

УНИВЕРЗИТЕТ „ СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ ” - СКОПЈЕ

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ

Менаџмент на човечки ресурси

**УЛОГА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО
ЕФИКАСНОСТА И ЕФЕКТИВНОСТА НА ОХРИДСКИТЕ
КУЛТУРНИ НАСТАНИ**

Магистерски труд

ментор

Проф. Д-р.Милева Ѓуровска

кандидат

Алберта Гулицовска

Скопје, 2015

СОДРЖИНА

Вовед	4
1. КУЛТУРНИОТ МЕНАЏМЕНТ И НАЦИОНАЛНИТЕ ПОЛИТИКИ ЗА МЕНАЦИРАЊЕ ВО КУЛТУРАТА.....	9
1.1 Културен менаџмент.....	9
1.2 Културна политика.....	10
1.3 Културен идентитет под влијание на глобализацијата.....	16
1.4 Културни коридори	18
2. ОРГАНИЗАЦИСКИ АСПЕКТИ НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО КУЛТУРАТА	20
2.1 Улогата на лидерството во менаџирање на културата.....	22
2.2 Планирање на човечките ресурси во културата, опис на работните позиции.....	28
2.3 Регрутирање на вработени во културата	34
2.4 Тимска работа и мотивација на вработените	36
2.5 Развој и обуки и на вработените во културата	42
2.6 Организациона структура и органограми.....	49
3. СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ	58
3.1 Стратешко планирање на настанот.....	58
3.2 Анализа на изводливост на настанот, предвидувања, ризици.....	65
3.3 Логистика со управување на манифестациите	71
3.4 Селекција на соодветните стратегии.....	73
3.5 Резонантен ефект на настанот	76

4. КУЛТУРЕН ТУРИЗАМ И МАНИФЕСТАЦИИ	77
4.1 Состојба со културниот туризам во Македонија.....	81
4.2 Фестивалски туризам.....	84
4.3 Културни настани и манифестации.....	86
4.4 Специфичности на менаџирање на Охридските културни настани.....	88
4.5 Манифестациски производи.....	89
5. ЕВАЛУАЦИЈА НА КУЛТУРНИТЕ НАСТАНИ И НИВНОТО ФИНАНСИРАЊЕ.....	95
5.1 Евалуација на реализираните културни настани.....	95
5.2 Современи предизвици на финансирање на културните настани и алтернативите	99
5.3 Корпоративен маркетинг – Спонзорство (Клуб на пријатели на културната манифестација).....	103
6. ОДРЖЛИВОСТ НА ОХРИДСКИТЕ КУЛТУРНИ НАСТАНИ.....	105
7. ЗАКЛУЧОК	108
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	115

ВОВЕД

Поривот да се дејствува во полето на културата е стар колку и човекот. Според Андре Марло токму културата го дефинира и го издвојува родот *хомо*, односно човекот од останатите видови (Marlo A., 1986). Културата е процес на севкупна еволуција на сите нејзини компоненти, какви што се: симболите, јазикот, вредностите, нормите и ритуалите. Но таа иако ги произнесува врвните достигнувања на човекот, сепак е подложна на парадокс да биде ставена на маргините на современото општество.

Според податоците од истражувањата, 90% од македонското население живее во културна сиромаштија. Оваа состојба може да има повеќекратни последици. Меѓу најзначајните е секако онаа која се поврзува со духовната стагнација, односно со духовната беда на населението. Но, за овој проблем повеќе ќе се интересираат социолозите или антрополозите. Во овој магистерски труд нашето внимание ќе биде насочено кон проучувањето на културата како еден вид на економска активност. Современите економии се нарекуваат економии на знаењето во кои се забележува експанзија на секторот на услугите. За успешно извршување на која било активност од овој сектор потребно е да се располага со многу информации т.е. знаење. Посебно е важно знаењето за менаџирање на културата кое денес веќе претставува систематизирано подрачје од науките за културата, но и науките за менаџментот. Кога се зборува за **ефективност** во културата, односно за ефективност во организирањето и реализирањето на културните настани се мисли на исполнувањето на објективите кои тие настани треба да ги остварат. Како што веќе беше споменато, ефективноста треба да го збогати културниот живот на популацијата, културните настани да бидат прифатени и посетени од самата публика и подготвеност на публиката да потроши дел од својот буџет за овие настани. На тој начин се постигнува економска и социјална ефикасност. Ефективноста придонесува кон повисок степен на самоодржливост на манифестациите и до самосоздавање на културни традиции кои потоа сами по себе се репродуцираат. Ефективноста на културните настани се поврзува со

самата организација на настаните, менаџирањето, начинот на реализирање, трошоците, начинот на финансирање. **Ефикасноста** одговара на прашањето за разликата меѓу вложувањата и резултатот. На тој начин доаѓаме до сознанието за начинот на кој се иницираат идеите, финансирањето на културните настани, изборот на менаџерските тимови, изборот на работните тимови, определување на временската рамка, наградувањето на работните тимови, мотивацијата и други аспекти поврзани со самото организирање на настаните.

Мотивираноста да се изработи магистерски труд во ова подрачје произлезе од прашањата кои ги поставуваме во врска со одредени културни настани од особено значење за македонскиот културен простор. На пример, за охридските културни настани ќе настојваме да одговориме за нивната ефективност т.е. за изборот на самите културни манифестации, која е вообичаената публика, колку оваа организација е прилагодена со постоечката публика и колкав е степенот на одржливост на самите настани. Станува збор за голем број настани кои понатаму ќе бидат специфицирани.

Менаџментот во културата сè повеќе се наметнува како потреба на современото општество. Општествените промени налагаат потреба од нов тип на работници во сферата на културниот туризам, со претприемнички дух во себе. Покрај тоа, тие треба да се одликуваат со флексибилност, прилагодливост и еластичност како посакувани особини во справувањето со сè покомпетитивно опкружување и сè подинамичниот пазар на труд (Landry С., 2008).

Во општеството базирано на знењето посебно значење има креативноста, а таа потекнува од умешноста и вештините на луѓето. Конкурентската предност на организациите денес се базира врз креативноста на човечките потенцијали. Креативноста е способност на поединецот или организацијата да создава нови форми, а за креативни ентитети се сметаат оние кои преземаат активности или спроведуваат процеси надвор од моментално прифатените и важечки стандарди. Креативноста поттикнува на инвентивност, таа придонесува во креирање на новите идеи, решенија, стандарди, производи и услуги. Таа овозможува претворање на визијата во нови стандарди. Такво иновативно опкружување ги поттикнува креативните вработени да ги комбинираат стандардните пристапи на особен и единствен начин во нови, конкретни ситуации. Порано се верувало дека креативноста е ограничена, во смисла дека постои во мал број луѓе кои ги поседуваат специфичните таленти и вештини. Според Ричард Флорида (Florida

R.,2002), секој човек е креативен, а креативниот капитал е неограничен ресурс. Најголемиот предизвик на современото доба е токму креирање на стимулативно окружување во кое ќе може, од секој поединец да се извлече некој креативен придонес.

Од досегашните сознанија за човечките ресурси во доменот на културата во Република Македонија се констатира дека најголемиот број на луѓе кои делуваат во културното живеење не е едуциран за културен менаџмент. Од неодамна во нашата држава почна да се зборува и да се дејствува во духот на менаџерските вештини и во овој домен. Се смета дека во најголемиот број културни установи вработените не се обучени ниту за основите на стратешкото планирање (нпр.SWOT анализа), ниту за современите норми на меѓународното комуницирање во културата, за вмрежување, копродуцентска работа во регионот, односи со јавност, собирање средства, маркетинг, па дури ни во своите основни дејности не ги поседуваат соодветните, современи стручни знаења (за библиотекари тоа е COBISS, за кустоси – менаџмент и поставување изложби, осигурување на уметнички дела, за луѓе од театарот: проектен менаџмент, развој на публиката, за архивирање на театарски претстави, итн).

Значаен аспект во подобрувањето на капацитетите на човечките ресурси во доменот на културата е едукацијата и развојот на перформансите. Во услови на значителна општествена динамика и нестабилно опкружување потребно е кај луѓето да се развие свест за тоа дека процесот на учење денес не завршува со стекнување на дипломата на формалното образование. Низ целиот работен век неопходно е обновување и унапредување на стручни и професионални вештини и знаења и затоа најголемите жртви на транзиција се токму припадници на средната и постарата генерација, кои имаат и најголем отпор кон стручното усовршување. Исто така, во нашата средина сè уште не постои развиен систем за доживотно учење, кој значително е развиен во економски напредните држави. Ова особено се однесува за доменот на културата каде ресурсите се одбираат од другите домени, но ретко од самиот домен на културата. Кон континуираното образование кај нас доминира личниот пристап на раководителите на културните институции, нивното лично залагање и ентузијазам како и вродениот талент.

За ефективност и ефикасност на крајниот резултат потребен е и еден вид системска поддршка и оптимални организациски решенија кои се тесно

поврзани со менаџирањето. Културниот менаџмент нужно мора да води грижа за ресурсите, и тоа не само за обуките, туку и за развивање на културната политика, за економските аспекти и одржливоста на културата. Потребно е да се изгради амбиент во кој културните репрезенти не може пасивно да седат и да чекаат од државата да носи одлуки кои би требало да потекнуваат токму од нив, директно вклучените во културната проблематика. Менаџерскиот аспект во културата треба да придонесе актерите во оваа област да сфатат дека државата не треба сè да направи туку да се поттикне организациската и претприемничката креативност. Треба да се создаде атмосфера за тоа дека државното финансирање не е единствен извор на културата туку дека културата може да биде еден вид на услуга која може да се нуди на пазарот, а да носи и економска корист. Една културна организацијата би работела профитабилно доколку менаџерот креира инструменти за привлекување публика и создавање културни навики и се занимава со стратешки менаџмент на подолги патеки.

Кај нас речиси целосно се запоставени пристапите кон развојот на човечките ресурси кои практично претставуваат неограничени потенцијали. Но треба да се знае дека тие се неограничени само тогаш кога на нив системски се работи. На современиот пазар на труд „човечкиот талент, знаењата и креативноста ги надоместуваат локацијата, природните ресурси, неиздиференцираниот пристап кон пазарот, како и централните урбани ресурси”. Поради тоа, значењето на квалитетните човечки ресурси е пресудно за новите, креативни економии. Постојење на такви оспособени човечки ресурси ќе овозможи реорганизација на системот, организациски промени на, со тек на време, застарените и неефективни процедури кои веќе не ги задоволуваат потребите на конзументите. Но, реорганизирање на институцијата со цел да таа остане ефикасна во изменето опкружување, подразбира организациски промени што пак подразбира менување на некои луѓе. Макијавели рекол „Ако сакате да ве мразат, обидете се да менувате луѓе“. Тоа јасно укажува колку е тоа неблагодарна мисија, па често се оди по линија на помал отпор на сметка на потребите на конзументите.

Поради намалувањето на финансиски средства за културата од државата, се инсистира на долгорочно одржлив развој во културата кој мора да биде базиран на внатрешните ресурси и воден од дното кон врвот.

Наспроти трендот од минатото кога културата имала елитистички концепт, се посочува дека институциите треба да бидат поотворени за граѓаните и така да се покренат од една состојба на пасивност. Тоа, од друга страна може да биде замка, односно лошата економија да биде алиби за претворање на елитна култура во забава за маси !

Во Македонија постои голем капитал во уметничките ресурси, уметничките изведувачи во музичко-сценската уметност. Таа тука може да се споредува со најразвиените земји на светот, бидејќи нашиот музичко-школски систем е сè уште на високо ниво. Потенцијали и таленти постојат, школувањето на уметниците ги задоволува високите професионално-уметнички дострели. Меѓутоа, она што не е на ниво на уметничката понуда е нивото на трансмисија на организаторите, менаџерите во уметноста, кои би требало на исто ниво да го организираат уметничко музичкиот живот кај нас и да ги пласираат нашите уметници во странство, на соодветно уметничко и организациско ниво. Резултат на „недомакинскиот“ однос кон нашите уметници, бил одливот на претежно помладите од нив во странство, каде можеле поуспешно да ги развиваат и пласираат своите потенцијали. За запирање на уметничкиот „одлив на мозоци“, односно интелектуална миграција потребно е да се вложи напор за создавање подобра организација во уметноста.

1. КУЛТУРНИОТ МЕНАЏМЕНТ И НАЦИОНАЛНИТЕ ПОЛИТИКИ ЗА МЕНАЦИРАЊЕ ВО КУЛТУРАТА

1. 1. Културен менаџмент

Културниот менаџмент или менаџмент на уметноста, кај нас сè уште не е признаена за научна дисциплина ниту вештина која би придонесувала во културна и уметничка пракса. Неговата полна афирмација на овие простори допрва доаѓа. Културниот менаџмент како дел на културологијата и современиот менаџмент, поаѓа од гледиште дека културата е систем во кој со свесна активност на човекот може да се обликува, формира, уредува, управува, насочува развојот, во чија внатрешност можат да се организираат услови на културно и уметничко творештво, облици на неговиот пласман и прием во најшироката јавност.

Оттука, менаџмент во културата подразбира напор на човекот, со свесна активност да ги усклади, усогласи определените човечки потреби, работа и творештво во областа на културата и уметноста заради што побогат и подинамичен културен живот на заедницата. Предмет на културниот менаџмент е проучување на сите начини (облици, модели) на организирање кои се јавуваат во различни општества и различни историски периоди, во рамки на културните активности во целина или одделни области на културата како театарската дејност, кинематографијата, радио дифузијата, итн. Бидејќи целта на менаџментот во култура е наоѓање соодветни организациски решенија (модели) кои придонесуваат во развојот, општествената и пазарната ефикасност на културните дејности, оваа наука има две основни димензии (Драгиќевиќ-Шешиќ, Стојковиќ, 2003):

- а) аналитичко-дескриптивна (опишување и истражување на постоечки облици и методи на организирање)
- б) проектно-моделска (развивање и испитување на нови, поадекватни и поефикасни начини и модели на организирање).

1.2. Културна политика и модели на културната политика

Што е тоа **културна политика**? Да се води соодветна културна политика во рамките на едно општество значи да се нудат општествено полезни културни продукти за конзументите на соодветните културни продукти во тоа општество. Следејќи ги примерите од наведената литература, исто така се проследува постоењето на едно најопшто прашање: Што е тоа што е добро (полезно), а што лошо (штетно)?

И соодветно на тоа: Што е општествено прифатливо, а што не е? Сето ова се согледува и низ призмата на културата, доминацијата на одделни групи на културни производи на културните институции кои се отсликуваат во јазикот, семејството, образовниот систем, медиумите, законите, религиозните организации и сл. Преку нив ние учиме што е добро, а што е лошо. Преку групациите што даваат насоки во кој правец ќе одаат соодветните културни производи ја добиваме таа слика.

Културната политика е соодветната дисциплина која треба да одговори на прашањата од типот: 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 го претставува и врз која основа? (Џордан, Ведон, 1999-2000).

Поимот **културна политика** го среќаваме кога станува збор за спроведување на општествено прифатливите цели во рамките на културата. Имаме три типа на постоење на културната политика во едно општество (Драгиќевиќ-Шешиќ, Стојковиќ, 2003):

- од теоретска гледна точка во согласност со општите тенденции на општествениот развoток условени од идеологијата на даденото општество, како и од научните достигнувања на социологијата и на теоријата на културата;

-преку прецизното дефинирање на целите и задачите на културната политика;

-преку системот на методи и инструменти за реализирање на целите и задачите на културната политика.

Кога се гледа односот меѓу државата и културата се поставува проблемот, дали политиката на државата во областа на културата е доволно осмислена, со што е условена, на какви сè начини може да се води и да се остварува. Во повеќето земји постои надлежно Министерство за култура кое е задолжено за формулирање и спроведување на националната културна политика.

Постојат повеќе **модел**и на културна политика во зависност од стопанската развиеност, различните политички системи и културни традиции на дадената земја. Имено, Милена Драгиќевиќ-Шешиќ (Драгиќевиќ-Шешиќ М, 2003) презентира шест модели на културна политика и со тоа овозможува да се направи една дијалектичка дистинкција и заедништво на слични и различни културни модели на светските држави. Но, на ваквото консолидирање и изедначување на моделите на културните политики, Бела Раски во есејот „Улогата на индустриите на културата: концептот на културна политика на некои држави“ со извесна жестокост ги одбива традиционалните типологии и пронаоѓањето на модели на културни политики, со фокус на Европа (Раски и др., 2002). Тука е застапена тезата дека всушност, во повеќедеценискиот период (пет/шест декади) сите овие културни модели на различни начини се споиле во еден вид на општ европски модел. Нивниот историски аргумент, односно дека главните типолошки модели се однесувале на административниот апарат и теориите на културата на големите и густо населени држави на Северозападна Европа и дека врз нивните теории се граделе и применувале културно-теориските научни разгледувања, патем, ја дополнува таа теза дека овие дескриптивни модели воопшто не се грижеле за спецификите на културно-административниот развој во Јужна Европа и за културната мисла во Источна Европа (Раски и др., 2002:80). Впрочем, овој став потекнува од она на што постфестум можеме да се навратиме, а тоа е дека токму значајните дебати за културната политика како и концептите и термините, се развивале, а еве и денес се развиваат во Северозападна Европа. И

навистина, овој регион Раски го нарекува „лулка на современата либерална политика на културата“.

Но, сепак, моделот е една умствена категорија, која во реалноста не постои во чист облик, туку ги опишува културните политики на државите.

Шесте модели на културна политика според Драгиќевиќ-Шешиќ (Драгиќевиќ-Шешиќ, Стојковиќ, 2003), врз основа на забележаните сличности во однос на стопанска развиеност, различните политички системи и културни традиции се:

1. Либерален модел на културната политика (како на пр. во САД), кој се карактеризира со прокламирана “неутралност” на државата и со тоа гаранција дека автономноста на културата нема да биде загрозна. Се инсистира на приватната сопственост и поттикнување на приватниот сектор и фондации да вложуваат во културата. Помалиот дел од пазарот на културни добра е наменет за елитите, додека централниот дел на пазарот е свртен кон масовната публика;

2. Парадржавен модел на културната политика (како на пр. во Велика Британија, Ирска, Германија), се карактеризира со тоа што Владата избира тело (Уметнички совет) со кој не управува директно, а целта е со тоа да се ублажи влијанието на пазарот врз уметноста. Секој град има своја автономна културна политика, која е децентрализирана. Присутна е демократизација на културата, која всушност значи достапност на врвните уметнички вредности до јавноста;

3. Државно-бирокуратски просветителски модел на културна политика (како на пр. во поранешните социјалистички земји и во Кина), се карактеризира со превласт на државата, контрола на сите подрачја во културата, централистичко насочување. Институционалната култура и традиционалните културни установи тука имаат најголемо влијание, со што значајно е загрозна творечко-иновативна димензија на културата. Културниот инженеринг пред се е насочен кон воспоставување на традиционален, „етнички” систем на културата;

4. Државно-престижно просветителски модел на културна политика (како на пр. во Франција во 80-тите години) - културата не се доживува само како

фактор на националниот идентитет, туку и како дел на одговорноста на државата што е од пресудно значење за имиџот и престижот на земјата во светот. Овој модел на Андре Марло, потоа спроведен и од Жак Ланг извршува огромно влијание врз културната политика на Европската Заедница и Советот на Европа. Културниот центар „Жорж Помпиду“ така претставува појдовна точна на децентрализацијата на културата, културната анимација, културниот туризам;

5. Национално-еманципаторски модел на културна политика (како на пр. во Молдавија, Киргистан, Казахстан, Сенегал, Перу), се карактеризира со развивање на изворна традиција (која долго време била потисната), отфрлање на уметнички дела од минатото и занемарување на алтернативниот, експериментален израз, затворање и национализам во културата. Типична е спротивставеност помеѓу европеизираното малцинство (националната елита) и широките маси на население, како и конфликт помеѓу националната елита (ориентирана кон универзалните културни вредности) и популистичките слоеви (ориентирани кон националните, верските, специфичните изрази кои најчесто ги поддржува елитата на власт);

6. Модел на културната политика во земјите на транзиција, се карактеризира со зависност од старите модели на културна политика и организација на системите во институциите, како и маргинализирање на прашањата како: процесот на работа, школувањето на кадри, пазарот и неговите потреби и др. Професијата културни менаџери и понатаму не се зема предвид и при конструирањето на новите институционални односи, а се бележи и пораст на националните чувства и грижа за „здравјето“ и опстанокот на нацијата (Драгиќевиќ-Шешиќ, Стојковиќ, 2003).

Без разлика на земјата во денешното глобално општество, иманентно е културната политика на секоја држава да води грижа и со применувањето на соодветните инструменти, на сите свои жители да им го овозможи правото на култура и културен развој. Осврнувајќи се на културните модели, дадовме една општа слика, како изгледаат или изгледале одредени држави и секој алегорично може да си го претстави тоа влијание какво било некогаш, денес, на глобално ниво или во нашето „село“.

За тоа како се развива културната потреба во земја во која недостасува јасна културна политика, можам да кажам, дека културните потреби кај човекот не се едноставни за задоволување. Кај нас публиката не е ни толку свесна дека треба да ги задоволува овие потреби кои пред сè, се од повисок ред. (Кога е човек жеден има потреба од вода!) Затоа важноста од иновации, конструирање и презентирање на нови или веќе постоечки уметнички производи треба донекаде да се наметне, доколку се следи некоја културна политика. Инаку, најчесто кај нас се пласираат уметнички производи за кои веќе има развиено постојан пазар. Пазар кој веќе знае што сака. Но, доколку се прави муабет за развој на идна публика тука веќе имаме проблем!— вели маркетинг менаџер во Македонска опера и балет.

Република Македонија како една од земјите погодени од транзицијата од своето осамостојување во 1991 година, бележи период на неинвентивност и стагнација во менаџирањето на културата како резултат на прекинатите врски со поранешната држава, како и неподготвеност да се игра по нови правила. Мораше да помине определен период на време за да се најдат вистинските канали за комуникација. Носител на големите проекти во културата, пред се од областа на културно наследство (како обновување на комплексот Плаошник во Охрид), е државата. Културните менаџери на државните институции се подредени и без иницијатива, одат по линијата на помал отпор, дејствуваат според старите шеми и чекаат дирекции од врвот, Министерството за култура и државата.

Последните години сепак се забележуваат скромни обиди на дел од уметничките менаџери да аплицираат со својот креативен тим и сопствениот уметнички производ до европските фондации и да привлечат парични средства за реализација на проектите. Што се однесува до конкретната уреденост, полека, таа се систематизира во рамките на културните институции.

Законот за култура донесен 1998 година дефинира што се тоа објекти од национален интерес. Но сепак, не постои препознатлив концепт на културна политика ниту пак се следи некој посебен модел. Сите развојни промени во културната политика се изработени ad hoc и се водени од моменталниот политички тек во рамките на децентрализацијата, мултикултурализмот и слично. Буџетот што ја финасира културата по 1990 година се изработува

годишно според потребите. Во последните неколку години Министерството за култура има формулирано неколку приоритети во врска со културната политика, и тоа:

- децентрализација;
- мултикултурализам;
- подобра соработка со НВО секторот;
- интернационална регионална соработка;
- културен менаџмент;
- промоција на културниот идентитет на локално ниво;
- поддршка на културното наследство и на современата култура.

Исто така, во последните неколку години, Министерството за култура води политика да се деполитизира културата, да се направат капитални инвестиции, да се изгради јака институционална мрежа, нови галерии, музеи, центри, да се изврши реконструкција на постоечките итн. (Теодосиевски, 2010).

Во стратегијата за развој на културата на Македонија за период 2013-2017 година предвидени се повеќе стимулативни мерки во областа на издаваштвото, ликовната, музичката и драмската дејност. Со тоа е обезбедена поголема продукција на домашното творештво и негова континуирана застапеност во програмите на националните и другите релевантни институции во државата. Ваквите проекти, исто така го стимулираа креативниот уметнички потенцијал и имаа големо влијание на едукација на граѓаните во областа на културата и уметноста.

1.3 Културен идентитет под влијание на глобализацијата

„Луѓето едноставно чувствуваат потреба за идентитет кој ќе ги разликува од другите луѓе. Во настојување и страв да не го загубат идентитетот, тие самите ги создаваат разликите. Без разлика нема идентитет, бидејќи разликите покрај еднаквоста го конструираат идентитетот. Во персоналниот идентитет тие еднаквости и различности се забележливи со голо око: начин на облекување, исхрана, навики, говор, и.т.н.“ (Коковиќ, 2005:289)

„Културниот идентитет е процес во кој директно се соочуваат потребите за универзализација на поединечни култури и неминовност за почитување на сите особености. Со таков процес се втемелуваат клучните културни вредности и истовремено се побива нивната хијерархизација. Барањето на културниот идентитет станува функција на културата, при што потврдувањето на посебниот идентитет бара меѓусебна комуникација.“ (Коковиќ, 2005:298). Градењето на културниот идентитет е условено со општествена, политичка и економска ситуација на една земја. Со процесот на глобализација доаѓа до контакт на различни култури, начин на живот. Одредени општества гледаат страв во глобализацијата, бидејќи сметаат дека нивниот културен идентитет ќе биде асимилиран.

Зачувувањето на културниот идентитет и прифаќањето на различностите може да се оствари преку интеркултуралното образование. „Интеркултуралноста подразбира меѓусебен допир, соработка на култури, отвореност на заедницата во смисла на условите на живеење и достапноста на ресурсите за сите нејзини граѓани без оглед на која култура тие ѝ припаѓаат. Интеркултуралноста ги нагласува разликите во поимите живеење едни покрај други и живеење едни со други. Поим на заедништво подразбира нешто повеќе од толеранција и рушење на предрасуди за припадниците на други култури во смисол на трансформација на условите на живеење и достапноста на ресурсите за припадници на различните култури. Подразбира познавање на културни особености и осетливост на различности.“ Интеркултуралното образование е важно, за да би научиле за невидливите делови на културата на еден народ или група луѓе и да го користиме тоа знаење во комуникација со нив. Единствената работа која не смее да се толерира е кршењето на човековите права. Доколку сакаме некој да

не почитува заради нашиот избор и вредностите, и ние мораме да ги почитуваме другите. Глобализација остава можност секој да избира и самиот да го конструира сопствениот идентитет, бидејќи носи разноликост со себе. Тоа се огледува и во музиката што поединецот ја слуша, вредностите што ги усвојува, начин на кој размислува, стилот на облекување, и.т.н.

Во смисла на создавање на културни навики, недостасува позначаен концепт на културата во основните и средните училишта чии програми треба да се збогатат со уметничко-музички содржини. Уметничкото образование на учениците им обезбедува сознанија за различни вештини како отвореност кон промените, другите култури, тимската работа, креативноста и фантазијата и сл. Сите овие вештини можат да се пренесат на други подрачја на делување и токму оваа синергија помеѓу образованието и културата е предмет на Комисија за култура на ЕУ како особено значајна, бидејќи им помага на младите да го збогатат својот живот. Освен тоа, таа развива креативни, лични и интерперсонални вештини потребни за развој на општеството на новиот милениум, базиран на знаењето. Оваа врска исто така промовира социјална кохезија и разбирање на различни култури.

Културната глобализација е средба на различни светски култури и обичаи. Навиките, обичаите и културата доаѓаат со протокот на стоката, капиталот и луѓето преку државните граници. Ваквите процеси предизвикуваат различни реакции, некои на тоа гледаат како на позитивен развој со кој се збогатува веќе постоечката култура, други во новата култура гледаат закана на веќе утврдените вредности. Владимир Вулетич (Vuletić, V., 2006), истакнува дека глобализацијата дава многу, отвора нови прашања за светот во кој живееме, нашето непосредно опкружување, нашиот секојдневен живот и за нас самите.

„Од културен аспект процесот на глобализација придонесува кон отворањето на границите на локалните култури и политичките заедници; а со преобразби на индивидуални искуства во распространети информации ширум светот, придонесува кон развојот на една глобална култура поврзувајќи ги различните културни достигнувања и ставајќи ги на увид на сите народи. На тој начин може да се надмине етноцентризам и национализам, кој произведува затворени и изолирани култури, негувајќи ксенофобија кон различностите (под услов да се постигне вистинска културна размена во вид на интеркултурна комуникација и да се одбегне асимилација од страна на доминантната

култура).” (Голубович, 2006:194). Интеркултурноста како вредност во глобалниот свет води кон поголема ефективност, придонесува кон способноста за ефикасно и соодветно приклучување на различните културни системи, како локални, така и меѓународни. Преку продлабочување на перспективите се стекнува подобар увид за припадниците на другите култури, се развиваат вештини за остварување на соработка, што резултира со поефикасно справување со различностите како причини за евентуални конфликти.

1.4 Културни коридори

Уметничките мрежи се дефинираат како посебен тип на поврзување на елементите, односно поединците, групите или организациите кои се нарекуваат јазли на мрежата. Меѓу членовите на мрежата се одвива комуникација преку канали кои ги пренесуваат пораките кои ги праќаат/примаат одделни членови на мрежата. Кога се креира мрежата најчесто постојат конкретни цели за нејзиното постоење. Аналогно на тоа, таа е одговор на неопходноста од заемна помош, потребите од воспоставување на контакти и формулирање на заеднички акции. Всушност додека е во своите почетоци мрежата се состои од круг на колеги или поединци мотивирани да работат и дејствуваат заедно, но од неа се очекува да стане платформа за размена и стекнување на ставови, размислувања и идеи, информативен центар, здружение кое овозможува соработка со други слични форми, систем што ги штити или промовира заедничките интереси на членовите, како и организација која покрива различни институции кои делат иста или слична цел. Организациите кои се членови во мрежата имаат заеднички цели и интереси, но често не споделуваат ист сензибилитет, визија и стил. Заемноста која се засновува врз меѓусебна доверба е суштински значајна за карактерот на мрежата и затоа заедничкиот морал во мрежата е минимална претпоставка на нејзиното постоење.

Функции на мрежата се:

1. Учење нови вештини и стекнување знаења,
2. Стекнување признание и статус,
3. Адаптибилност на неочекуваните промени (Драгиќевиќ-Шешиќ, Стојковиќ, 2003:415- 417).

Во областа на културата мрежите ги репродуцираат одликите на глобалниот комуникациски систем. Постои внатрешна поврзаност помеѓу културниот капацитет на општеството во кое се наоѓа мрежата и развиената економска моќ. Мрежите во областа на културата имаат основни вредности како хуманизам, интеркултурализам, човекови права, право на култура, етика на културните работници како што се уметниците, администраторите и менаџерите, професионализам како и долготрајно стручно усовршување. Инаку, се смета дека мрежите треба да дејстуваат надвор од полето на меѓудржавното договарање и соработка бидејќи тие се духот на цивилното општество и поттикнувачи на неговиот развој. Мрежата најчесто претставува почетна основа за препознавање на идниот најпогоден партнер за реализација на поголеми меѓународни проекти, а оневозможува контрола од страна на владите и министерствата во областа на меѓународната културна соработка. За културниот менаџмент, мрежите придонесоа кон признавањето и распространувањето на професијата на интернационален план. Мрежа на креативни градови на UNESCO е мрежа на која треба да се базира стратегија на град како Охрид.

2. ОРГАНИЗАЦИСКИ АСПЕКТИ НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО КУЛТУРАТА

Културата од секогаш се сметала за духовна вредност, но сепак во транзиционо- рецесискиот момент, мора да „излезе“ на пазар. Периодот за финансирање на културата има се помалку, што во еден момент мора да забележат и организаторите на фестивалот, како би го редефинирале своето работење и создале самоодржливи модели. Светската култура одамна зема учество во туризмот, иако кога станува збор за Охрид тоа не е секогаш случај. Фестивалите можат и тоа како да придонесат кон економскиот просперитет на градот, развојот на туризмот и квалитетот на животот воопшто, доколку успеат да се осамостојат, станат независни од буџетската алиментација и своите напори ги насочат кон освојување на пазарот и привлекување на публика која е подготвена да издвои средства за содржините на фестивалот.

Пазарот често се доживува како нешто нечесно кое не го поттикнува развојот на културата, меѓутоа пазарот ја обезбедува конкуренцијата и дава можност за промена на начинот на размислување и однесување. Развитокот бара промени, поаѓајќи од тоа дека решавањето на кој било проблем претставува промена. Премногу затворени организации не се во можност да остварат пазарни ефекти, а често ни мисијата заради која постојат. Отвореност кон пазарот е голем предизвик, но и голема шанса за идниот развој на фестивалот и фестивалскиот туризам.

Тука доаѓаме и до феноменот на претприемништво во културата кој има мошне значајна улога во културниот развој. **Питер Дракер** тврди дека нема никаква разлика помеѓу претприемништво во различни сфери на општествената активност. Неговиот став го поткрепува и фактот дека продукција во сфера на културните активности, особено културните индустрии, како и секое друго производство подлегнува на економските принципи (Дракер 1996:43). Доколку

продукционите модели на претприемништво во култура не се разликуваат битно од моделите во рамки на економијата, што е тоа што сепак ги раздвојува ?

“Уметничката активност е поврзана со ширењето на социјалните вредности и нивното формирање. Во рамки на нивното работење, уметниците го рефлектираат нивното видување на реалноста, така нудејќи нови визии и когнитивен сет кој се однесува на оваа реалност. Понатака, за да биде конзумирана од публиката, оваа уметничка активност и видување на стварноста мора да дојде во релација со неа, да се прошири да биде интерпретирана од реципиентите. Еден од резултатите е дека уметноста како сила на напредокот може да послужи како катализатор на социјалните промени. Уметноста може да олесни развој на новите вредности и модели на однесување. Таа исто може да биде средство за развој на новата социјална свест која и одговара на новата реалност. Може да биде стимулативна сила потребна на општеството со цел да ги интерпретира промените на околината и да се адаптира на нив”. – Исак Адиџез (2002).

Според теоријата на Адиџез, претприемништвото се утврдува со иновативност и постојано подобрување на квалитетот на сите аспекти на функционирање на организацијата. **Исак Адиџез** е еден од авторите кои дале значаен придонес во полето на организационата дијагностика и развој на уметнички и бизнис компании. Идентификувал 10 фази во животниот циклус на компании (независно за кој вид бизнис станува збор), од настанувањето (раѓањето) до нивното згаснување, но не секоја компанија мора да помине низ сите 10 фази. Спротивно од тоа, целта е да се достигне и задржи врвната (топ) форма, односно фаза 5. Петта фаза е оптимална во развојот на компанијата кога таа е интегрирана и внатре и надворешно. Важно е да се обрне внимание на внатрешна и надворешна анализа на организацијата, позицијата на локално ниво и поширок контекст. Адиџез забележува дека повеќето компании се фокусираат само на можностите однадвор, додека ги занемаруваат интерните релации и проблеми. Оттука, на организациите кои се соочуваат со криза, им треба интересен „медицински третман” со цел да развијат плодни релации со опкружувањето. Со цел постигнување интересен интегритет на компанијата, Адиџез развил метод на индивидуално и тимско самоанализирање базирано на

идентификација на улогите на лидерството или формула за менаџерските капацитети.

2.1 Улогата на лидерството во менаџирање на културата

За менаџмент во култура се повеќе се зборува, најчесто во контекст на критика и констатации дека директорите не се подготвени за новите облици на културниот менаџмент, дека нема доволно знаења од ова област што делумно и е точно. Најголемиот број на луѓе кои денес делуваат во културниот живот не се едуцирани за културен менаџмент, бидејќи тој дури неодамна е имплементиран во нашиот образовен систем. Тоа до некаде може да се компензира со перманентна едукација во текот на целата професионална кариера.

Сепак не ни оди во прилог непостоење обврска за доживотно учење која се применува во развиените земји, а кај нас е на ниво на лична определба на раководителите на културните институции, нивното лично залагање и ентузијазам, како и вродениот талент. За крајниот резултат е потребен и еден вид системска поддршка и решенија кои овозможуваат понатамошен развој, како и обука на луѓето за твр.културна политика, бидејќи културните репрезенти не може пасивно да седат и да чекаат на државата да носи одлуки кои би требало да потекнуваат токму од нив, директно вклучените во културната проблематика. Менаџерите впрочем не треба да чекаат државата да направи се. Покрај сигурните извори на државното финансирање, менаџерот постои и да оствари профит. Доколку менаџерот креира инструменти на привлекување на публиката и создавање на културни навики, се занимава со стратешки менаџмент на подолги патеки, организацијата би работела профитабилно.

Управувањето со настани подразбира распределба на авторитетот и моќта помеѓу лидерот/менаџерот и членовите на организацијата на настани.

Менаџерот на културна институција треба да поседува организациски вештини, интерперсонални вештини, комуникациски вештини и истрајност. Потребни индивидуални особини се :

- Вештини, способности и знаење (стекнати преку обука и образование како интерперсонални, стратегиски, комуникациски и аналитички)
- Особини на личноста (мотивација, енергија, амбиција, иницијативност, чесност, самодоверба, емоционална стабилност, љубов кон работата).
- Компетенции како: интелектуални (визија, планирање, анализа, организација), интерперсонални (уверливост, одлучност, интерперсонална сензибилност, усмена комуникација), адаптивни (прилагодливост, флексибилност), ориентација кон резултати (енергија и иницијатива, мотивација за постигнување резултати).
- Мотивација (љубовта кон работата, желба за постигнување резултати и успешност на активностите).

Општи особини на менаџерите се следни :

Активен став кон животот (ентузијаст), смисол за визија, образование (општо, стручно), мотивираност, смисол за организација, отвореност за информации, техничка обученост (компјутери), информатичка писменост, подготвеност за ризик, силна волја, физички изглед, стил на облекување, шарм, креативност, прилагодливост, иницијативност, знаење на странски јазици.

Способности кои треба да ги поседува еден менаџер се способност за побрзо одлучување (индивидуална и тимска работа), квалитетно решавање на проблеми, делегирање на овластувања и задачи, дијагностички и аналитички способности (знаење за работата и пазарот, деловниот амбиент), комуникациска способност (енергичност, агресивност), преговарачки вештини.

Успешниот менаџер комбинира напорна работа, нови идеи и паметни одлуки. Познавањето на внатрешното и на надворешното опкружување му обезбедува на културниот менаџер развивање на сопствените особини (преку образованието и искуството), а работењето со надворешното опкружување овозможува поврзување на уметничката организација со заедницата. Накратко, менаџер во култура и уметноста е претприемач,

продуцент, продавач на уметнички и културни остварувања. Менаџерот за уметност е оној кој, наједноставно кажано, го застапува уметникот и го покрива продукцискиот дел на изведбата на одредено уметничко дело, но истовремено се обидува и да ја афирмира уметноста, да создаде публика и критична маса. Менаџер е личност која ја извршува функцијата на управување со организацијата, работата и луѓето. Вештината на управување се засновува на особините и способностите на менаџерот, стилот на однесување при раководење, како и на реакциите во одредена ситуација. Менаџерот води сметка за успешно одвивање на 4 основни активности на менаџментот планирање, организирање, контрола и лидерство(водство) (Berns, 2009:35). За менаџирање со културни институции кај нас често се поставуваат лица кои ги немаат дел од менаџерските способности. Заради тоа се неопходни обуки и едуцирање за совршување на менаџерските вештини. Методите на обука за менаџирање опфаќаат два вида :

- обука за менаџери со искуство во работата
- обука на менаџери со искуство надвор од актуелната работа.

Она што го забележале експертите од различни области кои неодамна ги спроведувале обуките во регионот е следното :

Освен професионални вештини и знаења, на креативците претприемачи им недостасува на личен план да изградат определени уверувања, способности и особини кои би им помогнале за адекватна употреба на стекнатите знаења и да се снајдат во средината и на пазарот кои континуирано се менуваат. Потребен е ефикасен начин на размислување, успешен претприемачки став кон приликите кои често се сурови (нпр. особеноста на локалниот пазар, развиеност на каналите за продажба, можност на монополи, неразвиеност на потреби кај консументите, можност за изнаоѓање инвестиции, слаба развиеност на регионалните пазари, итн.). Општиот заклучок на тренерите-консултанти бил дека на овие претприемачи не им недостасува креативност и почетна бизнис идеја. Меѓутоа, евалуациите и менторската работа покажале дека на поголемиот број им недостасува иницијатива за работите одговорно и потполно да ги земат во свои раце, насоченост и фокус кон извршување на работата (не само на креативна

фантазија), храброст да ги прифатат промените, да се справат со нив и да изградат отпорност и флексибилност во променливите услови на пазарот.

Управување е клучен проблем на менаџментот. Квалитетно управување значи донесување добри одлуки и нивно ефикасно спроведување .

Четири лидерски улоги според Адидез (Adižes I, 2007) :

P (Producer) Продуцирање резултати или изведувачки услуги, кои ја прават организацијата краткорочно ефективна;

A (Administrator) Администрирање, тенденција да се биде систематичен, чинејќи ја организацијата краткорочно ефективна;

E (Entrepreneur) Претприемништво, одлучување денес во зависност од очекувањата за утре ја чини организацијата ефективна долгорочно;

I (Integrator) Интеграција, способност за адаптација, ја чини организацијата ефективна долгорочно;

P - Лидерот треба да биде производител (producer), а резултатите кои ги постигнува неговата организација во вид на производи и услуги, се базираат на неговото знаење (маркетинг, право, итн.) и способноста да види кога се остварени крајните цели.

A - Лидерот треба да биде администратор (administrator), да извршува активности (планирање, координирање, контролирање) преку кои се спроведуваат сите плански одлуки на организацијата, и со тоа влијае врз одвивањето на реалните процеси во организацијата да биде во согласност со дефинираните цели, стратегии, планови, процедури.

E - Лидерот треба да биде претприемач (entrepreneur). Оваа улога се состои во дискреционото право на повисок степен на слобода во одлучувањето за целите, стратешкото планирање и водењето на политика на организацијата. Менаџерите мораат да бидат доволно креативни „за сопствениот план на акција” и подготвени на ризици, во динамичкото опкружување и постојаните промени.

I – Лидерот треба да биде интегратор (integrator), односно да ги усогласува целите на поединецот со целите на групата. Низ интеграцијата тој оформува групи способни да функционираат ефикасно.

Никој не е идеален менаџер бидејќи процесот на донесување одлуки е прекомплициран за една индивидуа. Никој не може да биде совршен во сите четири лидерски улоги цело време.

Според Адизез, успешното менаџирање не бара перфектни индивидуалци туку комплементарен тим. Најчесто, анализирајќи ја фестивалската организација тие се потпираат на некој вид на „двојно лидерство”, бидејќи постои разлика меѓу уметничките и административните директори или генерални менаџери (во некои случаи постои тим на селектори наместо еден уметнички директор, додека некои фестивали се менаџирани и креаторот на целата програма е само едно лице, основачот). Сепак, тоа дава премногу едноставна слика бидејќи ефикасност на менаџментот многу зависи од постоењето на заеднички интерес на сите групи вработени-менаџери, работници и експерти. Со цел да се координира работата на сите овие групи, неопходно е да се воспостави двострано добитна клима (win-win) која ги рефлектира заедничките интереси. Тоа може да се направи благодарение на заедничка визија и заемна доверба, како и разбирање дека вработените во организацијата зависат еден од друг со цел да опстанат и успеат на долги патеки. Адизез заклучува дека вработените во организациите мора да бидат тренирани и способни да ја задржат компанијата во топ форма, фаза во која организацијата на најдобар начин ги користи своите ресурси и можности од опкружувањето.

Кога зборуваме за **екстерна интеграција**, важно е позиционирањето на организацијата кое е всушност процес на утврдување на позицијата на самата компанија на мапата на активности во локалната заедница во моментот на анализа. Целта е проверка на одржливоста на позицијата подолгорочно. Во овој тип анализа не е битно само идентификување на натпреварот туку и релациите на кооперација, комплементарност и партнерство.

Со цел за добро позиционирање, фестивалските менаџери мора да ги анализираат интерните и екстерните фактори кои се специфични за определени фестивали (нпр. предности кои се јавуваат поради опкружувањето, програми на

нови уметнички теми, славни уметници...), како и карактеристики кои ги задоволуваат потребите на фестивалите и на целните групи на најдобар начин (забава, релаксација, социјализација, духовно збогатување, признание, престиж, итн.). Исто така, секој фестивалски менаџер мора да мисли на начините како фестивалскиот идентитет и позиција во општеството треба да се промовираат пред целните групи.

Партнерството со други слични манифестации и членството во европски асоцијации овозможуваат размена на искуство и информации, како и активно вклучување во креирање на културната политика на Европската Унија. Влегувањето во реализација на зеднички проекти е предизвик за поместување на граници на квалитетот.

Улогата на менаџерот во перформансите на тимот - Во денешно време, перформансите на тимот и нивото на успех постигнат во најголема мера зависи од квалитетите на менаџерот на тој тим. Различни менаџери имаат различни приоди и начин за решавање на проблемите во зависност од нивното искуство, знаење, емотивна интелигенција и таканаречените „шеми за носење одлуки”.

Како што Варвел (Varvel T.,2004) тврди, менаџерите мора да научат како да ги проценуваат сите членови на нивните тимови, без разлика на нивните лични карактеристики и разлики, значи дека сите членови во групата мора да бидат третирали како еднакви. Нивото на толеранција мора да биде постигнато и менаџерот мора да ја има главната улога во градењето на таква средина.

Дополнително, менаџерот мора да помогне на секој член да ја развие способноста сам/а да може да го процени квалитетот на завршената работа. За да го постигне ова, менаџерот мора да поседува концептуални и аналитички способности преку кои ќе се креира потребната средина во која членовите ќе можат да ја завршат својата работа на високо ниво. Понатаму, како што расправа Моере (Moehrl M.,2006), менаџерот исто така мора да има способност да решава проблеми, како и вештина да предвиди и да спречи нови проблеми уште пред да се случат. Со ова дополнително се акцентира потребата за менаџерска проактивност. Ако неопходни мерки не се преземени навреме,

може да дојде до сериозно пореметување на тимската работа. На крај, во процесот на комуникација, менаџерите мора да влијаат на членовите на групата преку употребата на стимули кои ќе ја зголемат нивната желба да постигнат подобри резултати, да се почитуваат и помагаат еден со друг, да бидат свесни за важноста на задачата, и да чувствуваат слобода да побараат помош кога им е потребна. Способноста на индивидуалните членови сами да се организираат може дополнително да ја олесни задачата за тимот како целина и да помогне целиот процес да се одвива побрзо во смисла на време, пари и напор. Со сите овие фактори земени предвид и извршени ефективно, менаџерите можат да создадат средина во која ќе има малку или пак воопшто нема да има простор за грешки, во која ќе следат одлични резултати, на индивидуално, тимско и организациско ниво.

2.2 Планирање на човечките ресурси, описи на работните места во секторот на културата

Појдовната активност од аналитички карактер, ги креира потребите за човечките ресурси засновани на стратешките цели, при што се елиминира сето тоа што не ги поддржува целите. При тоа е важно да се следи во која фаза на животниот циклус се наоѓа организацијата. Бидејќи нашето деловно окружување се движи кон култура базирана на знаење, критична точка за секоја организација е разбирање на потребите за клучните компетенции како таа би била успешна.

Факторите кои овозможуваат вработените на раководни места да ги дадат ефектите кои организацијата од нив ги очекува се изразени низ активности на управување со човечките ресурси, а тоа се : анализа на работното место, планирање на потребните човечки ресурси, процес на регрутација и вработување, воведување во работата, мотивациони техники, развој на кариера, оцена на успешноста, и откривање на менаџерските потенцијали.

Јасното дефинирање на работните места, детален и прецизен опис на работните задачи и активности предвидени да ги извршува лице на конкретната работна позиција, ги разрешуваат дилемите во однос на очекувањата за целите

кои сакаат да се остварат. Во Националната класификација на занимања (Новковска, 2011), дел од профилите наведени подолу во текстот ги нема и дадениот опис е изведен од интервјуа на компетентните лица и националните класификации од некои од земјите членки на поранешна Југославија. Покрај тоа, дефинирањето критериуми за засновање на работниот однос, факторите и индикаторите на успешноста, како и организационата структура, сето тоа го олеснува процесот на планирање на човечките ресурси во културата.

По одговарањето на сите наведени прашања може да се отпочне со избор и организирање на тим (финансиски, маркетиншки, оперативен, правен итн.).

За помали настани воглавно тимот се составува од луѓе кои се во институцијата која го организира настанот, додека за големи спектакли е неопходно да се регрутираат човечки ресурси по препорака или од соодветната бранша, а подготовките некогаш можат да траат со месеци.

Културните работници ставени во служба на туризмот во рамки на дестинациските менаџмент организации не усвоиле потребни знаења за културниот туризам како софистицирана активност која едно природно или културно богатство, дури и она нематеријално, без неговото обезвредување може да го претвори во стопанска вредност. Недоволна подготвеност на културните работници, без користење на принципите на одржливиот развој претставува ризик неподвижно културно наследство и традиција да станат премногу комерцијални и изгубат од автентичноста. Дестинациските менаџмент организации (ДМО), односно организации за управување со туристичка дестинација, се одговорни за вкупно управување со подрачјето (планирање, контрола и водење/лидерство), како и за преземање акции со цел постигнување дефинирани цели како остварување на колективната визија за дестинацијата. Тие претставуваат најнов концепт на организациско функционирање во управувањето со дестинацијата и вклучуваат учесници од јавниот и приватниот сектор кои дејствуваат по моделот на партнерство во смисла на застапеност и во смисла на финансирање.

Не е разбрано дека за одржливиот развој на културниот туризам (планирање и управување) пресудна важност има изворниот потенцијал на атрактивноста на секоја туристичка дестинација. Поаѓајќи од претпоставката дека во одржливата туристичка понуда, локалната заедница е клучна за интерпретација

на нематеријалното наследство, развиен е предлог на идеалниот модел на развој. Притоа е истакнато колку туристичката и културната ани-мација е важна за изградба на тој систем и колку типологијата на фолклорното и етнографското наследство е зависна од типологијата на локалната заедница. Развојот на културниот туризам бара соодветна организација, поврзување, континуирана обнова на материјалната и нематеријалната култура, промоција како и човечка креативност. Понатаму, се укажува на особена важност на менаџментот на настаните во културниот туризам како посебен облик на комуникација со туристите, што поставува барање за едукација на сосема нов профил на работници во културниот туризам-аниматори на културниот туризам како менаџери на настаните и доживувањата.

Менаџер во култура и уметноста – Посредува помеѓу културата и пазарот, го зголемува духовното богатство, одредува цена на уметнички продукти, влијае на свеста на нацијата за самата себеси, посветен е на култура и уметноста, ја цени културата и уметноста, поседува чувствителност за самиот уметник, поседува способност да биде анонимен во светот на уметниците, склон е кон уживање во новото. Менаџерот мора да биде проактивен, да поседува концептуални и аналитички способности, успешно да се справува со конфликтите на работното место, успешно да ги координира групните активности, да има јасни цели и визија, иницијативност, да инспирира, да поседува оптимизам во проблемски ситуации.

Менаџерот е личност кој ја извршува функцијата на управување со организацијата, работата и луѓето. Вештината на управување се засновува на особините и способностите на менаџерот, стилот на однесување при раководење, како и на реакциите во ситуација. Менаџерот води сметка за успешно одвивање на 4 основни активности на менаџментот: планирање, организирање, контрола и лидерство. Управувањето е клучен проблем на менаџментот. Квалитетното управување значи донесување добри одлуки и нивно ефикасно спроведување.

Културните работници, како менаџери во култура се изложени на стрес поради динамичното работно опкружување, честите јавни настапи, како и одговорноста за „живите“ изведби и настани кои ги организираат и одговорноста поврзана со тоа. За фактори на стрес при работа се сметаат и

одговорноста поради роковите, како и преклопување на улогите кога една улога се меша со другите. Пример за нешто такво е доколку менаџерите се во исто време и претставници на здруженија или доколку покрај своите вообичаени должности имаат и обврска да изведат посебен проект до крај.

Уметничките селектори на фестивалите ја креираат програмата и ја користат својата мрежа на меѓународни контакти. Тие функцијата на селектори ја обавуваат дополнително, покрај својата редовна, постојана работа. Во однос на избор на уметничките селектори, поради потребата на нивната работа се избираат искусни професионалци докажани во дадената област, со широки познавања на истата и упатени во трендовите и движењата на светската уметничка сцена. „Охридско лето“ поради обемот и сложеноста на својата програма има двајца уметнички селектори задолжени за различни области:

- Селектор за музичка програма (музичка академија)
- Селектор за драмскиот дел од програмата (драмска академија)

Селекторите ги разгледуваат некои од важните теми на современата уметност и современиот свет според концепцијата која секоја година ја утврдува друг, домашен или странски уметнички директор-кустос/селектор. Се забележува потреба од воведување на трет селектор, лице кое би било одговорно за делот на визуелните уметности иако тие се во сенка на музичкиот и драмскиот дел.

Покрај основниот дел, содржините се продлабочуваат и на тркалезни маси, работилници, предавања, перформанси, неформални средби, во кои учествуваат многубројни домашни и странски уметници, кустоси, критичари, теоретичари и историчари на уметноста и култура, претставници на медиумите, љубители на уметноста. Тие треба да одлучат кои се карактеристиките кои одредено дело мора да ги поседува за да да би биде оценето како важно. Принципите врз кои се потпираат селекторите при изборот се нпр. :

1. Целовитост, заокруженост;
2. Доследност на режисерскиот концепт или целосен преврат;
3. Традиционално толкувани естетски категории или интригантно отстапување, пародија, иронизирање.

Улога на кураторите е исто така незаменлива – на бројни одржани работилници се констатирало дека на уметниците им е потребна поголема комуникација со кураторите (кустосите). Се разменуваат идеи, прашања, недоразбирања, размислувања, мисли и идеи .

PR менаџерот (за односи со јавност) треба да биде човек кој во секој момент го следи текот на случувањата, во од ги решава кризните ситуации, добро комуницира со медиумите. PR неретко станува промотор кој треба да го очекува и неочекувано, нпр. прекин на електричната енергија и сл. Тој треба да биде обучен да ги надмине препреките и исполни целите кои ги замислил прелиминарно. Односите со јавност вклучуваат сплет на активности на организацијата насочени кон вработените, потрошувачите, добавувачите и вкупната општествена јавност заради добивање на доверба, создавање на добра волја и поволно мислење на јавноста за организацијата и нејзината дејност. Постојана двонасочна, стратешки водена комуникација од страна на PR менаџерот треба да воспостави и одржува заедничко разбирање помеѓу организацијата и јавноста со цел градење на позитивен имиџ на манифестацијата во јавноста.

Проект координатор на уметнички фестивал - Од аранжирање на музички состави до избирање и предвидување на потенцијални проблеми, проект координатори на уметничките фестивали помагаат во комплетирање на целиот настан. Нивната позиција во категорија на кариера на управување со настани е идеална за вљубениците во музиката, тие имаат привилегија на слободен пристап на концертниот терен и живите изведби и искуство од прва рака за тоа како фестивалите функционираат од внатре и од надвор.

Туристичките водичи се исто така многу битен дел од алката на туристичките работници. Нивното значење е и во тоа што се во непосреден контакт со туристите, често тие се првите луѓе кои туристите ги запознаваат при доаѓањето во земјата, и врз кои се формира прв впечаток за истата. Големината на нивната одговорност е и во фактот што токму тие ја креираат сликата за локалитетот, пред видните уметници од целиот свет, и останатите гости на културните

манифестации и настани. Не случајно ги нарекуваат културни амбасадори, презентери на својата земја. Постапката за стекнување на лиценца за туристички водич беше дискутабилна и се повеќе се истакнуваше потреба за промени во тој поглед. Загрижувачко голем број издадени лиценци, не кореспондираше со квалитетот на услугите. Освен што условите и критериумите за нејзиното стекнување беа ниско поставени, она што недостасуваше беше и теренската работа, пракса на самите локалитети.

Увидената состојба и пропустите требало да бидат надминати веќе од април 2014., од кога започна да се применува нова, ревидирана постапка за стекнување на лиценца за туристички водич, а која подразбира следење цел еден академски семестар настава по различни предмети, како и предвиден, задолжителен број часови теренска пракса.

Сепак, недостасува работното место кое како основни задачи и должности ќе ги содржи **меѓународните активности**. Потребни се личности кои успешно ќе ги менаџираат сите контакти и притоа ќе успеваат да ја претстават својата држава и културниот производ на највисоко ниво. Ова индиректно занимавање, односно менаџирање на соработките на интернационално ниво во културните институции ја претставува, исто така, матричната структура во овие организации и нивниот отворен карактер. Инаку, ваквиот тип на структура, познат и под името „проект менаџмент“, се карактеризира со двоен систем на раководење. Всушност вработените едновременно се ангажирани на две работни места и тоа во нивната примарна група, врз основа на функцијата која перманентно ја извршуваат и во проектните тимови од привремен карактер (Сарџоска, 2009:73). Најчесто соработките се од привремен карактер па така, сите во институцијата во одреден момент работат на тоа поле.

Меѓународната соработка во мрежното време во кое денес живееме е есенцијална и круцијална за функционирањето и егзистирањето на човекот на глобално ниво особено во уметноста, бидејќи уметноста е секогаш таа која ги надминува бариерите, ги крши границите и им овозможува на луѓето да воспостават комуникациски канали за да можат тие понатаму во нормалниот живот да се развиваат на добро ниво. Иманентно на уметноста е да биде направена т.е. создадена, а потоа

споделена. Само споделената уметност е вистинска уметност. Меѓународната соработка во културата генерално многу, но во уметноста посебно, е многу важна затоа што едно уметничко дело станува уметничко дело само кога ќе биде „социјализирано“ или „укоконтекстено“. Уметничко дело кое се работи само со уметникот и за уметникот не е уметничко дело, тоа ја постигнува функцијата дури кога ќе прокомуницира. Комуникацијата на уметноста е многу важна на неколку нивоа:

1. авторот со уметничкото дело;
2. уметничкото дело во сопствениот контекст (земјата, просторот каде што се случува);
3. особено важно е кога се менува контекстот, кога уметничкото дело патува, – објаснува секретарот за меѓународна соработка при МНТ, Скопје.

2.3 Регрутација

Регрутацијата на работници во доменот на културата, е исто така значајно прашање. Вистински менаџери во уметноста кај нас не постојат. Директори на културни институции се поставуваат по партиска припадност, не секогаш издржано во поглед на нивниот квалитет со ризик од негативни импликации на долгорочно ниво. Незначително се користат стандардните принципи од менаџментот на човечките ресурси при регрутирање, како психометричките алатки во процесот на селекцијата.

Културната институција треба да ги утврди критериумите за селекција и да ги анализира и проучува релевантните документи на секој кандидат. При ова се врши прогнозирање на идната успешност на кандидатот во извршувањето на работата во културната институција; потоа, обезбедување на квалитетен човечки потенцијал во културната институција и поставување на секој вработен во културната институција на работно место кое овозможува тој најдобро да ги употребува своите знаења, способности и вештини. Остварувањето на овие

параметри како цели при селекцијата обезбедува успех во работата на културната институција.

Во процесот на селекција најчесто се применува интервју и тоа структуриран, традиционален тип на интервју при што на сите кандидати им се поставуваат исти прашања, формулирани според барањата на конкретното работно место. Се настојува создавање на што пообјективни услови, те. сите кандидати се испрашуваат според истите критериуми и на сите им е дадено подеднакво време за претставување. Се очекува познавање на историјатот на институцијата, текот на нејзиното работење, како доказ на мотивираноста на кандидатот за работна позиција во истата. За раководните позиции ретко се спроведува **панел** интервју, а за пониските не се практикува воопшто. Наведениот критериум при нивниот избор е доставената програма за работа и за развој на установата (иновативни идеи), како стратегија за наредниот четиригодишен период.

Државата, односно Министерство за култура како главен финансиер на културата има одлучувачка улога при изборот на вработените. Кога се анализира кадровската политика, особено фазата на регрутација, мора да се има предвид и важноста на континуитетот на управувањето од страна на менаџерите, бидејќи на културата и е потребен еден долгорочен процес. Наспроти „доживотните“ директори, се оние кои се менуваат веднаш по истекот на мандатот. Токму кога нешто ќе почне да се работи, тогашните директори заминуваат заради истек на мандатот. Новиот директор започнува некои свои нови програми, се јавува шареноликост без било каква стратешка насоченост и се добива впечаток дека културната политика е стихијна и зависи од поединци. Едно од прашањата од нашето истражување е:

Како културните менаџери доаѓаат до своите позиции? Дали тоа е според:

- А) поседување на карактеристики како: јак, практичен претприемач, кој со формално образование во потполност ја разбира уметноста, менаџирањето и нејзината мисија за заедницата;
- Б) преку креативната страна на уметноста;
- В) преку патот на административно напредување од службеник па нагоре.

Во последно време, се јавува и волонтерство како форма на регрутација. Бидејќи настаните се од времен карактер, а повеќето од нив во летната сезона, ангажираните лица имаат прилика од блиску да се запознаат со работењето, да

ја почувствуваат работната атмосфера и да добијат појасна слика за очекувањата пред кои би се нашле во случај до тоа да дојде во иднина. Воедно, работодавците имаат прилика да ги запознаат потенцијалните, идни кандидати за работа.

2.4 Тимска работа и мотивација на вработените

“Ниту еден од нас не е добар колку сите ние заедно”.

Ефективната комуникација треба да ѝ овозможи на секоја организација, компанија или институција (владина, невладина, профитна, непрофитна) да ги идентификува своите долгорочни развојни цели и политики, како и можните закани по нивното успешно реализирање, да ги мобилизира и ангажира сите свои квалитети во нивното остварување и да изведе успешна стратегија на имплементација.

Комуникацијата претставува активност преку која се пренесува некоја порака од една на друга страна, со цел таа да биде разбрана а ако е потребно да се постапи и делува по истата. Таа е размена на информации меѓу две или повеќе личности. Во работата на една организација комуникацијата е таа која, кога е правилно користена ја зголемува мотивацијата за работа, ги подобрува односите меѓу вработените, а и меѓу нив и претпоставените, промовира промени, со еден збор, се подобрува ефикасноста на самата организација. Во врска со комуникацијата, а сврзано со работата на организацијата, денес особено е актуелно и деловното комуницирање кое, всушност, е начин на однесување во процесот на комуницирање во рамките на организацијата, но и надвор од неа. Ставена во функција на работата, деловната комуникација е таа која што го гради односот меѓу водството и вработените (следбениците). Затоа и нејзини основни определувачки поими треба да се успешноста, организираноста, достоинственоста, коректноста и тактичноста. Како една од повеќето комуникациски вештини кои што водачот треба да ги има во својот репертоар е и разрешувањето на конфликти.

Со зголемената потреба за организациска флексибилност, употребата на тимови станува еден од најважните аспекти од функционирањето на многу компании. **Салас** (Salas E., 2006) опишува тим како група на луѓе, составена за да постигнат одредена цел. Тој дополнително тврди дека не само што тимовите треба да служат како организациска алатка за решавање на проблеми и зголемување на флексибилноста туку и самите тимови треба да постигнат внатрешна кохезија и флексибилност. За оваа цел, очигледно, тимовите мора да се составени од луѓе со работни вештини поврзани со проблемот со кој се соочуваат. Во рамките на тимот исто така мора да постојат ефикасни канали на комуникација поддржани од самата желба на членовите да споделат идеи и знаење.

Кастка (Castka M, 2002) тврди дека работата во рамките на еден тим има повеќе димензии и тоа може да се подели на 3 нивоа:

- на индивидуално ниво,
- на ниво на тимот и
- на ниво на поголемата организациска структура.

Секоја организација се соочува со специфични предизвици за кои тимовите се најпрактичното и најмоќното средство на располагање на менаџерот. Критичната задача за постарите менаџери е да се грижат за генералниот перформанс и за видовите на тимови што би можеле да ја спроведат работата. Ова значи дека раководството мора да го пронајде уникатниот потенцијал на тимот што би можел да оствари резултати, стратешки да ги распореди тимовите кои претставуваат најдобар инструмент за работа, и да ја одржува основната дисциплина на тимот што може да ги направи ефективни. Со тоа раководството создава атмосфера што го поттикнува индивидуалниот ангажман, како и работата на организацијата воопшто.

Тимовите и добриот перформанс одат заедно; не одат еден без друг.

Тимовите треба да станат основни работни единици во организациите со висок степен на перформанс. Тимовите ќе ги зајакнат постоечките структури без да ги заменат. Иновацијата бара зачувување на квалитетот на работа преку структурното дејствување и отстранување на пристрасноста во работата преку тимското работење. Важните прашања кои мора да ги знае менаџерот кога управува со тимот се следните:

- Тимови наспроти работни групи, разлики и сличности;
- Фази во формирање на тим;
- Улоги во тимот (индивидуален прашалник за улога во тимот);
- Фактори кои влијаат на ефективната тимска работа;
- Култура во тимот;
- Разбирање на функционирањето на тимовите и градење кохезија во тимот;
- Интер и интра групна комуникација;
- Интергрупни/интрагрупни конфликти и нивно решавање;
- Фактори на тимска мотивација;
- Улогата на лидерот во градењето на тимот;
- Стили на водство и организациска култура.

Тимска ефективност - Многу важен аспект од функционирањето на една организација претставува нивото на ефикасност и ефективност со кое тимовите ги извршуваат своите задачи. Ова најчесто се пресметува во смисла на пари или буџет и време. Со ефикасното и навремено извршување на задачите, тимовите значително придонесуваат кон поголемата перформанс слика гледана од организациско ниво. Како резултат на долгогодишните истражувања, денес можат да се најдат неколку теории и идеи за тоа како најдобро може да се процени тимската ефективност.

Сандстром (Sundstrom E., 1990) тврди дека тимската ефективност има два дела:

- Првиот дел го вклучува фидбекот кој членовите на тимот го добиваат од клиентите, консументите. Ова е добар начин преку кој може да се види каде се направени грешки и да се изнајдат начини за нивно коригирање.

На овој начин тимот, не само што може да ги лоцира своите грешки и послаби страни туку преку корекција може и да го подобри својот перформанс. Се разбира, во вакви околности не смее да се потцени улогата на менаџерот како фасилитатор на групната работа и неговиот/нејзиниот придонес кон подобрувањето на тимските резултати.

- Вториот дел е тесно поврзан со **внатрешната атмосфера во тимот**. Ова имплицира постојана посветеност на членовите на тимот да инвестираат време и напор да го подобрат работењето заедно и способноста да ги решат потенцијалните конфликти и меѓусебни разлики за доброто на тимот како целина. Повторно, тука менаџерот ја има главната улога преку изградбата на тимска култура внатре во групата. Уште еден важен аспект е дека менаџерите мора да помогнат да се развие чувство на доверба помеѓу членовите на тимот, како и чувство на самодоверба кај секој индивидуален член. Како последица, ова ќе го подобри начинот на комуникација и развивање на нови идеи помеѓу членовите на групата, што ќе овозможи задачите и целите да бидат завршени побрзо и по ефективно.

Кога работиме со иста група на луѓе секоја година, добро ги запознаваме и нив и нивните навики.

Дополнително, недостигот на визија и ориентација кон извршување на задачата може да има општетувачки последици за перформансот на тимот, па уште една од улогите на менаџерот мора да се осигура дека сите членови ја разбираат „поголемата слика“ и секој од нив знае како тој/таа се вклопува во таа слика.

Наградување и мотивација поаѓајќи од индивидуално ниво, па сè до ниво на работни групи и тимови е особено важна за тимската ефективност. Тие можат да бидат нематеријални, за кои е докажано дека даваат подобри резултати на долгорочно ниво, и материјални, стимулативни пред се во дадениот момент.

Нематеријални стратегии на мотивацијата - се однесуваат на системски пристап на зголемување на мотивација на вработените преку задоволување на нивните различни потреби за уважување и почитување, автономија, потврдување и развој на лични способности, потенцијали и др. Современите организации користат низа на такви стратегии како што се обликување на растот, стил на раководење, адекватно дизајнирање на работата, квалитетна комуникација на сите нивоа, ангажирање консултанти, партиципација на вработените, управување преку целите, флексибилно работно време, различни видови признанија, скратена работна недела и др. Во организацијата мора да постои континуиран процес на мотивирање на кадарот за учење, отворање на нови развојни перспективи, како патувања и утврдување на потребите за конкретни знаења и вештини во организацијата што ќе ѝ претходи и што ќе следи по програмата за професионална едукација на вработените (Драгиќевиќ-Шешиќ, Драгоевиќ, 2011:31).

Начинот на наградување влијае врз залагањето, посветеноста и лојалноста на вработените, со краен ефект високо ниво на перформанси во охридските културни настани. Наградите и признанијата се најдобар начин да се поддржи и укаже на добро и ефикасно однесување на вработените.

Во однос на наградувањето и мотивацијата, целите на организацијата имаат мотивациска улога за луѓето кои работат во неа и за публиката која треба да реши, зошто токму таа претстава ќе ја посети или зошто да биде дел од одреден концерт или изложба. Од ова произлегува дека идеална состојба за организацијата би била онаа кога нејзините цели се во склад со оние на вработените во неа, а пак сите овие заедно се во комплементарна врска со оние на публиката. Токму најопштите или стратешките цели се оние со кои се одредува мисијата и визијата на организацијата и од кои, потоа, потекнуваат стратешките тактички цели со кои освен што се развива деловната политика внатре во институцијата, понатаму се развива и производот кој се изнесува на пазарот и придонесува до промени во општеството. Вработените на „Охридско лето“ чувствуваат задоволство, голема приврзаност и лојалност кон организацијата со која делат исти вредности и норми.

Мерење на тимскиот перформанс - Точното мерење на перформансите на организациските тимови е од големо значење за една организација. Тоа е процес во кој се вложува многу време и напор. Успешноста на тимовите на крај го одредува и севкупниот перформанс на компанијата, така што ефективните менаџери кои се способни да воспостават добри односи помеѓу членовите на групата и да изградат добри комуникациски канали се од голема важност за успехот на секој проект со кој се справува тимот. Во таква средина сите членови на тимот ќе бидат во можност да се здобијат со нови вештини и знаења за иднина. Дополнително на тоа, еден критичен аспект од точната проценка на тимскиот перформанс се изразува преку можноста членовите на тимот да добијат фидбек за нивниот придонес, посочување на грешки и корекција на истите со што би се спречило нивно повторување.

На овој начин сите членови ќе ги подобрат своите индивидуални вештини и знаења со што ќе го достигнат бараното ниво на перформанс од страна на менаџерот, организацијата и индустријата во целост. Една карактеристика на процесот на прецизна проценка на перформанс е дека во многу случаи луѓето не знаат кои аспекти да ги земат како критериуми.

Во секојдневниот живот, димензиите кои што можат да се изразат преку бројки се полесни за дефинирање отколку нематеријалните аспекти како на пример креативноста, искуството, конкурентноста и така натаму. Веќе е утврдено дека пристапот во кој се мери прво успехот на индивидата во тимот и тоа се додадава на успехот на тимско ниво би бил премногу конзумирачки процес во смисла на пари и време, а не нуди никакви гаранции за точноста на резултатите.

Од тоа за што пишувавме до сега, очигледно е дека менаџерите мора да знаат да го постават вистинската ознака или стандард (перформанс бенчмарк) за својот тим, и да имаат знаење и искуство како да ја проценат изведбата на индивидуално и тимско ниво врз основа на тој стандард. Ова може да се постигне само со ефективен менаџерски стил и поседување на неопходното знаење и искуство поврзани со проблемот кој тимот е задолжен да го реши.

2.5 Развој и обуки на вработените во културата

Перманентната едукација во текот на целата професионална кариера во услови на брзи промени на општествен план се наметнува како логично решение. Во услови на голема политичка, економска и социјална нестабилност, страв од иднина, губење на мотивацијата за работа, проблем е и недостатокот на свест за тоа дека процесот на учење денес не завршува со стекнување на дипломата на формалното образование. Низ целиот работен век неопходно е обновување и унапредување на стручни и професионални вештини и знаења и затоа најголемите жртви на транзиција се токму припадници на средна и постара генерација, кои имаат и најголем отпор кон стручното усовршување.

Сепак не ни оди во прилог непостоење обврска за доживотно учење, која се применува во развиените земји, а кај нас е на ниво на лична определба на раководителите на културните институции, нивното лично залагање и ентузијазам, како и вродениот талент. За крајниот резултат е потребен и еден вид системска поддршка и решенија кои овозможуваат понатамошен развој, како и обука на луѓето за тнр. културна политика, бидејќи културните репрезенти не може пасивно да седат и чекаат на државата да носи одлуки кои би требало да потекнуваат токму од нив, директно вклучените во културната проблематика.

Како се развива, создава нов вид на профил на културните работници ?

Контекстот на доживотното учење се сменил, тоа е сега визија која го карактеризира доживотното учење и стана неизбежен водич и организационен принцип на образовните реформи. Денес, тоа е незаменлив инструмент кој му овозможува на образованието да се соочи со своите многубројните актуелни предизвици и предизвиците кои допрва ќе дојдат. **Неформалното учење** (nonformal education) е учење кое е структурирано и организирано, но не може да се процени или акредитира и не донесува квалификација., а тука спаѓа усовршување на вештини потребни на работното место по пат на специјалистички курсеви од одделни области, читање публикации, учествување

на стручни собири и работилници, предавања кои можат да бидат организирани од образовни установи, струковни здруженија, соодветни агенции.

Неформални видови на учење (informal education) се меѓугенерациско учење, учење кое се случува низ фамилијарен, социјален или општествен живот, ама не задолжително со некоја намера.

Со развојот на науката и технологијата пред се, дошло и до развој на е-учење и е-образование. **Формалното** образование (formal education) и покрај слабостите во смисла на недоволна флексибилност и неприлагоденост кон индивидуалните потреби, сепак е неопходно во стекнувањето на општите знаења и вештини на организиран начин, во согласност со однапред утврдениот план и програма, на различни нивоа етапно, од поедноставни кон посложени.

Свесноста за потреба од нов вид културни работници меѓу другото довела и до воведување на нови студиски програми.

Во таа смисла се издвојува новата студиска програма на ФТУ во Охрид, под наслов **Менаџмент во услужен сектор** со нови три модули: Логистички менаџмент, Менаџмент во култура и Промотивен менаџмент. Профилирање на културните работници оди во насока на спојување на менаџментот, културата и развојот и се очекува тие со помош на новата методологија успешно да вршат конверзија на вредностите (културни во економски) во функција на развојот кај таканаречените културни пејсажи (урбани и рурални) според најновите критериумите на УНЕСКО и ОЕЦД. Освен формалното (во секторот доминираат менаџери со високо образование од општествените науки, но дел се и од уметничките дисциплини), се поголемо значење добива неформалното образование (разни тренинзи и обуки со кои се стекнуваат разни сертификати и лиценци како што се нпр. туристичките водичи, волонтерско работење (во странство има пракса преку волонтерската работа да се заработат влезници, наместо гратиси) и други форми. Особено значајна е важноста на менаџментот на настаните во културниот туризам како посебен облик на комуникација со туристите, што поставува барање за едукација на нов профил на работници во културниот туризам-аниматори на културниот туризам како менаџери на настаните и доживувањата.

Исто така, значајно прашање во менаџирањето на човечките ресурси во доменот на културата е прашањето: Кои се моделите на обука? Обуката опфаќа

тренинг работилници, симулирање на ситуации, методи за моделирање на однесувањето, за разрешување на конфликти, менаџерски игри и друго како:

- Обуки по комуникациски вештини и преговарање;
- Обуки по јавни настапи и презентации;
- Обуки по проект менаџмент;
- Разрешување конфликти;
- Водење успешни состаноци;
- Менаџирање време и кратки рокови.

Задача на менаџерот ќе биде одлуката дали на нововработениот ќе му постави ментор кој ќе го запознае со организациската култура и работа, или ќе примени некои од останатите програми за обуки.

Стимулативна е онаа организација чии што членови континуирано ги зголемуваат своите способности за нови начини на размислување и каде континуирано учат како заедно да бидат ефикасен тим. Карактеристики на организацијата што едуцира се: континуираното знаење, генерирање и размена на знаењето, системско и критичко размислување, култура на учење, охрабрување во флексибилноста и експериментирањето и вреднување на вработените (Bogićević, 2003:174/175).

Низ какви обуки поминуваат културните работници, дали тие придонесуваат за подигнувањето на квалитетот на настаните како консеквенца?

Кај нас не постојат организирани обуки за раководителите на културните институции. Раководните лица најчесто произлегуваат од редовите на вработените во рамките на самата институција, кои покрај веќе докажаните и потврдени квалитети во своето творештво имаат и истакнати лидерски и организациони предиспозиции за водење и раководење на институцијата. Евентуалната можност за некаква поспецифична обука во областа на културниот менаџмент зависи само од самоиницијативноста и индивидуалната желба и потреба за усовршување на знаењата. Во основа секоја културна институција кај нас работи согласно усвоената програма и план за работа, актите за систематизација и колективниот договор како и подактите за организација на кадарот и работата, со цел за поуспешно и

пофлексибилно извршување на предвидените задачи. Сето тоа во согласност со начелата, упатствата и веќе одобрените буџети за предвидените програмски активности од страна на ресорното министерство. – вели реномиран актер од помладата генерација.

Програмата и планот за работа се во директна ингеренција на самиот раководител, директор или програмски и уметнички директор. Со таа програма како и со предвидените финансиски конструкции за нејзина реализација, покрај веќе предвидените материјални трошоци за тековно функционирање на институцијата, се конкурира на годишниот конкурс на Министерството за култура за програми и проекти од областа на културата на националните институции. Со тоа, самите раководители во зависност од програмските активности кои ги предлагаат до ресорното Министерство, директно влијаат за подигнувањето на квалитетот на културните настани како консеквенца. Управувањето е клучен проблем на менаџментот. Квалитетното управување значи донесување добри одлуки и нивно ефикасно спроведување.

Професионалното усовршување и реедукација на кадрите е неопходен инструмент на културната политика. Наследената структура на вработените кадри во културни установи во РМ е исклучително неповолна, не толку од аспект на нивната фактичка стручна подготовка колку од аспект на нивната оспособеност за работа во новите услови. Низ целиот работен век неопходно е обновување и унапредување на стручни и професионални вештини и знаења. Периодот на поголема пасивност и преживување во 90-те поради немирите во регионот кои се рефлектираа и кај нас, ги обесмисли и знаењата стекнати на факултетите (поради некористењето), а новите не се усвојувале ни преку работата во понатамошно учење. Следеше период на транзиција, веќе завршен во земјите на другите земји на средна Европа.

Него го карактеризирале постојани промени на условите на работењето. (бидејќи и Владата и самото Министерство за култура се неподготвени да ги решат системските прашања во краток рок, постојано се носат нови прописи за условите на работење, акти, ама на краток рок), непостоење на систематски систем на финансирање со познати услови (дури и кога ќе се распише конкурс, нема услови, критериуми, туку условите ги одредува комисија која

дополнително се формира или уште полошо, некои други партиски причини преовладуваат во донесување на одлуките), непостоење на стратешки план на развој на култура кој би бил претпоставка за развивање на одделни стратешки планови на културните установи, непознавање на сопствениот одобрен буџет и непостоење на сознание за тоа кога на одобрени средства може да се смета навистина, расчекор помеѓу законските можности за стекнување доход и претпоставки на самото Министерство за тоа, ограничување на раст и број на вработените, а очекување на развој на претприемништвото.

Сите овие контрадикции ја отежнуваат работата на раководните кадри, особено фактот што во најголемиот број на културните установи вработените не се обучени ниту за основите на стратешко планирање (SWOT анализа – детска игра на современите културни работници низ Европа, тука се уште се потфат), ниту за современите норми на меѓународното комуницирање во културата, за вмрежување, копродуцентска работа во регионот, односи со јавност, собирање средства, маркетинг, па дури ни во своите основни дејности не ги поседуваат соодветните, современи стручни знаења (за библиотекари тоа е COBISS, за кустоси – менаџмент и поставување изложби, осигурување на уметнички дела, за луѓе од театарот: проектен менаџмент, развој на публиката, за архивирање на театарски претстави, и.т.н.).

Токму поради овие причини, свесност за недостигот и потребата за едуциран кадар во услужниот сектор, меѓу кои и **Менаџмент во култура** за прв пат е имплементиран во универзитетските наставни програми.

Уште еден доказ за поврзаноста на уметноста и економијата е и најновото дело на д-р Бужаровски, наречено Музикономија. Всушност, се работи за термин кој Бужаровски го воведува како паралелен на економијата и кој ги покрива областите на економијата, менаџментот и маркетингот на музиката. Музикономија има и своја употребна вредност за сите менаџери, не само музичките, туку и од останатите уметнички области, и се очекува нејзиното имплементирање во универзитетската програма да почне да дава резултати во поглед на подобра организираност, осмисленост и крајно, поголема ефективност и ефикасност во менаџирањето на музичките културни настани.

Услужниот сектор во современиот општествено-економски амбиент во развиените земји, се афирмира како темелен двигател на целокупниот

општествен и економски развој. Вработеноста во овој сектор расте, особено во оние услуги базирани на знаење, додека во секторите индустрија и земјоделство континуирано опаѓа. Поради тоа, често економијата на развиените земји денес се нарекува и „услужна економија“, а нивните општества „услужни општества“. Речиси во сите овие економии услужниот сектор учествува со две третини во нивниот бруто општествен производ.

Слични тенденции се јавуваат и во помалку развиените економии, поради глобалниот карактер на современото стопанисување. Ваквиот тренд е резултат на повеќе фактори: општиот просперитет и зголемувањето на животниот стандард на населението во втората половина на 20-от век, промената во начините и стилот на живеење, развојот на нови производи и услуги, развојот на еколошката свест на населението, развојот на културната свест на населението, развојот на нови градови и региони, глобализацијата на работењето, зголемената меѓународна мобилност и патувања на светското население.

Токму поради овие причини, свесност за недостигот и потребата од едуциран кадар во услужниот сектор во Република Македонија и во функција на градење на услужен сектор базиран на знаење, Факултетот за туризам во Охрид, како најстара високообразовна институција во Република Македонија која нуди студиски програми во овој сектор, вовеле нова студиска програма под наслов Менаџмент во услужен сектор со нови три модули: Логистички менаџмент, Менаџмент во култура и Промотивен менаџмент. Овие студиски програми се изучуваат за прв пат на нашите универзитети, а потребата за овие кадри е неоспорна и неопходна.

Во објаснувањето на целта и оправданоста за воведување на студиската програма **Менаџмент во културата на ФТУ Охрид** (декември, 2012.) се вели:

Дипломираните студенти од студиската програма „Менаџмент во услужниот сектор“ на модулот „Менаџмент во културата“ ќе се стекнат со знаења од една релативно нова област во системот на општествени науки, создадена со спојувањето на менаџментот, културата и развојот. Со нивните знаења ќе бидат во состојба да ги разберат процесите кои се случуваат во еден простор кои се поврзани со културните и природните ресурси и нивното користење во функција на одржливиот развој. Студентите на модулот „Менаџмент во културата“ ќе имаат пристап до најновите теории и методологии за конверзија

на вредностите (културни во економски) во функција на развојот кај таканаречените културни пејзажи (урбани и рурални) според најновите критериуми на УНЕСКО и ОЕЦД.

Покрај институционалните заложби, како таа на Факултетот за туризам од Охрид, со своите активности, особено од областа на промоција на културното наследство се забележува едно ново име :

ХЕМУС (НАЕМУС) – Центар за научни истражувања и промоција на култура е Македонска јавна невладина, непрофитна организација која се занимава со културното наследство, основана во 2012. со седиште во Скопје, РМ. Тимот е составен од млади ентузијастички професионалци од релевантните области, во тек со модерната технологија па така преку својата веб страница ја информираат јавноста за своите активности. На страницата е дадена и жиро сметка за донации, поддржувачи на нивната работа, убав обид да се види филантропијата на дело. Мисијата на Хемус е да ги вклучи членовите во историски и археолошки истражувања, испитувања, едукација, популаризација, промоција и менаџмент на културното наследство на Балканскиот полуостров. Целта е јавно презентирање на резултатите кои се однесуваат на културното наследство на регионот како двострана добивка од минатото. Во рамките на Хемус постои и **UNESCO Club НАЕМУС** чија главна цел претставува “придонес кон мирот и сигурноста во светот низ промоција на соработката помеѓу нациите преку едукација, наука, култура и комуникација и зајакнување на почит и чувство за правда, владеење на правото и човековите права како основни слободи утврдени за сите луѓе на светот без оглед на раса, пол, јазик или религија“.

2.6 Организациска структура и органограми

Организациската структура ги подразбира степенот на формализација на работните односи и активности, специјализацијата на работните задачи, стандардизацијата на работните процеси и методи, како и централизацијата на процесот на одлучување.

Најважните одлуки во организацијата ги носат генералниот менаџер и извршниот менаџер во соработка со менаџерите на секторот на маркетинг и програмска продукција. Тие добиваат извештаи од сите сектори или одделните сектори, во зависност од тоа за каква одлука се работи и врз основа на тоа ја планираат понатамошната работа.

Менаџментот е еден од факторите кој одредува успешност на секоја организација, па така и во менаџментот на уметноста. Потребно е да се обрне особено внимание на директорите на фестивали, музеи и останатите организации, бидејќи без менаџери со врвно образование нема ни пристап кон светскиот пазар, нема пласирање на нашите уметници како врвен извозен бренд, ниту подобрување на културната ситуација на домашен терен. Покрај тоа, профилот на сите вработени генерално застапени во културниот сектор, како и постоењето на една долгорочна културна стратегија, го одредуваат понатамошниот правец на развој на истата. Затоа за состојба во оваа област може најмногу да се дознае врз основа на истражувања спроведени помеѓу директорите кои управуваат со овој вид ресурси.

Со помош на органограми се претставува организациска, односно хиерархиска поставеност на човечките ресурси во една организација, во случајов организација од полето на културата. **Флексибилната или органска структура** (спротивно на бирократската) е ниска и широка, со мал број на субординирани нивоа на менаџирање и голем број подредени на секое ниво, мала формализација и специјализација. Вакви организации се најчесто малите и средните организации кои лесно се адаптираат на потребите на пазарот заради тимската работа и флексибилната технологија. Културата е пофлексибилен систем за разлика од другите ресори, понеформален, но сепак

некаква структура мора да биде запазена како би се реализирале поставените цели.

Во продолжение, ќе претставиме една компаративна анализа на организациска структура на фестивалот Охридско лето и Егзит од Нови Сад.

Фестивалот „Егзит“ започнал како израз на побуна против тогашната политичка ситуација во Србија. Егзит = излез во некоја поубава реалност. Основан по приватна иницијатива на неколкумина ентузијастички, прераснал во најпопуларен фестивал од тој тип музика во Европа. Од 2000 година до сега, прераснал во најголем музички фестивал во југоисточна Европа. Во текот на 4 дена колку што трае, привлекува околу 250 илјади посетители од земјата и странство (последните години половината ја сочинуваат странци).

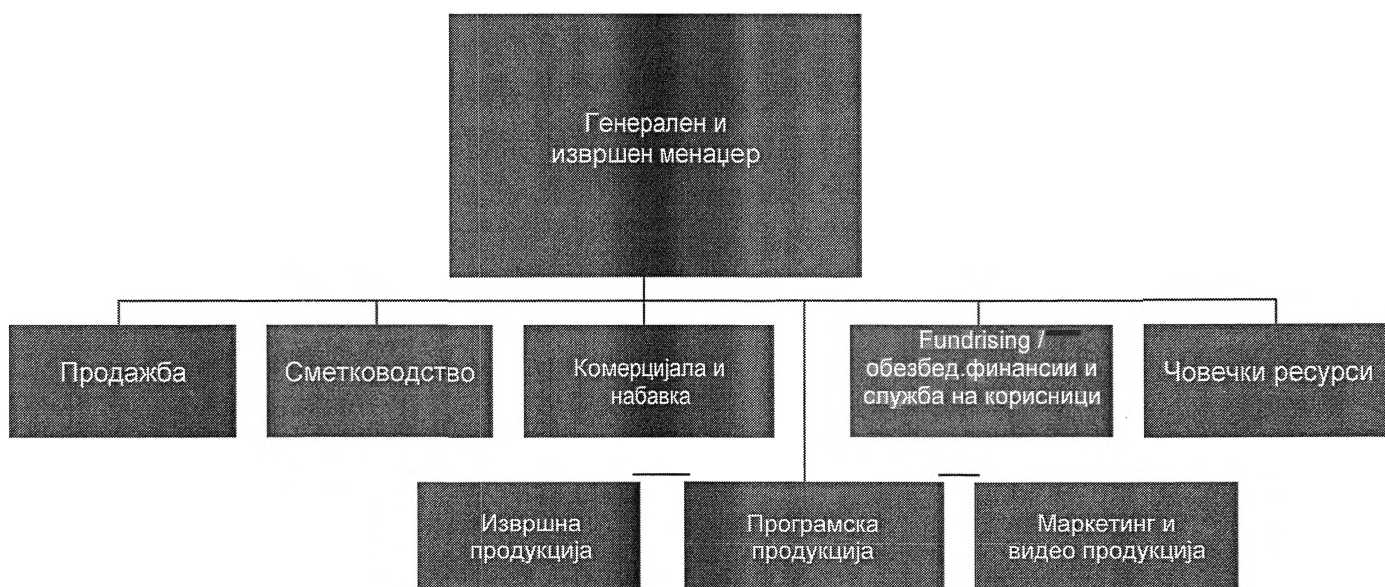
Свесни за значењето и влијанието што Фестивалот го има, организаторите покренуваат нови проекти и акции на општествена одговорност (со што на најдобар можен начин го промовираат и популаризираат Фестивалот, но и обезбедуваат финансиски средства) - забраниле рекламирање на произведувачи на цигари како и нивна продажба на Фестивалот; сите алкохолни пијалоци освен пивото се повлечени од „Државата Егзит“, „MTV Exit“, Понатаму во кампањата, активно се промовирало сигурното возење во разни медиуми во соработка со спонзорите и поддржувачите на Егзит. Организациона култура на Егзит се базира на критериумите на ефикасноста и продуктивноста, што дефинитивно го потврдува Егзит како претприемничка организација.

Органограм на фестивалот Егзит од Нови Сад

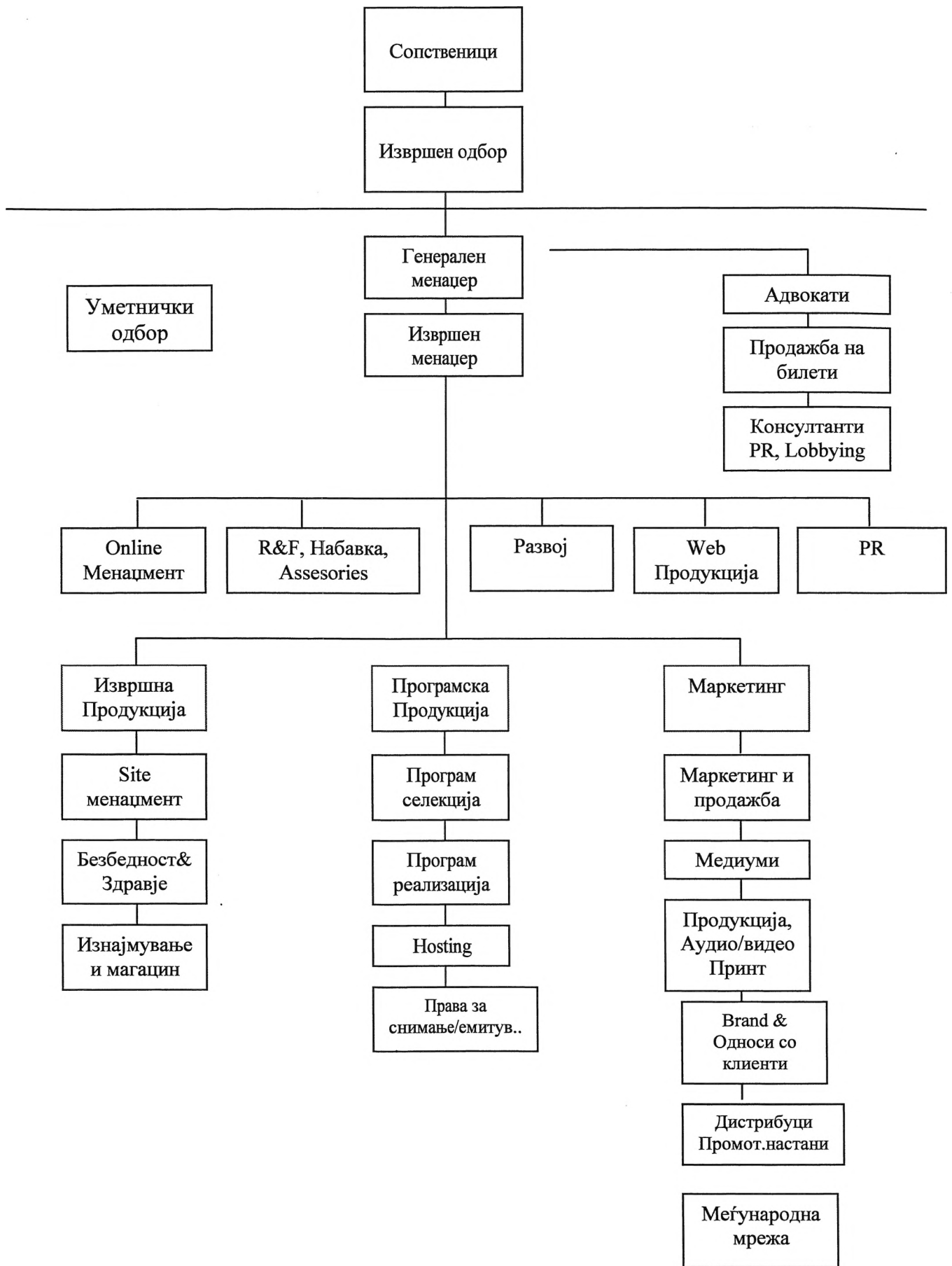
Важноста од поставување на организациска структура се согледува од потребата да се појасни како се поставени линиите на одговорност во организацијата и кога би требало да се обратиме некому, доколку ни треба нешто да заврши. Организациската табела треба да помогне во процесот на работа, а не да пречи во извршувањето на дејноста. Ако се увиди дека организациската структура ги спречува одредените акции на вработените, треба да се преиспита начинот на организирање на институцијата.

Вообичаено, просечната организациска табела треба јасно да покажува шест клучни елементи: ниво на менаџмент, работни односи, поделба на работата, вид на работата, сектори или работни групи и линија на комуницирање.

Шема бр.1 Организациска структура на Егзит



Шема бр.2 Организациона структура на Егзит



Во овој момент Егзит брои 17 лица вработени на неопределено време, како и 12 лица ангажирани на определено време. Тие вработени се јадро на сите проекти на Егзит и се ангажирани преку целата година. Бројот на вработените е доволен за изведување на редовните активности. Од 17-те вработени на неопределено време, 6 се со високо образование, додека 11 со средно. Сепак, повеќето од вработените со средно образование се во процес на понатамошно школување.

Графикон бр.1

Стручна спрема



Исто така, многу се вложува во стручно усовршување на вработените, преку различни стручни курсеви, курсеви на странските јазици, курсеви од информатика и компјутерски вештини, присуствување на семинари во странство, итн. Според старосната структура, 1 вработен е над 40 години, 24 се помеѓу 30 и 40 години, додека 4 вработени се на возраст помеѓу 20 и 30 години.

Графикон бр.2

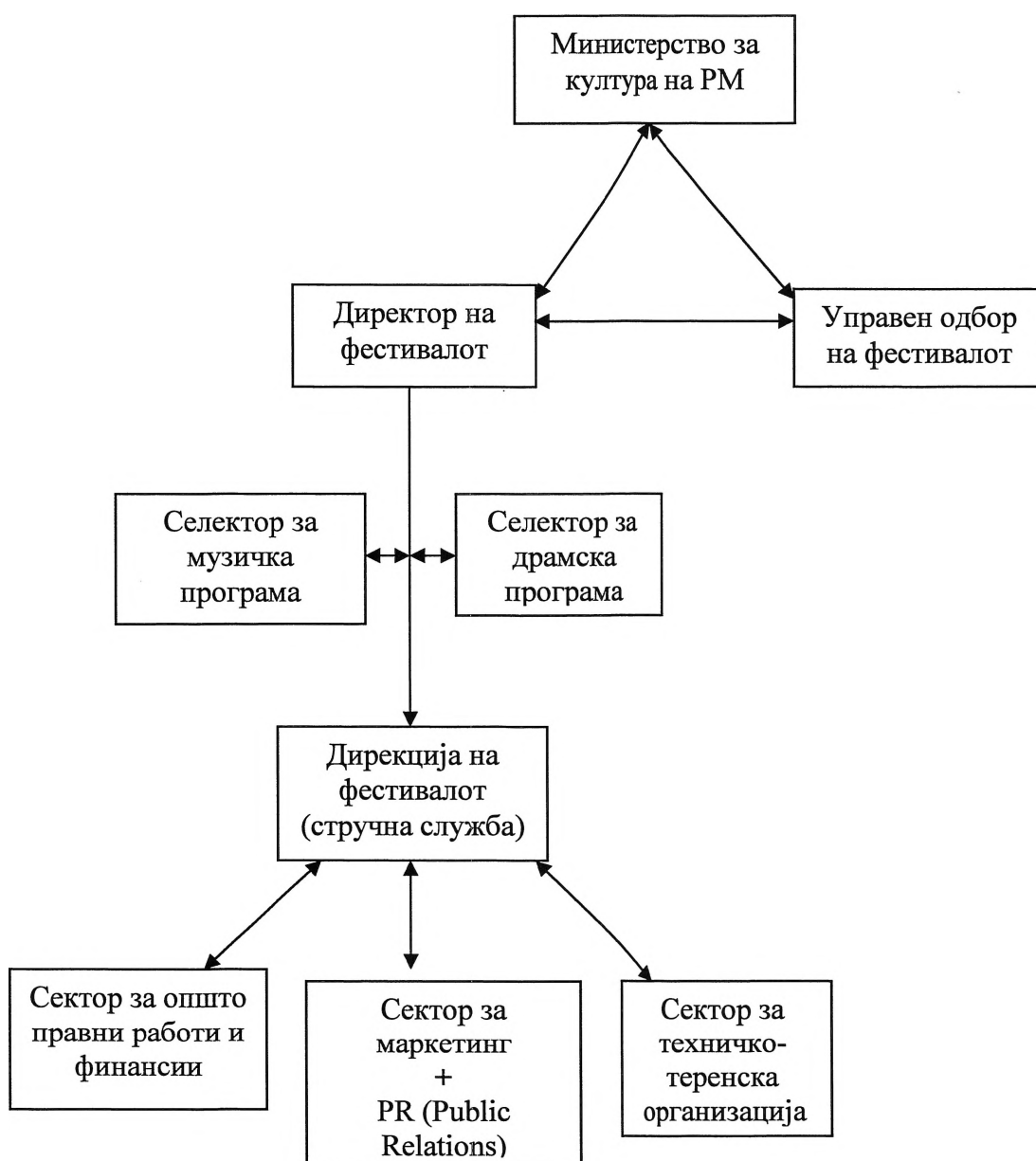
Старосна структура



Во согласност со потребите на актуелните проекти, „Државата Егзит“ често повремено ангажира додатни лица, најчесто со договор на дело или преку

студентска задруга. За најголемиот проект, EXIT фестивал, ангажира околу 1600 привремено вработени лица, најчесто студенти. Значителен дел на ангажираните лица веќе работеле на фестивалот, но секоја година голем број на млади луѓе, најчесто по прв пат во животот пронаоѓаат вработување.

Шема бр.3 Графички приказ на структурата на организацијата и управување на фестивалот Охридско лето



Од почетокот на своето постоење, па се до доцните 80-ти години во организационата структура на фестивалот Охридско лето се Канцеларијата на фестивалот која прераснува во Дирекција на фестивалот сместена во Охрид чија основна задача беше реализација на програмата на фестивалот. Фестивалот имаше директор како извршен менаџер со мал број на вработени на работни места. Во текот на реализацијата на фестивалот се приклучува голем број на млади волонтери кои помагаа во реализација на фестивалот.

Планирањето и донесувањето на програмата а со тоа и настаните кои треба да се реализираат го имаше Советот на фестивалот како посебно тело. Во тоа управувачко тело беа вклучени претставници од сите југословенски републики, (во бившата заедничка држава Југославија), членови на културни институции и на различни општествени организации кои работеа или кои беа поврзани со културните дејности. Основна функција на ова тело беше креирање на настаните во програмата како и следење и контрола на реализираните настани. По осамостојувањето на Република Македонија во 1991 година фестивалот како културна манифестација поминува низ одредена трансформација. Во 1994-та, „Охридско лето“ станува член на Европската асоцијација на фестивали, асоцијација во која членуваат над сто големи и значајни фестивали во Европа. Во организациска смисла фестивалот се реорганизира. Со новиот Статут на фестивалот тој е национална институција од значење за државата при што главната дотација во финансирањето е од Министерството за култура а покровител на манифестацијата станува Претседателот на државата. Поранешниот Совет на фестивалот се укинува и се формира Управен одбор од пет члена чија основна задача е усвојување на програмата на предлог од селекторите на фестивалот, односно има управувачка функција во фестивалот. Фестивалот има двајца селектори за драмска и музичка уметност кои ја креираат програмата (селектираат претстави и концерти од понудените) и ја предлагаат до Управниот одбор. Менаџирањето на фестивалот е во рацете на директорот кој на конкурс го избира Министерот за култура со мандат од четири години по претходно донесена програма. За прв пат во дотогашната историја на фестивалот, во 2003 година се воведува маркетинг секторот. Пред тоа постоеле само два сектора и тоа за општо правни и

финансиски работи и техничко-теренска организација. Во 2014 година вработен е PR, односно лице за односи со јавност, како и лице за онлајн продажба на билети. Во овој момент во фестивалот постои тим од 17 лица вработени на неопределено време, а сезонски тој се зајакнува со хонорарци, консултанти и голем број волонтери. Повеќе од половина од вработените се со високо образование, а со средно образование се поголемиот дел од постарите вработени (лица пред пензија).

Фестивалот Охридско лето балансира помеѓу две крајности, бирократската или механичката структура и наспроти неа, флексибилната или органската структура (Сардоска, 2009:69-70). Имено, оваа културна организација практикува тнр. Модел на отворен систем на организациска структура која најмногу одговара на неговата функција. За остварување на одредени цели неминовно е практикување на **бирократскиот** пристап. Овој пристап најмногу е потребен на пример, во структурите кои се занимаваат со враќање на пари од карти, кредити, наплата... Потребна е константна структура која ќе раководи со најголемиот дел, или со сите трансакции, и сите ќе ги извршува на ист начин. Благајната не би можела да се води доколку секој вработен си поставува свои правила или процедури. Овој сектор секогаш треба да е во блиска соработка со локалните и со државните установи каде не постои избор и сложените законски државни и локални прописи и правила за плаќање не можат да се менуваат. Од друга страна, **органскиот пристап** е повеќе дел од секторите каде работат сценските дизајнери, или пак режисерите и диригентите би требало својата креативност во поголема мера да ја насочат кон публиката и нејзиното прифаќање и разбирање на понудениот уметнички продукт. Лица поврзани преку неформални организации полесно ќе соработуваат, бидејќи со тоа остваруваат определено ниво на меѓусебна доверба и уважување. Често припаѓање на некоја неформална организација може да биде пресудна во создавање тим кој ќе реализира одреден културен проект. На тој начин се здружуваат сликарите, скулпторите и другите уметници во подготовка на изложби, актери во создавање драмски и музичко-сценски дела, музичари во подготовка на концерти итн.

Во „Охридско лето” е застапена и **матричната организација**, комбинирање на хоризонталното и вертикалното известување и комуникацијата. Исто така, овој тип на структура е познат и под името „проект

менаџмент“ што се карактеризира со двоен систем на раководење и очигледно кршење на традиционалниот начин на раководење. Имено оваа структура подразбира едновремено ангажирање на човечките ресурси на две работни места, односно во нивната примарна група (работното место на кое се вработени) и во проектните тимови од привремен карактер. По завршувањето на проектот, вработените си се враќаат на своето работно место од кое, потоа може да се приклучат и на други проекти (Сардоска, 2009). Таков е случај со уметничките селектори чии матични институции каде се примарно вработени се во другите градови и кои се физички присутни на фестивалот само во текот на фестивалското издание и инцидентно во остатокот од годината. Исто така, физичката комуникација со гостите соработници како театарски режисери, диригенти, музичари, актери и останатите е од времен карактер. Во остатокот на годината, се комуницира по електронска пошта од „удобна“ оддалеченост. Во уметничките организации оваа структура се развива како оптимален начин на работењето. Но, ако уметничката организација не се префрли на матрична структура, тогаш официјално со текот на времето ќе настане проблем. Имено, ако не се вработат посебни луѓе за посебните проекти, координаторот на проектите ќе мора да работи хоризонтално низ организациската структура со што ќе открие и ќе сфати дека преморените вработени во сите сектори немаат време за проектот или пак, вработените нема да имаат време за своите редовни работни должности и целата организација ќе трпи заради тоа. Исто така често, матричната структура постои во работниот однос меѓу постојаните вработени (пример за сценографија) и режисерот кој е гостин во уметничката организација. Вработените кои вообичаено работат со еден шеф, кога ќе дојде гостинот режисер автоматски имаат нов надреден. Добриот менаџер за култура и уметност ќе ја препознае оваа матрична структура и ќе ги воспостави потребните линии на комуникација за проектот да се води како што треба.

3. СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ

3.1 Планирање на културните манифестации

Со цел успешно реализирање на културната манифестација потребно е претходно детално планирање на сите активности што се поврзани со тоа.

Со планирањето на културната манифестација мора да се биде начисто кој и што ќе работи, со кои средства, за кого и зошто и кои ефекти се очекуваат. Планирањето се однесува на она што го прави производот и тоа – содржината (програмата), учесниците, местата и објектите на одржување, времето на одржување и траењето на настаните, распоред на настаните (проба и изведба), техничка изведба на настаните, маркетинг активностите, сообраќајните, транспортот на учесниците, сместување на учесниците и.т.н.

Деталното планирање вклучува **дефинирање на производот** и развој на детална финасиска студија пред да се развијат стратегии од аспект на менаџмент на човечки ресурси, маркетинг, планирање на местото и времето на одржување.

Планирањето на манифестацијата опфаќа детално планирање во 6 фази и тоа:

- дефинирање на целите и целниот пазар (одредување на визијата и мисијата на манифестацијата)
- истражување на критички фактори на успех (што сака нашата публика, што не прави подобри од конкуренцијата и кои можности ги имаме),
- одредување на вештини и ресурси кои се бараат,
- поврзување на компетициите и ресурсите на надворешните сили со ситуациите,

- развој на стратегии (што сакаме да направиме и како тоа ќе го направиме),
- финализирање на планот.

Планирањето на културната манифестација освен како посебен производ е дел на интегралниот туристички производ.

Во тој контекст културната манифестација поврзува многу пошироки субјекти на понудата како хотели, туристички агенции, угостителството, такси превоз, сувенири итн., односно се јавува како основен елемент на понудата на кој се потпираат директните или индиректните носители на туристичката понуда.

Целта на стратешкото планирање е развојот на организацијата прецизно да се насочи и да се одвива на начин за побрзо адаптирање на промените во општеството со цел да преживее. Она што недостига во нашата пракса е и недостиг на аутодијагностика и самопозиционирање. Причина за оваа ситуација е дека полето на културата припаѓа на поширок концепт на традиција и идентитет, а уметничките организации се доживуваат како гаранција за нивното зачувување. Стратешкото планирање воглавно се доживува безначајно во земји каде културната политика не е пропишана како неопходна мерка, па се поставува прашање кој е корисник на истото и кога би се користело? Најтешко е всушност да се развије стратешко размислување во самата организација. Во прилог на **стратешкото и долгорочното планирање** говорат бројните факти дури и во турбулентна околина:

- придонесуваат на стабилноста и безбедноста на организацијата,
- организацијата е подобро подготвена брзо да реагира на неочекувани промени,
- поголема флексибилност и спремност за промени (создавање на системски предуслови за ad hoc промени,
- подобра позиција за преговарање,
- компанијата се здобива со кредибилитет и препознатливост во заедницата,
- квалитетот на програмата се подобрува.

За јавните културни институции стратешкиот план е особено важен бидејќи е единствениот инструмент преку кој тие ги преиспитуваат нивните програми и практики, ги наведува да размислуваат однапред и бараат нови, иновативни стратегии. Стратешкиот план треба да ги опфати сите нивоа на организацијата и јасно дефинирани активности. Со други зборови, организацијата и партнерите, мрежата на учесници, пошироките социјални програми, основачите и подржувачите.

Стратешкиот план е обично претставен во вид на табели, каде секоја прикажува еден аспект на организационата активност во дадениот период. Периодот може да е краткорочен (1 год), среднорочен (до 3 год), долгорочен (над 5 год). Планот може да се реализира на различни начини, а битно е само да биде разбирлив. Земени се 6 параметри, односно клучни активности за опоравување на организацијата. Последните две активности од стратешкиот план како стратешка евалуација и достигнатиот организациски развој се изведуваат по завршување на планираниот период.

Културните политики би требале да ја признаат важноста на промоција на современата музика и да обезбедат широка поддршка од јавните фондови за оние специфични видови кои тоа не го можат поради својата специфична природа. Опаѓањето на квалитетот на програмата поради недостиг на современи композитори во РМ како последица на одлив на мозоци на полето на уметноста, се случува и поради фактот што многу од композиторите работат друго да си обезбедат егзистенција.

Осврт на широка публика и ширење на пазарот (иновативен, интелегентен маркетиншки приод, блиска соработка со образовни институции) Некои манифестации кои започнале со приватна иницијатива и енергија, треба да поминат низ институционална консолидација, да издејствуваат сопствен канцелариски простор), склучат трајни договори со вработените и сл.

Исак Адиџез развил уникатен метод на **организациона терапија** која се состои од обиди да се идентификуваат животните фази на организацијата и „третманот“ до враќањето во врвна форма. Тој смета дека секоја организација треба да се набљудува како жив организам кој поминува низ различни етапи, раст, созревање и стареење.

Важно е да се знае дека „возраста“ на компанијата нема актуелен период на егзистенцијата ниту со големината. За да се достигне топ форма, организацијата мора да помине години на развиток, како и години на созревање. Иницијалната идеја на Адидез е дека животниот циклус на компанијата може да се контролира. Со благовремено идентификување на проблеми типични за секоја животна фаза и нивно успешно решавање, може да се превенира гаснење, односно смрт на компанијата.

Табела бр. 1

Десет фази во животниот циклус на организацијата според Адидез

	Нормална состојба	Патолошка состојба
Фази на раст	1. Додворување	→ <i>Флерт</i>
	2. Новороденче/ Доба на повојот	→ Смрт на новороденчето
	3. Go-go	→ Замка на основачот
Фази на созревање	4. Адолесценција	→ Предвремено стареење <i>развод</i> → <i>Незадоволен претприемач</i>
	5. ТОП ФОРМА	
Фази на стареење	6. Стабилност	
	7. Аристократија	
	8. Рана бирократија	
	9. Бирократија	
	10. Смрт	

Врвна, топ форма на организација претставува периодот во животниот циклус кога е воедно и самоконтролирана и флексибилна. Пред да ја достигне топ формата, организацијата е флексибилна но неконтролирана, додека во фазите на стареење на организацијата е контролирана, но повеќе не и флексибилна.

Следниот чекор е планирање резерви за непредвидени ситуации со кои се подготвува за потенцијални ризици. Третиот чекор претставува воспоставување политики и процедури кои ќе се носат со сите можности. IACC (International Association of Conference Centers, Меѓународно здружение на конгресни центри) определило меѓународни стандарди за операции, објекти, опрема и управување со мали и средни конгресни центри (од 20 до 50 лица), кои голем број на конгресните центри ги прифатил за споредба. Овој начин на акредитација на организаторите е некој вид осигурување, како и одлична метода за смалување многу вообичаени ризици. Накратко, целта на организаторот е да се зголеми изводливоста и да се намали ризикот.

Затоа, не може да се очекува едноставен модел кој може да се преслика на наша ситуација туку ќе понудиме само некои примери на организацијата на овој сегмент во странство.

SWOT анализа

Вообичаено е да се направи SWOT анализа за секој настан. Тоа опфаќа анализа на предности, слабости, прилики и закани на настанот или концептот на настанот.

S – Предности (Strengths) - Силни страни, предности на организацијата како ентузијазам и посветеност на волонтерите, специјалистичко знаење на инженерите задолжени за осветлување и широк распон на производи кои се достапни при планирање на темата и уредувањето.

W – Слабости (Weaknesses) - Внатрешни слабости на организацијата , нпр.вештини и знаења на управниот одбор или недостапност на членовите за состанок.

O – Можности (Opportunities) - Можности, позитивни надворешни појави, како спонзорство или неочекуван позитивен публицитет.

T – Заканите (Threats) - Заканите се исто надворешни појави: конкуренција, негативен публицитет и несоодветно однесување на посетителите можат да се сметаат за закани.

Во основа, изводливост на настанот ќе се олесни со подобрување на организацијата (и концептот), како и извлекување на поголема корист од приликите што се пружаат. Од друга страна, препознавањето на потенцијални

слабости и соочувањето со нив ќе ги сведат ризиците на најниско ниво. Проценката на потенцијални закани и изработка на планови и резерви со кои нивното влијание би се намалило, ќе ја олеснат и реализација на настанот.

Табела бр.2

SWOT АНАЛИЗА НА ОХРИДСКО ЛЕТО

ПРЕДНОСТИ	МОЖНОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> - Долга традиција, почит од партнерските организации и патроните во земјата и странство; - Оригинална програма, прикажување на бројни фестивалски само-продукции и копродукции, нарачки на нови парчиња, концерти на најистакнати солисти и ансамбли од целиот свет; - Искусен и компетентен тим во улога на извршен продуцент на фестивалот; - Дobar избор на уметничките директори и членови на Уметничкиот Совет (експерти од областа на класична музика, драмската уметност); - Технички и информатички средства; 	<ul style="list-style-type: none"> - Членство во Европска Фестивалска Асоцијација (EFA-AEF) преку која е добро поврзан со сличните фестивали во Европа и пошироко; - Добра соработка со локалните партнери (сцените-местата, други фестивали и продуценти, медиумите, организации што обезбедуваат различни сервиси – хотели, ресторани, транспортни компании, туристички агенции, издавачки компании...); - Воспоставени контакти со интернационалните издавачки куќи, уметничките агенции, промотори и продукциски куќи; - Буџетот може да се планира на време, да се потпишат договори со уметниците и нивните агенти однапред ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Спонзорите се заинтересирани за фестивалот, бидејќи им се нуди подобра гледаност отколку на останатите настани; - Странските туристи се задоволни да купат влезници по поволна цена за нивниот буџет.
<p>СЛАБОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Проблем со персоналот, непостоење на сопствен персонал, туку се потпира на човечки ресурси на партнерот; Како последица, некогаш вработените не се доволно мотивирани поради замор од паралелното работење на други програми на партнерот; - Нема доволно волонтери, некои професии не се застапени меѓу персоналот (особено од полето на маркетингот, оттука специјализирани агенции мораат да бидат ангажирани за маркетинг кампањите; - Фестивалот не создава сопствен профит, туку е корисник на ресурсите; - Градската инфраструктура за концерти е недоволна и 	<p>ЗАКАНИ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Редуцирана помош од Градот и Министерството за култура; - Други корисници на јавните фондови ; - Трошоците на фестивалот се преголеми за јавните фондови, и нема добра стратегија за диверзификација на средствата; - Потенцијалот на колективните фондови за собирање пари не е вистински експлоатиран и проучен (интернационални фондации и слично); истото важи за спонзорствата; - Куповната моќ е слаба, па приливот во касата не е голем; - Разбирливите ризици се вклучени во продукција на големите и скапите проекти (опера, балет, симфониски оркестри...);

<p>неадекватна;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Лоша навика прерасната во традиција да се набавуваат и очекуваат гратис влезници, присутна кај населението, дури и кај ситуираните граѓани и оние повисоко на хиерархиска скала (ставот дека билетите не се купуваат туку набавуваат по приватни канали со објаснување дека тие веќе се исплатени од заедничкиот, државен буџет). 	<ul style="list-style-type: none"> - Неадекватна и недоволна работа на маркетинг агенците ангажирани од Локалната за потребите на фестивалот; - Виша сила <i>-force majeure</i> (болест на уметниците, откажувања од различни причини); - Премногу културно забавни содржини во истиот период го намалува интересот за фестивалската програма (особено во случаи кога тие не се разликуваат многу од вообичаената понуда).
---	---

3.2 Анализа на изводливост на манифестацијата, ризици

Секој настан подразбира исполнување одредени предуслови, доколку сакаме неговата резонантна природа да комуницира во позитивна насока и постигне целосен ефект. Без соодветни способности и вештини на организаторите и многу добро испланиран настан може да **пропадне**.

Организаторот мора да направи протокол со точно одредено време, неопходни подготовки, програма и да одреди одговорна личност. Важно е да се обезбеди превоз или да се препорача истиот, новинарите да се замолат да се акредитираат, подготовка на прес материјали, да се истакнат спонзорите, обезбедување плакат и гости, размислување за VIP гости и нивниот третман, дизајнирање и дистрибуирање на карти (доколку присуството се наплатува), оставање на соодветен број на гратис карти.

Многу настани се откажуваат поради различни ризици, особено поради финансиски ризик. За определување на издржливост на настанот, потребно е внимателно испитување на изводливост и детална анализа на потенцијалните ризици. Предвидувањето на ризици и планирање превентивни мерки можат да ја намалат одговорноста на организаторот. Сепак, доколку на прашањето „Дали настанот е изведлив?“ , не може со сигурност да се одговори позитивно без задршка, не треба да се продолжи со подготвителни организациски активности.

Ернст и Јанг, советници за Олимписки игри, ги дефинирале следните фактори на успехот (Ernst & Young, 1992):

- Дали одржување на настанот е добра идеја ?
- Дали ги имаме сите вештини потреби за планирање и управување со настанот ?
- Дали настанот ја има поддршката на заедницата ?
- Дали заедницата ја поседува потребната инфраструктура ?
- Може ли да се најде простор по прифатлива цена ?
- Дали настанот ќе ја привлече публиката ?
- Дали настанот ќе ја има поддршката на медиумите?
- Дали настанот е финансиски исплатлив ?
- Дали критериумите за оценка на успехот се разумни ?

Управувањето со ризици е една од најважните работи на организаторот на настанот. Настаните можат да бидат спектакуларно успешни, а можат да доживеат и спектакуларна пропаст. За организаторот поврзаноста со пропаднатиот настан не значи само ограничување во кариерата, туку и вистинска катастрофа. Нема веќе да му се даде прилика да организира настани, туку ќе мора да размислува за друга, потполно различна кариера. Тоа особено ќе биде случај доколку некој на настанот биде повреден или ако настанот финансиски пропадне. Ризикот кај повеќето други работи е порамномерно распореден, од колку кај организирањето на настани. Лош ден за фирма која некоја работа ја извршува во текот на целата година, не е толку проблематичен колку лош ден за еднодневен настан.

Дали одржување на настанот е добра идеја ?

Иако ова изгледа едноставно, многу организациски тимови ова прашање го поставуваат се почесто како што датумот на одржување на настанот се доближува. Некогаш нивните сомнежи исчезнуваат дури по успешната продажба на влезниците. Ова прашање е клучно и мора да се разгледа внимателно уште во раната фаза на процесот на планирање. Организаторите прво мораат да ја одредат целта на настанот. Можеби целта е собирање средства за хуманитарни цели? Или едноставно се работи за комерцијална работа? Без оглед на одговорот, организацискиот одбор мора да утврди дали одржување на настанот е добра замисла со одговарање на следните прашања.

Дали имаме потребни вештини ?

Организаторите се често изложени на сомнежи и критики, а тие се отклонуваат дури кога настанот успешно ќе заврши.

Има ли настанот поддршка на заедницата ?

Некои членови на локалната заедница имаат поделен став кон организирање на настанот во нивното место. Цела заедница мора да прифати значајни трошоци, а некои жители и компании ќе се соочат со негативни последици. Меѓутоа, оние со интереси во туристичката индустрија и со разбирање од сопственички капитал имаат многу попозитивен став. Анализата на поддршката во заедницата, мора да се земе предвид мислењето на сите интересно-влијателни групи.

Дали заедницата ја поседува потребната инфраструктура ?

Тоа зависи од големината на настанот, и доколку се работи за голем настан треба да се размисли дали постоечката инфраструктура може да ги издржи.

Транспорт и паркирање се исто многу важни прашања.

Може ли да се најде простор по прифатлива цена ?

За повеќето организатори ова е клучно. Охрид има проблем со недостаток на затворени сцени, за неповолни временски услови и тука не може да се имповизира. Сепак, обид да се заштеди со изнајмување шатори или со користење на привремен простор, може да е погрешно бидејќи уредувањето, осветлувањето, струјата и кетерингот во таквите простори се поскапи и поризични. Предноста на посебни дворани е во веќе испробани и докажани

објекти, сигурносни планови и осигурување, како и бројни и други особини. Потоа, стручноста на управителите на просторот, која може да придонесе на технолошкиот успех на настанот. Доколку се работи за настан од забавна природа, локацијата и цената на просторот ќе имаат влијание на одредување на цената и на пропагандата. Трошокот за просторот зависи исто и од времето кое е потребно. Во некои случаи трошоци за составување и монтажа се прилично долготрајни па и трошоците за наемот ќе бидат повисоки од очекуваното. Пристап до просторот за утовар и магацините е исто важен. Осигурувањето е важно зошто може да исчезнат вредни предмети. Доколку треба да се изгради нов објект за голем настан на повидок, тоа е често дискутабилно, без оглед на тоа што тој ќе остане во наследство на градот домаќин.

Дали настанот ќе ја привлече публиката ?

Локацијата на просторот или местото на настанот е клучна за привлекување на оној број посетители потребен за успешна реализација на настанот. Потребно е да се направи анализа на локалното население, како и домашните и странските туристи кои би биле привлечени од настанот. Идентификувањето на публиката е клучен елемент на планирање за организаторите на настанот. При планирање на издржливоста треба да се истражи пазарот поради идентификување на нови трендови. На располагање на организаторот му се многуте извештаи на одборот за туризам на градско, сојузно и државно ниво. Нпр резултати на истражување на пазарот на возрасни луѓе, покажуваат дека таа возрасна група е со голем потенцијал. Тоа укажува на демографски промени и јасно ја демонстрираат големината на тој пазар, како и неговиот потенцијал во иднина. Постарите лица денес живеат подолго и имаат активен животен стил. Кога за возрасна група би одбрале која се намалува, со тоа би се намалила и изводливоста на настанот на подолг рок.

Дали настанот ќе ја има поддршката на медиумите?

Медиумската поддршка е многу важна. Дали настанот ќе привлече внимание на национално ниво или само локални медиуми, ќе зависи од видот на настанот. Мудрите организатори ќе ги проучат сите достапни медиуми. Така ќе одредат кои од нив, потенцијалните посетители најмногу ги користат за информирање. На пример ако се работи за настан наменет за деца, организаторите би требало

да проверат кои од медиумите се најпопуларни помеѓу родителите во таа заедница. Соопштенија за јавност, гостувања и огласувања би требало да се насочат на тие медиуми. Во случај на некој саем, на пример, најдобро би било да се побара поддршката од локален печат. Како би се поттикнал медиумскиот интерес и интерес на заедницата за настанот, добро би било да се соберат приказни и слики со акцент на користа која заедницата би го имала од саемот.

Дали настанот е финансиски исплатлив ?

Доколку настанот е финансиски исплатлив и ù носи корист на заедницата, организаторот ќе може да ги отфрли повеќето приговори. Меѓутоа, доколку не е така, тој ќе има краток животен век. Некој саем можеби нема да донесе огромна добивка, ниту ќе собере значителни средства за добротворни цели ,но ќе придонесе кон духот на локалната заедница, односно нематеријална корист. Би можела, на пример, да порасне репутацијата на локалните производи, што би можело да привлече вложувања во нив. Ако влезот на настанот не се наплатува, тогаш трошоците треба да ги надоместат сите учесници. Ако тој се наплатува, тогаш одлуката за цената за посетители или гледачи е исклучително важна, како и времето на донесување на одлуката. Влезниците за настанот не можат да се пуштат ден потоа, ниту па сувенирите. Неуспешна продажба на маици, цд-а за настанот, претставуваат изгубени приходи. Ни концесиски места за продажба на храна и пијалоци, немаат друга прилика за продажба. Поради сите овие причини, важни се донесувањето одлука за цена и правилна работна агенда, ако организаторот сака да осигура задоволителен број на посетители. Внимателен пристап кон изработката на пресметка, на организаторот би требало да му обезбеди јасна слика за тоа колкави ќе бидат трошоците поврзани со настанот. Пред утврдувањето на цената на влезницата, треба да се разбере локалниот пазар и очекувања на потрошувачите за парите. Меѓутоа, не се наплатува влез на сите настани. нпр. саем подразбира изнајмување на штандовите на излагачите, па цената на наемот се одредува врз основа на висина на трошоците за организација на саемот и очекуваниот број на посетители. Финансиски одлуки на непрофитни организации строго се ограничени со пресметка, која често ја определува друг орган (нпр. управа на непрофитната организација). Кога клиентот плаќа за организација на настанот, фирмата која го организира изработува пресметка за настанот врз база на очекувањата на клиентот за

користа од настанот. Фирма за организација на настанот често работи со надомест, додека клиентот е одговорен за пресметките на трошоците и можните отстапувања.

Дали критериумите за оценка на успехот се разумни ?

Критериумите со кои се определува успех на настанот се разликуваат, зависно од големината на настанот. Доколку се работи за голем настан на државно ниво, тогаш успехот се просудува според реакциите на целокупното население, а доколку се работи за локален настан се следи реакција на локалното население. На пример некој локален саем на земјоделие би можел да ги поттикне локалните земјоделци на развивање претприемнички вештини и производба и продажба на диференцирани производи. Тогаш некој производ кој бил ограничен на регија, може да почне да се продава низ цела земја. Тешко е да се измери промена на перцепција која потрошувачите ја имаат за производите на некоја регија, исто како и зголемување на самодовербата на локалните произведувачи. И едното и другото се неописливи исходи, и ретко се сметаат во критериумите на успехот, кои обично се опишани резултати, како нпр. зголемена продажба. Критериумите за определување на успех мораат да се утврдат пред одржувањето на настанот, бидејќи со нивната помош ќе се анализира изводливост на настанот.

Кои се ризиците ?

Тоа последно прашање воедно е и најважно, бидејќи пропаста и неуспехот се секогаш можни. Бурата на идеи е прв чекор, во текот на кој би требало да се откријат сите ризици поврзани со настанот, а потоа да се рангираат. Меѓу ризиците се:

- Лошо време, ветер, дожд;
- Поплава;
- Пожар;
- Рушење згради или времени објекти;
- Незгоди во кои се вклучени работници и/или посетители;
- Контрола на масите;
- Сигурност на учесниците;
- Труење со храна;

- Проблеми со вода и струја.

3.3 Логистика во управување со манифестациите

Цел на логистиката е организација на работите, поставување на работите (и луѓето) на вистинското место. Концерти и забавни настани на кои настапуваат ѕвезди можат да создадат многу логистички проблеми, особено ако се работи за музичка група на турнеја во неколку градови. Некогаш треба да се постави разновидна и комплексна музичка опрема, која можеби ќе се постави само за неколку дена или часови пред настанот. Сепак, во мнозинство на случаевите екипа која ги прати музичарите однапред, често во детали, ги утврдува специфичните работи што треба да ги направи локалниот, логистички тим.

Сепак, акцентот на **логистичкото планирање** најчесто е на поставувањето и промената на сценографијата. Настани кои вклучуваат кетеринг можат да бидат огромен предизвик ако јадењето мора да се послужи топло, често на стотици луѓе во краток временски период. Водител на логистиката мора да биде една од најорганизираните лица во тимот. Планирање на одвивање на работни операции на настанот станува уметност.

Процесот на поставување опфаќа инсталација на конструкции и подготовка на објектот за настанот.

Концептот на односи со јавност и таргет групи се детерминирани во зависност од мисијата и визијата на организацијата и нејзината организациска култура. (Dragičević-Šešić and Dragojević S, 2005: 142). Моќта на медиумите не смее да биде занемарена и тие треба да бидат третирано како стратешки партнери кои можат да и помогнат на уметничката организација да пренесе јасна порака за својата општествена мисија. Број на лица кои припаѓаат на категоријата потенцијална публика е многу поголем од актуелната бројка посетители. Импресија креирана од уметничката организација за себе, многу придонесува за исполнување на таа цел. Подобар имиџ на организацијата во општеството, значи помалку

инвестирање во индивидуални кампањи на уметниците и обратно. Сè е во воспоставувањето на релациите на доверба помеѓу уметничката организација и нејзината потенцијална публика.

Табела бр.3

Развој на односи со јавност и идентитет на организацијата

Општи PR Концепт	Целни групи	Инструменти	Буџет	Соработници и агенти	Очекувани резултати
<p>Посакуван имиџ -</p> <p>Фестивал како институција што израснала од сопствената заедница и е отелотворение на најдобрите карактеристики.</p>	<p>Примарни целни групи (најрелевантни сегменти и групи на публиката);</p> <p>Новинари, публицисти и критичари на локално ниво, но и промоција преку екстерните соработници;</p> <p>Политичари и лидери на јавното мислење – Општина Охрид и Министерство за култура на РМ;</p> <p>Посебни целни групи (во однос на</p>	<p>Изразување на идентитетот</p> <p>Назив на организацијата, одделните програми и проекти;</p> <p>Мора да се измисли слоган (препорачливо е да се користат услуги на специјализирани агенции, експерти во брендирање);</p> <p>Лого;</p> <p>Меморандум; визит карти;</p> <p>Покани;</p> <p>Пликоа;</p> <p>Календари;</p> <p>Брошури...</p> <p>Програми,</p>	<p>Чекор 1:</p> <p>Ангажирање експерти за создавање на нов визуален идентитет и слоган, според новата бизнис филозофија и идентитет-буџет за дизајнери;</p> <p>Чекор 2:</p> <p>ангажирање PR експерти за промотивната кампања – промоција на новиот изглед— институционален сектор за односи со јавност— буџет за PR активности;</p> <p>Чекор 3:</p> <p>ангажирање експерти за PR кампањата за конкретниот</p>	<p>Професионални маркетинг агенции со нивните дизајнери и PR експерти;</p> <p>Професионални медиуми (списанија, радио и ТВ програми...);</p> <p>Претставници на мас медиумите— новинари и уредници поединци.</p>	<p>Јавно признание, особено во локалната заедница, но и надвор од границите на земјата;</p> <p>Почит во браншата;</p> <p>Медиумска покриеност и забележливост;</p> <p>Креирање клима која ќе предизвика интерес за да привлече нова публика како резултат на активностите во полето на маркетингот и зголемување на</p>

	посебни стратегии и програми); Локална заедница „и јас исто“ приод (настанот е дел од заедницата во која постои).	Каталогизи... Постери... Флаери... Креирање на страница- веб страница.	фестивалски програм –буџет за кампањата.		продажбата.
--	---	---	--	--	-------------

3.4 Селекција на соодветните стратегии

По анализа на проблемите со кои се соочуваат фестивалите, првиот чекор за нивно разрешување е стратешко размислување за нивната иднина и избор на најадекватни стратегии врзани за програмскиот и организацискиот развој во согласност со потребите на секој настан. Во општествата каде има чести промени како што се тоа транзициските општества се издвојуваат дури дваесет и три можни стратегии (Dragičević-Šešić M.,2005).

Табела бр.4
Селекција на соодветни стратегии

а) Програмски и организациони компетитивни стратегии:
1. Диверзификација на програмата;
2. Диверзификација на средстава;
3. Зголемување на обемот на продукцијата и услугите – раст на организацијата (зголемен број на вработени);
4. Комерцијализација на програмата и ширење на услугите;
5. Развој на публиката и ширење на пазарот;
6. Ориентација фокусирана на програма / стеснување на организацијата (намалување на бројот на вработените);
б) Стратегии на постигнување квалитет:
7. Поддршка за развој на квалитетот– achievement of excellence;
8. Стратегија на хармонизација на професионални стандарди на операциите;
9. Обезбедување права и лиценци ;
10. Едукација и трансфер на знаења;
в) Стратегии на поврзување
11. Ориентација на партнерство и копродукција;
12. Умрежување;
13. Интернационализација;
14. Децентрализација на активностите;
15. Поврзување во рамките на секторот;
д) Стратегии во однос на публиката
16. Позиционирање на јавни домени и работење на видливоста, забележливоста;
17. Лобирање и стратегии на обезбедување поддршка;
18. Стратегии на општествена одговорност и промени во јавниот простор;
е) Стратегии за обезбедување на одржливоста

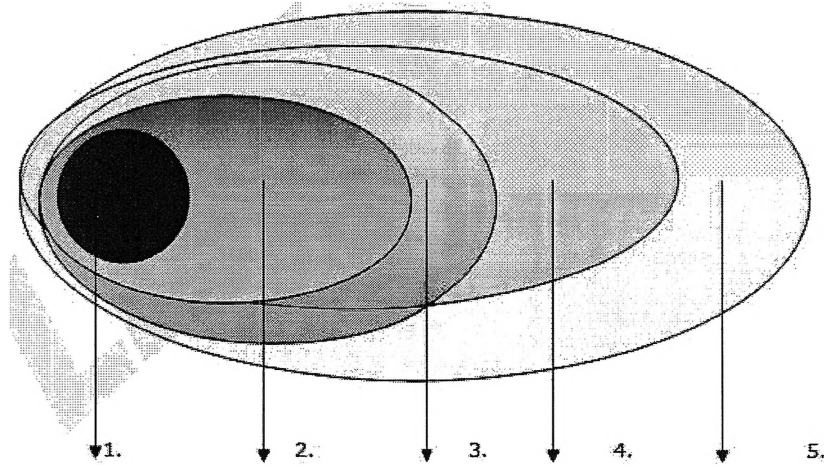
19. Стратегија на минимална само-одржливост;
20. Стратегија на интеграција;
21. Стратегија на приватизација;
22. Стратегија на миграција;
f) Излезна стратегија -Sunsetting (exit strategy):
23. Стратегија на распуштање, со зачувување на институционални постигнувања и колективна меморија.

Културните политики би требале да ја признаат важноста За промоција на современата уметност и да обезбедат поширока поддршка од јавните фондови. Опаѓањето на квалитетот на програмата поради недостиг на современи композитори, режисери, актери, ликовни уметници итн. во РМ, е како последица на одлив на мозоци на полето на уметноста, но и поради фактот што многу од нив работат друго да си обезбедат егзистенција.

Осврт на поширока публика и ширење на пазарот (иновативни, интелегентен маркетиншки приод, блиска соработка со образовни институции) Некои манифестации кои започнале со приватна иницијатива и енергија, треба да поминат низ институционална консолидација, издејствуваат сопствен канцелариски простор), склучат трајни договори со вработените и сл.

Графикон бр. 3

Резонантен ефект на настанот



1. Настан - Event
2. Публиката присутна на настанот
3. Деловни соработници на учесниците, роднините, пријателите
4. Медиумите
5. Пошироката јавност

Речиси секој настан, покрај присутната публика, индиректно комуницира со неброени познаници, пријатели, роднини и сите оние на кои можеме да им се пофалиме со интересен настан на кој сме биле, каде сме доживеале нешто ново, уживале во нешто или само добро сме се забавувале. Со оглед дека во PR (односно со јавноста), настанот е во најголем број на случаи креиран така да биде интересен на медиумите, од огромно значење е впечаток кој ќе го стекне новинарот и како него ќе го пренесе на пошироката јавност, но и на својата редакција и уредништвото, односно колегите на работа. Од тие причини, настаните се најчесто внимателно и долгорочно планирани. Исклучок се ненадејните прес конференции или корпоративски настани, а сите тие можат да бидат поединечни (еден настан на едно место) или во низа (повеќе еднакви или различни настани на различни локации).

4. КУЛТУРЕН ТУРИЗАМ

Културниот туризам не е лесно да се објасни. Тоа не е само прост спој на поимите „култура” и „туризам”. Светска туристичка организација (WTO) уште во 1985 година дала две дефиниции на поимот културен туризам – потесна и поширока.

Во потесна смисла под културен туризам се подразбира „движење на луѓе со силна културна мотивација” привлечени од убавите уметности, патувања до фестивалски и други културни настани, посети на локалитети и културно-историски споменици. Тоа означува патувања на луѓе со „висока култура”.

Дефиницијата во поширока смисла ги „опфаќа сите движења на луѓето поради задоволување на човечките потреби за разновидност, насочени кон зголемување на културното ниво на поединецот и создавање на нови знаења и искуства”. Различна е мотивацијата поради која луѓето патуваат.

Под унапредување се подразбираат развојни цели како во однос на развој на културните потреби на публиката и продлабочување на фестивалската програма врз основа на тоа. Културните потреби и во теоријата и во праксата, денеска, често се поврзуваат со менаџментот во културата. Овој систем е базиран врз тоа дека само незадоволените потреби се мотиватори. Патем, клучен принцип е дека потребите се подредени по строга хиерархија, па последица во однос на задоволувањето на потребите е дека личноста може да помине на следното ниво, само откако ќе ги задоволи потребите од претходното ниво. Со тоа, последната самоактуелизирачката потреба е значајна за менаџирањето во културата, бидејќи насочува на разновидноста која постои во однос на обликувањето на таквата потреба како и различните патишта кои водат до нејзиното задоволување. Секој човек различно се стреми кон самоактуелизацијата, но таа е фактор кој произлегува од

општествената ситуација во која тој самиот егзистира, притоа прифаќајќи ги вредностите на дадената култура, приспособувајќи ги кон неа и сопствените индивидуално-психолошки карактеристики. Интересирањата се важен врзвачки фактор меѓу општествените групи односно, меѓу дадената целна публика, а за овие интересирања особено за програмите на фестивалите, манифестациите и нивните програми и реперотари се прават бројни истражувања и претпоставки, со цел да се погоди и задоволи највисокото ниво на дадената целна група односно, на публиката. Планирањето на културните активности кое, како што веќе напоменавме е дел од задачата на културните менаџери, во својот супстрат ги има истражувањата и познавањата на културните потреби на публиката, со цел да се испланира културниот развој кој понатаму, би поттикнал нови културни потреби и уште повисок развој.

Културниот туризам помага во разбирање на мултикултуралноста, интеракција помеѓу различните култури и нивното значење за европскиот идентитет и препознавање на заедничките вредности. Културниот туризам помага во изградба на позитивниот имиџ на целокупното општество и подобар однос со другите народи. Овој вид на туризам е поддржан и од ЕУ.

Тој дава поддршка во заштитата во зачувувањето на локалните вредности, наспроти глобализацијата која влијае и на културниот и на туристичкиот сектор.

Според **Ричардс** „културниот туризам е всушност движење на луѓето предизвикано од културните атракции надвор од вообичаеното место на нивното живеење, со намера за собирање на нови информации и искуства како би ги задоволиле своите културни потреби“. Тој дал и стручна дефиниција каде вели дека културниот туризам ги вклучува “сите движења на луѓето кон специфичните културни атракции како културното наследство, уметнички и културни манифестации надвор од вообичаеното место на живеење” (Richards,G.1999). Културниот туризам е селективен облик на туризам кој бара труд, влог, за да се исплати конечниот резултат. Тој не ги користи само ресурсите кои може да ги продаде во туризмот, туку бара организација, поврзување, континуирана обнова на материјалната култура и човечката инвентивност, односно креативност особено во сегмент на духовната култура.

Во планирањето на културно- туристичката програма, со вложување многу труд, анализи и проучување, се одбира најдобра комбинација на странските

модел, со зачувување на оригиналноста, односно автентичноста на сопственото културно богатство кое сакаме да го понудиме.

Решавајќи го проблемот на дефиниција на културниот туризам **Ричардс** (Richards, G. 1999) истакнува производно и процесно засновани пристапи :

- Производно ориентираната дефиниција опишува вид на атракција или производ на културниот туризам. Се користи како поддршка на квантитативните истражувања од културниот туризам.
- Дефиницијата базирана на процес го опишува културниот туризам како активност и се користи за испитување на мотивацијата и однесувањето во културниот туризам.

ECTN (European Cultural Tourism Network) прифатила постоечка производно ориентирана дефиниција на културниот туризам :

„Културниот туризам може накратко да се дефинира како туризам заснован на локални и регионални културни ресурси. Ова вклучува културна традиција, јазик, историја, култура, пејсажи, изградено опкружување, археолошки наоѓалишта, музеи и културни активности како фестивали, галерии, уметнички атракции, театар, а исто така и атракции врзани за основата на производство, занаети, историја и начин на живот во општеството. Културниот туризам е во врска со човечката активност и историја во поширока смисла”.

Фриџен (Fridgen, 1991) нуди дефиниција на културниот туризам од агол на туристот и вели дека „туристи заинтересирани за култура бараат изложување на локални карактеристики и традиција, различни начини на живот или остатоците на начин на живот кој изумира. Сепак, туризмот дозволува само селективно изложување на другите култури. Бидејќи туристите генерално кратко се задржуваат во една област, тоа што таму го гледаат е бледа копија на стварната култура”.

Културниот туризам претставува релативно нова дисциплина на менаџментот во културата, чија основна цел е да поттикне и мотивира луѓе да патуваат и да

се запознаваат со локални културни вредности како подобро би ги разбрале и почитувале.

Културниот туризам може да се интерпретира со помош на разни други дефиниции, во однос на аголот на гледиштето. Од аспект на економија, културен туризам е излегување на културата на туристичкиот пазар со културни и уметнички производи кои имаат и културна и економска вредност. Од организациски аспект, тоа е интерсекторско поврзување на културата и туризмот, со што добиваме културна индустрија, која последните децении била една од четирите сектори со најбрз раст во светската економија.

Од аспект на туризмологијата, во прашање е движење на туристи мотивирано од културната понуда, додека од културолошки аспект културниот туризам е промоција на културното наследство односно културните потенцијали на современото творештво.

Културниот туризам од едукативен аспект, претставува желба за истражување, запознавање и учење на нешто ново, па во таа смисла се нудат разни работилници, семинари, курсеви кои овозможуваат посетителот поблиску да се запознае со културните специфичности на одреден локалитет. Гледано од аспект на маркетинг, културниот туризам одразува углед и имиџ на некој локалитет заснован на културната понуда.

Ако ги имаме предвид сите овие аспекти, културниот туризам претставува таква културна понуда која опфаќа атрактивни културни и уметнички содржини, како тие врзани за секојдневниот живот на локалната средина, обичаи, навики, фестивали и разни презентации, така и оние врзани за презентација на културните добра и културните специфичности на одреден локалитет. Основен предизвик во културниот туризам е што е задржан во пронаоѓање начини за оживување и активирање на културни потенцијали на локалната средина

Предност на некои странски земји е во тоа што на време забележале важност на поврзување на секторот на туризам со секторот на култура, и дејствуваат заеднички во рамки на Министерство за култура и туризам. Некои

земји пак, тука вклучуваат и низа други сектори, како секторот за животна средина.

Важноста за координација и соработка на цел еден ланец учесници (трговски здрженија, маркетиншки организации, туристички заедници, галерии, музеи, разни корпоративни играчи), е исклучително важна како на државно ниво, така и на пониските нивоа. Туристичките заедници осигуруваат континуиран развој на свеста и идентитет на локалното население за културата и историјата на сопствениот град/држава.

Туризам на посебни интереси опфаќа посети на туристи чии патувања се мотивирани од посебните интереси за определени атракции или активности како : спорт, недопрена природа, традиционални занаети, култура, историја, селски туризам, настани, фестивали, наука, итн. Ваквите видови на туризам имаат најголема стапка на раст, особено во западна Европа и САД.

4.1 Состојба со културниот туризам во Македонија

Македонија е нација со богато културно наследство, слабо искористено за жал, од повеќе причини. Културниот туризам во Македонија е во зародиш, но се забележуваат настојувања на Министерството за култура преку низа промотивни кампањи и проекти од областа на културно наследство, да го едуцира населението во тој поглед. Свесноста за тоа што го поседуваме како археолошки артефакти, културно историско наследство, познавање на сопствениот јазик и историја, се основни предуслови за развивање овој вид туризам. Културниот сектор беше погоден од политичката состојба во соседните земји што се рефлектираше и кај нас (војната, бегалската криза), како и ослабнетите врски во некогаш обединетиот културен простор на поранешна Југославија. Дојде до период на еден вид вакуум, поради неподготвеност да се игра по нови правила наметнати од транзицијата.

Програмите на културните институции се неприлагодени, слабо се користат современите технологии, соработката со училишта и млади уметници слабо функционира. Младите и културни институции живеат во два паралелни света, а и во комплетниот културен систем постои еден вид идеологија на самодоволност во која секој е свртен кон себеси. Постои и недоволна информираност кај локалното население за значењето и можностите од правилното управување со културното наследство, но се забележуваат обиди да се надмине тоа со зачестени проекти наменети за неговото доближување и демистификација кон обичниот човек.

Нашето уникатно културно наследство, треба да се презентира и нуди на пазарот како производ бидејќи туристите се едноставно купци, и затоа туристичкиот производ треба да е во форма на квалитетен промотивен материјал кој ќе предизвика првични визуелни импресии. Таквиот материјал треба да биде застапен и во печатена форма, но секако и во аудиовизуелни изданија. Постојат и неколку интернет страници каде е презентирано културното наследство на Република Македонија но повеќето од нив се занимаваат со недвижното наследство. Потребно е дополнување особено во делот за музеите и движното културно наследство. Во однос на институции мал дел од нив имаат свои интернет страници, каков што е случајот со музеите, нпр. Поинтензивно треба да се подготвуваат и печатат брошури, каталози и друг пропаганден материјал кој во соработка со туристичките агенции, хотели и други сместувачки и угостителски капацитети, како и локалната самоуправа ќе го нудиме на туристичкиот пазар. Таквиот пропаганден материјал треба да биде достапен на потенцијалните посетители на аеродромите, железничките и автобуските станици, странските претставништва и на други места. На главните комуникациски правци и пристапните патишта да поставиме соодветна сигнализација за музеите и локалитетите.

Сепак не треба да се задоволуваме со постоечката ситуација. Напротив, треба да изнајдуваме најразлични начини за привлекување на туристите, бидејќи овде има културно наследство со неоспорна убавина, историја, приказна. Можеби треба само да ја осовремениме нашата приказна во функција на културниот туризам ?

Отстранување на воочените недостатоци и издигнување на целата туристичка понуда на многу повисоко ниво од досегашното со добро

планирање, избалансиран развој и соодветна и ефикасна грижа за заштита, чување и одржување на наследството, може да се очекуваат позитивни ефекти и бенефиции, како за туристите и населението, така и за локалните и централните власти и, можеби најмногу, за самите споменици и локалитети од природното и културното наследство. Само со заедничко и синхронизирано планирање и имплементација на проектите за развој на културниот туризам или туризмот во потрага по наследството, како и на целокупниот одржлив развој на локалната заедница, може да сметаме на бенефиции за сите: за Општината Охрид и локалното население, како и за пошироката заедница, за бизнис секторот, за самите посетители на овој туристички регион и, што е можеби најважно, за доброто на бројното и разновидно природно и културно наследство. Културниот туризам овозможува и низа позитивни ефекти засилување на идентитетот, создавање приход и нови работни места, како и обезбедување средства за заштита на културното богатство.

Почетокот на развојот на културните и креативните индустрии во Македонија ги одликува неуреденост и нерегулираност на целиот сектор, а државата на креативните индустрии не гледа како на развоен потенцијал. Оттука, како прва мерка на нивниот развој се заговара нејзиното препознавање од страна на државата и креирање на стратегијата на развој. Авторот **Приморац (2006)** во рамки на регионалното истражување на состојби во креативните индустрии наведува како значајна одлика во ова поле и неуреденост на пазарот на работната сила и непостоење на јасни правила внатре во самиот сектор. Иако и во странските земји, културните претприемачи во голем број на случаи работат повеќе работи одеднаш, работат волонтерски, неплатени и/или слабо платени работи, договорите се во најдобриот случај хонорарни и краткорочни. Бидејќи пазарот на креативните производи е незрел, каналите на продажбата се слабо развиени и поддршка на државата е непостоечка, во целиот сектор важи правило дека мал број на идеи успева. Во таква “лотариска економија”, многуте претприемачи не наоѓаат свој пат кон успехот. Притоа, културните работници во југоисточна Европа во таков пазарен натпревар влегуваат потполно неподготвени. Во таа смисла се укажува на значењето на државната помош и регулација, меѓународното, регионално, национално и локално вмрежување и едукација.

Со развојот на културниот туризам, туристичкиот сектор тежнее да ги надмине проблемите како нпр. сезонската лимитираност, додека пак интересот на културниот сектор е во финансиските ефекти кои произлегуваат од неговото поинтензивно вклучување во туристичката понуда.

Културно-туристичка димензија на манифестациите го има централното место во овој труд. Тие влијаат на зголемување на обемот на туристичкиот промет, бидејќи манифестациите имаат специфичен карактер и содржина и претставуваат дополнување на туристичките содржини во туристичките места и региони. Тие како туристички ресурс не се искористени во доволна мерка, ниту на нивната организација и промоција им се посветува доволно внимание. Средби на уметниците на фестивалите се прилика за размена на креативните идеи, кои на меѓународната јавност и го пласираат имиџот на Балкан, поинаков од оној каков што се памети од периодот на 90-те години. Уметноста ја има таа моќ над другите облици на човечката комуникација бидејќи на луѓето гледа во целост, сеопфатно, а не како страни во сукобот.

4.2 Фестивалски туризам

Коренот на зборот **фестивал** сугерира идеја за прослава, забава (Д. Клаич, Фентон, Нил, 2005: 149). Според истиот автор, фестивалите имаат способност привремено да менуваат социјални конвенции и да воведат експериментална „утописка“ програма барајќи заемна доверба и соработка. Ова е впечатлива противтежа на бизнис обичаите на маркетинг и натпревар кои преовладуваат.

Фестивалите посветени на класична музика спаѓаат во категорија на културно-уметнички настани, со примарна цел на вреднување и презентира уметнички креации произлезени од одредена средина и определен период. Поседуваат двојно значење – нудат поддршка на развојот на креативноста (преку оценување) и прием на овие креативни напори (со популаризација на настанот пред широката публика). Често имаат карактер на прослава, и оттука можат да станат интересни и за публиката која вообичаено нема обичај и желба

да ги следи настаните од поле на културата и уметноста (Dragičević-Šešić and Stojković, 2003: 169)¹.

Фестивалскиот туризам (фестивали на различни видови уметности, фолклорни празници, фестивалски религиозни манифестации, празници на традиционални национални производи) е вид на културен туризам кој се одликува со динамика и масовност, на туристите им сугерира учество во различни форми на традиционални и современи културни празници. Тоа се фестивали на различни видови уметности, автентични настани и сл. вклучувајќи и филмски, театарски и арт фестивали карневали, културни празници, артистички доживувања. Во фестивалскиот туризам спаѓаат и адаптации на познати народни празници, празници на специфични национални симболи и сл.

Културен туризам се засновува на мозаик на локалитети, традиции, уметнички форми, прослави и искуства кои ги портретираат нацијата и луѓето, рефлектирајќи ја разноликоста и нивниот карактер. За културниот туризам мора да се размислува, бидејќи друг вид на туризам и не постои. Туризмот е токму тоа, културата, бидејќи туристите не доаѓаат поради аеродромите, хотелите или спортките

терени туку поради културата.

Уметноста и фестивалите се важни бидејќи на луѓето им даваат нова димензија и нудат нови перспективи кои актуелната политика не ги нуди и кои мас медиумите воглавно не ги нудат. Тие дејстуваат во насока на обединување на регионот, повеќе од сите политичари заедно. Промените започнуваат од оази, од најмалите честички. Научно е докажана моќта на малите честички.

Во програмите на фестивалите, регионот е секогаш застапен во одреден сегмент. И стратегија на целиот регион е да се има фокус на самиот регион бидејќи интернационални програмери од различни фестивали токму тоа ги интересира. Тие ќе дојдат во градовите во окружувањето да видат што се случува во театарскиот свет кај нас. Тоа е природен пат

по кој фестивалите одат, за да се позиционираат на европската и светската мапа.

4. 4 Културни настани и манифестации

Манифестациите се комплексни, сложени појави каде се испреплетуваат повеќе меѓузависни елементи и содржини од хетероген карактер и токму поради таа комплексност важно е точно да се дефинираат и протолкуваат посебните поими, да се изврши дистинкција од поими навидум слични на нив. Анализата на динамичките влијанија на кои манифестациите им се подложни, исто така, помагаат во полесно согледување на развојот, следење на движењата на појавите и создаваат можност за унапредување на нивниот развој.

Термин **манифестација** потекнува од латинскиот збор *manifestare* која значи да се објави, а исто така и јавно настапување со цел заедничко изразување на припадништво на една единствена цел. Современо значење на зборот манифестација е **организиран настан**, во форма на карневал, фестивал, смотра, свеченост и друго. Најпознатите манифестации се токму карневалите (од *carne vale* = *збогување со месо*), а клучните особини се изедначување на сите луѓе (без оглед на статус) и препуштање на уживањето во весела атмосфера.

Табела бр. 5

Особини и значење на манифестациите :
• Општествено/ културно значење – се огледува во зачувување и промоција на традицијата и културното наследство
• Извор на приходи
• Ефикасно средство за привлекување на странски и домашни туристи
• Прилика за ангажирање на локални ресурси, изведувачи и претприемачи
• Извонреден ресурс за промоција на дестинацијата, локалната култура и општествените вредности, како и самата држава во која манифестацијата се одржува

Манифестациите се идеални за промоција на културни специфики на нашето подрачје, но за да се остварат тие можности, важно е да се препознае и стави во функција богатото национално наследство, како и природните, човечките и организационите потенцијали, кои ги прават мошне атрактивни за различни категории на туристи. Потребно е да се дефинира *профил на целните групи* на туристите за различни видови манифестации и да се утврдат најдобрите канали на комуникација со нив, како и да се зголеми информираноста за специфичните фестивалски настани.

Преку фокусиран маркетинг и комбинирање на локални специфичности со интензивни, модерни и динамично организирани настани, со стратешка помош на државата и долгорочно планирање можат да се постигнат значајни ефекти и светска препознатливост на Охрид и на Македонија како земја на гостоприемство, фестивали, хедонизам, како и богатата историја и традиција.

Органиzirани културни настани можат да бидат и двигатели на развојот на туризмот на одредена држава, регион бидејќи тие се побитен чинител при донесување на одлука за патување. Тоа произлегува од афинитетите на модерните туристи кои сакаат да посетуваат нови дестинации и низ манифестации да ги запознаат недоволно познатите култури, да се забавуваат и стекнуваат нови искуства. Една од основните карактеристики на манифестациите е што остануваат запаметени како единствени доживувања за сите нивни посетители. Манифестациите се настани кои ги карактеризираат креативни и комплексни содржини од спортски, рекреативен и забавен карактер, кои се одвиваат по определена, однапред подготвена програма, а остваруваат туристички ефекти и имаат социјално-економско значење за местото или регион каде се одржува.

Очекувањата на туристите се сè поголеми, како и нивната желба за специфични доживувања. Токму тука се гледа посебна улога на манифестациите во современиот туризам. Манифестациите се интегрален дел на туризмот, но и нераскинлив дел на човечката цивилизација од нејзиното настанување. Впрочем, манифестациите се глобален феномен кој добива сè поголемо значење низ „индустрија на настани“.

4.5 Специфичности на менаџирање на Охридските културни настани

За афирмацијата на Охрид како развиена културна средина во земјата многу придонесуваатне колкуте меѓународни културно-уметнички манифестации. За досегашното високо стекнато реноме, популарност и нивните постигнувања, се знае во европските, па и во пошироките географски простори. Природните убавини, богато културно наследство оставило овде траги низ вековите, како и гостопримливоста на локалното население, ги прават овие манифестации интересни и посетени од многубројни учесници, но и љубители на презентираниите содржини. Туризмот на културните манифестации претставува вид на туризам кој може да придонесе во зголемување на обемот на туристичкиот промет, бидејќи манифестациите имаат специфичен карактер и содржина и претставуваат дополнување на туристичките содржини во туристичките места и региони. Манифестациите се важни туристички мотиви за доаѓање на странски туристи во нашата земја.

Туристичките дестинации се динамични, со променлива понуда и зависат од пазарот кој се развива во квантитативна и квалитативна смисла. Дестинација се повеќе се сфаќа како појдовна точка на туристичката иднина на некоја земја па треба постојано да се развива и промовира. При тоа е важна и нејзината специјализација како одраз на сличните трендови на светскиот пазар кој преферира различни тематски патувања за захтевните гости. Туристичката дестинација преминува од една точка на посматрање, низ различни преодни состојби. Таа појава настанува поради влијанија на директни и индиректни чинители на стабилноста, без оглед дали влијанијата доаѓаат од опкружувањата или самата дестинација. Атрактивноста на туристичката дестинација одразува чувства, верувања и ставови кои поединецот ги има за можностите на дестинацијата во задоволувањето на специфичните туристички потреби.

Културните атракции играат важна улога во посетата на огромниот број на туристи на сите нивоа и затоа дејствуваат како катализатори за економски

развој. Дали е овој развој навистина одржлив со долготрајни позитивни економски, социјални и еколошки влијанија на заедниците зависи од тоа дали културното наследство е промовирано и управувано на координиран и интегриран начин. Низ успешните културни манифестации македонската култура се здобива со самосвест за себепотврдување и животворност за сопствен творечки вознес на светската сцена.

4.6 Манифестациски производи – Охридски културни настани

- Охридско лето – Ohrid Summer Festival
- Водици – Epiphany
- Меѓународен пливачки маратон – Ohrid Swimming Marathon
- Струшки вечери на поезијата – Struga Poetry Evenings
- Вевчански карневал – Vevcani Carnival
- Француски филмски фестивал – French Film Festival

Охридските културни настани и манифестации – Манифестациите се интегрален дел на туризмот, ама и нераскинлив дел на човечката цивилизација од нејзиното настанување. Манифестациите се глобален феномен кој добива се поголемо значење низ индустријата на настани. Важноста е во креирање позитивен имиџ на дестинацијата, а со тоа и олеснување на меѓународната соработка. Така фестивалите нема да бидат доживувани само како конзументи на јавните фондови, туку и како потенцијални креатори на додадена вредност. Уметноста и фестивалите се важни бидејќи на луѓето им даваат нова димензија и нудат нови перспективи кои актуелната политика не ги нуди и кои мас медиумите воглавно не ги нудат. Тие дејстуваат во насока на обединување, повеќе од сите политичари заедно.

Најатраktivните културни манифестации кои се дел од Охридските културни настани (понатаму во текстот ОКН) и кои ќе бидат предмет на анализа се: „Охридско лето“, „Струшки вечери на поезија“, „Вевчански карневал“,

„Водици“. Во магистерскиот труд тие ќе бидат подетално претставени во нивната организациска поставеност, менаџирањето и финасирањето (изворот на финансии), нивната пазарна димензија, но и други специфичности поврзани со човечките ресурси (нивото на обученост, регрутацијата, наградувањето). Посебено ќе биде разработен сегментот на прифатеност од страна на публиката, кој вид на публика се поврзува со определени настани и какви импликации има по економијата и целокупното општествено живеење.

Охридско лето е фестивал со високо реноме и своевидна културна драгоценост на Охрид и Македонија, манифестација со која тие со гордост можат да се претставуваат пред целиот свет. Основан е во 1961 година со цел за афирмација и промоција на градот и земјата, националната култура, како и полесно интегрирање на Република Македонија во Европа. Во текот на изминатите 54 години „Охридско лето“ се афирмирал како една од најважните културни манифестации во Република Македонија. Воедно успеал да одржи чекор со европските и глобални културни текови и се смета за еден од најеминентните и најзначајни фестивали на светот, што е потврдено со членство во (EFA) Европска Асоцијација на фестивали во 1994 година (со седиште во Гент, Белгија), поради своите особености заради кои е толку препознатлив и единствен во нашиот регион. Фестивалот станал тнр. Hallmark настан со препознатлив квалитет на програмата и репутација, од особено значење и атрактивност за учесниците и посетителите, кој придонесува кон изградувањето на имиџот на дестинацијата, како и зачувувањето и ревитализацијата на традицијата. Во текот на своето постоење претрпел извесни организациски промени, и тоа е незапирлив процес, слично како кај секој жив организам. Континуираниот подем се потврдува со потреба од проширување на тимот. Се одвива на неколку затворени и отворени сцени каде се презентираат врвните уметнички достигнувања од областа на класичната музика и театарот, како од домашните уметници така и од странство. Публиката на фестивалот „Охридско лето“ е зрела, едуцирана публика со префинет вкус. Со растот на фестивалот, генерациите млади посетители израснаа во луѓе со изграден музички вкус. Сепак, бидејќи класичната музика никогаш не важела за комерцијална, со цел да се привлечат помлади посетители и да се добие на масовноста, додадени се нови содржини, алтернативни музички форми како џез, етно, итн. - дел наречен off

fest. И во драмскиот дел се бележи исчекор од главните - мејнстрим текови, па покрај класиците се изведуваат модерно конципирани претстави од мултимедијален тип, прилагодени на урбаниот животен стил на денешнината. Истото се случува и со делот на визуелните уметности, изложбите, перформансите се селат на отворени простори и се проактивни, се губи дистанцата и самите посетители стануваат дел од вкупниот перформанс.

Социо-културната димензија на фестивалот „Охридско лето“ врз градот Охрид каде што се одржува но и пошироко, е многу силна. Имено, самото локално население има многу позитивен однос кон самиот фестивал и целосно го поддржува. Фестивалот придонесува и за зголемување на бројот на домашни и странски туристи во Охрид за време на неговото одржување кои се привлечени од настаните кои се одржуваат. Фестивалот влијае позитивно врз свеста кај населението во Охрид и поширокиот регион од аспект на културната едукација и надградба што се врши преку концертите на класична музика и театарски претстави, овозможува презентирање на нашето културно наследство, го подигнува општото ниво на култура кај домашното население, овозможува дружење и социјализација на странските уметници со нашите уметници но и на туристите кои доаѓаат, дава реална основа во поглед каде е нашата уметничка вредност споредена со странската уметност. Како проект во насока на развојот на културното живеење и потребите на Охрид, се и активно-стите за покривање на сцените на Долни Сарај и на Античкиот театар, според светски стандарди.

Од економски аспект фестивалот има економски ефекти врз локалната економија, вработеноста (се ангажираат дополнителен број на луѓе во организацијата), зголемена потрошувачка во хотелите, рестораните, кафетериите, ноќните клубови односно во објектите за забава, продавниците на сувенири и малопродажбата во Охрид и.т.н.

Струшки вечери на поезијата - Повеќе од половина век секоја година на крајот на месец август во Струга, Република Македонија се одржува најголемата светска поетска манифестација – Струшките вечери на поезијата. Околу 5.000 поети од стотина земји биле учесници на најголемиот поетски собир во светот, што од Струга направи да биде поетска престолнина. Во 1962 година се формира прв фестивалски одбор од 7 членови, составен од претставници на Друштвото на писателите на Македонија, културни и

општествено-политички работници од Републиката и од Струга, чијшто претседател бил истакнатиот поет Блаже Конески. Покрај ова тело, постојат повеќе комисии како посебни органи со определени цели, како комисии за издавачка дејност, комисии за информирање, жири комисии за доделување на наградите и други комисии. Манифестацијата во организациона смисла има канцеларии во Струга и во Скопје. Фестивалскиот одбор ќе изготви програма распределена во четири вечери на кои настапуваат писатели од Македонија. Од година во година бројот на учесниците на Струшките вечери на поезијата се зголемувал. Во 1964 тие прераснуваат во општојугословенски фестивал на кој ќе земат учество поети од сите републики на поранешна Југославија. А веќе наредната, 1965 година, фестивалот ги преминува југословенските граници и добива карактер на меѓународна поетска манифестација на која ќе настапат еминентни поети. Бројот на земјите учеснички од година во година се зголемува, за во 1968 година да настапат поети и есеисти од 17 земји. Во таа 1966 година „Струшките вечери на поезијата“ започнуваат со доделувањето на најголемото признание во светот за поетско творештво „Златен венец“, кое до сега го добиле најмаркантните фигури во светската поезија. Струшките вечери на поезијата доживаат брз растеж и за кусо време стануваат единствена меѓународна манифестација од ваков вид. Пропагирајќи ја поезијата и нејзините вредности, „Струшките вечери на поезија“ играат непроценливо значајна мисија во вечно поделениот свет, останувајќи и по половина век да бидат мост помеѓу поетското творештво создадено на сите јазици, место каде и понатаму ќе продолжи дијалогот меѓу јазиците, културите, народите, цивилизациите. На иницијативата насловена „Културата мост кон развојот“, се осврна и генерален директор на УНЕСКО, покровител на оваа поетска манифестација **Ирина Бокова** како гостинка на 50-то јубилејно издание на фестивалот СВП :

Ние ја поддржуваме исто така и промоцијата на локалното културно наследство со што локалното население ќе се чувствува валоризирано преку традициите и своето наследство, тоа ја развива локалната економија преку туризмот. За нас врските меѓу културата и развојот се многу важни и затоа секогаш ставам акцент врз оваа врска. Тоа важи и за Југоисточна Европа, бидејќи потенцијалот овде не е доволно развиен.

СВП неодамна стана дел од проектот „Версополис“. Станува збор за меѓународен проект во траење од три години, поддржан од програмата „Креативна Европа“ на Европската комисија. Најзначајна цел на „Версополис“ е да биде создадена блиско поврзана поетска заедница. Ова треба да биде мост помеѓу поезијата на земјите, да обезбеди контакти со издавачи и преведувачи од истите и да претставува основа за дополнителна соработка.

Водици – Верска манифестација со вековна традиција, последните години ја организира здружение на граѓани од бизнис заедницата „Богојавление“, со Управен одбор составен од седум члена. Локалната самоуправа ја препознала како атрактивна манифестација моќна да привлече илјадници посетители, па сега е поддржана и од локалните власти што овозможува збогатување на програмата од година во година. Секоја година се избира и кумот на манифестацијата, обично член на истата таа бизнис заедница, кој се јавува и како покровител, а често за кум се избира и некоја јавна личност. Оваа година тоа беше пејачот Жељко Јоксимовиќ.

Интернационален пливачки маратон – Долга традиција на водените спортови е логична за еден град на вода како Охрид. Имињата како Атина Бојаци, Дики Бојаци, Климе Савин и останатите, се предизвик на новите генерации да ги достигнат и надминат. Интернационалниот успех на Атина Бојаци која го препливала каналот Ламанш, подвиг со кој ретко кој може да се пофали, подвиг особено голем за тогаш девојката, пливачкото чудо од Охрид, Атина Бојаци. Пливачка Федерација на Македонија како организатор треба да изнајде начини да ја издигне манифестацијата на повисоко ниво.

Вевчански карневал - Вевчанскиот карневал, како една од најголемите културни манифестации во земјава, е посветен на „Свети Василиј Велики“ - заштитникот на вевчанските василичари, со што воедно се слави доаѓањето на Новата година според стариот календар. Карневалот е специфичен и по тоа што со маските се коментираат актуелните настани и политичари, а главно се „жигосуваат“ нивните постапки. Организацијата околу маските и костимите е во рацете на василичарските групи од горно и долно маало, додека музичкиот дел е во организација на општината. Традиција долга 1400 години, последните години

го привлече вниманието на Министерството за култура која го зеде под своја закрила.

Целна група на проектот спроведен од **Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС** имаше одговорност за управување на проектот, а заедно со **ЗЕЛС** имаа одговорност за негово спроведување) за искористување на ЕУ поддршката за рурален развој беа жителите од руралните општини, меѓу кои и Вевчани кое се етаблирало во препознатлива еко туристичка дестинација.

Искористувањето на претпристапните ЕУ фондови пред сè зависи од капацитетот на земјата корисник за апсорпција (повлекување и искористување) на средствата. Размената на искуствата и споделувањето на успешните практики и модели за улогата на руралните општини и асоцијациите на руралните општини во искористување на претпристапните ЕУ фондови за рурален развој и дискусија за нивна можна примена во македонскиот контекст ќе придонесе за подобрување на капацитетот и позиционирањето на руралните општини како еден од важните актери за поуспешно искористување на ЕУ поддршката за рурален развој.

Француски филмски фестивал - Фестивал во подем кој настојува да пополни празнина во културната понуда и со промовирање на француската филмска кинематографија, да ги продлабочи врските и културната соработка со Франција, а градот Охрид го постави на европска филмска мапа. Од 2008 година и првото издание, бележел постојан подем со учество на еминентни филмски работници, пред се режисери, сценаристи и актери, како дел од селектираните филмски остварувања, и нивната интеракција, плодни дискусии со публиката во кино салата по завршените проекции. Сепак, се чини дека фестивалот има проблеми во своето функционирање. Погolem дел од програмата е префрлен во Скопје, додека овогодинашното седмо издание во Охрид се сведе на само еден ден. Проблемот е пред сè од финансиска природа, условена пак од лошото функционирање на човечките ресурси.

5. ЕВАЛУАЦИЈА НА КУЛТУРНИТЕ НАСТАНИ И НИВНОТО ФИНАНСИРАЊЕ

Евалуацијата на веќе одржани настани како база за формулирање на **критериуми** на вреднување на успешноста на некој настан можат да бидат:

Финансиски: вредност на постигнатата продажба (влезници, POS (маркетиншки) материјали и сл.), собрани спонзорски средства и донации, заштедени финансиски средства, повраток на инвестиции / return of investment (ROI).

Нефинансиски: број на нови купувачи, број и вид на медиумските објави, написи, оценка на објавените текстови, мислења и задоволство на соработниците, како и разни награди и признанија.

Така, неодамна фестивалот Охридско лето стана добитник на наградата „Виртуози“ која се доделува за достигнувањата од областа на класичната музика, за концертот на Кшиштов Пендерецки како најдобар музички настан за 2013 година.

Фестивалот „Охридско лето“ по втор пат, и оваа 2014 година е прогласен за најголем туристички настан. Министерството за економија оваа награда ја доделува по повод Светскиот ден на туризмот – 27 септември.

Охридско лето е наш најголем културен бренд, еден од главните чинители на музичката култура на земјава, промотор на националното музичко творештво и амбасадор на македонската музичка уметност во светот. Над 25.000 посетители на годинешните 40 фестивалски дена ги посетија музичко драмските настани. Имавме публика не само од Македонија туку и многу меѓународни гости кои специјално дојдоа да ги следат настаните кои беа на репертоарот. - истакнува актуелната директорка на фестивалот „Охридско лето.“

Табела бр. 6

КРИТЕРИУМИ НА ЕВАЛУАЦИЈАТА

Релевантност	Значење на целите за таргетираната група. Приспособеност на целите на проектот на проблемите кои се обидува да ги реши и опкружувањето во рамките на кое дејствува. Би требало да вклучи оценка на квалитетот на подготовката на проектот и дизајнот на проектот – логиката и заокруженост на процесот на планирање на проектот и интерната логика и кохерентност на дизајнот на проектот.
Ефикасност	Проценка дали резултатите на проектот се остварени со прифатливи трошоци, т.е. како влоговите/средствата се користени во реализација на активностите во поглед на квантитет, квалитет и време, како и проценката на квалитетот на постигнатите резултати. Тоа бара споредување на алтернативните пристапи за остварување на истите тие резултати, за да се види дали бил усвоен најефикасниот пристап.
Ефективност	Оценка на придонесот на резултатите во остварувањето на целта на проектот и како претпоставките влијаеле на постигнувањата на проектот. Тоа вклучува и специфична проценка користена за целни групи, жени и мажи одделно, како и идентификувани ранливи групи како деца, стари и хендикепирани.
Влијание	Влијание на проектот на поширокото опкружување и придонес кон долгорочните цели на политиката и целите на секторот (како се изразени во долгорочната цел на проектот)
Одржливост	Проценка на веројатноста дека придобивките од проектот ќе се зачуваат и по прекин на финансирањето на

	<p>проектот, со посебен акцент на сопственоста на овие погодности од страна на корисниците, економски и финансиски фактори, социо-културни аспекти, еднаквост на половите, соодветни технологии, влијание на опкружувањето, институционални и менаџерски капацитети.</p>
--	--

На феноменот на Струшките вечери на поезија, пак се осврна поет и член на управниот одбор на фестивалот СВП:

СВП сам по себе е феномен кој е наметнат на целата планета. Евидентно е дека е најстариот поетски фестивал на светот кој 54 год. се одржува во континуитет. Многу поетски фестивали од светот се направени според неговиот концепт, но феноменот е во реката Дрим и завршната вечер Мостови. Надвор од Македонија важи за наш бренд и има извршено повеќе влијание и афирмација на Македонија од кој било политичар. Досега на фестивалот настапиле околу 6000 поети од сиот свет и тоа струшкиот фестивал го прави еден вид современа Вавилонска кула од јазици. Наградата Златен венец многу интелектуалци од светот ја израмнуваат со Нобеловата, а добитниците веќе се класика во светските рамки од втората половина на 20-от век и првите децении од 21-от. Меѓу нив се нобеловците, Пабло Неруда, Еуџенио Монтале, Јосиф Бродски, Шејмас Хини, Томас Транстример, како и Никита Станеску, Пачеко, Ко Ун и други. Голема атракција е огромната посетеност во оние програми кои се одржуваат на отворено, а тоа е многу чудно за странците бидејќи нивните читања се во академски простории. Големината на фестивалот е што овозможува комуникација на сите јазици.

Предизвици-креирање критична публика, зависност на публиката од културни настани и колку изборот на програмата (нови форми) зависи од креативноста на менаџерскиот тим?

Секогаш квалитетот на културните настани и самата програмска активност на културните институции пред се зависи од инвентивноста и креативноста на менаџерските тимови, од предвидените буџети на државата за секоја област од културата поединечно но и од самите потреби на

публиката како краен консумент на културата и уметноста во сите нејзини форми и облици.

Креирањето на критична публика пред се зависи од културната традиција на самата популација за препознавање, афирмирање, промовирање и во крајна инстанца за консумирање на одредени културни и уметнички вредности. Таа традиција е различна и специфична за секоја една земја и за секој еден народ. Процесот за создавање на критична публика е долготраен и мора да се заснова на консеквентна и суцесивна политика за одржување, градење и промоција на културата, особено на живата култура.

Живата култура мора да е дел од социјалниот живот на граѓаните. Од нивната активна потреба за уметност и култура преку континуирано присуство и посета на различни настани од областа на културата и уметноста. Само публика која го претпочита чинот, а не содржината може да биде критична публика која во иднина ќе може да консумира разни облици и форми на културата и преку нив да го гради сопствениот вкус и критички став.

Кај нас се помал е интересот за живата култура, најпрво заради пропустите во образовниот процес на младите генерации за препознавање и вреднување на вистинските вредности на кои несомнено почива културата и уметноста со што се губи културната традиција на еден народ, но пред се заради неприкосновената моќ на агресивните медиуми како телевизијата, филмот и интернетот, кои не нудат програма која би била во насока на одржување и подигнување на свеста и потребата од уметност и култура, туку нудат само програма на инстант вредности кои подоцна создаваат и публика со инстант потреби. Колку се афирмира и промовира живата култура на еден народ најлесно може да се види од фактот колку од медиумите во својата секојдневна програма емитуваат културно-уметничка програма која ги проследува најважните и најзначајните настани од културата и уметноста кај нас и во светот.

Афирмирањето пак и промовирањето на новите форми во културата и уметноста се во корелација со потребите на публиката и нејзината подготвеност за консумирање на вредности кои се различни од нејзината културна традиција. Новите форми најчесто произлегуваат од курентните текови и трендови во светот и нивната презентација на домашен терен пред

се произлегува од присутвото на уметници индивидуалци кои сакаат да се промислуваат во новите форми, од отвореноста и кадровскиот потенцијал на самите институции за вклучување на новите форми во својата програма, но и од државната политика за развој на културата и уметноста која мора да се движи во насока на јасна диференцираност на институциите од областа на култура и уметноста која понатаму ќе создава и нуди и јасно диференцирана програма на различни вредности, форми и облици на уметност и култура. – констатира еден наш афирмиран актер.

5.2 Современи предизвици на финансирање на културните настани и алтернативите

Додека дел од манифестациите како „Охридско лето“ и „Струшките вечери на поезија“ имаат привилегиран статус на манифестации од национално значење, и се под покровителство на Претседателот на РМ, поголемиот дел од манифестациите користејќи **самоодржливи модели** водат секојдневна битка за просто опстојување. Сепак, ниту манифестациите од национален интерес не се поштедени од неповолните прилики за културното творештво, особено што од нив се очекува многу повеќе во смисла на оправдување на повластениот статус, и уште повеќе за изграденото високо реноме и стандарди на досега реализираните изданија.

Начинот на кој се врши финансирањето на охридските културни настани влијае врз ефикасноста и ефективноста на истите. Поттикнувањето на приватно вложување во културниот сектор, воспоставувањето соработка со невладини организации и други субјекти, организирањето проекти и акции на општествена одговорност влијаат врз градење позитивен имиџ на фестивалот (со кој спонзорите би сакале да ги идентификуват своите потенцијални клиенти), а со тоа ги привлекуваат потенцијалните спонзори да инвестираат средства и финансиски го поддржат настанот. Се бараат сè пософистицирани иницијативи за изработка на проекти, собирање на средства... Се има сè повеќе европски средства за култура (за кофинансирање на културните проекти), а се зголемува и финансирањето на културата од страна на локалните заедници.

Поттикнување на приватно вложување во културниот сектор.

Комитет за култура и образование на Европскиот парламент објавил студија „Поттикнување на приватно вложување во културниот сектор“ која ја изградил Институтот за меѓународни односи во Загреб во 2011. Студијата настојува да ги идентификува општите трендови во ЕУ, врзани за приватно **финансирање** на културниот сектор, давајќи примери на новите практики и политики во земјите членки на ЕУ. Цел на студијата е да се овозможи подобро разбирање на важноста на јавната иницијатива за приватно финансирање на културата. Главниот фокус на истражувањето е на важноста на економски, политички и културни аспекти на моделите на финансирање и механизмите кои ги развиле владите како би поттикнуале приватни вложувања во културниот сектор и прошириле употреба на таквите начини и механизми.

Во XXI век постои константна борба за управување со фондовите како и огромна конкуренција во добивањето на финансиска поддршка. Оваа поддршка од фондации, корпорации или поединци бара сè посоефицирани иницијативи за изработка на проекти, собирање средства (fund raising)...Технолошкиот напредок особено со интернетот ги поместува границите и влијанието на уметничките организации, па леснотијата на добивање на информациите преку Интернетот значи дека сите културно-уметнички организации мораат да ангажираат луѓе кои ќе менаџираат со веб страните, Фејсбук и Твитер профилите, како и со останатите онлајн алатки за размена на информации со јавноста.

ЦИРА (www.cira.org.mk) е организација која во МК работи на промоција на **филантропијата** веќе 10-на години и заслужна е за иницирање и донесување на закон за донации и спонзорства, работа со компании за донирање во областа од повисок општествен интерес. Таа ги стимулира ваквите иницијативи и преку доделување на награди за филантропија и општествена одговорност на претпријатијата во категорија Корпоративна филантропија за оние кои дале придонес кон подобрување на животот во заедницата.

Алтернативни извори на финансирање – „Охридско лето“ нпр. остварува извесен приход од изнајмувањето на сопствениот простор, делот каде е сместена дирекција на фестивалот. Спонзорите го препознаваат веќе реноми-

раниот фестивал како можност да се промовираат, а со се поголема застапеност на младите посетители, нови компании токму нив ги идентификуваат како свои целни групи и потенцијални идни конзументи на нивните производи или услуги.

Финансирањето на оваа културна манифестација е од неколку извори :

- дотации од Министерство за култура;
- дотации од локална самоуправа;
- спонзорства и донации;
- продажба на сувенири;
- продажба на влезници;
- реализација и учество во заеднички проекти.

При составување на финансискиот план на очекувани приходи и расходи главните ставки од приходната страна се очекуваните средства од Министерството за култура кои се движат од 230.000 - 280.000 евра годишно, додатоците од локалната самоуправа, продажбата на влезници и продажбата на сувенири се мала ставка во буџетот што значи останува на умешноста на менаџментот на фестивалот во прибирање на средства од спонзорства од бизнис заедницата. Финансиските средства од спонзорствата се движат од 60.000 – 260.000 евра, собрани во изминатите неколку изданија, со примена на современ маркетинг пристап во менаџирањето.

Во расходната страна се трошоците за учество на уметниците на фестивалот (хонорари, патни трошоци, сместување), трошоци за организација и техничка опрема, трошоци за маркетинг.

За непредвидени трошоци секогаш се планираат 20% од вкупните расходи.

Потешкиот дел од истражувањето беше да се дојде до податоците за институции. Имено, како што напоменавме, оние кои имаат веб сајтови немаат ажурираност на податоците од овој тип па така, истражувањето се вршеше со содржински прашања во текот на интервјуата кои беа спроведувани со личностите од институциите. Притоа, голем дел од испитаниците потенцираа дека не смеат да се покажуваат такви системски податоци на луѓе надвор од институцијата, а за тоа колкави се финансиите, освен потврдувањето дека се финаисирани од Министерството за култура на РМ никој не коментираше.

Голем дел од нив забележуваа дека секогаш им се потребни повеќе финансиски средства за да ги организираат зацртаните цели на нивните институции.

Директор на НУ Центар за култура Охрид, за проблемите со кои се соочува културната политика во нејзината институција вели дека проблем е константната потреба од повеќе финансиски ресурси за да може квалитетот на програмата да биде на ниво какво што заслужува и градот, регионот и државата каде што тоа се презентира. Таа потенцира:

Ова е еден од проблемите иако Министерството за култура прави максимални напори и има поддршка, сепак отсуствува поддршката од приватниот сектор и уште еден проблем во однос на човечките ресурси—недоволната екипираност на институциите доведува да имаме проблем со барање на средства од ЕУ фондовите, бидејќи за тоа треба квалификуван кадар, или средства за да се ангажираат надворешни соработници за да изработат проект.

Можеби истите овие финансиски проблеми придонесуваат да нема кадар во македонските национални установи за култура кој би се грижел за организациската структура и би изработувал планови за комуницирање и јавно претставување на информациите од ваков карактер. Заклучокот до кој дојдовме е дека во македонските државни културни институции, од кои избравме седум, само во една од нив ни беше приложен органограм, а во останатите пет структурата на работните места беше искажана усно, додека во една од институциите никогаш не добивме одговор на ова прашање.

Реномиран актер, во однос на финансискиот аспект го забележува следново: *Кај нас повеќето културни институции се национални, што значи нивното постоење, одржување и работа зависат директно од поддршката на државата. Малку се или речиси и да не постојат такви кои се директно на слободен пазар. Заради тоа кај нас сеуште нема пазарна уметност и култура. Покрај буџетите на државата за унапредување и развој на културата и уметноста, постојат и други форми на финансирање, преку донации, спонзорства и сопствени приходи на самите институции. По отпочнувањето на преговорите за наше членство во Европската Унија, на Македонија на располагање и се и европските фондови за култура, од кои ние користиме*

многу малку од предвидените средства, пред се заради неинформираност, неажурност и незаинтересираност на институциите, но делумно и заради строгиот бирократски елемент во апликациите, но особено во процесот на реализација на проектот, неговата одржливост како и оправдувањето на неговите финансиски цели и аспекти.

5.3 Корпоративен маркетинг – Спонзорство

(Клуб на пријатели на културната манифестација)

Културните манифестации покрај својот приод кон посетителите и учесниците својот фокус на дејствување треба да го насочат кон бизнис компаниите, односно во т.н. заедничко вложување во маркетингот.

Спонзорството е финансиска или материјална поддршка на активност која што не е сврзана со главната бизнис активност на спонзорот, но од кој што тој очекува дека ќе извлече значајна корист.

Заедничките вложувања во маркетингот вклучуваат соработка помеѓу две независни организации кои комуницираат со заедничка цел и заедничка корист. Во тој дел спонзорството е форма на колаборативен маркетинг меѓу организации или институции, а заеднички им е целиот пазар. Во денешни услови за успешна културна манифестација неопходни се спонзорствата. Средствата што културните манифестации ги добиваат од страна на државата или се константни или се во постојано намалување. Доколку организаторот ги користи само тие средства без финансиската поддршка од спонзорите, манифестацијата ќе стагнира. Ако манифестацијата е организирана од национални институции или е финансирана од владата тогаш спонзорот бенефитот го проценува во однос на добиената вредност врз однос на парите и главно прашање е дали можевме да добиеме подобро за нашите пари доколку спонзориравме друга манифестација.

Според наше мислење културните манифестации треба да се насочат кон анимирање на бизнис компаниите да ја спонзорираат манифестацијата. Покрај финансиските средства кои се добиваат од спонзорите исто така важна е постојаната комуникација во смисла на размена на информации и искуства во одредени области.

Условите за спонзорство најчесто се содржат во програмата за спонзорство што се нуди и договорот што се потпишува со компанијата.

Со цел фестивалот Охридско лето да расте и да се развива, во 2003 година, започнат е да се развива иновативниот модел на формирање на тн. Клуб на пријатели на фестивалот чија основна задача беше вклучување на значајни компании од Република Македонија во фестивалот, обезбедување финансиска поддршка но во исто време воспоставување постојана комуникација и однос со нив од аспект на размена на информации, искуства и друго. Претходно јасно беа дефинирани целите за тоа што е бенефитот на компанијата-потенцијален спонзор. Се креираа различни програми за спонзорство со различен наслов и различно финансиско чинење. Се правеше проценка на избор кај кои компании ќе се обратиме, со која „приказна“ за кои настани – кои компании, од реномето на самата компанија која ја има во јавноста, нејзината финансиска сила и политика на спонзорирање.

Crowdfunding е уште една нова форма на собирање средства преку интернет и се наоѓа во својот зачеток.

6. ОДРЖЛИВОСТ НА ОХРИДСКИТЕ КУЛТУРНИ НАСТАНИ

Според развиеноста, разновидноста и јачината на културните потреби кои човекот ги изразува преку најразлични активности, луѓето се собираат, дружат и меѓусебно се почитуваат. Културниот менаџмент има за цел да посвети големо внимание на создавањето на културните потреби и стекнување на културните навики уште во најраното детство. Се забележува недостатокот од вистинска стратегија за развивање на културните потреби кај децата уште од најмала возраст. Под културни потреби ги подразбираме, пред сè, сите оние потреби со кои човекот се остварува како суштество различно од сите други и како единствена личност во своето културно и општествено опкружување (Драгиќевиќ-Шешиќ, Стојковиќ, 2003:23-24). Ова се оние потреби со чија помош човекот ја развива својата личност, дејствува, создава материјални и духовни вредности, ужива во постојаните и.т.н.

Интересираноста на човекот, како и неговите културни потреби кои придонесуваат за квалитетот на живеењето, односот спрема светот и културата, во голема мера се одредени со културниот живот на семејството. Понатаму, групата врсници е исто така една од најважните рамки на формирање на културните потреби, а токму овие неформални собирања на врсниците во кафулињата, населбата и слично се главните поттикнувачи за развитокот на позитивните културни потреби и интереси.

Како последни облици на влијание врз потребата за културен живот на човекот се масовните медиуми и телевизијата и радиото како звучни и визуелни актери во човековото секојдневие кои значајно влијаеле врз намалувањето на „вистинските“ културни институции како театрите, музеите, библиотеците... (Драгиќевиќ-Шешиќ, Стојковиќ, 2003:27-29).

Постоењето на иновација во развивањето на културните потреби во Македонија најчесто од соговорниците кои се дел од истражувањето, беше окарактеризирано како непостоење на вистински културни потреби.

Иновативноста во голема мера зависи од тоа до кој степен на автономност е стасана уметноста. Ова пак, зависи од степенот на развој на слободата во конкретното општество. Оттаму, развивањето на нови стратегии и примената на методи во голема мерка е во зависност од реалните можности и услови достапни до креативните снаги. Но, не велем дека треба да се чека власта да се сети на уметникот. Според мене, уметноста во Македонија сè уште негува срамежлив однос кон темите и општествените прилики кои инсистираат на преиспитување и интерпретација, и тоа во изобилство(од социјални теми, прашања за половите/ сексуалните ориентации, верската демагогија, па сè до интер-културни агенди и меѓуетнички антагонизми). Целата „иновативност“ доаѓа од содржината на уметничкото дело, а македонскиот уметник ќе мора (нема избор) да се втурне во горечките прашања кои, впрочем, го засегаат секој индивидуалец во земјата. Стилската определеност, во овој стадиум на развојот, е сосема ирелевантна и е само резултат на иновативноста на духот. – вели еден самостоен уметник.

Неговиот одговор ги посочува и пречките кои постојат во задоволувањето на културните потреби. Овие пречки кои особено се истакнуваат во македонското општество влијаат, исто така, и врз оние какви-такви услови кои веќе постојат за задоволување на постоечките потреби. Како основни пречки за задоволување на културните потреби се сметаат непостоењето на адекватни културни институции, лошата финансиска ситуација на граѓаните, недостигот на слободно време и.т.н.

Доцент/ универзитетски професор за развивањето на културните потреби во Македонија вели дека во државата навистина сè се одвива со „темпо на полжав и со меморија со капацитет на деменца“. Неопходни се нови и инвентивни уметнички производи, но тие едвај успеваат да се изборат за своето место, ама времињата се менуваат, и мора да се менуваат, да попуштат старите отровни негирања. Заклучокот дека едноставно културните потреби во Македонија не се развиваат го дели и комуникологот и радио активист со долгогодишно искуство во областите на уметноста и културата, кој говорјќи за новата уметност и новите уметнички текови како и нивното пласирање, смета дека исто така се оставени на инерцијата, без посебна

интервенција. Повторно потенцирајќи дека сè е оставено на инерцијата и на личната и внатрешна потреба на секој поединечно, тој вели дека:

...тоа не е доволно за да се формира темелна културна свест. Потребна е сериозна културна политика чија стратегија ќе има за цел иновирање и создавање на културна свест, особено во вакви услови, кога таа е на толку ниско ниво. Можеби постои театар, постои и филхармонија, балет, постои и задолжително нивно посетување од училиште, меѓутоа тоа не е доволно за формирање на здрава културна маса.

Од аспект на театарот, за креирањето на културните потреби со пласирање на иновативни културни производи од страна на културните институции во Македонија, **директор на Драмскиот театар**, вели дека во однос на производите, во случајов театарските претстави, сепак се тоа проекти кои повеќе се базираат на талентот, шармот на актерскиот потенцијал, а многу помалку на технолошкиот потенцијал.

...Кога ќе гледаме една претстава од земји каде што буџетот за театарска претстава е огромен, можеме да видиме визуелни слики кои едноставно ние не можеме да ги постигнеме. И ние нормално во нашите театарски проекти не одиме на тие визуелни слики, бидејќи тоа би изгледало смешно со оваа опрема, туку повеќе се оди на оној друг ресурс, на емотивните сцени, на она што самите актери го носат во себе. – објаснува тој.

Секретарот за меѓународна соработка од една наша културна институција, спротивно на истакнатите непостоења на вистински дефинирани културни потреби во Македонија, смета дека:

Во последните години изразено е иновирањето на нови уметнички производи, како и начинот на нивната презентација. Трендовите што се резултат на информатичкото општество во кое живееме и влијанието на социјалните мрежи врз секојдневниот живот на луѓето резултира со создавање нови форми и нов начин на нивна конзумација, како што се фестивалот Баскерфест, определени културно-општествени движења, како и сè повеќе изразеното присуство на бизнис сегментот во културата и користење на културата со сите нејзини производи како медиум за подобрување на промоцијата насочена кон развој на бизнисот.

7. ЗАКЛУЧОК

Од спроведените истражувања врз еминентните културно-уметнички работници, ќе се обидеме да дадеме сублимаат на состојбите и перспективите на менаџирањето на охридските културни настани. Истражувањето покажа одредена нетранспарентност на информациите од јавен карактер (како на пример организациска структура, работни места, мисија, ажуриран веб сајт итн.) Одделите за човечки ресурси во националните институции за култура како фестивал „Охридско лето“ и „Струшките вечери на поезијата“ не постојат. Сепак, до добар дел веродостојни информации е дојдено преку лица од поранешните менаџерски тимови.

Поставувањето на секој вработен во културната институција на работно место кое овозможува тој најдобро да ги употребува своите знаења, способности и вештини е важен предуслов за ефективно работење на истата. Остварувањето на овие параметри како цели при селекцијата обезбедува успех во работата на културната институција. Во однос на планирањето и регрутацијата на човечките ресурси во “Охридско лето”, како резултат на согледаните потреби од нови работни задачи се забележува подобра екипираност, нови вработувања на позиции на лице за односи со јавност, како и лице за интернет продажба на карти. Последните години се исто така, вработени помлади лица кои поседуваат знаења од информатичка технологија, за ажурирање на веб страницата, а изработена е и апликација за мобилните телефони. Сезонски се ангажира дополнителен број лица хонорарно за потреби од преведувачки услуги, консултанти, фотографи, лица кои ќе ги сместуваат гостите по хотелите и вилите, туристички водичи и друго. Она што недостасува е можеби уметнички селектор на фестивалот за делот на визуелните уметности, кои иако во позадина на главните фестивалски настани заслужуваат подостоен третман. Во развојна перспектива понатаму, се посочува и недостиг од секторот за човечки ресурси.

Самиот процес на регрутација не се спроведува доволно транспарентно, а огласи за распишаните работни места се објавуваат во еден единствен, слабо читан дневен весник, не се појавуваат секогаш и навремено на online пребарувачите од типот на www.najdirabota.mk. Критериумите не се јасно дефинирани и одлуката за избор на кандидатот е базирана пред сè на субјективната проценка на работодавачот, односно Министерството за култура.

Во една креативна институција кадарот е основниот ресурс кој во некои случаи е незаменлив. Развојот и обуките опфаќаат промени во неговоите специфични знаења, вештини, способности и ставови со цел да се подобрат перформансите на работното место. Во низа на таквите обуки, недостасуваат квалитетни обуки за проект менаџмент. Треба да се искористи предноста од членството во меѓународните мрежи и културни асоцијации кое овозможува студиски патувања и размена на искуства со културните работници од други средини.

Редот, правдата и статусот на вработените се показател кој дава слика како организацијата се грижи за своите вработени, како ги мотивира, а ниту една уметничка организација не би сакала да биде неорганизирана, ниту пак да е во лоши односи со вработените или постојано да ги менува своите вработени. Малубројните вработени во „Охридско лето“, фестивалот го чувствуваат како втор дом и релациите им се речиси фамилијарни блиски. Вработените во „Охридско лето“ чувствуваат задоволство, голема приврзаност и лојалност кон организацијата со која делат исти вредности и норми. Сознание дека платата редовно тече, независно од остварените резултати, на моменти ги прави вработените премногу опуштени и незаинтересирани за унапредувањето на работата, и во таа смисла има потреба од изнаоѓање на начини како тие би се одржувале постојано во “будна” состојба, по изминатите 40 дена колку што трае фестивалското издание. Елитниот статус на фестивалот, контактот со славни уметници и дипломати, прави и вработените да се чувствуваат како дел од елитата.

За обезбедувањето на средствата за реализација на фестивалот, уметничкиот и управниот менаџер паралелно дејствуваат пред спонзорите, едниот во доменот на создавањето на уметничкиот производ, а другиот во доменот на

управувањето. Создавањето како функција и комерцијалната функција не се разликуваат во крајности, бидејќи создавањето подразбира дефинирање на производот во склад со потребите на одредените клиенти, во случајов публиката. Организациите во рамки на креативните индустрии треба да ја напуштат претставата за класичниот пазар и да сфатат дека секој компјутерски или телефонски екран претставува пазар и дека ланец на создавање на вредноста повеќе не е секвенцијален туку симултан. Со оглед на тоа дека висина на средствата добиени од приватните спонзори, расте од година во година, се намалува ризикот од скратувањето на државните фондови и нејзиното учество. За во иднина, се препорачува поголем ангажман на менаџерскиот тим во изработка на проекти и пристапување кон европските фондови.

Фестивалот „Охридско лето“, како еден од потписниците на Декларацијата за Интеркултурен дијалог на Уметничките фестивали, е исто така и носител на тн. „Фастлаб“ пасош како фестивал со исклучителна креативност и иновација. Богатата и квалитетна фестивалска програма, успешно ја исполнува целта да се промовираат новите музички и драмски дела, новите продукциски форми и решенија како на странските, така и на домашните уметници. Таа овозможува споредби со светските текови на ова поле, согледувања каде се позиционирани нашите автори во однос на останатите, колку автентично имаме да понудиме на светот. Премиерните изведби на нашите национални театри, често тука се оценуваат за прв пат, тука се наслушнува пулсот на публиката пред да се продолжи понатаму со гостувањата.

Меѓутоа, во однос на одржливоста на фестивалот Охридско лето, и покрај изминатите 54 фестивалски изданија, само многу мал дел од локалното население е подготвено да издвои пари од личниот буџет за фестивалска влезница. Јавна тајна е мислењето на интелектуалците дека Охрид е само летна сцена, привремена платформа на која настапуваат уметниците од страна, за публика дојдена исто така од страна. Извајмен простор, со еден збор. Цените варираат од 300 денари до 3000 денари, колку што обично чини концерт со кој се отвора секое фестивалско издание, како и ударните настапи на најзвучните имиња. Она што загрижува е фактот дека само мал број лица одвојуваат пари,

дури и за најевтините влезници и тоа мал број вистински почитувачи на уметноста. За останатите е престиж да бидат видени на фестивалот со набавените бесплатни влезници. Перцепцијата е до толку искривена, што набавените гратиси стануваат доказ за статусот и моќта, поголемо достигнување од купените карти. Парадокс е што тоа најчесто не е условено од социоекономскиот статус на конзументите. Тоа значи уште многу сериозна работа на доближувањето на фестивалските содржини до граѓаните, бидејќи “почвата уште не е спремна да даде богат род”. Треба да се работи на создавањето на културните потреби и стекнување на културните навики уште во најраното детство, како и креирање на публика за нови фестивалски форми од веќе постоечката. Скапиот фестивал тешко би опстанал без дотации од државата во овој момент, а странските туристи кои регуларно ги купуваат картите не се доволни за некој посериозен финансиски профит. Од друга страна, збогатувањето на културната понуда на долгорочен план може да донесе бенефиции, пред се во подобрувањето на имиџот на дестинацијата, по што би следувале и финансиски придобивки во вид на зголеменена бројка посетители во градот. Живата култура мора да е дел од социјалниот живот на граѓаните. Од нивната активна потреба за уметност и култура преку континуирано присуство и посета на различни настани од областа на културата и уметноста. Само публика која го претпочита чинот, а не содржината може да биде критична публика која во иднина ќе може да конзумира разни облици и форми на културата и преку нив да го гради сопствениот вкус и критички став.

За споредба, фестивалот Егзит ориентиран кон покомерцијален тип на музика привлекува многу поголем број посетители, што е и очекувано кога станува збор за популарните музички форми меѓу младите. Она што е интересно е рапидно брзиот развој на фестивалот, и покрај големата конкуренција и многубројните фестивали од овој тип низ Европа. Големата продуктивност и мотивација на вработените е пазарно условена, меѓу другото и сознанието дека само резултатите се гаранција за паричен надомест, односно дека платата мора да се заработи и дека не можат да се потпрат на државата. Неговото издигнување на врвот на европската музичка сцена се должи на добрата организација и стратегија на тимот кој го раководи, на човечките ресурси. Освен активностите поврзани со музиката, тој формирал и сопствена фондација

насочена кон општествената одговорност. Бројни се хуманитарните активности кои таа ги реализирала (нпр. за жртвите од поплавите). Бидејќи главната публика на Егзит е младината, преку афирмирање на младинскиот активизам, мобилноста во образованието, преку Егзит фондацијата, градот Нови Сад аплицирал за европска младинска престолнина за 2018 година. Со самото тоа, Нови Сад се брендира како младинска туристичка дестинација, што пак отвора нови можности за развивање на туризмот.

„Струшките вечери на поезијата“ од друга страна, се културна институција од непрофитен карактер. Сепак, таа индиректно преку зголемен број посетители и туристи кои ги привлекува, индиректно создава додадена вредност. Истото важи и за останатите охридски културни настани (како „Богојавление Водици“, „Вевчанскиот карневал“) кои со својот раст, секоја наредна година инволвираат поголема бројка граѓани да се вклучат во нив, и стануваат се посериозен фактор на влијание во таа смисла. Покрај импликации врз локалната економија, тие пред домашната јавност и посетителите успешно го афирмираат и популаризираат нашето културно наследство и традиција.

Креативните индустрии, за прв пат така наречени во Велика Британија, по дефиниција своето потекло го имаат во индивидуалната креативност, вештините, талентот, и имаат потенцијал за создавање на богатство и работни места. Поради природата на средствата, на овие организации повеќе им одговара начин на создавање вредност кој овозможува паралелни активности, од оној каде активностите се насочени на секвенцијално и линеарно додавање и трансформирање на вредноста. Затоа, за организации во креативните индустрии е мошне корисно да знаат како да ги препознаат различните пристапи на создавање на вредноста, бидејќи само така ќе можат да го артикулираат сопствениот процес на создавањето и со него да управуваат свесно. Најважните активности на кои треба да обрнат внимание се адекватно управување со човечките ресурси, обезбедување проток на пари од правата на интелектуалната сопственост, развивање и имплементација на иновации во областите на финалните производи/услуги, деловните процеси и деловните модели. Низ артикулирање на стратегии врзани за овие активности, организацијата ќе ги артикулира и клучните ресурси и способности неопходни за спроведување на

овие стратегии. Создавањето на економската вредност произлегува од понудата структурирана врз основа на овие активности. Покрај оформувањето на логика за создавање вредност и системскиот пристап на управување со интелектуалниот капитал, за организации во креативниот сектор, од клучно значење е и поставувањето на деловниот модел кој ќе им овозможи генерирање на профит од нови извори. Новите технологии донесоа нови предизвици врзани за начинот на осигурување профит, начин на дистрибуција на производите и организирање на идните парични текови, поради што организациите во креативниот сектор имаат итна потреба за осмислување на нови деловни модели.

Нееднаква моќ на преговарање на учесниците на овој пазар (помеѓу организациите од типот на „Охридско лето“ и поединците, како и малубројниот тим на „Водици“) кои ги креираат содржините и производите во креативните индустрии) може да се објасни со комбинација на постоење на олигополска пазарна структура и со слаба организација на поединците кои се наоѓаат во високо конкурентно опкружување, каде што работите се главно од краткорочна природа и проектно ориентирани. Во врска со тоа, присутни се и нееднакви можности на пристап кон средствата на финансирање, каде креативните индивидуи како од своја страна поседуваат само свој интелектуален производ, додека големите, државни културни институции благодарение на својата финансиска сила и поседување на богато портфолио на производите можат да го намалат ризикот. Важно е и прашањето на интеграции и аквизиции, кои во овој сектор се преземаат со мотив на експлоатирање на ефектот на синергијата.

Културните настани, и фестивалот конкретно како формат на општествено-културен настан дава можности, тој се менува, се здобива со други функции кои можат да се трансформираат и добијат други значења во актуелниот општествен контекст. Фестивалите имаат огромна социјално-општествена одговорност и политичка димензија за градот, земјата, регионот во кои се одржуваат. Преку отвореност и интерактивност кон останатите дисциплини, креативниот сектор ја поттикнува агломерацијата и оформување кластери што за цел генерира додадена вредност во локален контекст.

Културните настани мора да имаат поширока идеја, што значи дека периодот помеѓу одржување на фестивалот, не смее да биде исполнет со

празнина. Фестивалите можат да развијат други функции, можат да бидат отстапница од норми на современото општество, привремен слободен простор во кој ќе се преиспитуваат и истражуваат нови механизми, протоколи на работа, продукциски формати, а со тоа и нивното значење ќе се преформулира во простор за демократичност, испитување и иновативност. Токму тука доаѓа до израз улогата и значењето на човечките потенцијали кои имаат способност за сопствена трансформација во согласност со условите. Свесни за својата огромната моќ да ги анимираат и мобилизираат масите, тие попримаат улога на коректори, реформатори на општеството и активисти, пласирајќи позитивни вредности, односно создавајќи индиректно додадена вредност. Културната индустрија, имено, последните децении била една од четирите сектори со најбрз раст во светската економија.

Останува отворено прашањето во кој правец ќе се развиваат охридските културни настани ? Секојдневно сме сведоци на бројни иницијативи кои за жал најчесто не се на долгорочен план. Дали Охрид во вистинска смисла ќе стане културно жариште како во времето на словенските апостоли и така го оправда својот статус на духовна престолнина? Дали овие податоци ќе бидат земени предвид кога ќе се конструираат новите културни стратегии, а успешните практики ќе бидат пример за тоа како треба да се развива културниот сектор?

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Кирилица:

- Бужаровски Д. (2014.) *Музикономија*, Универзитет у Нишу
- Ведон, К.; Џордан, Г. (1999-2000), *Културна политика. Класа, род, раса и постмодерниот свет*, Скопје: Темплум.
- Велева, А. (2011), *Интеркултурната комуникација изразена во масовната култура*, Скопје: Дијалог.
- Вилијамс, Р. (1996), *Културата*, Скопје: Култура.
- Драгиќевиќ-Шешиќ М, Стојковиќ Б. (2003), *Култура, менаџмент, анимација, маркетинг*, Скопје, Темплум.
- Драгиќевиќ-Шешиќ, М.; Драгоевиќ, С. (2011), *Менаџмент на уметноста во турбулентното опкружување. Организациски пристап*, Скопје: Готен.
- Монографија (2010.), *50 години Охридско лето*, Охрид, Н.У.Охридско лето
- Новковска, Б. (2011), Национална класификација на занимањата, Скопје: Државен завод за статистика на РМ<<http://www.stat.gov.mk/>>
- Сардоска, Е. (2009), *Психологија на организацијата*, Скопје: УКИМ.ФФ.
- Стрезовски З.(2012) *Примена на маркетингот кај позначајните културни манифестации во Република Македонија и нивниот ефект врз развојот на туризмот*, Охрид, ФТУ.

Латиница:

- Adižes, Isak (2002), *Menadžment u kulturi*. Novi Sad: Adižes menadžment konsalting.
- Adižes, Isak (2007), *Tezija ka top formi*, Beograd : ASEE doo
- Alternativno finansiranje kulture. Adresar fondacija* (2004). Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
- Apaduraj, A. (2011), *Kultura i globalizacija*, Beograd, Čigoja štampa.

- Berns, V. Dž. (2009), *Menadžment i umetnost*, Beograd: CLIO.
- Bogićević, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, Čugura print.
- Bolton, K. (2010), *Menadžment i kreativnost*, Beograd: CLIO.
- Castka P. May, (2002), *Measuring teamwork culture: The use of a modified EFQM mode*, Brno, *Brno University of Technology The Czech Republic*. Pp. 149-151.
- Dragićević Šešić.M,(2011), *DOSITHEUS Razvoj ljudskih resursa u kulturi* (Zbornik radova), Beograd, ACADEMICA.
- Dragićević- Šešić, M. (1992), *Umetnost i alternativa*, Beograd: Novi dani.
- Dragićević-Šešić M, Dragojević S.,(2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*. Beograd: CLIO.
- Draker P.(1996), *Inovacije i preduzetništvo, praksa i principi*, Beograd, PS „Grmeč“.
- Dordano,K. (2011), *Ogledi o interkulturalnoj komunikaciji*, Beograd, Čigoja štampa.
- Đukić-Dojčinović,Vesna (2003), *Tranzicione kulturne politike – konfuzije i dileme*. Beograd: Zadužbina Andrejević
- Ernst & Young, D.Catherwood, R. Kirk (1992),*The Complete Guide to Special Event Management* , Hoboken USA : John Wiley & Sons ISBN: 978-0-471-54908-6
- Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class, Basic Books, New York*
- Festivals: Challenges of Growth, Distinction, Support Base and Internationalization*
http://www.fitzcarraldo.it/ricerca/pdf/ricerca_festival_tartu.pdf
- Fridgen Joseph (1991), *Dimensions of tourism*, Educational Institute, American Hotel & Motel Association
- Golubović, Z. (2006) , *Poruke i dileme minulog veka“* , IP“Filip Višnjić“ Beograd
- Hartli, Dž.,(2007), *Kreativne industrije*, Beograd: CLIO.
- Klaic D, Fenton R.,(2005), *The turning world*, London, LIFT Calouste Gulbenkian Foundation
- Koković, D.(2005), *Pukotine kulture*, Novi Sad, Prometej

- Landry C. (2008), *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*, Earthscan
- Macura, Natalija (2006). *Kulturna politika u oblasti muzike*. Beograd: Zadužbina Andrejević.
- Marlo, Andre (1986), *Metamorfoza bogova Irealno* , Beograd, Jugoslavija public
- Moehrle M., (2006), *Exploring Problems with function analysis. Expirimental Insights for team management*, Journal compilation Blackwell Publishing. pp. 195-196
- Mulen, R. (2001), *Umjetnost i tržište*, Beograd: CLIO.
- Museologica Macedonica, Skopje (2006.) ICOM – Makedonski Nacionalen Komitet
- Primorac, Jaka (2006), *The Position of Cultural Workers in Creative Industries*, The South-eastern European , Perspective European Cultural Foundation, Amsterdam
- Ramić, Biljana (2005). *Reorganizacija ustanova kulture*. Beograd: Zadužbina Andrejević
- Raski, B. i dr. (2002), *Industrii na kulturata: razvojni aspekti*, Fondacija Institut otvoreno opštstvo, Makedonija.
- Rot, Peter (1996). *Sponzorisanje kulture*. Beograd: CLIO.
- Richards, Greg (1999), *European Cultural Tourism: Patterns and Prospect*, Amsterdam, Boekman Foundation/Ministry of Education, Culture and Science, str. 16-32)
- Salas, E. (2006), "Fostering teams effectiveness an integrative theoretical framework." Department Of Management University of Florida pp.188-189.
- Sundstrom, E. & group of authors, (1990), *Work Teams: Applications and effectiveness*, American Psychologist, 45(2), 123.
- Švob-Đokić N., (2004), *Cultural Transitions in Southeastern Europe*. Collection of papers from the Course on 'managing Cultural Transitions: Southeastern Europe', Inter-University Centre, Dubrovnik, Culturelink Joint Publications Series No. 6. Zagreb: Institute for International Relations
- Varvel T., (2004), *Team effectiveness and individual Myers-Briggs Personality*, Dimensions *Journal of management in engineering*. Pp. 141-142.
- Vuletić, V., (2006), *Globalizacija*, Zrenjanin: Gradska narodna biblioteka "Žarko Zrenjanin"

Литература од интернет:

<http://www.dnevnik.mk/default.asp?ItemID=3E78716B1A3E1446918639031148F46>

E

<http://www.exitfest.org/sr>

http://www.gmbusiness.biz/index.php/arhiva/21-30/gm_30/3386.html

<http://www.madmarx.rs/2013-02-28/Obrazovanje-za-kulturne-industrije-izazovi-i-dileme>

<http://www.mn.mk/kultura/1643-Muzeite-i-kulturniot-turizam--vo-Makedonija--golem-potencijal-za-ekonomski-rast-3-del>

<http://www.ohridskolet.com.mk/>

<http://www.politika.rs/rubrike/Kulturni-dodatak/Kultura-se-uchi-doivotno.lt.html>

<http://www.poslovniforum.hr/nkd/>

<http://www.prepriemac.com/timska-rabota-efektivnost/>

<http://www.progressive.com.hr/component/content/article/62-kolumne/4948-kako-nagraditi-angaman-zaposlenika.html>

<http://www.svp.org.mk/>

<http://vevcani.gov.mk/mk/cms.asp?cnd=9>

<http://www.vodici.com.mk/>

<http://www.vreme.com/cms/view.php?id=416201>