локалната самоуправа, 9,52% од испитаниците сметаат дека во голема мера би се наметнала потреба од зголемена соработка со локалната самоуправа ако се развива постојана комуникација со граѓанскиот сектор.

9.1.2. Претставување на податоците и резултатите на испитаниците/посетителите на НУ Завод и музеј - Битола

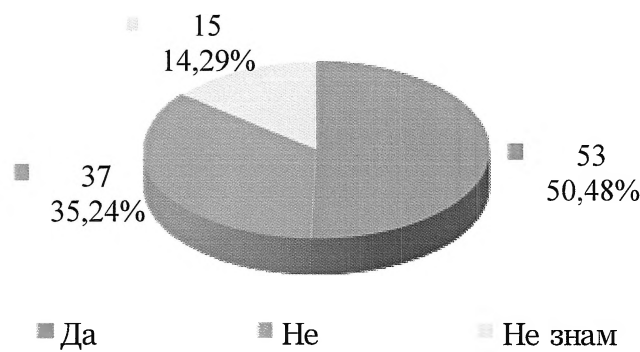
Со цел да се согледаат ставовите и мислењата на посетителите на НУ Завод и музеј - Битола, по однос на менаџирањето и соработката помеѓу НУ Завод и музеј - Битола со локалната самоуправа, се спроведе анкета. Беа анкетирани вкупно 105 испитаници.

Со цел истражувањето да опфати различна возрасна застапеност, првото прашање беше во која старосна група припаѓате, од 105 испитаници, 27 имаат од 15 до 30 години, односно 25,71%, 36 испитаници имаат од 30 до 45 години,

односно 34,29% и 42 испитаници се на возраст од 45 до 60 години, односно 40% од испитаниците.

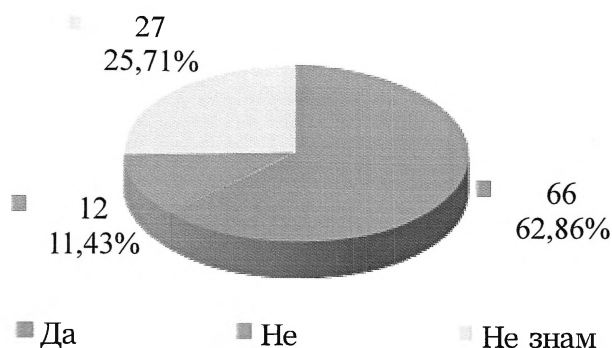


Графикон 26А.1: Структура на испитаниците според возраста



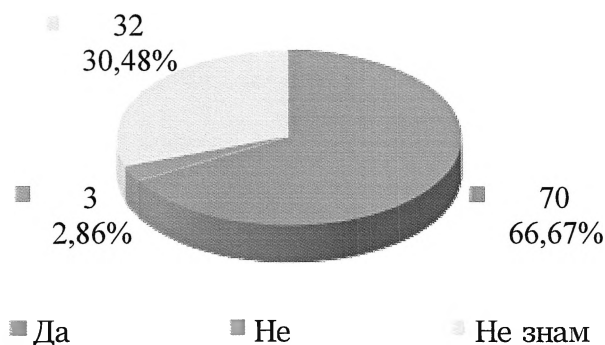
Графикон 27А.2: Дали доволно сте информирани за внатрешните манифестации во организација НУ Завод и музеј - Битола?

Добиените резултати покажуваат дека 50,48% испитаници се доволно информирани за внатрешните манифестации во организацијата на НУ Завод и музеј - Битола, 35,24% од испитаници одговориле дека не се информирани, додека 14,29% испитаници одговориле со не знам.



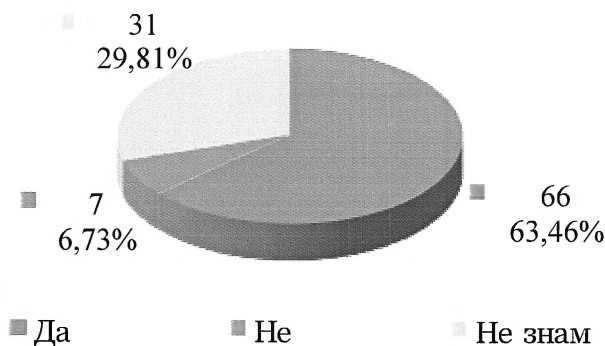
Графикон 28А.3: Дали сте задоволни од изложбената политика на НУ Завод и музеј - Битола?

Добиените резултати на третото прашање укажуваат на тоа дека 62,86% испитаници се задоволни од изложбената политика на НУ Завод и музеј - Битола, 11,43% не се задоволни од изложбената политика, додека 25,71% испитаници одговориле со не знам.



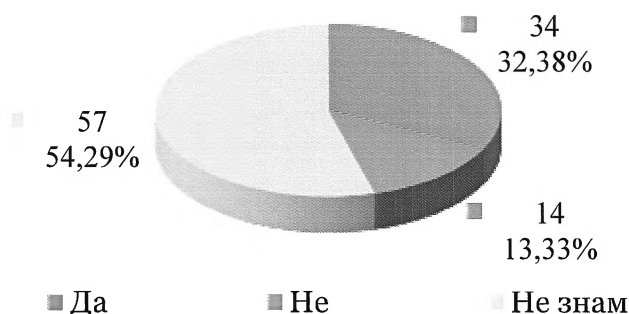
Графикон 29 А.4: Дали сте задоволни од квалитетот на изложбите кои се организираат од страна на НУ Завод и музеј - Битола?

Добиените резултати покажуваат дека 66,67% од испитаниците се задоволни од квалитетот на изложбите кои ги организира НУ Завод и музеј - Битола, 2,86% од испитаниците одговориле дека не се задоволни од квалитетот на изложбите, додека 30,48% од испитаниците одговориле со не знам.



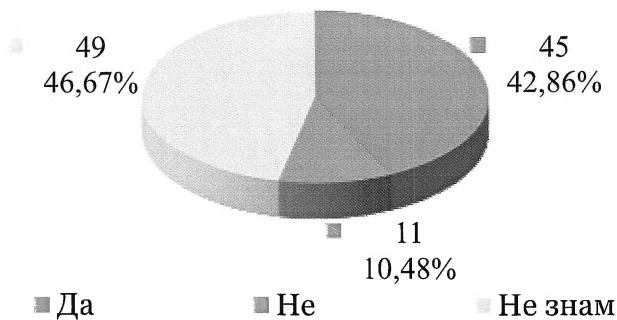
Графикон 30А.5: Дали сте задоволни од надворешните манифестации кои се организираат во НУ Завод и музеј - Битола, во соработка со Општината Битола?

Добиените резултати покажуваат дека 63,46% од испитаниците се задоволни од надворешните манифестации кои се организираат од НУ Завод и музеј - Битола во соработка со Општината Битола, додека 6,73% од испитаниците одговориле дека не се задоволни , а 29,81% од испитаниците одговориле со не знам.



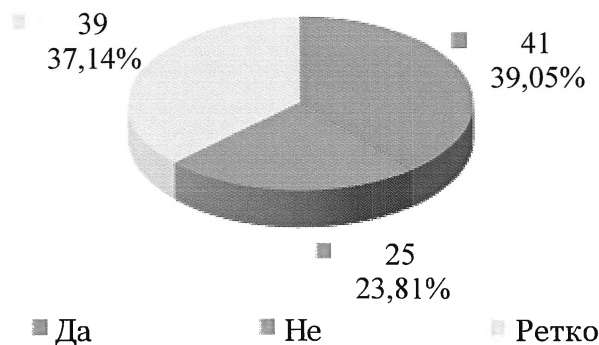
Графикон 31А.6: Дали НУ Завод и музеј - Битола добро е кадровски екипиран?

Добиените резултати на шестото прашање укажуваат на тоа дека 32,38% од испитаниците сметаат дека НУ Завод и музеј - Битола е добро кадровски екипиран, додека 13,33% од испитаниците сметаат дека не е добро кадровски екипиран НУ Завод и музеј - Битола, 54,29% од испитаниците одговориле дека не знаат дали е добро кадровски екипиран НУ Завод и музеј - Битола.



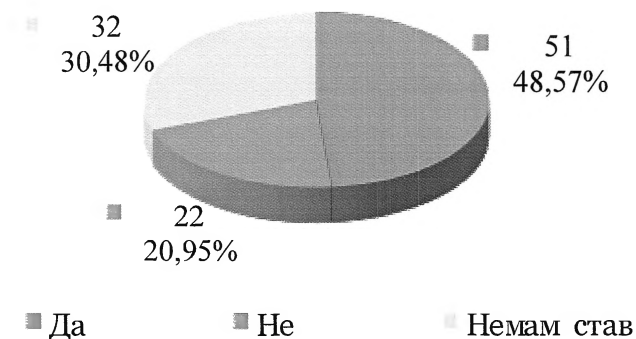
Графикон 32А.7: Дали квалитетниот состав од кустосите, конзерваторите, техничарите и административниот персонал е резултат на добро менаџирање на институцијата?

Добиените резултати од прашањето бр.7 покажуваат дека 42,86% од испитаниците сметаат дека како резултат на доброто менаџирање на институцијата има квалитетен состав на кустоси, конзерватори, техничари и административен персонал, додека 10,48% од испитаниците одговориле дека не се задоволни од резултатите на менаџирањето на институцијата, а и од квалитетот на персоналот, а 46,67% од испитаниците одговориле со не знам.



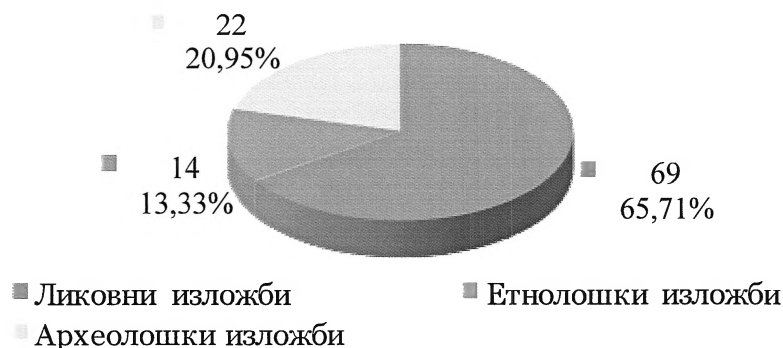
Графикон 33 А.8: Дали редовно ги посетувате културните манифестации во градот, организирани во рамките на НУ Завод и музеј - Битола?

Добиените резултати укажуваат дека 39,05% од испитаниците редовно ги посетуваат културните манифестации во градот, организирани во рамките на НУ Завод и музеј - Битола, 23,81% од испитаниците одговориле дека воопшто не ги посетуваат, додека 37,14% од испитаниците одговориле дека ретко ги посетуваат.



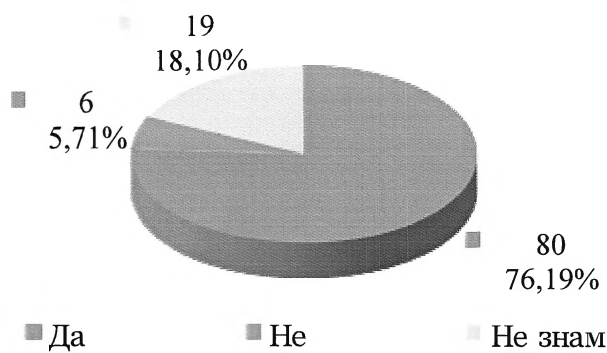
Графикон 34А.9: Дали сте задоволни од културните случувања во градот?

На прашањето бр. 9, 48,57% од испитаниците одговориле дека се задоволни од културните случувања во градот, 20,95% од испитаниците одговориле дека не се задоволни од културните случувања во градот, додека 30,48% од испитаниците одговориле дека немаат став за ова прашање.



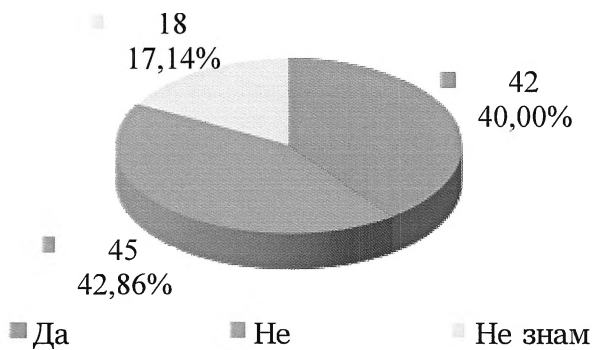
Графикон 35 А.10: Кои внатрешни културни манифестации, организирани од НУ Завод и музеј – Битола, најчесто ги посетувате?

Добиените резултати покажуваат дека 65,71% испитаници најчесто ги посетуваат ликовните изложби, 13,33% од испитаниците одговориле дека ги посетуваат етнолошките изложби, додека 20,95% од испитаниците одговориле дека најчесто ги посетуваат археолошките изложби.



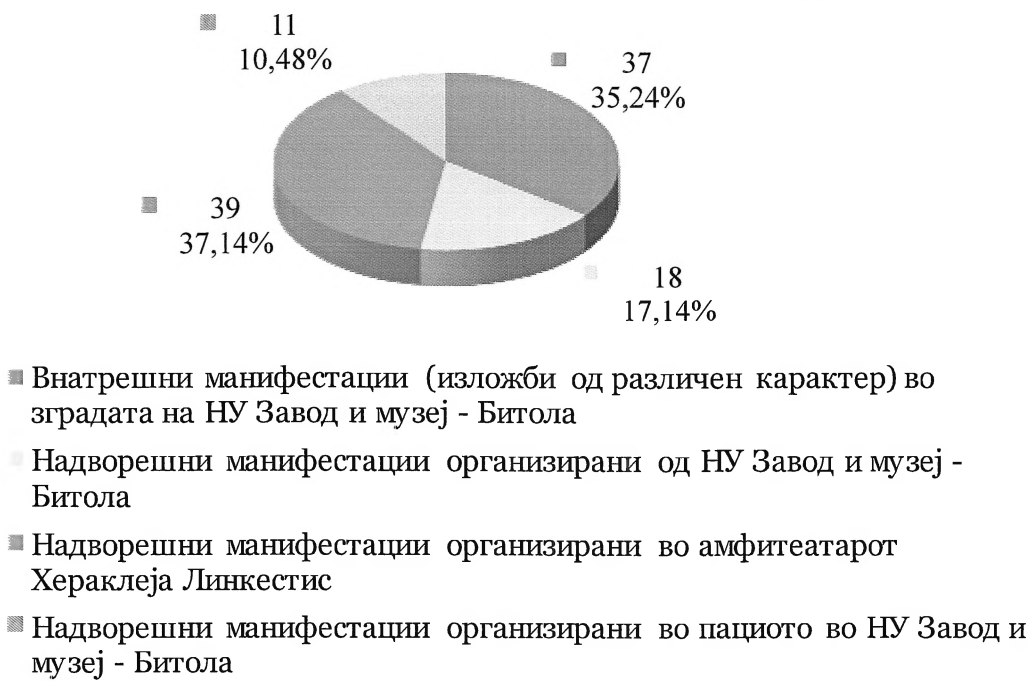
Графикон 36 А.11: Дали соработката помеѓу Општината Битола и НУ Завод и музеј - Битола влијае врз културната понуда на градот?

На прашањето бр.11, 76,19% од испитаниците одговориле дека соработката помеѓу Општината Битола и НУ Завод и музеј - Битола влијае врз културната понуда на градот, додека само 5,71% од испитаниците одговориле дека взаемната соработка не влијае врз културната понуда, а 18,10% од испитаниците одговориле дека не знаат дали влијае соработката.



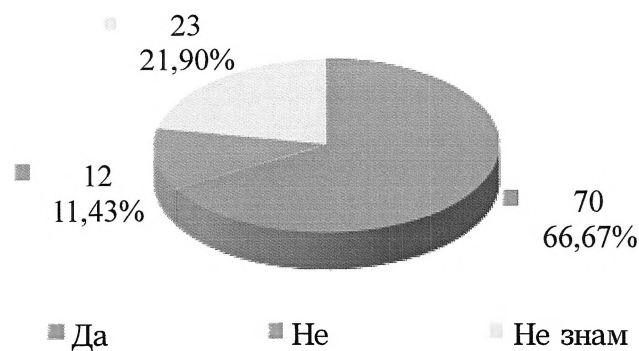
Графикон 37 А.13: Дали Општината Битола доволно се грижи за културниот живот на граѓаните?

Добиените резултати покажуваат дека 40% од испитаниците одговориле дека Општината Битола доволно се грижи за културниот живот на граѓаните, 42,86% од испитаниците одговориле дека Општината Битола не се грижи доволно за културниот живот на граѓаните, додека 17,14% од испитаниците одговориле со не знам.



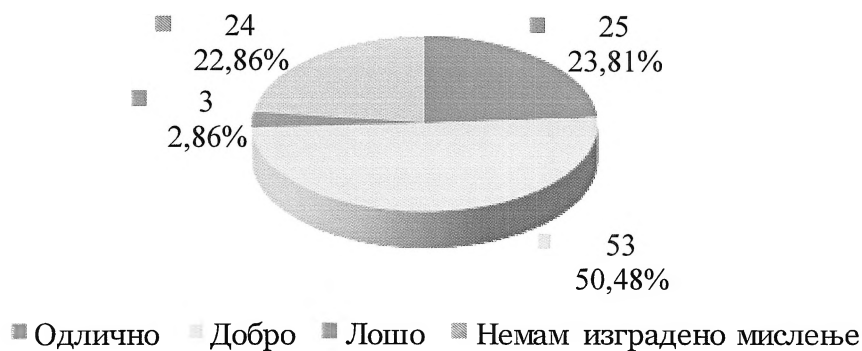
Графикон 38 А.14: Кои манифестации организирани од НУ Завод и музеј - Битола, повеќе го привлекуваат Вашето внимание?

На прашањето бр.14, 35,24% анкетирани одговориле дека нивното внимание најмногу го привлекуваа внатрешните манифестации (изложби од различен карактер) во зградата на НУ Завод и музеј - Битола, 17,14% од анкетираниите одговориле дека тоа се надворешни манифестации организирани од НУ Завод и музеј - Битола, 37,14% одговориле дека нивното внимание најмногу го привлекуваат надворешни манифестации организирани во амфитеатарот Хераклеја Линкестис, додека 10,48% од анкетираниите одговориле дека тоа се надворешни манифестации организирани во патиот во НУ Завод и музеј -Битола.



Графикон 39 А.15: Дали се зголемува интересот на посетителите со воспоставувањето на заеднички културни манифестации меѓу Општината Битола и НУ Завод и музеј - Битола?

Добиените резултати покажуваат дека 66,67% од испитаниците сметаат дека со воспоставување на заеднички културни манифестации меѓу Општината Битола и НУ Завод и музеј - Битола се зголемува интересот на посетителите, 11,43% од испитаниците одговориле дека интересот на посетителите нема да се зголеми ако се воспотават заеднички културни манифестации помеѓу Општината Битола и НУ Завод и музеј - Битола, додека 21,9% од испитаниците одговориле дека не знаат.



Графикон 40 А.16: Како го оценувате работењето на НУ Завод и музеј - Битола, во делот на задоволување на потребите на граѓаните, домашните и странските туристи?

Добиените резултати на последното прашање укажуваат дека 23,81% од анкетираниите го оценуваат работењето на НУ Завод и музеј - Битола во делот на задоволувањето на потребите на граѓаните, домашните и странските туристи како одлично, 50,48% од анкетираниите го оценуваат работењето како добро, 2,86% од анкетираниите го оценуваат како лошо работењето на НУ Завод и музеј - Битола, додека 22,86% од анкетираниите се без изградено мислење.

9.2. Квалитативна анализа

По спроведената квантитативна анализа на добиените податоци од спроведената анкета и извршеното интервјуирање, се создадоа услови и доволно податоци за спроведување на квалитативна анализа. Податоците кои се добиени врз основа на првото прашање кое се однесува на потребата од воспоставување на соодветен систем на кадри, упатуваат дека испитаниците во најдобар дел, односно 80,95% одговориле со целосно, односно главно да, што упатува на фактот дека вработените во оваа културна установа ја чувствуваат потребата и неопходноста од соодветен систем, кој само на така поставен и организиран начин ќе ги даде очекуваните резултати.

Слична состојба по добиените податоци, а врз основа на одговорите од второто прашање, кое се однесува на значењето и потребата од соодветниот избор на кадри врз основа на професионално спроведена селекција, која би одела во функција на максимално професионален и ефикасен персонал, кој ефикасно и ефективно ќе ги задоволува потребите на посетителите на НУ Завод и музеј - Битола. Имено, по однос на добиените податоци може да се констатира дека 85,72% од испитаниците оваа потреба и неопходност ја гледаат како приоритет и како битен фактор кој може и треба да ги корегира состојбите и да ги поттикнува развојните ситуации во оваа институција.

Ставање акцент на компетенциите на вработените во процесот на селекција, во функција на подобрување на соработката на институцијата со службите за култура кои се во делот на локалната самоуправа, за воочливо многу помал дел од испитаниците и не е од некое витално значење. Имено, само 19,04% сметаат дека тоа би влијаело врз подобрување на ваквите односи. Ваквата состојба, односно ваквиот став кој го имаат вработените во институцијата, упатува на фактот дека потребни се многу повеќе услови, релации и поразлично изграден систем на соработка, кој бара исклучиво професионален пристап во работата и од страна на двете институции, што покажува дека перформансите и компетенциите на вработените во НУ Завод и музеј - Битола не се секогаш доволни за изградба на креативен систем на соработка со кој ќе се создадат предуслови за подобрување на условите за организирање и спроведување на манифестации во духот на развивање на

културниот живот на сите категории на граѓани во Општината Битола, но и сите посетители кои често престојуваат како домашни или странски туристи.

На прашањето кое се однесува на потребата од обуки за развивање на комуникациските вештини на вработените во функција на подобрување на соработката со локалната самоуправа, во многу голем дел, односно, 76,2% од испитаниците ја потврдуваат ваквата потреба, тргнувајќи од фактот дека комуникацијата е таа која го движи светот и која секогаш и во секое време треба да се развива, а ваквите обуки, во секој поглед и анализирани од различни аспекти, се прифатливи и секојдневно посакувани. Комуникацијата е процес кој треба да се надградува цел живот.

Планирањето на активностите, испитаниците не го гледаат како максимално клучен фактор во развивање на можностите за подобрување на соработката со локалната самоуправа, но затоа дури 85,72% од испитаниците сметаат дека подобрувањето на компетенциите и перформансите на вработените за професионална работа на проекти, максимално ќе ги подобри условите за соработка со локалната самоуправа. Ваквите податоци упатуваат, односно создаваат реални услови за потврдување на првата посебна хипотеза: „Ако се подобри менаџирањето на човечките ресурси во НУ Завод и музеј - Битола, тогаш ќе се зголеми соработката со локалната самоуправа“. Значи, менаџерот и менаџирањето својот акцен во делот на односот кон вработените треба да го стават во правец на градење систем на кадри, кој ќе го темелат врз професионално спроведена селекција, организирање на обуки со кои ќе се зголемуваат компетенциите и перформансите на вработените за успешна комуникација, планирање, но и професионално спроведување на проекти, со што ќе се примени современ пристап во менаџирањето, што, од друга страна, ќе овозможи развивање на креативна соработка која треба да се темели на професионални односи кои се единствената гаранција за ефекти од таквиот процес.

Како посетителите гледаат на правилната екипираност на вработените во НУ Завод и музеј - Битола, може да се констатира од добиените податоци по однос на анкетата која беше спроведена врз посетителите на оваа културна институција и граѓаните кои се анкетирани по случаен избор. Имено, 13,33% одговориле со не, а додека 54,29% немаат изграден став дали екипираноста на оваа институција ги задоволува потребите кои произлегуваат од предизвиците

на современото менаџирање на овој тип на културни институции и манифестациите кои тие ги организираат.

Слични констатации можат да се согледаат и врз основа на податоците од прашањето под реден број 7 од анкетниот прашалник кој беше наменет за посетителите, а се однесува на тоа, дали квалитетниот персонал на вработените во НУ Завод и музеј - Битола е резултат на правилното, односно современото менаџирање. Имено, дури 45, од вкупно 105 испитаници сметаат дека тоа е последица на успешното менаџирање, но, од друга страна, дури 49 испитаници немаат изграден став по однос на ваквата состојба. Ова доведува до размислата дека испитаниците немаат доволно податоци за типот на менаџирање на оваа институција, односно нивната двојба во размислувањата е последица на стручноста на вработените како нешто на кое во едни минати години било пресудно за вработување во оваа културна институција. Во контекст на степенот на развиена соработка на НУ Завод и музеј - Битола и локалната самоуправа при Општина Битола, испитаниците имаат, во најголем дел, изграден став дека таквата соработка не е на задоволително ниво.

Во анкетниот прашалник беа поставени шест прашања, под реден број 7, 8, 9, 10, 11 и 12 кои требаше да дадат слика на потребите од постојана анализа на потребите на граѓаните кои се во функција на подобрување на културниот живот. Врз основа на ова прашање, како и потребата од постојани контакти со граѓанската популација, се добија податоци од кои се гледа дека овие активности се од витално значање и ќе претставува основа за многу поголема соработка која треба да биде поттикната не само од вработените на НУ Завод и музеј - Битола, туку од од страна на локалната самоуправа која има за цел да го збогатува културниот живот на градот. Како резултат на нискиот степен на соработка помеѓу овие две институции, која би била на потребно ниво, во составот на ова истражување се спроведе анкета која се однесуваше на ставовите на посетителите на културните манифестации кои се организираат во рамките на оваа институција.

Од оваа анкета може да се заклучи дека 66, од вкупно 105 испитаници се задоволни од изложбената политика на НУ Завод и музеј - Битола, за 70 испитаници ваквите изложби се организираат со максимален квалитет кој е потребен за овој тип на културни манифестации кои се посетуваат со голем

интерес од страната на сите анкетирани, со ставање најголем ацент за посети на ликовните изложби, во споредба со етнолошките и археолошките. Во оваа група на прашања, приоритетно значење од страна на испитаниците, вработени во НУ Завод и музеј - Битола, е примената на добрите практики кои можат да се осознаат како резултат на посети и различни облици на соработка со други градови во државата и надвор од неа. Ваквите податоци упатуваат дека вработените имаат потреба од примена на нови состојби и креативни ситуации кои би оделе во прилог на развивање на музејската дејност, а промените во културниот живот ги гледаат како предизвик и шанса за успех. Врз основа на овие податоци се создадоа услови за потврдување на втората посебна хипотеза: „Ако се применуваат секојдневни промени во менаџирањето на НУ Завод и музеј - Битола, тогаш ќе се зголеми соработката со локалната самоуправа.“

Во продолжение на анкетниот прашалник, каде како испитаници се јавуваат вработените, беа поставени група од четири прашања кои се ставија во функција на третата посебна хипотеза. Имено, податоците од прашањето под реден број 15, кое се однесува на потребата од постојано следење и анализа на потребите на граѓаните во функција на подобрување на квалитетот на културните услуги и воопшто културните манифестации, што, од друга страна, создава поголеми можности за креативна и професионална соработка со локалната самоуправа, упатуваат на фактот дека вработените максимално се согласуваат со ваквата констатација и хипотетичко тврдење.

По однос на ова, а гледано од аспект на посетителите на НУ Завод и музеј - Битола, се поставија неколку прашања кои одеа во коорелација со ваквата состојба. Така, по однос на прашањето број 16, во анкетниот прашалник кој беше наменет за посетителите, од вкупно 105 испитаници, 53 сметаат дека просечно се задоволуваат потребите на граѓаните, додека 24 немаат изграден став, што најчесто секогаш се доближува до оценката која има негативно значење. Ваквиот интерес и задоволувањето на потребите на посетителите, граѓаните упатуваат дека е многу поголем во ситуации кога културната манифестација се организира во организација помеѓу НУ Завод и музеј - Битола и локалната самоуправа, а таквиот став го споделуваат дури 70 испитаници кои на ваков начин одговориле на прашањето под реден број 15.

Доколку се изврши споредбена анализа на овие податоци, ќе може да се констатира дека кај посетителите постои размислата дека соработката на овие две институции не е на задоволително ниво. Слични вакви податоци се добија и од оговорите по однос на прашањата под реден број 14, 15 и 16, од анкетниот прашалник за вработените во оваа институција. Имено, големата потреба од ваквата соработка се согледува од добиените податоци на испитаниците кои сметаат дека формирањето на соодветен и стручен тим во рамките на локалната самоуправа е од пресудно значење за градење на конструктивна и професионална соработка која е во интерес на збогатување на културниот живот на секој граѓанин во Општината Битола, но и на секој нејзин посетител. Слична е и состојбата на податоците кои се добиени по основа на прашањето под реден број 16, каде 85,71% од вработените уште еднаш целосно, односно главно да, потврдуваат дека во таа соработка со локалната самоуправа, акцент треба да се стави во обезбедување на дополнителни финансиски средства кои би оделе во прилог на зголемување на квалитетот на културните манифестации. Во контекст на оваа состојба се и добар дел од податоците кои се добиени од анкетањето на посетителите. Анализираниите податоци дадоа целосна основа за потврдување и на третата поединечна хипотеза, која гласи: „Ако се врши секојдневна анализа на културните потреби на окружувањето, тогаш ќе се зголеми соработката со локалната самоуправа.“

Поставените прашања во анкетниот прашалник за вработените во НУ Завод и музеј - Битола, под реден број 17, 18, 19, 20 и 21, беа ставени во функција на четвртата посебна хипотеза. Имено, добиените податоци по однос на прашањето кое се однесува на создавање на услови на заедничко спроведување на проекти на оваа културна институција со локалната самоуправа, потврдуваат дека за 80, 95% од испитаниците воопшто и главно да, ќе создадат реални предуслови за развивање на клима на зголемена соработка помеѓу двете институции. Слични показатели упатуваат и податоците добиени од страна на другите прашања.

Во анкетниот прашалник, кој беше наменет за посетителите на НУ Завод и музеј - Битола, податоците упатуваат на фактот дека во најголем дел од нив се потврдува дека, доколку се воспостави висок степен на соработка, тогаш битно би се подобрил културниот живот на градот. Имено, дел од одговорите упатуваат на фактот дека Општината Битола не покажува голема организирана

активност во функција на вистинско задоволување на културните потреби на граѓаните на истата. Значи, се наметнува огромна потреба за еден поинаков пристап во комуникацијата и професионалниот однос од страна на локалната самоуправа, кој ќе создадат основи за вистински раст и развој на културата на овие простори.

Податоците создаваат согледување на такви состојби кои упатуваат дека во НУ Завод и музеј - Битола донекаде има организациска поставеност на стручни кадри кои можат да направат услови за многу попрофесионално реализирање на сите културни манифестации во градот. Но, истите овие податоци упатуваат на една, за жал, реална, но непосакувана состојба, а тоа е фактот дека Општината Битола, едноставно, не посветува внимание на она што значи развој на културата, туку сите активности кои ги спроведува во поглед на одредени манифестации ги организира како тековни процеси кои имаат многу повеќе популистички и секундарен ефект, а не она што значи развивање на културен живот кој постојано треба да се надградува, движи и развива.

Оваа состојба може да се потврди и со добиените податоци кои произлегоа од спроведеното интервју на лица одговорни за културата, вработени во локалната самоуправа при Општината Битола. Податоците се запрепастувачки. Имено, интервјуираното лице со своите одговори потврдува дека се работи за повеќегодишна соработка којашто се развива помеѓу овие две институции, дека општината Битола издвојува големи финасиски средства за културните манифестации. Од друга страна, податоците од интервјуто упатуваат дека нема заеднички формиран тим, кој многу реално е првата работа која мора да се направи со цел да се започне со една професионална соработка. Имено, се потврди и фактот дека Општината не спроведува анализи за потребите на образованието во различните фази на негово спроведување, иако таа во повеќе сегменти е надлежна во делот на основното и средното образование.

Во Општина Битола од добиените податоци се согледува дека не се врши анализа на потребите на граѓаните кои се во контекст на задоволување на културните потреби. Во прилог на оваа состојба е и потврдениот факт дека се работи само за тековни активности кои Општината ги прави без анализа. Тоа се потврдува и од фактот дека во Општината Битола нема посебни сектори, односно внатрешни тимови кои би го спроведувале процесот на анализа на

добри практики и нивно прилагодување во наши услови за подобрување на културниот живот на нашиот град. Интервјуто покажа дека во Општината Битола нема одделение кое врши професионално менаџирање на човечките ресурси, како и нема менаџери кои треба да менаџираат со човечките ресурси. Тоа не значи дека во Општината нема ваков тип на вработени или нема сектор или одделение кое фигуративно не постои. Сепак, самиот факт што вработен во оваа институција повеќе од 8 години, не знае дека воопшто постојат вакви ресурси, тоа покажува дека можеби постојат, но не се препознатливи во средината во која треба доминантно да ги спроведуваат своите задачи за кои воопшто би требало да се формирани.

Иако интервјуто сакаше да покаже дека соработката е одлична и дека постојано се развива, сепак, останува фактот дека таквата соработка се темели само при организирање на две културни манифестации: „Битфест“ и проект за ревитализација на Старата битолска чаршија, што покажува низок степен на соработка и работа на проекти кои се минимални. Ваквите податоци упатуваат на причините за голем број на неискористени можности, состојби кои се културно богатство на овој град, а, едноставно, човековиот фактор кој е надлежен за нивно максимално искористување и одржување на богатата културна традиција на граѓаните на овој град, има однесување кое не е во согласност со современото менаџирање кое има за крајна цел, максимално задоволување на интересите и потребите на секој жител на овие простори. Сите овие податоци и уште голем дел кои се добиени од анкетите, но и спроведеното интервју, доколку подетално и од различни аспекти би се анализирале, ќе потврдат дека ваквата соработка е клучна и во иднина оваа состојба мора да се искорегира. Сите овие податоци уште еднаш создадоа услов за потврдување и на четвртата посебна хипотеза која гласи: „Ако се утврдат кои други облици на соработка меѓу локалната самоуправа и НУ Завод и музеј - Битола треба да се воспостават, тогаш ќе се придонесе во подобрување на соработката меѓу нив, менаџментот на човечки ресурси и менаџментот, воопшто, и во двете.“

Податоците ги потврдија четирите посебни хипотези. Тоа создаде предуслов за потврдување на генералната хипотеза, која е причина и основа врз која се темели целокупното истражување во овој магистерски труд: „Ако се примени современиот пристап на менаџирање на НУ Завод и музеј - Битола, ќе

се овозможи подобра соработка со локалната самоуправа, што ќе придонесе за подобрување на културниот живот во Битола.“

Според направената независна анализа, која се однесува на состојбите согласно фактите за самите перформанси на установите и институциите во градот Битола, според потребите на граѓаните кои живеат во истиот, може да се констатира дека, покрај НУ Завод и музеј - Битола, за потребите на градот, односно за потребите на граѓаните за Битола функционираат и Национална установа Народен театар, Национална установа Центар за култура, НУУБ „Св. Климент Охридски“, Завод за заштита на спомениците на културата и музеј, Зоолошка градина и НУ Музеј на албанската азбука. Имено, според анализите, постојат доволен број на содржини во градот (од културен аспект) кои се ставени на располагање на граѓаните на овој град. Значи, со постоечките шест културни институции (од кои само една е под локалната самоуправа (ЗОО)), кое се со статус на национални установи се задоволуваат потребите и интересите на жителите преку организирање на настани, манифестации и слично, во истите тие институции и установи.

Заклучок

Менаџментот, односно менаџирањето претставува планирање, организирање, водење и контролирање на човечки и други ресурси за ефикасно и ефективно остварување на организациските цели, односно во нашиот случај на целите на НУ Завод и музеј - Битола. Карактеристиките кои треба да ги поседува менаџерот во овој вид на институции се организациската способност како ефикасно и ефективно да ги користи ресурсите за да се остварат организациските цели; ефикасност, односно колку добро или колку продуктивно се користат ресурсите за остварување на целта; ефективност, која е мерило за соодветноста на целите кои менаџерите одбрале да ги извршуваат за организацијата и степенот до кој организацијата ги остварува тие. Теоријата за организација на културните институции се занимава со проучувањето и отворањето на процесите и перспективите кои овозможуваат целесообразен и ефикасен културен развој, со нови решенија и идеи во организациско - структурниот модел на институциите и установите кои се занимаваат со дејноста - култура.

Како што е наведено и во обемната литература (домашна и странска), културата ја сочинуваат две компоненти: традиционалните норми, верувања, вредности и однесувања, од една страна, и поединецот, од друга, кој активно влијае врз измените на културните традиции и со својата интеракција станува основен двигател во промената на традиционалните елементи на културата. Со тоа може да се заклучи дека културата претставува збир од материјални и духовни вредности кои се под влијание на традиционалните рамки и на современите промени кои го формираат прифатливото однесување на членовите на едно општество. Карактеристичниот начин на однесување на поединецот не претставува културна вредност ако не е дел од обичаите и однесувањата на групата - општествените норми на однесување ги претставуваат правилата на однесување во една култура.

Како дел од културните институции, во трудот беше разработено менаџирањето на НУ Завод и музеј - Битола. Имено, организациската структура на НУ Завод и музеј - Битола, која беше дадена во претходно анализираниот правилник, ги дава основните елементи кои укажуваат на

нејзиното соодветно планирање и функционирање. Но, доколку се согласиме дека организациската структура не претставува само статички прикажана шема, сигурно ќе се согласиме дека, со оглед на фактот дека истата се темели врз конструирани рамки од 1998 година потребно е создавање на нова организациска архитектура. Ваквиот процес ќе овозможи нова поделба на работата, зголемени одговорности и овластувања кои ќе бидат пополнети со нови извршители. Тоа не треба да се сфати како комплетно нова поставеност, туку како процес во кој вработените преземаат нови должности.

Она што е потребно, е напуштање на досегашното значење на поимот екипирање како нормативна и статичка состојба и негова трансформација во димензија која се одликува со динамичко-процесни елементи. Тоа значи организациска структура и архитектура која ќе овозможи усогласување на новите процеси и структурални решенија со расположливите човечки ресурси. Ваквите состојби би оделе во вистински правец преку постојано организирање на обуки на сите кадри за новите позиции со што би се создале можности за создавање на целосна инфраструктура за градење на организациско учење кое ќе овозможи трајно подобрување на односите меѓу вработените и реализирање на барањата кои произлегуваат од работните задачи.

Од изнесеното може да се заклучи дека НУ Завод и музеј - Битола е културна институција која добро функционира и е препознатлива во поширокото окружување. Но, тоа не значи дека промените, кои секојдневно се јавуваат, треба да бидат одминувани. Организациската структура која опстојува повеќе од шеснаесет години е еден од показателите дека промените не претставуваат предизвик за оваа институција. Значи, она кон што оваа организација треба да размислува е процес на иновативни структурални промени кои ќе претставуваат основа за современ пристап во менаџирањето и достигнувањето на максимална ефикасност која би одела во правец на светските трендови и барањата кои произлегуваат од надворешното опкружување кое е дел од глобалното општествено живеење во чиј состав се наоѓа и оваа културна институција, секако, сето тоа во тесна координација со локалната самоуправа.

Овој магистерски труд има за цел да даде една комплетна слика на она што значи потреба за ефикасно и ефективно менаџирање на оваа културна институција.

Со цел да се овозможи теоретска основа на истиот, вградени се шест теми кои имаа за цел да извршат комплетна теоретска поткрепа на проблемот, кој е причина за спроведување на истражувачкиот процес, врз основа на кој се добија податоци, кои по пат на квантитативна обработка, овозможија квалитативна анализа која е во функција на докажување на поставените хипотези. Последните три теми се однесуваа исклучиво на НУ Завод и музеј - Битола, како и на истражувачкиот дел на трудот.

Првата тема имаше за цел да изврши дефинирање на организациските системи, кои, доколку се има за цел ефикасно и ефективно да функционираат, неопходно е да имаат добра клима за работа, функционална организациска култура, кои, од друга страна, се непосредно поврзани и ја збогатуваат можноста организациската структура да биде соодветно дизајнирана и да ги даде очекуваните ефекти кои се во правец на достигнување на максимален раст и развој на организацијата. Во улога на максимално динамично функционирање на организациската структура, претставена е комуникацијата и координацијата како предуслови за ефикасно и ефективно работење и достигнување на организациските цели.

Втората тема имаше за цел да даде теоретски осврт на менаџментот како научна дисциплина кој претставува процес на управување со организациските системи. Претставени се поголем број дефиниции кои имаа за цел да извршат дефинирање на овој поим, односно да укажат дека менаџментот треба да се гледа како современ пристап на управување кој има за цел секој вработен во организацијата да го оспособат и неговите перформанси да ги стават во функција на достигнување на организациските цели, како и постојано развивање на индивидуалните вредности во заеднички, кои со соодветно и добро дизајнирана организациска структура, соодветно ќе реагираат и ќе ги имплементираат промените како начин за максимално ефикасно и ефективно работење. Во составот на оваа тема претставени се менаџерските функции, принципи, како и нивоата на хиерархиска поставеност во организациските системи.

Третата тема имаше за цел да го претстави потенцијалот на вработените како најголемо богатство со кое располага една организација и истиот треба да се третира како интелектуален капитал кој е ресурс со непроценета вредност со кој организацијата може да се справува со конкуренцијата на пазарот.

Четвртата тема се однесува на менаџментот во областа на културата и истата е структурирана од пет поттеми кои имаа за цел да извршат дефинирање на потребата од културните институции на ниво на целиот општествен систем, општествената политика и нејзината поврзаност со уметноста, како и креирањето на истата врз основа на таквата политика. Во продолжение на оваа тема претставена е структуралната поставеност на вработените во културните институции, со посебен осврт на теоретските сознанија на кои упатува Исак Адигес. Во рамките на овој дел претставен е начинот на управување со културните институции, како и потребата од соодветно изградена организациска клима и определена организациска мисија на секоја организација која спроведува одредена културна дејност.

Петтата тема, која е во составот на теоретскиот приод на овој магистерски труд, се однесува на културата и културната политика. Структурирана е од пет поттеми. Истите имаа за цел да извршат дефинирање на поимот култура и културна политика, како и да ги претстават моделите на видовите културна политика. Во составот на овој дел од теоријата се изврши презентирање на културата како дејност во нашата држава, по што се претстави Националната стратегија за развој на културата, во одредени нејзини сегменти, со ставање акцент на посебните цели за развој на културата по дејности.

Шестата тема се стави во функција на ингеренциите и надлежностите кои ги има локалната самоуправа во делот на културата, при што се даде краток опис на културните институции кои функционираат на територијата на Општината Битола, како и културните манифестации кои се организираат во соработка помеѓу Општината Битола и петте, односно шесте културни установи. За жал, не се добија податоци за соработката помеѓу локалната самоуправа и НУ Музеј на албанската азбука. Оваа културна институција најчесто воспоставува соработка и ги користи просторните можности на другите културни установи и тоа е најчесто единствената соработка која постои. Се констатира дека на ниво на Општината Битола се организираат голем број на културни манифестации, но најчесто финансиските ресурси кои треба да бидат дадени или донирани од страна на локалната самоуправа се минимални и недоволни истите максимално ефективно да бидат организирани и спроведени.

Во седмиот дел, односно во седмата тема анализирана е организациската структура во НУ Завод и музеј - Битола. Овој дел започнува со самата историја на НУ Завод и музеј - Битола. Во продолжение на овој дел стана збор за внатрешната организација НУ Завод и музеј - Битола, за хиерархиската поставеност на човечките ресурси во НУ Завод и музеј - Битола. На крајот од овој дел беше накратко даден и осврт на тимската работа и координацијата во НУ Завод и музеј - Битола

Осмата тема се однесува на методологијата на истражувањето. Во нејзиниот дел извршено е определување на предметот и проблемот кој е основна причина за истражувачките постапки во составот на овој магистерски труд. Претставена е хипотетската рамка, дадени се клучните зборови кои се основа за теоретската интерпретација на содржините, како и сите останати елементи кои даваат комплетна слика, а воедно претставуваат рамка врз основа на која се темели целиот магистерски труд.

Последната, деветта тема, е во функција на претставување на квантитативна и квалитативна анализа на добиените податоци, врз основа на кои се изврши потврдување на поставените посебни, а врз основа на нив, се потврди и генералната хипотеза, која е цел и причина за овој магистерски труд.

Користена литература

Литература со кирилично писмо

- Адижес, Исак. (1998). *Овладување со промените*. Скопје: Детра
- Бојациоски, Д. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје: Економски факултет
- Борота – Поповска, Мирјана. (2004). *Деловна етика*. Скопје: Де Гама
- Груевски, Томе. (2004). *Комуникации и култура*. Скопје: Студентски збор
- Димитровски, Роберт. (2000) *Менаџмент и организација*. Битола: Здружение за истражување, наука и обука „ИНО“
- Есмерова, Емануела. (2006). *Деловна комуникација и етика*. Скопје
- Иван Катарциев, Македонската национално политичка мисла меѓу двете војни, Култура, 1991
- Закон за културата, консолидиран - неофицијален пречистен текст („Службен весник на Република Македонија“ бр. 31/98, 49/03, 82/05, 24/07, 116/10, 47/11, 51/11, 136/12, 23/13, 187/13, 44/14, 61/15 и 154/15)
- Закон за локална самоуправа, Службен весник број 5/02
- Кралеv, Тодор. (1995). *Основи на менаџментот*. Скопје: ЦИМ
- Коковић, Драган. (1997). *Пукотине културе*. Белград: Просвета
- Магрета, Џоан. (2008). *Што е менаџмент*. Скопје: Икона
- Марковиќ, Михаило. (1962). *Условите за ефективна комуникација*. Скопје: Култура
- Мицевски, Т. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*. Штип: Универзитет „Гоце Делчев“-Штип
- Национална стратегија за развој на културата за периодот 2013-2017, Скопје, 2013

- Петровска - Бешка, В. (1995). *КОНФЛИКТИ, што претставуваат и како се разрешуваат*. Скопје: Филозофски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
- Петковски, К. (1999). *Менаџмент на училиште*. Скопје: Просветен работник
- Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: „Киро Дандаро“
- Петковски, К. & Алексова, М. (2004). *Водење на динамично училиште*. Скопје: Биро за развој на образованието
- Петровски, Добри. (2006). *Административна култура и административно однесување*. Битола: Универзитет „Св. Климент Охридски“ – Битола
- Печијаревски, Љ. (2007). *Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси*. Прилеп: Економски факултет
- Смилевски, Ц. (2000). *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*. Скопје: ДЕТРА центар
- Стаменковски, Алекса. (2006). *Стратегиски менаџмент*. Скопје: Ѓурѓа
- Темков, Кирил. (1999). *Етиката денес*. Скопје: Епоха
- Фалмер, Роберт. (1995). *Новиот менаџмент*. Скопје: Скај агенција
- Флит, Ван. (1996). *22 најголеми грешки на менаџерите и како тие да се поправат*. Скопје: Центар за интернационален менаџмент
- Џордан, Глен. & Ведон, Крис. (2000). *Културна политика*. Скопје: Темплум
- Шешиќ – Драгиќевиќ, Милена. & Стојковиќ, Бранимир. (2003). *Култура, менаџмент, анимација, маркетинг*. Скопје: Темплум
- Шешиќ – Драгиќевиќ, Милена. & Драгоевиќ, Сањин. (2011). *Менаџмент на уметноста во турболентното опкружување*. Скопје: Готен
- Шуклев, Б. (2004). *Менаџмент*. Скопје: Универзитет „Св.Кирил и Методиј“-Скопје

Литература со латинично писмо

- Adižes, I. (1994). *Životni ciklusi preduzeča: Kako i zašto preduzeča rastu i umiru i kako ih lečiti*. Novi Sad: Prometej i Beograd: Agora
- Adižes, I. (1994). *Dijagnoza stilova upravljanja*. Novi Sad: Prometej
- Adižes, I. (2006). *Menadžment za kulturu*. Novi Sad: Adižes menadžment konsalting
- Bazin, G. (1950). *Muzeologija*. Pariz.
- Bailey, E.B. (2006). Researching Museum Educators Perception of their Roles, Identity and Practise, *Journal of Museum Education* 32
- Bauer, A.(1977). Muzejski predmet kao subjekt i objekt u izlozbenom prostoru u istorijskim muzejima i izlozbama. Beograd: *Zbornik Istorijskog muzeja Srbije* 13-14
- Bauer, A. (1985). Mjesto muzejskog pedagoga u strukturi organizacije muzejskog kadra, *Spona* 27-28. Novi Sad: Drustvo muzejskih radnika Vojvodine
- Belusic, A.(2002). Komunikacija i edukativna uloga Hrvatskog povjesnog muzeja,, *Zbornik radova*. Zagreb: Hrvatsko muzejsko drustvo, Sekcija za muzejsku pedagogiju
- Bogičević, B. (2003). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet
- Brown, J. (1993). *Learning organizations*, Sarita Chawla and John Renesh; Produktivity press. Portland, Oregon
- Cascio, W.F. (1989). *Managing Human Resources – Productivity Quality of Working Life Profit* Mc Grow – Hill Book Company. New York
- Certo, S. M. (1994). *Modern Menagment: Diversity, Qvality, Ethics and the Global Environment*, Allyn and Bacon, Boston
- Dawson, P. (1994). *Organizational Change, A processual Approach*, Paul Champan Publishing Ltd., London
- Draker, P. (2003). *Moj pogled na menađment*. Novi Sad: Adižes menadžment konsalting

Duncan Perry, "The Republic of Macedonia: finding its way" in Karen Dawisha and Bruce Parrot (eds.), *Politics, power and the struggle for Democracy in South-Eastern Europe*, Cambridge University Press, 1997, pp. 228-229.

Hamer, M. & Champy, J. (1994). *Reengineering the Corporation: A Manifest for Buisness*. Newberry Park: Sage Publication

Hamer, M. & Champy, J. (1995). *Reengineering the Corporation- Manifest for Buisness revolution*. London: Nicolas Brealey Publishing

Katz, Robert L.: "Skills of an Effective Administrator" *Harvard Business Review*, September-October 1974

Lončarević, R. (2007) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum

Maslow, H.A. (2004). *Psihologija u menadžmentu*. Novi Sad: Adižes menadžment konsalting

Maslow, H.A. (2004). *Psihologija u menadžmentu*. Novi Sad: Adižes menadžment konsalting

Melovic, B. (2007). *Medjunarodni benchmarking*. Podgorica: Ekonomski fakultet

Milisavljević, M. (2002). *Savremen strategijski menadžment*. Beograd: Institut Ekonomskih nauka

Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1988). *The Strategy Process*. Englewood Cliffs (N. J.): Prentice-Hall

Senge, M. P. (1994). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning*

Stoner, A.F. et al. (1997). *Menadžment*. Beograd: Zelnid

Tichy, N. M. (1994). *Managing strategic change*. Skopje: Agencija SKAJ

Torrington, D. & Hall, L. (1998). *Human Resource Management*, Prentice Hall Europe

Интернет страници

<http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0025-8555/2009/0025-85550902092Z.pdf>

19.11.2015, 18:15

<http://pbosnia.kentlaw.edu/macedonia/mlrc/z0156.html>, 11.21.2015, 17:2

www.pravo.org.mk

http://www.bitola.gov.mk/?page_id=17213

ПРИЛОЗИ

Анкетен прашалник ❶

Почитувани,

Оваа анкета ќе се користи во магистерски студии за научно истражување на тема „Менаџирањето во НУ Завод и музеј - Битола и соработката со локалната самоуправа“. Одговорите на прашалникот се доверливи и ќе бидат употребени само во научни цели за извлекување на генерални заклучоци, без индицирање на поединечните резултати.

Работно место: менаџер (раководител) ☐ вработен ☐

Работен стаж: до 5 години ☐ од 5 до 25 години ☐ над 25 години ☐

Пол: м ☐ ж ☐

Возраст: до 30 години ☐ од 31 до 50 години ☐ над 51 година ☐

Ве молиме прочитајте ги долунаведените искази и искажете ги Вашите ставови и мислења по однос на истите, со тоа што ќе заокружете една од оценките од ❶ до ❺.

❶ - воопшто не

❷ - главно не/незадоволително

❸ - просечно/доволно/задоволително/добро

❹ - главно да/често

❺ - целосно да/во голема мера

Ред. бр.	ИСКАЗИ	Оценки				
1.	Дали сметате дека ќе се подобри работата во НУ Завод и музеј - Битола, ако се воспостави систем на планирање на кадри?	1	2	3	4	5
2.	Ако при селекција на кадрите во НУ Завод и музеј - Битола, се води сметка за избор на квалитетни кадри кои поседуваат стручни способности и добро ја познаваат областа на културата, дали сметате дека ќе се подобри квалитетот на услугите на институцијата, а со тоа ќе се задоволат потребите на посетителите?	1	2	3	4	5
3.	Ако при процесот на селекција во Вашата институција, при изборот на кадри, се води сметка за компетентноста на истите, дали сметате дека ќе се создадат услови за зголемена соработка со локалната самоуправа?	1	2	3	4	5
4.	Дали сметате дека со обезбедување на обуки, на кадарот во Вашата институција, за развивање на комуникациски вештини, ќе се зголемат можностите за подобрување на соработката со локалната самоуправа?	1	2	3	4	5
5.	Дали сметате дека со обезбедување на обуки, на кадарот во Вашата институција, за развивање на компетенциите во областа на планирањето, ќе се зголемат можностите за подобрување на соработката со локалната самоуправа?	1	2	3	4	5
6.	Ако перманентно се создаваат услови за зголемување на компетенциите на кадарот во НУ Завод и музеј - Битола, за	1	2	3	4	5

професионална работа со проекти, дали сметате дека тоа ќе придонесе и за зголемување на можностите за подобра соработка со локалната самоуправа?

Дали сметате дека спроведувањето на квалитетна анализа на потребите на

- | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 7. | Општината во делот на културата, може да го зголеми степенот на соработка на Вашата институција со локалната самоуправа? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|

Доколку би се создавале поголеми можности за практикување на постојани контакти со граѓаните, во делот на воочување на

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 8. | нивните ставови и потреби кои произлегуваат од музејската дејност, дали тоа ќе создаде основа за зголемена соработка со локалната самоуправа? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|

Доколку би се развивале условите за практикување на креативните решенија на вработените, дали сметате дека тоа би влијаело врз зголемување на соработката со локалната самоуправа?

- | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 9. | вработените, дали сметате дека тоа би влијаело врз зголемување на соработката со локалната самоуправа? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|

Со практикување на тимската работа, во тимови екипирани со членови од Вашата институција и Општината, дали би се зголемила можноста за професионална соработка со локалната самоуправа?

- | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 10. | институција и Општината, дали би се зголемила можноста за професионална соработка со локалната самоуправа? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|

Дали сметате дека подоброто информирање на вработените, во функција на двонасочна комуникација со Општината, ќе ја подобри соработката со истата?

- | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 11. | на вработените, во функција на двонасочна комуникација со Општината, ќе ја подобри соработката со истата? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|

- | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 12. | Ако се спроведуваат добро осмислени посети на други градови во државата и во | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|

странство, дали нивните добри практики би можеле да се имплементираат во правец на подобрување на односите со локалната самоуправа?

13. Ако се врши постојана анализа на потребите во окружувањето, со поврзување и соработка со туристички организации во државата и странство, дали би се зголемила можноста од зголемување на соработката со локалната самоуправа?

1 2 3 4 5

14. Ако се врши постојано истражување на културните потреби на различни целни групи, во тимови екипирани со членови од Вашата институција и Општината, дали би се зголемила можноста од зголемување на соработката со локалната самоуправа?

1 2 3 4 5

15. Ако во Општината постои специјализиран тим кој врши постојана анализа на потребите на граѓаните во делот на културните манифестации, дали сметате дека ќе се создадат услови за подобрување на соработката со локалната самоуправа?

1 2 3 4 5

16. Дали сметате дека Општината треба да обезбеди дополнителни финансиски средства за организирање и реализација на културни манифестации кои се во функција на задоволување на потребите на граѓаните?

1 2 3 4 5

17. Дали сметате дека со создавање на услови за реализација на заеднички проекти со Општината, би се создала можност за зголемена соработка со локалната самоуправа?

1 2 3 4 5

	Ако се врши постојано пренесување на искуства од други општини во државата и странство, дали сметате дека тоа позитивно би влијаело врз зголемување на соработката со локалната самоуправа?					
18.		1	2	3	4	5
	Дали сметате дека поврзувањето и професионалната соработка со факултетите, со посредништво на Општината, позитивно би влијаело врз соработката со локалната самоуправа?					
19.		1	2	3	4	5
	Ако се развие професионална политика на соработка на Вашата институција со училиштата на ниво на општина, дали тоа ќе влијае врз потребата од зголемена соработка со локалната самоуправа?					
20.		1	2	3	4	5
	Ако се развива постојана комуникација со граѓанскиот сектор, во функција на воочување на потребите на истиот, дали сметате дека со тоа се наметнува потребата од зголемена соработка со локалната самоуправа?					
21.		1	2	3	4	5

Ваши ставови и забелешки:

Ви благодарам за соработката

Анкетен прашалник 2

Почитувани,

Оваа анкета ќе се користи во магистерски студии за научно истражување на тема „Менаџирањето во НУ Завод и музеј - Битола и соработката со локалната самоуправа“ Одговорите на прашалникот се доверливи и ќе бидат употребени само во научни цели за извлекување на генерални заклучоци, без индицирање на поединечните резултати.

1. Во која старосна група припаѓате?

- а) 15-30
- б) 30-45
- в) 45-60

2. Дали доволно сте информирани за внатрешните манифестации во организација на НУ Завод и музеј - Битола?

- а) да
- б) не
- в) не знам

3. Дали сте задоволни од изложбената политика на НУ Завод и музеј - Битола?

- а) да
- б) не
- в) не знам

4. Дали сте задоволни од квалитетот на изложбите кои се организирани од страна на НУ Завод и музеј - Битола?

- а) да
- б) не
- в) не знам

5. Дали сте задоволни од надворешните манифестации кои се организираат во НУ Завод и музеј - Битола, во соработка со Општината Битола?

- а) да
- б) не
- в) не знам

6. Дали НУ Завод и музеј - Битола е добро кадровски екипиран?

- а) да
- б) не
- в) не знам

7. Дали квалитетниот состав на кустосите, конзерваторите, техничкиот и административниот персонал е резултат на добро менаџирање на институцијата?

- а) да
- б) не
- в) не знам

8. Дали редовно ги посетувате културните манифестации во градот, организирани во рамките на НУ Завод и музеј - Битола?

- а) да
- б) не
- в) ретко

9. Дали сте задоволни од културните случувања во градот?

- а) да
- б) не
- в) немам став

10. Кои внатрешни културни манифестации, организирани од НУ Завод и музеј - Битола, најчесто ги посетувате:

- а) Ликовни изложби
- б) Етнолошки изложби
- в) Археолошки изложби

11. Дали соработката помеѓу Општината Битола и НУ Завод и музеј - Битола влијае врз културната понуда во градот?

- а) да
- б) не
- в) не знам

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

13. Дали Општината Битола доволно се грижи за културниот живот на граѓаните?

- а) да
- б) не
- в) не знам

14. Кои манифестации организирани во НУ Завод и музеј - Битола, повеќе го привлекуваат Вашето внимание?

- а) Внатрешни манифестации (изложби од различен карактер) во зградата на НУ Завод и музеј - Битола
- б) Надворешни манифестации организирани во зградата на НУ Завод и музеј - Битола
- в) Надворешни манифестации организирани во амфитеатарот Хераклеја Линкестис
- г) Надворешни манифестации организирани во патиото во НУ Завод и музеј - Битола

15. Дали се зголемува интересот на посетителите со воспоставувањето на заеднички културни манифестации меѓу Општината Битола и НУ Завод и музеј - Битола?

- а) да
- б) не
- в) не знам

16. Како го оценувате работењето на НУ Завод и музеј - Битола, во делот на задоволување на потребите на граѓаните, домашните и странските туристи?

- а) одлично
- б) добро
- в) лош
- г) немам изграден став

Ваши ставови

Ви благодарам за соработката

ИНТЕРВЈУ

со вработени лица во Општината Битола компетентни во делот на културата

1. Кое е вашето работно место?
2. Колку време работите во Општината Битола?
3. Каква е соработката помеѓу Општината Битола и НУ Завод и музеј - Битола?
4. Од кога постои меѓусебната соработка?
5. Што придонесе за соработката помеѓу Општината Битола и НУ Завод и музеј - Битола?
6. Кои заеднички проекти се реализирани во последните години?
7. Дали постои одделение или сектор за менаџирање со човечките ресурси?
8. Колку менаџери на човечки ресурси се вработени во Општината Битола?
9. Дали одвојува доволно финансиски средства Општината Битола за културни манифестации кои се организираат и реализираат од страна на НУ Завод и музеј - Битола ?
10. Дали постои техничка поддршка од Општината Битола за реализација на надворешните манифестации и проекти на НУ Завод и музеј - Битола (озвучување, светло, гостувања, сместување на гости и сл.) ?
11. Кои се вашите предлози и мерки за подобрување на соработката меѓу Општината Битола и НУ Завод и музеј - Битола?
12. Дали постои специјален сектор во Општината Битола за соработка со културните институции во градот?
13. Дали Општината Битола располага со волонтери кои помагаат во НУ Завод и музеј - Битола?
14. Дали Општината Битола помага со работна сила во културните институции?
15. Дали Општината учествува во изборот на кандидатите за вработување во НУ Завод и музеј - Битола?
16. Дали Општината учествува во процесот на менаџирање во НУ Завод и музеј - Битола?

17. Дали Општината организира заеднички состаноци со експертски тимови од НУ Завод и музеј - Битола?
18. Дали Општината Битола организира заеднички обуки и семинари со компетентни стручни лица вработени во НУ Завод и музеј- Битола?
19. Дали постојат тимови составени од експерти вработени во НУ Завод и музеј- Битола и вработени во Општината кои се компетентни во делот на културата, кои вршат планирање на заеднички активности, прават анализа и истражување на културните потреби на надворешното окружување?
20. Дали Општината Битола врши коорелација на потребите на училиштата од посета на изложби и други културни манифестации во НУ Завод и музеј - Битола?
21. Дали Општината Битола врши поврзување и создава услови за професионална соработка на факултетите и НУ Завод и музеј - Битола?
22. Дали во Општината Битола се собираат добрите практики во делот на културата од други градови во државата и надвор од неа и истите ги наметнува како потреба за подобрување на културниот живот во градот?

Ви благодарам за соработката

ИНТЕРВЈУ

со вработени лица во Општината Битола компетентни во делот на културата

- Тоше Ивановски

1. Кое е вашето работно место?

- Административно техничко лице во одделение за култура, одговорен за проектот Битфест и развој на туризмот, привремено вработен преку агенцијата Зета.

2. Колку време работите во Општината Битола?

- 8 години.

3. Каква е соработката помеѓу Општината Битола и НУ Завод и музеј – Битола?

- Соработката е одлична, трае повеќе години, посебен интензитет на оваа соработка се однесува на Битфест, каде што музејот влегува со своја програма на ликовни изложби и ги отстапува нивните простори за наши настани. Освен изложбите, ги користиме и нивните простори за други наши настани, како на пример, концертната сала на музејот, патиот, Хераклеја, културниот центар Магаза итн.

4. Од кога постои меѓусебната соработка?

- Подолго време.

5. Што придонесе соработката помеѓу Општината Битола и НУ Завод и музеј – Битола?

-

6. Кои заеднички проекти се реализирани во последните години?

- Освен соработката со Битфест, има соработка на полето за развојот на туризмот, исто така има еден проект меѓу НУ Завод и музеј - Битола и Министерството за култура за ревитализација на Старата битолска чаршија итн.

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

- Не знам.

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

- Не знам.

9. Дали одвојува доволно финансиски средства Општината Битола за културни манифестации кои се организираат и реализираат од страна НУ Завод и музеј - Битола ?

- Да, Општината одделува најголем буџет за културата, повеќе манифестации се поставени во годишната програма, пример фестивалот „Браќа Манаки“, Битфест, Битола отворен град, детските фестивали „Тралала“ и „СИДО“, Мал битолски Монмартр.

10. Дали постои техничка поддршка од Општината Битола за реализација на надворешните манифестации и проекти на НУ Завод и музеј - Битола (озвучување, светло, гостувања, сместување на гости и сл.) ?

- Сопствена музичка опрема, звучна опрема, рампа техничка и слично.

11. Кои се вашите предлози и мерки за подобрување на соработката меѓу Општината Битола и НУ Завод и музеј - Битола?

- Заедно да се аплицира за средства од ЕУ и други фондови за ревитализација на одредени простори како што се: патиот на музејот, магазата, Хераклеја за да се подобри инфраструктурниот дел за нивна адаптација за сценски простори и, исто така, во доменот на развојот на културниот туризам затоа што посетата на собата на Кемал Ататурк е многу важна во релација на напредување на културата и, се разбира, во тој план мора да работиме повеќе.

12. Дали постои специјален сектор во Општината Битола за соработка со културните институции во градот?

- Не постои специјален сектор, тој е во рамките на одделението за култура.
13. Дали Општината Битола располага со волонтери кои помагаат во НУ Завод и музеј - Битола?

- Нема волонтери.
14. Дали Општината Битола помага со работна сила во културните институции?

- Не.
15. Дали Општината учествува во изборот на кандидатите за вработување во НУ Завод и музеј - Битола?

- Не, за тоа е надлежно Министерството за култура.
16. Дали Општината учествува во процесот на менаџирање во НУ Завод и музеј - Битола?

- Не.
17. Дали Општината организира заеднички состаноци со експертски тимови од НУ Завод и музеј - Битола?

- Да, имаме состаноци за одредени теми кои ги тангираат двете страни, односно за заедничките проекти.
18. Дали Општината Битола организира заеднички обуки и семинари со компетентни стручни лица вработени во НУ Завод и музеј - Битола?

- Не, немаме семинари и обуки, но, ако сме поканети, одиме на нивните работилници.

19. Дали постојат тимови составени од експерти вработени во НУ Завод и музеј
- Битола и вработени во општината кои се компетентни во делот на културата, кои вршат планирање на заеднички активности, прават анализа и истражување на културните потреби на надворешното окружување?
- Нема ваков тим
20. Дали Општината Битола врши коорелација на потребите на училиштата од посета на изложби и други културни манифестации во НУ Завод и музеј - Битола?
- Не, самиот музеј ја врши таа коорелација
21. Дали Општината Битола врши поврзување и создава услови за професионална соработка на факултетите и НУ Завод и музеј - Битола?
- Не
22. Дали во Општината Битола се собираат добрите практики во делот на културата од други градови во државата и надвор од неа и истите ги наметнува како потреба за подобрување на културниот живот во градот?
- Немаме формализирано собирање, меѓутоа како искуства се собираат и се споделуваат.