

JILLIAN POOLE

MANAGING FOR MONEY

ჯილიან პული

ფულის მენეჯმენტი

(ხელმძღვანელის ორგანიზაციებისათვის)

თბილისი
2005

წიგნის გამოცემა დაფინანსდა
საქართველოს ისტორიულ ძეგლთა დაცვის და
გადარჩენის ფონდის მიერ

მთარგმნელი: იამზე გვათუა

რედაქტორები: ინგა ქარაია.

რუსუდან მაცაბერიძე

მაკა ბურჭულაძე

ტექნიკური რედაქტორი: ლაშა ქარაია

This book is published by the financial support of the
Georgian Fund of Historical Monuments Protection and Rescue

Translator: **Iamze Gvatua**

Editors: **Inga Karaia**

Rusudan Matsaberidze

Maka Burchuladze

Technical editor: **Lasha Karaia**

საავტორო უფლებები დაცულია

© საქართველოს მუზეუმების ასოციაცია

© პროფესიონალ მუსიკოსთა ასოციაცია “აისი”

All rights of the publishing reserved

© Georgian Museums Association

© Georgian Association of Professional Musicians “Aisi”

წინასიტყვაობის მაგიერ

შესაძლოა უცნაურად მოგეჩვენოთ, მაგრამ ამერიკის შეერთებულ შტატებში ვოლონტიორობა (მოხალისეობა), იმდენად ჩვეულებრივი ამბავია, რომ ქვეყნის მოსახლეობის ნახევარზე მეტი მოხალისეა. ამიტომაც საგონებელში ვიყავი ხოლმე, როდესაც გაოცებული ჩემი რუსი მეგობრები მეკითხებოდნენ რატომ ვენეოდი ამგვარ საქმიანობას მათ ქვეყანაში. ერთხელ ერთ-ერთმა, ყველას გასაგონად მკითხა რა ურთიერთკავშირშია თქვენი, როგორც რუსეთში მოღვაწე დიპლომატის მეუღლის ფუნქციები, თქვენსავე მუშაობასთან ჩვენს ქვეყანაში და მხოლოდ მაშინ გამიელვა აზრმა, რომ ეს კითხვა, უბრალო ცნობისმოყვარეობით, ალბათ, სულაც არ იყო გამოწვეული. იქნებ საიდუმლო აგენტი ვარ?

ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა არ მიყვარდა, რადგან ეს შესაძლოა მაღალფარდოვნად გაჟღერებულიყო, მაგრამ სინამდვილე ასეთია: დავიბადე ინგლისში. როდესაც ომი ატყდა, ამერიკაში გაქცევა მოგვიხდა. ვთვლი, რომ ძალზე გაგვიმართლა, რადგან წყალქვეშა ნაგებობანი ატლანტის ოკეანის გადაცურვა შეუძლებელი. ამერიკა საოცრად კეთილგანწყობილი იყო ჩემდამი. ჩინებული განათლება მივიღე, თანაც მეტწილად უფასო, სტიპენდიასაც ვიღებდი. შემდეგ საინტერესო სამსახური მქონდა, რომელიც დროთა განმავლობაში მაღალანაზღაურებადიც გახდა. ცოლად გავყევი ადამიანს, რომელიც მიყვარს. შემეძინა ორი ვაჟი. ჩვენ ერთმანეთის კარგი მეგობრები ვართ. თუკი ყველაფერი ასეა, ლოგიკურად იბადება კითხვა: რატომ არ ვზივარ სახლში და არ ვტკბები ჩემს მიერ გაშენებული ბაღით?

ჩვენში ამბობენ: ვისაც ბევრი რამ მიეცა ცხოვრებაში, დიდ ვალშია ადამიანების წინაშე. "ცივი ომი" დასასრულს უახლოვდებოდა, როდესაც ბოლო სამუშაო ადგილიდან წამოვედი (ჯონ ფ. კენედის ნაციონალური კულტურის ცენტრის მთავარი ფანდრეიზერი ვიყავი). ვილაცვილაცეებმა იცოდნენ ჩემი მდიდარი გამოცდილების შესახებ არაკომერციული ორგანიზაციების მუშაობის კუთხით და კრაკოვის ფილარმონიის დირიჟორს ურჩიეს თხოვნით მოემართა ჩემთვის, რათა კულტურის ამ საგანძურს კონსულტაციებით დაეხმარებოდი. იმავდროულად ჩეხეთის კულტურის ორგანიზაციების წარმომადგენლებმაც ანალოგიური თხოვნით მომმართეს.

რაკი უფასო ავიაბილეთები ასე "მომანყდა", გადაენწყვიტე ამ ქვეყნებში ჩასვლა, რათა ადგილზე მენახა და გამერკვია, თუ რითი და როგორ დაეხმარებოდით მათ. სამუშაო, რა თქმა უნდა, ძალზე პრომატივადი აღმოჩნდა. რალაც ცოდნა და გამოცდილება მქონდა დაგროვილი, რომელიც შესაძლოა სასარგებლო ყოფილიყო იმ მებრძოლთა გადასარჩენად, რომლებიც გარდაქმნილ ეკონომიკაში აღმოჩნდნენ. თანაც შესანიშნავ ადამიანებს ვიცნობდი, რომელთაც შეეძლოთ ამ ნამონყებაში ჩემი მხარდაჭერა. ასე მოევილინა ქვეყნიერებას "ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების კულტურისა და ხელოვნების მხარდაჭერის ფონდი". იგი პირნმინდად ვოლონტიორული ორგანიზაციაა. ალბათ, ჭეშმარიტების წინაშე არ შევცოდებ, თუ ვიტყვი, რომ თითოეული ჩვენგანი ამ მოღვაწეობაში ზნეობრივი მოვალეობის აღსრულების ერთ-ერთ შესაძლებლობას ხედავდა.

ზემოთ ნათქვამი სრულიადაც არ ნიშნავს იმას, რომ ჩვენს მუშაობას ცალმხრივი მიმართულება ჰქონდა. ჩვენ ბრწყინვალე ადამიანებს ეხვდებოდით, მათ ბევრი ახალი რამ გაგვიზიარეს და ამით არსებითად გაამდიდრეს ჩვენი გამოცდილება. ისეთ ადგილებში ვიმყოფებოდით, რომელთაგან უმეტესს მოსაწონს ან თუნდაც კომფორტულს ვერ ვუნოდებ. ხშირ შემთხვევაში დახმარებას ვახერხებდით და ჩვენი ჯილდოც ეს იყო.

წინამდებარე წიგნი სიყვარულით იწერებოდა, მასში ბევრი რამ არის ჩაქსოვილი იქიდან, რაც კულტურის სხვადასხვა ორგანიზაციებთან მუშაობისას შევითვისეთ. მაღლობას ვუხდით რუსული მუზეუმის თანამშრომლებს იმისათვის, რომ მათ მხარი დაუჭირეს ამ წიგნის შექმნის იდეას, იმისთვისაც, რომ თავიანთი ქსელის მეშვეობით რუსეთის სამხატვრო მუზეუმებში ამ წიგნის პირველი ეგზემპლარები გაავრცელებს.

წიგნის სპონსორია "ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების კულტურისა და ხელოვნების მხარდაჭერის ფონდი".

მსურს, მაღლიერების გრძნობა გამოეხატო იმ ადამიანებისადმიც ხელნაწერს რომ გაეცნენ და ფასეული კომენტარები გამოთქვეს. მათგან ბევრი რუსეთში ჩემთან ერთად მუშაობდა:

რობერტ დუშეპალინგი — ექვსწელიწადნახევარი ვაშინგტონის მშენებლობის ნაციონალური მუზეუმის პრეზიდენტი და დირექტორი იყო კოლუმბიის ოლქში. ამჟამად ხელოვნების ნაციონალური გალერეის მზრუნველთა საბჭოს ვიცეთავმჯდომარეა.

აოლ ელიკერი — ჩვენი ფონდის თავმჯდომარეა. მუშაობდა კერძო კომპანიებშიც და სახელმწიფო დაწესებულებებშიც. 1972-1986 წლებში 2,4 მილიარდი დოლარი კაპიტალის მფლობელი კორპორაცია SCM-ის გენერალური დირექტორი იყო, რომელიც 500 კომპანიისაგან შედგებოდა.

დევიდ ბრაილინი — დიპლომირებული ბუღალტერი, ჩვენი ფონდის ხაზინადარი მისი დაფუძნების დღიდან და პარტნიორული ფირმის "ჯელმანი, როზენბერგი და ფრიდმანი"-ს ერთ-ერთი კომპანიონი.

უინს სარვაი — გამოკვლევათა ინსტიტუტის "აღმოსავლეთი-დასავლეთი" ფინანსური დირექტორი.

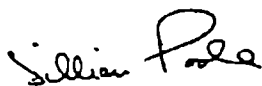
ფრენკ ს. ჯონსონ უმცროსი — ჩვენი ფონდის ერთ-ერთი ხელმძღვანელი და პარტნიორული ფირმის "ჯონსონ გრუპ"-ის ერთ-ერთი კომპანიონი. იგი PR-ის (საზოგადოებასთან ურთიერთობების) ხაზით წამყვან სპეციალისტად მუშაობს ცნობილ ამერიკულ კორპორაციებში, სახელმწიფო და არაკომერციულ ორგანიზაციებში. უნინ სათავეში ედგა რეკლონის ფონდს.

ჯეკ გაკოლიზი — სრულიად ამერიკის სიმფონიური ორკესტრების ლიგის ვიცე-პრეზიდენტი. თეატრალური კოლექტივების, აკადემიური და არაკომერციული ორგანიზაციების მარკეტინგსა და მენეჯმენტში მუშაობის 15 წლიანი გამოცდილება გააჩნია.

ქეთი კარლ სტარლინი — მუშაობდა კორპორაციებთან და ფილიპსის მუზეუმის ფონდებთან კავშირების დირექტორად, სამხატვრო გალერეის "კორკორანის" ადმინისტრაციულ დირექტორად და საექსპოზიციო განყოფილების დირექტორად ვაშინგტონში.

სალი პარკოვიჩი — ნიუ-ჯერსის შტატის საისტორიო საზოგადოების აღმასრულებელი დირექტორია. სხვადასხვა არაკომერციული ორგანიზაციების, მათ შორის ხელოვნებასთან დაკავშირებული ორგანიზაციების მენეჯმენტის სფეროში მუშაობის 10 წლიანი გამოცდილება გააჩნია.

და მაინც, ყველა შეცდომა, რა თქმა უნდა, თავად ავტორის სინდისზეა.



შესავალი

გზაწარმატებისკენ

კულტურა ხელოვნების ყველა ფორმის, სიყვარულის და აზრის სინთეზია, საუკუნეთა მანძილზე ადამიანის სულს მონობისგან რომ ათავისუფლებს.

ანდრე მალრო

ვისთვის არის ეს წიგნი?

თქვენთვის, თუკი მუზეუმის, სურათების გალერეის, ორკესტრის, საოპერო თეატრის, მუსიკალური ანსამბლის, ბიბლიოთეკის დირექტორი ან ერთ-ერთი ხელმძღვანელი ბრძანდებით; თქვენთვის, თუკი ხელოვნების ფესტივალს ორგანიზაციულად უნდა უხელმძღვანელოთ, ანდა პროგრამას დანებსებულებაში, რომლის დაფინანსების წყაროც ბოლო ხანს მწირი გახდა; თქვენთვის, თუკი ჯერ მხოლოდ აპირებთ ამგვარი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას.

ეს წიგნი იმის შესახებაა, თუ როგორ უნდა მიაღწიოთ თქვენი ორგანიზაციის ფინანსურ მხარდაჭერას, იმის შესახებ რასაც ჩვეულებრივ "დაფინანსების არასაბიუჯეტო წყაროების მოზიდვას"* უწოდებენ. მართალია, თქვენ ახლავე შეგიძლიათ დარწმუნდეთ იმაში, რომ უშუალოდ FR-ს წიგნის მხოლოდ ერთი, სულ ბოლო თავი ეძღვნება, რომელიმე თვევენგანს კი ეჩვენება, რომ ფულის გარდა სხვა არც არაფერია საჭირო, მაგრამ გეთაყვა, ნუ დაიზარებთ და ყურადღებით ნაიკითხეთ ამ წიგნის სხვა თავებიც. იქ საუბარია იმის შესახებ, თუ რისი გაკეთებაა აუცილებელი მანამდე, ვიდრე ორგანიზაცია მხარდაჭერისთვის მიმართვას შეძლებდეს. საჩუქრები და შემოწირულობები ციდან არ ცვივა და არც სიცარიელეში გაიცემა.

ისინი იბათ ეძლევათ, ვინც ამას იოლი შრომით როდი გამომიშუპავებს.

* აშშ-ში და დასავლეთის ქვეყნებში მოღვაწეობის ამ სახეს fundraising-ს, ანუ ორგანიზაციის ფულადი ფონდების განვითარებას უწოდებენ — შემდგომში FR.

რამდენიმე წინასწარი შენიშვნა

მთელი ჩემი შეგნებული მოღვაწეობა ძირითადად იმაზე ფიქრს ეძღვნებოდა, რასაც ამერიკაში კულტურის არაკომერციულ დაწესებულებებს ვუნოდებთ, ხოლო სხვა ქვეყნებში კულტურის არასახელმწიფო ორგანიზაციებს უწოდებენ. ვმუშაობდი რიგ უმსხვილეს დაწესებულებაში, მაგრამ ბრძოლა სულ პატარა ორგანიზაციებისთვისაც მიხდებოდა - თეატრალური თუ საბალეტო დასისტვის, სურათების პატარა გალერეებისთვის. ამერიკაშიც ამ სამუშაოთი ვიყავი დაკავებული და ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებშიც, რალაც დროის მონაკვეთში ლათინურ ამერიკაშიც. შევნიშნე, რომ ამ ორგანიზაციებში, დიდშიც და მცირეშიც, ნიუ-იორკშიც და ციმბირშიც - თავდაპირველად ადამიანები მტკიცედ არიან დარწმუნებულნი იმაში, რომ ყველა პრობლემა თავისთავად მოგვარდება, თუკი ფული ექნებათ. ყველა პრობლემა თავს მხოლოდ ფულთან იყრის. ამას ხშირ-ხშირად მიმეორებდნენ მსოფლიოს ყველა წერტილში.

დავუშვათ, რომ ეს ასეა, და ფულს, მართლაც შეუძლია თქვენი - დაწესებულების ყველა პრობლემის გადაჭრა. მაშინ, მყისვე ჩნდება კითხვა სად ვიშოვოთ იგი? აქედანვე წარმოიშვება მთელი რიგი სხვა კითხვებიც, რომლებიც გვაიძულებენ დავფიქრდეთ ფინანსურ პრობლემათა ფესვებზე. რატომ არა გაქვთ ფული? (ახლავე შემიძლია გითხრათ, იმიტომ სულაც არა, რომ "სამინისტრო არ გვაძლევს"(!). სად შეიძლება მისი შოვნა? რა "იზიდავს" ფულს? რა შეიძლება გაკეთდეს იმისთვის, რომ მატერიალური მდგომარეობა სწრაფად გამოსწორდეს და რა გავაკეთოთ ფულით, თუკი იგი ოდესმე გამოჩნდება?

სწორედ ამაზეა საუბარი ამ წიგნში.

თქვენი მატერიალური კეთილდღეობის საფუძვლებზე.

როგორ მოვიძებნოთ, რომ ფული 'მოვიზიდოთ'.

სად ვეძებოთ ფული და როგორ მივიღოთ იგი.

ალბათ შენიშნეთ, რომ შემთხვევით არ მითქვამს "როგორ მოვიძებნოთ, რომ ფული მოვიზიდოთ". ეს მეტად მნიშვნელოვანია, მაგრამ ყველაზე უფრო რთულიც და ეს წიგნი მთლიანად ამის შესახებ არის დაწერილი. არც ერთი დაწესებულება არ მიიღებს ფულს მანამდე, ვიდრე ამას არ დაიმსახურებს. ამიტომაც ვისაუბრებთ შინაგან განწყობაზე, მიზანდასახულებაზე, იმაზე რაც ქცევის მოდელებს წინასწარ განსაზ-

ღვრავს და შესაძლოა ეს საუბარი იმ ბიძგად იქცეს, რომელიც დაგეხმარებათ საკუთარი თავის შინაგანად რალაციით შეცვლაში, თქვენი როგორც ხელმძღვანელის ქცევის მოდელების შეცვლაში.

შემდეგ ფულის მიგნების ხერხებზე ვისაუბრებთ. ცოტაა იცოდეთ, როგორ მიაგნო ფულს, უნდა შეძლო მისი “გამოქაჩვა”. ნადავლის მოხელთებამდე მონადირესავით ხანგრძლივი მომზადება დაგჭირდებათ. როდესაც ერთ ორგანიზაციაში FR-ზე ვაგებდი პასუხს, ჩემი დირექტორი შემოვარდებოდა ხოლმე ჩემს კაბინეტში განცხადებით: “სასწრაფოდ მჭირდება 100 000 დოლარი!” ვერაფრით ვერ გაიგო, რომ მსხვილი შემონატანების მიღება შეუძლებელია თვალის დახამხამებაში და ვშიშობ, მუდამ ფიქრობდა, რომ საქმე მხოლოდ ჩემს უსულგულობაში იყო.

როდესაც მხარდაჭერის მოსაპოვებლად იწყებთ ბრძოლას, თქვენი სარჩელის დამაჯერებელი დასაბუთება უნდა შეადგინოთ. აქ, უპირველეს ყოვლისა, ჯერ უნდა მოიფიქროთ, კარგად ანონ-დანონოთ და განიხილოთ, შემდეგ კი ჩამოაყალიბოთ თუ რაში მდგომარეობს თქვენი მრწამსით ხელოვნებისა და კულტურის მნიშვნელობა ჩვენი საზოგადოებისათვის, რაში მდგომარეობს ის როლი, რომელსაც ამ დიდებულ საქმეში თქვენი ორგანიზაცია ასრულებს ახლა, ან შეძლებს მის შესრულებას შემდგომში. კულტურის გარეშე ადამიანი ნყვეტს ადამიანად არსებობას. ეკონომიკური და პოლიტიკური რყევების პერიოდში სწორედ კულტურას ძალუძს თითოეული ჩვენგანის, ჩვენი ოჯახების და ჩვენი ხალხების გადარჩენა. ამაში, ალბათ, ყველა დამეთანხმებით. უნინ, ყველაზე რთულ დროში, ბევრ ქალაქსა და ქვეყანაში თეატრები და საკონცერტო დარბაზები გადაჭედილი იყო ხოლმე. დღეს კი, როდესაც ფასები ყველაფერზე მატულობს, როდესაც თავისუფალი დროისათვის კონკურენცია, ტელევიზიისა და საბაზრო ეკონომიკის სხვა “საცდუნებლების” გამო საგრძნობლად მძაფრდება, სიტუაცია რალაციით შეიცვალა. თეატრებში ახლა ალბათ უფრო იშვიათად დადიან, ფილარმონიის პუბლიკა “დაბერდა”, სამაგიეროდ, უარყო რა ყველა პროგნოზი, მუზეუმების დამთვალეიერებელთა რაოდენობა აქამდე არნახულ მაჩვენებლებამდე გაიზარდა და კვლავაც აგრძელებს ზრდას.

ეს ნიშნავს იმას, რომ კულტურას, აღორძინებს რა მასობრივ ინტერესს ხელოვნებისადმი, მეცნიერებისადმი, ისტორიისადმი და ა. შ., შეუძლია ეკონომიკური უკუგების მოტანა, ესე იგი შეუძლია ერთბა-

შად რამდენიმე მიზანს ემსახუროს, როგორც ეს შოტლანდიის ქალაქ გლაზგოს მაგალითმა დაამტკიცა — ერთი აღორძინებული სურათების გალერეასაც კი ქალაქის მთელი რაიონის კრიზისიდან გამოყვანა შეუძლია.

მაგრამ კულტურას, დაფინანსების მოპოვებისათვის წარმოებულ ბრძოლაში, ადამიანისათვის ისეთ არსებით მოთხოვნილებებთან უხდება კონკურენცია როგორცაა ჯანდაცვა, განათლება, კომუნალური მომსახურება, ტრანსპორტი და ა. შ. და ბევრი, მთლიანობაში კულტურისადმი სიმპათიით განწყობილი ადამიანი, ბოლო ადგილზე აყენებს კულტურას. თქვენ იტყვი, რომ ასე არ უნდა იყოს, რომ “ან-ან” არ უნდა იყოს, მაგრამ ეს განაცხადო - ცოტაა, თქვენ დამარწმუნებელი არგუმენტების მოყვანა დაგჭირდებათ, რათა დაამტკიცოთ თუ რატომ არის ესოდენ მნიშვნელოვანი ის, რითიც სწორედ თქვენ ბრძანდებით დაკავებული. ხელოვნებისა და კულტურის უფლებების დაცვისას, ისეთ რალაცეებთან მოგინევთ კონკურენცია, რასაც ყველა საზოგადოებრივი კეთილდღეობისა და სიცოცხლის გადარჩენის საფუძვლად მიიჩნევს. ეს თუ გეცოტავენ, მაშინ შეგახსენებთ, რომ, ამას გარდა, შეზღუდული რესურსების გამო თქვენსავე კოლეგებთანაც შეხვალთ კამათში.

კულტურის ნებისმიერი დაწესებულებისათვის ახლა საკმარისი როდია უბრალოდ არსებობდეს. მის წინაშე შემოქმედებითი ამოცანა დგება: “შეიტყუოს” პუბლიკა, მისდამი ჭეშმარიტი სტუმართმოყვარეობა და თბილი დამოკიდებულება გამოამყვანოს და აქ ვერ დაგეხმარებათ წარსული ნლების საყვარელი სიტყვები: “ჩვენთან წარმოდგენილია საუკეთესო ...”. დღეს ასეთი განცხადება მაშინვე აჩენს კითხვებს: “ვისთვის?”, “რითი?”, “რატომ?”. ორმოცი წლის უკან ბევრ ამერიკულ ორგანიზაციას, როდესაც ისინი პირველად შეეჯახნენ დამატებითი ფინანსების გამოძებნის გარდუვალ პრობლემას, პუბლიკასთან “არშიყობის” სწავლა მოუხდა, და ეს გამოცდილება ადვილად როდი შეიძინეს. შეცვლილი ეკონომიკური გარემოებების გამო მათ მთელი თავიანთი *modus operandi*-ს* კარდინალური შეცვლა მოუხდათ და ახლა, როცა დაუნდობელი კონკურენციის პირობებში დაფინანსების მოპოვებაა საჭირო, სხვა ქვეყნების კულტურის

* ლათ. — მოქმედებათა სახე.

ორგანიზაციები ხშირად გამოხედვენ თავიანთი ამერიკელი თანამოძმეების მაგალითს, რომლებმაც შეძლეს გადარჩენა. ამ მაგალითებიდან ზოგი ჭკუის სასწავლებელია, ზოგი მიუღებელია და დაუშვებელიც კი ზოგიერთი ქვეყნის კონკრეტული პირობებისთვის. ჩვენ შევეცდებით ყველა ამ მაგალითებიდან მხოლოდ ისეთები შევარჩიოთ, რომლებიც თქვენს პირობებში შეძლებენ მუშაობას.

ამერიკაში კულტურის დანესებულებებმა ძალზე რთული დრო გადაიტანეს. ალბათ, იცით, რომ თითქმის ყველა ამგვარი ორგანიზაციის ბიუჯეტის დიდი ნაწილი კერძო წყაროებიდან შემოსული შემონატანით ივსება. ინფლაციამ, დაახლოებით ჩვენი საუკუნის შუა წლებში, მნიშვნელოვნად გააუფასურა მუზეუმების ყველა ფიქსირებული შემოსავლები, ბანკების მიერ ყოველწლიურად გაცემული პროცენტები ვილაციის ანდერძით დატოვებული თანხებიდან და რეგულარული შემოსწორებები და აი მაშინ ისინი გამოგნებულ სინამდვილეს შეეჯახნენ: არც საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს, არც კორპორაციათა სამყაროს, არც საქველმოქმედო ფონდებს არანაირი ენთუზიაზმი არ გამოუხატავთ ფინანსური მხარდაჭერის თაობაზე მათი თხოვნის საპასუხოდ. იმ ორგანიზაციებმაც კი, რომლებიც შტატიდან ან მუნიციპალიტეტიდან იღებდნენ დაფინანსებას, უცებ შენიშნეს, რომ პოლიტიკოსებმა სულ უფრო ნაკლები და კლებადი მზადყოფნით დაინყეს მათთვის საბიუჯეტო ასიგნებების გამოყოფა. კულტურისა და ხელოვნების დანესებულებებს მოუხდათ ეკითხათ საკუთარი თავისთვის: "კი მაგრამ, რატომ?".

პასუხებმა კითხვაზე "რატომ" უმეტეს შემთხვევაში ორგანიზაციათა ხელმძღვანელობაში, ადამიანებით და ფინანსებით მართვაში, დაგეგმარებაში და დამთვალეიერებლებთან მოპყრობაში რევოლუცია გამოიწვია. ორგანიზაციები კარდინალურად შეიცვალნენ, იმდენად, რამდენადაც საქმე, არც მეტი არც ნაკლები, მათ ყოფნა-არყოფნას ეხებოდა. როგორც ყველა რევოლუცია, ეს გადატრიალებაც ძალზე მტიკინეული იყო და კულტურის ბევრმა დანესებულებამ ვერ შეძლო მისი გადატანა. მუზეუმებში მთელი რიგი განყოფილებები იხურებოდა, უქმდებოდა ორკესტრები, წყვეტდნენ არსებობას სახალხო და თეატრალური დასები.

ყველაზე დიდი ცვლილებები იმით იყო განპირობებული, რომ კულტურის დანესებულებებმა მკაფიოდ გაიცნობიერეს ერთი უბრალო რამ: დაფინანსებისათვის არსებულ კონკურენციაში რომ გაიმარჯვო,

რასაც ისინი ესოდენ საჭიროებენ, საკუთარი თავი პუბლიკის უფრო აქტიურ მომსახურებას უნდა უძღვნა. უბრალოდ გაიხსნა და დაიხურო შენტვის მოსახერხებელ დროს, განახორციელო პროგრამები, ზემდგომ ინსტანციებს რომ ნებავთ, შესთავაზო მომსახურება მხოლოდ რჩეულთა წრეს და ამდაგვარ სხვა ცოდვებს მისდით, იმას ნიშნავს რომ განწირული ხარ. სხვა დანესებულებებმა კი დეტალური ანალიზის შემდეგ უხალისოდ აღიარეს: იმისათვის, რომ გადარჩნენ, ზღვა ცვლილებების განხორციელებაა საჭირო და ამას გვერდს ვერ აუვლიან.

ჩვენი საუკუნის მეორე ნახევარში მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში საზოგადოება დიდ ცვლილებებს განიცდიდა. აშშ-ში ამ ცვლილებების ტალღა ვიეტნამის ომის ეკონომიკური და მორალური შედეგებით იყო გამოწვეული. მაშინ ცნობილი ამერიკული "ისტებლიშმენტი" მთელი თავისი ინსტიტუტებით ეჭვქვეშ დადგა და იგი მკაცრად იქნა გადახედული. ევროპაში ცივი ომის დამთავრება და კომუნისტური ეპოქის დასასრული იმის მიზეზი გახდა, რომ კულტურის და ხელოვნების ბევრი დანესებულება ბედის ანაბარად იქნა მიტოვებული. და ყველგან ის ორგანიზაციები, რომლებიც თავის გადასარჩენად იბრძვიან, სულ უფრო მეტად რწმუნდებიან იმაში, რომ მათი მომავალი იმაზე დამოკიდებული თუ რამდენად შეძლებენ ისინი ისწავლონ ადამიანების საქმით და არა სიტყვებით მომსახურება, ემსახურონ ლატაკებს, განათლებას მოკლებულებს, სხვადასხვა ეთნიკური ჯგუფების წარმომადგენლებს, სხვადასხვა შეხედულებების ადამიანებს, ტურისტებს სხვადასხვა ქვეყნიდან და სხვადასხვანაირი ინტერესების, მოთხოვნილებების ადამიანებს. მხოლოდ ამ ახალი აუდიტორიების მომსახურებას შეუძლია ადამიანური, ფინანსური და კაპიტალური რესურსების რაოდენობის გაზრდა.

კულტურის წარმატებული დანესებულებები სულ უფრო ხშირად იწყებენ თავიანთი საქმეების წარმართვას იმის მსგავსად, როგორც ეს ბიზნესის სფეროშია მიღებული, თანაც ზოგიერთი მათგანი მომგებიან სანარმოებსაც კი ქმნიან. ხომ არ არის ეს წინააღმდეგობრივი? განა კულტურის დანესებულებები მხოლოდ თავიანთი განსხვავებული სფეროთი არ უნდა იყვნენ დაკავებულნი? განა შეიძლება დანესებულება, რომლის უმაღლესი დანიშნულებაა სულიერების მსახურება, ისევე მართო, როგორც ვთქვამთ მომგებიანი მაღაზია ან ფაბრიკა, რომელიც მოგებაზე მუშაობს? თუ მიგაჩნიათ, რომ ეს არ შეიძლება, ამ

მოსაზრებაში ეული არ იქნებით, მაგრამ მაშინ ეს იმას ნიშნავს, რომ ჩამორჩით ცხოვრებას. წარმატებულმა კომერციულმა საწარმოებმაც, იქნება ეს მაღაზია, ავიაკომპანია, კომპიუტერების დამამზადებელი ქარხანა, თუ უმსხვილესი საერთაშორისო კორპორაცია – მენეჯმენტის საერთო პრინციპები გამოიმუშავეს და ამჟამად ხელოვნების და კულტურის წარმატებული დანესებულებები, როგორც დიდი, ასევე პატარა, ამავე პრინციპებს მისდევენ. წიგნში ამ საერთო პრინციპებზე იქნება საუბარი – რას წარმოადგენს ეს პრინციპები, რატომ არიან ისინი ესოდენ მნიშვნელოვანი და რისი გაკეთება არის აუცილებელი, რათა ეს პრინციპები თქვენი დანესებულების სტრუქტურას ჩაექსოვოს.

კულტურის ორგანიზაციების თანამშრომლები იმის მიხვედრას იწყებენ, რომ სხვადასხვა ადამიანები ხელოვნებასთან ურთიერთობის სხვადასხვანაირ გამოცდილებას საჭიროებენ, ერთსა და იმავე დაწესებულებას ერთდროულად შეუძლია წარმართოს ღრმა სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობა, განახორციელოს გაცნობითი ხასიათის პროექტები ბავშვებისა და მშობლებისათვის, ორგანიზაცია გაუწიოს ადამიანთა ინტელექტუალური და სხვა ნებისმიერი სახის შეხვედრებს, იყოს შემეცნებისა და შთაგონების წყარო, ან უბრალოდ გართობის ადგილი, ან საჩუქრების და სუვენირების ყიდვის, კერძო მიღებებისა და საღამოების ჩასატარებელი ადგილი.

კულტურის დანესებულებები გამომგონებლობის სასწაულებს ავლენენ და თავიანთ ძალისხმევას აერთიანებენ, რათა სულ უფრო ფართო აუდიტორიას ემსახურონ, სთავაზობენ რა მას ისეთ პროგრამებს, რომლებიც სცილდება ერთი დანესებულების ჩარჩოებს. სიმფონიური ორკესტრები არა მხოლოდ ჯაზური და საცეკვაო წარმოდგენებით გამოდიან, არამედ მსხვილ უნივერსალებში უკრავენ და ლექციების ციკლს კითხულობენ; ბიბლიოთეკებში ტარდება კონცერტები და ენყოფა ფერწერული ნამუშევრების პერიოდული გამოფენები; ქალაქის ბულვარები იმ ადგილად იქცევა, სადაც სკულპტურული ნაწარმოებებია ექსპონირებული. ამ ურთიერთგამდიდრების შედეგად იბადება ხელოვნების ახალი სახეობები, კულტურა სულ უფრო ფართოდ ვრცელდება და ისევე როგორც ზღვის მოქცევა ყველა ხომალდს ზევით ამოწევს, ყოვლისგამსჭვალავი ენთუზიაზმი ყველას დაგვეხმარება ხელოვნების ამალღებაში, თუკი ხომალდი საიმედო იქნება.

ისევე, როგორც გახვრეტილი კორპუსით არც ერთი ხომალდი არ გავა ცურვაში ასევე ნორმალური სანარმო არც ერთ თავის ქვედანა-ყოფს არ დატოვებს კონტროლის გარეშე, და ჩვენ აუცილებლად ვისაუბრებთ იმის შესახებ თუ როგორ მოვამზადოთ თქვენი ორგანიზაციის ყველა ნაწილი საბოლოო მიზნისათვის - უკეთ ვემსახუროთ რაც შეიძლება მრავალფეროვან პუბლიკას. მხოლოდ მომსახურებით შეძლებთ საზოგადოებისათვის თქვენი სარგებლიანობის დამტკიცებას და თქვენი ორგანიზაციის მხარდაჭერის მოპოვებას.

აქედანვე გაფრთხილებთ, რომ ბევრს ვისაუბრებთ ცვლილებების შესახებ. ცვლილებები ადამიანის ყველაზე რთული გამოცდაა. მათგან ყველაზე უმნიშვნელოსაც კი გაჭირვებით ვძლევთ. უმეტესობისათვის ამიტომაც არის ის ასე საძულველი -- ახალგაზრდებისათვის, ხნიერებისათვის, კაცებისათვის და ქალებისათვის, განათლებულებისათვის და გაუნათლებლებისათვის.

ზოგჯერ შეიძლება მოგვეჩვენოს, რომ ცვლილებებისკენ ვისწრაფვით, ამაში ხომ რაღაც აზარტულია, რაღაც ამაღელვებელი, მაგრამ მაინც ყოველივე ახლისადმი შინაგანი წინააღმდეგობა ადამიანის ბუნებაში ძევს. ასე რომ, თუკი მცირე ცვლილებებსაც კი მწყობრიდან გამოყავხართ, ნუ იწუხებთ: იგივეს განიცდის ყველა სხვა ადამიანი. ჩვენ შევეცდებით ზოგიერთი ცვლილების შემამსუბუქებელი ხერხები ვიპოვოთ, მაგრამ ზოგს დიდი გაჭირვებით დაძლევთ. ასე, რომ ამისათვის მზად იყავით, მაგრამ მძიმე გამოცდის შემდეგ, გზის ბოლოს, თქვენ უმაღლესი ჯილდო გელოდებათ, თქვენი გრაალის თასი — თქვენი დაწესებულების გადარჩენა. ფაქტი ფაქტად რჩება: XX ასწლეულის დასასრულს ცვლილებები ჩვენს ცხოვრებაში სულ უფრო სწრაფად ხდება. ერთადერთი რაც ხვალინდელ დღეზე შეიძლება დაბეჯითებით ითქვას არის ის, რომ იგი არ ემსგავსება დღევანდელს.

ახლა კი შეიკარით ღვედები და მოემზადეთ ჯაყჯაყა გზისათვის. თქვენც და თქვენი ორგანიზაციაც შეძლებთ გაუძლოთ ყველა ცვლილებებს და ამის წყალობით აყვავდეთ კიდეც. პრეცედენტები ძალზე დამაჯერებელია. გახსოვდეთ, რომ ჩვენ გატკეპნილ ნაკვალევს გავყვებით: ეს გზა წარმატებით განვლეს ტოკიოშიც და კავკასიაშიც. მეთოდები გამოცდილია და ისინი მოქმედებენ. ტყუილად როდი ამბობენ "თუ ისეთი დარჩები, როგორიც ხარ, მაშინ ისეთივე იქნები". ეს მართლაც ასეა. ახლა კი მომყევით !

თავი პირველი

მისიის განსაზღვრა

ნებისმიერი ორგანიზაციის მოღვაწეობა მის მიერ არჩეულ მისიაშია ც "ასახული". თქვენი მისია არის ის, რაც ამართლებს თქვენს არსებობას და იმ მექანიზმს რომელიც მთელს თქვენს მოქმედებებს წარმართავს.

მისიის განსაზღვრაში ნათლად უნდა ჩანდეს რა შესაძლებლობებს ფლობს თქვენი ორგანიზაცია, რისი (როგორი მომსახურების) შეთავაზება შეუძლია მას და რა საბოლოო მიზნისკენ არის მიმართული მთელი მისი მოღვაწეობა. მასში მკაფიოდ უნდა იყოს ჩამოყალიბებული თქვენი პრიორიტეტები და რაკი ეს თქვენი მუშაობის ქვაკუთხედი, ღრმად უნდა გაიაზროთ ის სიტყვები, რომელთა მეშვეობითაც უკეთ შეძლებთ თქვენს მიერ ფორმულირებული მისიის ქალაქში გადატანას და საზოგადოებისათვის მისი აზრის ახსნას.

დავუშვათ, თქვენ ქალაქის მუზეუმის ხელმძღვანელი ბრძანდებით, ყველამ იცის რითი ხარტ დასაქმებული, მაშინ რალა საჭიროა მისიის რალაც ფორმულირებისათვის ნვალეზა? თუ საბალეტო დასს ხელმძღვანელობთ, მაშინ კიდევ უფრო გაადვილებულია საქმე. თქვენ ბალეტებს დგამთ, რა მისიაა კიდევ საჭირო? კიდევ რისი თქმაა საჭირო?

მოკლე პასუხი ასეთია: "კიდევ ძალიან ბევრის და ბევრის თქმაა საჭირო".

ქალაქის მუზეუმი:

როგორი მუზეუმია ეს?

(ისტორიული, ეკოლოგიური, სამხატვრო, საბუნებისმეტყველო, სამეცნიერო?)

რა მიზნით არის შექმნილი?

(საგანმანათლებლო მიზნებით, სამეცნიერო კვლევებისათვის, გასართობად, მეცნიერ თანამშრომლებისათვის სამუშაოს მისაცემად?)

ვისზე არის იგი გათვლილი?

(მეცნიერები, ბავშვები, ტურისტები, მკვლევარები სხვა ქვეყნებიდან?)

როგორ პროგრამებს გვთავაზობს იგი?

(ლექციები, ექსკურსიები, შესაძლებლობები სამეცნიერო კვლევებისათვის, უნიკალური ექსპონატების გამოფენები?)

რომელი უნიკალური ნივთებია მის ფონდში(კოლექციისაში)?
(ქალაქისათვის, ოლქისათვის, ქვეყნისათვის?)

საქალაქო ბაღი:

რა გადის თქვენთან და ხართ კი ღირსი ჩემი მხარდაჭერის. დღეს ხომ, ისე როგორც არასდროს, იმ ორგანიზაციებმაც კი, რომლებიც უნინ მთლიანად სახელმწიფოს მიერ ფინანსდებოდა, დამაჯერებელი დასაბუთება უნდა მოიყვანონ იმისათვის, რომ ეს დაფინანსება თუნდაც უნინდელ დონეზე შეინარჩუნონ. ასიგნებების შესახებ გადანყვეტილებას სახელმწიფო ჩინოვნიკები იღებენ, რომლებიც თავის მხრივ, ანგარიშვალდებულები არიან მათ წინაშე, ვინც ისინი აირჩია.

მისიის ფორმულირება

#1 დანართში შეგიძლიათ გაცნოთ რიგი ორგანიზაციების მისიის ფორმულირების რამდენიმე ნიმუშს. თუ ეს თქვენ ჯერ კიდევ არ გაგიკეთებიათ, თქვენ და თქვენი კოლეგები უბრალოდ ვალდებული ბრძანდებით შეადგინოთ იგი. მინდა ახლავე გაგაფრთხილოთ: ამის გაკეთება არც ისე მარტივია, როგორც გეჩვენებათ. მაგრამ როდესაც ასე დამუშავებული ფორმულირება გაგიჩნდებათ, ვანათავსეთ იგი თქვენს ყველა პუბლიკაციაში, პრეს-რელიზებში და შესაძლებლობათა მიხედვით ყველგან, სადაც ნახსენებია თქვენი ორგანიზაცია, თქვენი საფირმო ბლანკების "ქუდებზეც" კი და თქვენგან გასულ ფაქსებზეც. იგი თქვენი სავიზიტო ბარათი გახდება, თქვენი ორგანიზაციის გაცნობის პირველი შესაძლებლობა, აგრეთვე პირველი და ყველაზე ძვირფასი იარაღი საზოგადოებრივი აღიარებისათვის თქვენს კამპანიაში.

ყველაფერი დანარჩენი თქვენი მისიის ფორმულირებიდან გამომდინარეობს. იგი თქვენ საზომად გამოგადგებათ მაშინ, როცა არჩევანის გაკეთება და გადანყვეტილების მიღება დაგჭირდებათ იმის თაობაზე, თუ რომელ პროგრამაზე იმუშაოთ, რომელ პროექტებზე არ შეგიძლიათ დათანხმება (თუნდაც ყველაზე უფრო მომხიბვლელზე) იმიტომ, რომ ეს თქვენი მისიის ფარგლებს სცილდება. ეს სრულიადაც არ ნიშნავს იმას, რომ თქვენი მისია ერთხელ და სამუდამოდ რკინასავით არის ჩამოსხმული. მისიებს ცვლა შეუძლიათ.

ვიდრე რომელიმე პროგრამას მიიღებთ, ისეთს რომელიც თქვენს მისიას ენიხააღმდეგება, ან მასთან ირიბი შეხება აქვს, საჭიროა ეს კარგად გაიაზროთ და განიხილოთ. თქვენს მისიასთან შეუსაბამობის თვით ფაქტმა შესაძლოა დიდი სირთულეები გამოიწვიოს. ერთი ნუთით წარმოიდგინეთ, რომ ეთნოგრაფიული მუზეუმის ხელმძღვანელი ბრძანდებით და რომელიმე მდიდარი მენარმე დიდ თანხას გთავაზობთ თქვენს დარბაზებში ავანგარდული ხელოვნების ნიმუშების დროებით გამოსაფენად. ნახვალთ ამაზე? მერედა როგორ განსჯიან ამას თქვენი მუდმივი დამთვალეირებლები? რა გავლენას იქონიებს ეს თქვენი მუზეუმის რეპუტაციაზე? იქნება კი შესაძლებელი ავანგარდი როგორღაც “შიაბათ” ეთნოგრაფიას და ამით გაამართლოთ ამ გამოფენის სწორედ თქვენს მუზეუმში განთავსება? მაგრამ იქნებ ისე მოხდეს, რომ თქვენმა მომხრეებმა და დამთვალეირებლებმა გადაწყვიტონ, რომ თქვენ მთლად სერიოზულად არ ეკიდებით თქვენს მისიას და ამიტომ მიგატოვონ? ხომ არ რისკავთ, რომ პრესამ საცინად აგიგდოთ და ა.შ. იმდენად, რომ ამ დანაკლისის ანაზღაურებას უკვე ველარ შეძლებს ვერანაირი ფული? ცხადია ეს უკიდურესი მაგალითია, მაგრამ შეიძლება წარმოიქმნას სხვა ანალოგიური სიტუაციები, უფრო ფაქიზი, და თქვენ მათდამი თქვენი დამოკიდებულების ღრმა და ყოველმხრივი გააზრება გმართებთ. სპონსორებს, კორპორაციების წარმომადგენლებს ისეთი იდეების შემოთავაზება და ძალზე ექსტრავაგანტური პირობების წამოყენებაც შეუძლიათ, რომლებიც თქვენსას არ შეესაბამება, ასეთ შემთხვევებში უმთავრესი წესია – არ მიმართოთ ისეთ მოქმედებებს, რომლებიც ენიხააღმდეგებიან თქვენს მისიას, ანდა საჭიროებენ ვრცელ ახსნა-განმარტებებს თქვენი საზოგადოებისათვის.

“სალიფტო” სიტყვა

შეადგენთ რა თქვენი დაწესებულების მისიის ფორმულირებას, დაიწყეთ “სალიფტო” სიტყვის შეთხზვა. წარმოიდგინეთ, რომ შეხვდით რომელიღაც ადამიანს მაღლივი შენობის რომელიღაც ზედა სართულზე. იგი გეკითხებათ, თუ სად მუშაობთ, შემდეგ ლიფტში შესული წარმოთქვამს: “შიამბეთ თქვენი მუზეუმის შესახებ”. რომელი მონაცემებია მთავარი თქვენი ორგანიზაციის შესახებ? მოასწრებთ კი ამის თქმას იმ დროში ვიდრე ლიფტი პირველ სართულზე დაეშვება?

ზედმიწვევით გულმოდგინედ მოამზადეთ “სალიფტო” სიტყვა. ჩაინერეთ მისი ძირითადი მომენტები და რეპეტიცია რამდენჯერმე გაიარეთ. ნუ დაიზუთხავთ, რადგან ამან შეიძლება სარეკლამო რგოლივით გაიჟღეროს, მაგრამ ძირითადი პროგრამების ყველაზე უფრო დამაჯერებელი მომენტები ყოველთვის ენის წვერზე უნდა გიტრიალებდეთ. გაითვალისწინეთ: თქვენი სიტყვა ლიფტის კარის გახსნამდე უნდა დაასრულოთ. თავს ნუ დაიიმედებთ იმით, რომ ლიფტი სართულებს შორის გაიჭედება! ამ სიტყვის წარმოთქმა გაცილებით სშირად მოგიწევთ, ვიდრე ეს წარმოგიდგენიათ. იგი დაგჭირდებათ მიღებებზე, ავტობუსში და გასტრონომშიც კი. ეს თქვენი ორგანიზაციის წარმატებული ლობირების ძალზე მნიშვნელოვანი პატარა საიდუმლოა.

“სალიფტო” სიტყვის სპეციალური ვერსია ქალაქის საბჭოშიც გამოვადგებათ, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან ურთიერთობის დროსაც, საზოგადოებასთან კავშირების საკითხებზე მუშაობისას და კერძო სპონსორულ ორგანიზაციებთან ურთიერთობისას. შესაძლოა გაგიკვირდეთ კიდევ პასუხად რა ხშირად გაიგონებთ ხოლმე: “წარმოგიდგენია! მე კი არ ვიცოდი, რომ ... ყველაფერ ამას აკეთებს!” ეს კარგ სამსახურს გაგინევთ თქვენი ორგანიზაციის შესახებ კეთილი ხმის გავრცელებაშიც.

“მისიის დასაბუთება” — შიდასამსახურეობრივი სარგებლობის დოკუმენტი

მისიის განსაზღვრა და “სალიფტო” სიტყვის შედგენა ორგანიზაციის თვითგამორკვევის პროცესის მხოლოდ დასაწყისია და საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფებისათვის იმის ახსნის დასაწყისი, თუ რას წარმოადგენთ ახლა თქვენ და რად გახდომას გეგმავთ. იმისათვის, რომ მოვალეობები და რესურსები რაც შეიძლება უფრო გონივრულად განანიღდეს თქვენი ყველა პროგრამა დანვრილებით უნდა გააანალიზოთ, შემდეგ კი პრიორიტეტულობის თანმიმდევრობის დაცვით დაალაგოთ. ამჟამად თქვენს ხელთ არსებულ პროგრამებს შორის რომელია ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი? ამჟამად რამდენად ოპტიმალურად ხორციელდება ისინი? როგორ შეიძლება მათი “სრულყოფილებამდე” მიყვანა? ხომ არ არის თქვენს პროგრამებში ისეთები, ჩვეულების გამო რომ არსებობენ, მაგრამ მათზე დახარჯული რესურსებისა და დროის

ფასად არ ღირან? გვახსოვდეს, რომ სამუშაო დროც ფულია, ხომ არ შეიძლება საქმის სასარგებლოდ რამდენიმე პროგრამის შერწყმა და ერთში გაერთიანება? ხომ არ არის საჭირო რომელიღაც პროგრამების განსახორციელებლად ფორმის შეცვლა? არის ისეთი პროგრამები, რომლებშიც თქვენ სერიოზულად ხართ დაინტერესებული, მაგრამ რესურსები არ გყოფნით მათ განსახორციელებლად? ხომ არ არის შესაძლებელი პოტენციურად ამ სასარგებლო პროგრამებით ზოგიერთი უკვე არსებული პროგრამის შეცვლა?

ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის მუდამ სასარგებლოა საკუთარი თავის შემოწმება და კითხვის დასმა: "ჩვენ რომ ახლა ამით უკვე არ ვიყოთ დაკავებული, გავაკეთებდით ამას?"

სასარგებლოა თითოეული პროგრამის ამგვარი კრიტიკრიუმებით შეფასება. ყოველთვის ძალიან ძნელია რომელიმე მათგანის გაუქმება, თითოეულ მათგანს ხომ თავისი გულმხურვალე მომხრეები ყავს (როგორც საზოგადოებაში, ისე თანამშრომლებს შორის), რომლებიც ხმამაღლა დაინწყებენ ნუნუნს იმის გამო, რომ გააუქმეს ის, რაც მათ უყვარდათ, ან რაშიც პირადად იყვნენ დაინტერესებულნი. მაგრამ ორგანიზაციის განახლებისა და განვითარებისათვის აუცილებელია ახალი პროგრამები და არსებული არსენალის ზედმინვენით გადახედვა. ჩვენს ირგვლივ სამყარო იცვლება და მის მოთხოვნებს ფეხდაფეხ უნდა მივსდით.

დღეს, წარმატებული მენეჯმენტის განსახორციელებლად და სამომავლო გეგმების შესადგენად, აუცილებელია ფორმულირებული მისიის დანერღებითი დასაბუთების მომზადება, რისი გაკეთებაც საკმაოდ ძნელია. დასაბუთების პირველი პროექტები განყოფილებათა უფროსებთან (უმალლესი რგოლის ხელმძღვანელებთან) ერთად უნდა მოამზადოთ. თათბირების მთელი სერია ამ საკითხს უნდა მიეძღვნას და თუ გყავთ მზრუნველთა საბჭო, მოგვიანებით თქვენი პროექტი განხილული და შეთანხმებული უნდა იყოს მის წევრებთან.

როგორ დავინყოთ "მისიის დასაბუთების" შედგენა? ჩვენი პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ ყველაზე უბრალო ხერხია გეგმის (რომლის ნიმუშიც ამ თავს ბოლოში აქვს დართული) დაგზავნა ქვეგანყოფილებების ხელმძღვანელებთან თხოვნით მოიაზრონ სადღეისოდ მუშაობის რომელ მიმართულებებს მიიჩნევენ პრიორიტეტულად და რომელ პროგრამებს ექნება პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა მომავალში. ამისა-

თვის მათ ზოგიერთი მონაცემების შეგროვება დაჭირდებათ, რაც გარკვეულ დროს მოითხოვს. წინასწარ აცნობეთ მათ ამის შესახებ და დაეხმარეთ მოამზადონ პირველი თათბირისათვის აუცილებელი ყველა ციფრი და მონაცემი.

იმისათვის, რომ სრულად შეადგინოთ ეს დოკუმენტი, რამდენიმე თათბირის ჩატარება მოგიწევთ (თითოეულის დაახლოებით ნახევარი დღის ხანგრძლივობის). მომდევნო თავში გეძლევათ შესაძლებლობა გაეცნოთ რეკომენდაციებს თათბირებისა და სამუშაო კრებების ეფექტურად ჩატარების თაობაზე. იმისათვის, რომ "მისიის დასაბუთება" განიხილოთ, რაღაც პერიოდულით რეგულარულად უნდა შეიკრიბოთ ისეთ დროს და ადგილას, რომ ამ თემისაგან ყურადღება არავის არაფერზე არ გადაჰქონდეს. ოპტიმალურ შედეგს მუშაობის დანყებიდან ექვს თვეზე ადრე ვერ მიაღწევთ. რა თქმა უნდა კარგია, თუ უფრო სწრაფად მოხდება ეს, მაგრამ ამან აღნიშნულ დროზე მეტხანს არავითარ შემთხვევაში არ უნდა გასტანოს. თუკი თქვენ ძალიან დიდხანს "გაჭიმავთ" ამ პროცესს, მონაწილეებმა შესაძლოა დაკარგონ განსჯის ძირითადი ძაფი, ან რაც კიდევ უფრო უარესია, სპეციალურად დაინყონ "რეზინის ჭიმვა" მაშინ, როდესაც აუცილებელი იქნება გადანყვეტილების მიღება, რომელთაც ისინი არ ეთანხმებიან და ამით შეეცადონ ფარული საბოტაჟი გაუწიონ მთელ ამ მუშაობას. თქვენს მიერ დანიშნული თათბირების მონაწილეები (ქვეგანყოფილებების ხელმძღვანელები) თათბირზე დასწრებას აუცილებლად უნდა მიიჩნევენ. მათგან ნურანაირ მიზეზებს ნუ მიიღებთ. თუკი ვინმე თათბირზე არ ცხადდება, ეს მეტყველებს იმაზე, რომ ეს ადამიანი არა მხოლოდ თქვენს მიერ ნამოწყებულ საქმეზე მალლა აყენებს თავს, არამედ მომავალშიც ყველა იმ რეკომენდაციის და პრიორიტეტული ამოცანის იგნორირებას მოახდენს, რომლებიც ნამოჭრილი იქნება "მისიის დასაბუთებაში", რაც მთელს ორგანიზაციას მიაყენებს ზიანს.

თათბირების ოქმების ჩასაწერად ამ შეკრებების ერთ-ერთი მონაწილე გამოყავით (უმჯობესია ეს მოვალეობა მდივანს არ დააკისროთ, რადგან იგი არ მიეკუთვნება კრების იმ მონაწილეთა რიცხვს, რომელთაც ხმა გააჩნიათ გადანყვეტილებების მისაღებად კენჭისყრის დროს. როგორც შემდგომში დაინახავთ, კამათები შეიძლება ცხარე იყოს, ამიტომაც სულაც არ არის სასურველი, რომ მთელს ორგანიზაციაში ათასგვარი ისტორია გავრცელდეს). შეეცადეთ, რომ თათბირებზე გარემო

მაქსიმალურად კომფორტული იყოს. უზრუნველყავით იგი ბევრი ყავით და რალაც სასუსნავით.

ახლა კი, გეთაყვა, გადაფურცლეთ რამდენიმე გვერდი და ნაიკითხეთ გეგმა ამ თავის ბოლოში. პირველი თათბირი მისი ყველაზე უფრო ადვილი პუნქტებით — შესავალი ნაწილის 1.1. და 1.2. პუნქტებით დაიწყეთ, ზოგადი მიმოხილვა აუდიტორიის "გახურებაში" დაგეხმარებათ, მასში არაფერია ისეთი ვინმეს ინტერესებს, რომ ემუქრებოდეს.

1.1. დანახაგულავის ისტორია. ეს მნიშვნელოვანი ნაწილია, რადგან თქვენი წარსული მომავლის პროლოგია. თქვენი ორგანიზაციის უწინდელ გამოცდილებაში ალბათ, არის ისეთი რალაცეები, რაც ზოგიერთ თქვენს მოქმედებას დღემდე წინასწარ განსაზღვრავს. შეეცადეთ წარმოაჩინოთ თქვენი ისტორიის ძირითადი მომენტები და აღწერეთ ისინი. რითი ხასიათდებოდა იმ დროის ფართო ისტორიული და პოლიტიკური კონტექსტი? რომელმა პიროვნებებმა შეასრულეს მნიშვნელოვანი როლი ორგანიზაციის ისტორიაში? თუ თქვენ კოლექციონერობას ეწეებით, მაშინ როგორ ეწყობოდა თქვენი კოლექციები? თუ თქვენ საშემსრულებლო ხელოვნებას მისდევთ მაშინ რომელი სპექტაკლები ან წარმოდგენები იქცნენ თქვენი ისტორიის ნიშანსეცად? აქვს თუ არა ისტორია შენობას, რომელშიაც მუშაობთ?

1.2. დანახაგულავის განსაკუთრებული ნიშან-თვისებაები და "ქლიარი მხარეები". ამ ნაწილში ჯერ იმის ფორმულირება უნდა მოახდინოთ, თუ რაში მდგომარეობს თქვენი ორგანიზაციის უნიკალურობა. ეს უფრო ადვილია, ვიდრე პასუხი მეორე კითხვაზე, ორგანიზაციის ფილოსოფიას რომ ეხება, რამეთუ სავესებით შესაძლებელია, რომ ჯერ კიდევ ვერ მოასწარით მისი ძირითადი პრინციპების ჩამოყალიბება და თანაც ორგანიზაციის ფილოსოფიის თაობაზე თქვენეული ხედვა "მისიის დასაბუთებაზე" მუშაობის პროცესში იცვლება ხოლმე, მაგრამ მუშაობის სანყის ეტაპებზევე არ დაივიწყოთ, რომ ფილოსოფიურ მომენტებსაც უნდა შეეხოთ.

1.3. დანახაგულავის მომავალი. მომავლის ხედვა საბოლოოდ მას შემდეგ ჩამოგიყალიბდებათ, როდესაც ამ დოკუმენტს მთლიანად დაამუშავებთ და სამომავლო პროგრამებისა და მატერიალური ბაზის თაობაზე შეთანხმებას მიაღწევთ. ასე რომ, ჯერ-ჯერობით, მხოლოდ ყველაზე უფრო საერთო მომენტები ჩაინიშნეთ. ალბათ შემდგომი დისკუსიების შედეგად ამ რუბრიკაში კორექტივებს შეიტანთ. განსა-

კუთრებით მას შემდეგ როცა დეტალურად დაამუშავებთ მესამე ნა-
წილს - სვალის იმედი.

მეორე განყოფილებაში — კულტურული აქტივები და მიმდინარე
პროგრამები — დღევანდელი პროგრამები უნდა აღწეროთ. მათი დახა-
სიათების დროს შეგიძლიათ მათი მნიშვნელობის შესახებ რიგი წინა-
სწარი დასკვნების გაკეთება. თუკი ღია და კარგ დისკუსიას მიაღწევთ,
თქვენი პროგრამების შესახებ ბევრ ისეთ რამეს შეიტყობთ, რის თაო-
ბაზეც აქამდე წარმოდგენაც კი არ გქონდათ, ხოლო ამ განყოფილების
პუნქტში 2.2. მოგიხდებათ პროგრამების კიდევ უფრო დაჭინებული
ანალიზის ჩატარება. შეიძლება იმ დასკვნამდე მიხვიდეთ, რომ ამა და
ამ პროგრამების გაგრძელება არ ღირს, ან საჭიროა მათი რამდენადმე
შემცირება. მომდევნო განყოფილების გეგმის მიხედვით მომავალზე
განსჯისას შეიძლება დარწმუნდეთ ამ ეტაპზე გაკეთებული დასკვნის
სისწორეში. სავსებით დასაშვებია ისიც, რომ თქვენს საზოგადოებაში
მომხდარი რაღაც ეკონომიკური და დემოგრაფიული ცვლილებების გა-
თვალისწინებაც მოგიხდეთ.

მაგრამ, როდესაც საქმე მივა პროგრამების გაგრძელების ან შენ-
ყვეტის თაობაზე გადანიშნულებების მიღებამდე, დარწმუნებული
ბრძანდებოდეთ, რომ ამასთან დაკავშირებით ქვეგანყოფილებების
უფროსებს ექნებათ თქვენთვის სათქმელი. მიეცით მათ საშუალება
გამოთქვან თავიანთი აზრი. გამოაცხადეთ შესვენება ყავის დასალე-
ვად, ხოლო თუკი კამათი იმ წერტილამდე მიდის, როცა უფრო ორთქლი
გამოდის, სინათლე კი ნაკლებად ეფინება საკითხს, მომდევნო პუნქ-
ტზე გადადით და ზოგიერთი დისკუსია თათბირისათვის გადაიტანეთ.
არ არის საჭირო ყველა საკითხის დაუყოვნებლივ გადანიშნუება, ოღონდ
ეცადეთ ისე გააკეთოთ, რომ ყველა მონაწილემ თავისი მოსაზრება ღი-
ად გამოთქვას, უნდა მიაღწიოთ იმას, რომ თითოეულს თავისი წვლი-
ლი შეჰქონდეს დისკუსიაში. არ დაუშვათ, რომ მონაწილეთა ერთმა ჯგ-
უფმა დაიწყოს დომინირება, სხვები კი ჩაიკეტონ თავის თავში და არა-
ვითარნი მონაწილეობა არ მიიღონ საერთო საუბარში.

ამ განყოფილებაზე მუშაობის დროს, სასარგებლო იქნება თხო-
ვით თქვენს თანამშრომლებს, იფიქრონ იმაზე, თუ რამდენ დროს ხარ-
ჯავს თითოეული მათგანი თავისი მოვალეობის შესრულებაზე. მაგალი-
თად თხოვეთ, მიუთითონ რამდენი დრო მიდის ეგრეთ წოდებულ ადმი-
ნისტრაციულ საკითხებზე, რამდენი — პროგრამების განვითარება-
ზე, რამდენი — აუდიტორიის მოსაზიდ საშუაოზე.

ჩემთვის ცნობილ ერთ დანესებულებაში ეს საგანმანათლებლო პროგრამების იმ განყოფილებაში გააკეთეს, რომელიც სიტყვიერად ყოველთვის გამოხატავდა მსურველ სურვილს ემსახურა რაც შეიძლება ადამიანთა მეტი რაოდენობისათვის. შედეგმა ყველა უკიდურესად განაცვიფრა. სამაგიეროდ ახლა მათ იციან, რამდენი ადამიანი შეიძლება მოიცვან თავიანთი პროგრამებით, თუკი განყოფილების ყველა თანამშრომელი მთელ თავის დროს მოსწავლეთა და სტუდენტთა ჯგუფებთან მუშაობას დაუთმობს, ან მასწავლებლებისთვის სემინარებს თუ ჩაატარებენ, თუკი დროის ნაწილი ახალი პროგრამების განვითარებას დაეთმობა და რაც მთავარია, თუკი სამუშაოთა გარკვეული სახეობებისათვის თანამშრომელთა დამატებით რაოდენობას გამოუყოფენ.

და ბოლოს, შეავსებთ რა განყოფილებას კულტურული აქტივების თაობაზე, შესთავაზეთ თქვენს თანამშრომლებს ესაუბრონ თავიანთი აუდიტორიების წარმომადგენლებს მათ მიერ შეთავაზებული პროგრამების ეფექტურობაზე. შერჩევითი ჯგუფების გამოკითხვა, ინტერვიუების აღება, ანკეტები და ჩვეულებრივი საუბრები ძალზე ბევრ რამეს წარმოაჩენენ. (დანვრილებით ამის შესახებ იხილეთ მეოთხე თავში).

ღრმა ფიქრი მესამე განყოფილებაზე — ხვალის იმედები — მთელ რიგ კარგ იდეებამდე მისვლაში დაგეხმარებათ. იფიქრეთ, რას აკეთებთ კარგად ან რის გაკეთებას შეძლებთ კარგად. გაანალიზეთ მოღვაწეობის ეს სახეები მოღვაწეობის ყველა სხვა სახეების კონტექსტში, რომელიც ხორციელდება საზოგადოების იმ ნაწილის სასიკეთოდ, რომელსაც თქვენ ემსახურებით. ხომ არ ახდენთ სხვა ორგანიზაციების პროგრამების დუბლირებას? ისინი ამას თქვენზე უკეთ ხომ არ აკეთებენ, ან უკეთესად ხომ არ არიან აღჭურვილნი იმისათვის, რომ ასეთი პროგრამები განახორციელონ? იქნებ ურიგო არ იყოს სხვა ორგანიზაციებთან ერთობლივი პროგრამების განხორციელება? ხომ არ წაადგება ეს ერთმანეთის განმტკიცებასა და განვითარებას?

რაკი სხვა ორგანიზაციების თემას შევეხეთ, გირჩევთ იფიქროთ, ხომ არ შეგიძლიათ რომელიღაც რესურსებით მათთან ერთად სარგებლობა, რაღაც ხარჯების გაყოფა, ანდა სულაც, ერთმანეთის მორალური მხარდაჭერა.

კულტურის ორგანიზაციების შერწყმა, კომერციული კორპორაციების შერწყმის ანალოგიურად, საკმაოდ ხშირად განიხილება როგორც უფრო ძლიერი და ეფექტურად მომუშავე დანესებულების შექმნის ხერხი, რომელიც საზოგადოებისათვის სასურველ სასარგებლო მიზანს

ახორციელებს. ამ იდეამ თავიდან შეიძლება შოკში ჩაგაგდოთ, მაგრამ შეეცადეთ ეს ვარიანტი ერთ-ერთ შესაძლებლობად მოიაზროთ.

შეიძლება გამოყოთ პატარა სამუშაო ჯგუფი, დაავალოთ მათ სხვა ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის შესაძლებლობების გამოკვლევა, წინასწარი ანგარიშის გაკეთება თქვენს მორიგ ერთ-ერთ თათბირზე შემდგომი განხილვისათვის. გახსოვდეთ, რომ "მისიის დასაბუთებაში" ასახული უნდა იყოს დღეისათვის არსებული საქმის ვითარება და თუკი თქვენ ჯერ კიდევ არ შეგიძლიათ ზუსტად მიუთითოთ თქვენი მომავალი მუშაობის კონკრეტული მიმართულებები უახლოესი რამდენიმე წლის მანძილზე — ეს საშიში არ გახლავთ. მხოლოდ ისაა საჭირო, რომ ამ დოკუმენტში მინიშნებული იყოს პერსპექტიული ვარიანტები, რომლებიც დანვრილებით იქნება შესწავლილი უახლოესი დროის განმავლობაში.

როდესაც პროგრამების ჩამონათვალს ადგენთ, მნიშვნელოვანია მუდამ გახსოვდეთ მათი შესრულების პრიორიტეტულობა. ხშირად პროგრამების პირველი რიგობის, ან აუცილებელი მონყობილობისათვის ნივთების განსაზღვრა ძალზე ძნელია ხოლმე, განსაკუთრებით, მაშინ თუ თანამშრომლებთან ერთად ასეთ გადაწყვეტილებას პირველად იღებთ. კონსენსუსს აუცილებლად უნდა მიაღწიოთ და აქ თქვენ ლიდერის ტალანტი და დიპლომატიის საოცრებები დაგჭირდებათ. რა თქმა უნდა ყოველი თანამშრომელი თვლის, რომ სწორედ მისი პროგრამაა ყველაზე მნიშვნელოვანი და საუკეთესო შენობასა და მონყობილობას იმსახურებს, რომ აღარაფერი ითქვას უხვ დაფინანსებაზე. ცხადია, თუკი პროგრამა ამაღ ღირს, ყველაფერი შესაძლებელი უნდა გაკეთდეს, რათა იგი უზრუნველყოთ.

მეოთხე განყოფილებას — რემონტი და შენობის ხელახალი მოწყობა — შეიძლება თქვენთან არავითარი შეხება არ ქონდეს, მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში სასარგებლოა კიდევ ერთხელ გაანალიზოთ, რამდენად ეფექტურად გამოიყენება სამუშაო ნაგებობები. სამუშაო სივრცის უქმარისობა ან მისი ორგანიზაციის უცოდინრობა, კულტურის დაწესებულების ერთგვარი "პროფესიული დაავადებაა", რაც სამუშაოს შესრულებისათვის ისეთივე სირთულეებს ქმნის, როგორცაც ცუდი მონყობილობა. ხომ არ არის საჭირო, რომ ამგვარი პრობლემების გადაჭრას პრიორიტეტული მნიშვნელობა მიენიჭოს? თუკი ეთანხმებით ამას, მაშინ ნუსხაში რომელ ადგილზე უნდა მოათავსოთ იგი? განსაჯეთ რა დაგჭირდებათ და მიუხედავად იმისა, რომ სია ძალიან

გრძელი გეჩვენებათ დასვით პუნქტები მათი პრიორიტეტულობის თანმიმდევრობით. თუ ზუსტად გეცოდინებათ რა გჭირდებათ თქვენი თანამშრომლების შრომის პირობების გასაუმჯობესებლად, შეიძლება ამ სიიდან რალაცეები შემოწირულობების სახით მიღება შეძლოთ (უფრო დანერჩლებით ამ საკითხის თაობაზე იხილეთ მეშვიდე თავი).

მისიის დასაბუთების შედგენისადმი მიძღვნილი თათბირები მშვენიერ შესაძლებლობას ქმნიან თქვენი დაწესებულების პირველი რიგის რეალურ მოთხოვნებებზე ყურადღების კონცენტრაციისათვის, მაგალითად განხილვის პროცესში შეიძლება გაირკვეს, რომ ბევრი სამუშაო დრო მხოლოდ იმიტომ იკარგება, რომ თქვენ ერთი ქსეროქსი გაქვთ და ისიც მოუხერხებელ ადგილას დგას, ან ისეთ ადგილას, რომ მათ რომელთა მაგიდებიც ქსეროქსთან ახლოს დგანან, მუდამ ეფანტებათ ყურადღება და საქმეს ცდებიან. თუ ასეა, მაშინ როგორი გადაწყვეტილებების მიღება შეიძლება?

შეიძლება, ისიც გაირკვეს, რომ რომელიღაც განყოფილების სხვა შენობაში განთავსებაა მიზანშეწონილი და ამ გზით ფართი გამონთავისუფლდება.

აქ ღირს ახლავე გავუსვათ ხაზი იმას, რომ თანამშრომლების დაშორიშორება არაგონივრულია მთელი რიგი მიზეზების გამო: ფიზიკური მოუხერხებლობის გამოც და იმიტომაც, რომ ეს გააძნელებს ძირითად ქვეგანყოფილებებს შორის ურთიერთობას. თუმცა ზოგჯერ ღირს ასეთ კომპრომისზე წასვლა, განსაკუთრებით მაშინ თუკი შეძლებთ გამონთავისუფლებული ფართის იჯარით გაცემას (უფრო ვრცლად იხ. მეშვიდე თავი). თანაც პრობლემის ნაწილი შესაძლებელია მოგვარდეს, თუ თქვენ კარგი კომპიუტერები გაქვთ (ან შეგიძლიათ მიიღოთ ისინი საჩუქრად), რომელთა მეშვეობითაც დამყარდება კავშირი.

მეხუთე განყოფილება — ფინანსური პროგნოზი. (ამ განყოფილების შევსებაში დაგეხმარებათ მესამე თავი). ფინანსური მდგომარეობის ანალიზმა საკვებით შესაძლებელია გიჩვენოთ, რომ თქვენ არ გეყოფათ რესურსები ყველა მიმდინარე პროგრამების განხორციელებაზეც და მათ გაფართოებაზეც, ახალი პროექტების დანერგვაზეც და აი აქ კიდევ ერთხელ მოგიხდებათ გაიხსენოთ პრიორიტეტულობა. სასარგებლოა გქონდეთ გეგმა და იცოდეთ, მომავალში რა საქმიანობა გსურთ, მაშინაც კი თუ დღეს პერსპექტივები ბურუსით მოცული გეჩვენებათ.

პოტენციურმა დონორებმა, როგორც ეს მეშვიდე თავიდან გახდება ნათელი, საჭიროა იცოდნენ, რომ თქვენს ორგანიზაციას აქვს კარგად გააზრებული ხედვა თქვენი დანებსებულების მომავლისა, და საჭიროა ესმოდეთ, რატომ მიგაჩნიათ თქვენ ესა თუ ის რალაც უფრო მნიშვნელოვნად, სხვა რალაცებთან თანაფარდობაში.

ხელთ იქონიეთ სრული გეგმა დანერილი სახით. "მისიის დასაბუთება" მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ იმისათვის, რომ დღევანდელი მენეჯმენტი უფრო ეფექტური გახადოთ და თქვენი ორგანიზაციის შემდგომი ზრდა უზრუნველყოთ. ეს აუცილებელია, რათა თქვენს განკარგულებაში გქონდეთ მზა, კარგად ფორმულირებული აღწერა იმისა, რაზეც მუშაობთ და დასაბუთება იმისა თუ რატომ.

ჯობს თქვენი "მისიის დასაბუთება" ლამაზად იყოს დანერილი. ლიტერატურული ნიჭით დაჯილდოებული თანამშრომელი თუ გყავთ ჩათვალეთ, რომ ბედმა გაგიღიმათ. კარგი იქნება ამ დოკუმენტს თქვენი ორგანიზაციის ცოტაოდენ კოლორიტს თუ მიანიჭებთ, ჩართავთ რა მასში ცოტა თხრობას ადამიანებსა და ისტორიაზე. ეს ხომ გარკვეულ შარმს ქმნის და თქვენს ქმნილებას საკითხავს და დასამახსოვრებელს ხდის, იმიტომ რომ ადამიანები ყოველთვის იმახსოვრებენ ისტორიებს. ასე და ამგვარად, თქვენი "მისიის დასაბუთება" ეს თქვენი სამომავლო გეგმებია, თქვენ არაერთგზის შეძლებთ ამ დოკუმენტიდან ნაწყვეტების გამოყენებას თქვენს ანგარიშებში, თუ განაცხადებში გრანტის მოსაპოვებლად. ყურადღება მიაქციეთ: მე ვთქვი "ნაწყვეტები". გახსოვდეთ "მისიის დასაბუთება" შიდასამსახურეობრივი სარგებლობის დოკუმენტია. იგი თქვენი თანამშრომლებისათვის და კონსულტანტთა საბჭოებისთვის არის. იგი არ არის ფართო საზოგადოებისათვის.

როდესაც დაასრულებთ მუშაობას "მისიის დასაბუთების" საბოლოო ვერსიაზე, გარეკანზე დასვით გრიფი "მხოლოდ სამსახურეობრივი სარგებლობისათვის" და დაურიგეთ თითო ასლი ყველას, ვინც მონაწილეობდა ამ დოკუმენტის შექმნაში. ყველას უნდა ესმოდეს, რომ მასში ასახულია დღეისათვის ორგანიზაციის ძირითადი პრიორიტეტები და ვალდებულნი არიან მას მკაცრად მისდიონ.

თქვენი "მისიის დასაბუთება" მარმარილოს დაფაზე ერთხელ და სამუდამოდ ამოტვიფრული როდია. რამდენიმე წლის შემდეგ გადახედვით თქვენს პრიორიტეტებს და ზოგიერთი მათგანი შეიძლება შეიცვალოს. ეს თქვენი ვერსია შეიცავს მხოლოდ მითითებას მიმდინარე

მოქმედებების თაობაზე, სადღეისოდ კი ეს დოკუმენტი თქვენი მისიის ფეხები და ფრთებია.

“მისიის დასაბუთების” სანიმუშო გეგმა.
(შიდასამსახურეობრივი სარგებლობისათვის).

1. შესავალი: ზოგადი მიმოხილვა.

1.1. თქვენი დაწესებულების ისტორია:

- როდის დაფუძნდა და რა მიზნით
- მიღწევები დაფუძნების დღიდან ჩვენს დღეებამდე.

1.2. თქვენი დაწესებულების ძირითადი მახასიათებლები და “ძლიერი მხარეები”:

- უნიკალურობა
- ფილოსოფია
- ადგილმდებარეობა.

3.3. თქვენი დაწესებულების მომავალი:

- რისი განხორციელების აღსრულებას იმედოვნებთ
- თქვენის აზრით ამ აღსრულებებს რა მნიშვნელობა ექნება საზოგადოების იმ ნაწილის ცხოვრების ხარისხისათვის, რომელთაც ემსახურებით.

2. თქვენი დაწესებულების კულტურული აქტივობი და პროგრამები

2.1. პროგრამების დასახელება და მოკლე ცნობები მათ შესახებ (თითოეული პროგრამის მნიშვნელობა საზოგადოების იმ ნაწილისათვის, რომელსაც ემსახურებით).

2.2. პროგრამის გავლენა:

- დამსწრეთა რაოდენობაზე (მაგალითად წელიწადში, ან ცალკეულ გამოფენაზე, ან ღონისძიებაზე).
- სპეციალური პროექტები მონაწილეთა რაოდენობაზე.
- საზოგადოებისათვის განსაკუთრებული შესაძლებლობების შექმნაზე, რომელიც მხოლოდ თქვენი დაწესებულების მიერ იქმნება.
- თქვენს მიერ შემოთავაზებული მომსახურების ხარისხზე.

3. სახვალყო ივედეგი

3.1. ყოველი პროგრამის შესაძლო ცვლილებებისა და დამატებების დახასიათება და პრიორიტეტულობა.

3.2. დასაგეგმი ახალი პროგრამების ხასიათი და პრიორიტეტულობა.

3.3. კვალიფიკაციის ამაღლების აუცილებლობა, ან მუშაკთა შტატების შევსება.

4. შენობის რემონტი და ხელახალი მოწყობა.

მიუთითეთ რაში მდგომარეობს თითოეული ღონისძიების მნიშვნელობა. (მაგალითად კოლექციების დაცულობის, პროგრამების ხარისხის ამაღლების, დამთვალეირებელთა რიცხვის გაზრდის თვალსაზრისით და ა. შ.).

5. ზინანსური პროგნოზი (დაახლოებით ვან მეთი წლით)

5.1. მოღვაწეობის სახეები რომლებიც უკვე ხორციელდება:

- ოპერატიული დანახარჯების წინასწარი შეფასება (წლების, პუნქტების, პროგრამების მიხედვით და პირველრიგოვნობის თანმიმდევრობის წესით).

- მოსალოდნელი შემოსავლები (წლების მიხედვით) გასავლის დასაფარად წინა განყოფილების პუნქტების შესაბამისად.

- ორ წინა სტატიას შორის არსებული სხვაობა (საღდო) გიჩვენებთ თუ რა ოდენობის დამატებითი ფონდების მოძიება გელით სხვა წყაროებიდან.

2.2. პროგრამების სავარაუდო დამატებები და მათი გაფართოება:

- ოპერატიული დანახარჯების წინასწარი შეფასება (წლების, პუნქტების, პროგრამების მიხედვით და პირველრიგოვნობის თანმიმდევრობის წესით).

- მოსალოდნელი შემოსავლები (წლების მიხედვით) გასავლის დასაფარად წინა განყოფილების პუნქტების შესაბამისად.

- ორ წინა სტატიას შორის არსებული სხვაობა (საღდო) გიჩვენებთ თუ რა ოდენობის დამატებითი ფონდების მოძიება გელით სხვა წყაროებიდან

5.3. ახალი პროგრამები, რომელთა დაგეგმვასაც აპირებთ:

- ოპერატიული დანახარჯების წინასწარი შეფასება (წლების, პუნქტების, პროგრამების მიხედვით და პირველრიგოვნობის თანმიმდევრობის წესით).

- მოსალოდნელი შემოსავლები (წლების მიხედვით) გასავლის დასაფარად წინა განყოფილების პუნქტების შესაბამისად.
- ორ წინა სტატიას შორის არსებული სხვაობა (საღდო) გიჩვენებთ თუ რა ოდენობის დამატებითი ფონდების მოძიება გელით სხვა წყაროებიდან.

6. შენიშვნები და მონიშნულობები.

6.1. კაპიტალური ხარჯები:

- გასავლის ჯამი, პრიორიტეტულობა და შენობის ყველა სახის სარემონტო სამუშაოების და მონიშნულობების განახლების ვადები.

6.2. ოპერატიული დანახარჯები:

- დამატებითი ოპერატიული დანახარჯები (წლების მიხედვით), რომელთაც დანესებულება განეხილავს გარემონტებული შენობებისა და მონიშნულობების ექსპლუატაციაში შეყვანის დროისათვის.

პერსონალთან მუშაობის მენეჯმენტი

თქვენი ორგანიზაციის ცხოვრება — ეს მისი თანამშრომლებია. სწორედ მათი წარმატებითა და წარუმატებლობით იმსჯელებენ თქვენზე.

როდესმე თუ დაფიქრებულხართ წარმატებული ფირმები რატომ დებენ მილიონობით დოლარს თავიანთი მუშაკების მოსამზადებლად და კვალიფიკაციის ასამაღლებლად? 1991 წელს, “ცივი ომის” დასრულებისთანავე, კორპორაცია “მერიოტმა”, რომელიც ვარშავაში თავისი ქსელის ახალი ოტელის გახსნას გეგმავდა, საგულდაგულოდ ჩაატარა მომავალი მუშაკების სწავლება, თანაც უმაღლესი რგოლის ყველა მუშაკი ტრენინგისთვის აშშ-ში მიავლინა. რატომ? იმიტომ, რომ პოსტ-კომუნისტური ეპოქის აღმოსავლეთ ევროპაში ჯერ კიდევ არ არსებობდა “კლიენტის მომსახურების” კონცეფციის ადეკვატური გაგება. ალბათ იკითხავთ როგორი იყო შედეგი? ოტელი გულთბილი სტუმართმოყვარეობითა და კარგად გააზრებული მომსახურების სისტემით წარმტაც ოაზისად იქცა. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ოტელი, ვარშავაში არსებულ სხვა ბრწყინვალე სასტუმროებზე უფრო ძვირია, მუდამ სავსეა. “მერიოტის” მაგალითს ქალაქის სხვა საქმიანმა საწარმოებმაც მიბაძეს. ასე მაგალითად კომპანია “ბრიტანეთის ავიახაზების” ხუთი ათასი თანამშრომელი სასწავლებლად სამი კვირით მიავლინეს. რატომ? იმავე მიზეზით.

პერსონალი თქვენი ორგანიზაციის სახეა. საკმარისია თუნდაც ერთ-ერთმა კლერკმა უხეშობა ან არაკომპეტენტურობა გამოავლინოს, რომ მისი საქციელით მთელი კომპანიის განსჯა დაფიქსოთ: “ოხ, ვერ ვიტან “ინტერკონტინენტალის” ავიახაზებს. უბრალოდ იქ ყველა ქედმაღალი და უტიფარია”. თუკი თქვენი მუზეუმის მოლარე მუდამ პირქუშია (სწორედ ის გახლავთ პირველი პირი, ვისაც დამთვალეიერებელი ხვდება), ასეთივე იქნება პირველი შთაბეჭდილება თქვენს მუზეუმზე. საერთოდ პირველი შთაბეჭდილება “გენებება” და არ გავიწყდება. თუკი თქვენს დამთვალეიერებელს, დარბაზების ზედამხედველი, უზომო თავგამოდების გამო, დაუყვირებს ამან შეიძლება ყველაფერი გააფუჭოს — ამ შემთხვევაში მუზეუმში სტუმრობა დამთვა-

ლიერებელში უსიამოვნო ნალექს ტოვებს. თუკი კითხვაზე, როდის იწყება ესა თუ ის ღონისძიება, მდივანი ტელეფონით ზუსტ ინფორმაციას არ გასცემს: "ალბათ შვიდზე. ასეთი ღონისძიება ყოველთვის დაახლოებით შვიდ საათზე იწყება" — ასეთმა პასუხმა შეიძლება ცუდად განაწყოს პოტენციური სპონსორი, მზრუნველი ან მუზეუმის მფარველი, თანაც ამის შესახებ იგი უდავოდ ყველას უამბობს.

საკუთარი თავის გასამართლებლად სავსებით შესაძლებელია თქვათ: "კი, მაგრამ, შეუძლებელია თვალყური ყველას ვადევნო!" შემოძლია დაგარწმუნოთ, რომ არც ოტელ "მერიოტის" დირექტორი ადვენებს თვალყურს ყოველ თანამშრომელს. ამის ნაცვლად იქ მთელი სისტემა არსებობს, რომლის წყალობითაც კლიენტის მომსახურების მაღალი სტანდარტი მტკიცედ შევიდა ოტელის ყოველდღიურ პრაქტიკაში. ნებისმიერი ორგანიზაციის პირველი ნაბიჯი, რომელიც წარმატებისაკენ ისწრაფვის, სწორედ აქეთკენ უნდა იყოს მიმართული. თქვენი პერსონალი კი გასაღებია დამთვალიერებელთა გულისაკენ, საყოველთაო პატივისცემისა და მხარდაჭერისაკენ, რაც საბოლოო ჯამში, იმ დაფინანსებაში გამოიხატება, რომელიც თქვენ ასე მხურვალედ გნადიათ.

რისთვის არის საჭირო პარსონალის გენეჯმენტი

თქვენი მატერიალური თუ ადამიანური რესურსები - როგორც მუზეუმის ფონდები, ისე მასში მომუშავე ადამიანები — დიდი გულბოძებებით შესრულებულ, ოღონდ ერთმანეთისაგან სრულიად განსხვავებულ მენეჯმენტს საჭიროებენ. ყველაზე რთული, რა თქმა უნდა, ადამიანების მიმართ საქმის ცოდნით გააზრებული მენეჯმენტის განხორციელებაა. ამ თავში მხოლოდ იმის შესახებ ვისაუბრებთ, თუ როგორ ვიმუშაოთ შტატიან თანამშრომლებთან. მუშაობა მხატვრებთან, მუსიკოსებთან, მომღერლებთან, მოცეკვავეებთან სრულიად სხვაგვარ პრობლემას წარმოადგენს და ჩვენ ამ წიგნში არ შევხებით ამ საკითხს, რამეთუ უმრავლეს შემთხვევაში არსებობს პროფკავშირთა ნესებით განპირობებული თავისებურებანი, თანაც სხვადასხვა ქვეყნებში ერთმანეთისაგან განსხვავებული, ხოლო თუ როგორ ვიმუშაოთ ვოლონტიორებთან (მოხალისეებთან) ამის შესახებ მეექვსე თავში ვისაუბრებთ. მრავალი ათასი მონოგრაფია, სტატია, დისერტაცია და სახელმძღვანელოა შექმნილი ხელოვნებაზე (ან ხელოვნების მეცნიერებაზე —

როგორც თქვენ გენებოთ), მის ორგანიზაციასა და ხელმძღვანელობაზე. ეს კი მხოლოდ ერთ რამეს ნიშნავს: უნივერსალური ხერხი იმისათვის, რომ მართო ადამიანები, რომლებიც მონოდებულნი არიან ცხოვრებაში გაატარონ თქვენი ორგანიზაციის მისია, არ არსებობს.

ჩვენ ყველას გვქონდა შესაძლებლობა თვალყური გვედევნებინა ნამდვილ ლიდერთა მოღვაწეობისათვის და, ალბათ, არაერთგზის დავფიქრებულვართ იმაზე, თუ რაში მდგომარეობს მათი მაგია - ადამიანთა უმრავლესობა ხომ დაგვეთანხმება იმაში, რომ ამის გარეშე ლიდერობა არ არსებობს. ამბობენ, რომ ლიდერებად იბადებიან და, რა თქმა უნდა, გაცილებით ადვილია დაეუფლო მენეჯმენტის ჩვევებს, ვიდრე ჭეშმარიტ ლიდერობას — მენეჯმენტი ხომ თითქმის ნებისმიერ ადამიანს შეიძლება ასწავლო. აი, ლიდერი რომ გახდეს, აუცილებელია ერთგვარი განსაკუთრებული ქარიზმა, რომელიც სასარგებლოა იმ შემთხვევაშიც, როცა თქვენ უბრალოდ ხელმძღვანელობთ ორგანიზაციას, მაგრამ ამ პირობის დროსაც კი კარგი მენეჯმენტის გარეშე წარმატება შეუძლებელია, რომლის დაუფლებაშიც დაგეხმარებათ სწავლება, განსჯა და პრაქტიკა. დიდმა ბელადებმა ზოგჯერ არაფერი იციან მენეჯმენტის შესახებ, მაგრამ თქვენთვის, ანუ იმათთვის ვინც ზრუნავს კულტურის ორგანიზაციაზე, სასიცოცხლოდ აუცილებელია ამ ცოდნის დაუფლება და არანაკლებ მნიშვნელოვანია მისი მუდმივი სრულყოფა.

ჩვენ ვისაუბრებთ მენეჯმენტის განხორციელების მეთოდებზე მხოლოდ იმიტომ, რომ ამით თქვენი საკუთარი დროის, შესაძლებლობების, ცოდნისა და უნარის ეფექტურად გამოყენებაში და ხელმძღვანელობის საკუთარი სტილის გამოუმუშავებაში დაგეხმაროთ. ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში, რამდენიმე ძალზე მკაფიოდ გამოკვეთილი ნების დაცვით, შეიძლება გამოყენებული იქნას ისეთი ხერხები, რომლებიც უკეთ იმუშავებენ.

ადამიანებზე ხელმძღვანელობის დროს აუცილებელია საქმისადმი გააზრებული მიდგომა და მისი ორგანიზაციულად აწყობა. პერსონალის მენეჯმენტისათვის არსებობს მთელი რიგი საყოველთაოდ აღიარებული, ასე ვთქვათ - კეთილთვისებიანი - რეცეპტები, თავისი მოქმედებით შემომნებული ტოკიოშიც და ნიუ-იორკშიც. არც ისე დიდი ხნის წინ, როდესაც სამხრეთ რუსეთში ვმუშაობი, მუზეუმების დირექტორებიდან ერთ-ერთმა ერთგვარი გამომწვევი ხმით მკითხა: "საიდან დაადგინეთ, რომ მთელი ეს თქვენი მშვენიერი იდეები მენეჯმენტის შესახებ ჩვენს პირობებში ვარგისიანია? ჩვენ მრავალი წლის მანძილ-

ზე სხვაგვარად ვმუშაობდით!" პასუხად მივუგე: "თქვენს წინააღმდეგ ფაქტები მონაშობენ. სხვა ქვეყნებში ხომ მენეჯმენტის პროგრესული მეთოდების გამოყენებამ ყველაზე ფართო გავრცელება სწორედ იმიტომ ჰპოვა, რომ მათ დაამტკიცეს თავისი მაღალი ეფექტურობა!".

და კიდევ, თქვენ, რა თქმა უნდა, ძალიან დაკავებული ბრძანდებით. "ყოველ დღე იმდენი საქმე მატყდება თავს, რომ იმის გაფიქრებისაც კი მეშინია, რომ კიდევ რაღაც უნდა ვისწავლო, მეტიც, სხვას ვასწავლო. მადლობა ღმერთს, რომ ჩვენი მეთოდები სულაც არ მუშაობენ ცუდად". ასეა ეს? ისე ხომ არ არის, რომ თქვენ მუდამ "ოფლში გახვითქული" ხართ? მუდამ დიდი დაძაბულობით ხომ არ გისდებათ მუშაობა? ანდა შესაძლოა თავად აზრი იმის შესახებ, რომ უნდა შეკრიბოთ ადამიანები და მათთან მშვიდად, საფუძვლიანად რაღაცაზე ისაუბროთ, რომ არაფერი ვთქვათ, რომ ამას ნახევარი დღე უნდა დაუთმოთ, სრულიად გამორიცხულია, რადგან თქვენ უამისოდაც უამრავი მნიშვნელოვანი საქმე გაქვთ? თუკი თქვენი პასუხია "დიახ, რა თქმა უნდა", მაშინ ნებისმიერი გამოცდილი მენეჯერი მყისვე გეტყვით, რომ ხელმძღვანელობის თქვენეულ მეთოდებსა და მენეჯმენტში აშკარად რაღაც წესრიგში არ არის. თქვენს უზომო, მეტისმეტად გადაჭარბებულ დატვირთვას, მთელი ორგანიზაციისათვის ძალზე დამლუპველი შედეგები მოჰყვება და ჩემი პირველი გაფრთხილება იქნება შემდეგი: ისწავლეთ სასწრაფოს განსხვავება მნიშვნელოვანისაგან. გამოყავით დრო და მკაფიოდ განსაზღვრეთ თქვენი პრიორიტეტები. თქვენ ფიზიკურად ვერ შეძლებთ ყველა საქმეს კარგად გაართვათ თავი. რაღაც შეიძლება საერთოდ არ გააკეთოთ; რაღაცას თქვენს მაგივრად სხვა გააკეთებს. რითი გსურთ, რომ ადამიანებმა დაგიმახსოვრონ? იმით, რომ ცდილობდით ყველა ხერხი ამბრაზურასავეით საკუთარი თავით ამოგვესოთ?

ალბათ "გადანვის" ეფექტი ყველაზე გავრცელებული და ყველაზე არასაჭირო მოვლენა გახდა ხელოვნების, ან მასთან ახლოს მდგომი ადამიანებისთვის. ჩვენი მოღვაწეობის სფერო იმდენად გატაცებითია, რომ ბევრნი მთლიანად ეძლევიან სამუშაოს და რაც უფრო მეტად შეუპოვრად მუშაობენ, მით უფრო მეტად ეუფლებათ დაცარიელების შეგრძნება. შემდეგ კი ერთ მშვენიერ დღეს, როდესაც ყველა ეჩვენება "საოცარი მონინებით", აღფრთოვანებით უმზირონ მათ ამოუწურავი ენერჯისა და მიზანდასახულობის გამო, ჩაფუშვის უამიცი დგება. ისინი იმდენად აუტანლად მომთხოვნები ხდებიან, რომ უკვე აღარავის შეუ-

ძლია მათთან მუშაობა. ისინი ავადდებიან, ან უბრალოდ ნყვეტენ მუშაობას. მოერიდეთ ამას საკუთარ თავში და ყურადღებით დააკვირდით ირგვლივ მყოფთ - ხომ არ ჩნდება მათში ეს სიმპტომები.

ცვლილებებისადმი შიში

არ შეიძლება ყველა იმ წინააღმდეგობების სათანადო შეუფასებლობა, რომლებიც ცვლილებების გზაზე წარმოიქმნებიან, რომლებიც მენეჯმენტის სისტემის გადახედვისას წამოიჭრებიან. კოლოსალური პრობლემები წარმოიქმნება. მათ შორის ყველაზე არსებითი თქვენთან მომუშავე ადამიანების მხრიდან სიახლისადმი გამოვლენილი წინააღმდეგობა იქნება. ალბათ იმ უნდობლობის ანალოგიური როგორსაც თქვენ განიცდით ამ წიგნის კითხვის დროს და გსურთ შემენინააღმდეგოთ. როდესაც თქვენ პრაქტიკაში მოსინჯავთ და გამოიყენებთ ჩვენს რეკომენდაციებს, ზოგიერთი თქვენი კოლეგა ამას ალბათ ხიშტით შეხვდება.

ჩვენ ყველამ ვიცით, რომ ცვლილებებისადმი შიში, ინსტინქტურ და უსაფუძვლო სიძულვილს წარმოშობს ყოველგვარი ცვლილებებისადმი. ეს მხედველობაში უნდა იქონიოთ და დაძლიოთ.

ყოველივე ახლის მიუღებლობის ნორმალური ადამიანური ინსტინქტის გარდა, ხშირად წმინდა ფინანსური სიძნელებები წარმოიქმნება, რომლებიც ასევე წარმოშობენ შიშს. გარდატეხის პერიოდში რალაცაზე თქვა უარი, მაშინაც კი, თუ ამ რალაცას არსაითკენ მიყავხარ, ძალზე ძნელია, ხოლო უარის თქმა საგანთა ჩვეულ წესრიგზე, ტრადიციულ პროცედურებზე, კონტროლის სფეროზე შესაძლოა აღქმულ იქნას, როგორც ავტორიტეტის ან ძალაუფლების დაკარგვა. განწყობა ცვლილებისადმი და მათი განხორციელებისადმი გამბედაობა, მართლაც რომ მტკიცე უნდა იყოს. ლიდერს მერყეობის უფლება არა აქვს. შესაძლოა ისე მოხდეს, რომ თქვენი გადანყვეტილების მხარდაჭერა განსახორციელებელი ცვლილებების თაობაზე, გარემომცველმა სამყარომ არ ისურვოს. ფორტუნის ნებით თქვენს ორგანიზაციას, ან მთელ იმ საზოგადოებას, რომელსაც თქვენ ემსახურებით, შეიძლება კრიზისი, ან სხვა მოულოდნელი მოვლენა დაატყდეს თავს და თუკი თქვენ თუნდაც მცირედენ სისუსტეს გამოავლენთ, ამან საკვებით შესაძლებელია თქვენი ყველა რეფორმატორული გეგმა დაანგრეოს. ბოლოს კი, ყოველდღიური დაბრკოლებები ძლიერ ცდუნებას გამოიწვევენ ცვლი-

ლებების გზიდან უკან დასახევად. ეს, რასაკვირველია, მხოლოდ იმ შემთხვევაში მოხდება, თუკი თქვენ მტკიცედ არ გადანყვეტთ, რომ არსებული წესრიგის შეცვლა - თქვენი მთავარი პრიორიტეტია, და თუკი ისე არ მოიქცევით, რომ ეს ცვლილებები არა მხოლოდ თქვენს საკუთარ საქმედ, არამედ ყველა თქვენი თანამშრომლის სასიცოცხლო საქმედ აქციოთ.

როგორ ვაიძულოთ გარემოყოფნი, რომ შეიცვალნონ

როგორ მივალნიოთ იმას, რომ თქვენი იდეები თანამშრომლებმა თავისად აღიქვან? როგორ ვაქციოთ საკუთარი მიზნები მათ მიზნებად? ამისათვის მთელი რიგი ხერხები არსებობს, რომლებმაც დაამტკიცეს თავიანთი ეფექტურობა. არსებობს გამოცდილი და სწორი მეთოდები ირგვლივ მყოფთა თქვენს დაინტერესებულ მომხრეებად გარდასაქმნელად.

თქვენს საქმეებში ადამიანთა მოსაზიდად და ჩასართავად ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაბიჯია — უამბოთ მათ იმის შესახებ, რაც ხდება. გაუზიარეთ მათ თქვენი იდეები და მიეცათ დრო და საშუალება დასვან მათში წარმოშობილი კითხვები, გამოთქვან თავიანთი შეხედულებები. დარწმუნდით, რომ თითოეულმა მათგანმა სწორად გაიგო მისიის ფორმულირება და ისიც, თქვენი ჩანაფიქრი როგორ შეუწყობს ხელს ამ მისიის უკეთ შესრულებას. ყველას აუხსენით, თუ როგორ ხედავთ თქვენი ორგანიზაციის მომავალს, იმას რასთანაც მისელა გასურთ და როდესაც ვამბობ ყველას, მე მართლაც მყავს მხედველობაში თქვენი თითოეული მუშაკი. იყო დრო, როდესაც მენეჯმენტის პრაქტიკაში მიღებული იყო მხოლოდ იმ ინფორმაციის მიცემა, რომელიც აუცილებელი იყო თანამშრომლებისათვის მათი კონკრეტული მოვალეობების შესასრულებლად. ამას ეწოდებოდა “ინფორმაცია მხოლოდ იმის შესახებ, რაც უნდა იცოდე”. მოგვიანებით აღმოჩნდა, რომ ადამიანები სამუშაოს გაცილებით უკეთესად ართმევენ თავს, თუკი კარგად ესმით არა მხოლოდ ის, რასაც თავად აკეთებენ, არამედ უფრო სრული, მთელი კონტექსტი, რომელშიც ისინი ყველანი ერთად მუშაობენ. საზრიანი მენეჯერები საკმაოდ დიდ დროს უთმობენ ადამიანებთან ურთიერთობას, ცდილობენ რა თითოეული თანამშრომელი მუზეუმში ჩასატარებელი

ცვლილებების აქტიურ მონაწილედ, საერთო მისწრაფებებში დაინტერესებულ მუშაკად აქციონ.

რა შეიძლება მოხდეს, თუ თანამშრომლებს არ ეცოდინებათ, რატომ წამოიწყეს ესა თუ ის მოქმედება? მაშინ ტყუილუბრალოდ დაკარგავენ დროს გამოცნობაზე, ჭორებზე და მითქმა-მოთქმაზე. ეს არასაჭირო ვნებათა ლელვა ხელს შეუშლის დადებითი მუხტის ენერჯის შექმნას და საერთო საქმით გატაცებას, რაც ესოდენ აუცილებელია იმისათვის, რათა არსებითი ამოცანები ოპტიმალური ეფექტურობით შესრულდეს. როდესაც ადამიანებს ესმით რა და რატომ კეთდება მათ ირგვლივ, მაშინ თავადაც თავიანთი ორგანიზაციის თავდადებული პროპაგანდისტები ხდებიან. საქმე საერთო ხდება და ადამიანები ერთგულად ემსახურებიან მას, იმიტომ რომ სჯერათ იმისი, რასაც აკეთებენ და მიღწეული შედეგების გამო საერთო სიამაყის გრძნობას იწაწილებენ.

მენეჯმენტის ზოგიერთი ამოცანა

უპირველეს ყოვლისა ერთხელ და სამუდამოდ უნდა გაითავისოთ, რომ თქვენ, ანუ ხელმძღვანელი რალაც მიზნის მსახური ბრძანდებით და ეს მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ წარმატებით შეასრულოთ თქვენი ორგანიზაციის მისია. თანაც აღსანიშნავია, რომ წარმატება და ეფექტურობა სულაც არ არის სინონიმები. თქვენი მიზანია - წარმატება. თქვენი, როგორც მენეჯერის მუშაობა, მდგომარეობს იმაში, რომ დაეხმაროთ მათ, ვინც თქვენს ირგვლივ მუშაობს, წარმატებით ემსახურონ საერთო მიზნებს. კიდევ ერთხელ ვუსვამ ხაზს - დაეხმაროთ მათ, ხელი შეუწყოთ მათ ძალისხმევასა და ინიციატივებს, რათა ადამიანებმა წარმატებით იმუშაონ. ეს არავითარ შემთხვევაში არ ნიშნავს მბრძანებლობას ადამიანებზე, ან იმას, რომ უბრძანოთ კარგად იმუშაონ. თუკი ადამიანები წარმატებით ართმევენ თავს თავიანთ მოვალეობებს, მათი წარმატებები მათთან ერთად გაიზიარეთ! მათდამი გამოვლენილი ყურადღება და გულუხვობა მომავალში ასმაგად დაგიბრუნდებათ. მეტაფორულად ამ სიტუაციის წარმოდგენა შეიძლება შემდეგი სახით: როგორც წესი ორგანიზაციული სტრუქტურა, ან იერარქია გამოსახება როგორც ერთგვარი პირამიდა. თქვენ ცხადია ამ პირამიდის მწვერვალზე განთავსდებით და მითითებები მოედინება თქვენგან — ზემოდან ქვევით. კი მაგრამ, თუკი პირამიდას გადავაბრუნებთ

რა მოხდება? მაშინ თქვენ პირამიდის საძირკველში აღმოჩნდებით, რაც იმას ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელობის ნაკადი თქვენგან დაინყვებს ამოდინებას, როგორც მთავარი ლერძის ფესვიდან, მიაღწევს ადამიანებამდე, რომელთაც აქვთ მისიის ცალკეული ასპექტების შესასრულებელი კონკრეტული მოვალეობები. ანონ-დანონეთ და გაიაზრეთ ეს ალტერნატიული სტრუქტურა. იგი სიმბოლურად გამოხატავს მენეჯმენტის ყველაზე ეფექტურ პრაქტიკას. იგი გაყენებთ თქვენ ერთგვარი "ყოვლის უზრუნველმყოფი სანყისის" მდგომარეობაში და არა დიქტატორისა, რომელიც თავის ბრძანებებს გასცემს დაქვემდებარებული ინსტანციებისადმი. რისი გაკეთება შეგიძლიათ თქვენ ისეთი ფასილიტატორის როლში იმისათვის, რომ სხვებს დაეხმაროთ მათი ამოცანების შესრულებაში?

უპირველეს ყოვლისა მენეჯერის მოვალეობაში შედის: ამოცანის დასახვა; კომუნიკაციის განხორციელება (ხელქვეითთა საქმის კურსში ჩაყენება) და საპასუხისმგებლო გადანყვეტილებების მიღება; კოლექტივის საერთო ფასეულობების შექმნა (ამასთან თქვენ თავად უნდა იმოქმედოთ იმ პრინციპების თანახმად, რომელთაც ქადაგებთ); ისეთი მორალური კლიმატის შექმნა, რომლის დროსაც საერთო საქმე იმაზე უფრო მეტი ხდება, ვიდრე უბრალოდ სამუშაო; კადრების განახლება და სამომავლოდ კადრების მომზადება. რა თქმა უნდა ყველაფერი ეს ადვილი სათქმელია.

ამოცანის დასახვა

თქვენი პირველი რიგის ამოცანაა ყველაფერი ისე გააკეთოთ, რომ კოლექტივის თითოეულ თანამშრომელს კარგად ესმოდეს ორგანიზაციის მისია და თავისი კონკრეტული როლი მის განხორციელებაში. თანაც იმ ადამიანებს, რომლებმაც მისია უნდა განახორციელონ, რამდენადაც შესაძლებელია სრულად უნდა ესმოდეთ ეს. განმარტებები სწორედ თქვენგან უნდა მოდიოდეს. იგი უნდა იყოს უკიდურესად ნათელი, მკაფიო და ხშირად განმეორებადი. თქვენი მოვალეობაა - მიზნების დასახვა, თანაც რეალურად მისაღწევი მიზნების, გასაგები და ყველა შემსრულებლისათვის მისაღები. მიზნები ზუსტად უნდა იყოს ფორმულირებული და ნარმოდგენილი კონკრეტული, პრაქტიკულად განხორციელებადი ნაბიჯების სახით. ნებისმიერმა კარგმა მენეჯერმა იცის, რომ არასოდეს არ შეიძლება მყისვე მიიჩნიო ყველაფერი ყველა-

სათვის ნათლად და გასაგებად მხოლოდ მას შემდეგ, რის შესახებაც უბრალოდ ერთხელ ითქვა.

კომუნიკაციის განხორციელება

ორგანიზაციაში კარგი კომუნიკაცია საქმის ცოდნით შემდგარი სამუშაო თათბირებით იწყება და, რა თქმა უნდა, არა ისეთი საანგარიშო-საჩვენებელი კრებებით, რომლებიც ფორმალურად ტარდება და მონვეულია მხოლოდ განკარგულებების გასაცემად. კომუნიკაცია იწყება ისეთი თათბირებით, რომელიც ორგანიზებულია იმისათვის, რომ ადამიანებს მიეცეთ იდეების გაცვლის, ერთობლივად მისი განვითარების, შემდგომ კი მოქმედებათა გეგმის შემუშავების შესაძლებლობა. თქვენ და სხვა წამყვანი თანამშრომლები ერთად ქმნით მოქმედებათა გენერალურ გეგმას. და იგი, რა თქმა უნდა, თათბირებზე იბადება. შემდეგ განყოფილებების უფროსები თავად განუმარტავენ თავიანთ მუშაკებს პირველი რიგის მიზნებს და მათ აუცილებლობას ორგანიზაციის მისიის საერთო კონტექსტის და მიზნების გათვალისწინებით. დაწესებულების შიგნით სრულფასოვანი კომუნიკაცია არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე გარე სამყაროსთან ურთიერთობა, რასაც ჩვენ შემდგომ ერთ თავს მივუძღვნივთ.

რა თქმა უნდა აუცილებელია, რომ ყველას მკაფიოდ ესმოდეს ხელმძღვანელობის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების არსი. მაგრამ არანაკლებ მნიშვნელოვანია, რომ თითოეულ მუშაკს გაცნობიერებული ჰქონდეს, თუ რაში მდგომარეობს პირადად მისი როლი ამ გადაწყვეტილებების ცხოვრებაში გასატარებლად. ეს კი, თავის მხრივ, ნიშნავს რომ კოლექტივის ყოველი წევრის სამსახურებრივი მოვალეობების სწორად შედგენილი აღწერილობები უნდა არსებობდეს. მალე ამის შესახებაც ვისაუბრებთ უფრო დანვრილებით.

მონიტორინგი და მოტივაცია

მონიტორინგს, ანუ გეგმის შესრულების პროცესის თვალყურის დევნებას, უნინ მის შესრულებაზე ზედამხედველობას უწოდებდნენ, მაგრამ თუკი დაუბრუნდებით გადმობრუნებულ პირამიდას, მაშინ ნათელი გახდება, რომ ტერმინი “მონიტორინგი” უკეთესია, ვიდრე ტერმინი “ზედამხედველობა” უპირველეს ყოვლისა იმიტომ, რომ მონიტორინგი მოტივაციას, მუშაობისათვის სტიმულების შექმნას გულისხმობს.

ბს. თქვენ შეგიძლიათ თქვათ: “ყველაფერი ეს კარგია, მაგრამ როგორ შეიძლება ადამიანების სტიმულირება, როდესაც ჩვენ მათი მატერიალური ნახალისებისათვის ფული არ გაგვაცინია?”

ადამიანთა უმეტესობა ჯერ კიდევ მიიჩნევს, რომ კარგი მუშაობისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი სტიმულია ფული. ამ შეცდომის გამო იმ ორგანიზაციების მენეჯერები, რომლებიც სახსრების ნაკლებობას განიცდიან, უიმედობაში ვარდებიან. ამ წიგნის მკითხველთა უმრავლესობაც, უთუოდ ამ კატეგორიაში აღმოჩნდება.

მაგრამ სხვადასხვა ქვეყნებში ჩატარებულმა მრავალრიცხოვანმა გამოკვლევებმა დაადასტურა, რომ ფულთან შედარებით გაცილებით უფრო ქმედითი სტიმულები არსებობს, რაც ერთის შეხედვით, შესაძლოა, საღ აზრს ეწინააღმდეგებოდეს კიდევ. აშშ-ში ჯერ კიდევ 1920 წელს ჩატარდა გამოკვლევა, რომელიც მიზნად ისახავდა შეესწავლა თუ რა გავლენას ახდენს სამუშაო პირობების გაუმჯობესება შრომის ნაყოფიერებაზე. ამ გამოკვლევის ჩარჩოებში, რომელმაც “ხოტორნის ანალიზის” სახელწოდება მიიღო, ორი ქარხნის შედარება ჩატარდა. ერთ მათგანში გაუმჯობესდა განათება და კეთილმოწყობა, რაც თანდათანობით, რამდენიმე თვის მანძილზე ხორციელდებოდა, ყოველ ჯერზე, მას შემდეგ რაც მორიგი გაუმჯობესება ძალაში შედიოდა, შრომის ნაყოფიერება, როგორც ეს მოსალოდნელი იყო, იზრდებოდა, მაგრამ როდესაც შრომის პირობების გაუმჯობესების პერიოდი დასრულდა, გამოკვლევის ინიციატორებმა გადანყვიტეს თანდათანობით მოეხსნათ ყველა ახალშემოღებული წესი, რათა ენახათ თუ როგორი იქნებოდა საბოლოო შედეგი. რაოდენ საოცარიც არ უნდა იყოს შრომის ნაყოფიერების ზრდა კვლავ გრძელდებოდა! ამან მკვლევარები შემდეგ დასკვნამდე მიიყვანა, რომელიც შემდგომში დადასტურდა სხვა გამოკვლევებითაც სხვადასხვა ქვეყნებში: **მორალური კლიმატის გაუმჯობესებისა და შრომის ნაყოფიერების ამაღლების თვალსაზრისით ერთადერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი ორგანიზაციის ხელშეწყობაა მხრიდან მუშაკებისადმი მხრუნველობის გამოვლენაში მდგომარეობს.** სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, უკვე თვით ის, რომ თქვენ ადამიანებისადმი ყურადღება გამოავლინეთ, აუცილებლად მოგცემთ პოზიტიურ რეზულტატს.

ამ ცოტა ხნის წინ, მსოფლიოს ერთ-ერთი უმსხვილესი სამხატვრო მუზეუმის ახალმა დირექტორმა, მყისვე შეძლო დაუვიწყარი შთაბეჭდილების მოხდენა თავის ყველა თანამშრომელზე. მან უპრეცედენტო

ლონისძიება ჩაატარა: ახალი მნიშვნელოვანი გამოფენის გახსნის წინ მეჯლისი მოაწყო მხოლოდ მუზეუმის თანამშრომლებისა და მათი ოჯახის წევრებისათვის. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ მონვეული იყო მთელი პერსონალი, მას ერთი ადამიანიც კი არ აკლდა. ასე რომ რატომ არ უნდა ვისარგებლოთ ამ მაგალითით: თუკი თქვენს მუზეუმში რომელიღაც კონცერტამდე მიმდინარეობს ორკესტრის რეპეტიცია, მოინვიეთ მთელი პერსონალი მათ მოსასმენად. ბიბლიოთეკაში ახალი წიგნების გამოფენა? რატომ არ უნდა მოენყოს წინასწარი გაცნობა მთელი პერსონალისათვის!

1980 წელს ერთ-ერთ უნივერსიტეტში* ჩატარებულ გამოკვლევაში ერთმანეთს შეადარეს ნუსხა მენეჯერების და მათ ხელქვეითთა მიერ შედგენილი მოსაზრებებისა იმის თაობაზე, თუ რას აფასებენ ყველაზე უფრო მეტად ადამიანები. მენეჯერების მიერ შედგენილში პირველი ნომრით აღნიშნული იყო “ფული”, ხოლო ხელქვეითთა მიერ შედგენილში — “შეფასება დამსახურების მიხედვით”, რასაც მოსდევდა “ორგანიზაციის ყველა საქმეებში თანამშრომლობა”, “პრობლემებისადმი თანაგრძნობა” და “გარანტირებული სამუშაო”. ყველაფერი ეს წინ უსწრებდა “ფულს”, რომელიც მათ ჩამონათვალში მეხუთე ნომრით იყო ნახსენები. დაახლოებით ასეთივე სურათი იქმნება მსოფლიოს სხვა ქვეყნებში ჩატარებული გამოკვლევების საფუძველზეც.

კიდევ რამდენიმე სიტყვა მორალური კლიმატის შექმნის თაობაზე

თქვენი ორგანიზაციის მამოძრავებელი ძალაა მუშაკებს შორის თანამშრომლობა. ეს კი ნიშნავს, რომ ამ თანამშრომლობისათვის სტიმულთა პოვნა — თქვენი უშუალო ამოცანაა. სანადვლს შეიძლება მიაღწიოთ როგორც ახალი პოზიტიური სტიმულების შეთავაზებით, ასევე ზოგიერთი ძველი ნეგატიური მომენტების აღმოფრხვით, ან შემსუბუქებით. ორგანიზაციის სულის შესაქმნელად და მხარდასაჭერად აუცილებელია ყველა თანამშრომელს აგრძნობინოთ, თუ რა მაღალ შეფასებას აძლევთ მათ წვლილს საერთო საქმეში მაშინაც კი, როდესაც ისინი “შავ სამუშაოს”, ან ერთის შეხედვით, არაარსებით დავალებებს ასრულებენ. სწორედ მრავალი პატარა საქმის ერთობლიობას მოაქვს

* Kroelner, Gary. 100 Training Games. McGraw-Hill Book Company, 1991. Page 59

**უმნიშვნელოვანესი სტიმულები მათი
მნიშვნელოვან რიგითობით**

მენეჯერები	ქვემდგომნი
<p>ფული გარანტირებული სამუშაო სამსახურებრივი წინსვლა შრომის პირობები საინტერესო სამუშაო ორგანიზაციის მხრიდან ლოიალურობა ტაქტიანი ხელმძღვანელობა დამსახურებების აღიარება პრობლემებისადმი თანაგრძნობა ორგანიზაციის საქმეებში თანამონაწილეობა</p>	<p>დამსახურებების აღიარება ორგანიზაციის საქმეებში თანამონაწილეობა პრობლემებისადმი თანაგრძნობა გარანტირებული სამუშაო ფული საინტერესო სამუშაო სამსახურებრივი წინსვლა ორგანიზაციის მხრიდან ლოიალურობა შრომის პირობები</p>

მთელი ორგანიზაციის დიდება. ჩვენ ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს ერთი ძველი ლექსის მორალი იმის შესახებ თუ, როგორ იქნა დამარცხებული მთელი არმია, მხოლოდ იმიტომ, რომ სამჭედლოში ლურსმანი არ იყო.

ჩვენ ყველას (და აქ თქვენ გამონაკლისი არ ბრძანდებით) გვიყვარს როცა გვაფასებენ, გვწყინს, როდესაც უგულვებელგვყოფენ. დროთა განმავლობაში ნყენა გულგრილობას ბადებს, მაგრამ თუ თქვენ სამუშაოს უკეთ შესრულებაში ვინმეს დაეხმარებით, დაინტერესდებით იმით, თუ როგორ მიიწვეს იგი წინ, გამოავლენთ გულწრფელ მზრუნველობას და არ შეწყვეტთ დამსახურებების აღნიშვნას, მაშინ თქვენ პრაქტიკულად ყოველთვის მიაღწევთ მთელი თქვენი ორგანიზაციის მუშაობაში უფრო მაღალ შედეგებს. მაგრამ თუკი თქვენ ეცდებით ყურადღება არ დაუთმოთ თქვენი დიდი ორგანიზაციის მექანიზმის წვრილმანებს, მაშინ მის მუშაობაში შეფერხებები დაიწყება. თანამშრომელთა მხრიდან რომელიღაც საკითხებისადმი გულგრილობის გაჩენა ძალზე საგანგაშო სიგნალია და სავსებით შესაძლებელია, რომ მათი გულგრილობა თქვენი მათდამი გულგრილობის შედეგი იყოს.

არსებობს მთელი რიგი ხერხი იმისათვის, რომ თვალყური ადევნოთ, თუ რა ხდება ორგანიზაციაში და ამავე დროს შექმნათ საჭირო

მორალური კლიმატი. ჩემის აზრით ყველაზე ცუდი ხერხია თანამშრომლების კაბინეტში გამოძახება. ჩემი საყვარელი ხერხია - მენეჯერული შემოვლები, რასაც მე "დაზვერვით შემოვლას" ვუნოდებ. დატოვებთ თქვენი კაბინეტის ტაძარი და უბრალოდ გაიარეთ შენობაში - შეეცადეთ იგრძნოთ რით "სუნთქავენ" თქვენი თანამშრომლები. თუკი თქვენი მიახლოებისას ყველა საუბარი წყდება, ალბათ ღირს ტაქტიკა-ნად შეიტყოს (ცხადია რაღაც დროის გასვლის შემდეგ), რატომ ხდება ასე. თუკი თქვენ ხედავთ, რომ ვიღაც დათრგუნულია, ერთი წუთით მის გვერდით, მის მაგიდასთან ჩამოჯექით (ნურასოდეს ნუ დადგებით ადამიანზე ამალმებულად). იატაკზე დაგდებულ ქაღალდს თუ დაინახავთ, აიღეთ იგი — მიეცით მაგალითი დანარჩენებს. შეიხედეთ კარს უკან სადაც არასოდეს შეგიხედავთ. შეამომმეთ, ნესრიგშია თუ არა ტუალეტები. გაესაუბრეთ მოლარეებსა და კონტროლიორებს. შეჩერდით და ყური მიუგდეთ, რაზე საუბრობენ დამთვალეიერებლები. რაოდენ დაკავებულიც და დაღლილიც არ უნდა იყოთ, ეცადეთ ეს კვირაში რამდენჯერმე გააკეთოთ.

თუკი კაბინეტში თანამშრომლები გენვევიან პატივი ეცით მათ დროს. არ მისდიოთ იმ ხელმძღვანელთა მაგალითს, რომლებიც მაშინ იწყებენ არასასწრაფო სატელეფონო საუბრებს, როცა მათი ყურადღების მომლოდინე ქვეშემრდომნი დიდხანს ფეხზე დგომისაგან ხშირად ინაცვლებენ ფეხს. ყურადღება განუყოფლად მომსვლელს დაუთმეთ, ყური მიუგდეთ მის სიტყვებს.

ერთ დროს ისეთ დაწესებულებაში ვმუშაობდი სადაც შენობაში მონევა აკრძალული იყო. ჩვენს დირექტორს თავის კაბინეტში ჩაკეტვის და სიგარის მონევის ჩვევა ქონდა. საიდან დაასკვნა, რომ სიგარის სპეციფიკური სუნი, რომლითაც ყველაფერი იჟლინებოდა, ვინმესთვის შეუმჩნეველი დარჩებოდა, დღემდე ვერ გამიგია. ეს იმის ნათელი მაგალითია, თუ როგორ არ უნდა მოიქცე, რადგან "სიტყვა და საქმე ერთმანეთს შორდება". თუკი უფროსები საკუთარ თავს საერთო წესებზე მაღლა აყენებენ, მაშინ არ უნდა უკვირდეთ, როცა სხვები მათ ატყუებენ. საქციელი ყოველთვის სიტყვებზე გაცილებით მეტყველია.

თათბირები: რატომ, როდის, როგორ და ვისთვის

თათბირი კარგი ინსტრუმენტია თანამშრომლებისაგან იდეების მოსაპოვებლად, ხერხია რომელიც აძლევს მათ საშუალებას ერთმანე-

თს მოსაზრებები და შეხედულებები გაუზიარონ, განსაზღვრონ სამომავლო ამოცანები. ეს რალაციის განმარტების, ორგანიზაციის სულის განმტკიცების და სამუშაო გუნდების შეკავშირების შესაძლებლობას იძლევა. ზოგიერთი ამ მომენტთაგანი ნებისმიერ შეკრებაზე თითქმის ბუნებრივად წარმოიშვება.

თათბირის ან კრების მონვევამდე რიგი საკითხები თავად უნდა გადანყვიტოთ, მაგალითად: რაში მდგომარეობს ამ თათბირის მიზანი? მართლაც საჭიროა მისი ჩატარება? მას აუცილებლად ვინ უნდა დაესწროს? აცნობეს თუ არა კრების მონაწილეებს კრების ჩატარების დრო და ადგილი, მისი მიზნები და სავარაუდო ხანგრძლივობა? იყო თუ არა საკმარისი დრო გამოყოფილი იმ ადამიანებისათვის, რომლებმაც უნდა უზრუნველყოთ საინფორმაციო მასალების მომზადება დისკუსიისათვის?

ყველა კრება ორ ძირითად კატეგორიად იყოფა: პირველი — კრებები, რომელთა მიზანი თანამშრომლებისათვის ინფორმაციის მიწოდებაა, მომავალი მოვლენის, ან ღონისძიების შესახებ შეტყობინება. მეორე კატეგორიას განეკუთვნება კრებები, რომელთა მიზანია ამა თუ იმ გადანყვიტოების მიღება. მიზანშეწონილია კრების თუ თათბირის მონაწილეებს წინასწარ ეცნობოს, თუ რომელ კატეგორიას განეკუთვნება მომავალი თავშეყრა.

თათბირი ყოველთვის დროულად დაიწყეთ! უბრალო არითმეტიკა ცხადყოფს, რომ თუ ექვსი ადამიანი კარგავს ათ წუთს მეშვიდეს მოლოდინში, შედეგად ტყუილუბრალოდ იფლანგება ორგანიზაციის სამუშაო დროის მთელი ერთი საათი.

დღის წესრიგი წინასწარ დააგზავნეთ, რათა თანამშრომლებს მიეცეთ მასში იმ საკითხების ჩართვის შესაძლებლობა, რომლებსაც განხილვის ღირსად მიიჩნევენ. გადახედეთ დღის წესრიგს მანამდე, ვიდრე იგი საბოლოო სახით დაიბეჭდებოდეს. თუ შენიშნავთ, რომ რომელიღაც საკითხებზე დრო არ გეყოფათ, ჯობს ამოიღოთ ისინი დღის წესრიგიდან (მათ, ვინც ეს საკითხები შემოგთავაზათ განსახილველად, აუცილებლად აუხსენით, თუ რატომ მოიქეცით ასე).

კრებები იმისათვის არის საჭირო, რომ ადამიანებმა ერთმანეთს იდეები გაუცვალონ. მათი დანიშნულება არ გახლავთ ორგანიზაციაში არსებული იერარქიის განმტკიცება. არასოდეს დაუშვათ ის, რომ კრების მონაწილენი მკაცრად დადგენილ ადგილებზე ისხდნენ. დაე ისინი ყოველთვის ახლებურად დასხდნენ. მე მქონდა შემთხვევები დავს-

წრებოდი კრებებს, სადაც დირექტორი და მისი მოადგილე მოხერხებულად თავსდებოდნენ მაგიდასთან "პრეზიდენტში", ხოლო განყოფილებების უფროსები კედლის გასწვრივ სხდებოდნენ დაკავებული თანამდებობების შესაბამისად და ვაი ჩემს გულუბრყვილო თავს, როდესაც უცოდინრობის გამო, ვილაცის ადგილს ვიკავებდი! გახსოვდეთ, ადამიანები იმისათვის აგყავთ სამუშაოზე, რომ მათ თავიანთი ტვინით იმუშაონ და არა იმისათვის, რომ "მეხუთე საყრდენი ნერტილი" გახდნენ. მათგან რაიმე სასარგებლოს მოპოვება კი მხოლოდ მაშინ შეიძლება, როდესაც ისინი თავს ძალდაუტანებლად და მერყევად არ გრძნობენ, როდესაც თქვენ მათი იდეების მოხარული იქნებით და პატივისცემით აღიქვამთ მათ, იმის მიუხედავად, თუ რა სტატუსი გააჩნიათ მათ.

კრება დაიწყეთ მისი მიზნების მოკლე განმარტებით და აუცილებლად დროულად დაამთავრეთ, მოკლედ შეაჯამეთ შედეგები და კიდევ ერთხელ აღნიშნეთ რა ნაბიჯების გადადგმა გადანყდა შემდგომისათვის, ვინ რაზე აგებს პასუხს (საკუთარი თავის ჩათვლით). განხილვის პროცესს, კრების დასაწყისსა და ფინალს შორის არსებული დროის განმავლობაში, როგორც კრების თავმჯდომარემ, თქვენ უნდა უხელმძღვანელოთ. ლაყბობა და "ლირიკული გადახვევები" თავაზიანად და მეგობრულად, მაგრამ მტკიცედ და უყოყმანოდ არ უნდა დაუშვათ.

ეს მსჯელობა მსურს ბრძნული სიტყვებით დავასრულო: ვიდრე რაიმეს გადანყვეტდეთ, ჩაუფიქრდით შემდეგ გამონათქვამს: "ადმინისტრაციული გადანყვეტილებების მიღების ხელოვნება იმაში მდგომარეობს, რომ არასოდეს არ გადანყვიტოთ ის საკითხები, რომლებიც მოცემულ მომენტში არ მოითხოვენ დაუყოვნებლივ ყურადღებას, არ მიიღოთ გადანყვეტილებები სწრაფად, გაუაზრებლად, არ მიიღოთ ისეთი გადანყვეტილებები, რომლებიც არ შეიძლება წარმატებით იქნას შესრულებული და არ მიიღოთ გადანყვეტილებები, რომლებიც ვილაც სხვამ უნდა მიიღოს"*

ზოგჯერ გაბედულ ადამიანად თავის მოჩვენების ძლიერი სურვილი გვეუფლება, ამან შეიძლება ნაჩქარევი გადანყვეტილების მიღებისაკენ გიბიძგოთ, მაგრამ შეეცადეთ კიდევ ერთხელ გაანალიზოთ: მართლაც აუცილებელია ამ გადანყვეტილების მიღება სწორედ ახლა? თუ ეს შეიძლება გადავდოთ? იქნებ არსებობს იმის ალბათობა, რომ ახალი ინფორმაცია შემოვა, ან სიტუაციაში ზოგიერთი ცვლილებები წარმოიშ-

* Barnard, Chester I. The Functions of the Executive. Harvard University Press, 1968. Page 194

ვება, რომლებმაც შეიძლება გავლენა იქონიოს ამ გადაწყვეტილების მიღებაზე?

უფლებამოსილებათა დელეგირება. გუნდების შექმნა. პროექტების ხელმძღვანელობა

თანამშრომელთა ერთობლივი მუშაობის პროცესში ჩასაბმელად, ორგანიზაციის შიგნით თანამშრომლობისათვის წინამძღვრების შესაქმნელად, უნდა დაეხმაროთ მათ ერთმანეთის უკეთეს გაცნობაში და თანმიმდევრულად ალტერნატივების ძიებაში – ეს გამოიხატება გუნდების უფლებამოსილებით ალტერნატივების ძიებაში, რათა მათ შეასრულონ ისეთი სამუშაო, რომელიც მოითხოვს რომელიმე საკითხის ღრმად შესწავლას, ანდა მისი შესასრულებელი გეგმის შედგენას. კარგი მენეჯერები, როგორც წესი, ცდილობენ მუშა გუნდების შემადგენლობის ცვლას, იმის გათვალისწინებით, რომ ყოველთვის ერთი და იგივე თანამშრომლებს არ მოუხდეთ ერთად მუშაობა. ადამიანებს, უმეტესად, ახალ პროგრამებში მუშაობა მოსწონთ. გუნდების შემადგენლობების ცვლა როლთა განახლებისათვის კარგი შესაძლებლობაა, რაც მენეჯმენტის კიდევ ერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანის შესრულების საშუალებას იძლევა: მომზადდეს მომავალი კადრები! დავალებათა მრავალფეროვნებით შეძლებთ ტალანტების გამოვლენასა და განვითარებას, თქვენი თითოეული თანამშრომლის ძლიერი მხარეების განვითარებას.

მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში, უფლებამოსილებათა დელეგირება, სამუშაოზე ჯერ კიდევ არ გამხდარა მენეჯმენტის გავრცელებულ პრაქტიკად. მე ხშირად მიხდება იმის მოსმენა, რომ: "თქვენ ამას ვერ გაიგებთ, მაგრამ მე უბრალოდ იძულებული ვარ ეს თავად გავაკეთო, ვერავის დავეყრდნობი; არავის არ შეუძლია ამის ისე გაკეთება როგორც ეს საჭიროა!". თუ ეს მართლაც ასეა, მაშინ ეს თქვენი ბრალია, მენეჯმენტის თქვენეულმა სისტემამ ვერ შეძლო თქვენთვის მოკავშირეების შექმნა. თქვენ ვერ შეძლებთ კადრების მომზადებას. დიახ, ზოგჯერ ნამდვილად ძნელია აუხსნა სხვა ადამიანს, რომ ესა თუ ის საქმე შესრულდეს ისე, როგორც ეს თქვენ გსურთ და თქვენ გალიზიანებთ, როდესაც ყველაფერი არასწორად კეთდება. მაგრამ იმისათვის, რომ მიაღწიოთ იმას, რომ გყავდეთ ისეთი თანამშრომლები, რომლებიც შეძლებენ საპასუხისმგებლო დავალებების შესრულებას, ერთადერთი

გზაა მისცეთ მათ დამოუკიდებელი დავალება. დაუსახეთ მათ კონკრეტული ამოცანა, მკაფიოდ განმარტეთ იგი და დარწმუნდით, რომ მან, ვისაც თქვენ აძლევთ ამ დავალებას, სწორად გაიგო თუ რა უნდა გააკეთოს და რა ვადებში. შემდეგ უთხარით: “თუ წაანყდებით რაღაც ისეთ წინააღმდეგობებს, რომლებსაც სრული მოცულობით და შეთანხმებულ ვადებში ამ სამუშაოს ჩაშლა შეუძლია, მაშინვე ჩამაყენეთ საქმის კურსში. სხვა შემთხვევაში ამ საკითხს დაუბრუნდებით მხოლოდ მაშინ, როდესაც ეს დავალება თქვენს მიერ შესრულებული იქნება”.

გახსოვდეთ, თუკი თქვენი თანამშრომლები საპასუხისმგებლო დავალების შესრულებას მიჩვეულები არ არიან, ისინი წამდაუნუმ მოგმართავენ რაღაცის განმარტებისა და დაზუსტებისათვის, რათა დარწმუნდნენ, სწორად უდგებიან თუ არა მოცემული დავალების შესრულებას, მაგრამ ამ ტენდენციის არსი საზოგადოდ იმაში მდგომარეობს, რომ მათ ეშინიათ პასუხისმგებლობის აღება საკუთარ თავზე შესაძლო წარუმატებლობის, ან სამუშაოს ჩაშლის გამო და ცდილობენ გადაწყვეტილების მიღება გადატანილი იქნას ზემდგომ ინსტანციებზე. მენეჯერის ამოცანაა დასახული ამოცანის შესრულებაზე პასუხისმგებლობა კვლავ იმ ადამიანს დააკისროს, ვისაც დაევალა იგი. გარკვეული დრო დაიხარჯება თქვენი თანამშრომლების მიერ იმის გაცნობიერებაზე, რომ თქვენ მართლაც გსურთ მათ ბოლომდე მიიყვანონ საქმე დამოუკიდებლად და მიხედნენ, რომ მათ არ გააკონტროლებთ ან მეურვეობას არ გაუნევთ, ამავე დროს ისინი დარწმუნებულები უნდა იყვნენ იმაში, რომ თქვენ სერიოზული წინააღმდეგობების გადალახვაში დაეხმარებით, რომელთა დაძლევაც მათ ძალაუფლებას აღემატება. სავსებით შესაძლებელია შეიქმნას ისეთი სიტუაცია, როცა თქვენი უბრალო სატელეფონო ზარი მნიშვნელოვნად შეამსუბუქებს საქმეს, ან იმ მნიშვნელოვან კარს შეაღებს, რომელიც თქვენი ხელქვეითებისათვის უბრალოდ დახურულია. ამ შემთხვევაში ვალდებული ბრძანდებით დაეხმაროთ მათ საერთო დროის დაზოგვაში. დაჟინებით მოითხოვეთ დავალების დროული შესრულება, ცხადია თუკი წინასწარ არ ხართ ინფორმირებული იმ წარმოქმნილი სერიოზული გარემოებების თაობაზე, რომლებიც ხელს უშლიან დათქმულ ვადებში მის შესრულებას. ჩემს ნაცნობებს შორის არის ერთი დიდი დანესებულების დირექტორი, რომელსაც სანერ მაგიდაზე ფირფიტა ედგა წარწერით: “სიურპრიზების კეთება აკრძალულია”, რასაც იგი ასე ხსნიდა: “თუკი სერიოზუ-

ლი პრობლემა წარმოიქმნება და დროულად მომახსენებენ ამის შესახებ, რა თქმა უნდა, ამას გაგებით მოვეკიდები და შევეცდები დავეხმარო შექმნილი სიტუაციიდან გამოსავლის პოვნაში, მაგრამ თუკი ისინი ფიქრობენ, რომ რალაცას დამიმალავენ, მერე კი სახტად დამტოვებენ - აქ მათთვის ყველაფერი დამთავრებულია”.

მაშინაც კი, როდესაც საქმე ეხება დიდ და მნიშვნელოვან პროექტს, ეცადეთ თავი შეიკავოთ მუდმივი კონტროლისა და საქმეში ჩარევის ცდუნებისაგან. ისწავლეთ თქვენი თანამშრომლებისადმი ნდობა, მათგან თავადაც ხომ ნდობას ელით.

პროექტზე მუშაობისათვის გუნდის, ან ჯგუფის შექმნისას, აუცილებელია გაკეთდეს შემდეგი:

1. დანიშნეთ ლიდერი ან კოორდინატორი.

2. შეამოწმეთ კარგად ესმის თუ არა გუნდს დავალება ყველა დეტალებში და ცნობილია თუ არა მისთვის ყველა პირობა და შეზღუდვა, ანუ დარწმუნდით იმაში, რომ დავალების შესრულების ჩარჩოები მკაფიოდ არის მონიშნული.

3. გუნდთან მკაფიოდ უნდა იყოს შეთანხმებული თუ როგორი სახით უნდა წარმოადგინონ მათ თავიანთი მუშაობის საბოლოო შედეგები - რეკომენდაციის, სამუშაო გეგმის, გადანყვეტილების, კონკრეტული მოქმედებების და ა.შ.

4. დავალების შესრულების ზუსტი და რეალური ვადები უნდა დაინიშნოს.

პატარა რჩევა: როდესაც დავალების ფორმულირებას ახდენთ მახვილი საბოლოო შედეგზე გააკეთეთ, ანუ იმაზე თუ რისი ნახვა გასურთ ხორცშესხმული და არა იმაზე, თუ როგორ უნდა იმუშაონ თქვენმა თანამშრომლებმა დასახულ ამოცანაზე. ყველა წვრილმანში ჩარევით ადამიანებს შემოქმედებითი ინიციატივის გამოვლენის სიამოვნებას ართმევთ. თითოეულ ჩვენგანს მუშაობის საკუთარი სტილი გააჩნია, ასე რომ უფრო გონივრული იქნება თავად შემსრულებელს მისცეთ შესაძლებლობა გადანყვიტოს, რომელი ხერხების არჩევა ჯობს მიზნის მისაღწევად.

რა მოვიმოქმედოთ აზრთა სხვადასხვაობის გამო ნარმოქმნილი უთანხმოების შეთხვევაში

თათბირის ჩატარების დროს თუ ყველა გონივრულ იდეას გულ-წრფელად ესალმებით (სწორედ, რომ ასე უნდა იქცეოდეთ), რალა უნდა ქნათ მაშინ, როდესაც განხილვის პროცესში აზრთა სხვადასხვაობა წარმოიშვება? ეს პრობლემა გამოუცდელი მენეჯერისათვის განსაკუთრებით საშიშია. ხშირად უთანხმოება იმის გამო წარმოიქმნება, რომ მხარეებს სხვადასხვანაირად ესმით განსახილველი პრობლემა. თუკი სირთულეები გამოწვეულია საკითხის ფორმულირების განსხვავებული ინტერპრეტაციის გამო, შეგიძლიათ უბრალოდ განმარტოთ მისი აზრი და მხარეებს მისცეთ საშუალება გააგრძელონ დისკუსია თავისი წესითა და რიგით. ზოგჯერ სიტუაცია ნათელი ხდება მაშინ, როცა უთანხმოების გამომთქმელებს, თხოვთ ოპონენტთა მტკიცების პერეფრაზირება მოახდინონ, რათა გაარკვიოთ მათ მართლაც სწორად ესმით, თუ არა ერთმანეთის სიტყვები.

მაგრამ თუკი საქმე ეხება ღრმა და პრინციპულ აზრთა სხვადასხვაობას, მაშინ თქვენ, როგორც ხელმძღვანელს, თავად მოგიხდებათ საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება. ზოგჯერ ამგვარი გადაწყვეტილებების მიღების გადადება მიზანშეწონილია იმ მომენტამდე, ვიდრე არ მოისმენთ მომდევნო არგუმენტებს, ან იქამდე, ვიდრე საკითხი კიდევ ერთხელ არ იქნება განხილული ერთ-ერთ მორიგ თათბირზე. თუკი საუბარია ბევრისათვის ძალზე მნიშვნელოვან პრობლემაზე, მაშინ მოლაპარაკებათა მაგიდასთან სასაუბროდ მასში დაინტერესებული სხვა ადამიანების მონაწილეობა სასარგებლო. ზოგჯერ კი შეიძლება უპირატესობა მოკამათეთა თქვენს კაბინეტში მონაწილეს ფორმას მიანიჭოთ და უთანხმოების საგანი ასე ინდივიდუალური წესით გადაწყვიტოთ. შესაძლოა ყველა დაგეთანხმოს იმაში, რომ მოცემული საკითხის თაობაზე ორი თანაბრად სწორი პოზიცია არსებობს, მაგრამ მოცემულ მომენტში თქვენ წყვეტთ ამა თუ იმ გზით წასვლას. გამოცდილმა მენეჯერებმა კარგად იციან, რომ არ შეიძლება ისეთი სახის მიღება, ვითომცდა არავითარი უთანხმოება არ არსებობდეს, რომ აუცილებელია ამას სრული სერიოზულობით მოვეკიდოთ და ზომები მივიღოთ, წინააღმ-

დეგ შემთხვევაში ამას სულ უფრო მზარდი ხასიათი მიეცემა, რაც თქვენს ორგანიზაციას შიგნიდან ააფეთქებს.

უთანხმოებების დაძლევა — მენეჯერის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა. მუდამ უნდა გახსოვდეთ, რომ მენეჯმენტი, ანუ მართვა, პოპულარობის მოსაპოვებელი კონკურსი როდია. თქვენ იმისათვის გიხდით, რომ დროდადრო, თუნდაც ძალზე მტკივნეული გადაწყვეტილებები მიიღოთ. უმთავრესია საკუთარ თავს არ მისცეთ იმის უფლება, რომ ამა თუ იმ მხარეს პირადული მოტივებით მიემხროთ. თქვენი ყველა გადაწყვეტილება მიღებული უნდა იქნეს საერთო საქმისა და თქვენი ორგანიზაციის გრძელვადიანი კეთილდღეობისათვის. დროთა განმავლობაში თუკი გაირკვევა, რომ თქვენი გადაწყვეტილება მცდარი იყო, ნუ შეგეშინდებათ იმის აღიარება, რომ სწორი არ იყავით. სხვები ხომ მაინც მიხვდებიან, რომ შეცდით და თუ თქვენ ისე დაიჭერთ თავს, რომ თითქოს არანაირი მარცხი არ ყოფილა, ეს ხელქვეითთა თვალში ძალზე დაგცემთ. აპატიეთ საკუთარ თავს, მაგრამ არ დაივინყოთ, რომ სხვებსაც უნდა აპატიოთ, როდესაც ისინი არასწორ გადაწყვეტილებებს იღებენ.

თუკი თქვენ ნამდვილად გსურთ ძლიერი გუნდის შექვრა, შეცდომების პატიების სწავლა უბრალოდ აუცილებელია. არასოდეს და არავითარ შემთხვევაში არ მოაწყობთ იმათი დევნა ვინც უნებლიე შეცდომა დაუშვა, მაგრამ თუკი შეცდომა დაშვებული იქნა ბოროტი ზრახვებით, ან ლოთობის თუ ნარკოტიკების შედეგად, დაუყოვნებლივ და შეწყნარების გარეშე მიიღეთ ყველაზე სერიოზული ზომები.

ერთხელ პიტერ დრაკერმა, მენეჯმენტის სფეროში ერთ-ერთმა ყველაზე უფრო ცნობილმა "გურუმ", როგორღაც თქვა: "თუკი ადამიანები საქმის კეთებას გულწრფელად ცდილობენ, იმსახურებენ თუნდაც კიდევ ერთ შანსს, მაგრამ თუკი რაიმეს გაკეთებას არც კი ცდილობენ, ჯობს ისინი თავიდან მოიცილოთ".

კულტურისა და ხელოვნების სფეროში, რა თქმა უნდა, ხშირია ისეთი სიტუაცია, როცა რომელიმე მუშაკს თავიდან მოიშორებ და მერე ძალზე ჭირს მისი შემცვლელის პოვნა. ზოგჯერ სწორედ ამ მიზეზის გამო გიხდება არც მთლად შესაფერისი ხალხის შენახვა, მაგრამ ადრე თუ გვიან ვერ აცდები და უეჭველად შეეჯახები კითხვას: უნდა ითმინო კი სამსახურში ესა და ეს დაუდევარი მუშაკი უბრალოდ იმიტომ, რომ მის ადგილზე ვერ მოახერხებთ ვინმეს პოვნას, ანდა იმიტომ, რომ ეს ადამიანი უკვე მრავალი წელიწადია რაც თქვენს ორგანიზაციაში მუშა-

ობს და მის ერთგვარ მეხსიერებას წარმოადგენს. კარგად გაანალიზეთ, ღირს კი ეს იმ მორალურ ზიანად მთელი პერსონალის მორალურ განწყობას რომ აყენებს. ასპირინი ალბათ, სწორედ ასეთი თავის ტკივილისათვის გამოიგონეს!

ორგანიზაციის სტრუქტურა და თანამდებობრივი მოვალეობების აღწერა

თქვენი ორგანიზაციის თავისებური “გეოგრაფიული რუქაა” დაქვემდებარების სქემა და თანამდებობრივი მოვალეობების აღწერა. მუზეუმის ორგანიზაციული სტრუქტურის ერთი მაგალითი მოყვანილია დანართში 2. იგი ალბათ მთლიანად მისაღები არ იქნება კონკრეტულად თქვენი ორგანიზაციისათვის, მაგრამ ერთგვარ ნიმუშად გამოგადგებათ, რომლის საფუძველზეც თქვენთვის უფრო შესაფერისი ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავებას შეძლებთ.

ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავებისას გახსოვდეთ: უშუალო დაქვემდებარებაში 7 კაცზე მეტი ადამიანი არავინ არ უნდა იყოლოს, წინააღმდეგ შემთხვევაში ვერავინ შეძლებს ეფექტურ ხელმძღვანელობას. ამას გვკარნახობს პრაქტიკა. ამ წესის საფუძვლიანობა ყველგან დადასტურდა - ამერიკით დაწყებული, ევროპისა და აზიის ქვეყნებით დამთავრებული. რაკი ასეა, აქედან ის გამომდინარეობს, რომ ყოველ 7 მუშაკზე ერთი ხელმძღვანელი უნდა გყავდეთ, ეს კი ძალზე ნონიანი არგუმენტია “გაბერილი შტატების” თაობაზე პოზიციის სანინააღმდეგოდ. მსხვილ ორგანიზაციებში ამ სიტუაციიდან ერთადერთი გამოსავალი — უფლებამოსილებათა დელეგირებაა. თუკი თქვენ დირექტორი ბრძანდებით, ეცადეთ ისე გააკეთოთ, რომ უშუალოდ თქვენ 7 კაცზე მეტი ადამიანი არ გექვემდებარებოდეთ, რჩევებისა და მითითებების მიღების მოლოდინში თავს არასოდეს “გატყდებოდნენ”. თუ მოცემულ მომენტში შვიდზე მეტმა ადამიანმა უნდა ჩაგაბაროთ ანგარიში, მაშინ საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილების მისაღებად უსათუოდ უნდა დაიწყოთ მათთვის თავისუფლების დიდი ხარისხით მინიჭება და თქვენი ორგანიზაციული მოდელის შეცვლა. ამით თქვენც გამოგინთავისუფლებათ დრო ორგანიზაციის უფრო მნიშვნელოვან ამოცანებზე ყურადღების მისაპყრობად და ზოგიერთი თქვენი თანამშრომლებიც განთავისუფლებიან თქვენი განკარგულების მოლოდინში უსაქმურად ყოფნის აუცილებლობისაგან, რათა შეუდგნენ მუშაო-

ბას, სხვა თანამშრომლები კი ზრდისათვის საჭირო დამატებით სტიმულს მიიღებენ. პასუხისმგებლობის გაზრდას ხომ შემოქმედებითი ინიციატივის განვითარებისაკენ მივყავართ.

თქვენს ყოველ თანამშრომელს მკაფიოდ უნდა ქონდეს ფორმულირებული თავისი თანამდებობრივი მოვალეობების აღწერა. თუკი თქვენს ორგანიზაციაში ასეთი დოკუმენტები არ არსებობს უსათუოდ ღირს მისი შედგენა, ხოლო თუკი გაქვთ, მაშინ აუცილებელია რეგულარულად გადახედოთ მას და კორექტივები შეიტანოთ მასში. საამისოდ საუკეთესო მომენტი საანგარიშო პერიოდის დასასრული, დრო როდესაც თანამშრომლები ატესტაციას გადაიან. შესაძლოა თქვენს ქვეყანაში ე.წ. "თანამდებობრივი ინსტრუქციები" არსებობს რომელთაც სამინისტრო ან სხვა მაკონტროლებელი ორგანო გამოსცემს. შიდა სარგებლობისათვის დოკუმენტის შედგენა ასეთ შემთხვევაშიც არის საჭირო, მასში თანამშრომელთა მოვალეობები უფრო დანვრილებით და კონკრეტულად იქნება აღწერილი. ამგვარ დოკუმენტს თქვენ შეგიძლიათ უწოდოთ "თანამდებობრივი მოვალეობების აღწერა".

ამ დოკუმენტში მკაფიოდ უნდა იყოს აღნიშნული თქვენი პერსონალის ყოველი წევრის სამუშაოს მიზნები, მათი პასუხისმგებლობის სფეროები, რიგითი დავალებები, ანგარიშგების წესი, სხვადასხვა განყოფილებათა მოღვაწეობას შორის კოორდინაციის პრინციპები და შემონების სისტემა. სამყაროთა შორის საუკეთესოში, ხელოვნების და კულტურის სამყარო კი ფინანსური შეზღუდვების გამო სამსახუროდ ასეთს არ მიეკუთვნება, თანამდებობრივი მოვალეობების აღწერის "მორგება" კონკრეტულ შემსრულებელზე როდი ხდება. მათ შედგენას ორგანიზაციის საერთო გასაჭირისა და მოთხოვნილებების, იმ ამოცანების გათვალისწინებით იწყებენ, რომლებიც მან უნდა შეასრულოს. თუმცაღა რეალურ სიტუაციაში ზოგჯერ მოვალეობების იმგვარი ჩამონათვალის შედგენა გვიხდება როგორც "ტალანტების" მფლობელიც ვბრძანდებით იმ დროისათვის და მაქსიმალური უკუგებით როგორც ვბრძანდებით იმ ტალანტების გამოყენება. ცხადია ასეთ შემთხვევაში თქვენ რისკავთ: თუკი რომელიღაც წამყვანი მუშაკი სამსახურს თავს დაანებებს, მოგიხდებათ ყველას მოვალეობების აღწერების გადანერა, ცხადია ეს სულაც არ არის საუკეთესო ვარიანტი.

თუკი თქვენ აქამდე ჯერ კიდევ არა გაქვთ "თანამდებობრივი მოვალეობების აღწერები", მაშინ ჯობს მის შესადგენად მუშაობა ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ყველა ამოცანის და მუშაკთა უნარის შესად-

ლებლობების გამოვლენით დაიწყეთ. ამ ინფორმაციას უნდა ფლობდეთ. თხოვეთ თანამშრომლებს დაწერონ თუ რა მიმდინარე საქმეებით არიან დაკავებულნი მოცემულ მომენტში და რა შედის მათ მოვალეობაში ახლა. როდესაც ყველაფერი ეს ქალაქში იქნება აღბეჭდილი იმნამსვე გამოჩნდება ნაკლოვანებები. აღმოჩნდება, რომ ვილაცას მოვალეობათა აღწერა ძალზე ვრცელი და ბუნდოვანი აქვს, სამუშაოს რომელიღაც სფეროზე პასუხისმგებელია ერთზე მეტი ადამიანი, რომელიღაც ტალანტები უმოქმედოდ რჩებიან და ეს ხშირად მაშინ ხდება, როდესაც ვილაცა ძალზე ავტორიტეტული პირის ჩრდილქვეშ მუშაობს. როდესაც თქვენ დაიწყებთ კითხვას, თუ როგორ წარმოუდგენიათ თქვენს თანამშრომლებს თავიანთი მოვალეობები, უცებ ნათელი გახდება, რომ ზოგიერთი თანამდებობრივი ინსტრუქციების ფორმულირებები უბრალოდ უნდა შეიცალოს, ვილაცას უფრო მეტი უფლებამოსილება უნდა მიენიჭოს, ვილაცაზე ბევრი ამოცანებია დაკისრებული, ვილაცის ფუნქციები შესაცვლელია, ან იგი სხვას უნდა გადაეცეს. მოვალეობათა აღწერილობები ყველა ორგანიზაციაში თავისებური მანერით დგება. ამგვარი ტექსტის ნიმუში მე-3 დანართშია, მაგრამ თქვენ ალბათ ამ დოკუმენტის თქვენებურად შედგენას ისურვებთ.

“სამაგისტრო” პერსონალისათვის

გააზრებულ თანამდებობრივ ინსტრუქციებზე არანაკლებ მნიშვნელოვანია თამაშის მკაფიო წესების შემოღება. საჭიროა ყველამ იცოდეს, თუ როგორ წესებს უნდა მისდევდნენ. როდესაც ვამბობ “ყველა”, ვგულისხმობ ყველას ყოველგვარი გამოაკლისის გარეშე. თითოეულ თანამშრომელს უნდა ქონდეს წესების მკაფიო კრებული, რომელსაც ორგანიზაცია თავის მუშაობაში უცილობლად იცავს. რამდენ ხანში უნდა გაიცეს ხელფასები? სამუშაო საათები? ცხადია ლოთობა და ნარკოტიკები აბსოლუტურად დაუშვებელია, მაგრამ კიდევ რა მიზეზები შეიძლება არსებობდეს თანამშრომლის განთავისუფლებისათვის? ყველაფერი ეს წერილობით უნდა იყოს გადმოცემული. დაგვიანება? რა სახის თავის მართლებაა მისაღები? ავადმყოფობის ფურცელი? წელიწადში რამდენი დღე აუნაზღაურდებათ ავადმყოფობის შემთხვევაში? ყოველწლიური შვებულებები? დასვენებები? დაუშვებელი საქციელების შემთხვევაში რა ზომები იქნება მიღებული? რამდენი გაფრთხილება მიიცემა? ზეგანაკვეთური მუშაობა? როგორი წე-

სითა და როგორი ხელფასით? ჩვენ XXI საუკუნის ზღურბლთან ვდგევართ, ე.ი. ადამიანები სულ უფრო მეტად დაინყებენ სწრაფვას თავიანთი უფლებების განსამტკიცებლად. მენეჯერმა, ხელმძღვანელმა დაუშვებელია თავს უფლება მისცეს არ გააჩნდეს მკაფიოდ დამუშავებული ორგანიზაციული პოლიტიკა. თითოეულ თანამშრომელს უნდა გააჩნდეს "სამახსოვრო", რომელშიც ყველასათვის სავალდებულო წესები იქნება ჩამოყალიბებული და თუკი თქვენ მოგიხდებათ სასჯელის, ან დისციპლინალური ზომების მიღება რომელიმე მუშაკისადმი, ეს აუცილებლად ასახული უნდა იყოს მის პირად საქმეში. დავების გადაწყვეტის შესახებ კანონების აყვავების საუკუნეში უნდა მიეჩვიოთ თქვენი თითოეული საქციელის დოკუმენტირებას, თქვენი ხელქვეითებისა და მათი მუშაობის შესახებ თქვენი შეფასებების, მოსაზრებების წერილობითი სახით დაფიქსირებას. აგრეთვე უნდა გქონდეთ შეფასებების ობიექტური სკალა ყველასადმი თანაბარ საფუძველზე გამოსაყენებელი. თქვენი "სამახსოვრო" შედგენილი უნდა იყოს თბილად, თავაზიანად, მაგრამ ძალზე მკაფიოდ და იგი ყველას უნდა დაურიგდეს, რადგან ერთიან წესებს ყველა უნდა ემორჩილებოდეს.

ატესტაცია (ერთ-ერთი სამოქალაქო უფლება!)

და ბოლოს, პერსონალის ხელმძღვანელობისას არანაკლებ მნიშვნელოვანია ბოლო ნაბიჯი - თანამშრომელთა ატესტაცია. თითოეული მუშაკი იმსახურებს იმას, რომ პერიოდულად თავისი უშუალო უფროსისაგან მიიღოს მის მიერ ჩატარებული მუშაობის შეფასება და ანალიზი. ამასთან დაკავშირებული ყველა დოკუმენტი, მისი გაფორმების შემდეგ, კონფიდენციალური ინფორმაცია ხდება და თანამშრომლის პირად საქმეში ინახება. თანამდებობრივი მოვალეობების აღწერაში ჩამოთვლილია რალაც პარამეტრები (მიზნები და სამუშაო დავალებები), რომელთა მიხედვითაც უნდა მოხდეს თითოეული თანამშრომლის მუშაობის ეფექტურობის შეფასება. აქედან გამომდინარე, შეფასებების პროცესში საზომი იქნება საკვანძო დავალებების შესრულების ხარისხი. თუკი ჩავარდნები იყო რითი იყო იგი გამონვეული? რისი გაკეთება არის შესაძლებელი მუშაობის ეფექტურობის ასამაღლებლად? მომავალი წლისათვის რა მიზნები უნდა დაისახოს თანამშრომელმა?

ამ ბოლო ათწლეულში, ბევრ ქვეყანაში, პერსონალის მუშაობის ატესტაცია ოფიციალურ ნორმად იქცა. რეგულარულად ატარებენ,

ჩვეულებრივ წელიწადში ერთჯერ. საერთაშორისო კორპორაციებში ეს აუცილებელ მოთხოვნად იქცა. ხშირ შემთხვევაში კანონი ამგვარ ატესტაციას განიხილავს, როგორც მუშაკის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან უფლებას. სალი აზრიც გვეკარნახობს, რომ ყოველ მოსამსახურეს აქვს უფლება იცოდეს, თუ როგორ აფასებს მის მუშაობას ორგანიზაცია. მართალია, მისი საწყისი მოტივი კანონის მოთხოვნილება იყო, მაგრამ ამჟამად ბევრი მენეჯერი მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ მუშაობის ანალიზი და მისი შეფასება, შეიძლება ფასდაუდებელ სტიმულად იქცეს პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებისთვის.

მართალია გითხრათ ბევრი მენეჯერი, რომელთაც მე ვიცნობ, ატესტაციის პროცესს რთულ და გამანვალებელ პროცესად მიიჩნევს და ძალიან ცოტაა ისეთი, ვინც იკისრებს ამტკიცოს, რომ ამის კარგად გაკეთება იცის, მაგრამ ისინიც და სხვებიც აღიარებენ, რომ ატესტაციების რეგულარულად ჩატარების გაგრძელება სურთ, რადგან შეფასების ერთიანი სისტემის შექმნა დიდად უწყობს ხელს მთელი ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტურობას.

მართალია ატესტაცია შეიძლება წელიწადში მხოლოდ ერთჯერ ჩატარდეს, მაგრამ მუშაობის ეფექტურობის ანალიზი უწყვეტი პროცესი უნდა იყოს. განსაკუთრებული ყურადღებით და ბოლომდე უნდა ადეენოთ თვალი მიმდინარე და ჯერ კიდევ დაუსრულებელ სამუშაოს. არაერთარ შემთხვევაში არ შეიძლება გულხელდაკრეფილი ჯდომა და ლოდინი თუ როდის გამოიტანს მას უფროსი მორიგ ატესტაციაზე განსახილველად. გადაუდებლად კონსულტაციების განევა თუნდაც სამართლიანობისათვის არის საჭირო, ისევე როგორც წინასწარი გაფრთხილებების, შეტყობინებების გაკეთება.

მე-4 დანართში დოკუმენტების ორ ნიმუშს იპოვით. ყურადღება მიაქციეთ იმას, თუ რა სერიოზულ მომზადებას მოითხოვს ატესტაცია. იგი მოითხოვს შესრულებულ სამუშაოზე არა უბრალოდ შეფასებების გამოტანას, არამედ რეალურ სიტუაციაში სამუშაო პირობების ანალიზსაც და სამომავლო მიზნების განსაზღვრას. ატესტაციის დროს მუშაკს ეძლევა ოფიციალური შესაძლებლობა თავისი უშუალო უფროსი ჩააყენოს საქმის კურსში იმ პრობლემების და გარემოებების შესახებ, რომლებიც ხელს უშლიან მის წარმატებულ მუშაობას. ეს შესაძლოა იყოს მონყობილობების უკმარისობა, ან მათი მწყობრიდან გამოსვლა, ხმაური ან ორპირი ქარი სამუშაო ადგილზე, ძალზე თავმომაბეზრებელი, ან აბეზარი მეზობლები სამუშაო ოთახში, სამუშაო დღის მანძი-

ლზე ცოტა ხნით ან დროებით სამსახურიდან გასვლის აუცილებლობა ავადმყოფი ნათესავის მოსაველელად და ა.შ. რა თქმა უნდა ატესტაციებს შორის საკმაოდ დრო გადის საიმისოდ, რომ მშვიდად განიხილოთ ამგვარი ყველა პრობლემა და ეცადოთ შექმნილი ვითარებიდან რალაც გამოსავალი იპოვოთ, მაგრამ თუ გამოსავლის პოვნა ვერ შექვლით, მაშინ ატესტაციის დროს ორივე მხარისათვის სასარგებლო იქნება ვითარების განმუხტვა და დაგროვლი პრობლემების თაობაზე აზრის გამოთქმა.

საკითხები ჯგუფების მუშაობის შესახებ გამოკვეთს იმას, რომ სხვა მუშაკებთან თანამშრომლობა და ურთიერთდახმარება მთელი ორგანიზაციის წარმატების არსებითი პირობაა.

ატესტაცია იძლევა საშუალებას ყველა საკითხი მშვიდად განიხილოთ და კიდევ ერთხელ გაანალიზოთ, გასცდეთ რომელიღაც კონკრეტული პუნქტის კრიტიკის ჩარჩოებს.

და კიდევ — ეს კარგი, მოხერხებული მომენტიცაა, რათა მუშაკი დამსახურებულად შეაქოთ და მისდამი მადლიერება გამოხატოთ, წაახალისოთ იგი და ამით გაამხნევოთ, შეაგულიანოთ შემდგომი სრულყოფისაკენ.

თქვენს ორგანიზაციაში აუცილებლად უნდა იყოს გათვალისწინებული მექანიზმი, რომელიც მუშაკს მისი ატესტაციის შედეგების გასაჩივრების ნებას რთავს, იმ შემთხვევაში, თუკი იგი ამას არასამართლიანად მიიჩნევს და ეს მექანიზმი უნდა ითვალისწინებდეს იმის შეფასებას, თუ როგორი რეალური დახმარება აღმოუჩინა მას დაეალების შესრულებაში მისმა უშუალო უფროსმა.

და ბოლოს, ვიდრე გამოტანილ გადანყვეტილებას დაამტკიცებდეთ, იგი ყოველ ცალკეულ შემთხვევაში ზედმინევენით უნდა გაანალიზოთ. ასეთი შეფასება სამართლიანი გეჩვენებათ? ვინმემ შესაფასებელი მუშაკისადმი წინასწარაკვიატებულობა ან მისდამი პირადი მტრობა ხომ არ გამოავლინა? იქნებ ვიღაცას უბრალოდ თავისი ადგილი არ უკავია? იქნებ აღმოჩნდა, რომ ზოგიერთებს ტალანტი გააჩნიათ ან იდუმალი მისწრაფებანი, რასაც თქვენ აქამდე არც კი ვარაუდობდით? ასეთ შემთხვევაში, ორგანიზაციისათვის მაქსიმალური უკუგებით, როგორ უნდა გამოიყენოთ ისინი? ხომ არ ღირს რომელიმე თანამშრომლის სხვა თანამდებობაზე გადაყვანა, რათა დაეხმაროთ მას ზრდასა და განვითარებაში მთელი ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ? ხომ არ არის ორგანიზაციაში რომელიღაც სუსტი ადგილები და ხომ არ შეი-

ძლება მათი კომპენსირება სამუშაოზე ახალი მუშაკის აყვანით? არის კი სწორად გადანაწილებული მოვალეობები და დატვირთვა? უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელთა მორიგი თათბირის მთავარი თემა პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება და განვითარება უნდა იყოს. ამზადებენ კი თქვენი განყოფილებების უფროსები თავიანთ ცვლას? თქვენ?

ატესტაცია – მძიმე, მაგრამ სასარგებლო პროცესია. არსებობს ჩამოყალიბებული მოდელი, რომელმაც მრავალ ქვეყანაში დაადასტურა თავისი უტყუარობა. მოსამსახურეები უკეთესად მუშაობენ, როდესაც მკაფიოდ იციან, თუ კერძოდ რა პარამეტრებით სჯიან მათი მუშაობის ხარისხს და როგორ ფასდება მათი მოქმედება იმ შემთხვევაში, როდესაც ისინი ამ პარამეტრებს გადაუხვევენ, თავს არიდებენ. ეს პერიოდი მუშაკს საშუალებას აძლევს დასახოს შემდგომი ნაბიჯები თავისი სრულყოფისათვის და ერთგვარი გაუბედაობა, საკუთარი თავისადმი რწმენის უქონლობა მოიშოროს, გაერკვეს იმაში “უფროსის გულის მოგებას” ცდილობს, თუ საერთო მიზნის მიღწევას ემსახურება, მიზნისა რომელიც ორგანიზაციის წინაშე დგას.

პატარა რჩევა: სხვადასხვა გამოკვლევებით დადგენილია, რომ ატესტაციას მაშინ მოაქვს მეტი სარგებლობა, როდესაც იგი დროში არ ემთხვევა ყოველწლიურ საანგარიშო ღონისძიებას, რომლის შედეგადაც ხელფასების გადახედვა ხდება. თუ ხელფასის საკითხი ატესტაციასთან ერთად, ერთდროულად გადაწყდება, მაშინ ბუნებრივია მუშაკი იმდენად იქნება შეპყრობილი პირველით, რომ უბრალოდ შეწყვეტს ყველა იმ კონსტრუქციული რეკომენდაციების აღქმას, რომლებიც ატესტაციის შედეგად იქნება გამოტანილი. იმ შემთხვევაშიც კი თუ თქვენს ორგანიზაციაში უკვე არსებობს მოსამსახურეთა მუშაობის ეფექტურობის შეფასების პროცედურა, იქნებ დანართმა 4.2. გიკარნახოთ რაღაც იდეები იმის შესახებ, თუ როგორ სრულყოთ იგი. თუკი ასეთი პროცედურა ჯერ კიდევ არა გაქვთ, მაშინ თქვენ იპოვით რეკომენდაციებს იმის თაობაზე თუ როგორ შეიძლება მისი ჩამოყალიბება. პირველი რამდენიმე ცდა ძალიან რთული იქნება, მაგრამ როდესაც პროცესი აეწყობა და დალაგდება, ყველა შეძლებს შეაფასოს მისი სარგებლიანობა როგორც საკუთარი თავისთვის, ისე მთელი ორგანიზაციისათვის.

ფინანსური რესურსებით მართვა

კომერციული ორგანიზაციებისაგან განსხვავებით, რომელთა ძირითადი მიზანი მოგების მიღებაა, თქვენი საბოლოო მიზანი — ადამიანის სრულყოფაა, მაგრამ თქვენს წინაშეც დადგება წმინდა ფინანსური ამოცანები. თქვენი საფინანსო გეგმა ლოგიკურად უნდა გამომდინარეობდეს თქვენს მიერ ფორმულირებული მისიიდან და თქვენი ორგანიზაციის განვითარების პერსპექტიული გეგმიდან, რომელიც მოწოდებულია უზრუნველყოს ამ მისიის ხორცშესხმა.

ბევრ ადამიანს ფინანსური რესურსების მართვის შესახებ თვით აზრიც კი აშინებს და ციფრებთან ყოველგვარი მანიპულაცია აბსოლუტურად მიუხედავად მიუხერხებელი ეჩვენება. იძულებული ვარ ვაღიარო, რომ თავდაპირველად მეც ამგვარ გრძნობებს განვიცდიდი, მაგრამ თანდათანობით შევძელი თავის გართმევა. უბრალოდ ციფრების ისე წარმოდგენა დავინწყე, როგორც რომელიღაც ისტორიის საუნყებელი კიდე ერთი საშუალებისა. ჩვენ უკვე განვიხილეთ, თუ როგორ აჯობებს თქვენი ორგანიზაციის შესახებ სიტყვებით თხრობა. ახლა ვისაუბრებთ იმის შესახებ, თუ როგორ ავსახოთ იგი ციფრებით. მთელს მსოფლიოში ციფრების ენა ყველასათვის გასაგებია. ციფრები გაზომვისა და შედარების უნივერსალური საშუალებაა, თანაც ისინი თქვენი პროგრესის არა მხოლოდ ნაბიჯ-ნაბიჯ თვალყურის გადევნების საშუალებას იძლევიან, არამედ საკუთარი მუშაობის სხვა ანალოგიური ორგანიზაციის მუშაობასთან შედარებისაც. ციფრებს თავისი განსაზღვრულობით სიზუსტე და კონკრეტულობა გააჩნიათ და ამიტომაც ნებისმიერ ენაზე უკეთ შეუძლიათ ცალკეული სიდიდეების თანაფარდობის გადმოცემა, იმავდროულად იმის თვალსაჩინო დემონსტრირება, თუ რას მიიჩნევთ უმთავრესად და კერძოდ რამდენად. ციფრების ენა შეუცვლელია საზოგადოების მნიშვნელოვან სფეროებთან ურთიერთობისას — თქვენს სპონსორებზე მას განსაკუთრებული დამაჯერებლობით შეუძლია ზემოქმედება. ციფრები ერთადერთ და შეუცვლელ საშუალებად გვემსახურებიან ხარჯებზე კონტროლის გასაწევად, პრიორიტეტების დამადასტურებელ ხერხად და პროგრამების შესაფასებლად. თუკი თქვენ მენეჯერი, ხელმძღვანელი ბრძანდებით, მაშინ უკიდურესად სარისკოა იფიქროთ, რომ ჩვენს დროში შეიძლება საკუთარი თავის იზოლი-

რება, იმ ისტორიის არაფრად ჩაგდება, რომელიც შეიძლება მხოლოდ ციფრებმა გვიამბონ.

იმისათვის, რომ ფული “მოვჭრათ”, აუცილებელია მკაფიო და საქმის ცოდნით შედგენილი ბიზნეს-გეგმები. საქველმოქმედო ფონდებში ან კომერციულ კორპორაციებში რომელიმე პროგრამის დაფინანსების თაობაზე განაცხადის გაგზავნისას, მას დანვრილებით განერილი ბიუჯეტი უნდა დაურთოთ. სპონსორებს უეჭველად მოუნდებათ იმის ცოდნა, თუ როგორ გეგმავთ მათი ფულის ხარჯვას, ისინი დაბეჯითებით მოგთხოვენ არა მხოლოდ ერთი პროგრამის ბიუჯეტს, არამედ მთელი ორგანიზაციის სრულ ბიზნეს გეგმას და თქვენ უნდა იცოდეთ ამ დოკუმენტების მიხედვით ყველა იმ კითხვაზე პასუხის გაცემა, რომლის დასმაც მათ შეუძლიათ. უმაღლესი რგოლის ყველა მენეჯერი თავისუფლად უნდა ფლობდეს ინფორმაციას არა მხოლოდ თავისი განყოფილების, არამედ ორგანიზაციის საერთო ფინანსური მდგომარეობის შესახებ და შეეძლოს ამ თემაზე ნებისმიერ საუბარში მხარის აბმა.

წლიური ბიუჯეტის შედგენა

როგორც მთელი ორგანიზაციის, ასევე ერთი განყოფილების წლიური ბიუჯეტის შედგენისას, ერთი და იგივე წესებს უნდა მივსდით. საერთო პრინციპები მოცულობაზე როდია დამოკიდებული. ბიუჯეტი, რა თქმა უნდა, ორგანიზაციის ფაქტობრივი შემოსავლებიდან გამომდინარე დგება. არ შეიძლება დაგვემოთ როგორ ხარჯოთ ფული, რომელსაც არსაიდან ელით. ბიუჯეტი რეალურ ფინანსურ პროგნოზებს უნდა ეფუძნებოდეს, ხოლო თუკი უკიდურესი ვადების დადგომისას დეფიციტი წარმოგექმნებათ უკან დასახვევი გზა აუცილებლად წინასწარ უნდა გქონდეთ გააზრებული.

ბიუჯეტის შედგენისა და განაწილების დროს გათვალისწინებული უნდა იყოს ყველა განყოფილებები, ყველა პროგრამები და პროექტები, რომლებზედაც ორგანიზაცია მუშაობს, ანუ ბიუჯეტი ორგანიზაციის სტრუქტურასთან უშუალოდ არის დაკავშირებული. მისი შედგენის პროცესი ყველა განყოფილების უფროსის საქმეა; აქ არავითარი გამოწვევის არ უნდა იყოს. XXI საუკუნის კულტურისა და ხელოვნების ნებისმიერი დანესებულების ბიზნეს გეგმის შედგენის პროცესში მონაწილეობა უნდა მიიღონ ქვეგანყოფილებების ყველა ხელმძღვანელებმა და იმ მოსამსახურეებმა, რომელთაც ადმინისტრაციული თანა-

მდებობები უკავიათ. მისიების განსაზღვრისა და მის განსახორციელებლად პროგრამების შემუშავების ანალოგიურად, ბიზნეს გეგმის შედგენის პროცესი კოლექტიური ძალისხმევით უნდა განხორციელდეს. თუკი ყველას ეცოდინება როგორ და რატომ იყო მიღებული ესა თუ ის გადაწყვეტილება, გაკეთებული ესა თუ ის არჩევანი მხოლოდ მაშინ შეიძლება იყოს დარწმუნებული იმაში, რომ თქვენი ყველა განყოფილების უფროსს არა მხოლოდ ეცოდინება თავისი ბიუჯეტი, არამედ განუხრელადაც მისდევს მას და დაიცავს მასში გათვალისწინებულ შეზღუდვებს.

ბიზნეს-გეგმის შედგენისას, უპირველეს ყოვლისა, მთელი ორგანიზაციის და მისი თითოეული განყოფილების ყველა ფიქსირებული ხარჯი უნდა დანეროთ, ანუ ის აუცილებელი და საკმარისი ჩამონათვალი გასავალი ხარჯების მუხლებისა, რაც აუცილებელია იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ შეძლოს თავისი მუშაობის გაგრძელება, ბუღალტერმა მთელი ორგანიზაციის სავარაუდო ზედნადები ხარჯების ჩამონათვალი უნდა შეადგინოს — აქ შეიძლება შევიდეს ე.წ. კომუნალური ან საექსპლუატაციო ხარჯები (გათბობა და ელექტრომომარაგება) და სატელეფონო გადასახადი. ისეთი ხარჯები, როგორცაა საფოსტო, შეიძლება გამოყოფილი იყოს ორგანიზაციის საერთო ბიუჯეტის ერთ-ერთ პუნქტად, ასევე გადანაწილებული განყოფილებათა საბიუჯეტო ანგარიშებზე — ამა თუ იმ ორგანიზაციაში ეს სხვადასხვანაირად კეთდება. საკანცელარიო ნივთები, ცხადია, ხელფასები, აგრეთვე ხარჯების სხვა მუხლები, რომლებიც კონკრეტული განყოფილებების პრეროგატივაა, უნდა გადანაწილდეს ამ განყოფილებათა ინდივიდუალურ ანგარიშებზე. მასზევე შეიძლება განაწილდეს სატრანსპორტო, სამივლინებო, საექსპოზიციო, გასაფორმებელი და სხვა სპეციალური ხარჯები.

ბიუჯეტის პროექტის შესადგენად რეალური მუშაობა იმ მომენტიდან იწყება, როცა მთავარი ბუღალტერი განყოფილებათა უფროსებს სპეციალურ ფორმებს და ინსტრუქციებს დაუგზავნის. ბიუჯეტის პროექტის შედგენის პროცესი სწორედ განყოფილებათა დონეზე იწყება. შემდეგ განყოფილებების მიხედვით შედგენილი გეგმების დაჯამებული შედეგები ბუღალტერს ერთიან დოკუმენტში გადააქვს - "მომავალი წლის ბიუჯეტის პროექტი".

სწორედ აქ წარმოჩნდება ხოლმე ორგანიზაციის ბიუჯეტის დეფიციტის სრული სურათი. (მაპატიეთ, მაგრამ ჩემს პრაქტიკაში ერთხე-

ლაც კი არ შემხვედრია ისეთი კულტურის დანესებულება, რომლის პერსპექტიულ ბიუჯეტში მწვავე დეფიციტი არ ყოფილიყოს). შემდეგ დოკუმენტის პროექტი განყოფილებებს ეგზავნება და უმაღლესი რგოლის მენეჯერები თავიანთი რეალური ბიუჯეტისათვის იწყებენ ბრძოლას. რა თქმა უნდა საბოლოო გადანაცვებილება მთავარ ხელმძღვანელზეა დამოკიდებული, ბიუჯეტის კოლექტიური განხილვის დროს იგი არბიტრაჟია, მაგრამ თუ ორგანიზაციას სურს იყოს სიცოცხლისუნარიანი, საჭიროა ყველა განყოფილების უფროსს ესმოდეს საბოლოო მაჩვენებლების მნიშვნელობა და აქტიურად მონაწილეობდეს ურთიერთშეთანხმების პროცესში.

ორგანიზაციის წლიური ბიუჯეტის ნიმუში მოყვანილია დანართში 5.1. იქ იპოვით მთავარი ბუღალტერის მიერ შედგენილი ჯამური ბიუჯეტის მაგალითს, სადაც შემოსავლებისა და გასავლების მუხლებში ყველა განყოფილების მონაცემებია დაჯამებული და გათვალისწინებული ორგანიზაციის მომავალი საექსპლუატაციო და ზედნადები ხარჯები.

ცხადია ჩვენს მიერ მოყვანილი ბიუჯეტის მაგალითი არ შეესაბამება კონკრეტულად თქვენს ორგანიზაციას. ჩვენ ამას იმიტომ გთავაზობთ, რომ ზოგადი წარმოდგენა შეგექმნათ ამგვარი დოკუმენტის შედგენაზე. პირველ განყოფილებაში დანვრილებითი ჩამონათვალია შემოსავლის წყაროების და აქედან მოსალოდნელი ფულადი შემოსავლების შესახებ. იგი ცხადია თქვენს ორგანიზაციაში ამ მაგალითისაგან განსხვავებული იქნება. აქ მთავარია ყველა შესაძლებლობა გაითვალისწინოთ და რეალურად შეაფასოთ, სხვაგვარად ერთი მხრივ არ გეცოდინებათ რისი იმედი უნდა იქონიოთ, მეორე მხრივ კი, როგორც უკვე აღვნიშნავდით, უაზრობაა იმ თანხების ხარჯვის დაგეგმვა, რომელთა მიღებაც არარეალურია.

ამის შემდეგ ყველა სამომავლო ხარჯები შესაბამისი კატეგორიების მიხედვით უნდა იყოს ჩამოთვლილი. ჩვენს მიერ მოყვანილ მაგალითში პერსონალის შესანახი ხარჯები ნაწილდება ხელფასზე, სოციალურ გადასახადებზე (ჩვენ აქ სამედიცინო და ზღვევისათვის და საპენსიო ფონდისათვის შესატანი თანხები შეგვაქვს) და დროებითი კონტრაქტით დაქირავებულ მუშაკთა შრომის ანაზღაურებაზე, რომელთა სოციალურ გადასახადებსაც ორგანიზაცია არ ახორციელებს. ცალკე კატეგორიას ვაკუთვნებთ ე.წ. პროფესიულ მომსახურებას (მაგალითად იურისტთა და აუდიტთა), რომლებიც სახელფასო უწყისში არ ირი-

ცხებიან. სამივლინებო და წარმომადგენლობითი ხარჯების კატეგორია იყოფა სატრანსპორტო (რკინიგზის და ავიაბილეთები) ხარჯებზე, სასტუმროში ცხოვრების და კვების ხარჯებზე. თუკი თქვენ მიღების მონაცემები მოგინებთ, რომლის ხარჯებსაც თქვენი ორგანიზაცია გადაიხდის, ან გეგმავთ რომელიღაც სადილს, მაშინ ეს ხარჯები სწორედ ამ კატეგორიაში უნდა შეიტანოთ. თქვენს კონკრეტულ შემთხვევაში შესაძლოა არ მოისურვოთ ამგვარი ხარჯების ამ ანგარიშზე შეტანა და ეს თქვენი სრული უფლებაა. მთავარია თქვენს ბიუჯეტში ყველა სამომავლო ხარჯი ვათვალისწინებული იყოს და თქვენთვის მოსახერხებელ სათანადო ანგარიშზე გატარებული.

ვინაიდან ფული საკმარისი არასოდეს არ არის, ახალი ინიციატივების დაგეგმვის დროს მუდამ რთულ პრობლემებს ვაწყდებით: რომელ ადგილას განვთავსოთ ისინი საერთო ბიუჯეტის ჩარჩოებში. პირადად მე უპირატესობას ვანიჭებ ორიოდ მნიშვნელოვანი ნამოწყების დასაგეგმი ბიუჯეტის პირველ სტრიქონებში განთავსებას (ისეთების, რომლებიც თქვენის აზრით აუცილებლად უნდა განხორციელდეს მომავალ წელს), რათა არ ჩავაკეცხოთ ისინი სადღაც ბოლოში, ისე თითქოსდა სულ ბოლო წამს გავიხსენეთ მათ შესახებ. დაგეგმილი ორი ინიციატივიდან ალბათ მხოლოდ ერთის რეალიზებას შეძლებთ, რადგან ფული არასოდეს არ ყოფნის ყოველივე სასურველის განხორციელებას.

მას შემდეგ რაც მოხაზავთ ყველა "აუცილებელ" სამომავლო ხარჯებს, რეკომენდაციას უნევენ ხოლმე მორჩენილი თანხების განაწილებას გეგმის "სასურველი" პუნქტების შესრულებაზე, მაგრამ ჩემი გამოცდილება ცხადყოფს ყველაზე უფრო გავრცელებულ სცენარს-ფული, რომლის მიღებასაც თქვენ გეგმავდით, არ ყოფნის თქვენი აუცილებელი პროგრამის შესრულებასაც კი და აი აქ ყველაზე უფრო მძიმე გადანყვეტილებების მიღება გვიხდება, ზოგჯერ ძალზე მტიკენეულისაც. ხომ არ შევამციროთ ერთი თანამდებობა, რათა გამოვძებნოთ სახსრები ძალზე საჭირო პროგრამისათვის? იქნებ რომელიღაც პროგრამაზე უარი ვთქვათ? თუ კი, მაშინ რომელზე? ხომ არ შეიძლება მომსახურება ან პროგრამა ვინმე სხვაზე "გადავისროლოთ", ანუ იქნებ ორგანიზაციის გარეთ ვიპოვოთ ვინმე, ვინც უფრო იაფად შეასრულებს ამ სამუშაოს, ანდა კიდევ უკეთესი, არ შეიძლება ისეთი კორპორაციის ან მოხალისეების პოვნა, რომლებიც ამას ჩვენთვის უფასოდ შეასრულებენ? არსებობს ბიუჯეტის დაგეგმვის მეთოდი, რომელსაც "ნულიდან დაგეგმვას" უწოდებენ. ეს მეთოდი განსაკუთრებით სასარ-

გებლოა მაშინ, თუკი თქვენ რაღაცის ხელახლა დანყება გსურთ. მარტივად რომ ვთქვათ ბიუჯეტის დაგეგმვა შეიძლება დაინწყოთ იმით, რომ აილო ქალაქის სუფთა ფურცელი და "დაიწყოთ" უწინდელი ყოველგვარი ხარჯები და გამოცდილება. ეს გაძლევთ შესაძლებლობას თავიდან გაიზროთ მთელი რიგი საკითხები, მაგალითად პროგრამა "y"-თვის მართლაც X თანამშრომელია საჭირო? რა თქმა უნდა ნულიდან დაგეგმვის დროს უამრავი წერილმანის გათვალისწინება მოგიხდებათ, ისეთის როგორცაა ყოველ პროგრამაზე თითოეული განყოფილებისათვის საკანცელარიო ნივთებისა და მასალების შესაძენი ხარჯები. ეს დიდი მოცულობის სამუშაოა, მაგრამ მისი შესრულების პროცესში ბევრი რამ შეიძლება ახალი და საინტერესო გამოიკვეს.

ყოველი ბიუჯეტი ზოგიერთ ვარაუდებს და წინამძღვრებს ეფუძნება, კარგად უნდა გესმოდეთ, თუ რას შეიცავენ ისინი. როგორც წესი ბიუჯეტი ორ ტიპად იყოფა - საერთო და კონკრეტულ.

საერთო:

- რამდენით გაიზრდება ჩვენი დამთვალეიერებლების რიცხვი?
- მუზეუმში დასასწრებად საფასურში ცვლილებებს მოვახდენთ?
- როგორი იქნება დატვირთვის და ხელფასის საერთო დონე?

კონკრეტული:

(ეს უფრო მწვავედ არის დაკავშირებულ დროსთან)

- დაზამთრებამდე აუცილებელია ახალი ბოილერის დაყენება.
- ჩვენ ვვარაუდობთ ფულად შემონატანებს გარეთა წყაროებიდან, მაგალითად გუბერნატორის მხარდაჭერის პროგრამიდან ან ამა და ამ ფონდებიდან (რამდენის და როდის)

- ვგეგმავთ მთელ რიგ კაპიტალურ ხარჯებს (რამდენს და დროის რომელი მონაკვეთის განმავლობაში? შეგვიძლია მივცეთ თავს ამის უფლება? ამგვარმა პროგრამებმა შეიძლება მოითხოვოს ცალკე ბიუჯეტის შედგენა, განსაკუთრებით თუ ისინი ერთ წელიწადზე მეტი ხნით არის გათვალისწინებული.

- ჩვენ ახალ პროდუქციას წარმოვადგენთ (ახალი ნამუშევრები, ახალი გამოფენები ან ექსპოზიციები).

ყველა ეს წინამძღვრები ქალაქდზე უნდა გადაიტანოთ. თუკი ახალი გეგმა წინა წლების ბიუჯეტისაგან განსხვავდება, მაშინ წერილობით უნდა მოახდინოთ იმის ფორმულირება, თუ რაში მდგომარეობს ამ სხვაობის არსი. თუკი ახალი გეგმის შესასრულებლად არსებობს რო-

მელილაც კრიტიკული მომენტები, მკაფიოდ უნდა ჩამოაყალიბოთ, თუ რაში მდგომარეობს ისინი. თუკი გეგმის შესრულება დამოკიდებულია კონკრეტულ ადამიანებზე ან განყოფილებებზე, მაშინ ტექსტში ესეც უნდა მიუთითოთ.

როდესაც ნაკრები ბიუჯეტი დაბალანსებული იქნება (ანუ როდესაც თქვენ დარწმუნდებით იმაში, რომ არ გეგმავთ იმაზე მეტის დახარჯვას, ვიდრე რამდენიც უნდა მიიღოთ) და დამტკიცებული (ანუ როდესაც შეთანხმებული იქნება რაში და როგორ დაიხარჯება ფული) თქვენმა ბუღალტერმა ეს საერთო ბიუჯეტი უნდა დაყოს ცალკეული ქვედანაყოფების, (საექსპოზიციო განყოფილების, სამეცნიერო-კვლევითი განყოფილების, საზოგადოებასთან ურთიერთობის განყოფილების, და ა.შ.) ბიუჯეტებად შემოსავლების და ხარჯების დაყოფის იმავე კატეგორიების შენარჩუნებით. შემდგომში, მოგვიანებით, წლის მანძილზე თუკი წარმოიშვება შეუსაბამობანი მათ კვალდაკვალ მიჰყვებით და ამ გზით მუდამ მიხვალთ მათი წარმოშობის სათავემდე.

ბუღალტერმა თვეების მიხედვით უნდა განეროს ბიუჯეტის შემოსავლებიც და გასავლებიც — ასე ორგანიზაცია უფრო ადვილად მიაღწევნებს თვალყურს შემოსავლებისა და ხარჯების ნაკადებს. მაგალითად შესაძლოა ისე მოხდეს, რომ კალენდარული წლის პირველი თვეები დაკავშირებული იყოს ყველაზე დიდ ხარჯებთან, მაშინ როდესაც შემოსავლები უნდა შემოვიდეს ძირითადად შუა წლის ბოლოს და იმისათვის, რომ გქონდეთ შესაძლებლობა მართოთ ფულადი სახსრების ნაკადები, გესაჭიროებათ ბუღალტრისაგან ზუსტი პროგნოზების მიღება: კერძოდ როდის წარმოიშვება ფულის უკმარისობა. ცხადია, თქვენ უნდა გაგაჩნდეთ ამ სიტუაციიდან თავის დაღწევის გეგმა. ყოველივე ეს ალბათ ძალზე არეულ-დარეულად ჟღერს, მაგრამ როცა საქმე საქმეზე მიდგება და მის გამოყენებას დაიწყებთ, თავად დარწმუნდებით, რომ აქ შემოთავაზებული მექანიზმი საკმაოდ სწორხაზოვანი და ეფექტურია.

თქვენ თქვენთვის ერთგვარი საკონტროლო აზომვები უნდა აწარმოოთ, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მაჩვენებლები, რომლებიც დროულად გიჩვენებთ თუ როგორ ვითარდება საქმე — კარგად თუ ცუდად. ასე მაგალითად, საკონტროლო დროის მომენტში, თქვენ შეძლებთ შეადაროთ პროგრამიდან მიღებული ამონაგები, ან შემოსავალი მოსალოდნელ სიდიდეს. ბიუჯეტის შედგენისას სასარგებლოა აგრეთვე ერთგვარად ხელი კრათ თქვენს მიერ მიღებულ წინამძღვრებს და გაითვა-

ლისწინოთ სამი შესაძლო სცენარი: რა მოხდება გარემოებათა ოპტიმალური განვითარებისას, რა მოხდება უარეს შემთხვევაში და რა იქნება მოვლენათა ყველაზე უფრო სავარაუდო განლაგების დროს. მთავარია გამუდმებით ამონმოთ დაგეგმილი საბიუჯეტო მაჩვენებლები და იცოდეთ როგორ მიხვდეთ მათგან გადახრა რისი სიგნალია.

ძალზე სასურველია, თუმცა რთული, სადღაც შუა წელს სცადოთ ორგანიზაციის შემოსავლების და გასაღების საბოლოო სურათის პროგნოზირებას. ეს საშუალებას მოგცემთ ჯერ კიდევ შუა გზაზე “აზომოთ” ბიზნეს-გეგმის ეფექტურობა, რაც წლის ბოლოს უკიდურესად არასასიამოვნო სიურპრიზებისაგან გიხსნით. თუ შუა წლის დადგომამდე შენიშნავთ ტენდენციას დეფიციტისაკენ, ან შეძლებთ თქვათ როდის წარმოიშვება სახსრების უკმარისობა, მაშინ უფრო მეტი დრო გექნებათ საიმისოდ, რომ მიიღოთ საჭირო ზომები. ყველა სპონსორი და დაფინანსების სხვა წყაროები უკიდურესად უარყოფითად ეკიდებიან სიურპრიზებს და არ მიდიან იმაზე, რომ უეცრად წარმოქმნილი დეფიციტი დაფარონ, რადგან ამას ბიუჯეტის არაპროფესიულად შესრულების, დაუდევრობის ან ორივეს ერთად აღებულის რეზულტატად მიიჩნევენ.

ცალკეული პროგრამების ბიუჯეტების შედგენა

ოპერატიული ბიუჯეტი, როგორც წესი, საფინანსო წელიწადზე დგება (რომელიც სრულიად არ არის სავალდებულო კალენდარულ წელიწადს ემთხვეოდეს). მაგრამ ზოგჯერ თქვენ სპეციალური პროგრამების ცალკე შედგენილი ბიუჯეტი გჭირდებათ, ან მშენებლობის, ან რეკონსტრუქციის პროგრამები, რომლებიც ერთ წელიწადზე მეტ დროზეა გათვლილი, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე დიდი მოცულობის სამუშაოებს ეხება და ბიუჯეტმა მთელი რიგი დეტალების მასა უნდა მოიცვას. აქაც, ისევე როგორც საერთო ბიუჯეტის შედგენის შემთხვევაში, უნდა მიუთითოთ სავარაუდო ხარჯების დაფარვის ყველა მოსალოდნელი წყარო. სპეციალური ბიუჯეტების შესრულებაზე კონტროლისათვის მიზანშეწონილია საკონტროლო აზომვების გამოყენება, რომლის თაობაზეც ზემოთ უკვე ვისაუბრეთ.

გრძელვადიანი საფინანსო გეგმა

თქვენი წლიური ბიუჯეტი და გრძელვადიანი საფინანსო გეგმა, გარეგნულადაც და დოკუმენტის კონცეფციითაც, ძალზე გვანან ერთმანეთს, მაგრამ მათ შორის არსებობს მთელი რიგი მნიშვნელოვანი სხვაობებიც. უპირველეს ყოვლისა მათ სხვადასხვა დანიშნულება გააჩნიათ. წლიური ოპერატიული ბიუჯეტი, როგორც ჩვენ ეს უკვე აღვნიშნეთ, კონტროლის სამუშაო მექანიზმს წარმოადგენს, იმის შემოწმების ხერხს იქნება თუ არა წლის ბოლოს შედეგები იმგვარი, როგორც მოსალოდნელი იყო. გრძელვადიანი საფინანსო გეგმა შედგება იმ ციფრებისაგან, რომლებიც ასახავენ იმ შედეგებს, რომლის მიღებასაც თქვენ იმედოვნებთ დროის გარკვეული მონაკვეთის შემდგომ (დროის ეს შუალედი შესაძლოა იცვლებოდეს გარემოებათა გამო, მაგრამ ის ყოველთვის ერთ წელიწადზე მეტი იქნება). ეს გეგმა ორგანიზაციის მიზნებზე მეტყველებს. ის გვიჩვენებს, თუ რომელი მიმართულებით მოძრაობს ორგანიზაცია და გვაძლევს საშუალებას ეს სურათი შევადაროთ იმას, რასთან მისვლასაც თქვენ იმედოვნებთ და რაკი მომავლის შექმნა პროცესია, რომელიც რაღაც ევოლუციას გულისხმობს, მისი შედეგების პროგნოზირება ერთ წელიწადზე გაცილებით ადრეა საჭირო.

გრძელვადიანი საფინანსო გეგმა შეიცავს ორ კომპონენტს: მათგან პირველი ფორმით ემთხვევა წლიურ ბიუჯეტს და მოგების და ზარალის ანგარიშებს. მას ჩვენ “გრძელვადიან საფინანსო პროგნოზს” ვუწოდებთ (იხილეთ დანართი 5.1.)

გრძელვადიანი საფინანსო გეგმის მეორე კომპონენტი უფრო სიტყვებისაგან შედგება ვიდრე ციფრებისაგან. ეს განმარტებაა იმისა, თუ როგორ მიხედვით თქვენს ციფრობრივ მაჩვენებლებთან. ქვემოთ ჩვენ დანვრილებით აღვწერთ მის შინაარსს. ამ ნაწილს ჩვენ ვუწოდებთ “განმარტებით ბარათს გრძელვადიანი საფინანსო გეგმისათვის”.

ვადები, რომლითაც დგება პერსპექტიული საფინანსო გეგმები, შეიძლება სხვადასხვა იყოს, იმის მიხედვით თუ რა კონკრეტული სიტუაციაა, ან როგორია ორგანიზაციის მიერ განსახორციელებელი პროგრამების სპეციფიკა. დასავლეთში ყველაზე უფრო გავრცელებული ვადაა ხუთი წელიწადი, მაგრამ თქვენს ეკონომიკაში მიმდინარე ცვლი-

ლებების სწრაფი ტემპების გათვალისწინებით თქვენთვის, ალბათ, უმჯობესია გეგმები სამ წელიწადზე გათვალოთ.

გრძელვადიანი საფინანსო გეგმა თქვენთვის შეიძლება მენეჯმენტის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად იქცეს. ყველაფერთან ერთად იგი იმის განსაზღვრაში დაგეხმარებათ, თუ რამდენად რეალურია ორგანიზაციის მისიის შესრულებისაკენ მიმართული თქვენი მიმდინარე გეგმები. ამასთან თქვენი სპონსორები, რომლებიც სულ უფრო და უფრო ინაფებიან და იხვენებიან ფინანსების ცოდნაში, უთუოდ მოინდომებენ იმაში დარწმუნებას, რომ თქვენ კარგად გააზრებული და საქმის ცოდნით დოკუმენტირებული გეგმა გაქვთ იმისა, საითკენაც მიისწრაფვით მომავალში.

გრძელვადიანი საფინანსო გეგმის შედგენის პრინციპები

გრძელვადიანი საფინანსო გეგმა იმავე ფორმით დგება, როგორც ორგანიზაციის წლიური ბიუჯეტი. სინამდვილეში ყველა თქვენი ფინანსური მაჩვენებლები, რომელიც დაგეგმილია გრძელვადიანი გეგმის პირველი წლის ბოლოსათვის, უკვე შესულია წლიურ ბიუჯეტში, ხოლო ყველა მომდევნო წლები პროექტირდება ბიუჯეტში ჩადებული ტენდენციებიდან გამომდინარე.

როგორც წლიური ბიუჯეტის შედგენის დროს, ასევე გრძელვადიანი გეგმის პროექტირებისას, აუცილებელია თითოეულ წელიწადზე მიუთითოთ, სტატისტიკური მაჩვენებლებიდან რომელია საკვანძო, მთელი გეგმის წარმატება რომელი კრიტიკული პირობების შესრულებაზე დამოკიდებული.. აქ სანიმუშოდ შეიძლება გამოდგეს ისეთი მაჩვენებლები როგორცაა წლის მანძილზე დამთვალეიერებელთა, ან გაყიდული ბილეთების რაოდენობა, საშუალო შემოსავალი ერთ დამთვალეიერებელზე, თანამშრომელთა რაოდენობა, ხელფასის ოდენობა და ა.შ. თითოეულ ამ კატეგორიას შეგიძლიათ შენიშვნებში მიუთითოთ, თუ რომელი მუხლებია თქვენთვის კრიტიკული. წლიდან წლამდე სტატისტიკური მაჩვენებლების მნიშვნელობა შესაძლოა იცვლებოდეს.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ ცვლილებების გააზრება და ზოგადი დახასიათება, რომელიც მიმდინარე საქმეთაგან შედარებით მომავალში უნდა მოხდეს. შესაძლოა შეიცვალოს როგორც შინაგანი ფაქტორები (ახალი შენობა, ახალი პროგრამა და ა.შ.), ისე გარეგანი

(ახალი აეროპორტის გახსნა, ტრამვაის მარშრუტის შეცვლა, ქარხნის ან ფაბრიკის დახურვა და ა.შ.) — ანუ თქვენ შეგიძლიათ საზოგადოების ცხოვრებაში ისეთი ცვლილებები ივარაუდოთ, რომლებიც თქვენს უფლებამოსილებას აღემატება. ვინაიდან ამ ცვლილებების ხასიათზე შეიძლება მთელი ორგანიზაციის მომავალი ცვლილებები აღმოჩნდეს დამოკიდებული, გონივრული იქნება თქვენს პროექტებში წინდახედულობის გამოვლენა.

თუკი ამჟამად თქვენი ორგანიზაცია მთლიანად სახელმწიფო დაფინანსებაზეა დამოკიდებული, შეიძლება სავსებით სამართლიანად ყოყმანებდეთ იმის გამო, რომ ბოლომდე არ ხართ დარწმუნებული მართლაც მიიღებთ კუთვნილ სახსრებს თუ არა, თანაც დათქმული დროისათვის მოვა ეს სახსრები თუ არა. ვინაიდან აქ საქმე გვაქვს ყოველ კონკრეტულ სიტუაციაში საქმეთა სხვადასხვა ვითარებასთან, ამ გაურკვევლობასთან ბრძოლის რომელიღაც სტანდარტული ხერხი არ შეიძლება არსებობდეს. მაგრამ უკვე იმის გამო, რომ ასეთი რეალობა არსებობს, ჭკვიანური იქნება სხვადასხვა სიტუაციებისათვის რამდენიმე საფინანსო გეგმის შედგენა, რათა იმ შემთხვევაში, თუკი სახელმწიფოსაგან დანაპირებ თანხას არ მიიღებთ, იცოდეთ რა უნდა გააკეთოთ.

როგორ მოვახერხოთ ინფლაციის დონის პროგნოზირება? აქ ისტორიული გამოცდილება შეიძლება ცუდი მრჩეველი აღმოჩნდეს. ამას გარდა მთავრობის პროგნოზები ყოველთვის საიმედო როდია, ამიტომაც მივიჩნევთ, რომ ყველაზე ბრძნული პოლიტიკაა მიმდინარე ვალუტის კურსის და ინფლაციის დონის გათვალისწინებით პროექტების აგება, რადგანაც შეუძლებელია ამგვარი მოულოდნელობების წინასწარ გამოცნობა, ამით თქვენ ფაქტობრივად აჩვენებთ, რომ მომავალი ხარჯების ინფლაციით გამონეული ზრდა კომპენსირებული იქნება ინფლაციითვე განპირობებული შემოსავლების ზრდით. სინამდვილეში სრულიადაც არ არის აუცილებელი თქვენს პრაქტიკაში ასეთი რამ მოხდეს, მაგრამ ჩვენს არაპროგნოზირებად სამყაროში ასეთი წანამძღვარი უჭკუობა სულაც არ გახლავთ.

ბრძელვადიანი საფინანსო გეგმის შედგენის პროცედურა

გრძელვადიანი საფინანსო გეგმა, წლიური ბიუჯეტის ანალოგიურად, აღმასრულებელი დირექტორის ინიციატივით დგება, მაგრამ მისი დამუშავების ფორმა, ნაბიჯები და ვადები განისაზღვრება ბუღალტრის, ან საფინანსო განყოფილების იმ თანამშრომლის მიერ, რომელიც დანიშნულია ბიუჯეტების და ბიზნეს-გეგმების შედგენაზე პასუხისმგებელ პირად. გრძელვადიანი დაგეგმარებაც, წლიური ბიუჯეტის დამუშავების ანალოგიურად, გეგმების პროექტების განხილვების, მათი დამტკიცების, შეთანხმებისა და დანერგვის მონაცვლეობას წარმოადგენს. ამ პროცესში უფროსმა ხელმძღვანელმა უნდა მიიღოს მონაწილეობა და გამოთქვას თავისი კონკრეტული შენიშვნები. ამგვარი გეგმების შედგენის პროცესი პერსონალთან მუშაობის თვალსაზრისით ურთიერთქმედების მნიშვნელოვანი გამოცდილებაა.

ზოგიერთი კომენტარი ბრძელვადიანი დაფინანსების გეგმის თაობაზე

არსებული ვითარების გაურკვევლობის მიუხედავად, საკვებით საფუძვლიანად შეგიძლიათ დასვათ კითხვა: "რატომ ავაგოთ გეგმები, სამი წლით ადრე რატომ მოვახდინოთ მათი შედეგების პროგნოზირება, როდესაც მათი სიზუსტის არავითარი საფუძველი არ გავააჩნია?" ამ კითხვის პასუხად არ დავინყებ მსჯელობას თემაზე: როგორი იქნება ცდომილება მესამე წელიწადს. ალბათ იგი საკმაოდ დიდი იქნება, მაგრამ თქვენი ორგანიზაცია ხომ სისტემატურად მოახდენს თავისი პროგნოზების კორექტირებას, იმის მიხედვით თუ ყოველი წლის დასაწყისში როგორ გადაამუშავდება გეგმა და ამას გაეყავართ ჩვენ ძალზე მნიშვნელოვან პრინციპამდე — ეგრეთწოდებულ "ექსტრაპოლირების" პრინციპამდე. როდესაც პროექტს სამი წლით ადრე ადგენთ, მტკიცედ როდი გეცოდინებათ სინამდვილეში რა მოხდება, მაგრამ სამაგიეროდ კარგად წარმოიდგენთ რა ელის თქვენს ორგანიზაციას მომავალში, თუკი ამჟამად არსებული ტენდენციები გაგრძელდება. თქვენ ხელმძღვანელი ბრძანდებით და მუდამ შეგნებულად უნდა ერკვეოდეთ საითკენ მიდის თქვენი ორგანიზაცია.

სამწლიანი წესებიდან გამონაკლისად შეიძლება იქცეს მრავალწლიანი პროგრამები, რომლებიც ამ ვადაზე მეტ პერიოდზეა გათვლილი,

მაგალითად რეკონსტრუქციის, ან კაპიტალური მშენებლობის პროგრამები. ამ შემთხვევაში თქვენთვის ძალზე მნიშვნელოვანია გააჩნდეთ გრძელვადიანი საფინანსო გეგმა, გათვალისწინებული პროგრამის განხორციელების სრულ ვადაზე, რაც მოგცემთ საშუალებას ფხიზლად შეაფასოთ რა ფულადი სახსრები გეყოფათ საიმისოდ, რომ ეს პროექტი დაასრულოთ.

განმარტებითი ბარათი

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ციფრებს, რომლებიც თქვენს გრძელვადიან საფინანსო გეგმაშია, სიტყვიერი განმარტებები უნდა ახლდეს. ამ შემთხვევაში ტექსტი კიდევ უფრო მეტად მნიშვნელოვანია, ვიდრე წლიური ბიუჯეტის ანალოგიურ კომენტარებში. ეს იმით აიხსნება, რომ სამი-ხუთი წლის განმავლობაში ბევრი ძირითადი ნანამძღვარი, იმ შემთხვევაშიც კი თუ იგი პირველი წლის მანძილზე გამართლდა დიდი ალბათობაა, რომ მომავალში შეიცვალოს, ე.ი. მათი ზემოქმედებაც მომავალ შედეგებზე გაცილებით არსებითი იქნება.

განმარტებითი ბარათის შინაარსი

თქვენი განმარტებითი ბარათი უნდა დაიწყოს შერჩეული პერიოდის შესაბამისად გეგმის საერთო, მოკლე აღწერით. ბარათში ლოგიკურად უნდა იყოს დასაბუთებული, თუ რატომ არის მოცემული საფინანსო გეგმა ოპტიმალური და რეალურად შესრულებადი. ამას გარდა განმარტებაში უნდა შედიოდეს შემდეგი:

- მიზნები, რომლებიც მოცემულ პერიოდში იქნება მიღწეული. რეალურად რამდენად მიღწევადია ეს მიზნები იმ რესურსებით, რომლებიც გააჩნიათ. ყველა გაცხადებული მიზნები, ცხადია, უნდა შეესაბამებოდეს თქვენი ორგანიზაციის მისიას და "მისიის დასაბუთებაში" გადმოცემულ იდეებს.

- ძირითადი ნანამძღვრები, რომელთაც თქვენი ციფრული მაჩვენებლების გაანგარიშება ეფუძნება. მოგება და შემოსავლები ყველაზე უფრო კრიტიკული ნანამძღვრების რიცხვში არ შედის.

- მოქმედებათა ჩამონათვალი, რომელიც უნდა შესრულდეს გრძელვადიანი საფინანსო გეგმის განსახორციელებლად და ადამიანთა სია, რომლებიც პასუხს აგებენ მათ შესრულებაზე. უნდა ეცადოთ, რომ საფინანსო გეგმის ყველა რიცხობრივი მაჩვენებელი ორგანიზაციული

სტრუქტურის შესაბამის პოზიციებთან დააკავშიროთ (ეს პირობა ყოველთვის 100% -ით შეიძლება ვერ შეასრულოთ, მაგრამ ძალზე სასურველია, რომ ეს გაკეთდეს)

• საკონტროლო აზომვები, რომელთა მეშვეობითაც განსაზღვრავთ თუ რამდენად ნაინიეთ წინ საბოლოო შედეგისაკენ. დათქმული უნდა იყოს ვადები და მათ შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირი, ანუ რომ ეს და ეს ამა და ამ დროს განახორციელებს ამა და ამ მოქმედებას. პერიოდულად გეგმა უნდა გადაიხედოს და მოხდეს მისი კორექტირება, რადგან ამას გიკარნახებთ შეცვლილი გარემოებანი.

მომდევნო რეკომენდაცია დიდ დამატებით სამუშაოს გულისხმობს, მაგრამ იგი უფრო ხარისხიანი დაგეგმარების საშუალებას იძლევა. ძალზე სასარგებლოა როგორც წლიური ბიუჯეტის, ისე გრძელვადიანი საფინანსო გეგმის სამ ვარიანტად შედგენა: ყველაზე ოპტიმალურის, ყველა შესაძლო სიტუაციების გათვალისწინებით, ყველაზე ცუდის და ყველაზე შესაძლებლის. მართალია სავარაუდოა, რომ შესასრულებლად მიღებული იქნება ბიუჯეტის და გრძელვადიანი გეგმის "ყველაზე შესაძლებელი" ვარიანტები, მაგრამ დაწერეთ რა ორ ალტერნატიულ სცენარს, მიხვდებით თუ რა შედეგები შეიძლება მოჰყვეს სახსრების როგორც უკმარისობას, ისე სიჭარბეს. მაგალითად თუკი ფასიანი დასწრებების რაოდენობა თუნდაც უმნიშვნელოდ იწყებს კლებას, ამას შეიძლება შორს მიმავალი შედეგები მოყვეს. თუკი მაგალითად მოულოდნელმა ორკვირიანმა აცივებამ თქვენი დამთვალეიერებლები-საგან მიღებული შემოსავლების მკვეთრი დაქვეითება გამოიწვია და გათბობის ანგარიშის ასევე მკვეთრი ზრდა, პროექტის გადახედვა მოგიხდებათ. ეს პროცედურა დაგეგმარებათ შეიგრძნოთ, თუ რამდენად არსებითი შეიძლება იყოს ცვალებადი გარემოებების ზემოქმედების გამო გეგმის პირველი, სანყისი ვარიანტიდან გადახვევა.

საბუღალტრო აღრიცხვის კომპიუტერული პროგრამები

არსებობს მთელი რიგი პროგრამები, რომლებიც კომპიუტერის მეშვეობით საბუღალტრო აღრიცხვის ნარმოების საშუალებას იძლევა. ორგანიზაციის სიდიდის გათვალისწინებით შესაძლოა შემოთავაზებული იქნას როგორც ძალზე ძვირი და რთული, ისე საკმაოდ მარტივი და

იაფი პროგრამები. თუკი თქვენ მსხვილი ორგანიზაცია გაქვთ, ვიდრე შეიძენდეთ რომელიმე პროგრამას, ბაზარში არსებული ვარიანტების გამოკვლევა უნდა ჩაატაროთ და საფინანსო აღრიცხვის სპეციალისტებისაგან კონსულტაციები მიიღოთ. პატარა ორგანიზაციებისათვის არსებობს შედარებით იაფი და კარგი პროგრამები, მაგრამ მათთან სიფრთხილეა საჭირო. მათაც, რა თქმა უნდა, მრავალი სხვადასხვა ფუნქცია გააჩნიათ, მაგრამ ზოგჯერ გამოსაყენებლად ძალზე აბსურდული, რამაც თქვენს პერსონალში შესაძლოა სრული არეულობა შეიტანოს. უმჯობესია იპოვოთ კონსულტანტი, რომელიც პროგრამებში კარგად ერკვევა და რომელსაც შეუძლია თქვენი აღრიცხვის სისტემის პროგრამაში შეყვანა და მისი დარეგულირება. მხოლოდ ამის შემდგომ შეიძლება გადასცეთ იგი სარგებლობისათვის თქვენს შტატიან მუშაკებს. მოკლედ, უნდა ითქვას რომ საბუღალტრო აღრიცხვის პროგრამები ყოველწლიურად სულ უფრო ძლიერდება, იაფდება, მაგრამ რთულდება. იფრთხილე მყიდველო!

თავი მეოთხე

როგორ უზრუნველყოთ მისიის მხარდაჭერა. საზოგადოებასთან ურთიერთობებზე მუშაობა. კომუნიკაციის გუნება

ვიდრე თქვენი მუზეუმის წინსვლის და მომსახურების გეგმების შედგენას შეუდგებით ერთი წუთი დაფიქრდით იმაზე, თუ როგორ იღებთ ხოლმე ინფორმაციას და როგორ ყალიბდება თავად თქვენი აზრი. უმეტესად საკითხებს, რომელთაც სამუშაოსთან, ან ოჯახთან უშუალო შეხება არ გააჩნია, მხოლოდ ზედაპირულ ყურადღებას აქცევთ, მაგრამ თუკი ზოგიერთ შემთხვევებში, რომელიც საკითხში გარკვევას ცდილობთ, მრავალი დაბრკოლება წარმოიქმნება. როგორ ხდება ეს? გაზეთებში გამოქვეყნებული მასალების სათაურებს ავლებთ თვალს? ახალ ამბებს ისმენთ? იღებთ მოსაზრებას თქვენი მეზობლისაგან, კოლეგებისაგან, ან თქვენი უფროსისაგან, თუ კიდე ვიცავთ სხვისგან, ვისაც ენდობით და ვინც, ფიქრობთ რომ უფრო ღრმად ჩანდა ამ საკითხს? ნახულობთ სხვა ადამიანების მიერ რეკომენდირებულ ადგილებს და ესწრებით ღონისძიებებს, ყიდულობთ ნივთებს, რომელთა შედარებასაც სხვა ანალოგიურ ნაკეთობასთან არასოდეს ცდილობდით? თუკი თქვენ დადებითად უპასუხეთ ამ კითხვებს გამოდის, რომ ჩვენი თანამედროვე საზოგადოების ტიპური წარმომადგენელი ბრძანდებით.

ფართო საზოგადოებრივი აზრი მწირი ფაქტების ამორჩევით ფორმირდება. უოლტერ ლიპმანი, მეოცე საუკუნის შუა წლებში, ბევრს და დანვრილებით წერდა ადამიანის აღქმის ბუნებაზე და იმის თაობაზე თუ როგორ იქმნება აზრები. წიგნში "საზოგადოებრივი აზრი" იგი ამბობს: * "... თავად გარემო, რომელშიც აზრი ფორმირდება, მეტად მახინჯდება ... ფიზიკური და სოციალური ბარიერებით ... ყურადღების მოსუსტებით, ენის სიღარიბით, ყურადღების სხვა რაიმეზე გადამტანი მომენტებით, სუბიექტური გრძნობების გაუცნობიერებელი ზემოქმედებით, რუტინით, ძალადობით, მონოტონურობით. ეს დაბრკოლებები აფერხებენ ჩვენს მიერ გარემოს ობიექტურ აღქმას და ზედედებიან

* Lippman, Walter. Public Opinion. Free press paperbacks, 1949, p.49

ფაქტების სირთულესა და არაერთმნიშვნელოვანებას. ყოველივე ეს სურათს აბუნდოვანებს და ხელს უშლის ობიექტური დასკვნების გამოტანას, რასაც ხშირად იქეთკენ მივყავართ, რომ კონსტრუქციული იდეები ფიქციის მხარეს მიმავალი იდეებით იცვლება...”

შემდეგ იგი განაგრძობს:

“*“როდესაც საკუთარი თავის შესახებ საზოგადოებრივ აზრს ვცმნით, იძულებულნი ვართ დავხატოთ არა მხოლოდ იმაზე გაცილებით დიდი სივრცე, ვიდრე ამის მოცვა შეუძლია ჩვენს თვალს, უნდა მოვიცვათ არა მხოლოდ იმაზე გაცილებით დიდი დრო, ვიდრე მოცემული გვაქვს გამოვცადოთ ჩვენი გამოცდილებით, არამედ ჩვენ კიდევ უნდა შევაფასოთ და გავითვალისწინოთ ადამიანთა მოქმედებების და საგნების იმაზე უფრო დიდი რიცხვი, ვიდრე ამის დათვლა, ან თუნდაც დაახლოებითი წარმოდგენა შეგვიძლია. ჩვენ სინთეზირება და განზოგადება უნდა მოვახდინოთ. ჩვენ იძულებულნი ვართ შევირჩიოთ კონკრეტული ნიმუშები და განვიხილოთ ისინი როგორც ტიპური”.

ეს მოსაზრებები ღირს იმად, რომ მუდამ გვახსოვდეს იგი, რადგან მიუხედავად იმისა, რომ სრულად აცნობიერებთ იმის მნიშვნელობას, რითაც არის დაკავებული თქვენი ორგანიზაცია, რომლის პროგრამებიც გეჩვენებათ საინტერესო, ახალი, ცოცხალი და ა.შ. სხვებმა შეიძლება ადვილად მოახდინონ თქვენი “გზავნილის” იგნორირება. ამიტომაც კომუნიკაციის დამყარების პირველი და მთავარი წესი გვაუწყებს: **რაც შეიძლება მეტად ზუსტად დაამისამართეთ თქვენი შეტყობინებები, ისინი რაც შეიძლება სადა უნდა იყოს!**

ყოველთვის უნდა გაგაჩნდეთ თქვენი შეტყობინებების დუბლები. გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ ინფორმაციის ათვისება არ ხდება მანამდე, ვიდრე მას სამჯერ მაინც არ დაინახავენ ან მოისმენენ. თუკი თქვენი შეტყობინება კარგად არის შედგენილი, კვლავ და კვლავ გაიმეორეთ იგი.

** Ibid, p. 58

საზოგადოებასთან ურთიერთობაზე მუშაობა (PR)

ინფორმაციაზე მუშაობა ნებისმიერ ორგანიზაციაში ბევრ ასპექტს მოიცავს. მიმაჩნია, რომ ის რასაც ჩვენ PR-ს ვუნოდებთ, ერთგვარ საერთო კონტექსტს ქმნის ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაციისათვის. PR ადგენს იმას, თუ როგორ მიაწოდებს საკუთარ თავს თქვენი ორგანიზაცია, ტოვებს რა თავის კვალს ყველაფერზე მის შესახებ რასაც არ უნდა ამბობდეთ. PR შარავანდედს ქმნის, რომელშიც ყველა თქვენი შეტყობინება აღიქმება. PR კარნახობს, შეფერილობას აძლევს და მსჭვალავს თქვენს, როგორც მენეჯერის ყველა ფუნქციას. PR თავის ასახვას პოვებს თქვენი საინფორმაციო-პროპაგანდისტული მუშაობის ყველა ასპექტში - სარეკლამო, საპოპულარიზაციო მოღვაწეობაში, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან და თანამშრომლებს შორის ურთიერთობებში. მოდით ვისაუბროთ იმაზე, თუ როგორ მყარდება საზოგადოებასთან ურთიერთობები.

თუკი ფეხდაფეხ მისდევდით ამ წიგნის წინა თავებში მოყვანილ რეკომენდაციებს მაშინ თქვენ უკვე გექნებათ თქვენი ორგანიზაციის მკაფიოდ ფორმულირებული მისია, თქვენი შტატი სწორად იქნება ორგანიზებული და მომზადებული მუშაობისათვის, და ახლა დადგა დრო, როდესაც გარესამყაროს უნდა ამცნოთ თქვენს შესახებ და მოინვიოთ სტუმრები. ეცადეთ საზოგადოებას ისე მოეკიდოთ, როგორც ძვირფას სტუმრებს და თქვენი მონვევა გააკეთოთ მკაფიოდ და დამაჯერებლად. ეცადეთ იგი ისე შეადგინოთ, რომ სტუმრები მიხვდნენ სად ინვევენ მათ, რა დროს ელიან და რა საბაბით.

მაგრამ ჯერ დარწმუნდით, რომ თქვენ მართლაც მზად ხართ სტუმრების მისაღებად. ეს უმთავრესია PR-ში.

წარმოიდგინეთ, რომ სახლში ბრძანდებით. როდესაც თქვენთან სტუმრები მოდიან ოჯახის ყველა წევრი მოხდენილად არის ჩაცმული და სტუმრებს თბილად იღებს. თქვენი თანამშრომლებიც მოხდენილად გამოიყურებიან და თბილად იღებენ სტუმრებს? თქვენი "მონინავე ხაზი"-კონტროლიორები, მებილეთეები, მოლარეები, ზედამხედველები და მცველები ყოველთვის თავაზიანი, თბილები და დაუზარებლები არიან? ყველაზე გავრცელებული შეცდომაა ამ ადამიანთა ქცევის უყურადღებოდ მიტოვება, რადგან არ მიაჩნიათ, რომ ისინი რაიმე როლს

ასრულებენ PR-ში, მაგრამ ისინი ხომ სწორედ ის ადამიანები არიან, რომლებიც პირველები ეგებებიან თქვენს დამთვალეიერებლებს. ისინი ორგანიზაციის საზოგადოებრივ სახეს ქმნიან. ხშირად მათ ძალზე ცოტას უხდიან, ზოგჯერ მათ თავგამოდებით იცავს პროფკავშირი ან მათ თავიანთი სამუშაო ადგილის დაცვის სხვა გარანტიები აქვთ, მაგრამ ჩვენ ხომ ვიცით, რომ მოლარესთან "შეჯახების" გამო დიდხანს ვცახცახებთ ხოლმე. "მე მხოლოდ იმაში მიხდიან, რომ ბილეთები გავყიდო და არა იმაში, რომ ცნობები გავცე"; ანდა "ჩემი სამუშაო მხოლოდ და მხოლოდ დაცვაა"; ანდა "რა გინდათ ჩემგან, მე მხოლოდ და მხოლოდ დამლაგებელი ვარ". თქვენი, როგორც ხელმძღვანელის, ერთ-ერთი ამოცანაა არ დაინანოთ დრო და ისე გააკეთოთ, რომ ეს ადამიანები მიხვდნენ, თუ რაში მდგომარეობს თქვენი ორგანიზაციის მისია და როგორია მათი პირადი როლი ამაში. ისინი უნდა მიხვდნენ თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ის შთაბეჭდილება, რომელსაც ისინი ახდენენ მომსვლელებზე, დამთვალეიერებლებზე, ისინი ხომ მასპინძლები არიან. როდესაც თქვენს სახლში სტუმრები არიან ოჯახის ყველა წევრი მხარს უბამს მათთან საუბარს, მასპინძელთაგან არავინ არ განმარტოვდება და არ იწყებს ერთმანეთში ლაყბობას.

წარმოიდგინეთ შემდეგი სიტუაცია — თქვენ რომელიღაც ავიაკომპანიის ბილეთს ყიდულობთ. მათი წარმომადგენელი ძალზე უცერემონიოა. თუკი თქვენ ამ ეპიზოდის შესახებ მეგობრებს უამბობთ, იმას კი არ იტყვით "იშვიათად არასასიამოვნო ადამიანი შემხვდა", არამედ იტყვიან: "ეს საშინელი ავიაკომპანიაა, იქ ყველა ისეთი უხეშია!" რომელიღაც ერთი ხელმძღვანელის მიერ შექმნილი ორგანიზაციის ხასიათზე ცალკეული თანამშრომლის ქცევის მიხედვით იმსჯელებთ. ასე დაემართება თქვენს დაწესებულებასაც. თუკი დამთვალეიერებელი თავისი ვიზიტის დასაწყისშივე კეთილ და მომხიბვლელ ადამიანს შეხვდება, მაშინ მას მეხსიერებაში დიდხანს დარჩება ძალზე სასიამოვნო შთაბეჭდილება თქვენი ორგანიზაციის კედლებში გატარებული დროის შესახებ.

ცხადია როდესაც სტუმრების მისაღებად ემზადებით სახლში იდეალურ წესრიგს ამყარებთ. თქვენს დაწესებულებაში მეფობს კი სრული წესრიგი? გართავ და შიგნითაც? ხშირად ავიწყდებათ ხოლმე, რომ ბევრი მათგანი ვინც თქვენს შენობაში მოდის, შედის ხოლმე ტუალეტში. კულტურის ბევრ დაწესებულებაში ეს ადგილი რატომღაც ყველაზე უფრო მიგდებულია. თქვენთან როგორ არის, თქვენს ტუალეტებში

ყოველთვის სისუფთავეა? იქ ცუდი სუნი ხომ არ არის? სადმე კუთხეში იატაკის ძველი შვაბრა და ვედრო ხომ არ ყელყელაობს? არის კი იქ თუნდაც საპონი და ტუალეტის ქალაღი? დღის მანძილზე ვინმე ამონებს ტუალეტების მდგომარეობას? გახსოვდეთ, რომ ადამიანები, ცხადია, მხოლოდ თქვენი სუფთა ტუალეტების გამო არ გახდებიან თქვენი რეგულარული დამთვალეირებლები, მაგრამ თუ იქ სისუფთავე არ იქნა, შეიძლება შემდეგში აღარც ისურვონ თქვენთან მოსვლა.

ზოგიერთი თქვენგანი შესაძლოა თელის, რომ თქვენს რეგიონში საზოგადოებრივი კეთილმონყობის დაცვის სანიტარული ნორმები რაკი არ დგას მაღალ დონეზე, ამიტომ არც თქვენს ტუალეტებს მიაქცეეს ვინმე ყურადღებას. ეს სწორი არ არის. სწორედ ამ ადგილმა კარგახნის მანძილზე შეიძლება ძალზე ძლიერი შთაბეჭდილება დატოვოს, როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი. აშშ-ში 1977 წელს, ამჟამად უკვე ცნობილი, პოლ გეტის ხელოვნების მუზეუმი გაიხსნა, მაგრამ ტუალეტები ცუდად იყო მონყობილი და გრძელი რიგები წარმოიქმნა, რამაც დამთვალეირებელთა ღრმა გულისწყრომა გამოიწვია. მუზეუმის მიერ ჩაფიქრებული მთელი რიგი გასაოცარი ეფექტები პრესაში გამოქვეყნებულმა იმ ნეგატიურმა შენიშვნებმა და არასასიამოვნო ისტორიებმა ჩაახშო, რომელთაც ადამიანები თავიანთ მეგობრებსა და ნაცნობებს უამბობდნენ.

როდესაც თქვენი დამთვალეირებლები დარბაზებში ჩალრმავდებიან, დიდ როლს იძენს ზედამხედველთა ქცევა. მათზე მნიშვნელოვანნილადაა დამოკიდებული სიამოვნებით გაიხსენებს თუ არა ადამიანი მუზეუმში სტუმრობას. მსხვილი სასტუმროები მილიონობით დოლარს ხარჯავენ იმაზე, რომ ყველაზე უფრო დაბალი საფეხურის მოახლეებს ასწავლონ, ცდილობენ რომ მათ მიერ შექმნილ ეფექტურობას და საამურობას მცირეოდენი ბზარიც არ გაუჩნდეს. თუკი ისინი ამაზე მილიონებს ხარჯავენ, განა თქვენ არ გმართებთ დაფიქრება — თქვენს აუდიტორიას თქვენც ხომ უნდა “შემოაყაროთ მინა”. მუდამ უნდა ცდილობდეთ ახალ-ახალი დამთვალეირებლის მოზიდვას. თუკი ყველა თანამშრომელს ეცოდინება რაში მდგომარეობს თქვენი მისია, ისინი გაცილებით ადვილად მიხვდებიან რატომ თამაშობს ასე მნიშვნელოვან როლს მათი ქცევა. თქვენ კი ხელმძღვანელი, შეძლებთ პრაქტიკაში გამოიყენოთ ხელმძღვანელობის ის მეთოდი, რასაც ჩვენ “დაზვერვით შემოვლას” ვუნოდებთ. ყურადღებით დააკვირდით და გაამახვილეთ სმე-

ნა, ხომ არ შეგიძლიათ რალაციით დაეხმაროთ თქვენს მუშაკებს, რათა ისინი კიდევ უფრო თავაზიანები გახდნენ?

თქვენს ორგანიზაციასთან ნაცნობობა მრავალი ადამიანისათვის სატელეფონო საუბრებით იწყება. მათ მუდამ გულისხმიერად და თბილად პასუხობენ, თუ ცდილობენ იმნამსვე აგრძნობინონ, რომ ამ საუბრით მნიშვნელოვანი საქმეებიდან აცდნენ? ტელეფონის მეშვეობით დასმულ შეკითხვებს ზუსტად პასუხობენ? თუკი მას, ვინც რეკავს, დაახლოებით ამ ტიპის პასუხი ესმის: "ვფიქრობ, რომ ყველაფერი დაახლოებით ექვს საათზე დაიწყება, როგორც ეს ჩვეულებრივ ხდება ხოლმე", - მაშინ ეს ცუდი პასუხია. ვინც დარეკა ფიქრი იმანაც იცის. მან იმიტომ დარეკა, რომ ზუსტი ინფორმაციის მოპოვება სურდა.

გახსოვდეთ: ყველაფერში, რასაც არ უნდა აკეთებდეთ, თქვენს დამთვალეირებელზე ზრუნვის დემონსტრირებას უნდა ახდენდეთ. ეს PR-ის პირველი გაკვეთილია. ამაზე უფრო გამოკვეთილად და ცხადად ვერაფერი ვერ დაახასიათებს თქვენს ორგანიზაციას — ვერც რეკლამა და ვერც ჩინებული პრეს-რელიზი.

ერთ-ერთი ხერხი იმის შესაფასებლად, თუ როგორ გრძნობს თავს დამთვალეირებელი თქვენს მუზეუმში, იმაში მდგომარეობს, რომ უნდა გამოყოთ ისეთი ორი-სამი თანამშრომელი, რომლებიც როგორც წესი ერთად არ მუშაობენ ხოლმე და თხოვით მათ გაიარ-გამოიარონ მუზეუმში. მათ საკუთარი თავი დამთვალეირებლის ადგილას უნდა წარმოადგინონ. როგორ შეიძლება თქვენი მუზეუმის პოვნა? არის კი ქუჩაში მაჩვენებლები? შენობაზე არის ფირნიშები? როგორ ეგებება მუზეუმი დამთვალეირებელს — რას ხედავს იგი პირველად როდესაც მუზეუმის ზღურბლს გადააბიჯებს? არის კი შენობაში შიდა გზა-მკვლევები? საკმარისია ე.წ. "დამხმარე ინფორმაცია" (ნებაყოფლობითი კონსულტაციები, ბროშურები)? შესაძლებელია სადმე ჩამოჯდომა და დასვენება? დამთვალეირებელს მუზეუმის შესახებ რაიმე დარჩება სამახსოვროდ (უფასო სანიშნი, ბილეთი ლამაზ ბარათზე)? თქვენი მუზეუმის დამთვალეირებლები შესწავლილი უნდა გყავდეთ.

თუკი ვინმეს მოწვევა გასურთ, განა ჯერ რაც შეიძლება მეტი რამ არ უნდა შეიტყოთ ამ ადამიანის შესახებ? მაგალითად გჭირდებათ ვილაც ადამიანი, რომელიც იცით, რომ ბავშვთან ერთად გენწევათ. თქვენ ეცდებით გაიხსენოთ, ან იპოვოთ ისეთი ადამიანი, რომელსაც ა) უყვარს ბავშვები; ბ) გააჩნია დრო; გ) მოხარული იქნება მიიღოს თქვენგან განუელი მომსახურების სანაცვლოდ ის ანაზღაურება, რომელიც

შეგიძლიათ შესთავაზოთ მას. ანდა ვთქვათ გესაჭიროებათ ვილაცის გაგზავნა რალაც დავალებით ისეთ ადგილას, სადამდეც მილწევა ძნელია. ამ შემთხვევაში უნდა გაიხსენოთ ა) ვის ყავს მანქანა; ბ) ვინ დათანხმდება ამაზე იმიტომ, რომ სიმპათიით არის განწყობილი თქვენდამი; თანაც რალაცით დავალებულია თქვენგან და ისეთ მდგომარეობაშია, რომ მოხარული იქნება გააკეთოს თქვენთვის რალაც სასიამოვნო.

ამავე ლოგიკით, თუკი გსურთ, რომ რომელიღაც ადამიანებმა თქვენს კულტურულ ღონისძიებაში მიიღონ მონაწილეობა, ჭკვიანური თუკი ეცდებით ჯერ უფრო ახლოს გაიცნოთ ისინი. თქვენ იმ ადამიანების ინტერესების უფრო დანერვილებითი ცოდნა გესაჭიროებათ, რომლებიც უკვე იღებენ მონაწილეობას თქვენს პროგრამებში. როდესაც მათ უკეთ გაგებას დაიწყებთ, მათთან დამაკავშირებელი ოპტიმალური საინფორმაციო არხების პოვნას შეძლებთ, უკეთესად შეიგრძნობთ, თუ რა იზიდავს მათ და რა ახდენს მათზე განმზიდავ ზემოქმედებას და რაც მთავარია შეძლებთ მათი მსგავსი სხვა ადამიანების პოვნას. ეს არის ის, რასაც ბიზნესში მარკეტინგული გამოკვლევა ეწოდება; სწორედ ამას აკეთებენ ფირმები, გამოავლენენ რა თავის პოტენციურ მომხმარებელს ბაზარზე საქონლის წინასწანევადად. ამგვარი გამოკვლევა ადვილი როდია და იაფიც არ ჯდება, მაგრამ ფირმებმა იციან, რომ ეს აუცილებელია.

მთელი თქვენი საინფორმაციო მოღვაწეობა გამიზნული უნდა იყოს როგორც ამჟამინდელ, ისე მომავალ აუდიტორიაზე. აუცილებელია თქვენი აუდიტორია კარგად იცოდეთ, რათა დახვეწოთ თქვენთან არსებული პროგრამები და შექმნათ ახალი. ამ მიზნის მისაღწევი იაფი და ეფექტური ხერხები არსებობს. დასავლეთის ყველა მუზეუმი, სურათების გალერეა, ორკესტრი, ისტორიული ნაკრძალი და ა.შ. უკვე იყო დაკავებული ამით და აქედან ცოტა რამ სასარგებლო როდი მოიპოვა.

მარკეტინგული გამოკვლევის პირველი ნაბიჯი ის გახლავთ, რომ დაჯდეთ და დანეროთ თუ რისი გაგება გესახებათ საჭიროდ. რა თქმა უნდა ეს უფრო ადვილი სათქმელია, ვიდრე გასაკეთებელი, ასე რომ ამ ამოცანას საზრიანად და გულმოდგინედ მიუდექით. ამგვარი საკითხებისაგან შემდგარი სია შესაძლოა ჩინებული თემა იყოს უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელთა თათბირისათვის და არა მხოლოდ იმიტომ, რომ რაც შეიძლება მეტი იდეები შემუშავდეს. საჭიროა ყველამ იცო-

დეს და ყველას ესმოდეს, რომ დამთვალეიერებლებისაგან უკუკავშირის გზით მიღებული შედეგების მიხედვით საჭირო გახდება სამუშაოში რალაც ცვლილებების შეტანა.

უპირველეს ყოვლისა დამთვალეიერებლის შესახებ საბაზისო ინფორმაცია უნდა მიიღოთ. ყველაზე უბრალო ხერხია - ანკეტა. შესთავაზეთ რესპოდენტს თქვენს კითხვებზე პასუხის რამდენიმე ვარიანტი და სთხოვეთ აღნიშნოს მათგან ისეთი პასუხები, რომლებსაც სწორად მიიჩნევს. შეთავაზებული პასუხების ვარიანტში აუცილებლად უნდა იყოს აღნიშნული "სხვა" რათა რესპოდენტს მიეცეს საშუალება გამოთქვას პასუხი, რომელიც არ ემთხვევა თქვენს მიერ შეთავაზებული კითხვების ვარიანტებს. თქვენ უნდა გაარკვიოთ თქვენი დამთვალეიერებლის დემოგრაფია: რომელ ასაკობრივ კატეგორიას მიეკუთვნება იგი (ნუ მოითხოვთ კონკრეტული ასაკის მითითებას, ჯობს რამდენიმე ვარიანტის შეთავაზება, მაგალითად "10 წლამდე" ან "10-30", "30-40" წლის ასაკის და ა.შ.); იგი მუზეუმს მართო ენვია თუ ჯგუფთან ერთად; ოჯახური მდგომარეობა; სად ცხოვრობს; განათლება. თქვენ უნდა გაარკვიოთ რამდენად ხშირად დადის იგი თქვენთან (მაგალითად თუკი თქვენი დამთვალეიერებლის უმეტესობა რამდენიმე წელიწადში მხოლოდ ერთჯერ მოდის მუზეუმში, ან საერთოდ პირველად მოვიდა მაშინ პროგრამების შედგენისაღმდეგ თქვენი მიდგომა სხვაგვარი უნდა იყოს, ვიდრე იმ შემთხვევისათვის, როდესაც დამთვალეიერებელთა უმეტესობა სისტემატური დამთვალეიერებელია). თქვენ უნდა გამოარკვიოთ რატომ დადიან ეს ადამიანები (სპეციალური პროგრამისათვის თუ უბრალოდ ზოგადი ვიზიტისათვის). საიდან შეიტყვეს მათ იმ პროგრამის თაობაზე, რომლისთვისაც მოვიდნენ მუზეუმში? იქნებ თქვენთვის იმის გარკვევაც იყოს სასარგებლო, თუ რა იციან მათ თქვენი ორგანიზაციის შესახებ (შესთავაზეთ მათ კითხვარი, პასუხთა ვარიანტების შერჩევის შესაძლებლობით და თავად გაოცდებით თუ რა სახის საკითხებია მათთვის უცნობი). ჰკითხეთ რა მოეწონათ მათ თქვენთან; რა მიიჩნევს საინტერესოდ და რა არა. დაინტერესდით თუ რას მოელოდნენ ისინი ამ დამთვალეიერებისაგან და რამ გამოიწვია მათი განხიზვლა. კითხეთ მათ რომელ გაზეთებს კითხულობენ და რომელ რადიოსადგურებს უსმენენ, რათა იცოდეთ მასობრივი ინფორმაციის რომელი საშუალებებით შეძლებთ მათთვის თქვენი შეტყობინებების მიწოდებას და კიდევ უნდა იცოდეთ სხვა რომელი კულტურული

ლონისძიებები უყვართ მათ და რამდენად ხშირად სტუმრობენ სხვა მუზეუმებს, თეატრებს, კონცერტებს და ა.შ.

თქვენს მიერ შედგენილი კითხვები ჯერ შეამოწმეთ, ერთმანეთს დაუსვით ეს კითხვები. თუკი რესპონდენტს სთხოვთ გამოთქვას თავისი სურვილები, მაშინ ჯერ დარწმუნებული უნდა იყოთ იმაში, რომ თქვენ იცით, თუ როგორი მოქმედება უნდა შეასრულოთ, რათა მისი ეს სურვილი შეასრულოთ. თუკი ამაში დარწმუნებული არ ბრძანდებით, მაშინ ნუ დასვამთ ამ შეკითხვას, ასე მაგალითად თუკი ორკესტრი სვამს კითხვებს რეპერტუარის შესახებ, ეს იმას უნდა ნიშნავდეს, რომ სამხატვრო ხელმძღვანელი მზად არის შეიცვალოს რეპერტუარი მსმენელთა სურვილების გათვალისწინებით. თუ ეს ასე არ არის მოხსენით ეს კითხვა. კითხვები შენობების, პროგრამების შინაარსის და ლონისძიებების ორგანიზაციის შესახებ უფრო ადვილად მიდის.

როგორც კი ჩამოყალიბდებით კითხვარის თაობაზე იფიქრეთ იმაზე, თუ როგორ აქციოთ თქვენი ანკეტა რაც შეიძლება მიმზიდველად. როდესაც მიმზიდველობაზე ვსაუბრობ მხედველობაში ის როდი მაქვს, რომ იგი აუცილებლად ძვირფასი უნდა იყოს. ანკეტის ზემოთა ნაწილში შეგიძლიათ თქვენი ორგანიზაციის დევიზის მოთავსება, შემდეგ ერთი-ორი თბილი მისასალმებელი სიტყვის დაწერა და თხოვნა ხელის შეწყობის შესახებ. კითხვები ისე თავისუფლად უნდა იყოს განთავსებული, რომ მათ შორის არსებული სივრცე თავისთავად მეტყველებდეს იმაზე, რომ დაინტერესებული ბრძანდებით რაც შეიძლება ვრცელი პასუხები მიიღოთ. ეცადეთ, რომ ფერადი ფურცელი გამოიყენოთ. მხედველობაში იქონიეთ, რომ თუკი ანკეტა ძალიან გრძელი იქნება (ერთ გვერდზე დიდი) ამან შეიძლება დამთვალეირებული შეაშინოს. მკაფიოდ ჩამოყალიბეთ კითხვები და თქვენ მიიღებთ სწორედ იმ ინფორმაციას, რომელიც გჭირდებათ.

რალაც პერიოდის განმავლობაში ანკეტები შეიძლება ჩავდოთ დამთვალეირებლების შემოსასვლელ ბილეთში ან პროგრამებში. ანკეტები შეიძლება გაავრცელონ ექსკურსიამძღოლებმა, ან ნებისმიერი სხვა ხერხი გამოიყენოთ, რომელიც თქვენს პერსონალს ეფექტური და ხელმისაწვდომი მოეჩვენება. ცხადია ყველა დამთვალეირებული როდი დახარჯავს დროს ანკეტის შევსებაზე. მის შევსებაზე უარის თქმა მათი სრული უფლებაა. ეს უარი გაგებით უნდა მიიღოთ. მრავალი ხერხი არსებობს ადამიანთა ანკეტირებისაკენ მისაზიდად: თავაზიანი თხოვ-

ნა, პატარა სუვენირი, ან თუნდაც ერთი ჭიქა ჩაი ყოველ შევსებულ ანკეტაზე.

ჩემთვის ცნობილ ერთ-ერთ მუზეუმში, როდესაც ახალი გამოფენა ეწყობოდა ხოლმე, გამოფენის ეფექტურობის შესაფასებლად, დარბაზების ზედამხედველებს სპეციალური ბლანკები ურიგდებოდა, რომლის შევსების დროსაც მათ უნდა მიეთითებინათ, თუ რომელ ექსპონატებს უთმობენ დამთვალიერებლები ზედმინწევით დიდ ყურადღებას (მაგალითად ყურადღებით კითხულობენ ექსპონატების ეტიკეტებს), რა მოცულობის დროს ატარებენ ამა თუ იმ განყოფილებაში. ცხადია ხშირად ზედამხედველები და მცველები უნებურად ისმენენ იმას, რაც სხვისი ყურის გასაგონად არ არის ნათქვამი, მაგრამ ეს ინფორმაციები შესაძლოა თქვენთვის ძალზე ყურადსაღები აღმოჩნდეს, ვინაიდან ზედამხედველები და მებილეთეები განუყოფელი და ძალზე მნიშვნელოვანი ნაწილია იმ შთაბეჭდილებისა, რომელსაც თქვენი ორგანიზაცია ახდენს, დრო და დრო მათი დანერვილებითი გამოკითხვით მოიპოვებთ თქვენთვის არა მხოლოდ სასარგებლო ინფორმაციას, არამედ ხაზს გაუსვამთ იმასაც, თუ რა მნიშვნელოვან როლს აკუთვნებთ მათ თქვენს საერთო საქმეში. თავად თქვენც და თქვენმა მეცნიერმუშაკებმაც რეგულარულად უნდა შემოიარონ ხოლმე დარბაზები, ყურადღებით მიუგდონ ყური იმას რაც ხდება.

მიუხედავად იმისა, რომ რომელიღაც თქვენს პროგრამებს ინოვაციურად და ჩინებულადაც მიიჩნევთ, შესაძლოა გამოკვლევამ წარმოაჩინოს, რომ მათ დამთვალიერებლებში საკმაოდ დაბალი რეიტინგი აქვთ. შესაძლოა აღმოჩნდეს, რომ დამთვალიერებლები ზოგიერთი თქვენი გამოფენისაგან და წარმოდგენებისაგან საგონებელში ვარდებიან. შესაძლოა გამოიკვეს, რომ პუბლიკას ისეთი რალაცეები სწადია, რომლებიც თქვენ ღირებულად არ გეჩვენებოდათ, ანდა მოელის თქვენგან თქვენი ორგანიზაციის მოღვაწეობაში არსებული რომელიღაც სახეობის გაფართოებას. ანკეტებმა შესაძლოა გიჩვენოთ, რომ პუბლიკას თქვენი თანამშრომლები ძალზე ქედამაღლებად ეჩვენებათ, ანდა უმეტესობისათვის გამოფენა არაშესაფერის დროს მუშაობს. ამგვარი კრიტიკისათვის მზად იყავით და შეეცადეთ უკეთესი მიმართულებით შეიცვალოთ. გახსოვდეთ, რომ თქვენი დამთვალიერებელი თქვენი არსებობის მთავარი მიზეზია, მაგრამ თუკი თქვენ მზად არ ბრძანდებით საიმისოდ, რომ შეიცვალოთ იმის შესაბამისად რასაც

შეიტყობთ, მაშინ თხოვნა პუბლიკისადმი, რომ მათ გაგიზიარონ თავიანთი იდეები, უბრალოდ უაზრობაა.

რამდენიმე წლის უკან კულტურის უმსხვილესმა ორგანიზაციებმა, რომელთათვის იმხანად ვმუშაობდი, გადადგეს იმ დროისათვის ახალი ნაბიჯი და ჩაატარეს თავიანთი ორგანიზაციების აუდიტორიის შესწავლა. გამოკვლევამ აჩვენა, რომ ჩვენს ორგანიზაციას ძალზე ბიუროკრატიულად მიიჩნევდნენ, პროგრამებს "გაუგებრად", ექსპოზიციებს კი მოუხერხებლად. არც ერთმა თანამშრომელმა და მათ შორის მეც, ეს არ დავიჯერეთ: "რალაც სისულელეა! აქ რალაც შეცდომაა. მათ ჩვენ როდი ვყავდით მხედველობაში!" თუმცაღა უდავო მტკიცებულებანი ხელთ გაგვაჩნდა და საბოლოო ჯამში ჩვენს პროგრამებში არსებითი ცვლილებები შევიტანეთ; დამთვალეიერებელთა ოჯახებისათვის უფასო პროგრამების რიცხვი გაეზარდეთ; ზოგიერთი სამსახურის და გამოფენების სამუშაო საათები გადავნიეთ; პრაქტიკაში შემოვიღეთ მაყურებელთან ნდობით გამსჭვალული საუბრები ნარმოდგენამდე და მისი დასრულების შემდეგ იმ თანამშრომელთა მეშვეობით, რომელთაც შეეძლოთ ღონისძიებამდე ცოტა ადრე მოსვლა და მისი დასრულების შემდეგ ცოტა გვიან წასვლა, შენობაში შეეცვალეთ შიდა გზამკვლევი ნიშნები.

საკუთარ ორგანიზაციაზე საზოგადოების შეხედულების შესატყობად კიდევ ერთი ხერხი არსებობს — ე.წ. "შერჩევითი ჭრილი". შეირჩევა ნებისმიერ ადამიანთა მცირე ჯგუფი, რომლებიც იკრიბებიან თქვენი ორგანიზაციის განსასჯელად. ერთ-ერთი პატარა მუზეუმის კოლექტივი თითქოსდა სრული თვითკმაყოფილების გრძნობას განიცდიდა და ყველა თანამშრომელი ერთხმად გვარწმუნებდა, რომ ისინი სკოლის მოსწავლეებთან განსაკუთრებით კარგად მუშაობენ. ჩვენ კი ოთხ მოზარდს მივმართეთ (თითოეული მათგანი ჩინებულად სწავლობდა) და ვთხოვეთ გამოეკითხათ თავიანთი მეგობრები და მუზეუმის მიერ შეთავაზებულ ღონისძიებებზე გამომხაურებები შეედგინათ, შემდგომ კი ჩვენი სემინარის ერთ-ერთ სესიაზე გამოსულიყვნენ სიტყვით მუზეუმის დირექტორების წინაშე. ბიჭებისადმი დირექტორები თავიდანვე მტრულად იყვნენ განწყობილნი და სკოლის მოსწავლეთა სხვადასხვა წინადადებებს და კრიტიკას ხიშტით შეხვდნენ. საქმე იმაში გახლდათ, რომ მუზეუმის თანამშრომლები სკოლის მოსწავლეებისათვის განკუთვნილ პროგრამებს ძალზე სასარგებლოდ მიიჩნევდნენ და ეგონათ, რომ ისინი ძალზე საინტერესოდ ტარდებოდა,

მაგრამ თავად ბავშვები თვლიდნენ, რომ ეს პროგრამები ძალზე მოსაწყენი იყო, არ იყო საჭირო და ისეთ საათებში ტარდებოდა, როცა არავის შეეძლო მათზე დასწრება. ამის შემდგომ ქალაქის ადმინისტრაციის ინიციატივით მასწავლებლების და მუზეუმის სასკოლო განყოფილების თანამშრომელთა ერთობლივი საგანგებო თათბირი ჩატარდა. მათ შემდგომი ერთობლივი თანამშრომლობის გეგმა შეადგინეს. აქედან ასეთი მორალი გამომდინარეობს: თქვენი შეხედულება საკუთარ თავზე არ ემთხვევა გვერდიდან დანახულ შეხედულებებს და უმჯობესია ეს დროულად შეიტყოთ.

აღბათ თქვენთვის სასარგებლო იქნება იმის ცოდნაც თუ რა კატეგორიის ადამიანები არ დადიან თქვენთან და თან რა მიზეზით. რამდენიმე წლის წინ, ამ კითხვაზე პასუხის მისაგნებად, მუზეუმთა ჯგუფმა ერთობლივი საქალაქო გამოკვლევა ჩაატარა. გარდერობების და ტუალეტების, კაფეტერიების და სასადილოების არ ქონის ან მათი ცუდი დონის გამო, ჩვეული საჩივრების გარდა, ყველაზე უფრო ხშირად პასუხები ასეთი იყო: "ეს ადგილი ჩემნაირებისათვის არ არის", "ვგრძნობ რომ მე იქ ხალისით არ მეგებებიან", "მე იქ ვილღები ფეხზე დგომისაგან" (და "იქ ვერსად ჩამოჯდები"), "როგორ უნდა მივალნიოთ მუზეუმამდე?", "როდესაც კი მომესურვება მუზეუმში მისვლა იგი ყოველთვის დაკეტილი მხვდება". უფროსი ასაკის ადამიანები დამატებით შემდეგს აღნიშნავდნენ: "არ შემიძლია თან ბავშვებიც მივიყვანო". შემოქმედებით კოლექტივს ყოველთვის შეუძლია ამგვარი პრობლემების გადაჭრა, მაგრამ აქ სიფრთხილე უნდა გამოიჩინოთ: გამოცდილი მარკეტოლოგები გეტყვიან, რომ ამგვარ პასუხებს სიფრთხილით უნდა მოეკიდოთ, რადგან ის, რასაც ამბობენ ადამიანები, რომლებიც თქვენთან არასოდეს ყოფილან, როდი ასახავს მათ ნამდვილ გრძნობებს. სავსებით შესაძლებელია, რომ მათი პასუხების მიღმა სულ სხვა რაღაც იმალებოდეს. გამოცდილი სპეციალისტები გეტყვიან, რომ გაცილებით ანგარიშგასანევეია იმ ადამიანთა პასუხები, რომლებიც დადიან თქვენს მუზეუმში, ასე რომ ყურადღების კონცენტრაცია მათზე მოახდინეთ, მათი ქცევის ზოგად თვისებებზე და თავისებურებებზე.

ორგანიზაციის წინსვლისა და პროპაგანდის გეგმა

ახლა, როდესაც თქვენთვის უკვე ცნობილია თუ ვის მოიცავთ თქვენი პროგრამით და ვის არა, როდესაც იცით ამის მიზეზები, შეგიძ-

ლიათ "ორგანიზაციის წინსვლისა და პროპაგანდის გეგმის" (ან "საკომ-
უნიკაციო გეგმის") შედგენას შეუდგეთ, რომელიც დაგეხმარებათ თქ-
ვენი მოღვაწეობის თაობაზე ინფორმაციის მაქსიმალური ეფექტურო-
ბით გავრცელებაში. ეს გეგმა ქალაქში დეტალურად უნდა იყოს გადა-
ატანილი. იგი შეიძლება შემდეგი სქემით აიგოს:

1. რაში მდგომარეობს თქვენი საინფორმაციო მუშაობის მიზანი?
(დასწრების გაზრდა? ტიპური დამთვალიერებლის დემოგრაფიული
პროფილის შეცვლა? საზოგადოებრიობის მხრიდან მხარდაჭერის შე-
ქმნა, რათა გაიზარდოს თქვენი წილი მუნიციპალური დაფინანსებისა?
დამთვალიერებლების ოჯახების მოზიდვა?)

2. ამ მიზნების მისაღწევად რომელ გზებს თავაზობთ? რა ვადებში
უნდა შესრულდეს ეს მოქმედებები?

3. რატომ უნდა აირჩეს პრობლემის სწორედ ასე გადაჭრა? რატომ
მიგაჩნიათ, რომ ამ სვლებმა უნდა იმუშაოს?

4. მუშაობის სავარაუდო მეთოდების აღწერა: როგორ ამუშავდეს მა-
სობრივი ინფორმაციის საშუალებები, როგორ იქნას გამოყენებული რე-
კლამა, სხვა ღონისძიებები.

5. ყველა დაგეგმილი მოქმედებების დეტალური ბიუჯეტი.

6. შეფასების მექანიზმები, როგორ განსაზღვრავთ თქვენი მოქმე-
დებებიდან რომელმა მოგცათ დადებითი უკუგება?

გეგმის ყოველ რუბრიკაში ჩამოთვლილი უნდა იყოს კონკრეტული
მოქმედებები ვადების და მათს შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირე-
ბის მითითებით. გეგმის შედგენისას მუდამ გახსოვდეთ, რომ თქვენ,
ჩვენს შემთხვევაში, შეშლილ სამყაროში ადამიანთა დროისა და ყურადღე-
ბის მოპოვებისათვის კონკურენციაში შედიხართ.

მიუხედავად იმისა, რომ ამგვარი გეგმები ერთმანეთისაგან განსხვა-
ვდება, PR-ის იდეების სიცოცხლისუნარიანობის შესამოწმებლად მთე-
ლი რიგი უნივერსალური კრიტერიუმები არსებობს.

ეს კრიტერიუმებია:

პერსონალიზაცია: თქვენი იდეა სწორედ ამ აუდიტორიის საჭირო-
ებების თანხმეორია? ინდივიდუალურ მიდგომას უზრუნველყოფს თქ-
ვენი იდეა? მას მხოლოდ წმინდა თეორიული მნიშვნელობა ექნება ადა-
მიანისათვის თუ პირადი?

ძველითობა: ეხება კი იგი იმ ნივთებს, იმ საქმეს, რომელიც ნამდვი-
ლად მნიშვნელოვანია იმ ადამიანებისათვის რომლებმაც "ხმის მი-

ნედენა" გსურთ? (თუ მე ხანშიშესული, ცოლიანი კაცი ვარ, მაშინ ჩემთვის არავითარ ინტერესს არ წარმოადგენს პროგრამები უცოლოებისათვის ან ბავშვებისათვის, თუკი არ იგულისხმება, რომ შვილიშვილებთან ერთად მოსვლა შემიძლია, მაგრამ ვიგრძნობ კი თავს კომფორტულად? პროგრამა ძირითადად ახალგაზრდა მშობლებისათვის ხომ არ არის განკუთვნილი?).

შტაჟსარიობა: შეიძლება კი ეს ვირნმუნოთ? ნუთუ ბავშვებს მართლაც დართავთ ნებას ხატონ, ხაზონ ან იცეკვონ ამ თქვენს ხელშეუხებ პარკეტის იატაკზე? როგორ შეხედავს ამას თქვენი სერიოზული აუდიტორია?

მომხიბლაობა: გულისხმობს კი თქვენი იდეა დამთვალეიერებლისათვის საინტერესო პირად გამოცდილებას? თუკი მე მარტოხელა ქვრივი ვარ, ვიგრძნობ კი თავს კარგად თუკი მარტო მოვედი? შესაძლებელია, რომ საინტერესო ადამიანებს შევხვდე და გავიცნო ისინი ისე, რომ თავი უხერხულად არ ვიგრძნო? კლასიკური მუსიკისადმი მიძღვნილი თქვენი პროგრამა ხომ არ აღემატება ჩემი გაგების უნარს? მოსაწყენი ხომ არ იქნება?

ვინაიდან PR-სა და რეკლამას შორის მთავარი განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ რეკლამა ფული ღირს, ხოლო PR-ი კი არა, მოდით ჯერ იმაზე ვისაუბროთ, თუ რისი მიღწევაა შესაძლებელი საზოგადოებასთან კავშირის მეშვეობით.

რა არის PR

მოდით ამთავითვე მკვეთრად გავმიჯნოთ PR-ის და პროპაგანდის ცნებები. პროპაგანდა ყოველთვის დაკავშირებულია იდეების ცენზურასთან და იგი ზოგიერთი ფაქტების წაყრუებას გულისხმობს. პროპაგანდის მიზნით, მოვლენასა და ადამიანებს შორის შეთხზული "სიახლეებით", საგანგებო ბარიერები აღიმართება. პროპაგანდა ადამიანთა რეაქციებით მანიპულირებას ვარაუდობს იმის ხარჯზე, რომ ვილაც წინასწარ განსაზღვრავს როდის და რისი ყურება არ შეიძლება ადამიანებისათვის. უმეტესად პროპაგანდას სახელმწიფოთა მთავრობები ომის დროს მიმართავენ, ანდა პროპაგანდით პოლიტიკური რეჟიმები სარგებლობენ, როდესაც ადამიანთა ქცევაზე მკაცრი კონტროლი ესაჭიროებათ, ანდა როდესაც ვილაც გადანყვეტს, რომ საზოგადოების

ინტერესშია რალაციის არ ცოდნა, ანდა როდესაც ვილაც მიიჩნევს, რომ რალაც საქმის ვითარება ფართო პუბლიკას არ ეხება.

PR-ის თვალსაზრისით ჩვენი მოღვაწეობის მიზანია ადამიანთა მოზიდვა ღონისძიებებში მონაწილეობის მისაღებად, ამიტომაც მათ მართალი ინფორმაცია უნდა მივანოდოთ, განვანათლოთ ისინი და დავარწმუნოთ. PR ისე უნდა აიგოს, რომ იგი თქვენი ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ გამოცდილებას ადეკვატურად ასახავდეს და ანმტიკიცებდეს. ეს კიდევ ერთი მექანიზმია, რომელიც ხელსშეუწყობს მეგობრების შექმნას.

ხშირად სავსებით სამართლიანად ამბობენ, რომ PR ყველასა და თითოეულის საქმეაო. თქვენს ორგანიზაციაშიც ასე უნდა იყოს. თქვენი მოვალეობაა თანამშრომელთა გონებაში უბრალო აზრის ჩანერგვა: მათი მუშაობა იმაში მდგომარეობს, რომ აიძულონ საზოგადოება გაუგონ თქვენს ორგანიზაციას და მიიღონ იგი. თითოეული თანამშრომელი უნდა აცნობიერებდეს, რომ თქვენი მთავარი ამოცანაა ადამიანთა საკუთარი წრის შექმნა, მათ სულსა და აზრებში მყარად შესვლა. PR ეს თქვენი საკუთარი ხერხია მართლად და გატაცებით აუწყოთ ადამიანებს თქვენი ისტორია, მაგრამ, რა თქმა უნდა, არსებობს მთელი რიგი რალაციები, რომლებშიც თქვენ არ გიშველით არანაირი კავშირი საზოგადოებასთან. PR-ს არ შეუძლია მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების კონტროლი. PR-ს არ შეუძლია აღმოფხვრას კონკურენცია. PR არ აქარწყლებს უარყოფით მომენტებს და PR ვერ შეცვლის რეკლამას.

თქვენს გეგმურ მასალას მყისვე უნდა ცნობდნენ, ანუ როგორ შევქმნათ "ოჯახური სტილი"

PR-ზე მუშაობის განმტკიცება ძალზე უბრალო ხერხებით არის შესაძლებელი. თუ გსურთ იყოთ ცნობილი აუცილებელია ინფორმაციას თქვენს შესახებ პირველი შეხედვისთანავე ცნობდნენ.

თუკი თქვენს ბროშურებზე, კონვერტებზე, წერილებზე და ა.შ. თქვენი ორგანიზაციის მოხდენილი ემბლემა, ან მისი დევიზი იქნება განთავსებული, დროთა განმავლობაში პუბლიკის ცნობიერებაში მყარი ასოციაცია ჩამოყალიბდება. თუკი თქვენი ემბლემა, თქვენი აზრით მოძველდა ან აღარ შეესაბამება თქვენი ორგანიზაციის სულისკვეთებას, მოინვიეთ კარგი დიზაინერი და განიხილეთ მასთან ერთად როგორ შეცვალოთ იგი. ამ მომსახურების ანაზღაურება სულაც არ არის აუცი-

ლებელი რომ ფულადი იყოს - ხომ არსებობს საიმისო სხვა საშუალებაც რომ გულუხვად გადაუხადოთ მადლობა დიზაინერს. მათგან რომელიღაც ვარიანტზე რომ შეჩერდებით, შემდგომშიც მას მისდიეთ.

საზოგადოების ცნობიერებაში თქვენს ორგანიზაციაზე ასოციაცია შეიძლება განამტკიცოთ იმით, თუკი ყველაფერს, რასაც ბეჭდავთ, ერთნაირი გარეგნული იერი, ანუ თქვენი “ოჯახური სტილი” ექნება. შეარჩიეთ რომელიღაც ფერი, ან ფერები და მხოლოდ ისინი გამოიყენეთ, ამასთან თვალყური უნდა მიადევნოთ, რომ თქვენს მიერ შერჩეული ფერები ყოველთვის ერთნაირი იყოს (თავიდან სტამბაში ფუსფუსი მოგინევთ, ისინი ხომ ყოველთვის ყველაფერს ისე აკეთებენ როგორც ეადვილებათ!). თქვენი კორესპონდენციის ქალაქის ფერიც ყოველთვის ერთნაირი უნდა იყოს (მაგალითად - თეთრი). ნუ გადახტებით ნაცრისფრიდან თეთრზე, შემდეგ კიდევ სხვა ფერზე. შეირჩიეთ შრიფტი, შეძლებისდაგვარად სხვებისაგან გამორჩეული და გამოიყენეთ იგი ყველა დოკუმენტისათვის. მაშინ ყველა-ვინც მიიღებს თქვენგან წერილებს, ან დაინახავს თქვენს ბროშურას თუ აფიშას, იმნამსვე მის ასოცირებას თქვენს ორგანიზაციაზე მოახდენს. რა თქმა უნდა საიმისო სახსრების მოძიება, რომ ერთი ხელის დარტყმით შეცვალოთ თქვენი პოლიგრაფიული იმიჯი, პრაქტიკულად არარეალურია, მაგრამ ღირს მუშაობის დანაშაუბს. ასე რომ შეარჩიეთ თქვენი ახალი იმიჯის კომპონენტები - ემბლემა, შრიფტი, ფერი (ფერთა გამა) და დაინყეთ გამოყენება თქვენს წერილებსა თუ განცხადებებში. თანდათანობით სრულად გადადით თქვენი მასალების გაფორმების ახალ სტილზე.

თქვენ და მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები

კულტურის ორგანიზაციებისაგან გაზეთების, რადიო და ტელეგადაცემების თაობაზე უმეტესად ერთი და იგივე საჩივრებს ვისმენთ: “არასოდეს აქვეყნებენ ჩვენს მასალებს”, “არასოდეს აშუქებენ ჩვენს პროგრამებს და ღონისძიებებს”. თავის მხრივ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებათა წარმომადგენლები ყოველთვის ამბობენ, რომ საგაზეთო ადგილისათვის, საეთერო დროისათვის დიდი კონკურენციაა და რომ თქვენი პრეს-რელიზები მათი პუბლიკისათვის დიდ ინტერესს არ წარმოადგენს.

რა მოვიმოქმედოთ? უპირველეს ყოვლისა შეეცადეთ ამ სიტუაციას იმ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების თვალთ შეხედოთ,

რომელთა ყურადღების მოპოვებასაც ცდილობთ. მასალა რომელსაც თქვენ მათ სთავაზობთ, მართლაც საინტერესოა მათი ბაზრისათვის, თუ თქვენი ინფორმაცია მათთვის ძალზე უმნიშვნელოა, ნიკო-მაკოა? იქნებ თქვენ კიდევ ერთ პროგრამას თავაზობთ რიგი პროგრამებიდან?

საქმე თუ იმაში გახლავთ, რომ ბაზრის ის ნაწილი, რომლის დაინტერესებაც გსურთ პატარაა, მთელი რიგი ხერხები არსებობს მის გასაფართოვებლად. პოლიტიკოსებმა კარგად იციან ფანდი, რომელსაც “ვილაცის კუდზე აკიდებას” უწოდებენ. ეს იმ დროს ხდება, როცა ნაკლებად ცნობილი ან პოპულარული კანდიდატი როგორღაც პოპულარულ კანდიდატს “მიეტმასნება” და გაძვრება. ხომ არ შეგიძლიათ, რომ “ვინმეს კუდზე აეკიდოთ”? ხომ არ შეგიძლიათ სხვა ორგანიზაციებთან გაერთიანება, რომლებიც ამჟამად ანალოგიურ პროგრამებს აკეთებენ ან მათი ცალკეული ასპექტებით სარგებლობენ? არ შეგიძლიათ რომელიმე სახელგანთქმულ, ცნობილ პიროვნებას თქვენი მოედანი შესთავაზოთ? იქნებ ყველასათვის საყვარელი მხატვრის ან მსახიობის მეუღლის პატივსაცემად სპეციალური მიღება მოაწყობთ? (უფრო დანვრილებით ამის თაობაზე მეექვსე თავში შევჩერდებით, სადაც საუბარი იქნება სპეციალურ ღონისძიებებზე და მათი ჩატარების დროს მოხალისეთა დახმარების გამოყენებაზე).

თვალშისაცემი ღონისძიება შესაძლოა ჩინებულ “სატყუარად” იქცეს და აქ უმთავრესად მდიდარი წარმოსახვა დაგჭირდებათ და არა ფული. ასე, რომ კოლეგებთან ერთად ტვინი გაანძრით, ამ თემაზე “ტვინების შეტევა” განახორციელოთ, აამოქმედეთ თქვენი მეგობრები და ვოლონტიორები. გაზეთები გადაიკითხეთ, იქნებ ამან რომელიღაც იდეა გიკარნახოთ, ნახეთ სხვები რას აკეთებენ, იქნებ რალაცის უკეთ გაკეთება შეძლოთ, უფრო დიდი ფანტაზიით! თუკი თქვენ რომელიღაც ყოველწლიურ ღონისძიებას მოიფიქრებთ თქვენი პოპულარობა ყოველწლიურად გაიზრდება.

მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები ანონიმური ძალა როდია, ისინი კონკრეტული ბიზნეს ფირმებისაგან შედგებიან, თითოეულ მათგანს თავისი მისია და კონკრეტული ბაზარი გააჩნია, ამ ბიზნეს ფირმებს ცოცხალი ადამიანები ხელმძღვანელობენ, ისეთივე როგორიც თქვენ ბრძანდებით და როგორც მე ვარ. ამ ადამიანებს თავიანთი სიმპათიები და ანტიპათიები გააჩნიათ, მიდგომები და ინტერესები და ყველა მათგანი აღმერთებს, როდესაც ვილაც მათ ყურადღებას ეძებს

ღირებული საქმის გამო. მათ უნდა დაუმეგობრდეთ, მაგრამ ჯერ თქვენთვის უნდა გქონდეთ გარკვეული, მათგან ვინ წარმოადგენს თქვენთვის ყველაზე დიდ ინტერესს და ყველაზე შეუპოვარი ძალისხმევა იმათკენ უნდა მიმართოთ ვინც ყველაზე უკეთ შეძლებს და უზრუნველყოფს პოტენციურ აუდიტორიაზე თქვენს ვასვლას.

თქვენ პირადი ურთიერთობები უნდა დაამყაროთ ყველა იმ ადამიანთან, ვინც თქვენთვის საინტერესო მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებს წარმოადგენენ. ენვიეთ მათ ვიზიტით, გაიცანით ისინი, დაპატიჟეთ ხოლმე თქვენთან ვიდრე არ გენვევიან და ეცადეთ რაც შეიძლება მეტი კითხვები დაუსვათ. გამოარკვიეთ თუ რა აინტერესებთ მათ. როგორი ისტორია შეძლებდა მათ დაინტრიგებას? რა შეიძლება მოსწონდეს მათ მკითხველს, მსმენელს, მაყურებელს? ყურადღებით მოისმინეთ მათი პასუხები, ნუ გაანყვეტინებთ ხოლმე, არ იჩქაროთ საუბარში თქვენი საკუთარი ინტერესების "შეტენა".

კარგად აწონ-დაწონეთ მათი პასუხები. შეგიძლიათ თქვენი ისტორიის ისეთი სოუსით მიწოდება, რომელიც დააინტერესებს მათ? შეგიძლიათ მათი რითიმე "შებმა"? შეიძლება მათი ინტერესების მქადაგებელი გახდეთ?

სტანდარტული პრესრელიზების დრო დიდი ხანია წავიდა. სამიხუთი ინდივიდუალური გზავნილი გაცილებით დიდ შედეგს მოიტანს, ვიდრე საერთო ფრაზებისაგან შემდგარი 50 ეგზემპლარი.

პრესკონფერენციები თავიანთ მნიშვნელოვან ადგილს უწინდებურად ინარჩუნებენ, მაგრამ ყოველი მასობრივი ინფორმაციის საშუალება ისწრაფვის ინფორმაცია რომელიღაც თავისი განსაკუთრებული თვალთახედვით, სხვა დახრილობით მიიღოს, ისწრაფვის "შენი ადამიანი", "ინსაიდერი" გახდეს. თუკი თქვენთვის ცნობილი გახდა ამა თუ იმ მასობრივი ინფორმაციის საშუალების ინტერესები და გეჩვენებათ, რომ ამ წყაროსათვის ისტორია, რომლის საჯაროდ გაცხადებასაც აპირებთ, შესაძლოა განსაკუთრებულ ინტერესს წარმოადგენდეს, ენვიეთ მათ და გაუზიარეთ თქვენი ინფორმაცია მანამდე ვიდრე მას საერთო საკუთრებად აქცევდეთ. მიეცით მათ თქვენი მოღვაწეობის ერთ-ერთ ასპექტთან დაკავშირებული ექსკლუზიური რეპორტაჟის გამოქვეყნების შესაძლებლობა, უნიკალური ფოტოს გადაღების შესაძლებლობა.

ხოლო რაც შეეხება თქვენს პრეს-რელიზებს შეეცადეთ დაეხმაროთ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებს, თითოეულ მათგანს მრავალ-

ვალნაირი ვარიანტები შეთავაზეთ, რათა მათ განსაკუთრებული გადა-
კეთებების გარეშე შეძლონ თქვენი მასალების გამოყენება. მცირე ნი-
ნაალმდეგობების ხაზი ყოველთვის მომხიზღელია. გაადვილეთ მათი
ამოცანა. და კიდევ, არ შეიძლება წარმატებას მყისვე ელოდოთ. მოთ-
მინებით, გულმოდგინედ და იუმორის გრძნობით იმუშავეთ მასობრივი
ინფორმაციის საშუალებებთან. არასოდეს უსაყვედუროთ მათ იმის გა-
მო, რომ გამოტოვეს ან არაფრად ჩააგდეს თქვენი ინფორმაცია. კარგი
ისტორიის გამო მაღლიერება ყოველთვის გამოხატეთ.

მომხმარებელთა წრის შექმნა მარკეტინგი და ლობირება

კულტურის ორგანიზაციების ლიდერები სიტყვაზე — მარკეტინგი — სხვადასხვანაირად რეაგირებენ. ორკესტრების, საბალეტო და საოპერო დასების ხელმძღვანელებს კარგად ესმით მარკეტინგის აუცილებლობა. თუკი გსურთ ბილეთების მეტი რაოდენობით გაყიდვა, ან უფრო სარფიანად გაყიდვა, ან გაყიდული აბონემენტების ხარჯზე გარანტირებული შემოსავალი, მარკეტინგის ცოდნაა საჭირო. ანუ რა მიზანსაც არ უნდა ისახავდეთ, მარკეტინგით ადამიანებს თავაზობთ რომელიღაც ფასეულობა, რომელიც მათ გააჩნიათ, გაცვალონ იმაზე, რასაც მათთვის სიამოვნების მინიჭება შეუძლია.

მუზეუმები და სურათების გალერეები მარკეტინგთან დაკავშირებულ საქმიანობაზე ერთმნიშვნელოვნად როდი რეაგირებენ. მართალია ბილეთებს მათთვის რაღაც შემოსავალი მოაქვს, მაგრამ ბილეთების ფასი, ჩვეულებრივ, დაბალია ხოლმე და მთელ რიგ შემთხვევებში მთელი ეს შემოსავალი, სახელმწიფო ან მუნიციპალურ ბიუჯეტში ირიცხება, რასაც თავად მუზეუმებისათვის დიდი სარგებელი არ მოაქვს. ამიტომაც აზრს ბაზარზე მუზეუმის წინსვლის თაობაზე, ისინი ხშირად უკმაყოფილო სახით არიან თავს და მხრებს იჩეჩენ. მათთვის დამრავალიერებელთა რიგები, მიზეზთა გამო, ზედმეტი თავის ტკივილია. თუკი ეს ასეა, ჩნდება კითხვა: “რატომღა უნდა ვიმუშაოთ მუზეუმის მარკეტინგზე?” — ამას ცოტა ქვემოთ განვსჯით, ჯერჯერობით კი გავიხიოთ: რისკენაც არ უნდა იყოს მიმართული მარკეტინგი (შემოსავლის ზრდისაკენ, ან დამატებითი დამრავალიერებლების მოზიდვისაკენ) იგი იმაში მდგომარეობს, რომ თქვენ ადამიანებს თავაზობთ რომელიღაც ფასეულობა, რომელიც მათ გააჩნიათ, გაცვალონ იმაზე, რასაც მათთვის სიამოვნების მინიჭება შეუძლია.

მარკეტინგი შეიძლება ადამიანთა ორი ჯგუფისაკენ იყოს მიმართული: იმათკენ, რომელთაც თქვენ უკვე იცნობთ და გსურთ, რომ მათ თქვენს პროგრამებში თავიანთი მონაწილეობა გაზარდონ და იმათკენ, რომელთაც ჯერ კიდევ არ იცნობთ, მაგრამ გსურთ, რომ მათ თქვენს დაწესებულებაში სიარული დაიწყონ.

ბილეთების გაყიდვის ზრდაზე მიმართული მარკეტინგი

თავდაპირველად იმ საინტერესო მომენტებს განვიხილავთ, რომლებიც მაშინ წარმოიქმნებიან, როდესაც ორგანიზაცია იმ წარმოდგენებზე დასასწრებ ბილეთებს ყიდის, რომელთა დარბაზში დასაჯდომი ადგილების რაოდენობა შეზღუდული აქვს. ხაზგასმით აღვნიშნავ, რომ ჩვენ აქ მხოლოდ ყველაზე უფრო ზოგად შეხედულებებს გამოვთქვამთ, რადგანაც კონკრეტული სიტუაციები ძალზე სხვადასხვაგვარია ხოლმე. თქვენთან საკასო ანგარიშები იმგვარად არ დგება, როგორც ეს დასავლეთშია მიღებული, არც გაყიდვის პროცესზე ხდება თვალყურის მიდევნება, მუდმივი მაყურებლების შესახებ ინფორმაციაც ძალზე მწირია და სიზუსტეს მოკლებული. დასავლეთში ესოდენ დიდი მნიშვნელობის მქონე დიფერენციაცია, თქვენთან უმეტესად, მთელი რიგი მიზეზების გამო, მიზანშეუწონლად არის მიჩნეული. თურმე ფოსტა, რომლის მომსახურებითაც დასავლეთში ძალზე ფართოდ სარგებლობენ, თქვენთან ხშირად საიმედოდ არ მუშაობს. ასე, რომ თქვენ საქმის წინ წასანეგად, სულ სხვა არხებით გიხდებათ სარგებლობა, მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ თქვენ მარკეტინგის თქვენეული ეფექტური სისტემები არ შეიმუშაოთ.

სამარკეტინგო გეგმის შედგენა, ბევრი რალაციით, საინფორმაციო საკომუნიკაციო გეგმის შედგენას გავს, რომლის შესახებაც წინა თავში ვისაუბრეთ. აქ საკვანძო მომენტი საკუთარი აუდიტორიის კარგი ცოდნაა. ამჟამად ცალკეულ სპექტაკლებზე კერძოდ ვინ ყიდულობს ბილეთებს? აბონემენტებს ვინ ყიდულობს? თუკი ვილაც მოვიდა სალაროსთან და ბილეთი შეიძინა, თქვენ ალბათ მისი არც სახელი, არც გვარი და არც ტელეფონის ნომერი, ან ფაქსის (ელექტრონული ფოსტის) მისამართი არ იცით.

თუკი მათ ამ ინფორმაციას თხოვთ ბევრი, ალბათ, არც ისურვებს მის მოცემას, მაგრამ რალაც სხვა სტიმული უნდა მოიფიქროთ. შეიძლება პრიზი გაათამაშოთ სახლში მიტანით, ან ლატარეა მოაწყოთ იმათთვის, ვინც დათანხმდება თავისი კოორდინატების დატოვებას, ან იქნებ მათ უფასო პროგრამა შეთავაზოთ. რაც შეიძლება მეტი რამ უნდა შეიტყოთ იმ ადამიანებზე, რომლებიც ესწრებიან თქვენს სპექტაკლებს, იქნება ეს მათი სოციალური მდგომარეობა, თუ რა მოსწონთ და რა არა, უნდა შეიმუშაოთ წინადადებები იმის თაობაზე, თუ უკეთ რო-

გორ შეძლებთ მათ მომსახურებას. თქვენს ხელთ უკვე არსებული ინფორმაციიდან რალაცეების თაობაზე აზრის გამოტანას შეძლებთ, კითხვების მეშვეობით რალაცეების გაგება მოგიწევთ. როგორც კი მთელ ამ ინფორმაციას მოიპოვებთ შეგიძლიათ შემოქმედებითად გამოიყენოთ იგი. დაუკავშირდით თქვენს მუდმივ მაცურებლებს ტელეფონით, ფაქსით, ელექტრონული ფოსტით.

დიახ, ეს პროცესი შრომატევადია, მაგრამ ადამიანები რომლებამდეც მიღწევა გასურთ, თქვენი კლიენტები არიან, ეს თქვენი არსობის პურია.

თქვენი მუდმივი მაცურებლებისადმი გაგზავნილი წერილი შეიძლება კარგ სტიმულად იქცეს მათი უფრო აქტიური მონაწილეობისათვის. გაუზიარეთ მათ თქვენი რომელიღაც შიდა ინფორმაცია, მიეცით საშუალება თავი თქვენი თეატრის თანამონაწილედ იგრძნონ. გაცილებით ადვილია მიყიდო იმას, ვინც უკვე ყიდულობს, ვიდრე ახალი და მუდმივი კლიენტი იპოვო.

როდესაც კარგად წარმოიდგენთ მაცურებელთა აუდიტორიის პროფილს, ადვილად შეძლებთ მათი დასწრების ზრდისათვის ხერხების მოფიქრებას. მხედველობაში იქონიეთ, რომ ის, ვინც ცალკეულ ბილეთებს ყიდულობს, საუკეთესო კანდიდატია აბონემენტების შესაძენად. თქვენი მაცურებლის შესახებ ინფორმაციას როდესაც მოიპოვებთ, შეგიძლიათ მათ მარკეტინგული პაკეტი შეთავაზოთ: მაგალითად პატარა აბონემენტები იმ სპეციალური კონტიგენტის მისამართით, ცალკეულ ბილეთებს რომ ყიდულობენ. შეგიძლიათ აგრეთვე შეთავაზოთ 3-4 სპექტაკლის სერია კვირის რომელიღაც განსაზღვრულ დღეს, ან სპექტაკლების სერია იმათთვის, ვინც სეზონის დასაწყისში არ შეიძინა აბონემენტი.

ეცადეთ "მიალნიოთ" იმ ადამიანებამდე, რომლებიც ჯერჯერობით თქვენი მაცურებლების რიცხვს არ მიეკუთვნებიან. იმისათვის, რომ განსაზღვროთ ბაზრის პოტენციური ხელსაყრელი სეგმენტები, ანუ იპოვოთ ადამიანები, რომლებიც შესაძლებელია დაარწმუნოთ წარმოდგენებზე დასწრებაში, დაიწყეთ ტვინზე შეტევა. რას წარმოადგენს ის პოტენციური ბაზრები, რომელთა ათვისებასაც ისურვებდით? ბიზნეს ფირმები, სოციალური ჯგუფები, ტურისტები, რელიგიური ჯგუფები, ადამიანები, რომლებსაც ორკესტრებისათვის ფინანსური მხარდაჭერის აღმოჩენა შეუძლიათ, თუ ადამიანები, რომელთაც პოლიტიკურია გაველენა გააჩნიათ, რომელიც შესაძლოა თქვენთვის სასარგებლო აღ-

მოჩნდეს? როგორ ჯობს ამ ბაზრებთან კავშირების დამყარება, რათა ისეთი რამ შესთავაზოთ, რაც მათთვის ფასეულია? ამან რა შედეგები შეიძლება მოიტანოს? შემდეგ თითოეული ხერხის ეფექტურობა უნდა შეაფასოთ. უარი თქვით ნაკლებ ეფექტურზე. შემდეგ ტვინზე კიდევ ერთი შეტევა მიიტანეთ და ეცადეთ თქვენს გეგმაში დამატებითი ბაზრები და მიდგომები ჩართოთ. ამგვარად სამარკეტინგო მოქმედებების გეგმას მიიღებთ და შეძლებთ იმის შეფასებას, თუ რეალურად რა დაგიჯდებათ თქვენს მიერ დასახული მიზნების მიღწევა. როგორც კი ამ დოკუმენტს შეადგენთ, დაიწყეთ მისი გამოყენება, როგორც თქვენი მოქმედებების სახელმძღვანელო. მკაცრად მისდით მას, მაგარამ რაც შეიძლება ხშირად გაანალიზეთ სწორი იყო თუ არა მისი შედეგინი-სას თქვენი ნანამძღვრები და საჭიროების მიხედვით მოახდინეთ მისი კორექტირება. დაისახეთ მხოლოდ კონკრეტული მიზნები და მათი შესრულება საკონტროლო აზომვების წინასწარ დაგეგმილ ვადებში შეაფასეთ. თუკი საჭიროება მოითხოვს, შეცვალეთ მიზნები, თქვენი ბიუჯეტის კორექტირებაც მოახდინეთ.

ბევრი ხერხი არსებობს საიმისოდ, რომ შეიტყოთ ვინ არ დადის ამჟამად თქვენს სპექტაკლებზე. თავისთავად ცხადია, რომ ის ადამიანები, რომლებიც ანალოგიურ სპექტაკლებზე სხვა თეატრებში დადიან, თქვენი ბაზრისათვის ყველაზე უფრო პერსპექტიულები არიან. შეთავაზეთ სხვა ორგანიზაციებს მუდმივ მაცურებელთა სიების ურთიერთ-გაცვლა (ჩემი დიდი გამოცდილება ცხადყოფს, რომ თქვენი მაცურებლებიდან არავის დაკარგავთ, სამაგიეროდ, თუკი შეძლებთ ახალი კოორდინატების გამოყენებით თქვენი მარკეტინგის ეფექტურად ჩატარებას, მაშინ ახალ აუდიტორიას მიიღებთ), იმუშავეთ ტურისტულ სააგენტოებთან: იქნებ დააინტერესოთ ისინი თქვენი სპექტაკლების ბილეთების გაყიდვით, რისთვისაც მცირე საკომისიო გასამრჯელოს მიიღებენ, შესაძლოა ბარტერიც ეფექტური აღმოჩნდეს, მაგრამ თქვენი ბარტერი მხოლოდ და მხოლოდ თქვენს მიერ დასახული კონკრეტული შედეგების მიღწევაზე უნდა იყოს მიზანმიმართული და თუკი თქვენ ბარტერულ ბილეთებს გასცემთ, შეეცადეთ, რომ ბენეფიციანტი მართლაც გამოჩნდეს სპექტაკლზე.

ამ გეგმის შედგენისას, ისევე როგორც ყველა სხვა შემთხვევაში, უნდა გაიაზროთ მისი ეფექტურობის გასაზომად როგორ სისტემას გამოიყენებთ. მაგალითად, თუკი გეგმის რევიზიას ორ კვირაში ერთხელ მოახდენთ, ეს დაგეხმარებათ ყურადღება მოიკრიბოთ არა თავად

პროცესის შესრულებაზე, არამედ იმ შედეგებზე, რომელსაც იგი იძლევა. მონიტორინგის ისეთი სისტემა უნდა მოიაზროთ, რომ ყოველი ახალი შეკვეთის მიღების დროს იცნოთ, რომელი საინფორმაციო არხით გამოვიდა შემკვეთი თქვენზე, რათა ზუსტად იცოდეთ თქვენი მარკეტინგული ძალისხმევიდან რომელი დაგვირგვინდა წარმატებული გაყიდვით. სეზონის ბოლოს, როდესაც გაყიდვების წყაროების მიხედვით გაანალიზებთ ინფორმაციას, მიხვდებით თუ მარკეტინგის ინსტრუმენტებიდან რომელი აღმოჩნდა თქვენთვის ყველაზე უფრო პროდუქტიული.

რა თქმა უნდა, თქვენ კარგი კომპიუტერული მონაცემთა ბაზა დაგჭირდებათ, რომელშიც მარკეტინგის ხაზით მოპოვებულ ინფორმაციას შეიტანთ. ამ პროგრამის დაყენებისას უმჯობესია კონსულტაციებისათვის პროფესიონალებს მიმართოთ, რადგან ამაში შესაძლოა თქვენი მარკეტინგული ოპერაციების წარმატების გასაღები იმალებოდეს.

ეცადეთ მუდმივი კლიენტებისათვის ბილეთების გაყიდვის პროცედურა მაქსიმალურად გაადვილოთ. ტურისტებს შორის პოპულარულია ბილეთების შეძენა ტელეფონით და ფაქსით, საკრედიტო ბარათების მეშვეობით ანგარიშსწორების საფუძველზე. ამავე სისტემაში შესაძლოა თქვენს კომერციულ და საქმიან წრეებშიც იმუშაოს.

იქნებ ღირდეს საკუთარი ვებ-გვერდის შექმნა და ინტერნეტის მეშვეობით ბილეთების გაყიდვის უსაფრთხოების სისტემის მოაზრება. იაფ-ფასიანი ბილეთებისათვის შეიძლება კუპონთა სისტემის შექმნა, რომელთა მეშვეობითაც, უშუალოდ წარმოდგენის დაწყების წინ, შესაძლებელი იქნება დარჩენილი გაუყიდავი ბილეთებიდან ადგილების გადაცვლა უკეთესზე.

იმისათვის, რომ საუკეთესო იდეები მოიპოვოთ, ნებაყოფლობით მარკეტინგული მხარდაჭერა იქნებ თქვენი ორგანიზაციის ფარგლებს მიღმა შეიპიროთ. იქნებ გყავთ პროფესიონალი მარკეტოლოგი, რომელიც მუშაობს კორპორაციაზე და რომელსაც მოუნდება თქვენი ძალისხმევების შეფასება და თქვენი დახმარება? თქვენ შეგიძლიათ შექმნათ საკონსულტაციო საბჭო (იხ. მეექვსე თავი) იმ ადამიანებისაგან, რომლებიც სასტუმროებში, მუნიციპალიტეტებში, განათლების სფეროში, ბიზნეს სექტორში მუშაობენ. დრო და დრო, სამუშაო დღის შემდგომ, მოინვიეთ ისინი მსუბუქ ლანჩზე ან კარგად ორგანიზებულ თათბირზე. საესებით შესაძლებელია, რომ ისინი მოინდომებენ თქვენს და-

ხმარებას. მათდამი თქვენი მადლიერების ნიშნად შესთავაზეთ მათ უფასო ბილეთები ერთ-ერთ თქვენს სპექტაკლზე. თუკი თქვენს დამხმარეებს, თქვენსავე არტისტებს ნარუდგენთ — ამით ერთნიც და მეორენიც ნასიამოვნები დარჩებიან. ეს დაგეხმარებათ მოკავშირეების უკეთ მოზიდვაში და თქვენს შესახებ კარგი ხმა დაირხევა. ყოველთვის სწორედ ამგვარი ბარტერია სასარგებლო.

უმთავრესია გახსოვდეთ: როდესაც სამარკეტინგო მასალებს ადგენთ, უნდა ეცადოთ, რომ ყურადღება ძირითადად თქვენი პოტენციური კლიენტის პირად ინტერესებზე გაამახვილოთ. მარკეტინგული სცენარების კამპანიები სხვადასხვა ღონისძიებებისა და სეზონებისათვის სხვადასხვანაირი უნდა იყოს, მხოლოდ ასე მიაღწევთ აუდიტორიის მრავალფეროვნებას. და კიდევ ერთი — თქვენ იმას თავაზობთ ადამიანებს, რამაც მათ სიამოვნება უნდა მიანიჭოს. ისე უნდა გააკეთოთ, რომ თქვენი ბილეთების შეძენა მათთვის რაც შეიძლება გაადვილებული იყოს! ყოველთვის გახსოვდეთ, რომ თქვენი მიზანია მუდმივ კლიენტებთან ხანგრძლივი, კარგი ურთიერთობების დამყარება. მუდმივ კლიენტებთან არ შეიძლება ისე მოიქცეოთ, როგორც “ერთჯერადებთან”.

აუდიტორიის გაფართოებაზე მიმართული მარკეტინგი

(მუზეუმები და სურათების გალერეები)

მუზეუმებში მრავალი მეცნიერ-მუშაკი გეტყვით, რომ ბევრი დამთვალიერებლები დიდად უშლის ხელს ნორმალურ მუშაობას. ისინი მუზეუმების ზღურბლიდანვე ხლაფორთს იწვევენ: უფრო მეტი რამ არის დასალაგებელი, დამატებითი კეთილმოწყობაა საჭირო (გარდერობში საკიდებით დანყებული, ტუალეტებით დამთავრებული), დამატებითი ზედამხედველებია საჭირო, რათა თვალყური ადევნონ მათ და რაიმეს ხელის შეხების, ან მოპარვის შესაძლებლობა არ მისცენ. მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში მუზეუმები გადავსებულია დამთვალიერებლებით. დასავლეთში მუზეუმი ყველაზე პოპულარულ დროის გასატარებელ ადგილად იქცა. ზოგან მუზეუმები უფრო პოპულარულები არიან, ვიდრე სპორტული შეჯიბრებები. თქვენი თანამშრომლები შესაძლოა

შეგვინააღმდეგონ და თქვან, რომ მზად არ ბრძანდებით დამთვალე-
ერებელთა დიდი რაოდენობის მისაღებად, რომ უმჯობესია წყნარ,
ღრმადმჭვრეტ ადგილად დარჩეთ, ჯობს განაგრძოთ სტუდენტებისა
და სკოლის მოსწავლეების მომსახურება.

ასეთ შემთხვევაში შეგიძლიათ კითხოთ მათ, დასავლეთის მუზეუ-
მები, რომლებიც უკვე ისედაც გადატენილი არიან დამთვალეობლე-
ბით, რატომღა აგრძელებენ ფულის ხარჯვას ბაზარზე საკუთარი თა-
ვის წინასწანევად და რატომ ატარებენ მარკეტინგს? რა, სამუზეუმო
სამყარო შეიშალა?

სამუზეუმო საქმის მარკეტინგის იდეა ფულის უქმარისობის გამო
წარმოიშვა. ახლა საერთაშორისო ეკონომიკური კლიმატი ყველგან ისე
ვითარდება, რომ უახლოეს ათწლეულებში თითქმის აღარ იარსებებს
კერძო, თუ სახელმწიფო მუზეუმები და გალერეები, რომლებიც საკმა-
რის ფინანსურ გადასხმებს გარანტირებულად მიიღებენ. თვალმისა-
წვდომ მომავალში ინფრასტრუქტურის, ეკოლოგიის, ჯანდაცვისა და
განათლების პრობლემებით დამძიმებული არც ერთი მთავრობა კულ-
ტურის მხარდასაჭერად საკმარისი დაფინანსების გამოყოფას აღარ
დაიწყებს, მაშინ როდესაც კორპორაციები და კერძო სპონსორები,
სულ უფრო ზომიერები და ფრთხილები ხდებიან თავიანთი ფულის ხა-
რჯვაში. კი მაგრამ გამოსავალი სადღაა? რა უნდა ქნან მუზეუმებმა
და სურათების გალერეებმა? შეამცირონ თავიანთი პროგრამები? ნაწი-
ლობრივ დაიხურონ? რატომაც არა?

რატომ არა? იმიტომ, რომ თანამედროვე სამყაროში რესურსებს
იღებს ის ვინც წარმატებას აღწევს. მთავრობაც, ქალაქის ხელისუ-
ფლებაც, ბიზნესის ლიდერებიც რესურსების განაწილების დროს სარ-
გებლიანობის კრიტერიუმებიდან ამოდიან. სარგებლიანობა კი ერთ
კვადრატულ მეტრ ფართობზე გამოფენილი ექსპონატების რაოდენო-
ბით როდი იზომება, არამედ ფეხების რაოდენობით, დიახ, დიახ,
სხვადასხვანაირ ფეხსაცმლიანი ფეხების რაოდენობით. მხედველობა-
ში საზოგადოებრიობის სამსჯავრო მაქვს. ამ ფეხების დათვლა შეიძ-
ლება და მათი რაოდენობა დიდ როლს ითამაშებს რესურსების განაწი-
ლების თაობაზე გადაწყვეტილების მიღების დროს. თუკი თქვენს
დარბაზებში ბევრი ფეხი მოძრაობს, ეს იმას ნიშნავს, რომ თქვენ კარ-
გად ემსახურებით ხალხს. ეს თვალსაჩინოდ წარმოაჩენს იმას, რომ ად-
ამიანებისათვის თქვენი არსებობა სულერთი არ არის. ეს ადამიანები,
ეს გადასახადის გადამხდელები, თქვენი კლიენტები არიან. მათ თქვე-

ნი პროგრამის შესახებ ყველაზე უფრო მეტყველი შეფასება თავიანთი ფეხებით გამოაქვთ.

კულტურის ან ხელოვნების ორგანიზაციის სარგებლიანობაზე სამეცნიერო მიღწევებით აღარავინ მსჯელობს. გაცილებით მნიშვნელოვანი გახდა საკითხი: ყველა ეს სამეცნიერო გამოკვლევა ემსახურება კი საზოგადოებას? და ეს როგორ უნდა განიზომოს? აქ კვლავ ფეხებთან დაბრუნება მოგინევთ.

სწორედ ფეხებს შეუძლია დაარწმუნოს სპონსორები იმაში, რომ ისინი სახსრების თქვენს მუზეუმში ჩადებით, კარგ სამსახურს გაუწევენ თავიანთ აქციონერებს. თქვენთან მოსიარულე ფეხები ზოგიერთ თქვენს პოტენციურ დამხმარებელს დაატარებენ. თუ ისინი კმაყოფილები იქნებიან, თავიანთ მეგობრებსაც მოიყვანენ. მალე თქვენს მუზეუმში სიარული თქვენი ქალაქის ნებისმიერი მოქალაქის და სტუმრის მოვალეობად იქცევა. ამ ფეხებს დროებით გამოფენებზეც მოყვავთ დამთვალეიერებლები, რომლის ბილეთებიც ზოგჯერ გაცილებით ძვირია და თქვენთვის უფრო მაღალი შემოსავალი მოაქვს. ამ ფეხებზე დგანან მყიდველები, რომლებიც თქვენი მუზეუმის მაღაზიაში ნაკეთობებს იძენენ და თქვენი კაფეტერიების კლიენტები არიან. ერთი სიტყვით, ფეხებს მოაქვთ სახელმწიფოსა და კერძო სპონსორებისათვის ყველაზე უფრო უტყუარი დამადასტურებელი საბუთი იმისა, თუ რა მნიშვნელოვანია თქვენი დაფინანსება. ამიტომაც საბოლოო ჯამში ხმას სწორედ ფეხები იძლევიან.

როდესაც ტურისტები ფიქრობენ, თუ სად გაემგზავრონ, უპირველეს ყოვლისა იმით ინტერესდებიან, თუ მათი ოჯახისათვის რა კულტურული რესურსების შეთავაზება შეუძლია ამა თუ იმ ქალაქს. ტურისტული აგენტები თავიანთ პროგრამებს და მარშრუტებს კულტურული ღირსშესანიშნაობების დათვალეიერებაზე აგებენ და ფეხები, რომელთა შემოტყუებაც მოხერხდება, მათთვის საინტერესო კულტურული პროგრამის შეთავაზებით, შემდგომ სასტუმროებში, რესტორნებში, ტაქსში და მაღაზიებში შედიან. და ქალაქში სწორედ ფეხებს მოაქვთ დამატებითი შემოსავლები და დოვლათი. ესე იგი ზრდიან მის საგადასახადო მოსაკრებელს.

მუზეუმები და გალერეები ქალაქის კულტურულ გულს შეადგენენ. ამიტომაც აუცილებელია, რომ ფართო საზოგადოებამ იცოდეს, თუ რა განძს ფლობენ ისინი, როგორ პროგრამებს თავაზობენ მათ. ამას როგორ უნდა მივაღწიოთ? საჭიროა გამომგონებლობა, ამ საგანძურის

მინოდების ორიგინალური ხერხების გამოძებნა, რათა პუბლიკა მართლაც მოაჯადოონ. ამისათვის საჭიროა საქმის ცოდნით შედგენილი და უწყვეტი მარკეტინგი, რათა პოტენციურმა დამთვალეირებელმა ყოველთვის იცოდეს სად და როდის შეძლებს მისთვის მართლაც რაღაც მიმზიდველის ნახვას.

მუზეუმები მხოლოდ მაშინ შეძლებენ იმ რესურსების მიღების იმედი იქონიონ, რომელიც ესოდენ აუცილებელია მათი მისიის განხორციელებისათვის, როდესაც მათ აღფრთოვანებული დამთვალეირებლები გაავსებენ. აი, რატომ არის მარკეტინგი მუზეუმებისათვის აუცილებელი. მარკეტინგის გეგმა ისე უნდა შეადგინოთ თითქოსდა ბილეთების გაყიდვაზე იყოს დამოკიდებული თქვენი სიცოცხლე. სინამდვილეში ეს მართლაც ასეა.

1998 წელს, აშშ-ში, მუზეუმების დამთვალეირებელთა არნახული ზრდა შეინიშნებოდა. ხელოვნების ყველა ფორმებიდან ეს ერთადერთი ფორმა იყო, რომელმაც შეძლო მკვეთრად გაეზარდა თავისი ერთგული მიმდევრების ოდენობა საზოგადოების ყველა ფენის წარმომადგენლებისაგან და არა მხოლოდ ინტელექტუალური ელიტიდან.

ამერიკის მუზეუმების ამ წარმატებას ყველა მარკეტინგის სწორ ორგანიზაციას უკავშირებს. მსხვილი გამოფენები, რა თქმა უნდა, თუკი მათი მოწყობა შეგიძლიათ, მარკეტინგისათვის ჩინებულ მექანიზმს წარმოადგენენ. ბევრ ადგილას ფართო გავრცელება პოვა ასეთმა პრაქტიკამ: მუზეუმები, თავიანთი საგამოფენო საქმიანობის წინწანევის მიზნით, მომსახურების პაკეტს სასტუმროების მეშვეობით ავრცელებენ, რომელშიც შედის მუსიკალური კონცერტები, თეატრალური წარმოდგენები, რესტორნებში ვახშმები (მუზეუმთან არსებულში ან ახლომდებარეში), საგანგებოდ ამ გამოფენისათვის დამზადებული სასუვენირო ნაკეთობების გაყიდვები. მომსახურების ამ პაკეტზე მნიშვნელოვანი ფასდაკლება მიდის. ბოსტონში სახვითი ხელოვნების მუზეუმმა სამ ავტობუსს მონეს "წყლის შრომანების" რეპროდუქცია მიაკრა და ამ მხატვრის ნაწარმოებების დამთვალეირებლებს უფასო, მაქოსებური რეისები შეთავაზა. მუზეუმმა დამთვალეირებელთა გაზრდილი რაოდენობის წყალობით, გაზრდილი ამონაგები მიიღო და გაყიდული ბილეთებიდან მოგება ნახა, შემოსავალი გაიზარდა იმითაც, რომ დამთვალეირებელთა რაღაც ნაწილი მუზეუმის მეგობართა კლუბში განუერთიანდა, რისთვისაც მათ საწევრო შესატანიც გადაიხადეს. ამავე დროს ბევრმა აღამიანმა დამატებითი იმპულსი შეიძინა იმისა-

თვის, რომ კვლავ მივიდეს მუზეუმში და მის მუდმივ ექსპოზიციას გაცნოს. თუკი თქვენი ორგანიზაცია თავად “შექმნის” მოვლენას, რომელიც ფართო ასახვას ჰპოვებს მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში, მაშინ გაზრდილი ყურადღება თქვენთან დამთვალეიერებელთა სულ ახალ და ახალ ნაკადებს მოიყვანს.

რეკლამა

რეკლამა მარკეტინგის კიდევ ერთი ძლიერი იარაღია. კარგ სარეკლამო კამპანიას PR-ის ეფექტური მუშაობა ავსებს და მნიშვნელოვნად ზრდის მის არეალს, მაგრამ რეკლამას იგი სრულად ვერ შეენაცვლება. მხოლოდ თქვენს მიერ შედგენილ სარეკლამო განცხადებას შეუძლია ზუსტად დამისამართებელი გზავნილის ტექსტის დამახინჯების გარეშე გადაცემა. იგი ზუსტად ისე აისახება როგორც ეს დიზაინერმა მოამზადა. რასაც დაუკვეთავთ, იმას მიიღებთ. რეკლამა რეგულარულად გადის და ადამიანთა დიდი რაოდენობის ყურადღებას გარანტირებულად ალწევს. რეკლამა თქვენს მიერ კონტროლირებადი ინფორმაციის ტრანსლირებას ახდენს ისე, როგორც ამას არც ერთი მასობრივი ინფორმაციის საშუალება არ გააკეთებს. რეკლამაში სწორად არის აქცენტირებული თქვენი სარგებლიანობა და უპირატესობა. იგი მაცდუნებელია და გაიძულებს მოსინჯო. იგი შეძლებს თქვენს კედლებში ადამიანთა შეტყუებას.

ცხადია, რომ რეკლამის სფეროში თქვენს მიერ კარგად შემუშავებული პოლიტიკა უნდა გაგაჩნდეთ. სად განთავსდება იგი? რა სიხშირით გამოჩნდება? ბეჭდური იქნება, თუ რადიოთი მოხდება მისი ტრანსლირება, თუ ერთმანეთს ორივეს შეუთავსებთ, ანდა, ბედის ნყალობით, ტელევიზიაში შეძლებთ მის განთავსებას?

სარეკლამო სტრატეგიის დაგეგმვისას გაითვალისწინეთ, რომ თქვენი კამპანია ოთხ ძირითად მომენტს უნდა შეიცავდეს:

1. თქვენი შეტყობინება მკაფიოდ განსაზღვრულ მიზანს უნდა ისახავდეს.

2. თქვენი შეტყობინება მიმართული უნდა იყოს გარკვეული აუდიტორიისაკენ და მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებს, რომელთა მეშვეობითაც მოხდება მათი გამოქვეყნება, ამ აუდიტორიაზე პირდაპირი გასასვლელი უნდა გააჩნდეს.

3. თქვენს შეტყობინებაში შეთავაზებული უნდა იყოს რალაც უპირატესობა: ამგვარი პროგრამა პუბლიკისათვის რითი შეიძლება იყოს მიმზიდველი?

4. შეტყობინება თავისი მანერითა და ტონით სავსებით უნდა შეესაბამებოდეს იმ იმიჯს, რომელსაც PR უქმნის თქვენს მუზეუმს. ყველა მასალის ერთსახოვნების პრინციპი, რომლის თაობაზეც ზემოთ ვახსენე, მკაცრად უნდა იქნას დაცული.

როდესაც თქვენ რაიმეს რეკლამირებას ახდენთ, ადამიანთა დროისა და ყურადღების მოპოვებისათვის კონკურენციაში შედიხართ, ამიტომაც თქვენი სტრატეგია შემდეგ პრინციპებზე უნდა აიგოს:

1. დაასეგმენტეთ თქვენი პუბლიკა: ვისი და რისკენ მოზიდვა გსურთ? სპეციალისტების, თუ მშობლებისა შვილებითურთ?

2. განსაზღვრეთ დამთვალეიერებელთა სხვადასხვა კატეგორიების მოსვლის მიზანი (თანამედროვე ხელოვნების მოყვარულები, ჯაზის ფანატები და ა.შ.)

3. მოიაზრეთ თქვენი რეკლამის განთავსების ადგილი (პოპ მუსიკის მოყვარულთა რადიოტალღა, მოგზაურთა ყურნალი, კლასიკური ხელოვნების ყურნალი).

4. შეაფასეთ საკუთარი მუშაობა. თქვენთვის მოახდინეთ იმის მკაფიო ფორმულირება, თუ კერძოდ რას მოელოთ და ისწავლეთ შეცდომებსა და წარუმატებლობაზე. დაისახეთ გაზომვადი მიზნები (და არა უბრალოდ ბანალური ფრაზები!) და მორიგი შეფასების ვადები (თარიღები) დანიშნეთ.

თუ ბედმა გაგიღიმათ და იმ ღონისძიებების სპონსორი გყავთ, რომლის რეკლამირებაც გსურთ, მაშინ ამ სპონსორს სარეკლამო კამპანიის შემუშავებაში მონაწილეობის მიღება მოუწოდება, მაღლობით მიიღეთ მისი დახმარება, მაგრამ თვალყური მიადევნეთ, რომ მისმა ადამიანებმა მათ მიერ დასახული მიზნების გამო არ დაივიწყონ თქვენი მიზანი. სპონსორმა თქვენი ღონისძიება არ უნდა დაჩრდილოს. ცხადია ეს ფული მათია და მათ თქვენთან შედარებით გაცილებით დიდი გამოცდილება გააჩნიათ რეკლამაზე მუშაობის. გაუზიარეთ მათ თქვენი მარკეტინგული გამოკვლევის შედეგები, ეს ხომ კარგი რეკლამის შექმნას შეუწყობს ხელს. იმუშავეთ მათთან მჭიდრო თანამშრომლობით, რათა დარწმუნდეთ იმაში, რომ მათი ამოცანები თქვენი ორგანიზაციის მისიასთან წინააღმდეგობაში არ მოდის და დაჟინებით მოი-

თხოვეთ ის, რაც თქვენ გჭირდებათ. ნუ მოიხსნით პასუხისმგებლობას მხოლოდ იმ საბაბით, რომ ფულს ისინი იხდიან და არა თქვენ.

დევიზები და სიმბოლოები

დამაჯერებელი სარეკლამო იდეები მართლაც რომ სასანაულებს ახდენენ, მაგრამ ეს იშვიათია. ხშირად ღრმა იდეები სიმბოლოებში და დევიზებში ძვეს. თუკი მათ ძალაში ეჭვი გეპარებათ, მაშინ თქვენთვის ცნობილი სიმბოლოებიდან გაიხსენეთ თუნდაც ერთი, მაგალითად თავისუფლების ქანდაკება, რომელიც ნიუ-იორკის ნავსაყუდელში მილიონობით ემიგრანტს ესალმება. ზოგიერთი ეპითეტები მთელ სურათს ხატავენ: ერის ორკესტრი (ვაშინგტონის ორკესტრი). და რად ღირს ზოგიერთი მეტსახელი, მაგალითად - ჯონ ბული ინგლისელთათვის, ან იანკები ამერიკელებისათვის!

თუკი თქვენი ორგანიზაციის, ან გამოფენის თვალშისაცემი დევიზი ან ეპითეტი გაქვთ, უსასრულოდ გამოიყენეთ იგი. ეს თქვენი სავიზიტო ბარათი გახდება. იგი ადამიანთა მეხსიერებაში ჩარჩება.

ლობირება

ლობირება შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც PR-ის და მარკეტინგის “ნაზავი”, ვინაიდან იგი ორივეს უნარ-ჩვევებს მოითხოვს. ლობირება აუცილებელია, როდესაც თქვენი ორგანიზაცია საგარეო პრობლემას ეჯახება, ისეთ პრობლემას, რომელიც თქვენი ძალაუფლების საზღვრებს სცილდება, რალაცას, რომელსაც თქვენთვის სერიოზული შედეგები მოყვება (ქალაქის ხელისუფლების გადანყვეტილება თქვენს ქუჩაზე მოძრაობის შეწყვეტის შესახებ, თქვენი თანამშრომლებისათვის ხელფასების გაუცემლობა), მაგრამ რასთანაც საკუთარი ძალებით ვერაფერს გააწყობთ.

ლობირება ყველა თქვენი მეგობრის მობილიზების საბაბია, ადამიანებისა, რომელთათვისაც თქვენ სულერთი არ ბრძანდებით, და მათი იმ ნაცნობებისა ორგანიზაციებიდან, რომელთაც გავლენის მოხდენა შეუძლიათ იმაზე, რაც თქვენთვის ასეთ დიდ საშიშროებას წარმოადგენს. ლობირება პროცესით იწყება, თქვენი მარკეტინგული კამპანიის ანალოგიური პროცესით.

1. მკაფიოდ განსაზღვრეთ პრობლემა, რომლის გადაჭრაც გასურთ, ასევე მისი მიზეზები (მაგალითად კერძოდ ვინ დაიწყო "წყლის ამღვრევა" - პირადად მერმა, თუ ქალაქის საბჭომ? ვინ არის პრობლემის ფესვი - ფინანსების, თუ კულტურის სამინისტრო?).

2. ვინ უნდა დაამტკიცოს ის გადაწყვეტილება, რომლის გაუქმებაც გასურთ? ეს ადამიანი (ან ადამიანები) თქვენი ლობირების კამპანიის სამიზნე ობიექტი ხდება.

3. არასასურველი მოქმედების ასაცილებლად, ან გასაუქმებლად როგორი კრიტიკული ვადებია? (ეს აუცილებლად სეზონის დაწყებამდეა გასაკეთებელი; მანამდე, ვიდრე თანამშრომლები შვებულებიდან დაბრუნდებიან; მანამდე, ვიდრე ასაშენებელი ნაგებობის საძირკვლის თხრას დაიწყებენ და ა.შ.)

4. დახაზეთ "კავშირების რუკა", შუაში ობიექტი მოათავსეთ. შემდეგ დაფიქრდით, ვინ ახდენს მასზე ყველაზე არსებით გავლენას: რომელი ადამიანები ან ჯგუფები (სოციალური ჯგუფები, რელიგიური თემები, პრესა და ა.შ.).

5. დაყავით ეს ადამიანები და ჯგუფები ობიექტზე მათი იმ ზეგავლენის ან ნონის ხარისხის მიხედვით, რომლებიც ექნება მათ აზრს თქვენი ობიექტისათვის, შემდეგ მათგან ისინი მოინიშნეთ, ვინც ავტომატურად გახდება თქვენი მოკავშირე, ადამიანები, რომელთა იმედიც გაქვთ. აგრეთვე აღნიშნეთ ყველა, ვისაც გადამწყვეტი გავლენა გააჩნია, მაგრამ შესაძლოა თქვენი მოწინააღმდეგე აღმოჩნდეს, ან გულგრილი თქვენი პრობლემებისადმი. ამ სიიდან პირველი ხუთი კაცი ის მთავარი ადამიანები არიან, რომელთა მხარდაჭერაც, რადაც არ უნდა დაგიჯდეთ, წინასწარ უნდა შეიპიროთ, რათა თქვენს ობიექტზე ზეწოლა მოხდეს. თქვენი ბუნებრივი მოკავშირეები აუცილებლად უნდა შეიყვანოთ საქმის კურსში და მათ კარგად გააგებინოთ, რომ დახმარება იმისათვის გესაჭიროებათ, რათა გავლენა მოახდინონ იმ ადამიანებზე, რომლებიც თქვენი მოკავშირეების საპატივცემლო, მნიშვნელოვანი ნაცნობების სიაში გყავთ (ანდა თუნდაც მხოლოდ იმათი ნაცნობების სიაში, ვინც კარგად იცნობს იმ ადამიანებს, რომელთაც შეუძლიათ თქვენ ობიექტზე ზეგავლენა იქონიონ).

6. ამის შემდეგ შეუდექით ლობირების კამპანიის დამუშავებას. თქვენი თანამშრომლებიდან შეკარით პატარა გუნდი და გავლენიანი, ბუნებრივი მოკავშირეების წყვილები. უნდა გაანალიზოთ, თუ რაში

მდგომარეობს თქვენი ობიექტის ინტერესი, რითი იყო მოტივირებული მისი მოქმედება და როგორი არგუმენტებით ხელმძღვანელობდა იგი. ჩამოაყალიბეთ იმ არგუმენტების ფორმულირება, რომელიც შეძლებს თქვენი ობიექტის დარწმუნებას თქვენი წინადადებების ღირსებაში. თქვენი ყველაზე უფრო დამაჯერებელი გათვლები ჩაინერეთ, მოიფიქრეთ “უკანდასახევი ვარიანტიც” და გადაწყვიტეთ, თუ როდის და რა პირობით იქნებით მზად მასზე თანხმობის სათქმელად.

7. მონიშნავთ რა თქვენი სტრატეგიის ცენტრალურ მომენტებს, უნდა გადაწყვიტოთ: თქვენი კამპანია საჯარო იქნება, თუ ფარული? იგი უმაღლეს დონეზე იქნება წარმართული, თუ “ერთმანეთს შორის”? თქვენი ძირითადი მიზნები? ვადები?

8. თუკი მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების გამოყენებას გეგმავთ, თქვენი შეტყობინების ტექსტი უნდა შეადგინოთ და განსაზღვროთ პრესასთან მუშაობის ფორმები: პრეს-რელიზი, პრეს-კონფერენცია, მთავარ რედაქტორებთან საუბარი? თქვენი დამთვალეიერებლების მობილიზებას შეეცდებით? თუ შეეცდებით, მაშინ როგორ აპირებთ ამის განხორციელებას?

9. თუკი ცალკეულ ვიზიტებს გეგმავთ, მაშინ განსაზღვრეთ რა თანმიმდევრობის დაცვით მოხდება ეს იმ ადამიანებთან, რომელთაც თქვენს ობიექტზე გავლენა გააჩნიათ და ვინ ენვევა მათ ამ ვიზიტით.

10. თითოეულ ნაბიჯზე პასუხიმგებელი პირი დანიშნეთ, განსაზღვრეთ შესრულების ვადები და გადაწყვიტეთ რა რესურსები დაგჭირდებათ.

11. ისევე როგორც სხვა სახის საინფორმაციო სამუშაოს დროს, ახლაც ყველა შესრულებული მოქმედება საგულდაგულოდ შეაფასეთ. სამუშაოს დასრულებისას, მიუხედავად იმისა წარმატებით დასრულდა იგი თუ არა, ყველას, ვინც კი მხარი აუბა თქვენს ძალისხმევას, მადლობა გადაუხადეთ.

დამხმარების ნებაყოფლობითი მოზიდვა

ვოლონტიორობა ტიპური ამერიკული მოვლენაა. თუმცა, ასეა ეს? ამერიკელთა უმრავლესობა ცხოვრებაში თუნდაც ერთხელ მაინც იყო ვოლონტიორი. თუმცა სხვა ერების წარმომადგენლებიც ენევიან ხოლმე მოხალისეობას, განსაკუთრებით დიდი გამოცდის დროს, მშობლიური მხარის ან ქვეყნისათვის მძიმე დროს. რატომ? ალბათ, იმიტომ, რომ ამის მწვავე საჭიროებას ხედავენ, ან იმიტომ რომ მათ რალაც ძალზე მნიშვნელოვანის გაკეთებას თხოვენ ის ადამიანები, რომელთაც ისინი პატივს სცემენ.

ვოლონტიორობისადმი ამერიკელთა ჩვეული დამოკიდებულება ეროვნული კუთვნილების ნაწილად იქცა. ჩვენი პიონერები, პირველი გზამკვლევეები, იძულებულნი იყვნენ ერთმანეთს დახმარებოდნენ, ვინაიდან ამაზე იყო დამოკიდებული მათი გადარჩენა. ჩვენი სამოქალაქო საზოგადოების ტექსტურა ვოლონტიორობაზე შენდებოდა. სხვა საზოგადოებებში, სადაც სოციალური სტრუქტურის იერარქია უფრო მეტ ხარისხში იყო გამოხატული, ვოლონტიორობას ადგილი არ ქონია, მაგრამ ჩვენს დროში იერარქიები ერთიმეორეს მიყოლებით ინგრევიან. კულტურის ორგანიზაციებმა, რომლებიც სოციალური სიკეთის ყველაზე უფრო ფართო სპექტრს გვთავაზობენ, შეწყვიტეს დაფინანსების ავტომატურად მიღება და ადამიანებმა, რომელთაც აფიქრებთ ამ ორგანიზაციების მომავალი, ბევრ ქვეყანაში უსასყიდლოდ დაინყეს მათთვის მხარდაჭერის აღმოჩენა. რატომ? იმიტომ, რომ ისინი ამის გადაუდებელ აუცილებლობას ხედავენ, ან იმიტომ, რომ მათ თხოვენ რალაც მნიშვნელოვანის გაკეთება იმ ადამიანებმა, რომელთაც ისინი პატივს სცემენ.

მე ხშირად მეუბნებოდნენ, განსაკუთრებით აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებსა და რუსეთში, რომ მათ პირობებში ძალზე ძნელია კულტურის ორგანიზაციებში სამუშაოდ ვოლონტიორების პოვნა. "ყველანი ისედაც ძალზე დაკავებულნი არიან!", "იმისათვის, რომ თავი გაიტანონ რამდენიმე სამსახურში უხდებათ მუშაობა", "ეს არ შედის ჩვენს ტრადიციებში", "ადამიანები უბრალოდ ვერ გამიგებენ, თუკი რალაცის გაკეთებას ანაზღაურების გარეშე ვთხოვ", მაგრამ ჩემი გამოცდილება მარწმუნებს, რომ ეს სულაც არ არის ასე. არაერთხელ მინახია როგორ

იქმნებოდა ვოლონტიორთა ჯგუფები და წარმატებით მუშაობდნენ კულტურის ორგანიზაციებში ისეთ ქვეყნებსა და ადგილებში, სადაც ეს მანამდე აბსოლუტურად შეუძლებელი ჩანდა. რატომ? იმიტომ, რომ ვოლონტიორებს თხოვეს რაღაც მნიშვნელოვანის გაკეთება იმ ადამიანებმა, რომელთაც ისინი პატივს სცემენ.

რისთვის არის საჭირო ვოლონტიორები?

მოდით ცოტა უკან დავბრუნდეთ. რისთვის ჭირდებათ კულტურის ორგანიზაციებს ვოლონტიორები? ენაზე, უპირველეს ყოვლისა, ყველაზე მარტივი პასუხი გვადგება: იმისათვის, რომ მეტი ხელები და ფეხები ჰქონდეთ. დასაგზავნი მასალების კონვერტიბზე მარკების დასაკრავად დამხმარე ხომ არავის აწყენს, მაგრამ გაცილებით სერიოზული მიზეზები იმაშია, რომ ვოლონტიორები საზოგადოების იმაზე უფრო ფართო წრეებზე გასვლით უზრუნველყოფენ, ვიდრე თქვენი შტატიანი მუშაკები. ბევრი მათგანი ისეთ პოლიტიკურ სფეროებში, საქმიან წრეებში და თანამეგობრობებში ტრიალებს, სადაც თქვენი თანამშრომლებიდან არასოდეს არავინ არ ყოფილა. ისინი იცნობენ ადამიანებს, რომლებიც სხვა ადამიანებს იცნობენ. ისინი გაგიზიარებენ იმ ცოდნასა და გამოცდილებას, რომელიც თქვენ არ გაგაჩნიათ. ისინი თქვენც და თქვენს თანამშრომლებსაც, ზოგიერთი რაღაცის გვერდიდან დანახული სინამდვილის წარმოჩენით, მნიშვნელოვანი შემოქმედებითი ამოცანების გადაჭრაში დაგეხმარებიან. ისინი იმ ადამიანებზე ზემოქმედებაში დაგეხმარებიან, რომლებიც შეიძლება სასარგებლონი აღმოჩნდნენ თქვენი ორგანიზაციისათვის. ისინი თქვენს ინტერესებს გაცილებით უკეთ წარმოაჩენენ, ვიდრე თქვენ, ან ადმინისტრაცია. ასე რომ, მართალია, მარკების მიწებებაც დიდი საქმეა, მაგრამ არის სხვა უფრო მნიშვნელოვანი რაღაცეები, რომლებშიც ვოლონტიორები დაგეხმარებიან.

ისინი უბრალოდ შეუცვლელეები აღმოჩნდებიან არასაბიუჯეტო სახსრების მოზიდვაში, მაგრამ ეს სხვა თავის თემაა.

მაგრამ რითი შეიძლება დაარწმუნოთ ადამიანი, რომ მან თქვენთვის მუქთად იმუშაოს, ანუ თქვენი მოხალისე, ვოლონტიორი გახდეს? ჩვენთვის, ყველასათვის, კარგად არის ცნობილი, რომ ყველა ადამიანი ძალზე დაკავებულია. "ჩვენ გადასახადებს ვიხდით იმისათვის, რომ იმ ადამიანთა შრომა, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან ჩვენს კულტურ-

რაზე, ანაზღაურდეს". "არაფერი არ ვიცი მუზეუმის, გალერეის, ორკესტრის, ბიბლიოთეკის და ა.შ. შესახებ". "მე დილეტანტი აღმოვჩნდები და არავის მოუნდება ჩემთან საქმის დაჭერა".

როგორ გადმოვივიროთ ვოლონტიორი

ვოლონტიორთა გადმოხიზება სპეციალურ სტრატეგიას, გააზრებულ გეგმას მოითხოვს. პირველი ნაბიჯია თქვენი ორგანიზაციის მოთხოვნილებების განსაზღვრა (კვლავ იხილეთ "მისიის დასაბუთება"). ჩვენი სამუშაოს რომელი სფეროსთვის იქნება სასარგებლო "გარეთა ხმები", ან საგარეო გამოცდილება? ადგილობრივ ხელისუფლებასთან ურთიერთობებში? მომსვლელებზე მზრუნველობაში? მუზეუმის სასარგებლოდ საქველმოქმედო ღონისძიების ორგანიზაციაში? თქვენი კოლექციების გამდიდრებაში? PR-ის მუშაობაში? მარკეტინგი? ანგარიშგება? კომპიუტერული სისტემები? პუბლიკაციები და თარგმანი?

შეადგინეთ გეგმა, ან დახმარების იმ სახეობების არაფორმალური აღწერა, რომელიც გჭირდებათ. ჩამოთვლილი სამუშაოები შეიძლება დაიყოს ორ, ან ვთქვათ, სამ განსხვავებულ კატეგორიად. თითოეულ კატეგორიაში ზედმინევით გაანალიზეთ ყველა თქვენი გასაჭირი მათი პირველრიგოვნობის მიხედვით. შესაძლოა გადანყვიტოთ, რომ მოცემული მომენტისათვის ყველაზე მეტად "მაღალი ჩინის" კონსულტანტთა რაღაც ჯგუფის უკმარისობაა — ვთქვათ, მუზეუმთან არსებული საკონსულტაციო საბჭოსი (ეს ხანგრძლივი და არასაინტერესო სამუშაო იქნება, საბჭო რეგულარულად იქნება მონეული, მაგრამ ძალიან ხშირად არა). ამასთან თქვენი თანამშრომლები გადატვირთულები არიან და მათ მუზეუმის სასარგებლოდ საქველმოქმედო ღონისძიებების მოსამზადებლად აქტიური დახმარება ესაჭიროებათ (ამისათვის ხანმოკლე, მაგრამ ინტენსიური მუშაობა იქნება საჭირო). და კიდევ გასურთ იყოლიოთ ვოლონტიორები, რომლებიც მომსვლელებთან, დამთვალიერებლებთან მუშაობაში დაგეხმარებიან (ეს ხანგრძლივი სამუშაოა და ხშირ მონანილეობას გულისხმობს), ასე, რომ თქვენ გჭირდებათ ადამიანთა პოვნა სამი სხვადასხვა ტიპის სამუშაოებისათვის. რა თქმა უნდა მე არ მინდა იმის თქმა, რომ რომელიღაც ერთ ადამიანს არ შეუძლია სამივე მიმართულებით მუშაობა. საკონსულტაციო საბჭოს წევრებიდან ვილაცას შეუძლია საქველმოქმედო ღონისძიებების მო-

მზადებაში მონაწილეობის მიღება. ვილაც იმათგან, ვინც საქველმოქმედო საღამოს ჩატარებაში მოგეხმარებათ, შემდგომ შესაძლოა დაგთანხმდეთ და დაგეხმაროთ თარგმანებში.

როდესაც სამუშაოების სიას შეადგენთ, აუცილებლად მიუთითეთ, აქედან რა სარგებელი ექნებათ თავად ვოლონტიორებს. (მაგალითად მათ, ვინც განათლების სფეროშია დასაქმებული, მიეცემათ სწავლებისადმი თქვენი მიდგომების გაცნობის შესაძლებლობა, დანვრილებით გაიცნობენ, თუ როგორ ადგენთ საგანმანათლებლო პროგრამებს, სხვადასხვა განყოფილებები როგორ ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან პროგრამების დამუშავების პროცესში). ვოლონტიორებს ეძლევათ პრივილეგირებული შესაძლებლობა, რათა ჩანვდნენ თქვენი მოღვაწეობის რომელიღაც მნიშვნელოვან ასპექტს. ასე რომ, თავიდანვე გარკვევით და პირდაპირ უთხარით მათ ამის შესახებ (ოღონდ, რა თქმა უნდა, ყოველგვარი ქედმაღლობის გარეშე!).

მთავარია საერთო გეგმის შედგენა, შემდეგ კი თითოეული ვოლონტიორის ინდივიდუალურად შერჩევა. მაგალითისათვის ავიღოთ საკონსულტაციო საბჭოს შექმნის იდეა. ჩამონერეთ ყველა იმ "ტალანტების" და კავშირების სია, რომლებიც, თქვენის აზრით, უპირველეს ყოვლისა, რომელთა უკმარისობასაც განიცდიდით და იფიქრეთ სად შეიძლება მათი პოვნა. შემდეგ დაფიქრდით კერძოდ ვინ შეიძლება ფლობდეს ამას. ამავე დროს ყურადსაღებია ისიც, რომ თქვენ ყველა ვაკანსიაზე ერთბაშად ადამიანების პოვნა არ გჭირდებათ, რადგან როგორც კი გეყოლებათ ორიოდე ვოლონტიორი, ისინი თავად დაგეხმარებიან სხვა კანდიდატების შერჩევაში და მათთან მისასვლელი გზის პოვნაში. გახსოვდეთ, რომ ვოლონტიორობის მთავარი პრინციპი ის გახლავთ, რომ ადამიანები არასოდეს ამბობენ უარს, როდესაც მათ თხოვენ რაღაც მნიშვნელოვანის გაკეთებას ის ადამიანები, რომელთაც თავად პატივს სცემენ. შესაძლოა თქვენ იდეალურად არ შეეფერებოდეთ "გადმომბირებლის" როლს. ასეთ შემთხვევაში იმ მნიშვნელოვანი კანდიდატიდან დაიწყეთ, რომელსაც თქვენ ყველაზე უკეთ იცნობთ, შემდეგ სთხოვეთ მას დახმარება სხვა ვოლონტიორების მოზიდვაში. თუკი პირველ სვლაზე წარუმატებლობა იწვევთ, ხელეხს ნუ ჩამოყრით. კიდევ ერთხელ გადაიკითხეთ თქვენი წინადადება ვოლონტიორული მომსახურების შესახებ, რათა დარწმუნდეთ მის დამაჯერებლობაში და კიდევ ერთხელ სცადეთ თქვენს სიაში არსებულ მომდევნო კანდიდატთან.

მეორე ტიპის სამუშაოზე (საქველმოქმედო ღონისძიების მომზადება) ვოლონტიორების მოსაზიდად მთავარია მოსამზადებელი კომიტეტის კარგი თავმჯდომარის პოვნა. თქვენ, ან საბჭოს წევრთაგან ვინმე, ყოველთვის შეძლებთ ასეთი ადამიანის შერჩევას, შესაძლოა ეს საკონსულტაციო საბჭოს ერთ-ერთი წევრის მეუღლე იყოს.

მესამე ტიპის ვოლონტიორთა შერჩევა-აკრეფაში სხვადასხვა საზოგადოებრივი ორგანიზაციები დაგეხმარებიან, ან ამის შესახებ ადგილობრივ გაზეთში უნდა გამოაქვეყნოთ სტატია, ან მოქმედება "მუზეუმის მეგობართა საზოგადოების" მეშვეობით უნდა სცადოთ. გახსოვდეთ, რომ ადამიანთა პოვნას, რომლებიც თქვენს ორგანიზაციასთან უფრო მჭიდრო კონტაქტებით იქნებიან დაკავშირებულნი, ყველგან შესძლებთ, თუკი ა) თქვენი ორგანიზაციის შესახებ ეცოდინებათ, ბ) ამოცანა მკაფიოდ იქნება ჩამოყალიბებული და გ) ადამიანები იგრძნობენ, რომ ისინი საჭირონი არიან, რომ მათი მოხარული იქნებიან და მათ მნიშვნელოვანი როლი ენიჭებათ.

თავდაპირველად ადამიანები ვოლონტიორობას იმიტომ თანხმდებიან, რომ მათ რაღაც მნიშვნელოვანის გაკეთებას თხოვენ ის ადამიანები, რომელთაც ისინი პატივს სცემენ. თუ ისინი მუშაობისაგან სიამოვნებას მიიღებენ, მაშინ დარჩებიან თქვენთან, რადგან ამ მუშაობით ისინი ახალ ადამიანებთან შედიან ურთიერთობაში, ადამიანებთან, რომლებიც მათი ჩვეული ნაცნობების წრის ფარგლებს სცილდებიან და კიდევ ეცნობიან ახალ იდეებს, ახალ საქმეებს. მათი სამუშაო შესაძლოა მძიმე იყოს, მაგრამ იგი მათ სიამოვნებას ანიჭებს.

როგორ განვაგტკიცოთ ურთიერთობები ვოლონტიორებთან

ვოლონტიორებთან წარმატებულად მუშაობის გასაღები საქმის ცოდნით შედგენილ მენეჯმენტშია. ის ფაქტი, რომ ვიღაც ანაზღაურების გარეშე გითმობთ თავის დროს, ჯერ კიდევ როდი ნიშნავს იმას, რომ ამ დროს არავითარი ფასი არა აქვს. მათი დროის ფასი ძალზე დიდია. თქვენც და თქვენი თანამშრომლებიც სწორედ ასე უნდა ეკიდებოდეთ ამას. თქვენ ვოლონტიორებისათვის სასურველი გარემო უნდა შექმნათ.

თუ საკონსულტაციო საბჭოს ქმნით, რომელშიც მაღალი თანამდებობის პირები შედიან, მაშინ მათთან თქვენი ორგანიზაციიდან, ძირით-

თადად, მხოლოდ მაღალი რგოლის ხელმძღვანელები უნდა ურთიერთობდნენ. მაგრამ ვოლონტიორთა სხვა ჯგუფებთან კონტაქტებზეც პასუხისმგებელი რომელიმე ხელმძღვანელი პირი უნდა იყოს. თქვენმა ვოლონტიორებმა ზუსტად უნდა იცოდნენ ვის მიმართონ. ცხადია, არ ისურვებდით, რომ ვოლონტიორები ყოველ წამს შემობოდნენ თქვენთან თავიანთი გაუთავებელი შეკითხვებითა და პრობლემებით, მაგრამ თქვენ მათთვის აბსოლუტურად მიუწვდომელი მაინც არ უნდა იყოთ. ვოლონტიორებთან მუშაობაზე პასუხისმგებელმა მუშაკმა უნდა მოამზადოს თათბირები, უნდა შეხედეს ვოლონტიორებს და ა.შ., საბოლოო ამოცანაა — ყველაფრის ისე გაკეთება, რომ ვოლონტიორებისათვის სწორედ თქვენი ორგანიზაცია იქცეს საყვარელ დანებსებულეზად, ანუ ყველაფერი ისე უნდა გააკეთოთ, რომ მათში თქვენი ორგანიზაციისადმი ერთგულება განამტკიცოთ.

როდესაც ვოლონტიორებს სამუშაოზე იღებთ, აუცილებლად გამოწახეთ დრო, რათა მიესალმოდით მათ ორგანიზაციის სახელით და წარუდგინოთ ისინი თქვენს თანამშრომლებს. დარწმუნდით იმაში, რომ მათ იციან, თუ რაში მდგომარეობს თქვენი მისია და როგორია თქვენი პრიორიტეტები. გაუზიარეთ მათ თქვენი საკუთარი ხედვა ორგანიზაციის დანიშნულების შესახებ, გააცანით თქვენი შენობების შიდა განლაგება, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ვოლონტიორებს ისე მოექცეცით, როგორც მეგობარს მოექცეოდით, რომლისთვისაც თქვენი ორგანიზაციის გაცნობა მოგიწიათ.

თუკი ვოლონტიორებს დანერჩილებით განუმარტავთ თქვენი პროგრამის მიზნებს და კონკრეტულ ამოცანებს, ისინი თქვენი მისიის გაზიარებას დაიწყებენ და თავის მხრივ დაგეხმარებიან, რომ სხვა ადამიანებმაც გაიგონ და მიიღონ იგი. თუკი ამ სიტუაციაში მენეჯერის როლს თავს გაართმევთ, მაშინ დროთა განმავლობაში საქმის ერთგული ვოლონტიორების ჯგუფი ჩამოგიყალიბდებათ, რომლებიც არაერთხელ გაგაოცებენ იმით, თუ რა ბევრის გაკეთება შეუძლიათ მათ თქვენთვის.

ვოლონტიორებთან მუშაობისას შეცდომებს ადგილი არ უნდა ქონდეს. თუ მათ დროს ბოროტად გამოიყენებთ, ან ურთიერთობისას "ზემოდან" შეხედავთ, მაშინ არა მხოლოდ დაკარგავთ მათ არამედ ამით თქვენი ორგანიზაციისადმი ხმამაღალი კრიტიკისა და უკმაყოფილების ტალღასაც გამოიწვევთ. გაბრაზებულმა ვოლონტიორმა მცირე ზიანი როდი შეიძლება მიაყენოს ორგანიზაციას, მისი ნეგატიური გამო-

ძახილი გავრცელდება ყველა იმ წრეში — პოლიტიკურ, საქმიან და თუ სხვა, რომელზედაც გავლენის მოხდენას ამ ვოლონტიორის დახმარებით იმედოვნებდით. და, მაინც, ყველაფერმა ამან არ უნდა შეგაშინოთ, არ შეიძლება უარის თქმა იმ სიკეთეებზე, რასაც ვოლონტიორებთან მუშაობა იძლევა, უბრალოდ არ შეიძლება თავს ნება მისცეთ თქვენი ორგანიზაციის ლობირებისათვის ესოდენ მშვენიერი შესაძლებლობა გაუშვათ ხელიდან.

თუ თქვენ ექსკურსიამძღოლებად ვოლონტიორების გამოყენებას გადწყვეტთ, უფლება გაქვთ მოითხოვოთ, რომ მათ შესაბამისი სწავლება გაიარონ, რადგან ეს საჭიროა თქვენი ორგანიზაციის სახელის დასაცავად. თქვენ შეგიძლიათ ვოლონტიორებისადმი მოთხოვნების სია ჩამოწეროთ, ცუდი არ იქნებოდა მათთვის რაღაც ამოსაცნობი ნიშნების შემოღება: ემბლემის, სამკერდე ნიშნის ან შარფის. ვოლონტიორობა საპასუხისმგებლო ამოცანაა, ეს დიდი პატივია თქვენთვისაც და თავად ვოლონტიორებისთვისაც. თუ თქვენ ამ საქმეს ასე მიუდგებით, მაშინ ვოლონტიორებიც აუბამენ მხარს თქვენს მაგალითს.

თუ გსურთ, რომ ვოლონტიორები ორგანიზაციის შიდა სამუშაოებშიც დაიხმაროთ (საკონსულტაციო საბჭოსაგან განსხვავებით, რომელიც გარე ორგანოს წარმოადგენს), მაშინ ამისათვის გულმოდგინედ უნდა მოემზადოთ და თქვენი თანამშრომლებიც მოამზადოთ. ჩემთვის ცნობილია ერთი მშვენიერი პროგრამის შესახებ, რომელშიც გარკვეული როლი ვოლონტიორებს უნდა განეხორციელებინათ, მაგრამ შურიანი თანამშრომლების ძალისხმევით ჩაიშალა, რადგან მათ არ ესმოდათ ვოლონტიორთა როლი და ეშინოდათ, რომ ამ “მუქთა” აღმზიანების გამო მათ სამუშაო ადგილებს რაღაც ემუქრებოდა. ასეთი საშიშროება შესაძლოა ყველგან არსებობდეს. ხელფასიან თანამშრომლებს ხშირად ეჩვენებათ, რომ ვოლონტიორები საფრთხეს შეიცავენ. თანამშრომლებს ვოლონტიორების ძმაბიჭური, მოურიდებელი მანერა ალიზიანებთ. ტაქტის დაცვა ორივე მხარისთვისაა საჭირო.

აშშ-ში ბევრი ტომია დანერგილი ვოლონტიორებთან მუშაობის მენეჯმენტის შესახებ. ახლა ეს სფერო უკვე საკმაოდ კარგად არის შესწავლილი და დამუშავებული, მაგრამ დასაწყისისათვის თქვენ შემდეგი რეცეპტები გამოგადგებათ:

ვოლონტიორები თქვენთან **ერთად** მუშაობენ და არა **თქვენთან**, ვოლონტიორის წინაშე დასახულ ამოცანას ისევე მოეკიდეთ, როგორც ხელფასიან სამუშაოს.

ვოლონტიორისათვის მიცემული დავალება ღირსეული და გონივრული უნდა იყოს, იგი ზუსტად უნდა შეესაბამებოდეს მის შესაძლებლობებს, არც ძალიან ადვილი და არც ძალიან რთული არ უნდა იყოს.

დავალება კონკრეტული უნდა იყოს, მაგრამ ამავე დროს მის გადაჭრაში შემოქმედებითი მიდგომები უნდა იგულისხმებოდეს.

ვოლონტიორის დროს ბოროტად ნუ გამოიყენებთ და ისიც არ გამოიყენებს ბოროტად თქვენსას. თქვენს შტატიან თანამშრომლებს კარგად უნდა ესმოდეთ, თუ რისთვის არიან ვოლონტიორები მონვეულნი.

სთხოვეთ თანამშრომლებს ვოლონტიორებისადმი კეთილგანწყობილნი და თბილები იყვნენ.

პერიოდულად შეაფასეთ ვოლონტიორთა მუშაობა, ორგანიზაციაში მათი არსებობის ეფექტურობა და ყოველთვის მადლობა გადაუხადეთ მათ.

და შეისმინეთ!

კიდევ ერთხელ შეისმინეთ!

ჩვენ ხშირად ვამბობთ, რომ ვოლონტიორთა გადამკიდემ, არასოდეს არ იცი რითი დამთავრდება საქმე. ეს შეიძლება კარგიც იყოს. იმის მიხედვით თუ ვოლონტიორები რა მზარდი, ღრმა გატაცებით მუშაობენ, მათ სულ უფრო მეტი მოსაზრებები, იდეები, რაციონალური წინადადებები და ინიციატივები უჩნდებათ. მათ მოღვაწეობის ისეთი სახეობების შემოთავაზება შეუძლიათ, რომლებიც თქვენ აზრად არასოდეს მოგივიდოდათ. ვოლონტიორების კრიტიკას ფხიზლად და გულისხმიერად მიუგდეთ ყური. ის ფაქტი, რომ თქვენ რომელიღაც პოლიტიკა შეარჩიეთ, სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ მიზნის მისაღწევი უფრო წარმატებული ხერხები არ არსებობდეს. ამას ვოლონტიორებმა შეიძლება უცბად ჩაავლონ, მათმა ამ თვისებამ კი ძალზე გააღიზიანოს თანამშრომლები. თუ რაღაც მიზეზის გამო არ შეგიძლიათ ვოლონტიორთა წინადადების მიღება, ნუ დაინანებთ დროს და განუმარტეთ მათ, თუ რატომ ეუბნებით უარს, თორემ უქმაცოფილება და ბუზღუნნი დაიწყება.

წარუმატებლობები. ვინ თქვა, რომ იდეალურ სამყაროში ვცხოვრობთ?

აუცილებლად დადგება დღე, როდესაც ზემოთ აღწერილი ყველა ნაბიჯი შესრულებული იქნება, გმირული, მაგრამ აუცილებელი ძალისხმევით მოახერხებთ თქვენს ირგვლივ ვოლონტიორთა ჯგუფის შემო-

კრებას, იმუშავეთ საოცრად ეფექტურ პროგრამაზე, მიაღწევთ ღრმა კმაყოფილების გრძნობას...

... და ასევე გარდუვალა დღე, როდესაც ოქსეინს ფეხქვეშ ნიადა-გი უცბად დაინყებს გამოცლას.

შეიტყობთ, რომ ერთ-ერთი თქვენი ვოლონტიორი ყველგან გაყვი-რის, რომ თქვენი თანამშრომლები ზარმაცები არიან (ან უხეშები, სუ-ლელეები, მოუხერხებლები, მფლანგველები და ა.შ.), რომ თქვენს შენო-ბაში ყოველთვის სიბინძურეა (ულამაზობაა, უსაფრთხოება არ არის დაცული, უნესრიგებაა და ა.შ.), რომ თქვენ ყველაფერი ფეხებზე გკი-დიათ (რომ ყოველთვის ძალიან დაკავებული ხართ და ყურადღებას არავის არ აქცევთ, რომ დესპოტი ხართ, რომ არაფერი არ გესმით და ა.შ.) ...

განა ასეთ დღეს საკუთარ თავს არ ეტყვიო: “რატომ დავთანხმდი ამ ვოლონტიორების აყვანას!”

ალბათ.

მაგრამ ასევე აუცილებლად დადგება დღე, როდესაც მერი თქვე-ნი ბიუჯეტის შემცირების შესახებ მოულოდნელად განაცხადებს (თქვე-ნს ქონებაზე ან მიწაზე გადასახადს დაანესებს, რალაც შეზღუდვებს შემოიღებს და ა.შ.), ან შეიტყობთ, რომ ქალაქის საბჭომ გადანიყვიტა მომხმარებელთა მიერ მოხმარებული ელექტროენერჯიის საფასურის ორჯერ გაზრდა (იმ ქუჩაზე სადაც თქვენი შენობა მდებარეობს ექვ-სი თვით მანქანების მოძრაობა შეაჩერა, თქვენს პარკში ძველი ხეების აჩეხვა დაადგინა და ა.შ.).

სწორედ ამ დღეს გაგახსენდებათ, რომ ერთ-ერთი თქვენი ვოლო-ნტიორი ერთი ადამიანის დიდი მეგობარია (ნათესავია, მეუღლეა და ა.შ.), რომელსაც ამ კრიზისულ ვითარებაში ფასდაუდებელი სამსახურ-რის განევა შეუძლია.

ანდა დადგება დღე, როდესაც ტრანსპორტის მუშაკები გაიფიცე-ბიან (ქარიშხალი ამოვარდება, ტერორისტები გამცნობენ, რომ თქვენს შენობაში ყუმბარაა და ა.შ.). და თქვენ შენობაში სრულიად მარტო აღმ-ოჩნდებით და უეცრად გაიგონებთ, რომ ვილაც ხმადაბლა იტყვის: “დღეს ჩემი დღე არ არის, მაგრამ ვიფიქრე, რომ შესაძლოა ჩემი დახმა-რება დაგჭირდეთ და თან ორი მეგობარი წამოვიყვანე”.

სწორედ ასეთ ვითარებაში ხდება ნათელი, თუ რა ძვირფასები არ-იან ვოლონტიორები. იმიტომ, რომ მათ ესმით თქვენი ორგანიზაციის

და კიდევ იმიტომ, რომ მათ უყვართ იგი, ისინი ნებისმიერ საქმეს მოკიდებენ ხელს და თქვენი პრობლემების გადაჭრაში დაგეხმარებიან.

განა ასეთ დღეებში მთელი სულითა და გულით არ გაიხარებთ, რომ დაიქინეთ ვოლონტიორთა მოზიდვის პროგრამა?

ალბათ.

მათ არ უხდინან. რაღას იღებენ ისინი?

სხვა რაღაცასთან ერთად ისინი დიდ სიამოვნებას იღებენ თავიანთი წვლილის შეტანით დიდ და ღირსეულ საქმეში, თავს იმ ადამიანთა ჯგუფის ნაწილად გრძნობენ, რომლებიც ჭეშმარიტად რაღაც მნიშვნელოვანს აკეთებენ. მათ შეიძლება საზოგადოებრივი აღიარება მოიპოვონ, თუკი ადამიანები შეიტყობენ, რომ ისინი უსასყიდლოდ ეწევიან დახმარებას. მათ ახალი მეგობრები გაუჩნდებათ, აუმაღლდებათ ინტელექტუალური მოთხოვნები.

ზოგჯერ ისინი თქვენთან და თქვენს თანამშრომლებთან ჩხუბისაგან სიამოვნებას მიიღებენ, თუკი მოეჩვენებათ, რომ რაღაც ისე არ კეთდება. ეს თქვენ გუნებას გაგიფუჭებთ, ხოლო თქვენს თანამშრომლებს კიდევ უფრო მეტად მოეჩვენებათ, რომ მათი კეთილდღეობა საფრთხის ქვეშაა. ზოგჯერ ვოლონტიორები მართლები იქნებიან, ზოგჯერ არა. სწორედ ასეთ დროს დაგჭირდებათ მოთმინება.

მაგრამ უმთავრესი გახლავთ ის, რომ ვოლონტიორები თქვენი ორგანიზაციისაგან მადლობას იღებენ და ეს მადლობა უნდა ვლინდებოდეს როგორც დიდ, ისე პატარა რაღაცეებში, იქნება ეს საჯაროდ გამოთქმული მადლობა, სახელობითი ლამაზი სამკერდე ნიშნები, თუ თქვენს პუბლიკაციებში მათი მოხსენიება.

ვოლონტიორთა წვლილი ფასდაუდებელია. თუკი თქვენ ამას სწორედ ასე შეაფასებთ, მაშინ ისინი მართლაც ასეთები იქნებიან თქვენი ორგანიზაციისათვის.

ბანკეტიზი და საქველმოქმედო საღამოები

ორგანიზაციის სასარგებლოდ საქველმოქმედო საღამოს გამართვა თუ გსურთ (ან მიღების მნიშვნელოვანი გამოფენის გახსნასთან დაკავშირებით, ან სიმპოზიუმის, სადაც საპატივცემლო ორკესტრი უნდა გამოვიდეს თქვენი მისიის ერთ-ერთი ასპექტის თაობაზე; ან ბანკეტის სპონსორთა პატივსაცემად, ან მეჯლისის) აუცილებლად დაგჭირდებათ ვოლონტიორები, იმიტომ რომ, არც თქვენ და არც სხვა რომე-

ლიმე ორგანიზაციას, არასოდეს ეყოფა საკუთარი ძალები ასეთი ღონისძიების "მოსაკვარახჭინებლად". აქ უდაოდ საჭიროა, ვოლონტიორებთან ერთად თქვენი თანამშრომლებიდან ვინმე მუშაობდეს, რადგან მიუხედავად იმისა, რომ ვოლონტიორთა ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და მათი დროის გამოყენება გსურთ, დაუშვებელია ამგვარი სიტუაციის პირადი კონტროლიდან განთავისუფლება. პირდაპირ გეტყვით, თუკი ამ ღონისძიებას თვითდინებაზე მიუშვებთ, იგი არეულად, უთავბოლოდ, დუნედ და თქვენს სტანდარტებთან შეუწყნარებელი შეუსაბამობით ჩატარდება, რაც ნეგატიურად სწორედ თქვენს ორგანიზაციაზე აისახება და არანაირად იმ ვოლონტიორებზე, რომლებმაც ყველაფერი ჩააგდეს.

ხშირად აქ საკვანძო მომენტი ბიუჯეტი. როდესაც ვილაცხას ასეთი ღონისძიების მომზადებას ავალბებთ, ძალზე მკაფიოდ და მკაცრად უნდა დაუთქვათ, თუ რა თანხის დახარჯვა შეუძლია მას. და თუკი ამ ღონისძიებაზე ბილეთების გაყიდვაა გათვალისწინებული, მაშინვე უნდა დააზუსტოთ ამ წყაროდან რა ამონაგებს ვარაუდობთ. ეს ციფრები ვოლონტიორებთან მუშაობაზე პასუხისმგებელ პირთან ერთად განიხილეთ. დარწმუნდით, რომ თქვენს მიერ შედგენილი ბიუჯეტი რეალურია.

თუკი ორგანიზაცია სიფხიზლეს არ გამოავლენს, ენთუზიაზმით აღტკინებული ვოლონტიორები შესაძლოა ისე გაერთონ დელიკატესების და მოსართავეების შექენით, რომ გასცდნენ ჩარჩოებს. ისინი ხშირად უფასოდ ურიგებენ ბილეთებს იმ ადამიანებს, რომლებსაც თქვენთვის სასარგებლოდ მიიჩნევენ, მაგრამ თქვენ თავიდანვე უნდა გააფრთხილოთ, რომ ეს არ გააკეთონ. თუკი ვინმემ უნდა მიიღოს უფასო ბილეთი, მაშინ ამ ადამიანების სია წინასწარ მკაცრად უნდა იყოს ურთიერთშეთანხმებული, თანაც თითოეული უფასო ბილეთის გამოყოფაზე დამარწმუნებელი საფუძველი უნდა გამოითქვას. ამის შემდგომ პოზიციები აღარ დათმობთ!

ბიუჯეტის გადაჭარბება, რა თქმა უნდა, დასაშვებია, მაგრამ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი ვოლონტიორები თავად ახდენენ მის კომპენსაციას და ეს მათ კარგად უნდა ახსოვდეთ. დახვეწილი მეჯლისის მონყობა თქვენი ორგანიზაციის პატივსაცემად, რომლისთვისაც თანხებს ვილაცხსება იხდის, მხოლოდ მაშინ არის ჩინებული, როდესაც ამისათვის დაუგეგმავ ხარჯებზე წასვლა არ გიხდებათ, როდესაც ყველაფერი თქვენს სტილშია დაცული და თქვენი მისიის განხორციელებაზე

მიმართული. ეს არქიმნიშენელოვანია. თქვენი ორგანიზაციის კედლებში გამართულმა დიდმა ბანკეტმა, რომელსაც არაფერი აქვს საერთო თქვენს მისიასთან, რომელსაც არც ფინანსური და არც მორალური სარგებელი არ მოაქვს თქვენთვის (არ იძლევა ახალი ვოლონტიორების ან სპონსორების მოზიდვის შესაძლებლობას), შესაძლოა თქვენს პოტენციურ მოკავშირეებს უკიდურესად აუბნოს თავგზა.

მოდით თქვენი ორგანიზაციის პატივსაცემად მოსაწყობი გალაბანკეტის მიახლოებითი გეგმა მოეხაზოთ, ბანკეტისა, რომელიც მნიშვნელოვანი გამოფენის საზეიმო გახსნის შემდგომ უნდა გაიმართოს. ბანკეტის მიზანია უზინდელი სპონსორებისა და აბონემენტებზე მუდმივი ხელმომწერებისათვის მადლობის გადახდა, აგრეთვე ახლების მოზიდვა.

აი ზოგიერთი პუნქტი, რომელიც თქვენს სცენარში აუცილებლად უნდა შევიდეს.

ჩატარების თარიღი

თარიღი უნდა დაინიშნოს ბანკეტის ჩატარებამდე სულ მცირე ექვსი თვით ადრე. შეამონმეთ, ხომ არ ემთხვევა იგი რომელიმე მნიშვნელოვან ეროვნულ ან რელიგიურ დღესასწაულს, თქვენი ქალაქის სხვა დიდი დანებებულების მნიშვნელოვან მოვლენებს, ან ყოველწლიურ ღონისძიებებს. თუკი ქალაქის ხელისუფალთა მონვევას აპირებთ, მაშინ თქვენი თარიღი მათ გეგმებთან უნდა იყოს შეჯერებული (რაც მათი უეჭველად მოსვლის გარანტია, ცხადია, ვერ იქნება, მაგრამ სამაგიეროდ ამის ალბათობა მნიშვნელოვნად ამალღდება!).

დრო

დაგეგმეთ როდის დაიწყება საკუთრივ ბანკეტი, რა დროს დაიწყებენ სუფრაზე მიტანას, კიდევ რა იქნება - ცეკვები, სხვა გასართობი, თუ სიტყვები.

მონვეულთა სია

ვინ შეადგენს სიას - მხოლოდ თქვენ, თუ ვოლონტიორებისაგან მონვედილი სიაც გექნებათ? ვინ იქნება პასუხისმგებელი სიის საბოლოო სახეზე, მასში დანერილი გვარი-სახელების სისწორეზე, ყოველგვარი განმეორებების გარეშე?

მონევეები

როგორია ბოლო ვადა მოსანევეების დასაგზავნად? მოსანევეები დაბეჭდილი იქნება? თუ ხელით დანერილი? ვინ შეამომებს შედგენილი მოსანევეების ტექსტს? (ძალიან გაგიკვირდებათ, თუ გეტყვით, რა ხშირად იპარება შეცდომები, თუკი ამას ვინმე სპეციალურად არ ადევნებს თვალს). ვინ აგებს პასუხს მოსანევეების დაბეჭდვაზე, ან დანერაზე და როგორია უკიდურესი ვადები? მისამართები ხელით ჩაინერება? ვინ აგებს ამაზე პასუხს და რა ვადებში უნდა იქნას შექმნილი კონვერტები და მასზე მარკები დაკრული? დაგზავნილ მონევეებზე პასუხები რა სახით უნდა მიიღოთ? ვინ აღრიცხავს მიღებულ პასუხებს? ვინც მონევეას არ უპასუხებს როდის უნდა დაიწყოს მათთან დაკავშირება, რათა იცოდეთ მეტი სტუმრის მოლოდინში უნდა იყოთ თუ არა?

ინფორმაცია განსჯისათვის

ჩემს ცხოვრებაში ყველაზე ცუდი მიღება ერთი დიდებული ბალის დროს იყო, რომელსაც ჩიკაგოს ერთ-ერთი კორპორაცია იმ ორგანიზაციის პატივსაცემად მართავდა, რომელშიც იმხანად ვმუშაობდი. მათ ყველა მონეველისაგან პასუხი არ მიუღიათ და ჩათვალეს, რომ დუმილი უარის ნიშანი იყო. ყველა მაგიდაზე სახელობითი ფირფიტები იყო განლაგებული, ყველაფერი საგულდაგულოდ იყო მომზადებული, მაგრამ ... მასპინძლები ძალზე გაოცდნენ, როდესაც სულ ახალ-ახალმა წყვილებმა იწყეს მოსვლა, მაშინ როდესაც მაგიდებთან საკმარისი ადგილები აღარ იყო. სანამ დამატებით მაგიდებს გაშმაგებით დაარბენინებდნენ წინ და უკან და დამატებითი სკამების ჩაკეცხებას ცდილობდნენ, ვახშამმა დიდი ხნით დაიგვიანა, ბევრი აღარც კი დაელოდა პროგრამის ძირითად მომენტს და დაიწყეს წასვლა. რამდენიმე წლის შემდეგ, როდესაც ამ ქალაქში ჩემი ორგანიზაცია ვახსენე, ჩემი თანამოსაუბრეების ერთადერთი ასოციაცია ამ საშინელ ბანკეტთან იყო დაკავშირებული.

ყოველ დაბეჭდილ მოსანევეებზე აღნიშნული უნდა იყოს საკონტაქტო ტელეფონის ნომერი. შესაძლოა მონევეულთაგან ზოგიერთს ბოლო მომენტში ისეთი ვითარება შეექმნას, რომ იძულებული გახდეს გადადოს თავისი სტუმრობა, სხვებმა შესაძლოა თავიანთ სტუმართან

ერთად ისურვონ მოსვლა (ასეთი შემთხვევისთვისაც წინასწარ უნდა გკონდეთ გააზრებული თქვენი პოლიტიკა). ყოველთვის სასარგებლოა საპატიო სტუმრებთან უშუალოდ ბანკეტის წინ კიდევ ერთხელ დაკავშირება (იმ ადამიანებთან, რომელთა ყოფნაც თქვენთვის განსაკუთრებით სასურველია). ადამიანები ბევრ წრეებში ძალზე უპასუხისმგებლოდ ეკიდებიან ბანკეტზე მისვლასთან დაკავშირებულ დაპირებებს, თუ საქმე თქვენთანაც ასეა, უმჯობესია წინასწარ მოემზადოთ ამისათვის. ლმობიერი იყავით მათდამი.

ორგანიზაციული მომენტები

თქვენი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი პერსონალიდან ვინმემ, ღონისძიების ჩატარებაზე პასუხისმგებელ ვოლონტიორთან ერთად, კიდევ ერთხელ უნდა გაანალიზოს მთელი გეგმა. კერძოდ შეამოწმეთ შემდეგი: გააზრებული გაქვთ სად იქნება მანქანების სადგომი? რა იქნება წვიმის შემთხვევაში? გყავთ ადამიანები, რომლებიც საპატიო პერსონებს ქოლგებით დახვდებიან და შენობის კარამდე მიაცილებენ? დამატებითი დაცვა ხომ არ გჭირდებათ? ხელთ გაქვთ ყველა აუცილებელი ტელეფონის ნომერი: სასწრაფოსი, სახანძროსი და ა.შ.? წესრიგშია კეთილმოწყობა (განსაკუთრებით ქალთა ოთახი)? სტუმრებს ვინ და როგორ შეხვდება და მიესალმება? ამისათვის საბანკეტო დარბაზის შესასვლელთან მასპინძლები იდგებიან, თუ თქვენი ორგანიზაციის წარმომადგენლები? გაქვთ პიუპიტრი (თუ სიტყვები უნდა იქნას წარმოთქმული) და კარგად არის იგი განათებული? მიკროფონი? დარბაზში საკმარისია შუქი? ძალიან მკვეთრი ხომ არ არის იგი? ოფიციალტებს ჩაუტარდათ ინსტრუქტაჟი? ისინი მაგიდასთან როგორ მიიწვევენ სტუმრებს? თქვენი ორგანიზაციის შესახებ ხანმოკლე გამოსვლები ვახშამამდე იქნება, თუ ვახშმის შემდეგ? ამ რემარკების ტექსტში ყველა საჭირო აზრები შევიდა?

გზადება სტუმრების მისალმებად

მსხვილი დანესებულებების დირექტორები ბანკეტამდე ყოველთვის ითხოვენ მონვეულთა სრულ სიას. ისინი სწავლობენ საპატიო პერსონების მეუღლეების სახელებს, ხშირად ზოგიერთ სტუმრებზე უფრო დანვრილებით ინფორმაციას ითხოვენ. მათ შორის ვინ არის აბო-

ნემენტზე ყველაზე უხუცესი ხელმომწერი? ერთ-ერთი მსხვილი ბიზნესმენი ხომ არ არის დაქორწინებული რომელიმეზე თქვენი ვოლონტიორებიდან? ვინ შეეძინა მას ამ ცოტა ხნის წინ — ბიჭი, თუ გოგო? რა ჟღერს სულელურად? შესაძლოა თქვენი სამყარო ისე მჭიდრო იყოს, რომ ყველამ ყველაფერი იცოდეს ერთმანეთზე, მაგრამ თუ ასე არ არის, მაშინ ამ საშინაო დავალების შესრულების შემდეგ თქვენ შეძლებთ ახალი მეგობრების მოპოვებას.

როგორ ვიპოვოთ რესურსები მისიის განსახორციელებლად

ადამიანთა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ ფონდების განვითარება (FR) ფულის "გაგდებინებაა". მართლესი არიან ისინი? არა! FR-ზე მუშაობისას, უპირველეს ყოვლისა, უნდა შეიგნოთ, რომ ფულისაკენ და მხოლოდ ფულისაკენ სწრაფვით არაფრის მიღწევა არ შეიძლება. FR მეგობრობის გაბმის ხელოვნებაა. ფულები მხოლოდ მას შემდეგ იწყებენ გამოჩენას, როდესაც მეგობრების შექმნას შეძლებთ. თუკი ფულის მოპოვებისათვის მუშაობას მათზე დაუფარავი ნადირობით დაიწყებთ, ჩათვალეთ, რომ მთელი თქვენი ძალისხმევა ამაოა.

ამავე აზრს სხვა სიტყვებით გავიმეორებ: FR-ის ასპექტებს შორის ყველაზე მნიშვნელოვანი ალამინაპი არიან. რა თქმა უნდა არსებობს FR-ის ისეთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილები როგორცაა პროექტების დამუშავება, გამოკვლევა და დაფინანსების თაობაზე განაცხადების დაწერა, მაგრამ ყოველივე ამის უკან, უპირველეს ყოვლისა, ალამინაპი, კონკრეტული ადამიანები დგანან, რომლებიც ზემოთ ჩამოთვლილის ადრესატები არიან. შეგიძლიათ მითხრათ, რომ: "სინამდვილეში ჩვენ მხოლოდ ფონდების, კორპორაციების, სახელმწიფო ორგანოების ფული გვანტიერებს!". მით უმეტეს, თქვენი ყველა პოტენციური წყარო, ერთის შეხედვით აბსოლუტურად უპიროვნებოც კი, ალამინაპის უწყებრივი დაქვემდებარების ქვეშ იმყოფებიან. სანუკვარი წყაროების გასაღებად, ან გადაულახავ ზღუდედ, შეიძლება სწორედ ეს ადამიანები იქცნენ. ასე, რომ მოდით ერთად განსაჯოთ, თუ როგორ მოვიპოვოთ მეგობრები.

აქამდე ჩვენს მიერ წარმოებული საუბარი, პრაქტიკულად, თავს იყრის იმასთან, თუ როგორ გავიგოთ და სწორად როგორ ვაუწყოთ საზოგადოებას ჩვენი ორგანიზაციის შესახებ (მისიის ფორმულირება, საზოგადოებასთან კავშირ-ურთიერთობების მიმართულებით მუშაობა, მარკეტინგი და ფინანსური დოკუმენტაცია) და როგორ გავხადოთ იგი თბილი და სტუმართმოყვარე (მენეჯმენტი და ვოლონტიორებთან მუშაობის ორგანიზაცია). ფონდების განვითარებაზე მუშაობისათვის ფუნდამენტი რომ გავაჩნდეს, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა ამ საკ-

ვანძო მომენტების "მონესრიგება".. ზემოთ აღწერილი ნაბიჯების შესრულებაზე პასუხისმგებლობა უნდა ეკისრებოდეს თანამშრომელთა მთელ კოლექტივს. ალბათ, შენიშნეთ, რომ ამას არაერთგზის აღვნიშნავდით. გახადო ორგანიზაცია ღია, გასაგები და თბილი - ყველას და თითოეულის საქმეა. თუკი ზემოთ აღწერილი ნაბიჯები თქვენთან ჯერ კიდევ არ არის ნამოწმებული, ეს იმას ნიშნავს, რომ თქვენ FR-თვის ჯერ კიდევ არა ხართ მზად. ამ თემას ბოლო თავი ამიტომაც დავეუთმეთ.

სხვადასხვა წყაროებიდან (კონკრეტული ადამიანები, ფონდები, კორპორაციები) ფინანსების მოსაზიდად სხვადასხვა ხერხი გამოიყენება. ჩვენ იმ სხვაობებს განვიხილავთ და იმ განსაკუთრებულ მიდგომებს აღვწერთ, რომელიც აუცილებელია ამა თუ იმ ტიპის სიტუაციაში. პოტენციურ სპონსორებთან ურთიერთობის დროს ერთადერთი ზოგადი წესია ანგარიში გაუწიოთ მათ ინტერესებს და გულითადობა, მეგობრულობა და მოთმინების უნარი გამოავლინოთ - თქვენთვის საჭირო სახსრების გამოყოფა ხომ იმ ინდივიდუალურ პიროვნებებზე დამოკიდებული, რომლებიც მათ განკარგულებაში არსებული რესურსების განაწილებაზე თავიანთ დასკვნებს აყალიბებენ. ისინი თქვენი ორგანიზაციისადმი გადანყვეტილებას, თუნდაც ქვეცნობიერად, მაგრამ მაინც თქვენდამი პირადი დამოკიდებულების საფუძველზე იღებენ. და რაკი თქვენი ორგანიზაცია, არსებითად ის ადამიანებია, რომლებიც მასში მუშაობენ, ამიტომაც დაფინანსების თაობაზე გადანყვეტილების შილება დამოკიდებული იქნება იმაზე, თუ თქვენ და თქვენი თანამშრომლები როგორ მოიქცევით.

ჩვენ ბევრი ვისაუბრეთ ისეთ რალაცეებზე, რაც ერთის შეხედვით ეიძლება წერილმანად მოგეჩვენოთ: როგორ ჩავატაროთ დამთვალეიებელთა გამოკითხვა, როგორ შევინარჩუნოთ წესრიგი შენობაში, როგორ უნდა გამოიყურებოდეს ბეჭდური მასალები, განა სწორედ ამ ომენტებზე არ არის დამოკიდებული, ის თუ როგორ აღგიქვამთ თქვენ უბლიკა. ყოველ ორგანიზაციას გარკვეული რეპუტაცია გააჩნია: ერზე ამბობენ, რომ იგი თბილი და სტუმართმოყვარეა, მეორეზე, რომ კი ძალზე ოფიციალური და პირქუშია; ამბობენ, რომ ესა და ეს ორგანიზაცია მთელი ძალით ცდილობს, ხოლო ესა და ეს ძალიან დაუდევად მუშაობს. როდესაც დაფინანსების შესახებ განაცხადს იხილავენ, კელაფერი ეს ახსენდებათ.

კორპორაციების წარმომადგენლებს, თავიანთი აზრების გაზიარებისას, არაერთგზის უთქვამთ ჩემთვის, რომ არასოდეს გამოყოფენ ფულს თუკი:

ა). განაცხადი გაუგებარია და "გაბერილად" არის შედგენილი.

ბ). ორგანიზაციის წარმომადგენელს ძალზე არასასიამოვნო მანერები აქვს.

გ) ორგანიზაციამ "არ ისურვა გაეგო, რომ მათ მიერ წარმოდგენილი ერთ-ერთი წინადადება, მთელი რიგი მიზეზების გამო ჩვენთვის მიუღებელი აღმოჩნდა და როდესაც დაფინანსებაზე უარი ვთქვით, ჩვენი ლანძღვა დაიწყო".

თუკი არ ასრულებთ გამოყოფილი გრანტის პირობებს, ან სახსრებს ისე არ იყენებთ, როგორც ეს სპონსორის მიერ იყო გათვალისწინებული, მაშინ თქვენს ორგანიზაციას გარანტირებული აქვს შემდგომი დისკვალიფიკაცია. თუკი თქვენ კარისაკენ მიგიითითეს, ამის შემდეგ ძალზე ძნელია მასში კვლავ შესვლა. ეს დაფინანსების ყველა წყაროს ეხება, იმიტომ რომ მათ ცოცხალი ადამიანები აკონტროლებენ, რომელთაც მეხსიერება გააჩნიათ, ზოგჯერ ძალიან ხანგრძლივი და იმის მიხედვით, თუ კერძოდ რას დაიმახსოვრებენ თქვენს შესახებ, შეიძლება ეს სიკეთედ, ან დიდ უსიამოვნებად დაგიბრუნდეთ.

ყოველთვის მეჩვენებოდა, რომ FR-ზე მუშაობა ძალზე მიმზიდველია. იგი შემოქმედებით მიდგომას მოითხოვს და რალაცით თამაშს გავს. ეს თამაში ზედმინუნით გააზრებულ სტრატეგიას მოითხოვს, მომწონს, რომ მასში "ფრე" არ არსებობს. ჩემი ნაცნობები ხშირად მეუბნებოდნენ: "როგორ შეგიძლია ფულის თხოვნა!". მე რომ ჩემთვის ვითხოვდე, ცხადია, ვერ ავიტანდი ასეთ დამცირებას, მაგრამ მე ვითხოვ მკაფიოდ ჩამოყალიბებული და მნიშვნელოვანი მისიის ნაწილის დაფინანსებას. მე ვითხოვ ფულს, რათა რალაც შესანიშნავი მოხდეს, რალაც ისეთი, რომელიც ადამიანებს სარგებლობას და ბედნიერებას მოუტანს, ადამიანებს, რომელთაც ჩემი ორგანიზაცია ემსახურება. მე არასოდეს არ "ვლრიჯინებ", მე პოტენციურ დონორს რალაცა მნიშვნელოვანის განხორციელების შესაძლებლობას ვთავაზობ.

FR-ში სწორედ ასეთი დამოკიდებულებაა ძალზე მნიშვნელოვანი და კიდევ ამ საქმეს ხალისიანად და გატაცებით უნდა მიუდგეთ. თუკი ასე იქნებით განწყობილი, მაშინ თქვენი ერთუზიანში და სიხარულის გრძნობა, ყველა პოტენციურ სპონსორს აუცილებლად გადაედება.

გახსოვდეთ, მთავარია თქვენს სპონსორსაც ეხალისებოდეს თქვენთვის ფულის მოცემა. განა არასოდეს განგიცდიათ სიხარული ახლობლისათვის რაღაც კარგის გაკეთებით? გახსოვდეთ ეს შეგრძნება და ეცადეთ ისე გააკეთოთ, რომ იგი ყველამ განიცადოს, ვინც კი რაღაცას მისცემს თქვენს ორგანიზაციას. ამ ადამიანებმა უნდა იგრძნონ, რომ ისინი განსაკუთრებულები არიან, რომ მათ დიდად აფასებენ. ფაქტობრივად ამის მიღწევა არც ისე ძნელია და მთელი სიამოვნების ნაწილიც ამაში მდგომარეობს.

რითი ღვაწლი

FR-თვის საჭირო მოღვაწეობა სამ ფაზად იყოფა და იგი ნებისმიერი ტიპის წყაროსთან მიმართებაში გამოიყენება.

1. მოსამზადებელი მუშაობა:

ა). პერსპექტივების შესწავლა

ბ). "მინის შემოყრა"

გ). შემონირულობათა ტაბულები

2. დახმარებისათვის მიმართვა, როგორ ვითხოვოთ:

ა). როგორ დავსვათ საკითხი

ბ). ვინ გეხმარებათ თხოვნაში

გ). კამპანიის ჩატარების ვადები

3. მადლობის გამოხატვა:

ა). სამადლობელო წერილი

ბ). მადლიერების გამომხატველი სხვა საშუალებები

მოდით თითოეული ეს პუნქტი თანმიმდევრობით განვიხილოთ.

1. მოსამზადებელი მუშაობა. FR-ზე ფიქრისას ანალოგიას ხშირად ქორწინებასთან ვავლებ. შესთავაზებთ ხელს და გულს ისეთ ადამიანს, რომელსაც თითქმის არ იცნობთ? რომლის ინტერესებზეც წარმოდგენა არა გაქვთ? რომელთანაც ჯერ კიდევ არ დამეგობრებულხართ? ასევეა FR-იც: ვიდრე რომელიმე დონორს მიმართავთ, ჯერ მისი ინტერესები უნდა შეიტყოთ და დამეგობრდეთ მასთან. თუკი თქვენ "ალაღბედზე დამიზნებას" დაინწყებთ, ეს არაფერს არ მოგცემთ.

როგორ შევიტყოთ იმ ადამიანის შესახებ რომელიც, თქვენი აზრით, შეიძლება თქვენი ორგანიზაციის საქმეებში მონაწილეობით დაინტერესდეს? ვის და როგორ ვკითხოთ? ყოველგვარი ჩაცვივის გარეშე

მიმართეთ ვინმეს, რომელმაც შესაძლოა თავად იცოდეს რაღაც თქვენთვის საინტერესო ადამიანზე, ან იცნობდეს ადამიანს, რომელიც თქვენთვის საინტერესო პიროვნებას იცნობს. თქვენი მოსაძიებელი შემონირობის ოდენობაზე დამოკიდებული, რამდენად დეტალური ცნობები გჭირდებათ. მაგალითად, თუ საბავშვო პროგრამისათვის გჭირდებათ ფული, უნდა შეიტყოთ: ყავს თუ არა თქვენს კანდიდატს შვილები; უყვარს თუ არა ბავშვები; საერთოდ უწყობს ხოლმე ხელს საგანმანათლებლო ან სხვა საბავშვო პროგრამებს? თუკი თქვენი პროექტი მუსიკასთან არის დაკავშირებული, მაშინ უნდა შეიტყოთ თქვენს მიერ შერჩეული პოტენციური დონორი არის კი დაინტერესებული მუსიკით? და აი, თქვენს მიერ თავაზიანად წარმართული გამოძიების შედეგად შეიტყობთ, რომ ადამიანს, რომელთანაც მისასვლელ გზებს ეძებდით, შვილები არა ყავს, სხვისი ბავშვების ატანა არა აქვს და მუსიკალური სმენა საერთოდ არ გააჩნია. კეთილი. ინერთ მთელ ამ ინფორმაციას და კიდევ იმას, რომ იგი მგზნებარედ არის გატაცებული და დაინტერესებული ლევ ტოლსტოით და მის შესახებ უმდიდრესი ბიბლიოთეკა გააჩნია. ასეთ შემთხვევაში მარაგში გეყოლება ტოლსტოისთან დაკავშირებული პროგრამის სპონსორის კარგი კანდიდატი (თუკი ასეთ პროგრამას ჩაიფიქრებთ). ყოველ შემთხვევაში ისეთ სპონსორს მაინც არ გადაეკიდებით, ვისგანაც უარს უეჭველად მიიღებთ, მისთვის ისეთი რაღაცის შეთავაზებით რაც მას არ უყვარს. კორპორაციების და ფონდების ინტერესების შესახებ ინფორმაციის მოპოვება გაცილებით ადვილია. ამის თაობაზე მოგვიანებით ჩვენ კიდევ ვისაუბრებთ.

ზოგჯერ ადამიანის ინტერესების შესახებ ბევრი რამ შეიძლება შეიტყოთ, თუკი ყურადღებით ნაიკითხავთ გაზეთებს, ან ფართოდ გახეილილი თვალებით ენვევით კაბინეტში. რა წიგნები უწყვია თაროებზე? როგორი ფოტოები? სხვა საგნები რაზე მეტყველებენ? დარწმუნებული ვარ, რომ ყველაზე უკეთ FR ფართო ინტერესების ადამიანებს გამოსდით. ისინი ბევრს კითხულობენ (ყოველ შემთხვევაში გამოცემული წიგნების მიმოხილვებს), ყოველდღიურად ეცნობიან გაზეთებს, ძალიან ბევრი რაღაცისადმი ავლენენ ცნობისმოყვარეობას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ისინი სხვა ადამიანებით ინტერესდებიან. შენიშნავენ რა მაგიდაზე მოთავსებული წიგნის სათაურს, კაბინეტის პატრონს დააინტერესებენ ამ წიგნის თაობაზე საუბრით. ვთქვათ ცხენის ფოტოსურათი დაინახეს, შეუძლიათ მისი ჯიშის ამოცნო-

ბა და რაიმე ეფექტური შეკითხვის დასმა. ყველაზე უფრო ადვილი, რასაკვირველია, ის შემთხვევაა, როდესაც საოჯახო ფოტოდან ამოვ-
დივართ: ყველა ხომ დარწმუნებულია, რომ მათი შვილები მომხიბვლე-
ლები და განუმეორებელი არიან.

ა). პერსპექტივების შესწავლას უწყვეტად უნდა ანხორციელებ-
დეთ, მაშინაც კი თუ მხოლოდ ვინრო წრეებში ტრიალებთ, სადაც ისე-
დაც ბევრი რამ არის ცნობილი იმ ადამიანებზე, რომლებთანაც მიმარ-
თვა შესაძლოა დაგჭირდეთ დიდ ქალაქში თუ ცხოვრობთ, ამ სამუშა-
ოში თქვენი ორგანიზაციის უფროსი ხელმძღვანელების ჩართვა მოგი-
ნევთ. სთხოვეთ მათ გაგიზიარონ ხოლმე შემთხვევით მიღებული ყვე-
ლა ცნობები იმ ადამიანებზე, რომლებიც შესაძლოა თქვენთვის საი-
ნტერესონი აღმოჩნდნენ. თვალყური მიადევნეთ იმას, თუ ვინ ჩნდება
ხოლმე თქვენს ქალაქში კულტურულ და სხვა ღონისძიებებზე. მთელი
ეს ინფორმაცია თქვენი კომპიუტერის სპეციალურ ფაილში შეიტანეთ,
ან სპეციალურად შედგენილ დოსიეში. რა თქმა უნდა სპონსორთა
ნაკრები სიაც დაგჭირდებათ (როგორც ნამდვილი, ისე პოტენციურები-
საც) სახელის, მამის სახელის და გვარის, მეუღლის სახელის, მამის
სახელისა და გვარის მისამართების, ტელეფონის ნომრების, საქმიანო-
ბის მითითებით და ა.შ. ამ ინფორმაციის მიღებასთან ერთად, შესაძ-
ლოა შენიშნოთ, რომ ადამიანი, რომელიც გაინტერესებთ, დაქორწინე-
ბულია ქალბატონზე, რომელიც თქვენ სიაში უკვე გყავთ. ვილაც თქვე-
ნი ვოლონტიორებიდან, ან აბონემენტებზე ხელმოწერთაგან ამა და
ამ კორპორაციის უფროსის ნათესავი აღმოჩნდება, რომელსაც გასურთ
ერთ-ერთი თქვენი პროექტის თაობაზე თხოვნით მიმართოთ, ანდა რო-
მელილაც სპონსორი, რომელიც უკვე მონაწილეობდა თქვენს პროგრამაში,
თქვენთვის საჭირო კაცის სახლში ცხოვრობს და შესაძლებელია
მას კარგად იცნობდეს.

თანდათანობით ამ სიას ახალი დეტალებით შეავსებთ. ყოველ-
თვის სასარგებლოა საჭირო ადამიანის გემოვნების, სიმპათიებისა და
ანტიპათიების ცოდნა. შემდეგში, როდესაც გადაათვალიერებთ
თქვენს ფაილებს, ყოველთვის გაოცდებით იმ სასარგებლო ცნობების
აღმოჩენით, რომლებიც თქვენი მეხსიერებიდან როგორღაც გასხლტ-
დნენ. ეს ცოტათი “ჯაშუშობას” ხომ არ გავს? მართალი რომ გითხრათ,
ეს ასეც არის. მე ჩემს ფაილებში ადამიანების გარეგნული მონაცემე-
ბის აღწერაც კი ღავინყე, ვინაიდან შევნიშნე, რომ მავინყდებოდა, თუ

როგორ გამოიყურებოდნენ ისინი. ვინერდი ჩვენი საუბრების შინაარსების საინტერესო დეტალებს, დიდი ხნის შემდეგ კი, თითქოსდა შემთხვევით, შემძლო მათი ხსენება, რაც ფენომენალური მეხსიერების მქონე ადამიანის რეპუტაციას მძენდა!

ყურადღება! ყველა ეს საქალაქო უსაფრთხო ადგილას უნდა იხანებოდეს. ვოლონტიორებს ამ მასალებთან მუშაობის უფლებას ნუ დართავთ. გახსოვდეთ, ამგვარი ინფორმაცია, გახმაურებას არ ექვემდებარება.

ბ). მეგობრების შეძენის ცოდნა და უნარი FR-ის კიდევ ერთი აუცილებელი ელემენტია. ზოგჯერ ჩემი მეგობრები ამ აზრის პასუხად აღშფოთებას გამოხატავენ და ამბობენ: "არაფრის დიდებით არ დავიმწყებდი ფულისათვის ვილაცასთან მეგობრობას -- ეს ხომ თვალთმაქცობაა!". კი მაგრამ, ამის სხვაგვარად განხილვაც ხომ შეიძლება. თქვენ მოიპოვებთ მეგობრებს ორგანიზაციისათვის, რომელსაც დიდი სიამოვნება მოაქვს ბევრი ადამიანისათვის. როდესაც პოტენციური დონორებთან დამეგობრებას ცდილობთ ტყუილებით არავის არ ბერავთ, პირიქით, მათ იმ სამუშაოსთან ზიარების შესაძლებლობას აღწევთ, რომლისაც გჯერათ და დარწმუნებული ბრძანდებით, რომ ამ საქმის მათაც უნდა სჯეროდეთ.

ამერიკელებს უცნობ ადამიანებთან საუბარში შესვლა ნაკლებად უჭირთ, ვიდრე ზოგიერთი სხვა ქვეყნის მცხოვრებთ, სადაც ადგილობრივი ადათ-წესებით ეს მიღებული არ არის. თუკი ამგვარ სიტუაციებში უხერხულობას იგრძნობთ, ეცადეთ მხოლოდ იმაზე იფიქროთ, რომ თქვენი ორგანიზაცია — თქვენი სახლია და ვალდებული ხართ ყველაფერი გააკეთოთ იმისათვის, რომ მასში ადამიანები ბედნიერები იყვნენ.

დიპლომატები მეგობრების შეძენის მეცნიერებას სწრაფად ითვისებენ. როდესაც ჩემს დიპლომატ მეუღლეს ოკეანის გაღმა აგ ზავნიდნენ, ჩვენ ვიცოდით, რომ რომელიღაც ერთ ქვეყანაში მხოლოდ ორი წლით მოგვიხდებოდა ყოფნა. ადამიანების გაცნობა ჩვენს სამუშაოში შედიოდა, იმიტომ რომ ჩვენ ჩვენს ქვეყანას წარმოვადგენდით და იმიტომ, რომ ნაცნობობის სწრაფად გაბმას თუკი ვერ შევძლებდით, უმაქნისი დიპლომატები აღმოვჩნდებოდით და მარტოობისგან დავიტანჯებოდით. როდესაც ვინმესთან კონტაქტში შესვლას ცდილობთ, უნდა გახსოვდეთ, რომ ყველა ადამიანი (დედათქვენის გარდა) საკუ-

თარი თავით გაცილებით უფრო დაინტერესებულია, ვიდრე თქვენით და რომ მოსაწყენი ადამიანები არ არსებობენ, საჭიროა იცოდეთ მათი იმ თემაზე "ალაპარაკება", რომელიც მათთვის საინტერესოა და მაშინაც კი, თუ გულგრილი ბრძანდებით ამ თემისადმი, უნდა მოუსმინოთ მათ: იქნებ, რაღაც სასარგებლო შეიტყოთ.

მრავალი წლის უკან, ერთი ძალზე შეძლებული ქალბატონისათვის, რომელსაც მეგობრები პრაქტიკულად არ ყავდა, "მინის შემოყრა" მომიხდა. თავიდან უბრალოდ გავმტვრდი: არც ერთი ჩემი საუკეთესო სვლა არ მუშაობდა, საუბრის გაბმას ვერაფრით ვერ ვახერხებდი. ქალაქში ერთ ცნობილ პიროვნებას მივმართე, რომლის საზოგადოებაშიც ჩემი სამეურვეო ქალბატონი რამდენჯერმე იყო შენიშნული და ვთხოვე რაიმე ეამბა ამ ქალბატონის მიდრეკილებების შესახებ. მისი პასუხი სამუდამოდ ჩამრჩა მეხსიერებაში: "გეთაყვა მას, ისევე როგორც ადამიანთა უმეტესობას, ამ სამყაროში მხოლოდ საკუთარი თავი უნდა აინტერესებდეს!". ვისარგებლე ამ კარნახით და ამის შემდეგ ჩვენი საუბრის თემა ამ ქალბატონის გარდა სხვა არც არაფერი იყო. სხვა დანარჩენი მისთვის იმდენად სულერთი იყო, რომ ისიც კი არ იცოდა მასთან ჩემს მეუღლეს რომ დავყავდი და არა მძლოლს. რა მივიღე სანაცვლოდ? იგი ჩემდამი სიმპათიით განეწყო და ჩემს ორგანიზაციაში ძალზე მნიშვნელოვანი შემონატანების ნაკადი წამოვიდა. როდესაც ამ ქალბატონს მხოლოდ საკუთარ თავზე საუბრის საშუალებას ვაძლევდი ჩემთვის მასთან შეგუება არასასიამოვნო იყო? სულაც არა. მე ორგანიზაციას წარმოვადგენდი და მისგან მხარდაჭერის მიღება, ჩემს პირად ამბიციაზე გაცილებით მნიშვნელოვანი იყო. ჩემს ამ თვალსაზრისს, ჩემი "იგნორირებული" ქმარი, მგონი არ იზიარებს.

ასევე სასარგებლოა გახსოვდეთ, როდესაც ორგანიზაციას წარმოადგენთ, თქვენი როლიც მხოლოდ ამაში მდგომარეობს. თქვენ (ყველა, ახლო მეგობრების გამოკლებით) იმიტომ როდი გიღებენ, რომ წარმტაცად მიგიჩნევენ. ანგარიშს გინევენ იმიტომ, რომ ორგანიზაციას წარმოადგენთ, რომლითაც აღფრთოვანებულები არიან. თქვენ ხშირად ტრიალებთ საზოგადოებაში, სადაც ყველა ადამიანი თქვენი ჭეშმარიტი მეგობარი როდია. ისეთებს, როგორიც მე ვარ, ერთი გავლენიანი და მდიდარი ადამიანი ხუმრობით "დაქირავებულს, მოჯამაგირეს" უწოდებდა. ამას მხოლოდ იმიტომ ვამბობ, რომ დარჩეთ ისეთი როგორიც ხართ და პირადი ცხოვრება და პროფესიული მოვალეობა ერთმანეთში არასოდეს აურიოთ.

ბევრი ხერხი არსებობს პოტენციური ვოლონტიორების და დონორების "მინის შემოსაყრელად", რომელშიც ფაქტობრივად ბევრი ისეთი რამ შედის, რის თაობაზეც ჩვენ ზემოთ უკვე ვისაუბრეთ. თუკი ნვეულებებზე ელევანტური და თბილი იქნებით, თუკი ადამიანებს სასაუბროდ მიიზიდავთ, დასახულ მიზანს კიდევ უფრო მეტად მიუახლოვდებით. ერთ ორგანიზაციას თავისი რეგიონის ნამყვანი ფიგურების გაცნობა მოუნდა და მთელი რიგი მოსანვევები დააგზავნა "დირექტორთა ყოველთვიურ ლანჩზე" სტუმრების მოსანვევად. შემდეგ კი საქმე ასე განვითარდა — მოწვეულთა საკმაოდ დიდი სიიდან გულმოდგინედ ამოარჩიეს დაახლოებით თორმეტი ადამიანი, დაურეკეს მათ და მორიგ არაოფიციალურ ლანჩზე მოიპატიჟეს, სადაც ზოგიერთი ცნობილი საზოგადოებრივი წარმომადგენლებიც იყვნენ მიწვეულნი. სტუმრებს მტკიცედ აღუთქვეს, რომ 14.00 საათისათვის ლანჩი დასრულდებოდა. მოწვეულთაგან თანხმობა, რასაკვირველია, ყველამ როდი განაცხადა, მაგრამ უარის მთქმელები ცოტა დაინტრიგდნენ და პასუხობდნენ — არც კი ვიცოდით თქვენი დირექტორი ყოველთვიურად ლანჩებს თუ აწყობსო. ორგანიზაციის წარმომადგენლებმა იმნამსვე ისარგებლეს ამით და იქვე შესთავაზეს მათ მორიგ ლანჩზე მისვლა, ვთქვათ მარტის თვეში.

სტუმრებს ჰქონდათ შესაძლებლობა ამ დაწესებულების რამდენიმე ნამყვან ფიგურას გასაუბრებოდნენ. რაკი სია კარგად იყო გააზრებული და საქმის ცოდნითაც შედგენილი, ყოველმა სტუმარმა სულ მცირე ერთი ნაცნობი ან ისეთი ადამიანი იპოვა, რომლის გაცნობასაც ისურვებდა. სტუმრებს ჯერ გამაგრილებელი სასმელები შესთავაზეს, შემდეგ ლანჩიანი, მაგრამ უბრალო ლანჩი (სუფრა მდიდრული რომ ყოფილიყო ეს დიდ და არასაჭირო ხარჯებს გამოიწვევდა, ამასთან არასწორ შთაბეჭდილებას მოახდენდა), შემდეგ დირექტორმა ფორმალური მისალმება წარმოთქვა, ყველას თხოვა წარედგინათ თავიანთი თავი, მერე კი, ვიდრე ყველა ჭამით იყო დაკავებული, დაწესებულებისა და მისი ახალი პროგრამების შესახებ ოცნუთიანი გამოსვლა გააკეთა (თანაც დროს მკაცრად ადევნებდა თვალს, რათა გამოსვლა ძალიან განელილი არ ყოფილიყო). თუ სტუმრებს არანაირი კითხვები არ უჩნდებოდათ, იგი თავად სთავაზობდა თემებს საერთო მსჯელობისათვის. ლანჩის შემდეგ ყველას პატარა ექსკურსია შესთავაზეს, ასე ვთქვათ "კულისებს მიღმა", დაწესებულების იმ ნაწილში, რომელსაც

პრაქტიკულად არავინ იცნობდა და ყველანი დათქმულ დროს წავიდნენ - 14.00 საათამდე რამდენიმე წუთით ადრე. ეს ძალზე წარმატებული ხერხი აღმოჩნდა ადამიანებთან ნაცნობობის გასაბმელად და საკუთარი საქმეებით მათ დასაინტერესებლად. ეს სცენარი ასე დაწვრილებით მხოლოდ იმიტომ აღვწერე, რომ საკუთარ პირობებთან ამ მიდგომის ადაპტირება ყოველთვის ადვილია და მთელ რიგ სიტუაციებში გამოიყენება. რა თქმა უნდა, მთელი ინფორმაცია, რომელიც სუფრასთან საუბრებში გამოკრთა, შემდგომ სპეციალურ ფაილებში საგულდაგულოდ დაფიქსირდა!

გ). შემონირულობათა ტაბულები. რომელიღაც პროექტის განსახორციელებლად თუკი რამდენიმე წყაროდან გჭირდებათ დაფინანსება, ძალზე მნიშვნელოვანია ასეთი ტაბულა გაგაჩნდეთ. ეს ტაბულა შემონირულობების ერთგვარი სკალა იქნება. რა უცნაურიც არ უნდა იყოს, ათას-ათასობით FR კამპანიიდან ვერავინ შეძლო 1.000.000 \$-ის "შოვნა", ერთი მილიონის, თითოეულისაგან მხოლოდ 1 \$-ის შემონირვის მეშვეობით, თუმცა ამის გაკეთებას ძალიან ბევრი ცდილობდა. უბრალოდ ასეთი რალაცეები არასოდეს მუშაობს. ადამიანებს სურთ იცოდნენ რა ოდენობის შემონირულობას ელით მათგან. "რამდენიც შეგიძლიათ იმდენი მომეცით" — ასეთი მიმართვა ჩვეულებრივ მეტისმეტად მცირე შემონატანით მთავრდება. ადამიანებს სურთ იცოდნენ სხვები რამდენს იძლევიან. ადამიანებს სურთ წარმოდგენა იქონიონ იმაზე, თუ რა ადგილას ჩაინერება მათი შემონირულობა. ეს რალაციით დოლს გავს: ყველას სურს იცოდეს, კიდევ ვინ მონაწილეობს. არის ერთი საერთო წესი, რომელიც ყველგან მოქმედებს და ნებისმიერი მიზნისაკენ მიმართულ ყველა სახის FR კამპანიებში გამოიყენება: საშოვნო ფულის ერთ მესამედს ათი კაცი გამოყოფს, თანხის შემდეგი მესამედი 100 კაცისაგან შემოვა და დარჩენილ მესამედს წერილ-წერილი შემონირულობებიდან შეაგროვებთ, რომელსაც კიდევ უფრო მეტი რაოდენობის ადამიანები გამოყოფენ. ამგვარად შემონირულობა იმ შემადგენლობის ყოველი მესამე, ან მეხუთე დონორისაგან შემოდის, ვისაც მიმართეთ.

ამ სტატიკის ცოდნით შეგიძლიათ შემონირულობათა ტაბულის შედგენა. მასში გამოჩნდება თუ რა მოცულობის დოტაცია გესაჭიროებათ და რომელი კორპორაციიდან. FR-ის სპეციალისტები მაშინ ადგენენ ასეთ ტაბულებს, როდესაც სურთ "ანონ-დანონონ" რამდენად რე-

ალურია იმ თანხის შეკრება, რომელიც მათ ესაჭიროებათ. მაგალითად თუ თქვენ 100 000 დოლარი უნდა მოიზიდოთ, თავდაპირველად უნდა შეამონმოთ გყავთ თუ არა ისეთი 30-50 კანდიდატი მონიშნული, რომელთაგანაც 10 რეალური დონორის მიღებას ვარაუდობთ და ამით საძიებელი თანხის ერთი მესამედის შეკრებას? თუკი არა გყავთ, მაშინ თამასის დანევა კეთილგონივრული იქნება.

თვალსაჩინოებისათვის FR კამპანიის იმგვარი ტაბულის მაგალითს მოვიყვანთ 1.000.000-ის მოძიებას რომ ისახავს მიზნად. თუ ჩვენს მაგალითში მოყვანილი ციფრები ასტრონომიული გეჩვენებათ, უბრალოდ შეგიძლიათ პირდაპირპროპორციულად შეამციროთ ციფრები იქამდე, ვიდრე ისინი თქვენს შოკირებას არ შეწყვეტენ. მხოლოდ ერთი რამ უნდა დაიხსომოთ: თქვენი კამპანია რომ წარმატებული იყოს მსხვილი დოტაციების ჯანსაღი პროპორცია უნდა დაიცვათ. თუკი დიდი დოტაციები არ გექნებათ, მაშინ თქვენი წარმატების შანსები მცირე იქნება.

2. დახმარებისათვის მიმართვა: როგორ ვითხოვოთ. მოდით, ერთი წამით, ცოლქმრობის ანალოგიას დავუბრუნდეთ. ვინაიდან შემონირულობის თხოვნა ძალზე მნიშვნელოვანი და ინტიმური საქმეა, იგი ხელისა და გულის შეთავაზების მსგავსად, პირისპირ უნდა ხდებოდეს. რა თქმა უნდა, თუ პათოლოგიურად მშიშარა არ ბრძანდებით, წინადადებას ტელეფონით არ გააკეთებთ, თქვენ ხომ შესანიშნავად იცით, რომ საქმე გაცილებით კარგად წავა, თუ ამას პირადი შეხვედრისას გააკეთებთ. უნინ წინადადებები ზოგჯერ წერილობით კეთდებოდა, მაგრამ დღეს ეს ხერხი ბევრად ნაკლებ ეფექტური იქნება, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე ესოდენ მნიშვნელოვან საკითხს ეხება. ასევეა FR-იც. ყველაზე დამაჯერებელი თხოვნა ის თხოვნაა, რომელსაც ადამიანს თვალეებში უცქერთ და ისე გამოთქვამთ, ყველაზე ცუდი კი - წერილის გაგზავნაა.

ა). როგორ დავსვათ საკითხი. მთავარია გახსოვდეთ - მხარდაჭერისათვის მიმართვისას რომელი ხერხიც არ უნდა აირჩიოთ, თქვენი თხოვნა დამარწმუნებლად უნდა გადმოსცეთ. ხაზი გაუსვით იმის მნიშვნელობას, რასაც იმ ადამიანებისათვის აკეთებთ, რომლებსაც თქვენი ორგანიზაცია ემსახურება. მხარდაჭერისათვის მიმართვისას თქვენი პირველი ფრაზა უნდა იყოს: "ხომ არ იქნება თქვენთვის საინტერესო განიხილოთ შესაძლებლობა ...?" ასეთი ფორმულირება გზას უხსნის შემდგომ კონტაქტებს, თუკი მათი აუცილებლობა წარმოიქმნება. თუ

დოტაციის მოცულობა	კანდიდატების რაოდენობა	დოტაციის რაოდენობა	თანხა	% საერთო თანხიდან
100 000 და მეტი	6-8	2	200 000	20
50 000 და მეტი	18-32	6-8	350 000	35
10 000 და მეტი	48-80	16-20	250 000	25
1000 და მეტი	210-360	70-90	130 000	13
100 და მეტი	450-800	150-200	40 000	4
დანარჩენი			30 000	3

საუბარია დიდ შემონატანზე, მაშინ მოსალოდნელია, რომ პასუხი მყისვე არ მიიღოთ. ერთმა FR-ის საუკეთესო სპეციალისტმა კიდეც ერთი სასარგებლო რჩევა მომცა: "როგორც კი შეთანხმებამდე მიხვალთ, ნელ-ნელა დაამრგვალეთ საუბარი, ნუ დაყოვნდებით დონორის კაბინეტში და ნუ ილაყებთ, თორემ წარმოიშვება იმის საშიშროება, რომ მან დაიწყოს ჩაფიქრება და უკან დახევაზე, სიტყვის უკან ნაღებაზე წასვლა".

ყოველთვის, როდესაც აწარმოებთ კამპანიას ბევრი წყაროდან ფინანსების მოზიდვაზე, მსხვილი დოტაციებით დაიწყეთ. როგორც კი მიაღწევთ პირველი მსხვილი შენატანის მიღებას, სხვა დონორებთან საუბრისას ამ ფაქტის ხელსაყრელად გამოყენებას შეძლებთ. ადამიანებს მოსწონთ იმის ცოდნა, რომ ამ საქმეზე კიდეც ვიღაც იძლევა ფულს. თუკი არ შეგიძლიათ პირველი მესამედის სახით მსხვილი შემონირულობების შეგროვება, მაშინ გონივრული იქნება დაასკვნათ, რომ ზედმეტად ოპტიმისტი ბრძანდებოდით თქვენს გეგმებში, ხოლო თუ შეძლებთ პირველი მესამედის შეგროვებას, ამის შესახებ შემდგომი დონის პოტენციურ დონორებს ყურები გამოუჭედეთ.

ზოგჯერ სულაც არ არის ადვილი იმის განსაზღვრა, თუ რა თანხა უნდა ითხოვოთ. FR-ის პრაქტიკიდან ცნობილია, რომ თუ ვილაც მყისვე დათანხმდა თქვენს წინადადებას, გამოდის რომ ცოტა მოითხოვეთ. მაგრამ როგორ გავიგოთ, თუ რა თანხის გაღების უფლებას მისცემს თავს ის ადამიანი, რომელიც ჩანს რომ მდიდარია (იმოსება მდიდრულად, დადის ძვირფასი მანქანით ან ვებერთელა სახლში ცხოვრობს), საკითხავი აი ეს არის. მდიდრად თავის მოჩვენებას ყველა ცდილობს. მაშინაც კი, როდესაც წინასწარი "დაზვერვის" შედეგად შეიტყობთ, თუ რამდენ ფულს აძლევდნენ ესა და ეს ადამიანები სხვებს, ან რამდენის გამოყოფას პირდებოდნენ, მაინც ძნელია იმის განსაზღვრა, თუ რამდენის თხოვნაა გონივრული. ყოველთვის შეიძლება არსებობდეს თქვენთვის უცნობი ფაქტორები, რომლებიც თქვენი წარმატების შესაძლებლობას ამცირებენ. ასე მაგალითად თქვენმა კანდიდატმა, თავს რომ მდიდრად გვაჩვენებს, სინამდვილეში შესაძლოა თავისი ქონება დააგირავა ან გადააგირავა, შესაძლოა მას ბევრი საიდუმლო ხარჯებიც ქონდეს და ბევრი კრედიტორებიც ყავდეს: განქორწინება და ახალი ცოლის შენახვა მას, უკანასკნელი კაპიკის ჩათვლით, ყველაფერს ართმევს, ისიც შესაძლებელია, რომ იგი საყვარელსაც ინახავდეს და რაც მთავარია, შეიძლება თქვენი დანესებულება მისთვის არავითარ ფილანთროპიულ ინტერესს არ წარმოადგენდეს. უბრალოდ ის რომ სადღაც დიდი ფული "ტრიალებს", იმას როდი ნიშნავს, რომ იქედან თქვენთვის რაღაც აუცილებლად "მოტყდება". რასაკვირველია, ვისაც "მინას შემოაყრიო", საბოლოო ჯამში იმათგან ყველა როდი გაუკეთებს საჩუქარს თქვენს დანესებულებას, მაგრამ მიუხედავად ამისა, კანდიდატების "დამუშავება" საჭიროა. ამავდროულად უნდა ეცადოთ, რომ მათ შესახებ რაც შეიძლება მეტი რამ შეიტყოთ. საკითხი ფრთხილად უნდა დასვათ. არავინ გაგინაწყენდებათ, თუკი ასე დაიწყებთ: "ზომ არ იქნება თქვენთვის საინტერესო... განხილვა?", ბრძოლის შემდეგ თქვენი წარმატებები დათვალეთ, მარცხი - სულგრძელად დაივიწყეთ.

გ). ვინ დაგეხმარებათ თხოვნაში. თხოვნით მიმართვის ხერხს დიდი მნიშვნელობა გააჩნია. თუ საუბარი მსხვილ შენატანზეა, მაშინ პოტენციურ დონორთან მოლაპარაკებებზე თან ვინმე მნიშვნელოვანი ადამიანი წაიყვანეთ. იგი გულმოდგინედ უნდა შეარჩიოთ. იგი თქვენი დანესებულების ინტერესების სახარბიელოდ წარმოჩენაში უნდა და-

გეხმაროთ. მასთან შეიძლება რეპეტიცია წინასწარ გაიაროთ, იმის შე-
სახებ თუ როგორ ააწყობთ საუბარს თქვენი საკითხების თაობაზე. თუ-
კი რომელიღაც საქმეს ორი ადამიანი წარმოადგენს, ეს მას დამატებით
წონას სძენს და რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, ერთ-ერთ თქვე-
ნგანს, ვიდრე მეორე ლაპარაკობს, ყურადღებით მოსმენის და დაკვი-
რვების შესაძლებლობას მისცემს. ესე იგი თქვენი კოლეგის მხედვე-
ლობის არედან გამორჩენილი მომენტების ჩავლებას შეძლებთ და
თქვენს სამეურვეო სუბიექტში წარმოშობილ ეჭვებზე ან საკითხებზე
გაცილებით ეფექტურ რეაგირებას მოახდენთ. მაგრამ, როდესაც ვიზი-
ტზე “სათხოვნელად” ორზე მეტი ადამიანი მიემართება, ეს მე ყოველ-
თვის მძაბავს, რადგან შეიძლება ეს პირის შეკვრად გავიგოთ. დროთა
განმავლობაში თქვენი FR მოღვაწეობა ისეთ გასაქანს მიაღწევს, რომ
მას მარტო ველარ გაართმევთ თავს. თქვენ დამატებით დაგჭირდებათ
როგორც შტატიანი თანამშრომლები, ისე ვოლონტიორები.

იმისათვის, რომ პოტენციურ დონორებთან მუშაობის მიმართულე-
ბით თქვენი ძალ-ღონის კოორდინირება შეძლოთ, სპეციალური ადა-
მიანი გჭირდებათ — დირექტორი განვითარების ხაზით. იგი თქვენი
დანესებულების უფროსი მენეჯერების სათვალავში უნდა შედიოდეს
და სრულ განაკვეთზე მუშაობდეს. ხშირად მეკითხებიან, ნუთუ არ შე-
იძლება ამ თანამდებობაზე აყვანილი ადამიანის ანაზღაურება გაიცეს
არა სახელფასო ფონდიდან, არამედ დანესებულებისათვის “ნაშოვნი”
ფულიდან რამდენიღაც პროცენტის, მაგალითად 10%-ის სახით. კარგი
იდეაა? არა, არა და არა! თვით იმ იდეამ, რომ დონორების, მათ შორის
ყველაზე თავმდაბლებისაც კი, შემონირულობების 10% მთხოვნელს
რჩება, შეიძლება დონორთა ჩამოშორება გამოიწვიოს. საკითხმა იმის
თაობაზე, თუ ფაქტობრივად ვინ გაგიყვანათ სპონსორზე და სად “დაი-
ლექა” ფული, შესაძლოა ძალზე უსიამოვნო საუბრები გამოიწვიოს. კი-
დევ უფრო რთული სიტუაცია შეიქმნება, თუკი თქვენი “პროცენტები-
ანი თანაშემწე” დაგაკავშირებთ ისეთ სპონსორთან, რომელიც მთელი
რიგი მოკრძალებული შენატანების შემდეგ, თქვენს ორგანიზაციასთან
მრავალრიცხოვანი კონტაქტების შემდეგ, მსხვილი შემონირულობე-
ბის გაკეთებას გადანყვეტს. ასეთ შემთხვევაში რას მოიმოქმედებს
ადამიანი, რომელიც თქვენთან პროცენტებზე მუშაობს? მოვა თქვენ-
თან და მოგთხოვთ გადაუხადოთ თქვენს მიერ მისთვის დანესებული
10%, ვთქვათ 100 000 \$-სა? როგორი რეაგირება ექნება ამაზე დონორს,

რომელსაც მთელი ეს თანხა თქვენი დანესებულებისათვის ქონდა განკუთვნილი?

განვითარების ხაზით მომუშავე დირექტორის გარდა, ამავე მიმართულებით დიდი დახმარების აღმოჩენა შეუძლიათ ვოლონტიორებს, რომელთა შესახებაც ჩვენ ზემოთ უკვე ვისაუბრეთ. ადამიანებს, რომლებიც უკვე იქცნენ თქვენი დანესებულების ნაწილად და ბევრი მიმართულებით დიდი ენთუზიაზმით მუშაობენ, შეუძლიათ FR-ის სფეროში თქვენი კარგი თანამშენებელი გახდნენ, მათ თავად შეუძლიათ ეახლონ პოტენციურ დონორებს, ან თქვენ გახლდნენ ამგვარი ვიზიტების დროს, ან ახლდნენ განვითარების ხაზით მომუშავე დირექტორს, მაგრამ ვიდრე ვოლონტიორებს ამგვარ მოღვაწეობაზე მიუშვებდეთ, ჯერ მათ გულდასმით ინსტრუქტაჟი უნდა ჩაუტაროთ, ხოლო შემდგომ მათ მუშაობას კოორდინაცია გაუწიოთ. თუკი ვოლონტიორები თქვენთვის ფულის თხოვნას დამოუკიდებლად დაინწყებენ და თქვენი კონტროლის გარეშე, ამას შეიძლება ცუდი შედეგები მოყვეს. მაგალითად მათ შეუძლიათ ფულისათვის რომელიღაც თქვენი მიმართვის დუბლირება, ისეთი რალაციის მოთხოვნა რაც არ შედის თქვენი დანესებულების პრიორიტეტში, ან თავიანთი მოპყრობით რომელიღაც საპატივცემლო ადამიანი, ვისთანაც მისასვლელად საგანგებო მიდგომებს გეგმავდით, სახტად დატოვონ.

FR-ის მიმართულებით ვოლონტიორების მუშაობის ორგანიზაციის ყველაზე უფრო გავრცელებული და ეფექტური ხერხია იმ ვოლონტიორთა შერჩევა, ვისაც სურს ამ სამუშაოთი დასაქმება და შეეფერება ამ საქმეს. მათგან განვითარების ხაზით მომუშავე კომიტეტი ფორმირდება. განვითარების ხაზით მომუშავე თქვენი დირექტორი, მისი თანამდებობიდან გამომდინარე, რასაკვირველია შედის ამ კომიტეტის შემადგენლობაში. კომიტეტის წინაშე მიზნები დაისახება; ამ მიზნების შესრულება კონტროლს ქვეშ იქნება; საერთო თათბირებზე დავალებები ჩამოყალიბდება და დამტკიცება; დავალებათა შესრულების ვადებს მკაცრად მიაღვენებენ თვალყურს.

მნიშვნელოვანია ვოლონტიორებს შორის დავალებათა სწორი განაწილება. ის, რომ რომელიღაც ვოლონტიორი პოტენციური დონორებიდან ვილაცას კარგად იცნობს, ჯერ კიდევ არ ნიშნავს იმას, რომ ამ ადამიანთან თხოვნით სწორედ ის უნდა გააგზავნოთ. ამგვარ თხოვნაზე უარის თქმა ნაცნობ ადამიანთან უფრო ადვილია, ვიდრე უცნობ-

თან. ძირითადად მოლაპარაკებაზე ისეთი ადამიანის გაგზავნა უფრო ხელსაყრელი, რომელსაც რამდენადმე მაინც გააჩნია ნონა, რომლის მოსაზრებასაც სპონსორობის კანდიდატი პატივისცემით მოუკიდება. და კიდევ – ძალზე მნიშვნელოვანია ყოველი პოტენციური დონორისადმი მიმართვის ვადების მკაცრად დაცვა.

დ). კამპანიის ჩატარების ვადები. ადამიანები ხშირად საქმეებს "უჯრამში ღრმად" ინახავენ და ამაში არაჩვეულებრივი არაფერია. ბევრი ჩვენგანი მხოლოდ მაშინ იწყებს რაღაც საქმეებს, როდესაც ვადები მოუჭერს. იგივე ხდება FR-ის შემთხვევაშიც. ჩვეულებრივ სპონსორებისადმი მიმართვასთან დაკავშირებულ ვიზიტებს სულ უფრო შორს გადადებენ ხოლმე, და გადანწყვეტილება შემოწირულობების მიცემის შესახებ უკიდურეს ზღვრამდე გადაინეწვს. ასე რომ თქვენს ნებისმიერ FR კამპანიას მკაცრად განსაზღვრული ვადები უნდა გააჩნდეს. თუკი კამპანია ერთ წელინადზეა გათვლილი, მაშინ მისი დასრულების ვადები საფინანსო წლის ბოლოს უნდა დაემთხვას. თუ კამპანია მრავალი წყაროებიდან სახსრების მოზიდვაზეა გათვლილი, მაშინ ოფიციალური "გაშვება" ეწყობა და შუალედური ვადა ინიშნება. როდესაც ეს ვადა დადგება საანგარიშო კრება ტარდება (იგი შეიძლება ჭიქა ყავის თანხლებით ჩატარდეს, ხოლო თუ საუბარი მსხვილ კომპანიაზეა, მაშინ შეიძლება სადილის ორგანიზაციაც). რა თქმა უნდა ყველასათვის ცნობილი უნდა იყოს კამპანიის დასრულების ვადები, რაც თქვენი თანამშრომლების და დონორების მოქმედებებს მიზანდასახულობას მიანიჭებს. FR სამუშაოს ზრდასთან ერთად სხვადასხვა მიზნები წამოგეჭრებათ, სამუშაოს სულ უფრო რთული განრიგის შედგენა მოგიხდებათ ბევრი ტაბულებით, მაგრამ ყოველთვის გახსოვდეთ ვადები: საქმის გადაუდებლობის გაცნობიერება და ამის შეგნება FR-ის ეფექტურობას ამაღლებს.

3. მადლობის გამოხატვა. რა უნდა გააკეთოთ იმის შემდეგ, როდესაც შენატანი მიღებულია? ჩვენ ყოველთვის მოლოდინი გვაქვს, რომ ჩვენი კეთილი საქმეებისათვის მადლობას გვეტყვიან. სპონსორებიც ელიან თქვენგან მადლიერების გამოხატვას თავიანთი ქმედების გამო. ამბობენ, რომ ყოველი საჩუქარი - ეს მხოლოდ პრელუდიაა მომდევნოსიო. მაგრამ ეს მხოლოდ იმ შემთხვევაში ახდება, თუკი თქვენ შემოწირულობების პროცესს მჩუქებლისათვის სასიამოვნო გამოცდილებად აქცევთ.

ა.) სამადლობელო წერილი. ყოველ, თუნდაც ყველაზე უფრო მშოკრძალებულ შენატანზე, მადლობის გადახდა უთუოდ საჭიროა და მშაშინვე უნდა დანეროთ თბილი, საქმის ცოდნით შედგენილი სამადლობელო წერილი. ზოგჯერ დონორისაგან გაკეთებული პატარა შენატანი გაცილებით მეტ მსხვერპლს ითხოვს და მასში მეტი სიყვარული ძეეს, ვიდრე უსულგულოდ გამოყოფილ დიდ თანხებში. მაგრამ თუკი მსხვილი შენატანი შემოდის, თქვენ ამის შესახებ დაუყოვნებლივ უნდა ჩააყენოთ საქმის კურსში უმაღლესი ხელმძღვანელობა, რათა სამადლობელო წერილს მრუქებლის რანგის შესაბამისმა ადამიანებმა მოაწერონ ხელი.

ბ.) მადლიერების გამოსხატვის სხვა ხერხები. მსხვილი შენატანის გამო მადლობის გამოსახატვად საკმარისი არ არის მხოლოდ სამადლობელო წერილის დანერა და გაგზავნა. სხვადასხვა ადამიანები ყურადღების გამოვლენის სხვადასხვა ნიშნებს მოელიან მათ მიერ თქვენთვის გამოყოფილი მსხვილი შემონირულობის გამო. ზოგიერთ მათგანს, ესეთები კი ცოტანი არიან, არ სურთ ეს ამბავი საჯაროდ გახდეს ცნობილი. ადამიანთა უმეტესობა კი აქეთკენ ისწრაფვის. განუული ქველმოქმედებისათვის მადლიერება სხვადასხვა ფორმით შეიძლება გამოიხატოს: პროგრამაზე დონორის მოხსენიებით, თქვენი ქალაქის შერის მიერ ოფიციალურად გამოთქმული მადლობით, ან დონორის პატივისცემად მიღების გამართვით, ან მარმარილოს დაფაზე მისი სახელის ამოტიფრით. ჩვენ აქ არ შევუდგებით სხვადასხვა ვარიანტების დეტალურ აღწერას და მათი ღირსებების ჩამოთვლას, მაგრამ ცხოვრებით დადასტურებული მთავარი წესი იმაში მდომარეობს, რომ შემონირულობებზე ყურადღების გამომხატველი საპასუხო ნიშნების ჯაზრებული პოლიტიკა უნდა გაგაჩნდეთ. მადლობა ყოველთვის შენატანის სიდიდის პროპორციული უნდა იყოს. მაგალითად, თუკი გულუხვი სპონსორის პატივისცემად მიღებას აწყობთ, მხედველობაში იქონიოთ, რომ ადამიანი, რომელიც მომავალში ასეთივე შემონირულობას გააკეთებს, მისდამიც ასეთივე მოპყრობას ვარაუდობს. შენატანის გამო მადლობის გამოსხატვა შეიძლება ფული დაგიჯდეთ და ეს ხარჯი უნდა ჩართოთ საქმის წარმოების ერთ-ერთ დანახარჯში, იმიტომ, რომ ისწორად გათვლილი ყურადღების ნიშანი ირგვლივ მყოფთ შემონირულობისათვის აღაფრთოვანებთ, ამან შეიძლება თქვენს თავდაპირველ დონორს ქველმოქმედების განმეორებითი შესტისაკენ უბიძგოს.

ფონდები - ეს ისეთი ორგანიზაციებია, რომელთა დანიშნულება, ფულის გაცემაა. უმეტეს ქვეყნებში ფონდები განმცხადებლებისათვის რეკომენდაციებს აქვეყნებენ: მონაცემებს თავიანთი ინტერესების შესახებ, თანხის ოდენობის შესახებ, განაცხადების შესახებ, რომელთა განსახილველადაც ისინი მზად არიან, იმ მიზნების შესახებ, რომლისთვისაც ისინი არასოდეს არ გამოყოფენ დაფინანსებას, განაცხადების მიწოდების ვადების შესახებ და ა.შ. ამ რეკომენდაციებს ზედმინევენით უნდა მისდიოთ და რაკი ფულის გაცემა მათი საქმეა, ნუ დაიმორცხვებით და მიმართეთ მათ კითხვებით, თუკი დარწმუნებული არა ხართ იმაში, რომ მათთვის თქვენი წინადადება საინტერესო იქნება. ფონდების უმეტესობას ურჩევნია რომელიმე ორგანიზაციის თავისუფალ განკარგვაში ყოველწლიური საბიუჯეტო ასიგნებები არ გამოყოს. ისინი უპირატესობას ანიჭებენ სახსრების გამოყოფას სპეციალური პროექტებისათვის, ჩვეულებრივ ინოვაციური პროექტებისათვის, არა უმეტეს სამი წლის ვადით. ფონდების უმრავლესობა თავის წლიურ ანგარიშს აქვეყნებს და მზად არის მისი ეგზემპლარი გამოგიგზავნოთ. ასე რომ თქვენ ყოველთვის შეგიძლიათ შეიტყუოთ, თუ რა გააკეთეს მათ სხვებისათვის წარსულში.

ვიდრე რომელიმე ფონდს მიმართავთ, ყურადღებით გაეცანით პროგრამებისა და განაცხადების გაფორმებისადმი მათ მიერ წაყენებულ მოთხოვნებს. ყველა აუცილებელი დოკუმენტი, გულდასმით შეადგინეთ. თქვენს მასალებს შორის აუცილებლად უნდა იყოს თქვენი პროექტის დეტალურად გააზრებული ბიუჯეტი, სასურველია მასალებს თქვენი ორგანიზაციის საერთო ბიუჯეტი დაურთოთ. აგრეთვე ფონდს წერილობითი სახით უნდა წარუდგინოთ ზოგიერთი საერთო ცნობები თქვენი ორგანიზაციის შესახებ, ან მასალების პაკეტი ჩადოთ სტატია ან ბროშურა ამის შესახებ, მაგრამ ყურადღება მიაქციეთ იმ გარემოებას რომ იქ თქვენი რამდენადმე მაინც მაკომპრომეტირებული ცნობები, ან მინიშნებები არ იყოს. შეიძლება მოითხოვონ ცნობები თქვენი პროექტის ავტორების და შემსრულებლების შესახებ. შეეცადეთ, რომ თქვენ მიერ გაგზავნილი ქაღალდების რაოდენობა არ იყოს ძალიან დიდი. გახსოვდეთ, რომ ფონდების თანამშრომლები ყოველთვის გადატვირთულები არიან სამუშაოთი და ძალზე მადლო-

ბლები დარჩებიან, თუ მათთან გასაგზავნ მასალებს წინასწარ გულ-
დაგულ შეარჩევთ და რედაქტირებას გაუკეთებთ. თუკი მათ სქელ საქ-
ალაღდეს გაუგზავნით, მაშინ თითქმის ეჭვსგარეშეა, რომ მას არავინ
წინაიკითხავს. თქვენი განაცხადი ლაკონური უნდა იყოს, გარეგნულად
მომზიდველი და თავისი არსით დახვეწილი.

პროექტის დასრულების შემდგომ, ფონდების უმეტესობა და
ბევრი კორპორაციები, ანგარიშის წარდგენას ითხოვენ, რათა გააკონ-
ტროლონ როგორ დახარჯეთ ასიგნებული სახსრები და მიღებული შე-
დეგების ერთგვარი შეფასება გააკეთონ. შეფასება მათთვის ყოველ-
თვის ძალზე მნიშვნელოვანია. ასე რომ, ნუ ამბავთ მოსალოდნელ
მაჩვენებლებს, ეცადეთ იყოთ რეალისტი და თქვენი ანგარიში აუცილე-
ბლად დროულად გადაგზავნეთ. ნუ დაელოდებით რომ ფონდი, ან კორ-
პორაცია ძალღებით დაგედევნოთ, თორემ მათგან მხარდაჭერას აღა-
რასოდეს მიიღებთ.

შენატანები კორპორაციებიდან

კორპორაციების მოვალეობაში არ შედის ფულის გაცემა. ის ფული,
რომლის გამოყოფასაც თქვენი ორგანიზაციის საჭიროებისათვის ით-
ხოვთ, ფაქტობრივად მათ აქციონერებს ეკუთვნის. ამიტომაც კორ-
პორაციის ჩინოვნიკებს ძალზე წონიანი მტკიცებულებები უნდა გააჩ-
ნდეთ იმის შესახებ, რომ ფულები გამოყოფილი იყო მათი ბიზნესისა-
თვის რაღაც სასარგებლო საქმეზე. როდესაც ისინი ფულს გაძლევენ
თავიანთ პირობებს აყენებენ. ეს შეიძლება იყოს სურვილი მოიხსენიონ
ისეთი კორპორაციის სახით, რომელიც მოქალაქეთა ცხოვრების ხარის-
ხის გაუმჯობესებაში დებს სახსრებს, სხვა შემთხვევაში მოთხოვნები
უფრო დახვეწილია და კორპორაციას მოსახლეობის უფრო მკაფიოდ
განსაზღვრულ კატეგორიასთან სურს კომუნიკაციის აწყობა. კორპო-
რაციის საქველმოქმედო მოღვაწეობის ძალზე განსხვავებული სტილი
და მიზნები არსებობს, მაგრამ დაუშვებელია იმის გაფიქრებაც კი, რომ
უკარნახოთ როგორ სტრატეგიას მისდიონ, მაშინაც კი, როდესაც მტკ-
იცედ იცით, მათთვის უკეთეს შედეგს რა მოიტანს.

კორპორაციებთან ზოგჯერ სპეციალური ფონდები არსებობს,
ისინი მათ საქველმოქმედო არხებად ემსახურებიან, ზოგჯერ შემოწი-
რულობებს თავიანთ ანგარიშებში ატარებენ როგორც სარეკლამო ხარ-

ჯებს, ან ზოგჯერ ორივე ხერხს იყენებენ. როდესაც კორპორაციას მიმართავთ, სასარგებლოა დაინტერესდეთ იმით, თუ როგორი სახის შენატანის განხილვა შეუძლიათ მათ: მხოლოდ ოპერატიული მოდუანობისათვის, თუ ყოველწლიური დოტაციის იმედი შეგიძლიათ იქონიოთ. გაიკეთ დათანხმდებიან თუ არა სპონსორობა გაუწიონ ერთ-ერთ თქვენს პროგრამას, მაგრამ ამგვარი შენატანის მისაღებად (რომელიც გაცილებით მეტი იქნება, ვიდრე ნებისმიერი ყოველწლიური დოტაცია, რომლის იმედიც შესაძლოა იქონიოთ) თქვენი მხრიდან ოსტატურად გააზრებული მიდგომებია საჭირო.

რასაკვირველია ყველაფერი ის, რასაც ინფორმაციის შეგროვებაზე ვსაუბრობდით, რომელიც წინ უნდა უსწრებდეს ნებისმიერ FR კამპანიას, კორპორაციებსაც სრულად ეხება. შეისწავლეთ მთელი მათი სასპონსორო გამოცდილება (თუკი ასეთ რაღაცას ადგილი ქონდა მათ პრაქტიკაში). მათ რეკლამას გაეცანით. როგორია ეს კომპანია — სახალხო მოხმარების საგნების წარმოების, თუ ავიაძრავების? უფრო რომელი პროგრამა დაინტერესებს მათ - ოჯახური აუდიტორიის, თუ ელიტის? ყველაზე მარტივი ხერხია კორპორაციის ერთ-ერთ ხელმძღვანელს ენვიოთ და პირდაპირ კითხოთ, რომელ სტრატეგიას მისდევს მისი კომპანია. დაინახავთ, რომ თქვენგან არაფერს არ დამალავენ, პირიქით სიამოვნებით გამოგკითხავენ რა გაინტერესებთ და შეიძლება კონსტრუქციული საუბარი გამოგივიდეთ, რომელიც საბოლოო ჯამში ურთიერთხელსაყრელ ერთობლივ პროექტში გამოვლინდა.

თუკი თქვენ რომელიღაც ერთობლივი სამუშაოს თაობაზე შეთანხმებამდე მიხვალთ, მოლაპარაკებით გათვალისწინებული თქვენი სამუშაოს ნაწილი აუცილებლად შეასრულეთ. შესაძლოა საამისოდ მათი სტუმრებისათვის საუკეთესო ადგილების რეზერვების შემოღება დაგჭირდეთ, თქვენს პროსპექტებში მათი კორპორაციის დევიზის ჩაბეჭდვა, მათთვის მიღებების მონყობა და ა.შ. და ა.შ.

თუკი ამ რჩევა-დარიგებების შემდეგ, ღმერთმა დაგიფაროთ, მაგრამ სიფხიზლეს დაკარგავთ და მათ ფულთან ერთად უბრალოდ მიიძალეებით, თქვენი შრომით არ აანაზღაურებთ ამ ფულს, მაშინ მათგან აღარასოდეს არ მიიღებთ ერთ გროშსაც კი, ამასთან თქვენს შესახებ ცუდი ხმა ყველა კორპორაციაში გავრცელდება და ისინი თავიანთ შენატანებს სულ სხვა მიმღებისაკენ მიმართავენ. იმისათვის, რომ FR-ის შმაგ სრბოლებში გაიმარჯვოთ, საეჭვო არავისთვის არ უნდა იყოთ!

არაფულადი შემონირულობები

ამგვარი შემონირულობების სახით შეგიძლიათ მიიღოთ პროდუქცია, რომელსაც კორპორაცია უშვებს (მაგალითად კომპიუტერები), ან სხვა რამ, მაგალითად ზედმეტი ავეჯი, ან ქსოვილი. კერძო პირს შეუძლია ვიოლინოს ან ნახატის ჩუქება, პიანინოს ან ქანდაკების, ან თუნდაც მთელი ბიბლიოთეკის. ასეთმა საჩუქრებმა თქვენი ორგანიზაციისათვის შეიძლება დიდი მნიშვნელობა იქონიონ. თქვენ უნდა დაადგინოთ, თუ ვის აქვს თქვენთვის საჭირო ნივთები, ვის აქვს ის, რაც თქვენთვის აუცილებელია მისიის წინ ნასანევად და პოტენციური დონორების "მინის შემოყრა" ისევე დაინყოთ, როგორც ამის შესახებ უკვე ვისაუბრეთ, ვოლონტიორებისაგან შეიძლება საკონსულტაციო კომიტეტის შექმნა (განვითარების ხაზით მომუშავე კომიტეტისაგან გამოცალკეებული ორგანოა, მაგრამ ორივე კომიტეტს ერთი და იგივე თანამშრომელი უნდა უწევდეს კოორდინაციას). ამ კომიტეტის ამოცანაა თქვენი მიზნების, ინტერესების შესაბამისად კოლექციონერებთან მიდგომების ძიება. იგივე კომიტეტი შეიძლება დაკავდეს თქვენთვის არასაჭირო საჩუქრების გადარჩევით და მათზე უარის თქმით, მაგალითად ვიღაც თავის კოლექციას გჩუქნით, რომელიც არ შეესაბამება თქვენი დანესებულების მისიას, მოითხოვს დიდ საგამოფენო ფართს, არ შეგეფერებათ თავისი ხარისხით ან სხვა მილიონი მიზეზის გამო და თქვენ უარს ამბობთ. დარწმუნებული ბრძანდებოდეთ, რომ მჩუქებელი ამას არ გაპატიებთ და ყველა მიმართულებით დაინყებს იმის ყვირილს, რომ თქვენ ყველანი საოცარი იდიოტების ბანდა ხართ. ეს იმ შემთხვევაში მოხდება, თუკი არ გექნებათ საკონსულტაციო საბჭო, ან სპეციალური პროცედურა, რომელიც მოგცემთ საშუალებას ლამაზად თქვათ უარი არასასურველ საჩუქარზე. ზოგჯერ დანესებულებები იღებენ საჩუქრებს და შემდეგ ამას მწარედ ნანობენ. ზოგჯერ საჩუქრის მიღების პირობები წინასწარ არის დათქმული და ექსპოზიციიდან მისი მოხსნა შეუძლებელი ხდება. ეცადეთ მსგავსი შემოტყევისაგან საჩუქრების მიღების კარგად გააზრებული პოლიტიკით დაიცვათ თავი და თქვენი საქმის გამგრძელებლებიც.

აზართოვით დონორების წრა!

ისინი, ვინც FR-ით არიან დაკავებულები, ხშირად დაფნის გვირგვინზე განსვენების ცდუნებაში ვარდებიან.. თქვენ უკვე გყავთ ორი მსხვილი მეცენატი, რომლებიც თქვენს მთავარ საჭიროებებს უზრუნველყოფენ, რალა საჭიროა დროის, ენერჯის და ფულის ხარჯვა იმაზე, რომ კიდევ სხვების "მინის შემოყრა" გააგრძელოთ? მაგრამ დრო ხომ იცვლება, დონორების ინტერესებიც ხომ იცვლება, მათგან ვილაც სხვა მოღვაწეობაზე გადაერთვება, ვილაც გარდაიცვლება და ამ დროს თქვენ გატეხილ ვარცლთან აღმოჩნდებით, ანუ ბევრის მნდომი, ცოტასაც დაკარგავთ: თქვენს ბიუჯეტში ვებერთელა ხვრელი დააღებს პირს. ამიტომაც მუდამ უნდა დაუჭიროთ მხარი შენატანებისა და საჩუქრების შემოდინებას, თანაც ყველა სახის და ოდენობის საჩუქრების შემოდინებას, პატარა საჩუქრებმა ხომ შესაძლებელია დიდი შენატანები მოიყოლიონ. საერთოდ ეს დოლივითაა: არასოდეს იცი ვინ გაიმარჯვებს.

თქვენი მემკვიდრეობა

თუკი მიაღწევთ იმას, რომ თქვენს შემდეგ FR-ის მიმართულებით კარგად ანყობილ სისტემას დატოვებთ, მაშინ თქვენი მემკვიდრეები კოლოსალურ სარგებლობას მიიღებენ. მომხრეები, რომელთა მოზიდვასაც შეძლებთ თქვენი დაწესებულებისკენ თქვენს შემდგომ კიდევ დიდხანს დარჩებიან თქვენს ორგანიზაციასთან, ოღონდ იმ შემთხვევაში, თუ ეს მათთვის სასიამოვნო გამოცდილება გახდება. ის რომ საჩუქრები მეორედ უფრო ადვილად მოდის, ვიდრე პირველად, უკვე ტრუნიზმად იქცა. პირველი საჩუქარი ქილიდან ამოღებულ პირველ ზეთისხილს გავს, პირველ კოცნას; მისი მიღწევა ყველაზე უფრო რთულია. FR - თანმიმდევრული პროცესია. ნარმოიდგინეთ რომ ყოველი საჩუქარი - ერთი აგურია. ეცადეთ გამძლე საძირკველი ჩაყაროთ, მისდით იმ გზებს, რომლებიც ამ წიგნში მოვნიშნეთ და გაოცდებით, როდესაც დაინახავთ რა სიმაღლეში მიდის თქვენი შენობა.

და კიდევ, ხელს ნურასოდეს ჩაიქნევთ, გახსოვდეთ - ასაშენებლად დროა საჭირო!

ორგანიზაციის მისიის ფორმულირება

ამ დოკუმენტის მიზანია ორგანიზაციის ძირითადი მისწრაფებების და ფილოსოფიის არსის, მოღვაწეობის დამახასიათებელი ყველა ნახნავის შეკუმშული ფორმით გამოხატვა. მისი უმთავრესი დანიშნულებაა ამ ფილოსოფიის მნიშვნელობის ყველა მომხრემდე, თანამშრომლამდე, ხელმძღვანელამდე, ფართო საზოგადოებამდე მიტანა.

მისიის ფორმულირების მოფიქრების დროს გაიაზრეთ შემდეგი:

- რისთვის არსებობს თქვენი მუზეუმი?
- მის არსებობას ვისთვის მოაქვს სარგებლობა?
- რა ფორმით მოაქვს მას სარგებლობა საზოგადოებისათვის? დაცვით, პროპაგანდით, ცოდნის გაღრმავებით?
- მუშაობის რომელ მეთოდებს იყენებს? ასწავლის, წარმოდგენებით გამოდის პუბლიკის წინაშე, ანათლებს, შთააგონებს?
- თუკი მოცემულ მომენტში თქვენი მოღვაწეობის რომელიღაც სახეობები არ ხორციელდება, მომავალში უნდა შეუდგეთ მათ განხორციელებას?
- გაქვთ მუშაობის რომელიღაც ისეთი სახეობები, რომლებიც უნდა შეწყდეს?
- ყურადღება იმ მიზნებს მიაპყარით, რომლებსაც შეხება თანამშრომლების მუშაობასთან აქვს.

მაგალითები და ნაწყვეტები სხვადასხვა

ორგანიზაციის მისიის ფორმულირებიდან

1. ჩვენი მისია - შესაბამისი კონტექსტის შექმნით ხელი შეუწყოს წარსულის გააზრებასა და შეფასებას ახლანდელისა და მომავლისათვის.

2. ჩვენი მისიაა - ისე გავაკეთოთ, რომ ჩვენი მუზეუმი იყოს ფორუმი და არა ტაძარი.

3. ჩვენი მისიაა - ხელი შევეწყოთ ჩვენი საზოგადოების სულიერ განვითარებას და ჩვენი ქალაქის მომსახურებას.

4. ჩვენი მისიაა — ადამიანთა ცხოვრებაში სიხარული შევიტანოთ, რათა ჩვენს მოღვაწეობაზე იმ გამოცდილების ხარისხით მსჯელობდნენ, რომელსაც პუბლიკას ვთავაზობთ.

5. ჩვენი მისიაა — გაცხადოთ მუზეუმი უფრო საინტერესო, ხალისიანი, ხელმისაწვდომი და ჩვენი პუბლიკის და თანამშრომლების მოთხოვნილებებისადმი უფრო გულისხმიერი.

6. ჩვენი მუზეუმი გთავაზობთ თანამედროვე ხელოვნების და მისი წყაროების გაცნობას ოჯახურ გარემოში, სადაც ადამიანებს შეუძლიათ, შეაყვონ თავიანთი ცხოვრების შმაგი ფაციფუცი, რათა იმ განსაკუთრებულ სიამოვნებას მიეცნენ, რომელსაც ხელოვნება გვანიჭებს.

7. ჩვენი მუზეუმი არ არის სახელმწიფო ორგანიზაცია. იგი კონგრესმა დააფუძნა 1980 წელს იმისათვის, რომ სახელი გაუთქვას ამერიკული არქიტექტურის, ბინათმშენებლობის და დიზაინის მიღწევებს. იგი დამთვალეირებლებს თავაზობს გამოფენებს, ახორციელებს საგანმანათლებლო პროგრამებს, ქმნის იმ ექსპონატთა კოლექციებს, რომლებიც მშენებლობის პროცესზე მოგვითხრობენ და გამოსცემს წიგნებს, ყოველკვარტალურად კი ჟურნალს.

8. “ამერიკული ხელოვნების ნაციონალური მუზეუმი” — სახელმწიფო მუზეუმი, სადაც წარმოჩენილია აშშ-ს ხელოვნების და მხატვრობის ნიმუშები ადრეული კოლონიზაციის პერიოდიდან მოყოლებული ჩვენ დღემდე. იგი ფედერალური მნიშვნელობის დანესებულებაა და სხვადასხვა ინტერესების მქონე აუდიტორიას ემსახურება, აგრეთვე იმ დამთვალეირებლებს, რომლებიც მოდიან ვაშინგტონში ორი ისტორიული, სახელგანთქმული შენობის კედლებში. მუზეუმი თავის კოლექციებს, სასწავლო-მეთოდურ მასალებს და იმ კვლევით რესურსებს აცნობს ფართო პუბლიკას, რომლებიც ქვეყნის ნაციონალურ მრავალფეროვნებას ასახავენ.

9. ჩვენი მისია:

- სწრაფვა ჩვენი პროგრამის შინაარსის სრულყოფისაკენ, რათა გაღრმავდეს ხელოვნების დანიშნულებისა და აზრის გაგება.

- წარმოვადგინოთ სხვადასხვა აუდიტორიების ინტერესები: ჩვენი დამთვალეირებლების და “დაუსწრებელი კლიენტების”, ადგილობრივი მაცხოვრებლების და ჩამოსულების, ამერიკელების და უცხოელების, ხელოვნების ინტერპრეტაციის შეთავაზება სხვადასხვა ასაკობრივი

ჯგუფის, ინტერესების და შესაძლებლობების მქონე ადამიანებისათვის, სხვადასხვა ცხოვრებისეული გამოცდილების მქონე ადამიანებისათვის.

• სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის წარმართვა, როგორც თანამედროვე, ისე ტრადიციული მეთოდების გამოყენებით, რომელიც აუცილებელია საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარებისათვის ცოდნის ყველა სფეროში სამუშაოდ, მათ შორის ხელოვნების ისტორიის, ჰუმანიტარული მეცნიერების, არტ-პედაგოგიკის, მულტიმედიური და სხვა ახალი ტექნოლოგიების ჩათვლით.

10. ჩვენი მისია — აშშ-ში მცხოვრები ლათინოამერიკელებისათვის მხატვრულ-კულტურული მემკვიდრეობის შეგროვება, დაცვა, ინტერპრეტირება და პროპაგანდა. მუზეუმი კოლექციების, მრავალფეროვანი გამოფენების, ორენოვანი პროგრამების, პუბლიკაციების, საგანმანათლებლო მოღვაწეობის და სპეციალური ღონისძიებების მეშვეობით ანათლებს თავის მრავალსახოვან პუბლიკას ლათინოამერიკული ხელოვნებისა და კულტურის სიმდიდრეების გაცნობით.

11. “ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების ხელოვნებისა და კულტურის მხარდაჭერი ფონდი” იმისათვის არსებობს, რომ ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის კულტურისა და ხელოვნების დანებსებულებებს ახლად წარმოქმნილი თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკის პირობებისადმი ადაპტაციაში დაეხმაროს. გვნამს, რომ ჯანსაღი, ცოცხალი და თბილი კულტურის ორგანიზაციების განვითარებით, ამ ქვეყნებში ცხოვრების დონის ამაღლებაა შესაძლებელი. ფონდი 1991 წლიდან, დაფუძნების დღიდან, მის მიერ შერჩეულ ორგანიზაციებს იმ რწმენით უწევს მხარდაჭერას, რომ მთელი რეგიონების ხელოვნებისა და კულტურის გამოცოცხლებას და სამოქალაქო საზოგადოების განმტკიცებას უწყობს ხელს. ფონდის განკარგულებაშია მაღალკვალიფიციურ პროფესიონალთა ქსელი. მასში მოღვაწე ადამიანებს მდიდარი გამოცდილება გააჩნია და ფონდთან უსასყიდლო საწყისებზე თანამშრომლობენ. ხელოვნების სფეროს პროფესიონალთა სამყაროს ვთავაზობთ რა დახმარებას, კეთილი იმედის ხმით ვემსახურებით მათ და ამით მთელი საზოგადოებისათვის სარგებლობა მოგვაქვს.

12. ჩვენი ორგანიზაციის მისიაა — ჩვენს ნევრებთან პარტნიორული მუშაობით, განათლებული პუბლიკის შექმნა, რომელიც მოვლენების, იდეების, კულტურების ღრმად წვდომისაკენ და კრიტიკულად

გააზრებისაკენ ისწრაფვის. ჩვენი მისიის განსახორციელებლად ვანარ-
მოებთ, ვიძენთ და ვავრცელებთ კომპიუტერულ პროგრამებს, რომლე-
ბიც უუნაღისტიკის სფეროს და კულტურული თვითგამოხატვის სხვა
სახეობების საზოგადოებრივი მომსახურების ყველაზე მაღალ სტან-
დარტებს შეესაბამებიან; ჩვენ ჩვენი წევრების ინტერესებს წარმოვა-
დგენთ; ჩვენ საზოგადოებრივი რადიოს მთლიანი სისტემის თანამგზა-
ვრულ კავშირს წარმოვადგენთ.

თანამდებობრივი მოვალეობების აღწერა

თანამდებობის დასახელება: დირექტორის მოადგილე
 ანგარიშვალდებულია: დირექტორის და საბჭოს პრეზიდენტის წინაშე
 სამუშაო დრო: ორშაბათი-პარასკევი. 9.00-დან 17.00-მდე
 განაკვეთი: სრული

ძირითადი მიზანი:

ფუნქციები, რომელსაც აღნიშნულ თანამდებობაზე დაკავებული ადამიანი ასრულებს, მრავალნაზნაგოვანია და მიმართულია მრავალი მოთხოვნილების დაკმაყოფილებისაკენ. დირექტორის მოადგილე უნდა რეაგირებდეს და ადაპტაციას ახერხებდეს როგორც ახალ, ისე ძველ სიტუაციებზე, რომლებიც გამუდმებით იცვლება და ვითარდება, მაგრამ მისი ძირითადი მოვალეობები მდგომარეობს ქვემოთ აღნიშნულში.

თანამდებობრივი მოვალეობანი:

- ეხმარება დირექტორს ყოველდღიური მოვალეობების შესრულებაში: კორექსპოდენცია, სამსახურებრივი წერილები, სატელეფონო მოლაპარაკებები, ადმინისტრაციული მოქმედებები, დირექტორსა და მოსამსახურეებს შორის კომუნიკაციის განხორციელება. დირექტორის მოადგილე იღებს გადაწყვეტილებებს იმის თაობაზე, თუ ვინ იქნება დაშვებული მიღებაზე დირექტორთან და იმის შესახებ, თუ რომელი საკითხები უნდა იყოს წარდგენილი დირექტორთან განსახილველად.
- დირექტორსა და დანარჩენ შტატს შორის დამაკავშირებელი რგოლია, განსაკუთრებით ქვედანაყოფების ხელმძღვანელთა შორის.
- დირექტორის ყურადღებას მიაპყრობს იმ საკითხებს, რომლებიც განხილვას საჭიროებენ: მნიშვნელოვანი ღონისძიების დროს პუბლიკაში გამოჩენა, ბიუჯეტის საკითხები, პერსონალის ქცევა, დამთვალიერებელთა საჩივრები, ფაქტობრივად იგი დირექტორის დამატებითი "თვალი და ყურია", ეხმარება რა მას უფრო ხარისხიანი მენეჯმენტის განხორციელებაში.

- აუცილებლობის შემთხვევაში, სხვადასხვა სიტუაციებში, დირექტორის სახელით წარადგენს მუზეუმს.

- მუზეუმის მენეჯერთა თათბირის დროს ადმინისტრაციას წარმოადგენს. დირექტორის მოადგილის მოვალეობაში შედის დირექტორისა და დანესებულების მიერ დამტკიცებული პოლიტიკის ლობირება, აგრეთვე ჩაფიქრებული ცვლილებების განხორციელებისათვის ხელშეწყობა.

მუზეუმის მენეჯერთა გუნდის სრულუფლებიანი პარტნიორია და ამ გუნდის მოქმედებები და ინტერესები მიაქვს დირექტორის ყურადღებაში. ამას გარდა, დირექტორის მოადგილე ორგანიზაციას უკეთებს მენეჯერთა ჯგუფის ნებისმიერ თათბირებს იმ სასწრაფო ან რთული საკითხების განსახილველად, რომელიც დირექტორის მხრიდან აქტიურ ჩარევას მოითხოვს.

- ადგენს დირექციის ბიუჯეტს
- მონაწილეობს დაგეგმარებასთან დაკავშირებულ ყველა თათბირში.
- აუცილებლობის შემთხვევაში მონაწილეობს განყოფილებებს შორის საჭირო ყველა ერთობლივ თათბირებში და გამოდის ფასილიტატორის სახით — გასცემს ან იღებს ინფორმაციას.
- დირექტორის დავალებით პასუხობს შემოსულ კორესპონდენციას

მოთხოვნები კანდიდატისადმი:

- უმაღლესი განათლება შესაბამის სფეროში
- ანალოგიურ დანესებულებაში მუშაობის გამოცდილება (4-5 წელი)
- საფინანსო მენეჯმენტის და პროექტების გაძღოლის უნარი
- კოლეგებთან, ვოლონტიორებთან და მომსვლელებთან ურთიერთობის ცოდნა
- კარგად წერის, საუბრის და რედაქტირების უნარი.

დოკუმენტები მოსამსახურეთა ატესტაციისათვის

ეს მასალები შემოგვთავაზა კვლევითმა ინსტიტუტმა-ალმოსავლეთი-დასავლეთი

4.1 ექვსი თვის მანძილზე განეული მუშაობის ანალიზი

ვის:

ვისგან:

საკითხზე: თქვენს მიერ ექვსი თვის მანძილზე განეული მუშაობის შეფასება

თარიღი:

ჩვენ შეგხვდებით თქვენ ----- რათა განვიხილოთ, თუ როგორ აფასებთ განვლილი ექვსი თვის მანძილზე თქვენს მიერ განეულ მუშაობას, რა მდგომარეობაშია თქვენი მიმდინარე სამუშაო დამტკიცებული ამოცანების შესაბამისად და შევათანხმოთ სამომავლო მიზნები.

გეთაყვა, მოემზადეთ ჩვენი შეხვედრისათვის, წერილობით უბასუხეთ ქვემოთ ჩამოთვლილ კითხვებს და აღნიშნეთ თქვენი სამუშაოს ის ასპექტები, რომელთა განხილვასაც თქვენ ისურვებდით. შევსებული ფორმა დროულად გამოგიგზავნეთ.

1. განვლილი ექვსი თვის მანძილზე გაკეთებულიდან რას მიიჩნევთ ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანად? დაწერეთ იმ მიზნებისა და ამოცანების შესახებ, რომლებსაც თქვენ განვლილი ექვსი თვის მანძილზე უყენებდით საკუთარ თავს (ჩვენი წინა ხელშეკრულების ასლის მიღება შეგიძლიათ კადრების განყოფილებაში. მასში აღნიშნულია ეს მიზნები)? რომელი მიზნების მიღწევა შესძელით? თუკი თქვენი მიზნები ამ ხნის მანძილზე შეიცვალა, მაშინ აღნიშნეთ რა მიზეზებით მოხდა ეს? როგორი ხასიათის იყო ეს ცვლილებები? როგორი გადაულახავი წინააღმდეგობები აღიმართა თქვენს გზაზე (თუკი ასეთს ქონდა ადგილი)?

2. გეთაყვა, ცალკე ფურცელზე მიუთითეთ, მომდევნო ექვსი თვისათვის გათვალისწინებული თქვენი 3-5 ამოცანა და მიზნები. ჩვენ მათ ერთად განვიხილავთ, ერთმანეთს შევუთანხმებთ, გადავცემთ კადრების განყოფილებას, რომელიც გაამრავლებს ამ მასა-

მიზნები და ამოცანები	ამ მიზნების მისაღწევი ეტაპები (კონკრეტული მოქმედებები)	შესრულებული დავალების შეფასების ხერხები
1	1	
2	2	
3	3	

ლებს და მთელ პერსონალამდე დაიყვანს. თქვენი მოსაზრებები გადმოვიცით შემდეგი ფორმით:

3. რა ნაბიჯების გადადგმას ეცდებით, რათა უკეთ შეასრულოთ თქვენი სამუშაო? მე რითი შემიძლია დაგეხმაროთ ამაში?

4. ხომ არა გაქვთ კითხვები სამუშაოსთან დაკავშირებით თქვენდამი წაყენებული მოთხოვნების თაობაზე?

5. რაში გესახებათ თქვენი კარიერის პერსპექტივა? ხომ არ არსებობს რომელიღაც ისეთი კურსები, რომლის გავლასაც ისურვებდით, ან ისეთი დავალებები, რომელთა მიღებაც აუცილებელია თქვენი სამსახურებრივი წინსვლისათვის?

6. ხომ არა გაქვთ კიდევ რაღაც საკითხები, რომელთა განხილვასაც ისურვებდით ჩვენი შეხვედრის დროს?

4. 2. მოსამსახურის ექვსი თვის მუშაობის შეფასება
სახელი, გვარი, მამის სახელი:

თარიღი:

სამსახურში მიღების თარიღი:

შემმოწმებელი:

შეფასებული პერიოდი:

1. სამსახურებრივი ამოცანები და მოვალეობები:

(ამ მუშაკმა საანგარიშო პერიოდში გაართვა, თუ არა თავი მის წინაშე დასმულ ამოცანებს? ჩამოთვალეთ ეს ამოცანები, მიღწეულ შედეგებს კომენტარი გაუკეთეთ და მათი შესრულების ხარისხი შეაფასეთ).

ამოცანა 1: -----
 კომენტარები: -----
 შეფასება:
 ჩინებული/კარგი/დამაკმაყოფილებელი/არადამაკმაყოფილებელი
 ამოცანა 2: -----
 კომენტარები: -----
 შეფასება:
 ჩინებული/კარგი/დამაკმაყოფილებელი/არადამაკმაყოფილებელი
 ამოცანა 3: -----
 კომენტარები: -----
 შეფასება:
 ჩინებული/კარგი/დამაკმაყოფილებელი/არადამაკმაყოფილებელი
 ამოცანა 4: -----
 კომენტარები: -----
 შეფასება:
 ჩინებული/კარგი/დამაკმაყოფილებელი/არადამაკმაყოფილებელი
 ამოცანა 5: -----
 კომენტარები: -----
 შეფასება:
 ჩინებული/კარგი/დამაკმაყოფილებელი/არადამაკმაყოფილებელი/

2. შემდგომი ექვსი თვის ამოცანები

(აქ მითითებული უნდა იყოს არა ნაკლებ 3 და არა უმეტეს 5 მნიშვნელოვანი ამოცანისა (მათი პრიორიტეტულობის მიხედვით), რომელთა განხორციელებასაც მომდევნო ექვსი თვის მანძილზე აპირებთ. მოხდება მათი განხილვა და შეთანხმება. კადრების განყოფილებას წერილობითი სახით უნდა ჩაბარდეს ფორმულირებული მიზნები და ამოცანები შეფასების შევსებულ ფორმასთან ერთად).

3. კოლექტივში მუშაობა

3. 1. უფროსთან დამოკიდებულება

(ერთობლივი მუშაობის ეფექტურობა)

უფროსთან პროდუქტიული მუშაობა იცის. სრული ურთიერთგაგებაა.

განკარგულებებს კარგად ასრულებს. კომუნიკაცია დამაკმაყოფილებელია.

ზოგჯერ განკარგულებების შესრულება არ შეუძლია. ურთიერთობებში ზოგიერთი პრობლემაა.

განკარგულებებს ცუდად ასრულებს. ხშირად წარმოიქმნება გაუგებრობა

კომენტარები: -----

3. 2. დამოკიდებულება ადამიანებთან

(სხვა ადამიანებთან შეწყობის უნარი; ფაქტების, არგუმენტების და დიპლომატიის გამოყენების ცოდნა; შეთამხმებამდე მისვლის, განკარგულებების გაცემის უნარი; საკუთარი თავისადმი პატივისცემისა და ნდობის გამოწვევის უნარი).

შესანიშნავი ურთიერთდამოკიდებულებებია. მას ყველა პატივისცემს, იგი ყველას უყვარს.

ურთიერთობის კარგი უნარი აქვს. იშვიათად გააჩნია პრობლემები

ზოგჯერ ადამიანებთან ურთიერთობებში პრობლემები უჩნდება

არ იცის ფაქტებითა და დიპლომატიით სარგებლობა. უთანხმოებების მიზეზს წარმოადგენს.

კომენტარები: -----

3. 3. გუნდში მუშაობის უნარი

(რამდენად არის გუნდის საქმიანი, გულშემატკივარი და პროდუქტიული წევრი; ყველაფრისათვის ემზადება თუ არა წინასწარ; რამდენად შედეგიანია იგი; აფასებენ თუ არა მას სხვები).

მასზე დაყრდნობა ყოველთვის შეიძლება.

კოლექტივში აქტიურად მუშაობის უნარი არ გააჩნია.

არ შეიძლება მისი იმედი იქონიო; კოლექტივის თათბირებს ძალზე არარეგულარულად ესწრება.

ჩაკეტილია, თავის ამრიდებელია, კოლექტივს ცუდად ეთვისება.

კომენტარები: -----

3. 4. ხელმძღვანელობის უნარი

(შეუძლია თუ არა ხელმძღვანელობის უზრუნველყოფა და თავისი განკარგულებების შესრულების მიღწევა; შეუძლია თუ არა ხელქვეითთა ჩართვა დაგეგმარების პროცესში; იღებს თუ არა თავისთავზე პასუხისმგებლობას ხელქვეითთა მოქმედებების გამო; არის თუ არა ადვილად მისაწვდომი ხელქვეითებისათვის; რეგულარულად აძლევს თუ არა მათ უკუ კავშირის შესაძლებლობას. გააჩნია თუ არა მათი მოსაზრების მოსმენის უნარი; ანვითარებს თუ არა ხელქვეითთა შესაძლებლობებს და ახალისებს თუ არა მათ წინსვლას)

გამოჩენილი ხელმძღვანელია, კოლექტივთან სრული ურთიერთგაგებით მოქმედებს.

დისციპლინის უზრუნველყოფის, დათქმულ ვადებში დავალების შესრულების, მუზეუმის პოლიტიკის დაცვის უნარი არ გააჩნია.

ძალზე განრიდებულია (მაშინაც კი არ ერევა საქმეში, როდესაც ეს აუცილებელია)

ძალიან ერევა წვრილმანებში

კომენტარები: -----

4. პროფესიული ჩვევები

4. 1. ცოდნა

(რამდენად კომპეტენტურია მუშაობაში; სწავლისა და ახალი ცოდნის გამოყენების უნარი; უკანასკნელი მიღწევების საქმის კურსში ყოფნის უნარი; საჭირო კონტროლის ხარისხი).

საუკეთესო პროფესიული განათლების მქონე და საქმის მცოდნეა

მრავალი ასპექტიდან უმეტესის მცოდნე

ზოგიერთ სფეროში არასაკმარისად მცოდნე

ცუდად ერევა საქმეში

კომენტარები: -----

4. 2. ანალიტიკური და ლოგიკური აზროვნების უნარი

(საჭირო ცნობებისა და ფაქტების მიღებისა და შეფასების უნარი, პრობლემურ საკითხებზე საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებების მიღებისა და ლოგიკური დასკვნების გამოტანის უნარი; დავალების შეს-

ასრულებლად, გადანყვეტილებების მიღების პროცესში, გუნდების და ცალკეული მუშაკების ჩართვის უნარი; გადანყვეტილებების დროულად მიღების უნარი).

სიტუაციის ადეკვატურად შეფასების უნარი არ გააჩნია. ხშირად ცუდად არის მომზადებული.

მეტწილად კარგად მომზადებულია. ძირითადად მიღებული გადანყვეტილებების მიღებისას იცის ფაქტებზე დაყრდნობა და ლოგიკის გამოყენება.

იცის საკითხის არსში წვდომა. თითქმის ყოველთვის სწორ გადანყვეტილებებს იღებს.

კომენტარები: -----

4. 3. დაგეგმარება და მუშაობის ორგანიზაცია

(დროის ეფექტურად გამოყენების მიზნით საკუთარი სამუშაოს დაგეგმვის უნარი; მიზნების და პრიორიტეტების ზუსტად განსაზღვრის უნარი).

მაღალორგანიზებულია. ყველაფერს თავის დროზე აკეთებს.

როგორც წესი ყველაფერს დროულად ასრულებს. დროს კარგად იყენებს.

ზოგჯერ მოვალეობების შესრულებას აგვიანებს. წინასწარ არაფერს გეგმავს.

ცუდად ორგანიზებულია

კომენტარები: -----

4. 4. ნოვატორობა

(ორიგინალურად აზროვნების უნარი და შემოქმედებითი უნარი; სიძნელების მარჯვედ გადალახვის უნარი; თავაზობს ვითარების გასაუმჯობესებელ იდეებს).

გააჩნია ორიგინალური აზროვნება და ნოვატორობის უნარი.

როგორც წესი შემოქმედებით უნარს ავლენს.

ზოგჯერ სირთულეების გადალახვაში მოხერხებულობას ავლენს.

არ გააჩნია ნოვატორობის უნარი.

კომენტარები: -----

4. 5. მუშაობის ხარისხი

(რამდენად შემოქმედებითად ასრულებს დავალებებს; რამდენად კეთილსინდისიერად და აკურატულად; რამდენად ხარისხიანად და ეფექტურად; ისწრაფვის კი თავისი მუშაობის სრულყოფისაკენ; თავისი მუშაობის ეფექტურობის ასამაღლებლად იცის კი უკუ კავშირის გამოყენება; იცის კი საკუთარი მუშაობის ხარისხის თვალყურის მიდევნება).

მუშაობა და პროფესიული დონე უმაღლესი ხარისხისაა. შეცდომები ძალზე იშვიათი.

მუშაობს კეთილსინდისიერად. აქვს მუშაობის კარგი ხარისხი და პროფესიონალიზმი, რომელსაც შეიძლება დაეყრდნოთ.

მუშაობის ხარისხი და პროფესიონალიზმი ზოგჯერ არაა დამაკმაყოფილებელია.

უგულისყურო, დაუდევარი მუშაკია. საკუთარი შეცდომების განმეორების ტენდენცია გააჩნია. პროფესიონალი არ არის.

კომენტარები: -----

4. 6. სამუშაოსადმი დამოკიდებულება

(სამუშაოსადმი დამოკიდებულება რა ზომით ავლენს თანამშრომლობის, საქმისადმი ერთგულების და ენთუზიაზმის სურვილს; ხელმძღვანელობის კრიტიკისა და გადაწყვეტილებების სწორად აღქმის და რეაგირების უნარი).

ენთუზიაზმით მუშაობს და სხვებთან თანამშრომლობს. კოლეგებს შთააგონებს სამუშაოდ.

სამუშაოსადმი დამოკიდებულება დამაკმაყოფილებელია. სხვათა წინადადებებს კონსტრუქციულად ეკიდება.

ზოგჯერ სამუშაოსადმი დამოკიდებულება ნეგატიურია. კრიტიკაზე და წინადადებებზე ცუდად რეაგირებს.

ცუდი დამოკიდებულება. ძირითადად ნეგატიური.

კომენტარები: -----

4. 7. ფინანსებისადმი პასუხისმგებლობა

(დამტკიცებული ბიუჯეტის ჩარჩოებში მუშაობის უნარი; ორგანიზაციის რესურსების დაზოგვის უნარი).

- უმაღლესი შეფასება
- სისტემატურად იყენებს ყოველ ღონეს
- ზოგჯერ ცდილობს იმუშაოს ბიუჯეტის ჩარჩოებში.
- ბიუჯეტის ან ეკონომიის კონცეფცია არ ესმის

კომენტარები: -----

4. 8. თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება

(რამდენად ფლობს კომპიუტერულ პროგრამებს; იცის კი არსებულ მონაცემთა ბაზების გამოყენება; იყენებს კი აქტიურად EWI website; იყენებს კი შემოქმედებითად EWI ტექნოლოგიებს).

- სრულად ფლობს თანამედროვე ტექნოლოგიებს.
- საკმაოდ აქტიურად იყენებს კომპიუტერულ პროგრამებს.
- ზოგჯერ აქტიურად იყენებს კომპიუტერულ პროგრამებს.
- არ ფლობს თანამედროვე ტექნოლოგიებს.

კომენტარები: -----

5. მოკლე დასკვნები

5.1. ყველაზე საუკეთესო და ყველაზე ძლიერი რა მხარეები აქვს მოსამსახურეს?

5.2. რაში მდგომარეობს მოსამსახურის ყველაზე უფრო სერიოზული ნაკლი და სისუსტეები? რა კეთდება იმისათვის, რომ ისინი აღმოიფხვრას?

საზინანსო დაგეგმვა

5. 1. წლის ბიუჯეტი

შემოსავლების და გასაველების ანგარიში ----- წელი
შემოსავლები

- სუბსიდიები (სახელმწიფო, მუნიციპალური და ა.შ. დაფინანსება)
- FR მოღვაწეობა
- ბილეთის ფასი
- საბანკო პროცენტები და შემოსავლები ინვესტიციებიდან
- შემოსავლები პუბლიკაციებიდან მიწის გაყიდვების ღირებულება
- მალაზიებიდან და კონცესიებიდან მიღებული შემოსავლები
- კონფერენციები

სულ შემოსავლები: _____

გასაველები

პერსონალი:

- ხელფასი
 - დახმარებები და პრემიები
- კონტრაქტების მიხედვით მომსახურების ანაზღაურება

სულ პერსონალის: _____

პროფესიული კონსულტაციები

- აუდიტი
- იურისტის მომსახურება

სულ პროფესიული კონსულტაციების: _____

ადმინისტრაციული გასაველები

- ბეჭდვა
- საფოსტო ხარჯები
- საკანცელარიო ნივთები
- შენობის იჯარა
- სატელეფონო გადასახადი
- კომუნალური მომსახურება
- მიღებული კრედიტების პროცენტი
- სხვა პროცენტები

სულ ადმინისტრაციული ხარჯები: _____

მივლინებები:

- ავია, რკ/გ და სხვა ბილეთები
- კვება და ცხოვრება

სულ მივლინებების: _____

სულ გასაფასებები:

საღარიბო:

(შემოსავალს მინუს გასაფასებები)

5. 2. გრძელვადიანი ფინანსური პროგნოზი

	1 ნელი	2 ნელი	3 ნელი	და ა. შ.
<p>შემოსავლები:</p> <ul style="list-style-type: none">• სახელმწიფო დაფინანსება და სხვა ასიგნებები• ამონაგები (დასწრების რაოდენობა გამრავლებული შემოსასაღებელი ბილეთის საშუალო ფასზე)• სხვა შემოსავლები (პუბლიკაციებიდან, მაღაზიის ნაქარებიდან, შენობების იჯარაიდან და ა. შ.) <p>სულ გადასახადების გადახდამდე: საგადასახადოები და სხვა: -----</p> <p>საგადასახადოების და სხვა გადასახადების შემდეგ სუფთა შემოსავალი:</p>				
<p>გასაფასებები:</p> <ul style="list-style-type: none">• პერსონალური ხელფასი• კაპიტალური ხარჯები• მონეობილობები• სხვა ხარჯები (კომუნალური, საჰაერო და ა. შ.)• ამორტიზაცია (იმისათვის, რომ საამორტიზაციო ჩამონერა მოხდეს ამორტიზაციის თანხა ყველა ხარჯის თანხას აკლდება) <p>სულ: _____</p> <p>საღარიბო (შემოსავალი მინუს გასაფასებები)</p>				

სარჩევი

წინასიტყვაობის მაგიერ -----	3
შესავალი ვისთვის არის ეს წიგნი? -----	6
თავი 1 მისიის განსაზღვრა -----	14
თავი 2 პერსონალთან მუშაობის მენეჯმენტი -----	29
თავი 3 ფინანსური რესურსებით მართვა -----	56
თავი 4 როგორ უზრუნველყოთ მისიის მხარდაჭერა საზოგადოებასთან ურთიერთობებზე მუშაობა კომუნიკაციის ბუნება -----	71
თავი 5 მომხმარებელთა წრის შექმნა მარკეტინგი და ლობირება -----	90
თავი 6 დამხმარებლის ნებაყოფლობითი მოზიდვა -----	104
თავი 7 როგორ ვიპოვოთ რესურსები მისიის განსახორციელებლად -----	119
დანართი 1 ორგანიზაციის მისიის ფორმულირება -----	141

დანართი 2	
მუზეუმების ორგანიზაციული	
სტრუქტურის ნიმუში -----	145
დანართი 3	
თანამდებობრივი მოვალეობების აღწერა -----	146
დანართი 4	
დოკუმენტები მოსამსახურეთა	
ატესტაციისათვის -----	148
დანართი 5	
საფინანსო დაგეგმვა -----	156