

"MANAGING FOR MONEY"

Jillian Poole

ჯილიან პული

მენეჯმენტი
ხელოვნების ინსტიტუციებისათვის

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 გაცემული ჩემი რუსი მეგობრები მეკითხებოდნენ რატომ ვეწეოდი ამგვარ საქმიანობას მათ ქვეყანაში. ერთხელ ერთ-ერთმა, ხმამაღლა გამოხატა თავისი ინტერესი და მკითხა თუ რა ურთიერთკავშირშია ერთმანეთთან თქვენი, როგორც რუსეთში მომუშავე დიპლომატის მეუღლის ფუნქციები, თქვენსავე მოღვაწეობასთან 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 გაუღერებელიყო, მაგრამ სინამდვილე ასეთია: დავიბადე ინგლისში. როდესაც ომი ატყდა, ამერიკაში გაქცევა მოგვიხდა. ვთვლი, რომ ძალზე გაგვიმართლა, რადგან წყალქვეშა ნავებით სავსე ატლანტის ოკეანის გადაცურვა შეეძელით. 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). ვიღაც-ვიღაცეებმა 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 „მომაწყდა“, გადავწყვიტე ამ ქვეყნებში ჩასვლა, რათა ადგილზე მენახა და გამერკვია, თუ რითი და როგორ დაეხმარებოდი მათ. სამუშაო, რა თქმა უნდა, ძალზე შრომატევადი აღმოჩნდა. რაღაც ცოდნა და გამოცდილება მქონდა დაგროვილი, რომელიც შესაძლოა სასარგებლო ყოფილიყო იმ მეზობელთა გადასარჩენად, რომლებიც გარდაქმნილ ეკონომიკაში აღმოჩნდნენ. თანაც შესანიშნავ ადამიანებს ვიცნობდი, რომელთაც შეეძლოთ ამ წამოწყებაში ჩემი მხარდაჭერა. ასე მოველინა ქვეყნიერებას „ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების კულტურისა და ხელოვნების მხარდაჭერის ფონდი“. იგი პირწმინდად ვოლონტიორული ორგანიზაციაა. ალბათ, ჭეშმარიტების წინაშე არ შევცოდებ, თუ ვიტყვი, რომ თითოეული ჩვენგანი ამ მოღვაწეობაში ზნეობრივი მოვალეობის აღსრულების ერთ-ერთ შესაძლებლობას ხედავდა.

ზემოთ ნათქვამი სრულიად არ ნიშნავს იმას, რომ ჩვენს მუშაობას ცალმხრივი მიმართულება ქონდა. ჩვენ ბრწყინვალე ადამიანებს ვხვდებოდით, მათ ბევრი ახალი რამ გაგვიზიარეს და ამით არსებითად გაამდიდრეს ჩვენი გამოცდილება. ისეთ ადგილებში ვიმყოფებოდით, რომელთაგან უმეტესს მოსაწონს ან თუნდაც კომფორტულს ვერ ვუწოდებ. 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. მადლობას 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 გაავრცელეს.

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

მსურს, აგრეთვე მადლიერების გრძობა გამოვხატო იმ ადამიანებისადმი, ხელნაწერს რომ გაეცნენ და ფასეული კომენტარები გამოთქვეს. მათგან ბევრი რუსეთში ჩემთან ერთად მუშაობდა:

რობერტ დუმპლინგი – ექვსწელიწადნახევარი ვაშინგტონის მშენებლობის ნაციონალური მუზეუმის პრეზიდენტი და დირექტორი იყო კოლუმბიის ოლქში. ამჟამად ხელოვნების ნაციონალური გალერეის მხრუნველთა საბჭოს ვიცეთავმჯდომარეა.

პოლ 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 გრეილინგი – დიპლომირებული ბუღალტერი, ჩვენი ფონდის ხაზინადარი მისი დაფუძნების დღიდან და პარტნიორული ფირმის „ჯელმანი, როზენბერგი და ფრიდმანი“ ერთ-ერთი კომპანიონი.

უენ ხარვეი – 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. უწინ სათავეში ედგა რეგლონის ფონდს.

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

ქეთი კარდ სტერლინგი – მუშაობდა კორპორაციებთან და ფილიპსის მუზეუმის ფონდებთან კავშირების დირექტორად, სამხატვრო გალერეის „კორკორანის“ ადმინისტრაციულ დირექტორად და საექსპოზიციო განყოფილების დირექტორად ვაშინგტონში

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

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

ჯილიან პული

შესავალი

გზა წარმატებისკენ

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 დაწესებულებაში, რომლის დაფინანსების წყაროც ბოლო ხანს მწირი გახდა; თქვენთვის, თუკი ჯერ მხოლოდ აპირებთ ამგვარი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას.

ეს წიგნი იმის შესახებაა, თუ როგორ უნდა მიღწიოთ თქვენი ორგანიზაციის ფინანსურ მხარდაჭერას, იმის შესახებ რასაც ჩვეულებრივ „ფინანსირების არასაბიუჯეტო წყაროების მოზიდვას“* უწოდებენ. მართალია, თქვენ ახლავე შეგიძლიათ დარწმუნდეთ იმაში, რომ უშუალოდ FR-ს წიგნის მხოლოდ ერთი, სულ ბოლო თავი ეძღვნება, რომელიმე თვეგანს კი ეჩვენება, რომ ფულის გარდა სხვა არც არაფერია საჭირო, მაგრამ გეთაყვა, ნუ დაიზარებთ და ყურადღებით წაიკითხეთ 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 იმათ ეძლევათ, ვინც მას იოლი შრომით როდი გამოიმუშავენ.

რამდენიმე წინასწარი შენიშვნა

მთელი ჩემი შეგნებული მოღვაწეობა ძირითადად იმაზე ფიქრს ეძღვნებოდა, რასაც ამერიკაში კულტურის არაკომერციულ დაწესებულებებს ვუწოდებთ, ხოლო სხვა ქვეყნებში კულტურის არასამთავრობო ორგანიზაციებს უწოდებენ. ვმუშაობდი მთელ რიგ უმსხვილეს დაწესებულებებში, მაგრამ ბრძოლა სულ პატარა ორგანიზაციებისთვისაც მიხდებოდა-თეატრალური თუ საბალეტო დასისთვის, სურათების პატარა გალერეებისთვის. ამ სამუშაოთი ვიყავი დაკავებული ამერიკაშიც და ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებშიც, რაღაც დროის მონაკვეთში ლათინურ ამერიკაშიც. შევნიშნე, რომ ყველა ამ ორგანიზაციებ-

* აშშ-ში და დასავლეთის ქვეყნებში მოღვაწეობის ამ სახეს fundraising-ს, ანუ ორგანიზაციის ფულადი სახსრების განვითარების ფონდს უწოდებენ – შემდგომში FR.

ში - 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 გამომდინარეობს მთელი რიგი სხვა კითხვებიც, რომლებიც გვაიძულებს დავფიქრდეთ ფინანსურ პრობლემათა ფესვებზე. რატომ არა გაქვთ ფული? (ახლავე შემიძლია გითხრა, იმიტომ სულაც არა, რომ „სამინისტრო არ გვაძლევს“(!). სად შეიძლება მისი შოვნა? რა „იზიდავს“ ფულს? რა შეიძლება გააკეთდეს იმისთვის, რომ მატერიალური მდგომარეობა სწრაფად გამოსწორდეს და რა გავაკეთოთ ფულით, თუკი იგი ოდესმე გამოჩნდება?

სწორედ ამის თაობაზეა საუბარი ამ წიგნში.

თქვენი მატერიალური კეთილდღეობის საფუძვლებზე.

როგორ მოვიქცეთ, რათა ფული „მოვიზიდოთ“.

სად ვექებოთ ფული და როგორ მივიღოთ იგი.

აღბათ შენიშნეთ, რომ შემთხვევით არ მითქვამს „როგორ მოვიქცეთ, რათა 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 ისე არ მოიქცევა, რათა ის დაიმსახუროს. ამიტომაც ვისაუბრებთ თქვენთან შინაგან განწყობაზე, მიზანდასახულებაზე, ქცევის მოდელებს წინასწარ რომ განსაზღვრავს და შესაძლოა თქვენთვის ეს საუბარი იქცეს იმ ბიძგად, რომელიც დაგეხმარებათ იმაში, რომ საკუთარი თავი შინაგანად რაღაცით შეცვალოთ, თქვენი როგორც ხელმძღვანელის ქცევის მოდელები შეცვალოთ.

შემდეგ ჩვენ ვისაუბრებთ ფულის მიგნების ხერხებზე. მაგრამ ცოტაა იცოდეთ, როგორ იპოვო ფული, უნდა იცოდეთ მისი „გამოქაჩვა“. მონადირესავით ხანგრძლივი მომზადება მოგიწევთ, ვიდრე ნადავლის დაჭერას შეძლებთ. როდესაც ერთ ორგანიზაციაში FR-ზე ვაგებდი პასუხს, ჩემი დირექტორი შემოვარდებოდა ხოლმე ჩემს კაბინეტში განცხადებით: „სასწრაფოდ მჭირდება 100 000 დოლარი!“ მან ვერაფრით ვერ გაიგო, რომ მსხვილი შენატანების 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 თქვენ, უპირველეს ყოვლისა, ჯერ უნდა მოიფიქროთ, კარგად აწონ-დაწონოთ და განიხილოთ, შემდეგ კი ჩამოაყალიბოთ თუ რაში მდგომარეობს თქვენი მრწამსით ხელოვნებისა და კულტურის მნიშვნელობა ჩვენი საზოგადოებისათვის, და რაში მდგომარეობს ის როლი, რომელსაც ამ დიდებულ საქმეში თქვენი ორგანიზაცია ასრულებს ახლა, ან შეძლებს მის შესრულებას შემდგომში. კულტურის გარეშე ადამიანი წყვეტს ადამიანად არსებობას. ეკონომიკური და პოლიტიკური რყევების პერიოდში სწორედ კულტურას ძალუძს თითოეული ჩვენგანის, ჩვენი ოჯახების და ჩვენი

ხალხების გადარჩენა. ალბათ, ამაში ყველა დამეთანხმებით. უწინ ყველაზე რთულ დროში, ბევრ ქალაქსა და ქვეყანაში თეატრები და საკონცერტო დარბაზები გადაჭედული იყო ხოლმე. დღეს კი, როდესაც ფასები ყველაფერზე იზრდება, ტელევიზიის გაჩენისა და ახალი საბაზრო ეკონომიკის სხვა „საცდუნებლების“ გამო, საგრძნობლად მძაფრდება თავისუფალი დროისათვის კონკურენცია, სიტუაცია რაღაცით შეიცვალა. ალბათ თეატრებში ახლა უფრო იშვიათად დადიან, ფილარმონიის პუბლიკა „დაბერდა“, მაგრამ სამაგიეროდ, უარყო რა ყველა პროგნოზი, მუზეუმების დამთვალეირებელთა 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 ერთბაშად რამდენიმე მიზანს ემსახუროს, როგორც ეს შოტლანდიის ქალაქ გლაზგოს მაგალითმა დაამტკიცა – ერთი აღორძინებული სურათების გაღერეასაც კი ქალაქის მთელი რაიონის კრიზისიდან გამოიყვანა შეუძლია.

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

კულტურის ნებისმიერი დაწესებულებისათვის ახლა უკვე საკმარისი როდია უბრალოდ არსებობდეს. მის წინაშე შემოქმედებითი ამოცანა დგება: „შეიტყუოს“ პუბლიკა, მისდამი ჭეშმარიტი სტუმართმოყვარეობა და თბილი დამოკიდებულება გამოამჟღავნოს და აქ ვერ დაგეხმარებათ წარსული წლების 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 ფინანსირების მოპოვებაა საჭირო, სხვა ქვეყნების კულტურის ორგანიზაციები ხშირად გამოხედავენ თავიანთი ამერიკელი თანამოძმეების მაგალითს, რომლებმაც შეძლეს გადარჩენა. ამ მაგალითებიდან ზოგიერთი ჭკუის სასწავლებელია, ზოგი მიუღებელია და დაუშვებელიც კი ზოგიერთი ქვეყნის კონკრეტული პირობებისთვის. ჩვენ შევეცდებით ყველა ამ

მაგალითებიდან მხოლოდ ისეთები შევარჩიოთ, რომლებიც თქვენს პირობებში შეძლებენ მუშაობას.

* ლათ. – მოქმედებათა სახე.

ამერიკაში კულტურის დაწესებულებებმა ძალზე რთული დრო გადაიტანეს. თქვენ, 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 ვიდაცის ანდერძით დატოვებული თანხებიდან და რეგულარული შემოწირულობები და აი მაშინ ისინი გამაოგნებელ 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 დაიწყეს მათთვის საბიუჯეტო ასიგნებების გამოყოფა. კულტურისა და ხელოვნების დაწესებულებებს მოუხდათ ეკითხათ საკუთარი თავისთვის: „კი მაგრამ, რატომ?“.

პასუხებმა კითხვაზე „რატომ“ უმეტეს შემთხვევაში ორგანიზაციათა ხელმძღვანელობაში, ადამიანებით და ფინანსებით მართვაში, დაგეგმარებაში და დამთვალეირებლებთან მოპყრობაში რეკოლუცია გამოიწვია. ორგანიზაციები კარდინალურად შეიცვალნენ, იმდენად, რამდენადაც საქმე, არც მეტი არც ნაკლები, მათ ყოფნა-არყოფნას ეხებოდა. როგორც ყველა რეკოლუცია, ეს გადატრიალებაც ძალზე მტკივნეული იყო და კულტურის ბევრმა დაწესებულებამ 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 დაწესებულებებმა უცებ ნათლად გააცნობიერეს ერთი უბრალო რამ: იმისათვის, რომ ფინანსირებისათვის არსებულ კონკურენციაში გაიმარჯვო, რასაც ისინი ესოდენ საჭიროებენ, საკუთარი თავი პუბლიკის უფრო აქტიურ მომსახურებას უნდა უძღვნა. უბრალოდ გაიღო და დაიხურო შენთვის მოსახერხებელ დროს, განახორციელო პროგრამები, ზემდგომ ინსტანციებს რომ ნებავთ, შესთავაზო მომსახურება მხოლოდ რჩეულთა წრისათვის, და მისდით ამდაგვარ სხვა ცოდვებს, იმას ნიშნავს რომ განწირული ხარ. სხვა დაწესებულებებმა კი დეტალური ანალიზის შემდეგ უხალისოდ აღიარეს: იმისათვის, რომ გადარჩნენ ზღვა ცვლილებების განხორციელება 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 დაწესებულება ბედის ანაბრად იქნა მიტოვებული. და ყველგან ის ორგანიზაციები, რომლებიც

თავის გადასარჩენად იბრძვიან, სულ უფრო მეტად რწმუნდებიან იმაში, რომ: მათი მომავალი იმაზეა დამოკიდებული, შეიძლება თუ არა ისინი ისწავლონ თუ როგორ ემსახურონ ადამიანებს საქმით და არა სიტყვებით, ემსახურონ ღატაკებს, 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 დაწესებულებები სულ უფრო ხშირად იწყებენ თავიანთი საქმეების წაყვანას იმის მსგავსად, როგორც ეს ბიზნესის სფეროშია მიღებული, თანაც ზოგიერთი მათგანი მომგებიან საწარმოებსაც კი ქმნიან. ხომ არ არის ეს წინააღმდეგობრივი? განა კულტურის დაწესებულებები მხოლოდ თავიანთი განსხვავებული სფეროთი არ უნდა იყვნენ დაკავებულნი? განა შეიძლება დაწესებულება ისევე მართო, რომლის უმაღლესი დანიშნულებაა სულიერების მსახურება, როგორც ვთქვათ მომგებიანი მაღაზია ან ფაბრიკა, რომელიც მოგებაზე მუშაობს? თუ მიგაჩნიათ, რომ ეს არ შეიძლება, ამ მოსაზრებაში ეული არ იქნებით, მაგრამ მაშინ ეს იმას ნიშნავს, რომ თქვენ 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 დაწესებულებები, როგორც დიდი, ასევე პატარა დაწესებულებები, ამავე პრინციპებს მისდევენ. წიგნში ამ საერთო პრინციპებზე იქნება საუბარი – რას წარმოადგენს ეს პრინციპები, რატომ არიან ისინი ესოდენ მნიშვნელოვანი და რისი გაკეთება არის თქვენთვის აუცილებელი, რათა ეს პრინციპები თქვენი დაწესებულების სტრუქტურას ჩაექსოვოს.

კულტურის ორგანიზაციების თანამშრომლები იმის მიხედვრას იწყებენ, რომ სხვადასხვა ადამიანები ხელოვნებასთან ურთიერთობის სხვადასხვანაირ გამოცდილებას საჭიროებენ – თითოეული თავის კანონიერ დონეზე. ერთსა და იმავე დაწესებულებას ერთდროულად შეუძლია წარმართოს ღრმა სამეცნიერო – კვლევითი მუშაობა, განახორციელოს გაცნობითი ხასიათის პროექტები ბავშვებისა და მშობლებისათვის, ორგანიზაცია გაუწიოს ადამიანთა ინტელექტუალურ და სხვა ნებისმიერი სახის შეხვედრებს, იყოს შემეცნებისა და შთავონების წყარო, ან უბრალოდ გართობის ადგილი. იგივე დაწესებულება შეიძლება საჩუქრების და სუვენირების ყიდვის ადგილად და კერძო მიღებებისა და საღამოების ჩასატარებელ ადგილად იქცეს.

კულტურის დაწესებულებები გამომგონებლობის სასწაულებს ავლენენ და თავიანთ ძალისხმევას აერთიანებენ, რათა სულ უფრო ფართო აუდიტორიას ემსახურონ, სთავაზობენ რა მას ისეთ პროგრამებს, რომლებიც სცილდება ერთი დაწესებულების ჩარჩოებს. სიმფონიური ორკესტრები არა მხოლოდ ჯაზური და საცეკვაო წარმოდგენებით გამოდიან, არამედ მსხვილ უნივერსიტეტში უკრავენ და ლექციების ციკლს კითხულობენ; ბიბლიოთეკებში ტარდება კონცერტები და ეწყობა ფერწერული ნამუშევრების პერიოდული გამოფენები; ქალაქის ბუღვარები 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 ამადლებაში, თუკი ხომალდი საიმედო იქნება.

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

ახლავე გაფრთხილებთ, რომ ჩვენ ბევრს ვისაუბრებთ ცვლილებების შესახებ. ცვლილებები – ადამიანის ყველაზე რთული გამოცდაა. მათგან ყველაზე უმნიშვნელოსაც კი გაჭირვებით ვძლევთ. ამიტომაც არის ის უმეტესი ჩვენთაგანისთვის ასე საძულველი – ახალგაზრდებისათვის, ხნიერებისათვის, კაცებისათვის და ქალებისათვის, განათლებულებისათვის და გაუნათლებლებისათვის.

ზოგჯერ შეიძლება მოგვეჩვენოს, რომ ჩვენ ცვლილებებისკენ ვისწრაფვით, ამაში ხომ რაღაც აზარტულია, რაღაც ამაღელვებელი, მაგრამ მაინც ყოველივე ახლისადმი შინაგანი წინააღმდეგობა ადამიანის ბუნებაშია. ასე რომ, თუკი მცირე ცვლილებებსაც კი მწყობრიდან გამოყავხართ, ნუ იწუხებთ: იგივეს განიცდიან ყველა სხვა ადამიანები. ჩვენ შევეცდებით ზოგიერთი ცვლილებების შემამსუბუქებელი ხერხები ვიპოვოთ, მაგრამ ზოგს დიდს გაჭირვებით დაძლევთ. ასე, რომ იყავით ამისათვის მზად. 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 დაბეჯითებით ხვალინდელ დღეზე შეიძლება 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 კიდევ. პრეცედენტები ძალზე დამაჯერებელია. გახსოვდეთ, რომ ჩვენ გატკეპნილ ნაკვალევს გავყვებით: ეს გზა წარმატებით განვლეს ტოკიოშიც და კაუკასიაშიც. მეთოდები გამოცდილია და ისინი მოქმედებენ. აკი 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 „ასახული“. თქვენი მისია არის ის, რაც ამართლებს თქვენს არსებობას და იმ მექანიზმს რონელიც 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 ქვაკუთხედია, ღრმად უნდა გაიაზროთ ის სიტყვები, რომელთა მეშვეობითაც უკეთ შეძლებთ თქვენი მისიის ფორმულირების ქაღალდზე გადატანას და საზოგადოებისათვის მისი აზრის ასხნას.

დავუშვათ, თქვენ ქალაქის მუზეუმის ხელმძღვანელი ბრძანდებით, ყველამ იცის რითი ხართ დასაქმებული, მაშინ რაღა საჭიროა მისიის რაღაც ფორმულირებისათვის წვალება? 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:

რა 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(კოლექციაში)?

(ქალაქისათვის, ოლქისათვის, ქვეყნისათვის?)

საქალაქო ბალეტი:

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

მისიის ფორმულირება

№1 დანართში შეგიძლიათ გაეცნოთ 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, განათავსეთ 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 გადაწყვეტილების მიღება მოგიხდებათ 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.

მაგრამ ვიდრე მიიღებდეთ რომელიმე პროგრამას, რომელიც თქვენს მისიას ეწინააღმდეგება, ან ირიბი შესება აქვს მასთან, საჭიროა ეს კარგად გაიაზროთ და განიხილოთ. თქვენს მისიასთან შეუთანხმებლობის თვით ფაქტმა შესაძლოა დიდი სირთულეები გამოიწვიოს. ერთი წუთით წარმოიდგინეთ, რომ ეთნოგრაფიული მუზეუმის ხელმძღვანელი ბრძანდებით და რომელიმე მდიდარი მეწარმე დიდ თანხას გთავაზობთ თქვენს დარბაზებში ავანგარდული ხელოვნების ნიმუშების დროებით გამოსაფენად. წახვალთ ამაზე? მერედა როგორ განსჯიან ამას თქვენი მუდმივი დამთვალეირებლები? რა მოუვა თქვენი მუზეუმის რეკუტაციას? შესაძლებელი იქნება ავანგარდი როგორღაც „მიაბათ“ 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 აგივლოთ და ა.შ. იმდენად, რომ ამ დანაკლისის ანაზღაურებას უკვე ვეღარ შეძლებს ვერანაირი ფული? ცხადია ეს უკიდურესი მაგალითია, მაგრამ შეიძლება წარმოიქმნას სხვა ანალოგიური სიტუაციები, უფრო ფაქიზი, და თქვენ მათდამი თქვენი დამოკიდებულების დრმა და ყოველმხრივი გააზრება გმართებთ. სპონსორული კორპორაციების წარმომადგენლებს შეუძლიათ იდეების შემოთავაზება, რომლებიც თქვენსას არ ეთანხმება, და ძალზე ექსტრავაგანტური პირობების წამოყენებაც. ასეთ შემთხვევებში უმთავრესი

წესია – არ მიმართოთ არავითარ ისეთ მოქმედებებს, რომლებიც ეწინააღმდეგებიან თქვენს მისიას, ანდა საჭიროებენ ვრცელ ახსნა-განმარტებებს თქვენი საზოგადოებისათვის.

„სალიფტო“ სიტყვა

შეადგენთ რა თქვენი დაწესებულების მისიის ფორმულირებას, დაიწყოთ „სალიფტო“ სიტყვის შეთხზვა. წარმოიდგინეთ, რომ შეხვდით რომელიღაც ადამიანს მაღლივი შენობის რომელიღაც ზედა სართულზე. იგი გეკითხებათ, თუ სად მუშაობთ, შემდეგ ლიფტში შესული წარმოთქვამს: „მიაბნეთ თქვენი მუხეუმის შესახებ“. რომელი მონაცემებია მთავარი თქვენი ორგანიზაციის შესახებ? მოასწრებთ კი ამას იმ დროში ვიდრე ლიფტი პირველ სართულზე დაეშვებოდეს?

ზედმიწვევით გუგულოდგინედ მოამზადეთ თქვენი „სალიფტო“ სიტყვა. ჩაიწერეთ მისი ძირითადი მომენტები და რეპეტიცია რამდენჯერმე გაიარეთ. ნუ დაიხუთხავთ, 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 ხშირად 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 გამოგადგებათ, 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 გაუწევს თქვენი ორგანიზაციის შესახებ კეთილი ხმის გავრცელების დაწყებასაც.

„მისიის დასაბუთება“ – შინაგანი 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 განაწილდეს თქვენი ყველა პროგრამა დაწვრილებით უნდა გაანალიზოთ, შემდეგ კი დააღაგოთ პრიორიტეტულობის თანმიმდევრობის დაცვით. 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 მათს განსახორციელებლად? ხომ არ არის შესაძლებელი პოტენციურად ამ სასარგებლო პროგრამებით ზოგიერთი უკვე არსებული პროგრამების შეცვლა?

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

სასარგებლოა თითოეული პროგრამის ამგვარი კრიტიკიუმებით შეფასება. მათგან რომელიმეს გაუქმება ყოველთვის ძალიან ძნელია, თითოეულ მათგანს ხომ თავისი გულმხურვალე მომხრეები ყავს (როგორც საზოგადოებაში, ისე თანამშრომლებს შორის), რომლებიც ხმამაღლა დაიწყებენ წუწუნს იმის გამო, რომ გააუქმეს ის რაც მათ უყვარდათ, ან რაშიც პირადად იყვნენ დაინტერესებულნი. მაგრამ ორგანიზაციის განახლებისა და განვითარებისათვის აუცილებელია ახალი პროგრამები და აუცილებელია არსებული არსენალის ზედმიწევნით გადახედვა. ჩვენს ირგვლივ სამყარო იცვლება და საჭიროა მის მოთხოვნებს ფეხდაფეხ მივსდეთ.

დღეს წარმატებული მენეჯმენტის განსახორციელებლად და სამომავლო გეგმების შესადგენად აუცილებელია ფორმულირებული მისიის დაწვრილებითი დასაბუთების მომზადება და ამის გაკეთება საკმაოდ ძნელია. დასაბუთების პირველი პროექტები განყოფილებათა უფროსებთან (უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელებთან) ერთად უნდა მოამზადოთ. ამ საკითხს უნდა მიექდგნას თათბირების მთელი სერია და თუ თქვენ გაქვთ მზრუნველთა საბჭო, მოგვიანებით თქვენი პროექტი განხილული და შეთანხმებული უნდა იქნეს მის წევრებთან.

როგორ დავიწყოთ „მისიის დასაბუთების“ შედგენა? ჩვენი პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ ყველაზე უბრალო ხერხია გეგმის (რომლის ნიმუშიც ამ თავს ბოლოში აქვს დართული) დაგზავნა ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელებთან თხოვნით მოიაზრონ მუშაობის რომელ მიმართულებებს მიიჩნევენ პრიორიტეტულად სადღეისოდ და რომელ პროგრამებს ექნებათ პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა მომავალში. ამისათვის მათ ზოგიერთი მონაცემების შეერთება მოუხდებათ, რასაც გარკვეული დრო დასჭირდება. წინასწარ აცნობეთ მათ ამის შესახებ და დაეხმარეთ მოამზადონ პირველი თათბირისათვის აუცილებელი ყველა ციფრები და მონაცემები.

იმისათვის, რომ სრულად შეადგინოთ ეს დოკუმენტი, რამდენიმე თათბირის ჩატარება მოგიწევთ (თითოეულის დაახლოებით ნახევარი დღის ხანგრძლივობის). მომდევნო თავში გექლევათ შესაძლებლობა გაეცნოთ რეკომენდაციებს თათბირებისა და სამუშაო კრებების ეფექტურად ჩატარებისათვის. იმისათვის, რომ „მისიის დასაბუთება“ განიხილოთ, დროის რაღაც პერიოდში რეგულარულად უნდა შეიკრიბოთ ისეთ დროს და ადგილას, რომ ამ თემისაგან ყურადღება არავის არაფერზე არ გადააქონდეს. ოპტიმალურ შედეგს მუშაობის დაწყებიდან ექვს თვეზე ადრე ვერ მიაღწევთ. რა თქმა უნდა კარგია, თუ უფრო სწრაფად მოხდება ეს, მაგრამ არავითარ

შემთხვევაში ამაზე მეტხანს. თუკი თქვენ ძალიან დიდხნით „გაჭიმავთ“ ამ პროცესს, მონაწილეებმა შესაძლოა დაკარგონ განსჯის ძირითადი ძაფი, ან რაც კიდევ უფრო უარესია, სპეციალურად დაიწყონ „რეზინის ჭიმვა“ მაშინ, როდესაც აუცილებელი იქნება გადაწყვეტილებების მიღება, რომელთაც ისინი არ ეთანხმებიან და ამით შეეცადონ ფარული საბოტაჟი გაუწიონ მთელ ამ მუშაობას. თქვენს მიერ დანიშნული თათბირების მონაწილეები (ჩვეულებრივ ეს ყველა ქვეგანყოფილებების ხელმძღვანელები არიან) თათბირზე თავიანთ დასწრებას აუცილებლად უნდა მიიჩნევენ. მათგან ნურანაირ მიზეზებს ნუ მიიღებთ. თუკი ვინმე თათბირზე არ ცხადდება, ეს მეტყველებს იმაზე, რომ ეს ადამიანი არა მხოლოდ თქვენს მიერ წამოწყებულ საქმეზე მალდა აყენებს თავს, არამედ მომავალშიც ყველა იმ რეკომენდაციების და პრიორიტეტული ამოცანების იგნორირებას მოახდენს, რომლებიც წამოჭრილი იქნება „მისიის დასაბუთებაში“, რაც არსებითად 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 გადაწყვეტილებების მისაღებად კენჭისყრის დროს). როგორც თქვენ შემდგომში დაინახავთ, კამათები შეიძლება იყოს ცხარე, ამიტომაც სულაც არ არის სასურველი, რომ მთელს ორგანიზაციაში ათასგვარი ისტორიები გავრცელდეს. შეეცადეთ, რომ გარემო ამ თათბირებზე მაქსიმალურად კომფორტული იყოს. უზრუნველყავით იგი ბევრი ყავით და რაღაც სასუსნავით.

ახლა კი, გეთაყვა, გადაფურცლეთ რამდენიმე გვერდი და წაიკითხეთ გეგმა ამ თავის ბოლოში. პირველი თათბირი დაიწყეთ მისი ყველაზე უფრო ადვილი პუნქტებით – 1.1 და 1.2 პუნქტებით. საერთო მიმოხილვა დაგეხმარებათ აუდიტორიის „გახურებაში“, მასში არაფერია ისეთი ვინმეს ინტერესებს, რომ ემუქრობდეს.

1.1 დაწესებულების ისტორია. ეს მნიშვნელოვანი ნაწილია, რადგან თქვენი წარსული მომავლის პროლოგია. ალბათ, თქვენი ორგანიზაციის უწინდელ გამოცდილებაში არის ისეთი რაღაცეები, რომლებიც ზოგიერთ თქვენს მოქმედებებს 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 ეწვეით, მაშინ როგორ ეწყობოდა თქვენი კოლექციები? თუ თქვენ საშემსრულებლო ხელოვნებას მისდევთ მაშინ, რომელი სპექტაკლები ან წარმოდგენები იქცნენ თქვენი ისტორიის მნიშვნელოვან ნიშანსვეტად? აქვს თუ არა ისტორია შენობას, რომელშიაც თქვენ მუშაობთ?

1.2 დაწესებულების განსაკუთრებული ნიშან-თვისებები და „ძლიერი 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 სავსებით შესაძლებელია, რომ ჯერ კიდევ ვერ მოასწარით მისი ძირითადი პრინციპები თქვენთვის ჩამოგეყალიბებინათ და თანაც თქვენი ხედვა ორგანიზაციის ფილოსოფიისა „მისიის დასაბუთებაზე“ მუშაობის

პროცესში იცვლება ხოლმე, მაგრამ უკვე მუშაობის საწყის ეტაპებზე არ დაივიწყოთ, რომ ფილოსოფიურ მომენტებსაც უნდა შეეხეთ.

13 დაწესებულების მომავალი. მომავლის ხედვა საბოლოოდ მას შემდეგ ჩამოგიყალიბდებათ, როდესაც ამ დოკუმენტს მთლიანად დაამუშავებთ და მიაღწევთ სამომავლო პროგრამებისა და მატერიალური ბაზის თაობაზე შეთანხმებას. ასე რომ, ჯერ-ჯერობით, მხოლოდ ყველაზე უფრო საერთო მომენტები ჩაინიშნეთ. ალბათ შემდგომი დისკუსიების შედეგად ამ რუბრიკაში კორექტივებს შეიტანთ. განსაკუთრებით, როცა დეტალურად დაამუშავებთ მესამე ნაწილს ხვალის იმედები.

მეორე განყოფილებაში – კულტურული აქტივები და მიმდინარე პროგრამები – თქვენ უნდა აღწეროთ დღევანდელი პროგრამები. მათი დახასიათების დროს შეგიძლიათ მათი მნიშვნელობის შესახებ რიგი წინასწარი დასკვნების გაკეთება. თუკი თქვენ ღია და კარგ დისკუსიას მიაღწევთ, თქვენი პროგრამების შესახებ ბევრ ისეთ რამეს შეიტყობთ, რის თაობაზეც აქამდე წარმოდგენაც არ გქონდათ, ხოლო ამ განყოფილების პუნქტში 1.1 მოგიხდებათ ამ პროგრამების კიდევ უფრო დაუნიჭებული ანალიზის ჩატარება. შეიძლება მიხვიდეთ იმ დასკვნამდე, 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 მოხდეს ისეც, რომ თქვენს საზოგადოებაში მომხდარი რაღაც ეკონომიკური და დემოგრაფიული ცვლილებების გათვალისწინებაც მოგიხდეთ.

მაგრამ, როდესაც საქმე მივა პროგრამების გაგრძელების ან შეწყვეტის თაობაზე გადაწყვეტილების მიღებამდე, დარწმუნებული ბრძანდებოდეთ, რომ ამასთან დაკავშირებით ქვეგანყოფილებების უფროსებს ექნებათ თქვენთვის სათქმელი. მიეცით მათ საშუალება გამოთქვან თავიანთი აზრი. გამოაცხადეთ შესვენება ყავის დასალევად, ხოლო თუკი კამათი იმ წერტილამდე მიდის, როცა უფრო ორთქლი გამოდის, სინათლე კი ნაკლებად ეფინება საკითხს, მომდევნო პუნქტზე გადადით და ზოგიერთი დისკუსიები თათბირისათვის გადაიტანეთ. არ არის საჭირო ყველა საკითხის დაუყოვნებლივ გადაწყვეტა, ოღონდ შეეცადეთ აუცილებლად ისე გააკეთოთ, რომ ყველა მონაწილემ ღიად გამოთქვას თავისი მოსაზრება, უნდა მიაღწიოთ იმას, რომ თითოეულს თავისი წვლილი შეჰქონდეს დისკუსიაში. არ დაუშვათ, რომ მონაწილეთა ერთმა ჯგუფმა დაიწყოს დომინირება, სხვები კი ჩაიკეტონ თავის თავში და არავითარი მონაწილეობა არ მიიღონ საერთო საუბარში.

ამ განყოფილებაზე მუშაობის დროს, სასარგებლო იქნება თხოვოთ თქვენს თანამშრომლებს იფიქრონ იმაზე თუ რამდენ დროს ხარჯავს თითოეული მათგანი თავისი მოვალეობის შესრულებაზე. მაგალითად თხოვეთ მიუთითონ რამდენი დრო მიდის ეგრეთ წოდებულ ადმინისტრაციულ საკითხებზე, რამდენი პროგრამების განვითარებაზე, რამდენი აუდიტორიის მოსახიდ სამუშაოზე.

ჩემთვის ცნობილ ერთ დაწესებულებაში ეს საგანმანათლებლო პროგრამების იმ განყოფილებაში გააკეთეს, რომელიც სიტყვიერად ყოველთვის გამოხატავდა მხურვალე სურვილს ემსახურა, რაც შეიძლება მეტი ადამიანთა 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 მასწავლებლისთვის სემინარებს თუ ჩაატარებენ, თუკი დროის ნაწილი ახალი პროგრამების განვითარებას დაეთმობა და რაც მთავარია, თუკი მათ თანამშრომელთა დამატებით რაოდენობას გამოუყოფენ სამუშაოთა გარკვეული სახეობებისათვის.

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 თქვენთვის ძალზე ბევრ რამეს წარმოაჩენენ. (დაწვრილებით 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 ხელი მოკიდოთ სხვა ორგანიზაციებთან ერთობლივ პროგრამებს? ხომ არ წაადგება ეს ურთიერთ განმტკიცებასა და განვითარებას?

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

კომერციული კორპორაციების შერწყმის ანალოგიურად, კულტურის ორგანიზაციების შერწყმა საკმაოდ ხშირად განიხილება როგორც უფრო ძლიერი და ეფექტურად მომუშავე დაწესებულების შექმნის ხერხი, რომელიც ახორციელებს საზოგადოებისათვის სასურველ სასარგებლო მიზანს. თავად ამ იდეამ თავიდან შეიძლება შოკში ჩაგაგდოთ, მაგრამ შეეცადეთ უკიდურეს შემთხვევაში, ეს ვარიანტი მოიაზროთ როგორც ერთ-ერთი შესაძლებლობა.

შეიძლება გამოყოთ პატარა სამუშაო ჯგუფი, დაავალოთ მათ სხვა ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის შესაძლებლობების გამოკვლევა და 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 დაწვრილებით იქნებიან შესწავლილი უახლოესი დროის განმავლობაში.

როდესაც პროგრამების ჩამონათვალს ადგენთ მნიშვნელოვანია მუდამ გახსოვდეთ მათი შესრულების პრიორიტეტულობა, ან პირველრიგოვანობა. ხშირად პროგრამების პირველრიგოვნობის, ან აუცილებელი მოწყობილობისათვის ნივთების განსაზღვრა ძალზე ძნელია ხოლმე, განსაკუთრებით, მაშინ თუ ასეთ გადაწყვეტილებას პირველად იღებთ. თქვენს თანამშრომლებთან ერთად კონსენსუსს აუცილებლად უნდა

მიადწიოთ 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 მოწყობილობას იმსახურებს, რომ აღარაფერი ითქვას უხვ დაფინანსებაზე. ცხადია, თუკი პროგრამა ამად ღირს, ყველაფერი შესაძლებელი უნდა გაკეთდეს, რათა იგი სრულყოფილად უზრუნველყოთ.

მეოთხე განყოფილებას – რემონტი და შენობის ხელახალი მოწყობა – შეიძლება თქვენთან არავითარი შეხება არ ქონდეს, მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში სასარგებლო იქნება კიდევ ერთხელ გაანალიზოთ, რამდენად ეფექტურად გამოიყენება ამჟამად სამუშაო ნაგებობები. სამუშაო სივრცის უკმარისობა ან მისი ორგანიზაციის უცოდინრობა კულტურის დაწესებულების ერთგვარი „პროფესიული დაავადებაა“. იგი სამუშაოს შესრულებისათვის ქმნის ისეთივე სირთულეებს, როგორც ცუდი მოწყობილობა. ხომ არ არის საჭირო, რომ ამგვარი პრობლემების გადაჭრას მიენიჭოს პრიორიტეტული მნიშვნელობა? თუკი ეთანხმებით ამას, მაშინ ნუსხაში რომელ ადგილზე უნდა მოათავსოთ იგი? განსაჯეთ რა დაგჭირდებათ და დასვით პუნქტები მათი პრიორიტეტულობის თანმიმდევრობით, მიუხედავად იმისა რომ სია ძალიან გრძელი გეჩვენებათ. თუ თქვენ ზუსტად გეცოდინებათ რა გჭირდებათ, რათა თქვენს თანამშრომლებს შრომის პირობები შეუმსუბუქოთ, შეიძლება თქვენ ამ სიიდან რაღაცეების მიღება შემოწირულობების სახით შეძლოთ (უფრო დაწვრილებით ამ საკითხის თაობაზე იხილეთ მეშვიდე თავი).

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

შეიძლება, აგრეთვე გაირკვეს, რომ მიზანშეწონილია, რომელიღაც განყოფილების სხვა შენობაში განთავსება და მაშინ განთავისუფლდება ადგილი.

აქ ღირს ახლავე გაეუსვათ ხაზი იმას, რომ როგორც წესი, თანამშრომლების დაშორიშორება გონივრულია მთელი რიგი მიზეზების გამო: ფიზიკური მოუხერხებლობის გამოც და იმიტომაც, რომ ეს გააძნელებს ძირითად ქვეგანყოფილებებს შორის ურთიერთობას. თუმცა ზოგჯერ ღირს ასეთი კომპრომისის გაკეთება, განსაკუთრებით თუკი შეძლებთ გამონთავისუფლებული ფართის იჯარით გაცემას. (უფრო ვრცლად იხ. მეშვიდე თავი). თანაც პრობლემის ნაწილი შესაძლებელია მოგვარდეს, თუ თქვენ კარგი კომპიუტერი გაქვთ (ან შეგიძლიათ მიიღოთ ისინი საჩუქრად), რომელთა მეშვეობითაც ერთმანეთთან კავშირი დამყარდება.

მეხუთე განყოფილება – ფინანსური პროგნოზი. (ამ განყოფილების შევსებაში დაგეხმარებათ მესამე თავი). ფინანსური მდგომარეობის ანალიზმა სავსებით შესაძლებელია გიჩვენოთ, რომ თქვენ არ გეყოფათ რესურსები ყველა მიმდინარე პროგრამების განხორციელებაზეც და მათ გაფართოებაზეც, ახალი პროექტების დანერგვაზეც და აი აქ კიდევ ერთხელ

მოციხდებამთ გაიხსენოთ პრიორიტეტულობა. სასარგებლოა გქონდეთ გეგმა და იცოდეთ, მომავალში რა საქმიანობა გსურთ, მაშინაც კი თუ დღევანდელ დღეს პერსპექტივები ბურუსით ძალიან მოცული გეხვეწებათ.

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

ხელთ იქონიეთ სრული გეგმა დაწერილი 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 თუ რატომ.

უკეთესია, თუკი თქვენი „მისიის დასაბუთება“ ლამაზად იქნება დაწერილი. თუკი ლიტერატურული ნიჭით დაჯილდოებული თანამშრომელი გყავთ ჩათვალეთ, რომ ბედმა გაგიღიმათ. კარგი იქნება თუ ამ დოკუმენტს თქვენი ორგანიზაციის ცოტაოდენ კოლორიტს მიანიჭებთ, ჩართავთ რა მასში ცოტა თხრობას ადამიანებსა და ისტორიაზე. ეს ხომ ყოველთვის 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“ შინაგანი 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 სამსახურებრივი 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.

N. B. !

თქვენი „მისიის დასაბუთება“ მარმარილოს დაფაზე ერთხელ და სამუდამოდ ამოტვიფრული როდია. რამდენიმე წლის შემდეგ გადახედავთ თქვენს პრიორიტეტებს და ზოგიერთი მათგანი შეიძლება შეიცვალოს. ეს თქვენი ვერსია შეიცავს მხოლოდ მითითებას მიმდინარე მოქმედებების თაობაზე, სადღეისოდ კი ეს დოკუმენტი თქვენი მისიის ფესვები და ფრთებია.

„მისიის დასაბუთების“ სანიმუშო გეგმა.
(შინაგანი 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.

1.3. თქვენი დაწესებულების მომავალი:

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

2. თქვენი დაწესებულების კულტურული აქტივები და პროგრამები

2.1. პროგრამების დასახელება და მოკლე ცნობები მათ შესახებ

(თითოეული პროგრამის მნიშვნელობა საზოგადოების იმ ნაწილის ცხოვრების ხარისხისათვის, რომელსაც თქვენ 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. სახვალიო იმედები

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, დამთვალიერებელთა რიცხვის გაზრდის თვალსაზრისით და ა. შ.).

5. ფინანსური პროგნოზი (დაახლოებით 3 ან მეტი 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 მოგვლით სხვა წყაროებიდან.

5.2. 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 გვლით 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 გვლით სხვა წყაროებიდან.

6. შენობები და მოწყობილობები.

6.1. კაპიტალური ხარჯები:

- გასავლის ჯამი, პრიორიტეტულობა და შენობის ყველა სახეობის სარემონტო სამუშაოების და მოწყობილობის განახლების ვადები.

6.2. ოპერატიული დანახარჯები:

- დამატებითი ოპერატიული დანახარჯები (წლების მიხედვით), რომელთაც დაწესებულება გაწევს გარემონტებული შენობებისა და მოწყობილობების ექსპლუატაციაში შეყვანის დროისათვის.

თავი მეორე

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. კი მაგრამ რატომ? იმიტომ, რომ პოსტკომუნისტური 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 მიბადეს. ასე მაგალითად კომპანია „ბრიტანეთის ავიახაზების“ ხუთი ათასი თანამშრომელი სამკვირიან სწავლებაში მიავლინეს. რატომ? იმავე მიზეზით.

პერსონალი თქვენი ორგანიზაციის სახეა, საკმარისია თუნდაც ერთერთმა კლერკმა გამოავლინოს ჩვენდამი უხეშობა ან არაკომპეტენტურობა, რომ ჩვენ გადავიხაროთ მთელი კომპანიის განსასჯელად მისი საქციელის მიხედვით: „ოხ, ვერ ვიტან „ინტერკონტინენტალის“ ავიახაზებს. უბრალოდ იქ ყველა ქედმაღალი და უტიფარია“. თუკი თქვენი მუხეუმის მოღარე მუდამ პირქუშია, ასეთივე იქნება პირველი შთაბეჭდილება თქვენს მუხეუმზე (სწორედ ის გახლავთ პირველი პირი, ვისაც დამთვალეირებელი ხვდება). საერთოდ პირველი შთაბეჭდილება „გეწებება“ და არ გავიწყდება. თუკი თქვენს დამთვალეირებელს, დარბაზების ზედამხედველი, უზომო თავგამოდების გამო, დაუყვირებს ამან შეიძლება ყველაფერი გააფუჭოს – ამ შემთხვევაში ხომ მუხეუმში სტუმრობა დამთვალეირებლებში უსიამოვნო დანაღვეს ტოვებს. თუკი კითხვაზე, როდის იწყება ესა თუ ის ღონისძიება, მდივანი არაზუსტ ინფორმაციას ტელეფონით გასცემს „ალბათ შვიდზე. ასეთი ღონისძიება ყოველთვის დაახლოებით შვიდ საათზე იწყება“ – ასეთმა პასუხმა შეიძლება ცუდად განაწყოს პოტენციური სპონსორი, მზრუნველი ან მუხეუმის მფარველი, იგი კი თავის მხრივ ამის შესახებ უდავოდ ყველას უამბობს.

საკუთარი თავის გასამართლებლად სავსებით შესაძლებელია თქვათ: „კი, მაგრამ, ხომ არ შეიძლება თვალყური თითოეულს ვადევნო?“ შემიძლია დაგარწმუნოთ, რომ არც ოტელ „მერიოტის“ დირექტორი ადევნებს 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 წარმართული. თქვენი პერსონალი კი გასაღებია დამთვალეირებელთა გულისაკენ, საყოველთაო პატივისცემისა და მხარდაჭერისაკენ, რაც საბოლოო ჯამში, იმ ფინანსირებში გამოიხატება, რომელიც თქვენ ასე მხურვალედ გწადიათ.

რისთვის არის საჭირო პერსონალის მენეჯმენტი

თქვენი მატერიალური თუ ადამიანური რესურსები – როგორც მუზეუმის ფონდები, ისე მასში მომუშავე ადამიანები – დიდი გულმოდგინებით შესრულებულ, ოღონდ ერთმანეთისაგან სრულიად განსხვავებულ მენეჯმენტს საჭიროებენ. ყველაზე რთული, რა თქმა უნდა, ადამიანების მიმართ საქმის ცოდნით გააზრებული მენეჯმენტის განხორციელებაა. ამ თავში ჩვენ მხოლოდ იმის შესახებ ვისაუბრებთ, თუ როგორ ვიმუშაოთ შტატიან თანამშრომლებთან. მუშაობა მხატვრებთან, მუსიკოსებთან, მომღერლებთან, მოცეკვავეებთან სრულიად სხვაგვარ პრობლემას წარმოადგენს და ჩვენ ამ წიგნში არ შევეხებით ამ საკითხს, რამეთუ უმრავლეს შემთხვევაში არსებობს პროფკავშირთა წესებით 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 მოწოდებულნი არიან ცხოვრებაში გაატარონ თქვენი ორგანიზაციის მისია, არ არსებობს.

ჩვენ ყველას გეჭონდა შესაძლებლობა თვალყური გვედევნებინა ნამდვილ ლიდერთა მოღვაწეობისათვის და, ალბათ, არაერთგზის დაეფიქრებულვართ 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 მენეჯმენტის ჩვევებს დაეუფლო, 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 გამომუშავებაში დაგეხმაროთ. ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში, რამდენიმე ძალზე მკაფიოდ გამოკვეთილი წესის 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 შემოწმებული 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 მანძილზე სხვაგვარად ვმუშაობდით!“ პასუხად მიუგო: „თქვენს წინააღმდეგ ფაქტები მოწმობენ. სხვა ქვეყნებში ხომ მენეჯმენტის პროგრესული მეთოდების გამოყენებამ ყველაზე ფართო გავრცელება ჰპოვა სწორედ იმიტომ, რომ მათ დაამტკიცეს თავისი უფრო მაღალი ეფექტურობა!“.

და კიდევ ისიც, რომ თქვენ, რა თქმა უნდა, ძალიან დაკავებული ბრძანდებით. „ყოველ დღე იმდენი საქმე მატყდება თავს, რომ იმის გაფიქრებისაც კი მეშინია, რომ კიდევ რაღაც ვისწავლო, ან უფრო მეტიც, სხვას რაღაც ვასწავლო. მაღლობა ღმერთს მუშაობის ჩვენი მეთოდები სულაც არ მუშაობენ ცუდად“. ასეა ეს? ისე ხომ არ არის, რომ თქვენ მუდამ „ოფლში გახვითქული“ ხართ? მუდამ დიდი დაძაბულობით ხომ არ გიხდებათ 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 დამღუპველი 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 ვსურთ, რომ ადამიანებმა დაგიმახსოვრონ? იმით, რომ ცდილობდით ყველა ხერხელი საკუთარი თავით ამბრაზურასავით ამოგვესოთ?

აღბათ „გადაწვის“ 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 შეგრძნებას.

შემდეგ კი ერთ მშვენიერ დღეს, როდესაც ყველა ეჩვევა „საოცარი მოწიწებით“, აღფრთოვანებით უმზირონ მათ ამოუწურავი ენერჯისა და მიზანდასახულობის გამო, ჩაფუშვის ქამიც დგება. ისინი იმდენად აუტანლად მომთხოვნები ხდებიან, რომ უკვე აღარავის შეუძლია მათთან მუშაობა. ისინი ავადდებიან, ან უბრალოდ წყვეტენ მუშაობას. მოერიდეთ ამას საკუთარ თავში და ყურადღებით დააკვირდით ირგვლივ მყოფთ – ხომ არ ჩნდება მათში ეს სიმპტომები.

ცვლილებების 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 ანალოგიურად, როგორსაც თქვენ განიცდით ამ წიგნის კითხვის დროს და გსურთ შემეწინააღმდეგოთ. როდესაც თქვენ პრაქტიკაში მოსინჯავთ და გამოიყენებთ ჩვენს რეკომენდაციებს, ზოგიერთი თქვენი კოლეგა ამას ალბათ ხიშტით შეხვდება.

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

ყოველივე ახლის მიუღებლობის ნორმალური ადამიანური ინსტიქტის გარდა, ხშირად წმინდა ფინანსური სიძნელები წარმოიქმნება, რომლებიც ასევე წარმოშობენ შიშს. გარდატეხის პერიოდში რაღაცაზე თქვა უარი, მაშინაც კი, თუ ამ რაღაცას 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 გადაწყვეტილების 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 მცირეოდენ სისუსტეს გამოავლენთ, ამან სავსებით შესაძლებელია თქვენი ყველა რეფორმატორული გეგმები დაანგრიოს. ბოლოს კი, ყოველდღიური დაბრკოლებები ძლიერ ცდუნებას გამოიწვევენ ცვლილებების გზიდან უკან დასახვევად. ეს, რასაკვირველია, მხოლოდ იმ შემთხვევაში მოხდება, თუკი თქვენ მტკიცედ არ გადაწყვეტთ, 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 გარშემომყოფნი, რომ შეიცვალონ

როგორ მივადწიოთ 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 მისი ფორმულირება და ისიც, თქვენი ჩანაფიქრი როგორ შეუწყობს ხელს ამ მისიის უკეთ შესრულებას. ყველას აუხსენით, თუ როგორ ხედავთ თქვენ თქვენი ორგანიზაციის მომავალს, ის რასთანაც მისვლა გსურთ 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 იცოდეთ“. 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 წამოიწიეს ესა თუ ის მოქმედება? მაშინ ტყუილუბრალოდ დაკარგავენ დროს გამოცნობაზე, ჭორებზე და მითქმა-მოთქმაზე. ეს არასაჭირო ვნებათა ღელვა ხელს შეუშლის ენერჯის დადებითი მუხტის 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 ინაწილებენ.

მენეჯმენტის ზოგიერთი ამოცანა

უპირველეს ყოვლისა ერთხელ და სამუდამოდ უნდა გაითავისოთ, რომ თქვენ, ანუ ხელმძღვანელი რაღაც 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 გამოისახება 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 დაიწყებს ამოღინებას, როგორც მთავარი ღერძის ფესვიდან, მიაღწევს ადამიანებამდე, რომელთაც აქვთ მისიის ცალკეული ასპექტების შესასრულებელი კონკრეტული მოვალეობები. აწონ-დაწონეთ და გაიაზრეთ ეს ალტერნატიული სტრუქტურა. იგი სიმბოლურად გამოხატავს მენეჯმენტის ყველაზე ეფექტურ პრაქტიკას. იგი გაყენებთ თქვენ ერთგვარი „ყოვლის უზრუნველმყოფი საწყისის“ 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 გადაწყვეტილებების 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 რივის ამოცანაა ყველაფერი ისე გააკეთოთ, რომ კოლექტივის თითოეულ თანამშრომელს ესმოდეს ორგანიზაციის წინაშე მდგომი 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 წარმოდგენილი კონკრეტული, პრაქტიკულად განხორციელებადი ნაბიჯების სახით. ნებისმიერმა კარგმა მენეჯერმა იცის, რომ არასოდეს არ შეიძლება მყისვე მიიხნო ყველაფერი ყველასათვის ნათლად და გასაგებად მხოლოდ მას შემდეგ, რის შესახებაც უბრალოდ ერთხელ ითქვა.

კომუნიკაციის განხორციელება

ორგანიზაციაში კარგი კომუნიკაცია საქმის ცოდნით შედგენილი სამუშაო თათბირებით იწყება, რა თქმა უნდა, არა ისეთი საანგარიშო-საჩვენებელი კრებების უმრავლესობის მსგავსად, რომლებიც ფორმალურად ტარდება და მოწვეულია 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, რა თქმა უნდა, იგი 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 მივუძღვნიით.

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 დაწვრილებით.

მონიტორინგი და მოტივაცია

მონიტორინგს, ანუ გეგმის შესრულების პროცესის თვალყურის დევნებას, უწინ მის შესრულებაზე ზედამხედველობას უწოდებდნენ, მაგრამ თუკი ჩვენ დაეუბრუნდებით ჩვენს გადმობრუნებულ პირამიდას, მაშინ ნათელი გახდება, რომ ტერმინი „მონიტორინგი“ უკეთესია, ვიდრე ტერმინი „ზედამხედველობა“ და, უპირველეს ყოვლისა იმიტომ, რომ მონიტორინგი

გულისხმობს მოტივაციას, ან მუშაობისათვის სტიმულების შექმნას. თქვენ შეგიძლიათ თქვათ: „ყველაფერი ეს კარგია, მაგრამ როგორ შეიძლება ადამიანების სტიმულირება, როდესაც ჩვენ მათი მატერიალური წახალისებისათვის ფული არ გავგანაწიებთ?“

ადამიანთა უმეტესობა ჯერ კიდევ მიიჩნევს, რომ მუშაობისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი სტიმულია ფული. ამ შეცდომის გამო იმ ორგანიზაციების მენეჯერები, რომლებიც ფულადი 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 მუშაობისათვის დამატებითი კეთილმოწყობა, რაც თანდათანობით ხორციელდებოდა, რამდენიმე თვის მანძილზე. 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 გადაწყვიტეს თანდათანობით მოეხსნათ ყველა ახალშემოდებული 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 ხელმძღვანელთა მხრიდან მუშაკებისადმი მზრუნველობის 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 ღონისძიება ჩაატარა: ახალი მნიშვნელოვანი გამოფენის გახსნის წინ მეჯლისი მოაწყო მხოლოდ მუზეუმის თანამშრომლებისა და მათი ოჯახის წევრებისათვის. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ მოწვეული 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, მოიწვიეთ მთელი პერსონალი მათ მოსასმენად. ბიბლიოთეკაში ახალი წიგნების გამოფენა? რატომ არ უნდა მოეწიოს წინასწარი გაცნობა მთელი პერსონალისათვის!

1980 წელს ერთერთ უნივერსიტეტში* ჩატარებულ გამოკვლევაში ერთმანეთს შეადარეს ნუსხა მენეჯერების და მათ ხელქვეითთა მიერ

შედგენილი მოსახრებებისა იმის თაობაზე, თუ რას აფასებენ ყველაზე უფრო მეტად ადამიანები. მენეჯერების მიერ შეადგენილში პირველი ნომრით

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

აღნიშნული იყო „ფული“, ხოლო თანამშრომლების მიერ შედგენილში – „შეფასება დამსახურების მიხედვით“, რასაც მოსდევდა „ორგანიზაციის ყველა საქმეებში თანამშრომლობა“, „პრობლემებისადმი თანაგრძნობა“ და „გარანტირებული სამუშაო“. ყველაფერი ეს წინ უსწრებდა „ფულს“, რომელიც მათ ჩამონათვალში მესხუთე ნომრით იყო ნახსენები. დაახლოებით ასეთივე სურათი იქმნება მსოფლიოს სხვა ქვეყნებში ჩატარებული გამოკვლევების საფუძველზეც.

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

უმნიშვნელოვანესი სტიმულები მათი მნიშვნელობის რიგითობით

კიდევ რამდენიმე სიტყვა მორალური კლიმატის შექმნის თაობაზე

თქვენი ორგანიზაციის მამოძრავებელი უნდა იყოს მუშაკებს შორის თანამშრომლობა. ეს კი ნიშნავს, რომ ამ თანამშრომლობისათვის სტიმულთა პოვნა – თქვენი უშუალო ამოცანაა. საწადელს 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 თქვენ მათ წვლილს საერთო საქმეში მაშინაც კი, როდესაც ისინი „შავ

სამუშაოს”, ან ერთის შეხედვით, არაარსებით დავალებებს ასრულებენ. სწორედ მრავალი პატარა საქმეების ერთობლიობას მოაქვს 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. ჩვენ ყველას გვწყინს, როდესაც უგულვებელგვყოფენ. დროთა განმავლობაში წყენა გულგრილობას ბადებს, მაგრამ თუ თქვენ თავისი 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 ხერხები 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“ ვუწოდებ. დატოვებთ თქვენი კაბინეტის ტაძარი და უბრალოდ გაიარებთ შენობაში – შეეცადეთ იგრძნოთ რით „სუნთქავენ“ თქვენი თანამშრომლები. თუკი თქვენი მიახლოებისას ყველა საუბარი წყდება, ალბათ ღირს ტაქტიკურად შეიტყუოთ (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 ამაღლებულად). იატაკზე დაგდებულ ქაღალდს თუ დაინახავთ, აიღეთ იგი – მიეცით მაგალითი დანარჩენებს. შეიხედეთ კარს უკან სადაც არასოდეს შეგიხედიათ. შეამოწმეთ წესრიგშია თუ არა ტუალეტები. გაესაუბრეთ მოლარეებსა და კონტროლიორებს. შეჩერდით და ყური მიუგდეთ, რაზე საუბრობენ დამთვალიერებლები. რაოდენ დაკავებულიც და დაღლილიც არ უნდა იყოთ, ეცადეთ ეს კვირაში რამდენჯერმე გააკეთოთ.

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

ერთ დროს ისეთ დაწესებულებაში ვმუშაობდი სადაც შენობაში მოწვევა აკრძალული იყო. ჩვენს დირექტორს თავის კაბინეტში ჩაკეტვის და სიგარის მოწვევის ჩვევა ქონდა. საიდან დაასკვნა, რომ სიგარის სპეციფიკური სუნი, რომლითაც ყვეაფერი იუღინებოდა, ვინმესთვის შეუმჩნეველი დარჩებოდა, ეს 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 მათ აძლევს საშუალებას ერთმანეთს გაუზიარონ მოსაზრებები და შეხედულებები, განსაზღვრონ სამომავლო ამოცანები. ეს რაღაცის განმარტების, ორგანიზაციის სულის განმტკიცების და სამუშაო გუნდების შეკავშირების შესაძლებლობას იძლევა. ზოგიერთი ამ მომენტთაგანი ნებისმიერ შეკრებაზე თითქმის ბუნებრივად წარმოიშევა.

თათბირის ან კრების მოწვევამდე რიგი საკითხები თავად უნდა გადაწყვიტოთ, 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 უზრუნველყონ საინფორმაციო მასალების მომზადება დისკუსიისათვის?

ყველა კრება ორ ძირითად კატეგორიად იყოფა: პირველი – კრებები, რომელთა მიზანი თანამშრომლებისათვის ინფორმაციის მიწოდებაა, შეტყობინება მომავალი მოვლენის, ან ღონისძიების შესახებ. მეორე კატეგორიას განეკუთვნება კრებები, რომელთა მიზანია ამა თუ იმ გადაწყვეტილების 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 მოიქცით 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 დავსწრებოდი 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, ვიღაცის ადგილს

ვიკავებდი! გახსოვდეთ, ადამიანები იმისათვის აგყავთ სამუშაოზე, რომ მათ თავიანთი თავით იმუშაონ და არა იმისათვის, რომ „მეხუთე საყრდენი წერტილი“ გახდნენ. მათი თავიდან კი რაიმე სასარგებლოს მოპოვება მხოლოდ მაშინ შეიძლება, როდესაც ისინი თავს ძალდაუტანებლად და მერყევედ არ გრძნობენ, როდესაც თქვენ მათი იდეების მოხარული იქნებით და პატივისცემით აღიქვამთ მათ, იმისგან დამოკიდებულად, თუ როგორი სტატუსი გააჩნიათ მათ.

კრება დაიწყეთ მისი მიზნების მოკლე განმარტებით და აუცილებლად დროულად დაამთავრეთ, მოკლედ შეაჯამეთ შედეგები და კიდევ ერთხელ აღნიშნეთ რა ნაბიჯების გადადგმა გადაწყდა 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 „ლირიული გადახვევები“ თავაზიანად და მეგობრულად, მაგრამ მტკიცედ და უყოყმანოდ არ უნდა დაუშვათ.

ეს მსჯელობა მსურს ბრძნული სიტყვებით დავასრულო: ვიდრე რაიმეს გადაწყვეტდეთ, ჩაუფიქრდით შემდეგ გამონათქვამს: „ადმინისტრაციული გადაწყვეტილებების მიღების ხელოვნება იმაში მდგომარეობს, რომ არასოდეს არ გადაწყვიტოთ ის საკითხები, რომლებიც მოცემულ მომენტში არ მოითხოვენ დაუყოვნებლივ ყურადღებას, არ მიიღოთ გადაწყვეტილებები სწრაფად, გაუაზრებლად, არ მიიღოთ ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც არ შეიძლება წარმატებით იქნას შესრულებული და არ მიიღოთ გადაწყვეტილებები, რომლებიც ვიღაც სხვამ უნდა მიიღოს“*

ზოგჯერ გაბედულ ადამიანად თავის მოჩვენების ძლიერი სურვილი გვეუფლება, ამან შეიძლება ნაჩქარევი გადაწყვეტილებების მიღებისაკენ გიბიძგოთ, მაგრამ შეეცადეთ კიდევ ერთხელ გაანალიზოთ: მართლაც აუცილებელია ამ გადაწყვეტილებების მიღება სწორედ ახლა? თუ ეს შეიძლება გადავლოთ? იქნებ იმის ალბათობა არსებობს, რომ ახალი ინფორმაცია შემოვა, ან სიტუაციაში ზოგიერთი ცვლილებები წარმოიშვება, რომლებმაც შეიძლება გავლენა იქონიოს ამ გადაწყვეტილების მიღებაზე?

უფლებამოსილებათა დელეგირება. გუნდების შექმნა. პროექტების ხელმძღვანელობა

თანამშრომელთა ერთობლივი მუშაობის პროცესში ჩასაბმელად, ორგანიზაციის შიგნით თანამშრომლებისათვის წანამდგრების შესაქმნელად, უნდა დაეხმაროთ მათ ერთმანეთის უკეთ გაცნობაში და თან მიადწიოთ საჭირო საქმის კეთებას – ეს გამოიხატება გუნდების უფლებამოსილებით აღჭურვაში, რათა მათ შეასრულონ ისეთი სამუშაო, რომელიც მოითხოვს რომელიღაც 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,

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

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, სამწუხაროდ 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 გაღიზიანებთ, როდესაც ყველაფერი არასწორად კეთდება. მაგრამ იმისათვის, რომ მიადწიოთ 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 უთხარი: „თუ წააწყდებით რაღაც ისეთ წინააღმდეგობებს, რომლებსაც სრული მოცულობით და შეთანხმებულ ვადებში ამ სამუშაოს ჩაშლა შეუძლია, მაშინვე ჩამაყენეთ საქმის კურსში. სხვა შემთხვევაში ამ საკითხს დავუბრუნდებით მხოლოდ მაშინ, როდესაც ეს დავალება თქვენს მიერ შესრულებული იქნება“.

გახსოვდეთ, თუკი თქვენი თანამშრომლები საპასუხისმგებლო დავალების შესრულებას მიხვეულები არ არიან, ისინი წამდაუწუმ მოგმართავენ რაღაცის განმარტებისა და დაზუსტებისათვის, რათა დარწმუნდნენ, სწორედ 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 მიხვდნენ, რომ მათ არ გააკონტროლებთ ან მეურვეობას არ გაუწევთ, ამავე დროს ისინი დარწმუნებულნი უნდა იყვნენ იმაში, რომ თქვენ სერიოზული წინააღმდეგობების გადალახვაში დაეხმარებით, რომელთა დაძლევაც მათ ძალაუფლებას აღემატება. საკვებით შესაძლებელია შეიქმნას ისეთი სიტუაცია, როცა თქვენი უბრალო სატელეფონო ზარი მნიშვნელოვნად შეამსუბუქებს საქმეს, ან იმ მნიშვნელოვან კარს შეაღებს, რომელიც თქვენი ხელქვეითებისათვის ჩვეულებრივ დახურულია. ამ შემთხვევაში ვაღდეგბული ბრძანდებით დაეხმაროთ მათ საერთო დროის დაზოგვაში. დაუინებით

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 დაწესებულების დირექტორი, რომელსაც საწერ მაგიდაზე ფირფიტა ედგა წარწერით: „სიურპრიზების კეთება აკრძალულია“, რასაც იგი ასე ხსნიდა: „თუკი სერიოზული 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 რაღაცას 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 დეტალში და ცნობილია თუ არა მისთვის ყველა პირობები და შეზღუდვები, 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, გადაწყვეტილების, კონკრეტული მოქმედებების და ა.შ.
4. უნდა დაინიშნოს დავალების შესრულების ზუსტი და რეალური ვადები.

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

რა მოვიმოქმედოთ აზრთა სხვადასხვაობის გამო წარმოქმნილი უთანხმოების შემთხვევაში

თუ თქვენ თათბირის ჩატარების დროს ყველა გონივრულ იდეას გულწრფელად ესაუბრებით (სწორედ, რომ ასე უნდა იქცეოდეთ) რაღა უნდა ქნათ, მაშინ როდესაც განხილვის პროცესში აზრთა სხვადასხვაობა

წარმოიშობა? ეს პრობლემა გამოუცდელი მენეჯერისათვის განსაკუთრებით საშიშია. ხშირად უთანხმოება იმის გამო წარმოიქმნება, რომ მხარეებს სხვადასხვანაირად ესმით განსახილველი პრობლემა. თუკი სირთულეები გამოწვეულია თავად საკითხის ფორმულირების განსხვავებული ინტერპრეტაციით, თქვენ უბრალოდ შეგიძლიათ განმარტოთ მისი აზრი და მისცეთ მხარეებს საშუალება გააგრძელონ დისკუსია თავისი წესითა და რიგით. ზოგჯერ სიტუაცია ნათელი ხდება მაშინ, თუკი მათ ვინც უთანხმოებას გამოთქვამს, თხოვთ ოპონენტთა მტკიცების პერიფრაზირება მოახდინონ, რათა გაარკვიოთ მათ მართლაც სწორედ ესმით, თუ არა ერთმანეთის სიტყვები.

მაგრამ თუკი საქმე ეხება ღრმა და პრინციპულ აზრთა სხვადასხვაობას, მაშინ თქვენ, როგორც ხელმძღვანელს, თავად მოგიხდებათ საბოლოო გადაწყვეტილებების 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 მოწვევაა სასარგებლო. ზოგჯერ კი შეიძლება უპირატესობა მიანიჭოთ თქვენს კაბინეტში მოკამათეთა მოწვევის ფორმას და ასე ინდივიდუალური წესით გადაწყვიტოთ უთანხმოების საგანი. 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, წინააღმდეგ 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 გიხდებიან, რომ დრო და დრო, 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 დაივიწყოთ, რომ სხვებსაც უნდა აპატიოთ, როდესაც ისინი არასწორ გადაწყვეტილებებს იღებენ.

თუკი თქვენ ნამდვილად გსურთ ძლიერი გუნდის შეკვრა, შეცდომების პატიების სწავლა უბრალოდ აუცილებელია. არასოდეს და არავითარ შემთხვევაში არ მოაწყოთ 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 კიდევ თუნდაც ერთ შანსს, მაგრამ თუკი რაიმეს გააკეთებას 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 შემცველის 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 მუშაობს და მის ერთგვარ მეხსიერებას წარმოადგენს. კარგად გაანალიზეთ, ღირს კი ეს იმ მორალურ ზიანად მთელი პერსონალის მორალურ განწყობას რომ აყენებს. ალბათ ასპირინი, სწორედ ასეთი თავის ტკივილისათვის გამოიგონეს!

ორგანიზაციის სტრუქტურა და თანამდებობრივი მოვალეობების აღწერა

თქვენი ორგანიზაციის თავისებური „გეოგრაფიული რუკაა“ 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 გეკარნახობს პრაქტიკა. ამ წესის საფუძველიანობა 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 წონიანი არგუმენტია „გაბერილი შტატების“ თაობაზე პოზიციის საწინააღმდეგოდ. მსხვილ ორგანიზაციებში ამ სიტუაციიდან ერთადერთი გამოსავალი – უფლებამოსილებათა დელეგირებაა. თუკი თქვენ ღირეპტორი ბრძანდებით, ეცადეთ ისე გააკეთოთ, რომ უშუალოდ თქვენ 7 კაცზე მეტი ადამიანი არ გაქვემდებარებოდეთ, რომ 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 მუშაობას, სხვა თანამშრომლები კი ზრდისათვის საჭირო დამატებით სტიმულს მიიღებენ. პასუხისმგებლობის გაზრდას ხომ შემოქმედებითი ინიციატივის განვითარებისაკენ მიყვავართ.

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 მომენტია საანგარიშო პერიოდის დასასრული, დრო როდესაც თანამშრომლები ატესტაციას გადიან. შესაძლოა თქვენს ქვეყანაში ე.წ. „თანამდებობრივი ინსტრუქციები“ არსებობს რომელთაც სამინისტრო ან სხვა მაკონტროლებელი ორგანო გამოსცემს. შინაგანი სარგებლობისათვის დოკუმენტის შედგენა ასეთ შემთხვევაშიც არის საჭირო, მასში თანამშრომელთა მოვალეობები უფრო დაწვრილებით 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 შემოწმების სისტემა. სამყაროთა შორის საუკეთესოში, ხელოვნების და კულტურის სამყარო კი სამწუხაროდ ფინანსური შეზღუდვების გამო 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. თუმცადა რეალურ სიტუაციაში ზოგჯერ მოვალეობების იმგვარი ჩამონათვალის შედგენა გვიხდება როგორც „ტალანტების“ მფლობელიც ვბრძანდებით იმ დროისათვის და მაქსიმალური უკუგებით როგორ ჯობს ამ ტალანტების გამოყენება. ცხადია ასეთ შემთხვევაში თქვენ რისკავთ: თუკი რომელიღაც წამყვანი მუშაკი სამსახურს თავს დაანებებს, მოგიხდებათ ყველას მოვალეობების აღწერების გადაწერა, 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 შესაძლებლობების გამოვლენით დაიწყოთ. ამ ინფორმაციას უნდა ფლობდეთ. თხოვეთ თანამშრომლებს დაწერონ თუ რა მიმდინარე საქმეებით არიან დაკავებული მოცემულ მომენტში და რა შედის მათ მოვალეობაში ახლა. როდესაც ყველაფერი ეს ქაღალდზე იქნება აღბეჭდილი იმწამსვე გამოჩნდება ნაკლოვანებები. აღმოჩნდება, რომ ვიღაცას მოვალეობათა აღწერა ძალზე ვრცელი და ბუნდოვანი აქვს, სამუშაოს რომელიღაც სფეროზე პასუხისმგებელია ერთზე მეტი ადამიანი, რომელიღაც ტალანტები უმოქმედოდ რჩებიან და ეს ხშირად მაშინ ხდება, როდესაც ვიღაც 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, ვიღაცას უფრო მეტი უფლებამოსილება უნდა მიენიჭოს, ვიღაცაზე ბევრი ამოცანებია დაკისრებული, ვიღაცის 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.

„სამახსოვრო“ პერსონალისათვის

გააზრებულ თანამდებობრივ ინსტრუქციებზე არანაკლებ მნიშვნელოვანია თამაშის მკაფიო წესების შემოღება, საჭიროა ყველამ იცოდეს, როგორ წესებს უნდა მისდევდნენ, როდესაც ვამბობ „ყველა“ ვგულისხმობ ყველას ყოველგვარი გამონაკლისის გარეშე. თითოეულ თანამშრომელს უნდა ქონდეს წესების მკაფიო კრებული, რომელსაც ორგანიზაცია თავის მუშაობაში უცილობლად იცავს. რამდენ ხანში უნდა გაიცეს ხელფასები? სამუშაო საათები? ცხადია ღოთობა და ნარკოტიკები აბსოლუტურად დაუშვებელია, მაგრამ კიდევ რა მიზეზები შეიძლება არსებობდეს თანამშრომლის განთავისუფლებისათვის? ყველაფერი ეს წერილობით უნდა იყოს გადმოცემული. დაგვიანება? თავის როგორი მართლებაა მისადები? ავადმყოფობის ფურცელი? წელიწადში რამდენი დღე აუნაზღაურდებათ ავადმყოფობის შემთხვევაში? ყოველწლიური შევებულებები? დასვენებები? დაუშვებელი საქციელების შემთხვევაში რა ზომები იქნება მიღებული? რამდენი გაფრთხილება მიიცემა? ზეგანაკვეთური მუშაობა? როგორი წესითა და როგორი ხელფასით? ჩვენ XXI საუკუნის ზღურბლთან ვდგევართ, ე.ი. ადამიანები სულ უფრო მეტად დაიწყებენ 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 ყველა 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 მუშაობის 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 რაღაც 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 გამოწვეული? 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. ისინი რეგულარულად ტარდება, ჩვეულებრივ წელიწადში ერთჯერ. საერთაშორისო კორპორაციებში ეს აუცილებელ მოთხოვნად იქცა. ხშირ შემთხვევაში კანონი ამგვარ ატესტაციას განიხილავს, როგორც მუშაკის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან უფლებას. საღი აზრიც გეკარნახობს, რომ ყოველ მოსამსახურეს აქვს უფლება იცოდეს, თუ როგორ აფასებს მის მუშაობას ორგანიზაცია. ასე, რომ 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 ამაღლების განვითარებისათვის.

მართალია გითხრათ ბევრი მენეჯერი, რომელთაც მე ვიცნობ, ატესტაციის პროცესს რთულ და გამაწვავლებელ პროცესად მიიჩნევენ 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 ერთხელ ჩატარდეს, მაგრამ მუშაობის ეფექტურობის ანალიზი უწყვეტი პროცესი უნდა იყოს. განსაკუთრებით ყურადღებით ბოლომდე უნდა ადევნოთ თვალი მიმდინარე დაუსრულებელ სამუშაოს, არავითარ შემთხვევაში არ შეიძლება გულხელდაკრეფილი ჯდომა და ლოდინი თუ უფროსი როლის გამოიტანს მას მორიგ ატესტაციაზე განსახილველად. თუნდაც სამართლიანობისათვის საჭიროა გადაუდებლად კონსულტაციების გაწევა და წინასწარი გაფრთხილებების, შეტყობინებების გაკეთება.

მე-4 დანართში დოკუმენტების ორ ნიმუშს იპოვით. ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ მათგან აშკარად გამომდინარეობს, თუ რა სერიოზულ მომზადებას მოითხოვს ატესტაცია. ნავარაუდევია შესასრულებელ სამუშაოზე არა უბრალოდ შეფასებების გამოტანა, არამედ რეალურ

სიტუაციაში სამუშაო პირობების ანალიზიც და სამომავლო მიზნების განსაზღვრა. 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 მოწყობილობების უკმარისობა, ან მათი მწყობრიდან გამოსვლა, ხმაური ან ორპირი ქარი სამუშაო ადგილზე, ძალზე თავმომაბეზრებელი, ან აბეზარი მეზობლები სამუშაო ოთახში, სამუშაო დღის მანძილზე ცოტა ხნით ან დროებით სამსახურიდან გასვლის აუცილებლობა ავადმყოფი ნათესავის მოსაველეად და ა.შ. რა თქმა უნდა ატესტაციებს შორის საკმაოდ დრო გადის საიმისოდ, რომ მშვიდად განიხილოთ ამგვარი ყველა პრობლემა და ეცადოთ შექმნილი ვითარებიდან რაღაც გამოსავალი იპოვოთ, მაგრამ თუ გამოსავლის პოვნა ვერ შეძელით, 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 საკითხები მშვიდად განიხილოთ და კიდევ ერთხელ გაანალიზოთ, გასცდეთ რომელიღაც კონკრეტული პუნქტის კრიტიკის ჩარჩოებს.

და კიდევ – ეს კარგი მოხერხებული მომენტია, რათა მუშაკი დამსახურებულად შეაქოთ და მისდამი მადლიერება გამოხატოთ, წაახალისოთ იგი და ამით გაამხნეოთ, 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 დავალების შესრულებაში მისმა უშუალო უფროსმა.

და ბოლოს ვიდრე გამოტანილ გადაწყვეტილებას დაამტკიცებდეთ, იგი ყოველ ცალკეულ შემთხვევაში ზედმიწევნით უნდა გაანალიზოთ. ასეთი შეფასება სამართლიანი გეჩვენებათ? ვინმემ შესაფასებელი მუშაკისადმი წინასწარაკვიატებულობა ან მისადმი 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 ზრდაში და განვითარებაში მთელი ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ? ხომ არ არის ორგანიზაციაში რომელიღაც სუსტი ადგილები და ხომ არ შეიძლება 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 უბრალოდ „უფროსის გულის მოგებას“ ცდილობს, თუ საერთო მიზნის მიღწევას ემსახურება, მიზნისა რომელიც დგას ორგანიზაციის წინაშე.

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 აეწყო და დალაგდება, ყველა შეძლებს შეაფასოს მისი სარგებლიანობა როგორც საკუთარი თავისთვის, ისე მთელი ორგანიზაციისათვის.

თავი მესამე

ფინანსური რესურსების 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 ყველა მანიპულაცია აბსოლუტურად მიუწვდომელი ეჩვენება. იძულებული ვარ ვაღიარო, რომ თავდაპირველად მეც ამგვარ გრძნობებს განვიცდიდი, მაგრამ თანდათანობით შევქედი თავის გართმევა. უბრალოდ ციფრების ისე წარმოდგენა დავიწყე, როგორც რომელიღაც ისტორიის საუწყებლად კიდევ ერთი საშუალებისა. ჩვენ უკვე განვიხილეთ, თუ როგორ აჯობებს თქვენი ორგანიზაციის შესახებ სიტყვებით თხრობა. ახლა ვისაუბრებთ იმის შესახებ, თუ როგორ ავსახოთ იგი ციფრებით. ციფრების ენა ყველასათვის გასაგებია მთელს მსოფლიოში. ციფრები განზომილებისა და შედარების უნივერსალური საშუალებაა, თანაც ისინი საშუალებას იძლევიან არა მხოლოდ ნაბიჯ-ნაბიჯ, საფეხურ-საფეხურ გაადევნოთ თვალყური თქვენს პროგრესს, არამედ საკუთარი მუშაობა სხვა ანალოგიური ორგანიზაციის მუშაობას შეადაროთ. 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 ზემოქმედება შეუძლია. ციფრები ერთადერთ და შეუცვლელ საშუალებად გვემსახურებიან ხარჯებზე კონტროლის გასაწევად, პრიორიტეტების დამადასტურებელ ხერხად და პროგრამების შესაფასებლად. თუკი თქვენ მენეჯერი, ხელმძღვანელი ბრძანებით, მაშინ უკიდურესად სარისკოა იფიქროთ, რომ ჩვენს დროში შეიძლება საკუთარი თავის იზოლირება, იმ ისტორიის არაფრად ჩაგდება, რომლებიც 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 დაწერილებით გაწერილი ბიუჯეტი უნდა დაურთოთ. სპონსორებს უეჭველად მოუნდებათ იმის ცოდნა, თუ როგორ გეგმავთ თქვენ მათი ფულის ხარჯვას, ისინი დაბეჯითებით მოგთხოვენ არა მხოლოდ ერთი პროგრამის ბიუჯეტს, არამედ მთელი ორგანიზაციის სრულ ბიზნეს გეგმას და თქვენ უნდა იცოდეთ ყველა იმ კითხვებზე პასუხის გაცემა, რომლების დასმაც მათ შეუძლიათ ამ დოკუმენტების მიხედვით. უმაღლესი რგოლის ყველა მენეჯერი თავისუფლად უნდა ფლობდეს ინფორმაციას არა მხოლოდ თავისი განყოფილების, არამედ ორგანიზაციის

საერთო ფინანსური მდგომარეობის შესახებ და შეეძლოს ამ თემაზე ნებისმიერ საუბარში მხრისაბმა.

წლიური ბიუჯეტის შედგენა

როგორც მთელი ორგანიზაციის წლიური ბიუჯეტის, ასევე ერთი განყოფილების წლიური ბიუჯეტის შედგენისას, ერთი და იგივე წესებს უნდა მივსდეთ. საერთო პრინციპები მოცულობაზე როდია დამოკიდებული. ბიუჯეტი, რა თქმა უნდა, ორგანიზაციის ფაქტიური შემოსავლებიდან გამომდინარე დგება. არ შეიძლება დაგეგმოთ თუ როგორ უნდა დახარჯოთ ფული, რომელსაც არსაიდან ელთ. ბიუჯეტი რეალურ ფინანსურ პროგნოზებს უნდა ეფუძნებოდეს, ხოლო თუკი უკიდურესი ვადების დადგომისას დეფიციტი წარმოგექმნებათ, აუცილებლად უნდა გქონდეთ წინასწარ გააზრებული უკან დასახევი გზა.

ბიუჯეტის შედგენისა და განაწილების დროს გათვალისწინებული უნდა იყოს ყველა განყოფილებები და ყველა პროგრამები და პროექტები, რომლებზედაც ორგანიზაცია მუშაობს, ანუ ბიუჯეტი ორგანიზაციის სტრუქტურასთან უშუალოდ არის დაკავშირებული. მისი შედგენის პროცესი ყველა განყოფილების უფროსის საქმეა; აქ არავითარი გამონაკლისი არ უნდა იყოს. XXI საუკუნის კულტურისა და ხელოვნების ნებისმიერი დაწესებულების ბიზნეს გეგმის შედგენის პროცესში მონაწილეობა უნდა მიიღონ ქვეგანყოფილებების ყველა ხელმძღვანელებმა და იმ მოსამსახურეებმა, რომელთაც ადმინისტრაციული თანამდებობები 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 დაწეროთ, 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, როგორც საფოსტო, შეიძლება გამოყოფილი იყოს როგორც 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 აგრეთვე

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 – „მომავალი წლის ბიუჯეტის პროექტი“ – გადააქვს (როგორც შემოსავლების გამომუშავებას ვარაუდობს თითოეული მათგანი და თითოეულ კატეგორიაში რა ხარჯები უნდა იქნეს გაღებული, რათა ფუნქციონირება განაგრძოს).

და მაშინ წარმოჩინდება ორგანიზაციის ბიუჯეტის დეფიციტის სრული სურათი. (მაპატიეთ, მაგრამ მე ჩემს პრაქტიკაში ისეთი კულტურის დაწესებულება ერთხელაც კი არ შემხვედრია, რომლის პერსპექტიულ ბიუჯეტში მწვავე დეფიციტი არ ყოფილიყო). შემდეგ დოკუმენტის პროექტი განყოფილებებს ეგზავნება და უმაღლესი რგოლის მენეჯერები თავიანთი რეალური ბიუჯეტისათვის იწყებენ ბრძოლას. რა თქმა უნდა საბოლოო გადაწყვეტილება მთავარ ხელმძღვანელზეა დამოკიდებული, ბიუჯეტის კოლექტიური განხილვის დროს იგი არბიტრაჟია, მაგრამ თუ ორგანიზაციას სურს იყოს სიცოცხლისუნარიანი, საჭიროა, რომ განყოფილებათა ყველა 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 დაჯამებულია ყველა განყოფილებების მონაცემები და გათვალისწინებულია ორგანიზაციის მომავალი საექსპლუატაციო და ზედნადები ხარჯები.

ცხადია ჩვენს მიერ მოყვანილი ბიუჯეტის მაგალითი არ შეესაბამება კონკრეტულად თქვენს ორგანიზაციას. ჩვენ ამას იმისათვის გთავაზობთ, რომ ზოგადი წარმოდგენა შეგეგმნათ, თუ როგორ დგება ამგვარი დოკუმენტი. პირველ განყოფილებაში დაწვრილებითი ჩამონათვალია შემოსავლის წყაროების და აქედან მოსალოდნელი ფულადი შემოსავლების შესახებ. იგი ცხადია თქვენს ორგანიზაციაში ამ მაგალითისაგან განსხვავებული იქნება. აქ მთავარია ყველა შესაძლებლობები გაითვალისწინოთ და რეალურად შეაფასოთ, სხვაგვარად თქვენ ერთის მხრივ არ გეცოდინებათ რისი იმედი უნდა იქონიოთ, მეორეს 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 დაზღვევისათვის 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 ირიცხებიან. სამივლინებო და წარმომადგენლობითი ხარჯების კატეგორია იყოფა სატრანსპორტო (რკინიგზის და ავიაბილეთები) ხარჯებზე, სასტუმროში ცხოვრების და

კვების ხარჯებზე. თუკი თქვენ მიღების მოწყობა მოგიწევთ, რომლის ხარჯებსაც თქვენი ორგანიზაცია გადაიხდის, ან გეგმავეთ 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 იყოს გათვალისწინებული და თქვენთვის მოსახერხებელ სათანადო ანგარიშზე გატარებული.

ვინაიდან ფული საკმარისი არასოდეს არ არის, ახალი ინიციატივების დაგეგმვის დროს მუდამ რთულ პრობლემებს ვაწყდებით: რომელ ადგილას განვათავსოთ ისინი საერთო ბიუჯეტის ჩარჩოებში. პირადად მე უპირატესობას ვანიჭებ ორიოდ მნიშვნელოვანი წამოწყების დასაგეგმი ბიუჯეტის პირველ სტრიქონებში განთავსებას (ისეთების, რომლებიც თქვენის აზრით აუცილებლად უნდა განხორციელდეს მომავალ წელს), რათა არ ჩავაკეცოთ 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 მოხაზავეთ ყველა „აუცილებელ“ სამომავლო ხარჯებს, რეკომენდაციას უწევთ ხოლმე მორჩენილი თანხების განაწილებას გეგმის „სასურველი“ პუნქტების შესრულებაზე, მაგრამ ჩემი ფართო გამოცდილება ცხადყოფს ყველაზე უფრო გავრცელებულ სცენარს-ფული, რომლის მიღებასაც თქვენ გეგმავდით, არ ყოფნის თქვენი აუცილებელი პროგრამის შესრულებასაც კი და აი აქ ყველაზე უფრო მძიმე გადაწყვეტილებების მიღება გვიხდება, ზოგჯერ ძალზე მტკივნეულისაც. 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 „გადავაგდოთ“, 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 სასარგებლოა მაშინ, თუკი თქვენ რაღაცის ხელახლა დაწყება გსურთ. მარტივად რომ ვთქვათ ბიუჯეტის დაგეგმვა შეიძლება დაიწყოს იმით, რომ აიღო ქაღალდის სუფთა ფურცელი და „დაივიწყოთ“ უწინდელი ყოველგვარი ხარჯები და გამოცდილება. ეს გაძლევთ შესაძლებლობას თავიდან გაიაზროთ მთელი რიგი საკითხები, მაგალითად პროგრამა „y“-თვის მართლაც X თანამშრომელია საჭირო? რა თქმა უნდა ნულიდან დაგეგმვის დროს უამრავი წვრილმანის გათვალისწინება მოგიხდებათ, ისეთის როგორიცაა ყოველ პროგრამაზე თითოეული განყოფილებისათვის საკანცელარიო ნივთებისა და მასალების შესაძენი ხარჯები. ეს დიდი მოცულობის სამუშაოა, მაგრამ მისი შესრულების პროცესში ბევრი რამ შეიძლება ახალი და საინტერესო გამოირკვეს.

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

საერთო:

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

კონკრეტული:

(ეს უფრო მკვეთრად 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 რომელი დროის 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 წანამძღვრები ქალაქზე 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 რომელიმე 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 აგრეთვე თვეების მიხედვით უნდა გაწეროს ბიუჯეტის შემოსავლები და გასავლები – ასე ორგანიზაცია უფრო ადვილად მიაღწევს 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 საქმე საქმეზე რომ მიდგეს აქ შემოთავაზებული მექანიზმი საკმაოდ სწორხაზოვანი და ეფექტურია, რაშიც თავად დარწმუნდებით, როდესაც მის გამოყენებას დაიწყებთ.

თქვენ თქვენთვის უნდა აწარმოოთ ერთგვარი საკონტროლო აზომვები, 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 გაითვალისწინოთ სამი შესაძლო სცენარი: რა მოხდება გარემოებათა ოპტიმალური განვითარებისას, რა მოხდება უარეს შემთხვევაში და რა იქნება მოვლენათა ყველაზე უფრო სავარაუდო განლაგების დროს. მთავარია გამუდმებით ამოწმეთ დაგეგმილი საბიუჯეტო მაჩვენებლები და იცოდეთ გაიგოთ მათგან გადახრა რისი სიგნალია.

უკიდურესად სასურველია, თუმცა ცხადია, რთულია, სადღაც შუა წელს შეეცადოთ ორგანიზაციის შემოსავლების და გასავლების საბოლოო სურათის პროგნოზირებას. ეს მოგცემთ საშუალებას ჯერ კიდევ შუა გზაზე „აზომოთ“ ბიზნეს გეგმის ეფექტურობა, და წლის ბოლოს უკიდურესად არასასიამოვნო სიურპრიზებისაგან გიხსნით. თუ შუა წლის დადგომამდე შენიშნავთ ტენდენციას დეფიციტისაკენ, ან შეძლებთ თქვათ როდის წარმოიშვება სახსრების უკმარისობა, მაშინ დროის უფრო მეტი მარაგი გექნებათ საიმისოდ, რათა 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 მიათითოთ 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 დაწვრილებით 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 ცვლილებების სწრაფი ტემპების გათვალისწინებით თქვენთვის, ალბათ, უმჯობესია გეგმები სამ წელიწადზე გათვალთ.

გრძელვადიანი საფინანსო გეგმა შეიძლება თქვენთვის მენეჯმენტის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად იქცეს. ყველაფერთან ერთად იგი იმის განსაზღვრაში დაგეხმარებათ, თუ რამდენად რეალურია ორგანიზაციის მისიის შესრულებაზე მიმართული თქვენი მიმდინარე გეგმები. ამასთან თქვენი სპონსორები, რომლებიც სულ უფრო და უფრო იწაფებიან და იხვეწებიან ფინანსების ცოდნაში, უთუოდ მოინდომებენ იმაში დარწმუნებას, რომ თქვენ კარგად გააზრებული და საქმის ცოდნით დოკუმენტირებული გეგმა გაქვთ იმისა, საითკენაც მისწრაფვით 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, რომელი კრიტიკული პირობების შესრულებაზე დამოკიდებული მთელი გეგმის წარმატება. აქ სანიმუშოდ შეიძლება გამოდგეს ისეთი მაჩვენებლები როგორცაა წლის მანძილზე დამთვალიერებელთა, ან გაყიდული ბილეთების რაოდენობა, საშუალო შემოსავალი ერთ დამთვალიერებელზე, 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 ზოგადად დახასიათება, რომლებიც საქმეთა მიმდინარე ვითარებასთან 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 შესაძლოა მთელი ორგანიზაციის მომავალი ცვლილებები აღმოჩნდეს დამოკიდებული. გონივრული იქნება თქვენს პროექტებში წინდახედულობის გამოვლენა.

თუკი ამჟამად თქვენი ორგანიზაცია მთლიანად სახელმწიფო დაფინანსებაზე დამოკიდებული, თქვენ შეიძლება სავსებით გამართლებულ მერყეობას განიცდით იმის გამო, რომ ბოლომდე არ ხართ დარწმუნებული იმაში მართლაც მიიღებთ კუთვნილ სახსრებს თუ არა და დანიშნული დროისათვის მოვა ეს სახსრები თუ არა. ვინაიდან ჩვენ აქ საქმე გვაქვს ყოველ კონკრეტულ სიტუაციაში საქმეთა სხვადასხვა ვითარებასთან, ამ გაურვევლობასთან ბრძოლის რომელიდაც სტანდარტული ხერხი არ შეიძლება არსებობდეს. მაგრამ უკვე იმის გამო, რომ ასეთი რეალობა არსებობს, ჭკვიანური იქნებოდა 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 გამოწვეული 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.

გრძელვადიანი საფინანსო გეგმის შედგენის პროცედურა

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

ზოგიერთი კომენტარი გრძელვადიანი დაფინანსების გეგმის თაობაზე

არსებული ვითარების მთელი გაურკვევლობის მიუხედავად, შეგიძლიათ სავსებით საფუძვლიანად დასვათ კითხვა: „რატომ ავაგოთ გეგმები, სამი წლით ადრე მოვახდინოთ მათი შედეგების პროგნოზირება, როდესაც მათ სიზუსტეზე არავითარი საფუძველი არ გაგვაჩნია?“ ამ კითხვის პასუხად არ დავიწყებ მსჯელობას თემაზე: როგორი იქნება ცდომილება მესამე წელიწადს. ალბათ იგი საკმაოდ დიდი იქნება, მაგრამ თქვენი ორგანიზაცია ხომ სისტემურად მოახდენს თავისი პროგნოზების კორექტირებას, იმის მიხედვით თუ ყოველი წლის დასაწყისში როგორ გადამუშავდება გეგმა და ამას გავყავართ ჩვენ ძალზე მნიშვნელოვან პრინციპამდე – ეგრეთწოდებულ „ექსტრაპოლირების“ პრინციპამდე. როდესაც პროექტს სამი წლით ადრე ადგენთ, მტკიცედ როდი გეცოდინებათ სინამდვილეში რა გამოვა, 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 გქონდეთ გრძელვადიანი

საფინანსო გეგმა, გათვალისწინებული პროგრამის განხორციელების სრულ ვადაზე, რაც მოცემთ საშუალებას ფხიზლად შეაფასოთ რა ფულადი სახსრები გეყოფათ საიმისოდ, რომ ეს პროექტი დაასრულოთ.

განმარტებითი ბარათი

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, საჭიროა, რომ ციფრებს, რომლებიც თქვენს გრძელვადიან საფინანსო გეგმაშია, სიტყვიერი განმარტებები ახლდეს. ამ შემთხვევაში ტექსტი კიდევ უფრო მეტად მნიშვნელოვანია, ვიდრე წლიური ბიუჯეტის ანალოგიურ კომენტარებში. ეს იმით აიხსნება, რომ სამი-ხუთი წლის განმავლობაში ბევრი ძირითადი წანამძღვრები, იმ შემთხვევაშიც კი თუკი იგი გამართლებული აღმოჩნდება პირველი წლის მანძილზე, მომავალში დიდი ალბათობაა, რომ 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 გაგაჩნიათ. ყველა გაცხადებული მიზნები, ცხადია, უნდა შეესაბამებოდეს თქვენი ორგანიზაციის მისიას და „მისიის დასაბუთებაში“ გადმოცემულ იდეებს.
- ძირითადი წანამძღვრები, რომელთაც თქვენი ციფრული მაჩვენებლების გაანგარიშება ეფუძნება. მოგება და შემოსავლები ყველაზე უფრო კრიტიკული წანამძღვრების 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 მაჩვენებლები ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაბამის პოზიციებთან დააკავშიროთ (ეს პირობა ყოველთვის 100% -ით შეიძლება ვერ შეასრულოთ, მაგრამ უკიდურესად სასურველია, რომ ეს გააკეთდეს)
- საკონტროლო აზომვები, რომელთა მეშვეობითაც განსაზღვრავთ თუ რამდენად წაიწიეთ 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 დაწეროთ 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 დამთვალეირებლებისაგან მიღებული შემოსავლების მკვეთრი დაქვეითება გამოიწვია და გათბობის ანგარიშის ასევე მკვეთრი ზრდა, პროექტის გადახედვა მოგიხდებოთ. ეს პროცედურა დაგეხმარებათ შეიგრძნოთ, თუ რამდენად არსებითი შეიძლება იყოს გეგმის პირველსაწყისი ვარიანტიდან გადახვევა ცვალებადი გარემოებების ზემოქმედების გამო.

ბუღალტრული აღრიცხვის კომპიუტერული პროგრამები

არსებობს მთელი რიგი პროგრამები, რომლებიც კომპიუტერის მეშვეობით საბუღალტრო აღრიცხვის წარმოების საშუალებას იძლევა. ორგანიზაციის სიდიდის გათვალისწინებით შესაძლოა შემოთავაზებული იქნას როგორც ძალზე ძვირი და რთული, ისე საკმაოდ მარტივი და იაფი პროგრამები. თუკი თქვენ მსხვილი ორგანიზაცია გაქვთ, მაშინ ვიდრე შეიძენდეთ რომელიმე პროგრამას, ბაზარში არსებული ვარიანტების გამოკვლევა უნდა ჩაატაროთ და საფინანსო აღრიცხვის სპეციალისტებთან 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 აბურღულია, რამაც თქვენს პერსონალში შესაძლოა სრული არეულება 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 საარგებლობისათვის 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 ბუნება

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, რომელიღაც 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 კიდევ ვიღაც სხვისგან, ვისაც ენდობით და ვინც, ფიქრობთ რომ უფრო ღრმად ჩაწვდა 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 ტიპიური წარმომადგენელი ბრძანდებით.

ფართო საზოგადოებრივი აზრი მწირი ფაქტების ამორჩევით ფორმირდება. უოლტერ ლიპმანი, მეოცე საუკუნის შუა წლებში, ბევრს და დაწვრილებით 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 თავად გარემოს ობიექტურ აღქმას და ზედღებებიან ფაქტების სირთულესა და არაერთმნიშვნელოვნებას. ყოველივე ეს სურათს აბუნდოვნებს 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 ვქმნით, 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

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

** Ibid, p. 58

გამოვცადოთ ჩვენი გამოცდილებით, არამედ ჩვენ კიდევ უნდა შევაფასოთ და გავეთვალისწინოთ 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 ტიპიური”.

ეს მოსაზრებები იმად ღირს, 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”, რომლის მათამდე მიტანასაც ცდილობდით, იგნორირება. ამიტომაც კომუნიკაციის დამყარების პირველი და მთავარი წესი გვაუწყებს: რაც შეიძლება მეტად ზუსტად დაამისამართეთ თქვენი შეტყობინებები, ისინი რაც შეიძლება სადა უნდა იყოს!

ყოველთვის უნდა გააკეთოთ თქვენი შეტყობინების 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.

საზოგადოებასთან ურთიერთობებზე მუშაობა (ღ)

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

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

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

წარმოიდგინეთ, რომ სახლში ბრძანდებით. როდესაც თქვენთან სტუმრები მოდიან ოჯახის ყველა წევრი მოხდენილად არის ჩამოცმული და სტუმრებს თბილად იღებს. თქვენი თანამშრომლებიც მოხდენილად გამოიყურებიან და თბილად იღებენ სტუმრებს? თქვენი „მოწინავე ხაზი“ – კონტროლიორები, მებილეთეები, მოლარეები, ზედამხედველები და მცველები ყოველთვის თავაზიანი, თბილები და დაუზარებლები არიან? ყველაზე გავრცელებული შეცდომაა ამ ადამიანთა ქცევის უყურადღებოდ დატოვება, რადგან არ მიაჩნიათ, რომ ისინი რაიმე როლს ასრულებენ PR-ში, მაგრამ ისინი ხომ სწორედ ის ადამიანები არიან, რომლებიც პირველები ეგებებიან თქვენს დამთვალეობებს. ისინი არიან ორგანიზაციის საზოგადოებრივი სახე. 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 მიხდინა, რომ ბილეთები გავეიდო 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, დამთვალეობებზე, 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 იტყვიან „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 დამთვალეობელი თავისი ვიზიტის დასაწყისშივე კეთილ და მომხიბვლელ ადამიანს შეხვდება, მაშინ მას მესხიერებაში 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? გარეთაც 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 ქაღალდი? დღის მანძილზე ვინმე ამოწმებს კი 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 თვლის, რომ რაკი თქვენს რეგიონში საზოგადოებრივი კეთილმოწყობის დაცვის სანიტარული ნორმები არ დგას მაღალ დონეზე, ამიტომ არც თქვენს ტუალეტებს მიაქცევს ვინმე ყურადღებას. ეს სწორი არ არის. სწორედ ამ ადგილმა კარგახნის მანძილზე შეიძლება ძალზე ძლიერი შთაბეჭდილება დატოვოს, როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი. აშშ-ში 1977 წელს გაიხსნა, ამჟამად ცნობილი პოლ გეტის ხელოვნების მუზეუმი, მაგრამ ტუალეტები ცუდად იყო მოწყობილი და გრძელი რიგები წარმოქმნა, რამაც დამთვალეირებელთა ღრმა გულისწყრომა გამოიწვია. მუზეუმში ჩაფიქრებული მთელი გამოგნებელი ეფექტი პრესაში გამოქვეყნებულმა ნეგატიურმა შენიშვნებმა და არასასიამოვნო ისტორიებმა ჩაახშო, რომელთაც ადამიანები თავიანთ მეგობრებსა და ნაცნობებს უამბობდნენ.

როდესაც თქვენი დამთვალეირებელი დარბაზებს ჩაუღრმავდება, დიდ როლს იძენს ზედამხედველის ქცევა. მათზეც მნიშვნელოვანწილადაა 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 „გაუფხვიეროთ მიწა“. მუდამ უნდა ცდილობდეთ სულ ახალ-ახალი დამთვალეირებლების 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“ ვუწოდებთ. ყურადღებით დააკვირდით და გაამახვილეთ სმენა, ხომ არ შეგიძლიათ რაღაცით 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 იმწამსვე 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, უნდა ახდენდეთ თქვენს დამთვალეირებელზე მზრუნველობის დემონსტრირებას. 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 თხოვთ მათ გაიარ გამოიარონ მუზეუმში. მათ საკუთარი თავი დამთვალეირებლის ადგილას უნდა უნდა წარმოადგინონ. როგორ შეიძლება თქვენი მუზეუმის პოვნა? არის კი ქუჩაში მანქანებლები? შენობაზე არის ფირნიშები? როგორ ეგებება მუზეუმი დამთვალეირებელს – რას ხედავს იგი პირველად როდესაც მუზეუმის ზღურბლს გადააბიჯებს? არის კი შიგ შენობაში გზა-მკვლევები? საკმარისია ე.წ. „დამხმარე ინფორმაცია“ (ნებაყოფლობითი კონსულტაციები, ბროშურები)? შესაძლებელია სადმე ჩამოჯდომა და დასვენება? დამთვალეირებელს დარჩება რაიმე სამახსოვროდ მუზეუმის შესახებ (უფასო სანიშნი, ბილეთი ლამაზ ბარათზე)? თქვენი მუზეუმის დამთვალეირებლები შესწავლილი უნდა გყავდეთ.

თუკი ვინმეს მოწვევა გსურთ, ჯერ განა რაც შეიძლება მეტი რამ არ უნდა შეიტყოთ ამ ადამიანის შესახებ? მაგალითად გჭირდებათ ვიღაც ადამიანი, რომელიც იცით, რომ ბავშვთან ერთად გეწვევათ. თქვენ ეცდებით გაიხსენოთ, ან იპოვოთ ისეთი ადამიანი, რომელსაც ა) უყვარს ბავშვები; ბ) გააჩნია დრო; გ) მოხარული იქნება მიიღოს თქვენგან გაწეული მომსახურების სანაცვლოდ ის ანაზღაურება, რომელიც შეგიძლიათ შესთავაზოთ მას. ანდა ვთქვათ გესაჭიროებათ ვიღაცის გაგზავნა დავალებით ისეთ ადგილას, რომლამდე მიღწევა ძნელია. ამ შემთხვევაში უნდა გაიხსენოთ ა) ვის ყავს მანქანა; ბ) ვინ დათანხმდება ამაზე იმიტომ, რომ ჯერ ერთი სიმპათიით არის განწყობილი თქვენდამი; მეორეც რაღაცით დავალებულია თქვენგან და მესამე ისეთ მდგომარეობაშია, რომ მოხარული იქნება გააკეთოს თქვენთვის რაღაც სასიამოვნო.

ამავე ლოგიკით, თუკი გსურთ, რომ რომელიღაც ადამიანებმა თქვენს კულტურულ ღონისძიებაში მიიღონ მონაწილეობა, ჭკვიანურია თუკი ეცდებით ჯერ უფრო ახლოს გაიცნოთ ისინი. თქვენ იმ ადამიანების ინტერესების უფრო დაწვრილებითი 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 წინასწარწევად. ამგვარი გამოკვლევა ადვილი როდია და იაფიც არ ჯდება, მაგრამ ფირმებმა იციან, რომ ეს აუცილებელია.

მთელი თქვენი საინფორმაციო მოღვაწეობა გამიზნული უნდა იყოს როგორც ამჟამინდელი, 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 დაწეროთ 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 იცოდეს და ყველას ესმოდეს, რომ დამთვალეირებლებისაგან უკუკავშირის გზით მიღებული შედეგების მიხედვით საჭირო იქნება სამუშაოში რაღაც ცვლილებების შეტანა.

უპირველეს ყოვლისა დამთვალეირებლის 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. შეთავაზეთ პასუხების ვარიანტში აუცილებლად უნდა იყოს აღნიშნული „სხვა“ რათა რესპოდენტს მიეცეს საშუალება გამოთქვას პასუხი, რომელიც არ ემთხვევა თქვენს მიერ შეთავაზეთ კითხვების ვარიანტებს. თქვენ უნდა გაარკვიოთ თქვენი დამთვალეირებლის 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 მარტო ეწვია თუ ჯგუფთან ერთად; ოჯახური მდგომარეობა; სად ცხოვრობს; განათლება. თქვენ უნდა გაარკვიოთ რამდენად ხშირად დადის იგი თქვენთან (მაგალითად თუკი თქვენი დამთვალეირებლების უმეტესობა რამდენიმე წელიწადში მხოლოდ ერთჯერ მოდის მუზეუმში, ან საერთოდ პირველად მოვიდა მაშინ პროგრამების შედგენისადმი თქვენი მიდგომა სხვაგვარი უნდა იყოს, ვიდრე იმ შემთხვევისათვის, როდესაც დამთვალეირებელთა უმეტესობა სისტემატური დამთვალეირებელია). 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 სასარგებლო იყოს, 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 მიიჩნიეს საინტერესოდ და რა არა. დაინტერესდით თუ რას მოელოდნენ ისინი ამ დამთვალეირებისაგან და რამ გამოიწვია მათი განხიბვლა. 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 ღონისძიებები უყვართ მათ და რამდენად ხშირად სტუმრობენ სხვა მუზეუმებს, თეატრებს, კონცერტებს და ა.შ.

თქვენს მიერ შედგენილი კითხვები ჯერ შეამოწმეთ, ერთმანეთს დაუსვით ეს კითხვები. თუკი რესპოდენტს 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 ღონისძიებების 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 დამთვალეირებელი 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 დამთვალეირებელი როდი დახარჯავს დროს ანკეტის შევსებაზე. მის შევსებაზე უარის თქმა მათი სრული უფლებაა. ეს უარი გაგებით უნდა მიიღოთ. მრავალი ხერხი არსებობს ადამიანთა ანკეტირებისაკენ მისაზიდად: თავაზიანი თხოვნა, 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 დამთვალეირებლები ზედმიწევნით 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 მებღილეთეები განუყოფელი და ძალზე მნიშვნელოვანი ნაწილია იმ შთაბეჭდილებისა, რომელსაც თქვენი ორგანიზაცია ახდენს, დრო და დრო მათი დაწვრილებითი გამოკითხვით მოიპოვეთ 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 დამთვალეირებლებში საკმაოდ დაბალი რეიტინგი აქვთ. შესაძლოა აღმოჩნდეს, რომ დამთვალეირებლები ზოგიერთი თქვენი გამოფენისაგან და წარმოდგენებისაგან საგონებელში ვარდებიან. შესაძლოა გამოირკვეს, რომ პუბლიკას ისეთი რაღაცეები სწადია, რომლებიც თქვენ ღირებულად არ გეჩვენებოდათ, ანდა მოელის თქვენგან თქვენი ორგანიზაციის მოღვაწეობაში არსებული რომელიღაც სახეობის გაფართოებას. ანკეტებმა შესაძლოა გიჩვენოთ, რომ პუბლიკას თქვენი

თანამშრომლები ძალზე ქედამდღებად ეჩვენებოდათ, ანდა უმეტესობისათვის გამოფენა არაშესაფერის დროს მუშაობს. ამგვარი კრიტიკისათვის მზად იყავით და შეეცადეთ უკეთესი მიმართულებით შეიცვალთ. გახსოვდეთ, რომ თქვენი დამთვალეირებული თქვენი არსებობის მთავარი მიზეზია, მაგრამ თუკი თქვენ მზად არ ბრძანდებით საიმისოდ, რომ შეიცვალთ იმის შესაბამისად რასაც შეიტყობთ, მაშინ თხოვთ 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: „რადაც სისულელეა! აქ რადაც შეცდომაა. მათ ჩვენ როდი ვყავდით მხედველობაში!“ თუმცადა უდავო მტკიცებულებანი ხელთ გაგვაჩნდა და საბოლოო ჯამში ჩვენს პროგრამებში არსებითი ცვლილებები შევიტანეთ; დამთვალეირებულთა ოჯახებისათვის უფასო პროგრამების რიცხვი გავზარდეთ; ზოგიერთი სამსახურის და გამოფენების სამუშაო საათები გადავწიეთ; პრაქტიკაში შემოვიღეთ მაყურებელთან ნდობით გამსჭვალული საუბრები წარმოდგენამდე და მისი დასრულების შემდეგ იმ თანამშრომელთა მეშვეობით, რომელთაც შეეძლოთ ღონისძიებამდე ცოტა ხნით ადრე მოსვლა და მისი დასრულების შემდეგ ცოტა გვიან წასვლა, შიგ შენობაში შეეცვალეთ მჩვენებელი ნიშნები.

საკუთარ ორგანიზაციაზე საზოგადოების შეხედულების შესატყობად კიდევ ერთი ხერხი არსებობს – ე.წ. „შერჩევითი ჭრილი“. ირჩევა 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 გამოსმაურებები შეედგინათ, შემდგომ კი ჩვენი სემინარის ერთ-ერთ სესიაზე გამოსულიყვნენ სიტყვით მუზეუმის დირექტორების წინაშე. ბიჭებისადმი დირექტორები თავიდანვე მტრულად იყვნენ განწყობილნი და სკოლის მოსწავლეთა სხვადასხვა წინადადების 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“, „ვეგრძნობ რომ მე იქ ხალისით არ მეგებებიან“, „მე იქ ვიღლები ფეხზე დგომისაგან“ (და „იქ ვერსად ჩამოჯდები“), „როგორ უნდა მივადწიოთ მუზეუმამდე?“, „როდესაც კი მომესურვება მუზეუმში მისვლა იგი ყოველთვის დაკეტილი მხვდება“. უფროსი ასაკის ადამიანები დამატებით შემდეგს აღნიშნავენ: „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 ანგარიშგასაწევია 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, შეგიძლიათ „ორგანიზაციის წინსვლისა და პროპაგანდის გეგმის“ (ან „საკომუნიკაციო გეგმის“) შედგენას შეუდგეთ, რომელიც დაგეხმარებათ თქვენი მოღვაწეობის თაობაზე ინფორმაციის მაქსიმალური ეფექტურობით გავრცელებაში.

ეს გეგმა ქაღალდზე დეტალურად უნდა იყოს გადატანილი. იგი შეიძლება შემდეგი სქემით აიგოს:

1. რაში მდგომარეობს თქვენი საინფორმაციო მუშაობის მიზანი? (დასწრების გაზრდა? ტიპიური დამთვალიერებლის დემოგრაფიული პროფილის შეცვლა? საზოგადოებრიობის მხრიდან მხარდაჭერის შექმნა, რათა გაიზარდოს თქვენი წილი მუნიციპალური დაფინანსებისა? დამთვალიერებლების ოჯახების მოზიდვა?)
2. ამ მიზნების მისაღწევად რომელ გზებს გვთავაზობთ? რა ვადებში უნდა შესრულდეს ეს მოქმედებები?
3. რატომ უნდა აირჩიეს პრობლემის სწორედ ასე გადაჭრა? რატომ მიგაჩნიათ, რომ ამ სვლებმა უნდა იმუშაოს?
4. მუშაობის სავარაუდო მეთოდების აღწერა: როგორ ამუშავდეს მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები, როგორ იქნას გამოყენებული რეკლამა, სხვა დონისძიებები.
5. ყველა დაგეგმილი მოქმედებების დეტალური ბიუჯეტი.

6. შეფასდეს მექანიზმი, როგორ განსაზღვრავთ თქვენი მოქმედებებიდან რომელმა მოგცათ დადებითი უკუგება?

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

მიუხედავად იმისა, რომ ამგვარი გეგმები ერთმანეთისაგან განსხვავდება, იდეების PR-ის სიცოცხლისუნარიანობის შესამოწმებლად მთელი რიგი უნივერსალური კრიტერიუმები არსებობს.

ეს კრიტერიუმებია:

პერსონალიზაცია: თქვენი იდეა სწორედ ამ აუდიტორიის საჭიროებებისადმი თანხმიერი? ინდივიდუალურ მიდგომას თუ უზრუნველყოფს თქვენი იდეა? მას მხოლოდ წმინდა თეორიული მნიშვნელობა ექნება ადამიანისათვის თუ პირადი?

ქმედითობა: ეხება კი იგი იმ ნივთებს, იმ საქმეს, რომელიც ნამდვილად მნიშვნელოვანია იმ ადამიანებისათვის რომლებამდეც „ხმის მიწვდენა“ გასურთ? (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?).

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

მომხიბლავობა: გულისხმობს კი თქვენი იდეა დამთვალიერებლისათვის საინტერესო პირად გამოცდილებას? თუკი მე მარტოხელა ქვრივი ვარ, ვიგრძნობ კი თავს კარგად თუკი მარტო მოვედი? შესაძლოა 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 თავიდანვე მკვეთრად გაგვიჯნოთ PR-ის და პროპაგანდის ცნებები. პროპაგანდა ყოველთვის დაკავშირებულია ცენზურასთან იდეებზე, 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 ვიღაც 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 ვიღაც გადაწყვეტს, რომ საზოგადოების ინტერესშია რაღაცის არ ცოდნა, ანდა როდესაც ვიღაც მიიჩნევს, რომ რაღაც საქმის ვითარება ფართო პუბლიკას არ ეხება.

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

ხშირად საკსებით სამართლიანად ამბობენ, რომ PR-ი ყველასა და თითოეულის საქმეაო. თქვენს ორგანიზაციაში 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 რაღაცეები, რომლებშიც თქვენ არ გიშველით არანაირი კავშირი საზოგადოებასთან. PR-ს არ შეუძლია მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების კონტროლირება. PR-ს არ შეუძლია აღმოფხვრას კონკურენცია. PR არ აქარწყლებს უარყოფით მომენტებს და PR ვერ შეცვლის რეკლამას.

თქვენს ბეჭდურ მასალებს მყისვე უნდა ცნობდნენ, ანუ როგორ შევქმნათ „ოჯახური სტილი“

PR-ზე მუშაობის განმტკიცება ძალზე უბრალო ხერხებით არის შესაძლებელი. თუ გსურთ, რომ იყოთ ცნობილი აუცილებელია, რომ 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, მოიწვიეთ კარგი დიზაინერი და განიხილეთ მასთან როგორ შეცვალოთ იგი. ამ მომსახურების ანაზღაურება სულაც არ არის აუცილებელი რომ ფულადი იყოს – ხომ არსებობს საიმისო სხვა საშუალებაც გულუხვად რომ 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 მიაღვენოთ, რომ თქვენს მიერ შერჩეული ფერების ელფერი ყოველთვის ერთნაირი იყოს (თავიდან სტამბაში ფუსფუსი მოგიწევთ, ისინი ხომ ყოველთვის ყველაფერს ისე აკეთებენ როგორც ეადვილებათ!). თქვენი კორესპონდენციის ქაღალდის ფერიც ყოველთვის ერთნაირი უნდა იყოს. (მაგალითად – თეთრი). ნუ გადახტებით ნაცრისფრიდან თეთრზე, შემდეგ კი კიდევ სხვა ფერზე. შეირჩიეთ შრიფტი, შეძლებისდაგვარად სხვებისაგან გამორჩეული და გამოიყენეთ იგი ყველა დოკუმენტისათვის. მაშინ ყველა ვინც კი მიიღებს თქვენგან წერილებს, ან დაინახავს თქვენს ბროშურას თუ აფიშას, იმწამსვე მის ასოცირებას თქვენს ორგანიზაციაზე მოახდენს. რა თქმა უნდა საიმისო სახსრების მოძიება, რომ ერთი ხელის დარტყმით შეცვალოთ თქვენი პოლიგრაფიული იმიჯი, პრაქტიკულად არარეალურია, მაგრამ ღირს მუშაობის დაწყება. ასე რომ შეარჩიეთ თქვენი ახალი იმიჯის კომპონენტები – ემბლემა, შრიფტი, ფერი (ფერთა გამა) და დაიწყეთ გამოყენება თქვენს წერილებსა თუ განცხადებებში. თანდათანობით სრულიად 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 ვებერთელა კონკურენცია არსებობს 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 ძალზე უმნიშვნელოა, წიკო-მაკოა? იქნებ თქვენ მთელი რიგი პროგრამებიდან ერთ-ერთს თავაზობდით?

საქმე თუ იმაში გახლავთ, რომ ბაზრის ის ნაწილი, რომლის დაინტერესებაც გსურთ პატარაა, მთელი რიგი ხერხები არსებობს მის გასაფართოვებლად. პოლიტიკოსებმა კარგად იციან ფანდი, რომელსაც

„ვიდაცის კულზე აკიდებას“ უწოდებენ. ეს იმ დროს ხდება, როცა ნაკლებად ცნობილი ან პოპულარული კანდიდატი როგორღაც პოპულარულ კანდიდატს „მიეტმასნება“ და გაძვრება. ხომ არ შეგიძლიათ, რომ „ვინმეს კულზე აკიდოთ“? 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? ყველასათვის საყვარელი მხატვრის ან მსახიობის მეუღლის პატივსაცემად სპეციალური მიღება მოაწყოთ? (უფრო დაწვრილებით ამის თაობაზე მეექვსე თავში შეგხერდებით, 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 გააჩნდით, ამ თემაზე „ტვინების შეტევა“ მოაწვევთ, აამოქმედეთ თქვენი მეგობრები და ვოლონტიორები. გაზეთები გადაიკითხეთ, იქნებ ამან რომელიღაც იდეა გიკარნახოთ, ნახეთ სხვები რას აკეთებენ, იქნებ რაღაცის 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 როგორც თქვენ ბრძანდებით და როგორც მე ვარ. ამ ადამიანებს თავიანთი სიმპათიები და ანტიპათიები გააჩნიათ, მიდგომები და ინტერესები და ყველა მათგანი აღმერთებს, როდესაც ვიდაც მათ ყურადღებას ეძებს ღირებული საქმის გამო. მათ უნდა მოუაროთ, უნდა დაუმეგობრდეთ, მაგრამ ჯერ თქვენთვის უნდა გქონდეთ გარკვეული, თუ ვინ წარმოადგენს თქვენთვის ყველაზე დიდ ინტერესს და ყველაზე შეუპოვარი ძალისხმევას უნდა მიმართოთ მათგან იმათ „შესახვევად“ ვინც ყველაზე უკეთ შეძლებს და უზრუნველყოფს პოტენციურ აუდიტორიაზე თქვენს გასვლას.

თქვენ პირადი ურთიერთობები უნდა დაამყაროთ ყველა იმ ადამიანთან, ვინც თქვენთვის საინტერესო მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებს წარმოადგენენ. ეწვიეთ მათ ვიზიტით, გაიცანით ისინი, დაპატიჟეთ ხოლმე თქვენთან ვიდრე არ გეწვევიან და ეცადეთ რაც შეიძლება მეტი კითხვები დაუსვათ მათ. გამოარკვიეთ თუ რა აინტერესებთ მათ. როგორი ისტორია შეძლებდა მათ დაინტრიგებას? რა შეიძლება მოსწონდეს მათ მკითხველს, მსმენელს, მაყურებელს? ყურადღებით მოისმინეთ მათი პასუხები, ნუ გააწვევებინებთ 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 „წამოკიდება“? შეიძლება მათი ინტერესების მქადაგებელი გახდეთ?

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

პრესკონფერენციები თავიანთ მნიშვნელოვან ადგილს უწინდებურად ინარჩუნებენ. მაგრამ ყოველი მასობრივი ინფორმაციის საშუალება

ისწრაფვის ინფორმაცია რომელიდაც თავისი განსაკუთრებული თვალთახედვით სხვა დახრილობით მიიღოს, ისწრაფვის „შენი ადამიანი“, „ინსაიდერი“ გახდეს. თუკი თქვენთვის ცნობილი გახდა ამა თუ იმ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების ინტერესები და გეჩვენებათ, რომ ამ წყაროსათვის ისტორია, რომლის საჯაროდ გაცხადებასაც აპირებთ, შესაძლოა განსაკუთრებულ ინტერესს წარმოადგენდეს, ეწვიეთ მათ და გაუზიარეთ თქვენი ინფორმაცია მანამდე ვიდრე მას საერთო საკუთრებად აქცევდით. მიეცით მათ ექსკლუზიური რეპორტაჟის გამოქვეყნების შესაძლებლობა, უნიკალური ფოტოს გაკეთების შესაძლებლობა, რომელიც თქვენი მოღვაწეობის ერთ-ერთ ასპექტთან არის დაკავშირებული.

ხოლო რაც შეეხება თქვენს პრეს-რელიზებს შეეცადეთ დაეხმაროთ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებს, თითოეულ მათგანს მრავალნაირი ვარიანტები შეთავაზეთ, რათა მათ განსაკუთრებული გადაკეთებების გარეშე შეძლონ თქვენი მასალების გამოყენება. რაც შეიძლება მცირე წინააღმდეგობის ხაზი ყოველთვის მომხიბვლელია. გაადვილეთ მათი ამოცანა და კიდევ, არ შეიძლება წარმატებას მყისვე ელოდოთ. ასე, რომ მოთმინებით, გულმოდგინედ და იუმორის კარგი გრძნობით იმუშავეთ თქვენი მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან. არასოდეს არ უსაყვედუროთ მათ იმის გამო, რომ გამოტოვეს ან არაფრად ჩააგდეს თქვენი ინფორმაცია. კარგი ისტორიის გამო მაღლიერება ყოველთვის გამოხატეთ.

თავი მეხუთე

მომხმარებელთა წრის შექმნა, მარკეტინგი და ლობირება

კულტურის ორგანიზაციების ლიდერები სიტყვაზე – მარკეტინგი – სხვადასხვანაირად რეაგირებენ. ორკესტრების, საბალეტო და საოპერო დასების ხელმძღვანელებს კარგად ესმით მარკეტინგის აუცილებლობა. მეტი რაოდენობით ბილეთების გაყიდვა თუკი გასურთ, ან მათი უფრო სარფიანად გაყიდვა, ან გაყიდული აბონემენტების ხარჯზე გარანტირებული შემოსავალი, მარკეტინგის ცოდნაა საჭირო. ასე, რომ მარკეტინგით რა მიზანსაც არ უნდა ისახავდეთ, 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 დაწეულია 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 არიდებენ თავს და მხრებს იჩენენ. მათთვის დამთავალიერებელთა რიგები, მთელი რიგი მიზეზების გამო, ზედმეტი თავის ტკივილია. მაშინ, თუკი ეს ასეა, ჩნდება კითხვა: „რატომღა უნდა ვცდილობდეთ მუზეუმის მარკეტინგს?“ – ამას ცოტა ქვემოთ განვსჯით, ჯერჯერობით კი გავიმეორებ: რისკენაც არ უნდა იყოს მიმართული მარკეტინგი (შემოსავლის ზრდისაკენ, ან დამატებითი დამთავალიერებლების მოზიდვისაკენ) იგი იმაში მდგომარეობს, რომ თქვენ ადამიანებს თავაზობთ რომელიღაც ფასეულობას, რომელიც მათ გააჩნიათ, გაცვალონ იმაზე, რასაც მათთვის სიამოვნების მინიჭება შეუძლია.

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

ბილეთების გაყიდვის ზრდისაკენ მიმართული მარკეტინგი

თავდაპირველად იმ საინტერესო მომენტებს განვიხილავთ, რომლებიც მაშინ წარმოიქმნებიან, როდესაც ორგანიზაცია იმ წარმოდგენებზე დასასწრებ ბილეთებს ყიდის, რომელთა დარბაზში დასაჯდომი ადგილების რაოდენობა შეზღუდული აქვს. ხასიაზით 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 წასაწევად, სულ სხვა არხებით გიხდებათ სარგებლობა, მაგარამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ თქვენ მარკეტინგის თქვენეული ეფექტური სისტემები არ შეიმუშაოთ.

სამარკეტინგო გეგმის შედგენა, ბევრი რაღაცით, 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 ვიღაც 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 რაღაც 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, შეიმუშაოთ წინადადებები იმის თაობაზე, თუ უკეთ როგორ შეძლებთ მათ მომსახურებას. თქვენს ხელთ უკვე არსებული ინფორმაციიდან რაღაცეების თაობაზე აზრის გამოტანას შეძლებთ, კითხვების მეშვეობით რაღაცეების გაგება მოგიწევთ. როგორც კი მთელ ამ ინფორმაციას მოიპოვებთ შეგიძლიათ შემოქმედებითად გამოიყენოთ იგი. დაუკავშირდით თქვენს მუდმივ მაყურებლებს ტელეფონით, ფაქსით, ელექტრონული ფოსტით.

ღიახ, ეს პროცესი შრომატევადია, მაგრამ ადამიანები რომლებთანაც მიღწევა გასურთ, თქვენი კლიენტები არიან, ეს თქვენი არსობის პურია.

თქვენი მუდმივი მაყურებლებისადმი 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 მაყურებელთა თქვენი აუდიტორიის პროფილს, ადვილად შეძლებთ მათი დასწრების ოდენობის ზრდის ხერხების მოფიქრებას. მხედველობაში იქონიეთ, რომ ის, ვინც ცალკეულ ბილეთებს ყიდულობს, საუკეთესო კანდიდატია აბონემენტების შესაძენად. როდესაც თქვენი მაყურებლის ჩვევების შესახებ ინფორმაციას მოიპოვებთ, შეგიძლიათ მათ მარკეტინგული პაკეტი შეთავაზოთ: მაგალითად პატარა აბონემენტები იმ სპეციალური კონტიგენტის მისამართით, ცალკეულ ბილეთებს რომ

ყიდულობენ. შეგიძლიათ აგრეთვე შეთავაზოთ მათ 3-4 სპექტაკლის სერია კვირის რომელიღაც განსაზღვრულ დღეს, ან სპექტაკლების სერია იმათთვის, ვინც სეზონის დასაწყისში არ შეიძინა აბონემენტი.

ეცადეთ „მიაღწიოთ“ იმ ადამიანებამდე, რომლებიც ჯერჯერობით თქვენი მაყურებლების 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 ფორმები, სოციალური ჯგუფები, ტურისტები, რელიგიური ჯგუფები, ადამიანები, რომლებსაც ორკესტრებისათვის ფინანსური მხარდაჭერის აღმოჩენა შეუძლიათ, თუ ადამიანები, რომელთაც პოლიტიკური გავლენა გააჩნიათ, რომელიც შესაძლოა თქვენთვის სასარგებლო აღმოჩნდეს? 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 შექმნებთ იმის შეფასებას, თუ რეალურად რა დაგიჯდებათ თქვენს მიერ დასახული მიზნების მიღწევა. როგორც კი ამ დოკუმენტს შეადგენთ, დაიწყეთ მისი გამოყენება, როგორც თქვენი მოქმედებების სახელმძღვანელოსი. მკაცრად მისდით მას, მაგარამ რაც შეიძლება ხშირად გაანალიზეთ მისი შედეგებისას იყო თუ არა სწორი თქვენი წინამძღვრები და საჭიროების მიხედვით მოახდინეთ მისი კორექტირება. მხოლოდ კონკრეტული მიზნები დაისახეთ 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 მაყურებელთა სიების ურთიერთგაცვლა (ჩემი დიდი გამოცდილება აჩვენებს, რომ თქვენი მაყურებლებიდან არავის არ დაკარგავთ, სამაგიეროდ თუკი შექმნებთ ახალი კოორდინატების გამოყენებით თქვენი მარკეტინგის ეფექტურად ჩატარებას, მაშინ ახალ აუდიტორიას მიიღებთ), იმუშავეთ ტურისტულ სააგენტოებთან: იქნებ დააინტერესოთ ისინი თქვენი სპექტაკლების ბილეთების გაყიდვით, რისთვისაც მიიღებენ მცირე საკომისიო გასამრჯელოს, შესაძლოა ბარტერიც ეფექტური აღმოჩნდეს, მაგარამ თქვენი ბარტერი მხოლოდ და მხოლოდ თქვენს მიერ დასახული კონკრეტული შედეგების მიღწევაზე უნდა იყოს გამიზნული 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 ორ კვირაში ერთხელ, გეგმის რევიზიას მოახდენთ, ეს დაგეხმარებათ ყურადღება მოიკრიბოთ არა თავად პროცესის შესრულებაზე, არამედ იმ შედეგებზე, რომელსაც იგი იძლევა. მონიტორინგის ისეთი

სისტემა უნდა გაიაზროთ, რომ ყოველი ახალი შეკვეთის მიღებისას იცნოთ, თუ რომელი საინფორმაციო არხით გამოვიდა შემკვეთი თქვენზე, რათა ზუსტად იცოდეთ თქვენი მარკეტინგული ძალისხმევისაგან რომელი დაგვირგვინდა წარმატებული გაყიდვით. სეზონის ბოლოს, როდესაც გაანალიზებთ ინფორმაციას გაყიდვების წყაროების მიხედვით, დაიწყებთ იმის მიხვედრას 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 სისტემამ შესაძლოა თქვენს კომერციულ და საქმიან წრეებშიც იმუშაოს.

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

იმისათვის, რომ საუკეთესო იდეები მოიპოვოთ, იქნებ ნებაყოფლობითი მარკეტინგული მხარდაჭერა 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, მოიწვიეთ ისინი მსუბუქ ლანჩზე ან კარგად ორგანიზებულ თათბირზე. სავსებით შესაძლებელია, რომ ისინი მოინდომებენ თქვენს დახმარებას. მათდამი თქვენი მადლიერების ნიშნად შესთავაზეთ მათ უფასო ბილეთები ერთ-ერთ თქვენს სპექტაკლზე. თუკი თქვენს დამხმარებებს, თქვენსავე არტისტებს წარუდგენთ – ამით ერთნიც და მეორენიც ნასიამოვნები დარჩებიან. ეს დაგეხმარებათ მოკავშირეების უკეთ მოზიდვაში და თქვენს შესახებ კარგი ხმა დაირხევა. სწორედ ყოველთვის ამგვარი ბარტერია სასარგებლო.

უმთავრესია გახსოვდეთ: როდესაც სამარკეტინგო მასალებს ადგენთ, უნდა ეცადოთ, რომ ყურადღება ძირითადად თქვენი პოტენციური კლიენტის პირად ინტერესებზე გაამახვილოთ. მარკეტინგული სცენარების კამპანიები სხვადასხვა დონისძიებებისა და სეზონებისათვის სხვადასხვანაირი უნდა იყოს, მხოლოდ ასე მიაღწევთ აუდიტორიის მრავალფეროვნებას. და კიდევ ერთი – თქვენ იმას თავაზობთ ადამიანებს, რამაც მათ სიამოვნება უნდა მიაწოდოს. 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 ისევე მოიქცე, როგორც „ერთჯერადებთან“.

აუდიტორიის გაფართოებაზე მიმართული მარკეტინგი

(მუზეუმები და სურათების გალერეები)

მუზეუმებში მრავალი მეცნიერ-მუშაკი გეტყვით, რომ ბევრი ხალხის თავმოყრა დიდად ხელის შემშლელია მუშაობაში. ისინი მუზეუმების ზღუდრებზე გამოჩენისთანავე ხლაფორთს იწვევენ: უფრო მეტი რამ არის დასალაგებელი, დამატებითი კეთილმოწყობაა საჭირო (გარდერობში საკიდებით დაწყებული, ტუალეტებით დამთავრებული), დამატებითი ზედამხედველება საჭირო, რათა თვალყური ადევნონ მათ და რაიმეს ხელის შეხების, ან მოპარვის უფლება არ მისცენ. მსოფლიოს ბევრ სახელმწიფოში მუზეუმები გადავსებულია დამთვალიერებლებით. დასავლეთში მუზეუმები ყველაზე პოპულარულ დროის გასატარებელ ადგილად იქცა. ზოგან ისინი უფრო პოპულარული არიან, ვიდრე სპორტული შეჯიბრებები. თქვენი თანამშრომლები შესაძლოა შეგეწინააღმდეგონ და თქვან, რომ მზად არ ბრძანდებით დამთვალიერებელთა დიდი რაოდენობის მისაღებად, რომ უმჯობესია წყნარ, ღრმადმჭვრეტ ადგილად დარჩეთ, ჯობს განაგრძოთ სტუდენტებისა და სკოლის მოსწავლეების მომსახურება.

ასეთ შემთხვევაში შეგიძლიათ კითხოთ მათ, დასავლეთის მუზეუმები, რომლებიც უკვე ისედაც გადატენილი არიან დამთვალიერებლებით, რატომღა აგრძელებენ ფულის ხარჯვას ბაზარზე საკუთარი თავის წინწასაწევად და რატომ ატარებენ მარკეტინგს? რა, სამუზეუმო სამყარო შეიშალა?

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

რატომ არა? იმიტომ, რომ თანამედროვე სამყაროში რესურსების ის იღებს, ვინც წარმატებას აღწევს. მთავრობაც, საქალაქო ხელისუფლებაც, ბიზნესის ლიდერებიც რესურსების განაწილების დროს სარგებლიანობის კრიტერიუმებიდან ამოდიან. სარგებლიანობა კი ერთ კვადრატულ მეტრ ფართობზე გამოფენილი ექსპონატების რაოდენობით როდი განიზომება, არამედ ფეხების რაოდენობით, დიას, დიას სხვადასხვანაირ ფეხსაცმლიანი ფეხების რაოდენობით. მხედველობაში საზოგადოებრიობის სამსჯავრო მაქვს. ამ ფეხების დათვლა შეიძლება და მათი რაოდენობა დიდ როლს ითამაშებს რესურსების განაწილების თაობაზე გადაწყვეტილების მიღების დროს. თუკი

თქვენს დარბაზებში ბევრი ფეხი მოძრაობს, ეს იმას ნიშნავს, რომ თქვენ კარგად ემსახურებით ხალხს. ეს თვალსაჩინოდ წარმოაჩენს იმას, რომ ადამიანებისათვის თქვენი არსებობა სულერთი არ არის. ეს ადამიანები, ეს გადასახადის გადამხდელები, თქვენი კლიენტები არიან. მათ თქვენი პროგრამის შესახებ ყველაზე უფრო მეტყველი შეფასება თავიანთი ფეხებით გამოაქვთ.

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

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 მოყავთ დამთვალიერებლები, 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. ასე, რომ საბოლოო ჯამში, ხმას სწორედ ფეხები იძლევიან.

როდესაც ტურისტები ფიქრობენ, თუ სად გაემგზავრონ, უპირველეს ყოვლისა იმით ინტერესდებიან, თუ რა კულტურული რესურსების შეთავაზება შეუძლია მათი ოჯახისათვის ამა თუ იმ ქალაქს. სატურისტო აგენტები თავიანთ პროგრამებს და მარშრუტებს კულტურული ღირშესანიშნაობების დათვალიერებაზე 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. ამას როგორ უნდა მივაღწიოთ? საჭიროა გამომგონებლობის გამოვლენა, ამ საგანძურის მიწოდების ორიგინალური ხერხების გამოძებნა, რათა მათ პუბლიკა მართლაც მოაჯადოონ. ამისათვის საჭიროა საქმის ცოდნით შედგენილი და უწყვეტი მარკეტინგი, რათა პოტენციურმა დამთვალიერებელმა ყოველთვის იცოდეს სად და როდის შეძლებს მისთვის მართლაც რაღაც მიმზიდველის ნახვას.

მხოლოდ მაშინ შეეძლება თქვენს მუზეუმებს იმ რესურსების მიღების იმედი იქონიონ, რომელიც ესოდენ აუცილებელია მათი მისიის განსახორციელებლად, როდესაც მათ აღფრთოვანებული დამთვალიერებლები გაავსებენ. აი რატომ არის მუზეუმებისათვის მარკეტინგი აუცილებელი და

თქვენ მარკეტინგის გეგმა ისე უნდა შეადგინოთ თითქოსდა ბილეთების გაყიდვაზე, თავად თქვენი სიცოცხლე იყოს დამოკიდებული. სინამდვილეში ხომ ეს მართლაც ასეა.

აღსანიშნავია, რომ 1998 წელს, აშშ-ში, მუზეუმების დამთვალიერებლების 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 წინააღმდეგობის მიზნით, მომსახურების პაკეტს სასტუმროების მეშვეობით ავრცელებენ, რომელშიც შედის მუსიკალური კონცერტები, თეატრალური წარმოდგენები, რესტორნებში ვახშმები (მუზეუმთან არსებულში ან ახლომდებარეში) საგანგებოდ ამ გამოფენისათვის დამზადებული სასუვენრო ნაკეთობების გაყიდვები. მომსახურების ამ პაკეტზე კარგი ფასდაკლება მიდის. ბოსტონში სახვითი ხელოვნების მუზეუმმა სამ ავტობუსს მონეს „წყლის შროშანების“ რეპროდუქცია მიაკრა და ამ მხატვრის ნაწარმოებების დამთვალიერებლებს უფასო, მაქოსებური რეისები შეთავაზა. მუზეუმმა დამთვალიერებელთა გაზრდილი რაოდენობის გამო გაყიდული ბილეთებიდან მოგება ნახა გაზრდილი ამონაგების წყალობით, აგრეთვე იმით, რომ დამთვალიერებელთა რაღაც ნაწილი მუზეუმის მეგობართა კლუბში გაწევრიანდა, რისთვისაც მათ საწევრო შესატანიც გადაიხადეს. ამავე დროს ბევრმა ადამიანმა დამატებითი იმპულსი შეიძინა იმისათვის, რომ კვლავ მივიდეს მუზეუმში და მის მუდმივ ექსპოზიციას გაეცნოს. თუკი თქვენი ორგანიზაცია თავად „შექმნის“ მოვლენას, რომელიც ფართო ასახვას ჰპოვებს მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში, მაშინ გაზრდილი ყურადღება დამთვალიერებელთა სულ ახალ და ახალ ნაკადებს მოიყვანს თქვენთან.

რეკლამა

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

იგი მაცდუნებელია, იგი გაიძულეს მოსინჯო. იგი თქვენს კედლებში ადამიანთა შეტყუებას შეძლებს.

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

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

1. თქვენი შეტყობინება მკაცრად 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 ჰქონდეთ.
3. თქვენს შეტყობინებაში შეთავაზებული უნდა იყოს რაღაც 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 ერთსახეობების 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. დამთვალეირებელთა სხვადასხვა კატეგორიების მოსვლის მიზანი განსაზღვრეთ (თანამედროვე ხელოვნების მოყვარულები, ჯაზის ფანატები და ა.შ.)
3. მოიაზრეთ თქვენი რეკლამის განთავსების ადგილი (პოპ მუსიკის მოყვარულთა რადიოტალღა, მოგზაურთა ჟურნალი, კლასიკური ხელოვნების ჟურნალი).
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 მოუნდება, მაღლობით მიიღეთ მისი დახმარება, მაგრამ თვალყური მიაღვენეთ, 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 მუშაობაში. 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 მოითხოვეთ 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 სასწაულებს ახდენენ, მაგრამ ეს იშვიათია. ხშირად ღრმა იდეები სიმბოლოებში და დევიზებში ძევს. 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 ეპითეტია გაქვთ, უსასრულოდ გამოიყენეთ იგი. ეს თქვენი სავიზიტო ბარათი გახდება. იგი ადამიანთა მეხსიერებაში ჩარჩება.

ლობირება

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

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 გსურთ, ასევე მისი მიზეზები (მაგალითად კერძოდ ვინ დაიწყო „წყლის ამღვრევა“ – პირადად მერმა, თუ ქალაქის საბჭომ? ვინ არის პრობლემის ფესვში – ფინანსების, თუ კულტურის სამინისტრო?).

2. ვინ უნდა დაამტკიცოს ის გადაწყვეტილება, რომლის გაუქმებაც გსურთ? 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 შევბუღდებიან დაბრუნდებიან; მანამდე, ვიდრე ასაშენებელი ნაგებობის საძირკვლის თხრას დაიწყებენ და ა.შ.)

4. დახაზეთ „კავშირების რუკა“, შუაში ობიექტი მოათავსეთ. შემდეგ დაფიქრდით, თუ 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 წონის 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, რაღაც არ უნდა დაგიჯდეთ, წინასწარ უნდა შეიპიროთ, რათა თქვენს ობიექტზე ზეწოლა მოხდეს, თქვენი ბუნებრივი მოკავშირეები აუცილებლად უნდა შეიყვანოთ პრობლემის (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 წევრები. 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. თქვენ ყველაზე უფრო დამაჯერებელი გათვლები ჩაიწერეთ, მოიფიქრეთ „უკანდასახევი ვარიანტიც“ და გადაწყვიტეთ, თუ როდის და რა პირობებით 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 ნდობითი 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 ეწვევა 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.

თავი მეექვსე

დამხმარებელ მოხალისეთა ნებაყოფლობითი მოზიდვა

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

ვოლონტიორობისადმი ამერიკელთა ჩვეული დამოკიდებულება ეროვნული საკუთრების 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 დიდ 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 დაიწყეს მათთვის მხარდაჭერის აღმოჩენა. რატომ? იმიტომ, რომ ისინი ამის გადაუდებელ აუცილებლობას ხედავენ, ან იმიტომ, რომ მათ თხოვენ რაღაც 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 ვოლონტიორობის პოვნა. „ყველანი ისედაც ძალზე დაკავებულნი არიან!“, „იმისათვის, რომ თავი გაიტანონ რამდენიმე სამსახურში უხდებათ მუშაობა“, „ეს არ შედის ჩვენს ტრადიციებში“, „ადამიანები უბრალოდ ვერ გამიგებენ, თუკი რაღაცის გაკეთებას ანაზღაურების გარეშე ვთხოვ“, მაგარამ ჩემი გამოცდილება მარწმუნებს, რომ ეს სულაც არ არის ასე. არა ერთხელ მინახია როგორ იქმნებოდა ვოლონტიორთა ჯგუფები და წარმატებით მუშაობდნენ კულტურის ორგანიზაციებში ისეთ ქვეყნებსა და ადგილებში, სადაც ეს მანამდე აბსოლუტურად შეუძლებელი ჩანდა. რატომ? იმიტომ, რომ ვოლონტიორებს თხოვენ 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 კონვერტებზე მარკების დასაკრავად დამხმარე ხომ არავის აწყენს, მაგრამ გაცილებით სერიოზული მიზეზები იმაშია, რომ ვოლონტიორები საზოგადოების გაცილებით იმაზე 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 ხოლმე. ისინი იცნობენ ადამიანებს, რომლებიც სხვა ადამიანებს იცნობენ. ისინი გაგიზიარებენ იმ ცოდნასა და გამოცდილებას, რომელიც თქვენ არ გააჩნიათ. 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 შეუცვლელები აღმოჩნდებიან არასაბიუჯეტო სახსრების მოზიდვაში, მაგრამ ეს სხვა თავის თემაა.

კი მაგრამ რითი შეიძლება დაარწმუნოთ ადამიანი, რომ მან თქვენთვის მუქთად იმუშაოს, ანუ თქვენი მოხალისე, ანუ ვოლონტიორი გახდეს? ჩვენთვის, ყველასათვის, კარგად არის ცნობილი, რომ ყველა ადამიანი ძალზე დაკავებულია. „ჩვენ გადასახადებს ვიხდით იმისათვის, რომ იმ ადამიანთა შრომა, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან ჩვენს კულტურაზე, ანაზღაურდეს“. „არაფერი არ ვიცი მუზეუმის, გალერეის, ორკესტრის, ბიბლიოთეკის და ა.შ. შესახებ“. „მე დილეტანტი აღმოვჩნდები და არავის მოუნდება ჩემთან საქმის დაჭერა“.

როგორ გადმოვიბიროთ ვოლონტიორი

ვოლონტიორთა გადმოვიბირობა 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 ზედმიწევნით გაანალიზეთ ყველა თქვენი გასაჭირი მათი პირველრიგობის მიხედვით. შესაძლოა გადაწყვიტოთ, რომ მოცემული მომენტისათვის ყველაზე მეტად „მაღალი წრის“ კონსულტანტთა რაღაც ჯგუფის უკმარისობაა – ვთქვათ, მუზეუმთან არსებული საკონსულტაციო საბჭოსი (ეს ხანგრძლივი და არასაინტერესო სამუშაო იქნება, საბჭო რეგულარულად იქნება მოწვეული, მაგრამ ძალიან ხშირად არა), მაგრამ თქვენი თანამშრომლები გადაცვირთულები არიან და მათ მუზეუმის სასარგებლოდ საქველმოქმედო ღონისძიებების მოსამზადებლად აქტიური დახმარება ესაჭიროებათ (ამისათვის ხანმოკლე, მაგრამ ინტენსიური მუშაობა იქნება საჭირო). და კიდევ გსურთ იყოლიოთ ვოლონტიორები, რომლებიც მომსვლელებთან, დამთვალიერებლებთან მუშაობაში დაგეხმარებიან (ეს ხანგრძლივი სამუშაოა და ხშირ მონაწილეობას 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 ვიღაცას შეუძლია საქველმოქმედო ღონისძიებების მომზადებაში მონაწილეობის მიღება. ვიღაც იმათგან, ვინც საქველმოქმედო საღამოს ჩატარებაში მონაწილეობაში, 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, დაწვრილებით გაიცნობენ, თუ როგორ ადგენთ საგანმანათლებლო პროგრამებს, სხვადასხვა განყოფილებები როგორ ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან პროგრამების დამუშავების პროცესში). ვოლონტიორებს ეძლევათ პრივილეგიებული შესაძლებლობა, რათა ჩაწვდნენ 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. ჩამოწერეთ ყველა „ტალანტის“ და კავშირების სია, რომლებიც, თქვენის აზრით, უპირველეს ყოვლისა, გაკლიათ 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 ორიოდ 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 იწვინეთ, ხელეებს ნუ ჩამოყრით. კიდევ ერთხელ გადაიკითხეთ თქვენი

წინადადება ვოლონტიორული მომსახურების აღმოჩენის 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 დაინტერესებულნი, 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 განვამტკიცოთ 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 ქმნით საკონსულტაციო საბჭოს, რომელშიც მაღალი თანამდებობის პირები შედიან, მაშინ თქვენი ორგანიზაციიდან მათთან, ძირითადად, მხოლოდ მაღალი რგოლის ხელმძღვანელები უნდა ურთიერთობდნენ. მაგრამ ვოლონტიორთა სხვა ჯგუფებთან კონტაქტებზეც პასუხისმგებელი უნდა იყოს უფროსი ხელმძღვანელობიდან რომელიმე პირი. თქვენმა ვოლონტიორებმა ზუსტად უნდა იცოდნენ ვის მიმართონ. ცხადია, არ ისურვებდით, რომ ვოლონტიორები ყოველწამს შემობოდნენ თქვენთან კაბინეტში თავიანთი გაუთავებელი შეკითხვებითა და პრობლემებით, მაგრამ თქვენ მათთვის აბსოლუტურად მიუწვდომელი მაინც არ უნდა იყოს. ვოლონტიორებთან მუშაობაზე პასუხისმგებელმა მუშაკმა უნდა მოამზადოს თათბირები, შეხვედეს ვოლონტიორებს და ა.შ., საბოლოო ამოცანაა – ყველაფრის ისე გაკეთება, რომ ვოლონტიორებისათვის სწორედ თქვენი

ორგანიზაცია იქცეს საყვარელ დაწესებულებად, ანუ ყველაფერი ისე უნდა გააკეთოთ, რომ მათში თქვენი ორგანიზაციისადმი ერთგულება განამტკიცოთ.

როდესაც ვოლონტიორებს სამუშაოზე იღებთ, აუცილებლად გამონახეთ დრო, რათა მიესალმით 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 მოექცეთ, როგორც მეგობარს მოექცეოდით, რომლისთვისაც თქვენი ორგანიზაციის გაცნობა მოგიწიათ.

თუკი ვოლონტიორებს დაწვრილებით 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. მათ დროს თუ ბოროტად გამოიყენებთ, ან ურთიერთობისას მათ „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 გამოძახილი გავრცელდება ყველა იმ წრეებში – პოლიტიკურ, საქმიან და სხვა წრეებში, 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 ღობირებისათვის ესოდენ მშვენიერი შესაძლებლობა გაუშვათ ხელიდან.

თუ თქვენ ექსკურსიამძღოლებად ვოლონტიორების გამოყენებას გადაწყვეტთ, 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 შიგნითაც გეხმარებოდნენ (საკონსულტაციო საბჭოსაგან განსხვავებით, რომელიც გარე ორგანოს წარმოადგენს), მაშინ ამისათვის გუღმოდგინედ უნდა მოემზადოთ და მოამზადოთ თქვენი თანამშრომლები. ჩემთვის ცნობილია ერთი მშვენიერი პროგრამის შესახებ, რომელშიც გარკვეული როლი ვოლონტიორებს უნდა განეხორციელებინათ და რომელიც ჩაიშალა შურიანი თანამშრომლების ძალისხმევით, რადგან მათ არ ესმოდათ ვოლონტიორთა როლი და ეშინოდათ, რომ ამ „მუქთა“ ადამიანების გამო მათ სამუშაო ადგილებს რაღაც ემუქრებოდა. ასეთი საშიშროება შესაძლოა ყველგან არსებობდეს.

ხელფასიან თანამშრომლებს ხშირად ეჩვენებათ, რომ ვოლონტიორები საფრთხეს შეიცავენ. თანამშრომლებს ვოლონტიორების ძმაბიჭური, მოურიდებელი მანერა აღიზიანებთ. ტაქტის დაცვა ორივე მხარისთვისაა საჭირო.

აშშ-ში ბევრი ტომია დაწერილი 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 თქვენზე 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 მოწვეულნი.

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 ჩააგლონ, მათმა ამ თვისებამ კი ძალზე გააღიზიანოს თანამშრომლები. თუ რაღაც მიზეზის გამო არ შეგიძლიათ ვოლონტიორის წინადადების მიღება, ნუ დაინანებთ დროს და განუმარტეთ მათ, თუ რატომ ეუბნებით უარს, თორემ უკმაყოფილო 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 შემოკრებას, იმუშავებთ საოცრად ეფექტურ პროგრამაზე, მიაღწევთ ღრმა კმაყოფილების გრძნობას. . .

. . . და ასევე გარდაუვალად დადგება დღე, როდესაც უცბად თქვენს ფეხქვეშ ნიადაგი დაიწყებს გამოცლას.

შეიტყობთ, რომ ერთ-ერთი თქვენი ვოლონტიორი ყველგან გაყვირის, რომ თქვენი თანამშრომლები ზარმაცები არიან (ან უხეშები, სულელები, მოუხერხებლები, მფლანგველები და ა.შ.), რომ თქვენს შენობაში ყოველთვის სიბინძურეა (ულამაზობაა, უსაფრთხოება არ არის დაცული, უწესრიგებაა და ა.შ.), რომ თქვენ ყველაფერი ფეხებზე გკიდიათ (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 ეტყვი: „რატომ დავთანხმდი ამ ვოლონტიორების აყვანას?“

აღბათ.

მაგრამ ასევე აუცილებლად დადგება დღე, როდესაც მერი მოულოდნელად თქვენი ბიუჯეტის შემცირების შესახებ განაცხადებს (თქვენს ქონებაზე ან მიწაზე გადასახადს დააწესებს, რაღაც შეზღუდვებს შემოიღებს და ა.შ.), ან შეიტყობთ, რომ ქალაქის საბჭომ გადაწყვიტა მომხმარებელთა მიერ ელექტროენერჯის საფასურის ორჯერ გაზრდა (იმ ქუჩაზე სადაც თქვენი შენობა მდებარეობს ექვსი თვით მანქანების მოძრაობა შეაჩერა, თქვენს პარკში ძველი ხეების აჩეხვა დაადგინა და ა.შ.).

სწორედ ამ დღეს გაგახსენდებათ, რომ ერთ-ერთი თქვენი ვოლონტიორი ერთი ადამიანის დიდი მეგობარია (ნათესავია, მეუღლეა და ა.შ.), რომელსაც ამ კრიზისულ ვითარებაში ფასდაუდებელი სამსახურის გაწევა შეუძლია.

ანდა დადგება დღე, როდესაც ტრანსპორტის მუშაკები გაიფიცებიან (ქარიშხალი ამოვარდება, ტერორისტები გამცნობენ, რომ თქვენს შენობაში ყუმბარაა და ა.შ.) და თქვენ შენობაში სრულიად მარტო აღმოჩნდებით და უეცრად გაიგონებთ, რომ ვიღაც ხმადაბლა იტყვის: „დღეს ჩემი დღე არ არის, მაგრამ ვიფიქრე, რომ შესაძლოა ჩემი დახმარება დაგჭირდეთ და თან ორი მეგობარი წამოვიყვანე“.

სწორედ ასეთ ვითარებაში ხდება ნათელი, თუ რა ფასეულები არიან 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 დაიჟინეთ ვოლონტიორთა მოზიდვის პროგრამა?

აღბათ.

მათ არ უხდიათ. 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 მათ 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 წველილი ფასდაუდებელია. თუკი თქვენ ამას სწორედ ასე შეაფასებთ, მაშინ ისინი მართლაც ასეთი იქნებიან თქვენი ორგანიზაციისათვის.

ბანკეტები და საქველმოქმედო სადამოები.

თუკი გსურთ თქვენი ორგანიზაციის სასარგებლოდ საქველმოქმედო სადამოს გამართვა (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 რომელიმე ორგანიზაციას, არასოდეს ეყოფა საკუთარი ძალები ასეთი ღონისძიების „გამოსაჩარხად“. აქ უდაოდ დაგჭირდებათ, რომ ვოლონტიორებთან ერთად თქვენი თანამშრომლებიდან ვინმემ იმუშაოს, რადგან მართალია ვოლონტიორთა ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და მათი დროის გამოყენება გსურთ, მაგრამ არაფრით არ შეიძლება ამგვარი სიტუაციის პირადი კონტროლიდან განთავისუფლდება. პირდაპირ გეტყვით, თუკი ამ ღონისძიებას თვითდინებაზე მიუშვებთ, იგი არეულად, უთავბოლოდ, დუნედ და თქვენს სტანდარტებთან შეუწყნარებელი შეუსაბამისობით ჩატარდება, რაც ნეგატიურად სწორედ თქვენს ორგანიზაციაზე აისახება და არანაირად იმ ვოლონტიორებზე, რომლებმაც ყველაფერი ჩააგდეს.

ხშირად აქ საკვანძო მომენტი ბიუჯეტი. როდესაც ვიდაცას ასეთი ღონისძიების მომზადებას ავალებთ, 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 მოსართავების შექმნით, რომ შორს გასცდნენ ბიუჯეტის 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 ეს სია წინასწარ მკაცრად უნდა იყოს ურთიერთშეთანხმებული, თანაც თითოეული უფასო ბილეთის გამოყოფაზე დამარწმუნებელი საფუძვლები უნდა იყოს გამოთქმული. შემდგომ კი ნულარ დათმობთ თქვენს პოზიციებს!

ბიუჯეტის გადაჭარბება, რა თქმა უნდა, დასაშვებია, მაგრამ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი ვოლონტიორები თავად ახდენენ მის კომპენსაციას და ეს მათ კარგად უნდა ახსოვდეთ. დახვეწილი მეჯლისი თქვენი ორგანიზაციის პატივსაცემად, რომლისთვისაც თანხებს ვიღაც სხვა იხდის, ჩინებულია მხოლოდ მაშინ, როდესაც ამისათვის დაუგეგმავ ხარჯებზე წასვლა არ გიხდებათ და როდესაც ყველაფერი თქვენს სტილშია მკაცრად დაცული და მიმართული თქვენი მისიის განხორციელებაზე. ეს არქიმნიშვნელოვანია. დიდმა ბანკებმა თქვენი ორგანიზაციის კედლებში, რომელსაც არაფერი აქვს საერთო თქვენს მისიასთან და არანაირი სარგებელი, არც ფინანსური და არც მორალური არ მოაქვს თქვენთვის (არ იძლევა ახალი ვოლონტიორების ან სპონსორების მოზიდვის შესაძლებლობას), შესაძლოა თქვენს პოტენციურ მოკავშირეებს უკიდურესად აუბნოს თავგზა.

მოდით თქვენი ორგანიზაციის პატივსაცემად მოსაწყობი გალა-ბანკეტის მიახლოებითი გეგმა მოვხაზოთ, ბანკეტისა, რომელიც მნიშვნელოვანი გამოფენის საზეიმო გახსნის შემდგომ უნდა გაიმართოს. ბანკეტის მიზანია უწინდელი სპონსორებისა და აბონემენტებზე მუდმივი ხელმოწერებისათვის მადლობის გადახდა, აგრეთვე ახლების მოზიდვა.

აი ზოგიერთი პუნქტები, რომლებიც თქვენს სცენარში აუცილებლად უნდა შევიდეს.

ჩატარების თარიღი

თარიღი უნდა დაინიშნოს ბანკეტის ჩატარებამდე სულ მცირე ექვსი თვით ადრე. შეამოწმეთ, ხომ არ ემთხვევა იგი რომელიმე მნიშვნელოვან ეროვნულ ან რელიგიურ დღესასწაულს, თქვენი ქალაქის სხვა დიდი დაწესებულებების მნიშვნელოვან მოვლენებს, ან ყოველწლიურ ღონისძიებებს. თუკი ქალაქის ხელისუფალთა მოწვევას 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, იქნება ცეკვები, სხვა გასართობი თუ სიტყვები.

მოწვეულთა სია

ვინ შეადგენს სიას – მხოლოდ თქვენ, თუ ვოლონტიორებისაგან მოწვდილი სიაც გექნებათ? ვინ იქნება პასუხისმგებელი სიის საბოლოო სახეზე, მასში დაწერილი გვარი-სახელების სისწორეზე, განმეორებების გარეშე?

მოწვევები

როგორია ბოლო ვადა მოსაწვევების დასაგზავნად? მოსაწვევები დაბეჭდილი იქნება? თუ ხელით დაწერილი? ვინ შეამოწმებს შედგენილი მოსაწვევების ტექსტს? (ძალიან გაგიკვირდებათ, თუ გეტყვით, რა ხშირად იპარება შეცდომები, თუკი ამას ვინმე სპეციალურად არ ადევნებს თვალს). ვინ აგებს პასუხს მოსაწვევების დაბეჭდვაზე, ან დაწერაზე და როგორია უკიდურესი ვადები? მისამართები ხელით ჩაიწერება? ვინ აგებს ამაზე პასუხს და რა ვადებში უნდა იქნას შექმნილი კონვერტები და მასზე მარკები

დაკრული? დაგზავნილ მოწვევებზე პასუხები რა სახით უნდა მიიღოთ? ვინ აღრიცხავს მიღებულ პასუხებს? ვინც მოწვევას არ უპასუხებს როდის უნდა დაიწყოთ მათთან დაკავშირება, რათა იცოდეთ მეტი სტუმრის მოლოდინში უნდა იყოთ თუ არა?

ინფორმაცია განსჯისათვის

ჩემს ცხოვრებაში ყველაზე ცუდი მიღება ერთი დიდებული ბალი იყო, რომელსაც ჩიკაგოს ერთ-ერთი კორპორაცია იმ ორგანიზაციის პატივსაცემად მართავდა, რომელშიც იმხანად ვმუშაობდი. მათ ყველა მოწვეულისაგან პასუხი არ მიუღიათ და ჩათვალეს, რომ დუმილი მათი უარის ნიშანი იყო. ყველა მაგიდაზე სახელობითი ფირფიტები იყო განთავსებული, ყველაფერი საგულდაგულოდ იყო მომზადებული, მაგრამ . . . მასპინძლები ძალზე გაოცდნენ, როდესაც სულ ახალ-ახალმა წყვილებმა იწყეს მოსვლა, მაშინ როდესაც მაგიდებთან საკმარისი ადგილები დიდიხანია აღარ იყო. სანამ დამატებით მაგიდებს გაშმაგებით დაარბენინებდნენ წინდაუკან და დამატებითი სკამების ჩაკეცებას 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 მოსაწვევეებზე აღნიშნული უნდა იყოს საკონტაქტო ტელეფონის ნომერი. შესაძლოა მოწვეულთაგან ზოგიერთს ბოლო მომენტში ისეთი ვითარება შეექმნას, რომ იძულებული გახდეს გადადოს თავისი სტუმრობა, სხვებმა შესაძლოა თავიანთ სტუმართან ერთად ისურვონ მოსვლა (ასეთი შემთხვევისთვისაც წინასწარ უნდა გქონდეთ 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. ღმობიერი 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? ოფიციალტებს ჩაუტარდათ ინსტრუქტაჟი? ისინი მაგიდასთან როგორ მიიწვევენ სტუმრებს? თქვენი ორგანიზაციის შესახებ ხანმოკლე

გამოსვლები ვახშამდე იქნება, თუ ვახშმის შემდეგ? ამ რეპარკების ტექსტში ყველა საჭირო აზრები შევიდა?

მზადება სტუმრების მისაღებად

ბევრი მსხვილი დაწესებულებების დირექტორები ბანკეტამდე ყოველთვის ითხოვენ მოწვეულთა სრულ სიას. ისინი სწავლობენ საპატიო პერსონების მეუღლეების სახელებს, ხშირად ზოგიერთ სტუმრებზე უფრო დაწვრილებით ინფორმაციას ითხოვენ. მათ შორის ვინ არის აბონემენტზე 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 უდერს 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.

თავი მეშვიდე

როგორ ვიპოვოთ რესურსები საკუთარი 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 ხელსაწყოა. ფულები მხოლოდ მას შემდეგ იწყებენ გამოჩენას, როდესაც მეგობრების მოპოვებას შეძლებთ. თუკი მუშაობას მათზე დაუფარავი ნადირობით დაიწყებთ, ჩათვალეთ, რომ მთელი თქვენი ძალისხმევა ამაოა.

ამავე აზრს სხვა სიტყვებით გავიმეორებ: FR-ის ასპექტებს შორის ყველაზე მნიშვნელოვანი ადამიანები 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, ადამიანები, კონკრეტული ადამიანები დგანან, რომლებიც ზემოთ ჩამოთვლილის ადრესატები არიან. შეგიძლიათ მითხრათ, რომ: „სინამდვილეში ჩვენ მხოლოდ ფონდების, კორპორაციების, სახელმწიფო ორგანოების ფული გვაინტერესებს!“. მითუმეტეს, თქვენი ყველა პოტენციური წყარო, ერთის შეხედვით აბსოლუტურად უპიროვნობებიც კი, ადამიანების უწყებრივი დაქვემდებარების ქვეშ იმყოფებიან. სანუკვარი წყაროების გასაღებად, ან გადაულახავ ზღუდედ, შეიძლება სწორედ ეს ადამიანები იქცნენ. ასე, რომ მოდით ერთად განვსაჯოთ, თუ როგორ მოვიპოვოთ მეგობრები.

აქამდე ჩვენს მიერ წარმოებული მთელი 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). ფუნდამენტი რომ გავგაჩნდეს ფონდების განვითარებაზე მუშაობისათვის, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა ამ საკვანძო მომენტების „მოწესრიგება“. თქვენ, ალბათ, შენიშნეთ, რომ არაერთგზის ავლნიშნავდით, ზემოთ აღწერილი ნაბიჯების შესრულებაზე პასუხისმგებლობა უნდა ეკისრებოდეს თანამშრომელთა მთელ კოლექტივს. გახადო ორგანიზაცია ღია, გასაგები და თბილი – ყველას და თითოეულის საქმეა. თუკი ზემოთ აღწერილი ნაბიჯები თქვენთან ჯერ კიდევ არ არის წამოწყებული, ეს იმას ნიშნავს, რომ თქვენ FR-თვის ჯერ კიდევ არა ხართ მზად. ამ თემას ბოლო თავი ამიტომაც დავუთმეთ.

სხვადასხვა წყაროებიდან (კონკრეტული ადამიანები, ფონდები, კორპორაციები) დაფინანსების მოსაზიდად სხვადასხვა ხერხები გამოიყენება. ჩვენ ამ სხვაობებს განვიხილავთ და განსაკუთრებულ მიდგომებს აღვწერთ, რომელიც აუცილებელია თითოეული ტიპის სიტუაციაში. ერთადერთი ზოგადი ფაქტორი მდგომარეობს იმაში, რომ პოტენციურ სპონსორებთან

ურთიერთობის დროს ანგარიში უნდა გაუწიოთ მათ ინტერესებს და გამოავლინოთ გულითადობა, მეგობრულობა და მოთმინების უნარი – თქვენთვის საჭირო სახსრების გამოყოფა ხომ იმ ინდივიდუალურ პიროვნებებზეა დამოკიდებული, რომლებიც მათ განკარგულებაში არსებული რესურსების განლაგებაზე თავიანთ დასკვნებს აყალიბებენ. ისინი თქვენი ორგანიზაციისადმი თავიანთ გადაწყვეტილებას, თუნდაც ქვეცნობიერად, მაინც თავიანთი პირადი დამოკიდებულების საფუძველზე მიიღებენ. და რაკი თქვენი ორგანიზაცია, არსებითად ის ადამიანებია, რომლებიც მასში მუშაობენ, ამიტომაც დაფინანსების თაობაზე გადაწყვეტილების მიღება დამოკიდებული იქნება იმაზე, თუ თქვენ და თქვენი თანამშრომლები როგორ მოიქცევით.

ჩვენ ბევრი ვისაუბრეთ ისეთ რაღაცეებზე, რაც ერთის შეხედვით შეიძლება წვრილმანად მოგეჩვენოთ: როგორ ჩავატაროთ დამთვალეირებელთა გამოკითხვა, როგორ შევინარჩუნოთ წესრიგი შენობაში, როგორ უნდა გამოიყურებოდეს ბეჭდური მასალები, მაგრამ სწორედ ხომ ამ მომენტებზეა დამოკიდებული, თუ როგორ აღვიქვამთ თქვენ პუბლიკა. ყოველ ორგანიზაციას გარკვეული რეპუტაცია გააჩნია: ერთზე ამბობენ, რომ იგი თბილი და სტუმართმოყვარეა, მეორეზე, რომ იგი ძალზე ოფიციალური და პირქუშია; ამბობენ, რომ ესა და ეს ორგანიზაცია მთელი ძალით ცდილობს, ხოლო ესა და ეს ძალიან დაუდევრად მუშაობს. როდესაც დაფინანსების შესახებ განაცხადს იხილავენ, ყველაფერი ეს ახსენდებათ.

კორპორაციების წარმომადგენლებს, თავიანთი აზრების გაზიარებისას, არა ერთგზის უთქვამთ ჩემთვის, რომ არასოდეს არ გამოყოფენ ფულს თუკი:

- ა). განაცხადი გაუგებრად და „გაბერილად“ არის შედგენილი
- ბ). ორგანიზაციის წარმომადგენელს ძალზე არასასიამოვნო მანერები აქვს
- გ) ორგანიზაციამ „არ ისურვა გაეგო, რომ ერთ-ერთი წინადადება მათ მიერ წარმოდგენილიდან, 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 მივითითეს, ამის შემდეგ უკიდურესად ძნელია მასში კვლავ შესვლა. ეს დაფინანსების ყველა წყაროს ეხება, იმიტომ რომ მათ ცოცხალი ადამიანები აკონტროლებენ, რომელთაც მესხიერება გააჩნიათ, ზოგჯერ ძალიან ხანგრძლივი და იმის მიხედვით, თუ კერძოდ რას დაიმახსოვრებენ თქვენს შესახებ, ეს შეიძლება როგორც სიკეთედ, ისე დიდ უსიამოვნებად დაგიბრუნდეთ.

ყოველთვის მეჩვენებოდა, რომ FR-ზე მუშაობა ძალზე მიმზიდველია. იგი შემოქმედებით მიდგომას მოითხოვს და რაღაცით თამაშს გავს. ეს თამაში ზედმიწევნით 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 რაღაც შესანიშნავი მოხდეს, რაღაც ისეთი, რომელიც ადამიანებს სარგებლობას და ბედნიერებას მოუტანს, ადამიანებს, რომელთაც ჩემი ორგანიზაცია ემსახურება. მე არასოდეს არ „ვღრიჯინებ“, მე პოტენციურ

დონორს რაღაცა მნიშვნელოვანის განხორციელების შესაძლებლობას ვთავაზობ.

FR-ში სწორედ ასეთი დამოკიდებულებაა ძალზე მნიშვნელოვანი და კიდევ ამ საქმეს ხალისიანად და გატაცებით უნდა მივუდგეთ. თუკი ასე იქნებით განწყობილი, მაშინ თქვენი ენთუზიაზმი და სიხარულის გრძობა, 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. ფაქტიურად ამის მიღწევა არც ისე ძნელია და მთელი სიამოვნების ნაწილიც ამაში მდგომარეობს.

რითი დავიწყოთ

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

1. მოსამზადებელი მუშაობა:

- ა). პერსპექტივების შესწავლა
- ბ). „მიწის შემოყრა“
- გ). შემოწირულობათა ტაბულები

2. დახმარებისათვის მიმართვა, როგორ ვითხოვთ:

- 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 ვაძლევ. შესთავაზებთ ხელს და გულს ადამიანს, რომელსაც თითქმის არ იცნობთ? რომლის ინტერესებზეც წარმოდგენა არა გაქვთ? რომელთანაც ჯერ კიდევ არ დამეგობრებულხართ? ასევეა FR-იც: ვიდრე რომელიმე დონორს მიმართავდეთ, ჯერ მისი ინტერესები უნდა შეიტყოთ და დამეგობრდეთ მასთან. თუკი თქვენ „ალალბედზე დამიზნებას“ დაიწყებთ, ეს არაფერს არ მოგცემთ.

როგორ შევიტყოთ იმ ადამიანზე, რომელიც თქვენი აზრით, შეიძლება თქვენი ორგანიზაციის საქმეებში მონაწილეობით დაინტერესდეს? ვის და როგორ ვკითხოთ? ყოველგვარი ჩაცვიების გარეშე მიმართეთ ვინმეს, რომელმაც შესაძლოა თავად იცოდეს რაღაც თქვენთვის საინტერესო ადამიანზე, ან იცნობდეს ადამიანს, რომელიც თქვენთვის საინტერესო

პიროვნებას იცნობს. თქვენი მოსაძიებელი შემოწირულობის ოდენობაზეა დამოკიდებული, რამდენად დეტალური ცნობები დაგჭირდებათ, მაგალითად თუ საბავშვო პროგრამისათვის გჭირდებათ ფული, უნდა შეიტყვოთ: 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 შეიტყვოთ თქვენს მიერ შერჩეული პოტენციური დონორი არის კი დაინტერესებული მუსიკით? და აი, თქვენს მიერ თავაზიანად წარმართული გამოძიების შედეგად შეტყობთ, რომ ადამიანს, რომელთანაც მისასვლელ გზებს ეძებდით, შვილები არა ყავს, სხვისი ბავშვების ატანა არა აქვს და მუსიკალური სმენა საერთოდ არ გააჩნია. კეთილი. იწერთ თქვენთვის 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 უქვეყლად მიიღებთ, მისთვის ისეთი რაღაცის შეთავაზებით რაც მას არ უყვარს. გაცილებით ადვილია კორპორაციების და ფონდების ინტერესების შესახებ ინფორმაციის მოპოვება. ამის შესახებ მოგვიანებით ჩვენ კიდევ ვისაუბრებთ.

ზოგჯერ ადამიანის ინტერესების შესახებ ბევრი რამ შეიძლება შეიტყვოთ, თუკი ყურადღებით წაიკითხავთ გაზეთებს, ან ფართოდ გახედილი თვალებით ეწვევით 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 ამოცნობა და რაიმე ეფექტური შეკითხვის დასმა. ყველაზე უფრო ადვილი, რასაკვირველია, ის შემთხვევაა, როდესაც საოჯახო ფოტოდან ამოვდივართ: ყველა ხომ დარწმუნებულია, რომ მათი შვილები მომხიბვლელები და განუმეორებელი არიან.

ა). პერსპექტივების შესწავლას უწყვეტად უნდა ანხორციელებდეთ, მაშინაც კი თუ მხოლოდ ვიწრო წრეებში ტრიალებთ, სადაც ისედაც ბევრი რამ არის ცნობილი იმ ადამიანებზე, რომლებთანაც მიმართვა შესაძლოა დაგჭირდეთ, თუ დიდ ქალაქში ცხოვრობთ, ამ სამუშაოში თქვენი ორგანიზაციის უფროსი ხელმძღვანელების ჩართვა მოგიწევთ. სთხოვეთ მათ გაგიზიარონ ხოლმე შემთხვევით მიღებული ყველა ცნობები იმ ადამიანებზე, რომლებიც შესაძლოა თქვენთვის საინტერესო იყვნენ. თვალყური მიაღვენეთ 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 პოტენციურებისაც) სახელის, მამის სახელის და გვარის, მეუღლის სახელის, მამის სახელისა და გვარის; მისამართების, ტელეფონის ნომრების, საქმიანობის მითითებით და ა.შ. ამ

ინფორმაციის მიღებასთან ერთად, შესაძლოა შენიშნოთ, რომ ადამიანი, რომელიც გაინტერესებთ, დაქორწინებულია ქალბატონზე, რომელიც თქვენ სიაში უკვე გყავთ. ვიღაც თქვენი ვოლონტიორებიდან, ან აბონემენტებზე ხელმომწერთაგან ამა და ამ კორპორაციის უფროსის, რომელსაც გსურთ ერთ-ერთი თქვენი პროექტის თაობაზე თხოვნით მიმართოთ, ნათესავი აღმოჩნდება, ანდა რომელიღაც სპონსორი, რომელიც უკვე მონაწილეობდა თქვენს პროგრამაში, თქვენთვის საჭირო კაცის სახელში ცხოვრობს და შესაძლებელია მას კარგად იცნობდეს.

თანდათანობით ამ სიას ახალი დეტალებით შეავსებთ. ყოველთვის სასარგებლოა საჭირო ადამიანის გემოვნების, სიმპათიებისა და ანტიპათიების ცოდნა. შემდეგში, როდესაც გადაათვალიერებთ თქვენს ფაილებს, ყოველთვის გაოცდებით იმ სასარგებლო ცნობების აღმოჩენით, რომლებიც თქვენი მეხსიერებიდან როგორღაც გასხლტდნენ. ეს ცოტათი „ჯაშუშობას“ ხომ არ გავს? მართალი რომ გითხრათ, ეს ასეც არის. მე ჩემს ფაილებში ადამიანების გარეგნული მონაცემების აღწერაც კი დავიწყე, ვინაიდან შევნიშნე, რომ მაგიწივლებოდა, თუ როგორ გამოიყურებოდნენ ისინი. ვიწერდი ჩვენი საუბრების შინაარსების საინტერესო დეტალებს, დიდი ხნის შემდეგ კი, თითქოსდა შემთხვევით, შემეძლო მათი ხსენება, რაც ფენომენალური მეხსიერების მქონე ადამიანის რეპუტაციას მიქნდა!

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

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

ამერიკელებს უცნობ ადამიანებთან საუბარში შესვლა ნაკლებად უჭირთ, ვიდრე ზოგიერთი სხვა ქვეყნების 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 შექმნის მეცნიერებას სწრაფად ითვისებენ. როდესაც ჩემს დიპლომატ მეუღლეს ოკეანის გაღმა აგზავნიდნენ, 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 მარტობისგან დავიტანჯებოდით. როდესაც ვინმესთან კონტაქტში შესვლას ცდილობთ, უნდა გახსოვდეთ. რომ ყველა ადამიანი (დედათქვენის გარდა) საკუთარი 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, „მიწის შემოყრა“ მომიხდა. თავიდან უბრალოდ გავშტერდი: 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 არაფერი ყოფილა. სხვა დანარჩენი მისთვის იმდენად სულერთი იყო, რომ ისიც კი არ იცოდა მასთან ჩემს მეუღლეს რომ დავეყავი 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 ამბიციასზე გაცილებით მნიშვნელოვანი იყო. ამ ჩემს თვალსაზრისს, ჩემი „იგნორირებული“ ქმარი კი 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 გიწვევენ 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 „მიწის შემოსაყრელად“. ფაქტიურად „გაფხვიერებაში“ ბევრი რამ შედის იქედან, რის თაობაზეც ჩვენ ზემოთ უკვე ვისაუბრეთ. თუკი წვეულებებზე ელევანტური და თბილი იქნებით, თუკი ადამიანებს სასაუბროდ მიიზიდავთ, დასახულ მიზანს კიდევ უფრო მეტად მიუახლოვდებით. ერთ ორგანიზაციას თავისი რეგიონის წამყვანი ფიგურების გაცნობა მოუნდა და მთელი რიგი მოსაწვევები დააგზავნა „დირექტორთა ყოველთვიურ ლანჩზე“ სტუმრების მოსაწვევად. შემდეგ კი საქმე ასე განვითარდა – მოწვეულთა საკმაოდ დიდი სიიდან, დაახლოებით თორმეტი ადამიანი, გულმოდგინედ ამოარჩიეს. დაურეკეს მათ და მორიგ არაოფიციალურ ლანჩზე მოიპატივეს, სადაც აგრეთვე ზოგიერთი ცნობილი საზოგადოებრივი წარმომადგენლებიც იყვნენ მიწვეულნი. მოწვეულებს მტკიცედ აღუთქვეს, რომ **14.00** საათისათვის ლანჩი დასრულდებოდა. რასაკვირველია, მოწვეულთაგან თანხმობა ყველამ როდი განაცხადა, მაგრამ უარის მთქმელები ცოტა დაინტრიგდნენ და პასუხობდნენ – არც კი ვიცოდით თქვენი დირექტორი ყოველთვიურად ლანჩებს თუ

აწეობს. ორგანიზაციის წარმომადგენლებმა იმწამსვე ისარგებლეს ამით და იქვე შესთავაზეს მათ მორიგ ლანჩზე მისვლა, ვთქვათ მარტის თვეში.

სტუმრებს ჰქონდათ შესაძლებლობა ამ დაწესებულების რამდენიმე წამყვან 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 ლაზათიანი, მაგრამ უბრალო ლანჩი (სუფრა რომ მდიდრული ყოფილიყო ეს ჯერ ერთი დიდ და არასაჭირო ხარჯებს გამოიწვევდა, ამას გარდა არა სწორ შთაბეჭდილებას არ მოახდენდა), შემდეგ დირექტორმა ფორმალური მისალმება წარმოთქვა, ყველას თხოვა წარედგინათ თავიანთი თავი, მერე კი, ვიდრე ყველა ჭამით იყო დაკავებული, დაწესებულებისა და მისი ახალი პროგრამების შესახებ ოცწუთიანი გამოსვლა გააკეთა (თანაც დროს მკაცრად ადევნებდა თვალს, რათა გამოსვლა ძალიან გაწეილი 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 დაწერილებით 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). შემოწირულობათა ტაბულები. რომელიღაც პროექტის განსახორციელებლად თუკი რამდენიმე წყაროდან გჭირდებათ დაფინანსება, ძალზე მნიშვნელოვანია ასეთი ტაბულა გქონდეთ. ეს ტაბულა შემოწირულობების ერთგვარი სკალა იქნება. რა უცნაურიც არ უნდა იყოს, ათას-ათასობით FR კამპანიებიდან ვერავინ შეძლო **1.000.000 \$**-ის „შოვნა“, ერთი მილიონის, თითოეულისაგან მხოლოდ 1 \$-ის შემოწირვის მეშვეობით, თუმცა ამის გაკეთებას ძალიან ბევრი ცდილობდა. უბრალოდ ასეთი რაღაცეები არასოდეს მუშაობს. ადამიანებს სურთ იცოდნენ რა ოდენობის შემოწირულობას 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 ჩაიწერება მათი შემოწირულობა. ეს რაღაცით დოღს 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 წვრილ-წვრილი შემოწირულობებიდან შეაგროვებთ, რომელსაც კიდევ უფრო მეტი რაოდენობის ადამიანები გამოყოფენ. ამგვარად შემოწირულობა იმ შემადგენლობის ყოველი მესამე, ან მეხუთე დონორისაგან შემოდის, ვისაც მიმართეთ.

ამ სტატიის ცოდნით შეგიძლიათ შემოწირობათა ტაბულის შედგენა. მასში გამოჩნდება თუ რა მოცულობის დოტაცია გესაჭიროებათ და რომელი კორპორაციიდან. FR-ის სპეციალისტები მაშინ ადგენენ ასეთ ტაბულას, როდესაც სურთ „აწონ-დაწონონ“ რამდენად რეალურია იმ თანხის შეკრება, რომელიც მათ ესაჭიროებათ. მაგალითად თუ თქვენ 100 000 დოლარი უნდა მოიზიდოთ, თავდაპირველად უნდა შეამოწმოთ 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 დაწვევა იქნება კეთილგონივრული.

თვალსაჩინოებისათვის FR კამპანიის იმგვარი ტაბულის მაგალითს მოვიყვანთ 1.000.000-ის მოძიებას რომ ისახავს მიზნად. თუ ჩვენს მაგალითში მოყვანილი ციფრები ასტრონომიული გეგმვებიათ, 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.

| დოტაციის მოცულობა | კანდიდატების რაოდენობა | დოტაციის რაოდენობა | თანხა | % საერთო თანხიდან |
|-------------------|------------------------|--------------------|---------|-------------------|
| 100 000 და მეტი | 6 – 8 | 1 | 100 000 | 10 |
| 50 000 და მეტი | 18 – 31 | 6 – 8 | 350 000 | 35 |
| 10 000 და მეტი | 48 – 80 | 16 – 10 | 150 000 | 15 |
| 1 000 და მეტი | 110 – 360 | 70 – 90 | 130 000 | 13 |
| 100 და მეტი | 450 – 800 | 150 – 100 | 40 000 | 4 |
| დანარჩენი | | | 30 000 | 3 |

2. დახმარებისათვის მიმართვა: როგორ ვითხოვოთ. მოდით, ერთი წამით, ცოლქმრობის ანალოგიას დავუბრუნდეთ. ვინაიდან შემოწირობის 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. უწინ 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 თვალეში უცქერთ და ისე გამოთქვამთ, ყველაზე ცუდი კი – წერილის გაგზავნაა.

ა). როგორ დაესვათ საკითხი. მთავარია გახსოვდეთ – მხარდაჭერისათვის მისამართად 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: „სომ არ იქნება თქვენთვის საინტერესო განიხილოთ შესაძლებლობა . . . ?“ ასეთი ფორმულირება გზას უხსნის შემდგომ კონტაქტებს, თუკი მათი აუცილებლობა წარმოიქმნება. თუ საუბარია დიდ შემონატანზე, მაშინ უფრო მოსალოდნელია, რომ პასუხი მყისვე არ მიიღოთ. ერთმა FR-ის საუკეთესო სპეციალისტმა კიდევ ერთი სასარგებლო რჩევა მომცა: „როგორც კი შეთანხმებამდე მიხვალთ, ნელნელა დაამრგვალეთ საუბარი, ნუ დაყოვნდებით დონორის კაბინეტში და ნუ ილაყებთ, თორემ იმის საშიშროება წარმოიშევა, რომ იგი დაიწყებს ჩაფიქრებას, ჩაკვირებას და უკან დახევაზე, სიტყვის უკან წაღებაზე წავა“.

ყოველთვის, როდესაც აწარმოებთ კამპანიას ბევრი წყაროებიდან 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 კიდევ ვიღაც იძლევა ფულს. თუკი არ შეგიძლიათ პირველი მესამედის სახით მსხვილი შემოწირულობების შეგროვება, მაშინ ყველაზე უფრო მეტად გონივრული იქნება დაასკვნათ, რომ ზედმეტად ოპტიმისტი ბრძანდებოდით თქვენს გეგმებში, ხოლო თუ შეძლებთ პირველი მესამედის შეგროვებას, ამის შესახებ შემდგომი დონის პოტენციურ დონორებს ყურები შეგიძლიათ გამოუჭედოთ.

ზოგჯერ სულაც არ არის ადვილი იმის განსაზღვრა, თუ რა თანხა უნდა ითხოვოთ. FR-ის პრაქტიკიდან ცნობილია, რომ თუ ვიღაც 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. ზოგჯერ მაშინაც კი, როდესაც წინასწარი „დახვერვის“ შედეგად შეიტყობთ 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 დაწესებულება მისთვის არავითარ ფილანთროპიულ ინტერესს არ წარმოადგენდეს. უბრალოდ ის რომ სადღაც დიდი ფული „ტრიალებს“, იმას როდი ნიშნავს, რომ იქედან თქვენთვის რაღაც აუცილებლად „მოტყდება“. რასაკვირველია, ვისაც „მიწას შემოაყრით“, საბოლოო ჯამში იმათგან ყველა როდი გაუკეთებს საჩუქარს თქვენს დაწესებულებას, მაგრამ მიუხედავად

ამისა, კანდიდატების „დამუშავება“ საჭიროა. ამავედროულად უნდა ეცადოთ, რომ მათ შესახებ რაც შეიძლება მეტი რამ შეიტყუოთ. საკითხი ფრთხილად უნდა დასვათ. არავინ გაგინაწყენდებათ, თუკი ასე დაიწყებთ: „ხომ არ იქნება თქვენთვის საინტერესო . . . განხილვა?“, ბრძოლის შემდეგ თქვენი წარმატებები დათვალეთ, მარცხი – სულგროძელად დაივიწყეთ.

გ). ვინ დაგეხმარებათ თხოვნაში. თხოვნით მიმართვის ხერხს დიდი მნიშვნელობა გააჩნია. თუ საუბარი მსხვილ შენატანზეა, მაშინ პოტენციურ დონორთან მოლაპარაკებებზე ვინმე მნიშვნელოვანი ადამიანი თან წაიყვანეთ. იგი გულმოდგინედ უნდა შეარჩიოთ. იგი ხომ თქვენი დაწესებულების ინტერესების სახარბიელოდ წარმოჩენაში უნდა დაგეხმაროთ. მასთან რეპეტიცია შეიძლება წინასწარ გაიაროთ, იმის შესახებ თუ როგორ ააწყოთ საუბარს თქვენი საკითხების თაობაზე. თუკი რომელიმე საქმეს ორი ადამიანი წარმოადგენს, ეს მას დამატებით წონას შესძენს და რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, ერთ-ერთ თქვენგანს, ვიდრე მეორე ლაპარაკობს, ყურადღებით მოსმენის და დაკვირვების შესაძლებლობას მისცემს. ესე იგი თქვენი კოლეგის მხედველობის არედან გამორჩენილი მომენტების ჩავლებას შეძლებთ და თქვენს სამეურვეო სუბიექტში წარმოშობილ ეჭვებზე ან საკითხებზე გაცილებით ეფექტურ რეაგირებას მოახდენთ. მაგრამ, როდესაც ვიზიტზე „სათხოვნელად“ ორზე მეტი ადამიანი მიემართება, ეს მე ყოველთვის მძაბავს, რადგან შეიძლება ეს პირის შეკვრად გავიგოთ. დროთა განმავლობაში თქვენი FR-ის მოღვაწეობა ისეთ გასაქანს მიაღწევს, რომ მას მარტო ვეღარ გაართმევთ თავს. თქვენ დამატებით დაგჭირდებათ როგორც შტატიანი თანამშრომლები, ისე ვოლონტიორები.

იმისათვის, რომ პოტენციურ დონორებთან მუშაობის მიმართულებით თქვენი ძალ-ღონის კოორდინირება შეძლოთ, სპეციალური ადამიანი გჭირდებათ – დირექტორი განვითარების ხაზით. იგი თქვენი დაწესებულების უფროსი მენეჯერების სათვალავში უნდა შედიოდეს და სრულ განაკვეთზე მუშაობდეს. ხშირად მეკითხებიან, ნუთუ არ შეიძლება ამ თანამდებობაზე აყვანილი ადამიანის ანაზღაურება გაიცეს არა სახელფასო ფონდიდან, არამედ დაწესებულებისათვის „ნაშოვნი“ ფულიდან რამდენიმე პროცენტის, მაგალითად 10%-ის სახით. კარგი იდეაა? არა, არა და არა! თვით იმ იდეამ, რომ დონორების, მათ შორის ყველაზე თავმდაბლებისაც კი, შემოწირულობების 10% მთხოვნელს რჩება, შეიძლება დონორთა ჩამოშორება გამოიწვიოს. საკითხმა იმის თაობაზე, თუ ფაქტიურად ვინ გაგიყვანათ სპონსორზე და სად „დაილექა“ ფული, შესაძლოა ძალზე უსიამოვნო საუბრები გამოიწვიოს. კიდევ უფრო რთული სიტუაცია შეიქმნება, თუკი თქვენი „პროცენტებიანი თანაშემწე“ დაგაკავშირებთ ისეთ სპონსორთან, რომელიც მთელი რიგი მოკრძალებული შენატანების შემდეგ, თქვენს ორგანიზაციასთან მრავალრიცხოვანი კონტაქტების შემდეგ, მსხვილი შემოწირულობების გაკეთებას გადაწყვეტს. ასეთ შემთხვევაში რას მოიმოქმედებს ადამიანი, რომელიც თქვენთან პროცენტებზე მუშაობს? მოვა თქვენთან და მოგთხოვთ გადაუხადოთ თქვენს მიერ მისთვის დაწესებული 10%, ვთქვათ 100 000 \$-სა? როგორი რეაგირება ექნება ამაზე დონორს, რომელსაც მთელი ეს თანხა თქვენი დაწესებულებისათვის ქონდა განკუთვნილი?

განვითარების ხაზით მომუშავე დირექტორის გარდა, ამ მიმართულებით დიდი დახმარების აღმოჩენა შეუძლიათ ვოლონტიორებს,

რომელთა შესახებაც ჩვენ ზემოთ უკვე ვისაუბრეთ. ადამიანებს, რომლებიც უკვე იქცნენ თქვენი დაწესებულების ნაწილად და ბევრი მიმართულებით დიდი ენთუზიაზმით მუშაობენ, შეუძლიათ FR-ის სფეროში თქვენი კარგი თანაშემწევები 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 ინსტრუქტაჟი გულდასმით უნდა ჩაუტაროთ, ხოლო შემდგომ მათ მუშაობას კოორდინაცია გაუწიოთ. თუკი ვოლონტიორები თქვენთვის ფულის თხოვნას დამოუკიდებლად დაიწყებენ და თქვენი კონტროლის გარეშე, ამას შეიძლება ცუდი შედეგები მოყვეს. მაგალითად მათ შეუძლიათ ფულისათვის რომელიღაც თქვენი მიმართვის დუბლირება, ისეთი რაღაცის მოთხოვნა რაც არ შედის თქვენი დაწესებულების პრიორიტეტში, ან თავიანთი მოპყრობით რომელიღაც საპატივცემლო ადამიანი, რომელთან მისასვლელადაც საგანგებო მიდგომებს გეგმავდით, სახტად დატოვონ.

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

მნიშვნელოვანია ვოლონტიორებს შორის დავალებათა სწორად განაწილება. ის, რომ მათგან რომელიღაც კარგად იცნობს პოტენციური დონორებიდან ვიღაცას, ჯერ კიდევ არ ნიშნავს იმას, რომ სწორედ ის უნდა გააგზავნოთ თხოვნით ამ ადამიანთან. ამგვარ თხოვნაზე უარის თქმა ნაცნობ ადამიანთან უფრო ადვილია, ვიდრე უცნობთან. ძირითადად მოლაპარაკებაზე ისეთი ადამიანის გაგზავნაა უფრო ხელსაყრელი, რომელსაც რამდენადმე გააჩნია წონა, რომლის მოსაზრებასაც სპონსორობის კანდიდატი პატივისცემით მოეკიდება. და კიდევ – ძალზე მნიშვნელოვანია ყოველი პოტენციური დონორისადმი მიმართვის ვადების მკაცრად დაცვა.

დ). კამპანიის ჩატარების ვადები. ადამიანები ხშირად საქმეებს „ყუთში 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 გადაწყვეტილება შემოწირულობების მიცემის შესახებ უკიდურეს ზღვრამდე გადაიწევს. ასე რომ თქვენს ნებისმიერ FR კამპანიას მკაცრად განსაზღვრული ვადები უნდა გააჩნდეს. თუკი კამპანია ერთ წელიწადზეა გათვლილი, მაშინ მისი დასრულების ვადები საფინანსო წლის ბოლოს უნდა დაემთხვას. თუ კომპანია გათვლილია მრავალი წყაროებიდან სახსრების მოზიდვაზე, მაშინ ოფიციალური „გაშვება“ ეწყობა და შეუალედური ვადა ინიშნება. როდესაც ეს ვადა დადგება საანგარიშო კრება ტარდება (იგი შეიძლება ჭიქა ყავის თანხლებით ჩატარდეს, ხოლო თუ საუბარი მსხვილ

კომპანიაზე, მაშინ შეიძლება სადილის ორგანიზაციაც). რა თქმა უნდა ყველასათვის ცნობილი უნდა იყოს კამპანიის დასრულების ვადები, რაც თქვენი თანამშრომლების და დონორების მოქმედებებს მიზანდასახულობას მისცემს. FR სამუშაოს ზრდასთან ერთად თქვენ სხვადასხვა მიზნები წამოგეჭრებათ და სამუშაოს სულ უფრო რთული განრიგის შედგენა მოგიხდებათ ბევრი ტაბულებით, მაგრამ ყოველთვის გახსოვდეთ ვადების შესახებ: 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 მხუჭებლისათვის სასიამოვნო გამოცდილებად აქცევთ.

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

ბ.) *მადლიერების გამოხატვის სხვა ხერხები.* მსხვილი შენატანის გამო მადლობის გამოსახატავად საკმარისი არ არის მხოლოდ სამადლობელო წერილის დაწერა და გაგზავნა. სხვადასხვა ადამიანები ყურადღების გამოვლენის სხვადასხვა ნიშნებს მოელოდნენ მათ მიერ თქვენთვის გამოყოფილი მსხვილი შემოწირულობის გამო. ზოგიერთ მათგანს, ესეთები კი ცოტანი არიან, არ სურთ ეს ამბავი საჯაროდ გახდეს ცნობილი. ადამიანთა უმეტესობა კი აქეთკენ ისწრაფვის. გაწეული ქველმოქმედებისათვის მადლიერება სხვადასხვა ფორმით შეიძლება გამოიხატოს: პროგრამაზე დონორის მოხსენიებით, თქვენი ქალაქის მერის მიერ ოფიციალურად გამოთქმული მადლობით, ან დონორის პატივსაცემად მიღების გამართვით, ან მარმარილოს დაფაზე მისი სახელის ამოტვიფრით. ჩვენ აქ არ შევუდგებით სხვადასხვა ვარიანტების დეტალურ აღწერას და მათ შედარებით ღირსებებს, მაგრამ თვით ცხოვრებით დადასტურებული მთავარი წესი იმაში მდომარეობს, რომ თქვენ შემოწირულობებზე საპასუხოდ ყურადღების გამომხატველი ნიშნების გააზრებული პოლიტიკა უნდა გააჩნდეთ. თქვენი მადლობა ყოველთვის შენატანის სიდიდის პროპორციული უნდა იყოს. მაგალითად, თუკი გულუხვი სპონსორის პატივსაცემად მიღებას აწყობთ, მხედველობაში იქონიოთ, რომ ადამიანი, რომელიც მომავალში ასეთივე შემოწირულობას გააკეთებს, მისდამიც ასეთივე მოპყრობას ვარაუდობს. შენატანის გამო მადლობის გამოხატვა შეიძლება ფული დაგიჯდეთ და თქვენი ეს ხარჯები უბრალოდ უნდა ჩართოთ როგორც საქმის წარმოების ერთ-ერთი დანახარჯი, იმიტომ, რომ სწორედ გათვლილი ყურადღების ნიშანი ირგვლივ მყოფთ

შემოწირულობისათვის აღაფრთოვანებთ, ამან შეიძლება თქვენს თავდაპირველ დონორს ქველმოქმედების განმეორებითი უსტისაკენ უბიძგოს.

ასიგნებები ფონდებიდან

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, ზედმიწევნით 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 თუ არა. ფონდების უმეტესობას ურჩევნია რომელიმე ორგანიზაციის თავისუფალ განკარგვაში ყოველწლიური საბიუჯეტო ასიგნებები არ გამოყოს. ისინი უპირატესობას ანიჭებენ სპეციალური პროექტებისათვის, ჩვეულებრივ ინოვაციური პროექტებისათვის, სახსრების გამოყოფას, არა უმეტეს სამი წლის ვადით. ფონდების უმრავლესობა თავის წლიურ ანგარიშს აქვეყნებს და მზად არის მისი ეგზემპლარი გამოგიგზავნოთ. ასე რომ თქვენ ყოველთვის შეგიძლიათ შეიტყოთ, 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 პაკეტში ჩადოთ სტატია ან ბროშურა ამის შესახებ, მაგრამ ყურადღება მიაქციეთ რომ იქ თქვენი რამდენადმე მაინც მაკომპრომეტირებული ცნობები ან მინიშნებები არ იყოს. თქვენგან აგრეთვე 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 ისინი ძალზე მადლობლები დარჩებიან, თუ თქვენ მათთან გასაგზავნ მასალებს წინასწარ გულდაგულ შეარჩევთ და რედაქტირებას გაუკეთებთ. თუკი თქვენ მათ სქელ საქაღალდეს გაუგზავნით, მაშინ თითქმის უჭკველია, რომ მას არავინ არ წაიკითხავს. თქვენი განაცხადი უნდა იყოს ლაკონური, გარეგნულად მიმზიდველი და დახვეწილი თავისი არსით.

პროექტის დასრულების შემდგომ, ფონდების უმეტესობა და ბევრი კორპორაციები, ითხოვენ ანგარიშის წარდგენას, რათა გააკონტროლონ, თუ როგორ დახარჯეთ ასიგნებული სახსრები და მიღებული შედეგების ერთგვარი შეფასება გააკეთონ. შეფასება მათთვის ყოველთვის ძალზე მნიშვნელოვანია. ასე, რომ ნუ აამაღლებთ მოსალოდნელ მაჩვენებლებს,

ეცადეთ იყოთ რეალისტები და თქვენი ანგარიში აუცილებლად დროულად გადაგზავნეთ. ნუ დაელოდებით რომ ფონდი, ან კორპორაცია ძალღებით დაგედევნონ, თორემ მათგან აღარასოდეს არ მიიღებთ არანაირ მხარდაჭერას.

შენატანები კორპორაციებიდან

კორპორაციების მოვალეობაში არ შედის ფულების გაცემა. ის ფულები რომელთა გამოყოფასაც თქვენ მათ თავაზობთ თქვენი ორგანიზაციის საჭიროებისათვის, ფაქტიურად მათ აქციონერებს ეკუთვნით. ამიტომაც კორპორაციის ჩინოვნიკებს ძალზე წონიანი მტკიცებულებები უნდა გააჩნდეთ იმის შესახებ, რომ ფულები გამოყოფილი იყო მათი ბიზნესისათვის რაღაც სასარგებლო საქმეზე. ჩვეულებრივ, როდესაც ისინი ფულს გაძღვენთ თავიანთ პირობებს აყენებენ. ეს შეიძლება იყოს უბრალოდ სურვილი მოიხსენიონ ისეთი კორპორაციის სახით, რომელიც მოქალაქეთა ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებაში დებს სახსრებს, სხვა შემთხვევაში მოთხოვნები უფრო დახვეწილია და კორპორაციას მოსახლეობის უფრო მკაფიოდ განსაზღვრულ კატეგორიასთან სურს კომუნიკაციის აწყობა. კორპორაციის საქველმოქმედო მოღვაწეობის ძალზე განსხვავებული სტილები და მიზნები არსებობს, მაგრამ არასოდეს არ შეიძლება იმის გაფიქრებაც კი, რომ უკარნახოთ მათ, თუ როგორ სტრატეგიას უნდა მისდიონ, მაშინაც კი თუ მტკიცედ იცით, მათთვის უკეთეს შედეგს რა მოიტანს.

კორპორაციებთან ზოგჯერ სპეციალური ფონდები არსებობენ, რომლებიც მათ საქველმოქმედო არხებად ემსახურებიან, ზოგჯერ ისინი შემოწირულობებს თავიანთ ანგარიშებში ატარებენ როგორც სარეკლამო ხარჯებს. ისინი ზოგჯერ ორივე ხერხს იყენებენ. როდესაც კორპორაციას მიმართავთ, სასარგებლოა დაინტერესდეთ იმით, თუ როგორი სახის შენატანის განხილვა შეუძლიათ მათ: მხოლოდ ოპერატიული მოღვაწეობისათვის, თუ ყოველწლიური დოტაციის იმედი შეგიძლიათ იქონიოთ. გაიგეთ დათანხმდებიან თუ არა ისინი სპონსორობა გაუწიონ ერთ-ერთ თქვენს პროგრამას, მაგრამ ამგვარი შენატანის მისაღებად (რომელიც გაცილებით მეტი იქნება, ვიდრე ნებისმიერი ყოველწლიური დოტაცია, რომლის იმედიც შესაძლოა იქონიოთ) საჭიროა თქვენი მხრიდან ოსტატურად გააზრებული მიდგომები.

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 წარმოების? უფრო რომელი პროგრამა დაინტერესებს მათ – ოჯახური აუდიტორიის, თუ ელიტის? ყველაზე მარტივი ხერხია კორპორაციის ერთ-ერთ ხელმძღვანელს ეწვიოთ და პირდაპირ კითხოთ, თუ რომელ სტრატეგიას მისდევს მისი კომპანია. დაინახავთ, რომ თქვენგან არაფერს არ დამალავენ, პირიქით სიამოვნებით გამოგკითხავენ, თუ რა გაინტერესებთ და თქვენ შეიძლება კონსტრუქციული

საუბარი გამოვივიდეთ, რომელიც საბოლოო ჯამში ურთიერთხელსაყრელ ერთობლივ პროექტში გამოვლინდეს.

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 მოწყობა და ა.შ. და ა.შ.

თუკი მთელი ამ ჩვენი რჩევა-დარიგებების შემდეგ, ღმერთმა დაგიფაროთ და სიფხიზლეს დაკარგავთ, უბრალოდ მათ ფულთან ერთად მიიმალებით, თქვენი შრომით არ აანაზღაურებთ ამ ფულს, მაშინ თქვენ განა მხოლოდ ერთ გროშსაც კი აღარასოდეს არ მიიღებთ მათგან, არამედ თქვენს შესახებ ცუდი ხმა ყველა კორპორაციაში გავრცელდება და ისინი თავიანთ შენატანებს სულ სხვა მიმღებისაკენ მიმართავენ. იმისათვის, რომ FR-ის გაშმაგებულ რბოლებში გაიმარჯვოთ, თქვენ საეჭვო არავისათვის არ უნდა იყოთ!

არაფულადი შემოწირულობები

ამგვარი შემოწირულობების 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 თქვენი მისიის წინ წასაწვად და პოტენციური დონორების „მიწის შემოყრა“ ისევე დაიწყოთ, როგორც ჩვენ ამის შესახებ უკვე ვისაუბრეთ, ვოლონტიორებისაგან შეიძლება საკონსულტაციო კომიტეტის შექმნა (განვითარების სახით მომუშავე კომიტეტისაგან გამოცალკეებული ორგანო, მაგრამ ორივე კომიტეტს ერთი და იგივე თანამშრომელი უნდა უწევდეს კოორდინაციას). ამ კომიტეტის ამოცანა იქნება თქვენი მიზნების ინტერესებისათვის კოლექციონერებთან მიდგომების ძიება. იგივე კომიტეტი შეიძლება დაკავდეს თქვენთვის არასაჭირო საჩუქრების გადარჩევით და მათზე უარის თქმით, მაგალითად ვიდაც თავის კოლექციას გჩუქნით, რომელიც არ შეესაბამება თქვენი დაწესებულების მისიას, მოითხოვს დიდ საგამოფენო ფართს, არ შეგეფერებათ თავისი ხარისხით ან სხვა მილიონი მიზეზის გამო და თქვენ უარს ამბობთ, შეგიძლიათ დარწმუნებული ბრძანდებოდეთ, რომ მჩუქებელი ამას არ გაპატიებთ და დაიწყებს ყველა მიმართულებით იმის ყვირილს, რომ თქვენ ყველანი საოცარი იდიოტების ბანდა ხართ. ეს იმ შემთხვევაში მოხდება, თუკი არ გეჭნებათ საკონსულტაციო საბჭო, ან სპეციალური პროცედურა, რომელიც მოგცემთ საშუალებას ღამაზად თქვათ უარი არასასურველ საჩუქარზე. ზოგჯერ დაწესებულებები იღებენ საჩუქრებს და შემდეგ ამას მწარედ ნანობენ. ზოგჯერ საჩუქრის მიღების პირობები წინასწარ არის დათქმული და ექსპოზიციიდან მისი მოხსნა შეუძლებელი ხდება. ეცადეთ მსგავსი

შემოტყვევებისაგან დაიცვათ თავიც და თქვენი საქმის გამგრძელებლებიც საჩუქრების მიღების კარგად გააზრებული პოლიტიკით.

გააფართოვეთ თქვენი დონორების წრე!

ისინი, ვინც FR-ით არიან დაკავებული, ხშირად დიდ ცდუნებაში ვარდებიან: დაფნის გვირგვინზე განისვენონ. თქვენ უკვე გყავთ ორი მსხვილი მეცენატი, რომლებიც თქვენს მთავარ საჭიროებებს უზრუნველყოფენ, რაღაში გჭირდებათ დროის, ენერჯის და ფულის ხარჯვა იმაზე, რომ სხვების „მიწის შემოყრა“ გააგრძელოთ? მაგრამ დრო ხომ იცვლება, დონორების ინტერესებიც ხომ იცვლება, მათგან ვიღაც სხვა მოღვაწეობაზე გადაერთვება, ვიღაც მოკვდება და ამ დროს თქვენ გატეხილ ვარცლთან აღმოჩნდებით, ანუ ბევრის მნდომი, ცოტასაც დაკარგავთ: თქვენს ბიუჯეტში ვებერთელა ხერეული დაადებს პირს. ასე რომ საჭიროა მუდმივად დაუჭიროთ მხარი შენატანებისა და საჩუქრების შემოდინებას, თანაც ყველა სახის და ოდენობის საჩუქრების შემოდინებას, პატარა საჩუქრებმა ხომ შესაძლებელია დიდი შენატანები მოიყოლიონ და საერთოდ აქ ისეა, როგორც დოღზე: არასოდეს იცი ვინ გაიმარჯვებს.

თქვენი მემკვიდრეობა

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

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

დანართი 1.

ორგანიზაციის მისიის ფორმულირება

ამ დოკუმენტის მიზანია, ორგანიზაციის ძირითადი მისწრაფებები და მისი ფილოსოფიის არსი, მისი მოღვაწეობისათვის დამახასიათებელი ყველა წახნაგი შეკუმშული ფორმით გამოხატოს, მაგრამ მისი უმთავრესი დანიშნულება ამ ფილოსოფიის მნიშვნელობის თავის ყველა მომხრემდე, თანამშრომლამდე, ხელმძღვანელობამდე და ფართო ზასოგადოებრიობამდე მიტანაში მდგომარეობს.

თქვენი ფორმულირების გაცემის დროს გაიაზრეთ შემდეგი:

- რისთვის არსებობს თქვენი მუზეუმი?
- მის არსებობას ვისთვის მოაქვს სარგებლობა?
- რა ფორმით მოაქვს მას სარგებლობა საზოგადოებისათვის? დაცვით, პროპაგანდით, გაგების გადრმავებით?
- 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 თქვენი თანამშრომლების მუშაობასთან აქვს შეხება.

მაგალითები და ნაწყვეტები სხვადასხვა ორგანიზაციების მისიის ფორმულირებიდან

1. ჩვენი მისიაა – 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 შევუწყოთ 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 – გავხადოთ მუზეუმი უფრო საინტერესო, ხალისიანი, ხელმისაწვდომი და ჩვენი პუბლიკის და თანამშრომლების მოთხოვნილებებისადმი უფრო გულისხმიერი.

6. ჩვენი მუზეუმი ვთავაზობთ თანამედროვე ხელოვნების და მისი წყაროების გაცნობას ოჯახურ გარემოში, სადაც ადამიანებს შეუძლიათ შეიცადონ, შეაყვონონ თავიანთი ცხოვრების შმაგი ფაცაფუცი, რათა იმ განსაკუთრებულ სიამოვნებას მიეცნენ, რომელსაც ჩვენ ხელოვნება გვანიჭებს.

7. ჩვენი მუზეუმი არასახელმწიფო ორგანიზაციაა და იგი დაფუძნდა კონგრესის მიერ 1980 წელს იმისათვის, რომ სახელი გაუთქვას ამერიკული არქიტექტურის, ბინათმშენებლობის და დიზაინის მიღწევებს. იგი თავის 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 დღემამდე. ფედერალური მნიშვნელობის დაწესებულებაა და მთელი სახელმწიფოს სხვადასხვა ინტერესების მქონე აუდიტორიას ემსახურება, აგრეთვე იმ დამთვალეირებლებს, რომლებიც მოდიან ვაშინგტონში ორი ისტორიული, სხელგანთქმული შენობის კედლებში. მუზეუმი ფართო პუბლიკას აცნობს თავის კოლექციებს, სასწავლო-მეთოდურ მასალებს და კვლევით რესურსებს, რომლებიც ქვეყნის ნაციონალურ მრავალფეროვნებას ასახავენ.

9. ჩვენი მისია:

- სწრაფვა ჩვენი პროგრამის შინაარსის სრულყოფისაკენ, რათა გადრმავედეს 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 შესაძლებლობის მქონე ადამიანების მისამართით, ადამიანებისათვის სხვადასხვა ცხოვრებისეული გამოცდილებით.
- 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, მულტიმედიაური და სხვა ახალი ტექნოლოგიების ჩათვლით.

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

11. „ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების ხელოვნებისა და კულტურის მხარდამჭერი ფონდი” იმისათვის არსებობს, რომ ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის კულტურისა და ხელოვნების დაწესებულებებს ახლად წარმოქმნილი თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკის პირობებისადმი ადაპტაციაში დაეხმაროს. გვწამს, რომ ჯანსაღი, ცოცხალი და თბილი კულტურის ორგანიზაციების განვითარებით, ამ ქვეყნებში ცხოვრების დონის ამაღლება შესაძლებელია. ფონდი 1991 წელს დაფუძნების დღიდან, მის მიერ შერჩეულ ორგანიზაციებს მხარდაჭერას უწევს იმ რწმენით, რომ ხელოვნებისა და კულტურის მთელი რეგიონების გამოცოცხლებას და სამოქალაქო საზოგადოების განმტკიცებას უწყობს ხელს. ფონდს მაღალკვალიფიციურ პროფესიონალთა ქსელი გააჩნია, რომელთაც მდიდარი გამოცდილება აქვთ და მასთან უსასყიდლო საწყისებზე თანამშრომლობენ. ვთავაზობთ რა დახმარებას ხელოვნების სფეროს პროფესიონალთა სამყაროს, კეთილი იმედის ხმით ვემსახურებით მათ და ამით მთელი საზოგადოებისათვის სარგებლობა მოგვაქვს.

12. ჩვენი ორგანიზაციის მისია – ჩვენ წევრებთან პარტნიორული მუშაობა, რათა განათლებული პუბლიკა შეიქმნას, რომელიც მოვლენების, იდეების და კულტურების ღრმად წვდომისაკენ და კრიტიკულად გააზრებისაკენ ისწრაფვის. ჩვენი მისიის განსახორციელებლად ვაწარმოებთ, ვიძენთ და ვავრცელებთ კომპიუტერულ პროგრამებს, რომლებიც ჟურნალისტიკის სფეროს და კულტურული თვითგამოხატვის სხვა სახეობების საზოგადოებრივი მომსახურების ყველაზე მაღალ სტანდარტებს შეესაბამებიან; ჩვენ ჩვენი წევრების ინტერესებს წარმოვადგენთ; ჩვენ საზოგადოებრივი რადიოს მთლიანი სისტემის თანამგზავრულ კავშირს ვიძლევი.

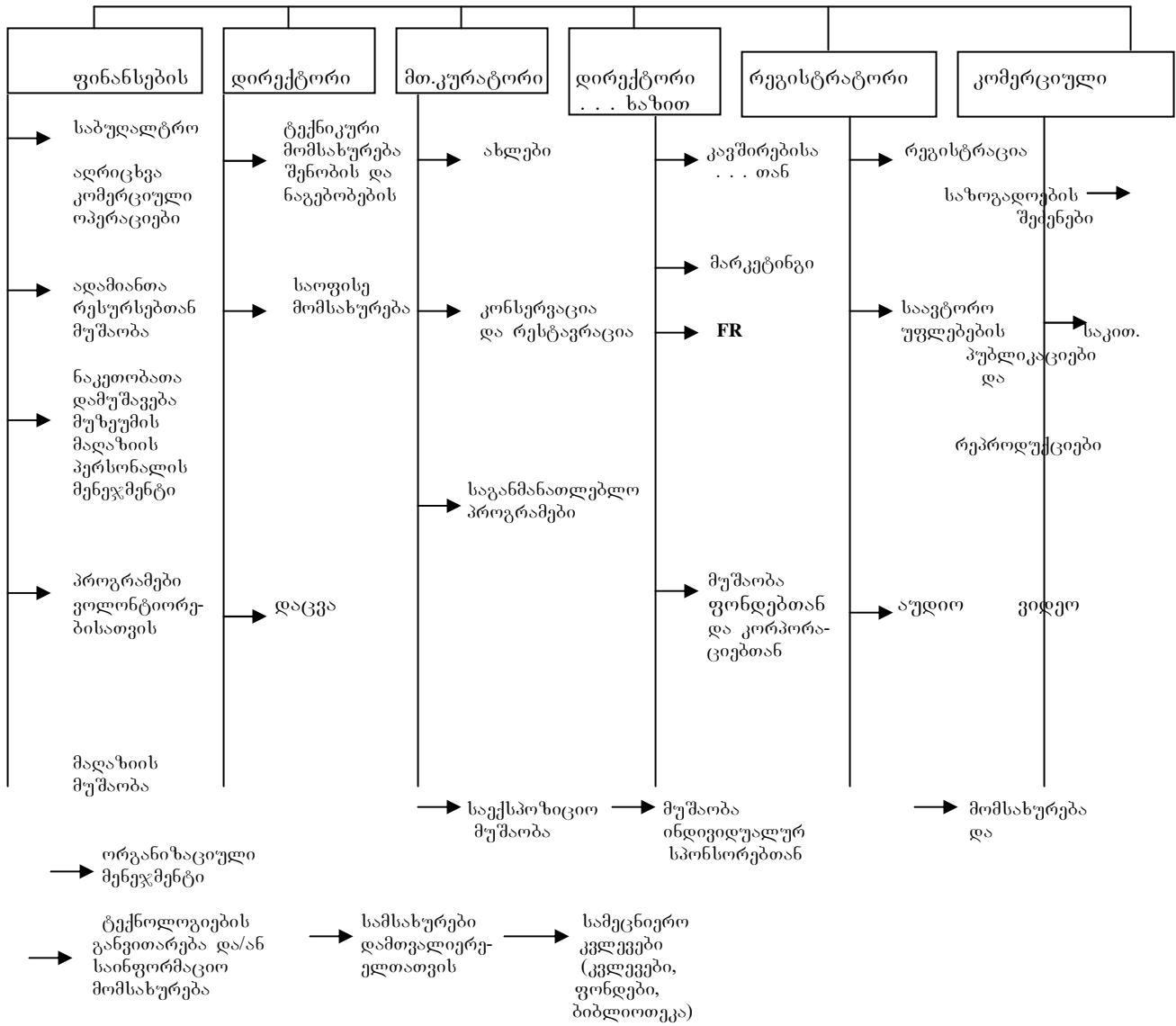
დანართი 2

მუზეუმის ორგანიზაციული სტრუქტურის ნიმუში

უმაღლესი რგოლის
ხელმძღვანელთა ჯგუფი

დირექტორი

დირექტორის
მოადგილე



დანართი 3

თანამდებობრივი მოვალეობის აღწერა

თანამდებობის დასახელება: დირექტორის მოადგილე

ანგარიშვალდებულება: დირექტორის და საბჭოს პრეზიდენტის წინაშე

სამუშაო დრო: ორშაბათი-პარასკევი. 9.00-დან 17.00-მდე

განაკვეთი: სრული

ძირითადი მიზანი:

ფუნქციები, რომლებსაც ასრულებს მოცემულ თანამდებობაზე დაკავებული ადამიანი, მრავალწახნაგოვანია და მიმართულია ბევრი მოთხოვნილებების 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 მისი ყოველდღიური მოვალეობების შესრულებაში: კორესპოდენტია, სამსახურებრივი წერილები, სატელეფონო მოლაპარაკებები, ადმინისტრაციული მოქმედებები, დირექტორსა და დანარჩენ 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 დამაკავშირებელ რგოლად მსახურობს, განსაკუთრებით ქვედანაყოფების ხელმძღვანელთა შორის.
- დირექტორის ყურადღებას მიაპყრობს იმ საკითხებს, რომლებიც განხილვას საჭიროებენ: მნიშვნელოვანი ღონისძიების დროს პუბლიკაში გამოჩენა, ბიუჯეტის საკითხები, პერსონალის ქცევა, დამთვალეირებელთა 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 დაწესებულების დამტკიცებული პოლიტიკის ლობირება, აგრეთვე ჩაფიქრებული ცვლილებების განხორციელებისათვის ხელშეწყობა.

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

- ადგენს დირექციის ბიუჯეტს
- მონაწილეობს დაგეგმარებასთან დაკავშირებულ ყველა თათბირში.
- აუცილებლობის შემთხვევაში მონაწილეობს განყოფილებებს შორის ყველა ერთობლივ თათბირებში და გამოდის ფასილიტატორის სახით – იძლევა ან იღებს ინფორმაციას.
- დირექტორის დავალებით შემოსულ კორესპონდენციას პასუხობს მოთხოვნები კანდიდატისადმი:
- უმაღლესი განათლება შესაბამისი სფეროსი
- ანალოგიურ დაწესებულებაში მუშაობის გამოცდილება (4-5 წელი)
- საფინანსო მენეჯმენტის და პროექტების გაძღოლის ჩვევების ფლობა
- კოლეგებთან, ვოლონტიორებთან და მომსვლელებთან ურთიერთობის ცოდნა
- კარგად წერის, საუბრის ცოდნა და სარედაქციო ჩვევების ფლობა.

დანართი 4

დოკუმენტები მომსახურებათა ატესტაციისათვის

ეს მასალები აღმოსავლეთ-დასავლეთის
კვლევათა ინსტიტუტმა შემოგვთავაზა.

4.1 ექვსი თვის მანძილზე გაწეული მუშაობის ანალიზი

ვის:

ვისგან:

რა საკითხზე: ექვსი თვის მანძილზე თქვენს მიერ გაწეული მუშაობის შეფასება

თარიღი:

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

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

1. განვლილი ექვსი თვის მანძილზე გაკეთებულიდან რას მიიჩნევთ ყველაზე უფრო მნიშვნელოვნად? დაწერეთ იმ მიზნებისა და ამოცანების შესახებ, რომლებსაც თქვენ უყენებდით საკუთარ თავს განვლილი ექვსი თვის მანძილზე (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, 3-5 თქვენი ამოცანები და მიზნები. ჩვენ მათ ერთად განვიხილავდით, ერთმანეთს შეგუთანხმებთ, გადავცემთ კადრების განყოფილებას, რომელიც გაამრავლებს ამ მასალებს და მთელ პერსონალამდე დაიყვანს. თქვენი მოსაზრებები გადმოეცით შემდეგი ფორმით:

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

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

4. ხომ არა გაქვთ კითხვები სამუშაოს მიერ თქვენდამი წაყენებული მოთხოვნების თაობაზე?

5. რაში გესახებათ თქვენი კარიერის პერსპექტივა? ხომ არ არსებობს ისეთი კურსები, რომლის გაცვლაც გსურთ ან დავალებები, რომელთა მიღებასაც ისურვებდით, რომელიც 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 ამოცანებისა (მათი პრიორიტეტულობის მიხედვით), რომელთა განხორციელებასაც მომდევნო ექვსი თვის მანძილზე აპირებთ. მოხდება მათი განხილვა და შეთანხმება. კადრების განუყოფელობის წერილობითი სახით უნდა ჩაბარდეს ფორმულირებული მიზნები და ამოცანები შეფასების შევსებულ ფორმასთან ერთად).

3. კოლექტივში მუშაობა

3. 1 დამოკიდებულება უფროსთან

(ერთობლივი მუშაობის ეფექტურობა)

უფროსთან პროდუქციული მუშაობა იცის. სრული ურთიერთგაგებაა.

განკარგულებებს კარგად ასრულებს. კომუნიკაცია დამაკმაყოფილებელია.

ზოგჯერ განკარგულებების შესრულება არ შეუძლია. ურთიერთობებში ზოგიერთი პრობლემა.

განკარგულებებს ცუდად ასრულებს. ხშირად წარმოიქმნება გაუგებლობა

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 ურთიერთდამოკიდებულებები. მას ყველა პატივისცემს, იგი ყველას უყვარს.

ურთიერთობის კარგი უნარი. იშვიათად გააჩნია პრობლემები

ზოგჯერ ადამიანებთან ურთიერთობაში პრობლემები უჩნდება

არ იცის ფაქტებითა და დიპლომატიით სარგებლობა. უთანხმოებების მიზეზს წარ,თადგენს.

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 დაგეგმარების პროცესში ჩართვა; იღებს თუ არა თავისთავზე პასუხისმგებლობას ხელქვეითთა მოქმედებების გამო; არის თუ არა ადვილად მისაწვდომი ხელქვეითებისათვის; რეგულარულად აძლევს თუ არა მათ უკვე კავშირის შესაძლებლობას. გააჩნია თუ არა მათი მოსაზრების მოსმენის უნარი; ანვითარებს თუ არა ხელქვეითთა შესაძლებლობებს და ახალისებს თუ არა მათ წინსვლას)

გამოჩენილი ხელმძღვანელია, კოლექტივთან სრული ერთიერთ გაგებით მოქმედებს.

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

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

ძალიან ერევა წვრილმანებში

კომენტარები: _____

4. პროფესიონალური ჩვევები

4. 1 ცოდნა

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

საუკეთესო მცოდნე პროფესიონალი

მცოდნე მრავალი ასპექტით

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 შესასრულებლად, გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, გუნდების და ცალკეული მუშაკების ჩართვის უნარი; გადაწყვეტილებების დროულად მიღების უნარი).

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

ჩვეულებრივ კარგად მომზადებულია. ძირითადად მიღებული გადაწყვეტილებების მიღებისას იცის ფაქტებზე დაყრდნობა და ლოგიკის გამოყენება.

იცის საკითხის არსში წვდომა. თითქმის ყოველთვის სწორ გადაწყვეტილებებს იღებს.

კომენტარები: _____

4. 3 დაგეგმარება და სამუშაოს ორგანიზაცია
(დროის ეფექტურად გამოყენების მიზნით საკუთარი სამუშაოს დაგეგმვის უნარი; მიზნების და პრიორიტეტების ზუსტად განსაზღვრის უნარი).

მაღალორგანიზებულია. ყველაფერს თავის დროზე აკეთებს

ზოგჯერ აგვიანებს ვალდებულებების შესრულებას. წინასწარ არაფერს გეგმავს.

ცუდად ორგანიზებულია

კომენტარები: _____

4. 4 ნოვატორობა
(ორიგინალურად აზროვნების უნარი და შემოქმედებითი უნარი; სიძნელეების მარჯვედ გადალახვის უნარი; თავაზობს გაუმჯობესების იდეებს).
ორიგინალური აზროვნება გააჩნია 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 მიღვენება).

მუშაობა და პროფესიული დონე უმაღლესი ხარისხისაა. შეცდომები ძალზე იშვიათი.

მუშაობს კეთილსინდისიერად. მუშაობის და პროფესიონალიზმის კარგი ხარისხი, რომელსაც შეიძლება დაეყრდნოთ.

მუშაობის ხარისხი და პროფესიონალიზმი ზოგჯერ არადაამაკმაყოფილებელია.

უგულისყურო, დაუდევარი მუშაკი. 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 კრიტიკასა და გადაწყვეტილებების აღქმის და მათზე სწორად რეაგირების უნარი).

ენტუზიაზმით მუშაობს და სხვებთან თანამშრომლობს. კოლეგებს შთააგონებს სამუშაოდ.

სამუშაოსადმი დამოკიდებულება დამაკმაყოფილებელია. სხვათა წინადადებებს კონსტრუქციულად ეკიდება.

ზოგჯერ სამუშაოსადმი დამოკიდებულება ნეგატიურია. კრიტიკასა და წინადადებებზე ცუდად რეაგირებს.

ცუდი დამოკიდებულება. ძირითადად ნეგატიური.

კომენტარები: _____

4. 7 ფინანსური პასუხისმგებლობა

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

უმაღლესი შეფასება

სისტემატურად იხმარს 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. ყველაზე საუკეთესო და ყველაზე ძლიერი რა მხარეები აქვს მოსამსახურეს?

5. 2რაში მდგომარეობს მოსამსახურის ყველაზე უფრო სერიოზული ნაკლი და სისუსტეები? რა კეთდება იმისათვის, რომ ისინი აღმოფხვრას?

დანართი 5

საფინანსო დაგეგმვა

5. 1 წლის ბიუჯეტი

შემოსავლების და გასაღების (ხარჯების) ანგარიში _____ წელი

შემოსავლები

- სუბსიდიები (სახელმწიფო, მუნიციპალური და ა.შ. დაფინანსება)
- FR მოღვაწეობა
- შესასვლელი საფასური
- საბანკო პროცენტები და შემოსავლები ინვესტიციებიდან
- შემოსავლები პუბლიკაციებიდან მინუს გაყიდვების ღირებულება
- მაღაზიებიდან და კონცესიებიდან მიღებული შემოსავლები
- კონფერენციები

სულ შემოსავლები:

გასაღები

პერსონალი:

- ხელფასი
- დახმარებები და პრემიები

კონტრაქტების მიხედვით მომსახურების ანაზღაურება

სულ პერსონალის:

პროფესიული კონსულტაციები

- აუდიტი
- იურისტის მომსახურება

სულ პროფესიული კონსულტაციების:

ადმინისტრაციული გასაღები

ბეჭდვა

საფონტო 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 გასაგლები:

საღდო:

(შემოსავალს მინუს გასაგალი)

5. 2 გრძელვადიანი ფინანსური პროგნოზი

| | 1 წელი | 2 წელი | 3 წელი | და ა.შ. |
|--|--------|--------|--------|---------|
| <p>შემოსავლები:</p> <ul style="list-style-type: none"> სახელმწიფო დაფინანსება და სხვა ასიგნებები ამონაგები (დასწრების რაოდენობა გამრავლებული შემოსავლელი ბილეთის საშუალო საფასურზე) სხვა შემოსავლები (პუბლიკაციებიდან, მაღაზიის ნავაჭრიდან, შენობების იჯარით გაცემიდან და ა.შ.) <p>სულ გადასახადების გადახდამდე: გადასახადები და სხვა:</p> <hr/> <p>გადასახადების და სხვა გადახდის შემდგომ სუფთა შემოსავალი:</p> | | | | |
| <p>გასაველები:</p> <ul style="list-style-type: none"> პერსონალის ხელფასი კაპიტალური ხარჯები მოწყობილობები სხვა ხარჯები (კომუნალური, საოპერაციო და ა.შ.) ამორტიზაცია (იმისათვის, რომ საამორტიზაციო ჩამოწერა მოხდეს ამორტიზაციის თანხა ყველა ხარჯის თანხას აკლდება) <p>სულ:</p> <hr/> <p>საღდო (შემოსავალს მინუს გასავეალი)</p> | | | | |