



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ - СКОПЈЕ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ



ПОСЛЕДИПЛОМСКИ СТУДИИ
МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

**Организацискиот пристап во менаџментот на
човечките ресурси во доменот на културата**

Кандидат:

Лилјана Пешовска

Ментор:

Проф. д-р Милева Ѓуровска

Скопје, 2019 година

Содржина

ВОВЕД.....	4
прв дел: теоретски пристап кон проблемот	9
1. КУЛТУРА - cultus, colere.....	9
1.1 Поимот култура и неговото значење.....	9
1.2 Културна политика – врска на културата со политиката	14
1.2.1 Модели и принципи на културната политика	16
1.2.2. Културната политика на Република Северна Македонија	20
2. МЕНАЏМЕНТ И КУЛТУРА.....	27
2.1 Развој на менаџментот во културата – краток историски осврт	27
2.2 Односот меѓу менаџментот и културата	30
2.3 Дефиниција на менаџментот во културата.....	34
2.4 Цели и задачи на културниот менаџмент	35
2.5 Функции на менаџментот во културата.....	36
3. ОРГАНИЗАЦИСКИ РАЗВОЈ НА КУЛТУРНИТЕ УСТАНОВИ.....	42
3.1 Културните институции и нивното формирање низ историјата.....	42
3.2 Организација во културата – поим и принципи	45
3.3 Процесот на организациски развој.....	49
4. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ.....	55
4.1 Концептот менаџмент на човечки ресурси низ историјата – суштински определби	55
4.2 Дефинирање и цели на менаџментот на човечки ресурси	58
1.3 Основните функции на менаџментот на човечки ресурси	61
1.3.1 Анализа на работата	64
1.3.2 Планирање на човечките ресурси	64
4.3.3 Регрутација на човечките ресурси	66
4.3.4 Селекција на човечките ресурси.....	67
4.3.4 Обука или тренинг на вработените	69
4.3.6 Развој на вработените.....	72
4.3.7 Талент менаџмент.....	74
4.3.8 Планирање и управување со кариера.....	79
4.3.9 Оценка на учинокот на вработените	82
4.3.10 Плаќање на вработените	84

ВТОР ДЕЛ: ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ.....	86
5. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	86
5.1 Проблем и предмет на истражувањето	86
5.2 Цели на истражувањето	88
5.3 Методологија на истражувањето	89
5.4 Хипотетичка рамка	90
5.5 Квантитативна анализа	91
5.6 Анализа и интерпретација на добиените резултати	94
5.7 Заклучни согледувања од емпириското истражување.....	111
ЗАКЛУЧОК.....	114
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	120

ВОВЕД

Во пост-индустриската фаза на развој на општеството, уметничката и културната активност стануваат поинтензивни, а се поттикнува и дијалог помеѓу креаторите и јавноста. Се јавуваат различни услови за културно-уметничко творештво и нивно обликување во концепти достапни за културната јавност, чиешто поле на рецепција сè повеќе се шири. Така растат и културните потреби и интересите на човекот, што подразбира освестена активност за создавање на материјални и духовни вредности со кои поединецот се издигнува над секојдневниот живот заради активно учење, добра комуникација и естетски суд.

Креативното хаотично творештво човекот настојува да го претвори во организиран и стимулативен амбиент, чија што цел е продукција, дифузија и рецепција на универзални културни и уметнички дела, подигање на свеста кај сите слоеви од населението, и тоа не само со цел за развој на културните потреби, туку и развој на културната потрошувачка. Затоа е потребна примена на економски параметри за функционирање на културата. Меѓу позначајните елементи кои треба да се воспостават е менаџментот во културата, кој треба да послужи како систем за управување, поддршка и организирање на културни и уметнички продукции во рамките на културните институции.

При анализата на културата од аспект на организациските науки се наметнува потребата од нејзино поимно проучување. Поимот култура е сложен и има повеќе значења. Предмет на анализа ќе биде дефинирање на културата, поимот култура и менаџерскиот пристап кон културата.

Културниот менаџмент претставува свесна активност на една институција, во смисла на наоѓање на најефикасни организациски решенија и модели кои придонесуваат за развој на работата, како и обезбедување на оптимални услови за творештво, негов пласман и прием во јавноста, што придонесува за подобрување на квалитетот на животот на поединецот, општествените групи или заедницата. Привлекувањето на внимание, ангажирањето и задржувањето

на продуктивните работници се реални потреби. Наоѓањето на најталентираните, најквалификуваните и најмотивираните да работат за вас е многу потешка работа отколку што се чини. Културната политика треба да создаде услови и да обезбеди пристапи или модели за поддршка на културното творештво, особено на творците односно човечките ресурси во овој домен.

Со помош на овие дисциплини и нивните методи може да се создадат услови за реализација на културата, во антрополошка смисла, како матрица во која се кодирани когнитивните вредности и системи на една општествена група или заедница – модели на мислата, верувањата и однесувањата – и средствата за нивно изразување (јазик, работа, сместување, храна, облека, обичаи, верувања, митови, легенди, народната уметност, итн.).

Општата предметна рамка на ова истражување ќе се однесува на организацискиот пристап во културниот менаџмент. Организацискиот контекст е доволно широка рамка за да ги опфати културните политики, културниот менаџмент и менаџментот на човечките ресурси во организациите од областа на културата но и пошироко.

Предметот на проучување на овој труд ќе биде поимот за културата, определбите кои се значајни за културните политики и менаџирањето во доменот на културата.

Денес државите плански дејствуваат кон развивање на модел на културни активности. Станува збор за културни политики кои содржат мерки, ресурси и активности за поддршка на културната продукција, начинот на менаџирање на институциите и поддршка на ресурсите. Меѓутоа, се работи за многу сложена област за менаџирање, бидејќи културата претставува еден прилично сложен феномен. Културата не може да биде објект кој ќе се менаџира, туку таа самата претставува поттик на креативноста и културната анимација.

Целокупната култура не може да се сведе на културната политика и културните институции, кои, иако играат клучна улога во обликувањето на културниот живот, би можеле да ја затворат културата во административните (биروقратски) шеми. Оттаму, се наметнува потребата за систематски проучувања на соодносот меѓу државата, економијата и културата. Целта на менаџментот во културата е да го поттикнува јавното и приватното

истражување на културата во сите нејзини форми и варијации. Од друга страна, културата може на државата да ѝ обезбеди инцидентни, но важни придонеси за нејзината економска и социјална благосостојба. На пример, таа може да претставува корисна индустрија во економска смисла на зборот; може да му даде содржина и смисла на образованието; може да дејствува како трезор за наследството (приватно или колективно); може да помогне во одржувањето на центрите за народно творештво покренувајќи ги очекувањата на граѓаните и претворајќи ја сликата на загубен дух, во слика на интерес и потенцијален просперитет. Културата не може да направи сè што би сакале владите (и ретко со брзина што тие ја очекуваат), но без културните алатки задачата за подобрување на квалитетот на животот би била крајно тешка. На општеството му е потребна рамнотежа меѓу зачувувањето и новостите, меѓу младите и старите, особеното и различното. Потребни се сеопфатна работа и искуство од страна на општеството за да се одржи една силна култура.

Понатаму, предмет на истражување ќе биде културната политика и што таа претставува, односно нејзиното значење на генерално ниво. Во рамките на овој сегмент ќе се проучува и културната политика на Република Северна Македонија, општите столбови на кои таа се заснова.

Значаен дел од анализите ќе се однесуваат на културниот менаџмент. Менаџментот во културата, уметноста или во одредена уметничка дејност кај нас сè уште не е развиен, ниту на теориски план, ниту како практика. Како посебен дел од предметот на културниот менаџмент, кон кој ќе се фокусира нашата анализа е менаџментот на човечки ресурси во културните институции, но и во културата генерално. Овде ќе настојваме да одговориме на прашањата за менаџерскиот кадар на културните институции, за посебните стратегии, целите на културниот развој, но и за регрутацијата, наградувањето и другите аспекти на менаџментот на човечки ресурси во доменот на културата.

Општата хипотеза на ова истражување би била: Врз ефикасноста, квалитетот и оригиналноста во работењето на организациите од доменот на културата значително влијае карактерот на менаџментот и начинот на кој се пристапува кон менаџирањето на човечките ресурси.

Во согласност со проблемот на истражување, основна цел на ова истражување е да даде придонес кон поголема афирмација на областа Културен менаџмент и наоѓање на соодветни организациски решенија (модели) кои во најголема мера придонесуваат за развојот и за општествената и пазарната ефикасност на културните дејности.

Општата цел на овој магистерски труд е да се дојде до определено научно сознание за Организацискиот пристап во менаџментот на човечките ресурси во доменот на културата, но и негова конкретна примена за истото да добие општествена оправданост. Овој труд ја потенцира важноста од потребата на менаџмент во културата и културните установи и организации. Исто така, го потенцира и значењето на човечките ресурси потребни за исполнување на целите на организациите, односно установите.

Во овој труд материјалот е организиран во вовед, пет глави и заклучок, разработени и концептуирани по логичен распоред, кој што има за цел да ја прикаже содржината на теоретското и практичното истражување.

Во воведниот дел се истакнува општиот организациски амбиент во кој денес се остваруваат културните активности. Констатираме дека во културата доминираат културните политики креирани од страна на државата со цел да се насочи културното творештво во правец пожелен за државата. За експанзија на културното творештво неопходно е да се има предвид интегралниот пристап, а тој ја опфаќа државата и нејзините културни политики, економската состојба, нивото на развиеност на човечките ресурси, традициите и други организациски аспекти.

Во првото поглавје од магистерскиот труд теоретски се анализира поимот култура и неговото значење. Истакнуваме дека, покрај материјалните добра, во културата припаѓаат и заедничкиот јазик, обичаите, ставовите, нормите и вредностите. Во продолжение на поглавјето е анализата на културните политики и врската помеѓу културата и политиката. Целта на културните политики е да се промени однесувањето и менталитетот на луѓето. Современите држави креираат политики со цел остварување на културни трансформации поттикнувајќи на тој начин различни социјални, економски и политички промени. Значаен документ е Националната стратегија за развој на културата

2018-2022 год., во која прецизно се детектирани слабостите во организирањето на културните институции, особено потенцирани: застареност на моделите на управување, недостиг на квалификувани менаџери и соодветен стручен кадар, бавен процес на децентрализација и слабо развиени алтернативни форми на поддршка, политизација и мешање на централната власт.

Во второто поглавје се анализираат содржини од менаџментот во културата. Се дава краток историски осврт на развојот на менаџментот во културата, се дефинира менаџментот во културата и се објаснуваат неговите цели, задачи и функции. Менаџментот во културата го поврзува она што се случува на сцената и зад сцената, покажува како функционира културата преку културните институции, нивните сложени системи, технологии и методи на работа, како и нивната меѓусебна соработка.

Третото поглавје од магистерскиот труд дава преглед на историскиот развој и формирање на институциите од доменот на културата, кој развој се забележува уште од 7-8 век, со посебен процвет по Втората светска војна. Организациите во културата по своите карактеристики значително се разликуваат од другите организации. Културните организации немаат цел да се стекнат со што е можно поголем профит, и со тоа при нивното организирање не се применливи принципите на организациите од економијата.

Во четвртото поглавје се претставени содржини од менаџментот на човечките ресурси во доменот на културата, генералните столбови врз кои се заснова менаџментот како теорија и практика за постигнување на поголема ефикасност во остварувањето на организациските цели.

Емпириското истражување е елаборирано во петтата глава од трудот.

ПРВ ДЕЛ: ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ

1. КУЛТУРА - CULTUS, COLERE

1.1 Поимот култура и неговото значење

Културата е целокупното општествено наследство на одредена група на луѓе, т.е. научените начини на размислување, чувствување и дејствување на некоја група, заедница или општество, како и изразувањето на тие начини во материјалните предмети. Зборот *култура* доаѓа од латинскиот збор *cultus, colere* што означува нега, гаење на нешто. Со текот на времето зборот култура добива метафоричка смисла и од одгледување на земја преминува во одгледување на духот, т.е. од култура на земјата се пренесува на култура на духот.

Преку следните дефиниции за културата ќе видиме кои карактеристики на културата го привлекуваат вниманието:

„Културата е секогаш колективен феномен, затоа што е барем делумно споделена со луѓе кои живеат или живееле во исто социјално опкружување, таму каде што е научена. Културата се состои од напишани правила на социјалната игра. Таа е колективно програмирање на умот што ги разликува членовите на една група или категорија на луѓе од друга“. (G.Hofstede, G.J.Hofstede, M.Minkov, 2010:6)

„Културата е нејасен збир на основни претпоставки и вредности, насоки кон животот, верувањата, политиките, процедурите и конвенциите во однесувањето, што ги споделуваат група луѓе и тоа влијае (но не го одредува) однесувањето на секој член и неговите/нејзините толкувања за „значењето“ на однесувањето на другите луѓе.“ (H. Spenser-Oatey, 2008:3)

Културата е проучувана и дефинирана на многу начини од повеќе научници кои претставуваат различни дисциплини. Адлер (1997:15) синтетизира многу дефиниции за културата. Таа вели дека културата е: „Нешто што го споделуваат сите, или скоро сите, членови на некоја социјална група“. „Нешто што постарите членови на групата се обидуваат да им го пренесат на помладите членови.“ „Нешто (како во случајот со моралот, законите и обичаите) што го обликува однесувањето или нешто што структурира нечија перцепција за светот.“

Културата е повеќе од уметност, таа е рамка за нашите животи. Таа влијае на нашите вредности, ставови и однесување. Од друга страна, ние сме актери во нашата култура и влијаеме на тоа. Според Лево-Хенриксон (1994), културата го опфаќа секојдневниот начин на живот, како и митовите и вредносните системи на општеството. Според Адлер (1997:15-16), културата, вредностите, ставовите и однесувањето во едно општество влијаат едни врз други. Вредностите можат да се дефинираат како фактори кои се експлицитно или имплицитно пожелни и кои влијаат врз нашите одлуки. Вредностите не мора да бидат совесни, можат да бидат и несовесни. Вредностите што ги имаме се засноваат на нашата култура. Ставовите изразуваат вредности и нè принудуваат да постапуваме или да реагираме на одреден начин кон нешто. Ставовите се секогаш таму кога луѓето делуваат дури и ако не ги гледаат. Нема акција без ставови. Однесувањето може да се опише како било каква форма на човечко дејствување. Однесувањето на поединците и групите влијае врз културата на општеството. Во општеството нема култура без однесувањето на луѓето.

Во секое општество постои култура. Во неа покрај добрата од материјален карактер, се вбројуваат и заедничкиот јазик, обичаи, вредности, сваќања, ставови, норми и вредности. Нив човекот ги прифаќа како член на општествената заедница преку системот на социјализација. Луѓето како свесни суштества се должни да ги почитуваат воспоставените општествени правила, инаку, во спротивно би дошле во конфликт со општествената заедница, која таквите однесувања ги санкционира.

Од многуте мислења што постојат околу прашањето што содржи културата, најчесто употребувано е мислењето дека културата е поврзана со човечките

вредности. Општествените науки го ставаат значењето на терминот култура на едно повисоко ниво, што го доведува подалеку од само лична софистицираност. Во научната теорија културата се смета како основен аспект од животот. Сите човечки суштества имаат култура. Во рамките на социјалната антропологија „култура“ претставува заедничко име за сите видови на мисли, чувства и начин на делување.

Општо земено поимот се однесува на човековата активност, а различните објаснувања на поимот „култура“ се одраз на различните теории и критериуми на разбирање и оценување на човековата активност. Културата се зема традиционално како најстара човечка одлика, она што го одделува човекот од животните, таа го обезбедува опстанокот на цивилизацијата, таа настанала кога настанал и човекот.

Културата ја творат, од една страна, традиционалните норми, верувања, вредности и однесувања, и од друга страна, единката која активно влијае врз измените на културните традиции како и во промената на нејзините традиционални елементи. 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.

Културата, пред сè, вклучува:

1. чувство на идентитет, претставата за „јас“ и за „ние“, што укажува на граница за другиот;
2. еден вид сознание или сознајна способност, јазик на којшто се размислува или комуницира со светот, перспектива и познавање на светот;
3. модел на евалуации што се состојат од низа вредности и норми, со кои се дефинира доброто или лошото, што треба и што не треба да се прави, како и регистар на емоции со кои се искажува посебен модалитет на реакции кон настаните во светот.

На крајот на XX век културата не се разгледува само на еден интелектуален и книжевен начин, туку нејзиниот домен се проширува и на други вредности. Така да под поимот култура кој што е сложен и има повеќе значења се подразбира (М.Д. Шешиќ, Б.Стојковиќ, 2003):

- сè она што настанува преку човечка работа, како обработка на предметите или производство на нови предмети (производи од земјоделството, занаетите, применетите науки);
- сите оние облици на човечко изразување со помош на кои човекот на другите луѓе им ги соопштува своето искуство, сознанија и видувањето на светот (од писма до разни верувања, филозофски сфаќања и научни објаснувања, како и уметничкото изразување);
- културата претставува одредена друштвена средина која секоја индивидуа ја затекнува при раѓањето како свет кој има одредено значење и одредени правила на живот на кои таа мора да се прилагоди (обичаи, друштвени навикки, норми, закони, систем на комуникација и симболи, одредени искуства и знаења, верувања и сфаќања).

Културата денес претставува многу актуелна тема во организациските науки. Анализите на организациската култура се зачестија во периодот на 70-те години на XX век. Поводот за афирмација на економскиот концепт на културата претставуваше брзиот економски просперитет на Јапонија. Аналитичарите беа убедени дека „Јапонското економско чудо“, во голема мера резултирало од специфичностите на јапонската култура, особено од семејната традиција во која посебно се вреднувала лојалноста кон семејството и високиот степен на авторитарност (почитување на авторитет). Со ваква персонална структура на вработените, на менаџерите не им било тешко да управуваат со претпријатијата. Во јапонските претпријатија не постоел проблем на недоверливост, забошутување или проблем со дисциплината. Лојалноста кон семејството нашла ново поле на изразување, а тоа било претпријатието. Јапонскиот случај ја потврдува тезата на социолозите дека кога работникот влегува во претпријатието не може да се ослободи од размислите за своето семејство, од тоа како бил подучуван да го сфаќа трудот, како да се однесува

кон соработниците, да ги почитува авторитетите и како да се гради кариера. (М. Ѓуровска, 2007:16).

Културата во најширока смисла на зборот претставува збир на наследеното и новосоздаденото материјално и духовно творештво, чија цел е да го олесни одржувањето, продолжувањето и напредокот на човештвото во целина. Тоа значи дека културата е составена од два дела кои имаат еднакво значење: културното наследство и новото културно творештво, односно традицијата или пренесувањето, негувањето и наследувањето на веќе создадените културни вредности и иновацијата, прогресот, односно создавањето на нови вредности. Сосема јасно е дека основната смисла и услов за функционирањето на општеството е токму културата, односно обидите на човекот да ја надгради, усоврши, па дури и да ја надмине својата биолошка лимитираност. Значи, немаме општество без култура како што и културата е феномен кој може да произлезе само од сложениот механизам на интеракции што го нарекуваме општество. Ниту културата, ниту општеството не се статични, туку се во постојна состојба на транзиција, во која се менуваат, прилагодуваат и одговараат на внатрешните и на надворешните предизвици.

Денес, се повеќе преовладува мислењето дека не може да постои траен развој ако не се земе предвид културата како живот на луѓето во неговата целина и нејзините вредности или во потесна смисла на зборот како уметничка активност во својата разновидност. Културата има капацитет да ги развива знаењето и потенцијалите на човекот, таа е фактор на човековиот развој и е поврзана со економските и со социјалните феномени.

1.2 Културна политика – врска на културата со политиката

При среќавањето со овој поим, секогаш најпрвин се наметнува прашањето: Каква е врска на културата со политиката, односно со борбата за стекнување, одржување, или спротивставување на моќта? Според авторите Глен Џордан и Крис Ведон, борбите за постигнување на политичка независност или општествена еднаквост не се борби само за формално признавање. Тие се борби и за трансформирање на природата на образовниот систем, за поместување на обрасците на контрола во националните медиуми, повторно пишување на историјата, за преобразување на луѓето. Сите тие настојуваат да остварат една единствена цел: да ги сменат постапките и суштината на луѓето. Понатаму, авторите велат дека прашањата кои ги поставува културната политика се: Која култура треба да биде официјална, а која потчинета? Кои култури треба да се оценат како култури што заслужуваат да бидат изложени, а кои треба да се кријат? Која историја треба да се запомни, а која да се заборави? Кои слики на општествениот живот да се проектираат, а кои да се маргинализираат? Кои гласови да се слушаат, а кои да се замолкнат? Кој кого претставува и врз која основа? (Г.Џордан, К.Ведон, 1999-2000:15)

Како што веќе заклучивме дека не постои општество без култура, можеме, исто така, да заклучиме дека не постои општество без културна политика. Но самото постоење на културата не мора да значи дека нејзиниот развој е одреден од низа на цели и задачи, кои треба да се остварат преку соодветни мерки, инструменти и активности, што во суштина го дефинира поимот – културна политика. Во суштина, културната политика е свесно регулирање на интересите во областа на културата и одлучување за сите прашања врзани за културниот развој на едно глобално општество.

Кога станува збор за спроведување на општествено прифатливи цели во културата, се среќаваме со поимот „културна политика“. Во едно општество културната политика се прикажува преку три сегменти (М.Д. Шешик, Б.Стојковиќ, 2003:33):

- преку теориските поставки во согласност со општите тенденции на општествениот развој, кои се условени со идеологијата на одредено општество, но и со научните достигнувања на социологијата и на теоријата на културата;
- низ прецизно дефинирање на целите и задачите на културната политика;
- преку систем на методи и инструменти за реализирање на цели и задачи на културната политика.

При анализирање на културната политика на одредено општество, неопходно е да се анализираат сите три дела на културната политика, кои на поцелосен начин ќе ја одредат нејзината суштина и начинот на изразување.

Членот 27 на Универзалната декларација за човековите права гласи: „Секој има право слободно да учествува во културниот живот на заедницата, да ужива во уметноста и да учествува во научниот напредок и во користа што од таму произлегува.“ Ако постои право на култура, тогаш вратата на јавната одговорност, а оттука и на потребата за културни политики е сосема отворена. Културните политики се формирани да создаваат можности кои ни една друга јавна сфера не може да ги обезбеди и се засноваат на таканаречените базични вредности на културата, кои вклучуваат концепти како што се помнење, креативност, критичко знаење, ритуалност, извонредност, убавина и различност (Ж.Паскал, С.Драгојевиќ, 2007:28).

Културната политика претставува систем на донесување на низа прописи со кои ќе се создадат правни претпоставки т.е. ќе се дефинира правниот амбиент во кој ќе се остварува динамичен и квалитетен развој на културата. Културните политики во мултикултурните општества во својата основа треба да бидат толерантни и флексибилни, треба да бидат реализирани преку определени механизми и поткрепени со соодветен финансиски третман од страна на државата, а својот легитимитет да го црпат од јасно утврдената законска регулатива.

Добрата културна политика сама по себе нема да обезбеди поврзаност и просперитет на нацијата. Меѓутоа, без добра културна политика, за многу од останатите политички цели на владата ќе биде потешко, а понекогаш и

неможно да се постигнат. Моделот што успева ќе биде оној што дозволува најголем степен на самоопределување, величање на индивидуалните аспирации, и што обезбедува одредена смисла за економска и културна безбедност во подеднаква мера. (С.Манди, 2000)

Гледајќи го односот меѓу државата и политиката се наметнуваат неколку прашања: дали политиката на државата во областа на културата е доволно осмислена, со што е условена и на каков начин може да води и да се остварува. Во поголем дел од земјите постои надлежно министерство за култура кое е задолжено за формулирањето и спроведувањето на националната културна политика. Имено, министерството за култура: му предлага на парламентот закони што се однесуваат на културата; врз основа на усвоените приоритети ги распоредува средствата за работа на културните институции, како и за другите културни активности од национално значење; предлага програми и го стимулира создавањето на националните развојни планови на културата.

1.2.1 Модели и принципи на културната политика

Задачата на современата влада е да го поттикнува јавното и приватното творештво и истражување на културата во сите нејзини форми и варијации, без да го користи како политички инструмент и погодност. Само преку културните алатки може да се придонесе за подобрување на квалитетот на животот и неопходно е културната политика да се стави во функција на севкупниот општествен развој.

Во денешно време, сè повеќе преовладува мислењето дека не може да се постигне траен развој, доколку не се земат во предвид културата и нејзините вредности како основен двигател на животот на луѓето. Денес, и во рамките на Европа се оди кон сè поголем број на културни трансформации, кои придонесуваат за различни социјални, економски и политички промени. Во исто време, честопати сме сведоци дека влијанието на културната политика доведува до ренесанса на националната, локалната и регионалната свест. Зголемувањето на економскиот раст на еколошки, социјален и културен план

во голема мера влијае кон тоа државите сè повеќе да се ангажираат околу идејата за долгорочен и траен развој.

Меѓу културните политики на одделни земји се забележуваат извесни сличности, што доведува до формулирање на одреден број на модели на културни политики. Авторите Милена Драгиќевиќ-Шешиќ и Бранимир Стојковиќ презентираат шест основни модели на културна политика, кои се изведени врз основа на забележани сличности во однос на стопанската развиеност, разните политички системи и културните традиции (М.Д. Шешиќ, Б.Стојковиќ, 2003:34):

- Либерален модел на културна политика

- основна одлика на овој модел е неутралноста на државата во доменот на културата, што подразбира приватна сопственост над средствата за создавање и ширење на културните добра;

- во овој систем голема улога имаат приватните фондации за развој на елитни форми на уметност;

- кај пазарот на културни добра, покрај врвната култура наменета за елитата, централна улога има културната индустрија која создава производи за масовната публика (пр. моделот на САД).

- Парадржавен модел на културна политика

- кај овој модел владата именува стручно тело (уметнички совет) кој има целосна автономија во одлучувањето; се оди кон демократизација на културата, односно се прават напори врвните уметнички вредности да бидат достапни за најшироката публика (пр. моделите на Белика Британија и Ирска);

- специфичен облик на овој модел е децентрализираната културна политика на Германија каде што надлежноста за работите од областа на културата е префрлена кај „лендерите,-регионите и нивните секретаријати за култура; тука доаѓа до постоење на голем број автономни културни политики чиј заеднички именител е градот како основен носител на културните случувања и градската културна политика како најзначаен фактор.

- Државно-бирокуратски просветителски модел на културна политика

- овој модел се карактеризира со превласт на државата, која има контрола над сите подрачја на културата; културата е централистички насочена и планирана, културното творештво се насочувало содржински и стилски (ова е карактеристично како за социјалистичките земји, така и за социјалдемократските системи во Шведска, Холандија, итн.);

- најголемо влијание имаат институционалната култура и традиционалните културни установи, со што е значајно загрозувана творечко-иновационската димензија на културата (пр. моделот на културна политика на Кина).

- Државно-престижно просветителски модел на културна политика

- карактеристично за овој модел, кој е развиен во Франција, е тоа што културата се доживува не само како фактор на националниот идентитет, туку и како оној дел на одговорност и работа на државата што е од пресудно значење за имиџот и престижот на земјата во светот; почнувајќи од првиот министер за култура во Западна Европа, Андре Марло (1960 год.), потоа и Жак Ланг во осумдесетите години, француската културна политика вршела големо влијание не само врз соседните земји, туку и врз културната политика на Европската заедница и на Советот на Европа; исто така во Франција се развиени бројни концепти како децентрализација, културна анимација, културен туризам итн. .

- Национално-еманципаторски модел на културната политика

- основните одлики на овој модел се во развивањето и потврдувањето на автохтона (изворна) културна традиција, што честопати води кон затворање и национализам во културата, дури и кон шовинизам (пр. моделите во Молдавија, Киргистан);

- карактеристична за овој модел е и спротивставеноста меѓу европеизираното малцинство (национална елита) и широките маси на население, кои сèуште живеат во границите на традиционалната племенска култура (пр. моделот на културна политика на Казахстан, Сенегал, Перу...).

• Моделот на културната политика во земјите во транзиција-карактеристики на преодниот период во земјите на Централна и Источна Европа:

- длабока зависност од старите модели на културна политика и од организацијата на системите на институциите;
- прашањата за процесот на работа, за менаџментот, за пазарот и неговите потреби, за школувањето кадри за нови односи и нови потреби остануваат маргинализирани;
- професијата културен менаџер и понатаму останува една од оние на кои не се смета при конструирањето на новите институционални односи;
- постои нестабилност на политичките системи, нерешени економски односи, пораст на националните чувства и грижа за „здравјето,, и опстанокот на нацијата, укинување на цензурата од идеолошки, а воведување цензура од верски и национални причини итн.

Денес, една од клучните задачи на уметниците и на културните работници во сите земји на Централна и Источна Европа е со добрите проекти и исклучителниот маркетинг, да се привлече публиката, а истовремено со добар менаџмент да се намалат трошоците и да се зголеми ефикасноста и ефективноста во работењето. Културните политики на европските земји се развиваат преку меѓусебното комуницирање, со тоа што голем дел од концептите кои се воведени во текот на последните педесетина години постепено навлегувале и станувале практика на повеќето држави, иако нивната реализација се одвивала преку различни инструменти. (М.Д. Шешкиќ, Б.Стојковиќ, 2003:43):

Културната политика на европските земји во последниве четириесетина години ја карактеризираат четири големи принципи на повеќе или помалку експлицитен начин:

- Развој на културниот идентитет;
- Земање во предвид културната разновидност на Европа;
- Стимулација на творештвото во сите негови видови;
- Учество на сите во културниот живот.

Културната политика се третира како политика која содржи правни прописи и индиректни и директни мерки кои ќе овозможат економски и социјален развој и ќе ја стават културата во функција на општествениот развој. Денес, културната политика претставува призната димензија на државната политика и предизвик со кој се среќаваат креаторите на политиките и плановите во културниот сектор.

1.2.2. Културната политика на Република Северна Македонија

Со донесувањето на Уставот на Република Северна Македонија во ноември 1991 година и со демократизацијата на општествениот, политичкиот и економскиот систем на државата се создаваат услови и основи за спроведување на реформи во културата.

Уставот на Република Северна Македонија утврдува дека културата е темелна вредност во републиката и дека културните права се дел од основните слободи и права на човекот и граѓанинот. Со Уставот се гарантира слободата на научното, уметничкото и другите видови творештво и правата што произлегуваат од нив. Согласно со Уставот државата го поттикнува, помага и штити развојот на науката, уметноста и културата, на граѓаните им се гарантира слободата на здружување заради остварување и заштита на нивните политички, економски, социјални, културни и други права и уверувања. Со Уставот е утврдено дека предметите и објектите од особено културно и историско значење определени со закон се добра од општ интерес за Републиката и уживаат посебна заштита.

Во времето од донесувањето на Уставот од 1991 година, до донесувањето на Законот за култура во 1998 година, културата била регулирана со прописи наследени од претходниот уставен систем. Тргувајќи од демократските принципи, како и од правата и слободите на човекот како уставни категории и цивилизациски придобивки, Законот за култура („Службен весник на Република Македонија, бр.31/98) како основен пропис со кој се регулираат односите во областа на културата, има за цел да им овозможи на сите граѓани

на Република Северна Македонија рамноправно да учествуваат како корисници и творци во културата. Законот за култура идентификува одредени цели кои се од „национален интерес,, како што се воспоставување на општите услови за континуитетот на културата, создавање на поволни услови за извонредни културни достигнувања, поттикнување на културната различност, културен развој итн. Но и покрај тоа, не постои експлицитен документ за културната политика во кој ќе биде наведена конкретна стратегија и/или цели на културниот развој, а со тоа тешко може да се зборува за конзистентна културна политика. Уставот и Законот за култура од 1998 година предвидуваат одредена глобална ориентација кон културата, вклучувајќи одредби за граѓанските слободи и права, правата на малцинствата, обврската на владата да ја поддржува и развива културата, итн. Сепак, во пракса постои уште комбинација од стари и нови привремени решенија. Сите промени во развојот на системот на културната политика се донесени ad hoc и управувани од моменталното политичко движење кон децентрализација, мултикултурализам итн.

Од воведувањето на финансирање преку буџетот во областа на културата во 1990 година, финансиските ресурси се наменети за институциите на годишна основа и тоа за следните ставки: плати и други надоместоци, надоместоци за годишни програми, инвестиции, осигурување на опрема, објекти, изложби итн. Меѓутоа, промени се случуваат во следниве области: приватизација на издавачките куќи (1995г.); еднаквото признавање на јавните и приватните субјекти кои работат во областа на културата; нови повисоки даноци на културните добра и услуги; симболични привилегии за донации и спонзорства за културни активности.

Во 2004 год., Националната програма за култура 2004-2008 беше усвоена од страна на Собранието. Според оваа Национална програма, основните принципи на културната политика се:

- децентрализација;
- развој;
- заштита и (ре)креација на културното наследство;
- креативност со посебен фокус на младите луѓе;

- создавање на поволни услови за извонредни културни достигнувања;
- културен менаџмент;
- балансирана поддршка на културното наследство и современата култура;
- унапредување на културниот идентитет на заедниците;
- соработка со невладините организации;
- меѓународна регионална соработка;

Заради остварување на националниот интерес во културата и потребата од имање на стратешко-развоен документ преку кој државата ќе ги определи начинот, обемот и механизмите на поддршка во културата, со Законот за изменување и дополнување на Законот за култура („Службен весник на Република Македонија,, бр.47/2011), Собранието на Република Северна Македонија ќе донесува Национална стратегија за развој на културата за период од пет години. Националната стратегија е стратешки документ со кој се утврдуваат среднорочни цели и приоритети за развој на културата и се утврдуваат организациски, финансиски и административни мерки за нивно остварување. Националната стратегија содржи и акциски план за реализација со дефинирани активности, динамика, носители на активности и проекции на буџетски и вонбуџетски средства, како и услови и индикатори за евалуација на спроведувањето на националната стратегија. Во Законот е предвидено во изработката на националната стратегија да учествуваат јавни установи од областа на културата, високообразовни и научни установи, здруженија на граѓани од областа на културата и претставници од независната културна сцена.

Во Јануари 2013 година Националната стратегија за развој на културата 2013-2017 е усвоена од страна на Парламентот. Ова е оперативен стратешки документ кој ги детектира слабите точки во културната политика и утврдува остварливи решенија за развој на културата и нејзината одржливост. Во својот концепт, Националната стратегија за развој на културата 2013-2017, тргнува од можноста за пошироко сфаќање на културата, како начин во кој луѓето потпирајќи се на сопствената традиција креативно ја надградуваат актуелната реалност со нови остварувања и со нови вредности со кои се унапредуваат човековите права и слободи. Таквото дефинирање на културата се гради врз

неколку темелни принципи и тоа достапност, разновидност, отвореност, одговорност и флексибилност. Во Националната стратегија се утврдени следниве цели:

- Децентрализација на културата;
- Искористување на културата како ресурс за развој;
- Заштита и користење на културното наследство;
- Поттикнување на современото творештво, со посебен фокус на културните потреби на младите;
- Враќање на дигнитетот на творецот и творештвото и создавање на услови за остварување и заштита на врвни културни вредности; и
- Подобрување на менаџментот во културата.

На 3-ти мај 2018 година, Собранието на Република Северна Македонија ја донесе Националната стратегија за развој на културата во Република Северна Македонија во периодот 2018 – 2022 година. Главните цели на овој документ се:

1. Културни можности за секого

- Да се поттикнуваат уметничкото творештво, културниот развој, образованието и креативниот потенцијал;
- Да се негуваат уметничката извонредност, експеримент и иновација;
- Да се овозможи достапност и учество во културните процеси;
- Да се вложува во развојот на публиката и на културните потреби на граѓаните.

2. Културен капитал, разновидност, соработка

- Да се афирмира културата како клучен економски, социјален и политички капитал и фактор што го шири демократскиот јавен простор;
- Да се негуваат македонскиот јазик, јазиците на заедниците и интеркултурната комуникација;

- Унапредување на заемното разбирање, дијалогот и рамноправната вклученост на ранливите и маргинализираните групи во културната продукција и во социо-културниот живот, со што културата ќе се презентира како фактор на општествена кохезија и трансформација;
- Да се обезбеди заштита, управување и вреднување на културното наследство во согласност со современите европски практики;
- Да се зајакне независниот културен сектор како важен социокултурен чинител;
- Да се развиваат регионалната и меѓународната културна соработка врз принципите на партнерство и размена.

3. Реформи

- Да се спроведе реформа на Министерството за култура и да се ревитализираат институциите на културата заради независно и ефикасно работење;
- Да се воведат суштински измени во законската рамка што директно или индиректно влијае врз културата заради отстранување на несоодветните административни ограничувања;
- Да се развива интерсекторската соработка;
- Да се воведат современи модели на финансирање во културата.

Во Националната стратегија е прикажана состојбата во сегашниот културен амбиент, а таа е дека нема систематско стратегиско планирање што ќе се темели на јасни показатели за степенот на културен развој, не постојат сериозни истражувања за културниот капитал, ниту согледувања за нерамномерниот културен развој. Културниот контекст во Република Северна Македонија се карактеризира со застарени модели на управување и културни програми што не соодветствуваат на вистинските потреби на граѓаните и на нивниот интерес. Поголемиот дел од културните институции не ја знаат сопствената мисија во општеството и немаат визија за својата иднина.

Во овој документ се посочени и слабостите на досегашните културни политики, меѓу кои и дека креирањето на културните политики не е доволно

транспарентно, законските акти се носат без претходно спроведени проценки и анализи на состојбите, потребите и стратешките цели, што во голема мера ги прави неприменливи и противречни. Културната политика е реактивна, речиси и да нема примери со кои мерки културните политики довеле до долготрајно, стратешко влијание во било која сфера на културата.

Понатаму, во Националната стратегија се укажува и на слабостите во организациските модели:

- Институциите во културата се организирани и работат според наследени и застарени модели на управување и тешко се приспособуваат кон современите услови и можности.
- Постои општ недостиг на квалификувани менаџери во културата, како и соодветен стручен кадар во сите дејности.
- Недостига суштинска реформа на културниот сектор, особено во поглед на децентрализација, приватизација, воведување на пазарни механизми во создавањето и дистрибуцијата на културните производи, алтернативни форми и извори на финансирање, реформа на системот на државно финансирање, развој на статистика и индикатори, вклучување на независниот сектор во процесите на одлучување, поттикнување на културните и креативните индустрии.
- Соработката со невладиниот сектор е минимална и можностите остануваат неискористени – постои голема бариера меѓу државните институции и независниот сектор иако нема законска пречка за нивна соработка.
- Се јавува мешање на централната власт и на политичките партии во работата на културните установи, што резултира со нарушена автономија, кршење на професионалните норми на работа и суштинско изумирање на дел од институциите.

Современите културни политики инсистираат на култура што е блиска до граѓаните, која ги негува културните потреби преку принципот на културна демократија, односно преку олеснување на пристапот до уметноста и до културните институции за граѓаните да ги усовршуваат своите таленти и активно да учествуваат во културните настани. Современата културна политика подразбира теоретска основа во согласност со општите тенденции на

социјалниот развој кои се условени со идеологијата на едно општество, прецизно дефинирање на целите и задачите на културната политика, методи и инструменти за спроведување на овие цели и законска регулатива, одлучувањето за сите прашања поврзани со културниот развој на општеството.

2. МЕНАЏМЕНТ И КУЛТУРА

2.1 Развој на менаџментот во културата – краток историски осврт

Повеќе од две илјади години, уметник-менаџер била личноста која ја организираше средбата меѓу уметникот и публиката. Креативниот нагон, водството и способноста да се организира група на луѓе за да се постигне заедничка цел, остануваат темел на кој се гради менаџментот во уметноста и културата. Напредно со развојот на цивилизацијата се развивале и функциите поврзани со уметноста. Првите примери на менаџирање на некои изведби биле јавните собирања околу церемониалните верски обреди, каде „менаџер“ бил свештеникот, а со украсените театрални костими, драматичната сцена, музиката, движењата се зголемувала возвишеноста на доживувањето. Овие настани не биле израз на креативноста на луѓето, туку повеќе начин на контрола и обликување на културата, и токму овие сценски случувања го поставиле моделот за организирање на јавни собири на масовно ниво.

Првите државни системи кои спонзорирале театарски фестивали се востановиле во Грција, околу 534 г.п.н.е., и за истите биле потребни менаџерски вештини во планирање, организирање, водење и контрола, како и денес. Најчесто, главниот судија (*archon eponymos*) ја надгледувал поставката на овие фестивали, за кои финансиската поддршка ја давале богатите граѓани (*choregoi*), а градот го обезбедувал просторот. Писателот воедно бил и режисер и имал некој вид на потполна уметничка контрола над претставата. Музеите исто така биле важен дел од грчката култура. Првите музеи (*museum-храм на музите*), како на пример тој во Александрија, функционирале како школка библиотека, истражувачки центри и место за размислување. Во Стар Рим честопати биле прикажувани колекции на предмети собирани за време на воените походи. Римјаните, исто така, организирале уметнички фестивали кои биле финансирани од страна на државата. Градските судии (*magistrate*) ја

надгледувале и раководеле забавата во своите заедници, додека менаџери (*domini*) биле продуцентите кои ги носеле претставите и изведувачите на фестивалите. Овие рани менаџери ја осигурувале финансиската поддршка, потребна за сите елементи на продукцијата, од градските судии. Со падот на Римското царство престанале да се одржуваат фестивалите кои биле финансирани од државата. Ова не го запрело целокупното уметничко дејствување, меѓутоа преминот во средниот век го оставил општеството без напредна драмска литература од која би настанале претстави. Со престанокот на државното финансирање и недостатокот на простор било речиси невозможно да се одржуваат активностите на уметничката заедница. За да опстанат изведувачките групи организирале турнеи и патувајќи заработувале за живот. Уметноста била важен дел и од византиската, индиската и кинеската култура, кои развивале форми на танц, театар, музика и визуелни уметности кои ги познаваме и денес. Улогата на менаџерот не се разликувала многу и во овие култури, затоа што функциите за раководење и организирање на уметнички настани се исти. (V.Dž.Berns, 2009:43)

Во текот на Средниот век, црквата била на некој начин продуцент на голем дел од изведбите. Литургиските драми, кои служеле како вид на религиска инструкција, првобитно биле под менаџерските структури на црквата, а понатаму, со развојот на општеството овој вид на драми станале дел од јавните свечености и фестивали. Драмите кои не биле литургиски, а тоа биле различните облици на популарна забава, како што се жонглерите и пантомимичарите, биле дел од преродбата на изведувачките уметности.

За време на ренесансата развојот на уметноста бил драматичен, напоредно со промените во општественото, политичкото, економското и културното опкружување кои во основа го измениле поимањето на светот. Од XIV до XVI век се развиле неокласичните театри, се појавиле операта и балетот, а улогата на менаџерот во уметноста станувала сè позначајна. При играбата на новите театри се користела новата сценска технологија од тоа време, биле ангажирани повеќе луѓе кои биле задолжени за сценски ефекти – опремување, осветлување, специјални ефекти и костими. Раководењето со сложените продукции помогнало во утврдувањето на улогата на менаџерот и на сите негови должности зад сцената. Во овој период настануваат и приватните колекции на

уметнички дела и ракотворби, но пристапот до нив бил многу ограничен, а јавните музеи стануваат популарни дури во XVIII век. (V.Dž.Berns, 2009:45)

Како и денес, потрагата по финансиска поддршка била постојана активност на уметникот-менаџер. Главно средство на финансирање биле поддршката од црквата, покровителството на кралските семејства и договори за удел во соработката. Покрај финансиите, друг голем проблем со кој се соочувале менаџерите и уметниците била цензурата, наметнувана од Црквата и државата. Постојани препреки се јавувале при изборот на претставата, просторот за изведба, па дури и при изборот на актерите. Така менаџерот честопати бил во вкрстен оган помеѓу уметникот кој бара простор за својот израз и државата или верската заедница која се обидува да го задуши делото. Остатоци од овој ни малку едноставен однос меѓу уметноста и општеството, може да се видат и денес.

Во периодот од XVII до XIX век, во многу европски земји уметноста се развива и се шири. Драматурзите, режисерите, композиторите, музичарите, танчерите, пеачите, глумците наоѓале работа во новооснованите компании и институции, патем многу европски држави ги основале темелите на државните театри и на културните институции. Формализацијата на структурата на менаџментот и системот кои ги управувале државните театри, ја втемелила улогата на менаџерот во уметноста. Во XX век, и покрај двете светски војни, улогата на менаџментот се развивала заедно со забрзаниот напредок на уметноста. Европските уметнички институции се прошириле и до помалите заедници, развивајќи национална мрежа на места за настапи и обезбедувајќи работа и за менаџерите и за уметниците. Сезоните се продолжувале, репертоарите се ширеле, а се граделе и нови места за настапи со поддршка на властите, посебно по Втората светска војна. Во Европа и во Сад, појавата на новите технологии, радиото и филмот, значително ја намалиле посетеноста на настапите во живо, па потребата од менаџери кои ќе ја привлечат и задржат публиката станала сè позначајна. Образовниот систем, посебно колеџите и универзитетите ги прошириле своите програми и за уметноста. Здруженијата и центрите за сценски уметности на факултетските кампуси помогнале во основањето на нови мрежи за турнеи и обезбедиле простор за настапи на локалните трупи. Менаџерите биле потребни за да ги раководат новите мултимилионски

компани и да закажуваат претстави во текот на годината. (V.Dž.Berns, 2009:47)

Развојот на уметноста како да се забавува во моментот кога повеќето заедници основале институции или центри за визуелни и изведувачки уметности. Во XXI век постои константна борба за управување со фондовите, и постојана конкуренција во добивањето на финансиска поддршка. Оваа поддршка од фондации, корпорации или поединци бара сè посоефицирани иницијативи за изработка на проекти и собирање на средства. Границите на технологијата кои сè повеќе се поместуваат исто така влијаат врз уметничките организации. Традиционалните односи на уметничките организации со публиката се развиваат, прилагодувајќи се на новиот пристап кон постоечката и потенцијалната публика. Брзиот процес на технолошки промени влијае на начинот на кој организациите ќе ги задоволат потребите на идната публика.

2.2 Односот меѓу менаџментот и културата

Менаџментот е процес на креирање и одржување на средина во која поединци кои работат заедно или во групи остваруваат конкретни цели, тоа е процес на постигнување на посакуваните цели со помош на ефикасно користење на човечките и материјалните ресурси. Самиот поим менаџмент е поврзан со работењето, делувањето на организацијата, а организации, институции на културата и уметноста се сите субјекти кои се занимаваат со музика, танц, драмски текстови, современа уметност, креативно пишување, архитектура и сродните области, како што се сликарство, скулптура, фотографија, графика, ракотворби, индустриски дизајн, моден дизајн, филм, телевизија, радио, анимација. Функциите на менаџментот се планирање, организирање, управување со човечките ресурси, водство и контрола. Културниот менаџмент тргнува од тоа дека културата е систем во кој со свесна човечка активност може да се организираат условите за уметничко и културно творештво, облиците на негов пласман и прием во пошироката јавност.

Културата како и секоја друга човечка активност бара соодветна организација и управување така што менаџментот сè повеќе го наоѓа своето место во областите и активностите во културата. Постојат голем број дејности во областа на културата: архивска, библиотечна, театарска и музичка, филмска и кинематографска, заштита на културното наследство, музејско-галериска и културно-уметничко творештво. Покрај бројните сличности на овие дејности, секоја од нив има и свои специфичности, што е видливо и во управувачкиот сегмент на секоја од индивидуалните културни институции. (J. Antolović, 2009).

Менаџментот во културата го поврзува она што се случува на сцената и зад сцената, покажува како функционира културата преку културните институции, нивните сложени системи, технологии и методи на работа, како и нивната меѓусебна соработка. Тој открива што сè ја сочинува културата, како тие чинители функционираат, како успешно да се поврзат уметниците, културните институции и јавноста, како да се дојде до соодветни решенија и пазарна ефикасност на културните активности. Суштината на менаџментот во бизнисот е профит, а производот има секундарно значење. Менаџментот во културата има сосема различни цели, во центарот на вниманието е делото или одредена услуга, профитот е важен само за опстанување на организацијата, конкуренцијата се прифаќа и поддржува, а приврзаноста кон установата се гради врз морални вредности.

Кога се јавува менаџментот во културните институции, кои се и што работат менаџерите на културата?

Менаџментот, според Алфиревиќ, се јавува „... во моментот на одвојување на основачката (т.е. програмската) функција од секојдневното управување со организацијата, што станува задача на платени вработени-менаџери ... " Зголемувањето на обемот и сложеноста на работата кај непрофитните организации бара воведување на професионален менаџмент, бидејќи истиот не може да се обавува врз основа на ограниченото знаење на нивните директори за "бизнис" менаџментот. Овој момент е клучен во развојот на секоја, а не само на непрофитните организации. (N. Alfirević, J. Pavičić, L. N. Čačija, Z. Mihanović, J. Matković, 2013)

Доколку за менаџери во културата се сметаат само оние на кои поради нивната позиција им е предодредено да вршат некои од раководните функции, како што се директорите на установите во културата, челните луѓе на организации кои се занимаваат со културни програми или самите уметници, би добиле недоволен одговор. Затоа, за менаџери во културата мора да се сметаат сите оние личности кои се одговорни за реализација на културната програма или активност независно од формалната позиција на која се наоѓаат. Менаџерите на културата се занимаваат со работи кои се директно поврзани со основните функции на менаџментот, а тоа се: планирање, организација, кадровско екипирање, лидерство, контрола и координација. Остварувањето на соодветни резултати најчесто е мотив за воспоставување на менаџерски овластувања на лицето кое ја раководи организацијата. Така се создава соодветна поделба на работата, овластувањата и одговорноста, каде што менаџерот презема поголем дел од истите за постигнување на планираните резултати. (J. Antolovic, 2009).

Раководната работа е премногу сложена за да се направи од страна на едно лице. Тоа објаснува тврдењето дека успешни институции во културата се исклучок, а не правило. Од секој раководител на организација, институционална или проектна, се очекува ефикасност и успех. Од него тоа го очекуваат лицата со чија одлука тој станал директор, како и вработените и другите учесници во организацијата.

Ако сакаме да посочиме некои насоки за тоа како да се оствари ефикасна и рационална организација во културата, земајќи ги во предвид особеностите на културата, а со тоа и субјектите кои работат во оваа област, може да се издвојат овие насоки (М.Д. Шешик, С.Драгоевиќ, 2010):

- да се воспостави соодветно ниво на организираност, со цел да се избегне преголема или премала организација;
- прилагодување на организацијата на човечките потенцијали;
- да се постигне високо ниво на разбирање на организацијата и нејзината улога;
- да се прифати важноста на неформалните организации;
- да се истрае во постигнувањето на колку што е можно повеќе нивоа на организациска култура.

Творештвото или работењето во областа на културата зависи од квалитетот на достапните човечки ресурси, од нивното знаење, талент, вештини така што и организацијата мора да се прилагоди на тој неопходен дел. Човекот како творец или изведувач е незаменлив во својата улога, многу често поради својата уметничка особеност, со што директно влијае врз квалитетот на културниот производ, а со тоа и на прифаќањето и интересот на јавноста да се запознае со творештвото на тој поединец или група. Од голема важност е и постигнувањето на што повисоко ниво на организациска култура, која ја создаваат нејзините членови, нивните обичаи, облици на однесување и односот спрема работата и самата организација. Фактори од значење за процесот на зачувување или дури и подобрување на организациската култура се: политиките за вработување, следење и вреднувањето, организирање на работата, лојалност кон организациските вредности, зајакнување на припадноста и заедницата и наградување и промовирање.

Оптималната организација во културата станува сè поважна компонента на доброто владеење која овозможува квалитетно искористување на сите достапни културни ресурси и позиционирање на културата во согласност со потребите на современото општество. Животот, ефикасноста и успехот на една организација зависат и од квалитетот на комуникацијата воспоставена помеѓу нејзините засегнати страни и меѓу засегнатите страни на организацијата и нејзината околина.

2.3 Дефиниција на менаџментот во културата

Културниот менаџмент, како дел од културологијата, но и како дел од современиот менаџмент, тргнува од стојалиштето дека културата е систем во кој со свесната човечка дејност може да се обликува, образува, уредува, управува, насочува развојот, односно во кој можат да се организираат условите на културното и, особено, на уметничкото творештво, како и облиците на неговиот пласман и прием во најшироката јавност. Според тоа, менаџментот 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. Предмет на културниот менаџмент е проучувањето на сите начини (облици, модели) на организирање, кои се јавуваат во различни општества и во различни историски периоди, во рамките на културните дејности во целина и во поединечни области од културата (театар, кинематографија, радиодифузија, итн.). (М.Д.Шешиќ, Б. Стојковиќ, 2003:14).

Културниот менаџмент претставува свесна активност на една институција, во смисла на наоѓање на најефикасни организациски решенија и модели кои допринесуваат за развој на работата, како и обезбедување на оптимални услови за творештво, негов пласман и прием во јавноста, што допринесува за подобрување на квалитетот на животот на поединецот, општествените групи или заедницата. Привлекувањето на внимание, ангажирањето и задржувањето на продуктивните работници се реални потреби. Наоѓањето на најталентираните, најквалификуваните и најмотивираниите да работат за вас е многу потешка работа отколку што се чини. Културната политика треба да создаде услови и да обезбеди пристапи или модели за поддршка на културното творештво, особено на творците односно човечките ресурси во овој домен.

Целокупната култура не може да се сведе на културната политика и културните институции, кои, иако играат клучна улога во обликувањето на културниот живот, би можеле да ја затворат културата во административните

(бирокуратски) шеми. Оттаму, се наметнува потребата за систематски проучувања на соодносот меѓу државата, економијата и културата. Целта на менаџментот во културата е да го поттикнува јавното и приватното истражување на културата во сите нејзини форми и варијации. Од друга страна, културата може на државата да и обезбеди инцидентни, но важни придонеси за нејзината економска и социјална благосостојба. На пример, таа може да претставува корисна индустрија во економска смисла на зборот; може да му даде содржина и смисла на образованието; може да дејствува како трезор за наследството (приватно или колективно); може да помогне во одржувањето на центрите за народно творештво покренувајќи ги очекувањата на граѓаните и претворајќи ја сликата на загубен дух, во слика на интерес и потенцијален просперитет. Културата не може да направи сè што би сакале владите (и ретко со брзина што тие ја очекуваат), но без културните алатки задачата за подобрување на квалитетот на животот би била крајно тешка. На општеството му е потребна рамнотежа меѓу зачувувањето и новостите, меѓу младите и старите, особеното и различното. Потребни се сеопфатна работа и искуство од страна на општеството за да се одржи една силна култура. (М.Д. Шешиќ, Б. Стојковиќ, 2003)

2.4 Цели и задачи на културниот менаџмент

Не може да се оспори дека целокупниот културен развој зависи од неговото планирање, а доколку тоа не постои, тогаш овој процес се одвива стихијски и фрагментирано. Кога стратешки се планира (на краток и долг рок), енергијата и сите средства се фокусираат врз остварувањето на целите за културен развој. Меѓутоа, ако лошо се планира или ако целите, приоритетите и методите не се јасно дефинирани (или зависат од државната идеологија), тогаш не може да се очекува ниту општествен ниту економски напредок, а уште помалку културен интегритет. Во оваа смисла, целите и задачите на културниот менаџмент се однесуваат на изградбата на модели на културниот живот, планирање на развојот на културата, воспоставување на соработка меѓу

институциите, како и организирање на процесот на управување, производство и дифузија на "производите" на културата.

Главните задачи на културниот менаџмент се:

- изградба на систем, модел на културно живеење во една земја, заедница, кој поаѓа од одредена културна политика;
- планирање на развојот на културата, одредување на цели, приоритети, истражување на културната ситуација и начинот како да се реализираат;
- градење на разгранети системи во културните дејности, за да се воспостават најдобрите можни односи меѓу институциите со цел да се постигнат најдобри резултати (на пр. национални, непрофитни, комерцијални и аматерски театри, театарски музеи, агенции, театарски списанија итн.);
- управување и организација на производствени институции за култура, менаџирање со институциите (филмски куќи, театри, културни центри);
- организирање на процес на дистрибуција (дифузија) на културата;
- воспоставување на форми и модели на меѓународна културна соработка на државно ниво и на ниво на индивидуални институции.

2.5 Функции на менаџментот во културата

Менаџментот во културата може да се подели на основните функции со кои ја остварува својата цел. Тие не се разликуваат од традиционалниот менаџмент во поставките, но се разликуваат во нивната примена.

Основни функции на менаџментот во културата се:

- Планирање

Менаџерот во културата поставува акционен план, пред да започне со било која активност поврзана со организација или со поединечен проект. Најчесто акциониот план се состои од подготовка на годишниот план или стратешкиот план на организацијата, установата или здружението.

Планирањето започнува со анализа на внатрешната и надворешната состојба на институцијата, здружението или друштвото. Менаџерот притоа користи алатки како што се: SWOT анализа, PEST анализа, анкетно истражување или други методи. Со анализа на околината а потоа и на пазарот менаџерот добива увид во која состојба се наоѓаат сите потребни ресурси за понатамошен развој и планирање. Кога се работи во веќе постоечката структура, потребно е да се анализира организациската култура на институцијата и да се подготват клучните точки кои ќе бидат опфатени во новиот план.

Откако анализата ќе биде готова, се преминува на стратешките насоки, односно: визија, мисија и цели. Тие ја формираат основата на стратешката рамка и се продолжение на анализата на состојбата. Сето наведено помага во креирање на различни видови на планови: еднократни планови, постојани планови и / или сценарија.

Стратешкото планирање се разликува од претходно наведените видови на планови во заклучоците кои ги нуди, односно одговара на клучните прашања поврзани со опстанокот и развојот на организацијата, и соочувањето со можностите и заканите за организацијата врз основа на што се развива понатамошниот оперативен план.

- Организирање

Организирањето вклучува распределба на ресурсите и нивно правилно управување со цел да се постигнат поставените цели утврдени во процесот на планирање. Следи после планирањето во кое се поставени целите и стратешките насоки, заедно со поставениот план за работа на ниво на временскиот период (на пример, квартал или година). Организирањето во рамките на културните институции и проектните организации следи

идентичен сет на правила кои се водат за да се постигне висококвалитетен исход.

Во оваа функција, важно е да се разбере организациската структура која моментално е воспоставена и да се провери дали секој во рамките на организациската структура има јасно наведени и разграничени описи на работни места. Организацијата на работните задачи се врши во согласност со планот и организационата структура.

- **Управување со човечки ресурси**

Управувањето со човечките ресурси подразбира квалитетен пристап и организација на работата во рамките на тимот или на организацијата со цел да се максимизираат перформансите и да се постигнат резултати. Оваа функција е исклучително тешка и бара претходно стекнато искуство, со оглед на тоа што не постои идеална опција во која тимот со кој управувате ги има сите потребни знаења и ниво на мотивација за извршување на очекуваниот исход. Управувањето со човечките ресурси бара од менаџерите да го насочуваат својот тим на дневна основа со цел да ги максимизираат резултатите кои се очекуваат во целост. Менаџерот во културата мора подеднакво да го мотивира својот тим и да го охрабрува развојот и примената на неговата стручност.

- **Лидерство**

Лидерството опфаќа спроведување на сите планирани активности, распределба на ресурсите и координација на човечките ресурси. Во рамките на спроведувањето на активностите, потребно е цврсто носење на одлуки со високо ниво на квалитетна комуникација и информации за сите вклучени во проектот или институцијата. Комуникацијата може да се одвива: неформално, јавно, групно и индивидуално. Процесот на донесување одлуки е избор на соодветно решение за одреден предизвик со кој се соочува институцијата или организацијата. Покрај наведеното, во рамките на функцијата лидерство важно е да се координираат сите претходно планирани и споделени задачи со цел да се постигнат целите на организацијата.

- Контролирање

Контролирањето е функција која служи за проверка и споредба на планот со остварените резултати. Може да се спроведе во текот на спроведувањето на активноста и по спроведувањето на активноста. Контролата ја мери точноста на процесот и постигнувањата во однос на планираните резултати. Предуслов за оваа функција е првата функција односно планирањето и се врши преку мерење на постигнатите активности, преку разни алатки достапни за менаџерите, потоа продолжува со споредување на планот и реалната состојба и врз основа на горенаведеното, ги поставува потребните корективни мерки за организацијата или институцијата. Контролата може да биде на неколку нивоа и може да се контролираат ресурсите, управувањето, планирањето, објектот или самите носители на менаџерската функција.

Посебните функции на менаџментот во културата се:

- Придонес кон културата

Спротивно на традиционалниот менаџмент, во кој главниот фокусот е профитот, културниот менаџмент за главна цел го има културното поместување, односно искуството кое им се пружа на целните групи во публиката. Оваа цел е основа за креирање на нови програми и настани кои се реализираат во областа на креативните и културните индустрии. Менаџирањето со вакви настани и програми мора да има јасна визија и внатрешна мотивација со цел да се реализираат програми како што се фестивали, концерти, театарски претстави, изложби и други видови културни проекти.

Придонесот во културата честопати се вреднува со награди, со висококвалитетни критики, повратни информации од публиката и со посетеност на настаните. Голем број креативци, уметници и културни работници со години ги создаваат своите дела и програми со цел да ѝ овозможат на публиката квалитетно искуство преку кое можат да доживеат нешто ново кое придонесува за културата и нивниот квалитет на живот.

- Уметничка креативност

Менаџерите во културата мора да ја разберат енергијата што ја движи креативноста и творештвото и да ги прилагодат нивните процеси на творците на креативните и културните индустрии, бидејќи нема концерт без изведувач итн. Тешко е да се очекува кога одредено дело може да достигне голема вредност, но она што е задача на културниот менаџер е квалитетна соработка со луѓето кои создаваат, креираат и иновираат креативни индустрии и квалитетно презентирање на нивните таленти и идеи во согласност со основните менаџерски функции. Културниот менаџер треба постојано да ја открива и да ја поттикнува уметноста и креативноста со цел да даде што поголем придонес во културата.

- Однос кон јавноста (публиката)

Клучната функција која се надоврзува на претходните две е односот кон јавноста. Програмата или самиот настан не ја остварува својата цел, ако нема публика. Затоа, задача на културниот менаџер е квалитетно информирање на јавноста преку алатки за односи со јавноста, како што се организирање на прес конференции и настапи во медиумите. Ова се само некои од примерите на информирање на јавноста, но важно е да се нагласи дека секој проект во рамките на креативната индустрија бара свој пристап и свои методи базирани на целите на проектот или програмата. Многу е важно да се нагласи дека за програмата или проектот мора да бидат дадени вистинити информации, не треба да се користи измама или неточни информации. Публиката треба редовно да се запознава со новостите и да се комуницира на начин кој најдобро им одговара на потребите на публиката и програмата. Односот со јавноста е долгорочна задача за менаџерите во културата и потребно е да се инвестираат доста време и ресурси за да се привлече публиката на долг рок. Успехот на оваа функција лежи на разбирање на потребите на публиката и причините за потрошувачката на културните производи. Секој поединец од публиката има свои очекувања и позадина која се состои од минатите искуство, образованието, воспитанието, навиките и нивото на општата информираност.

- Образовен карактер

Во рамките на оваа функција, културата и креативноста се подразбираат како дел од доживотното образование, и со самото тоа независно од формалното образование, со конзумирањето на културните содржини публиката треба да оствари образовна потреба која го зајакнува нејзиното искуство за учество во такви програми. Уметниците и креаторите кои создаваат содржини креираат и една образовна нота во своите дела. Нивните перформанси и дела го подобруваат искуството на публиката и создаваат двонасочен процес во кој сите кои се вклучени доживуваат нешто ново што ги надградува нивните сегашни знаења и разбирање. Оваа функција го поттикнува новото знаење и го зајакнува квалитетот на програмите и проектите во креативните и културните индустрии.

3. ОРГАНИЗАЦИСКИ РАЗВОЈ НА КУЛТУРНИТЕ УСТАНОВИ

3.1 Културните институции и нивното формирање низ историјата

Еден од резултатите на политичкиот и социјален развој во последните четирестот години е воспоставување на институции кои имаат за цел да обезбедат постојана поддршка и признание на уметниците и уметноста. Во светот, изведувачките уметности во голема мера се дел од системот поддржан од државата, управувани од локалните менаџери со бројни административни кадри. Според Вилијам Џ. Бернс уметничките центри за опера, танц, театар и музика, како и музеите посветени исклучиво на уметноста, историјата и науката се составен дел од повеќето заедници во светот. (V.Dž. Berns, 2009)

Концептот на културна институција може да се разгледува во потесна и поширока смисла. Во првиот случај, тоа главно се однесува на институции и компании кои се занимаваат со продукција и дифузија во областа на уметноста и културата: изведувачките уметности (театар, музика, танц, опера); визуелните уметности (уметнички галерии, музеи); библиотеките и културното наследство. Во поширока смисла, тој ги вклучува и креативните индустрии (кинематографија, музичка продукција, естрада, уметнички занаети, издаваштво) и медиумите (радио, телевизија, весници и списанија). (F. Kolber Beograd, 2010)

Културните институции заземаат значајно место во општеството. Како прво, тие се одраз на културниот идентитет на еден народ, бидејќи делата кои ги нудат зборуваат за тој народ, за неговите обичаи, вредности, контрасти, аспирации. Тие исто така им овозможуваат на граѓаните да се отворат кон светот презентирајќи им различни култури. Како што наведува Колбер, економската моќ на културните институции не треба да се занемари со оглед на

бројот на работни места кои ги создаваат и нивниот удел во националниот производ.

Иако првите форми на организирана уметност настанале напоредно со развојот на цивилизацијата, може да се каже дека првите организирани културни институции во Европа биле создадени помеѓу XVII и XIX век. Драматурзите, режисерите, композиторите, музичарите, танчерите и пејачите наоѓале работа во новонастанатите компании и институциите. Германија го основала државниот театар во 1767 година. Тој станал основа за национална мрежа на субвенционирани уметнички институции. Вилијам Бернс вели дека Англија исто така имала успешни уметнички друштва. Законот за образование од 1870 година и Законот за локална самоуправа од 1888 година помогнале во развојот на музеите и услужни дејности на изведувачките уметности низ цела Велика Британија. Поддршката на Британија за музеите веќе длабоко се вкоренила во XIX век. Сепак, првиот уметнички совет во Англија бил основан дури во 1946 година. Во САД театарските претстави биле изведувани од патувачки трупи кои претставувале различни програми во градовите низ целата земја. Првиот симфониски оркестар е основан во Њујорк (1842) и Бостон (1881). Опера, која се изведува во САД од почетокот на 18 век, го нашла својот прв дом во Метрополитен операта во 1883 година. (V.Dž. Berns, 2009:55)

Драгичевиќ-Шешиќ наведува дека општествениот развој во 19 век, со појавата на масовните политички движења, буђењето на националната свест и ширење на револуционерните идеи, придонеле за создавање на нови, дотогаш непознати културни институции, културни средишта чија што цел била да ги едуцираат најшироките слоеви на населението, бидејќи образовниот систем во тоа време не го опфаќал целото население, а пак нивото на средно и високо образование имало исклучиво елитен карактер. (М.Д. Шешиќ, Б.Стојковиќ, 2003)

Така, покрај театрите, музеите, симфониските оркестри и операта се формираат нови културно-образовни центри. Овие културни центри, кои се создадени во текот на втората половина на 19 век во цела Европа, имале од една држава до друга различен организациски облик, обseg и цел на делување. Видовите на културни центри биле:

- Национални универзитети - Данска, Шведска, Норвешка ...
- Работнички универзитети - Англија, Германија ...
- Домови на култура - поранешен СССР, Франција ...
- Народните домови - Италија, Шпанија ...
- Национални училници - словенските земји.

Денес во современиот свет постојат бројни поливалентни центри кои е многу тешко да се сортираат во однос на различните организациско-програмски модели, кадри и различните начини на нивно создавање. Сепак, го цитираме делот предложен од Драгичевиќ-Шешиќ:

1. Културни центри од репрезентативен тип.
2. Градски културни центри.
3. Општински матични културни центри.
4. Културни центри во селска средина.
5. Културни центри во работна средина.
6. Студентски и младински културни центри.
7. Специјализирани културни центри (за хендикепирани, за туристи, за етнички групи).

По Втората светска војна доаѓа до процут во областа на културата и уметноста, се граделе нови институции, сезоните се продолжувале, репертоарите растеле и сè тоа со поддршка од владата. На пример, Англија по војната, организираше систем за поддршка на уметноста кој го помагала државата.

Сепак, како што наведува Бернс, развојот на уметноста се чини дека се успорил во 21 век, во време кога повеќето заедници основале институции или центри за изведувачки и визуелни уметности. Владите ширум светот ја намалиле финансиската поддршка за уметничките организации бидејќи се зголемиле потребите за социјални програми, медицински истражувања и образование. Културните организации се свртеле кон фондациите, корпорациите и кон

поединци, а и самите тие вовеле активности кои овозможувале делумно остварување на приходите. Исто така, и технологиите влијаат врз уметничките организации. Леснотијата со која се доаѓа до информациите преку интернет значи и дека уметничките институции мора да ангажираат вешти луѓе кои ќе управуваат со веб-страниците и ќе разменуваат информации со јавноста. Исто така, се развиваат и традиционалните односи на уметничките организации со јавноста. Технолошките промени кои денес се во тек во голема мера влијаат на начинот на кој организациите ќе ги задоволат потребите на идната публика.

Друга голема промена се случува во Европа во 21 век. Долгогодишната практика на владини субвенции се преиспитува и се разгледува моделот на пристапот на САД кон приватната и јавната поддршка на уметноста. Во САД донациите, поддршката за посебните проекти и даночниот систем се дизајнирани за да им обезбедат олеснување на донаторите, поединците и компаниите. Американската влада избира алтернативен систем кој го поддржува создавањето на непрофитни корпорации ослободени од даноци, кои се занимаваат со создавање и ширење науметноста и културата во општеството. Во Англија, според Бернс, се воделе сериозни битки околу степенот на владина поддршка за уметноста. Владината поддршка поминала од постојните директни субвенции на употреба на приходите од продажбата на лотарија. Во некои случаи, ова се покажало како многу повољно за уметничките организации. Реално е да се очекува дека помалата поддршка од владата ќе ги мотивира уметничките организации да бараат поголема поддршка од корпорации и поединци. (V.Dž. Berns, 2009:52)

3.2 Организација во културата – поим и принципи

Организирањето е дел од менаџментот којшто вклучува воспоставување на онаа структура на улоги за луѓето внатре во организацијата со која ќе се обезбеди дека сите задачи неопходни за постигнување на целите ќе им бидат доделени на луѓето кои можат најдобро да ги извршат. Поимот организација го

означува не само процесот на организирање на работата, туку и резултатите од тој процес.

Организацијата во современото општество има за цел да овозможи реализација на работните или други општествени цели со колку што е можно похуман удел од човечкиот труд. Голем број на автори се обиделе да го дефинираат поимот организација и меѓу нивните дефиниции и разбирање на овој поим постојат важни разлики. Така, едни сметаат дека организацијата е наука, а други вештина, некои сметаат дека организацијата ја сочинуваат луѓето и нивните односи, додека други сметаат дека организацијата е склад кој се воспоставува помеѓу луѓето и расположивите средства со цел извршување на одредени работи или активности.

Секоја организација ја сочинуваат луѓето кои учествуваат во неа или како нејзини креатори или како засегнати страни. Креативноста и посветеноста на човечките ресурси ќе ја усовршува организацијата, додека дневната рутина или незаинтересираноста многу брзо укажуваат на лошите страни на воспоставената организација. Токму тој однос помеѓу организацијата и човечката креативност и посветеност го наоѓаме и во односот помеѓу човекот и културата.

Организацијата во културата по правило се појавува во две карактеристични ситуации, а тоа се: организација во институции кои вршат културни активности и вонинституционална организација на културен проект, програма или активности. Во двата случаи се воспоставува соодветната организација, која, доколку е институционална, има поизразена формална организација од онаа неформалната, додека кај вон институционалната организација односот меѓу формалната и неформалната организација може да биде значително различен. Во двата случаи, организацијата во културата се имплементира по истите принципи кои ќе ги истакнеме подолу.

Како што наведува Адижес, организацијата во културата, за разлика од деловната организација која што е фокусирана на остварување на профит на пазарот, има речиси целосно друга мисија па и опкружување. Нејзината првенствена задача е да обезбеди соодветен културен производ или услуга, кои ќе бидат достапни за пошироката заедница, како составен дел од културата на

живеење. Целта на непрофитните уметнички институции е да им овозможат на уметниците да создаваат и да го пренесуваат своето творештво на целото општество, во согласност со нивната уметничка свест и совест. Овие организации би требало да ги развиваат потребите на публиката на начин на кој таа ќе може да го апсорбира производот, попрво отколку да создаваат производ кој го диктираат потребите на постоечкиот пазар. Целта на уметничката организација е да ги изложи уметниците и нивните пораки на што пошироката публика, а не да создава уметници и пораки кои ги побарува поголемиот дел од публиката. (I.Adižes, 2008).

Организациите во културата немаат цел да се стекнат со што е можно поголем профит, и со тоа при нивното организирање не се применливи принципи на организациите од економијата. Имено, нивното работење, па ни самиот опстанок, не се суштински поврзани со нивниот економски резултат, туку со остварената или неостварената мисија која претставува јавен интерес на заедницата. Со организирањето се оди кон што е можно поефикасно постигнување на поставените цели, а во исто време да се направат што помали трошоци и порационално да се искористат ресурсите што ни се достапни. Тоа е причината зошто науката за организацијата утврдила одредени принципи кои треба да се почитуваат и при организирањето во културата. (J.Antolovic, 2009)

Принципите на организирање се (J. Antolovic, M.T. Podmanicki, Osijek 2010:154):

- Принципот на единство на цели - овој принцип применет во практиката мора да им овозможи на сите засегнати страни вклучени во организирање на некоја програма во културата, да придонесат во постигнувањето на таа цел, односно на тие цели. Целите мора јасно да бидат утврдени, и организацијата мора да им овозможи на сите да придонесат со соодветното знаења и способности што ги имаат.

- Принцип на организациска ефикасност – организацијата мора да биде така поставена да нејзината структура придонесува за постигнување на целите, при што не можеме да се потпираме на способноста на поединецот, туку на ефикасноста на организациската структура. Со тоа ќе се избегнат негативните последици кои се јавуваат кога поединецот нема задоволително ниво на знаење

или вештини, бидејќи организациската структура ќе го оневозможи во создавањето зголемени трошоци или појава на несакани последици.

- Принцип на опсегот на управување - почнувајќи од фактот дека индивидуата може ефективно да управува со ограничен број на лица, и затоа ќе биде неопходно да се одреди конкретен број на менаџерски позиции во рамките на организацијата и да се утврди нивниот опсег на управување. Така, на пример, во еден театар посебно ќе биде организирана противпожарната служба од уметничкиот персонал што ја подготвува програмата.

- Принципот на јасни овластувања - бара внатре во организацијата јасно да се идентификуваат овластувањата на поединците во управувачката и раководната структура, бидејќи со овластувањата одат и одговорности, а спроведувањето на овој принцип ја подобрува комуникацијата внатре во организацијата.

- Принцип на делегирање според очекуваните резултати - овој принцип не учи како на секој поединец треба да му се дадат толку овластувања колку што резултати се очекуваат од неговиот ангажман.

- Принцип на апсолутна одговорност - бара апсолутна одговорност од потчинетите кон претпоставените.

- Принцип на пропорционалност на овластувањата и одговорноста – овој принцип во пракса значи дека никој не може да има поголема, а ниту пак помала одговорност од овластувањата кои се на него пренесени. Размерот на овластувањата и одговорноста е еден од важните фактори за ефективна организација.

- Принцип на единство на раководството - овој принцип осигурува да се избегнат недоразбирањата и неефикасноста кои може да произлезат од различни наредби и упатства.

- Принцип на ниво на овластувања – побарува овластувањата да се користат на делегираното ниво, а не да се препраќаат на повеќе нивоа на организациската структура. Секој за своето ниво на овластување мора да ја превземе одговорноста.

- Принцип на одредување на функции - на секој поединец или на група треба да им се определи кои функции треба да ги превземат и кои сè типови на задачи мора да се извршат. Соодветно распределените функции ги одредуваат овластувањата и одговорностите.

- Принцип на рамнотежа - секоја организација мора да биде избалансирана со цел да се постигне ефикасност во постигнувањето на поставените цели.

- Принцип на флексибилност - ќе овозможи воспоставената организација да се прилагодува на промените од внатрешното или надворешното опкружување. Флексибилноста ќе може да се измери со брзината на реакција на промени, особено на оние кои можат да ја загрозат ефективноста на самата организација односно постигнувањето на поставените цели.

- Принципот на олеснување на раководството - добро воспоставена организација која има добро делегирање на овластувањата и одговорностите ќе го ослободи лидерството и ќе му овозможи да си ја одигра својата улога што е можно подобро.

Наведените принципи се применливи и во институционалните и во проектните организации, и затоа секогаш треба да ги имаме на ум ако сакаме да ги избегнеме проблемите што произлегуваат како резултат на дезорганизација или недоволно квалитетна организација на работата. И во едниот и во другиот случај, тоа ќе го отежне извршувањето на менаџерските работи, а во потешки случаи, кога се направени сериозни пропусти, може да се доведе во прашање постигнувањето на посакуваните резултати.

3.3 Процесот на организациски развој

Слабостите во организациските модели, наведени во Националната стратегија за развој на културата во Република Северна Македонија во периодот 2018-2022 година, укажуваат на тоа дека институциите во културата се организирани и работат според наследени и застарени модели на управување и тешко се приспособуваат кон современите услови и можности.

Ваквата состојба ја наметнува потребата од организациски развој, што претставува процес кој има за цел да преку сложени едукативни стратегии им го подигне капацитетот на организациите и институциите за успешно дејствување на долг период. Најдобри и најбрзи резултати во реформите се постигнуваат со методите кои се особено насочени кон развој на човечките ресурси во сите сектори, посебно во јавниот, со што градењето на капацитетите станува несомнен приоритет.

Под поимот подигнување на капацитетите се подразбира внатрешната способност на организацијата да работи на сопствените промени во согласност со сопствената мисија и визија, развојните цели и приоритети. Подигнувањето на капацитетите се одредува како процес на едукација и вложување во човечките ресурси, со што членовите на една организација се поттикнуваат да развијат способност за критичка рефлексивност на самите себе и на своите улоги во организацијата, на сопствената организација, како и за анализа на промените во опкружувањето на таа организација, за да бидат во состојба перманентно да ја развиваат организацијата и да вршат нејзино постојано (ре)позиционирање во опкружувањето. (М.Д. Шешиќ, С.Драгоевиќ, 2011:56).

Организацискиот развој е процес дизајниран во насока на промени и подобрувања на било кој аспект на организацијата. Активностите кои треба да се разгледуваат како дел од процесот на организациски развој треба да задоволуваат најмалку три критериуми. Како прво, тие треба да вклучуваат повеќе од еден аспект на организацијата, во спротивно ќе претставуваат индивидуални напори за нејзино подобрување. Деталниот процес на организациски развој по дефиниција вклучува низа на интервенции осмислени за да ја подобрат ефикасноста на организацијата. Како второ, интервенциите на организацискиот развој треба да бидат систематски поставени и однапред испланирани, што побарува организациска проценка за да се развие составната програма на активности. Во организацискиот развој не постојат брзи решенија. Понатаму, активностите не треба да бидат осмислени само врз основа на искуството на консултантот за организациски развој, но и врз основа на знаењата од областа на бихејвиористичките науки, како што се организациска психологија, наука за организацијата, менаџмент и социологија. Интервенциите на организацискиот развој можат да бидат насочени на

промените во следните аспекти на организацијата (J.Antolovic, M.T. Podmanicki, Osijek 2010):

- организациска структура
- награди и поттикнување
- менаџмент
- лидерство
- тимска работа и соработка
- човечки ресурси

Исто така може да се насочат и на подобрувањето на трите основни организациски модели: донесување на одлуки, проток на информации и комуникација.

Целите на процесот на развој на организацијата се:

- идентификување и решавање на проблемите наместо нивно занемарување;
- фокусирање на човечките, социјалните, релациските и структурните промени;
- да се има планирана, проактивна промена во организацијата, која се занимава со идентификуван проблем;
- да се има сеопфатен пристап кон промената, наместо некоординиран поединечен пристап;
- да се постават мерливи цели за организациската промена;
- менаџирање со конфликти, и зголемување на довербата и соработката помеѓу вработените;
- подобрување на способноста на организацијата за решавање на проблемите;
- да се воспостави процес и култура на континуирано подобрување.

Постигнувањето на овие цели оди преку структурен пристап кон промени, кој што вклучува мерливи цели и повеќекратни повратни информации кои обезбедуваат правилното решение да се применува на ефективен начин.

Принципите на акциониот модел за истражување често се користат за раководење со процесот на развој на организацијата. Тие го вклучуваат токму она што го имплицира името - истражување на проблемот и преземање акција. Користењето на акциониот истражувачки модел резултира со систематски пристап кон подобрување на условите преку планирани промени во една организација. Тоа обично вклучува шест главни чекори, кои се дефинирани како (J. Antolovic, M.T. Podmanicki, 2010:164):

1. Дијагностицирање на проблемот- процесот започнува со идентификување на проблемот. Дијагнозата обично вклучува собирање на податоци, анализа на главната причина и почетна евалуација за да се разјаснат различните теории и опции.
2. Проценка и повратни информации - проценка, која вклучува темелна истрага на проблемот, се користи за да се добие длабинско разбирање на ситуацијата. Алатките што може да се користат вклучуваат фокус групи, преглед на документи, анкети на вработени или клиенти, интервјуирање на индивидуални вработени или ангажирање надворешен консултант за собирање податоци и понатамошно истражување. Информациите собрани во овој чекор може да се користат за враќање на првиот чекор и реевалуација на дефиницијата на проблемот.
3. Планирање - откако проблемот ќе се дефинира и ситуацијата ќе се сфати, се развива акционен план. Планот ги одредува видовите на интервенции што треба да се користат за решавање на дијагностицираните проблеми. Ова може да вклучи работилници, семинари за обука, активности за тим билдинг, структурни промени, обука на работното место или употреба на тимови за промена. Покрај ова, мерливите цели, дефинирајќи ги посакуваните резултати, се важен дел од планот. Во повеќето случаи целите започнуваат со податоците собрани во првите два чекори и утврдуваат како овие показатели треба да се менуваат на мерлив начин.
4. Имплементација/интервенција - со готовиот план започнува имплементацијата. Освен оние споменати погоре, алатките кои се користат за спроведување на промените вклучуваат:
 - Семинари за развој на вештини
 - Развој на кариера

- Е-учење
 - Тренирање
 - Развој на лидерство
 - Управување со таленти
5. Евалуација / Повратни информации - како што планот се комплетира, целокупниот ефект врз организацијата се оценува. Дали е постигната посакуваната промена?
- Ако не се гледа саканата промена, евалуацијата ја бара основната причина. Дали имало несакани последици што предизвикале несакани резултати? Дали планот ги зел во предвид сите можни варијабли? Дали при имплементацијата се користеле точните алатки и дали биле користени ефикасно? Дали проблемот бил правилно дефиниран? Одговорите на прашањата како што се овие даваат повратни информации за чекорите еден и два. Како резултат на тоа, во некои случаи можеби ќе треба да се повтори целиот процес.
6. Успех - посакуваната промена е постигната. Се креираат стандарди и се развива план за да се обезбеди одржување на промените.

4. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

4.1 Концептот менаџмент на човечки ресурси низ историјата – суштински определби

Во историјата постојат многу примери на системи на менаџментот кои ги воспоставиле Египќаните, Римјаните и Кинезите. Основните принципи на надгледување и контрола се развиле од проектите кои што овие општества ги спровеле. Изградбата на храмовите, пирамидите и другите масивни градби барала сложен менаџмент и организациски способности. Организирањето на голема војска која одела во освојувачки походи барало детално организациско планирање и координација. Голем број на концепти на современиот менаџмент се развиле врз основа на вештините потребни за спроведување на проекти за јавни работи, на преминот на светот од аграрна на индустриска основа. Во последните неколку илјади години, организираните општествени системи им обезбедувале на луѓето храна, дом и заштита. Менаџментот се развивал истовремено со општествените, религиските и економските системи потребни за опстанок на градовите, државите и земјите. Црквата и државата ги обезбедиле првите системи за планирање, организирање, водство и контрола. Овие системи на менаџментот биле врз основа на филозофии кои ги подредувале луѓето во сложени хиерархии. Преиндустриските општества развивале закони, правила, митови и ритуали со цел да можат да ги контролираат и насочуваат луѓето. Ренесансата и реформите донеле нова динамика во западниот свет. Развојот на трговијата, процутот на градовите, појавата на средна класа и клучните промени на политичката и општествената филозофија го поттикнале создавањето на попрефинет концепт на менаџментот. (V.Dž. Berns, 2009)

Менаџментот како научна дисциплина не е независен од цивилизацискиот и културниот контекст во кој е создаден, односно во кој се развивал. Така, за разлика од европскиот менаџмент, кој е свртен како кон минатото така и кон сегашноста, филозофијата на американскиот менаџмент е насочена кон иднината и се карактеризира со следниве вредности: виталност, мобилност,

неформалност, изобилство, квантитет и организација. Наспроти ова, европскиот менаџмент е заснован врз вредности како што се: мудрост, стабилност, почитување на конвенциите, прифаќање на нужноста, истакнување на квалитетот и на разновидноста. Двајцата „татковци“ на теоријата на менаџментот, Фредерик Тејлор, Американец, и Анри Фајол, Французин, на најдобар начин ги покажуваат и разликите и влијанијата на културата на менаџерската практика. Создавајќи ја својата теорија за научно раководење и управување Тејлор во предвид го имал американското општество. Во неговата теорија акцентот е ставен на продукцијата, односно на економичноста, ефикасноста и продуктивноста. Фајол во предвид ги имал европските општества кои биле вкалапени во традицијата и потребата од ефикасна државна администрација. (М.Д.Шешиќ, Б.Стојковиќ, 2003:19)

Менаџментот на човечки ресурси како дел од науката за организациите која се занимава со проучување на сите аспекти на вработените во организацијата се издвојува како посебна научна дисциплина во 30-те години на XX век. Оваа научна област се развива во еден поширок контекст на индустриски промени и економски развој, период во кој фокусот на интересот дотогашната „кадровска функција“ (personnel management) се поместува во „индустриски односи“ (industrial relations), па понатаму во „односи меѓу вработените“ (employee relations), за да се дојде до денешниот современ поим „менаџмент на човечки ресурси“ - human resource management. (Д. Бојаџиоски, Љ.Ефтимов, 2009:19)

На развојот на менаџментот на човечките ресурси најголемо влијание имале (В.В. Milikić, 2006:4):

-колективното преговарање, кое се јавило како последица од синдикалното организирање на работниците и кое подоцна го поттикнало настанувањето на работните закони;

-научното управување кое става акцент на зголемувањето на продуктивноста, но и на воведување на различни коефициенти на наградување на вработените;

-индустриската психологија во која најголемо значење и се придава на анализата на работата;

-теоријата на меѓучовечките односи односно социјалниот аспект на организацијата и важната улога на групите во однос на зголемувањето на продуктивноста;

-Бихејвиористичките науки, кои го потенцирале значењето на индивидуалните карактеристики, ставови, потреби и мотивации.

Во периодот на 30-те и 40-те години на XX век, работодавците својот интерес го поместуваат од начините за зголемување на продуктивноста на работниците, кон степенот на нивно задоволство од работата.

Во седумдесетите години на дваесеттиот век се востановила идејата за персонален менаџмент, кој заживеал во големите организации во склад со Тејлоровата организација на работата и научниот менаџмент. Оваа функција ги покривала областите регрутација и селекција, плаќање, социјална грижа за работниците, почитување на правилата на работа на организациите, обуките на вработените и регулирање на начинот на нивно заминување од организацијата. Вака поставената функција на управување со работниците се сведувала на извршување на административни работи и задачи на еден административен и бирократски начин. Политиките и праксите за управување со човечки ресурси, наречени менаџмент на човечки ресурси настанале во САД во касните 70-ти и раните 80-ти години на дваесеттиот век. Начинот на менаџерско размислување се развил под влијание на низа фактори, од губење на вербата во традиционалното масовно производство, па се до влијанието на новите технологии врз работните процеси. Со константниот развој на технологијата пазарот на трудот побарува високо квалификувани работници кои се спремни да се прилагодат не само на промените во своето опкружување, туку и на промените во сопствените кариери. Работодавачите ја увидуваат потребата од обука на своите вработени и вложувањето на потребните средства за унапредување како на своите така и на вештините на своите работници. Се ова доведува до зајакнување на врската меѓу вработените и работодавачите. Персоналниот менаџмент веќе не можел да одговори на новонастанатите услови. Во конкурентски глобалната економија со напредна и променлива технологија, веќе не било доволно со луѓето да се управува реактивно и пасивно. Конкурентската предност веќе не доаѓа само од капиталните

инвестиции, туку и од човечките ресурси, со кои е неопходно да се управува проактивно и стратешки, доколку организацијата сака да биде успешна. (Ј.Д. Voljanovic, Z.S. Pavic, 2011:9)

4.2 Дефинирање и цели на менаџментот на човечки ресурси

Една компанија не може да се замисли без правилна надградба на секоја единка во организацијата, со правилен однос од двете страни, кој ќе доведе до остварување на целите и очекуваните резултати и на индивидуален и на колективен план. А целите силно зависат од луѓето, нивниот ум, знаењето, квалитетот, однесувањето, социјализацијата, авторитетот, задоволството од работата, мотивираноста итн. Менаџментот на човечките ресурси претставува стратешко управување со еден од најважните ресурси на компанијата – луѓето кои што работат таму и индивидуално и колективно придонесуваат кон постигнувањето на целите на компанијата.

Во современата литература има повеќе обиди за дефинирање и утврдување на поимот менаџмент на човечки ресурси.

„Менаџментот на човечки ресурси може да се дефинира како стратешки, интегриран и кохерентен пристап кон вработувањето, развојот и благосостојбата на луѓето кои работат во организациите.“ (М. Armstrong, 2014:5)

Менаџментот на човечките ресурси претставува процес на привлекување, ангажирање, обука, мотивација, задржување и наградување на вработените, со цел да се создаде безбедно и праведно опкружување за вработените од една страна, а од друга страна да се постигнат стратешките цели на организацијата. Ова укажува на фактот дека во денешно време менаџментот на човечките ресурси е многу повеќе од „персонален менаџмент“, и дека всушност претставува филозофија која ефикасно им одговара на потребите на модерните организации. Под менаџмент на човечките ресурси го подразбираме делот од организацијата кој со својата работа придонесува кон постигнување на

стратешките цели на истата, со тоа што ќе ги привлече, задржи квалитетните и стручни кадри и ќе ги мотивира да работат на ефективен и ефикасен начин. Улогата и значењето на менаџмент на човечките ресурси се гледа во тоа што со правилно организирање на активностите се овозможува организацијата да ја ангажира вистинската личност на вистинското место, на вработените да им овозможи усовршување и унапредување, правилно да ги мотивира и награди вработените, и да, со правилна координација на сите овие активности, оствари добри резултати за организацијата. (J.Đ. Božjanović, Z.S. Pavić, 2011:5)

„Менаџментот на човечки ресурси се дефинира како серија на активности кои: прво, им овозможуваат на вработените и на организацијата која ги користи нивните вештини, да се согласат за целите и природата на нивниот работен однос, и второ, да осигури дека овој нивен меѓусебен договор е исполнет.“ (Д.Бојациоски, Љ.Ефтимов, 2009:20)

Менаџментот на човечките ресурси е насочен кон луѓето, нивното мотивирање и задоволството од работата, со што се постигнува тоа да секој поединец максимално го даде својот придонес во организацијата. За да ги имаме посакуваните резултати од една најобична активност која вклучува учество на повеќе личности, потребно е да се случат многу работи меѓу нив за да се оди како што треба. Процесите од формирањето на тимот, преку работата на тимот па до неговото распуштање е главна преокупација на менаџментот на човечки ресурси. МЧР ги вклучува сите активности што менаџерите ги превземаат да ги привлечат и задржат вработените и да се обезбедат дека ја извршуваат работата на високо ниво и придонесуваат за постигнување на организационите цели. Функцијата за управување со човечки ресурси дефинира голем број на меѓусебно поврзани активности од кои најважни се: планирање на понудата и побарувачката за човечки ресурси, анализа на работата, избор на кандидати, вработување на потенцијални кандидати, социјализација на нови вработени, обука и развој на вработените, мотивација, здравствена заштита, оценување, наградување.

Задачата на менаџерите за човечки ресурси е да ги откријат и развијат потенцијалите на вработените и да ги доведат во функција на остварување на целите на организацијата. Треба да се има во предвид дека луѓето во

организацијата, покрај своите квалификации и спремноста за работа, ја носат и својата личност и дека имаат сопствена перцепција за опкружувањето во организацијата, своите чувства, желби, амбиции, но и своите комплекси и негативни чувства, како што се бес, омраза, незадоволство, завидливост, ароганција, кои може да го загрожат остварувањето на целите на организацијата. Менаџерите имаат задача да ги откријат негативните сили во организацијата, да ги неутрализираат и да поттикнат креативност и позитивна енергија. Постојат четири основни цели кои менаџерите на човечки ресурси треба да ги постигнат (J.Đ. Boljanovic, Z.S. Pavic, 2011:6):

1.Цели кои се однесуваат на вработените. За да се обезбедат квалитетни луѓе за организацијата, кои ефикасно ќе ги извршуваат зададените работи, потребно е да се утврди организациската структура, видовите на договори под кои вработените ќе бидат ангажирани, изборот на квалитетни луѓе и нивното задржување во организацијата.

2. Цели кои се однесуваат на работата. Овде посебно се нагласува улогата на обуките и развојот, системот на наградување на вработените, како и нивно дисциплинирање кон постигнувањето на високи работни стандарди.

3.Цели кои се однесуваат на управувањето со промени. Покрај промените кои се случуваат надвор од организацијата така и самата организација предизвикува промени и иновации со цел да ја одржи својата конкурентна предност на пазарот. За остварувањето на оваа цел од менаџерите за човечки ресурси се очекува да ангажираат вистински лидери, иноватори, креативни луѓе кои ќе ги движат промените околу себе.

4.Административни цели. Административната работа е многу важна во работењето на менаџерите за човечки ресурси. Под ова се подразбира не само прецизното собирање и ажурирање на податоците за вработените, туку и правните работи кои се однесуваат првенствено на усогласувањето со законските регулативи.

За да можат менаџерите на човечки ресурси да одговарат на потребите на променливото работно опкружување и да ги постигнат наведените цели, потребно е да поседуваат одредени видови вештини, и тоа: вештини во односи

со луѓето, вештини за донесување на одлуки, вештини за лидерство и технички вештини.

Менаџментот на човечки ресурси, како теорија и пракса, претставува област која во нашата земја зазема се поголема експанзија. Се поголем број на организации ја сваќаат важноста на оваа област и затоа е таа тема на се поголем број курсеви, семинари и изучувања на факултетите.

1.3 Основните функции на менаџментот на човечки ресурси

Дури во поново време организациите и институциите го препознаваат концептот човечки ресурси како главно средство за постигнување на успешност, квалитет, профитабилност, ефикасност, ефективност и економичност во имплементирањето на зададените планови. Од таа причина одделенијата за човечки ресурси имаат поширок спектар на активности.

Основните функции на менаџментот на човечки ресурси, на чија основа се стекнува конкурентска предност и се одговара на современите услови на работење се (Д.Бојациоски, Љ.Ефтимов, 2009:21):

-Анализа на работното место – процес на систематско собирање на информации за работата со помош на одредени методи, со цел да се одреди содржината на работата со сите свои составни делови, како и знаењата, способностите, вештините и другите карактеристики на извршителите на работата. Анализата дава основа за низа стратешки одлуки во врска со човечките ресурси, особено во областа на планирање и организација внатре и меѓу секторите, службите и одделенијата во секоја организација.

-Планирање на понудата и побарувачката на човечките ресурси – процес во кој на основа на антиципирани промени во внатрешното и надворешното опкружување се предвидуваат потребите за човечки ресурси. Со овој процес се осигурува организацијата во вистинско време и на вистинско место да располага со луѓе, кои, според бројот и квалитетот ќе бидат во состојба да ги

извршуваат зададените задачи и, на тој начин, да придонесуваат за остварување на целите на организацијата.

-Регрутација на човечките ресурси – процес на утврдување, барање и привлекување на квалификувани кандидати во толкав број кој ќе и овозможи на организацијата да ги избере најдобрите за пополнување на испразнетите работни места.

-Селекција на човечките ресурси – процес во кој се врши избор од пријавените кандидати за одредена работа и се донесува одлука за вработување, односно за одбивање на кандидатот. Се избира оној кандидат кој најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува.

-Социјализација на вработените – процес во кој нововработените се воведуваат во работата и се запознаваат со организацијата, работните услови, правилата на однесување, луѓето со кои ќе работат, организационата култура, правата, обврските и одговорностите.

-Обука или тренинг на вработените – систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.

-Развој на човечките ресурси – процес на оспособување на вработените за извршување на работите и работните задачи на други работни места или на работни места кои сега не постојат, а ќе се јават во иднина.

-Оценување на перформансите на вработените – процес во кој преку собирање и анализирање на информации за работата на секој поединец се оценуваат неговите резултати, неговото однесување и допринос кон остварувањето на целите на организацијата во дефиниран временски период.

-Наградување и мотивација на вработените – креирање и администрирање на систем на директна заработка (основна плата и заработка базирана на перформанси) и индиректна заработка на вработените (платени отсуства, поволности).

-Развој и управување со кариерата – претставува процес во кој менаџментот на организацијата плански и организирано ги следи, ги оценува, ги распоредува, ги насочува и ги развива вработените и нивните потенцијали, заради обезбедување на потребен број квалификувани луѓе и оптимално искористување на нивните знаења, способности и вештини, со цел остварување на организациските и индивидуалните цели и интереси.

-Стратегиски менаџмент на човечки ресурси – интегриран процес на систематско развивање на човечките потенцијали со цел постигнување на конкурентска предност, која на долг рок ќе осигури остварување на стратегиските цели на организацијата како и нејзин опстанок и развој низ времето.

-Систем за безбедност и заштита на здравјето на вработените – процес на активна грижа од страна на работодавачите за здравјето и безбедноста на своите вработени преку унапредување на работните услови, програми за намалување на повредите на работното место, различни програми за управување и намалување на стресот кај вработените и сл.

-Колективно преговарање и работни односи – процес на преговори помеѓу работодавачите од една страна, и вработените преку својот синдикат или унијата на вработените од друга страна, со цел постигнување на колективен договор во кој ќе се уредат, дефинираат и унапредат меѓусебните работни односи и обврски.

-Управување со процесот на напуштање на организацијата – планирање и реализација на различни програми за напуштање на организацијата од страна на вработените, како што се: давање отказ на вработените, доброволно напуштање на организацијата од страна на вработените, пензионирање и сл.

Во следните поглавја подетално ќе ги објасниме наведените основни функции на менаџментот на човечки ресурси.

1.3.1 Анализа на работата

Анализата на работата претставува процес на систематско собирање на информации за работата со помош на одредени методи, со цел да се одреди содржината на работата со сите свои составни делови, и знаењата, способностите, вештините и другите карактеристики на извршителите на работата. Со анализата на работата се собираат информации за тоа што и како се работи на работното место, кои се задачите, должностите и одговорностите во врска со работата, во какви услови се извршува работата и какви психофизички особини треба да има извршителот за да може успешно да ја извршува работата. При тоа, анализата на работата не се однесува на проучување на извршителот на работата, туку само на работата на конкретното работно место. Целта на анализата на работата е да ја проучи работата и на тој начин да придонесе за стандардизирање на нејзиното извршување. Таа претставува основа за реализација на програмите и активностите во сите области на управувањето со човечките ресурси. (Д.Бојаџиоски, Љ.Ефтимов, 2009:54)

1.3.2 Планирање на човечките ресурси

Со овој процес се предвидуваат идните потреби за човечки ресурси во организацијата, со што се осигурува организацијата во вистинско време и на вистинско место да располага со вистинските луѓе кои со своите знаења и квалитети ќе можат да ги извршуваат дадените задачи. Секое планирање на човечките ресурси оди во склад со стратегијата на организацијата, која е насочена кон постигнување и одржување на конкурентска предност. Се предвидува не само бројот на вработени кои и се потребни на организацијата во наредниот период, туку и одредени вештини, способности и знаења кои тие треба да ги поседуваат. Планирањето на човечките ресурси во една организација се заснова на убедувањето дека луѓето се нејзиниот најзначаен,

стратешки ресурс. За да може ефикасно да се имплементира планирањето на човечките ресурси потребно е да се одреди (F.Š. Bahtijarević, 2014):

- Колку луѓе се потребни за остварување на плановите и целите на организацијата?
- Какви луѓе, со какви вештини и знаења се потребни?
- Како да се обезбедат потребните луѓе?
- Како да се припремаат сегашните вработени за идните потреби и барања на работата?

Планирањето на човечките ресурси се состои од редица на активности во кои менаџерите се вклучуваат да ги предвидат нивните тековни и идни потреби од човечки ресурси. Тековни човечки ресурси се вработените кои и се потребни денес на организацијата, а идните се оние вработени кои се потребни за подоцна, за постигнување на долгорочните цели.

Процесот на планирање на човечките ресурси опфаќа четири фази (B.V. Milikić, 2006:69):

1. Собирање на податоци за внатрешното и надворешното опкружување
Факторите на надворешното опкружување за кои се собираат информации се: постоечките услови и очекувањата во поглед на условите за работа; релевантната технологија; карактеристиките на конкуренцијата; состојбата на пазарот на труд (стапката на невработеност, расположивоста со специфичните занимања, структурата на понудата со која се располага во однос на староста и полот; законската регулатива во областа на работата и работните односи.
Фактори на внатрешното опкружување на организацијата кои се релевантни за планирањето на човечките ресурси се: стратешките и развојните планови; бројот на вработени со кои се располага; стапката на флукуација на вработените и стапката на напуштање на организацијата.
2. Предвидување на понудата и побарувачката на човечки ресурси
Во оваа фаза се предвидува колку луѓе и со кои занимања ќе и бидат потребни на организацијата за да ги оствари своите цели, и дали

организацијата располага со тие ресурси или ќе мора да ги обезбеди од надворешниот пазар на трудот.

3. Ускладување на понудата и побарувачката на човечки ресурси

После планирањето треба да се провери дали помеѓу понудата и побарувачката постои нерамнотежа, односно дали постои суфицит и дефицит и да се најде баланс помеѓу нив.

4. Следење, евалуација и корекција на планот

Со завршувањето на планот за човечки ресурси процесот на планирање не завршува. Тоа е континуиран процес кој трае постојано и бара постојано следење, оценка на проекциите и корекција доколку е потребно.

4.3.3 Регрутација на човечките ресурси

Регрутацијата претставува процес на привлекување на квалификувани кандидати во толкав број кој ќе и овозможи на организацијата да ги избере најдобрите за пополнување на испразнетите работни места. Ангажирањето на човечките ресурси во иднина ќе се рефлектира и врз успехот на самата организација, така да покрај материјалните и техничките ресурси, човечките имаат водечка улога при усовршување на било кој процес во една организација. (В.В. Milikić, 2006:93)

Процесот на регрутирање претставува сложен процес и тој ги вклучува сите активности и постапки кои една организација ги прави за да најде стручни луѓе за извршување на работите на слободните работни места. Воопшто не е лесно сите активности и постапки да се презентираат за да се оформи логичен и структурен процес на регрутирање. Доколку регрутирањето успее да привлече доволен број квалитетни кандидати, селекцијата ќе може меѓу нив да ги избере најдобрите. При тоа, треба да се има предвид дека методите и техниките на регрутирање постојано се усовршуваат, посебно под влијание на новите информациски и комуникациски технологии. (Д.Бојациоски, Љ.Ефтимов, 2009:100)

Процесот на регрутација и избор на кандидатите се состои од неколку чекори, а тие се:

- 4 Дефинирање на барањата – подготвување опис на работата и спецификации на личноста, определување термини и услови на вработување;
- 5 Привлекување кандидати – прегледување и оценка на алтернативни извори на апликанти, во самата организација и надвор од неа, огласување, користење агенции и консултанти;
- 6 Избор на кандидатите – пребарување и избор на апликанти, интервјуирање, тестирање, проценување на кандидатите, нудење на работа, проверка на препораките, подготвување договор за работа.

Има повеќе начини да се регрутираат квалитетни кадри кои и се потребни на една организација:

- Реклама
- Препораки од вработени
- Агенција за вработување
- Образовни институции
- Интернет

4.3.4 Селекција на човечките ресурси

После пријавувањето на кандидатите после спроведување на сите реклами, огласи за вработување преку штампани медиуми, интернет портали, агенции за вработување, вербални комуникации се преминува на спроведување на избор односно селекција на кандидатите кои се пријавиле на огласот. Селекцијата претставува процес во кој се идентификуваат оние кандидати кои имаат најдобри квалификации за извршување на одредената работа.

Процесот на селекција се состои од неколку фази преку кои кандидатите поминуваат. Иако фазите на селекција варираат од организација до организација, општиот модел ги има следните фази (Г.Ш.Шушњар, В.Зиманци,2006):

-Пријава за работа - пријавувањето за работа е стандардна апликација, формулар или друг вид на конкурирање и пријавување за работа во одредена организација која бара работна сила. Во тој сегмент секоја апликација треба добро да биде пополнета, конкретно на барањата без долги текстови и со истакнување на сите свои можности, знаења и вештини. Кон пријавата треба да се приложи и кратка биографија, потоа да има мотивационо писмо за своите погледи и можности за придонесување со своите квалитети во однос на институцијата каде конкурирате.

-Тестирање – голем број на организации при разгледувањето на потенцијалните кандидати може да направат тест со кој ќе се изврши селекцијата на кандидатите. Од тестовите се гледаат знаењата, квалитетите на одредена личност и можноста да одговорат лицата на местото за кое е распишан огласот за вработување. Сите резултати се споредуваат за одреден број на апликанти при што се одбираат оние кои имаат најголемо знаење, претходни работни искуства (се сметаат за предност), капацитет да одговорат на задачите кои ќе бидат поставени пред нив и други сегменти кои ќе се ценат. Тестовите покрај општи прашања за кандидатот, може да содржат и насочени од кои може да се увиди стручноста на кандидатите, по што проценките за нивните квалитети би биле многу појасни.

-Интервју – Кандидатите кои успешно ќе ги положат сите наведени фази од селекцијата, најчесто пристапуваат кон фазата интервјуирање. Интервјето се спроведува од страна на менаџерите за човечки ресурси како и од менаџерите од повисоките нивоа. При оваа постапка може да се видат особините на кандидатите, како што се мотивација, доблести, спремност за работа под притисок, ставови, кои не може да се дознаат преку тестовите или формуларите. Самото интервју претставува личен, директен разговор помеѓу испитувачот и испитаникот и има за цел доаѓање до одредени податоци за испитаникот врз основа на неговите одговори на поставените прашања.

Интервјуто е еден од најважните методи на селекцијата, каде што менаџерите за човечки ресурси лично ги проценуваат кандидатите и ја утврдуваат нивната компатибилност за одреденото работно место.

-Проверка на документација и препораки – оваа фаза подразбира верификација на податоците наведени во пријавата за работа со што се потврдува нивната точност. Поднесените документи кои се составен дел на апликацијата, мотивационото писмо, формуларот, биографијата, дипломи, препораки од претходни организации во кои претходно работел кандидатот се разгледуваат од страна на работодавачите или од секторот за човечки ресурси на организацијата.

-Понуда за работа - во овој сегмент работодавачот на личноста која ја одредил да ја вработи и нуди договор во кој стојат сите подробности и детали кои се важни за работниот однос во организацијата. Имено, точно се дефинирани периодот, примањата, бенифициите, задолжувањата и обврските кои работникот треба да ги исполнува во текот на работниот век во компанијата.

-Одлука за вработување – во овој последен сегмент кандидатот треба да донесе одлука дали ќе ги прифати условите или не кои се понудени во договорот за работа. Имено доколку кандидатот е задоволен од понуденото не е спорно дека ќе ги прифати условите и договорот, но доколку не е задоволен, може или да го одбие договорот или да преговара за условите да бидат подобри во целост или во одредени сегменти.

4.3.4 Обука или тренинг на вработените

Обуката на вработените претставува индивидуална и групна едукација која има за цел да и биде од корист како на организацијата, така и на самите кадри во постигнувањето на одредена работна цел. Обуката или тренингот на вработените подразбира промени во специфични знаења, способности, вештини, однесувања и ставови на вработените, со цел да се подготват за подобри перформанси на тековната работа. (B.V. Milikić, 2006:151)

Континуираната обука има значајна улога во развојот на индивидуалните и организационите перформанси. Постапката за стратешка обука на вработените и нивниот развој ја поттикнува нивната креативност и инвентивност. Програмата за обука во рамките на организацијата може да се организира на ниво на поединец, одреден оддел или на ниво на организацијата како целина. Пристапот на планот во дефинирањето на целите и програмите за обука на годишно ниво, овозможува организацијата да ги канализира ресурсите во областите каде што најмногу ќе придонесат за подобро знаење и вештини на вработените, а со тоа и зајакнување на моралот, подготвеноста на организациите за нови работни предизвици.

Образовната функција во организацијата е комплексна активност и задача која се реализира во рамките на менаџирањето со човечките ресурси и е една од неговите најважни подфункции. Ги вклучува следните концепти: учење, обука, образование, тренинг, професионален развој, развој на вработените.

Потребата за обука се создава во следниве случаи:

1. кога се добива нов вработен,
2. во промените во режимот и условите за работа, и
3. во случај на преместување или промоција.

Во фокусот на обуката е практичната примена на стекнатото знаење и вештини и обука под надзор и со инструкции од надлежните лица. Времетраењето на обуката и начинот на проверка на успехот се утврдуваат, во секој случај, поединечно во согласност со спецификите. Сите релевантни елементи од процесот на обука се внесуваат во досието на вработените за да се вклучат во создавањето на промена во развојот на вработениот.

Процесот на обука и развој на вработените опфаќа неколку фази:

1. Анализа на потребите на организацијата – се прави разлика помеѓу обуката на новите и на веќе вработените кадри во организацијата. Анализата за потреба на обука кај нововработените се прави на тој начин што се прави поделба на сите работни задачи за конкретното работно место и потоа следи обука за секоја од тие задачи. Кај веќе вработените

во организацијата се врши анализа на работниот učinok и со тоа се одредува недостатоците кои може да се исправат со соодветна програма за обука.

2. Дизајнирање на програмата за обука – опфаќа формулирање на целите на обуката, утврдување на буџетот и утврдување на одредени методи и техники на обука. Целите на обуката мора да бидат изразени во пишана форма, да бидат јасни и мерливи, да се идентификува на кој начин вработените ќе ги разберат целите, и потребно е да се дефинираат посакуваните резултати кои треба да произлезат од обуката.
3. Имплементација на програмата за обука – подразбира спроведување на тренингот и обуката во форма и со методи кои одговараат на ситуацијата во организацијата.
4. Евалуација на резултатите од програмата за обука

Обуката или тренингот на работното место обично се вршат од страна на менаџери или други вработени. Најпознатите методи за обука на работното место се:

- индивидуални инструкции,
- ротација на работното место,
- професионална пракса,
- стажирање,
- менторство и
- студентска и професионална пракса.

Вообичаените и најчесто користени методи за обука на вработените надвор од организацијата се:

- семинари,
- аудиовизуелни техники,
- учење со помош на компјутери,
- конференции,

- обука за симулирани работни услови,
- метод на студија на случај и други методи.

Општиот тренд во современиот свет се движи кон општество на знаење. Тоа е знаење стекнато преку редовното образование и преку континуирано учење и обука. Без обучени и едуцирани луѓе не постои развој на ниту една организација. Доживотната обука и стекнувањето на нови знаења и вештини се клучни во денешното деловно опкружување во кое знаењето претставува најважен фактор на развој. Доживотното учење им овозможува на вработените да ја задржат постоечката работа или полесно да најдат нови работни места.

Стручната обука е еден од најважните сегменти на развојот на организацијата и ги подобрува деловните вештини на своите вработени. Напорот и парите вложени во функција на дополнителна обука на вработените се најдобрата инвестиција. Сите вештини потребни за постигнување на добар работен резултат може да се научат, обучат и применуваат во секојдневната работа и пракса.

4.3.6 Развој на вработените

Работодавачите денеска се соочуваат со задолжително вложување во своите вработени, бидејќи со унапредување на нивните знаења и вештини се подобрува и положбата на организацијата во конкурентското опкружување. Учењето е процес со кој личноста добива и развива нови знаења, вештини, способности и ставови.

Организациско учење и организација која учи се два различни концепти чие значење е следново:

Според Армстронг, организациско учење е процес на координирани промени на системите со вградени механизми во кои имаат приод поединците и групите, вградена и користена организациска меморија, структура и култура за да се развие долгорочно капацитетот на организацијата. (M.Armstrong,2014). Резултатите (исходите) од организациското учење придонесуваат за развојот на

организациската способност базирана на ресурсите. Ова е во согласност со еден од основните принципи на менаџментот со човечките ресурси, дека е нужно да се инвестира во луѓето за да се развие интелектуалниот капитал баран од страна на организацијата, а на тој начин да се зголеми базата на знаење и вештини.

Организација која учи е опишана како „организација каде луѓето континуирано го прошируваат својот капацитет за да креираат резултати кои тие вистински ги сакаат, каде новите и широки начини на размислување се гаат, каде колективната аспирација е ослободена и каде луѓето континуирано учат како да учат заедно“ (M. Armstrong, 2014:293). Организација која учи е организација која има вештини да создава, бара и пренесува знаење и со самото модифицирање на своето однесување рефлектира нови знаења и погледи. Наедно, организацијата која учи треба да се осигура дека учи од искуство, континуирано развива програми за развој и надградување, користи систематски техники за разрешување на проблемите и го пренесува знаењето брзо и ефикасно низ целата организација со средства, како што се формални програми за обуки поврзани со спроведување.

Процесот на планирање на развојот на вработените вклучува идентификување на развојните потреби на вработените, избор на развојните цели, дефинирање на неопходните активности за остварување на поставените цели, дефинирање на квантитативните индикатори за напредок во остварувањето на целите и формулирање на временскиот распоред на активности. Улогата на раководителот е да им помогне на вработените во процесот на оценување на нивните способности и слабости, интереси и аспирации, дефинирање на развојните цели, индикаторите за мерење на напредокот, да обезбеди услови за развој и континуирано да го оценува напредокот на вработените. Меѓутоа, праксата покажува дека процесот на развој на вработените најчесто е резултат на иницијатива од страна на вработените, бидејќи развојниот пристап се базира на индивидуални потреби и цели. (B.V. Milikic, 2006:235)

Менаџментот мора да овозможи едукација и развој на вработените. Образованието е неопходно за да се подигне нивото на квалитетот на

вработените. Вработениот мора да биде компетентен во образованието, вештините и искуството.

Планот за едукација на вработените го воспоставува менаџментот и тој може да биде:

- а) долгорочен - содржи цели и насоки за едукација на вработените,
- б) годишно и темелно се одредува кој, кога, како и што да се едуцира.

Горенаведените документи планираат спроведување на различни форми на едукација и предвидување на трошоците за образование. Раководството мора јасно да дефинира образовен план за сите вработени, кој ќе го вклучува следното:

- а) развивање на образовен план според потребите;
- б) следење на образованието;
- в) спроведување на образовниот план;
- г) организирање на внатрешни и надворешни форми на образование;
- д) евиденција за завршени внатрешни и надворешни форми на образование;
- ѓ) изводливоста на базата на податоци за вработените и нивниот образовен профил;
- е) континуирано следење на сите промени во областа на образованието;
- ж) советодавна улога во дефинирањето на образовната политика на организацијата.

Во спроведувањето на овој план, потребна е добра комуникација за да се разјаснат потребите за учење и придобивките кои вработените и организациите ќе ги постигнат со вклучување во образованието.

4.3.7 Талент менаџмент

Поимот *талент* може да се разгледа од повеќе аспекти. Во психолошка смисла, талент (грч. *tálanon*, лат. *talentum*) е природен дар, дарба која со вежбање може да се развие во способност за исклучително лесно, сигурно и

добро работење во одредена област. Во антрополошка смисла, *талентиран* е оној кој е надарен, природно способен, обдарен. (D.Kekić, D.Subošić, 2016)

Од професионална гледна точка талентот е индивидуална предиспозиција за постигнување на исклучителни резултати во одредено поле на активност - музика, уметност, спорт, бизнис, итн. Тој е темелна претпоставка за извонредноста и разликувањето на индивидуалните достигнувања

Во организацискиот и деловниот контекст најчесто има неколку значења:

- клучни луѓе во организацијата
- луѓе со големи вештини, знаења и потенцијали за развој
- одлични работници кои постигнуваат исклучителни перформанси
- потенцирање на важноста и улогата на човечкиот потенцијал и нивните способности во современи услови.

Таленти се луѓето кои имаат големи или посебни вештини, знаење и способности, голем потенцијал за учење, развој и способност значително да придонесат за организацискиот развој и успешност. Тие се луѓе кои прават разлика во организациската успешност или со нивен директен придонес или на подолг рок со изразување на највисок потенцијал. Клучните таленти поседуваат високо развиени вештини и големо знаење. Тие не само што ги извршуваат своите работни задачи, туку одат и над нив, се со цел да придонесат за успехот на организацијата.

Идејата за управување со таленти е составен дел од истакнувањето на човечките потенцијали како исклучително важни за постигнување на конкурентна предност во современиот глобални и конкурентни услови. Управувањето со таленти развива и означува нов начин на размислување и пристап кон менаџментот со човечки ресурси. Тоа ја зголемува одговорноста на сите менаџери во организација за развој, флексибилна употреба и задржување на талентите. Управувањето со таленти за менаџментот со човечки ресурси носи бројни нови предизвици, барања и сложени задачи. Управувањето со таленти, во основа значи дека вистинските луѓе ќе се постават на вистинските работни места и нивните потенцијали ќе се искористат за оптимален успех на

организацијата. Тоа е сеопфатен и интегриран систем на низа меѓусебно поврзани активности на МЧР за привлекување, мотивирање, развој и максимално користење на целиот потенцијал на луѓето кои поседуваат исклучителни знаења и вештини, а кои се од стратешко значење за остварувањето на одржлива конкурентска предност, понатамошен развој и успешност на организацијата. (F.Š. Bahtijarevic, 2014)

Трансформацијата на HR талентите во извор на конкурентна предност е најважниот фактор во развојот и спроведувањето на организациската стратегија. Таа бара:

- идентификување на вештините и талентите пресудни за стратегијата, односно преведување на стратешките планови во специфични таленти и вештини;
- идентификација на клучните вештини кои ќе направат разлика во успешно спроведување на стратегијата;
- утврдување на нивото на вештини и успешност на луѓето на критичните стратешки места
- сеопфатна анализа на вештини и таленти, работни места и позиции во организацијата според критериуми за реткост, придонес кон успех и стратешко влијание.

Управувањето со таленти и дизајнирањето и спроведувањето на стратегијата мора да бидат поврзани и да претставуваат извор на информации и активности едни за други. (F.Š. Bahtijarevic, 2014)

-Процес на управување со таленти

Процесот на управување со таленти е комплексен, се состои од повеќефазни комплементарни и континуирани активности кои се аналогни на концептот на МЧР, но прилагодени на повисоки очекувања од оваа категорија на вработени. Целиот процес на управување со таленти се состои од осум чекори, при што во центарот на самиот процес се наоѓаат важни дефиниции и податоци, како што се описи на улоги, описи на работни места, модели на компетентност и содржини за учење:

- 1) Планирање на таленти - интегриран со планот за работа, овој процес се однесува на планирање на вработувањата, буџетот за надоместоци и целите поврзани со годишните вработувања.
- 2) Привлекување на таленти - организациите кои здраворазумски размислуваат ја разбираат конкурентната предност на талентираниите вработени и голем дел од своето време го посветуваат на идентификување и вработување токму на такви поединци.
- 3) Приклучување на таленти во организацијата - организацијата мора да ги едуцира вработените за да им овозможи да станат продуктивни и да се интегрираат во организацијата што е можно поскоро.
- 4) Управување со работниот учинок на талентите - врз основа на планот за работа, организацијата воспоставува процеси за следење и управување со перформансите на талентите.
- 5) Образование и поддршка во постигнување на работна ефикасност на талентите - имплементација на образовни и развојни програми за таленти.
- 6) Плати и наградување на талентите - организациите настојуваат директно да ги поврзат плановите за плаќање и наградување со системот за управување со работниот учинок, така што компензацијата, стимулациите и останатите бенефиции ќе бидат усогласени со работните цели и планови.

-Задржување и развој на талентите

Кога станува збор за луѓе со голем потенцијал и способности, особено важно е она што организацијата го нуди и очекува во врска со користењето и развојот на новите потенцијали и компетенции. Организациите мора да им обезбедат на своите најважни вработени награди што тие ги сакаат и сметаат дека е важно за да ги задржат. Со цел да ги задржат своите вработени, особено надпросечните, односно талентите, организациите мора постојано да ги привлекуваат своите постоечки вработени.

Со цел да се задржат талентите, неопходно е да се развие разновиден и сеопфатен систем на наградување, кој започнува од нивните преференции и

потреби и ги вклучува сите важни сложени и надворешни, односно внатрешни и надворешни фактори на мотивација. Ова значи дека треба:

- да се развие добар систем за управување со помош на целите
- да се креираат комплексни и предизвикувачки работни задачи и задачи кои даваат автономија и одговорност и го поттикнуваат индивидуалниот развој
- да се применува демократски, трансформативен стил на лидерство, кој обезбедува меѓусебно почитување и самоуправање, а истовремено поттикнува ентузијазам, соработка и креативност
- да се развие организациска култура која ќе ги вреднува и поттикнува талентите
- да се воведе флексибилно работно време
- да се овозможи напредување во кариерата и развој
- да се обезбеди слободно време за усовршување и други фактори кои се важни за внатрешната мотивација
- да се развие добар и поттикнувачки систем на награди и привилегии

Работата што ја извршуваат талентите и професионалните можности за развој што таа им ги нуди е важна причина за нивно задржување или заминување. Важни се мотивациските одредници на работата, нејзината важност, идентитетот и интегритетот, разноликоста на вештините што се бараат, автономијата во извршувањето, одлучувањето и повратните информации за постигнатите резултати и перформанси. Со цел да се задржат талентите, работата мора да биде предизвик, динамична и флексибилна, да ги побарува и ангажира сите нивни потенцијали и да го поттикнува нивниот постојан развој. (F.Š. Bahtijarevic, 2014)

-Развој на таленти

Развојот на таленти може да се набљудува од индивидуална и од организациска перспектива. Од гледна точка на поединецот, тој има за цел да му овозможи на

вработениот целосно да ги развие своите потенцијали до границата на извонредност, односно да ја зајакне неговата способност за успешно преземање на пошироки одговорности во рамките на организацијата. Поддршката од раководството и разбирањето на врските помеѓу развојот и другите активности за човечки ресурси се суштински фактор за успешен развој на талентирани лица. Во големите организации постојат многу различни програми за развој на таленти кои произлегуваат од организациските цели и опфаќаат различни нивоа на управување. Во овој поглед, организациите преземаат чекори за создавање соодветни програми за успешен развој на таленти, кои се разликуваат како програми за развој на работното место и програми за развој надвор од работното место. На програмите за развој на работното место обично им се дава поголема предност во однос на методите за развој надвор од работата. Методите за развој на таленти на работа се: искуство, ротација на работни задачи, обуки, советувања, техники на критични настани, поставување на цели. Организациски форми и методи на развој надвор од работното место се: конференции, студии на случај, игра на улоги, интерактивни работилници, учење од далечина.

Една од клучните задачи на МЧР во управувањето со таленти е идентификување и развој на можности и развојни прилики. Без инвестирање во создавањето на можности за развој на талентите, нивниот потенцијал не може да се открие, а реалните прилики се испуштаат и трошат. Без систематски да се обезбедат можностите за изразување и блескање на талентите, тие можат да останат скриени во организациите. Затоа, се смета дека злато вредат организациските лидери кои ги откриваат и негуваат талентите и кои даваат примери за развој и вклучување на организациските таленти на сите нивоа.

4.3.8 Планирање и управување со кариера

Планирањето на кариерата е индивидуален процес во кој поединецот станува свесен за самиот себе, за своето знаење, вештини, способности, ограничувања и аспирации, ги идентификува своите цели кои ќе ги оствари во кариерата. Индивидуалното планирање на кариерата не мора да биде врзано за

една организација. Ова е процес на самостојна проценка на сопствените способности и желби.

Управувањето со кариерата е организациски процес на подготовка, имплементација и контрола на плановите за кариера на вработените. Секој вработен мора да има активна улога во својата кариера и одговорно да размислува за нејзиниот развој, постојано усовршувајќи се за понатамошно напредување кон поодговорни работни места. Крајната одговорност е на поединецот бидејќи од него најмногу зависи до кој степен своите знаења, вештини и способности ќе ги усогласи со професионалните цели и планови за развој на кариерата и колку успешно ќе се прилагоди на промените во опкружувањето, а посебно на промените во внатрешниот и надворешниот пазар на трудот. Вработените мора активно и одговорно да управуваат со својата кариера, да одржуваат постојана конкурентност и да бидат спремни за преземање на сè покомплексни и поодговорни работни задачи.

Планирањето и развојот на кариерата, од индивидуална гледна точка, станува сè поактуелно. Се повеќе се наведува дека секој вработен треба да ги знае основните правила и вештини во врска со развојот на кариерата и управувањето на истата.

Развојот на кариерата е динамичен процес кој трае во текот на целиот живот, и во кој се разликуваат пет фази, кои ги карактеризираат различни цели:

ФАЗА 1: Подготовка за работа

Возраст: 0 - 25 години

Главни цели: фаза во која акцентот е ставен на развојот на личниот професионален имиџ, проценка на алтернативни професии, правење на иницијален професионален избор и стекнување со соодветно образование.

ФАЗА 2: Влез во организација и вработување

Возраст: 18-25 години

Главни цели: фаза во која се врши собирање на понудите за работа, избор на соодветната работа врз основа на собраните информации. Ова е исклучително

важна фаза, затоа што поединецот прв пат се вработува и има големи очекувања.

ФАЗА 3: Рана кариера - Почеток и реализација

Возраст: 25 - 40 години

Главни цели: Учење на работата, организациските правила и стандарди на однесување во избраната професија и организација, зголемување на компетентноста, остварување на личните цели, стекнување на поголема одговорност и авторитет. Организации во најголем дел даваат најголема поддршка на личностите кои имаат „високи цели“ и кои се тие се сметаат како иден висок менаџмент.

ФАЗА 4: Зрела кариера

Возраст: 40 - 55 години

Главни цели: Проценка на раната кариера, реafirмирање или модификување на личните цели, избор на цели што се посоодветни за средната возраст, и одржување на продуктивноста на работата. Организациската поддршка е значајна за луѓето кои продолжуваат да напредуваат, затоа што поединците кои го достигнале врвот на својата кариера обично се поставуваат како ментори и продолжуваат да ги обучуваат вработените како би оделе во чекор со промените.

ФАЗА 5: Доцна кариера

Возраст: од 55 години до пензионирање

Главни цели: Постигнување на добри резултати, одржување на самозадоволството. Достапноста на флексибилни работни норми, јасни работни стандарди, постојана обука и избегнување на дискриминација се многу важни во оваа фаза, подготвувајќи се за пензија.

Управувањето со вработените во различни фази од нивната кариера започнува со процесот на социјализација на новиот вработен, во кој тој се запознава со организациската култура на организацијата.

Некои фази во развојот на кариерата се критични за текот на кариерата. Тоа е, пред сè, втората фаза, во која поединецот за прв пат се вработува - директно од училиште влегува во организациско опкружување. Следната критична фаза во развојот на кариерата е фазата на зрела кариера, со оглед на тоа што луѓето на таа возраст се соочуваат со криза на преодната возраст и стагнацијата, додека можностите за понатамошно напредување драстично се намалуваат. Последната фаза од развој на кариерата за поединци претставува можеби најкритична фаза, во која настојуваат да ја одржат својата поранешна продуктивност и во која полека се подготвуваат за одење во пензија. Организациите обично подготвуваат различни програми како да им помогнат на постарите вработени: ги евидентираат нивните потреби, развојот на планови за пензионирање, воведување на флексибилно работно време, итн.

Различните програми за развој на кариерата (самостојно планирање на кариерата, индивидуално советување, информативни услуги, иницијални програми за вработување, програми за организациско оценување и развојни програми) за вработените имаат смисла доколку организацијата покажува сериозна намера да ги спроведе. Програмите се ефикасни за менаџерите ако им помогнат да се стекнат со потребните способности и вештини неопходни за исполнување на поставените цели. За организацијата се ефикасни доколку послужат за создавање на поголема атрактивност на организацијата во привлекувањето на квалитетни луѓе.

4.3.9 Оценка на учинокот на вработените

Под оценка на учинокот се подразбира споредување на резултатите на вработените со воспоставените стандарди. Врз основа на оценката на учинокот, менаџерите можат да донесат објективна одлука за компензациите, промоциите, напредувањата и трансферите на вработените.

Оценувањето на перформансите на вработените е процес на организирано и континуирано следење, оценување, насочување и прилагодување на нивните перформанси и однесување на работата со цел да се постигнат организациските

цели. Се базира на соодветни критериуми, методи и системи за оценување и е еден од најважните процеси во постигнувањето на успехот на компанијата. Со следење, оценување и насочување на работата на вработените, се постигнуваат две многу важни цели: мотивацијата за работа се зголемува и се одредува планот за иден развој на вработените. Во оваа смисла, вработениот точно знае што се очекува од него и какви резултати има постигнато, истовремено обезбедувајќи повратна информација за однесувањето на работното место, што е од особена важност, бидејќи врз основа на тоа се донесуваат многу одлуки, во системот за управување со човечките ресурси.

Проценката на успешноста на вработените може да се дефинира како формален, структуриран систем за мерење, оценување и влијание врз карактеристиките, однесувањето и резултатите на работникот во врска со работата што се изведува во дадената организација. Оценувањето на перформансите треба да им објасни на вработените за организациската цел што треба да се постигне во одреден временски период и често се смета како средство за подобрување на посакуваните организациски вредности. Некои од карактеристиките кои во пракса се оценуваат при проценката на работниот учинок се: тимска работа, комуникација, посветеност на работата, посветеност на резултатите, решавање на проблеми, аналитички способности, носење на одлуки, водство, креативност, флексибилност, иницијатива, меѓучовечки односи, вештини на убедување, планирање и организација, управување со време.

Оценувањето на перформансите цврсто е поврзано со други активности за управување со човечки ресурси, како што се регрутирање и селекција, наградување, планирање и обука и развој. Информациите за перформансите на вработените можат да влијаат врз одлуките за износот на индивидуалните приходи, промоции, трансфери итн. Неопходно е оценувањето на резултатите да резултира со јасно дефинирани критериуми. Стандардните перформанси треба да бидат прецизно дефинирани и да бидат доставени до сите вработените, неопходно е да се обезбеди одржување на ажурирани и систематски евиденции за индивидуални ефекти, како и внимателна комбинација на објективни и субјективни критериуми.

Позитивните ефекти од оценувањето на работата на вработените се повеќекратни:

1. зголемување на мотивацијата за поефикасно работење,
2. оценителите можат да стекнат нови знаења и пристап до лицето кое го оценуваат,
3. работата на поединечниот предмет на проценка може попрецизно да се дефинира, платите и промоциите се распределуваат на правична основа,
4. организациски цели може да се направат за појасни и поприфатливи вработени, и
5. оценките може да послужат за подобро планирање на програми за обука на вработените.

4.3.10 Плаќање на вработените

Системот на плаќање ги опфаќа сите плаќања кои работникот ги добива за работата во организацијата. Тоа се основната плата и сите додатоци кон неа, плаќани директно или индиректно во пари или натура. Според тоа, основни елементи на системот на плаќање се: основната плата и разни додатоци кои значат нејзино зголемување, а се утврдуваат и се исплаќаат врз основа на остварените резултати, односно врз основа на перформанси. (Д.Бојациоски, Љ.Ефремов, 2009:219)

Основната улога на системот на наградување во организацијата е да ги усклади индивидуалните интереси на вработените и стратегиските цели на организацијата. Една од основните цели на системот на наградување е мотивацијата на вработените. Квалитетен систем на плаќање и овозможува на организацијата да го извлече максималниот ангажман од секој вработен.

Системот на плаќање ги опфаќа сите материјални награди кои работодавачот им ги дава на вработените во замена за нивниот вложен труд. Овој систем опфаќа два облици на заработка: директна и индиректна.

- Директниот облик на заработка се однесува на основната плата и додатоците на основната плата, кои се утврдуваат врз основа на остварените резултати.

•Индиректните облици на заработка ги опфаќаат бенефициите и погодностите. Бенефиции претставуваат разните плаќања за здравствено осигурување, пензиско осигурување, социјално осигурување, инвалидско осигурување, животно осигурување и слично, а погодностите опфаќаат разни додатоци кои се обележје на статусот на поединецот во организацијата.

ВТОР ДЕЛ: ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

5. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

5.1 Проблем и предмет на истражувањето

Културниот менаџмент, менаџментот во уметноста или во одредена уметничка дејност кај нас сè уште не е уважена научна дисциплина ниту вештина што би придонела за културната и уметничката практика. Се надевам дека неговата наполна афирмација на овие простори допрва претстои. Ваквата состојба беше поттик за овој истражувачки проект, бидејќи сметам дека постои потреба од поголема обработка на оваа област и нејзина конкретна примена во јавните културни и уметнички установи во Република Северна Македонија.

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. 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.

При анализата на културата од аспект на организациските науки се наметнува потребата од нејзино поимно проучување. Предмет на анализа ќе биде дефинирање на културата, поимот култура и менаџерскиот пристап кон културата.

Културата станува сè поважен дел од меѓународниот дијалог. Кога станува збор за спроведување на општествено прифатливи цели во рамките на културата, се среќаваме со поимот културна политика. Културната политика е свесно

регулирање на интересите во областа на културата и одлучување за сите прашања врзани за културниот развој на едно општество.

Прашањето за културната политика се наметнува како значајно прашање при анализата на културата. Оттука, во рамките на овој истражувачки труд дескриптивно ќе се претстави поимот културна политика и што таа претставува, односно нејзиното значење на генерално ниво. Сегмент од ова прашање ќе биде и културната политика на Република Македонија, општите столбови на кои таа се заснова.

Исклучително значајно прашање поврзано со организациските аспекти на културата е културниот менаџмент. Потребата за менаџмент во современата култура се зголемува поради движењето на општеството, што неизбежно влијае на уметноста, а подеднакво и на културните институции. Постои силна потреба од организиран систем кој ќе обезбеди подеднаков развој, во рамките на самите институции. Со намера да се продолжи напредокот на знаењето, неопходна е и потрагата за нови вештини во активностите.

Значаен дел од анализите ќе се однесуваат на културниот менаџмент. Менаџментот во културата, уметноста или во одредена уметничка дејност кај нас сè уште не е развиен, ниту на теориски план, ниту како практика. Погolem интерес за прашањата на организацискиот пристап, односно развој, како посебен метод на менаџментот во уметноста и културата, се јавува во последните дваесетина години. Усложнувањето на глобалните културни односи и бурните промени во опкружувањето, како и владејачките трендови во културата, донесоа нови предизвици за културните организации за кои тие не беа подготвени. Методот на организациски развој во културата и уметноста се остварува како своевиден одговор на менаџментот во однос на новонастанатите промени во опкружувањето и новите барања во културната политика.

Како посебен дел од културниот менаџмент, кон кој ќе се фокусира нашата анализа е менаџментот на човечки ресурси во културните институции, но и во културата генерално. Како интересно прашање за анализа се наметнува организацискиот развој, креирањето на стратегиите за развојот, планирањето, до регрутацијата на соодветни ресурси, обуките, мотивацијата, но и наградувањето. Доколку се води сметка за овие значајни организациски

аспекти, во доменот на културата се намалува неизвесноста од промените, но истовремено нив ги создава на плански начин. Затоа и во доменот на културата неопходно е да се изгради организација која ќе се заснова на учење, креирање на стратегии, планови и мобилизација на сите ресурси, вклучувајќи ја мобилизацијата на човечките ресурси.

Едно од прашањата кои се поставуваат со менаџирањето во културата е начинот на раководење со ресурсите. Се чини дека човечкиот фактор е особено значаен во доменот на културата. Раководењето со човечките ресурси е многу поспецифично во културните организации за разлика од организациите каде доминираат материјалните активи. Во културните институции потребно е да се менаџираат самите организации, но да се менаџираат и талентите, мотивацијата, а не помалку значаен е и проблемот со платите. Резултатите во една културна организација не се објаснуваат со квантитативни, објективни мерила.

Со оглед на концептуалната рамка образложена претходно, општата предметна рамка на ова истражување ќе се однесува на организацискиот пристап во културниот менаџмент. Организацискиот контекст е доволно широка рамка за да ги опфати културните политики, културниот менаџмент и менаџментот на човечките ресурси во организациите од областа на културата но и пошироко.

5.2 Цели на истражувањето

Потребата да се изврши научно истражување во областа на Организацискиот пристап во менаџментот на човечките ресурси во доменот на културата неминовно бара и одредување на соодветни цели на истражувањето. Во согласност со проблемот на истражување, основна цел на ова истражување е да даде придонес кон поголема афирмација на областа Културен менаџмент и наоѓањето на соодветни организациски решенија (модел) кои во најголема мера придонесуваат за развојот и за општествената и пазарната ефикасност на културните дејности.

Општата цел на овој магистерски труд е систематизација на знаењето за организацискиот концепт на менаџментот на човечките ресурси во доменот на културата. Овој труд ја потенцира важноста од потребата на менаџмент во културата и културните установи и организации. Исто така го потенцира и значењето на човечките ресурси потребни за исполнување на целите на организациите, односно установите.

Практичната (апликативна) цел на овој труд е систематизираните сознанија и ставови во однос на организацискиот контекст да се вклучат во сознајниот фонд за водење на јавните културни и уметнички установи во Република Македонија.

Воведувањето менаџмент и менаџмент на човечки ресурси во институциите на културата е потреба на современото време, кое и на културата и ги наметнува пазарниот успех, економичноста и ефективноста во работењето.

5.3 Методологија на истражувањето

Со оглед на претходните содржини, магистерскиот труд главно има теориски карактер со дополнително поткрепување на тезите преку емпириско истражување. Во текот на теориското истражување беа употребени методите од општата научна методологија и анализа на секундарни извори на податоци, односно анализа на различни пишани извори, која вклучува книги, научни трудови, извештаи, прописи, онлајн-бази на податоци, како и други објавени материјали од областа на културниот менаџмент и менаџментот на човечките ресурси.

Потребата за согледување на реалните состојби со човечките ресурси во доменот на културата беше задоволена со емпириско истражување каде како метод за собирање на податоци беше примената анкета. Преку прашањата во анкетата се настојуваше да се истражи дали во културните установи се применува културниот менаџмент и менаџментот на човечките ресурси. Колку овие дисциплини и нивната примена се значајни во установите од областа на

културата? Дали во институциите постои работно место културен менаџер и колку секторите/одделенијата за човечки ресурси имаат улога во управувањето со човечките ресурси? Исто така, интересот одеше во насока да се испита дали вработените во културниот сектор посетуваат обуки за подобрување на перформансите во работењето, дали имаат можности за учење, развој и напредување во кариерата? - како и прашањата за задоволство од работата и мотивација за работа. Овие аспекти претставуваат значаен сегмент од материјата на менаџментот на човечките ресурси, но со исклучително значење за квалитетот на работење во културните установи.

5.4 Хипотетичка рамка

Во овој магистерски труд општата хипотеза поставена уште во фазата на почетна елборација е: Врз ефикасноста, квалитетот и оригиналноста во работењето на организациите од доменот на културата, значително влијае карактерот на менаџментот и начинот на кој се пристапува кон менаџирањето на човечките ресурси.

Прва посебна хипотеза е: Примената на практиките од културниот менаџмент во институциите од доменот на културата ќе допринесе за подобрување на работата на институциите, а со тоа и до изградба на модели на културниот живот и планирање на развојот на културата.

Втора посебна хипотеза: Квалитетното и континуирано планирање и обучувањето на човечките ресурси во институциите од доменот на културата, придонесува кон зајакнување на културните организации и зголемување на нивната продуктивност.

Трета посебна хипотеза: Обезбедувањето на услови и можности за вработените, за нивно понатамошно учење и напредување во кариерата, ќе допринесе до подигнување на капацитетот на институциите за успешно дејствување во долг период.

Четврта посебна хипотеза: Превземањето на најсоодветни мерки за мотивација на вработените ќе придонесе за подобрување на квалитетот во работењето.

5.5 Квантитативна анализа

Истражувањето беше спроведено во 4 институции кои работат во доменот на културата на територијата на Град Скопје: Н.У. Музеј на Република Северна Македонија Скопје, Н.У. Археолошки Музеј на Република Северна Македонија Скопје, Н.У. Национален Конзерваторски Центар Скопје и Управа за заштита на културното наследство, во периодот на јануари – февруари 2019 година. Анкетата беше анонимна и се спроведуваше електронски. За реализација на истражувањето анкетата беше испратена до 85 лица, историчари на уметност, археолози, етнологзи, историчари, архитекти, правници, вработени во претходно наведените институции. По реализација на анкетата и по анализата, вкупно одговорени беа 45 прашалници, што имплицира на одзив од 52.9%.

Прашалникот се состои од два дела и тоа првиот дел кој се однесува на демографски податоци (независни варијабли) како на пример: пол на испитаникот, завршено образование, возраст и работен стаж на испитаникот, односно оние варијабли за кои се сметаше дека се релевантни.

Вториот дел од прашалникот се состои од 15 прашања поврзани со работењето на културните институции давајќи им можност на испитаниците да заокружат, да го потврдат ставот, да го негираат или воопшто да не одговорат.

Табела 1: Демографски податоци за испитаниците – пол на испитаниците

Пол на испитаникот	Број на одговори	
	Мажи	15
Жени	30	
ВКУПНО	45	

Малиот број на одговорени прашалници не дава можност за структурирање на примерокот, за спроведување на посложени постапки, а веројатно уште помалку за проверка на хипотезите. Сепак, добиените податоци можат да бидат употребени во дефинирање на општи тенденции и состојби за областа.

Во примерокот од 45 испитаници, 15 биле мажи, а 30 жени. Родовата структура на овој примерок не мора да укажува на родовата димензија во културата. Доменот на културата не е родово сензибилен - дејствуваат подеднакво мажи и жени.

Со оглед на возраста во примерокот доминираат испитаници на средна возраст како што покажува табелата подолу. А во поглед на образованието 30 испитаници имаат завршено високо образование, а 15 се со магистратура или докторат. Ваквата образовна структура се темели на фактот дека станува збор за стручни лица, вработени во наведените културни установи.

Табела 2: Демографски податоци за испитаниците – возраст на испитаниците

Возраст на испитаникот	Број на одговори	
	20 – 30 год.	
31 – 40 год.		19
41 – 50 год.		9
+ 51 год.		12

Во поглед на работното искуство на испитаниците (табела 3) може да се заклучи дека значителен број се со работно искуство до 15 години што е сосема доволен период за согледување на состојбите и за давање на соодветни одговори.

Табела 3 : Демографски податоци за испитаниците – работно искуство на испитаниците

Работно искуство на испитаникот	Број на одговори	
	До 5 год.	
5 – 15 год.		19
15 – 25 год.		10
+ 25 год.		8

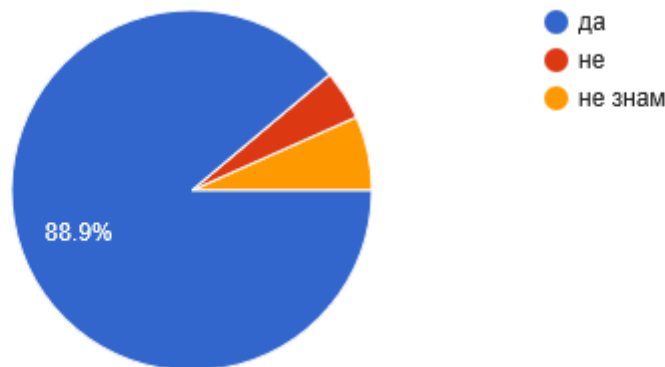
5.6 Анализа и интерпретација на добиените резултати

1. Дали сметате дека институциите од доменот на културата имаат потреба од примена на Културен менаџмент?

а) Да - 40

б) Не - 2

в) Не знам - 3



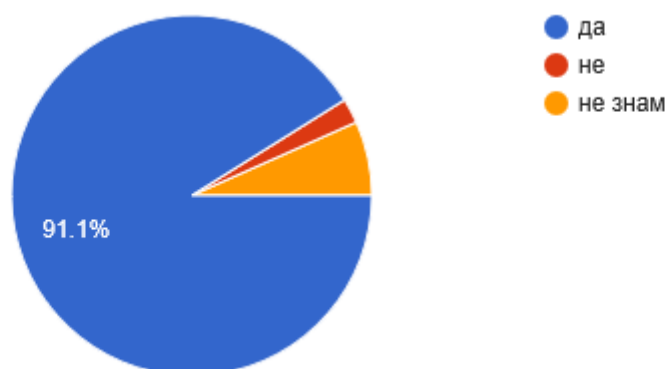
Графикон 1: Став за потребата од примена на Културен менаџмент

На првото прашање од прашалникот кое се однесува на тоа дали вработените во културните институции сметаат дека е потребна примена на културниот менаџмент во институциите од доменот на културата, резултатите покажаа дека 40 од испитаниците се изјасниле потврдно, што претставува позитивен податок. На ова прашање 2 од испитаниците одговориле дека нема потреба од примена на културниот менаџмент, и 3 одговориле со не знам. Според добиените резултати може да се заклучи дека големо мнозинство од испитаниците имаат сознание за значењето на културниот менаџмент и сметаат дека културните институции имаат потреба од неговата практична примена. Поставеното прашање дава можност да се заклучи дека постои реална потреба за културен менаџмент, што е видлива и во самиот одговор, но дека оваа потреба се должи на фактот дека тој во практика не се применува и дека се наидува на многу проблеми во неговата имплементација. Стекнувајќи одредено

аналитичко искуство може да се заклучи дека менаџментот во културата, уметноста или во одредена уметничка дејност кај нас сè уште не е развиен иако значително се употребува како термин кој означува одреден пристап врз кој значителна улога има државата-особено во сегментот на регрутацијата, наградувањето и кариерниот развој на чинителите во оваа област. Културниот менаџмент обезбедува соодветна организација и управување доведувајќи ги во врска луѓето, сцената и другите ресурси придонесува за имплементирање на ефикасна сценска организација која ќе одговори на принципите на она што се нарекува добро културно творештво со висок степен на економска ефикасност. Современата култура опстојува преку културните институции, нивните сложени системи, технологии и методи на работа, како и нивната меѓусебна соработка што е сегмент на организациските науки чија применливост е од особено значење и во овој домен.

2. Дали сметате дека примената на практики од менаџментот во културата ќе допринесе кон подобрување на работата на Вашата институција?

- а) Да - 41
- б) Не - 1
- в) Не знам – 3

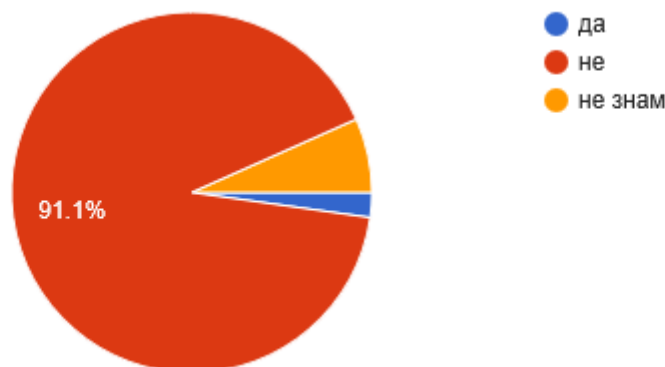


Графикон 2: Подобрување на работата на институциите во културата преку примена на културниот менаџмент

На второто прашање од прашалникот со кое се истражува дали вработените сметаат дека практиките од културниот менаџмент ќе допринесат до подобрување на работата на нивните институции, 41 од испитаниците, одговориле со Да, 1 од нив одговорил со Не, и 3 испитаници одговориле со Не знам. Поединците кои се вработени во културните институции имаат познавања за тоа кога е организацијата добра, а кога таа е дисфункционална. Со оглед на фактот дека скоро сите испитаници одговориле позитивно на ова прашање може да се заклучи дека постојат проблеми во организацијата кои треба да бидат надминати. Организациите од доменот на културата се специфични и се разликуваат од другите видови на организации по целите, но и со оглед на специфичноста на човечките ресурси. Менаџерите во културата неопходно е да ја познаваат самата област, да ги познаваат светските движења во областа кои се случуваат со голема брзина и да ги препознаат и култивираат уметничките вредности од универзален карактер. Постои силна потреба од организиран систем кој ќе обезбеди подеднаков развој, во рамките на самите институции и потреба од поголема обработка на оваа област и нејзина конкретна примена во јавните културни и уметнички установи во Република Северна Македонија.

3. Дали во Вашата институција постои работно место - културен менаџер?

- а) Да - 1
- б) Не - 41
- в) Не знам - 3



Графикон 3: Работно место културен менаџер

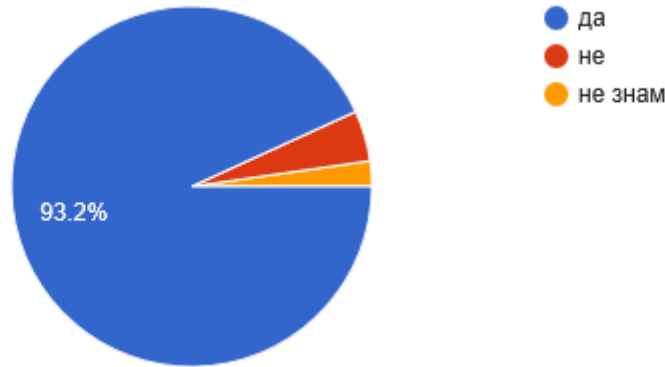
На третото прашање од анкетата, во кое што вработените одговараат дали во нивните институции постои работно место – културен менаџер, 1 испитаник одговорил со -Да, 41 или од испитаниците одговориле со – Не и 3 испитаници одговориле со – Не знам. Овие одговори покажуваат дека во културните институции се уште не е согледано вистинското значење на културниот менаџмент, во спротивно веќе во нив би биле вработени кадри од овој вид. Доколку за менаџери во културата се сметаат само оние на кои поради нивната позиција им е предодредено да вршат некои од раководните функции, како што се директорите на установите во културата, челните луѓе на организации кои се занимаваат со културни програми или самите уметници, би добиле недоволен одговор на прашањето „Што е културен менаџер?“. Затоа, за менаџери во културата мора да се сметаат сите оние личности кои се одговорни за реализација на културната програма или активност независно од формалната позиција на која се наоѓаат. Менаџерите на културата се занимаваат со работи кои се директно поврзани со основните функции на менаџментот, а тоа се: планирање, организација, кадровско екипирање, лидерство, контрола и координација. Културниот менаџер посредува меѓу културата и пазарот, ја одредува цената на уметничките добра, посветен е на културата и уметноста, ја цени културата и уметноста и има чувствителност за самиот уметник. Накратко, менаџерот во културата и уметноста е претприемач, продуцент, продавач на уметнички и културни дела.

4. Дали сметате дека човечките ресурси (вработените) се значаен и потребен дел за исполнување на целите и програмите на институцијата во која работите?

а) Да - 42

б) Не - 2

в) Не знам - 1



Графикон 4: Став за значењето на човечките ресурси во работата на културните институции

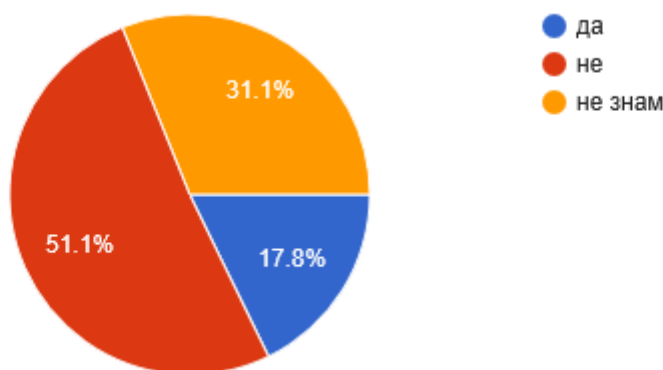
На четвртото прашање кое се однесува на значењето на човечките ресурси за исполнувањето на целите и програмите на културните институции, 42 испитаници одговориле потврдно, т.е. сметаат дека вработените се значаен и потребен дел за исполнување на целите и програмите на институцијата во која работат, 2 испитаници одговориле со – Не и 1 испитаник одговорил со – Не знам. Според резултатите може да се заклучи дека мнозинство од испитаниците сметаат дека човечките ресурси се значаен и потребен дел за исполнување на целите и програмите на институцијата во која што работат. Овој резултат е значаен од аспект на тоа што покажува дека вработените се свесни за значењето на нивната работа во исполнувањето на организациските цели. Кадарот е основниот ресурс на културните организации. Суштината на работата на културната институција ја сочинуваат идеите, талентот и креативноста на поединците и на тимот. Една од задачите на раководството е да создаде услови во кои секој поединец ќе може максимално да се искаже и да го развива својот талент на своето работно место. Со тоа ќе се поттикне мотивацијата, чувството на задоволство од работата и чувството на припадност во организацијата. Привлекувањето, мотивирањето, развојот и максималното користење на целиот потенцијал на луѓето кои поседуваат исклучителен талент, знаења и вештини е од големо значење за развојот и успешноста на една културна институција.

5. Дали во Вашата институција значајна улога во процесот на управување со човечките ресурси има секторот/одделението за човечки ресурси?

а) Да - 8

б) Не - 23

в) Не знам - 14



Графикон 5: Став за значењето на секторот/одделението за човечките ресурси во културните институции

На петтиот исказ од прашалникот вкупно одговориле 45 испитаници, од кои што 8 испитаници одговориле со -Да, 23 испитаници одговориле со – Не и 14 испитаници одговориле со – Не знам. Според резултатите може да се заклучи дека мнозинство од испитаниците одговориле дека секторите/одделенијата за управување со човечки ресурси во нивните институции немаат значајна улога во процесот на управување со човечките ресурси, односно во постапките за планирање, селекција, обука и развој на вработените. Раководењето со човечките ресурси е многу поспецифично во културните организации за разлика од организациите каде доминираат материјалните активи. Во културните институции потребно е да се менаџираат самите организации, но да се менаџираат и талентите, мотивацијата, а не помалку значаен е и проблемот со платите. Резултатите во една културна организација не се објаснуваат со квантитативни, објективни мерила. Секторот/одделението за човечки ресурси треба на организацијата да и обезбеди квалитетен кадар, независност на

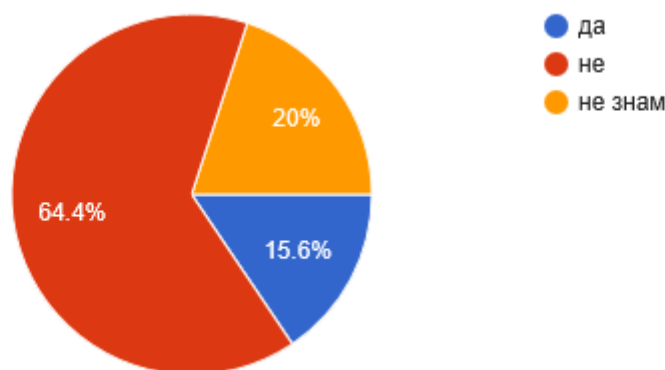
кадарот, негова мотивираност, чувство за припадност во организацијата, поттикнување и ширење на креативноста внатре во самата работна организација. Ова треба да биде задача не само на менаџментот со човечки ресурси, туку и на севкупната управа на културната институција, а посебно на тие што се во директна врска со вработените, како на пример режисерите или диригентите. Тие ќе можат да и сугерираат на управата во која насока треба да се поттикнува развојот на одреден уметник или вработен во продукција – кои се неговите можности и потенцијали кои треба да се поддржат и искористат. Во културните институции, кадарот ја одредува содржината, квалитетот и обемот на продукцијата, и секоја промена на луѓето во тие рамки доведува до директна промена и во самата продукција. Затоа во овие институции правилното и квалитетно управување со човечките ресурси е далеку поважно од управувањето со производниот процес.

6. Дали Вашата институција води сметка за квалитетно и континуирано планирање на човечките ресурси?

а) Да - 7

б) Не - 29

в) Не знам - 9



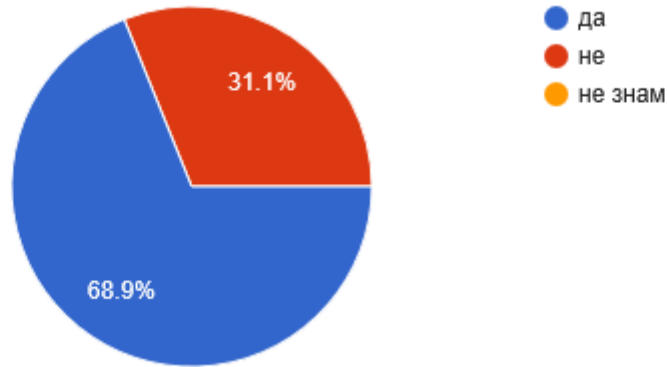
Графикон 6: Став за квалитетно и континуирано планирање на човечките ресурси

На шестиот исказ од прашалникот вкупно одговориле 45 испитаници, од кои што 7 испитаници одговориле со –Да, 29 испитаници одговориле со – Не и 9 испитаници одговориле со – Не знам. Овој резултат покажува дека мнозинство од испитаниците сметаат дека институциите во кои што работат не водат сметка за квалитетно и континуирано планирање на човечките ресурси. Овој процес е особено значаен во управувањето со човечките ресурси, со него се предвидуваат идните потреби за човечки ресурси во организацијата со што се осигурува организацијата во вистинско време и на вистинско место да располага со вистинските луѓе кои со своите знаења и квалитети ќе можат да ги извршуваат дадените задачи. Се предвидува не само бројот на вработени кои и се потребни на организацијата во наредниот период, туку и одредени вештини, способности и знаења кои тие треба да ги поседуваат. Во културните установи, со оглед на тоа што ретко има нови вработувања, не може да се каже дека постои квалитетно и континуирано планирање на човечките ресурси. На пример, се случува да по заминување во пензија на одреден вработен кој што работел на исклучително важна позиција во институцијата, нема негова соодветна замена, што доведува до низа проблеми во понатамошното работење како на засегнатото одделение/сектор така и на самата институција. Планирањето на човечките ресурси подразбира навремено да се прогнозира потребата од човечки ресурси по професија, број, квалификации и рокови, вклучувајќи ги тука и потребните финансиски средства за реализација на ова планирање. Раководството на институцијата и секторот за човечки ресурси треба да имаат важна улога во овој процес и да ги создадат неопходните предуслови за навремено обезбедување на луѓето потребни за идните работни активности.

7. Дали во институцијата во која работите сте распределени на соодветно работно место?

а) Да - 31

б) Не - 14



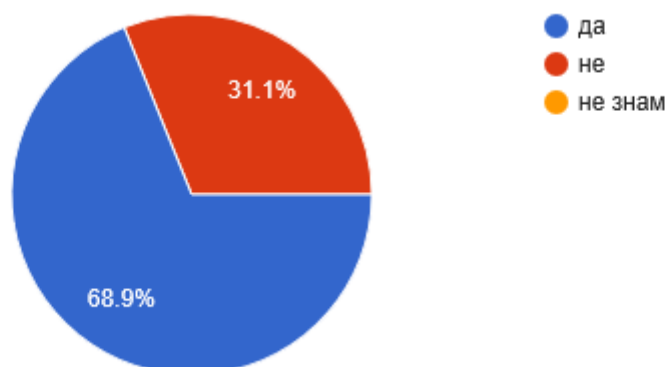
Графикон 7: Распределба на вработените на соодветни работни места

На седмиот исказ од прашалникот вкупно одговориле 45 испитаници, од кои што 31 испитаници одговориле со -Да, и 14 испитаници одговориле со – Не. Ова претставува позитивен резултат и може да се заклучи дека мнозинство од испитаниците се распределени на соодветни работни места во институциите во кои што работат. Овој позитивен резултат се должи на фактот што поголемиот дел од испитаниците се вработени и распоредени на работни места во согласност со соодветното образование наведено во систематизацијата на работни места.

8. Дали сте задоволни од работите и задачите кои произлегуваат од Вашето работно место?

а) Да - 31

б) Не - 14

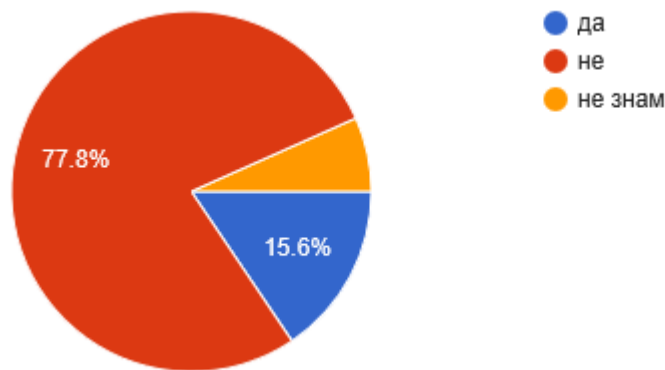


Графикон 8: Став за задоволството на вработените од работните задачи

На осмиот исказ од прашалникот вкупно одговориле 45 испитаници, од кои што 31 испитаник одговориле со –Да и 14 испитаници одговориле со – Не. Мнозинство од испитаниците се задоволни од работните задачи кои произлегуваат од нивните работни места, што исто така претставува позитивен резултат. Овој одговор се надополнува на претходниот и можеме да заклучиме дека вистинските луѓе се поставени на вистинските работни места, што претставува добра основа и појдовна точка за спроведување на понатамошните постапки од менаџментот на човечки ресурси.

9. Дали во Вашата институција се спроведуваат одредени обуки со цел подобрување на перформансите во работењето?

- а) Да - 7
- б) Не - 35
- в) Не знам - 3



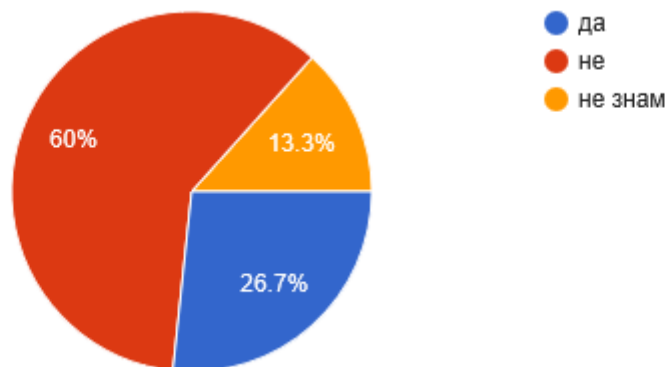
Графикон 9: Спроведување на обуки во институциите од доменот на културата

На деветтиот исказ од прашалникот вкупно одговориле 45 испитаници, од кои што 7 испитаници одговориле со –Да, 35 испитаници одговориле со – Не и 3 испитаници одговориле со – Не знам. Според резултатите може да се заклучи дека мнозинство од испитаниците одговориле дека во институциите во кои што

работат не се спроведуваат обуки кои ќе ја подобрат работата на вработените. Ваквиот резултат јасно укажува на потребата од организирање на соодветни обуки и поголемо инвестирање во стручно усовршување на вработените во културните институции. Обуката или тренингот на вработените подразбира промени во специфични знаења, способности, вештини, однесувања и ставови на вработените, со цел да се подготват за подобри перформанси на тековната работа. Без обучени и едуцирани луѓе не постои развој на ниту една организација. Стручната обука е еден од најважните сегменти на развојот на организацијата и носи врвни работни резултати, го подига моралот, мотивацијата и продуктивноста на вработените, вработените доаѓаат со нови идеи, знаење и искуства. Во културните и уметничките установи нема доволно стручни програми за обука и едукација, нема еднакви услови за сите заинтересирани (што најверојатно се должи на ограничените финансиски средства), не е доволно развиена свеста од потребата за перманентна едукација. Програмите за обука се исклучително важни, корисни, па дури и неопходни за вработените во културните установи, во насока на развојот на нивната кариера, но и во насока на подигнување на капацитетите на установите во кои што работат. Технолошкиот развој и новите трендови на работење наметнуваат и потреба од пошироки познавања од различни области, покрај стручното образование. Тука ќе ги споменеме темите од областа на информатичките науки, маркетинг и односи со јавноста, менаџмент во културата, проектен менаџмент, менаџмент на човечки ресурси, како и различни теми од областа на културната политика, кои веќе се наметнуваат како исклучително важни области во развивањето на современите културни институции.

10. Дали во Вашата институција постојат услови за понатамошно учење и развој?

- а) Да - 12
- б) Не - 27
- в) Не знам - 6



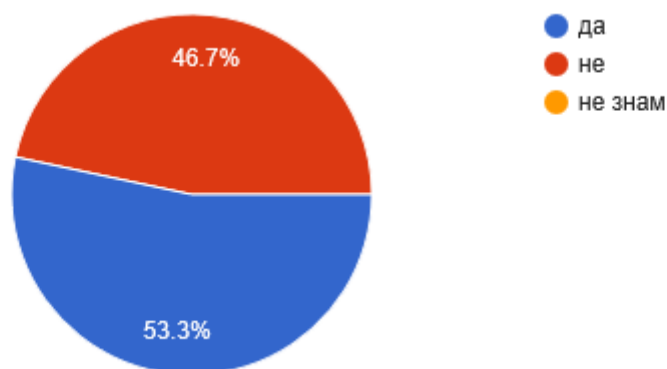
Графикон 10: Став за постоењето на услови за понатамошно учење и развој

На десеттиот исказ од прашалникот на прашањето вкупно одговориле 45 испитаници, од кои што 12 испитаници одговориле со -Да, 27 испитаници одговориле со – Не и 6 испитаници одговориле со – Не знам. Според резултатите може да се заклучи дека мнозинство од испитаниците одговориле дека во институциите во кои што работат не постојат услови за понатамошно учење и развој на вработените. Процесот на планирање на развојот на вработените вклучува идентификување на развојните потреби на вработените, избор на развојните цели и дефинирање на неопходните активности за остварување на поставените цели. Раководството мора да овозможи едукација и развој на вработените. Улогата на раководителот е да им помогне на вработените во процесот на оценување на нивните способности и слабости, интереси и аспирации, дефинирање на развојните цели, индикаторите за мерење на напредокот, да обезбеди услови за развој и континуирано да го оценува напредокот на вработените. Перманентното образование може да биде поттикнато со: учество на семинари, предавања и сл.; со организирање на работилници, предавања, средби внатре во институцијата; со промена на работните задачи со што вработените ќе се запознаат со сличните работни процеси и ќе може да ги заменат колегите доколку биде неопходно; со претплата на стручни списанија и едиции книги; со овозможување и стимулирање на учењето на странски јазици; со вклучување на вработените во дебата за промена на целите и суштината на програмата на организацијата итн.

11. Дали сте присуствувале на некои стручни, научни собири или конференции во последните 5 години?

а) Да - 24

б) Не - 21

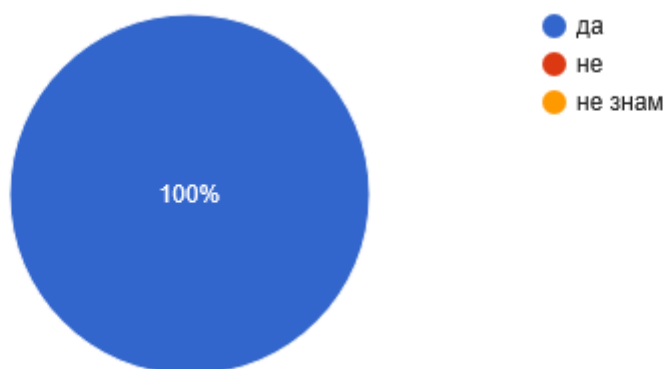


Графикон 11: Присуство на стручни, научни собири и конференции во последните 5 години

На единаесеттиот исказ од прашалникот на прашањетовкупно одговориле 45 испитаници, од кои што 24 испитаници одговориле со –Да и 21 испитаници одговориле со – Не. Според резултатите може да се заклучи дека мнозинство од испитаниците одговориле дека имале можност да присуствуваат на стручни собири и на конференции во последните 5 години. Но исто така голем е и процентот на испитаници кои не посетиле стручни собири во последните 5 години.

12. Дали сте заинтересирани да присуствувате на стручни, научни собири или конференции во иднина?

а) Да - 45



Графикон 12: Интерес за присуство на стручни, научни собири и конференции во иднина

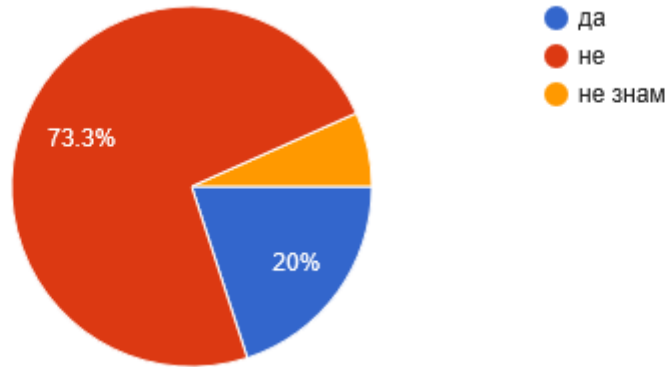
На дванаесеттиот исказ од прашалникот на прашањето сите 45 испитаници одговориле со –Да. Овој резултат покажува дека сите испитаници имаат интерес да присуствуваат на стручни, научни собири и конференции во иднина. Без оглед на тоа дали веќе присуствувале или не на стручни собири, сите испитаници одговориле дека се заинтересирани за такви собири во иднина. Учеството на стручни, научни собири или конференции е особено значајно за културните работници, од аспект на тоа што доаѓа до размена на знаења, истражувања, начини на работа, и оди во насока на стручно напредување и надградување.

13. Дали во Вашата институција имате можност да напредувате во кариерата?

а) Да - 9

б) Не - 33

в) Не знам - 3



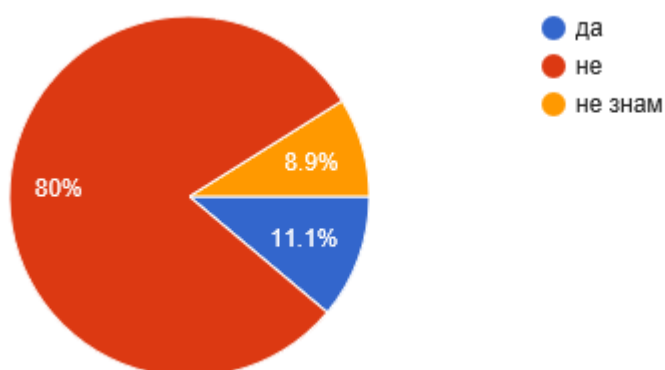
Графикон 13: Став во однос на можноста за напредување во кариерата

На тринаесеттиот исказ од прашалникот вкупно одговориле 45 испитаници, од кои што 9 испитаници одговориле со -Да, 33 испитаници одговориле со – Не и 3 испитаници одговориле со – Не знам. Според добиените резултати се заклучува дека мнозинството од испитаници одговориле дека во институциите во кои што работат немаат можност за напредување во кариерата. Управувањето со кариерата е организациски процес на подготовка, имплементација и контролирање на плановите за кариерата на вработените. Современите организации сè повеќе помагаат да се задоволат потребите на индивидуата и развојот на кариерата. Директорите и раководителите можат да му помогнат на поединецот да утврди кои вештини и таленти се потребни да успее на секое организациско ниво. По учеството во разни програми за развој на кариерата, вработените имаат појасна слика за индивидуалните цели и се запознаени со можностите за развој на кариерата. Различните програми за развој на кариерата (самостојно планирање на кариерата, индивидуално советување, информативни услуги, иницијални програми за вработување, програми за организациско оценување и развојни програми) за вработените имаат смисла доколку организацијата покажува сериозна намера да ги спроведе.

14. Дали во Вашата институција се преземаат некои мерки за зголемување на мотивацијата на вработените?

- a) Да - 5
- б) Не - 36

в) Не знам - 4

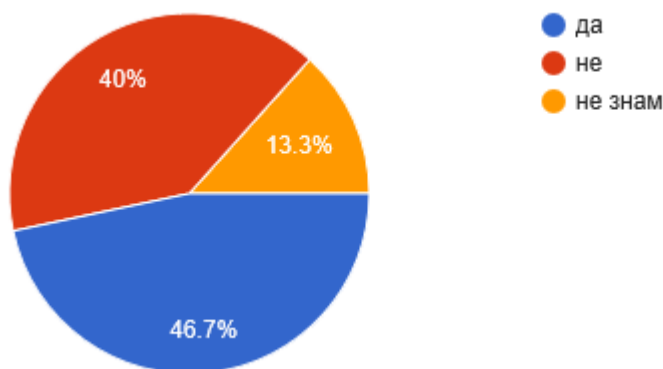


Графикон 14: Став за превземањето на мерки за мотивација на вработените

На четиринаесеттиот исказ од прашалникот вкупно одговориле 45 испитаници, од кои што 5 испитаници одговориле со -Да, 36 испитаници одговориле со – Не и 4 испитаници одговориле со – Не знам. Според добиените резултати се заклучува дека мнозинството од испитаници одговориле дека во институциите во кои што работат не се превземаат мерки за зголемување на мотивацијата на вработените. Треба да се обрати посебно внимание на мотивацијата, поради посебното значење кое таа го има врз работниот учинок на вработените, како и поради разбирањето на нејзиното значење во процесот на управувањето со човечки ресурси. Мотивираните луѓе вложуваат многу повеќе напори да завршат одредена работа, отколку луѓето кои се малку или воопшто не се мотивирани, а суштината на мотивацијата е во задоволувањето на одредени потреби. Мотивирачки фактори се: добра плата, интересна работа, добри услови за работа, автономија и доверба, а демотивирачки елементи се: намалување на платата, несоодветни услови за работа, досадна работа, немањето услови за напредување и усовршување. Во претходно наведените прашања видовме дека голем дел од испитаниците немаат можности за напредување во кариерата како и услови за понатамошно учење и развој. Ова претставува исклучително голем фактор за демотивација на вработените во културните установи, а истовремено и проблем кон чие решавање надлежното министерство треба да пристапи со посериозни намери.

15. Дали финансиската мотивација е најсоодветен начин за подобрување на квалитетот во работењето?

- а) Да - 21
- б) Не - 18
- в) Не знам - 6



Графикон 15: Финансиите како најсоодветен начин за мотивација

На петнаесеттиот исказ од прашалникот вкупно одговориле 45 испитаници, од кои што 21 испитаник одговориле со -Да, 18 испитаници одговориле со – Не и 6 испитаници одговориле со – Не знам. Мнозинство од испитаниците сметаат дека финансиите, односно зголемувањето на платата, се најсоодветна мотивација за вработените, но исто така и голем процент од испитаниците сметаат дека финансиите не се единствен начин на мотивација. Во културните установи треба да се создаде систем на соодветно наградување, кој нема да подразбира само пари туку и секаков друг вид на мотивација и стимулација: од годишни одмори, флексибилно работно време, бонуси, наградни патувања и сл., сè до поголеми можности и користење на правата за дообразување и усовршување.

5.7 Заклучни согледувања од емпириското истражување

Малиот број на одговорени прашалници не дава можност за структурирање на примерокот, за спроведување на посложени постапки, а уште помалку за проверка на хипотезите и изведување на цврсти заклучоци од истите. Сепак, добиените податоци можат да бидат употребени во дефинирање на општи тенденции и состојби за областа.

Во однос на првата посебна хипотеза *„Примената на практиките од културниот менаџмент во институциите од доменот на културата ќе допринесе за подобрување на работата на институциите, а со тоа и до изградба на модели на културниот живот и планирање на развојот на културата“*, добиените резултати од истражувањето се приближуваат кон самата хипотеза. Речиси сите податоци упатуваат на значењето на менаџментот на човечки ресурси во доменот на културата и на потребата од негова примена во доменот на културата, но тој во практика не се применува и се наидува на многу проблеми во неговата имплементација. Состојбите во доменот културата рефлектираат низа слабости кои се особено видливи во доменот на управувањето со културата, како и со елементите поврзани со менаџментот на човечки ресурси кави што претставуваат: лидерството и регрутацијата на менаџментските кадри, обуките на културните работници, а особено проблемот со наградувањето. Како што беше истакнато, овде не може да стане збор за цврсто аргументирање на хипотезите во праволиниска насока, но сепак можат да се дофатат некои тенденции кои ја изразуваат поврзаноста меѓу менаџментот на човечките и ефективноста во работењето на институциите.

Во однос на втората посебна хипотеза *„Квалитетното и континуирано планирање и обучувањето на човечките ресурси во институциите од доменот на културата, придонесува кон зајакнување на културните организации и зголемување на нивната продуктивност“*, укажува на значењето на определени сегменти на менаџментот за функционирањето на институциите од доменот на културата. Имено, резултатите посочуваат дека во

културните институции не се води сметка за континуирано и квалитетно планирање на човечките ресурси и дека одделенијата за човечки ресурси немаат значајна улога при планирањето, селекцијата, обуката и развојот на вработените. Потребно е да се посвети поголемо внимание во континуирано оспособување на одделенијата за човечки ресурси и раководствата на институциите за правилно менаџирање со вработените со цел обезбедување на квалитетен кадар на подолг рок. Доколку реално во националните институции од доменот на културата би сакале да ја видиме поврзаноста меѓу варијаблите поставени во оваа хипотеза тоа не би било можно, ниту со оглед на резултатите, ниту со оглед на инскуството на истражувачот. Реалноста нуди сосема хаотична слика на доменот културата каде не е својствено ниту планирањето, ниту прилагодени специјализирани обуки на ресурсите. Тоа покажува дека хипотезата е релевантна, но не се однесува на организацискиот амбиент во нашите институции.

Третата посебна хипотеза *„Обезбедувањето на услови и можности за вработените, за нивно понатамошно учење и напредување во кариерата, ќе допринесе до подигнување на капацитетот на институциите за успешно дејствување во долг период“*. Истражувањето покажува дека во институциите од доменот на културата не се спроведуваат обуки во насока на подобрување на перформансите на вработените, не постојат услови за понатамошно учење и развој и нема можности за напредување во кариерата. Може да се заклучи дека постои потреба и простор за креирање на ефикасен модел за обуки и развој на културните работници. Ако спроведувањето на обуките се врши правилно и тоа преку целиот циклус од дефинирање на потреба, актуелност и релевантност на содржините, таргетирани профили на вработени и избрани учесници, висока стручност и професионалност на изведувачите, може да се очекува истите да бидат силен мотивациски фактор кој многу ќе ги промени односите на вработените кон своите работни задачи, а со тоа и климата во организацијата. Хипотезата ја покажува поврзаноста на варијаблите но во националниот контекст е во негативна насока.

И четвртата посебна хипотеза *„Превземањето на најсоодветни мерки за мотивација на вработените ќе придонесе за подобрување на квалитетот во работењето“* ја покажува поврзаноста на варијаблите, но повторно контекстот

сигнализира дека амбиентот на оди во прилог на афирмација на хипотезата. Врз основа на истражувањето може да заклучиме дека во културните институции не се превземаат мерки за зголемување на мотивацијата на вработените. Посебен проблем претставува финансиската мотивација, односно ниските доходи на културните работници не придонесуваат да се постигне квалитетот во работењето. Покрај финансиската стимулација многу важно е да се работи на развојот на кариерата на вработените и да им се овозможи напредување на работните места.

Скромното емпириско истражување кое беше реализрано со цел да се приберат повеќе информации за ефикасноста, квалитетот и оригиналноста во работењето на организациите од доменот на културата наведува на генерален заклучок дека организацискиот контекст не е поволен. Не задволува констатацијата дека лошата состојба во културата се должи на лошиот менаџмент, а особено лошиот менаџмент со човечките ресурси. Социјалниот амбиент е значително обликуван од актуелната политика која има значителни импути во сите сфери-вклучувајќи ја и културата. На менаџерите од овој домен не им се бара имплементација на сознанијата од науките и практиките на менаџментот, а податоците го потврдуваат токму тоа – без оглед како однапред биле дефинирани самите хипотези.

ЗАКЛУЧОК

Основната смисла и услов за функционирањето на општеството е токму културата, односно обидите на човекот да ја надгради и усоврши. Значи, немаме општество без култура како што и културата е феномен кој може да произлезе само од сложениот механизам на интеракции што го нарекуваме општество. Ниту културата, ниту општеството не се статични, туку се во постојна состојба на транзиција, во која се менуваат, прилагодуваат и одговараат на внатрешните и на надворешните предизвици.

Денес, сè повеќе преовладува мислењето дека не може да постои траен развој ако не се земе предвид културата и нејзините вредности, или, во потесна смисла на зборот како уметничка активност во својата разновидност. Културата има капацитет да ги развива знаењето и потенцијалите на човекот, таа е фактор на човековиот развој и е поврзана со економските и со социјалните феномени. Целокупниот културен развој зависи од неговото планирање, а доколку тоа не постои, тогаш овој процес се одвива стихийски и фрагментирано. Кога стратешки се планира, на краток и на подолг рок, енергијата и сите средства се фокусираат врз остварувањето на целите за културен развој. Меѓутоа, ако лошо се планира или ако целите, приоритетите и методите не се јасно дефинирани, или зависат од државната идеологија, тогаш не може да се очекува ниту општествен ниту економски напредок, а уште помалку културен интегритет. Културата како и секоја друга човечка активност бара соодветна организација и управување така што менаџментот сè повеќе го наоѓа своето место во областите и активностите во културата. Примената на практиките од културниот менаџмент во работењето на културните институции се однесува на изградбата на модели на културниот живот, планирање на развојот на културата, воспоставување на соработка меѓу институциите, како и организирање на процесот на управување, производство и дифузија на "производите" на културата.

Како што веќе заклучивме дека не постои општество без култура, можеме, исто така, да заклучиме дека не постои општество без културна политика.

Културната политика претставува систем на донесување на низа прописи со кои ќе се создадат правни претпоставки т.е. ќе се дефинира правниот амбиент во кој ќе се остварува динамичен и квалитетен развој на културата. Во суштина, културната политика е свесно регулирање на интересите во областа на културата и одлучување за сите прашања врзани за културниот развој на едно глобално општество.

Културните институции заземаат значајно место во општеството. Како прво, тие се одраз на културниот идентитет на еден народ, бидејќи делата кои ги нудат зборуваат за тој народ, за неговите обичаи, вредности, контрасти, аспирации. Тие исто така им овозможуваат на граѓаните да се отворат кон светот презентирајќи им различни култури. Целта на културните и уметничките организации е да ги изложи уметниците и нивните пораки на што пошироката публика, а не да создава уметници и пораки кои ги побарува поголемиот дел од публиката.

Анализата која што е извршена во подготовките на овој труд доведува до заклучок дека човечкиот капитал е главен ресурс на секоја институција и следствено ефикасноста и перформансите на институциите од доменот на културата зависат од истиот. Творештвото или работењето во областа на културата зависи од квалитетот на достапните човечки ресурси, од нивното знаење, талент, вештини. Човекот како творец или изведувач е незаменлив во својата улога, многу често поради својата уметничка особеност, со што директно влијае врз квалитетот на културниот производ, а со тоа и на прифаќањето и интересот на јавноста да се запознае со творештвото на тој поединец или група.

Токму поради тоа, управувањето со човечките ресурси во културните институции треба да резултира во јакнење на капацитетите и подобрување на ефикасноста на институциите, преку обезбедување, развој, активирање и одржување на човечките ресурси. Фундаменталната цел на менаџментот на човечки ресурси е креирање на капацитети за постигнување одржливи и ефикасни институции преку квалификувани, посветени и добро мотивирани човечки ресурси. Квалитетните вработени се еден од клучните фактори за

успешно функционирање на организацијата и затоа регрутирањето и селекцијата се едни од најбитните активности.

Од добиените резултати преку емпириското истражување, можеме да го заклучиме следното:

- кај испитаниците постои свест за улогата и значењето од примената на менаџментот во културата; менаџментот во културата, уметноста или во одредена уметничка дејност кај нас сè уште не е развиен иако значително се употребува како термин; големо мнозинство од испитаниците имаат сознание за значењето на културниот менаџмент и сметаат дека културните институции имаат потреба од неговата практична примена; може да се заклучи дека постои реална потреба за културен менаџмент, што е видлива и во самиот одговор, но дека оваа потреба се должи на фактот дека тој во практика не се применува и дека се наидува на многу проблеми во неговата имплементација; постои силна потреба од организиран систем кој ќе обезбеди подеднаков развој, во рамките на самите институции и потреба од поголема обработка на оваа област и нејзина конкретна примена во јавните културни и уметнички установи во Република Северна Македонија.

- во институциите од доменот на културата не постои работно место културен менаџер што значи дека во културните институции се уште не е согледано вистинското значење на културниот менаџмент, во спротивно веќе во нив би биле вработени кадри од овој вид; За менаџери во културата мора да се сметаат сите оние личности кои се одговорни за реализација на културната програма или активност независно од формалната позиција на која се наоѓаат. Менаџерите во културата се занимаваат со работи кои се директно поврзани со основните функции на менаџментот, а тоа се: планирање, организација, кадровско екипирање, лидерство, контрола и координација и за непречено функционирање на современиот културен сектор оваа професија мора да постои.

- човечките ресурси во културните институции се свесни за значењето на нивната работа во исполнувањето на целите и програмите на институцијата; Кадарот е основниот ресурс на културните организации, суштината на работата на културната институција ја сочинуваат идеите, талентот и креативноста на

поединците и на тимот. Една од задачите на раководството е да создаде услови во кои секој поединец ќе може максимално да се искаже и да го развива својот талент на своето работно место.

- во процесот на управување со човечките ресурси секторот/одделението за човечки ресурси нема значајна улога при постапките на планирање, селекција, обука и развој на вработените; во институциите не се води сметка за квалитетно и континуирано планирање на човечките ресурси; Менаџментот на човечки ресурси и севкупната управа на културната институција треба на организацијата да и обезбедат квалитетен кадар, независност на кадарот, негова мотивираност, чувство за припадност во организацијата, поттикнување и ширење на креативноста внатре во самата работна организација. Планирањето на човечките ресурси подразбира навремено да се прогнозира потребата од човечки ресурси по професија, број, квалификации и рокови, вклучувајќи ги тука и потребните финансиски средства за реализација на ова планирање. Треба да се создадат неопходните предуслови за навремено обезбедување на луѓето потребни за идните работни активности.

- позитивен резултат е тоа што поголемиот дел од вработените се распределени на соодветни работни места и се задоволни од работите и задачите кои произлегуваат од нив;

- во институциите од доменот на културата не се спроведуваат обуки во насока на подобрување на перформансите на вработените, не постојат услови за понатамошно учење и развој и нема можности за напредување во кариерата; Постои потреба од организирање на соодветни обуки и поголемо инвестирање во стручно усовршување на вработените во културните институции. Програмите за обука се исклучително важни, корисни, па дури и неопходни за вработените во културните установи, во насока на развојот на нивната кариера, но и во насока на подигнување на капацитетите на установите во кои што работат.

- во последните пет години поголем дел од испитаниците имале можност да присуствуваат на стручни, научни собири или конференции, но исто така и голем процент од вработените ја немале истата можност; сите испитаници

покажуваат интерес за учество на стручни, научни собири или конференции во иднина;

- во културните институции не се превземаат мерки за зголемување на мотивацијата на вработените и најголем дел од испитаниците сметаат дека финансиската мотивација е најсоодветен начин за подобрување на квалитетот во работењето.

Добиените резултати покажуваат еден дел од проблемите со кои се соочуваат културните работници а со тоа и самите институции од доменот на културата. Културната состојба е лоша, а тоа пред сè се должи на преголемата вклученост на политиката во културните активности. Културните институции треба да ги водат стручни луѓе поставени заради нивното знаење, а не заради политичката припадност. Треба да се отстрани политиката од културата и да им се овозможи на стручните лица кои навистина си ја сакаат работата да го дадат својот максимум.

Понатаму, во насока на подигнување на капацитетите на институциите потребно е да се обезбедат повеќе ресурси за стручно усовршување на вработените, постојаното образование е непроценливо за развој на кариерата, а со тоа и постигнување на организациските цели. Да се организираат почесто научни симпозиуми заради собирање на луѓето од културата, размена на сознанија и остварување на соработка. На долг рок, треба да се развијат практики за поврзување на истражувачкиот и образовниот процес - да се организираат едукативни програми во согласност со идентификуваните потреби, да се евалуираат образовните програми и да се следи нивното влијание врз квалитетот на работата.

Во однос на мерките за зголемување на мотивацијата, покрај финансиската стимулација исто така значајно е да се работи на развојот на кариерата на вработените и да им се овозможи напредување на работните места. Голем дел од вработените наведуваат дека во нивните установи не се превземаат никакви мерки за мотивација и можности за напредување, а тоа пред сè се должи на незаинтересираноста или некомпетентноста на раководството, несоодветна организација на работата, доминација на личните интереси и занемарување на квалитетните работници.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Кирилица:

Ангелоска–Галевска, Н. (2009), Планирање на научно истражување (интерен материјал), Скопје: Филозофски факултет.

Бауман, З. (2000), Културата како поим, Скопје: Филозофски факултет.

Бојациоски, Д.; Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси, Скопје: Економски факултет.

Ведон, К.; Џордан, Г. (1999-2000), Културна политика. Класа, род, раса и постмодерниот свет, Скопје: Темплум.

Драгиќевиќ – Шешиќ, М.; Драгоевиќ, С. (2011), Менаџмент на уметноста во турбулентното опкружување, Организациски пристап, Скопје: Готен.

Драгиќевиќ – Шешиќ, М.; Стојковиќ Б. (2003), Култура, менаџмент, анимација, маркетинг, Скопје: Темплум.

Ѓуровска, М. (2007), Социолошка ревија бр.1/2, год. VIII, (стр.15-40), Културата и економијата, Скопје: Филозофски факултет.

Манди, С. (2000), Културна политика, краток водич, Скопје: ФИОМ

Паскал, Ж.; Драгојевиќ, С. (2008), Водич за граѓанско учество во развојот на локалната културна политика во европските градови, Скопје: Мултимедиа.

Пејковски, Ј. (2009), Менаџмент на човечки ресурси – авторизирани предавања, Скопје: Филозофски факултет.

Саздовска, С.; Чичева, В.; Димовска, В. (2008), Менаџмент со човечки ресурси – прирачник, Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка.

Сардоска, Е. (2009), Психологија на организацијата, Скопје: УКИМ Филозофски факултет.

Стандарди за управување со човечки ресурси, Министерство за информатичко општество и администрација во соработка со Центар за управување со промени, Скопје, 2014

Томпсон, Џон Б. (1999), Поимот на културата, Скопје: Догер.

Шуклев, Б. (1998), Менаџмент – второ издание, Скопје: Економски факултет.

Штангл-Шушњар Г., Зиманци В. (2006), Управување со човечки ресурси, Економски факултет, Суботица

Закон за националниот уметник на Република Македонија, Сл.Весник на Р.Македонија, бр.47 од 08.04.2011 година

Национална стратегија за развој на културата за периодот 2013 - 2017

Национална стратегија за развој на културата во Република Северна Македонија во периодот 2018 – 2022 година

Латиница:

Adižes, I. (2008), Menadžment za kulturu, Novi Sad: Asee.

Adler, N.J., (1997), International dimensions of organizational behavior. 3rd ed. Cincinnati, OH: Shout-Western College Publishing

Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z.; Matković, J. (2013): Osnove marketinga I menadzmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb

Antolović, J. (2009), Menadžment u kulturi, Zagreb, Hadrian d.o.o.

Antolović, J.; Turkalj Podmanicki, M.: Načela i smjernice za organizacije u kulturi. Ekonomski vjesnik, XXIII (1), 152-167.

Armstrong, M. (2014), A Handbook of Human Resources Management Practice, London and Philadelphia: Kogan Page

Bahtijarevic Šiber, F. (2014), Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb

Berns, V. Dž. (2009), Menadžment I umetnost, Beograd: CLIO.

Bennett, T. (2001), Differing diversities. Transfersal study on the theme of cultural policy and cultural diversity, Strasbourg: Council of Europe.

Bogićević, B. (2003), Menadžment ljudskih resursa, Beograd: Čugura print.

Boljanović, J.Đ., Pavić, Ž.S. :Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Beograd: Univerzitet Singidunum

- Brandellero, A. (2007), *Crossing cultural borders?*, Amsterdam: European Cultural Foundation
- Cote, L.; Morin, P. (2005), *Cultural mentors*, Montreal: Cultural Human Resources Council.
- Digl, K. (1998), *Marketing umetnosti*, Beograd: CLIO
- Drucker, F.P. (1991), *Inovacije i preduzetništvo*, Beograd: NIP „Privrednipregled”
- Kekić, D., Subošić, D. (2016), *Upravljanje talentima – suvremeni izazov javnog sektora*
- Knežević, T., Požarev, V., Katid, I.: *Talent menadžment i organizacijski uspjeh*, Fakultet tehničkih nauka u Novom Sadu
- Levo-Henriksson, R., 1994. *Eyes upon wings - culture in Finnish and U.S. television news*. Helsinki: Yleisradio.
- Mickov, B. (2010), *Evropski modeli menadžmenta u savremenoj umetnosti i kulturi*, Novi Sad: Muzej savremene umetnosti Vojvodine.
- Milohnić, A.; Švob-Đokić, N. (2011), *Cultural identity politics in the post-transitional societies*, Zagreb: Institute for international relations.
- Obuljen, N. (2004), *Why we need European cultural policies*, Amsterdam: European Cultural Foundation.
- Primorac, J. (2005), *The position of cultural workers in creative industries*, Amsterdam: European Cultural Foundation.
- Rot, P. (1996), *Sponzorisanje culture*, Beograd: CLIO
- Spenser-Oatey, H. (2008), *Culturally speaking: Culture, communication and politeness theory (2nd edition)*. London & New York
- Torrington, D.; Hall, L.; Taylor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Data status.
- Vanderlinden, B.; Fratila, C.; Marcu, L. (2009), *Cultures, management et performance*, Targoviste: Bibliotheca.
- Hagoort, G. (2008), *Creative grounds. European research programme on cultural entrepreneurship 2009-2013*, Utrecht: Utrecht University – Art and Economics.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010), *Cultures and Organizations Software of the mind*, 3rd edition
- Hussakowska, M. (2012), *Talking about exhibition*, Krakow.

Интернет страници:

<https://www.culturalpolicies.net/web/regional-cultural-policies.php>

<https://ifacca.org/en/themes/Cultural-Policy-Overview/>

<https://www.encatc.org/en/resources/books/>

<http://kultura.gov.mk/legislativa/>

<https://www.culturalpolicies.net/web/macedonia.php>

<https://proprium.hr/sto-je-kulturalni-menadzment/>

<https://proprium.hr/tag/ljudski-resursi/>

http://multimedia.org.mk/wp-content/uploads/2012/11/Cultural-management-best-practice-analysis_ENG.pdf

https://warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/openhouse/interculturalskills/global_pad_-_what_is_culture.pdf

<http://www.dnevnik.com.mk/default.asp?ItemID=7399A632BADF5442BFF00DF8ADA4EBCB>

<http://www.novamakedonija.com.mk/NewsDetal.asp?vest=111212936181&id=16&prilog=0&setIzdanie=22727>