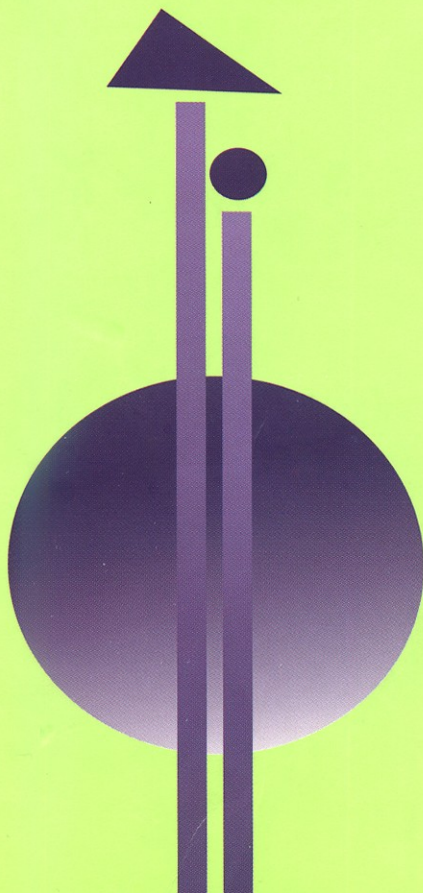


ბარი ლორდი, გვილ დექსტერ ლორდი



ქართული
ბიბლიოთეკა

სამუზეუმო საქმის მენეჯმენტი





ქართული
ლიბრეოთეკა

THE MANUAL OF MUSEUM MANAGEMENT

BARRY LORD
and
GAIL DEXTER LORD

სამუზეუმო საქმის მენეჯმენტი

ბარი ლორდი
და
გაილ დექსტერი ლორდი

ნიგნის გამოცემა დაფინანსდა:

საქართველოში აშშ-ს საელჩოსა და

საქართველოს კულტურის, ძეგლთა დაცვისა და სპორტის
სამინისტროს მიერ



This book was published by the financial support:
of the

US Embassy in Georgia and

Ministry of Culture, Monuments Protection and Sport of Georgia

გამოსაცემად მომზადდა საქართველოს მუზეუმების ასოციაციის მიერ
პროექტის ავტორი და ნიგნის რედაქტორი: ინგა ქარაია

ინგლისურიდან თარგმნა სალომე ცისკარიშვილმა

კომპიუტერული დიზაინი: ლაშა ქარაია

This book prepared for publish by **Georgian Museums Association**

Project author and Editor: **Inga Karaia**

Translation from English: **Salome Tsiskarishvili**

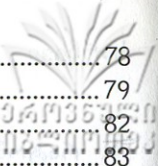
Computer Design: **Lasha Karaia**

ნიგნში განხილულია სამუზეუმო საქმის მენეჯმენტის მეცნიერული საფუძვლები და პრაქტიკული გამოცდილება, მუზეუმის მართვის ამოცანები, სამუზეუმო ორგანიზაციების სტრუქტურა, სამუზეუმო ფონდების, საექსპოზიციო პროგრამებისა და ფინანსების მართვის მეთოდები, მუზეუმების მუშაკთა მოვალეობები და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები. ნიგნი მიჩნეულია მსოფლიოში ყველაზე ავტორიტეტულ სახელმძღვანელოდ მუზეუმების მართვის საკითხებში უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებებისათვის მენეჯმენტის, ხელოვნებათმცოდნეობის, მუზეოლოგიის, ძეგლთა დაცვის, ორგანიზაციის მენეჯმენტის სპეციალობებისათვის და სამუზეუმო საქმის სპეციალისტთა გადამზადებისათვის.

First published in the United States by Alta Mira Press,
a Division of the Rowman & Littlefield Publishing Group, Lanham,
Maryland U.S.A Reprinted by permission. All Rights reserved.



1. რატომ: მუზეუმის მართვის ამოცანები	5
1.1. მართვის მიზანი	5
1.2. მუზეუმის დანიშნულების განსაზღვრა	6
1.3. მართვის როლი მუზეუმებში	9
1.3.1. მისიის შეგრძნების შთაგონება	10
1.3.2. უფლებამოსილების განმარტება	11
1.3.3. მიზნისკენ გაძღოლა	13
1.3.4. კონტროლი ამოცანების შესრულებაზე	14
1.2.5. ფუნქციების შესრულების შეფასება	15
2. ვინ: სამუზეუმო ორგანიზაციის სტრუქტურა	17
2.1. მუზეუმების დაქვემდებარება და მათი დამოუკიდებლობის ხარისხი	17
2.1.1. საუნეებო დაქვემდებარების მუზეუმები	18
2.1.2. “გრძელსადავიანი” დანესებულებები	20
2.1.3. არაკომერციული ან საქველმოქმედო ორგანიზაციები	21
2.1.4. კერძო კოლექციები	22
2.1.5. დასკვნა: მუზეუმების ტიპები დაქვემდებარების მიხედვით და მათი დამოუკიდებლობის ხარისხი	23
2.2. გამგეობა	24
2.2.1. გამგეობის ფუნქციები და მოვალეობები	24
2.2.2. გამგეობის შემადგენლობაში შემავალი კომიტეტები	28
2.2.3. გამგეობის მუშაობის წესები	30
2.3. მუზეუმის პერსონალი	33
2.3.1. პერსონალის ორგანიზება მუზეუმის ფუნქციების შესაბამისად	33
2.3.2. საორგანიზაციო მოდელები	36
2.3.3. მუზეუმის მუშაკთა თანამდებობები და სამსახურეობრივი მოვალეობები	44
2.3.4. შრომის პირობები	45
2.4. მოხალისეთა (ვოლონტიორთა) როლი	55
3. როგორ: მუზეუმის მართვის მეთოდები	59
3.1. მართვის ფუნქციები	59
3.1.1. დაგეგმვა	60
3.1.2. პოლიტიკა	65
3.1.3. ინსტრუქციები	67
3.1.4. სხვა ორგანიზაციებთან ურთიერთობა	68



3.1.5. შეხვედრები, კრებები, თათბირები	78
3.1.6. კომუნიკაცია	79
3.2. კოლექციების (ფონდების) მართვა	82
3.2.1. მცველის როლი	83
3.2.2. კოლექციის ფორმირების პოლიტიკა	87
3.2.3. კოლექციის განვითარების სტრატეგია	92
3.2.4. ინფორმაციის მართვა	96
3.2.5. კოლექციის დაცულობის მართვა	109
3.3. საზოგადოებაზე ორიენტირებული პროგრამების მართვა	119
3.3.1. გამოფენები	121
3.3.2. ინტერპრეტაცია	139
3.3.3. განათლება	153
3.3.4. გასვლითი პროგრამები და აუდიტორიის გაფართოება	159
3.3.5. გამოცემები	161
3.3.6. მარკეტინგი	162
3.3.7. დამთვალეიერებელთა მომსახურება	169
3.4. მუზეუმის უძრავი ქონების მართვა	173
3.4.1. მუზეუმის შიდა დაგეგმარება	177
3.4.2. მუზეუმის შენობისა და ტერიტორიის მომსახურება	196
3.5. ფინანსების მართვა	219
3.5.1. ბიუჯეტი	221
3.5.2. შემოსავლები	226
3.5.3. ხარჯების აღრიცხვა და კონტროლი	258
3.5.4. დაზღვევა	262
3.5.5. ფინანსური დაგეგმვა და განვითარება	267
ბოლოსიტყვაობა	269

დამატება: მუზეუმის თანამშრომელთა სამსახურეობრივი მოვალეობები და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები	270
--	------------

1. რატომ:

მუზეუმის მართვის ამოცანები



მუზეუმის თითქმის ყველა თანამშრომელს (მუზეუმების დირექტორების ჩათვლით) დროდადრო უჩნდება კითხვა: საერთოდ, რისთვის გვჭირდება მართვა? რაში დაგვეხმარება იგი?

სამწუხაროდ, პასუხი იშვიათად არის თვალსაჩინო. ძალიან ხშირად, ბიუროკრატიულ ფორმალობებზე ორიენტირებული მართვა დროს აკარგვინებს მუზეუმის თანამშრომლებს, რომლებსაც, ნაცვლად იმისა, რომ მორიგ თათბირს დაესწრონ, შეავსონ მორიგი ბლანკი ან დაწერიონ ახალი ანგარიში, შეეძლოთ ემუშავათ კოლექციებზე, ან მომსახურებოდნენ დამთვალეიერებლებს. მართვის დეფიციტი აირეკლება როგორც თანამშრომლებზე, ასევე – დამთვალეიერებლებზეც. როცა გამოფენებს აკლია კრეატიულობა, საგანმანათლებლო პროგრამებს – მიზანმიმართულობა, ხოლო კოლექცია წარმოდგენილია შემოქმედებითი მიდგომის გარეშე, საზოგადოებისათვის აშკარა ხდება, რომ ამაში დამნაშავეა ხელმძღვანელობა.

რა არის “ხელმძღვანელობა”? რისთვის სჭირდება ის მუზეუმებს?

მიუხედავად იმისა, რომ მართვისა და ხელმძღვანელობის თეორიასა და პრაქტიკაზე არაერთი წიგნი დაწერილა, თავს უფლებას მივცემთ ერთ თავში განვსაზღვროთ ეს ორივე ცნება. ჩვენ ჩამოვყალიბებთ მუზეუმის მართვის ზოგად სქემას, იმისათვის, რათა მკითხველს გაუადვილდეს დაახარისხოს, დაიმახსოვროს და გამოიყენოს მენეჯმენტის ძირითადი ცნებები.

1.1. მართვის მიზანი

გავრცელებული შეხედულებების სანინალმდეგოდ, მართვის მიზანია, გაუადვილოს დანესებულების თანამშრომლებს სამუშაოს შესრულება გადანყვეტილებების ფასილიტაციის მეშვეობით.

ტერმინი “ფასილიტაცია” ნიშნავს მართვის მეთოდებსა და საშუალებებს, რომელიც აადვილებს გადანყვეტილების მიღების პროცესს.

მუზეუმის მართვის მიზანია ფასილიტაციის მეშვეობით გააადვილოს და ხელი შეუწყოს ისეთი გადანყვეტილებების მიღებას, რომლებსაც მივყავართ მუზეუმის მისიის განხორციელების, მისი უფლებამოსილების შესრულებისა და აგრეთვე მუზეუმის სხვადასხვა ფუნქციის შესაბამისი მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციისაკენ.



სურ. 1.1. მართვის მიზანი

მუზეუმის მართვის მიზნების ამგვარი გაგება გულისხმობს მისი ეფექტურობის შეფასების მეტად მარტივ ხერხს. საკმარისია დავსვათ კითხვა: *ახდენს თუ არა მოცემული მუზეუმის მართვა იმ გადანყვეტილებების ფასილიტაციას, რომელიც ემსახურება მისი მისიის, უფლებამოსილების, ყველა ფუნქციის შესაბამისი მიზნებისა და ამოცანების შესრულებას?* თუ აადვილებს, ესე იგი, მართვა ეფექტურია, და თუ არა – აუცილებელია რაღაც შეიცვალოს. ვინაიდან ცხოვრებაში ყველაფერი ფარდობითია, მართვის ხარისხი შეიძლება შეფასდეს იმის მიხედვით, თუ რამდენად აადვილებს იგი გადანყვეტილებების მიღებას და განხორციელებას, რომელიც ემსახურება მისი მისიის, უფლებამოსილების, მიზნებისა და ამოცანების შესრულებას, ანუ მუზეუმის ფუნქციების შესრულებას. ასეთია მუზეუმის **მართვის ეფექტურობის პირველი კრიტერიუმი.**

1.2. მუზეუმის დანიშნულების განსაზღვრა

მუზეუმი არაა მხოლოდ შენობა, რომელშიც რაღაც არის განთავსებული, და არც კოლექციები, რომლებიც მასში ინახება, მიუხედავად იმისა, რომ ერთიც და მეორეც თავისთავად ძალზე მნიშვნელოვანია. მუზეუმი არის კულტურის კომპლექსური დანერგულება, რომელიც დაკავებულია მატერიალური კულტურის მემკვიდრეობის შეგროვებითა და შენახვით, და გარდა ამისა, *მისი მნიშვნელობის განმარტებით* - იქნება ეს ხელოვნების ნიმუშები, არქეოლოგიური ან ისტორიული აღმოჩენები თუ სამეცნიერო კვლევის შედეგები. ყველა დასახელებულ ასპექტს მუზეუმი უთავსებს ძირითად ფუნქციებს (კოლექციების განთავსებას და მათზე ზრუნვას) და როგორც დანერგულება იქნება სწორედ იმიტომ, რომ მის მიერ შენახული და დაცული კულტურული მემკვიდრეობის მნიშვნელობის განმარტებას ენიჭება დიდი სოციალური და ასევე პოლიტიკური მნიშვნელობა.

კონკრეტული მუზეუმის დანიშნულება გამოიხატება შემდეგნაირად:

- მისია;
- უფლებამოსილება;
- მიზნები;
- ამოცანები.

კულტურის დაწესებულების **მისია** უნდა ჩამოყალიბდეს მისი მუშაობის შინაარსისა და დანიშნულების ობიექტურ, მოკლე და სასურველია, შთამაგონებელ ფორმულად. იგი უნდა პასუხობდეს კითხვას: რისთვის სჭირდებათ ადამიანებს ეს მუზეუმი? მისიის ფორმულირება გვაიძულებს ჩავუფიქრდეთ ამ მუზეუმის არსებობის აუცილებლობისა და მისი პერსპექტივების საკითხს. მისია წარმოადგენს მუზეუმის გრძელვადიანი პოლიტიკის საფუძველს. შეიძლება მოვიყვანოთ ასეთი მაგალითი:

საოლქო მუზეუმის მისია მდგომარეობს იმ ადამიანების ისტორიისა და შემოქმედებითი სულისკვეთების შენარჩუნებაში, რომლებსაც ამ ტერიტორიაზე უცხოვრიათ პირველი სამოსახლოებიდან დაწყებული ჩვენს დრომდე და ყოველივე ამის გადაცემაში ამ ოლქის მკვიდრებისა და სტუმრებისათვის.

კულტურის დაწესებულების **უფლებამოსილება (ანუ მანდატი)** - არის მატერიალური კულტურის ის სფერო, რომლის სახელითაც იგი მოქმედებს. იგი შეიძლება განისაზღვროს შემდეგ ფარგლებში:

- სამეცნიერო დისციპლინა;
- გეოგრაფიული მდებარეობა;
- ქრონოლოგიური მიდგომა;
- სპეციალიზაცია;
- მიმართება იმავე სფეროში მომუშავე სხვა დაწესებულებებთან.

საოლქო მუზეუმის უფლებამოსილება (მანდატი), რომელიც განასხვავებს მას სხვა მსგავსი დაწესებულებისაგან, შესაძლებელია ასე ჩამოყალიბდეს:

საოლქო მუზეუმის უფლებამოსილებაა: ოლქის შემადგენლობაში ამჟამად შემავალი ტერიტორიის მოსახლეობის ცხოვრების ამსახველი არქეოლოგია, ისტორია, ხელოვნება და ხელოსნობა, პირველი დასახლებებიდან დღემდე; ბუნების ისტორია და ბუნებისმეტყველება ეკუთვნის უნივერსიტეტის მუზეუმის მანდატს. ეს მასალა საოლქო მუზეუმის ექსპოზიციებში ჩართული იქნება იმდენად, რამდენადაც ეს აუცილებელია ადამიანების ისტორიის სრულად წარსადგენად.

მანდატი არა მხოლოდ აკავშირებს მუზეუმის მისიას სოციალური ურთიერთობების რეალურ სამყაროსთან, არამედ საფუძველს უყრის აგრეთვე მუზეუმის ურთიერთმიმართებას სხვა დაწესებულებებთან - სამთავრობო, საგან-



მანათლებლო, კერძო და ასევე სხვა მუზეუმებთან.

მუზეუმის მიზნები შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც პერსპექტივაში განსაზღვრული სამუზეუმო კოლექციის ხარისხის დონეები, მისი დაცულობა, და აგრეთვე დამთვალეირებელთა იმ ჯგუფების მომსახურება, რომლებზეც ორიენტირებულია მუზეუმი. როგორც წესი, მიზნებს აყალიბებენ გარკვეული პერიოდით, მუზეუმის განვითარების სტრატეგიული და სამუშაო გეგმების შემუშავებისას. ამ მიზნების მიღწევას შეიძლება წლები დასჭირდეს.

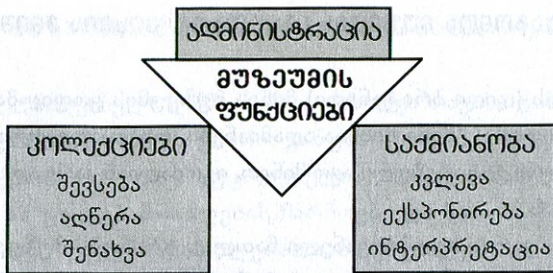
მიზნებისაგან განსხვავებით, მუზეუმის ამოცანები წარმოადგენს მოკლევადიან, რაოდენობრივად განსაზღვრულ კონკრეტულ ნაბიჯებს, გადადგმულს უფრო შორეული მიზნების განსახორციელებლად. მათი შესრულების თანმიმდევრობა განისაზღვრება განრიგით ან სამუშაო გრაფიკით, რომელიც ჩვეულებრივ ერთ ან ორ წელზე არის გათვლილი. ამოცანები შეიძლება იყოს ჩამოყალიბებული, როგორც წლიური გეგმის ან ბიუჯეტის შესრულების ერთი ნაწილი.

მუზეუმის მისიის, უფლებამოსილების, მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრისას მნიშვნელოვანია, რომ ყველა მათგანი ეფუძნებოდეს მისი ფუნქციების შესრულებას. მუზეუმს აქვს 6 მთავარი ფუნქცია, რომელთა ერთობლიობა განსაზღვრავს მის თავისებურებებს. სამი მათგანი უკავშირდება მუზეუმის კოლექციებს, ხოლო სამი- უშუალოდ მის საქმიანობას (ტაბ. 1.1.).

კოლექციები	საქმიანობა
შევსება	კვლევა
აღწერა	ექსპონირება
შენახვა-დაცვა	ინტერპრეტაცია

ტაბ. 1.1. მუზეუმის ფუნქციები

ამ ექვს ფუნქციას ერთმანეთთან აკავშირებს მეშვიდე ფუნქცია: ადმინისტრაციული. ამ შვიდ ფუნქციას შორის ურთიერთობები შეიძლება თვალსაჩინოდ გამოისახოს სამკუთხედის მეშვეობით, რომლის ერთ მხარეს დაჯგუფებულია კოლექციებთან დაკავშირებული ფუნქციები, ხოლო მეორე მხარეს - საქმიანობასთან დაკავშირებული ფუნქციები. ზემოთ განლაგებულია ადმინისტრაცია, რომელიც ცდილობს ამ ორი სფეროს კოორდინირებას (სურ.1.2).



სურ. 1.2. მუზეუმის ფუნქციების სამკუთხედი

სამკუთხედი შესაფერის სიმბოლოდ გვეჩვენება, რადგან: ა) მას აქვს მკაფიო სტრუქტურა და ბ) მიუთითებს კონკრეტული ფუნქციის მიმართულებას. ამასთან, იგი იძლევა კოლექციებთან და საქმიანობასთან დაკავშირებული ფუნქციებისათვის დამახასიათებელ განსხვავებათა ჩვენების საშუალებას. სამკუთხედი ასახავს აგრეთვე მართვის საკვანძო როლს, რომელიც ამ განსხვავებას აქცევს შემოქმედებითად და არა დესტრუქციულად.

1.3. მართვის როლი მუზეუმში

იმისათვის, რომ მუზეუმის მართვამ უზრუნველყოს მუზეუმის მისიის შესრულება, უფლებამოსილების შესაბამისობა, მიზნების მიღწევა და ამოცანების გადაწყვეტა, იგი კარგად უნდა ასრულებდეს არა ერთ, არამედ ერთდროულად ხუთ როლს:

- **შთაავონოს** მუზეუმს საკუთარი მისიის მნიშვნელობა;
- **განმარტოს** მუზეუმის უფლებამოსილება;
- **წარმართოს** მუზეუმში საკუთარი მიზნების განსახორციელებლად;
- **გააკონტროლოს** მუზეუმის ამოცანების შესრულება;
- **შეაფასოს** მუზეუმის მიერ საკუთარი ფუნქციების შესრულების ხარისხი.

ყველა დაგვეთანხმება, რომ ხელმძღვანელების უმრავლესობას არ ძალუძს ხუთივე როლი თანაბრად კარგად შეასრულოს. და მაინც, სამუზეუმო საქმისათვის თითოეული მათგანის მნიშვნელობის გაგებას შეუძლია დაეხმაროს მუზეუმის ხელმძღვანელს დაეყრდნოს საკუთარ ძლიერ მხარეებს და გააცნობიეროს, თუ რომელ რგოლში მოისუსტებს, და შეეცადოს გააუმჯობესოს მათი შესრულება. სქემა, რომელსაც ჩვენ თანდათან ავაგებთ, გვიჩვენებს, როგორ ავსებს ერთმანეთს ეს როლები.

1.3.1. შთააგონოს მუზეუმს საკუთარი მისიის მნიშვნელობა



კორნინგის (დიდი ბრიტანეთი) მისიის მუზეუმის ყოფილმა დირექტორმა ასეთი რამ გვითხრა: “ჩემი მისიაა ადამიანები მინით აღვავრთოვანო”. ვინაიდან დირექტორი გატაცებული იყო მინით, იგი ძალიან კარგად ართმევდა თავს საკუთარ მისიას.

მუზეუმის კარგი ხელმძღვანელი ნათლად გრძნობს მუზეუმის მისიას და სხვებსაც უბიძგებს მის განხორციელებაში მონაწილეობისაკენ. მისიის ასეთი აღქმა შემოქმედებითი ენერჯის წყაროა, რომელიც ეხმარება ხელმძღვანელს პრობლემები ორიგინალურად გადაწყვიტოს, პერსონალის ძალისხმევა წარმართოს ჭეშმარიტად მნიშვნელოვანი ამოცანების გადასაჭრელად და დასახოს ახალი ამოცანები, რომლებიც მუზეუმს წაიყვანს სულ უფრო მეტი მიღწევებისაკენ. საკუთარი მისიით შთაგონებულ ხელმძღვანელს შეუძლია მისი განხორციელებისათვის მიიზიდოს სრულიად განსხვავებული ადამიანები: პერსონალი, მოხალისეები (ვოლონტიორები), სპონსორები, ფართო საზოგადოება. ხელმძღვანელს უნდა ესმოდეს თავისი მუზეუმის მისია და მთელი გულით სჯეროდეს მისი.

ეს თეზისი აყალიბებს მუზეუმის მართვის ხარისხის შეფასების მეორე კრიტერიუმს:

შთაგონებს თუ არა მუზეუმის ხელმძღვანელობა მისი მისიის არსით პერსონალს, მოხალისეებს, სპონსორებს, დამთვალეირებლებს და სხვა ადამიანებს?

თუ მმართველობა ვერ შთაგონებს სხვებს, მაშინ იგი ან არ არის ეფექტური, ან მუზეუმის მისია აღარ შეესაბამება დროს, ე.ი. აღარ არის მნიშვნელოვანი XXI საუკუნის დასაწყისისათვის. თუ პრობლემა ესაა, მუზეუმის ხელმძღვანელობამ მეურვეთა საბჭოსთან ერთად უნდა გადახედოს მისიის ფორმულირებას. საკვირველია, მაგრამ მეურვეთა შეკრებებზე ხშირად აღმოჩნდება ხოლმე, რომ თითოეულს საკუთარი წარმოდგენა აქვს მუზეუმის მისიაზე, თუმცა ადრე თითქოს ყველას ერთნაირად ესმოდა მისი დანიშნულება. როგორც წესი, მისიის ფორმულირების კარდინალურად შეცვლა არის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ნაწილი (თავი 3.).

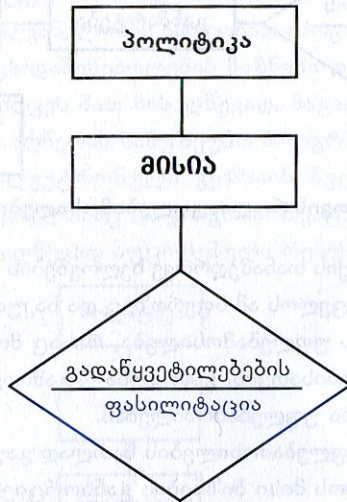
მისიის ზუსტ განსაზღვრას შეიძლება დასჭირდეს დიდი დრო, მაგრამ იგი აუცილებელია დანესებულების ხანგრძლივი ხელმძღვანელობისათვის, რადგან მისია ის ბირთვია, რომლის გარშემოც ყალიბდება მუზეუმის პოლიტიკა. ნათლად აღქმული მისიის გარეშე პოლიტიკა რჩება წმინდა ფორმალობად, ხოლო მისიის შეთანხმებულ გაგებას შეუძლია იგი გაცილებით ეფექტური გახადოს (სურ. 1.3).

1.3.2. მუზეუმის უფლებამოსილების განმარტება



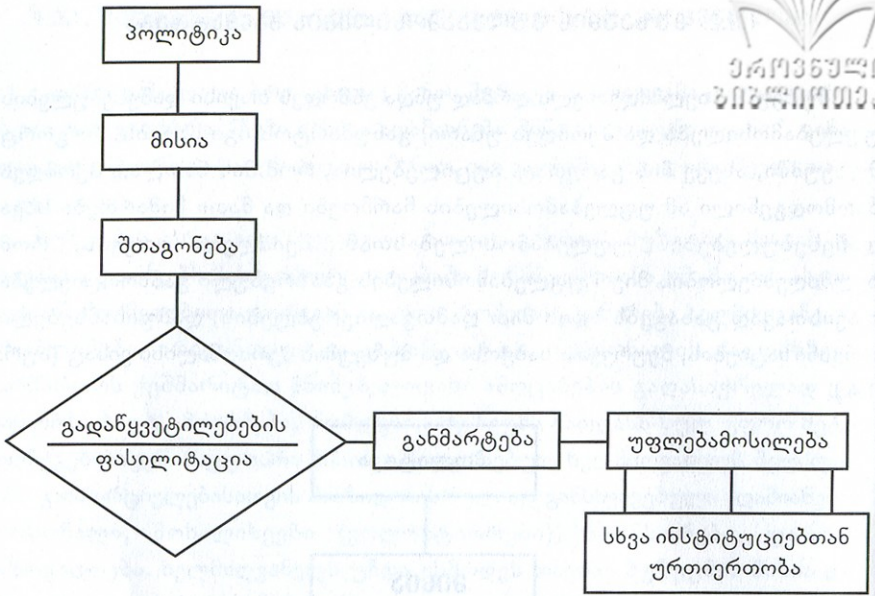
ეროვნული
მემკვიდრეობა

მუზეუმის ხელმძღვანელს ღრმად უნდა ესმოდეს თავისი დანესებულების უფლებამოსილება და ჰქონდეს უნარი, განუმარტოს იგი სხვებს, როგორც მუზეუმში, ასევე მის გარეთაც. აუცილებელია, რომ მას ნათლად ჰქონდეს წარმოდგენილი ამ უფლებამოსილების ჩარჩოები და მათი მიმართება სხვა დანესებულებების უფლებამოსილებასთან. შეიძლება ითქვას, რომ ხელმძღვანელობის მიერ უფლებამოსილების გააზრებული განხორციელება თავისთავად გასაგებს ხდის მათ დამთვალეიერებლების, დამფინანსებელი ორგანიზაციების, მეურვეთა საბჭოსა და მუზეუმის პერსონალისთვისაც (სურ. 1.4.).



სურ. 1.3. მართვის როლი: მისია და პოლიტიკა

თუ მუზეუმი არ ასრულებს თავის უფლებამოსილებას, და ამასთან, რეალურად წარმოადგენს საზოგადოებრივი ინტერესის საგანს, მაშინ მას კონკურენციას გაუწევს ან მის ნაცვლად ამ უფლებამოსილებას შეასრულებს სხვა დანესებულება: ახალი ან რომელიმე უკვე არსებული მუზეუმი, ან ამ პრობლემატიკასთან დაკავშირებული სულ სხვა დანესებულება. ჩვეულებრივ ხდება არა მეცხეული, არამედ თანდათანობითი ჩანაცვლება სხვა დანესებულებების მიერ, რომლებიც აფართოებენ თავიანთი საქმიანობის სფეროს. მაგალითად, თუ აზიის ხელოვნების მუზეუმი არ იჩენს აქტიურობას თანამედროვე აზიური ხელოვნების კოლექციონირებასა და ექსპონირე



სურ. 1.4. მართვის როლი: უფლებამოსილების განმარტება

ბაში, მაშინ იმავე ქალაქის თანამედროვე ხელოვნების მუზეუმმა შეიძლება თავისი საქმიანობა გააგრძელოს ამ სფეროზეც და საკუთარ თავზე აილოს აზიის ხელოვნების მუზეუმის უფლებამოსილება, რასაც მოჰყვება ბრძოლა კოლექციებისა და გამოფენებისათვის. გამოთქმა “, გამოიყენე, თორემ დაკარგავ” უშუალოდ უკავშირდება უფლებამოსილებას.

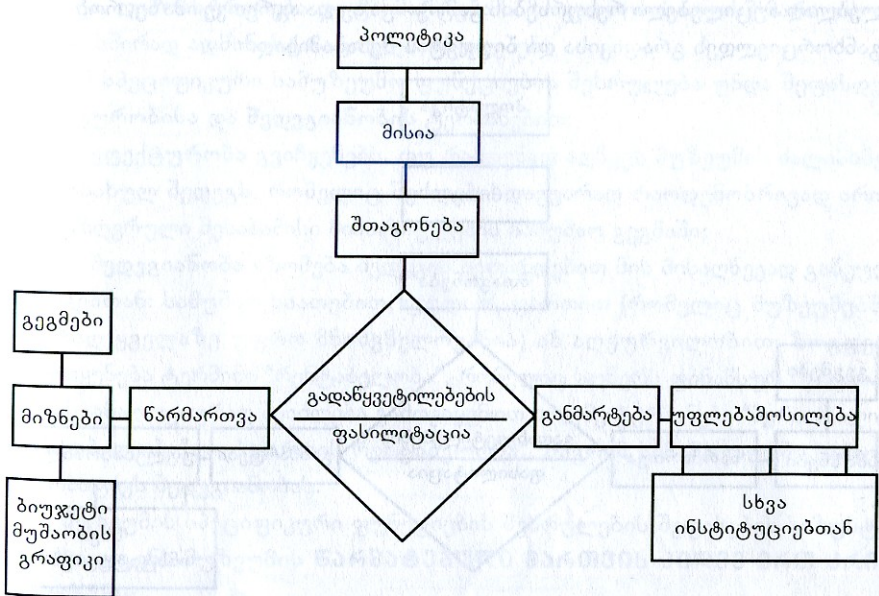
მუზეუმის მიერ უფლებამოსილების ნათლად გაუცნობიერებლობამ შეიძლება ხელიც შეუშალოს მისი მიზნების განხორციელებას. მაგალითად, საოლქო ისტორიული მუზეუმისათვის შესაძლებელია მიმზიდველი გახდეს უკანასკნელ ხანებში ასე პოპულარული დინოზავრების გამოფენის მოწყობა, მიუხედავად იმისა, რომ ამ ოლქის ტერიტორიაზე ისინი არასოდეს ბინადრობდნენ. ამგვარი გამოფენის მოწყობა შეიძლება დაფუძვალთ, როგორც დროებითი ექსპოზიციის ნაწილი სახელწოდებით “სარკმელი სამყაროში”, მაგრამ თუ ამგვარი გამოფენები, რომელიც პერსონალის მთელ ძალისხმევას მოითხოვს, იქცევა მუზეუმის მთავარ საქმიანობად, ხოლო არქეოლოგიური და ისტორიული ექსპონატების ძირითადი კოლექცია უყურადღებოდ დარჩება, ეს ნიშნავს, რომ მუზეუმს სრულებითაც არ ესმის საკუთარი უფლებამოსილება.

აქედან გამომდინარე, მუზეუმის **უფაქტური მართვის მესამე პრიტიციპი** შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს:

არის თუ არა სრულად გაგებული მუზეუმის უფლებამოსილების მოცულობა და საზღვრები? სრულად ხორციელდება თუ არა ისინი და ნათლად განიმარტება თუ არა მუზეუმში და მის ფარგლებს გარეთ? ასახავს თუ არა ამ უფლებამოსილების მკაფიო და სრულ გაგებას მუზეუმის ურთიერთობა სხვა დაწესებულებებთან: სამთავრობო, საგანმანათლებლო, კერძო და სხვა მუზეუმებთან?

1.3.3. მუზეუმის წარმართვა საკუთარი მიზნების განსახორციელებლად

მართვა და ხელმძღვანელობა დაკავშირებულია ერთმანეთთან, მაგრამ არ არის ერთმანეთის იდენტური. ხშირად ამბობენ: მართვის ამოცანაა: სწორად ააწყოს მუშაობა; ხელმძღვანელობის ამოცანაა: იპოვოს სწორი საქმე. ხელმძღვანელს მუდამ ახსოვს დაწესებულების მიზნები და ამიტომ მას შეუძლია სხვა ადამიანებს წარუძღვეს მათ მისაღწევად. მაგალითად, თუ გადაწყვეტილია, რომ ფონდების აღწერის სამუზეუმო პროგრამის ერთ-ერთი მიზანი ყველა დოკუმენტის ელექტრონული ვერსიის შექმნაა, მაშინ საჭიროა ერთდროულად ხელმძღვანელობაც და კარგი მართვაც. მართვამ უნდა უზრუნველყოს ამ მიზნის მისაღწევად აუცილებელი რესურსები და პერსონალი,



სურ. 1.5. მართვის როლი: მიზნებისაკენ წარმართვა

მიუხედავად იმისა, რომ არის უამრავი სხვა პრობლემა, რომელიც მოითხოვს დროს, სახსრებს და აღჭურვილობას. ხელმძღვანელობა საჭიროა დროებითი ექსპოზიციების პროგრამის განხორციელებასთან ამ სამუშაოს გოგორ-დინირებისათვის, რომელიც იმავე თანამშრომელს ეხება, ვინც პასუხისმგებელი ავტომატიზაციის პროექტზე.

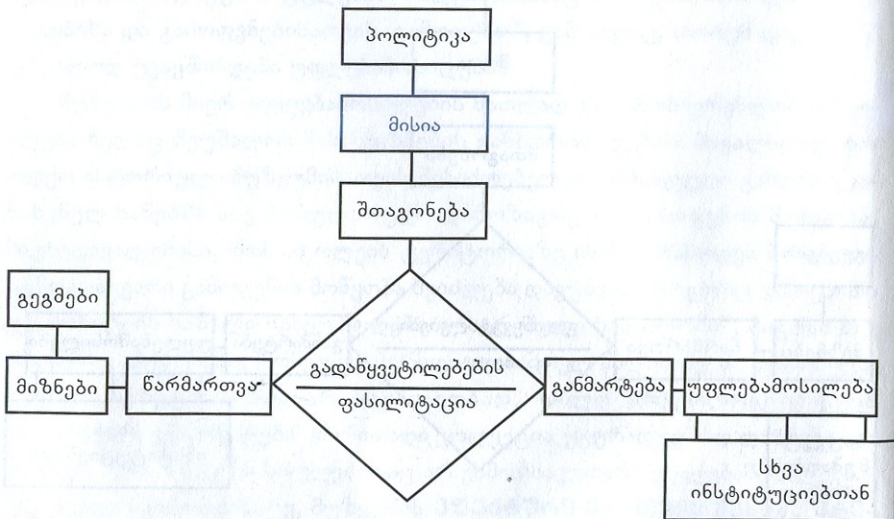
მუზეუმის გრძელვადიანი მიზნები უნდა იყოს განსაზღვრული მის სტრატეგიულ და სამუშაო გეგმებში, რომლებიც ამ მიზნებს აკავშირებს მუზეუმის მისიასთან (შესაბამისად, მის პოლიტიკასთან) და უფლებამოსილებასთან.

უჯაქტური მართვის მეოთხე კრიტერიუმი ხელმძღვანელობა:

ეფექტურად წარმართავს თუ არა ხელმძღვანელობა მუზეუმის გეგმებში ფორმულირებულ მიზნებს, რომელიც შეესაბამება მუზეუმის მისიას, პოლიტიკას და უფლებამოსილებას?

1.4.4. ამოცანების შესრულების გაკონტროლება

მუზეუმის გეგმებში ჩამოყალიბებული ძირითადი მიზნების მისაღწევად მართვამ უნდა ჩამოაყალიბოს ისინი მოკლევადიანი ამოცანების სახით, რომელთა შესრულება მოიტანს გრძელვადიანი მიზნებით გათვალისწინებულ თვისობრივ ცვლილებებს. მართვა პასუხს აგებს ამ ამოცანების შესასრულებლად აუცილებელი რესურსების გამოყოფაზე და აგრეთვე იმაზე, რომ ისინი განხორციელდეს გრაფიკისა და ბიუჯეტის შესაბამისად.



სურ. 1.6. მართვის როლი: ამოცანების შესრულების შემოწმება



მართვის ერთ-ერთი არსებითი ფუნქციაა **საქმიანობის გრაფიკის და ბიუჯეტის** შესრულების შემონიშნა: აუცილებელია ყურადღება მიექცეს დროსა და ფულის დანიშნულებისამებრ ხარჯვას. არსებითად, სწორედ ესაა მართვის მაკონტროლებელი ფუნქცია.

მართვის ეს ფუნქცია განსაზღვრავს მისი **ხარისხის შეფასების მიხედვით კრიტერიუმს:**

ხდება თუ არა გრძელვადიანი მიზნების გადაყვანა მოკლევადიან ამოცანებში? მოწმდება თუ არა ბიუჯეტისა და სხვა სარესურსო გეგმების შესრულება წლიური ამოცანების შესრულების პროცესში?

1.3.5. საკუთარი ფუნქციების შესრულების შეფასება

შორეული მიზნების მიღწევის პროცესში, მუზეუმის მიერ საკუთარი მიზნის, უფლებამოსილებისა და თვით მოკლევადიანი ამოცანების შესრულებას მნიშვნელობა აქვს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი იგი დაკავშირებულია მუზეუმის იმ ძირითად ფუნქციებთან, რომლებიც ნაჩვენებია სურ. 1.2.-ზე (სამკუთხედზე). სწორედ ამ ფუნქციების შესრულების შეფასება წარმოადგენს მართვის მნიშვნელოვან როლს. რამდენად კარგად ხდება მუზეუმის კოლექციების შევსება, აღწერა და შენახვა? რამდენად კარგად ხდება ამ კოლექციების კვლევა, დემონსტრირება და განმარტება საზოგადოებისათვის? მართვის ამ როლს ხშირად **ადმინისტრაციულს** უწოდებენ.

ამ სპეციფიკური სამუზეუმო ფუნქციების შესრულება უნდა შეფასდეს **ეფექტურობისა და შედეგიანობის** ტერმინებით:

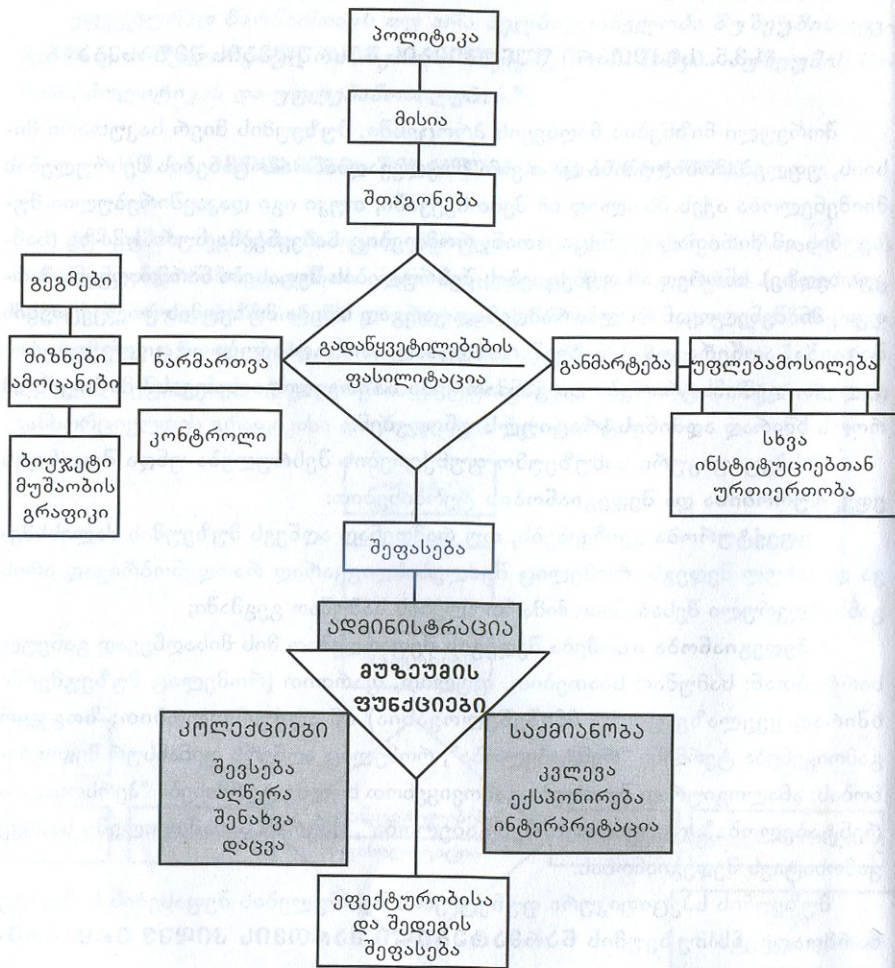
- **ეფექტურობა** გვიჩვენებს, თუ რამდენად აღწევს მუზეუმის ძალისხმევა დასახულ შედეგს, რომელიც შეძლებისდაგვარად რაოდენობრივად არის განსაზღვრული შესაბამისი მიმართულების სამუშაო გეგმაში;
- **შედეგიანობა** იზომება შედეგის შეფარდებით მის მისაღწევად განუულ ხარჯებთან: სამუშაო საათებით, ფულით, ფართით (რომელიც მუზეუმებში ხშირად ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია) ან აღჭურვილობით; ზოგჯერ გამოიყენება ტერმინი “რენტაბელობა”, რომელიც აღწერს ფინანსურ შედეგიანობას; ანალოგიურად შეიძლება გამოვიყენოთ ხოლმე ტერმინები “პერსონალის რენტაბელობა” და “ფართის რენტაბელობა”, მაგრამ სინამდვილეში სამივე გამოხატავს შედეგიანობას.

მუზეუმის სპეციფიკური ფუნქციების შესრულების შეფასების სიზუსტე წარმოადგენს მუზეუმის **ნარმატივული მართვის კიდევ ერთ კრიტერიუმს:**



აფასებს თუ არა მართვა მუზეუმის მიერ საკუთარი ფუნქციების შესრულების ეფექტურობასა და შედეგიანობას?

სურ. 1.7.-ზე წარმოდგენილია შეფასების ყველა კრიტერიუმი, რომელიც განიხილებოდა ამ თავში. იგი ცხადყოფს მართვის ხუთი როლის მიმართებას მუზეუმის ფუნქციებსა და პოლიტიკასთან. სქემის “შუაგულში” მინიშნებულია იმის შესახებ, რომ მართვის მიზანს წარმოადგენს მუზეუმის თანამშრომლებისა და მოხალისეების სამუშაოს შემსუბუქება (მეტისმეტად მსუბუქი ის ვერასდროს იქნება!). უფრო დანვრილებით მათ საქმიანობაზე მე-2 თავშია საუბარი.



სურ. 1.7. მუზეუმის მართვის საერთო სქემა



მუზეუმის ორგანიზაციის სტრუქტურა

ეროვნული
ზიგლიოთეკა

მუზეუმებს ხელმძღვანელობენ, მართავენ და მათში მუშაობენ ადამიანები. მუზეუმები წარმოადგენს უაღრესად სოციალურ დაწესებულებებს: აქ ადამიანები თანამშრომლობენ, ცდილობენ ერთად განახორციელონ მუზეუმის მისია და დანიშნულება, ერთად მიაღწიონ მის მიერ დასახული მიზნებისა და ამოცანების განახორციელებას. ამ თავში განვიხილავთ, თუ ვინ არიან ეს ადამიანები და როგორ თანამშრომლობენ ერთმანეთთან. თავდაპირველად განვიხილავთ, თუ როგორ განსხვავდება ერთმანეთისაგან მუზეუმები მათი დაქვემდებარებისა და დამოუკიდებლობის ხარისხის მიხედვით, ხოლო შემდეგ დავახასიათებთ სამ ძირითად როლს, რომელსაც ასრულებენ მუზეუმის ხელმძღვანელობაში, მართვაში და კონკრეტულ საქმეში მონაწილე ადამიანები. ეს სამი როლია:

- მეურვეები;
- პერსონალი;
- მოხალისეები (ვოლონტიორები).

2.1. მუზეუმების დაქვემდებარება და მათი დამოუკიდებლობის ხარისხი

მუზეუმების საქმიანობაზე სრული იურიდიული და ფინანსური პასუხისმგებლობა მთლიანად ეკისრება იმ ორგანიზაციებსა და უწყებებს, რომელთა დაქვემდებარებაშია ეს მუზეუმები. მიუხედავად იმისა, რომ მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში მუზეუმები სრულიად განსხვავებულ ვითარებაში ყალიბდებოდა, კუთვნილების (დაქვემდებარების) თვალსაზრისით და დამოუკიდებლობის ხარისხით შესაძლებელია გამოიყოს სამუზეუმო ორგანიზაციის მხოლოდ ოთხი ტიპი:

- პირდაპირი (საუწყებო) დაქვემდებარების მუზეუმები;
- “გრძელსადავინი” დაწესებულებები;
- არაკომერციული ან საქველმოქმედო ორგანიზაციები;
- კერძო კოლექციები.

2.1.1. საუნწყებო დაქვემდებარების მუზეუმები



ეროვნული

სახელმწიფო, სამხარეო, საოლქო და მუნიციპალური მუზეუმები და გალერეები ხშირად იმყოფება მმართველობის შესაბამისი კულტურის დეპარტამენტების დაქვემდებარების ქვეშ. ეს ეხება ასევე სპეციალიზებულ მუზეუმებსაც: მაგალითად, ფოსტის მუზეუმი შეიძლება იყოს სახელმწიფო საფოსტო სამსახურის (კავშირგაბმულობის სამსახურის) დაქვემდებარებაში, გეოლოგიის მუზეუმი შეიძლება ეკუთვნოდეს უნივერსიტეტის შესაბამის ფაკულტეტს, ხოლო ავტომობილის მუზეუმი შეიძლება დაფუძნებული იყოს საავტომობილო ფირმის საზოგადოებასთან ურთიერთობის განყოფილების მიერ. ყველა მათგანი არის საუნწყებო დაქვემდებარების მუზეუმი.

საუნწყებო დაქვემდებარების მუზეუმები ფაქტობრივად წარმოადგენენ სამთავრობო დანესებულების, უნივერსიტეტის ან კორპორაციის ქვედანაყოფს. მათი თანამშრომლები არიან სახელმწიფო მოხელეები (თუ მუზეუმი მთავრობას ეკუთვნის), უნივერსიტეტის თანამშრომლები, ან კორპორაციის მუშაკები (თუ მუზეუმი იმართება უნივერსიტეტის ან კორპორაციის მიერ). ეროვნული მუზეუმის დირექტორს, რომელიც უშუალოდ ექვემდებარება სამთავრობო სტრუქტურას, ნიშნავს შესაბამისი სამინისტროს ხელმძღვანელი, ხოლო მისი შერჩევა ხდება სახელმწიფო სამსახურისათვის მიღებული წესით; უნივერსიტეტებისა და კორპორაციების მფლობელობაში (ზოგჯერ ზოგიერთი სახელმწიფო მუზეუმისაც) მყოფი მუზეუმების დირექტორები შეიძლება ამავე დროს იყვნენ შესაბამისი ორგანიზაციების სხვა განყოფილებების ხელმძღვანელებიც. ნებისმიერ შემთხვევაში, საუნწყებო დაქვემდებარების მუზეუმების მმართველობა შედის უფრო დიდი მასშტაბის მმართველობის სტრუქტურაში.

საუნწყებო დაქვემდებარების მუზეუმები ძირითადად ფინანსდება მისი მმართველი ორგანიზაციის ბიუჯეტიდან. ჩვეულებრივ, ეს არის არა დოტაცია ან გრანტით მხარდაჭერა, არამედ შესაბამისი უწყების ბიუჯეტის შემადგენელი ნაწილი, რის წყალობითაც საუნწყებო დაქვემდებარების მუზეუმებს შეუძლიათ არ გაზარდონ შესასვლელი ბილეთების ფასი. თუმცა, ზოგიერთი მუზეუმი ამას მაინც აკეთებს და გარდა ამისა, იღებენ სხვა დამატებით შემოსავლებსაც. მაგრამ მიუხედავად ამისა, მუზეუმები მაინც იღებს დაფინანსებას მმართველობის იმ ცენტრალური ორგანოებიდან, რომლებსაც ექვემდებარებიან. საუნწყებო დაქვემდებარების მუზეუმების კოლექციები და შენობები უმეტესწილად ეკუთვნის შესაბამის უწყებას.

მათელ მსოფლიოში მთავრობის დაქვემდებარებაში მყოფი ეროვნული მუზეუმები ერთი და იმავე პრობლემის წინაშე დგანან: როგორ მოიხმაროს მის



მიერ მიღებული შემოსავლები? როგორც წესი, მისი შემოსავალი შედის სათაო ორგანიზაციის ფინანსურ განყოფილებაში და არ მოაქვს პირდაპირი საარგებელი საკუთრივ მუზეუმისათვის. ამის შედეგად, ასეთი მუზეუმი არ არის დაინტერესებული, მაგალითად, საცალო ვაჭრობის ან საზოგადოებრივი კვების ორგანიზებაში, რაც კარგად ჩანს ბევრი სახელმწიფო მუზეუმის მაღაზიებისა და კაფეების მაგალითზე. ფინანსირების ამ პრინციპის შეცვლამ და მუზეუმებისათვის საკუთარი შემოსავლების განკარგვის უფლების მინიჭებამ გამოიწვია, დამთვალეიერებელთა მომსახურების სფეროს სწრაფი განვითარება (საზოგადოებრივი კვება, საცალო ვაჭრობა და სხვ.)

საუწყებო დაქვემდებარების მუზეუმების უმრავლესობას არ ჰყავს მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციები (მეგობართა კლუბი და სხვ.). უკანასკნელ წლებში ზოგიერთ მათგანში მაინც შეიქმნა მხარდამჭერი ჯგუფები შემოსავლის შესანარჩუნებლად და ფინანსური დახმარების მისაღებად. ამგვარი მართვის ფორმის მუზეუმებისათვის ძნელია მოხალისეთა მოზიდვა, ვინაიდან ითვლება, რომ იქ ყველაფერი უნდა გააკეთონ შტატიანმა თანამშრომლებმა.

თუ საუწყებო დაქვემდებარების მუზეუმებში მოქმედებს საბჭო, მას ჩვეულებრივ მხოლოდ საკონსულტაციო ფუნქციები გაჩნია და არ აქვს მართვის უფლებამოსილება. ეს საკონსულტაციო ორგანო (ზოგან მას მონვეულ საბჭოს უწოდებენ) ჩვეულებრივ, ექვემდებარება პოლიტიკურ ხელისუფლებას (ეროვნული მუზეუმების შემთხვევაში, რომელიც ექვემდებარება მთავრობას), ან უნივერსიტეტის (კორპორაციის) ხელმძღვანელს. ითვლება, რომ ამ საბჭოების (კომიტეტების) წევრები უნდა წარმოადგენდნენ მუზეუმში საზოგადოების ან მეცნიერების ინტერესებს, თუმცა შეიძლება მათ რიცხვში შედიოდნენ სხვა დაინტერესებული ჯგუფების წარმომადგენლებიც. ზოგიერთ შემთხვევაში, ამგვარი საკონსულტაციო საბჭო უწყების ხელმძღვანელს (მინისტრს, უნივერსიტეტის რექტორს, კორპორაციის პრეზიდენტს) ეხმარება მუზეუმის დირექტორის არჩევაში.

ბევრი ადმინისტრაციული ორგანო (სახელმწიფო, სამხარეო, საოლქო ან საქალაქო), რომელთა დაქვემდებარებაშიც არის რამდენიმე მუზეუმი, მათგან ქმნის ერთიან სისტემას. ასეთი სამუზეუმო გაერთიანების მართვა უფრო იაფია, რამდენიმე ფუნქციის ცენტრალიზაციის გამო. საერთო სამსახურებით გაერთიანებულ მუზეუმებს შეუძლია, მაგალითად, ერთობლივად აწარმოოს ანგარიშგება, მართოს პერსონალი, მოემსახუროს შენობებს, უზრუნველყოს უსაფრთხოება და თითოეულ მუზეუმს დაუტოვოს მხოლოდ თავისი კოლექციებისა და პერსონალის განვითარების პროგრამების სამუშაო. ბევრმა სამუზეუმო გაერთიანებამ მომგებიანად ჩათვალა კოლექციების შენახვა-დაცვისა და მათი დოკუმენტაციის წარმოების, ზოგიერთ შემთხვევაში კი –

საცავებისა და ლაბორატორიების მონყოებისა და რემონტის ფუნქციების ცენტრალიზება. ამგვარ გაერთიანებების ნაკლი შეიძლება იყოს დამოუკიდებლობის დაკარგვა და ის სირთულეები, რომლებიც დაკავშირებულია დამოუკიდებელი დაწესებულების სახის შენარჩუნებასთან, რაც მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს დამატებითი სახსრების მოზიდვის შესაძლებლობებს; მაგრამ კარგი მართვის შემთხვევაში, ამგვარი ცენტრალიზაცია ხელს უწყობს მუზეუმის საქმიანობის ეფექტურობასა და შედეგიანობას, ხოლო მისი თანამშრომლები და დამთვალეირებლები კი ამისაგან მხოლოდ მოგებულნი რჩებიან.

2.1.2. "გრძელსადავიანი" დანახვულებაჲი

მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი სამთავრობო დაწესებულება, უნივერსიტეტი და კორპორაცია, როგორც წესი, სავსებით კმაყოფილია იმით, რომ მუზეუმები მათ უშუალო დაქვემდებარებაშია, აღმოჩნდა, რომ არსებობს გარკვეული უპირატესობები, რომელიც აქვს მუზეუმების ორგანიზაციას (ან რეორგანიზაციას) "გრძელსადავიანი" დაწესებულების სახით (ეს გამოთქმანიშნავს, რომ მუზეუმს ეძლევა მეტ-ნაკლები ავტონომია, თუმცა საბოლოო ჯამში მმართველ ხელს ძლიერად უკავია სადავეები). ამგვარი მიდგომა უზრუნველყოფს მუზეუმის დამოუკიდებლობას ვინროპარტიული ან კორპორაციული ინტერესებისაგან და სტიმულს აძლევს მუზეუმს სახელმწიფო, საუნივერსიტეტო ან კორპორაციული ფონდების გარდა ფინანსირების დამატებითი წყაროების მოსაპოვებლად.

"გრძელსადავიანი" მუზეუმები საუწყებო დაქვემდებარების მუზეუმებისაგან განსხვავდება იმით, რომ აქ როგორც წესი, მოქმედებს განსაკუთრებული მმართველობითი ორგანო - **გამგეობა**, რომელსაც მოცემული იურისდიქციის ფარგლებში ნიშნავს უზენაესი პოლიტიკური ხელისუფლება, ან უნივერსიტეტის (კორპორაციის) ხელმძღვანელი და აგრეთვე სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფების და/ან ზოგადად, საზოგადოების წარმომადგენლები. გამგეობის საქმიანობა არ შემოიფარგლება საკონსულტაციო ფუნქციებით: იგი განსაზღვრავს მუზეუმის პოლიტიკას და გრძელვადიან გეგმებს, ნიშნავს დირექტორს. ზოგჯერ ამბობენ, რომ "გრძელსადავიანი" მუზეუმებში გამგეობა ასრულებს მუზეუმის მიმართ **საზოგადოებრივი სამეურვეო საბჭოს** ფუნქციებს.

ამგვარი მუზეუმის თანამშრომლები არიან შესაბამისი სამინისტროს (დეპარტამენტის), უნივერსიტეტის ან კორპორაციის მოხელეები, ან ირიცხებიან მუზეუმის შტატში. იგივე ეხება კოლექციებსაც - "გრძელსადავიანი" მუზეუმის

მინის ნაკვეთი და შენობები შეიძლება ეკუთვნოდეს როგორც უშუალოდ უწყებას, ასევე თავად მუზეუმს. ავტონომიურობის გამო, რომელიც საზოგადოებისათვის მიმზიდველია, "გრძელსადავიანი" დაწესებულებები ხშირად უფრო ნარმატივულია თავისი ბიუჯეტისა და ნებაყოფლობითი შემონირულობების ხარჯზე კოლექციების შევსების წყალობით, ვიდრე საუწყებო დაქვემდებარების მუზეუმები. მოხალისეებიც უფრო მეტად უჭერენ მხარს "გრძელსადავიან" მუზეუმს, ვიდრე საუწყებო დაქვემდებარების დაწესებულებას.

"გრძელსადავიანი" მუზეუმების დაფინანსება შეიძლება ხორციელდებოდეს როგორც წლიური ბიუჯეტის (როგორც საუწყებო დაქვემდებარების მუზეუმებში), ასევე ყოველწლიური დოტაციების სახით. ასეთი დოტაციების მოცულობა ყოველ წელს ხელახლა განისაზღვრება, რაც არ აძლევს "გრძელსადავიან" დაწესებულებას საშუალებას, ისევე იყოს დარწმუნებული თავის ბიუჯეტის მოცულობაში, როგორც საუწყებო დაქვემდებარების მუზეუმში. მეორე მხრივ, ასეთ მუზეუმებს საშუალება აქვს მოიზიდოს დამატებითი სახსრები არასამთავრობო ორგანიზაციებისაგან და მიიღონ გრანტები სხვა სახელმწიფო ორგანოებიდან. საუწყებო დაქვემდებარების მუზეუმებისაგან განსხვავებით, "გრძელსადავიანი" მუზეუმები არ განიცდიან იმ სიძნელეებს, რომლებიც დაკავშირებულია მათი შემოსავლების სათაო ორგანიზაციის საფინანსო განყოფილებაში გადადინებასთან; ამ მუზეუმებს შეუძლია თავისუფლად და თავის სასარგებლოდ განკარგოს როგორც საბიუჯეტო, ასევე გამომუშავებული სახსრები.

2.1.3. არაკომერციული ან საქველმოქმედო ორგანიზაციები

იმ მუზეუმების გამგებობები, რომელიც არაკომერციულ ან საქველმოქმედო ორგანიზაციებს წარმოადგენს, ყოველთვის არის არა საკონსულტაციო, არამედ რეალურად მმართველი ორგანო. გამგეობა შეიძლება იყოს მუდმივად მოქმედი ან რეგულარულად ირჩევა სამუზეუმო ორგანიზაციის წევრების მიერ. მასში შეიძლება ერთდროულად შედიოდნენ დანიშნული და არჩეული წევრებიც. გამგეობის კონკრეტული ფორმისა და შემადგენლობის მიუხედავად, მას ეკისრება მუზეუმისათვის კოლექტიური იურიდიული და ფინანსური პასუხისმგებლობა იმ კანონების შესაბამისად, რომელიც არეგულირებს ამგვარი ორგანიზაციების საქმიანობას მოცემულ ქვეყანაში. როგორც წესი, საქველმოქმედო ან არასამთავრობო ორგანიზაციის სტატუსის მისაღებად მუზეუმმა უნდა გაიაროს რეგისტრაცია და მიიღოს ლიცენზია ან საგადასახადო სერტიფიკატი, რაც მუზეუმის შემონირულობებს გაათავისუფლებს

გადასახადებისაგან და მისცემს მას საშუალებას ისარგებლოს სხვა იმ შეღავათებით, რომლებიც გათვალისწინებულია აღნიშნულ ქვეყანაში ორგანიზაციებისათვის. ეს ნიშნავს, რომ ამ სტატუსის შესანარჩუნებლად მუზეუმი უნდა დაემორჩილოს სახელმწიფოს მიერ დადგენილი წესების ფართო სპექტრს. არაკომერციულ მუზეუმს, მაგალითად, შეიძლება არ ჰქონდეს საცალო ვაჭრობის ან საზოგადოებრივი კვების ორგანიზების უფლება; ამ შემთხვევაში საჭირო გახდება სპეციალური კომპანიის შექმნა (მოზიდვა).

როგორც წესი, არაკომერციული ან საქველმოქმედო ორგანიზაცია, თავად არის მუზეუმის კოლექციების, მინის ნაკვეთისა და შენობების მფლობელი და თვითონ ქირაობს პერსონალს. მაგრამ არსებობს არც თუ ისე ცოტა დამოუკიდებელი არაკომერციული ან საქველმოქმედო ფონდი, რომელიც თავის მუზეუმს ხსნის შენობაში, რომლის მესაკუთრე სახელმწიფო ან ადგილობრივი ადმინისტრაციაა; არიან ისეთებიც, რომლებიც საკუთარ თავზე იღებენ ადგილობრივი ხელისუფლების მფლობელობაში მყოფ კოლექციებზე ზრუნვას. მუზეუმის დირექტორი ინიშნება მეურვეების მიერ. ჩვეულებრივ, ამგვარი მუზეუმების ბიუჯეტი აერთიანებს კერძო და საზოგადოებრივი ფონდებიდან შემოსულ თანხებს, აგრეთვე სანეწროებს, შემოწირულობებს და დამთავალიერებლების მიღებისა და მომსახურებისაგან მიღებულ შემოსავლებს.

როგორც წესი, ასეთ მუზეუმებში მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ მონახლისები.

2.1.4. კერძო კოლექციები

მუზეუმების დაქვემდებარების სამი ზემოთ განხილული ტიპი ამა თუ იმ სახით არსებობს მსოფლიოს ყველა ქვეყანაში, საზოგადოებისათვის ღია ყველა მუზეუმში. მაგრამ მათ გარდა, არსებობს უამრავი კოლექცია, რომელიც ეკუთვნის კერძო პირებს, ფონდებს ან კომპანიებს, რომელებსაც ისინი თავად მართავენ. ასეთი მუზეუმების საქმიანობა შეიძლება იყოს საქველმოქმედო ან მიმართული მოგებაზე. თუმცა აუცილებელია აღინიშნოს, რომ მუზეუმები, რომლებსაც მოგება მოაქვთ, არ შეესაბამება იუნესკოს, ბრიტანეთის მუზეუმების ასოციაციისა და ამერიკის მუზეუმების ასოციაციის მიერ მუზეუმის, როგორც არაკომერციული დაწესებულების განსაზღვრებას.

კერძო პირები ან კომპანიები, რომელიც მართავენ კერძო კოლექციებს, ჩვეულებრივ არიან ამ კოლექციების მფლობელებიც. რაც შეეხება მუზეუმის ნაგებობებს, ისინი ფლობენ მათ ან იჯარით აქვთ აღებული. კერძო მუზეუმების დაფინანსება განისაზღვრება უშუალოდ მათი მფლობელების მიერ და მიღებული შემოსავლებით. როგორც წესი, დირექტორს ირჩევს მფლობელი, მასვე შეუძლია დანიშნოს საკონსულტაციო საბჭოც (გამგეობა). ასეთი

მუზეუმის პერსონალს შეადგენს კერძო პირის ან კერძო კომპანიის მოხელეები. მოხალისეები ასეთ მუზეუმებში იშვიათად გვხვდებიან.



2.1.5. დასკვნა: მუზეუმების ტიპები

დაქვემდებარებისა და დამოუკიდებლობის ხარისხის მიხედვით

ტაბულაში 2.1 ასახულია მუზეუმებისა და გალერეების თითოეული განხილული ტიპის თავისებურებები, ექვსი გამოყოფილი საკვანძო ნიშნით (მესაკუთრე, საბჭოს ან გამგეობის არსებობა, ბიუჯეტი, შემონირობები, თანამშრომლები, მოხალისეები).

მუზეუმის ინსტიტუციური სტატუსის ცვლილებას ფრთხილი მიდგომა სჭირდება: საუნწყებო მუზეუმს შეიძლება “შურდეს” “გრძელსადავიანი” დაწესებულების თავისუფლებისა, მაგრამ ამასთან, ხომ არ ავინყდება მას ყოველწლიური გარანტირებული დაფინანსების არარსებობა? მეორე მხრივ, არაკო-

ტაბულა 2.1. მუზეუმის ტიპები კუთვნილებისა და დამოუკიდებლობის ხარისხის მიხედვით

ნიშანი	საუნწყებო დაქვემდებარება	“გრძელსადავიანი”	არაკომერციული	კერძო
მესაკუთრე	მთავრობა, უნივერსიტეტი ან უწყება	მთავრობა, უნივერსიტეტი ან უწყება	ასოციაცია ან საზოგადოებრივი ორგანიზაცია	კერძო პირი ან კერძო კომპანია
საბჭო ან გამგეობა	საკონსულტაციო	მმართველობითი/საკონსულტაციო	მმართველობითი	საკონსულტაციო
ბიუჯეტი	ყოველწლიური დაფინანსება	დოტაციები ან შემოსავლები	შემოსავლები, დოტაციები, შემონირობა	კერძო სახსრები და შემოსავლები
შემონირობები	ნაკლებად სავარაუდო	შედარებით სავარაუდო	უფრო სავარაუდო	შეუძლებელი
პერსონალი	სახელმწიფო მოხელეები, უნივერსიტეტის ან უწყების თანამშრომლები	სახელმწიფო მოხელეები და/ან მუზეუმის შტატი	ასოციაციის თანამშრომლები	კომპანიის თანამშრომლები
მოხალისეთა მონაწილეობა მუზეუმის საქმიანობაში	გაძნელებულია	შესაძლებელია	მნიშვნელოვანია	იშვიათია



მერციულმა ან საქველმოქმედო ორგანიზაციამ, რომელსაც სურს დააფინანსოს ადგილობრივი საზოგადოებრივი სამხატვრო გალერეა, შეიძლება მისთვის მომგებიანად ჩათვალოს "გრძელსადავიანი" ორგანიზაციის სტატუსის მიღება და თავის გამგეობაში ხელისუფლების წარმომადგენლების მოზიდვა. ასეთი გადაწყვეტილება აუცილებლად უნდა იყოს გულდასმით ჩატარებული ინსტიტუციური დაგეგმვის შედეგი.

2.2. გამგეობა

მთელ მსოფლიოში მუზეუმის გამგეობა საზოგადოებრივი სამეურვეო საბჭოების უფლებით, პასუხს აგებს კოლექციებსა და სხვა სამუზეუმო ქონებაზე; იგი მართავს მუზეუმებს არა მხოლოდ ახლანდელი, არამედ ასევე მომავალი თაობების ინტერესებიდან გამომდინარე. გამგეობის წევრები არიან **ნდობით აღჭურვილი პირები**, ანუ მეურვეები. ასე უნოდებენ ადამიანებს, ვინც სხვის ქონებაზე ზრუნავს. მუზეუმის მეურვეები თავისთავზე იღებენ ვალდებულებას - ისევე მუყაითად, პატიოსნად და წინდახედულად მართონ სხვისი საკუთრება (ამ შემთხვევაში, საზოგადოებრივი), როგორც გონიერი ადამიანები წარმართავენ საკუთარ საქმებს.

2.2.1. გამგეობის ფუნქციები და ვალდებულებები

სამუზეუმო გამგეობების ორგანიზაციაში მთელი რიგი სხვადასხვაობის მიუხედავად, მმართველი ორგანოები ჩვეულებრივ ასრულებენ ქვემოთჩამოთვლილ ათ მოვალეობას. რაც შეეხება გამგეობებს საკონსულტაციო ფუნქციით, როგორც წესი, ზემდგომი ორგანიზაცია მათგან ელის კვალიფიციურ რეკომენდაციებს ყველა ამ საკითხზე. ამგვარად, გამგეობამ უნდა გააკეთოს შემდეგი:

- 1) უზრუნველყოს მუზეუმის მიერ მისი მისიის, უფლებამოსილების და მიზნების განხორციელება;
- 2) ფართო საზოგადოებრიობის მოსაზიდად მუზეუმთან თანამშრომლობის მიზნით განახორციელოს მუზეუმის საქმიანობის პროპაგანდა საზოგადოებაში (სახელმწიფო, საერთაშორისო, სამხარეო, საოლქო, ადგილობრივ და პროფესიულ დონეებზე);
- 3) უზრუნველყოს კოლექციების უსაფრთხოება და დაცულობა, პერსონალისა და დამთვალიერებლების უსაფრთხოება მუზეუმის მისიისა და უფლებამოსილების შესაბამისად;
- 4) ხელი შეუწყოს მუზეუმში რაც შეიძლება ფართო აუდიტორიის მიზი-



დვას;

5) უზრუნველყოს მუზეუმის სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობა, რომელიც მიმართულია მის სფეროში ზუსტი და ობიექტური ცოდნის მოპოვებასა და გავრცელებაზე;

6) შეისწავლოს და დაამტკიცოს მუზეუმის ზოგადი პოლიტიკა მისი მისიის და უფლებამოსილების შესაბამისად, აკონტროლოს მისი განხორციელება მუზეუმის ყველა თანამშრომლის მიერ;

7) განსაზღვროს მუზეუმის სამომავლო გეგმები, **გენერალური გეგმის (სტრატეგიული გეგმის, ბიზნეს-გეგმის)** ჩათვლით, რომელიც აკონკრეტებს მუზეუმის მიზნებს და მათი მიღწევის საშუალებებს, აგრეთვე გააკონტროლოს გეგმების შესრულება;

8) უზრუნველყოს მუზეუმის ფინანსური სტაბილურობა: განიხილოს და დამტკიცოს მუზეუმის ბიუჯეტი, გააკონტროლოს მისი შესრულება, რეგულარულად ჩაატაროს აუდიტორული შემოწმებები, გონივრულად განათავსოს მუზეუმის ფინანსური აქტივები და მოიზიდოს დამატებითი სახსრები, რამდენადაც ეს აუცილებელია მუზეუმის მიმდინარე და სამომავლო ფინანსური ვალდებულებების შესასრულებლად;

9) შეარჩიოს მუზეუმის დირექტორი და განსაზღვროს მისი კონტრაქტის პირობები, შეაფასოს მისი მუშაობა და აუცილებლობის შემთხვევაში, სამსახურიდან დაითხოვოს იგი;

10) უზრუნველყოს მუზეუმი ისეთი პერსონალით, რომელიც მას შესაძლებლობას მისცემს ადექვატურად შეასრულოს მუზეუმის ყველა ფუნქცია.

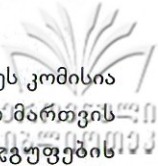
ამგვარად, სწორედ გამგეობა ნიშნავს დირექტორს და ანიჭებს მას უფლებამოსილებას - სამუშაოდ აიყვანოს, გააკონტროლოს და საჭიროების შემთხვევაში, სამსახურიდან დაითხოვოს მუზეუმის ყველა სხვა თანამშრომელი. როგორც წესი, დირექტორი არ არის გამგეობის წევრი, მაგრამ საკუთარი სამსახურებრივი მდგომარეობიდან გამომდინარე, იგი ესწრება გამგეობის ყველა სხდომას, წარუდგენს გამგეობას მუზეუმის მისიისა და უფლებამოსილების შესაბამის პოლიტიკას და გეგმებს. თავის მხრივ, გამგეობა პასუხს აგებს მის მიერ მოწონებული გეგმების განხორციელებისათვის აუცილებელი სახსრების მოზიდვაზე. ამ მიზნით ის მხარს უჭერს თანამშრომლების ძალისხმევას, რომლებიც მიმართულია სახსრების მოზიდვისაკენ და აგრეთვე მუზეუმის მიერ ისეთი საქმიანობის ორგანიზებას, რომელსაც პირდაპირი შემოსავლები მოაქვს; წარმოადგენს მუზეუმის ინტერესებს პოტენციური სპონსორების წინაშე, მთავრობის, სამრეწველო კორპორაციების, კერძო და საზოგადოებრივი ფონდების ჩათვლით; აკეთებს შემოწმებებს მუზეუმის სასარგებლოდ, აგრეთვე ეძებს და მოიზიდავს პოტენციურ დონორებს.



გამგეობის წევრები ოფიციალურადაც და არაფორმალურადაც წარმოადგენენ მუზეუმის ინტერესებს საზოგადოებაში – პოლიტიკურ არენასა და კერძო სექტორში.

როგორც უკვე ითქვა, გამგეობის ფუნქციას წარმოადგენს - მართოს და აკონტროლოს მუზეუმის პოლიტიკა, ხოლო მისი ფორმულირება მმართველი გუნდის საქმეა. მაგრამ არის არსებითი სხვაობა მუზეუმის საქმიანობის მაკონტროლებელ გამგეობასა და იმ გამგეობას შორის, რომელიც ასრულებს მხოლოდ აღმასრულებელი ორგანოების გადანყვეტილებების “ბექდის” ფუნქციას. გამგეობა, რომელიც ასეთ “ბექდად” მუშაობს, როგორც წესი, ვერ შესძლებს დაიცვას მუზეუმის ინტერესები ან მოიძიოს მისთვის სახსრები; მაგრამ იმ შემთხვევაში, თუ გამგეობა ჩაერევა უშუალო მართვის საქმეებში – თვითონ დაიწყებს პოლიტიკის შემუშავებას, ბიუჯეტის დაგეგმვას ან მიმდინარე საკითხების გადაჭრას, შეიძლება წარმოიქმნას მეტად სერიოზული პრობლემები.

ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანა, რომლის გადანყვეტაც მოუწევთ მუზეუმების ხელმძღვანელებს ახალ საუკუნეში, არის გამგეობასა და დირექციას შორის მოვალეობების იმგვარად განაწილება, რომელიც შესაძლებლობას მისცემს თითოეულ მათგანს წარმატებით აკეთოს თავისი საქმე. მეორე უმნიშვნელოვანესი ამოცანა დაკავშირებულია გამგეობის ფუნქციასთან – დაიცვას მუზეუმის ინტერესები საზოგადოებაში; მისი გადანყვეტა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ასახავს გამგეობის შემადგენლობა მოცემული საზოგადოების შინაგან მრავალფეროვნებას. როგორ შეიძლება გადავჭრათ ეს ამოცანები? მხოლოდ ფართო მსჯელობის მეშვეობით, მუზეუმის თანამშრომლებს შორის და აგრეთვე, მუზეუმსა და მოსახლეობის იმ ჯგუფებს შორის დიალოგით, რომელთანაც მუზეუმი მუშაობს. იმისათვის, რომ გამგეობამ შეძლოს კვალიფიცირებული გადანყვეტილებების მიღება, მუზეუმების დირექტორებმა დროულად უნდა მიაწოდონ მეურვეებს ინფორმაცია ყველა იმ საკითხის შესახებ, რომელმაც შეიძლება მუზეუმის პოლიტიკაზე გავლენა მოახდინოს. დირექტორისა და გამგეობის ურთიერთქმედების ერთადერთი სწორი ხერხი ასეთია: დირექტორი განსახილველად და დასამტკიცებლად წარადგენს მუზეუმის პოლიტიკის შესაძლო ვარიანტებს, ხოლო გამგეობის წევრები იღებენ გადანყვეტილებას, ანუ ასრულებენ ზოგადი ხელმძღვანელობის ფუნქციას. გამგეობის წევრებმა ზედმიწევნით უნდა გამიჯნონ ერთმანეთისაგან ზოგადი ხელმძღვანელობა და ყოველდღიური მართვა. აქ შეიძლება ძალიან სასარგებლო აღმოჩნდეს სპეციალური სანომინაციო კომისია, რომელიც სისტემატურად აფასებს გამგეობის საქმიანობას და



ჩართავს დირექტორს ახალი წევრების შერჩევასა და მომზადებაში. ეს კომისია ხელს შეუწყობს ზოგადი ხელმძღვანელობისა და ყოველდღიური მართვის ფუნქციების გამიჯვნასა და გამგეობაში სხვადასხვა ჯგუფების წარმომადგენლობითობის პრობლემების გადაწყვეტას. მუზეუმის გამგეობის პრეზიდენტი (ან თავმჯდომარე) და მისი დირექტორი მეტად მნიშვნელოვან და ურთიერთშემავსებელ როლს ასრულებენ ღია მსჯელობის ატმოსფეროს შექმნასა და მის არსებობაში, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის, კოლეგიალობის უზრუნველყოფაში.

ის გარემოება, თუ როგორ ართმევს თავს დირექტორი გამგეობის მიმართ თავის მოვალეობებს, იმდენად მნიშვნელოვანია მუზეუმის წარმატებულ მუშაობისათვის, რომ აქედან გამომდინარეობს **მართვის შუასაბიჯის მუშაობა პრიტარიში:**

უნყოფს თუ არა ხელს დირექტორი გამგეობასა და დირექციას შორის ინფორმაციის გაცვლას? უზრუნველყოფს თუ არა იგი მუზეუმის პოლიტიკისა და გეგმების განსაზღვრაში გამგეობის ხელმძღვანელ როლს, მის განსახილველად მუზეუმის პოლიტიკის შესაძლო ვარიანტების წარდგენით და დაგეგმარების პროცესის იმგვარად ორგანიზებით, რომ გამგეობამ და დირექციამ ერთობლივად იმუშაოს მუზეუმის მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრაზე?

გამგეობის ფუნქციები და მოვალეობები ჩვეულებრივ რეგულირდება წესდებით ან სხვა ანალოგიური დოკუმენტით, რომელმაც მაგალითად, უნდა განსაზღვროს:

- გამგეობის წევრთა რაოდენობა და მათი დანიშვნის ან არჩევის პროცედურები;
- გამგეობის წევრთა ვალდებულებები და პირადი პასუხისმგებლობის ხარისხი (საზღვრები);
- მეურვეთა ოფიციალური უფლებამოსილების ვადა;
- სხდომების სიხშირე, ჩატარების ადგილი, ქვორუმი და რეგლამენტი;
- გამგეობის სხდომების საზოგადოებისათვის ღიაობის პოლიტიკა;
- ფინანსური ანგარიშგების პროცედურები, სახსრების სესხება და ხარჯვის წესები;
- გამგეობის წევრთა შერჩევის ხერხები და მათი მოვალეობები;
- გამგეობის წევრთა ანაზღაურება და მათი ხარჯების დაფარვა;
- გამგეობის დაშლის შემთხვევაში გათვალისწინებული პროცედურები.

2.2.2. გამგეობის შიდადგენილობაში შიდავალი კომიტეტები

გამგეობა შეიძლება შედგებოდეს სრულიად განსხვავებული როდენობის წევრებისაგან. მაგალითად, ითვლება, რომ დიდი გამგეობა (60-70 წევრი) უფრო სრულად წარმოადგენს საზოგადოებას და უფრო ეფექტურად მოქმედებს მუზეუმისათვის საჭირო სახსრების მოზიდვის თვალსაზრისით. ამავ დროს ბევრი მიიჩნევს, რომ ნაკლები შემადგენლობის გამგეობა (20-30 წევრი) უფრო აქტიურად არის ჩართული მუზეუმის ცხოვრებაში. პატარა მუზეუმში, რომელიც პატარა ქალაქში მუშაობს, შესაძლოა სასარგებლო აღმოჩნდეს კიდევ უფრო მცირერიცხოვანი გამგეობა, რომელიც შედგება 7-15 წევრისაგან.

უმეტეს შემთხვევაში გამგეობა თავის საქმიანობას ორგანიზაციას უკეთებს *კომიტეტების* სახით, რაც უქმნის მას შესაძლებლობას ერთდროულად დაკავებული იყოს პრობლემათა ფართო სპექტრით. ამ შემთხვევაში საჭიროა მკაფიოდ დადგინდეს ასეთი კომიტეტების საქმიანობის ვადები და უფლებამოსილება. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ გამგეობა თავის საქმიანობას ახორციელებს კომიტეტების მეშვეობით, მუზეუმის პოლიტიკის შესახებ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს იღებს გამგეობის სრული შემადგენლობა. კომიტეტებს შეუძლია შესთავაზონ ან რეკომენდაცია გაუწიონ ამა თუ იმ პოლიტიკურ გადაწყვეტილებას, მაგრამ არა აქვს გადაწყვეტილების მიღების უფლება. კომიტეტები გამგეობას აბარებენ ანგარიშს და მოვალენი არიან რეგულარულად მოახსენონ მას გადაწყვეტილებებისა და გეგმების შესრულების შესახებ. როგორც წესი, გამგეობის შემადგენლობაში იქმნება შემდეგი კომიტეტები:

- **აღმასრულებელი კომიტეტი.** ასეთი კომიტეტი შეიძლება სასარგებლო იყოს გამგეობის სხდომებს შორის პერიოდში მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულების ხელშესაწყობად. მასში ჩვეულებრივ შედიან გამგეობის პრეზიდენტი (თავმჯდომარე), კომიტეტების რამდენიმე ხელმძღვანელი და მუზეუმის დირექტორი (თანამდებობის გამო).

- **სანომინაციო კომიტეტი.** ეს ძალიან მნიშვნელოვანი კომიტეტია, მისი მთავარი მოვალეობებია: მუდმივად შეაფასოს გამგეობის საქმიანობა და შესთავაზოს მას მართვის საშუალებების ან გამგეობის მუშაობის პროცედურების ცვლილების გზები; განსაზღვროს გამგეობის საქმიანობის ძლიერი და სუსტი მხარეები და ჩართოს მის შემადგენლობაში ახალი წევრები, რომელთაც შეუძლიათ მისი მუშაობის გაუმჯობესება.

- **საფინანსო კომიტეტი.** ზოგჯერ სასარგებლოა არსებობდეს სპეციალური კომიტეტი, რომელიც დაკავებულია მხოლოდ ფინანსური საკითხებით. კერძოდ, ასეთ კომიტეტს შეიძლება დაევალოს მუზეუმისათვის საჭირო

სახსრების მოძიება და მოზიდვა, მაგრამ ჩვეულებრივ, მისი მოვალეობას წარმოადგენს მხოლოდ მიმდინარე ფინანსური ოპერაციების შესრულება. კომიტეტი წარადგენს გამგეობას წლიურ ბიუჯეტს (წინასწარ შეთანხმებულს მუზეუმის პერსონალთან), აკონტროლებს ფინანსურ ანგარიშებს და უზრუნველყოფს მუზეუმის ანგარიშების შემოწმებას.

• **განვითარების კომიტეტი.** ამ კომიტეტის საქმიანობა დაკავშირებულია გამგეობის ფუნქციასთან - მოიზიდოს მუზეუმისათვის საჭირო სახსრები. კომიტეტი დაკავებულია ყოველწლიური დოტაციების, კორპორაციებისაგან გამოყოფილი სუბსიდიების, გეგმიური დოტაციების მიღებით და აგრეთვე უამრავი სხვა ახვა პროგრამითა და საქმიანობის სახით, რომელსაც გამგეობა მიმართავს სახსრების მოძიების მიზნით. საქმიანობის გარკვეული მიმართულებების მხარდასაჭერად სასარგებლოა ხოლმე შეიქმნას ქვეკომიტეტები, რომლებიც დაკავებულია, მაგალითად, შემოწმებულბათა შეკრებით ან ძირითადი ფონდებით.

• **გრძელვადიანი დაგეგმვის კომიტეტი.** გრძელვადიანი დაგეგმვა არის გამგეობის ერთ-ერთი ისეთ ფუნქციათაგანი, რომელიც ხშირად გადაეცემა სპეციალურ კომიტეტებს. გამგეობის დავალებით ასეთი კომიტეტი შეიმუშავებს (მმართველ პერსონალთან და მუზეუმის დაგეგმვის განხრით მომუშავე თანამშრომლებთან ერთად) სტრატეგიულ და სამუშაო გეგმებს. ეს კომიტეტი პასუხისმგებელია დაგეგმვის მთელ პროცესზე, რეგულარულად აბარებს ანგარიშს გამგეობას და მას დასამტკიცებლად წარუდგენს საბოლოო გეგმას.

• **ახალი შენაძენების კომიტეტი.** სამსახურეობრივი მოვალეობის თანახმად, მუზეუმის კოლექციების განვითარებაზე პასუხისმგებელი არიან მცველები, მაგრამ ვინაიდან კოლექციების შევსებაზე დამოკიდებულია მუზეუმის შორეული მომავალი, გამგეობები ხშირად ქმნიან სპეციალურ კომიტეტებს, რომლებიც განიხილავს მცველების წინადადებებს ახალი ექსპონატების შეძენის შესახებ. ასეთი კომიტეტი შეიძლება აღმოჩნდეს ძალიან ეფექტური სამუზეუმო კოლექციებისათვის შემოწმებულობების მოსაზიდად ან სპონსორის ძიებაში იმ შენაძენისათვის, რომელიც აღემატება მუზეუმის ბიუჯეტის შესაძლებლობებს. როგორც წესი, ეს კომიტეტი პასუხისმგებელია აგრეთვე მუზეუმის ფონდებიდან ექსპონატების გაყიდვის შესახებ კურატორების მიერ წამოყენებული წინადადების დამტკიცებაზე - ამ წინადადებაზე დირექტორის თანხმობის შემდეგ.

• **წევრობის კომიტეტი.** თუ მუზეუმთან შექმნილია მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციის ("მეგობართა კლუბის" ტიპის) წევრობის სისტემა, გამგეობის შესაბამისმა კომიტეტმა, რომელიც საზოგადოებას წარმოადგენს,

შეიძლება ძალზე ეფექტურად იმოქმედოს ახალი წევრების მოზიდვისა და ორგანიზაციის წევრების მუზეუმის საქმიანობაში უშუალოდ წართვას მიმართულებით. ეს კომიტეტი შეიძლება დაკავებული იყოს არა მხოლოდ ინდივიდუალური წევრების, არამედ ოჯახების მოზიდვით; მან შეიძლება წახალისოს ორგანიზაციის წევრები მუზეუმში მათი საქმიანობის გასაფართოებლად და ორგანიზაციაში წევრობის დონის ასამაღლებლად.

რასაკვირველია, თუ საჭიროა, გამგეობებმა შეიძლება დააფუძნონ სხვა კომიტეტებიც. მაგრამ არის ხოლმე შემთხვევები, როდესაც კომიტეტები უფრო ქმნიან პრობლემებს, ვიდრე აგვარებენ მათ. მაგალითად, საგამოფენო კომიტეტები სასარგებლოა ხოლმე მაშინ, როცა ყურადღებას ამახვილებს საგამოფენო პოლიტიკაზე და დამტკიცებული გამოფენებისათვის სპონსორების მოძიებაზე. მაგრამ ძალიან ხშირად ისინი სცილდებიან გამგეობის ფუნქციების ფარგლებს და იწყებენ ექსპონატების შერჩევაში ან სხვა ისეთ კონკრეტულ საქმეებში ჩარევას, რაც მუზეუმის თანამშრომელთა კომპეტენციას განეკუთნება.

მუზეუმის დირექტორი (თანამდებობის შესაბამისად) შედის ყველა კომიტეტის შემადგენლობაში და მან განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციოს აღმასრულებელი კომიტეტისა და ახალი შენაძენების კომიტეტის მუშაობას. ამ მოვალეობას იგი შეიძლება ინაწილებდეს თავის თანამშრომლებთან და ახდენდეს მათთვის მის დელეგირებას, თუ საქმე ეხება კომიტეტებს, რომელთა საქმიანობა უშუალოდ უკავშირდება ამ თანამშრომლების საქმიანობას: ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელი შეიძლება მუშაობდეს საფინანსო კომიტეტთან, განვითარების განყოფილების ხელმძღვანელი – განვითარების კომიტეტთან და წევრობის კომიტეტთან, მთავარი მცველი – ახალი შენაძენების კომიტეტთან და ა.შ.

2.2.3. გამგეობის მუშაობის წესები

თუ გამგეობა ცდილობს მუზეუმის ყოველდღიური ცხოვრების მართვას, ნაცვლად იმისა, რომ ეს საქმე პერსონალს მიანდოს, იგი არასწორად მუშაობს. ზოგიერთ პატარა მუზეუმში ანდა მუზეუმის განვითარების ადრეულ სტადიებზე ზოგჯერ მართლაც საჭირო ხდება პერსონალის ფუნქციების საკუთარ თავზე აღება. მაგრამ როდესაც ასეთი რამ ხდება, აუცილებელია იმის ნათლად გააზრება, რომ ამგვარი საქმიანობა უნდა იყოს დროებითი და განხორციელდეს იმ დრომდე, ვიდრე არაა შერჩეული პერსონალი ამ ამოცანების შესასრულებლად.



მომზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება გამგეობის წევრებს სჭირდებათ არანაკლებად, ვიდრე მუზეუმის თანამშრომლებს და მოხალისეებს. მუზეუმების უმრავლესობაში თვლიან, რომ სასარგებლოა, გამგეობის თითოეულ ახალ წევრს თავიდანვე მიაწოდონ "გამგეობის წევრის სახელმძღვანელო", რომელშიც შეკრებილია მასალა მუზეუმის მისიისა და უფლებამოსილების შესახებ, მისი პოლიტიკის ძირითადი პრინციპები და "დებულება გამგეობის შესახებ", მუზეუმის ისტორია, მისი მიმდინარე გეგმები და პერსონალის სტრუქტურა, ანგარიშები ბიუჯეტის შესრულების შესახებ და მიმდინარე ფინანსური ანგარიშები, გამგეობის მოვალეობებისა და ფუნქციების სია და კომიტეტების სქემა. გამგეობის თითოეულ ახალ წევრთან ატარებენ მინიმუმ ერთ "გაცნობის" შეხვედრას, რომელშიც შედის ექსკურსია მუზეუმში და ძირითადი სამსახურებისა და განყოფილებების ხელმძღვანელების გაცნობა.

გამგეობის წევრებს ნათლად უნდა ჰქონდეთ წარმოდგენილი მუზეუმის საქმიანობისათვის მათი პირადი და კოლექტიური პასუხისმგებლობის ფარგლები. ეს პასუხისმგებლობა სხვადასხვა ქვეყნის სამართლებრივი ნორმებით სხვადასხვაგვარად განისაზღვრება, მაგრამ, როგორც წესი, არაკომერციული ორგანიზაციის ან ანალოგიური გაერთიანების სტატუსის მიღება იწვევს კოლექტიური პასუხისმგებლობის გაძლიერებას. მეურვეთა მოვალეობაში შედის აგრეთვე მუზეუმის ისეთი დაზღვევა, რომელიც შეესაბამება მისი რისკის ხარისხს და არსებულ რესურსებს.

მუზეუმის გამგეობისათვის სასარგებლოა (საკუთრივ მათთვის და მუზეუმისათვისაც) გარკვეული ეთიკური კოდექსის მიღება. ეს კოდექსი მონოდებულია დაიცვას როგორც გამგეობის, ასევე მუზეუმის ინტერესები და უნდა იყოს შედგენილი იმ სულისკვეთებით, რომლის თანახმადაც "კანონი უნდა იმარჯვებდეს არა მხოლოდ განუხრელად, არამედ თვალსაჩინოდაც". კოდექსი უნდა ეფუძნებოდეს შესაბამის საერთაშორისო შეთანხმებებს და სახელმწიფო კანონებს (და ასევე ადგილობრივ კანონქვემდებარე აქტებსა და ინსტრუქციებს), რომლებიც ეხება მატერიალური კულტურისა და ხელოვნების ობიექტებს და აგრეთვე პროფესიული ეთიკის კოდექსს, რომელიც მიღებულია მუზეუმების საერთაშორისო საბჭოს (ICOM) მიერ 1986 წელს და ანალოგიურ ეროვნულ დოკუმენტებს, მიღებულს სხვადასხვა ქვეყნების სამუზეუმო საქმის მუშაკების მიერ, როგორცაა ბრიტანეთის მუზეუმების ასოციაციის კოდექსი (გამოქვეყნებულია მუზეუმების 1994 წლის ყოველწლიურ ჟურნალში). პროფესიული საქმიანობის ეს კოდექსები ეხება არა მხოლოდ გამგეობის წევრებს, არამედ მუზეუმების პერსონალსაც და გამგეობა მუზეუმის მართვის ეთიკური წესების თავის კოდექსში, ითვალისწინებს ხოლმე მათ.

გამგეობის ეთიკური კოდექსი საშუალებას აძლევს კოლექციონერ-მეურვეებს თავი აარიდონ ინტერესთა კონფლიქტს მუზეუმის სფეროში განხორციელებული საქმიანობის გამო. ცხადია, რომ მუზეუმი უნდა იყოს დაინტერესებული კოლექციონერ-მეურვეთა მოზიდვით, მით უფრო, რომ მათთან მუშაობას მომავალში შეიძლება მოჰყვეს მუზეუმის სასარგებლოდ გაკეთებული შემონირობები; მაგრამ ვინაიდან მუზეუმი თავად ეწევა კოლექციონირებას, მნიშვნელოვანია, რომ მეურვემ შეატყობინოს გამგეობას თავის კოლექციონერობის შესახებ და რასაკვირველია, მასთან დაკავშირებული ნებისმიერი საქმიანი ინტერესების შესახებ. აუცილებელია, ოქმში ზედმიწევნით აღინუსხოს ყველა რეკომენდაცია, რომელსაც მისცემენ თანამშრომლები მეურვეს მის საკოლექციო საქმიანობასთან დაკავშირებით; ბუნებრივია, იგულისხმება, რომ თუ შეიქმნება შესყიდვის შესაძლებლობა, მეურვე მუზეუმის სასარგებლოდ უარს იტყვის პირად ინტერესებზე. კოდექსით გათვალისწინებული უნდა იყოს მეურვის მიერ უარის თქმა იმ საკითხების განხილვაში მონაწილეობაზე, რომელიც შეიძლება პირდაპირ ან ირიბად იყოს დაკავშირებული მის პირად საქმიან ინტერესებთან, აგრეთვე იმ საკითხებისა, რომელშიც მას შეუძლია პირდაპირ ან ირიბად ნახოს სარგებელი. კოდექსი უნდა ითხოვდეს მეურვეებისაგან კონფიდენციალობას და კოლეგიალობას მუზეუმის ინტერესების დაცვაში და რასაკვირველია, რიგი აუცილებელი პირობების შესრულებას, როგორცაა: გამგეობის სხდომებში მონაწილეობის მიღება და თავისი ფუნქციების შესრულება.

გამგეობისათვის აუცილებელია მუზეუმის დირექტორთან კონსტრუქციული ურთიერთობების შენარჩუნება. დირექტორი სთავაზობს გამგეობას პოლიტიკას და გეგმებს, გამგეობის მიერ დამტკიცების შემდეგ ახორციელებს მათ, მის მოვალეობებში შედის მუზეუმის ყოველდღიური მართვა. გამგეობა უცილობლად უჭერს მხარს დირექტორს, ვიდრე მისი პოლიტიკა და გეგმები ხორციელდება ღირსეულად და პროფესიულ დონეზე, არ ერევა მიმდინარე ადმინისტრაციულ საქმიანობაში. გამგეობას აქვს უფლება ელოდეს დირექტორისაგან დროულ ანგარიშებს და წინადადებებს, სრული ინფორმაციის მიწოდებას და მუზეუმის მისიის ერთგულებას, დამოუკიდებლად მისი პირადი ენთუზიაზმისა ან კარიერული მისწრაფებებისა.

გამგეობის ურთიერთობა პერსონალთან რეგულირდება გამგეობის სპეციალური დეკლარაციით, რომელიც, შესაძლებელია ჩართული იყოს ეთიკურ კოდექსში. ჩვეულებრივ, პერსონალი ანაგრიშვალდებულია დირექტორის წინაშე, ხოლო დირექტორი – გამგეობის წინაშე. გამონაკლისს შეადგენენ ის თანამშრომლები, რომლებსაც დირექტორმა მიანდო ანგარიშის ჩაბარება

უშუალოდ გამგეობის კომისიებისათვის. მუზეუმში, სადაც მოქმედებს პროფ-კავშირი, გაუგებრობები და წინააღმდეგობები შეიძლება მოიხსნას მოლაპარაკებების პროცესში კოლექტიური შეთანხმების შესახებ. მაგრამ უთიკური კოდექსი უნდა ითვალისწინებდეს პროფესიულ საქმიანობასთან და/ან შრომის პირობებთან დაკავშირებული უთანხმოებების ან კონფლიქტების გადაწყვეტის საშუალებებს; ასეთ შემთხვევაში, მოცემულ დანესებულებაში გამგეობა იქცევა უკანასკნელ ინსტანციად, რომელსაც შეიძლება მიემართოს მსგავსი კონფლიქტის შემთხვევაში. კამათის გადაწყვეტაში გამგეობის მონაწილეობის პროცედურები ისე უნდა იყოს შემუშავებული, რომ გამგეობა არ ხელყოფდეს დირექტორის ავტორიტეტს, მაგრამ ამასთან, კონსტრუქციულად ითვალისწინებდეს პერსონალის ინტერესებს მუზეუმის მისიისა და მისი ამოცანების გათვალისწინებით.

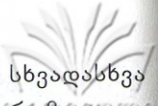
2.3. მუზეუმის პერსონალი

ამ ნაწილში აღვწერთ იმ ადამიანების როლებსა და მოვალეობებს, რომლებიც ახორციელებენ მუზეუმის ფუნქციებს, წარმოვადგენთ პერსონალის ორგანიზების სამ ალტერნატიულ მოდელს და განვიხილავთ სამუშაოების პირობებთან და მის სიამოვნებით შესრულებასთან დაკავშირებულ საკითხებს.

2.3.1. პერსონალის ორგანიზაცია მუზეუმის ფუნქციების შესაბამისად

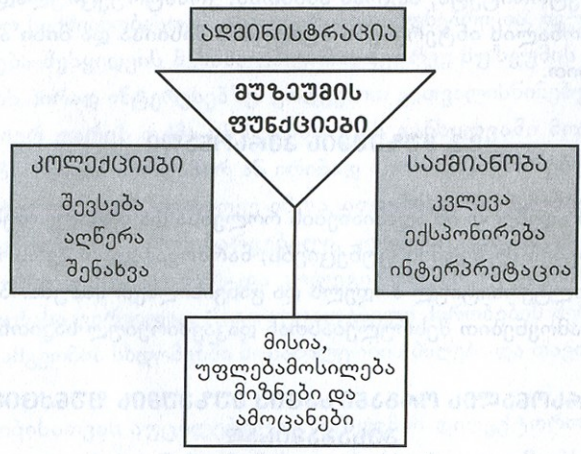
ზოგიერთ ძველ მუზეუმში დღემდე შემორჩენილია ტრადიცია, რომლის თანახმად, მუზეუმის პერსონალის საორგანიზაციო ცენტრის როლს ჩვეულებრივ ასრულებს ფონდების განყოფილებები, რომელთა სპეციფიკას განსაზღვრავს მათი კოლექციების შესაბამისი აკადემიური დისციპლინები. თითოეულ ასეთ განყოფილებას ჰყავს არა მხოლოდ საკუთარი მცველი, არამედ საკუთარი რესტავრატორები, ლაბორანტები და ტექნიკური თანამშრომლები. ამგვარი მიდგომის შედეგად, მაგალითად, ვიქტორია & ალბერტის მუზეუმში (დიდი ბრიტანეთი), რამდენიმე წლის წინ ერთდროულად გამოიყენებოდა დოკუმენტაციის ორმოცდახუთი სხვადასხვა სისტემა.

ამჟამად მუზეუმის პერსონალის ორგანიზაციის სტრუქტურა ითვალისწინებს ფუნქციების გაცილებით უფრო ფართო დიაპაზონს და არა მხოლოდ ფონდების დაცვასთან დაკავშირებულს, რაც მცველს ათავისუფლებს ბევრი ადმინისტრაციული და საორგანიზაციო ფუნქციისაგან. სურ. 2.1. სამკუთხედის



ირიბი მხარეების გასწვრივ განლაგებულია მუზეუმის ექვსი სხვადასხვა მიმართულების ფუნქცია (სამ-სამი თითოეული მხრიდან), რომელთაც აერთიანებს ადმინისტრაციის საქმიანობის ამსახველი ჰიპოთენუზა. სამკუთხედის გვერდების გასწვრივ არსებული ისრები მიგვანიშნებენ ამ მოდელისათვის დამახასიათებელ შინაგან დაძაბულობებს, რომელთაც მუზეუმის ადმინისტრაცია ცდილობს მიაღწიოს არა დესტრუქტიული, არამედ კრეატიული ხასიათი.

სამუზეუმო საქმიანობის ამ სხვადასხვაგვარ სახეებს ერთმანეთისაგან



სურ. 2.1. მუზეუმის მართვის დინამიკა

დამოუკიდებლად განვითარების საშუალება რომ ჰქონდეთ, აუცილებლად წარმოიქმნებოდა კონფლიქტი. უფრო მოსახერხებელია, რომ კოლექციების უსაფრთხოება, მათი დაცვა და აღრიცხვა ხდებოდეს დამთვალეირებლებისათვის დახურულ შენობაში და თანაც ისე, რომ სათავსოების უმრავლესობაში თითქმის მუდმივი და სრული სიბნელე იყოს. ამავე დროს, კოლექციების შესწავლისა და ჩვენების ამოცანები, ისევე, როგორც მათზე ინფორმაციის გავრცელება, მუზეუმს უბიძგებს საწინააღმდეგო უკიდურესობისაკენ: ღია ექსპოზიციებში კარგად განათებული ექსპონატების დამთვალეირებლებისათვის მაქსიმალურად ხელმისაწვდომობისაკენ, შეძლებისდაგვარად, ექსპონატებთან უშუალო კონტაქტის ჩათვლით. ადმინისტრაციის ამოცანაა, გააწონასწოროს სამუზეუმო ფუნქციების ეს ურთიერთსაწინააღმდეგო

მიმართულებები და მათ ურთიერთქმედებას მიანიჭოს პოზიტიური და მიმზიდველი იერი.

მუზეუმის ფუნქციების სამკუთხედი გვეკარნახობს პერსონალის ორგანიზაციის ზაციის ხერხს სამი მიმართულებით: ერთი დაკავებულია მუზეუმის "აქტივებით", მეორე - მისი საქმიანობით, ხოლო მესამე - ორი დანარჩენის მართვით. ჩვეულებრივ ეს დანაყოფები შემდეგნაირად იწოდება:

- კოლექციების ქვედანაყოფი
- დამთვალეირებელზე ორიენტირებული პროგრამების ქვედანაყოფი
- ადმინისტრაცია

როგორც ქვემოთ მოყვანილი მაგალითებიდან ჩანს, სამი სხვადასხვა ქვედანაყოფის არსებობა ქმნის მათ შორის თანამშრომლობის აუცილებლობას.

თუ იმ ქვედანაყოფის ფუნქციები, რომელიც მუზეუმის "აქტივებს" განაგებს, შემოიფარგლება კოლექციების მართვით, მაშინ მუზეუმის კუთვნილ უძრავ ქონებას (მიწა, ნაგებობები) განაგებს ადმინისტრაციული ქვედანაყოფი. უსაფრთხოების უზრუნველყოფა წარმოადგენს ასევე ადმინისტრაციის ფუნქციას. ასე რომ, მცველებს და რესტავრატორებს უწევთ მიენდონ ადმინისტრაციულ განყოფილებებს კოლექციების გარემოს კონტროლისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფაში და ეძებონ ადმინისტრაციასთან ეფექტური ურთიერთქმედების საშუალებები.

მუზეუმების უმრავლესობის საქმიანობის ერთ-ერთ უმთავრეს მიმართულებას წარმოადგენს დროებითი გამოფენების მოწყობა. რამდენიმე ათწლეული წლის წინ მათი შემუშავება და მოწყობა თითქმის მთლიანად მცველების კომპეტენციაში შედიოდა. მაგრამ, თავისთავად ცხადია, რომ გამოფენების ორგანიზება მოითხოვს არა მხოლოდ მცველების, აღრიცხვის სისტემის, კოლექციების ქვედანაყოფის თანამშრომლებისა და რესტავრატორების დიდ შრომას, არამედ დიზაინერების მოზიდვასა და საგანმანათლებლო და მასწავლებელზე ორიენტირებული სხვა პროგრამების ხელმძღვანელების აქტიურ ჩართვას. ზოგჯერ ამას მოჰყვება ახალი თანამდებობის (მაგალითად, "გამოფენის მცველი") ან მთელი სპეციალური საგამოფენო განყოფილებების შექმნა, სადაც ერთად მუშაობენ თანამშრომლები, რომლებიც გვემავენ გამოფენებს, დიზაინერები, ხოლო მცველები საჭიროებისამებრ არიან ჩართულნი კონსულტაციების გასანევად. გამოფენების ორგანიზებასთან უშუალო დამოკიდებულება აქვს ადმინისტრაციულ განყოფილებასაც, რომელიც დაკავებულია უსაფრთხოების უზრუნველყოფით, ფინანსური კონტროლით, შესაძლო სპონსორებთან ურთიერთობების დამყარებით, მუზეუმის მაღაზიაში გამოფენის თემატიკასთან დაკავშირებული საქონლის შეტანით და სხვა. მცველების მონაწილეობა და კონტროლი ადმინისტრაციის მხრიდან სჭირდება



მუზეუმის საგანმანათლებლო და საგამომცემლო პროგრამებსაც.

ძალზე მნიშვნელოვანია პერსონალის უნარი, იმუშაოს მუზეუმის ფუნქციების შესასრულებლად, ისე, რომ არ შემოიფარგლოს მხოლოდ საკუთარ განყოფილებისა და დანაყოფის ჩარჩოებით. ამასთან დაკავშირებით, მუზეუმის მართვის ხარისხის მირკვი კრიტიკიში შემდეგნაირად უნდა ჩამოყალიბდეს:

აადვილებს თუ არა მუზეუმის მართვა მისი ქვედანაყოფების ურთიერთქმედებას, რაც აუცილებელია სამუზეუმო ფუნქციებისა და პროგრამების, მაგალითად, გამოფენების ორგანიზების, შესრულებისათვის?

2.3.2. საორგანიზაციო მოდელები

ის მეთოდები, რომლებიც მუზეუმის ადმინისტრაციას შესაძლებლობას აძლევს თავიდან აიცილოს განყოფილებებს (ქვედანაყოფებს) შორის ხისტი საზღვრების წარმოქმნა და ხელი უწყობს სხვადასხვა სამსახურების თანამშრომელთა ერთობლივ მუშაობას, გამოიხატება მუზეუმების პერსონალის ორგანიზაციის სამ ალტერნატიულ მოდელებში:

- იერარქიული პირამიდა;
- მატრიცული ორგანიზაცია;
- კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად შექმნილი საპროექტო ჯგუფები.

ეს მოდელები სრულიადაც არ გამორიცხავს ერთმანეთს და შეიძლება გამოყენებული იქნეს სხვადასხვა კომბინაციით, მუზეუმის ფუნქციონირების პირობების შესაბამისად. ასე, მაგალითად, კონკრეტულ მუზეუმში საორგანიზაციო სქემა შეიძლება წარმოადგენდეს იერარქიულ პირამიდას, რომელსაც საჭიროებისამებრ ავსებს მატრიცული ორგანიზაცია და/ან გარკვეული ფუნქციების ან პროექტების შემსრულებელი მიზნობრივი ჯგუფები.

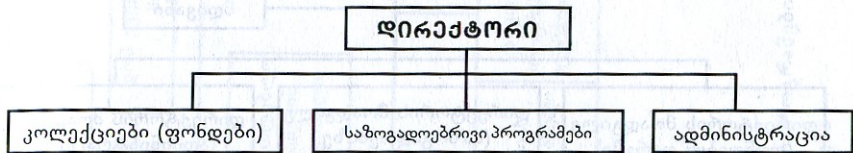
2.3.2.1. იერარქიული პირამიდა

მსოფლიოს მუზეუმებში ხელისუფლების იერარქიული პირამიდა წარმოადგენს პერსონალის ორგანიზაციის ყველაზე გავრცელებულ მოდელს. სურ. 2.2-ში ასეთი პირამიდა ნაჩვენებია მუზეუმისათვის, რომელშიც ფუნქციონირებს ზემოთ განხილული სამი ქვედანაყოფი (2.3.1.).

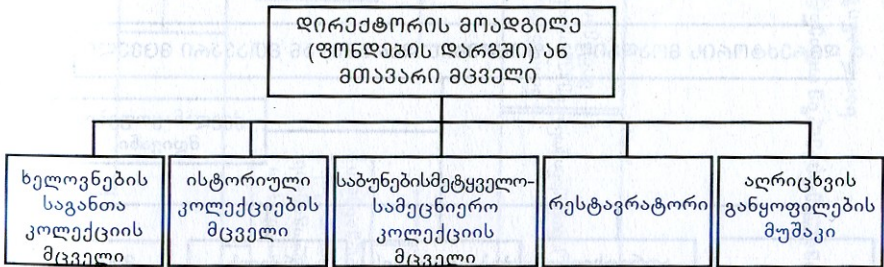
პატარა მუზეუმებში ხშირად ყველა ფუნქცია სრულდება ერთი-ორი ადამიანის მიერ. თუ არის სამი-ოთხი თანამშრომლის აყვანის შესაძლებლობა, მაშინ ეს ფუნქციები შეიძლება უკვე მათ შორის გადანაწილდეს. დიდ მუზეუმებში

თითოეულ ქვედანაყოფს შეიძლება ჰქონდეს საკუთარი განყოფილებები, რაც თანმიმდევრულად აფართოვებს პირამიდის ფუძეს, როგორც ეს ნაჩვენებია სურ. 2.3. - 2.5-ში.

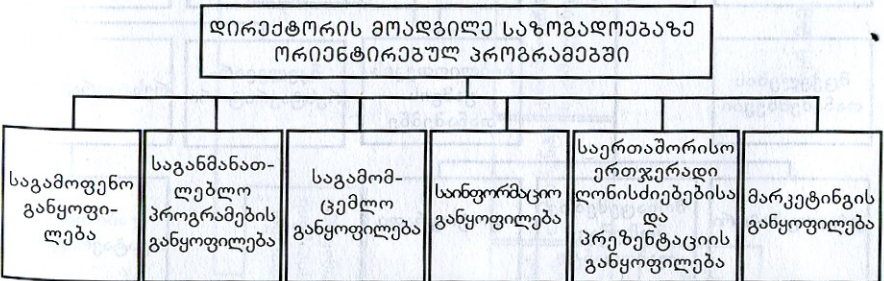
მუზეუმებში, სადაც შტატი არც თუ მრავალრიცხოვანია, ერთ თანამშრომელს შეიძლება დაევალოს ამ მოვალეობებიდან რამდენიმეს შესრულება (სხვადასხვა ქვედანაყოფებში შესაძლო შეთავსებები შეიძლება არსებითად განსხვავებული იყოს), მაშინ, როდესაც უფრო დიდ მუზეუმებში თითოეული ქვედანაყოფი აიგება, როგორც დამოუკიდებელი პირამიდა. საორგანიზაციო სქემები, რომელიც მოყვანილია სურ. 2.6. - 2.9, გულისხმობს საკმაოდ მრავალრიცხოვან პერსონალის არსებობას, თუმცა, რასაკვირველია, შეიძლება მოერგოს უფრო მცირე დანესებულებებსაც.



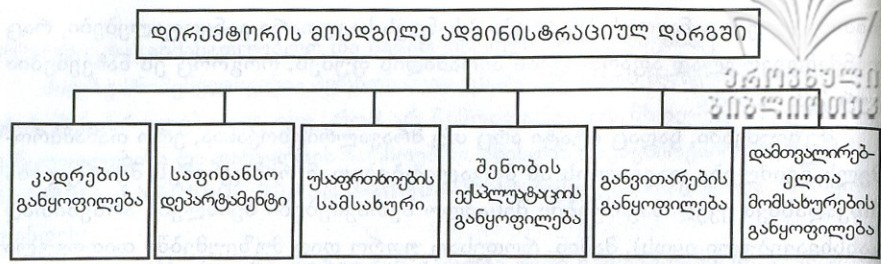
სურ. 2.2. სამქვედანაყოფიანი მუზეუმის ტიპური საორგანიზაციო სტრუქტურა



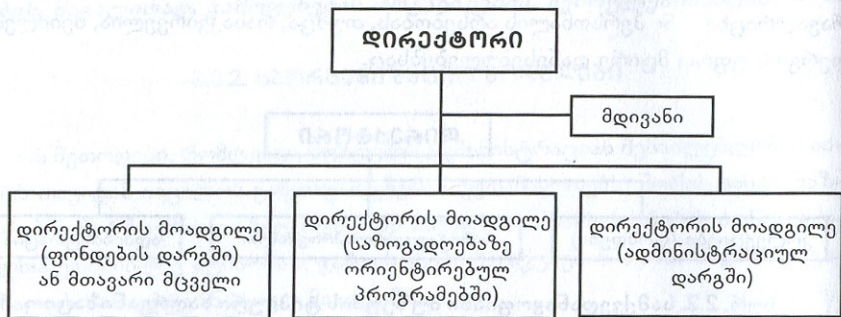
სურ. 2.3. კოლექციების ქვედანაყოფები



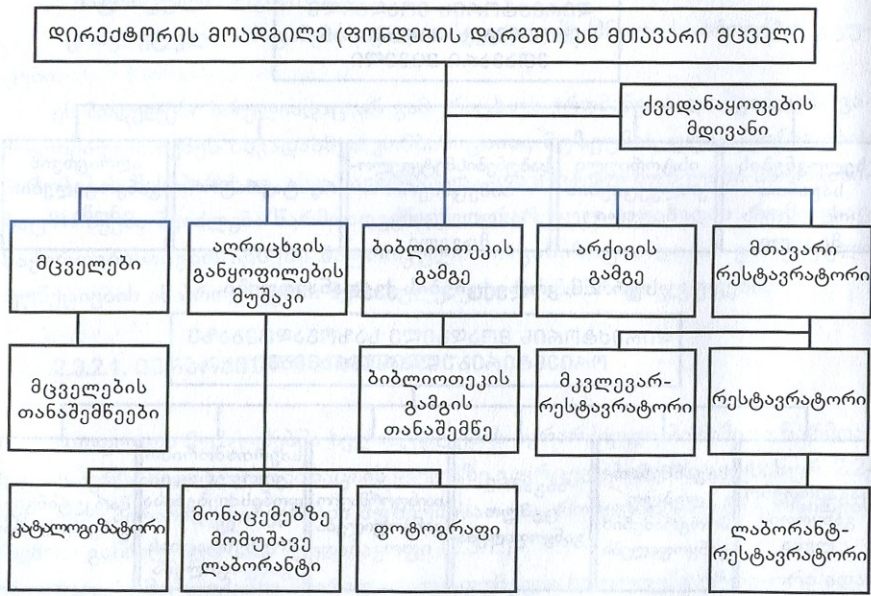
სურ. 2.4. საზოგადოებაზე ორიენტირებული პროგრამების ქვედანაყოფი



სურ. 2.5. ადმინისტრაციული ქვედანაყოფი

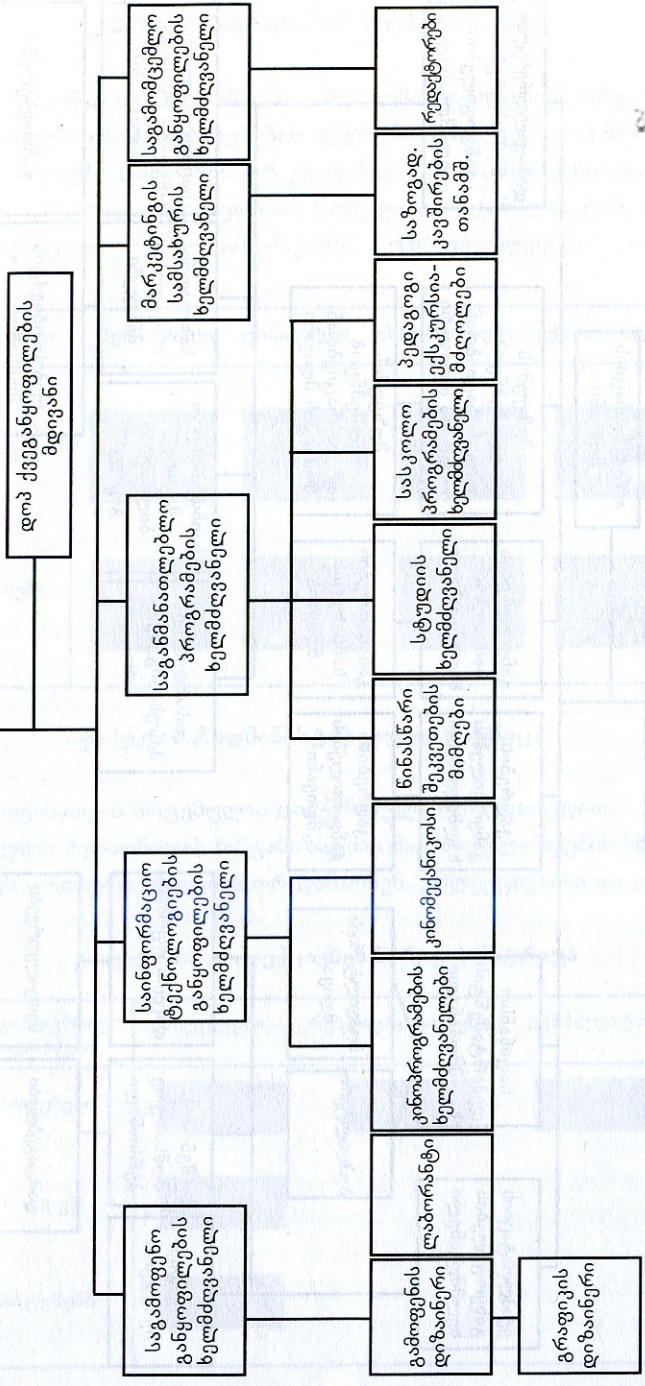


სურ. 2.6. მუზეუმის აღმასრულებელი ხელმძღვანელობა



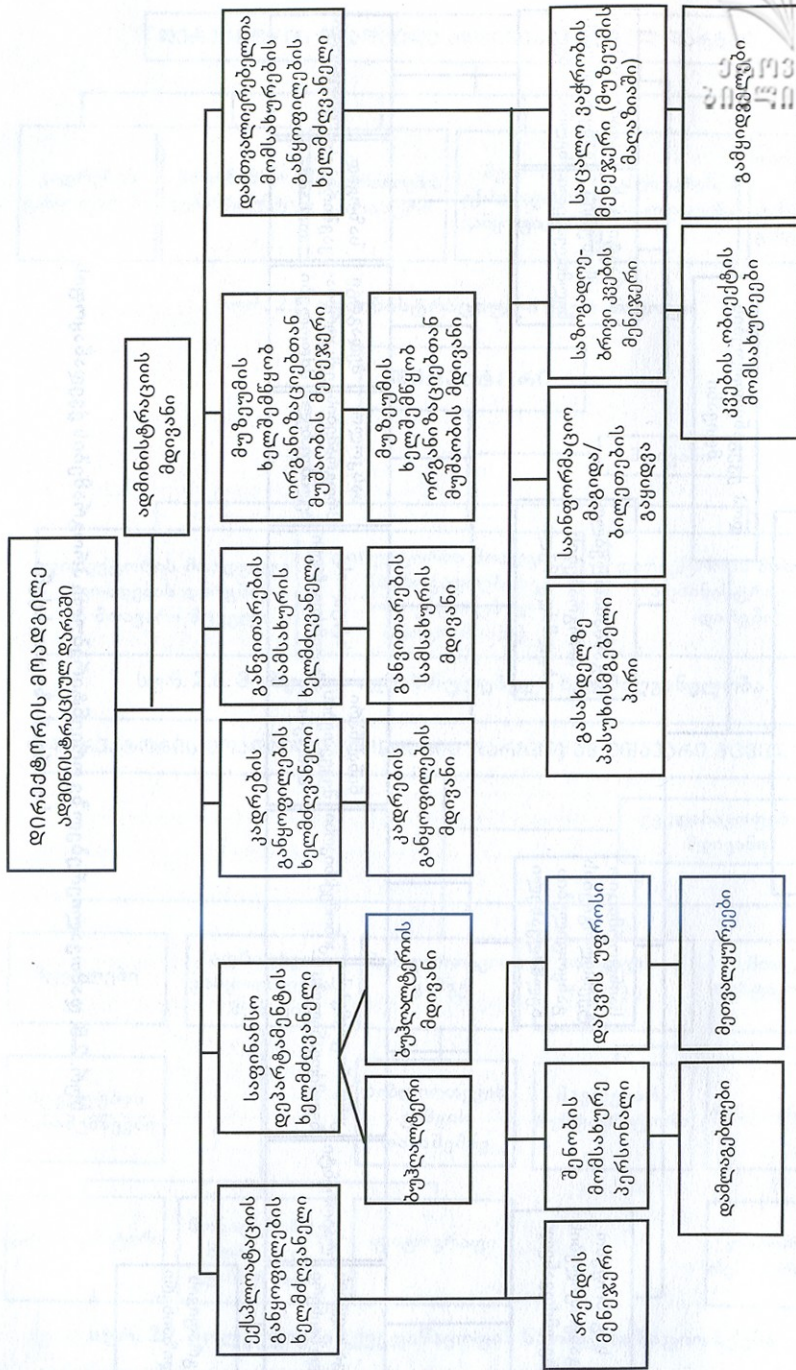
სურ. 2.7. კოლექციების ქვედანაყოფის საორგანიზაციო სქემა

დირექტორის მოადგილე
დამთვალე-ინჟინერი-ინფორმაციულ
ზარობრამბში (დოკ)



სურ. 2.8. დამთვალე-ინჟინერებულზე ორიენტებული პროგრამების ქვედანაყოფის საორგანიზაციო სქემა





სურ. 2.9. ადმინისტრაციული ქვედანაყოფის საორგანიზაციო სქემა

2.3.2.2. მატრიცული ორგანიზაცია



მატრიცა არის სქემა, რომელშიც მუზეუმის ფუნქციები ორგანიზებულია ურთიერთქმედების მიმართულებების (დერძების) მიხედვით. ადმინისტრაციის ურთიერთქმედება დანარჩენ ორ ქვედანაყოფთან, მაგალითად, შეიძლება გამოიხატოს მატრიცის მეშვეობით, რომელიც მოყვანილია ტაბ. 2.2., სადაც ადმინისტრაციული მომსახურების უზრუნველყოფა თითოეული

ქვედანაყოფი	პერსონალი	ფინანსები	უსაფრთხოება	ექსპლუატაცია
კოლექციები (ფონდები)	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
პროგრამები	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

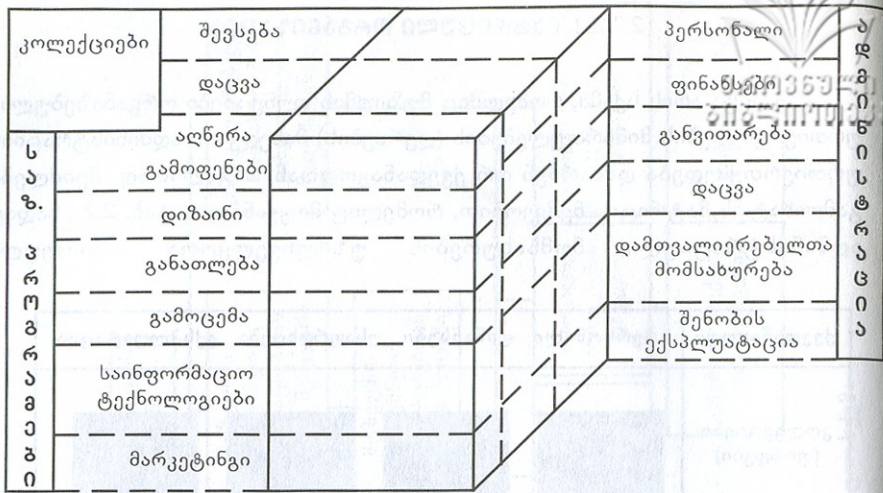
ტაბულა 2.2. ადმინისტრაციული მატრიცა

ქვედანაყოფისათვის მოცემულია დაშტრიხული ოთხკუთხედით.

მუზეუმის პერსონალის ორგანიზაციის მატრიცული სქემის სხვა მაგალითი ასახავს ურთიერთქმედებას ორ დანარჩენ, კოლექციებისა და დამთვალე-

ტაბულა 2.3. კოლექციების მართვის მატრიცა

საზოგადოებრივი პროგრამები	მცველები	რესტავრატორები	ექსპლუატაცია
გამოფენები	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
განათლება	[REDACTED]		
გამოცემები	[REDACTED]		



სურ. 2.10. მუზეუმის ქვედანაყოფების ურთიერთქმედების მიმართულებები

რებელზე ორიენტირებული პროგრამების ქვედანაყოფს შორის. ტაბულაზე 2.3. მოყვანილია ასეთი მატრიცა სამი ფუნქციისათვის, რომელიც დაკავშირებულია დამთვალეირებელზე ორიენტირებულ პროგრამებთან; ურთიერთქმედების ძირითადი სფეროები კვლავ გამოყოფილია დაშტრიხული ოთხკუთხედებით.

ამ ორი მატრიცის გაერთიანებით მივიღებთ მოცულობით ფიგურას – კუბს, რომლის სამი ურთიერთპერპენდიკულარული ღერძი შეესაბამება მუზეუმის ქვედანაყოფების ურთიერთქმედების მიმართულებებს. (სურ. 2.10.).

კუბის ხილული სამი მხარის მიმართულებით წარმატებული ურთიერთქმედება უზრუნველყოფს მუზეუმის შტატში მყოფი პერსონალის ყველაზე ეფექტურ და რენტაბელურ გამოყენებას.

2.3.2.3. საპროექტო ჯგუფები

როგორც პერსონალის მატრიცული ორგანიზაციის განხილვიდან (2.3.2.2.) ჩანს, მუზეუმის საქმიანობის ბევრი მიმართულება, მათ შორის ისე მნიშვნელოვანიც, როგორც გამოფენების ორგანიზებაა, მოითხოვს სამივე ქვედანაყოფში შემავალ განყოფილებათა ურთიერთთანამშრომლობას. ამ თანამშრომლობის უზრუნველყოფა ყველაზე მარტივია, თუ სხვადასხვა ქვედანაყოფების წარმომადგენლებს გავაერთიანებთ **საპროექტო ჯგუფებში**, რომლებიც იქმნება კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად. ამით, ნებისმიერი დიდი გამოფენის ორგანიზება იქცევა კონკრეტული საგამოფენო



კომიტეტისა და საპროექტო გუნდის საქმედ, რაც აერთიანებს იმ ადამიანებს უნარს, ვისაც ეკისრება პასუხისმგებლობა საგამოფენო პროექტის სხვადასხვა ასპექტზე. (საუბარია საგამოფენო კომიტეტებზე, რომელიც მუზეუმის თანამშრომლებისაგან, ისინი არ უნდა აგვერიოს გამგებების საგამოფენო კომიტეტებში, რომელიც განიხილებოდა 2.2.2.-ში)

ნებისმიერი საგამოფენო კომიტეტი უნდა აერთიანებდეს შემდეგი ქვედანაყოფებისა და ქვეგანყოფილებების თანამშრომლებს:

კოლექციების (ფონდების) მართვის ქვედანაყოფი:

- ფონდების განყოფილება
- კონსერვაციის განყოფილება
- აღრიცხვის განყოფილება

საზოგადოებაზე ორიენტირებული პროგრამების ქვედანაყოფი

- საგამოფენო განყოფილება
- დიზაინის განყოფილება
- საგანმანათლებლო პროგრამების განყოფილება
- საგამომცემლო განყოფილება
- მას-მედიასთან ურთიერთობის განყოფილება
- მარკეტინგის განყოფილება

ადმინისტრაცია:

- საფინანსო განყოფილება
- განვითარების განყოფილება
- უსაფრთხოების სამსახური
- დამთვალერებელთა მომსახურების განყოფილება

თითოეულ განყოფილებას უნდა დაევალოს, რომ საპროექტო გუნდში მიაღწინოს თავისი წარმომადგენელი. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი პროექტები, სავარაუდოდ შეიძლება მოითხოვდეს განყოფილებების ხელმძღვანელთა მონაწილეობას, მაგრამ მიმდინარე პროექტები უნდა განიხილებოდეს, როგორც შესანიშნავი შესაძლებლობა ჯერჯერობით არასაკმარისად გამოცდილ თანამშრომელთა გამოცდილების გასამდიდრებლად. კომიტეტში ან სამუშაო ჯგუფში ჩაერთვებიან ის მუშაკებიც, ვინც კონტრაქტის საფუძველზეა მონვეული მოცემული ღონისძიების მოსამზადებლად, მაგალითად, გამოფენის დიზაინერი.

მუზეუმის დირექტორი ამტკიცებს სამუშაო (საპროექტო) ჯგუფის საბოლოო შემადგენლობას და მათი რიცხვიდან ნიშნავს ხელმძღვანელს. საგამოფენო კომიტეტის თავმჯდომარის მოსალოდნელი კანდიდატი უმეტეს შემთხვევაში არის შესაბამისი მცველი, მაგრამ თუ პროექტის ძირითადი მიზნები

დაკავშირებულია, მაგალითად, აუდიტორიის გაფართოებასთან, ან მუზეუმის ხელშემწყობ ორგანიზაციაში (მუზეუმის მეგობრები და სხვ.) ახალი წევრების მოზიდვასთან, უფრო სასარგებლო იქნება ეს თანამდებობა დაიკავოს საგამოფენო ან საგანმანათლებლო პროგრამების, მარკეტინგის ან განვითარების განყოფილების წარმომადგენელმა. თავდაპირველად კომიტეტი შეიძლება იკრიბებოდეს თვეში ერთხელ, მაგრამ გამოფენის გახსნის დღის მოახლოებასთან ერთად სხდომების სიხშირე უნდა გაიზარდოს. კომიტეტის (ჯგუფის) ყველა წევრი რეგულარულად უნდა წარადგენდეს შესრულებული სამუშაოს ანგარიშს იმისათვის, რომ მაგალითად, უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ღონისძიებები არ ჩატარდეს უკანასკნელ მომენტში. არაორდინარული შედეგის მიღწევისათვის ჯგუფის წევრების აღმაფრენის გასაღვივებლად, შესანიშნავი საშუალებაა მათთვის საგამოფენო გამოცემების, ექსპლიკაციებისა და მაჩვენებლების მომზადების მინდობა.

ამგვარი ჯგუფები შეიძლება შეიქმნას აგრეთვე დოკუმენტაციის, განათლების, საინფორმაციო ტექნოლოგიების, დამთვლიერებელთა მომსახურებისა და აუდიტორიის გაფართოების პროექტებისათვის. მუზეუმის კომპლექსური ამოცანების გადაჭრისათვის სამუშაო ჯგუფების ორგანიზება ყველაზე ნაყოფიერი საშუალებაა, რადგან იძლევა თანამშრომლების პროფესიული გამოცდილების ყველაზე სრულად გამოყენების საშუალებას, ხელს უწყობს თანამშრომლების პასუხისმგებლობისა და საკუთარ ძალებში დაჯერებულობის გრძნობის ზრდას.

2.3.3. მუზეუმის თანამშრომელთა თანამდებობები და ათი მოვალეობები

არსებობს ბევრი მუზეუმი, რომელშიც მხოლოდ მოხალისეები მუშაობენ; კიდევ უფრო მეტია ისეთი მუზეუმი, სადაც შტატში მხოლოდ ერთი ან რამდენიმე თანამშრომელია და ამ რამდენიმე ადამიანს უწევს ყველა ფუნქციის შესრულება. ასე რომ, თუ მუზეუმის შტატში მხოლოდ სამი თანამშრომელია, მაშინ, ალბათ, ერთი დაკავებული იქნება კოლექციებით, მეორე – დამთვლიერებელზე გათვალისწინებული პროგრამებით და მესამე – ადმინისტრაციული საქმეებით. ამა თუ იმ დანაყოფის შტატის გაზრდის შესახებ გადანიშნულია, ყოველთვის ასახავს მუზეუმის პრიორიტეტებს.

დანართში “მუზეუმის თანამშრომლების სამსახურებრივი მოვალეობანი და მათ მიმართ საკვალიფიკაციო მოთხოვნები” მოცემულია პერსონალის ორგანიზაციასთან დაკავშირებული ყველა იმ თანამდებობის დასახელება,

რომელიც წარმოდგენილია დიაგრამებში (იხ. 2.3.2.1.). სავარაუდოა, რომ ბევრ მუზეუმს ყველა ეს თანამდებობა არ სჭირდება – ყოველთვის შეიძლება წარმატებით გაერთიანდეს რამდენიმე თანამდებობა; ამ დანართის ამოცანაა შეძლებისდაგვარად სრული საორიენტაციო სიის წარმოდგენა.

სხვადასხვა ქვეყანაში მუზეუმის თანამშრომლების თანამდებობები სხვადასხვაგვარად იწოდება. აღმოჩნდა, რომ ჩინეთში, მაგალითად, “მკვლევარები” დაკავებულები არიან იმავე საქმიანობით, რასაც დასავლეთის მუზეუმებში მცველები ასრულებენ. იქვე აღმოაჩინეთ ექსპონატების შესანახად “შემფუთავის” – თანამდებობასა და მოვალეობას, რაც უცნობია დასავლეთში. თანამდებობე წვენ ნუსხა არ ითვალისწინებს ამგვარ სპეციფიკურ საქმიანობას, იგი შეტ. იფარგლება იმ მოვალეობებით, რომელიც ფართოდაა გავრცელებული საერთაშორისო პრაქტიკაში და იმ თანამდებობების სახელწოდებებით, რომლებიც ჩვეულებრივ, გამოიყენება დასავლეთის მუზეუმებში.

მიუხედავად ამ შეზღუდვებისა, სხვაობა ტერმინოლოგიაში მაინც საკმაოდ მნიშვნელოვანია. მუზეუმის ხელმძღვანელს ჩვეულებრივ დირექტორი ჰქვია, მაგრამ გვხვდება ისეთი სახელწოდებებიც, როგორცაა აღმასრულებელი დირექტორი, პრეზიდენტი, მთავარი მცველი, უბრალოდ მცველი ან კიდევაც – დირექტორი-მცველი. დანართში ნახსენებია 2.3.1-ში განხილული სამი ქვედანაყოფისაგან შემდგარი მუზეუმისთვის საჭირო თანამდებობებისა და აგრეთვე დირექტორის ოფისის დასახელების ზოგიერთი ვარიანტი. გარდა ამისა, ჩვენ ჩავთვალეთ, რომ თითოეულ ქვედანაყოფს ხელმძღვანელობს დირექტორის მოადგილე, ოღონდ იმის გათვალისწინებით, რომ ფონდების დარგში დირექტორის მოადგილის თანამდებობას ხშირად მთავარი მცველი ეწოდება.

შტატები რაოდენობაც არ არის მუდმივი. დანართში მოცემული ზოგიერთი თანამდებობა შეიძლება არ დასჭირდეს დიდ მუზეუმსაც კი, ხოლო შესაბამისი მოვალეობები შეთავსებით შეასრულონ სხვა თანამშრომლებმა. აგრეთვე შეიძლება მცველისა და მისი თანაშემწის თანამდებობას შორის აღმოჩნდეს კიდევ რამდენიმე თანამდებობრივი საფეხური. მიუხედავად ამ შენიშვნებისა, ვიმედოვნებთ, რომ მუზეუმის თანამშრომელთა თანამდებობების დანართში მოცემული ნუსხა (მათი სამსახურებრივი მოვალეობების აღწერით) სასარგებლო იქნება მუზეუმებისათვის.

2.3.4. შრომის პირობები

XX საუკუნის I ნახევარში მუზეუმებში მომუშავე ადამიანთა უმეტესობა იყო მოყვარული ამ სიტყვის საუკეთესო გაგებით: ისინი არ ითხოვდნენ თავია-

ნთი შრომის ანაზღაურებას. თუმცა გასული საუკუნის რამდენიმე უკანასკნელი ათწლეული აღინიშნა მუზეუმის მუშაკთა ბრძოლით მათი პროფესიული სტატუსის აღიარებისათვის, შრომის პირობების გაუმჯობესებისა და ვარჯიშ-აზღაურებისათვის. მიუხედავად იმისა, რომ მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში მუზეუმის მუშაკებმა შესძლეს მიეღწიათ მნიშვნელოვანი ცვლილებებისათვის შრომის ანაზღაურებისა და პირობების თვალსაზრისით, ეს პროცესი მეტად არათანაბრად მიმდინარეობდა. ძალიან ბევრი ადამიანი, რომელიც ინახავს და ახდენს მსოფლიო კულტურული და მხატვრული მემკვიდრეობის ინტერპრეტაციას, ჯერ კიდევ იღებს სასიცოცხლო მინიმუმზე ნაკლებ ანაზღაურებას და აგრძელებს ბრძოლას შრომის პირობების გაუმჯობესებისათვის.

რამდენადაც მწირი უნდა იყოს მუზეუმის ბიუჯეტი, მისი ხელმძღვანელობა ვალდებულია, დააფასოს თავისი თანამშრომლები და ჰქონდეს გარკვეული პოლიტიკა ამ სფეროში, რომელიც მიმართული იქნება (მუზეუმის შესაძლებლობების ფარგლებში) ისეთი საკითხების გადანყვევტისაკენ, როგორცაა:

- დადგენილი მოთხოვნები;
- ხელფასი;
- მონაწილეობა მოგებაში;
- დანახარჯების ანაზღაურება;
- გამოსაცდელი ვადების დაწესება;
- სამუშაო დრო და ზეგანაკვეთური მუშაობა;
- სახელმწიფო დღესასწაულები, არდადეგები, შვებულებები ავადმყოფობისა და ბავშვის მოვლის გამო, მიმდინარე შვებულებები;
- პროფესიული მომზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება;
- ინტელექტუალური საკუთრების უფლებების დაცვა;
- გადანყვევტილებების გასაჩივრებისა და კონფლიქტების დარეგულირების პროცედურები;
- შემონახვის ჩატარება;
- სამსახურიდან გათავისუფლების პირობები.

მუზეუმის თანამშრომლების საშტატო დასაქმების ალტერნატივას ხშირად წარმოადგენს თანამშრომლების მოზიდვა კონტრაქტის საფუძველზე. პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების ეს მეთოდი განსაკუთრებით კარგად მუშაობს საზოგადოებრივი კვების ორგანიზების თვალსაზრისით. ზოგიერთი მუზეუმი წარმატებით იყენებს ამ სისტემას სათავსოების დასალაგებლად, შენობების ექსპლუატაციისა და უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად. ბოლო დროს ისეც ხდება, რომ ადგილობრივ ხელისუფლებას საკუთარი მუზეუმების მართვა გადაჰყავს საკონტრაქტო ფორმაზე და მაინც, მუზეუმის ზრუნვა მისი კოლექციების გრძელვადიანი დაცულობისა და მათი უსაფრთხოების საიმედოდ

უზრუნველყოფისათვის გარკვეულ საზღვრებს უქმნის ამგვარ მიდგომას. განსაკუთრებული სირთულეები იქმნება მაშინ, როდესაც მუზეუმი, რომელიც ვალდებულია მკაცრად დაიცვას მთავრობის, უნივერსიტეტის, ან კორპორაციის პრინციპები, იძულებულია ყოველთვის აირჩიოს მუშაკი, რომელიც დათანხმდება კონტრაქტის ყველაზე დაბალ ანაზღაურებაზე. ადამიანი ან ფირმა, რომელიც გათავაზობთ ყველაზე იაფ კონტრაქტს მუზეუმის უსაფრთხოების დარგში, შეიძლება ძალიან სახიფათო აღმოჩნდეს! უსაფრთხოების უზრუნველყოფის შესახებ იაფი კონტრაქტის დადება ხშირად ნიშნავს, რომ იძულებული ხართ საქმე დაიჭიროთ დაბალანაზღაურებად, ცუდად განსწავლულ და საქმისადმი გულგრილად განწყობილ ზედამხედველებსა და დაცვასთან, რამაც შეიძლება ძალიან ცუდი შედეგი გამოიღოს კოლექციებისათვის და შესაბამისად, დამთვალეიერებლებისთვისაც.

2.3.4.1. კადრების შემადგენლობის მრავალფეროვნება

იმ მუზეუმებისათვის, რომელიც მუშაობს პოლიკულტურულ ან მრავალეროვან საზოგადოებებში, განსაკუთრებული ზრუნვის საგანია თანამშრომელთა ისეთი დემოგრაფიული შემადგენლობის უზრუნველყოფა, რომელიც ასახავს მოსახლეობის იმ ნაწილის, იმ საზოგადოების შემადგენლობასა და სტრუქტურას, რომელსაც ემსახურება მუზეუმი. ამ პირობებში მუზეუმის ხელმძღვანელობას უწევს განსაკუთრებული საკადრო პოლიტიკის აწყობა ქალებისა და ეროვნული უმცირესობების მიმართ, მათი სამუშაოზე მოზიდვისა და სამსახურეობრივი წინსვლის შესაძლებლობის უზრუნველსაყოფად. ამგვარი პოლიტიკის შედეგი უნდა გახდეს ნებისმიერი დამთვალეიერებისათვის კომფორტული ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნა და ამასთან, მუზეუმის პერსონალის ჯანსაღი სოციალური სტრუქტურა.

მუზეუმებმა, რომლებიც ინახავენ და გამოფენენ ამჟამად არსებული თემთა კულტურის ობიექტებს, სპეციალურად უნდა იზრუნონ თავიანთ შტატში ამ თემების წარმომადგენელთა ჩართვაზე. ზოგ შემთხვევაში (კერძოდ, არახელსაყრელ სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებში მყოფი თემებისათვის), ეს მოითხოვს პერსონალის მომზადების სპეციალურ პროგრამებს, რომელიც მიმართულია ამ თემების წარმომადგენელთა მიერ აუცილებელი პროფესიული ან ტექნიკური უნარ-ჩვევების შეძენის შესაძლებლობების გაფართოებაზე. მაგალითად, სამხრეთ აფრიკის მუზეუმები ამჟამად წყვეტენ ამგვარი პროგრამების ორგანიზების პრობლემას მთელი რიგ იმ ტომთა წარმომადგენელთათვის, რომლებსაც უკანასკნელ წლებში გაუჩნდათ საკუთარი კულტურის შენახვა-დაცვისა და ინტერპრეტაციის შესაძლებლობა.



ტრენინგების პროგრამები საშუალებას იძლევა ასწავლოთ თანამშრომლებს სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულება, ხოლო კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამები პერსონალს უქმნის ახალ შესაძლებლობებს. ორივე მათგანი შეიძლება განხორციელდეს როგორც მუზეუმის ფარგლებში, ასევე სხვა დაწესებულებაში თანამშრომლის სწავლების (ნაწილობრივი ან მთლიანი)

მაგალითი 2.1

კადრების მომზადებისა და ცვლილებების კულტურა მანჩესტერის მეცნიერებისა და მრეწველობის მუზეუმში
დოქტორი პატრიკ გრინი (Dr. Patrick Green)

დამთვალეირებელზე ზრუნვა და კადრების მომზადება

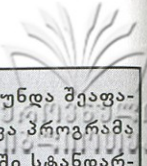
90-იან წლებში მსოფლიოს მუზეუმებში ფართო (თუმცა არა საყოველთაო) აღიარება მოიპოვა დამთვალეირებელზე ზრუნვის კონცეფციამ. ბევრმა მუზეუმმა უკვე ნათლად გააცნობიერა დამთვალეირებელთა უფლებებისა და იმის გათვალისწინების აუცილებლობა, რასაც ისინი მუზეუმის მონახულებისაგან მოელოებიან; მაგრამ არის საკმაოდ ბევრი ისეთი მუზეუმი, სადაც დამთვალეირებლები, როგორც ჩანს, ხელის შემშლელ ფაქტორად ითვლება. მეცნიერებისა და მრეწველობის მანჩესტერის მუზეუმში დამთვალეირებელზე ზრუნვა იქცა პრიორიტეტულ ამოცანად 1983 წელს, მისი პირველი ნაწილის გახსნისთანავე. მუზეუმი, რომელიც სწრაფად ფართოვდებოდა, განთავსდა ხუთ დიდ ისტორიულ სამრეწველო შენობაში და ფართო შესაძლებლობები შექმნა სიახლეების შემოსაღებად. არსებითად, ცვლილებათა კულტურა უნდა ქცეულიყო მუზეუმის აუცილებელ მახასიათებლად, თუკი ჩვენ მოვინდომებდით თავიდან აგვეცილებინა უძრავობა და განყოფილებებს შორის სიხისტე - ის საფრთხე, რომელსაც შეუძლია ჩაშალოს ნებისმიერი დაწესებულების აწყობილი საქმიანობა, მაგრამ რომელიც, როგორც ჩანს, ყველაზე მეტად სწორედ მუზეუმებს ემუქრება (Greene, 1994a). ამგვარი საფრთხის თავიდან აცილების რეცეპტი სამი კომპონენტისაგან შედგებოდა: საერთო მიზნების განსაზღვრა და მათი მიღწევის გეგმების შემუშავება; ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ ეფექტური კომუნიკაციის უზრუნველყოფა; ღია სასწავლო პროგრამების შექმნა მუზეუმთან დაკავშირებული ყველა ადამიანისათვის, ანუ თანამშრომლების, მეურვეებისა და მოხალისეებისათვის.

საერთო გეგმა ყოველწლიურად იქმნება და ამ პროცესში მონაწილეობს მუზეუმის ყველა თანამშრომელი. მთელ პერსონალს მიეწოდება ინფორმაცია მუზეუმის ამოცანების შესახებ მომდევნო წლისა და უფრო შორეული პერსპექტივისათვის მანამდე, ვიდრე გაკეთდება სწავლების მოთხოვნილებების თავდაპირვე-

ლი შეფასება. შტატში მყოფ თითოეულ თანამშრომელს აქვს თავისი საკუთარი განვითარების გეგმა, რომელიც პასუხობს როგორც ცალკეული ადამიანის, ასევე მთელი მუზეუმის მოთხოვნილებებს. სწავლების საერთო გეგმა მოწოდებულია დააკმაყოფილოს მთელი ორგანიზაციის მოთხოვნები, უზრუნველყოს მისი 95%-იანი დაკმაყოფილება. შეიძლება ჩამოვთვალოთ კონკრეტული პრიორიტეტები, რომელიც საერთოა მთელი ორგანიზაციისათვის. ერთ-ერთი ასეთი პრიორიტეტია ზრუნვა დამთვალეირებელზე. დამთვალეირებელზე ზრუნვის სფეროში მუზეუმის პოლიტიკის შემუშავებისათვის (Greene, 1994b) მეტად არსებითია იმ ფაქტის აღიარება, რომ შტატში მყოფ თითოეულ თანამშრომელს და თითოეულ მოხალისეს თავისი წვლილი შეაქვს იმ შთაბეჭდილებაში, რომელიც დამთვალეირებელს ექმნება მუზეუმის შესახებ. გარდა ამისა, ყველა მათგანი მონაწილეობს იმის განსაზღვრაში, თუ ვინ არის საკუთრივ მუზეუმის "კლიენტი" – ისინიც, ვინც დროდადრო მოდის მუზეუმში, და ისინიც, ვინც იქ მუშაობს. აქედან გამომდინარე, ამ სფეროში სწავლება შეიძლება სასარგებლო გამოდგეს თითოეული მუშაკისათვის, და არა მხოლოდ მათთვის, ვინც თანამდებობის შესაბამისად, უშუალოდ უკავშირდება დამთვალეირებელთა მომსახურებას.

იმისათვის, რომ დამთვალეირებელზე ზრუნვის პოლიტიკამ და შესაბამისმა სწავლებამ შედეგი გამოიღოს, აუცილებელია თანამშრომლებს ესმოდეთ ამ პრობლემის ფუნდამენტური მნიშვნელობა. შედარებით მცირერიცხოვან ორგანიზაციაში (96-შტატიანი თანამშრომელი, 24 შემთავსებელი და 60 მოხალისე) ამის მიღწევა შესაძლებელია თანამშრომლების ინსტრუქტირების მეშვეობით, საინფორმაციო ბიულეტენებითა და ქვედანაყოფების საერთო კრებებით. იმ ორგანიზაციაში, სადაც მიღებულია მართვის უფრო ღია სტილი, ყოველივე ამას შესაძლებელია დაემატოს ნაკლებ ფორმალური მეთოდებიც. სამუზეუმო საქმით დაკავებულ ადამიანებს ესმით, რომ მუზეუმის მისიაში ჩამოყალიბებული მიზნების მიღწევა შეიძლება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ყველა თანამშრომელი მზადაა წინასწარვე განსაზღვროს საეხებით განსხვავებულ მომხმარებელთა მოთხოვნები და შეეცადოს მათ დაკმაყოფილებას. მეტიც, ცნობილია, რომ ადამიანების ინტერესები და მოთხოვნები შეიძლება ძალიან სწრაფად იცვლებოდეს, ასე რომ, საჭიროა მუზეუმის პროგრამებზე დამთვალეირებლის რეაქციის მონიტორინგის ჩატარება, პროექტების წინასწარი შეფასება და მზადყოფნა ჩამოყალიბებული პრაქტიკის და მიღებული გადაწყვეტილებების მოდიფიცირებისათვის, ან დიდი ცვლილებების მოსახდენად. სულ უფრო და უფრო აშკარაა, რომ აყვავდა სწორედ ის ორგანიზაციები, რომლებიც თავიანთ ძირითად ძალისხმევას ახმარენ დამთვალეირებელზე ზრუნვას: ასეთი მუზეუმები ეყრდნობა დამთვალეირებელთა უფრო ფართო წრის მხარდაჭერას როგორც თავისი მისიის შესრულებისას, ასევე ფინანსური პრობლემების გადაწყვეტის დროს. ყველა ეს მოსაზრება სრულიად გასაგები უნდა იყოს როგორც შტატში მყოფი თანამშრომლებისათვის, ასევე მოხალისეებისა და გამგეობის წევრებისათვის.

ხარისხიანი კორპორაციული დაგეგმარების უზრუნველყოფაში, თანამშრო-



მლებთან ურთიერთობასა და სწავლებაში მუზეუმის წარმატებები უნდა შეაფასონ გარეშე ექსპერტებმა. დიდი ბრიტანეთის მთავრობამ შეიმუშავა პროგრამა "ინვესტიციები ადამიანებში", რომელიც მოწოდებულია ამ სფეროში სტანდარტების ასამაღლებლად და რომელიც ღიაა ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის. მანჩესტერის მეცნიერებისა და მრეწველობის მუზეუმი გახდა ამ პროგრამის პირველი დიპლომანტი, მოგვიანებით კი, მიიღო აგრეთვე "სამოქალაქო ინიციატივის ქარტიის" დამთვალეიერებლებზე ზრუნვისა და სახელმწიფო დაფინანსებაზე მყოფ ორგანიზაციათა მხარდამჭერი წარჩინების ნიშანი. "ინვესტიციები ადამიანებში"-ის პროგრამის დიპლომზე და "სამოქალაქო ინიციატივის ქარტიის" წარჩინების ნიშანზე მუზეუმის უფლება გადაისინჯება ყოველ სამ წელიწადში ერთხელ. არავინ და არასოდეს უნდა დაკმაყოფილდეს მიღწეულით, ვინაიდან მაღალი სტანდარტები, რომელიც წინა წლის მუშაობის შედეგია, ადვილად დაიკარგება, თუ მუდმივად არ იმუშავებ მათ შენარჩუნებაზე. გამგეობის წევრების, დირექტორის, მის მოადგილეთა და განყოფილებების უფროსთა მუდმივი ყურადღებისა და პირდაპირი მონაწილეობის გარეშე მუზეუმის დამთვალეიერებლებზე ზრუნვა გადაიქცევა მეორეხარისხოვან ამოცანად.

ფინანსირების ხარჯზე. ეს შეიძლება იყოს სამუზეუმო საქმის ტრენინგის პროგრამები (დანყებული შესავალი კურსით და მაგისტრატურის დონის ჩათვლით), ან პროფესიული ამოცანების, ტექნიკური ან მართვის უნარჩვევების ფართო სპექტრის სხვადასხვა სახის კურსები, რომელიც სასარგებლოა მუზეუმის ნებისმიერი თანამშრომლისათვის, მიუხედავად მისი თანამდებობისა. დიდ ბრიტანეთში სამუზეუმო საქმის ტრენინგის ინსტიტუტი (Museum Training Institute - MTI), დაფუძნდა პროფესიული კომპეტენციის სტანდარტების განსავითარებლად, რაც პროფესიული კვალიფიკაციის ჩამოყალიბებას უქმნის საფუძველს; MTI აგრეთვე ამტკიცებს მაგისტრატურის პროგრამებს მუზეუმმცოდნეობაში, მაგალითად, ლესტერისა და ლონდონის უნივერსიტეტებში, რომელიც შეიძლება ჩაითვალოს როგორც ტრენინგის, ასევე კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობად.

მუზეუმების ხელმძღვანელობისათვის ადრეც სასარგებლო იყო ჰქონოდა პერსონალის მომზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების გარკვეული სტრატეგია, მაგრამ ამგვარი სტრატეგია განსაკუთრებით აუცილებელი გახდა XXI საუკუნეში, როდესაც მუზეუმები დადგა მუდმივ ცვლილებათა მოთხოვნების წინაშე, რომელთა დიაპაზონი მოიცავს სამუზეუმო საქმის ფილოსოფიურ საფუძვლებს, ტექნოლოგიებსაც და აგრეთვე, საზოგადოების მოლოდინს, ბაზრის მოთხოვნილებებს. XXI საუკუნეში წარმატებას მიაღწევს მხოლოდ ის მუზეუმი, რომელიც მოახერხებს შექმნას საკუთარი აქტიური საგანმანათლებლო გარემო როგორც თანამშრომლებისათვის, ასევე დამ-



თვალთვარებისათვის. შესაბამისად, მუზეუმის პროფესიული მართვის მიმართ მნიშვნელოვან მოთხოვნას წარმოადგენს სწავლებისა და მუზეუმის თეორიული თანამშრომლის (ადმინისტრაციის მუშაკებიდან მოყოლებული, მრმსსს სახურე პერსონალის ჩათვლით) განვითარების სტრატეგიის შემუშავება და განხორციელება. ეს სტრატეგია უნდა განსაზღვრავდეს მუზეუმის საკადრო პოტენციალის განვითარების ზოგად პოლიტიკას და ითვალისწინებდეს ინდივიდუალურ პროფესიულ-საგანმანათლებლო მოთხოვნილებებს. იგი უნდა განახლდეს ყოველწლიურად და ითვალისწინებდეს როგორც მუზეუმის ახალ მოთხოვნებს თანამშრომლების კვალიფიკაციისადმი (მათი საქმიანობის დაგეგმილი ცვლილებებისათვის მომზადების ჩათვლით), ასევე თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლების ინდივიდუალურ გეგმებს. ეს გეგმები წარმოადგენს თანამშრომლებისა და მათი ხელმძღვანელების კონფიდენციალური გასაუბრებათა შედეგს და ერთმანეთს უნდა უთანხმებდეს ორივე მხარის სურვილებსა და შესაძლებლობებს. დირექტორმა ან პერსონალის მომზადების პროგრამების ხელმძღვანელმა (თუკი მუზეუმის სახელით სწორედ იგი ატარებს ამ გასაუბრებებს), ყურადღება უნდა მიაქციოს იმას, რათა კვალიფიკაციის ამაღლების ინდივიდუალური გეგმები პასუხობდეს მუზეუმის მოთხოვნებს და არა მხოლოდ მოცემული თანამშრომლის კარიერულ მისწრაფებებს ან ენთუზიაზმს.

მუზეუმის თანამშრომლებს შორის არსებობს განსაკუთრებული ჯგუფი, რომლის სწავლებამ და კვალიფიკაციის ამაღლებამ შემდგომში შეიძლება მნიშვნელოვნად გაზარდოს მათი წვლილი მუზეუმის საქმიანობაში. საუბარია ნებისმიერი მუზეუმის თანამშრომელთა ყველაზე მრავალრიცხოვან ჯგუფზე – მეთვალყურეებსა და დაცვის მუშაკებზე. მუზეუმები მხოლოდ ახლა იწყებენ იმის გაცნობიერებას, რომ დამთვალეირებლეთან ყველაზე ხშირად და მეტად ურთიერთობენ სწორედ ეს თანამშრომლები. მუზეუმებისათვის აუცილებელია, რომ ამ თანამშრომლებს შეგნებული ჰქონდეთ, თუ რას იცავენ ისინი კონკრეტულად და როგორ უნდა გაკეთდეს ეს. მნიშვნელოვანია, რომ ისინი თავიანთ მომავალს მუზეუმს უკავშირებდნენ.

მაგალითი 2.1 წარმოადგენს თანამშრომლების სწავლებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების მეტად საინტერესო პროგრამას, დამთვალეირებლების მომსახურების სფეროში, რომელიც შეიმუშავა და განახორციელა მანჩესტერის მეცნიერებისა და მრეწველობის მუზეუმმა, რომლის დირექტორია პატრიკ გრინი (Patrick Green).



2.3.4.3. თანამშრომლების საქმიანობის შეფასება

თითოეული თანამშრომლის ყოველწლიური შეფასება მიმართული უნდა იყოს მუზეუმის ფუნქციების შესრულებაში მისი მონაწილეობის ეფექტურობისა და რენტაბელობის განსაზღვრისაკენ. ამასთან, საჭიროა ყოველწლიურად დაზუსტდეს მუზეუმის მიმდინარე მიზნებისა და ამოცანების მიმართ საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტების მნიშვნელობა და წონა. საქმიანობის შეფასების აუცილებელ ნაწილად უნდა იქცეს ანგარიშები, რომელშიც თანამშრომლები თავად აფასებენ საკუთარ თავს. საქმიანობის შეფასებასთან დაკავშირებული მთელი დოკუმენტაცია მკაცრად კონფიდენციალურია. თანამშრომლის საქმიანობის შეფასებისათვის მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ რაოდენობრივი, არამედ აგრეთვე – თვისობრივი მაჩვენებლებიც, მისი შედეგები საჭიროა დაუკავშირდეს სამსახურებრივი წინსვლისა და ხელფასის გაზრდის შესაძლებლობებს. თანამშრომლის საქმიანობის შეფასებაში უნდა მონაწილეობდეს მისი უშუალო უფროსი და როგორც მინიმუმ, დირექტორის ერთ-ერთი მოადგილე. აუცილებელია, რომ როგორც თვით თანამშრომელმა, ასევე მისი საქმიანობის შეფასებაში მონაწილე ხელმძღვანელებმა შეფასების მორიგი ეტაპის დაწყებამდე გადახედონ წინა (განსაკუთრებით გასული წლის) შემომხებების მასალებს.

2.3.4.4. პროფესიული კავშირების როლი

რეალურად მუზეუმები წარმოადგენს დაწესებულებებს ხელფასების საკმაოდ დაბალი დონით, რასაც თანამშრომლებისათვის მხოლოდ გარკვეულწილად კომპენსირდება საკუთარი პროფესიული საქმიანობის განხორციელების შესაძლებლობითა და საქმიანობის შეფასების პროცედურებით, განსაკუთრებით კი – ტრენინგისა და განვითარების შესაძლებლობებით. პროფესიული კავშირები შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც ერთგვარი დამხმარე ძალა. ზოგადად, მათ მიერ ხელფასის მომატებისთვის მუდმივად და დაყინებით წამოყენებული მოთხოვნები, მხოლოდ სასიკეთო შეიძლება იყოს პროფესიონალებისათვის. მათ შეიძლება ბევრს მიადნონ დასაქმების თანაბარი შესაძლებლობების, სწავლისა და განვითარების პირობების გაუმჯობესებისათვის ბრძოლაში.

სამწუხაროდ, სამუზეუმო პროფკავშირები საკმაოდ ხშირად მუშაობენ მხოლოდ დაცვის სამსახურის თანამშრომლებთან, ხოლო ამ სფეროში არასწორი, კონფრონტაციული პოლიტიკა, როგორც კავშირის, ასევე მუზეუმის ხელ-

ახალი შესაძლებლობების შექმნა ქ. სოლოფორდის სამუზეუმის
სამსახურის “წინა ხაზის” პერსონალისათვის
მაიკ ლებერი (Mike Leber)

ქ. სოლოფორდის მუზეუმში ჩვეულებრივი ზედამხედველების მუზეუმის “წინა ხაზის” თანამშრომლებად გარდაქმნის პროცესი ათ წელზე მეტი ხანია დაიწყო და დღემდე გრძელდება. იგი სათავეს იღებს დამთვლიერებელთა მომსახურების ხარისხის ამაღლებისა და მუშაობის გაუმჯობესების ბუნებრივ სურვილში.

უპირველეს ყოვლისა, საჭირო იყო ბარიერის მოშლა “თეთრ” და “ლურჯ” საყელოებს შორის, ანუ სამუზეუმო საქმის პროფესიონალებსა და დამხმარე სამსახურების მუშაკებს შორის. მუზეუმის თანამშრომლების მთელი შტატი გადაყვანილი იქნა შრომის ერთნაირ პირობებზე.

ამას მოჰყვა იმ ფაქტის გულწრფელი აღიარება, რომ “წინა ხაზის” თანამშრომლები გადამწყვეტ როლს ასრულებენ მუზეუმის განვითარებაში და უდავოდ დიდი წვლილი შეაქვთ დამთვლიერებელთა წარმატებულ მომსახურებაში. ამასთან, არავის დაპირებიან განსაკუთრებულ ანაზღაურებას უსაფუძვლოდ (თუმცა კი აქ სერიოზული ცვლილებები მოხდა).

ძირითადი ყურადღება დაეთმო თანამშრომლების პირად განვითარებას, მათი იმ შესაძლებლობებისა თუ ცოდნის გამოყენებას, რომელიც ადრე იგნორირებული იყო, ასევე – მოქნილობისა და ინიციატივის განვითარებას, სამუშაოთი სიამოვნების მიღების ზრდას.

ამ პროცესის მიზანი იყო პერსონალისათვის ახალი უნარ-ჩვევების გამო-მუშავება, მაგრამ გათვალისწინებული იყო ისიც, რომ ცვლილებების ტემპი მკვეთრად ინდივიდუალური იქნებოდა. ზოგიერთ ზედამხედველს არ აღმოაჩნდა ახალი როლის ათვისების უნარი და საჭირო გახდა მათი თანდათანობით ჩანაცვ-ლება. სხვებს არ ჰყოფნიდათ თავდაჯერებულობა, ზოგიერთს სჭირდებოდა თავი-სი წარმატებულობის მუდმივი დადასტურება. მაგრამ თანამშრომლების უმრავ-ლესობას უნდოდა და მოითხოვდა კიდევ საერთო საქმეში საკუთარი წვლილის შეტანის შესაძლებლობის უფლებას.

მუზეუმის ზედამხედველებმა თავისთავზე აიღეს უამრავი ამოცანა: დაწყე-ბული ჯგუფების თანხლებით, დამთავრებული “კოსტიუმირებული” როლების შესრულებამდე, მოყოლებული სემინარებისა და სხვა ღონისძიებების მოწყობაში აქტიური მონაწილეობიდან, დამთავრებული საორგანიზაციო ფუნქციების შესრულებით, ვაჭრობის აწყობითა და გამოფენების მონტაჟით. ამით ისინი ქმნიან დამთვლიერებლების მომსახურების პრინციპულად ახალ პირობებს და თავისი წვლილი შეაქვთ მუზეუმის შემოსავლების ზრდაში. მათი საქმიანობა

დიდად დაფასებულია ყველა თანამშრომლის მიერ და ისინიც მუდმივად ცდილობენ გააუმჯობესონ კლიენტების მომსახურება.

უაზრობა იქნებოდა გვეფიქრა, რომ ყოველივე ამის მიღწევა უპრობლემოდ მოხერხდა. მნიშვნელოვანი სიძნელეები წარმოიშვა პერსონალის სწავლების სფეროში, რომელიც სერიოზულად ჩამორჩებოდა ყველაზე პროგრესული მუზეუმების მოთხოვნებს. ამიტომაც, მოგვიანია ზედამხედველების მომზადების ჩვეულ ხერხებზე უარის თქმა და დავეყრდენით საქმიანობის საუკეთესო ნიმუშების გამოვლენას, შიდასამუზეუმო გამოცდილების გაცვლას, პროფესიული უნარ-ჩვევებისა და პირად განვითარებას. ეს სწავლება შეავსო რეგულარულმა სემინარებმა, რომელიც შემდგომში ჩატარდა "წინა ხაზის" თანამშრომლებისათვის.

უნდა ითქვას, რომ ამ საქმიანობის განხორციელების პერიოდში ჯერ არ მოხდარა არანაირი საწარმოო კონფლიქტი ან ცხარე კამათი სამსახურებრივ მოვალეობების ირგვლივ. მუზეუმის ზედამხედველთა ინსტიტუტი ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების პროცესშია, მაგრამ უკვე შეუძლია იამაყოს შესანიშნავი, მოქნილი, გულისხმიერი, პასუხისმგებლობის გრძნობით აღსავსე და მეტად დაფასებული მუშაკებით. ეს მოხდა მართვისადმი შემოქმედებითი მიდგომის წყალობით, რასაც ხელი შეუწყო პერსონალის ენთუზიაზმმაც.

მძღვანელობის მხრიდან, ხშირად ხდება სამსახურებრივი მოვალეობის არაკეთილსინდისიერი შესრულებისა და საქმიანობის გაუარესების მიზეზი. მაგალითად, ერთ-ერთი ევროპული მუზეუმი, რომელიც უშუალოდ ექვემდებარება მთავრობას, იძულებულია მუდმივად ებრძოდოს თანამშრომლების მიერ შესვენებების (სადილის შესვენება, სხვ.) განგებ გახანგრძლივებას, სხვაგვარად მოუწევთ იქ მომუშავე ზედამხედველების (დაცვის თანამშრომლების) რაოდენობის გაორმაგება. ამის შედეგად, ამ მუზეუმის ხან ერთი, ხან მეორე დარბაზი დამთვალეირებლებისათვის მუდამ დაკეტილი აღმოჩნდება ხოლმე. მეორე მხრივ, როგორც მოცემულია მაიკ ლებერის (სოლოფორდის სამუზეუმო სამსახურის უფროსი) მასალაში, პროფკავშირები შეიძლება ნაყოფიერად თანამშრომლობდეს ადმინისტრაციასთან თანამდებობრივი მოვალეობების დაზუსტებისა და დამთვალეირებლების მომსახურების გაუმჯობესების სფეროში (იხ. მაგალითი 2.2).

მეორე სიძნელე, რომელსაც ხშირად აწყდება როგორც მუზეუმები, ასევე მათი პროფკავშირები, არის ერთსა და იმავე დაწესებულებაში მოქმედი პროფკავშირების რიცხვის სწრაფი ზრდა. შრომის პირობების შესახებ კოლექტიური ხელშეკრულებების დადება რამდენიმე პროფკავშირთან (ხშირად სხვადასხვა სქემების მიხედვით) რთულ ამოცანად იქცევა საკადრო სამსახურის ყველაზე გამოცდილი მუშაკებისთვისაც კი, რომ არაფერი ითქვას

სხვადასხვა სახის იმ პროცედურების სირთულეზე, რომელსაც ეს ხელშეკრულებები ითვალისწინებს კონფლიქტის დასარეგულირებლად. თუ მოცემული ქვეყნის კანონმდებლობის მიერ გათვალისწინებულია სხვადასხვა პროფესიული შირები, მაგალითად, ზედამხედველების, მდივნების და ტექნიკური მუშაკების, მუზეუმმა უნდა იზრუნოს თანამშრომლობაზე თითოეულ ასეთ კავშირთან და მათ შორის, იმისათვის, რომ მინიმუმამდე დაყვანოს უსასრულო მოლაპარაკებების უარყოფითი შედეგები და შეათანხმოს გადანყვეტილებების მიღებისა და გასაჩივრების პროცედურები.

მიუხედავად იმისა, არსებობს თუ არა პროფესიული შირები, მუზეუმის თანამშრომლებს განსაკუთრებით ანუხებთ ხოლმე მოხალისეები, იმ შემთხვევაში, თუ აღმოჩნდება, რომ ისინი ასრულებენ შტატიანი პერსონალის გარკვეულ ფუნქციებს. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ მოხალისეები დასაქმდნენ ისეთი ამოცანების გადანყვეტაზე, რაც შტატიანი თანამშრომლების მიერ შესასრულებელი საქმის დანამატია. თუ, მაგალითად, საგანმანათლებლო განყოფილებას დაევალება მოხალისე ლექტორ-ექსკურსიამძღოლის მომზადება, უნდა ვივარაუდოთ, რომ მუზეუმის პროფესიონალებისა და მოხალისეების ურთიერთქმედება წარმატებული იქნება; მაგრამ თუ მოხალისეები დაიწყებენ შტატიანი პედაგოგ-ექსკურსიამძღოლების ჩანაცვლებას, შეჯახებები თითქმის გარდაუვალია. უფრო დანვრილებით მოხალისეების როლი განხილული იქნება 2.4 პარაგრაფში.

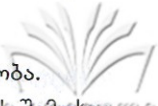
2.4. მოხალისეების (ვოლონტერების) როლი

ბევრი მუზეუმისათვის მოხალისეთა დახმარება წარმოადგენს სასიცოცხლო აუცილებლობას, განსაკუთრებით მათთვის, რომლებიც არსებობენ კომერციულ ან საქველმოქმედო ორგანიზაციებთან. ზოგჯერ მუზეუმის მუშაკები არარენტაბელურად მიიჩნევენ მოხალისეთა გამოყენებას, ვინაიდან მათი განვრთნა და შემდეგში - ზედამხედველობა ძალიან ბევრ დროს ართმევს პერსონალს. ასეც ხდება ხოლმე მოხალისეთა პროგრამის ცუდი ორგანიზებისა და არაკვალიფიცირებული მართვის შემთხვევაში. მაგრამ, თუ მოხალისეებთან მუშაობა მართებულად წარიმართება, მათ შეიძლება მუზეუმს უდიდესი სამსახური გაუწიონ და ამავე დროს, უზრუნველყონ საზოგადოებასთან მისი კავშირიც.

ახალი მუზეუმის შექმნის პირველ ეტაპზე ხშირად მას მართავენ და ხელმძღვანელობენ მოხალისეები (გამგეობის წევრები, დირექტორები), ისინი ასრულებენ ასევე მიმდინარე სამუზეუმო სამუშაოებსაც. ეს გახლავთ საკმაოდ რთული სიტუაცია, როდესაც თანამშრომლებს აქვთ კონკრეტული ფუნქციები,

არსებობს გარკვეული იერარქიაც, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, ყველანი თანასწორნი არიან იმ თვალსაზრისით, რომ არავინ ღებულობს ხელფასს, მდგომარეობა კიდევ უფრო რთულდება, როდესაც მუზეუმს უჩინდება საკმარისი სახსრები შტატიანი თანამშრომლების ანაზღაურებისათვის. მაგრამ დიდ და პატარა მუზეუმშიც, განვითარების რა ეტაპზეც უნდა იყოს იგი, მნიშვნელოვანია ნათლად წარმოვიდგინოთ მოხალისეების კონკრეტული როლები და მოვალეობები:

- გამგეობის წევრები – არიან მუზეუმის ზოგად მართვაში ჩართული მოხალისეები;
- დირექტორი-მოხალისე უშუალოდ მართავს მუზეუმის საქმიანობას;
- კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად მოხმობილი მოხალისეები ასრულებენ ფუნქციებს, რომელიც გათვალისწინებული არ არის მუზეუმის სამტატო განრიგით.
- ქვემოთ ჩვენ განვიხილავთ მოხალისეთა სწორედ ამ უკანასკნელ კატეგორიას, რომელიც მუზეუმში ასრულებს სხვადასხვაგვარ ფუნქციას, მათ შორის:
 - **ატარებენ ექსკურსიებს** (მოხალისეების ყველაზე მეტად გავრცელებული საქმიანობა), რაც მუზეუმს საშუალებას აძლევს გიდებით უზრუნველყოს სკოლის მოსწავლეებისა და მუზეუმის სხვა დამთვალეირებელთა ჯგუფები;
 - **იღებენ დამთვალეირებლებს** – დანყებული შემოსავლელთან დამთვალეირებელთა დახვედრით, დამთავრებული სპეციალური ღონისძიებების მომსახურებით, რომელიც ითვალისწინებს, მაგალითად, მონაწილეების კვებას;
 - **ენევიან საცალო ვაჭრობას** – რაც პატარა მუზეუმებს საშუალებას აძლევს იქონიონ მაღაზია, რომელმაც შეიძლება მათ საკმაოდ კარგი შემოსავალი მოუტანოს;
 - **ეხმარებიან მკვლევარებს**, რომლებიც სისტემატურ სამეცნიერო კვლევას აწარმოებენ, რისთვისაც შტატიან თანამშრომლებს დრო ვერ მოეძებნებათ;
 - **ეხმარებიან ბიბლიოთეკას**, სადაც ასრულებენ საქმეებს, რასაც ბევრი დრო სჭირდება: მუზეუმის ბიბლიოთეკებში არჩევენ და ადგილზე აწყობენ წიგნებს;
 - **შეყავთ მონაცემები კომპიუტერულ მონაცემთა ბაზებში, კატალოგებში**, რითაც ეხმარებიან აღრიცხვის განყოფილების თანამშრომელს ექსპონატების კატალოგიზაციის ხელნაწერი სისტემიდან ავტომატიზებულზე გადასვლაში;
 - **ეხმარებიან სარესტავრაციო სამუშაოებში** (განსაკუთრებით ხშირად და დიდი ენთუზიაზმით), მაგალითად, ტრანსპორტის მუზეუმებს, მაგრამ ამ



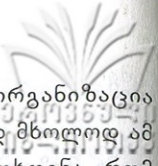
შემთხვევაში საჭიროა ზედმინევენიტი პროფესიული ზედამხედველობა.

ამა თუ იმ ამოცანების გადასაწყვეტად მოხალისეების მოზიდვის შემთხვევაში, მუზეუმები მათ უნდა განიხილავდნენ როგორც თანამშრომლებს, რომლებიც გასამრჯელოდ ლეზულობენ არა ხელფასს, არამედ ინდივიდუალური განვითარებისა და საზოგადოებრივი აღიარების შესაძლებლობას. მოხალისეების სამუშაო იმგვარად უნდა იყოს ორგანიზებული, რომ მათ შესძლონ მიიღონ ერთი და მეორეც.

რაც შეეხება პირადი განვითარების შესაძლებლობებს, თანამშრომლების მომზადების პროგრამებისა და განვითარების სტრატეგიის შემუშავებისას აუცილებელია მოხალისეთა გათვალისწინებაც. მუზეუმს აუცილებლად სჭირდება ადამიანი, რომელიც კოორდინაციას გაუწევს მოხალისეებს. ასეთი კოორდინატორი (იგი შეიძლება შტატიანი თანამშრომელი იყოს ან ერთ-ერთ მოხალისეთაგანი) აწარმოებს თითოეული მოხალისის საგანმანათლებლო მოთხოვნილებებისა და მისწრაფებების აღრიცხვას, ხოლო მუზეუმი უნდა შეეცადოს, მისცეს მათ ამისრეალიზების შესაძლებლობა, მაგრამ არა მათი განათლების დაფინანსებით, არამედ სხვადასხვა საგანმანათლებლო პროგრამებში ჩართვით.

მუზეუმმა უნდა უზრუნველყოს საზოგადოების მიერ მოხალისეების აღიარებაც – მათი საქმიანობის მიმართ პატივისცემის ყოველდღიური გამოხატვით და, მაგალითად, მუზეუმის ხელმძღვანელობის მონაწილეობით ყოველწლიური ან ყოველკვარტალური დღესასწაულების მონყობაში, რომელზეც მოხალისეებს გადაეცემათ ხოლმე სპეციალური მონუმენტები ან სხვა დოკუმენტები, რაც ადასტურებს, რომ მუზეუმი ნამდვილად აფასებს მათ საქმიანობას. იქ, სადაც ესმით მოხალისეთა მუშაობის მნიშვნელობა, შეეცდებიან, რომ ასეთ შეხვედრაში მონაწილეობა მიიღოს მუზეუმის ყველა ხელმძღვანელმა მუშაკმა და გამგეობის წევრმა, რათა თითოეულმა მოხალისემ იგრძნოს, რომ მისი წვლილი საერთო საქმეში შემჩნეული და დაფასებულია.

მოხალისეები, ისე, როგორც შტატიანი თანამშრომლები დიდი ყურადღებით უნდა შეირჩეს. აუცილებელია სარეკლამო გამოცემებში გამოქვეყნდეს განცხადებები იმ სამუშაოს შესახებ, რომელსაც მათ სთავაზობთ და განმარტოთ, რაში მდგომარეობს ეს სამუშაო და რა კვალიფიკაციას მოითხოვს; მსურველებს შესთავაზეთ განცხადების დაწერა და მოხალისის ანკეტის შევსება. საჭიროა მსურველებისათვის ხელმისაწვდომი იყოს **მოხალისეების სახელმძღვანელო**, რომელიც მათ გააცნობს არა მხოლოდ იმას, თუ როგორაა დაკავშირებული მუზეუმის მისია და უფლებამოსილება მოხალისეებისკენ მიმართულ მის პოლიტიკასთან, აგრეთვე ყოველდღიური სამუშაოს ზოგიერთ თავისებურებასაც (მაგალითად, დანახარჯების ანაზღაურების დარეგულირების წესებს). თუ



მუზეუმში შექმნილია მისი საქმიანობის ხელშემწყობი ორგანიზაცია (მეგობრების კლუბი, სხვ.), ურიგო არ იქნება, მოხალისეებად მხოლოდ ამ ორგანიზაციის წევრების მოზიდვა ხდებოდეს, ან იყოს მოთხოვნა, რომ მოხალისეთა ნებისმიერი გაერთიანება შედიოდეს ამ ორგანიზაციის შემადგენლობაში.

მოხალისეობის კანდიდატებთან გასაუბრების პროცესში ირკვევა მათი ინტერესები, სწავლის მოთხოვნილებები და უნარები, აგრეთვე, მათი შესაბამისობა მუზეუმის მოთხოვნებთან. აუცილებელია მიიღოს და შეამოწმოს მათი რეკომენდაციები, ცნობები ჯანმრთელობის მდგომარეობისა და კრიმინალური ნარსულის არარსებობის შესახებ; ანუ, საჭიროა სრულად ჩატარდეს იგივე სამუშაო, რაც ტარდება თანამდებობის ნებისმიერი მაძიებლის შტატში ასაყვანად. მიღებულია, რომ მაძიებლებს, რომლებიც არ შეესაბამებიან მოთხოვნებს, გაეგზავნოს ზრდილობიანი წერილი, რომელშიც მათ მადლობას უხდით გამოვლენილი ინტერესისათვის. ზოგჯერ გასაუბრების შედეგად სასარგებლო აღმოჩნდება კანდიდატს შესთავაზოთ არა ის სამუშაო, რომელიც მას უნდოდა, არამედ სხვა, მოხალისეებისათვის გათვალისწინებულ საქმეთა სიდან.

შერჩეულ კანდიდატებს შემდეგ სთავაზობენ ხელმოწერას **მოხალისეთან შეთანხმებაზე** (ზოგჯერ მას უწოდებენ “მოხალისესთან კონტრაქტს”, მიუხედავად იმისა, რომ მას არა აქვს იურიდიული ძალა), რომელიც მოწოდებულია, შეათავსოს მუზეუმის მოთხოვნები და მოხალისის ცხოვრების კონკრეტული ვითარება, დაადგინოს მისი მუშაობის კონკრეტული დღეები და საათები დროის გარკვეული მონაკვეთის განმავლობაში. იმისათვის, რომ მოხალისემ შეძლოს ამ ხელშეკრულების შესრულება, მან უნდა გაიაროს შესაბამისი მომზადება, რომელსაც ჩვეულებრივ ატარებს მუზეუმის საგანმანათლებლო განყოფილება ან სხვა განყოფილებათა კვალიფიციური თანამშრომლები; როგორც წესი, სასწავლო კურსი სრულდება თეორიული და პრაქტიკული გამოცდით და არაა გამორიცხული, რომ მოხალისეობის ზოგი კანდიდატი მას ვერ ჩააბარებს. ხოლო მათთვის, ვინც ჩააბარებს გამოცდას, ადგენენ შემდგომი სწავლებისა და განვითარების პროგრამას. მოხალისესთან შეთანხმებაში მითითებული უნდა იყოს საცდელი ვადა (ხანგრძლივობა სამიდან ექვს თვემდე), რომლის გასვლის შემდეგ იგი შეიძლება ჩამოცილებული იქნეს სამუშაოსგან, თუკი მისი ხარისხი მიჩნეული იქნება არაადამაკმაყოფილებლად.

იმ მუზეუმის მუშაობის ანალიზი, რომელსაც ჰყავს მოხალისეები, გვიჩვენებს, რომ თუ მათთვის შექმნილია სწავლისა და განვითარების პროგრამები, ხოლო მუზეუმის საქმიანობაში ჩართვას მოხალისისთვის მოაქვს ჭეშმარიტი

საზოგადოებრივი აღიარება, ე. ი. მუზეუმი წარმატებით ახერხებს მოხალისეთა მოზიდვას და მის წრეში კორპორაციული სულისკვეთებისა და დანებსებულებასთან კავშირის შეგრძნების შენარჩუნებას. როგორც წესი, მოხალისეები არ ეწინააღმდეგებიან ამგვარ პროცედურებს. ისინი სიხარულით ხვდებიან მათი შრომისადმი გამოჩენილ ყურადღებას და პასუხობენ მას საქმის მაღალი ხარისხით, რითაც ხელს უწყობენ დამთვალეირებელთა რაოდენობის ზრდას. იმ მუზეუმმა, რომელსაც აქვს ასეთი პროგრამა, შეიძლება ამაყად მიამატოს ხელშემწყობი ორგანიზაციის წევრობის უპირატესობათა ნუსხას მოხალისეობის პრივილეგია; მოხალისეების ფართო და აქტიური მხარდაჭერა უდავოდ გახდება მუზეუმის აყვავების ერთ-ერთი საფუძველი.

3. როგორ:

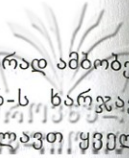
მუზეუმის მართვის მეთოდავი

ახლა უკვე მზად ვართ გადავიდეთ მუზეუმის მართვის მეთოდების განხილვაზე. ამ ვრცელმა თავმა უნდა უპასუხოს საკმაოდ რთულ კითხვას: როგორ?

მუზეუმის ფუნქციების სამკუთხედში, რომელიც მოცემულია 1-2 თავში, აქტივების (ფონდების) მართვა და დამთვალეირებელზე ორიენტირებული პროგრამების ხელმძღვანელობა გამოსახულია სამკუთხედის ორი გვერდითი ნიბოს სახით, რომელთაც აერთიანებს (ვიმედოვნებთ, რომ შემოქმედებითად) ადმინისტრაცია. ხელმძღვანელობა, რომელიც აუცილებელია ამ სამკუთხედის მთლიანობის შესანარჩუნებლად და რომელიც მთელ ძალისხმევას წარმართავს მუზეუმის მისიის შესასრულებლად, წარმოადგენს მთავარი აღმასრულებელი მუშაკის – მუზეუმის ხელმძღვანელი დირექტორის მოვალეობას. ამიტომ თავი იწყება მუზეუმის მართვაში მთავარი აღმასრულებელი როლის განხილვით.

3.1. მართვის ფუნქციები

დირექტორის ფუნქციებია დაგეგმვა, მუზეუმის პოლიტიკის ჩამოყალიბება, გადაწყვეტილებების მიღება, გარდა ამისა, სხვა დანებსებულებებთან ურთიერთობების განვითარება და შენარჩუნებაც. არ შეიძლება არ აღინიშნოს, რომ ამ ფუნქციების უმრავლესობა შეიძლება შესრულდეს მხოლოდ გამგეობასთან



(მეურვეთა საბჭოსთან) თანამშრომლობით. სწორედ ამიტომ ხშირად ამბობენ, რომ წარმატებული დირექტორი საკუთარი დროის 50%-ს ხარჯავს გამგეობასთან ურთიერთქმედებაზე. ამ ნაწილში განვიხილავთ ყველა ქვემოთჩამოთვლილ აღმასრულებელ ფუნქციას. მათი შესრულების ხასიათი და სტილი გავლენას ახდენს მუზეუმის საქმიანობის ყველა ასპექტზე და რეალურად ქმნის მის კორპორაციულ კულტურას.

3.1.1. დაგეგმვა

მუზეუმის დირექტორს აკისრია პასუხისმგებლობა სხვადასხვა რესურსის - კოლექციების, შენობების, ადამიანების და ფულადი სახსრების ყაირათიან გამოყენებაზე. საქმიანობის დაგეგმვა წარმოადგენს ძირითადი საშუალებას - განისაზღვროს, თუ როგორ იქნება ისინი გამოყენებული.

კორპორაციული გეგმა (ზოგჯერ მას უწოდებენ “ბიზნეს-გეგმას” ან “სტრატეგიულ გეგმას”) ასახავს დაგეგმვის ყველაზე ზოგად დონეს; მისი ამოცანაა მუზეუმის საქმიანობის ყველა ასპექტის კოორდინირება და მათი ფოკუსირება იმ მიმართულებით, რომელსაც განსაზღვრავს მოცემულ პერიოდში მისაღწევი მიზნები. მუზეუმის მისია, უფლებამოსილება, აქტუალური მიზნები და ამოცანები, რომელზეც ვსაუბრობდით პირველ თავში, განისაზღვრება სწორედ კორპორაციულ გეგმაში, იქვე ხდება მათი დაკონკრეტება და დეტალიზაცია მუზეუმის თითოეული ქვედანაყოფისათვის. კორპორაციული გეგმა მოიცავს ფინანსურ გეგმასაც, ბიუჯეტს და საჭიროების შემთხვევაში – დაგეგმილი პერიოდისათვის დასახული მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებისათვის საჭირო სახსრების მოზიდვის გეგმასაც. გეგმა უნდა აჩვენებდეს, მოხერხდა თუ არა წინა ეტაპზე დასახული მიზნების მიღწევა და ამოცანების შესრულება. კორპორაციული გეგმა, რომელსაც დიდი მნიშვნელობა აქვს დანებსებულების შიდა მართვისათვის, ხშირად გამოიყენება ხოლმე როგორც დანართი საგრანტო განაცხადებისათვის ან დამატებითი ფინანსირებისათვის.

ვინაიდან გრძელვადიანი დაგეგმვა წარმოადგენს მეურვეთა საბჭოსა და მართვის პერსონალის საერთო ფუნქციას, როგორც წესი, კორპორაციული გეგმები მზადდება სპეციალური კომიტეტის მიერ, რომელსაც სათავეში უდგას დირექტორი. კომიტეტის შემადგენლობაში შედიან მართვის განმახორციელებელი თანამშრომლები (მენეჯერები) და მეურვეთა წარმომადგენლები, ხშირად არიან ხოლმე მინვეული კონსულტანტებიც. მნიშვნელოვანია, რომ ზოგადი გეგმის მომზადების პროცესში ჩატარდეს კონსულტაციები ყველა იმ ადამიანთან, რომელსაც მოუწევს მის შესრულებაში მონაწილეობის მიღება. ამ

შემთხვევაში გეგმის საბოლოო პროექტი საერთო გახდება იმ მხრივაც, რომ გასში გათვალისწინებული იქნება მომავალი შემსრულებლების საფიქრალი და იდეები. ამით იგი გახდება საკუთარი გეგმა ყველასათვის. ცხადია, ყველა იდეა და წინადადება ვერ იქნება ჩართული საბოლოო დოკუმენტში, მაგრამ დაგეგმვის პროცესში ყველასათვის გასაგები უნდა გახდეს, თუ რატომაა ესა თუ ის მიზნები და ამოცანები პრიორიტეტული. დირექტორი მზად უნდა იყოს თანამშრომლების, მოხალისეებისა და მეურვეების ამგვარ კითხვებზე პასუხის გასაცემად. კორპორაციული გეგმები, რომელიც თავსმოხვეულია გარედან ან ზემოდან, ამგვარი მსჯელობის გარეშე წინააღმდეგობას აწყდება ხოლმე ან უბრალოდ არ სრულდება; მაშინ, როცა, თუ გრძელვადიანი სტრატეგიული გეგმები შემუშავებულია შეთანხმების შედეგად, შეიძლება ყველა მონაწილის გულწრფელი თანამშრომლობის იმედი გექონდეს.

კორპორაციული გეგმა შეიძლება მოიცავდეს **საქმიანობის ხარისხის მაჩვენებლებს (სხმ)**. ამგვარი მაჩვენებელი შეიძლება იყოს კორპორაციულ გეგმაში დასახული მთელი მუზეუმის ან მისი ცალკეული თანამშრომლების მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებისაკენ წინსვლის სტატისტიკური, ფარდობითი, დანახარჯების ან რაიმე სხვა მახასიათებლები. **სხმ** იძლევა საშუალებას ობიექტურად და რაოდენობრივად შეფასდეს საქმიანობის პროგრამის გარკვეული ასპექტების შესრულება, რითაც იგი დაეხმარება მთლიანობაში მისი შესრულების შეფასებას. **სხმ**-ს უმარტივესი მაგალითები ასეთია: ერთ დამთვალეიერებელზე განეული ხარჯები, ან შემოსავალი ერთი დამთვალეიერებლისაგან, მაგრამ შესაძლებელია წარმოვიდგინოთ გაცილებით უფრო რთული და დახვეწილი ვარიანტებიც. თუმცა ამ მონაცემებით სარგებლობას სიფრთხილე სჭირდება, ვინაიდან ჩვეულებრივ ისინი არ ითვალისწინებენ დამთვალეიერებლის შთაბეჭდილებას. რობერტ ბადი თავის სტატიაში "მუზეუმის მუშაობის შედეგების გაზომვა" მათ ადარებს კონსერვის გასახსნელ დანას: "თავისთავად ის არც თუ ისე საინტერესოა, მაგრამ საშუალებას გაძლევთ ნახოთ ის, რაც თქვენთვის საინტერესო უნდა იყოს".

სტრატეგიული გეგმა ითვალისწინებს გეგმის ტიპსაც და ამგვარი გეგმის შედგენის პროცესსაც. სტრატეგიული გეგმის შემუშავება გულისხმობს ორგანიზაციისათვის საუკეთესო მომავლის განსაზღვრას, რასაც საფუძვლად უდევს მისი მდგომარეობის შესწავლა სპეციალური კვლევებისა და კონსულტაციების მეშვეობით, როგორც გარე, ასევე შიდა ცვალებად გარემოში. გარე კონსულტაციები (საუბრები კულტურის მოღვაწეებთან, პოლიტიკური და საქმიანი წრეების წამყვან წარმომადგენლებსა და საზოგადოების სხვა წევრებთან, სამუშაო თათბირები იმ ადამიანებთან, რომლებიც მხარს უჭერენ მუზეუმს ან სარგებლობენ მისი მომსახურებით: სპონსორებთან, ფონდების

წარმომადგენლებთან, პედაგოგებთან, მუზეუმის მუდმივ დამ-
თვალეირებლებთან და აგრეთვე მოსახლეობის იმ ჯგუფების წარმომადგენ-
ლებთან, რომლებიც არ დადიან მუზეუმში) ეხმარება მათ, ვინც გეგმავს,
ჩასწვდნენ მუზეუმის საზოგადოებრივ როლს: გაარკვიონ თუ რამდენად
კარგად ემსახურება იგი საზოგადოებას, რა ხარვეზებია დაშვებული და როგორ
შეიძლება მათი გამოსწორება. შიდა კონსულტაციები – ესაა საუბრები და
სამუშაო თათბირები თანამშრომლებთან, მოხალისეებთან, მუზეუმის
ხელშემწყობი ორგანიზაციების წევრებთან და მეურვეებთან; ეს გვეხმარება
მუზეუმის მისიასთან დაკავშირებული ძლიერი და სუსტი მხარეების
გარკვევაში, მისი შესაძლებლობებისა და საფრთხეების წინასწარ გან-
საზღვრაში. ე. წ. “ჩაძირვა” წარმოადგენს მუზეუმის გამგეობის წევრებისა და
ხელმძღვანელების ხანგრძლივ შეხვედრებს, როდესაც ისინი იკრიბებიან ერთი
ან რამდენიმე დღით, რათა:

- შედმინვენით იმსჯელონ გრძელვადიანი დაგეგმვის მიმართულებებზე
და მის საკვანძო პრობლემებზე როგორც დაწესებულების შიგნით, ასევე
მთლიანობაში, მის გარემოცვასთან მიმართებაში;
- გაიაზრონ მუზეუმის მისიის ფორმულირება და საქიროების შემთხვე-
ვაში, გადახედონ მას;
- განსაზღვრონ სტრატეგიული მიმართულებების შედარებით მცირე რა-
ოდენობა (ჩვეულებრივ, არაუმეტეს სამი-ხუთისა), რომელიც შემდეგში ჩამო-
ყალიბდება ინსტიტუციონალური მიზნების სახით (როგორც ეს განსაზ-
ღვრულია 1.2-ში).

თითოეული ქვედანაყოფის ან განყოფილების კონკრეტული ამოცანების
განსაზღვრა (იხ. 1.3.4.) და აგრეთვე ბიუჯეტის და სამუშაოს შესრულების
გრაფიკის შედგენა წარმოადგენს მართვის წარმომადგენელთა და პერსონალის
ფუნქციას. მისი შესრულება მთელი ორგანიზაციის საქმეა, ხოლო სამუშაოს
შედეგები უნდა შეფასდეს ყოველწლიურად, იმისათვის, რათა უზრუ-
ნველყოფილი იქნეს თანმიმდევრული სწრაფვა ადრე დასახული მიზნისაკენ,
ან გეგმის დროული ცვლილება.

სტრატეგიული გეგმა ჩვეულებრივ სამი-ხუთი წლით იქმნება და თუ ნავა-
რაუდევია რაიმე კაპიტალური გარდაქმნები, წარმოადგენს ერთგვარ “კვესს”
დაგეგმვის სხვა სახეობებისათვის, კერძოდ, გენერალური გეგმისათვის.

გენერალური გეგმა გათვალისწინებულია უფრო ხანგრძლივი პერიოდი-
სათვის (10-20 წელი) და გაცილებით დეტალურია, ვიდრე სტრატეგიული გეგმა.
იგი ჩვეულებრივ ეძღვნება მუზეუმისათვის აუცილებელი რესურსების (ფართი,
აღჭურვილობა, პერსონალი და ფინანსები) განვითარებას, აღწერს მათდამი
მოთხოვნებს და ამ მოთხოვნების შესრულების გზებს. გენერალური გეგმა

აუცილებლად მოიცავს:

- **ინსტიტუციურ გეგმას**, რომელიც აკავშირებს მუზეუმის მმართველობით სტრუქტურას და მთელ მის ინსტიტუციურ კონტექსტს (სამთავრობო, საგანმანათლებლო დანესებულებები, სხვა მუზეუმები, კერძო სექტორი, ტურიზმი, და სხვ.) მუზეუმის მისიასთან, უფლებამოსილებასა და დანიშნულებასთან;

- **ბაზრის ანალიზს**, რომელიც დამთვალეირებულთა გამოკითხვების შედეგებს აერთიანებს რეგიონის დემოგრაფიულ და სოციოგრაფიულ ანალიზთან (მუდმივი მოსახლეობა, მოსწავლეთა კონტინგენტი, ტურისტები), მუზეუმის სამიზნე აუდიტორიების გამოსავლენად;

- **კოლექციის ანალიზს**, რომელიც აღწერს როგორც ანმყოში არსებულ ვითარებას, ასევე მუზეუმის კოლექციის განვითარებისა და ზრდის მიმართულებებს, მათ შორის, ექსპოზიციისა და კოლექციების შენახვის აქტუალურ და სასურველ სიმჭიდროვეს, ფონდების მართვისა და მათზე ზრუნვის საკითხებს;

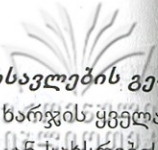
- **დამთვალეირებლებზე ორიენტირებული პროგრამების გეგმას (დოკ)**, რომელიც აღწერს განსაზღვრული სამიზნე ჯგუფების მოთხოვნილებების გათვალისწინებით მუზეუმის არსებული ან სასურველი საქმიანობის სახეებს, მოყოლებული გამოფენების ორგანიზაციითა და მუზეუმების კოლექციების ინტერპრეტაციით, საგანმანათლებლო და საგამომცემლო პროექტებით, დამთავრებული მომსახურების სპექტრის, საზოგადოებასთან კავშირისა და მომსახურების ისეთი ასპექტების ჩათვლით, როგორცაა სველი ნერტილების მოწყობა, ვაჭრობისა და საზოგადოებრივი კვების ორგანიზება;

- **მარკეტინგის სტრატეგიას**, რომელიც მიმართულია მუზეუმის სამიზნე ბაზრების გაფართოებაზე არა მხოლოდ რეკლამის, არამედ კლიენტების იმგვარი მომსახურების მეშვეობით, რომელიც მუზეუმის მიზნებს შეესაბამება და "აიძულებს" დამთვალეირებლებს ხელახლა მივიდნენ მუზეუმში;

- **პერსონალთან მუშაობის გეგმას**, რომელიც განსაზღვრავს, კერძოდ, თანამშრომელთა რაოდენობისა და კვალიფიკაციის მიმართ მოთხოვნებს, რომელთა შესრულებაც არსებული საფონდო რესურსების პირობებში შექმნის დოკ-ს სასურველი დონის უზრუნველყოფის შესაძლებლობას;

- **განთავსების გეგმას**, რომელიც განსაზღვრავს მუზეუმის ფართობებსა და აღჭურვილობას, რაც გამოყოფილია კოლექციების შენახვისა და გამოფენისათვის, დამთვალეირებლებთან მუშაობის ადგილებისათვის, აგრეთვე დამხმარე სამსახურების განლაგებას და თანამშრომელთა სამუშაო ადგილებს;

- **კაპიტალური მშენებლობის ხარჯების პროგნოზს**, რომელიც განსაზღვრავს აუცილებელ სახსრებს ძველი სივრცეების მოდერნიზაციის ან ახლის მშენებლობისათვის, აგრეთვე დაგეგმილი გამოფენების მოსაწყობად;



- **დამთვალეობა ვიზიტის, ხარჯებისა და შემოსავლების გეგმას**, რომელიც განსაზღვრავს შემოსავლის ყველა წყაროს და ხარჯის ყველა სახეობას, რაც ქმნის სუბსიდიების მოთხოვნის დასაბუთების, ან სახსრების მოზიდვის სხვა ფორმების გამოყენების შესაძლებლობას;

- **დაფინანსების სტრატეგიას**, რომელიც უზრუნველყოფს სახელმწიფო, კერძო, ან საკუთარი წყაროებიდან იმ სახსრების მიღებას, რაც აუცილებელია კაპიტალური და მიმდინარე ხარჯებისათვის;

- **სამუშაოების შესრულების გრაფიკს**, რომელშიც დროში განერილია მუზეუმის გადასვლა არსებული მდგომარეობიდან გენერალური გეგმით გათვალისწინებულ მდგომარეობაზე.

წარმოდგენილი კერძო გეგმების ურთიერთკავშირი ცხადყოფს გენერალური გეგმის შედგენის უპირატესობას. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ არ არის ნავარაუდები არანაირი გლობალური ცვლილებები, მაინც სასარგებლოა დამუშავდეს თუნდაც ზოგიერთი ამ კერძო გეგმებიდან; მაგალითად, კოლექციების განვითარების სტრატეგია, ან ინსტიტუციური გეგმა, საქმიანობის იმ მიმართულებებისათვის, რომელიც არასაკმარისად მომზადებულად გვეჩვენება მუზეუმის მისიისა და ამოცანების განხორციელებისათვის და სრულყოფა სჭირდება.

ახალი მუზეუმის შექმნისათვის მზადების, ახალ შენობაში გადასვლის ან ფართობების გაზრდის დროს გენერალური გეგმა არსებითად ემთხვევა **ტიქნიკურ-ეკონომიკურ დასაბუთებას**, იმის გამოკლებით, რომ ეს უკანასკნელი უნდა დასრულდეს პროექტის შესრულების შესაძლებლობის შესახებ დასკვნით. ეს მტკიცება ემყარება რიგ ვარაუდებს დაწესებულების სპეციფიკისა და ზომების, ადგილმდებარეობის, მარკეტინგის, მართვის, ვალების უქონლობისა და სხვათა შესახებ. სამუზეუმო პროექტის შესრულება არა არის კერძო ბიზნესის სფეროში გაკეთებული პროექტის იდენტური, სადაც კრიტერიუმს მოგება წარმოადგენს; როგორც წესი, სახელმწიფო მუზეუმებისათვის იგი განპირობებულია აუცილებელი წლიური სუბსიდიების, გრანტების, ან ფინანსირების სხვა ფორმების (დამოუკიდებლად მიღებული შემოსავლების გარდა) მოცულობით და დამოკიდებულია ამგვარი ყოველწლიური მხარდაჭერის მიღების შესაძლებლობაზე.

გეგმები, რომლებიც აუცილებელია საქმიანობის გარკვეული სახეების მართვისათვის (გამოფენების, საგანმანათლებლო საქმიანობის ან მარკეტინგის გეგმები), უნდა შემუშავდეს მუზეუმის ხელმძღვანელების მიერ პერსონალთან თანამშრომლობით (და არა გამგეობასთან ერთად) და ამიტომ მოგვიანებით განვიხილავთ.

3.1.2. პოლიტიკა



თუ დაგეგმვა წარმოადგენს, უპირველეს ყოვლისა, მომავალში გარკვეული შედეგების მიღწევისკენ მიმართულ მართვის საშუალებას, პოლიტიკა ერთდროულად უწყობს ხელს მუზეუმის ანმყოში არსებული ფუნქციების შესრულებას და სასურველი მომავლისაკენ წინსვლასაც ხარისხის აუცილებელი დონის შენარჩუნებით. პოლიტიკა განსაზღვრავს სამუზეუმო ფუნქციებისა და ანგარიშგების მოთხოვნებს, ამიტომ მისი შემუშავება წარმოადგენს საერთო საქმეს მუზეუმის გამგეობისთვისაც და ხელმძღვანელობისთვისაც, რომელიც (დირექტორის სახით) პასუხს აგებს გამგეობაში განსახილველად პოლიტიკის შესაძლო ვარიანტების წარდგენაზე, ხოლო გამგეობა ვალდებულია, უზრუნველყოს მუზეუმის პოლიტიკის თანხვედრა მის მისიასა და მიზნებთან, ასევე აუცილებელი რესურსები მუზეუმის პოლიტიკის განსახორციელებლად.

მუზეუმის პოლიტიკის არსებული მიმართულებები განსხვავდება როგორც რაოდენობრივად, ასევე მათი აღწერისათვის გამოყენებული ტერმინოლოგიის მიხედვით. მაგრამ, როგორც წესი, მუზეუმისათვის აუცილებელია:

- *კოლექციონირების პოლიტიკა, ანუ საფონდო პოლიტიკა* (ზოგჯერ მას კოლექციების მართვის პოლიტიკას უწოდებენ), რომელიც არეგულირებს ექსპონატების შესყიდვას, გაყიდვას და სესხებას;

- *კონსერვაციის (შენარჩუნების) პოლიტიკა*, რომელიც შეიძლება იყოს კოლექციების მართვის პოლიტიკის ნაწილი;

- *პოლიტიკა აღრიცხვისა და დოკუმენტაციის სფეროში*, რომელიც ასევე შეიძლება იყოს კოლექციების მართვის პოლიტიკის ნაწილი;

- *საგანმანათლებლო პოლიტიკა;*

- *საგამოფენო პოლიტიკა;*

- *საკადრო პოლიტიკა;*

- *დამთვალეირებლებისათვის მუზეუმის ხელმისაწვდომობის პოლიტიკა*, მათ შორის ინვალიდებისათვის კოლექციების ხელმისაწვდომობის ჩათვლით;

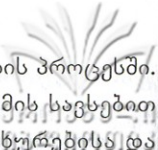
- *ინტერპრეტაციის პოლიტიკა*, რომელშიც შეიძლება შედიოდეს საგამომცემლო პოლიტიკა და საინფორმაციო საშუალებების განვითარების პოლიტიკა;

- *კვლევის პოლიტიკა*, რომელშიც შედის ინტელექტუალური საკუთრების მიმართ პოლიტიკაც;

- *უსაფრთხოების უზრუნველყოფის პოლიტიკა;*

- *დამთვალეირებელთა მომსახურების პოლიტიკა*, ანუ კლიენტებზე ზრუნვის პოლიტიკა.

პოლიტიკა განსაზღვრავს მუზეუმის მიზნებს თითოეული ამ ფუნქციის მიმართ და ადგენს ხარისხის დონეს, რომელიც მუზეუმმა უნდა შეინარჩუნოს



საკუთარი პოლიტიკის გატარებისა და გეგმების განხორციელების პროცესში. ვინაიდან პოლიტიკის თითოეული მიმართულება ეხება მუზეუმის საცესტო გარკვეულ ფუნქციას, ისინი შემუშავდება შესაბამისი სამსახურებისა და ქვედანაყოფების ხელმძღვანელების მიერ (მაგალითად, უსაფრთხოების სფეროში პოლიტიკის პროექტის შემუშავება უნდა დაევალოს უსაფრთხოების სამსახურის ხელმძღვანელს), დირექტორი ასრულებს რედაქტორის ფუნქციას და ყოველთვის მონაწილეობს პოლიტიკის ცვლილების შესახებ მსჯელობაში მუზეუმის გეგმებთან მისი შეჯერების მიზნით.

დირექტორი გამგეობას წარუდგენს პოლიტიკის დამუშავებულ პროექტს. ამ პროექტში არ უნდა იყოს მოცემული მუზეუმისათვის მიუღწეველი სტანდარტები, იგი უნდა ითვალისწინებდეს ბიუჯეტის, ფართობების, აღჭურვილობის, საშტატო განრიგისა და სხვა რეალიებს, მუზეუმის მისიისა და რესურსების გათვალისწინებით უნდა ასახავდეს მუზეუმის თითოეული ფუნქციის შესრულების ხარისხის მისაღწევ ორიენტირებს. გამგეობისათვის წარდგენილი პოლიტიკა უნდა იყოს ყოველმხრივი, უნდა მოიცავდეს მუზეუმის ამა თუ იმ ფუნქციის შესრულების ყველა ასპექტს.

მეურვეთა მიერ დამტკიცებული პოლიტიკის შესრულებაზე პასუხისმგებლობა ეკისრება პერსონალის შესაბამისი სამსახურებისა და საქმიანობის მიმართულებების ხელმძღვანელებს. ხოლო პოლიტიკის განხორციელების კონტროლი ეკისრება გამგეობას: დირექტორი რეგულარულად მოახსენებს გამგეობას საქმის ვითარებას, აუცილებლობის შემთხვევაში, სთავაზობს პოლიტიკის შეცვლას ამა თუ იმ სფეროში; კონტროლი აუცილებელია იმისათვის, რომ არ მოხდეს მუზეუმის რაიმე ფუნქციების უგულებელყოფა და იმისათვისაც, რომ პოლიტიკა არ დარჩეს მხოლოდ საუკეთესო სურვილად. მუზეუმების უმრავლესობაში პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებების რაოდენობა აღწევს 10-12-ს, რაც საშუალებას აძლევს გამგეობას, შეიკრიბოს თვეში ერთხელ, ყოველ სხდომაზე განიხილოს საქმის ვითარება და წინადადებები პოლიტიკის ერთ-ერთ მიმართულებაზე. მაგალითად, იანვარში შეიძლება მსჯელობა ეხებოდეს კოლექციების მართვის პოლიტიკას, თებერვალში - საგამოფენო პოლიტიკას, მარტში - უსაფრთხოების სფეროში პოლიტიკას და ა.შ. ამგვარად, წლის განმავლობაში ხდება პოლიტიკის ყველა მიმართულების განხილვა და მათში აუცილებელი ცვლილებების შეტანა. ამგვარად ინარჩუნებს გამგეობა მუზეუმის საერთო ხელმძღვანელობაში გავლენიან როლს, ხოლო მუზეუმის მიერ გატარებული პოლიტიკა რჩება ადექვატური და რეალისტური.

3.1.3. ინსტრუქციები



სამუზეუმო ინსტრუქციები აღწერს ამა თუ იმ ქმედების შესრულების კონკრეტულ მუზეუმში მიღებულ წესებს. სამუზეუმო ფუნქციების უმრავლესობა უნდა შესრულდეს ერთგვაროვნად, იქნება ეს ახალი შენაძენის დოკუმენტური გაფორმება თუ უსაფრთხოების უზრუნველყოფა. სამუზეუმო ფუნქციებისა და მათთან დაკავშირებული ამოცანების შესრულების ერთიანი წესების ფიქსაციისა და გავრცელების მთავარი საშუალებას წარმოადგენს ინსტრუქციები, რომლებიც ნაბიჯ-ნაბიჯ აღწერს სტანდარტული პროცედურების შესრულებას.

ასეთი პროცედურები, ისევე, როგორც პოლიტიკის შესაბამისი მიმართულებები, მჭიდროდ უკავშირდება მუზეუმის ამა თუ იმ ფუნქციას, მაგრამ ისინი გამოირჩევა მეტი კონკრეტულობითა და რაოდენობრივი გარკვეულობით, ვინაიდან დაკავშირებულია კონკრეტული ამოცანების გადაჭრასთან, მაშინ, როცა პოლიტიკა მიმართულია უფრო ფართო მიზნების მიღწევასაკენ. ინსტრუქციები აფიქსირებს მუზეუმის მიერ რეკომენდებული ნაბიჯების თანმიმდევრობას ამა თუ იმ საქმიანობის შესრულების პროცესში, მისი პოლიტიკით გათვალისწინებული ხარისხის დონის უზრუნველსაყოფად. ინსტრუქციების საგანი შეიძლება იყოს აგრეთვე დამთვალეირებელთა მიღების წესი, ბილეთების გაყიდვისა და შემონახვის წესი, დოკუმენტაციის წარმოების ფორმები, კლიმატის კონტროლის წესი, უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, და ასევე, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ქმედებები **საგანგებო ვითარების დროს**.

საქმიანობის ერთადერთი სფერო, რომელშიც ინსტრუქციები განსაკუთრებული სიფრთხილით უნდა შემუშავდეს, დამთვალეირებელთა მომსახურებაა. მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ მუზეუმის თითოეული დამთვალეირებელი უნიკალური პიროვნებაა და შეუძლებელია თუნდაც ყველაზე დაწვრილებით დაწერილ ინსტრუქციაში გათვალისწინებული იქნეს ამ კონკრეტული დამთვალეირებლისათვის აუცილებელი ყოველგვარი მომსახურება. აუცილებელია დამთვალეირებლებთან მომუშავე თანამშრომლებს (მათ შორის დაცვის წევრებისა და ზედამხედველებისთვის) მუდმივად შევახსენოთ, რომ დამთვალეირებლის მომსახურება უფრო მნიშვნელოვანია (თუ მისი სურვილები არ ეწინააღმდეგება მუზეუმის პოლიტიკას), ვიდრე სამსახურებრივი ინსტრუქციის შეზღუდვების დაცვა.

რასაკვირველია, მხოლოდ ინსტრუქციებით არ შემოიფარგლება საქმიანობა ისეთ სფეროებშიც, როგორცაა კოლექციების შესწავლა ან გამოფენების პროექტირება; მაგრამ აქაც არსებობს სამუშაოს სახეები, რომლებშიც ხარისხის

მართვის საშუალებები	შეესაბამება	დრო	მზადდება	მტკიცდება
გეგმები	მისიას, მიზნებს და ამოცანებს	მომავალი	დირექტორის და მენეჯმენტის გუნდის მიერ	გამგეობის მიერ
პოლიტიკა	ფუნქციებს და მიზნებს	ანმყო და მომავალი	დირექტორის და მენეჯმენტის გუნდის მიერ	გამგეობის მიერ
ინსტრუქციები	ფუნქციებს და ამოცანებს	ანმყო და მომავალი	თანამშრომლების მიერ	დირექტორის მიერ

ტაბულა 3.1 მართვის მეთოდები

სასურველი დონე მიიღწევა უფრო იმ შემთხვევაში, როდესაც ჩამოყალიბებულ პრაქტიკას ახორციელებ. ხოლო ბიბლიოთეკის მუშაობამ, მაგალითად, შეიძლება საგრძნობლად მოიგოს კარგი ინსტრუქციების არსებობით.

ინსტრუქციებს შეიმუშავებენ შესაბამისი განყოფილებების ხელმძღვანელები, რომლებსაც ზოგჯერ მიაჩნიათ, რომ რაც უფრო მეტია ინსტრუქცია, მით უფრო მაღალია ყველა სახის საქმიანობის ხელმძღვანელობის ხარისხის დონე. სამსახურებრივი ინსტრუქციები ხშირად წარმოადგენს უბრალოდ იმ ნაბიჯების სიას, რომელიც ნებისმიერმა თანამშრომელმა, მათ შორის ახალბედამაც, თანმიმდევრობით უნდა გადადგას გარკვეული საქმიანობის შესრულებისას; მაგრამ ამ ნაბიჯების გადადგმისას დაცული უნდა იყოს ხარისხის დონე, რომელიც ნათლადაა განსაზღვრული შესაბამის პოლიტიკაში. ამ ნაბიჯების პოლიტიკასთან შესაბამისობას, და მეტიც, რომ მის შესრულებას ემსახურება და თვალყურს ადევნებს დირექტორი, რომელიც განიხილავს და ამტკიცებს ნებისმიერ ინსტრუქციას. პოლიტიკის შეცვლის შემთხვევაში, ინსტრუქციებიც უნდა განახლდეს. გეგმებს, პოლიტიკასა და ინსტრუქციებს კავშირი შორის მოცემულიაა ტაბ. 3.1-ში.

3.1.4. სხვა ორგანიზაციებთან ურთიერთობა

ყველაზე შთაბრძნაველი გეგმები, საუკეთესო პოლიტიკა და უნაკლო ინსტრუქციებიც კი უსარგებლო აღმოჩნდება, თუ მუზეუმი არ ითვალისწინებს თავის ინსტიტუციურ კონტექსტს. მუზეუმები არ მუშაობენ იზოლაციაში, პრაქტიკულად ისინი ყოველთვის მოქმედებენ ურთიერთდაკავშირებული დანესებულებების (როგორც სახელმწიფო, ასევე კერძო) სისტემის ფარგლებში. როგორც წესი, იმ დანესებულებათა რიცხვს, რომლებიც გავლენას ახდენენ

მუზეუმების საქმიანობაზე, მიაკუთვნებენ:

- სხვადასხვა დონის ადმინისტრაციულ და სამთავრობო დაწესებულებებს;
- სხვა მუზეუმებს და სამუზეუმო ასოციაციებს;
- საგანმანათლებლო დაწესებულებებს;
- სამეცნიერო საზოგადოებებს და ფონდებს;
- ტურიზმის ინდუსტრიას;
- კერძო სექტორს.

3.1.4.1. ადმინისტრაციული და სამთავრობო დაწესებულებები

თავისი არსით მუზეუმები წარმოადგენენ “პოლიტიკურ” დაწესებულებებს: ისტორიის მუზეუმები გვეხმარებიან წარსულის გააზრებაში; ხელოვნების მუზეუმები წარმოგვიდგენენ ხელოვნების ნაწარმოებებს, რომლებიც ხშირად ნათელს ჰფენენ პირადი და საზოგადოებრივი ცხოვრების მნიშვნელობას და ფასეულობებს; სამეცნიერო მუზეუმები მოგვითხრობენ იმაზე, რაც ადამიანისათვისაა ცნობილი მის გარემომცველ სამყაროზე. მუზეუმები აქტიურად არიან ჩართულნი მათ კოლექციებთან დაკავშირებული ფასეულობებისა და იდეოლოგიური წარმოდგენების გავრცელებაში. ეს წარმოდგენები ჩვეულებრივ აშკარად არ არის გამოხატული, მაგრამ რთული არაა მათი აღმოჩენა ნებისმიერ დროებით ექსპოზიციასში, რომლის შინაარსიც ეხება პოლიტიკურად მნიშვნელოვან საკითხს (ან ისეთს, რომელიც უეცრად შეიძლება მნიშვნელოვანი გახდეს გამოფენის შინაარსის შედეგად).

გარდა ამისა, მუზეუმები ხშირად შედიან სახელმწიფო ორგანიზაციების სტრუქტურაში, ან ფინანსდებიან მათ მიერ. მაგრამ, მიუხედავად იმისა, მუზეუმში არის მთავრობის უშუალო დაქვემდებარებაში თუ დამოუკიდებელი არაკომერციული ორგანიზაციაა, იგი მაინც გარკვეულწილად დამოკიდებულია მთავრობის პოლიტიკასა და საფინანსო პროგრამებზე, კერძოდ, უამრავ რთულ საგადასახადო წესებზე.

მუზეუმის წარმატებული მართვისათვის მნიშვნელოვანია, გვესმოდეს მისი მიმართება საქალაქო, საოლქო ან სახელმწიფო ადმინისტრაციასთან, და არა მხოლოდ იმ სამინისტროებსა ან განყოფილებებთან, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან კულტურასა და ისტორიულ მემკვიდრეობაზე, არამედ ისეთებზეც, რომლებიც დაკავშირებულია ტურიზმთან, განათლებასთან, გადასახადებთან; თუ მუზეუმის უფლებამოსილება დაკავშირებულია მეცნიერებასთან (თავდაცვასთან, ტრანსპორტთან, სოფლის მეურნეობასთან

და ა. შ.), მნიშვნელოვანი ხდება კონტექსტები შესაბამის უწყებებთანაც. ბევრ ქვეყანაში მუზეუმებს აუცილებლად სჭირდებათ ურთიერთობის დამყარება სამინისტროებთან და დეპარტამენტებთან, რომლებიც დაკავშირებულია მოსახლეობის დასაქმებასთან; ასე რომ, სახელმწიფო ორგანოებთან მუზეუმის ურთიერთობების შენარჩუნება წარმოადგენს მუზეუმის დირექტორისა და გამგეობის ერთ-ერთ ძირითად საზრუნავს. ზოგიერთ ქვეყანაში მიღებულია რომელიმე ერთი სახელმწიფო, საოლქო ან სამხარეო მუზეუმის დანიშვნა სამუზეუმო სამსახურის მართვისათვის პასუხისმგებლად ან დანარჩენ მუზეუმებს შორის გრანტების გასანაწილებლად. ამ გარემოებას ხშირად პრობლემები მოსდევს ხოლმე, ვინაიდან (ყოველ შემთხვევაში სხვა მუზეუმების აზრით), აქ საქმე გვაქვს ნამდვილ ინტერესთა კონფლიქტთან. ამიტომ გრანტების მართვისათვის, ისევე, როგორც სხვა ცენტრალიზებული მომსახურების უზრუნველსაყოფად, უმჯობესია, არსებობდეს მართვის სპეციალური სტრუქტურა. ბევრი ამგვარი დაწესებულება (დეპარტამენტი), რომელიც მუზეუმებს კურირებს, საკმაოდ მაღალპროფესიული დონისაა და მუზეუმებს მეტად კვალიფიციურად ეხმარება. ზოგიერთმა სახელმწიფო ორგანიზაციამ, კერძოდ, დიდი ბრიტანეთის მთავრობასთან არსებულმა "მუზეუმებისა და გალერეების საქმეთა კომისიამ" შემოიღო მუზეუმების აკრედიტაციის ან რეგისტრაციის ისეთი წესები, რომელმაც საგრძნობლად ხელი შეუწყო მეურვეთა პასუხისმგებლობის ზრდას იმისათვის, რომ მათი მუზეუმები შეესაბამებოდეს პროფესიულ სტანდარტებს. სამუზეუმო საქმის სტანდარტები, რომელიც დაადგინა კანადის სახელმწიფო დაწესებულებებმა (Canadian Heritage Information Network, Canadian Conservation Institute), საერთაშორისო აღიარებით სარგებლობს. ბევრი დამოუკიდებელი ორგანიზაციაც, მაგალითად, სამუზეუმო დოკუმენტაციის ასოციაცია (დიდი ბრიტანეთი), გეტის კონსერვაციის ინსტიტუტი და სამუზეუმო კომპიუტერული ქსელი (აშშ) აქტიურად მონაწილეობს სამუზეუმო საქმის სტანდარტების შესწავლასა და შემუშავებაში. ისტორიულ შენობებში განთავსებულ მუზეუმებს უხდებათ აგრეთვე ეროვნული მემკვიდრეობის შესახებ შესაბამისი სახელმწიფო ორგანოების მიერ დადგენილი მოთხოვნების დაცვა.

ფინანსური სიძნელების გამო, უკანასკნელ ხანებში ბევრი ქვეყნის მთავრობა ცვლის თავის პოლიტიკას მუზეუმების მიმართ და ცდილობს გაზარდოს მათი დამოუკიდებლობა სახსრების მოძიებაში. ამგვარად, მუზეუმებმა, რომელშიც შესვლა ადრე უფასო იყო, შეიძლება მიიღონ გადაწყვეტილება შესასვლელი ფასის დაწესების შესახებ. სხვები იძულებულნი გახდებიან გახსნან მაღაზიები, უზრუნველყონ დამთვალიერებელთა კვება, გააქირავონ ფართი ან აქტიურად ითანამშრომლონ კერძო სექტორთან შემოწირულობებისა

და სპონსორობის მოცულობის გასაზრდელად. ამგვარი ცვლილებების მართვა არაა ადვილი, მაგრამ ისინი გაცილებით ეფექტურია, თუ მუზეუმს კარგი ურთიერთობა აქვს სახელმწიფო დაწესებულებებთან, ვინაიდან მათგან ხშირად შეიძლება მიიღონ მეტად არსებითი არაფინანსური დახმარება; მაგალითად, ახალი შენობის, მიწის ნაკვეთის ან მომსახურე პერსონალის სახით.

ადმინისტრაციის კიდევ ერთი მუდმივი საზრუნავია სახელმწიფო ორგანოების დამოკიდებულება მუზეუმის მუდმივი გაფართოებისადმი. კოლექციები მუდმივად იზრდება და მუზეუმს სულ უფრო და უფრო მეტი ადგილი სჭირდება. ჩვეულებრივ, ეს იწვევს პოლიტიკური მოღვაწეებისა და სახელმწიფო მოხელეების წუხილსა და შეშფოთებას, განსაკუთრებით ფინანსური სიძნელების პერიოდებში. მიუხედავად ამისა, უმუშევრობის მაღალი დონის პირობებში და იმ რეგიონებში, სადაც ყოველთვის ძნელია სამუშაოს შოვნა, ტურისტებისათვის მიმზიდველი მუზეუმების ან კულტურულ-ისტორიული ნაკრძალების განვითარება შეიძლება პოლიტიკურად მიზანშეწონილი და მნიშვნელოვანი ინიციატივა აღმოჩნდეს და მთავრობა მზად იქნება, მას მხარდაჭერა აღმოუჩინოს. მაგალითად, გლაზგოში მუზეუმების განვითარება გახდა სახელმწიფო პროგრამის ნაწილი, რომელიც მიზნად ისახავდა ქალაქის იერსახის შეცვლასა და ამ რეგიონის ეკონომიკური ზრდის საფუძვლის შექმნას.

3.1.4.2. სხვა მუზეუმები და მუზეუმების ასოციაციები

ჩვეულებრივ, მუზეუმებს შორის არ არის ისეთი პირდაპირი კონკურენცია, როგორც კერძო სექტორში არსებობს კულტურულ-გასართობ დაწესებულებებს შორის. ვინაიდან, მოცემულ რეგიონში, ამა თუ იმ მუზეუმის დამთვალეიერებელთა უმრავლესობა დადის ასეთსავე ან მონათესავე მუზეუმებში სხვა ადგილებშიც. მუზეუმები ერთმანეთის კონკურენტები კი არ არიან, პირიქით, მათ შეუძლიათ მუზეუმების ყველა დამთვალეიერებლის ინტერესისა და აქტიურობის გაღვივება იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც მუშაობენ ერთსა და იმავე აუდიტორიებთან და მსგავსი უფლებამოსილების პირობებში.

ამრიგად, სხვა მუზეუმებთან თანამშრომლობას მხოლოდ სარგებლობა მოაქვს. მან შეიძლება მიიღოს თემატიკით მონათესავე მუზეუმებთან თანამშრომლობის ან მარკეტინგის ჩასატარებლად, თუ უფრო ფართო აუდიტორიის მოსაზიდად მოცემული რეგიონის სრულიად სხვადასხვაგვარი მუზეუმების გაერთიანების ფორმა. მაგალითად, სამხედრო (ან, ვთქვათ, ტრანსპორტის) მუზეუმმა შეიძლება გარკვეული სარგებელი ნახოს მის ახლოს მდებარე დეკორატიულ-გამოყენებითი ხელოვნების მუზეუმთან თანამშრომლობისაგან: ორივე გაიფართოებს საკუთარ აუდიტორიას, თუ დამთვალეიერებლებს

შესთავაზებს შესასვლელ ბილეთზე ურთიერთდაკავშირებულ ფასდაკლებებს. მუზეუმებს შორის თანამშრომლობის დიდი ხნის წინ ჩამოყალიბებული ფორმაა ერთობლივი გამოფენების ორგანიზება მუზეუმებს შორის პირდაპირი შეთანხმების საფუძველზე ან ისეთი ორგანიზაციების შუამავლობით, როგორცაა მუზეუმების რეგიონული ორგანიზაციები. სულ ახლახან, ორმა ამერიკულმა ფონდმა, რომელიც მხარს უჭერს ნამყვან მუზეუმებში დაცული ექსპონატების რეგიონული მუზეუმების გრძელვადიანი ექსპოზიციებისთვის დროებით სარგებლობაში გადაცემის პროექტებს, აქტიურად დაიცვა კოლექციების ერთობლივი ფლობის შესაძლებლობა. ბრიტანეთის ეროვნული გალერეა თავის სურათებს დროებით გადასცემს რეგიონულ მუზეუმებს, ხოლო თვით გალერეამ ფილიალები გახსნა ლივერპულში, სენტ-ივსა და ნორიჯში, იმისათვის, რათა თავისი კოლექციების ხელმისაწვდომობა გაეზარდა. კოლექციების მართვის სფეროში თანამშრომლობის ისეთმა საერთაშორისო პროექტებმა, როგორცაა, მაგალითად, გუგენჰაიმის მუზეუმის ფილიალის ბილბაოში (ესპანეთი) გახსნის პროექტი, ჯერ კიდევ უნდა დაამტკიცოს თავისი ეფექტურობა (თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ გუგენჰაიმის მუზეუმმა ბილბაოში 2000 წელს მიიღო ევროპული ფორუმის მიერ ჩატარებული ევროპის წლის საუკეთესო მუზეუმის კონკურსის მთავარი პრიზი. რედ.).

განსაკუთრებით წარმატებული აღმოჩნდა პროექტები, რომლებიც ითვალისწინებდა განვითარებადი ქვეყნების მუზეუმების უზრუნველყოფას აღჭურვილობით ან მათი კოლექციების გამოფენის სანაცვლოდ პერსონალის (კონსერვაციის მეთოდების, დოკუმენტაციის წარმოების, ექსპონირების მეთოდების და სხვ.) სწავლებას. მაგალითად, აზიის ხელოვნების მუზეუმმა (სან-ფრანცისკო, აშშ) მონღოლეთის სამუზეუმო საქმის სპეციალისტებს დახმარება გაუწია კოლექციების კონსერვაციაში და სანაცვლოდ მოიპოვა მონღოლური მატერიალური კულტურის საგნების საინტერესო გამოფენის უფლება, რომელიც 1995 წელს ჩატარდა.

ბევრი მუზეუმი და სამუზეუმო საქმის სპეციალისტი კოლეგებთან დაკავშირებულია სამუზეუმო ასოციაციების მეშვეობით. ყველა დონეზე (საქალაქო, რეგიონულ, სახელმწიფო) ეს ასოციაციები მეტად სასარგებლო აღმოჩნდა პროფესიული განვითარებისათვის, რაც განსაკუთრებით აშკარაა ინგლისურენოვან ქვეყნებში. ამ ასოციაციების კოლექტიური და ინდივიდუალური წევრების სწავლებისა და პროფესიული ზრდის უმნიშვნელოვანეს წყაროებს წარმოადგენს მათ მიერ ჩატარებული კონფერენციები და სემინარები, აგრეთვე საგამომცემლო საქმიანობა. ასევე, ამერიკის მუზეუმების ასოციაციის (AAM) მიერ დადგენილმა მუზეუმების აკრედიტაციის (რეგისტრაციის) ნესმა უდავოდ ხელი შეუწყო როგორც ზოგადად მუზეუმების, ასევე კონკრეტულ

თანამშრომელთა, პროფესიული საქმიანობის სტანდარტების ზრდას.

ამგვარი გაერთიანებების გლობალურ დონეს წარმოადგენს მუზეუმების საერთაშორისო საბჭო (ICOM). ზოგიერთ ქვეყანაში ICOM-ის ეროვნული კომიტეტები ფაქტობრივად მუზეუმების ეროვნული ასოციაციების როლს ასრულებენ. კოლეგებისა და მონათესავე დაწესებულებების გაერთიანებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ICOM-ის სპეციალიზებულ ეროვნულ კომიტეტებს, მაგალითად, კონსერვაციის საერთაშორისო საბჭოს (ICC), ან ტრანსპორტის და კავშირგაბმულობის მუზეუმების საერთაშორისო საბჭოს (IATM) და სხვ. ICOM-ის კონფერენციები, რომელიც ტარდება სამ წელიწადში ერთხელ, ICOM-ის საერთაშორისო კომიტეტების ყოველწლიური შეხვედრები, მისი ჟურნალი *Museums International*, კომიტეტების საინფორმაციო ბიულეტენები მუზეუმის ბევრი მუშაკისათვის პრაქტიკულად “პურია არსობისა”. ICOM-ის ეთიკური სტანდარტები და მისი სახელმძღვანელო პრინციპები ბევრ ქვეყანაში ხელს უწყობს სამუზეუმო საქმის მაღალპროფესიული დონის შენარჩუნებას.

მიუხედავად ამისა, არსებობს ქვეყნები, სადაც ICOM-ის გავლენა ფაქტობრივად შემოიფარგლება მის კონფერენციებში რამდენიმე წარმომადგენლის მონაწილეობით, ნაცვლად იმისა, რომ გაიზარდოს ICOM-ის წევრ სამუზეუმო დაწესებულებებისა და სპეციალისტების რიცხვი. ICOM-ში განწევრიანების პროცედურების დემოკრატიზაცია, მისი კომიტეტების მუშაობაში მუზეუმების მუშაკების ფართო წრის მონაწილეობის ნახალისება მათი საქმიანობის შესახებ მასალების გამოქვეყნების გზით – ეს ის უმნიშვნელოვანესი ამოცანებია, რომლებიც უნდა გადაწყდეს ამ ქვეყნებში მუზეუმის მუშაკთა პროფესიონალიზმის შემდგომი განვითარებისათვის.

3.1.4.3. საგანმანათლებლო დაწესებულებები

ზოგჯერ სახელმწიფო დაწესებულებების აზრით, და თითქმის ყოველთვის, მისიის შესახებ საკუთარი წარმოდგენების შესაბამისად, საგანმანათლებლო საქმიანობა წარმოადგენს მუზეუმის ინსტიტუციური როლის მნიშვნელოვან შემადგენელ ნაწილს. ამიტომ მუზეუმის ურთიერთობა უნივერსიტეტებთან, კოლეჯებსა და ყველა დონის სკოლებთან წარმოადგენს მისი ინსტიტუციური კონტექსტის კიდევ ერთ მნიშვნელოვან განზომილებას, რომელიც, აგრეთვე მოითხოვს კვალიფიციურ მართვას. ამ სფეროში ურთიერთქმედების შესაძლებლობები საკმარისად მრავალფეროვანია: მოყოლებული პროფესორების მონვევით სამუზეუმო კვლევებში მონაწილეობის მისაღებად ან კოლექციების საფონდო ქვედანაყოფებში სხვადასხვა მოვალეობის შესასრულებლად, დამ-

თავრებული ადგილობრივი სკოლების ხელმძღვანელობასთან წლის განმავლობაში მოსწავლეთა ჯგუფებისათვის ფიქსირებული გადასახადის საფასურად ექსკურსიების განსაზღვრული რაოდენობის ჩატარების შესახებ ხელშეკრულების დადებით. ზოგიერთ მუზეუმს მიაჩნია, რომ სარფიანია სკოლებთან შეთანხმება მუშაობის განსაკუთრებული რეჟიმის შესახებ, რომლის დროსაც მუზეუმი, მაგალითად, ღიაა მხოლოდ სკოლის ჯგუფებისათვის. მუზეუმებს აგრეთვე შეუძლიათ მონაწილეობა მიიღონ მასწავლებელთა კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამებში, მოამზადონ ისინი სკოლის მოსწავლეებისათვის ექსკურსიების ჩასატარებლად.

როდესაც მიმდინარეობს საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან მუზეუმის ურთიერთობების ორგანიზების პროცესი, მუზეუმის დირექტორს (საგანმანათლებლო პროგრამების ხელმძღვანელს) უნდა ახსოვდეს, რომ მუზეუმი მშვენიერი ადგილია კულტურასთან არაფორმალური ურთიერთქმედებისათვის, ხოლო სკოლები და უნივერსიტეტები უკეთაა აწყობილი ფორმალური განათლებისათვის. როგორც წესი, ამ სხვაობის გაცნობიერება და შენარჩუნება ხელს უწყობს იმას, რომ ორივემ (მუზეუმმა და საგანმანათლებლო დაწესებულებამ) აკეთოს თავისი საქმე, ისე, რომ არ ეცადოს ურთიერთჩანაცვლება.

3.1.4.4. სამეცნიერო საზოგადოებაში და ფონდები

მუზეუმისა და უნივერსიტეტის ურთიერთქმედებისგან პერიოდულად იქმნება მუზეუმების კვლევითი პროგრამებიც (მაგალითად, არქეოლოგიური ექსპედიციები). ზოგჯერ ისინი წარმოიშობა სპეციალიზებული ინტერესების მქონე საზოგადოებრივ ჯგუფებთან, მაგალითად, ენტომოლოგიურ საზოგადოებასთან, ან ადგილობრივ ისტორიულ საზოგადოებასთან თანამშრომლობის შედეგად. დამთვალეირებელზე ორიენტირებული პროგრამები შეიძლება მუშავდებოდეს სრულიად განსხვავებული ჯგუფების დახმარებით – დანყებული ადგილობრივი ბოისკაუტების რაზმებიდან, დამთავრებული ეროვნულ ან სოციო-კულტურულ უმცირესობათა ადგილობრივი ასოციაციებით. შესაბამისი სამუზეუმო სამსახურების ხელმძღვანელები მუდამ უნდა იკვლევდნენ მომსახურების სპექტრის გაფართოების შესაძლებლობებს და ამ მიმართულებით მჭიდროდ უნდა თანამშრომლობდნენ სხვადასხვა სახის საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან.

ზოგჯერ ამგვარმა თანამშრომლობამ შეიძლება მეტად არსებითი როლი ითამაშოს დამატებითი სახსრების მოძიებაში. ეს განსაკუთრებით მართებულია სპეციალიზებულ ფონდებთან თანამშრომლობისას. მაგალითად, გეტისა (Getty)

და გულბენკიანის (Gulbenkian) ფონდებს აქვთ პროგრამები, რომელიც ორიენტირებულია უშუალოდ მუზეუმებზე, მაშინ, როდესაც სხვა ფონდები მიზნად ისახავს უფრო ფართო საგანმანათლებლო ან კვლევით ამოცანებს, რომელთა გადანყვეტაში შესაძლებელია მუზეუმმაც მიიღოს მონაწილეობა. მუზეუმის მენეჯერები კარგად უნდა იცნობდნენ შესაბამისი ეროვნული და საერთაშორისო ფონდების შესაძლებლობებს.

3.1.4.5. ტურიზმის ინდუსტრია

როდესაც მუზეუმები იძენენ მეტ დამოუკიდებლობას, ისინი სულ უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ ტურიზმს. მუზეუმები აცნობიერებენ თავიანთი როლის მნიშვნელობას ტურისტთა მოზიდვის საქმეში და სულ უფრო მეტად ითვალისწინებენ იმ გარემოებას, რომ XX საუკუნის ბოლოსთვის საერთაშორისო ტურიზმი იქცა მსოფლიოში ეკონომიკის ყველაზე ფართო სექტორად, ხოლო კულტურული ტურიზმი - ამ სექტორის ყველაზე დინამიკურ დარგად. პატარა მუზეუმებსაც კი შეუძლია თავისი ნვლილი შეიტანონ სხვა თვალსაზრისით არც თუ ისე მიმზიდველ რეგიონში ტურისტების მოზიდვაში; ასეთი მუზეუმის დირექტორი უნდა ეცადოს რეგიონის პოლიტიკურ და საქმიან ლიდერებს აუხსნას თავისი მუზეუმის დიდი მნიშვნელობა ტურიზმის განვითარებისათვის.

მუზეუმებსა და ტურიზმის ინდუსტრიას შორის თანამშრომლობა სასიცოცხლოდ აუცილებელია ორივე მხარისათვის. კულტურული დაწესებულებების (მათ შორის მუზეუმების) თანამშრომლებს ხშირად ცუდად ესმით ტურიზმის მნიშვნელობა და არც თუ სიმპათიით არიან განწყობილნი ტურისტების მიმართ, ხოლო რაც შეეხება ტურისტულ სააგენტოთა თანამშრომლებს, ისინი უბრალოდ ძალზე აღიზიანებთ. თავის მხრივ. ეს უკანასკნელნიც ხშირად არ ავლენენ მუზეუმებისა და სხვა კულტურული დაწესებულებების (რომლებზეც ისინი ფაქტობრივად უშუალოდ არიან დამოკიდებულნი), ცხოვრების გარემოებების სწორ გაგებას. მუზეუმებმა უნდა გამოიყენონ ყველა შესაძლებლობა ჩატეხილი ხიდის აღსადგენად და ისწავლონ თანამშრომლობა ტურიზმის ორგანიზატორებთან ორივე მხარის სასარგებლოდ.

ადამიანები მოგზაურობენ ბევრი მიზეზით: ერთი ნაწილი მიდის ნათესავების ან მეგობრების მოსანახულებლად, მეორე - სპორტული ღონისძიების სანახავად ან მივლინებისას, მესამე - საყიდლებზე, მაგრამ ტურიზმის ყველაზე ძლიერი მოტივი მაინც კულტურის ობიექტების გაცნობის სურვილია, რაც ადვილად უთავსდება ნებისმიერ სხვა, ან თუნდაც ყველა დანარჩენ მოტივებს. მუზეუმებისათვის მნიშვნელოვანია მოიძიოს ტურიზმის ინდუსტრიაში

ევექტურად ჩართვის საშუალებები: მუზეუმის ბილეთი ფასდაკლებით ან მალაზიაში ფასდაკლება მუზეუმის, რააც სთავაზობენ სასტუმრომ რეგისტრაციისას, მომგებიანია ყველასათვის, მათ შორის ტურისტისთვისაც.

ტურისტებისათვის ყველაზე მიმზიდველ ბევრ ცენტრში, სადაც გრძნობენ პასუხისმგებლობას, ამჟამად სულ უფრო და უფრო მეტად ვითარდება ეგრეთ წოდებული განახლებადი ტურიზმის კონცეფცია. მას საფუძვლად უდევს იმ ფაქტის გაცნობიერება, რომ ზოგჯერ ტურიზმი გამანადგურებლად მოქმედებს სწორედ იმ ობიექტებზე, რომლებიც მას იზიდავს, რაც განსაკუთრებით აშკარაა უდიდესი ისტორიული და არქეოლოგიური ღირშესანიშნაობების მაგალითზე. ტურიზმის ინდუსტრიისა და კულტურული მემკვიდრეობის დაცვით დაკავებული ორგანიზაციების თანამშრომლობის ერთ-ერთ საშუალებას წარმოადგენს სასტუმროებზე, რესტორნებსა და ტურიზმისაგან სარგებლის მიმღებ სხვა დაწესებულებებზე სპეციალური ბეგარის შემოღება და აქედან ამოღებული თანხების გადაცემა უშუალოდ იმ დაწესებულებებისათვის, რომლებსაც აკისრია პასუხისმგებლობა კულტურული მემკვიდრეობის შენარჩუნებაზე. ამგვარმა ქმედებამ მართლაც შეიძლება ტურიზმი აქციოს რესურსების აღმდგენ ინდუსტრიად.

3.1.4.6. კერძო სექტორი

ტურიზმი წარმოადგენს კერძო სექტორის მუზეუმის ხელმძღვანელებისათვის ინტერესთა სფეროს მხოლოდ ერთ ნაწილს. მუზეუმებთან სულ უფრო და უფრო ხშირად იქმნება მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციები, რომელთა პროგრამები ღიაა კოლექტიური წევრობისათვის და მიმზიდველია კომპანიებისათვის ისეთი უპირატესობების გამო, როგორცაა, მაგალითად, უფასო დათვალიერება მათი თანამშრომლებისათვის, ფასდაკლება მუზეუმის მალაზიაში ან ფართის ქირის საგრძნობი შემცირება კომპანიის ღონისძიებების ჩასატარებლად. მუზეუმებთან კომპანიების თანამშრომლობა ხშირად აღინიშნება წარწერებით მუზეუმის შესასვლელის კედელზე მიმაგრებულ დაფებზე.

კერძო სექტორი მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენს აგრეთვე შემოწირულობების ან სპონსორობისათვის. მუზეუმისათვის ამგვარი ხელშემწყობის ძიებაში მნიშვნელოვანია გარკვეული პოლიტიკის განხორციელება სპონსორობის მიმართულებით, ისე, რომ არ იქნას დაშვებული საკუთარი სამეცნიერო და ობიექტურობის სტანდარტებიდან გადახვევა სპონსორის ინტერესების შესაბამისად. ამგვარი პოლიტიკის აუცილებლობა განსაკუთრებით კარგად ჩანს სამეცნიერო ცენტრების მაგალითზე, როცა კომერციულ სპონსორებს იზიდავენ ისეთი გამოფენების ჩასატარებლად, რომლებიც "მუშაობს" მომხმარებლისთვის

3.1.5. შეხვედრები, სხდომები, თათბირები...



ეროვნული
პოლიტიკის
სწავლასა და
ანალიზის
ცენტრი

“საჭიროა თუ არა ეს შეხვედრა?” ერთი დიდი მუზეუმის დირექტორმა აღიარა, რომ მას უნევდა კვირაში სულ ცოტა, ცამეტ შეხვედრაში მონაწილეობის მიღება. მათ შორის იყო ყოველწლიური საერთო კრებები, გამგეობის ყოველთვიური სხდომები, თათბირები პერსონალთან, საპროექტო ჯგუფების კრებები და სხვა კომიტეტების დაუსრულებელი სხდომები მუზეუმის შიგნით და გარეთ. ბუნებრივია, ამ სხდომებზე იგი თავის ნაცვლად თანამშრომლებს აგზავნიდა ხოლმე. მაგრამ იყო თუ არა ყველა ეს შეხვედრა ნამდვილად სასარგებლო?

როდესაც გადახედავ მუზეუმის ათიოდე თანამშრომელს ან მეურვეს, რომლებიც ორიოდე საათით შეიკრიბნენ, შეიძლება შეაფასო არა მხოლოდ ამ შეხვედრის უშუალო ღირებულება ადამიანი-საათებში, არამედ აგრეთვე არაპირდაპირი დანაკარგები იმის გამო, რომ ამ დროის განმავლობაში მონაწილეებს არ შეუძლიათ სხვა ფუნქციების შესრულება. ხმოვანი კავშირისა და კომპიუტერული ბიულეტენების არსებობას შეუძლია (და უკვე თითქმის ასეც არის!) შეასუსტოს თათბირების ტირანია. მალე ჩვენ შევეჩვენებით კავშირის ასინქრონულ მეთოდებს; და XXI საუკუნეში გამხნეებულნი წინა ეპოქას შევხედავთ, როგორც დროს, როცა ადამიანი იმყოფებოდა “პირისპირ” შეხვედრების ტყვეობაში. მომავალში შესაძლებელი გახდება ასეთი შეხვედრების რიცხვი შემოიფარგლოს მხოლოდ იმგვარი სიტუაციებით, როდესაც მართლაც აუცილებელია უშუალო კავშირი - “ადამიანი-ადამიანი” და ჯგუფში კოლექციური მუშაობა.

მაგრამ ჩვენს დროში თათბირების ხშირად ჩატარება აუცილებელია, ვინაიდან ისინი აძლევს საშუალებას ადამიანებს, ერთად იმუშაონ დასახული მიზნების მისაღწევად. მართვის ამოცანა ამ ღონისძიებების დროს მართლაც უზრუნველყოფს ნაყოფიერი მუშაობის შესაძლებლობას. ამიტომ ვერაფერი შეცვლის ისეთ მარტივ საშუალებებს, როგორიც დღის წესრიგი და რეგლამენტია.

შეხვედრის ყველა მონაწილეს წინასწარ სთავაზობენ, შეიტანონ წინადადებები დღის წესრიგის შესადგენად. ერთმა დირექტორმა გააუქმა ყველა დაგეგმილი შეხვედრა, როცა მიხვდა, რომ მის მიერ ერთპიროვნულად შედგენილი დღის წესრიგის გამო, სხდომის ყველა მონაწილემ მას გადასცა პასუხისმგებლობა ყველა საკითხის გადასაწყვეტად. შეხვედრის მიზანი ხომ სწორედ ისაა, რომ შეთანხმდეს თვალსაზრისი, ერთობლივად იქნას მიღებული გადაწყვეტილება, მოიძებნოს საერთო მიზნებისაკენ მიმავალი ერთიანი გზა; კოლექციულობა უნდა იწყებოდეს დღის წესრიგის შედგენით და მისი პრინციპები თანმიმდევრულად უნდა გატარდეს მთელი მსჯელობის განმავლობაში.

იმისათვის, რომ განხილვა არ გაგრძელდეს ხოლმე (კვლავ გავიხსენოთ სხდომების ჩატარების მნიშვნელოვანი პირდაპირი და არაპირდაპირი დანახარჯები), დღის წესრიგი ზედმინევით უნდა იყოს მოფიქრებული, ხოლო თავმჯდომარემ რეგლამენტი უნდა დაიცვას. უპრიანია, დროის განაწილება შემონმდეს შეხვედრის ყველა მონაწილესთან ერთად, შემდეგ კი (აუცილებლობის შემთხვევაში), შეიძლება მისი შეცვლა, მაგრამ მხოლოდ უმრავლესობის თანხმობით.

მოსახერხებელია, რეგლამენტის დაცვას თვალყურს ადევნებდეს ადამიანი, რომელიც თათბირზე მხოლოდ ამ ფუნქციას შეასრულებს. საჭიროა შედგეს შესაძლო მისაღებ გადანყვეტილებათა სია დღის წესრიგის თითოეულ პუნქტზე და განისაზღვროს თითოეულის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირი. თუ უეცრად აღმოჩნდება, რომ ყველა ეს გადანყვეტილება უნდა განახორციელოს ერთმა ადამიანმა, სავსებით გასაგებია, რომ საჭიროა არა თათბირის მოწვევა, არამედ პასუხისმგებლობის გადანაწილება. დღის წესრიგის პროექტი უნდა დაურიგდეს მონაწილეებს თათბირამდე 48 საათით ადრე, იმისათვის, რომ ამ დროის განმავლობაში მათ მასში აუცილებელი შესწორებები შეიტანონ. მაშინ სწრაფად იქნება მიღებული თათბირის გადანყვეტილებებით გათვალისწინებული ზომები, ხოლო მიღწეული შეთანხმებები ნამდვილად იქცევა კონკრეტული ქმედებების საფუძვლად. რეგლამენტი და დღის წესრიგი აღქმული უნდა იყოს, როგორც დაგეგმვისა და მართვის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტები და არა – ფორმალურ ჩარჩოდ. თუ ასეთი შეთხზება მიღწეულია, წინამდებარე კრების გადანყვეტილებათა განხილვა შემდეგი შეხვედრების წინ, დაგვანახებს ფუნდამენტალურ პრობლემებს, რომელთაც სჭირდებათ გადანყვეტა.

3.1.6. კომუნიკაცია

თათბირი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მუზეუმში გამოყენებული კომუნიკაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მეთოდი. საერთოდ, მუზეუმის ადმინისტრატორს უნდა შეეძლოს კომუნიკაციის, როგორც ფორმალური, ისე არაფორმალური საშუალებების გამოყენებაც.

3.1.6.1. ფორმალური კომუნიკაცია

მუზეუმის მართვაში შეიძლება გამოიყოს ფორმალური კომუნიკაციის სამი სახეობა:

- შეტყობინება



- კონსულტაცია
- უფლებამოსილების დელეგირება

ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ საჭიროა განსაზღვროს, თუ ვინ უნდა მიიღოს **შეტყობინება**. მაგალითად, გადაწყვეტილება გამოფენის გაგრძელების ან უბრალოდ, მუზეუმის სალამოს საათებში გაღების შესახებ, უეჭველად ითხოვს უსაფრთხოების სამსახურისა და შესაძლოა, საზოგადოებრივი კვების სამსახურის, საბილეთო მომსახურების სამსახურის, აგრეთვე – მუზეუმის მალაზიის მუშაკებისათვის შეტყობინებას. ამ დროს დაუშვებელია შეცდომა, ეს კი მუდმივად არის მუზეუმის ადმინისტრაციის ერთ-ერთი კარდინალური სენი და დამთვალეირებელთა საჩივრის ობიექტი, რადგან სწორედ ისინი იწვევენ ხოლმე ამ შეცდომის შედეგებს. არ შეიძლება შეტყობინება ხდებოდეს სახელდახელოდ (ის უნდა გახდეს მუზეუმის მართვის სისტემის ნაწილი), ამ შემთხვევაში ეს უნდა მოხდეს ოფიციალურად, სამსახურებრივი წერილის საშუალებით, რომელზეც მითითებულია თარიღი და დრო, იმ თანამშრომლის ხელმოწერით, რომელიც პასუხს აგებს ამაზე.

კონსულტაცია წარმოადგენს ფორმალური კომუნიკაციის უფრო მაღალ დონეს. ამისთვის საჭიროა შეხვედრა ან იმ თანამშრომლის წერილობითი პასუხი, რომლის აზრიც ამ შემთხვევაში აინტერესებთ. როდესაც მუზეუმის ადმინისტრატორი ფიქრობს ამა თუ იმ გადაწყვეტილების მიღებაზე, განსაზღვრავს, არის თუ არა საჭირო ამისათვის წინასწარი კონსულტაცია მათთან, ვისაც ეს ეხება, თუ საკმარისია უბრალოდ გადაწყვეტილების მიღება და შემდეგ ამის თაობაზე შეტყობინების დაგზავნა. თუ კონსულტაცია ჩაითვლება სასარგებლოდ, ადმინისტრატორმა ის **ნამდვილად** უნდა ჩაატაროს, ანუ მოისმინოს და იფიქროს იმ სპეციალისტთა წინადადებებზე, ვისთანაც იგი ატარებს კონსულტაციას. კონსულტაციები არ უნდა დაინშნოს იმ შემთხვევებში, როცა სავსებით საკმარისია უბრალოდ შეტყობინებები: დრო ტყუილ-უბრალოდ დაიკარგება, თანამშრომელთა იდეები მაინც არ იქნება მხედველობაში მიღებული, რის შედეგადაც გაძნელება ნაწყენი თანამშრომლების საქმეში ჩართვა.

განსახილველი საკითხის შესახებ გადაწყვეტილების მნიშვნელობა დაწესებულებისათვის განსაზღვრავს ადამიან-საათების რაოდენობას, რომლებიც უნდა მოხმარდეს კონსულტაციებს. ჭეშმარიტად მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება, მაგალითად, მუზეუმში შესვლის საფასურის შემოღება იქ, სადაც იგი არასოდეს ყოფილა დაწესებული, შეიძლება მოითხოვდეს საკონსულტაციო შეხვედრებზე ზედმინეწით განხილვას თვეების განმავლობაში, მაშინ როცა გადაწყვეტილება მალაზიაში ახალი რიგის დამატების ან სანყოფის რეკონსტრუქციის შესახებ შეიძლება მიღებული იქნეს შესაბამის თანა-

გმრომელთან ნახევარსაათიანი კონსულტაციის შედეგად; მაგრამ, ნებისმიერ შემთხვევაში, კონსულტაცია არ უნდა იყოს ექსპრომტი და ყველა დაინტერესებულ პირს ამის შესახებ წინასწარ უნდა ეცნობოს.

შესაძლოა, **უფლებამოსილების დელეგირება** წარმოადგენდეს ფორმალური კომუნიკაციის ყველაზე მნიშვნელოვან საშუალებას, ვინაიდან იგი დაკავშირებულია უშუალოდ მუზეუმის ფუნქციების შესრულებასთან. კომუნიკაციის სხვა ფორმალურ საშუალებათა მსგავსად, უფლებამოსილების დელეგირება არ უნდა იყოს სპონტანური. იგი ნათლად და გარკვეულად უნდა იყოს ჩამოყალიბებული. უფლებამოსილების გაურკვეველი, ამორფული დელეგირება იქცევა კომუნიკაციის მრავალი პრობლემის საფუძვლად, რაც ართულებს მუზეუმის თანამშრომელთა ცხოვრებას. ის, ვინც ახდენს პასუხისმგებლობის ან უფლებამოსილების დელეგირებას და ისინიც, ვინც მათ იღებს, დაჟინებით უნდა მოითხოვდნენ, რომ დელეგირების ფაქტი დაფიქსირდეს და მკაფიოდ იყოს ჩამოყალიბებული დელეგირებული პასუხისმგებლობის მოცულობისა და საზღვრების მითითებით.

3.1.6.2. არაფორმალური კომუნიკაცია

შეტყობინებების, კონსულტაციებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირების თუნდაც სკრუპულოზურად დანერგილი პრაქტიკა შეიძლება უსარგებლო აღმოჩნდეს, თუ მუზეუმის კულტურაში არ ჩამოყალიბდა **არაფორმალური კომუნიკაციის** ჯანსაღი ატმოსფერო. არაფორმალური კომუნიკაცია მოიცავს **კრეატიული მოსმენის** ხელოვნებას, რომელიც იწყება იმის გაცნობიერებით, რომ “მოსმენა” აქტიური პროცესია. მნიშვნელოვანია, რომ ყველა თანამშრომელმა, დანყებული მეურვეებიდან, დამთავრებული მოხალისეებით, გაითავისოს, რომ ერთმანეთის მოსმენა არის კრეატიული, ანუ შემოქმედებითი ამოცანა, რომ აუცილებელია “უკუგება”, ანუ ისეთი ფორმულების გამოყენება, როგორცაა “თუ სწორად გავიგე, თქვენ ესა და ეს თქვით?”. კომუნიკაცია ეფექტურად განხორციელებულად შეიძლება ჩაითვალოს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი ის, ვისაც ეკითხებიან, დაადასტურებს, რომ მისი ნათქვამი სწორად იქნა გაგებული.

მართვის ეფექტური კულტურის შესაქმნელად კიდევ უფრო მეტად მნიშვნელოვანია ყურადღება თანამშრომლების **მოტივაციის** მიმართ. საკმარისი არ არის შესაბამისი შეტყობინება, კონსულტაციების კარგად ჩატარება და პასუხისმგებლობის გააზრებული დელეგირება მაშინაც კი, როდესაც ამას თან ახლდა კრეატიული მოსმენაც. მნიშვნელოვანია, რომ ხელმძღვანელს ესმოდეს, შექმნილია თუ არა შესაბამისი მოტივაცია მოცემული საქმის შესასრულებლად

იმ თანამშრომელთათვის, რომელთაც ეხებათ შესაბამისი პოლიტიკა ან ინსტრუქცია. იმისათვის, რომ ადამიანები მუშაობდნენ არა მხოლოდ მოვალეობის შესასრულებლად, არამედ მთელ სულსა და გულს აქსოვდნენ სამუშაოში, საჭიროა დაწესებულების გრძელვადიან მიზნებთან დაკავშირებულ საქმიანობაში ჩართული ყველა თანამშრომლის კეთილი ნების გაღვივება.

უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა შემსრულებლის შემოქმედებითი პოტენციალის გაღვივება. არსებითად, ეს ეხება მუზეუმის ყველა თანამშრომელს: მცველებს, გამოფენების, საგანმანათლებლო პროგრამების, საგამომცემლო საქმიანობისა და განსაკუთრებული ღონისძიებების ორგანიზატორებს, აგრეთვე ყველას, ვინც დაკავშირებულია მარკეტინგთან. გეგმები, პოლიტიკა და ინსტრუქციები ხელს უნდა უწყობდეს შემოქმედებითი პოტენციალის გამოვლენას და არ უნდა ახშობდეს მას. მუზეუმის კარგი ხელმძღვანელი ცდილობს ააწყოს კომუნიკაციების ისეთი სტრუქტურა, რომლის პირობებშიც ორიგინალურ იდეას მიესალმებიან, როდესაც თითოეული ცდილობს ამოცანის გადაწყვეტის ხერხის მოძებნას და არა იმის ახსნას, თუ რატომაა ამის გაკეთება შეუძლებელი. საბოლოო ჯამში, თანამშრომლების შემოქმედების ნახალისება წარმოადგენს მუზეუმის მართვის ყველაზე მნიშვნელოვან საშუალებას.

ევექტურად მომუშავე მუზეუმის ადმინისტრაცია მხარს უჭერს მეურვეების, შტატის თანამშრომლებისა და მოხალისეების შემოქმედებით დამოკიდებულებას მუზეუმის პრობლემებისადმი და წახალისებს მათ ახალ შესაძლებლობებათა გამოვლენისთვის.

3.2. კოლექციების (ფონდების) მართვა

კოლექციები მუზეუმის განმსაზღვრელი ატრიბუტია. მათი მართვა წარმოადგენს ნებისმიერი მუზეუმის საქმიანობის "გულს", მათი წინდახედული შევსება კი, მუზეუმის განვითარების ყველაზე ნაყოფიერ საშუალებას. საბოლოო ჯამში, კოლექციების აღწერის სისრულე და სიზუსტე წარმოადგენს მუზეუმის კარგი მართვის ძირითად მაჩვენებელს, ვინაიდან მისი შესაძლებლობა - ჩამოყალიბოს ადამიანებს მნიშვნელოვანი შთაბეჭდილებები ანმცოსა და მომავალში, დამოკიდებულია საკუთარ კოლექციებზე ზრუნვასა და მათ შესახებ ინფორმაციის გავრცელებაზე.

ამ ნაწილში ჩვენ განვიხილავთ მცველის როლს, შემდეგ კოლექციებთან დაკავშირებული პოლიტიკის კომპონენტებს და მათი განვითარების სტრატეგიის ფორმირებისათვის აუცილებელ ნაბიჯებს და ბოლოს, გადავალთ კოლექციების მომსახურების პრობლემებზე - მათ აღწერასა და მათი დაცულობის უზრუნველყოფაზე.

3.2.1. მცველის როლი

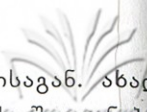


ბოლო წლებში მუზეუმის მცველის თანამდებობა არაერთხელ გახდა კრიტიკის საგანი, მიუხედავად იმისა, რომ ყველა აღიარებს კოლექციების ცენტრალურ ადგილს მუზეუმში. თავდაპირველად ეს კრიტიკა დაკავშირებული იყო მუზეუმების რეორგანიზაციასთან – ჩვეული სისტემიდან (რომელშიც მცველები სათავეში ედგნენ განყოფილებებს), მუზეუმები გადადიოდა ფუნქციური მართვის სისტემაზე, რომელიც აღწერილია მე-2 თავში. მცველების როლის შემდგომი გადაფასება დაკავშირებული იყო დამთვალეიერებელზე ორიენტირებული პროგრამებისა და დამთვალეიერებლების მომსახურების მნიშვნელობისა და იმ ფაქტის გაცნობიერებასთან, რომ გამოფენები და მუზეუმის სხვა სახის საქმიანობა მოითხოვს არა მხოლოდ მცველების, არამედ კიდევ ბევრი სხვა სამუზეუმო პროფესიის წარმომადგენელთა მონაწილეობასაც.

მიუხედავად დამთვალეიერებელზე ორიენტირებული პროგრამებისა და მომსახურების მნიშვნელობისა, მცველის როლი არ შეიძლება და არც უნდა გახდეს მეორეხარისხოვანი. პირიქით, XXI საუკუნეში მცველი უნდა იქცეს ფიგურად, რომელიც აერთიანებს მთელი მუზეუმის ძალისხმევას მისი საზოგადოებრივი მისიის წარმატებით შესრულებაში.

მცველების როლის გარშემო დაძაბულობის წყაროს წარმოადგენს მათი კვალიფიკაციისა და საქმიანობის ბოლომდე გაუცნობიერებლობა. საქმე ისაა, რომ მცველები, უპირველეს ყოვლისა, არიან **ექსპერტები**. კოლექციის ღრმა ცოდნა (იქნება ეს მოლუსკები, მონეტები თუ მუმიები) მათ საშუალებას აძლევს ცნობდნენ შესაბამის ობიექტებს, აღმოაჩინონ განსხვავება მათ შორის და შეაფასონ ისინი. ასეთი ექსპერტის საქმიანობა ისევე მნიშვნელოვანია სამეცნიერო, სამხედრო თუ ტრანსპორტის მუზეუმისათვის, როგორც ხელოვნების ნაწარმოებების ან მარკების მუზეუმისათვის. ყველა კვალიფიციურ მეცნიერს სრულებითაც არ შეუძლია იყოს მცველი; მცველი არ არის ჩვეულებრივი მეცნიერი. წმინდა მეცნიერების წარმომადგენელთა უმეტესობისაგან განსხვავებით, მას საქმე აქვს არა მხოლოდ წერილობით წყაროებთან, არამედ შესაბამისი დისციპლინის არსებით ფაქტურასთან – ხელოვნების ნიმუშებთან, მატერიალური კულტურის საგნებთან, ტექნიკური შემოქმედების პროდუქტებთან ან საარქივო დოკუმენტებთან.

კოლექციის შევსების ამოცანაში კვალიფიციურ მცველს ობიექტების საკუთარი გაგება შემოაქვს. მცველის მიერ ნივთის შეძენა წარმოადგენს მის შემოქმედებით პასუხს კოლექციის განვითარების შესაძლებლობის წარმოჩენაზე ბაზრის მოთხოვნილებათა, მუზეუმის ბიუჯეტისა და კოლექციის ჩამოყალიბებული სტრუქტურის გათვალისწინებით, რომელსაც, როგორც წესი,



მცველი მემკვიდრეობით იღებს თავისი წინამორბედებისაგან. ახალი შენაძენების ორგანიზაციის საქმეში მცველის წარმატებები მისი შთაჯონების, ყურადღებისა და მოთმინების, ისევე როგორც სტრატეგიული მიდგომისა და წყაროების ფართო და დეტალური ცოდნის შედეგია.

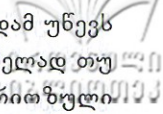
იმისათვის, რომ მცველის შესაძლებლობები ყოველთვის შესაფერისად წარმოჩნდეს, მას სჭირდება დრო **კვლევების** ჩასატარებლად. მცველებს სჭირდებათ ახალი შენაძენებისა და სავარაუდო გამოფენების თემატიკის შესწავლა, სპეციალური ლიტერატურის კითხვა, მასალების მომზადება მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში მუზეუმის დაგეგმილი პრეზენტაციისათვის. კვლევების ჩასატარებლად მცველს სჭირდება სამუშაო კაბინეტის მყუდროებაში განმარტობაც, მუზეუმის ბიბლიოთეკაში მუშაობაც, სავსელ გამოკვლევების ჩატარებაც და უცხოეთში მუზეუმებისა და კერძო კოლექციების მონახულებაც. მუზეუმის მცველები ყველაზე ხშირად უჩივიან დროის უკმარისობას სერიოზული კვლევითი ამოცანების გადაჭრისათვის.

სწორედ კვლევები უზრუნველყოფს მუზეუმის ყველა პროგრამის მყარ საფუძველს. ადეკვატური და ზუსტი კვლევების გარეშე, დამთვალეიერებელზე ორიენტირებულმა პროგრამებმა შეიძლება შეცდომაში შეიყვანოს დამთვალეიერებელი, ან კიდევაც – ზიანი მიაყენონ მას. არასაკმარისი კვლევების შედეგად, კოლექციებში გროვდება არასაჭირო ან უმნიშვნელო ექსპონატები, ასლები ან რაც უარესია – ყალბი საგნები. ყველაზე დახვეწილი, მაღალტექნოლოგიური მულტიმედიური პროგრამებიც კი მთლიანად დამოკიდებულია სამუზეუმო კვლევების ხარისხსა და სიღრმეზე. მის გარეშე ისინი მხოლოდ მონაცემთა ბაზის ხელმისაწვდომობის ტექნიკური საშუალებაა და მეტი არაფერი.

ვინაიდან მცველების მოვალეობები განუყოფლად უკავშირდება მუზეუმის მოთხოვნებს კვლევის ჩატარებაზე, მცველებმა ისწავლეს დროის გამოძებნა მათ ჩასატარებლად.

ერთ-ერთი სტრატეგია იმაში მდგომარეობს, რომ მოხდეს ყურადღების კონცენტრირება შედარებით (ან თუნდაც ძალიან) ვიწრო კვლევების პროგრამაზე, რაც ხშირად არ არის დაკავშირებული მუზეუმის პროგრამებთან, ზოგჯერ კი კოლექციასთანაც კი. ამგვარი მიდგომის დროს მცველის როლი მინიმალური აღმოჩნდება დამთვალეიერებლების მომსახურებასთან დაკავშირებული მუზეუმის ფუნქციების შესრულებაში, ხოლო მისი კვლევების შედეგები დროდადრო გამოქვეყნდება ხოლმე აკადემიურ ჟურნალებში და არ არის დაკავშირებული მუზეუმის საგამომცემლო პროგრამასთან.

საწინააღმდეგო მიდგომის შემთხვევაში, მცველი საკმაოდ აქტიურად მონაწილეობს დამთვალეიერებელზე ორიენტირებულ სამუზეუმო პროგრამებში,



მაგრამ ამის შედეგად, მიჰყვება რა გამოფენების პროგრამას, მუდამ უნევს გადაერთვა ერთი თემიდან მეორეზე. ამ შემთხვევაში მცველი ძნელად თუ გამონახავს დროს ახალ შენაძენებთან დაკავშირებული სერიოზული კვლევებისათვის, ხოლო მისი კვლევითი სამუშაო ხშირად ხდება ზედაპირული, მხოლოდ გამოფენების თემატიკასთან დაკავშირებული და შესაბამისად, ცვალებადი მიმართულებისა.

მაგრამ ამგვარი უკიდურესობები სრულებითაც არაა გარდაუვალი. მუზეუმის გონიერი მართვა იმაში მდგომარეობს, რომ ხელი შეეწყოს მცველების გრძელვადიან კვლევებს, მყარად უნდა ტარდებოდეს გარკვეული **კვლევის პოლიტიკა კვლევითი სამუშაოს გეგმების** მეშვეობით.

კვლევის პოლიტიკა უნდა განსაზღვრავდეს მუზეუმისათვის კვლევების მნიშვნელობას და მის მზადყოფნას - ყველაფერი გააკეთოს მისი განხორციელებისათვის, ანუ უზრუნველყოს პერსონალი, დრო, ბიბლიოთეკის ხელმისაწვდომობა, ბიუჯეტი მივლინებებისათვის და სხვა რესურსები (თუმცა ზოგიერთი ამ რესურსებიდან, მაგალითად, მივლინებების ხარჯები სავსე კვლევების ჩასატარებლად, შეიძლება მთლიანად დამოკიდებული იყოს გრანტებზე). მუზეუმის მიერ მიღებული კვლევების პოლიტიკა უნდა ითვალისწინებდეს ყველა კვლევას, რასაც თვით მუზეუმი ატარებს (ანუ უნდა ეხებოდეს არა მხოლოდ მცველებს, არამედ სხვა თანამშრომლებსაც - რესტავრატორებს, პედაგოგებს და ა.შ.), ასევე იმ კვლევებს, რომლებსაც მუზეუმის ბაზაზე ატარებენ "გარეშე" პირები - მეცნიერები, რომლებიც იკვლევენ მუზეუმის კოლექციებს, ან სკოლის მოსწავლეები, რომლებიც რეფერატებს წერენ მათზე. კვლევების პოლიტიკა მკაფიოდ უნდა განსაზღვრავდეს მუზეუმის პოზიციას საავტორო უფლებებისა და ინტელექტუალური საკუთრების საკითხებში. ამასთან, ჩვეულებრივ განასხვავებენ სამუშაო დროის განმავლობაში მიღებული კვლევის შედეგებს და იმ დამოუკიდებელი კვლევების შედეგებს, რომელსაც ზოგჯერ ატარებენ მუზეუმის ცალკეული თანამშრომლები. მაგრამ, და ეს უმთავრესია, მუზეუმი დაჟინებით უნდა მოითხოვდეს, რომ მის მიერ მხარდაჭერილი ყველა კვლევა (თუნდაც წმინდა თეორიული) უშუალოდ დაკავშირებული იყოს მუზეუმის კოლექციებთან ან მის პროგრამებთან და უზრუნველყოფდეს კვლევითი სამუშაოების საერთო გეგმის შესრულებას.

კვლევითი სამუშაოების გეგმებს ადგენენ მუზეუმის ის თანამშრომლები (და არა მხოლოდ მცველები), რომლებსაც სურვილი აქვთ ჩაატარონ მუზეუმის მიერ დაფინანსებული კვლევები. გეგმაში აუცილებლად უნდა იყოს მითითებული სავარაუდო კვლევის კავშირი მუზეუმის კოლექციებთან ან მის დამთვალეირებელზე ორიენტირებულ პროგრამებთან და შეფასდეს მისი



შესრულებისათვის საჭირო დრო. გეგმები ყოველწლიურად მზადდება და ჩვეულებრივ, დრო მითითებულია ხოლმე თვეების ან წლების მიხედვით. კვლევის გეგმას ადგენს მკვლევარი, მას განიხილავს განყოფილების ხელმძღვანელი და ამტკიცებს მუზეუმის ხელმძღვანელი (ჩვეულებრივ, დირექტორი).

კვლევების პოლიტიკისა და გეგმების არსებობა სასარგებლოა თუნდაც იმიტომ, რომ ადმინისტრაციას საშუალებას აძლევს განიხილოს ნებისმიერი წინადადება კვლევების მიმართულების შეცვლაზე მუზეუმის გრძელვადიანი ვალდებულებების კონტექსტში. თუ, მაგალითად, დირექტორი იღებს გადაწყვეტილებას მომავალ წელს ახალი ექსპოზიციის მოწყობის შესახებ და ამასთან დაკავშირებით, მცველს სთავაზობს ორგანიზაცია გაუწიოს აუცილებელ კვლევას, მცველს შესაძლებლობა აქვს — მიუთითოს ადრე შეთანხმებულ გეგმაზე. ამ შემთხვევაში, საბოლოო გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ხდება იმის განხილვა, თუ რა გავლენას მოახდენს საერთო გეგმის შესრულებაზე კვლევის მიმართულების აღნიშნული ცვლილება და შეესაბამება თუ არა იგი მუზეუმის გრძელვადიან ინტერესებს. იმ შემთხვევაში, თუ მცველი ხელმძღვანელობას მოულოდნელად შესთავაზებს კვლევით პროგრამას, რომელიც პრაქტიკულად არ უკავშირდება მუზეუმის კოლექციის აღწერას ან დამთვალერებელზე ორიენტირებულ პროგრამებს და გამოხატავს მხოლოდ პირად ინტერესებს, კოლექციების განყოფილების ხელმძღვანელს ან დირექტორს შეუძლიათ შეეცადონ მასთან მოლაპარაკება შემოთავაზებული თემის იმგვარად შეცვლაზე, რომ იგი სასარგებლო გახდეს არა მხოლოდ პირადად მისთვის, არამედ მთელი მუზეუმისათვის.

ვინაიდან მცველების კვლევითი საქმიანობა ძალზე მნიშვნელოვანია მუზეუმის საქმიანობის ყველა ასპექტისათვის, აუცილებელია, რომ კვლევების მკაფიო პოლიტიკა და კვლევითი სამუშაოების გეგმების ერთობლიობა ზუსტად განსაზღვრავდეს მცველების როლს როგორც ფონდების, ასევე დამთვალერებელზე ორიენტირებული პროგრამების მართვაში. ამ სფეროს უგულებელყოფა, რაც, სამწუხაროდ ძალიან ხშირად ხდება, წარმოშობს მუზეუმის არაეფექტურობის ყველაზე ცუდ სახეობას — ძვირფასი ადამიანური რესურსების, პერსონალის კომპეტენტურობის ფლანგვას. ამისაგან განსხვავებით, მკაფიო პოლიტიკისა და გონიერი გეგმების არსებობის პირობებში, მცველებს შეუძლიათ იტვირთონ ჭეშმარიტი პასუხისმგებლობა და შემოქმედებითი როლი შეასრულონ მუზეუმის საქმიანობის ყველა ასპექტში; მათი ერუდიცია და საქმის ცოდნა დაწესებულებას მუდამ მოუტანს რეალურ სარგებლობას.

ვინაიდან ნებისმიერი მუზეუმისათვის კოლექციის განვითარება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი საკითხია, ბევრი მუზეუმის მეურვეები და გამგეობა ქმნიან ახალი შენაძინების კომიტეტებს (კომისიებს). შესაბამის მცველთან

თანამშრომლობით, ასეთი კომიტეტი (ან კომისია) მეურვეების ძალისხმევას წარმართავს მუზეუმის მიერ შემონიშნულობების მოსაზიდად ან ობიექტების მემკვიდრეობით მისაღებად, მუზეუმის მიერ მიღებული კოლექციის განვითარების სტრატეგიის შესაბამისად. ვინაიდან, ბუნებრივია, ნებისმიერი შენაძენი დაკავშირებულია გარკვეულ ხარჯებთან, რაც საბოლოო ჯამში ნიშნავს სათავსებისა და მომსახურების საშუალებების მიმართ მოთხოვნების ზრდას, ახალი შენაძენების კომიტეტი უნდა წარმოადგენდეს ინსტანციას, რომელიც ადასტურებს გარკვეულ დადგენილ ზღვარზე უფრო ძვირი შენაძენების დასაბუთებას და აუცილებლობას. როგორც ჩანს, არ ღირს უფრო ფართო უფლებამოსილების მქონე კომიტეტების შექმნა – ისინი გარდუვალად იწყებენ ჩარევას მუზეუმის ყოველდღიურ საქმიანობაში, რომლის მართვაც მცველების შტატს უნდა დაეკისროს.

3.2.2. კოლექციების პოლიტიკა

სამუზეუმო კოლექციის მართვის ძირითად საშუალებას წარმოადგენს კოლექციების პოლიტიკა (ზოგჯერ მას უწოდებენ კოლექციების მართვის პოლიტიკას). ეს პოლიტიკა უნდა მოიცავდეს:

- *მუზეუმის ვალდებულებების დეკლარაციას* მისი კოლექციების, როგორც საზოგადოებრივი ქონების, შენახვის შესახებ, რასაც მუზეუმი უზრუნველყოფს ყოველმხრივი და კეთილსინდისიერი მზრუნველობით;
- *კოლექციის ფარგლებისა და დიაპაზონის განსაზღვრა* მუზეუმის მიხედვით და უფლებამოსილებასთან მიმართებაში; ჩვეულებრივ, სწორედ პოლიტიკა ადგენს ისტორიული ხასიათის კოლექციების ქრონოლოგიურ ჩარჩოებს; შესაბამისი კოლექციებისათვის – გეოგრაფიულ ჩარჩოებს; ექსპონატების მასალას (მაგალითად, კერამიკა ან მინა), რომელსაც აგროვებს მუზეუმი;
- *კოლექციის ამოცანების თვისობრივი ფორმულირება*. მაგალითად, ხელოვნების მუზეუმი შეიძლება ცდილობდეს, რომ კოლექციაში იქონიოს მხოლოდ **ცნობილი** ნაწარმოებები, მაშინ, როდესაც სამეცნიერო კოლექციის მიზანი შეიძლება გახდეს **ყოვლისმომცველობა ან სისტემურობა**, ხოლო ისტორიის მუზეუმი შეეცდება თავისი კოლექცია გახადოს საკმარისად **წარმომადგენლობითი** კონკრეტული პერიოდისათვის. ზოგიერთი ისტორიული კოლექცია აწყობილია დიდ მოვლენებსა ან ადამიანებთან დაკავშირებული უნიკალური ექსპონატების გარშემო; ზოგიც აგროვებს გარკვეული დროისა და ადგილისათვის ტიპურ ობიექტებს. ისტორიულ შენობაში განლაგებული მუზეუმის კოლექცია შეიძლება შემოიფარგლებოდეს იმ ობიექტებით, რომლებიც **მართლაც** გამოიყენებოდა ამ შენობაში ადრე, მაგრამ შეიძლება

მოიცავდეს ობიექტებსაც, რომლებიც ჩვეულებრივ გამოიყენებოდა ამ ტიპის შენობებში. სწორედ პოლიტიკაში არის შესაძლებელი, განისაზღვროს საჭიროა თუ არა, რომ კოლექციაში წარმოდგენილი საგნები იყოს **შექმნილი** ერთადგილას ან კონკრეტულ დროს, ან საკმარისია ისიც, რომ ისინი გამოიყენებოდა იქ და იმ დროს; შესაძლოა, საჭირო იყოს ერთიც და მეორეც. სამეცნიერო კოლექციებისათვის, რომლებიც ცდილობენ სისტემატური ხასიათი ჰქონდეთ, აუცილებელია აგრეთვე მითითება იმის თაობაზე, თუ რა იგულისხმება ამაში: ის, რომ კოლექციაში შეტანილი იქნება თითო სახეობის თითო ნიმუში, ნიმუშების მხოლოდ გარკვეული სახეობები, თუ თითოეული სახეობის განვითარების ყველა სტადიის ამსახველი ნიმუშები;

• *ობიექტების კოლექციაში მიღების კრიტერიუმები.* ისინი უფრო ფართოა, ვიდრე უკვე ჩამოყალიბებული ზოგადი დებულებები კოლექციების დიპაზონისა და ფარგლების შესახებ და მოიცავს კონკრეტულ მოთხოვნებს ობიექტების ზომების, გაუყალბებლობის ნიშნების, შენაძენის წყაროს დადგენის, სამართლებრივი სტატუსის ლეგალურობის, აგრეთვე ჩვენების პირობებისა და ექსპონატის მდგომარეობის მიმართ, რომლის უზრუნველყოფაც შეუძლია მუზეუმს რესტავრაციისა და შესაფერისი მოვლის შედეგად. აქვე განისაზღვრება შესაძენი ექსპონატების სავარაუდო ზღვრული ფასი, რომლის გადამეტებისას საჭიროა შენაძენების კომიტეტის მიერ მისი დამტკიცება. შეიძლება განსაზღვრული იყოს შეძენილი ობიექტების კოლექციის სხვადასხვა განყოფილებებში გადანაწილების კრიტერიუმები: მაგალითად, მუზეუმის ძირითად თემატიკასთან, მის სფეროსთან დაკავშირებული ორიგინალური დოკუმენტები, ჩანაწერები მაგნიტურ ლენტებსა და ინფორმაციის სხვა მატარებლებზე შეიძლება შეძენილ იქნას მუზეუმის **არქივისათვის**, ხოლო ბექდვითი და სხვა მასალები, რომლებიც შეიცავს ცნობებს მუზეუმის სხვა კოლექციების შესახებ, განკუთვნილი იქნება მუზეუმის **ბიბლიოთეკისათვის**;

• *ობიექტების შეძენის მოწონებული და დამტკიცებული მეთოდები*, რომლებიც შეიძლება იყოს შემდეგი: ჩუქება (ჩუქების შესახებ ხელშეკრულებით), მემკვიდრეობა, შესყიდვა, აღმოჩენა სავიწვევ კვლევების დროს, სხვა მუზეუმებისაგან შესანახად მიღება და სამთავრობო პროგრამების ფარგლებში კულტურული მემკვიდრეობის შენახვაზე პასუხისმგებელი ორგანიზაციების (მაგალითად, დიდი ბრიტანეთის კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის ფონდი) მიერ შეძენილი ობიექტების მიღება;

• *კოლექციებზე საკუთრების უფლებების პოლიტიკა*, რომელიც მოიცავს საჩუქრად მიღებისა (ჩუქების ხელშეკრულება) და შესყიდვის (ჩეკები, ხელწერილები) პროცედურებს. კოლექციონირების პოლიტიკა ჩვეულებრივ კრძალავს ჩუქებას “პირობებით” და მოითხოვს, რომ შემონირულობები მუზეუმს



გადაეცეს ხოლმე რაიმე შეზღუდვის გარეშე. ამ დოკუმენტში აგრეთვე მკაფიოდ ჩამოყალიბებული უნდა იყოს მუზეუმის პოლიტიკა შემოწირულობების მიმართ; დაკავშირებული საგადასახადო გადარიცხვების მიმართ;

- *მუზეუმისა და მისი მეურვეების ეთიკური ვალდებულებები შენაძენების მიმართ* – მაგალითად, მუზეუმის მიერ საერთაშორისო შეთანხმებების ხელმოწერა ან მის მიერ სახელმწიფო კანონებისა და ხელშეკრულებების დაცვა, მათ შორის პოლიტიკა ადგილობრივი კულტურების მიმართ, ობიექტების რესტიტუციის, ან რეპატრიაციის შესახებ მათი წარმოშობის შესაბამისად. აქვე შეიძლება იყოს ჩართული აგრეთვე ეთიკური პრინციპები, მეურვეების მიერ მიღებული ინტერესთა კონფლიქტის (მათი საკუთარი ან მუზეუმის თანამშრომლების) შემთხვევისათვის, რომელიც დაკავშირებულია კერძო კოლექციონირების საქმიანობასთან (როგორც უკვე განხილული იყო 2.2.3.-ში);

- *ობიექტების შეგროვების მიზნების ფორმულირება, რომელსაც, როგორც წესი, მოჰყვება კოლექციის კლასიფიკაცია მიზნების მიხედვით: საგამოფენო კოლექცია, რომელიც გამიზნულია ექსპონირებისა და ინტერპრეტაციისათვის; კვლევითი კოლექცია, გამიზნული შედარებითი ან ანალიტიკური კვლევისათვის (მაგალითად, კერამიკის ნამტვრევები არქეოლოგიური ექსპედიციებიდან ან ქილებში დასპირტული ზოოლოგიური პრეპარატები) და სათადარიგო (სარეზერვო) კოლექცია, რომელიც შეიცავს ზემოხსენებულ კოლექციებში გადასატან ნიმუშებს ან მეორე ეგზემპლარებსა და დუბლიკატებს, გამიზნულს პრაქტიკული საგანმანათლებლო პროგრამებისათვის, ან ის ობიექტები, რომელიც სავარაუდოდ უნდა გაიყიდოს. სათადარიგო კოლექციის ზოგიერთი ექსპონატისაგან განსხვავებით, საგამოფენო და კვლევითი კოლექციები ექვემდებარება უვადო შენახვას. ზოგიერთი მუზეუმი აგროვებს აგრეთვე თანამედროვე კოლექციას, რომელიც შედგება მომავალში პოტენციურად საინტერესო საგნებისაგან (ვიდრე ისინი ჯერ კიდევ ბევრი და იაფია) და დიდი დროის განმავლობაში (ვთქვათ, 20 წელი) ინახავს მათ საცავებში, შემდეგ კი გადააქვს საგამოფენო (კვლევით) კოლექციაში ან გაყიდის. სათადარიგო კოლექცია შეიძლება შეიცავდეს მუზეუმისათვის არასაჭირო ობიექტებს, ზოგჯერ – იძულებით მიღებულს (თუნდაც დროებით) შემოწირულობის ნაწილის სახით, როდესაც მეორე ნაწილი შეიცავს შესასწავლად ან გამოსაფენად აუცილებელ ობიექტებს; რასაკვირველია, უკეთესი იქნებოდა მჩუქებლის დარწმუნება იმაში, რომ მუზეუმს გადასცეს მხოლოდ მუზეუმისათვის საჭირო ნივთები, მაგრამ როდესაც წამოყენებულია პირობა “ყველაფერი ერთად, ან არაფერი”, უპრიანია, არასაჭირო ობიექტები მოთავსდეს სათადარიგო კოლექციაში (თუ ეს აეხსნა მჩუქებელს და დაფიქსირებულია ჩუქების დოკუმენტში), იმისათვის, რათა მუზეუმი არ იყოს ვალდებული მუდმივად,*



უვადოდ შეინახოს ისინი;

• *მუზეუმის პოლიტიკა ობიექტის გაყიდვის მიმართ, როგორც კოლექციის მართვის საშუალება. კოლექციების მართვის პოლიტიკაში გაყიდვის პოლიტიკის ჩართვა ზოგჯერ წინააღმდეგობას იწვევს, მაგრამ მაინც უმჯობესია, გვექონდეს ასეთი პოლიტიკა, ვიდრე თავი მოვიკატუნოთ, თითქოს მუზეუმს არასოდეს მოუწევს არასაჭირო ექსპონატებისაგან განთავისუფლება. შეიძლება ზოგიერთი ექსპონატი ან მთელი კოლექციები გაყიდვისათვის სამუდამოდ დახურულად გამოცხადდეს და ნებადართული იყოს გაყიდვა მხოლოდ სათადარიგო კოლექციიდან. პოლიტიკამ უნდა ნათლად აჩვენოს, რომ მუზეუმი აგროვებს ობიექტებს უვადო შენახვისათვის, ამიტომ გაყიდვა უნდა განიხილებოდეს, როგორც ერთგვარი გადახრა. მუზეუმების საერთაშორისო საბჭო (ICOM) და ბევრი ქვეყნის მუზეუმების ასოციაციები მეტად ფრთხილ რეკომენდაციებს იძლევა გაყიდვის თაობაზე. ICOM-ის 1990 წლის ეთიკურ კოდექსში ნათქვამია, რომ "ყოველთვის დიდი სიფრთხილეა საჭირო მუზეუმის მიერ შესანახად სრული ფორმით მიღებული ექსპონატის გაცემისას".*

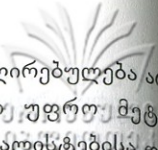
ობიექტების გაყიდვის შესაძლებლობის განსახილველად საჭიროა გარკვეულ კრიტერიუმებზე დაყრდნობა. შეიძლება გაიყიდოს ან კოლექციიდან იქნეს ამოღებული: ობიექტები, რომლებიც არ შეესაბამება მუზეუმის უფლებამოსილებას; ობიექტები, რომლებიც ყალბი აღმოჩნდა ან მოპოვებული იქნა კანონსაწინააღმდეგო და არაეთიკური საშუალებებით; ობიექტები, რომლებიც ექვემდებარება რეპატრაციას მათი წარმოშობის ადგილის მიხედვით ან რესტიტუციას; დუბლიკატები, რომელიც უარესი ხარისხისაა, ვიდრე მოგვიანებით შექმნილი ეგზემპლარები, ან ობიექტები, რომელთა მდგომარეობა იმდენად მძიმეა, რომ მათი რესტავრაცია მიჩნეულია არარენტაბელურად. აუცილებელია ნათლად განისაზღვროს ამა თუ იმ ექსპონატის კოლექციიდან ამოღების ქმედებათა თანმიმდევრობა, იმის ჩვენებით, რომ ამოღების პროცედურა შეიძლება დაწყებული იქნეს მხოლოდ მცველის ინიციატივით; რომ მთელი პროცესი მთლიანად უნდა იყოს დოკუმენტირებული ამოღების მიზეზების ჩათვლით, რომელიც უნდა შეესაბამებოდეს მიღებულ პოლიტიკას; მთელი და ნებისმიერი ნაწილობრივი ინფორმაცია ამოღებული ექსპონატის შესახებ ექვემდებარება შენახვას. ექსპონატის ამოღების შესახებ გადაწყვეტილება მიიღება დირექტორის აუცილებელი მონაწილეობით, და შესაძლოა, მეურვეების მონაწილეობითაც.

საზოგადოებრივი ხელმისაწვდომობის შესანარჩუნებლად აუცილებელია აგრეთვე ამოღებული ექსპონატებისათვის განისაზღვროს და უპირატესობის შესაბამისად, გაკეთდეს ჩამონათვალი, რომელიც განსაზღვრავს ობიექტების განთავსების მისაღებ შესაძლებლობებს ქვეყნის, ოლქის, რაიონის ან ქალაქის

ფარგლებში; ობიექტების განადგურება შეიძლება განხორციელდეს მხოლოდ მცველების მიერ ღირეფქტორის თანდასწრებით და უნდა იყოს დოკუმენტურად გაფორმებული; ამოღებული ობიექტების გაყიდვის შემთხვევაში, შატი რეალიზაციისაგან მიღებული შემოსავალი უნდა იქნეს გამოყენებული მხოლოდ ახალი შენაძენებისათვის, და არავითარ შემთხვევაში – მიმდინარე ხარჯების დასაფარავად;

• *მუზეუმის პოლიტიკა დროებითი გამოფენებისათვის* ექსპონატების დროებითი სარგებლობის შესახებ, რომელიც განასხვავებს გრძელვადიან დროებით სარგებლობას ან ექსპონატების შესანახად მიღებას სხვა მუზეუმებიდან და მოკლევადიან დროებით სარგებლობას (როგორც მიღებას, ასევე გადაცემას). ჩვეულებრივ, გრძელვადიანი დროებითი სარგებლობის შესახებ პუნქტს ჩანერენ ხოლმე იმათთვის, ვინც მზადაა ექსპონატი გადასცეს დროის დიდი მონაკვეთით, რათა “უბიძგონ”, იქნებ საჩუქრად გადასცეს იგი მუზეუმს. შესაძლებელია ამ პუნქტის მიხედვით აკრძალული იყოს გრძელვადიან დროებით სარგებლობაში მიღება ფიზიკური პირებისაგან და ნება დაერთოს დროებით სარგებლობაში მიღებისა მხოლოდ სხვა კოლექციებისა და მუზეუმებისაგან (რომლებმაც, კოლექციების მართვის საკუთარი პოლიტიკით შეზღუდვის გამო, შეიძლება ობიექტები გადასცენ მხოლოდ დროებით სარგებლობაში გადაცემის ფორმით). რაც შეეხება სამუზეუმო ობიექტების სხვა ორგანიზაციებისათვის დროებით გადაცემას, აუცილებელია განისაზღვროს, თუ ვის აქვს უფლება, დართოს ნება ამგვარ გადაცემას (მაგალითად, ობიექტების უმრავლესობისათვის ასეთი უფლება შეიძლება მინიჭებული ჰქონდეს აღრიცხვის განყოფილების თანამშრომელსა და მცველს, ზოგიერთებისათვის საჭიროა ღირეფქტორის ან მეურვეების თანხმობაც კი, ხოლო ზოგიერთი საერთოდ არ ექვემდებარება გადაცემას); საჭიროა ნათლად იქნეს მითითებული, რომ მუზეუმი თავის ექსპონატებს გადასცემს მხოლოდ იმ დანესებულებებს, რომელთაც აქვთ საშუალება უზრუნველყონ შენახვის აუცილებელი პირობების (გარემოს მდგომარეობის) კონტროლი, შესაბამისი უსაფრთხოება და დაზღვევა; და გარდა ამისა, მუზეუმი მოითხოვს ობიექტის მდგომარეობის შესახებ ანგარიშებს შეფუთვისა და ექსპონატის გახსნის ყველა პუნქტში. მუზეუმის პოლიტიკაში შეიძლება გათვალისწინებული იყოს გარკვეული ობიექტების განთავსებისა და დემონტაჟის კონტროლისათვის კურიერის თანხლების აუცილებლობაც;

• *ობიექტების შეფასების სფეროში მუზეუმის პოლიტიკა*, რომელიც მოწოდებულია დაიცვას მცველები თხოვნისაგან, შეაფასონ ობიექტების ღირებულება, განსაკუთრებით იმ შემთხვევებში, როდესაც საქმე ეხება პოტენციურ შემოწირულობებზე გადასახადების დარიცხვას. ზოგჯერ მცვე-



ლებს ეძლევათ უფლება - შეაფასონ ექსპონატები, რომელთა ღირებულება არ აღემატება გარკვეულ, განსაზღვრულ ნიშნულს, ხოლო უფრო მეტი ღირებულების მქონე ექსპონატები ექვემდებარება სხვა სპეციალისტებისა და ინსტანციების მიერ შეფასებას.

მცირე მუზეუმებში კოლექციების მართვის პოლიტიკა ხშირად მოიცავს აგრეთვე **აღწერას, კონსერვაციას, უსაფრთხოების უზრუნველყოფას და დაზღვევის** წესს. დიდ მუზეუმებში ეს შეიძლება იყოს პოლიტიკის ცალკეული მიმართულებები, რომელთაც შეიმუშავენ და განახორციელებს შესაბამისი განყოფილებები.

კოლექციონირების პოლიტიკა უნდა იყოს ხელმისაწვდომი დოკუმენტი, რომელიც მცველს შეუძლია გამოიყენოს მუზეუმის საქმიანი ურთიერთობების დროს, საჭიროების შემთხვევაში, პოტენციურ მჩუქებლებთან ან გამყიდველებთან. იგი განსაკუთრებით სასარგებლოა ხოლმე სხვადასხვა სახის მოლაპარაკებებისას შესაძლო გრძელვადიანი დროებითი სარგებლობის შესახებ; მჩუქებლებთან ურთიერთობაში, რომლებიც მოქმედებენ პრინციპით “ყველაფერი ან არაფერი”; ქველმოქმედებთან, რომლებიც საუკეთესო მიზნებით სთავაზობენ მუზეუმს შემოწირულობას ან მემკვიდრეობას, რომელიც არ შეესაბამება მუზეუმის უფლებამოსილებას. შიდასამუზეუმო მართვაში ეს პოლიტიკა ნარმოადგენს საორგანიზაციო პრინციპს, რომელიც, მაგალითად, განსაზღვრავს, რომ ნებისმიერი შესყიდული ობიექტის დანიშნულებაა: გამოფენა, კვლევა ან შენახვა სათადარიგო კოლექციაში.

3.2.3. კოლექციის განვითარების სტრატეგია

სწორედ კოლექცია შთანთქმავს მუზეუმის საოპერაციო ბიუჯეტის ორ მესამედს და სწორედ ის განსაზღვრავს ფართისა და აღჭურვილობის მოთხოვნილებას. საბოლოო ჯამში, სწორედ იგი აიძულებს მუზეუმს მოაწიოს მასშტაბური კამპანიები სახსრების მოსაზიდად (Lord, Lord and Nicks, *The Cost of Collecting*. HMSO, 1989). ამგვარად, მუზეუმის კოლექციის განვითარება ნარმოადგენს ადმინისტრაციის ძირითად საზრუნავს და მოითხოვს გარკვეულ სტრატეგიას.

კოლექციის განვითარების სტრატეგია უნდა შემუშავდეს მცველის მიერ აღრიცხვის განყოფილების თანამშრომელთან და რესტავრატორთან ერთად (შეძლებისდაგვარად, სამუზეუმო დაგეგმვის სპეციალისტთან ერთადაც), ხოლო შემდეგ დამტკიცდეს დირექტორისა და გამგეობის მიერ. ამგვარი სტრატეგიის შემუშავება იწყება კოლექციის **თვისობრივი ანალიზით**. მხატვრული კოლექციებისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს **ესთე-**

ტიკურ შეფასებას, მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში, კოლექციის თვისობრივი ანალიზი ეხება მის შინაარსსა და სტრუქტურას, მის საერთაშორისო-ეროვნულ ან რეგიონულ მნიშვნელობას, განსაკუთრებულად გამორჩეულ ექსპონატებს, მის ზოგად ხასიათს (წარმომადგენლობით ან სისტემურს) და თავისებურებას. თვისობრივმა ანალიზმა უნდა დასახოს კოლექციის განვითარებისა და გამდიდრების გზებიც, იმ შემთხვევაშიც კი თუ არსებობს შენაძენისთვის ბიუჯეტით გამოყოფილი ან სხვა ფაქტორებით გამოწვეული შეზღუდვები.

გარდა ამისა, კოლექციის განვითარების სტრატეგია განსაზღვრავს მის **რაოდენობრივ ანალიზს**, რომელიც მოიცავს:

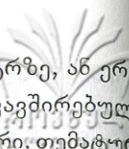
- არსებული *ობიექტების რაოდენობას* კოლექციაში მთლიანად და ყველა მისი ქვედანაყოფის მიხედვით, როგორცაა, მაგალითად, კოლექციის სახეობა, საგნის ტიპი, ისტორიული პერიოდი, მასალა (უკანასკნელი არსებითი ორგანული, არაორგანული და შერეული მასალების კონსერვაციის პირობების განსაზღვრისათვის), დარეგისტრირებული და კატალოგიზებული ობიექტების წილი, აგრეთვე სამუზეუმო კლასიფიკაციის შესაბამისად, გამოყენების ტიპის მიხედვით – ობიექტების რაოდენობა ექსპოზიციაში, საკვლევ და სათადარიგო კოლექციაში;

- კოლექციის რაოდენობის ეტაპობრივი ზრდა ყველა ზემოთ მოყვანილი ქვედანაყოფების მიხედვით (და არა მხოლოდ შექმნილი ობიექტების საერთო რაოდენობა), დანყებული ყველაზე ადრეული პერიოდიდან და *კოლექციის ზრდის* საშუალო წლიური რაოდენობის მითითებით ყველა გასული წლისათვის და უკანასკნელი პერიოდისათვის, მაგრამ არა პროცენტებში (როგორც ამას ხშირად შეცდომით ურჩევენ ხოლმე), არამედ შემოსული ობიექტების ზუსტი რაოდენობის მითითებით;

- არსებული *შეფარდება ექსპოზიციასა და საცავში არსებულ მოცულობებთან* (კოლექციის ქვედანაყოფების მიხედვით, თუ ასეთი არსებობს მუზეუმში). იმ შემთხვევაში, თუ არსებული თანაფარდობა არაა დამაკმაყოფილებელი, აუცილებელია მცველის რეკომენდაცია უფრო მისაღები თანაფარდობის შესახებ;

- ფონდებში არსებული *სიმჭიდროვე* (კვადრატულ მეტრზე ობიექტების რაოდენობა, ან ერთი ობიექტისათვის განკუთვნილი კვადრატული მეტრი) მოცემული ტიპის ან მასალის ობიექტებისათვის, რასაც ერთვის აღრიცხვის განყოფილების თანამშრომლისა და რესტავრატორის რეკომენდაციები, თუ როგორ უნდა იქნას მიღწეული უფრო მისაღები სიმჭიდროვე, თუ არსებული საცავები გადატვირთულია;

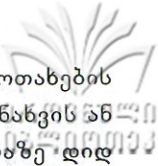
- *საექსპოზიციო ფართობი არსებული სიმჭიდროვე* (მუდმივი ექსპო-



ზიციის დარბაზებში ობიექტების რაოდენობა კვადრატულ მეტრზე, ან ერთი ობიექტისათვის განკუთვნილი კვადრატული მეტრი), რაც დაკავშირებულია მოცემული დარბაზის ექსპოზიციის ძირითად ტიპთან (ესთეტიკური, თემატური, გარემოს ამსახველი, სისტემური, ინტერაქტიული ან გამოყენებითი – 3.4.1.).

სტრატეგია უნდა განსაზღვრავდეს და მოიცავდეს **საპროექტო წელს**, აგრეთვე იმ წელსაც, როცა ნავარაუდევია მისი დასრულება. ჩვეულებრივ, კოლექციის განვითარების სტრატეგია გათვლილია ხოლმე 20-25 წელიწადზე; უფრო ხანგრძლივ პერიოდებზე პროექტირება, როგორც ჩანს, ზედმეტად წარმოსახვითი იქნება. აუცილებელია ყველა იმ ფაქტორის გათვალისწინება, რომელსაც შეუძლია გავლენა მოახდინოს კოლექციის ზრდაზე როგორც აწმყო დროში, ისე პროექტით გათვალისწინებულ წელს. მაგალითად, მემკვიდრეობის მოსალოდნელი მიღება, სამუშაოდ კიდევ ერთი მცველის აყვანა ან ახალი განყოფილების გახსნა, შეძლებისდაგვარად, რაოდენობრივად განსაზღვრა იმისა, თუ რა გავლენას მოახდენენ ისინი კოლექციის ზრდის ტემპებზე. მცველებისათვის ხშირად ძნელია მსგავსი მოვლენების პროგნოზირება, მაგრამ მიუხედავად ამისა, ზრდის ძველი მაჩვენებლები შეიძლება მაინც ერთგვარი საყრდენი აღმოჩნდეს მომავალი შესაძლებლობების განსაზღვრისათვის, მიუხედავად კონკრეტული მოვლენების თავისებურებებისა, რომელიც შეიძლება განისაზღვროს წინასწარ, წარსული გამოცდილების მიხედვით. წარსულის სწორი ინტერპრეტაციის შემთხვევაში, რაც უფრო მეტია მონაცემი კოლექციის ზრდის შესახებ, მით უფრო დასაბუთებული იქნება პროგნოზირება. ამრიგად, ზოგადად კოლექციისათვის, თითოეული ქვედანაყოფისათვის და მასალის ყველა ტიპისათვის შეიძლება დასახულ იქნას გარკვეული ზრდის ტემპის მიღწევა (ისევ და ისევ, ობიექტების ფაქტობრივი რაოდენობის მიხედვით, და არა პროცენტულად) გარკვეული (საპროექტო) წლისათვის.

შემდეგში საჭიროა განისაზღვროს ექსპოზიციასა და საცავში არსებული კოლექციების მოცულობების სასურველი შეფარდება და მათი სიმჭიდროვის შესაბამისი დონეები. ამისათვის, დირექტორი და მცველები ექსპოზიციონერებთან და რესტავრატორებთან თანამშრომლობით, ირჩევენ **ექსპოზიციის ყველაზე შესაბამის და “მეტყველ” ტიპებს. ესთეტიკური ექსპოზიცია** (მხატვრული ნაწარმოებების გამოფენა) მოითხოვს შედარებით ნაკლებ სიმჭიდროვეს, ვინაიდან დამთვალიერებლებს უნდა ჰქონდეთ საშუალება, დარბაზში მოსახერხებელი მანძილიდან დაათვალიერონ სურათები და ქანდაკებები. **თემატური ექსპოზიცია**, რომელიც გარკვეულ კონტექსტში აერთიანებს ობიექტების ჯგუფებს და საშუალებას იძლევა მათი, როგორც მთლიანობის ინტერპრეტაციისათვის, შესაძლოა, უფრო მჭიდრო იყოს. ობიექტების კიდევ უფრო მეტი რაოდენობა კვადრატულ მეტრზე შეიძლება



განთავსდეს ავეჯის გამოფენაზე (ვთქვათ, გარკვეული ეპოქის ოთახების მონაცემი). ექსპოზიციის სისტემური ტიპი, მაგალითად, ღია შენახვის ან საკვლევი კოლექციების დარბაზებში, უზრუნველყოფს ყველაზე დიდ სიმჭიდროვეს. როგორც წესი, ის მხოლოდ ერთი მესამედით არის ნაკლები ანალოგიური მასალების დახურული საცავის სიმჭიდროვეზე. ვინაიდან ობიექტების ზომები და ექსპოზიციების ხასიათი სხვადასხვა მუზეუმებში სრულიად განსხვავებულია, თითოეულმა დანესებულებამ თვითონ უნდა განსაზღვროს მისთვის მისაღები სიმჭიდროვის ზღვარი და შემდეგ უნდა შეეცადოს გაზარდოს დამთვლიერებლებისათვის კოლექციის ხელმისაწვდომობა ექსპოზიციის ზოგიერთი იმ ტიპის გამოყენებით, რომელიც მეტი სიმჭიდროვის საშუალებას იძლევა (მაგალითად, ღია შენახვა, თუ ის პრინციპულად დასაშვებია მოცემული კოლექციისათვის). საგამოფენო ფართობების განაწილება ექსპოზიციების სხვადასხვა ტიპებისათვის შეიძლება გამოიხატოს პროცენტებში: ამდენი პროცენტი ესთეტიკური ექსპოზიციებისათვის, ამდენი – თემატურისათვის და ა.შ.

ამის შემდეგ, კოლექციის ზრდის ტემპების, ექსპოზიციების და საცავების მოცულობების, აგრეთვე სხვადასხვა ტიპის ექსპოზიციების საფუძველზე საპროექტო წლისათვის, კოლექციის განვითარების სტრატეგიაში შეიძლება განისაზღვროს ფართის და საჭირო აღჭურვილობის მოთხოვნები. შესაძლებელია აგრეთვე კოლექციაში არსებული ყველა ტიპის ექსპოზიციებში ობიექტების რაოდენობის პროგნოზირება. ამოცანა აქ ის კი არაა, რომ ზუსტი რიცხვები იქნას მითითებული, არამედ ის, რომ აჩვენოს, რა შედეგს გამოიღებს კოლექციის განვითარების პროგნოზირებული ზრდის ტემპი. თუ სტრატეგიის შემუშავებისას მიღებული შედეგები ეთანხმება მუზეუმის არსებულ რესურსებს, ან მათ მოსალოდნელ მატებას, ისინი შეიძლება საფუძველად დაედოს გენერალურ გეგმას; და თუ არა, მაშინ საჭირო გახდება სურვილების შეფარდება შესაძლებლობებთან – კოლექციის ზრდის, ან მომავალი ექსპოზიციების გეგმებში ცვლილებების შეტანის თვალსაზრისით.

ვინაიდან მუზეუმებს სულ უფრო მეტად სურთ თავისი კოლექციები ხელმისაწვდომი გახადონ დამთვლიერებლებისთვის, საგამოფენო გეგმების შეზღუდვა ვერ იქნებოდა კარგი რჩევა, პირიქით: საგამოფენო სივრცეების ზრდის ნაცვლად საზოგადოებისათვის ხელმისაწვდომობის გაზრდა შეიძლება თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით, როგორცაა: ვიდეოდისკები, CD-ROM ან მულტიმედიური ტერმინალები. მაგრამ ამ შემთხვევაშიც კი, კოლექციის განვითარების სტრატეგია შეიძლება ემსახურებოდეს მცველების მიერ კოლექციის განვითარების ჩარჩოებისა და საზღვრების განსაზღვრას.

მოცემული შეზღუდვები არ უნდა განხილვოდეს, როგორც ერთგვარი უცვლელი კანონები, ისინი უბრალოდ სახელმძღვანელო პრინციპებია, რომელთა საფუძველზეც მუზეუმს შეუძლია დაგეგმოს ფართობის გაზრდა და აღჭურვილობის ზრდის მოთხოვნაც, მომავალი კაპიტალური და მიმდინარე ხარჯების პროგნოზირება. თუ კვლავ თვისობრივ ანალიზს მივუბრუნდებით (რომლითაც დაიწყო ყოველივე), კოლექციის განვითარების სტრატეგიამ ეს სახელმძღვანელო პრინციპები უნდა გადაიყვანოს კოლექციის განვითარების **პრიორიტეტებში**, მცველებს კი მოუწევთ მკაცრად შეასრულონ შეთანხმებული **თვისობრივი პრიორიტეტები** შეთანხმებული სტრატეგიის მიერ დადგენილი **რაოდენობრივი მაჩვენებლებისა და შეზღუდვების** ფარგლებში.

და მაინც, მუზეუმი მზად უნდა იყოს იმ ცვლილებებისთვის, რომელიც შეიძლება მოულოდნელად წარმოიქმნას. დასაშვებია, გარკვეულ განყოფილებებს მიენიჭოთ უფლება, გასცდნენ დადგენილ შეზღუდვებს (შესაძლებელია მათი ამ მხრივ ნახალისებაც კი), თუ მოულოდნელად გაჩნდება შესაძლებლობა, გაამდიდრონ კოლექცია. განვითარების სტრატეგიის მიზანი ის კი არაა, რომ აღკვეთოს ამგვარი შემოქმედებითი გამოვლინებების შესაძლებლობა, არამედ ის, რომ მუზეუმის გადანყვეტილებები ახალი შენაძენების შესახებ იყოს დასაბუთებული და აწონილ-დაწონილი, არ აყენებდეს ზიანს მის უნარს — პროფესიულ დონეზე მოემსახუროს კოლექციებს.

3.2.4. ინფორმაციის მართვა

ინფორმაციას ზოგჯერ განსაზღვრავენ, როგორც “გაურკვევლობის დონის დაქვეითებას”. მუზეუმისათვის გაურკვევლობა მისი კოლექციის ობიექტების სტატუსის, მნიშვნელობისა და აზრის მიმართ, მისი ფასეულობის დაკარგვის ტოლფასია: მუზეუმი დარწმუნებული უნდა იყოს იმაში, რომ მათი მნიშვნელობა საკმარისად დიდია იმისათვის, რომ აზრი ჰქონდეს ამ ობიექტების ექსპონირებას და სხვადასხვა საშუალებით (პრესით ან სხვა საინფორმაციო საშუალებებით) მათი აზრის მიტანას დამთვალეირებლამდე. ამრიგად, ინფორმაციის შენახვა და მისი მართვა შეადგენს ყველა მუზეუმის უმნიშვნელოვანეს ამოცანას.

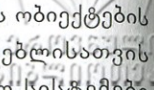
ბრიტანეთის მუზეუმების უმრავლესობაში კოლექციების დოკუმენტაციის წარმოება ტრადიციულად მცველების ფუნქციაა. აშშ-ში წარმოიქმნა აღმრიცხველთა თანამდებობა, რომლებიც სპეციალიზირებულნი არიან ძირითადი დოკუმენტაციის წარმოებაზე, თუმცა ჩვეულებრივ, ინფორმაცია მოდის მცველისაგან. უკანასკნელ წლებში ბევრმა ბრიტანულმა მუზეუმმა საჭიროდ ჩათვალა ჰყოლოდა “აღმრიცხველები”, რაც ასახავს როგორც თავისთავად

დოკუმენტაციის მოცულობისა და სირთულის ზრდას, ასევე ზოგადად – მუზეუმში ინფორმაციის მართვის შესაძლებლობას. ასე რომ, თუ მუზეუმში აღმრიცხველის თანამდებობა არ არის, შესაბამის სამუშაოს ასრულებენ მცველები ან მათი თანაშემწეები.

ვინაიდან მუზეუმის კოლექციის შესახებ ინფორმაციის გავრცელება მისი მისიის შესრულების მნიშვნელოვანი პირობაა, ამ ინფორმაციის მართვა ბევრი თვალსაზრისით არანაკლებ მნიშვნელოვანია მუზეუმისათვის, ვიდრე უშუალოდ კოლექციის მართვა. ამასთან, კოლექციის ობიექტის **აღწერა** გაცილებით უფრო სასარგებლო ხდება, თუ მასში არის ცნობები მისი **ადგილმდებარეობის** შესახებ. ამიტომ მუზეუმის კოლექციის შესახებ დოკუმენტაციის წარმოება ნიშნავს მეტს, ვიდრე უბრალო რეგისტრაციას ან კატალოგიზაციას; ის ნიშნავს აგრეთვე კოლექციის ყველა ობიექტის **ადგილმდებარეობისა** და გადაადგილების კონტროლს. შესაბამისად, კოლექციის დოკუმენტაციის წარმოებასთან და ამ დოკუმენტაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფასთან ერთად, აღმრიცხველს ეკისრება პასუხისმგებლობა სამუზეუმო საცავებზე, დროებით სარგებლობაში მიღებულ და გაცემულ ობიექტებსა და დაზღვევაზე; მისი მონაწილეობა აუცილებელია ნებისმიერი საგამოფენო გეგმების განხილვისას და ა.შ.

ზოგჯერ ამბობენ, რომ სწორედ ინფორმაციის გავრცელება წარმოადგენს მუზეუმების მთავარ საქმეს. რასაკვირველია, ეს გაზვიადებაა, მაგრამ მიუხედავად იმისა, რომ მუზეუმის კოლექციას უდავოდ ნამყვანი როლი ენიჭება. გადასვლა კოლექციის ხელნაწერი აღრიცხვიდან კომპიუტერულზე; მონაცემების (გამოსახულებების ჩათვლით) გადაყვანა ციფრულ ფორმატში; ამ მონაცემების ხელმისაწვდომობა არა მხოლოდ პერსონალისათვის, არამედ დამთვალიერებლებისთვისაც; კოლექციის მონაცემთა ბაზებისა და მუზეუმის სხვა საინფორმაციო სისტემების ერთმანეთთან დაკავშირების შესაძლებლობა; აგრეთვე მონაცემთა ბაზების, როგორც ინფორმაციის გაცვლის საშუალების გავრცელება თვით მუზეუმის შიგნით და სხვადასხვა დანესებულებებს შორის – ყოველივე ეს მიგვანიშნებს **ინფორმაციის მართვისადმი** უფრო ერთიანი მიდგომის აუცილებლობაზე, რომელთანაც დოკუმენტაციის წარმოება აღმოჩნდება მხოლოდ ერთ-ერთი, მაგრამ მნიშვნელოვანი ასპექტი.

ტაბ. 3.2-ში მოტანილი მაგალითები გვიჩვენებს, ინფორმაციის რა სახეების მართვა ხდება საჭირო მუზეუმებში და რომელი თანამშრომლები აგებენ მათზე უშუალოდ პასუხს. ამ ჩამონათვალთან კარგად ჩანს ინფორმაციული დაგეგმვის აუცილებლობა და ის უპირატესობებიც, რომელიც შეიძლება მივიღოთ მუზეუმის სხვადასხვა ქვედანაყოფებში არსებული ინფორმაციის განზოგადებით. მაგალითად, ტექნიკური საშუალებების სამსახურის



ხელმძღვანელმა შეიძლება მოითხოვოს ღია საცავის გამოფენის ობიექტების ჯგუფის საკატალოგო ბარათების გარდაქმნა დამთვალეიერებლისათვის მოსახერხებელ მონაცემთა ბაზად. როდესაც საინფორმაციო სისტემები ხელმისაწვდომია მეტი მომხმარებლისათვის, და არა მხოლოდ მათზე პასუხისმგებელი თანამშრომლებისათვის, როდესაც ისინი უზრუნველყოფენ არა მხოლოდ მცველების მუშაობას კოლექციების კატალოგებთან, არამედ მომსახურების ფართო სპექტრს დამთვალეიერებლისათვის გათვალისწინებული ინტერაქტიული და მულტიმედიური პროგრამების ჩათვლით, მაშინ აშკარა ხდება საინფორმაციო პროცესების მრავალრიცხოვან მონაწილეთა ქმედებების შეთანხმებულობაზე გათვლილი ინფორმაციის მართვის აუცილებლობა. ცხადია ისიც, რომ ინფორმაციის მართვის უზრუნველსაყოფად საჭიროა თანამშრომლების სპეციალური ჯგუფის არსებობა. და თუ ამგვარი ჯგუფის საქმიანობა კონცენტრირებულია დოკუმენტაციის წარმოებაზე, მაშინ ამ ჯგუფში წამყვანი როლი უნდა ეკუთვნოდეს აღრიცხვის განყოფილების ხელმძღვანელს.

ინტერნეტით ურთიერთქმედების შესაძლებლობა ხსნის ახალ საინტერესო პერსპექტივებს ინფორმაციის ეფექტური დამუშავებისათვის როგორც ცალკეული **მუზეუმის შიგნით**, ასევე **მუზეუმებს შორისაც**. სმიტსონიანის ინსტიტუტის (აშშ) განვითარების პერსპექტივების კომისიის 1995 წლის ანგარიშში ეს სამუზეუმო კომპლექსი წარმოდგენილია, როგორც ორგანიზაცია, რომელსაც შესწევს უნარი, გახდეს “მსოფლიო კომპიუტერული ქსელის ლიდერი”. მთელ მსოფლიოში მუზეუმები სრული მზადყოფნით ერთვებიან ამ საქმიანობაში. კერძოდ, დამთვალეიერებლებთან კავშირს ისინი ამყარებენ ინტერნეტში განთავსებული თავიანთი საიტების მეშვეობით.

ყველა ამ საოცარმა მოვლენამ არ შეიძლება, გავლენა არ მოახდინოს მუზეუმის აღრიცხვის განყოფილების ყოველდღიურ ამოცანებზე, რომელიც შესაძლოა, მხოლოდ ახლახან გადავიდა ან ჯერ მხოლოდ აპირებს გადასვლას კატალოგის მუყაოს ბარათებიდან და სარეგისტრაციო წიგნიდან კომპიუტერულ მონაცემთა ბაზაზე! მაგრამ ავტომატიზაციის რა სტადიაზეც უნდა იყოს მუზეუმი, მას მაინც საჭიროება გააზრებული საინფორმაციო პოლიტიკა და საინფორმაციო სისტემის განვითარების გეგმა.

მუზეუმის **საინფორმაციო პოლიტიკა** უნდა მოიცავდეს ინტელექტუალური საკუთრების საკითხებს, მონაცემთა დაცვის კანონის (შესაბამისი ქვეყნებისათვის), ან ანალოგიური აქტების შესრულებას და მუზეუმის ადმინისტრაციის პოზიციას მონაცემთა ერთიან ბაზებში მონაწილეობისა და სამუზეუმო ინფორმაციის გავრცელების სხვა, განსაკუთრებით გამომსახველ საშუალებებში მონაწილეობის მიმართ. ინფორმაციის ციფრული სახით არსებობაზე გადასვლა ძირფესვიანად ცვლის ჩვენს წარმოდგენას რეპროდუქ-

ცირების შესაძლებლობებზე. ამჟამად ფართოდ განიხილება მუზეუმის თუნდაც ზოგიერთი სფეროს მონაცემთა ბაზების გამოყენების შესაძლებლობასთან ან მათი ხელმისაწვდომობის კონტროლთან (თუ ამგვარი კონტროლი შესაძ-

ტაბულა 3.2 ინფორმაციის მართვა

საინფორმაციო სფერო	პასუხისმგებელი თანამშრომელი
შენაძენის რეგისტრაცია	აღრიცხვის სამსახურის მუშაკი
კოლექციის კატალოგი	აღრიცხვის სამსახურის მუშაკი
კოლექციის მართვის მიმდინარე დოკუმენტაცია	აღრიცხვის სამსახურის მუშაკი
ფოტონეგატივები და გამოსახულებების ციფრული საქალაქდები	ფოტოგრაფი
მუზეუმის ბიბლიოთეკის კატალოგი	ბიბლიოთეკარი
არქივები	არქივის ხელმძღვანელი
ობიექტების მდგომარეობის და მათი მოვლის აღრიცხვა	მთავარი რესტავრატორი
კომუნალური სამსახურების მდგომარეობის კონტროლი	ექსპლუატაციის განყოფილების ხელმძღვანელი
ბილეთების რეალიზაცია	დამთვალეიერებლების მომსახურების მენეჯერი
წევრობის აღრიცხვა	მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციის წევრებთან მუშაობის მენეჯერი
მოზიდული თანხების აღრიცხვა	განვითარების განყოფილების ხელმძღვანელი
მიმდინარე ანგარიშები და ფინანსური დოკუმენტაცია	მთავარი ბუღალტერი
საგამოფენო გეგმა	საგამოფენო განყოფილების ხელმძღვანელი
მუშაობა ბავშვებთან და სკოლის მოსწავლეებთან	საგანმანათლებლო პროგრამების ხელმძღვანელი
ბექდვითი მასალების ელექტრონული ასლები	საგამომცემლო განყოფილების ხელმძღვანელი
ინტერაქტიული და მულტიმედიური პროგრამები	ტექნიკური საშუალებების სამსახურის ხელმძღვანელი
კონტროლის კომპიუტერული საშუალებები	ტექნიკური საშუალებების სამსახურის ხელმძღვანელი
სამუშაოს აღრიცხვა და შეფასება	კონტროლისა და შეფასების სამსახურის ხელმძღვანელი



მობალიხეთა სამუშაოდ აყვანა და მათი საქმიანობის აღრიცხვა	მობალიხეთა კოორდინატორი
საკანცელარიო საქმიანობის ავტომატიზაცია	კანცელარიის გამგე
სხვადასხვა სამსახურებს შორის ურთიერთქმედება	კანცელარიის გამგე
თანამშრომლების პირადი საქმეები	პერსონალის მენეჯერი (კადრების განყოფილების გამგე)

ლებელია ან სასურველი) დაკავშირებული პრაქტიკული საკითხები. რასაკვირველია, მისასალმებელია საზოგადოებისათვის მუზეუმის კოლექციების ხელმისაწვდომობა, მაგრამ ამასთან დაკავშირებით იქმნება გამოსახულებების არაკეთილსინდისიერი გამოყენების რისკიც, გარდუვალია საავტორო უფლების დარღვევა და შესაძლო შემოსავლების დაკარგვა ანმყოში ან მომავალში. განსაკუთრებით სერიოზული სირთულეები წარმოექმნებათ თანამედროვე ხელოვნების მუზეუმებს, ვინაიდან ცოცხალ მხატვრებს შეუძლიათ მოსთხოვონ მათ ინფორმაციის ან გამოსახულების გავრცელებიდან მიღებული მოგების წილი.

საინფორმაციო პოლიტიკა ნათლად უნდა გამოხატავდეს მუზეუმის ვალდებულებებს მისი კოლექციების ზუსტი და ყოვლისმომცველი დოკუმენტაციის წარმოების, მთელი აუცილებელი ინფორმაციის უვადო შენახვისა და მისი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფის, აგრეთვე მოცემული მუზეუმისათვის მისაღები ფორმით სამუზეუმო ინფორმაციის დამთვალეირებლებისათვის ხელმისაწვდომობის თვალსაზრისით. გარკვეული ინფორმაცია (მაგალითად, სხვადასხვა შესანახი ობიექტების ღირებულებისა და სადაზღვევო თანხების შესახებ) კონფიდენციალური უნდა იყოს (როგორც ადრე), მაგრამ სხვა სახის ინფორმაციის მნიშვნელოვანი ნაწილი ახლა შეიძლება ხელმისაწვდომი გახდეს არა მხოლოდ მკვლევარებისათვის, არამედ ფართო აუდიტორიისათვისაც; ამასთან, არაა აუცილებელი, ეს მოხდეს მუზეუმის პირადად მონახულების დროს, არამედ ვიდეოკასეტების, ვიდეოდისკების, CD-ROM-ისა და ინტერნეტის საშუალებით. ელვისებურად იცვლება კოლექციების შესახებ ინფორმაციის მიღების ხასიათიც (ისინი აღარ არის მცველების და აღრიცხვის განყოფილების თანამშრომლების პეროგატივა და ნებისმიერისათვის ხდება ხელმისაწვდომი) და ამ ინფორმაციის გამოქვეყნებისა და გავრცელების ხერხებიც. ასე რომ, საინფორმაციო პოლიტიკა, სავარაუდოდ, მუდმივად უნდა იცვლებოდეს ახალი ტექნოლოგიების, კანონმდებლობის და ინფორმაციის საერთაშორისო გაცვლის ახალი ფორმების განვითარების შესაბამისად.

დამაკმაყოფილებელი საინფორმაციო პოლიტიკის შემუშავების შემდეგ (ყოველ შემთხვევაში, მოცემული მომენტისათვის), მუზეუმი ადგენს **საინფორმაციო სისტემის განვითარების გეგმას** და ამ სამუშაოსთვის შეძლებისდაგვარად იზიდავს მოცემული სფეროს სპეციალისტებს. საინფორმაციო სისტემის განვითარების გეგმის შედგენა უმჯობესია დავიწყოთ მაშინ, როდესაც უკვე დასრულებულია კორპორაციული, გენერალური ან სტრატეგიული გეგმების შედგენა, რომლებიც განსაზღვრავს მუზეუმის ყველა ფუნქციასა და პრიორიტეტს. დაგეგმვის სამუშაო იწყება ყველა იმ ფუნქციის ჩამონათვალით, რომელიც დაკავშირებულია საინფორმაციო ნაკადთან (იხე, როგორც ტაბ. 3.2-ში, მაგრამ პრიორიტეტების შესაბამისად); შემდეგ განსაზღვრავენ, უახლოეს მომავალში ინფორმაციის რა სახეობებშია შესაძლებელი ეფექტური ინტეგრაცია საინფორმაციო სისტემის სხვადასხვა კომპონენტების ურთიერთშეთავსების უზრუნველსაყოფად, რაც აუცილებელია მისი შიდა კავშირების განვითარებისთვის. სასურველია **საინფორმაციო მოდელის** შემუშავება, რომელიც გრაფიკული ფორმით აჩვენებს საქმიანობის მიმდინარე ამოცანებს, მათთან დაკავშირებულ საინფორმაციო ნაკადს და ჩამოყალიბებული სქემების სასურველ ოპტიმიზაციას. მაშინ შესაძლებელი გახდება კონსულტანტ-სპეციალისტის დახმარებით განისაზღვროს საინფორმაციო სისტემის მიმართ ფუნქციური მოთხოვნების სია და გამოვიყენოთ იგი სააპარატო სახსრებისა და პროგრამული უზრუნველყოფის სპეციფიკაციების მოსამზადებლად. შემდეგ საჭირო გახდება მომავალი დანახარჯების გათვლა (არა მხოლოდ პირდაპირი ფულადი დანახარჯები, არამედ აგრეთვე დანახარჯები არსებული პერსონალის სწავლებაზე და ახლის მოზიდვაზე) და დაწესებულების გეგმის რეალურ შესაძლებლობებთან შესაბამისობაში მოყვანა, თუმცა, არ უნდა დავივიწყოთ აპარატურისა და პროგრამული უზრუნველყოფის მწარმოებელი კომპანიების სპონსორული დახმარების მოზიდვის შესაძლებლობაც.

საინფორმაციო პოლიტიკისა და საინფორმაციო სისტემის განვითარების გეგმის შექმნამ შეიძლება აღრიცხვის განყოფილების ხელმძღვანელს დაანახოს **დოკუმენტაციის წარმოების ინსტრუქციის** მოდერნიზაციის აუცილებლობა, რაც განპირობებული იქნება სისტემის ახლებურ წარმოებასთან მისი შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად. ინსტრუქცია ძალიან მნიშვნელოვანია, როგორც რეგისტრაციისა და აღრიცხვისათვის, ასევე კოლექციის ობიექტების კატალოგიზაციისათვის. გარდა ახლად შემოსული ობიექტების რეგისტრაციის პროცედურის ეტაპობრივი აღწერისა, ინსტრუქცია უნდა იყოს მკაფიო სახელმძღვანელო კატალოგიზატორებისა და ტექნიკოსებისათვის, რომელთაც მონაცემები შეაკვთ. ახლად შემოსული ობიექტების რეგისტრაციის ინსტრუქცია უნდა ითვალისწინებდეს:

• საიმედოდ დაცულ ფაილში შემდეგი ინფორმაციის შეყვანას: ობიექტის საიდენტიფიკაციო მონაცემები, ობიექტის შემოსვლის წყარო, მისი წარმოშობა;

• ობიექტისა და სარეგისტრაციო ჩანაწერისათვის ნომრის მინიჭებას;

• შეძენის წყაროს დადასტურებას;

• საკუთრების უფლების ოფიციალურ გადაცემას ჩუქების ან ნასყიდობის ხელშეკრულების შესაბამისად;

• ობიექტის ჩართვას მუზეუმის დაზღვევის ხელშეკრულებაში;

• რესტავრატორის დასკვნას ობიექტის საწყისი მდგომარეობის შესახებ;

• ჩანაწერს ობიექტის საწყისი ადგილმდებარეობის შესახებ.

სამუზეუმო სამყაროში გამოიყენებოდა რეგისტრაციის სხვადასხვა სისტემა (როდესაც რამდენიმე წლის წინ ვიქტორია & ალბერტის მუზეუმმა დაიწყო თავისი სარეგისტრაციო ჩანაწერების ავტომატიზაცია, ასეთი სისტემა დაახლოებით ორმოცდაათი იყო), მაგრამ დღეს, მუზეუმების უმრავლესობა თავის შენაძენს რეგისტრაციაში ატარებს ე.წ. აღრიცხვის სამელემენტაინი სისტემის მეშვეობით. მასში შედის:

• სამნიშნა ციფრი, რომელიც შენაძენის კატალოგში შეტანის თარიღს აღნიშნავს, მაგალითად – 997;

• სამნიშნა ციფრის შემდეგ ინერება ნერტილი და შენაძენის რიგითი ნომერი აღნიშნული წლისათვის, მაგალითად – 997.13, რაც ნიშნავს “1997 წელს შემოსული მე-13 შენაძენი”;

• კვლავ ნერტილი, შემდეგ მოცემული ობიექტის რიგითი ნომერი აღნიშნული შენაძენის ფარგლებში. ასე, 997.13.4 ნიშნავს “მე-4 ობიექტი, შემოწირული 1997 წლის მე-13 შენაძენის წყაროს მიერ”;

• საჭიროების შემთხვევაში ასო-ინდექსით აღნიშნება ობიექტის ნაწილიც. მაგალითად, 997.13.4ა შეიძლება აღნიშნავდეს ჩაიდანს, ხოლო 997.13.4ბ – მის ხუფს.

აღრიცხვის ამგვარი სისტემა, რომელიც არ ეფუძნება ობიექტის სპეციფიკურ ნიშნებს, შეიძლება მიესადაგოს ნებისმიერი სახის კოლექციას. მაგრამ ზოგიერთი სახის კოლექციებისათვის საჭირო გახდება მისი შეთანხმება აღნიშვნის სხვა სისტემებთან. კერძოდ, არსებობს მარკების რეგისტრაციის საერთაშორისო სისტემა, ასევე გეოგრაფიული აღნიშვნების უნივერსალური სისტემა, რომლის გათვალისწინება ხდება არქეოლოგიური აღმოჩენების რეგისტრაციისას. საბუნებისმეტყველო კოლექციების აღრიცხვის განყოფილებების თანამშრომლები ხშირად უპირატესობას ანიჭებენ კოლექციის

დოკუმენტირებას და ორგანიზებას გვარისა და სახეობის მიხედვით, ხოლო მონეტების კლასიფიკაცია ხდება ქვეყნების, მმართველების, მასალის, ნომინალისა და ისტორიული პერიოდის მიხედვით; არსებობს კოლექციები, რომლებმაც მემკვიდრეობით მიიღეს ისტორიულად ჩამოყალიბებული, მაგრამ დღესაც სიცოცხლისუნარიანი აღრიცხვის სისტემა. ნებისმიერი სარეგისტრაციო სისტემა უნდა იყოს საკმარისად მოქნილი, ითვალისწინებდეს ცვლილებების შესაძლებლობას, ვინაიდან მუდმივად წარმოიქმნება ახალი კონცეფტუალური საფუძვლები სხვადასხვა ობიექტების კლასიფიკაციისათვის. ასე რომ, დოკუმენტაციის სისტემა, რომელიც ეფუძნება, ვთქვათ, ხელოვნების ისტორიის პერიოდიზაციას, ნაკლებად ეფექტურია, ვინაიდან თვით ამ პერიოდიზაციის საფუძვლები დროთა განმავლობაში მოითხოვს ცვლილებებს.

მცირე ზომის ობიექტებზე სარეგისტრაციო ნომრები მაგრდება იარლიყების მეშვეობით, ხოლო იმ შემთხვევებში, როდესაც ობიექტის ყველა ზედაპირს აქვს ესთეტიკური ფასეულობა, გამოიყენება მაგარ ძაფზე დამაგრებული ეტიკეტები. კოსტიუმებზე აკურატულად ეკერება გაუხამებელი ბამბის ქსოვილის ეტიკეტი, რაზეც აწერია სარეგისტრაციო ნომერი. რაც შეეხება სხვა ობიექტებს, მათზე ნომრები ჩვეულებრივ ეწერება ფუძეზე ან სხვა შეუმჩნეველ ადგილზე. ნომერი იწერება ტუშით აცეტატის შემცველ ფენაზე, რაც შემდეგ იფარება ლაქით; რესტავრატორების რეკომენდაციით საჭიროა არალოიდ 72 20%-იანი ხსნარის გამოყენება, რაც თანამშრომლების უსაფრთხოების მიზნით მოითხოვს იმ სათავსოს ვენტილაციას, სადაც ობიექტზე ნომრების მიწერა ხდება. რეგისტრაციის ინსტრუქცია დეტალურად უნდა აღწერდეს ნომრების მიკუთვნების პროცესს და ადგენდეს მუზეუმის კოლექციების ყველა ტიპის ობიექტებზე ნომრების განთავსების მოსახერხებელ სტანდარტულ წესებს.

დოკუმენტაციის წარმოების ინსტრუქციები შეთანხმებული უნდა იყოს მუზეუმში მიღებული ობიექტის ადგილმდებარეობის აღრიცხვის მეთოდთან. შემოსულობის დოკუმენტაციის რეგისტრაციის მომენტიდან მოყოლებული, ამგვარი აღრიცხვა წარმოებს თითოეული ობიექტისათვის მუზეუმში მისი განთავსების პერიოდის განმავლობაში, მიუხედავად იმისა, მოხვდება ეს ობიექტი კატალოგში და საერთოდ მოხვდება თუ არა. ინსტრუქციამ უნდა განსაზღვროს, ვის აქვს უფლება გადაადგილოს ობიექტები კოლექციებში და რა ოპერაციების შესრულება არის აუცილებელი იმისათვის, რომ შემდგომში შესაძლებელი იყოს ობიექტის მოძებნა სხვა პირების მიერ. შენახვის ყველა ადგილს და ექსპოზიციას უნდა ჰქონდეს მოსახერხებელი შიფრი. სხვა ორგანიზაციებისათვის სამუზეუმო ობიექტების დროებით სარგებლობაში გადაცემის შემთხვევებისათვის, ინსტრუქცია უნდა ითვალისწინებდეს შესაბამისი დოკუმენტაციის გაფორმების გარკვეულ წესს. ეს დოკუმენტაცია



უნდა შემოწმდეს ფონდების განყოფილებისა და უსაფრთხოების სამსახურის თანამშრომლების მიერ.

ობიექტების ადგილმდებარეობის აღრიცხვის სტანდარტული ხერხების გამოყენება მოსახერხებელია კოლექციის აღწერის ჩატარების დროს, რომელიც სასიცოცხლოდ აუცილებელია როგორც მისი უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად, ასევე კოლექციების მართვისათვის. თუ სახელმწიფო მუზეუმებს უხდებათ მუდმივი მზადყოფნა რევიზორების მოთხოვნისამებრ თავისი კოლექციების ინვენტარიზაციის ჩასატარებლად, ყველა დანარჩენი მუზეუმი, ჩვეულებრივ, რამდენიმე წელიწადში ერთხელ ატარებს თავისი აღწერების სრულ გადამოწმებას – ყველა ობიექტისათვის, გამონაკლისების გარეშე, რაოდენ დიდიც არ უნდა იყოს კოლექცია.

კატალოგიზაცია – არის პროცესი, რომელიც გულისხმობს ობიექტის უფრო ვრცელ აღწერას, ვიდრე რეგისტრაციის დროს. ბევრი მუზეუმი, რომელიც რეგისტრაციას სავსებით თანამედროვე დონეზე აწარმოებს, ჩამორჩება კატალოგიზაციის თვალსაზრისით. რეგისტრაციის დროს ფიქსირდება ობიექტის მონაცემების განსაზღვრული რაოდენობა. ვთქვათ, ობიექტის დასახელება და ფუნქცია, მისი წყარო და წარმოშობა, დამზადების დრო და ადგილი, მასალის დახასიათება და მოკლე აღწერა, ხოლო კატალოგში მოცემულია საკმარისად სრული ინფორმაცია აღნიშნული ობიექტისა და მისი მნიშვნელობის შესახებ, როგორც ამ კოლექციის სხვა ობიექტების, ასევე, სხვა კოლექციებისა და ზოგადად, კაცობრიობის მემკვიდრეობის თვალსაზრისით. აღრიცხვის განყოფილების ხელმძღვანელს და მის თანამშრომლებს, რომლებიც დაკავებულნი არიან მონაცემთა შეყვანით, შეუძლიათ დაარეგისტრირონ ობიექტი მცველის გარკვეული თანამონაწილეობით, მაგრამ კატალოგისთვის მონაცემების მომზადება მხოლოდ მცველების საქმეა. ეს მონაცემები უნდა მოიცავდეს მითითებებს შესაბამის ლიტერატურაზე და რეპროდუქციებზე – გარკვეულად მსგავს ან მონათესავე ობიექტთა ჯგუფებისათვის. ეს მითითებები უმეტესწილად საერთოა ხოლმე. კოლექციის საერთო კატალოგის შედგენა მუზეუმის საქმიანობის უმნიშვნელოვანესი ასპექტია. არ შეიძლება მისი უსასრულოდ გადადება არც დროებითი გამოფენების მოწყობის და არც ახალი შენაძენებით კოლექციის შესაძლო გამდიდრების გამო.

სამუზეუმო აღრიცხვის **ავტომატიზაცია** ხშირად ყურადღებას ამახვილებს სამუზეუმო კატალოგების ნაკლებად ცნობილ ხარვეზზე. აღრიცხვის კომპიუტერულ სისტემაზე გადასვლის სანყის ეტაპზე გაკეთდა ყველაზე სრული კომპიუტერული კატალოგების შექმნის მცდელობა. მათში შეჭქონდათ ყოველისმომცველი ინფორმაცია შეზღუდული რაოდენობის (აუცილებლობის



გამო, ძალაუვნებურად) ობიექტებზე. მაგრამ გამოცდილებამ აჩვენა, რომ თუ სისტემა ღიაა მონაცემებით შემდგომი შევსებისათვის, გაცილებით უფრო ეფექტური და რენტაბელურია თავდაპირველად მხოლოდ რამდენიმე საკვანძო სარეგისტრაციო პარამეტრის მონაცემების შეყვანა ობიექტების დიდი რაოდენობისათვის. ამასთან, სარეგისტრაციო აღრიცხვა და თანდათანობით შევსებადი კატალოგი ერთიანდება საერთო ავტომატიზებულ სისტემაში.

ნომენკლატურა, რომელსაც იყენებენ სამუზეუმო ობიექტების აღსაწერად, მნიშვნელოვანი გახდა თავისთავად იმის გამო, რომ კომპიუტერული საძიებელი პროგრამები ამ სფეროში, ინფორმაციას ხელმისაწვდომს ხდის ნებისმიერი ადამიანისათვის – მუზეუმის მცველებით დაწყებული, დამთვალიერებლების, მეცნიერებისა და სკოლის მოსწავლეების ჩათვლით. ტერმინოლოგიის (არა მხოლოდ სპეციალური ტერმინების, არამედ, მაგალითად, ყვავილების სახელწოდებების) საერთაშორისო დონეზე სტანდარტიზაციამ შეიძლება ხელი შეუწყოს სამუზეუმო კოლექციების მონაცემთა ბაზების მუდმივად მზარდი, გლობალური ხელმისაწვდომობის გაფართოებას. ზიგიერთ დისციპლინას, მაგალითად, საბუნებისმეტყველო დისციპლინებს, აქვს ტრადიციული სისტემური კლასიფიკაციები, მაშინ, როდესაც სხვა დისციპლინებში ასეთი რამ ჯერ არაა დამკვიდრებული ან ჩამოყალიბების პროცესშია. დიდ ბრიტანეთში ამგვარი კოლექციებისათვის შეიძლება სასარგებლო აღმოჩნდეს 1983 წელს შეფილდის უნივერსიტეტის მიერ გამოცემული “სოციალურ-ისტორიული და ინდუსტრიული კლასიფიკაცია”. შეერთებული შტატების ისტორიულ კოლექციებში თითქმის ყველგან გამოიყენება “სამუზეუმო კატალოგიზაციის გადამუშავებული ნომენკლატურა”, რომელიც ეყრდნობა უფრო ადრეულ ჩენჰოლის (Chenhall) გამოცემას, რომელიც ქ. ნეშვილში (ტენესის შტატი) 1988 წელს გამოიცა სახელმწიფო და ადგილობრივი ისტორიის ამერიკული ასოციაციის მიერ. მაგრამ ზოგიერთმა ავსტრალიურმა მუზეუმმა საჭიროდ ჩათვალა შეექმნა საკუთარი სახელმძღვანელო თავისი ისტორიული კოლექციებისათვის.

დღეს უკვე არსებობს ბევრი კომპიუტერული პროგრამა, რომელიც სპეციალურად არის შემუშავებული მუზეუმის აღრიცხვის სამსახურის თანამშრომლებისათვის. ზოგიერთი მუზეუმი, რომლებმაც თავიანთი კომპიუტერული სისტემები შემოიღეს 10-15 წლის წინ, საგრძნობ სიძნელეებს წააწყდა, როდესაც მოინდომა ისინი შეევსო გამოსახულებების შექმნისა და დამთვალიერებლებისათვის ხელმისაწვდომობის საშუალებებით. ისინი იძულებულნი გახდნენ შეეცვალათ სისტემები, ან მოეხდინათ მათი პროგრამების მოდერნიზება. მაგრამ იმის ლოდინი, როდის შეიქმნება იდეალური პროგრამული უზრუნველყოფა, საკითხს ვერ გადაწყვეტს. ნაცვლად ამისა, აუცილებელია აღრიცხვის

განყოფილების ხელმძღვანელმა ან მცველებმა თვალყური ადევნონ საინფორმაციო სისტემის განვითარების გეგმის თანმიმდევრულ შესრულებას, განიხილონ ყველა შესაძლო სპეციფიკაცია და შემოთავაზებულებს შორის აირჩიონ საუკეთესო სისტემები. ზოგჯერ, მუზეუმის მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე, უნევთ უნიკალური პროგრამების შექმნაც კი, რომლებიც, ამასთან ერთად, თავსებადია არსებული პროგრამების მაქსიმალურად ფართო სპექტრთან. ზოგიერთი მუზეუმისათვის, მაგალითად, არქეოლოგიური, ან აზიის ხელოვნების კოლექციებისათვის, შესაძლოა მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს, რომ მათ კომპიუტერულ პროგრამებს შეეძლოს არაანბანურ (იეროგლიფურ) ენებთან მუშაობა.

მონაცემების ხელნაწერი აღრიცხვიდან კომპიუტერულ აღრიცხვაზე გადასვლა მეტად შრომატევადია. ერთი ცნობილი ბრიტანული მუზეუმის ცნობით, სპეციალურად მომზადებულ თანამშრომელს შეუძლია ბარათებიდან ან ნიგნებიდან საათში შეიყვანოს არა უმეტეს 7 ერთეულისა, თითოეული 1000 ნიშნით. მონაცემების შეყვანის ამგვარი ხერხით თითქმის ყოველთვის ხდება საჭირო სანყისი ჩანაწერის გადაყვანა მოცემული კომპიუტერული პროგრამის შესაბამის ფორმატში.

ობიექტის ელექტრონული **გამოსახულების** შექმნა და შენახვა – სამუზეუმო აღრიცხვის შემდეგი მნიშვნელოვანი ნაბიჯია. ამისათვის ზოგჯერ საჭირო ხდება მთელი კოლექციის ხელახლა ფოტოგრაფირება, რაც დიდ სირთულეს წარმოადგენს, მაგრამ გამართლებულია შედეგით, რასაც მუზეუმში მიიღებს როგორც თავისი აღრიცხვის სისტემისთვის, ასევე მათი ინტერპრეტაციისთვის.

დამთვალეირებლისათვის სამუზეუმო დოკუმენტაციის ხელმისაწვდომობა – მუზეუმში კომპიუტერების გამოყენების ის სფეროა, რომელიც ფართოდება და ვითარდება. მუზეუმებისათვის სულ უფრო და უფრო მისაღები ხდება ღია შენახვა: დაინტერესებულ დამთვალეირებელს შეუძლია მიიღოს ინფორმაცია მოცემულ ობიექტზე გამარტივებული კლავიატურის ან სენსორული ეკრანის მქონე მონიტორის მეშვეობით. იმ ინფორმაციის მოცულობა, რომელიც ამგვარი მეთოდით ხდება ხელმისაწვდომი დამთვალეირებლისათვის, გაცილებით მეტია, ვიდრე წარწერების, ტექსტებისა და სქემების საშუალებით მიღებული ინფორმაცია, რაც ჩვეულებრივ, გამოიყენება თემატურ ან მხატვრულ გამოფენებზე. მულტიმედიური პროგრამები განსაკუთრებით ცოცხალ სახეს აძლევს კატალოგის მონაცემებს და იპყრობს სრულიად სხვადასხვა დონის დამთვალეირებლის ყურადღებას. ვიდეოდისკების ან CD-ROM-ის შექმნის შემთხვევაში, ამ ინფორმაციაზე მუშაობა შეიძლება სახლიდან გაუსვლელად, ხოლო ამ თვალსაზრისით ინტერნეტი ქმნის კიდევ

უფრო ფართო შესაძლებლობებს.

სამუზეუმო დოკუმენტაციისა და სამუზეუმო საინფორმაციო სისტემების მომავალი საკმაოდ იმედისმომცემია, თუმცა ჯერ კიდევ ბუნდოვანი უკანასკნელ წლებში ამ სფეროში უკვე მოხდა არსებითი და სწრაფი ცვლილებები, რომელთა ტემპი, მოსალოდნელია კიდევ უფრო გაიზარდოს. საინფორმაციო სისტემები საშუალებას იძლევა შეიქმნას მეტად საინტერესო ინტერფეისი მუზეუმის მონაცემთა ბაზის დამთვალეიერებლებისათვის. მუშავდება და ხორციელდება "ვირტუალური გამოფენები", სწრაფად იზრდება პერსონალური კომპიუტერებიდან მონაცემებისა და გამოსახულებების ხელმისაწვდომობის შესაძლებლობები. იცვლება თავად მუზეუმის, როგორც საზოგადოებრივი ინსტიტუტის ბუნება. მაგრამ არ ნელდება "ნამდვილი საგნის" ნახვის სურვილიც. მუზეუმების ხელმძღვანელებს მოუწევთ მუდმივად თვალყური ადევნონ ჩვენს თვალწინ გადაშლილი ციფრული ინფორმაციის ეპოქის ახალ შესაძლებლობებს და საფრთხეებს.

მაგალითი 3.1.

**კოლექციის ხელმისაწვდომობის გაფართოება:
მაიკროგალერეა ეროვნულ გალერეაში (ლონდონი)
ერიკა ლენგმიურ (Erika Langmuir)**

1991 წელს გახსნილი მაიკროგალერეა (მაიკრო – მაიკროსოფტი-საგან - რედ) წარმოადგენს კომპიუტერულ საინფორმაციო დარბაზს, რომელიც განთავსებულია ეროვნული გალერეის სეინზბერის ნაწილში. იგი განკუთვნილია ნებისმიერი დამთვალეიერებისათვის. მსგავს საზოგადოებრივ საინფორმაციო დარბაზში მუშაობის შესაძლებლობით ექსკურსიებისა და სალექციო პროგრამების შევსების იდეა გალერეაში ჯერ კიდევ 1944 წელს განიხილებოდა. პირველად იგი განხორციელდა 1980 წელს, როდესაც დამთვალეიერებლებისათვის გაიხსნა სამკითხველო დარბაზი, სადაც მათ გალერეის პუბლიკაციების გაცნობის შესაძლებლობა მიეცათ. მაშინვე წარმოიშვა ტექსტების თანხლებით სლაიდების ავტომატიზირებული დემონსტრაციის ორგანიზების გეგმა. მალე გაჩნდა გამოსახულების ელექტრონულ ფორმატში გადაყვანის შესაძლებლობა, რამაც ეს იდეა სრულიად რეკოლუციურად აქცია. დოქტორმა ქრისტოფერ ბრაუნმა (Christopher Brown), იმჟამად ჰოლანდიური და ფლამანდური ფერწერის განყოფილების მცველმა და გამგეობის სპონსორული კომიტეტის მდივანმა, ხოლო შემდგომში – გალერეის მთავარმა მცველმა, თავდაპირველად მოახერხა პროექტის დამუშავებისათვის სახსრების მოძიება, შემდეგ კი მისი განხორციელებისათვის სუბსიდია მიიღო ფონდისაგან "ამერიქენ ექსპრეს".

თავდაპირველი სახსრები, უპირველეს ყოვლისა, გამოიყენეს პროექტის ხელმძღვანელად მარტინ ელისის (Martin Ellis) მოსანვევად, რომელსაც პასუხისმგებლობა დაეკისრა აპარატურის შერჩევაზე, პროგრამულ უზრუნველყოფასა და ამ პიონერული ნაშრომებისათვის საჭირო მასალების დასამუშავებლად სპეციალისტების გუნდის შერჩევაზე. ელისმა სპეციალისტები ძირითადად მოიწვია კომპანიიდან "Cognitive Applications Ltd." ჯგუფმა, რომლის შემადგენლობაშიც შედიოდნენ აგრეთვე დოქტორი ალან გრემი (Allan Graham), იმ დროს ესპანური და გვიანდელი იტალიური ფერწერის მცველი, საგანმანათლებლო პროგრამების ხელმძღვანელი ერიკა ლენგმიური (Erika Langmuir) და ხელოვნების ისტორიის ორი ახალგაზრდა კონსულტანტი ქრისტოფერ ბეიქერი (Christopher Baker) და თომ ჰენრი (Tom Henry), შექმნა პროგრამა, რომელიც ვალერის თითოეული სურათის ჩვენებისა და კომენტარების შესაძლებლობას იძლეოდა. თავდაპირველად ეს პროგრამა ეფუძნებოდა ვალერის "ერთიანი ილუსტრირებული კატალოგის" რუბრიკებს და მცველების მიერ სურათებისათვის შედგენილ წარწერებს. ამჟამად ეს ფართომასშტაბიანი, სპეციალურად დაწერილი პროგრამა შედგება ოთხი მაჩვენებლისაგან (ინდექსისაგან), რომელიც იძლევა საჭირო ინფორმაციის მიღების საშუალებას. ტრადიციული ანბანური მაჩვენებელი "მხატვრები" ხსნის ბიოგრაფიულ ცნობებს, რომელსაც ახლავს კოლექციაში არსებული მოცემული ოსტატის ყველა ნამუშევრის მინიატურული გამოსახულება. მაჩვენებელი "ისტორიული ატლასი" გვიჩვენებს სურათების თანმიმდევრობას მათი შექმნის ადგილისა და დროის შესაბამისად. თითოეულ მოკლე სტატიას ახლავს თანადროული რუქები და შესაბამისი ნამუშევრების მინიატურული რეპროდუქციები. ყველაზე ახლებური სახის ინდექსია "სურათების ტიპოლოგია", რომელიც საკითხთან დაკავშირებული მარტივი ფანრული კლასიფიკაციის გარდა, იძლევა უფრო რთული, ქვესაკითხებად განტოტვილი ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობას. იგი მოიცავს სურათების მინიატურულ გამოსახულებებს, რაც დამთვალეირებელს შესაძლებლობას აძლევს მოძებნოს სურათი, რომელიც მას ახსოვს მხოლოდ ვიზუალურად, ან თვალი გაადევნოს ფერწერაში გარკვეული თემის განვითარებას. დაბოლოს, მაჩვენებელი "საერთო ცნობარი" მომხმარებელს შესაძლებლობას აძლევს გაარკვიოს მისთვის უცნობი ტერმინების შინაარსი და გაიგოს, თუ სად შეუძლია მას მოძებნოს მისთვის საინტერესო ცნობები კონკრეტულ თემაზე.

მიუხედავად იმისა, თუ რა ხერხით ხდება სისტემაში შესვლა, სენსორული ეკრანი იძლევა ცალკეული სურათის გამოსახულებისა და მისი თანხლები ტექსტის გადიდების საშუალებას; დიდი ზომის ნამუშევრები ზოგჯერ იკავებს ეკრანის რამდენიმე გვერდს. დამთვალეირებელს შეუძლია გამოყოს ნამუშევრის დეტალები, მას აგრეთვე შეუძლია შესადარებლად ისარგებლოს ილუსტრაციებით, ანიმაციური კადრებით და ა.შ. ყველა ეს ტექსტი და გამოსახულება შემონახული და დამტკიცებულია მცველების მიერ.

ჯვარედინი მითითებების სისტემის სისრულე, მეგობრული და მომხმარებლის მიერ ინტუიტიურად ათვისებადი ინტერფეისი, პასუხის მიღების სისწრაფე, ეკრანის სადა გაფორმება, რომელიც ილუსტრირებული წიგნის "ნეიტრალური" ფონის იმიტაციაა და აღჭურვილობა, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს დამთვალეირებელს ამობეჭდოს ერო-

ვენულ გალერეაში მისი პირადი ექსკურსიის მასალები – ყოველივე ეს დღემდე უნარჩუნებს მაიკროგალერეას ამ სახის სისტემის ყველაზე მსხვილ და აქტიურად მომხმარებელი დაწესებულების სტატუსს.

ამ შიდა სამუზეუმო საინფორმაციო სისტემის წარმატება დადასტურდა 1993 წელს, როდესაც გამოვიდა CD-ROM *“მაიკროსოფტის სამხატვრო გალერეა”*. მომხმარებლებმა მთელ მსოფლიოში მიიღეს შესაძლებლობა *“ესწავლათ სურათების დათვალიერება”* – ამგვარად, ამ საინფორმაციო სისტემის გამოყენება შორს გასცდა მის ავტორთა თავდაპირველ ამოცანებს.

3.2.5. კოლექციის დაცულობის მართვა

მუზეუმის კოლექციის დაცვა მოითხოვს მისი უსაფრთხოების უზრუნველყოფას (რომელიც განხილული იქნება 3.4.2.3.-ში, როგორც კოლექციების განთავსების მენეჯმენტის ასპექტი) და **კონსერვაციას**, რომელიც ამ ნაწილში იქნება განხილული. მუზეუმის კოლექციების კონსერვაციის სრული პროგრამა უნდა მოიცავდეს შემდეგს:

- პროფილაქტიკური კონსერვაცია (3.2.5.1.)
- შესწავლა და დამუშავება (3.2.5.2.)
- რესტავრაცია (3.2.5.3.)
- კვლევები კონსერვაციის სფეროში (3.2.5.4.)

გარდა ამისა, საკონსერვაციო საქმიანობასთან მჭიდროდაა დაკავშირებული მუზეუმის **ლაბორანტების** ფუნქციები – გამოსაფენად მუზეუმის ობიექტების მოზადება და დამონტაჟება.

3.2.5.1. პროფილაქტიკური კონსერვაცია

რესტავრატორის ამოცანაა, ხანგრძლივი დროით შეინარჩუნოს სამუზეუმო ობიექტი და რაც შეიძლება მეტი ხნის განმავლობაში არ დაუშვას მიწი თვისებების არანაირი ცვლილება. ეს ამოცანა უნდა გადაწყდეს მუზეუმის პირობებში, როგორც დაწესებულებისა, რომელიც ღიაა დამთვალიერებლებისათვის და ცდილობს წარუდგინოს მათ თავისი საკუთრება. ამდენად, რესტავრატორის თვალსაზრისით, შენახვის იდეალური პირობები (შავი ყუთი ნულოვანი განათებით, მუდმივი ტემპერატურითა და ტენიანობით) საჭიროა ითვალისწინებდეს ხოლმე როგორც დამთვალიერებლების, ასევე იმ თანამშრომელთა მოთხოვნილებებს, რომელთაც პერიოდულად უჩნდებათ ობიექტის შესწავლის სურვილი. **საკონსერვაციო პოლიტიკა** უნდა განსაზღვ-



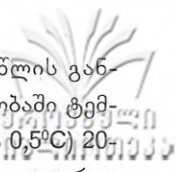
რადეც გრძელვადიან ხარისხობრივ სტანდარტებს ამ სფეროში, კერძოდ, პროფილაქტიკური კონსერვაციის ზომების მიმართულებით.

უკანასკნელ ათწლეულში რესტავრატორების საქმიანობაში (რომლებიც ადრე ძირითადად სამუზეუმო ობიექტების მიმდინარე მოვლით იყვნენ დაკავებული) ობიექტების რესტავრაციიდან აქცენტი სულ უფრო და უფრო შესამჩნევად გადადის ობიექტის მდგომარეობის პროფილაქტიკაზე იმ პირობების შენარჩუნების მეშვეობით, რომელიც ხელს უწყობს მათ მაქსიმალურად ხანგრძლივ შენახვას. **პროფილაქტიკური კონსერვაცია** ნარმოადგენს გამოყენებით დისციპლინას, რომელიც განიხილავს გარემოს ისეთი თვისებების შექმნისა და შენარჩუნების მეთოდებს, რომელიც დამთვალეიერებლისათვის ღია მუზეუმის პირობებში, მინიმუმამდე დაიყვანს ობიექტის მდგომარეობის გაუარესების შესაძლებლობას. პროფილაქტიკური კონსერვაციისათვის გარემოს ძირითადი ფაქტორებია:

- ტემპერატურა და ფარდობითი ტენიანობა;
- ჰაერის ფილტრაცია;
- განათება;
- მავნებლები;
- მოვლა;
- საგანგებო სიტუაციების შემთხვევაში მისაღები ზომები.

ტემპერატურა და ფარდობითი ტენიანობა. — კლიმატური ფაქტორები მჭიდროდ ურთიერთდაკავშირებულია; ფარდობითი ტენიანობა (ფტ) არის პროცენტებით გამოხატული დამოკიდებულება ნიშნულად აღებული ჰაერის აბსოლუტურ ტენიანობასა და იმავე ტემპერატურის პირობებში გაჯერებული წყლის ორთქლის სიმკვრივეს შორის. ტემპერატურის, განსაკუთრებით კი ფარდობითი ტენიანობის არამდგრადობა, მისი ცვლილებები, სერიოზულად აისახება ორგანული მასალების მდგომარეობაზე – ტემპერატურისა და ტენიანობის ხანგრძლივი არასტაბილურობა არსებითად აქვეითებს მათ სიმტკიცეს. ტექსტილი, ქალაღი, ტყავი და ხე – ეს ის მასალებია, რაც ხშირად შედის სამუზეუმო ექსპონატების შემადგენლობაში და განსაკუთრებით მგრძობიარეა ამგვარი ცვლილებების მიმართ, ეს კი განსაკუთრებულ სირთულეებს ქმნის იმ ობიექტების შენახვისათვის, რომლებიც შედგება ორგანული და არაორგანული მასალებისაგან. ხანგრძლივი დროის განმავლობაში მეტისმეტად მაღალმა ფტ-მ შეიძლება გამოიწვიოს ობისა და სოკოს გაჩენა, აგრეთვე – ლითონის კოროზია.

გარემოს მდგომარეობის სტანდარტებით, ორგანული და შერეული მასალებისაგან შემდგარი ბევრი სამუზეუმო კოლექციისათვის, ზომიერ ტემპე-



რატურულ ზონებში ჩვეულებრივ გათვალისწინებულია მთელი წლის განმავლობაში მუდმივი სადღეღამისო ფტ 50% +/- 3%, წლის განმავლობაში ტემპერატურის დასაშვები ცვლილებებით (თანდათანობითი, არაუმეტეს 0,5°C) 20-21°C +/- 0,5°C ზამთარში და 21-24°C ზაფხულში (3.4.2.1). ახალ, სპეციალურად აგებულ სამუზეუმო შენობებში განსაკუთრებით ზომიერი ჰავის პირობებში, ამგვარი სტანდარტის შენარჩუნება არაა რთული; მაგრამ ისტორიულ ნაგებობებში ან სხვა შენობებში, რომელიც შენდებოდა ამ სტანდარტის გაუთვალისწინებლად, და განსაკუთრებით კონტინენტური ჰავის პირობებში, უმეტესად უნვეთ ხოლმე შეგუება ფტ-სთან, რომელიც 55%-ს უდრის, ან მისი მნიშვნელობის დარეგულირება: 55% ზაფხულისა და 40% ზამთრის პირობებში; ყოველთვიურად 5%-ით შემცირებით (ან გაზრდით) ყოველ შემოდგომასა და გაზაფხულზე. ხოლო თუ ეს მნიშვნელობები შენობის საექსპლუატაციო სამსახურისათვის ზედმეტად ძნელი აღმოჩნდება, ან მუზეუმისათვის მეტისმეტად ძვირი, შესაძლებელია ნება დაერთოთ მოახდინონ ცლილება, ვთქვათ, მუზეუმის წლიური სამუშაო დროის განმავლობაში 5-10%-ით. დანარჩენ დროს კი, აუცილებელია მოცემული სტანდარტის შენარჩუნება. ლითონისა და შეუკერავი ქაღალდის ფურცლებისაგან დამზადებული კოლექციები ჩვეულებრივ ინახება უფრო დაბალი ფტ-ს პირობებში (დაახლოებით 40%), ხოლო ობიექტები, რომელიც შემოტანილია ტროპიკებიდან და რომელთაც უფრო მაღალი ჰიგროსკოპიულობა აქვთ, შეიძლება მოითხოვდეს 65% ფტ-ს. ზომებმა, რომელსაც ბოლო დროს იღებენ ენერგოხარჯების შესამცირებლად, კერძოდ, დიდი ბრიტანეთის მუზეუმებში, შექმნა უფრო ღმობიერი რეკომენდაციების დაშვების შესაძლებლობა.

როგორც კი სტანდარტები შეთანხმდება, რესტავრატორებს ეკისრებათ გარემოს ამ პირობების ზედმინევენით კონტროლირება – ჩვეულებრივ ფსიქომეტრებისა ან ჰიგროთერმოგრაფების მეშვეობით, თუმცა შენობების საექსპლუატაციო სისტემების კომპიუტერიზაცია ახლა უკვე იძლევა შესაძლებლობას ელექტრონული საშუალებებით გაკონტროლდეს ფტ და ტემპერატურა. შესაბამისი დეტექტორები განთავსდება ისე, რომ უზრუნველყოფილი იქნას გარემოს მდგომარეობის კონტროლი ყველა დონეზე და ყველა დარბაზში, საცავეში, დიდ საგამოფენო ვიტრინებში. აუცილებელია გარე კლიმატური პირობებისა და მუზეუმის იმ შიდა სივრცეების მდგომარეობის სინქრონული აღრიცხვა, რომელიც არ არის ჩართული გათბობის, ვენტილაციისა და ჰაერის კონდიციონირების მეშვეობით გარემოს მუდმივი პირობების შენარჩუნების სისტემაში. სათავსებში, რომელშიც ჩვეულებრივ არ არის განთავსებული სამუზეუმო ექსპონატები, უნდა შენარჩუნდეს კომფორტული პირობები ადამიანებისათვის.

როგორც წესი, გარემოს დადგენილ პარამეტრებს ინარჩუნებენ ჰაერის ვენტილაციის სისტემის მეშვეობით, რომელიც, საჭიროების შემთხვევაში, გარემოს აწვდის გამთბარ ან გაგრილებულ, ტენიან ან მშრალ ჰაერს. ჩვეულებრივ, ცდილობენ მინიმუმამდე დაიყვანონ დაუმუშავებელი ჰაერით ჩანაცვლება. საექსპლუატაციო დარგის ინჟინრებს უწევთ არა მარტო ჰაერის იზოლაციის, არამედ მასში წყლის ორთქლის შეღწევის თავიდან აცილების (0,04-0,08 პერმს) უზრუნველყოფა იმისათვის, რომ თავიდან აიცილონ შენობის შიგნიდან (კედლებს შორის), ჰაერის გაპარვა. შენობის ფანჯრები და კარები უნდა იყოს შემინული სამი მინით, რომელთა შორის დაშორება არანაკლებ 1,3 სმ-ია, ხოლო სხვენში ფანჯრების არსებობის შემთხვევაში, აუცილებელია სპეციალური ბუფერული არის შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს გარეთა კლიმატური პარამეტრებიდან დარბაზებსა და საცავებში შექმნილ პარამეტრებზე გადასვლას. ქვემოთ (3.4) ნაჩვენებია იქნება ზოგიერთი არქიტექტურული პრობლემა და ამოცანა, რომელიც წარმოიქმნება გარემოს პირობებისადმი პროფილაქტიკური კონსერვაციის მოთხოვნების შედეგად.

ჰაერის განმენდა. მტვერი და ჰაერის სხვა დამაბინძურებლები წარმოადგენს გარემოს მნიშვნელოვან ფაქტორებს, რომლებიც მოქმედებს ექსპონატების შენახვაზე, განსაკუთრებით – ინდუსტრიულ რაიონებში ან იქ, სადაც ტრანსპორტის დიდი ნაკადია. ბევრი მუზეუმი განლაგებულია სწორედ ასეთ ადგილებში. საბედნიეროდ, ამ ფაქტორების წარმატებით გაკონტროლება შესაძლებელია ფილტრების სწორად არჩეული სისტემის მეშვეობით. იდეალურ შემთხვევაში პირველი ფილტრი უნდა უზრუნველყოფდეს განმენდის 25-30%-ს (ნიმუში 52-76, თავი “მტვრისაგან განმენდა”, გათბობის, გაგრილების და კონდიციონირების სპეციალისტების ამერიკული საზოგადოების ცნობარი - ASHRAE), მეორე - 40-85%-ს, ხოლო უკანასკნელი - 90-95%-ს. ფილტრების ეს ნაკრები უნდა განთავსდეს იმგვარად, რომ მათში გაიაროს როგორც გარედან შემოსულმა, ისე რეცირკულირებულმა – შიგნით არსებულმა ჰაერმა (ელექტრონული საჰაერო ფილტრების გამოყენება არ არის რეკომენდებული, ვინაიდან მათ მიერ გამოყოფილი ოზონი შეიძლება მავნე იყოს კოლექციებისათვის). ჰაერის დამაბინძურებელი აირების გამოვლენის ჩვეულებრივი საშუალებაა მუზეუმის ახლოს, მიმდებარე ტერიტორიაზე (ხანგრძლივი დროის განმავლობაში) გაპრიალებული ლითონის “ხელსაწყოების” დაყენება და მათზე ჩამოყალიბებული კოროზიის პროდუქტების შემდგომი ანალიზი. ჰაერის დაბინძურების თავიდან ასაცილებლად ან შესამცირებლად რეკომენდებულია ხის აქტივირებული ნახშირის ფილტრები.

განათება. ბუნებრივი ან ხელოვნური განათების გამო ექსპონატების ფერის გაუარესება რესტავრატორების კიდევ ერთი საზრუნავია. ქალაქის ან

სხვა, სინათლის მიმართ მგრძნობიარე, ორგანული მასალებისგან დამზადებული ობიექტების, ნახატებისა და აქვარელის გამოფენებზე აუცილებელია გექონდეს განათების თანდათან მარეგულირებელი მოწყობილობა, 50 ლუქსის ჩათვლით. ზეთის ან აკრილის საღებავებით დანერილი სურათებისათვის, ისევე, როგორც სხვა, სინათლისადმი ზომიერად მგრძნობიარე ობიექტებისათვის, ჩვეულებრივ რეკომენდებულია განათება 150-200 ლუქსის ფარგლებში. კერამიკის, მინის, ქვის და ლითონისაგან დამზადებული საგნების უმრავლესობა სინათლის მიმართ ნაკლებად მგრძნობიარეა და კონტრასტულობის 6:1 შეფარდებისას (ექსპონირებული ობიექტის ყველაზე მეტად და ყველაზე ნაკლებად განათებულ სიბრტყეებს შორის სხვაობა) 300 ლუქსამდე განათებას უძლებს.

აქ ყველაზე მნიშვნელოვანია ექსპონირების ხანგრძლივობა. რესტავრატორების რეკომენდაციით, ლუქს-საათების საერთო რაოდენობის შესამცირებლად საჭიროა სინათლისადმი მგრძნობიარე ობიექტები პერიოდულად ამოღებულ იქნას ექსპოზიციიდან; გამოფენებისათვის, სადაც ექსპონირებულია ქაღალდზე შესრულებული ნამუშევრები, აუცილებელია წინასწარ დაიგეგმოს სადემონსტრაციო ექსპონატების როტაცია და ზედმინევნით გაკონტროლდეს საათების საერთო რაოდენობა, რომლის განმავლობაშიც ისინი განიცდის სინათლის ზემოქმედებას. განსაკუთრებით მგრძნობიარე ექსპონატებისათვის, რომლებისთვისაც დაუშვებელია 50 ლუქსზე მეტი განათება, სხვადასხვა მუზეუმებში მიღებული სტანდარტები მერყეობს წელიწადში 120.000-დან (მაქსიმუმი) 60.000 (მინიმუმი) ლუქს-საათს შორის.

კიდევ ერთ პრობლემას წარმოადგენს ულტრაიისფერი გამოსხივება, რომლის დასაშვები დონე უანასკნელ დროს შემცირდა და დღეს არ უნდა აღემატებოდეს 10 (ადრინდელი 75-ის ნაცვლად) მიკროვატს ლიუმენზე. ეს მოხდა ფლუორესცენციულ ნათურებში ჩადგმული ულტრაიისფერი ფილტრებისა და აგრეთვე ფანჯრის მინებისათვის განკუთვნილი აპკების ან ლამინატის ხარისხის მნიშვნელოვანი გაუმჯობესებით ფლუორესცენციული ნათურებისა და სხვა ნყარობის ბაზარზე არსებული ფართო არჩევანი (ბოჭკოვანი ოპტიკის უკანასკნელ მიღწევებთან ერთად), რესტავრატორებს, მცველებსა და გამოფენების დიზაინერებს ფართო დიაპაზონს უქმნის განათების საშუალებების არჩევაში და მიუხედავად იმისა, რომ ამ პროცესში შეიძლება განიხილებოდეს და მხედველობაში მისაღები იყოს სხვადასხვა ესთეტიკური ფაქტორები (მაგალითად, ფერის გაცემის კოეფიციენტი იყოს მინიმუმ 85), ძირითადი ყურადღება უნდა მიექცეს განათებისა და ულტრაიისფერი გამოსხივების დასაშვები დონისადმი პროფილაქტიკური კონსერვაციის მოთხოვნებს.

მავნებლები. მღრღნელები და მწერები (მავნებლები) რესტავრატორის მართლაც ნამდვილი მტრებია. მათგან საუკეთესო თავდაცვაა სისუფთავე და

ნესრიგი. შეიძლება გამოვიყენოთ სანამლავეები და ქიმიური დამუშავება, მაგრამ საჭიროა ექსპონატებზე მათი შესაძლო გავლენის გათვალისწინებაც. ადრე მუზეუმებში საკმაოდ ხშირად გამოიყენებოდა ახალი მენაჟენების შეხრჩოლების მეთოდი, ზოგან ამას ახლაც აკეთებენ, მაგრამ მუზეუმთა უმრავლესობაში მასზე უარი თქვეს პერსონალის რისკისა და იურიდიულ ფორმებში მისაღები ლიცენზიების აღების აუცილებლობის გამო. ექსპერიმენტები, რომლებიც ამჟამად ტარდება აზოტის ჟანგზე, როგორც ჩანს, გვიპირდება ნაკლებ საშიშ საშუალებას მავნე მწერთა წინააღმდეგ. ახლა ბევრ მუზეუმში შეხრჩოლებისათვის განკუთვნილი ძველი კამერები გადაკეთებულია უჟანგბადო კამერებად. გამოიგონეს სხვა არატოქსიკური მეთოდიც – ექსპონატებს ათავსებენ კამერაში, სადაც ისინი ცხელდება 52°C-მდე როგორც ობიექტის, ასევე გარემოს მუდმივი ფარდობითი ტენიანობის პირობებში.

მოვლა. პროფილაქტიკური კონსერვაციის ამოცანები მოიცავს მუზეუმის ყველა იმ თანამშრომლის სპეციალურ მომზადებას, რომელსაც რაიმე სახის უშუალო, ფიზიკური კონტაქტი შეიძლება ჰქონდეს ექსპონატებთან. კონსერვაციის განყოფილებამ უნდა შეიმუშაოს ინსტრუქციები ობიექტებთან ფრთხილად მოპყრობის, მათი გადაადგილებისა და განთავსების შესახებ. მაგალითად, სავალდებულოა ყველა შესანახ ობიექტთან მუშაობისას გამოყენებული იქნას ბამბის ქსოვილის გაუხამებელი ხელთათმანები (გამონაკლისია ობიექტების მცირე კლასი, მაგალითად, ლაქიანი ნაკეთობები და ჩუქურთმიანი დეტალები). ობიექტის გადაადგილებისა და განთავსებისას, მასთან მუშაობის მეთოდები და წესები აუცილებლად უნდა ესადაგებოდეს კონკრეტული კოლექციის მოთხოვნილებებს და გამომდინარეობდეს იმ მასალიდან, რომლისგანაც ობიექტებია დამზადებული. საჭიროა ზედმინევენით იყოს აღწერილი მტვრის განმენდის პროცედურები და განისაზღვროს, ვინ და რა დონეზე უნდა ასრულებდეს ამ სამუშაოს. ინსტრუქციები უნდა განსაზღვრავდეს აგრეთვე მუზეუმის სატრანსპორტო საშუალებების (სატივროთო მანქანები, ურიკები, სხვ.) მიმართ მოთხოვნებსაც და გადაზიდვისას, საჭიროების შემთხვევაში, უნდა ითვალისწინებდეს დამატებითი მონყობილობების გამოყენებას ხელოვნების ნაწარმოებების, საგნების, ნიმუშების ან საარქივო მასალების დასაცავად.

ზომები საგანგებო სიტუაციის შემთხვევაში. რესტავრატორებისათვის აუცილებელია უსაფრთხოების სამსახურის ხელმძღვანელებთან მჭიდრო თანამშრომლობა, ვინაიდან საგანგებო სიტუაციებში მოქმედებათა თანმიმდევრობა მაქსიმალურად სრულად უნდა ითვალისწინებდეს ყოველგვარ ქმედებათა ზეგავლენას კოლექციებზე. რესტავრატორი უნდა დარწმუნდეს, რომ მუზეუმში დამონტაჟებულია სწორად არჩეული ხანძარსაწინააღმდეგო სისტემა



და მისი ამოქმედების შემთხვევაში, ქმედებათა თანმიმდევრობა კარგად ცნობილი და გასაგებია ყველასათვის, ვისმა ქმედებამაც ამ სიტუაციაში შეიძლება გავლენა იქონიოს კოლექციების მდგომარეობაზე. ხანძარი, წყალდიდობა, მიწისძვრა, ქარიშხალი ან ტორნადო – ნებისმიერი მსგავსი მოვლენა გათვალისწინებული უნდა იქნას რესტავრატორის მიერ. მუზეუმის მთავარი რესტავრატორი უდავოდ უნდა შედიოდეს იმ ჯგუფის შემადგენლობაში, რომელიც პასუხისმგებელია საგანგებო სიტუაციაში მისაღებ ზომებზე. საგანგებო ზომების ინსტრუქციის ცოდნა სავალდებულო უნდა იყოს ყველასათვის, და გარდა ამისა, აუცილებელია რეგულარულად (მაგრამ პერსონალისათვის მოულოდნელად) სასწავლო განგავის ჩატარება იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილი იქნეს თანამშრომელთა მზადყოფნა საგანგებო სიტუაციისათვის.

3.2.5.2. ობიექტის შესწავლა და დამუშავება

მიუხედავად იმისა, რომ პროფილაქტიკური სამუშაო სულ უფრო და უფრო მეტ როლს ასრულებს რესტავრატორთა საქმიანობაში, სამუზეუმო ობიექტების შენახვა-დაცვის მიზნით მათი დათვალიერება და დამუშავება კვლავაც წარმოადგენს ნებისმიერი მუზეუმის კონსერვაციის განყოფილების სამუშაოს. ჩვეულებრივ, მსგავსი სამუშაოს ადგილია **სარესტავრაციო სტუდია**, გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც ობიექტის ზომა არ იძლევა მისი იქ გადატანის შესაძლებლობას.

ობიექტის შესწავლა და დამუშავება მოიცავს სამუშაოთა ფართო სპექტრს. კერძოდ: ცნობის შედგენას ობიექტის მდგომარეობაზე (რაც აუცილებელია იმ შემთხვევაში, როცა ობიექტი მიიღება ან გაიცემა დროებით სარგებლობაში, ან გადადის საცავიდან ექსპოზიციაში), აგრეთვე რუტინულ ყოველდღიურ დასუფთავებას, გულდასმით კვლევას და ობიექტების უსაფრთხო ტესტირებას, რაც საჭიროა იმის დასადგენად, თუ რა დამუშავება სჭირდება ობიექტებს საკონსერვაციოდ და შემდგომში, ამ დამუშავების განხორციელებას, რაც ხშირად ხანგრძლივი პროცესია. დამუშავების მეთოდები სხვადასხვაგვარია – დანყებულ სურათების “ცხელ მაგიდაზე” გასწორებით და დამთავრებული თევების ან ნლების განმავლობაში სველი ხის პოლიეთილენგლიკოლიან კასრებში დაღობობით. ამგვარი კვლევები მოითხოვს სპეციალურ ლაბორატორიულ დანადგარებს, რომელთა ზუღმივი მოდერნიზება აუცილებელია. ეს ნიშნავს, რომ მუზეუმის ბიუჯეტში გათვალისწინებული უნდა იყოს შესაბამისი ხარჯები. დიდ მუზეუმებში ზოგჯერ მიზანშეწონილია კონკრეტული მასალების ან კოლექციის ობიექტების შესწავლასა და დამუშავებაზე ორიენტირებული ლაბორატორიების

შექმნა – ქალაქის, ფერწერის, ლითონების, არქეოლოგიური გათხრების მასალების, ხისა და ა.შ.

ამ სამუშაოს დაგეგმვა და მისი მართვა წარმოადგენს რთულ ამოცანას პრიორიტეტების დადგენისა და მათი უცილობელი განხორციელების საქმეში. საჭიროა პრიორიტეტებით ხელმძღვანელობა იმ შემთხვევებშიც კი, როდესაც სასწრაფოდ საჭიროა ექსპონატების დროებით ექსპოზიციაში გატანა ან ხდება მათი გადაცემა (ან მიღება) დროებით სარგებლობაში. ჩვეულებრივ, მთავარი რესტავრატორი ადგენს **საკონსერვაციო დამუშავების გეგმას** და ნებისმიერი მოთხოვნები მასში ცვლილებებზე მთელი გულისყურით უნდა იქნას განხილული კოლექციების მართვის დარგში დირექტორის მოადგილის, დირექტორის ან მცველების მიერ, რათა მუზეუმის ამოცანები დროებითი ექსპოზიციების მოწყობის ან დროებით სარგებლობაში ექსპონატების გადაცემასთან (მიღებასთან) დაკავშირებით და გეგმები არ ეწინააღმდეგებოდეს კოლექციის დაცულობის უზრუნველყოფის გრძელვადიან ვალდებულებებს.

საკონსერვაციო დამუშავების ზოგიერთ პროცესში გამოიყენება მასალები, რომლებიც პოტენციურად სახიფათოა მათთან მომუშავე ადამიანებისათვის. ამიტომ აუცილებელია ლაბორატორიები აღიჭურვოს გამწოვი მონყობილობით, რომელიც უზრუნველყოფს მავნე ქიმიური ნივთიერებების ჰაერიდან განოვას. ისინი განლაგებული უნდა იყოს მუზეუმის გადაუდებელი სამედიცინო დახმარების პუნქტის სიახლოვეს, აღჭურვილი უნდა იყოს თვალების გამოსაბანად აუცილებელი საშუალებებით და უნდა ჰქონდეთ საშხაპეები მავნე ნივთიერებების გამონაბოლქვის შემთხვევებისათვის ან სხვა ტიპის ინციდენტებისათვის.

3.2.5.3. რესტავრაცია

მაშინ, როცა საკონსერვაციო დამუშავება მოწოდებულია შეინარჩუნოს ობიექტი, ან სულ მცირე – შეანელოს მისი მდგომარეობის გაუარესება, რესტავრაციის მიზანია სამუზეუმო ექსპონატების დაბრუნება პირვანდელ ან სხვა მდგომარეობაში, რაც მიზანშეწინილი იქნება ექსპონირებისათვის. ამ საქმიანობის მართვა ხორციელდება **სარესტავრაციო პოლიტიკისა** და ზედმინვენით დამუშავებული **სარესტავრაციო ინსტრუქციების კრებულის** მეშვეობით.

მუზეუმის სარესტავრაციო პოლიტიკა უნდა ცხადყოფდეს მის იდეოლოგიას ობიექტების აღდგენის სფეროში. იგი ნათლად უნდა გვიჩვენებდეს, რომ მაგალითად, ლაკუნები ობიექტებში, როგორც წესი, დატოვებულ უნდა იქნას ხილულად (ამისათვის ისინი შეიძლება ნეიტრალური ფერის საღებავით



დაიფაროს), მაგრამ არ უნდა სცადონ მათი დამალვა ან ობიექტის იმგვარად აღდგენა, რომ იგი გამოიყურებოდეს ისე, თითქოს არცა-კი ყოფილა დაზიანებული. ეს პოლიტიკა მეტად მნიშვნელოვანია კოლექციების შენახვა-დაცვისა და მათი ორიგინალობის შეგრძნების შექმნისათვის. იგი იწვევს აგრეთვე დამთვლიერებელთა ნდობას, რომლებიც მადლიერებით დააფასებენ მუზეუმის რესტავრატორთა შრომას, რომლებმაც შესაძლებლობა მისცეს მათ, გაარჩიონ პირვანდელი ობიექტი რესტავრატორის ოსტატობის ნაყოფისაგან.

მაგრამ აქ გვერდს ვერ ავუვლით გამოწვევებსა და განსაკუთრებულ შემთხვევებს. ნამსხვრევებისაგან შედგენილი პრეისტორიული ქოთნის მიმართ პოლიტიკა შეიძლება იყოს საკმარისად მკაფიო და გარკვეული – შეუფერავად უნდა დარჩეს ნამტვრევების შეერთების ადგილები, რითაც გამოჩნდება თუ სად გამოიყენა მუზეუმმა თავისი მასალები. მაგრამ სურათის შედარებით მცირე მონაკვეთის აღდგენისას, როგორც წესი, რესტავრაციის მიზანია მაქსიმალური მიახლოება ავტორის ჩანაფიქრთან, საერთო კოლორიტთან; ტილოს გარკვეულ მონაკვეთებს ხელუხლებლად ტოვებენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი ისინი იმდენად დიდია, რომ მიიღება გადაწყვეტილება, აჩვენონ დამთვლიერებელს თავდაპირველი ჩანაფიქრის აღდგენის შეუძლებლობა. უფრო რთული შეიძლება აღმოჩნდეს გადაწყვეტილება ტექნიკის რესტავრაციისა ან დაღუპული გემის ნაშთების ჩვენების შესახებ; მუზეუმის სურვილი - ნათლად აჩვენოს დამთვლიერებელს, რა არის ნამდვილი და რა – არა, თითოეულ კონკრეტულ შემთხვევაში ითხოვს საკითხისადმი პასუხისმგებლობით და შემოქმედებითად მიდგომას.

სარესტავრაციო პოლიტიკა და სარესტავრაციო ინსტრუქციები განსაკუთრებით აუცილებელია იმ დაწესებულებებისათვის, რომლებიც სარესტავრაციო სამუშაოებისათვის მოხალისეებს იწვევენ. ეს დამახასიათებელია ტრანსპორტის, სამხედრო, სოფლის მეურნეობისა და ეთნოგრაფიული მუზეუმებისათვის. მოხალისეების კეთილი ზრახვები ზოგჯერ იმით მთავრდება, რომ მათ მიერ “რესტავრირებულ” სატრანსპორტო საშუალებებსა და მექანიზმებს აღარაფერი აქვთ საერთო ორიგინალთან. ინსტრუქცია ნებას უნდა რთავდეს მათ, იმუშაონ მხოლოდ სპეციალისტების მეთვალყურეობით და შესაბამისი მცველის მიერ შედგენილი ეტაპობრივი გეგმის ზუსტი დაცვით. სარესტავრაციო სამუშაოებში მოხალისეების მონაწილეობის ყველა შემთხვევაში აუცილებელია სარესტავრაციო პროცესის ყველა ეტაპის ზედმინევენით ზუსტი დოკუმენტირება ფოტო და ტექსტუალური მასალებით.

3.2.5.4. კონსერვაციასთან დაკავშირებული კვლევები



მუზეუმის თანამშრომლების თანამდებობებისა და საკვალიფიკაციო მოთხოვნების დანართში მოცემული სია მოიცავს როგორც პრაქტიკოს რესტავრატორებს, ასევე რესტავრატორ-მკვლევარებს. ეს უკანასკნელი (თუ მუზეუმი საკმარისად დიდია იმისათვის, რომ ამგვარი თანამშრომლები ჰყავდეს) დაკავებულნი არიან მხოლოდ კონსერვაციის დარგში კვლევებით. მაგრამ პრაქტიკოსი რესტავრატორებიც ხშირად მიიჩნევენ კვლევებს თავიანთი სამსახურებრივი მოვალეობების მნიშვნელოვან ნაწილად.

როგორც უკვე აღინიშნა კვლევითი სამუშაოების გეგმების შესახებ მსჯელობისას (იხ. 3.2.1.), ისინი აუცილებელია არა მხოლოდ რესტავრატორებისათვის, არამედ მუზეუმის სხვა თანამშრომლებისთვისაც, რომლებიც კვლევებს აწარმოებენ. ამიტომ რესტავრატორები, პრაქტიკოსებიც და მკვლევარებიც, ასეთ გეგმებს უნდა ადგენდნენ თითოეული პროექტის სავარაუდო დროის ჩარჩოების მითითებით, როგორც ეს ხდება მცველების შემთხვევაში. კვლევითი გეგმები შეიძლება სასარგებლო აღმოჩნდეს მაშინ, როდესაც მომავალი გამოფენების მოწყობის ან მოსალოდნელი შენაძინების გამო დირექტორი ან მთავარი რესტავრატორი იძულებული ხდება, დასვას საკითხი მუშაობის მიმართულების შეცვლის შესახებ. დაინტერესებულ პირებს გეგმა შესაძლებლობას მისცემს - ყურადღებით განიხილონ ამგვარი ცვლილების შესაძლო შედეგები და ერთობლივად გადაწყვიტონ, სასიკეთო იქნება თუ არა იგი მუზეუმისათვის.

მუზეუმის საქმიანობის მეტად მნიშვნელოვანი ასპექტია კვლევები კონსერვაციის დარგში, იქნება ეს ახალი მასალების შემოწმება, რომელსაც სთავაზობენ საჩვენებლად, თუ კონსერვაციისა და რესტავრაციის თანამედროვე მეთოდების შესწავლა, ან მოცემულ კოლექციაში დაცული ხელოვნების ნაწარმოებებისა და ნივთების დამზადების მეთოდებისა და მასალების შესწავლა. მუზეუმის ხელმძღვანელობა უნდა ცდილობდეს, რომ რესტავრატორებს კვლევებისათვის ჰქონდეთ დრო, ადგილი, მასალა და აღჭურვილობა, გარდა ამისა, შესაძლებლობა, გაუზიარონ თავიანთი კვლევების შედეგები სხვა მუზეუმებს და კოლექციონერებს.

აუცილებელია, ნებისმიერი კვლევა კონსერვაციის დარგში გულდასმით იყოს დაგეგმილი. ამასთან, საჭიროა ჩატარდეს კონსულტაციები აკადემიური დანებსებულებებისა და სხვა მუზეუმების სპეციალისტებთან, რომლებიც შესაძლოა მსგავს პრობლემებზე მუშაობენ. მუზეუმების რესტავრატორები აუცილებლად უნდა იღებდნენ მონაწილეობას საერთაშორისო კონფერენციებში და ეცნობოდნენ საჭირო ლიტერატურას, რათა არ ჩამორჩნენ ცხოვრებას

და არ მოუწიოთ ველოსიპედის გამოგონება. საერთაშორისო კომპიუტერული საკონსერვაციო ქსელისა და მუზეუმების საერთაშორისო საბჭოს (ICOM) კონსერვაციის საერთაშორისო კომიტეტის მუშაობაში მონაწილეობა (ICC) შესაძლებლობას მისცემს მუზეუმის რესტავრატორებს, თვითონაც იყვნენ მიმდინარე მოვლენათა საქმის კურსში და კოლეგებსაც გაუზიარონ თავიანთი მიღწევები.

3.2.5.5. გამოწინების მომზადება

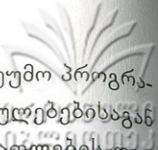
მუზეუმებში **ლაბორანტების** სტატუსი ხშირად საკმაოდ დაბალია. მიუხედავად ამისა, საჩვენებლად და დროებით სარგებლობაში გადასაცემად ობიექტების მომზადება, ობიექტების მონტაჟი, დემონტაჟი და საცავებში დაბრუნება ლაბორანტების საქმეა და წარმოადგენს დამაკავშირებელ რგოლს მუზეუმის კოლექციის შენახვაზე პასუხისმგებლობასა და დამთვალეიერებასათვის მათი წარდგენის ამოცანას შორის. ლაბორანტებმა უნდა იმუშაონ რესტავრატორებთან მჭიდრო კონტაქტში, განსაკუთრებით იმ ასპექტებზე, რომელიც ეხება ექსპოზიციებსა და საცავებში გამოყენებულ მასალებსა და სამაგრი მონყობილობების სანდობას და უსაფრთხოებას. სეისმურად სახიფათო ზონებში განლაგებულ მუზეუმებში ლაბორანტებს უხდებათ განსაკუთრებული ამოცანის გადანყვეტა – ხელოვნების ნიმუშებისა და მატერიალური კულტურის საგნების ჩვენებისა და შენახვის ისეთი საშუალებების გამოგონება, რომლებიც მინიმუმამდე დაიყვანს მიწისძვრების შედეგად კოლექციების დაზიანების პოტენციურ საშიშროებას.

3.3. საზოგადოებაზე ორიენტირებული

პროგრამების მართვა

დამთვალეიერებელზე ორიენტირებული პროგრამები (დოკ) მოიცავს მუზეუმის მთელ საქმიანობას, რომელიც მიმართულია აუდიტორიის გაფართოებასა და დამთვალეიერებლების მოზიდვაზე მუზეუმთან უფრო აქტიური ურთიერთქმედებისაკენ: ისინი ამდიდრებს დამთვალეიერებელთა გამოცდილებას, სიამოვნებას ანიჭებს და აფართოებს მათ წარმოდგენებს, იზიდავს ახალ დამთვალეიერებლებს და იწვევს მათში მუზეუმში კვლავ დაბრუნების სურვილს. XXI საუკუნის წარმატებული სამუზეუმო პროგრამების მომზადებაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დოკ-ის მართვის ორი მახასიათებელი – დამთვალეიერებლების მოთხოვნებისადმი ყურადღება და შემოქმედებითი მიდგომა.

როდესაც საუბრობენ **დამთვალეიერებელთა მოთხოვნებისადმი ყურა-**



დღებაზე, მხედველობაში აქვთ ის მარტივი ფაქტი, რომ სამუზეუმო პროგრამები იქმნება ადამიანებისათვის. საგანმანათლებლო დაწესებულებებისაგან განსხვავებით, რომლებიც თავის მსმენელს სთავაზობს განათლების დოკუმენტის ან ლიცენზიის მისაღებად აუცილებელ სასწავლო კურსებს, სამუზეუმო პროგრამები მონოდებულია, დააკმაყოფილოს ადამიანების თვითგანათლების, “მთელი ცხოვრების მანძილზე უწყვეტი სწავლის” მოთხოვნილება. სამეცნიერო სიმპოზიუმის ჩატარებისას ან ინტერნეტში საკუთარი საიტის შექმნისას, სადაც ნებისმიერ ადამიანს ექმნება შესაძლებლობა თავისუფალ დროს “ინადიროს” საგანძურზე, მუზეუმი ახორციელებს პროგრამებს, რომლებიც პასუხობს დამთვალიერებელთა მოთხოვნებს და აკმაყოფილებს მათ ინტერესებსაც.

ნიშნავს თუ არა ეს, რომ სამუზეუმო პროგრამების მომზადებისას საკმარისია დამთვალიერებელთა გამოკითხვის ჩატარება? სრულებითაც არა. ამგვარ პროგრამებს შეიმუშავენ სპეციალისტები, რომელთაც ღრმად ესმით მუზეუმის მისიაც და პუბლიკის მოთხოვნილებებიც. პროგრამების ხარისხის მუდმივად შეფასება, მათ შორის პუბლიკის გამოკითხვის მეშვეობითაც, ერთადერთი საშუალებაა, რათა დავრწმუნდეთ, რომ სამუზეუმო პროგრამები თავისი შინაარსით, დონით, ფორმითა და ორგანიზაციის მეთოდებით ნამდვილად საინტერესოა დამთვალიერებლებისათვის (და არა მხოლოდ პერსონალისათვის).

შემოქმედებითი მიდგომა გაუთვალისწინებელი და განსაკუთრებული ფაქტორია: იგი წარმოადგენს ექსკურსიამძღოლის შთაგონების წყაროს; მოულოდნელ “თანამეზობლობას” ორი სურათისა, რომლებიც ადრე არასოდეს გამოფენილა გვერდი-გვერდ; ჩვეული ნივთების ახლებურ გააზრებას თეატრალიზებული დემონსტრირებით; დამთვალიერებლის გაოცებას ელექტრობის სასწაულით, რომელიც კრავს სინათლის რკალს; შესანიშნავად გამოფენილი სამუზეუმო ექსპონატების გარემოცვის ჯადოსნურ ხიბლს; ცნობათა ბიუროს მუშაკების ენთუზიაზმს. რაც მეტია მუზეუმის ხელმძღვანელთა უნარი, ხელი შეუწყოს პერსონალის შემოქმედებითი მისწრაფებების განხორციელებას და პატივი სცეს დამთვალიერებელთა შემოქმედებით პოტენციალს, მით მეტია ალბათობა, ამ მუზეუმში იარსებოს დამთვალიერებელზე ორიენტირებული პროგრამებისადმი შემოქმედებითა მიდგომა.

თუ როგორ უნდა იმართებოდეს დამთვალიერებელზე ორიენტირებული პროგრამები და საქმიანობა, ამ ნაწილში განხილულია შემდეგი მიმართულებების მიხედვით:

- გამოფენები;
- ინტერპრეტაცია;



- საგანმანათლებლო პროგრამები;
- საქმიანობის საზღვრების გაფართოება და აუდიტორიის მოზიდვა;
- საგამომცემლო საქმიანობა;
- მარკეტინგი;
- დამთვალეირებლების მომსახურება.

3.3.1. გამოფენები

გამოფენები წარმოადგენს მუზეუმისა და დამთვალეირებლის ურთიერთ-ქმედების მთავარ ასპარეზს. მართლაც, მუზეუმის წარმატება-წარუმატებლობაზე პუბლიკა ყველაზე ხშირად მსჯელობს მისი საგამოფენო პროგრამის მიხედვით. საგამოფენო პოლიტიკა და გამოფენების მომზადების პროცესი წარმოადგენს საგამოფენო პროგრამის მართვის ორ უმნიშვნელოვანეს საშუალებას, რომელიც მუზეუმის ადმინისტრაციამ აუცილებლად გამოიყენოს.

3.3.1.1. საგამოფენო პოლიტიკა

მუზეუმის ხელმძღვანელობის მიერ ჩამოყალიბებული საგამოფენო პოლიტიკა წარმოადგენს მართვის ძირითად საშუალებას, რომელიც განსაზღვრავს:

- საგამოფენო პროგრამის პრიორიტეტებს;
- ობიექტების წარდგენის იდეოლოგიას;
- დროებითი ექსპოზიციების რაოდენობას, სიხშირეს, სიდიდეს და თემატიკას.

პერსონალისათვის და ყველასათვის, ვისაც მუზეუმის ბედზე შესტიკვა გული, ერთნაირად მნიშვნელოვანია გააცნობიეროს **საგამოფენო პროგრამის პრიორიტეტები**. მაგალითად, გამოფენების სამეცნიერო ხასიათის შეთავსება დამთვალეირებელთა ინტერესებთან, უპირატესობის მინიჭება ადგილობრივი, რეგიონული, ეროვნული ან საერთაშორისო მნიშვნელობის გამოფენებისათვის და ბოლოს, მუზეუმის მზადყოფნა დამთვალეირებლებისათვის თავისი კოლექციების ხელმისაწვდომობის გასაფართოებლად, ექსპონატების როტაციისა და სპეციალიზებული გამოფენების მოსაწყობად.

ობიექტების წარდგენის იდეოლოგია განსაზღვრავს საგამოფენო სივრცის გამოყენების მეთოდებს დამთვალეირებლებთან ურთიერთქმედებისათვის. თანამედროვე საგამოფენო იდეოლოგია მეტად მრავალფეროვანია. ზოგიერთი მუზეუმები იყენებს მიდგომათა მთელ სპექტრს, სხვანი თავისთვის ირჩევენ მხოლოდ ერთს, მესამენი – ირჩევენ გარკვეულ მიდგომას მუდმივი ექსპოზიციისათვის და განიხილავენ დროებით გამოფენებს, როგორც

სხვადასხვა ტიპის ექსპოზიციებით ექსპერიმენტების ჩატარების საშუალებას, მოკლედ აღვწერთ ექვს ასეთ ტიპს.

ვიზუალური. ამგვარ ექსპოზიციებში მატერიალური კულტურის საგნები ან ხელოვნების ნაწარმოებები წარდგენილია ესთეტიკური კუთხით, რაც აძლიერებს აღქმის ემოციურ მუხტს. ეს მიდგომა ყველაზე მეტად ტიპურია სამხატვრო გალერეებისათვის, მაგრამ წარმატებით გამოიყენება ბევრ სხვა მუზეუმშიც, იმისათვის, რომ დამთვალიერებლებში გამოიწვიოს განცვიფრება და აღფრთოვანება, მაგალითად, საბუნებისმეტყველო მეცნიერებათა მუზეუმში მთვარის ნიადაგის ნატეხის ეფექტურად ჩვენება.

თემატური. ინტერპრეტაციის გრაფიკული და სხვა საშუალებები სამუზეუმო ობიექტებს ათავსებს უფრო ფართო სოციალურ, ისტორიულ, კულტურულ ან სამეცნიერო კონტექსტში. ექსპოზიციების ეს ტიპი (მას ზოგჯერ დიდაქტიკურსაც უწოდებენ) ფართოდ გამოიყენება სრულიად განსხვავებულ ისტორიულ ან სამეცნიერო მუზეუმებში.

გარემოს ამსახველი. ადგილისა და დროის ატმოსფეროს, გარემოს, რომელშიც იქმნებოდა (გამოიყენებოდა) ესა თუ ის ექსპონატი, წარმოადგენენ (აღადგენენ) როგორც მსხვილმასშტაბიანი კომპლექსური გამოფენების, ასევე ცალკეულ დარბაზებში მონყობილი გამოფენების მეშვეობით. მაგალითებად აქ გამოდგება ერთი მხრივ, ეკატერინე დიდის კარის ატრიბუტიკა, რომელიც ექსპონირებული იყო 1995 წელს გამოფენაზე “მეფეთა საგანძური”, ხოლო მეორე მხრივ, “კოსმოსის კვლევის ცენტრები” - წარმოდგენილი ამერიკის მეცნიერების მუზეუმებში.

სისტემური. ვიქტორიანულ პერიოდში სამუზეუმო ექსპოზიციების ტიპებს შორის დომინირებდა ობიექტების მრავალპლანიანი კომპოზიციები, რომლის მიზანი იყო ამა თუ იმ მოვლენის ყველა ნაირსახეობის ჩვენება. დღეს ამ ტიპის ექსპოზიციები გარდაიქმნა ე. წ. ღია შენახვის ფორმად, რომელიც წარმოადგენს კოლექციის ობიექტების სისტემურად ორგანიზებულ ექსპოზიციას, რასაც თან ახლავს სტენდებზე ან კომპიუტერულ ტერმინალებზე მოცემული ვრცელი ინფორმაცია მათ შესახებ; როგორც გაკეთდა ლონდონში, ვიქტორი & ალბერტის მუზეუმის ახლახან გახსნილ მინის გალერეაში (მაგალითი 3.9.) და ვანკუვერში, ბრიტანული კოლუმბიის უნივერსიტეტის ანთროპოლოგიის მუზეუმის მუდმივი ექსპოზიციის დარბაზებში.

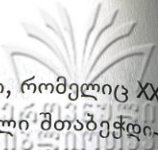
ინტერაქტიული. ექსპოზიციის ეს ტიპი დამთვალიერებელს იწვევს გამოფენასთან დიალოგში. ამ მხრივ განსაკუთრებით ეფექტური აღმოჩნდა მულტიმედიური კომპიუტერული სისტემები სენსორული ეკრანით, რაც ენმარება დამთვალიერებელს, გაიაროს სამეცნიერო თეორიების ჩამოყალიბების გზა, როგორც ეს გაკეთდა დინოზავრების დარბაზებში ლონდონისა და ნიუ-იორკის

საბუნებისმეტყველო მუზეუმებში; ან დამოუკიდებლად გაიაროს მიმზიდველი და დეტალური ინფორმაციით დატვირთული ექსკურსია მხატვრულ კოლექციებში (ლონდონისა და ვაშინგტონის მაიკროგალერეები (იხ. მაგალითი 3.1.).

გამოყენებითი. ექსპოზიციის ორგანიზაციის ასეთი ხერხი დამთვლიერებლებს საშუალებას აძლევს, მიიღონ ობიექტებთან ურთიერთობის უშუალო გამოცდილება. ერთმანეთისაგან სრულიად განსხვავებული მუზეუმები სულ უფრო ხშირად აწყობენ დარბაზებს, მაგიდებსა და სტენდებს, სადაც ყველა ექსპონატს შეიძლება ხელით შეეხო, რაც ადრე გვხვდებოდა მხოლოდ სამეცნიერო და საბავშვო მუზეუმებში. კვლევითი კოლექციების ხელმისაწვდომობის ამგვარი ფორმები, შესაძლებლობას აძლევს ნებისმიერი ასაკის დამთვლიერებლებს, შეიგრძნონ ძველი ბრინჯაოს სიმძიმე ან ხელი შეახონ იაპონური კერამიკის ნიმუშებს. ჩვეულებრივ, ამისათვის გამოიყენება დუბლიკატები, მეორეხარისხოვანი ეგზემპლარები ან ასლები.

ბოლო დროს ექსპოზიციების ორგანიზებისადმი მუზეუმების მიდგომაში სულ უფრო და უფრო შესამჩნევი გახდა თავად სამუზეუმო საქმის იდეოლოგიის ფუნდამენტური ცვლილება: სამუზეუმო დარგში აბსოლუტური კომპეტენციის კონცეფციის ნაცვლად, თანდათან ინერგება გაგება იმისა, რომ მუზეუმი დამთვლიერებელს წარუდგენს და ახდენს ისეთი ფაქტების ინტერპრეტაციას, რომელიც ხშირად ურთიერთსაწინააღმდეგოა და ასახავს სხვადასხვა სპეციალისტთა იდეას, რომელთაგან არა მხოლოდ მცველს, არამედ დამთვლიერებელსაც შეუძლია აირჩიოს ის, რაც მას ყველაზე ადექვატურად მიაჩნია. ლონდონში, თვით გალერეაში, მუდმივად ხდება კოლექციების ინტერპრეტაციის განახლება ექსპოზიციების ყოველწლიური რეორგანიზაციის მეშვეობით, სურათებისა და თემების შეცვლით. ამ მიდგომის რეალიზაციას ხელს უწყობს ახალი აუდიოგაიდი, რომელიც დამთვლიერებელს საშუალებას აძლევს მოისმინოს მცველების საუბარი ამა თუ იმ დარბაზში ექსპოზიციის ორგანიზებაზე და ამით ისინი აზიაროს მუზეუმის შემოქმედებით ატმოსფეროს, სადაც სხვადასხვა იდეების ურთიერთქმედება წარმოშობს ახალ შეხედულებებს ხელოვნებაზე (მაგალითი 3.4.).

მუზეუმების ცხოვრებაში კიდევ ერთ მნიშვნელოვან ცვლილებას წარმოადგენს სწრაფვა მეტი ლიაობისაკენ, ურთიერთქმედებისაკენ არა მხოლოდ სპეციალისტებთან, არამედ ნებისმიერ დამთვლიერებელთანაც, მზადყოფნა მათი ცოდნისა და გამოცდილების გამოყენებისათვის, რაც არსებით გავლენას ახდენს როგორც გამოფენების დაგეგმვის ხასიათზე, ასევე მათ ჩატარებაზეც. მაგალითად, ტორონტოში, ონტარიოს ხელოვნების მუზეუმში, დამთვლიერებლებს სთავაზობენ ჩაინერონ და ჩაიხატონ “შვიდის ჯგუფის” (რომანტიკული



და რეალისტური მიმართულების კანადელი მხატვრების ჯგუფი, რომელიც XX ს-ის I ნახევარში მუშაობდა - რედ.) გამოფენისაგან მიღებული შთაბეჭდილებები. ეს გამოხმაურებები რეგულარულად შეაქვეთ კომპიუტერულ მონაცემთა ბაზაში, რომლის ინტერაქტიული ტერმინალები გალერეაშია გაბნეული და დამთვალეირებლებს უქმნის შესაძლებლობას, გაეცნონ სხვა დამთვალეირებელთა აზრს ამ ცნობილი ჯგუფის ნამუშევრებზე და არა - მხოლოდ გამოფენის ავტორების, მცველებისა და საგანმანათლებლო განყოფილების თანამშრომელთა შეხედულებებს.

საგამოფენო პოლიტიკამ უნდა განსაზღვროს კომპეტენციისა და ღიაობის რთული საკითხების შეთანხმების ძირითადი პრინციპები, რომლებიც მუზეუმის თანამშრომლებმა უნდა დაიცვან გამოფენების დაგეგმვისა და პროექტირების პროცესში.

დროებითი გამოფენების რაოდენობა, ხანგრძლივობა, სიხშირე, სიდიდე და თემატიკა წარმოადგენს დაუსრულებელი დებატების საგანს. ძალიან ძნელია განსაზღვრო, თუ რამდენი დროებითი გამოფენის ჩატარებაა საჭირო იმისათვის, რომ მათი რიცხვი არ იყოს ზედმეტად დიდი მცველებისა და პერსონალისათვის, ან ზედმეტად მცირე დამთვალეირებლებისათვის. როდესაც მცველებს სურთ, მოაწყონ რაც შეიძლება მეტი გამოფენა, ძნელია გათვალისწინება, თუ გამოფენების რა რაოდენობამ შეიძლება დააკმაყოფილოს ბაზრის მოთხოვნები. ექსპოზიციების ხანგრძლივობა ხშირად არაა ხოლმე საკმარისი გამოფენის ორგანიზებაზე დახარჯული თანხების ასანაზღაურებლად, ამიტომ ზოგიერთი მუზეუმისათვის ურიგო არ იქნებოდა გაახანგრძლივოს გამოფენები და უკეთესი რეკლამაც გაუკეთონ მათ. კიდევ უფრო ძნელია გამოფენების სასურველი სიდიდისა და თემატური მასშტაბის წინასწარი მითითება: დიდი და ფართომასშტაბიანი გამოფენების, ერთგვარი საგამოფენო "ბლოკბასტერების" აპოლოგეტები ამტკიცებენ, რომ ასეთი გამოფენები მეტ შესაძლებლობებს უქმნის როგორც კვლევების, ასევე აუდიტორიის გაფართოებას, ხოლო მათ მონინალმდეგეებს მიაჩნიათ, რომ ამგვარი გამოფენები ხელს უშლის მუზეუმის ჭეშმარიტი მისიის შესრულებას. შეიძლება პრობლემად იქცეს ექსპოზიციის გეოგრაფიული ასპექტიც კი; მაგალითად, როდესაც ადგილობრივი გამოფენა (სამეცნიერო ხასიათისა ან მხატვართა გაერთიანების), რომელიც უკვე შეიყვარეს, იცვლება უცხო, ჩამოტანილი ექსპოზიციით.

საგამოფენო პოლიტიკა უნდა ითვალისწინებდეს ამ ტიპის პრობლემებისადმი ერთიან მიდგომას, რითაც იგი უზრუნველყოფს მუზეუმის საგამოფენო პროგრამის თავსებადობას მის მისიასთან და შესაბამისობას დადგენილ პრიორიტეტებთან. გამოფენების სხვადასხვა ტიპების განხილვის შემდეგ პოლიტიკა უნდა ადგენდეს თითოეული ტიპის გამოფენის სიხშირეს და მასშტაბს შემდეგ



გარემოებების გათვალისწინებით:

- განსაკუთრებით მყოფე ობიექტების როტაცია კონსერვაციის მოთხოვნილებების შესაბამისად;
- მცირე, ვინრო პროფილის მქონე გამოფენები, რომლებიც დამთვალე-რებლებისათვის ხელმისაწვდომს ხდის ახალ შენაძენებს, მიმდინარე კვლევებს ან საცავებში განთავსებულ ობიექტებს (იქმნება "ერთი ობიექტის" გამოფენებიც კი, რომელიც მუზეუმს შესაძლებლობას აძლევს ღრმად და სრულად გააშუქოს მისი კოლექციის კონკრეტული ღირშესანიშნავი ექსპონატის შექმნის ისტორია და მისი მნიშვნელობა);

- მუზეუმის კოლექციის დიდი თემატური გამოფენები, რომლებიც შესაძლოა შეივსოს დროებით სარგებლობაში მიღებული ნამუშევრებით; ამგვარი გამოფენები შეიძლება იყოს მოძრავი ან მოწყოს მხოლოდ ერთ მუზეუმში;

- სხვადასხვა სიდიდის გამოფენები, რომლებიც "მონოდებულა" სხვა ორგანიზაციების (სხვა მუზეუმის, სამუზეუმო გაერთიანების, კერძო კომპანიის ან სამთავრობო სააგენტოს) მიერ;

- ფართო მასშტაბის დიდი, გასართობი საგამოფენო "ბლოკბასტერები", რომლებსაც შეუძლია ადამიანთა დიდი რაოდენობის მოზიდვა (ზოგჯერ მათი რაოდენობა ათობით ათასია); როგორც წესი, ამგვარ "ბლოკბასტერებად" იქცევა ხოლმე ხელოვნების შედეგებისა და არქეოლოგიური საგანძურის გამოფენები, მაგრამ დიდი პოპულარობით სარგებლობს ისეთი გამოფენებიც, როგორცაა: "მეცნიერება და სპორტი", რომელიც მოაწყობს ამერიკული სამეცნიერო ცენტრების კონსორციუმმა; დინოზავრების მოძრავი გამოფენები თავისი ანიმაციური ეფექტებით; იშვიათი ცხოველების, მაგალითად, პანდას დროებითი ექსპონირება ზოოპარკში. შეიძლება მცირე მუზეუმებიც ეზიარონ ადგილობრივ ან რეგიონალურ "ბლოკბასტერს", თუ მოაწყობენ ამავე თემის რაიმე ასპექტის ამსახველ გამოფენას.

ტაბ. 3.3.-ში მოცემული ორწლიანი დაგეგმვის მარტივი სქემა შესაძლებლობას იძლევა დავრწმუნდეთ, რომ საგამოფენო პოლიტიკამ შეიძლება გაითვალისწინოს ყველა ზემოჩამოთვლილი გარემოება. პირველ სვეტში ასახულია ამა თუ იმ გამოფენის დონე (ადგილობრივი, რეგიონალური, ეროვნული ან საერთაშორისო); პირველ სტრიქონში აღნიშნულია გამოფენის სხვადასხვა სახეობა.

მოცემული სქემა განკუთვნილია მუზეუმისათვის, რომლის მისია და უფლებამოსილება რეგიონული მასშტაბისაა. ამ მუზეუმის პოლიტიკა ითვალისწინებს ორი წლის განმავლობაში 19 გამოფენის ჩატარებას. მათ შორის დაახლოებით მეოთხედი წარმოადგენს მცირე გამოფენებს ტექსტილისა და ქაღალდზე შესრულებული ნამუშევრების (ნახატები, აქვარელები) კოლე-

ქციებიდან, რომელიც მოითხოვს ექსპონატების როტაციას. ექვს, შედარებით მცირე გამოფენაზე ექსპონირებულია ადგილობრივი ან რეგიონული მნიშვნელობის ახალი შენაძენები. ამ პერიოდში მუზეუმი აპირებს მრანსკოს

გამოფენის დონე	რიგითი	მცირე	თემატური	მიღებულია დროებითი შენახვისთვის
ადგილობრივი		3	2	
რეგიონული	4	3	2	2
ეროვნული				2
საერთაშორისო				1

ტაბულა 3.3. გამოფენების ორწლიანი დაგეგმვის სქემა

ოთხი თემატური გამოფენა, ორი ადგილობრივი, ხოლო ორი – რეგიონული მასალიდან; გარდა ამისა, აპირებს მიიღოს ხუთი მოძრავი გამოფენა, ამათგან სამი – ეროვნული და საერთაშორისო დონისა, რომლებიც ადგილობრივ საზოგადოებას შესთავაზებს “სარკმელს სამყაროში”.

მოცემული ვადის ბოლოს, მუზეუმის თანამშრომლებმა უნდა შეაფასონ მიღებული პროგრამის ეფექტურობა და თუ საჭირო გახდება, ცვლილებები შეიტანონ საგამოფენო პოლიტიკაში (სხვა თანაფარდობები, სხვა პრიორიტეტები). შესაბამის რეკომენდაციებს გამგეობას წარუდგენს დირექტორი.

უნდა აღინიშნოს, რომ გამგეობის ფუნქციებში არ შედის მსჯელობა საგამოფენო პროგრამის შესახებ, მაგრამ, უდავოდ საჭიროა მსჯელობა საგამოფენო პოლიტიკასა და პრიორიტეტებზე, აგრეთვე – გამოფენების დაგეგმვის ზოგადი პრინციპების განხილვა, ისევე, როგორც შემდგომი კონტროლი, რომელიც უზრუნველყოფს საგამოფენო პოლიტიკის შესრულებას მუზეუმის დირექტორისა და პერსონალის მიერ.

3.3.1.2. გამოფენების მომზადების ორგანიზაცია

გამოფენა ახალი ურთიერთობის გარემოა, ხოლო მუზეუმისათვის წარმოადგენს დამთვალეირებელთან ურთიერთობის ძირითად საშუალებასაც. იმისათვის, რათა ეს ურთიერთობა ნაყოფიერი გახდეს, საჭიროა არა მხოლოდ თავად მუზეუმის ყველა რესურსის მობილიზება, არამედ სულ უფრო ხშირად,



დამატებითი რესურსების გარედან მოზიდვაც. გამოფენების მომზადების პროცესი აერთიანებს მოცემული მომენტისათვის მუზეუმში არსებულ ყველა რესურსს, რაც აუცილებელია გამოფენების დროული გახსნის, მათი ბიუჯეტის შესრულებისა და ხარისხის მაღალი დონის უზრუნველსაყოფად.

3.3.1.2.1. საგამოფენო საბჭო

საგამოფენო პროგრამას ამტკიცებს დირექტორი, მაგრამ მიუხედავად ამისა, ბევრი მუზეუმი ქმნის საგამოფენო საბჭოებს, რომელშიც შედიან მცველები და სხვადასხვა სამსახურების ხელმძღვანელები. ასეთი საბჭო პერიოდულად იკრიბება ახალი გამოფენების ორგანიზების, კონცეფციის, პროგრამების, სხვა წინადადებების განსახილველად და ბიუჯეტის განსასაზღვრად.

3.3.1.2.2. საგამოფენო საპროექტო ჯგუფები

თითოეული გამოფენა წარმოადგენს გარკვეული ჯგუფის, გუნდის პროექტს, რომელიც აერთიანებს იმ ადამიანთა გონებრივ შესაძლებლობებს, რომლებიც ამ პროექტის სხვადასხვა ასპექტზე არიან პასუხისმგებლები. ნებისმიერ ასეთ გუნდში უნდა შედიოდნენ მუზეუმის სხვადასხვა განყოფილებების შემდეგი სამსახურების წარმომადგენლები:

- **კოლექციების განყოფილება:**
- შენახვა
- კონსერვაცია
- დოკუმენტაცია
- **დამთვალიერებელზე ორიენტირებული პროგრამების განყოფილება:**
- გამოფენები
- დიზაინი
- განათლება
- გამოცემები
- მარკეტინგი
- **ადმინისტრაცია:**
- ფინანსები
- განვითარება
- უსაფრთხოება
- დამთვალიერებლების მომსახურება

საპროექტო გუნდების შექმნა მიზანშეწონილია იმიტომ, რომ ისინი მთლიანად ორიენტირებულია კონკრეტული პროექტის შემუშავებასა და განხორციელებაზე და არა აქვს იერარქიული სტრუქტურა (იხ. 2.3.2.3); აქედან გამომდინარე, გუნდში სამუშაოდ თანამშრომლების შერჩევისას, შესაბამისი განყოფილებების ხელმძღვანელებმა უნდა გაითვალისწინონ თანამშრომლის ცოდნა და შესაძლებლობები და არა მისი თანამდებობა. როცა რაიმე სახის სამუშაოს შესასრულებლად (მაგალითად, დიზაინი, მარკეტინგი) საჭირო ხდება გარეშე ორგანიზაციების მოწვევა, ისინიც უნდა ჩაერთონ ჯგუფის შემადგენლობაში და მონაწილეობა მიიღონ მის შეკრებებში.

საპროექტო ჯგუფის საბოლოო შემადგენლობა მტკიცდება დირექტორის მიერ. იგი ნიშნავს აგრეთვე ჯგუფის ხელმძღვანელს ან კოორდინატორს. მიუხედავად იმისა, რომ თითქოს იგულისხმება, რომ საგამოფენო ჯგუფს უნდა უხელმძღვანელოს შესაბამისი ფონდისმცველმა, ხშირად უფრო უპრიანია ეს როლი დაეკისროს გამოფენების განყოფილების, განათლების განყოფილების წარმომადგენელს ან რესტავრატორს. საპროექტო ჯგუფი ადგენს ბიუჯეტს და მუშაობის გრაფიკს, ხოლო მისი ხელმძღვანელი ან კოორდინატორი წარუდგენს მათ დირექტორს ან საგამოფენო საბჭოს ხელმძღვანელს.

პროექტზე მუშაობის დასაწყისში ჯგუფი შეიძლება იკრიბებოდეს თვეში ერთხელ და რეგულარულად ისმენდეს ყველა მონაწილის ინფორმაციას, იმისათვის, რომ, მაგალითად, უსაფრთხოების ზომების მიღება უკანასკნელ მომენტში არ აღმოჩნდეს საჭირო. საპროექტო ჯგუფი წარმოადგენს იდეებისა და მთელი მუზეუმის შემოქმედების ფორუმს. ყველა თანამშრომელმა უნდა იგრძნოს, რომ მას უფლება აქვს, წამოაყენოს თავისი წინადადება გამოფენის ორგანიზებასთან დაკავშირებით. ჯგუფის შეხვედრების სიხშირე იზრდება გამოფენის გახსნის დღის მოახლოებასთან ერთად. განსაკუთრებული მიღწევებისათვის ჯგუფის წევრების წასახალისებლად კარგი საშუალებაა - მივანდოთ მათ გამოფენის ბექდვითი მასალებისა და განმარტებითი ტექსტების შედგენა.

საგამოფენო საპროექტო ჯგუფის წევრებს სრულიად განსაკუთრებული მოთხოვნები აქვთ წაყენებული: ისინი უნდა იყვნენ არა მხოლოდ კარგი პროფესიონალები, არამედ მათ უნდა შეძლონ კვალიფიციურად იმუშაონ დროის დიდი მონაკვეთის მანძილზე და უნდა შეძლონ, გასცდნენ ვიწრო სპეციალიზაციის ჩარჩოებს დამტკიცებული ბიუჯეტის ფარგლებში. ჯგუფის კოორდინატორს უნდა ჰქონდეს უნარი - გაადვილოს კოლექტიური გადაწყვეტილებების მიღება და ამასთან, იყოს პროექტის ნიჭიერი ხელმძღვანელი. ეს ნიჭი განსხვავდება ხელოვნების ისტორიის სფეროში წარმატების მიღწევისა ან გამორჩეულ დიზაინერად ჩამოყალიბებისთვის აუცილებელი ნიჭისგან.

ზოგიერთი მუზეუმი (მას შემდეგ, რაც გაიაზრა, რომ საპროექტო ჯგუფში ეფექტური ურთიერთქმედებისათვის თანამშრომლებს განსაკუთრებული უნარ-ჩვევები სჭირდებათ), ახორციელებს სპეციალურ საგანმანათლებლო პროგრამებს. ასე, მაგალითად, ამერიკის მუზეუმების ასოციაციამ (AAM) ორგანიზება გაუკეთა პროგრამას სახელწოდებით “ხედვა-2000”, რომლის მიზანია, დაეხმაროს მუზეუმებს საპროექტო ჯგუფში მომუშავე თანამშრომლებს შორის ეფექტური ურთიერთქმედების ორგანიზებაში.

3.3.1.2.3. საკონსულტაციო კომიტეტები

გამოფენის მოსაწყობად რესურსების გარედან მოსაზიდად ბევრი მუზეუმი აყალიბებს საკონსულტაციო საგამოფენო კომიტეტებს. ეს კომიტეტები წარმოადგენს მეცნიერების, კოლექციონერებისა და სპეციალისტებისაგან შემდგარ ჯგუფებს, რომელთა ცოდნასა და კავშირებს შეუძლია გაზარდოს გამოფენის ხარისხი და დაეხმაროს მუზეუმს დროებით სარგებლობაში მიიღოს სხვისი ექსპონატები; არსებობს დამთვალეიერებელთა წარმომადგენლობითი ორგანოებიც, რომელთაც გამოფენის ორგანიზაციის პროცესში შემოაქვთ დამთვალეიერებლის პოზიცია, რაც ერთგვარი გარანტიაა იმისა, რომ გამოფენა უპასუხებს მთელი საზოგადოების ინტერესებსა და მოთხოვნებს. შედეგი შეიძლება მეტად შთამბეჭდავი აღმოჩნდეს – დაწყებული მუზეუმში ისეთი ჯგუფების აქტიური მისვლით, რომლებიც ადრე აქ საერთოდ არ დადიოდნენ და დამთავრებული ახალი, მოხალისე წევრების, მეურვეებისა და სპონსორების შექმნით. როგორც წესი, საკონსულტაციო კომიტეტების წარმატებული საქმიანობა დამოკიდებულია დირექტორის პირად დაინტერესებაზე, მის მზადყოფნაზე, არა მხოლოდ მოისმინოს, არამედ მიიღოს და განახორციელოს წამოყენებული წინადადებები ან მკაფიოდ ახსნას, თუ რატომ არ შეიძლება ამ წინადადებების მიღება, აგრეთვე – მიაღწიოს სხვა საკითხების გადაწყვეტას კომიტეტის წევრებთან შეთანხმებით.

მაგალითი 3.2.

საგამოფენო საკონსულტაციო კომიტეტები: საზოგადოების მოზიდვა გამოფენის ორგანიზებაში
დოქტორი რობერტ პ. ბერგმანი (Robert P. Bergman)

ჩვენთან, კლივლენდის ხელოვნების მუზეუმში, საკონსულტაციო კომიტეტები ექმნება ძირითად გამოფენებთან დაკავშირებით. ეს პრაქტიკა მე დავიწყე ჯერ

კიდევ 1985 წელს, ბალტიმორში, უოლტერსის სამხატვრო გალერეაში. ამ ნამონყების არსი პრინციპში მარტივია: მუზეუმსა და საზოგადოებრიობას შორის მჭიდრო და შემოქმედებითი კავშირები წარმატებით ყალიბდება მტრულ მაშინ, როდესაც ადამიანები ჩართულნი არიან დაწესებულების საქმიანობის არსებით ასპექტებში. ამ მუზეუმების საგამოფენო პროგრამები, რომელიც თვალსაჩინოდ და მრავალფეროვნად ასახავს სრულიად განსხვავებულ ინტერესებს და ადამიანებს სთავაზობს უამრავ კონკრეტულ საქმეს, შესანიშნავი საშუალებაა მუზეუმის საქმიანობაში საზოგადოებრიობის ჩასართავად.

ზოგიერთ გამოფენას ჰყავს საკუთარი, სპეციფიკური აუდიტორია. ხშირად, (თუმცა არა ყოველთვის) ასეთი აუდიტორიის ინტერესები განპირობებულია მისი სპეციფიკით: ეროვნული (მაგალითად, უნგრელების მიერ ბუდაპეშტიდან ჩამოტანილი გამოფენის მონახულება), რასობრივი (ზანგების აუდიტორიის ინტერესი აფრიკული ხელოვნების გამოფენისადმი), რელიგიური (კათოლიკეებისათვის ვატიკანიდან ჩამოტანილი გამოფენის მნიშვნელობა), ან რაიმე სხვა (როგორც ფაბერჟეს ნაკეთობათა გამოფენის მონახულება ექსპერტებისა და კოლექციონერების მიერ). ამგვარი სპეციფიკური ჯგუფების წარმომადგენლები აუცილებლად შეადგენენ ტიპიური საგამოფენო საკონსულტაციო კომიტეტის უმრავლესობას, მაგრამ ასეთი კომიტეტები არასდროს არის ხოლმე მონოლითური. ბირთვის ირგვლივ იკრიბებიან გამოფენით დაინტერესებული სხვა ადამიანები: გამგეობის წევრები და მეურვეები, მუზეუმთან დაკავშირებული სპეციალისტები და უბრალოდ, აქტიური მოქალაქეები. ასეთ კომიტეტში, ჩვეულებრივ, 25-დან 50-მდე წევრია. მისი თავმჯდომარე შეიძლება იყოს მუზეუმის თანამშრომელი ან გამგეობის წევრი, მუზეუმის მუდმივი დამთვალეირებული, ან საზოგადოებისთვის ცნობილი ადამიანი, რომელიც სპეციალურად მოიწვიეს, რათა კომიტეტს ჩაუდგეს სათავეში.

კომიტეტი იკრიბება, სულ მცირე, სამჯერ. პირველი სხდომა ტარდება ვერნისაჟამდე ოთხი-ექვსი თვით ადრე. მცველი კომიტეტს მოახსენებს მომავალი გამოფენის ზოგად ჩანაფიქრს, წარადგენს მის მიზნებსა და შინაარსს. ამის შემდეგ, საგანმანათლებლო პროგრამების თანამშრომლები წევრებს აცნობენ დაგეგმარების ზოგად ამოცანებსა და მის მიმართულებებს, განვითარების სამსახურის პერსონალი კი - არსებულ ფინანსურ შესაძლებლობებს. საზოგადოებასთან კავშირის, მარკეტინგის და განსაკუთრებული ღონისძიებების სამსახურის თანამშრომლები წარადგენენ პროექტის, მისი რეკლამისა და გამოფენის გახსნასთან დაკავშირებული ღონისძიებების მომზადების საკუთარ გეგმებს. მთელი სხდომის განმავლობაში ჩვენ მივმართავთ შეკრებილებს, მოგვანოდონ წინდადებები, რჩევები და კონკრეტული მიმართულებები, რათა საშუალება გვქონდეს, დავებმართოთ მათ, მაგალითად, ისეთ საქმეში, როგორიცაა: თვით გამოფენისა და მისი განმარტებითი მასალების განთავსება და მონტაჟი, გამოფენის გახსნის მონაწილეთა შერჩევა და მათი მონაცემების დაზუსტება მოსაწვევების დასავაზვანად,

დამატებითი სახსრების მოზიდვა და ვერნისაჟისათვის საქონლისა და მომსახურების მომწოდებლების განსაზღვრაც კი. ჩვენ არ ვიღებთ ყველა რჩევას, მაგრამ ყველას ყურადღებით ვისმენთ – გულწრფელად, კეთილი განწყობით; არასოდეს გვავინყდება, რომ საჭიროა საზოგადოებასთან ჩვენი კავშირების განმტკიცება. ხდება თუ არა ამ დროს გაუგებრობები და წარმოიქმნება თუ არა განსხვავებული აზრები? რასაკვირველია. ხდება თუ არა, რომ ვინმე გაცეცხლებული ტოვებს შეკრებას იმის გამო, რომ მისი წინადადება არ იქნა მიღებული? შესაძლოა, მაგრამ დღემდე მე ასეთი შემთხვევა არ მქონია.

მეორე სხდომა ჩვეულებრივ ინიშნება გამოფენის გახსნამდე დაახლოებით ერთი თვით ადრე, სადაც განიხილება გეგმების შესრულების მიმდინარეობა. გამოფენის გახსნამდე რამდენიმე დღით ადრე, კომიტეტი იკრიბება ბოლო სხდომაზე. იგი ყოველთვის საინტერესოა კომიტეტის წევრებისათვის, რადგან აქ ხდება ექსპოზიციის მონტაჟის ჩვენება დამასრულებელ ეტაპზე, რითაც მათ სამზადისის დასასრულის სასიამოვნო დღევის გაზიარებას ვთავაზობთ.

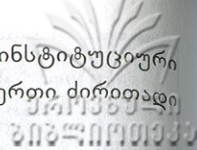
ასეთი მჭიდრო ურთიერთობა საზოგადოებრიობასთან, ზოგჯერ შეიძლება მუზეუმისათვის არც იყოს მოსახერხებელი, მაგრამ ჩემი გამოცდილება მკარნახობს, რომ უფარგისად არ უნდა ჩაითვალოს თუნდაც კონფლიქტური კომიტეტის არსებობა. პირიქით, ასეთი ჯგუფები ჩვენს წამოწყებებს მატებს მეტ გატაცებას და მონდომებას, რომელიც ყოველთვის ახასიათებს ორგანიზატორებს, მაგრამ იშვიათია დამთვალეირებლებში. საგამოფენო საკონსულტაციო კომიტეტები საზოგადოებას ხდის მუზეუმის საქმიანობის თანამონაწილედ. ადამიანები, რომლებმაც იმუშავეს ასეთ კომიტეტში, განსაკუთრებით აქტიურად ავსებენ მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციების რიგებს.

3.3.1.3. გამოფენების ორგანიზაციის პროცესის ეტაპები

საიდან ჩნდება გამოფენების იდეა? ამგვარი იდეის წყაროს ყველაზე ხშირად წარმოადგენს დირექტორის ინიციატივა, მცველთა კვლევები და საგანმანათლებლო პროგრამების განყოფილების თანამშრომელთა წინადადებები. როცა მუზეუმს დაცვის მუშაკები და ზედამხედველები მიაჩნია “წინა ხაზის” თანამშრომლებად (იხ. მაგალითი 2.2.), შეიძლება იდეების უზე წყაროდ იქცეს მათი წინადადებებიც. ცხადია, ისინი უკეთ ხედავენ დამთვალეირებელთა დამოკიდებულებას ექსპოზიციისადმი. ამ თვალსაზრისით, იდეის კარგ წყაროდ შეიძლება იქცეს დამთვალეირებელთა წინადადებების ყუთიც.

იდეის ჩასახვიდან ვერნისაჟამდე, გამოფენის ევოლუცია სხვადასხვა მუზეუმში სხვადასხვაგვარად მიმდინარეობს: დანესებულების სიდიდის, საკუთრივ მისი შესაძლებლობებისა და გარეშე ორგანიზაციებთან ხელშეკრულებ-

ბების დადების აუცილებლობის, მასში ჩამოყალიბებული ინსტიტუციური კულტურის შესაბამისად. განვიხილოთ ამ პროცესის ზოგიერთი ძირითადი ეტაპი, რაც დამახასიათებელია ბევრი მუზეუმისათვის.



3.3.1.3.1. კონცეფციის ფორმირების ეტაპი

ამ ეტაპზე გამოფენის იდეა, რომელიც უკვე შეთანხმებულია მუზეუმის ხელმძღვანელობასთან, მის მხარდამჭერთა მიერ გარდაიქმნება კონცეფციად, სადაც ჩამოყალიბებულია:

- გამოფენის მიზნები;
- გამოფენის სამეცნიერო მნიშვნელობა;
- დამთვალეობა ინტერესი გამოფენისადმი;
- ექსპოზიციისა და აუცილებელი საგამოფენო ფართის ზომის აღწერა (ჯერ-ჯერობით მხოლოდ სიტყვიერი);
- ხელოვნების ნიმუშების ან მატერიალური კულტურის საგნების (როგორც საკუთარი კოლექციის, აგრეთვე სხვა მუზეუმიდან დროებითი სარგებლობისათვის მოსატანი ნივთების) აღწერა;
- აუცილებელი ხარჯები;
- დაფინანსებისა და მხარდამჭერთა პოტენციური წყაროები;
- გამოფენის ორგანიზების სავარაუდო ვადები.

3.3.1.3.2. ინტერპრეტაციის გეგმა

როგორც კი გამოფენის კონცეფცია დამტკიცდება მუზეუმის ხელმძღვანელობის მიერ და შეტანილი იქნება საერთო საგამოფენო გეგმასა და ბიუჯეტში, ყალიბდება და მუშაობას იწყებს საპროექტო ჯგუფი. მის პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს გამოფენის ინტერპრეტაციის გეგმის შემუშავება, რომელსაც საგამოფენო ბრიფს (ინგ. Brief – მოკლე, შეკუმშული. რედ.) უწოდებენ. იგი უაღრესად მნიშვნელოვანი დოკუმენტია, რომელიც შემდგომში განსაზღვრავს გამოფენის ორგანიზების მთელ პროცესს მის გახსნამდე.

ბევრ დიდ მუზეუმს ბრიფის შესადგენად უწევს სპეციალისტთა ცალკე შტატის შემოღება. შესაძლებელია, კონსულტანტად გამოცდილი სპეციალისტის მონვევაც ხელშეკრულებით. ამასთან, გამოფენის კონცეფცია გამოიყენება, როგორც მათი ამოცანებისა და უფლებამოსილების განმსაზღვრელი დოკუმენტი. მის ალტერნატივად შეიძლება იქცეს ბრიფის შედგენის შესწავლა ფინდის რომელიმე მცველის ან დოპ-ის თანამშრომლის მიერ.

საგამოფენო ბრიფში მოკლედაა განსაზღვრული:



- გამოფენის მიზნები;
- გამოფენის დამთვალეირებლის მოსალოდნელი შთაბეჭდილებები;
- გამოფენის კომპონენტების აღწერა, რომელიც მოიცავს:
- ექსპოზიციის თითოეული კომპონენტის კომუნიკაციის ამოცანებს;
- ამ ამოცანების გადაწყვეტის შესაძლო საკომუნიკაციო საშუალებებს;
- დამთვალეირებლების ნაკადის მოძრაობის მატრიცებს;
- მომავალი ექსპოზიციის ესკიზებს, რომელიც ქმნის წარმოდგენას „საგამოფენო ატმოსფეროს“ შესახებ.

ვიდრე მთელი საპროექტო ჯგუფი და დირექტორი სრულად არ შეთანხმდებიან, გეგმა არაერთხელ გახდება შესაცვლელი. როცა ბრიფი მიიღებს დირექტორის ოფიციალურ დასტურს, საპროექტო ჯგუფის თითოეულ წევრს შეუძლია შეუდგეს მუშაობას საკუთარი სპეციალობის პროფილის მიხედვით: დიზაინი, ექსპონატების შერჩევა და თანმხლები ტექსტის მომზადება, მარკეტინგის გეგმები, უსაფრთხოების ზომები, ექსპონატების გამოსაფენად მომზადება, მოლაპარაკებები დროებით სარგებლობაში ექსპონატების მიღებაზე და ა. შ. იმ შემთხვევაში, თუ მუზეუმს ჰყავს საკუთარი დიზაინერ-ექსპოზიციონერები, ბრიფი გადაეცემა მათ დიზაინ-პროექტის შესამუშავებლად; თუ მუზეუმს არ ჰყავს ასეთი სპეციალისტები, ბრიფი იქცევა საპროექტო ბრიფის საფუძვლად, რომლის მიხედვითაც გამოცხადდება ტენდერი გამოფენის დიზაინ-პროექტზე. ამასთან, ტენდერი შეიძლება გამოცხადდეს მხოლოდ პროექტირებაზე ან სამუშაოთა კომპლექსზე: „პროექტირება + მონტაჟი“.

3.3.1.3.3. სქემატური (ესკიზური) პროექტირება

სქემატური პროექტირება იწყება იმ პერიოდში, როცა დიზაინერები ბრიფის შესაბამისად იწყებენ ესკიზების შესრულებას. ჩვეულებრივ, ესაა გამოფენის ყველა კომპონენტის პროექციებისა და სამგანზომილებიანი ხედების (მათ ხშირად „საპრეზენტაციო ნახატებს“ უწოდებენ) კომბინაცია. დიზაინერების (საკუთარისა თუ მონვეულის) ნამუშევარი არაერთხელ იქნება გადაკეთებული საბოლოო მისაღები გადაწყვეტილებების მიღებამდე. ეს ესკიზები განსაკუთრებით გამოადგებათ განვითარებისა და მარკეტინგის სამსახურებს.

რაც უფრო ზუსტადაა შედგენილი ბრიფი, მით უფრო ნაკლები დრო სჭირდება ჯგუფს დამაკმაყოფილებელი სქემატური პროექტის შესამუშავებლად და შეთანხმების მისაღწევად. ეს მნიშვნელოვანია ბიუჯეტის ჩარჩოებში



ჩასატევად – დიზაინ-პროექტი ძვირი ჯდება, მაგრამ ამ პროექტით შექმნილი გამოფენა, გაცილებით ფასეულია. სქემატური პროექტის შემუშავებისას ადგენენ ჯგუფის ყველა სპეციალისტის საქმიანობის გეგმის მონახაზსაც. მაგალითად, საგანმანათლებლო განყოფილების წარმომადგენელი მონიშნავს თავისი პროგრამის კონტურებს და შეეცდება, რომ დარბაზში გათვალისწინებული იქნეს ადგილი მოსწავლეთა დიდი ჯგუფების განსათავსებლად; ხოლო უსაფრთხოების სამსახური გულდასმით სწავლობს განთავსების ესკიზებს, რათა პროექტის დასრულებამდე, წინასწარ განსაზღვროს პრობლემური ნერტილები; მარკეტინგის გეგმა შესაძლებლობას ქმნის - დაზუსტდეს სავარაუდო დამთვლიერებელთა რაოდენობა; დამთვლიერებელთა მომსახურე პერსონალს შესაძლებლობა ეძლევა დაგეგმოს სპეციალიზებული ვაჭრობა გამოფენისათვის, მოიფიქროს რიგების პრობლემის გადაწყვეტა და თუ საჭირო გახდა, მიიღოს სპეციალური ზომები ბილეთების გაყიდვისა და შემონმებისათვის. დაგეგმილი გამოფენის მასშტაბის შესაბამისად, სქემატური პროექტირების ეტაპი გრძელდება სამი თვე ან ერთი წელი. როდესაც სქემატური პროექტი შეთანხმდება ჯგუფთან და დამტკიცდება დირექტორის მიერ, შეიძლება უკვე გადავიდეთ დეტალურ პროექტირებაზე.

3.3.1.3.4. დეტალური პროექტირება

დიზაინის დამუშავების ეტაპზე, გამოფენის თითოეული კომპონენტი მუშავდება დეტალურად, რათა შესაძლებელი გახდეს მისი გადაცემა კონკრეტული შემსრულებლებისთვის. ესკიზებზე ამ დროისათვის უკვე მონიშნულია ფერი, მასალა და ზომები. იმისათვის, რომ დირექტორმა დასამტკიცებლად მიიღოს მუზეუმის ყველა სამსახურთან შეთანხმებული პროექტი, მის განხილვასა და დამტკიცებაში უნდა მონაწილეობდეს საპროექტო ჯგუფის ყველა მონაწილე.

ამ ეტაპის ბოლოს მზად უნდა იყოს გამოფენის ყველა თანმხლები ტექსტი და აუდიოვიზუალური სცენარი. როგორც ნაჩვენებია იქნება 3.3.2.2.-ში, არსებობს განსხვავებული მიდგომა თანმხლები ტექსტისა და ექსპონატების წარწერებისადმი. ჩვეულებრივ, სპეციალიზებული გამოფენებისათვის ტექსტს წერს მცველი, ხოლო შემდეგ ბრიფის შემდგენელი განიხილავს მას გამოფენის პირობებთან მიმართებით, განათლების განყოფილების წარმომადგენელი გადახედავს და ასრულებს ტექსტის რედაქტირების სამუშაოს დამთვლიერებელთა ინტერესების გათვალისწინებით და ბოლოს, საგამომ-

ცემლო განყოფილების რედაქტორი ასწორებს ტექსტს სტილისტურად. შესაბამისი ინტერპრეტაციის "დონეების" მიხედვით, გრაფიკოს-დიზაინერები (მუზეუმის თანამშრომლები ან მოწვეულები) შეიმუშავენ ყველა ტექსტური და გრაფიკული მასალის დიზაინს, რომელსაც განსაზღვრავს ბრიფინგ დასმული საკომუნიკაციო ამოცანები. ამავე დროს, მცველი და ბრიფინგის შემდგენელი მუშაობენ იმათთან, ვინც ამზადებს პრეზენტაციებისა და ვერნისაჟის სცენარებს, აგრეთვე დამთვალეირებელთან ურთიერთქმედების მულტიმედიურ ინტერაქტიურ საშუალებებს. გამოფენის სიდიდისა და სირთულის შესაბამისად, დეტალური პროექტირების სტადია გრძელდება სამი თვიდან ერთ წლამდე.

3.3.1.3.5. გამოფენის ფორმატის შეფასება

ეს ტერმინი ნიშნავს, გაკეთებულის შეფასებას გამოფენის საბოლოო ფორმის ჩამოყალიბების პროცესში. გამოფენის მომზადების სხვადასხვა ეტაპზე, ამ პროცესში თავისი წვლილი შეაქვთ დირექტორს და საგამოფენო საბჭოს (ან საკონსულტაციო კომიტეტებს), საპროექტო ჯგუფი განიხილავს და ითვალისწინებს მათ სურვილებსა და წინადადებებს. ფორმატის შეფასების ინიციატორი და ორგანიზატორია საპროექტო ჯგუფი, რომელიც უნდა დარწმუნდეს, რომ გამოფენა ზედმინვენიტ ითვალისწინებს დამთვალეირებლის ინტერესებს. საპროექტო ჯგუფის ერთ-ერთი წევრი (ჩვეულებრივ, ეს არის მარკეტინგის, საგანმანათლებლო სამსახურის წარმომადგენელი, ან სპეციალისტი-შემფასებელი, თუკი იგი შედის ჯგუფში) ინვესს სავარაუდო დამთვალეირებელთა ჯგუფებს (მაგალითად, მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციის წევრებს, მასწავლებლებს ან უბრალოდ, შემთხვევით შერჩეულ დამთვალეირებლებს) და შესაძლო პრობლემებისა და გაუთვალისწინებელი ელემენტების აღმოჩენის მიზნით, გააცნობს მათ გეგმებსა და ტექსტებს. თუ საქმე ეხება ძალზე მნიშვნელოვან გამოფენას ან მუდმივი ექსპოზიციის რეორგანიზაციას, უპრიანია, ექსპერტი მოწვეული იქნეს გარედან.

3.3.1.3.6. აგება და ინსტალირება (მონტაჟი)

საბოლოო, დამტკიცებული პროექტი და ტექსტების პაკეტი უკვე შეიძლება იქცეს გამოფენის აწყობის საფუძვლად. მუზეუმს იშვიათად აქვს შესაძლებლობა, დამოუკიდებლად ჩაატაროს ექსპოზიციის აგებისა და მონტაჟის სამუშაოები, რადგან, როგორც წესი, ეს ევალება ტენდერის წესით შერჩეულ კონტრაქტორებს. კონტრაქტორის შერჩევით დაკავებულია მუზეუმის

მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების განყოფილება — საგამოფენო განყოფილებასთან მჭიდრო თანამშრომლობით; ამ საქმიანობაში ისინი ხელმძღვანელობენ მუზეუმის პოლიტიკით საქონლის შეძენისა და მომსახურების სფეროში. ალბათ არ ღირს აპრიორი უპირატესობის მინიჭება ყველაზე იაფ ან პირველივე შემოსული წინადადებისათვის. სამუზეუმო ექსპოზიციების აგება უაღრესად შრომატევადი საქმეა, ეს მეტად სპეციფიკური სამუშაოა და დაბალი ფასი შეიძლება მიგვანიშნებდეს მუზეუმისათვის საჭირო სამუშაოების ხარისხის უზრუნველყოფაში კონტრაქტორის გამოცდილების დაბალ დონეზე.

როდესაც იწყება ექსპოზიციის აგება და მონტაჟი, საპროექტო ჯგუფის მთავარ საქმეს წარმოადგენს ამ სამუშაოების ხარისხის კონტროლი, მათი ბიუჯეტისა და გრაფიკის დაცვა. აქ ძირითად როლს ასრულებს საგამოფენო განყოფილება, მაგრამ სამუშაოების მსვლელობაზე მეთვალყურეობა უნდა იკისროს ჯგუფის ყველა წევრმა. მხოლოდ მთელი ჯგუფი შეიძლება იყოს გარანტი, რომ ბრიფში ჩამოყალიბებული მუზეუმის მოთხოვნები შესრულდება. უსაფრთხოების მიმართ განსაკუთრებული მოთხოვნების გამო, აუცილებელია სამშენებლო-სამონტაჟო სამუშაოების პროცესში მუზეუმში არსებობდეს მკაფიოდ განსაზღვრული პოლიტიკა და მკაცრი წესები ყველა კონტრაქტორის საქმიანობასთან დაკავშირებით. მუზეუმების დასახმარებლად გამოცემულ სახელმძღვანელოში (*Museums Association guidelines on security when using outside contractors*. Museum Yearbook, 1995/96. London: Museums Association, 1995/ P. 35-36) ბრიტანეთის მუზეუმების ასოციაციამ გამოაქვეყნა მოწვეული კონტრაქტორების შრომის გამოყენების უსაფრთხოების დაცვის რეკომენდაციები.

მოსამზადებელი პერიოდის განმავლობაში საპროექტო ჯგუფის სხდომები უზრუნველყოფს მუზეუმის ურთიერთქმედებას კონკრეტულ გამოფენასთან და მასთან დაკავშირებული ყველა ისეთი ასპექტის კოორდინაციას, როგორცაა: საგანმანათლებლო პროგრამები, განსაკუთრებული ღონისძიებები, რეკლამა, დამატებითი სახსრების მოზიდვა და დამთვალეიერებელთა მომსახურება.

3.3.1.3.7. მზადება გამოფენის გახსნისთვის

როგორც იქნა, სამუშაოები დასრულდა და გრაფიკის შესაბამისად, კონტრაქტორებმა დატოვეს მუზეუმი. აგებისა და მონტაჟის შედეგების საბოლოო ჩაბარებამდე, საპროექტო ჯგუფის ხელმძღვანელი, საგამოფენო განყოფილების გამგე და კონტრაქტორი ორგანიზაციის წარმომადგენელი, უკანასკნელად შემოივილიან გამოფენას და ადგენენ “დეფექტების უწყისს” – იმ

ხარვეზების სიას, რომელიც კონტრაქტორმა უნდა გამოასწოროს. განხილვის პროცესში შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ ზოგი “დეფექტი” არ არღვევს ხელშეკრულების პირობებს, მაგრამ მისი გასწორების აუცილებლობა გამოიწვიოს კლიენტის მოთხოვნამ. ნებისმიერ შემთხვევაში, “დეფექტების უწყისში” ჩანიშნული ყველა პრობლემა უნდა მოგვარდეს. ამ ეტაპზე ხდება ექსპონატების განთავსება, იდგმება აუდიოვიზუალური ტექნიკა და იკიდება განმარტებითი ტექსტები. იდეალურ შემთხვევაში, კარგი იქნებოდა დროის გამონახვა “ტიპურ” დამთვალეირებლებზე გამოფენის ეფექტის შესამოწმებლად, პროექტის შემდგომი საბოლოო “გაშალაშინება” და მხოლოდ ამის შემდეგ - გამოფენის გახსნა.

3.3.1.3.8. შედეგების შეფასება

გადაღლილ საპროექტო ჯგუფს მოუწევს კიდევ ერთი რამის გაკეთება: გამოფენის ორგანიზების (შექმნის) პროცესის შეფასება. როგორც თვით მუზეუმისთვის, ასევე მთლიანობაში, მეტად მნიშვნელოვანია გამოფენის თავდაპირველი პროექტის გადახედვა, რა და როგორ გამოვიდა, რატომ; დაფიქრება იმაზე, თუ რა უნდა შეიცვალოს, რათა მომავალში სამუშაო უკეთ შესრულდეს.

შეფასების სპეციალისტი - თანამშრომელი (ან ხელშეკრულებით მონვეული ექსპერტი) აფასებს გამოფენის დამთვალეირებლის “ზოგად შთაბეჭდილებას”. შეფასება ყველაზე ეფექტურია თავდაპირველი ბრიფის მეშვეობით, რითაც დავერწმუნდებით, ნამდვილად “ეუბნება” თუ არა გამოფენა დამთვალეირებელს იმას, რაც იგეგმებოდა. შეფასების შედეგები წარედგინება დირექტორს და საგამოფენო განყოფილებას, რომელიც ბევრი სხვა საპროექტო ჯგუფის გამოცდილების გათვალისწინებით, შეიმუშავებს გამოფენების ორგანიზების ზოგად რეკომენდაციებს - მნიშვნელოვან დოკუმენტს, რომელიც ხელს შეუწყობს მომავალი გამოფენების საპროექტო ჯგუფის შემოქმედებითი პოტენციალის გამოვლენას.

მაგალითი 3.3.

ჩიკაგოს საბუნებისმეტყველო მუზეუმის საგამოფენო

საპროექტო ჯგუფები

ჯენეთ ქემინი (Janet Kamien)

ჩიკაგოს საბუნებისმეტყველო მუზეუმში 1985-1995 წლებში მუშაობდნენ პროექტზე, რომელიც დასრულდა 12.540 კვადრატული მეტრის ფართობზე (ერთი

კვადრატული მეტრის საშუალო ღირებულება - 2.700 დოლარი) თანამედროვე ექსპოზიციის შექმნით. მიუხედავად იმისა, რომ ამ სამუშაოში მონაწილეობდა ბევრი სპეციალისტი - მუზეუმისა და სხვა ორგანიზაციების თანამშრომლები, გუნდები იქმნებოდა კონკრეტული ადამიანების (ძირითადი ავტორების) ირგვლივ, რომელთა ყურადღება კონცენტრირებული იყო მოსწავლეთა ინტერესებზე და არა - საკვლევ მასალაზე. არსებითად, ასეთი ადამიანი ხდებოდა პროექტის ხელმძღვანელი, ხოლო დანარჩენი ქვედანაყოფების წარმომადგენლები უზრუნველყოფდნენ ძირითადი ავტორების საგანმანათლებლო ხედვის შესრულებას და მის შენარჩუნებას სამეცნიერო სიზუსტის ჩარჩოებში.

ამგვარი მიდგომა მოითხოვდა როგორც ტრადიციულ, ასევე საკვებით ნოვატორულ კვლევებს. ჩვეულებრივ, მოცემულ სფეროში უკანასკნელი სამეცნიერო მიღწევების გამოსავლენად და კოლექციის იმ ობიექტების შესარჩევად, რითაც შეიძლება ამ მიღწევების ილუსტრირება, მიმდინარეობდა აუდიტორიის ინტენსიური შესწავლა, რომელიც მიმართული იყო მისი ინტერესების, მეცნიერების შესახებ წარმოდგენისა და ცრურწმენების გამოვლენაზე, აგრეთვე თანამედროვე სამეცნიერო ცოდნის დამთავალიერებლისათვის სწორად მიწოდების შესაძლო მეთოდების კვლევაზე. ამრიგად, გამოფენის მომზადების მთელი პროცესის განმავლობაში, გუნდისათვის კვლევისა და დაზუსტების საგანი იყო არა მხოლოდ მასალის საუკეთესოდ ახსნის მეთოდები და ხატოვანი ფორმები, რომლებიც იძლეოდა დამთავალიერებლისათვის ამა თუ იმ იდეის ნათლად მიწოდების საშუალებას (ანუ - ტექსტი, ფილმი, ნიმუში, ინტერაქტიული მონყობილობა), არამედ ამა თუ იმ საექსპოზიციო საშუალებების გამოყენების მიზანშეწონილობის შემოწმების საშუალებებიც (წინასწარ, ვიდრე მათზე დიდი თანხები დაიხარჯებოდა).

თითოეულ გუნდს სჭირდება კომპეტენტური სპეციალისტები ისეთ დარგებში, როგორცაა: ბიუჯეტისა და მუშაობის გრაფიკის შედგენა, მართვა, გუნდური ურთიერთდახმარება, აუდიტორიის შესწავლა, გამოფენის თემის შერჩევა, წარწერების დამზადება, რედაქტირება, პროექტირება და წარმოება, შეფასება, პედაგოგიური თეორიების, სამგანზომილებიანი დიზაინისა და წარმოების მართვა. ამ შემთხვევაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა არ აქვს იმას, თუ რომელ სფეროშია კომპეტენტური გუნდის ესა თუ ის წევრი. მთავარია, რომ ყველა ეს უნარ-ჩვევები და ცოდნა თავს იყრიდეს ერთიანი, შრომისუნარიანი მთელის სახით, რომელსაც ერთნაირად ესმის თავისი მისია, აქვს შეთანხმებული გრაფიკი და ბიუჯეტი, შეუძლია დროულად მიიღოს აუცილებელი გადაწყვეტილებები. სწორედ ამგვარი ერთიანობისა და ურთიერთგაგების მიღწევა წარმოადგენს ავტორის ძირითად ამოცანას.

სრული ბიუჯეტი, გახსნის თარიღი, საექსპოზიციო გეგმა და გამოფენის ზომები - ეს ის პარამეტრებია, რომელიც გუნდს ეძლევა სამუშაოს დასაწყისში და არ ექვემდებარება ცვლილებას მის დასრულებამდე. გარდა ამისა, მუშაობის

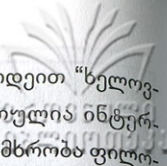
დანყებისას გუნდებს ევალუბა სანარმოო ბიუჯეტის ეკონომიის გაცვეთბა გაუთვალისწინებელი ხარჯების არანაკლებ 10%-ისა, სხვადასხვა სახის ცვლილებებისთვის გამოყოფილი თანხის 10% სახით. ეს კეთდება იმისათვის, რომ ეს თანხები დაიხარჯოს გამოფენის გახსნის შემდეგ აღმოჩენილი შეცდომების გამოსასწორებლად და გარკვეული აუცილებელი ცვლილებების შესატანად. მთლიანობაში, გუნდების ბიუჯეტის თავდაპირველ, სამუშაო ვარიანტში მთელი თანხის დაახლოებით 10% გამოყოფილია ფართის მომზადებაზე, 50% - ნარმოებაზე, 5% - გაუთვალისწინებელ ხარჯებზე, 5% - ცვლილებებზე და 30% - შემუშავებაზე, პროექტირებაზე და კონსულტაციებზე. ბიუჯეტის ამგვარი სტრუქტურა ქმნის კარგ პირობებს შემოქმედებითი მუშაობისათვის.

3.3.2. ინტერპრეტაცია

ტერმინი “ინტერპრეტაცია” გამოიყენება იმ საშუალებების აღსაწერად, რომლითაც მუზეუმი დამთვალეირებელს “აცნობს” თავის კოლექციასა და კვლევით საქმიანობას. ამ ტერმინის გამოყენებას ნაწილობრივ თან ახლავს გაუგებრობაც, რადგან სამუზეუმო ობიექტების “ენა” “უცხოა” დამთვალეირებლისათვის და მუზეუმმა ექსპონატების “შეტყობინებები” მას უნდა მიანოდოს მისთვის გასაგებ ენაზე; რაც, არსებითად, ნიშნავს ცალმხრივ კომუნიკაციას, მაშინ, როცა XXI საუკუნის მუზეუმი უნდა ცდილობდეს მუზეუმსა და დამთვალეირებელს შორის ორმხრივი კავშირის დამყარებას. ნებისმიერ შემთხვევაში, ცნება “ინტერპრეტაცია” სამუზეუმო პრაქტიკაში საყოველთაოდ გამოიყენება და მოიცავს:

- ინფორმაციას, რომელიც ორიენტაციას აძლევს დამთვალეირებელს;
- ნარწერებსა და თანმხლებ ტექსტებს;
- ინფორმაციის მინოდებას.

ისევე, როგორც საქმიანობის სხვა სახეობებში, მუზეუმის მიერ მიღებული ინტერპრეტაციის (ანუ დამთვალეირებელთან ურთიერთობის) ფილოსოფია აისახება შესაბამის პოლიტიკაში. მაგალითად, არსებობს ხელოვნების მუზეუმები, რომელთა კონცეფციის ფილოსოფიით, “ხელოვნების ნიმუშებს ეძლევათ უფლება, თვითონვე ისაუბრონ თავისთავზე”, რის გამოც დამთვალეირებელს დარბაზში ხვდება ტექსტების, ნარწერებისა და განმარტებების მინიმუმი. სანინაალმდეგო მიდგომაა სხვა მუზეუმებში: მათი ფილოსოფია გამოიხატება ფრაზით: “რაც უკეთესად ესმის დამთვალეირებელს ხელოვნების ნანარმოები, მით მეტს მიიღებს იგი მასთან შეხვედრისგან”. ამ ორ უკიდურესობას შორის არსებობს უამრავი, სრულიად განსხვავებული მიდგომა. ერთსა და იმავე



მუზეუმში შეიძლება იყოს დარბაზი, რომელიც გამსჭვალულია იდეით “ხელოვნება ხელოვნებისათვის” და დარბაზი, რომლებიც გადატვირთულია ინტერპრეტაციით. სამეცნიერო და ტექნიკურ მუზეუმებში ზოგიერთი ემბრობა ფილოსოფიას, რომლის თანახმად, “ნებისმიერი ექსპოზიციია გარკვეული თვალსაზრისით ხელმისაწვდომი უნდა იყოს დამთვალიერებელზე პირდაპირი ზემოქმედებისათვის”, მეორენი კი უპირატესობას ანიჭებენ კონტექსტურ მიდგომას, როდესაც ექსპონატები დაცულია ხუფებით და თანმხლები ვრცელი გრაფიკული განმარტებებით – აქ გათვალისწინებული არ არის დამთვალიერებლის მიერ ობიექტზე ხელით შეხება. ამ პოლუსებს შორის კვლავ შეიძლება გამოიძენოს უამრავი შუალედური ვარიანტიც. მოცემულ მუზეუმში ინტერპრეტაციის სფეროს პოლიტიკა უნდა ქმნიდეს გონივრულ ჩარჩოებს ინტერპრეტაციით დაკავებული თანამშრომლებისათვის.

3.3.2.1. ინფორმაცია ორიენტირების შესახებ

არსებობს ინფორმაციის ორი ტიპი, რომელიც დამთვალიერებელს ეხმარება მუზეუმში ორიენტირებაში (როგორც წესი, მუზეუმებში მათ საკადრისად ვერ აფასებენ):

- **სივრცეში ორიენტირება** – დამთვალიერებლების ინფორმირება იმის თაობაზე, თუ მუზეუმის რომელ ნაწილში იმყოფებიან ისინი, რისი ნახვა ან გაკეთება შეუძლიათ და როგორ იპოვონ მუზეუმში ის, რაც მათ სჭირდებათ, მომსახურების რა სახეებს სთავაზობს მათ მუზეუმი და რომელი ენების გამოყენებაა მუზეუმში შესაძლებელი;

- **ინტელექტუალური ორიენტირება** – მუზეუმის თემატიკისა და თავისებურებების, აგრეთვე, კოლექციებთან ურთიერთქმედების სხვადასხვა საშუალებებათა განმარტება, რაც დამთვალიერებელს აძლევს შესაძლებლობას, დაგეგმოს მუზეუმში ყოფნის პერიოდი სრული ინფორმაციის მონოდების საფუძველზე; მაგალითად: აუცილებელია თუ არა დადგენილი მარშრუტის გავლა, არსებობს თუ არა მოკლე მიმოხილვითი ექსკურსიები ან სპეციალური დარბაზები, სადაც ოჯახის წევრებს საშუალება ექმნებათ ერთად დაათვალიერონ გამოფენა; არის თუ არა საინფორმაციო ცენტრი იმ დამთვალიერებლებისათვის, ვისაც უნდა არა მარტო საგნის ნახვა, არამედ მის არსში ღრმად გარკვევა.

სპეციალური კვლევებიც და უბრალო გონივრული მიდგომაც გვეუბნება, რომ ის დამთვალიერებლები, რომლებიც უამრავ დროს კარგავენ ტუალეტის მოძებნაზე ან არ იციან, რა არის გამოფენილი ამა თუ იმ დარბაზში, ვერ

მიიღებენ გამოფენის მონახულებისაგან იმას, რასაც მიიღებდნენ იმ შემთხვევაში, თუკი კარგად ორიენტირებულები იქნებოდნენ. ცხადია, თუ დამთვალეიერებელი მუზეუმში თავს გრძნობს დაკარგულად და უცხოდ, სავარაუდოა, რომ იგი აქ აღარ დაბრუნდება. დამთვალეიერებლების შესვლისთანავე ინფორმირება იმის თაობაზე, თუ სადაა განთავსებული გარდერობი, დასასვენებელი ადგილები, რესტორანი, მაღაზია, ტულეტები, ბავშვთა ოთახი, სამედიცინო დახმარების პუნქტი, როგორ უნდა გადაადგილდნენ მუზეუმში ინვალიდის ეტლით, რა დახმარების მიღება შეუძლიათ ზედამხედველებისაგან და ცნობათა ბიუროში - ეხმარება მათ, თავი იგრძნონ კომფორტულად, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუკი მუზეუმში პირველად იმყოფებიან.

რაც უფრო მაღალია მაორიენტირებელი ინფორმაციის ხარისხი, მით მეტია მისი წვლილი მუზეუმის შემოსავალში. თუ მუზეუმში შესვლისას დამთვალეიერებლებმა ვერ გაიგეს, რომ აქ მყუდრო კაფეა, ისინი ვერ გამოძებნიან დროს მასში შესასვლელად. თუ არ გაეცნობიან მუზეუმის გამოფენებისა და პროგრამების მთელ რეპერტუარს, მათ შეიძლება დატოვონ მუზეუმი მცდარი შეგრძნებით, რომ უკვე ყველაფერი ნახეს, მაშინ, როცა მათ შეეძლოთ ეფიქრათ: "კიდევ რამდენი რამ დამრჩა სანახავი! აუცილებლად უნდა დავბრუნდე!"

თუ მუზეუმის ხელმძღვანელობამ და პერსონალმა გააცნობიერეს მაორიენტირებელი ინფორმაციის მნიშვნელობა დამთვალეიერებლისთვის სრულფასოვანი შთაბეჭდილების შესაქმნელად, შეუძლიათ იფიქრონ შემდეგზე:

- თუ ვესტიბიულში არაა საკმარისი ადგილი, იფიქრონ დაფებისა და ტრანსპარანტების შენობის გარეთ განთავსებაზე; იმისათვის, რომ მუზეუმთან მოახლოებისას დამთვალეიერებელი იმთავითვე იწყებდეს მუზეუმის მისიის გაცნობას და იღებდეს ინფორმაციას, თუ რა დახვედბა შენობაში;

- გამოიყენონ ყველა საშუალება დამთვალეიერებელთა ინფორმირებისათვის მუზეუმის შესაძლებლობებზე: განცხადებები, ინტერაქტიული ტერმინალები, ცნობათა მაგიდები, ბუკლეტები და შენობის გეგმები;

- შექმნან საჭირო პუნქტის მოძებნის ერთიანი და მწყობრი სისტემა - დანყებული მუზეუმის მისადგომებიდან, დამთვალეიერებლისათვის ღია სივრცეებში ყველა შესაძლო მიმართულებით მოძრაობის აღნიშვნით; სტაციონარული მაჩვენებლების გარდა გამოიყენონ ბეჭდვითი და აუდიოვიზუალური მასალები;

- დაარწმუნონ ყველა თანამშრომელი, ვინც უშუალოდ ურთიერთობს დამთვალეიერებლებთან, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია, ხელი შეუწყონ დამთვალეიერებლებს იმის მოძებნაში, რაც მათ სჭირდებათ; აუცილებელია, რომ თანამშრომლები ანგარიშს აბარებდნენ ადმინისტრაციას იმ პრობლემების



შესახებ, რომლებიც დამთვალეირებლებს შეექმნათ და როგორმე თვითონაც ეცადონ ამ პრობლემების გადაჭრას.

3.3.2.2. ეტიკეტები და განმარტებითი ტექსტები

მუზეუმის თანამშრომლებისათვის ჩატარებულ ჩვენს ერთ-ერთ ბოლო სემინარზე ერთმა მცველმა ასეთი რამ თქვა მუზეუმში ეტიკეტების როლის შესახებ: "ეტიკეტები სამუზეუმო ომების ფეხოსანი ჯარია". და მართლაც, ბევრ მუზეუმში "ომები" სავსებით შესაფერისი სახელია ეტიკეტების შექმნის პროცესისათვის. როგორც გამოფენების ორგანიზებისას (იხ. 3.3.1.), ასევე ეტიკეტებისა და სტენდზე განმარტებითი წარწერების მომზადებისას, თითოეული მუზეუმი ქმნის საკუთარ წესებს. მუზეუმის მიერ მიღებული ინტერპრეტაციის ფილოსოფია განსაზღვრავს:

- დარბაზების დასახელებებს და მათ თემატიკას;
- ეტიკეტებისა და სასტენდო ტექსტების ზომებს;
- მიწოდებული ინფორმაციის სპექტრს (თარიღი, მხატვარი/ავტორი, წყარო, საინვენტარო ნომერი, ჩუქება, აღწერა, გამოყენება და ა. შ.);
- ტექსტების ტონს (როგორი უნდა იყოს – ავტორიტეტული, სოკრატისული ან ობიექტური);
- სტილს (საჭიროა თუ არა ყოფითი ენისა თუ სპეციალური ტერმინოლოგიის გამოყენება).

მუზეუმში მიღებული ეტიკეტების შექმნის წესები ადგენს შემდეგს:

- სიტყვების რაოდენობას;
- შრიფტის ზომასა და ფერს;
- განთავსებას;
- ტექსტის ავტორსა და მუზეუმის იმ თანამშრომელს, რომელიც მას ამტკიცებს.

ეტიკეტების შექმნის პროცესი იწყება მცველიდან, რომელსაც აკისრია პასუხისმგებლობა გარკვეულ დარბაზებზე ან ექსპოზიციებზე. შემდეგ ტექსტები გადაეცემა საგანმანათლებლო პროგრამების განყოფილებას, სადაც მათ განიხილავენ დამთვალეირებლის თვალთახედვით და საგამომცემლო განყოფილება მხოლოდ შემდეგ ასწორებს მას სტილისტურად. ტექსტის საბოლოო ვარიანტი უბრუნდება მცველს (შესამოწმებლად და დასამტკიცებლად), ხოლო უკანასკნელ ინსტანციად (კონფლიქტების მოსაგვარებლად და ეჭვების გასაფანტად) დირექტორის კაბინეტი იქცევა ხოლმე.

ზოგ მუზეუმში ინტერპრეტაციაზე პასუხისმგებლად სპეციალური თანამშრომელია გამოყოფილი. თვით გალერეამ მცველ-ინტერპრეტატორად დანიშნა

კომუნიკაციის განყოფილების ერთ-ერთი თანამშრომელი, რომელიც წარმატებით თანამშრომლობდა კურატორებთან და საგანმანათლებლო პროგრამების განყოფილებასთან, მრავალგვარი მასალების, მათ შორის: ეტიკეტების, სასტენდო ტექსტების, პრეს-ფურცლების, გალერეის გზამკვლევისა და აუდიოგიდების ახალი სისტემის "თეითინფორმის" შექმნისას.

მაგალითი 3.4.

"ახალი გამოფენები" თეით გალერეაში და ინტერპრეტაციის როლი საიმონ ვილსონი (Simon Wilson)

1980-იანი წლების ბოლოსთვის თეით გალერეაში შესაძლებელი იყო მთელი კოლექციის მხოლოდ ერთი მეხუთედის ჩვენება. ამ სიტუაციაში ნიკოლას სიროტამ (Nicholas Serota), რომელმაც 1988 წელს დაიკავა გალერეის დირექტორის თანამდებობა, შეიმუშავა პოლიტიკა, რომლის თანახმადაც მუდმივი ექსპოზიცია უნდა განახლდეს ყოველწლიურად. ამასთან, რადიკალურად შეცვალა ექსპონატების განთავსება: ადრე არსებულ ისტორიულ ბრიტანულ და საერთაშორისო თანამედროვე ხელოვნების ორ პარალელურ ექსპოზიციას ჩაენაცვლა ადრეული (XVI საუკუნიდან XX საუკუნის ბოლომდე) პერიოდის ექსპონატების ფართომასშტაბიანი ქრონოლოგიური დემონსტრირებები. ექსპოზიციის ყოველწლიური ცვლილება იქცა ბრენდად სახელწოდებით "ახალი გამოფენები" (New Displays). გალერეას გაუმართლა და შეძლო ეპოქა გულუხვი და ერთგული სპონსორი ბრიტიშ ფეთროლეუმის (British Petroleum) სახით. საცავებიდან ახალ-ახალი ნამუშევრების გამოტანამ და "ახალი გამოფენების" პრაქტიკამ მცველებს, შესაძლებლობა მისცა შეექმნათ თემატური ექსპოზიციები და ჩამოშორებოდნენ ტრადიციულ საექსპოზიციო კონცეფციებს – ქრონოლოგიურსა და კანონიკურ ისტორიულ-ხელოვნებათმცოდნეობითს.

"ახალი გამოფენების" ძირითადი თავისებურება იყო ინტერპრეტაციისადმი ახლებური (ყოველ შემთხვევაში თეითისათვის) მიდგომა: თავდაპირველად თითოეულ დარბაზს დაერქვა სახელი, მიენიჭა ნომერი, დაიდგა სტენდი განმარტებითი ტექსტით (დაახლოებით 200 სიტყვა), რომელიც მოკლედ აღწერდა, თუ რა არის მასში განთავსებული. თითოეულ ნამუშევარს დაერთო 112-სიტყვიანი "ტიტრი" (ავტორის ტერმინი).

უნდა აღინიშნოს, რომ ჩვენების პოლიტიკის შეცვლამ და განმარტებითი ტექსტების შემოღებამ, ზოგიერთი მცველის სერიოზული წინააღმდეგობა გამოიწვია. 1980-იან წლებში მე გახლდით თეით გალერეის საგანმანათლებლო პროგრამების ხელმძღვანელი და დიდხანს და უშედეგოდ ვცდილობდი მიმეღწია ახალი კედლის ტექსტებისა და ტიტრების შემოღებისთვის, რის შესახებაც ავლინებე 1987 წელს,

ხელოვნებათმცოდნეთა ასოციაციის ლონდონის კონფერენციაზე წაკითხულ მოხსენებაში - "მცველები და ხელოვნების ნაწარმოების თვითმართვის მიუღი", მხოლოდ ახალი დირექტორის მოსვლის შემდეგ, რომელსაც ჰქონდა სამუშაოებს ინტერპრეტაციის თავისებური ხედვაც და მისი განხორციელების მტკიცე გადანყვებილებაც, შესაძლებელი გახდა ამგვარი განმარტებითი ტექსტებისა და ტიტრების დანერგვა, თავდაპირველად თუნდაც მხოლოდ ზოგიერთი ნაწარმოებისათვის. ახლა ტიტრები აქვს ყველა ნამუშევარს და უკვე შეუძლებელია თვით გალერეის წარმოდგენა დამთვალეირებლისათვის გაკეთებული ამ მოკლე შენიშვნების გარეშე. როგორც 1994 წელს ჩვენს მიერ ჩატარებულმა პუბლიკის გამოკითხვამ გვიჩვენა, ამ წარწერებმა მათი მაღალი შეფასება დაიმსახურა. ნიშანდობლივია, რომ გამოკითხვამ გამოავლინა აგრეთვე პუბლიკის სურვილი, მიიღოს კიდევ უფრო ვრცელი ინფორმაცია ჩვენი კოლექციების შესახებ. ახლა ეს პრობლემა ნაწილობრივ გადანყვეტილია "თეთინფორმის" სისტემის - პორტატიული აუდიოვიდის მეშვეობით, რომელიც დამთვალეირებელს საშუალებას აძლევს მიიღოს ინფორმაცია ნებისმიერი გამოფენილი, ეტიკეტზე საინფორმაციო ნომრის მქონე ნამუშევრის შესახებ.

კედლის ტექსტები, ტიტრები და აუდიოვიდის განმარტებები ავსებს კოლექციების მოზრდილთათვის ინტერპრეტაციის უკვე ჩამოყალიბებულ იმ პრაქტიკას, რომელსაც თვით გალერეაში საფუძველი ჯერ კიდევ 70-იან წლებში ჩაეყარა. ეს პრაქტიკა მოიცავს ყოველდღიურ ექსკურსიებს გიდი-მოხალისეების ხელმძღვანელობით, სპეციალისტების ყოველდღიურ ლექციებს დარბაზებში, დოკუმენტური, მხატვრული ფილმებისა და ვიდეოპროგრამების რეგულარულ დემონსტრაციებს, სპეციალისტების ლექციების ციკლებს, სემინარების, კონფერენციების და მოკლე სასწავლო კურსების ფართო სპექტრს, უამრავ სხვადასხვა სახის პუბლიკაციას. არანაკლებ ვრცელი სპეციალური პროგრამებია შექმნილი სკოლის მოსწავლეებისა და ახალგაზრდობისთვის.

1993 წლიდან მთელი ეს სამუშაო ორგანიზებულია თვით გალერეის საგანმანათლებლო პროგრამების განყოფილების მიერ, ინტერპრეტაციის სექციასთან თანამშრომლობით, რომელიც ახლახან შეიქმნა კომუნიკაციის განყოფილების ფარგლებში და რომელიც, თავის მხრივ, შედის საზოგადოებრივი და რეგიონული პროგრამების განყოფილებაში. ჯერჯერობით ეს სექცია შედგება ერთი ადამიანისაგან, ამ სტატიის ავტორისაგან, რომელიც ძირითადად პასუხისმგებელია მუზეუმის კოლექციების შესახებ ფართო დამთვალეირებლისათვის განკუთვნილი ყველა ბეჭდვითი თუ აუდიომასალის ტექსტების შექმნაზე (რედაქტირებაზე), - ანუ ყველაფერზე, რაც არ განეკუთვნება სპეციალიზებულ გამოფენებს ან კოლექციის კატალოგს. ინტერპრეტაციის სექცია მცველებს რეკომენდაციებს აძლევს არასპეციალისტების აუდიტორიასთან ურთიერთობის სწორად წარმართვის თაობაზე და მათთან თანამშრომლობით შეიმუშავებს დამთვალეირებლებისათვის განკუთვნილ საინფორმაციო პროდუქციას. რაც შეეხება სამუშაოს შემოქმედებით მხარეს, ინტერპრეტაციის სექცია ქმნის ტექსტებს ძირითადი

გამოფენების გზამკვლევისთვის, რომელსაც თეით გალერეა იყენებს დროებითი სარგებლობისათვის, აგრეთვე თეითის "ბიბლიისათვის" – ილუსტრირებული ცნობარისათვის. ეს სექცია პასუხს აგებს მოხალისე გიდების სამუშაოდ აყვანასა და მათ სწავლებაზე, შემდეგ კი აკონტროლებს მათ მუშაობას. სექცია აგრეთვე წარმოადგენს გალერეის ინტერესებს საზოგადოებრიობისა და ინფორმაციის მასობრივი საშუალებების წინაშე. ეს ბოლო ასპექტი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თეით გალერეის, როგორც თანამედროვე ხელოვნების მუზეუმის როლის განსაზღვრისათვის, ვინაიდან ბრიტანული მასმედია და პუბლიკა ხშირად მძაფრად რეაგირებს თანამედროვე მხატვრული პრაქტიკის ზოგიერთ ექსტრავაგანტულ გამოვლენაზე, რომელიც გვხვდება ხოლმე ამ სახელმწიფო გალერეის კედლებში.

3.3.2.3. საინფორმაციო უზრუნველყოფა

ჩვენ ვცხოვრობთ "ინფორმაციის საუკუნეში" და როგორც ყველა სოციოლოგიური გამოკითხვა გვიჩვენებს, მუზეუმებისთვის ეს ნიშნავს, რომ დამთვალიერებლებს სჭირდებათ სულ უფრო და უფრო მეტი ინფორმაცია. მუზეუმის საინფორმაციო უზრუნველყოფის სისტემაში შეიძლება შედიოდეს:

- **ცნობათა ბიურო (მაგია)** – ეს საინფორმაციო სამსახურის წინა ხაზია. მუზეუმის თანამშრომლები და მოხალისეები, რომლებიც აქ მუშაობენ, მზად უნდა იყვნენ ნებისმიერ კითხვაზე პასუხის გასაცემად: დაწყებული "სად ჩერდება ესა და ეს ავტობუსი?" – დან, დამთავრებული "როგორ ვიპოვო ესა და ეს სურათი?"-ით. ჩიკაგოს ხელოვნების ინსტიტუტში ცნობათა ბიუროები განთავსებულია არა მხოლოდ შესასვლელებთან, არამედ გაბნეულია მთელ მუზეუმში;

- **საინფორმაციო სამსახურის პერსონალი** – თავისებური "მოხეტიალე ცნობარები", როგორც ლივერპულის თეით გალერეაში, სადაც ე. წ. ზონალური გიდები მზად არიან უპასუხონ დამთვალიერებელთა კითხვებს და მონანილეობა მიიღონ მსჯელობაში. ხოლო გლაზგოს მუზეუმებსა და გალერეებში შეცვალეს ზედამხედველთა სტატუსი და მოვალეობები — ისინი გადაამზადეს დამთვალიერებელთა საინფორმაციო მომსახურებისთვის;

- **საინფორმაციო ცენტრები** – ბევრ მუზეუმში იგი იქმნება იმისათვის, რომ დამთვალიერებლებმა შეძლონ მიიღონ უფრო ფართო და ღრმა ინფორმაცია კოლექციების შესახებ. ასე მაგალითად, ლონდონსა და ვაშინგტონში ხელოვნების ეროვნულ გალერეებთან არსებულ მაიკროგალერეებში დამთვალიერებლებს შეუძლიათ შეისწავლონ მუზეუმის მთელი კოლექცია CD-



[Faint, illegible text covering the majority of the page, likely bleed-through from the reverse side.]

დემონსტრატორები (ზოგჯერ შესაბამის კოსტიუმებში ჩაცმულები) და ინტერპრეტატორ-პრაქტიკოსები, რომლებიც ექსპოზიციების კომენტარებს ასხდენენ.

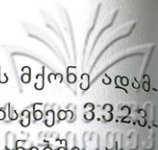
3.3.2.4. ენა

ინტერპრეტაციის პოლიტიკის მნიშვნელოვანი ასპექტებია ინფორმაციის მიწოდების ენა და მხედველობისა და სმენის დეფექტების მქონე დამთვალიერებელთა უზრუნველყოფა საინფორმაციო საშუალებებით.

მსოფლიო ერთიანი გახდა და მუზეუმებს უწევთ მოემსახურონ დამთვალიერებლებს არა მხოლოდ იმ ენებზე, რომლებიც (ოფიციალურად და არაოფიციალურად) მიღებულია მოცემულ საზოგადოებაში, არამედ ტურისტების მიერ გამოყენებულ ძირითად ენებზეც. იქ, სადაც ორი ოფიციალური ენაა, მაგალითად, უელსში (დიდი ბრიტანეთი) ან ონტარიოში (კანადა), ადგილობრივი და ეროვნული მუზეუმები მთელ საინფორმაციო სამუშაოს აწარმოებენ ორივე ენაზე; ეს ეხება მაჩვენებლებს, ეტიკეტებს, გამოცემებსა და ორგანიზებულ ექსკურსიებს. მრავალეროვნულ რეგიონებში და საზოგადოებებში, სადაც ერთი ოფიციალური ენაა, მუზეუმებისათვის აუცილებელია ბუკლეტების, გზამკვლევების, საინფორმაციო ნიშნულებისა და მაჩვენებლების შექმნა უმცირესობათა ენებზე. შეიძლება დამზადდეს ფურცლები (ლიფლეტები) ეტიკეტების ტექსტით, რომელიც შესრულდება რამდენიმე ენაზე, აგრეთვე მსხვილი შრიფტით — დაქვეითებული მხედველობის მქონე პირთათვის. პუბლიკის უსაფრთხოებისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ ნიშნულები და ექსპოზიციების განლაგების გეგმები შესრულებული იყოს უმცირესობათა ენებზე. აუცილებელია, რომ მუზეუმში ყოველთვის მორიგეობდეს ინფორმაციისა და ინტერპრეტაციის სამსახურის თუნდაც ერთი თანამშრომელი, რომელსაც შეუძლია დამთვალიერებელთან ურთიერთობა საზოგადოებაში გამოყენებულ ძირითად ენებზე.

ტურიზმი (განსაკუთრებით კულტურული ტურიზმი) იმდენად სწრაფად ფართოვდება, რომ მუზეუმს, რომელიც იზიდავს ან უნდა მიიზიდოს ტურისტ-დამთვალიერებელთა მნიშვნელოვანი რაოდენობა, მოუწევს უზრუნველყოს ყველა სახის მომსახურება ძირითად ოთხ-ხუთ ენაზე, იაპონურის ჩათვლით. ამ ენებზე უნდა იყოს შესრულებული ყველა შიდასამუზეუმო ნიშნული და განცხადება. ეტიკეტების, გზამკვლევებისა და კატალოგების ტექსტების თარგმანები უნდა განთავსდეს მუზეუმის მაღაზიაში და ცნობათა ბიუროში, აგრეთვე იქ, სადაც ადამიანები ისვენებენ ან მუშაობენ მუზეუმის მასალებზე.

აუცილებელია სხვადასხვა ენაზე ტარდებოდეს ექსკურსიებიც; გარდა ამისა, იგი გათვლილი უნდა იყოს დამთვალიერებელთა ცალკეული ჯგუფების



მოთხოვნილებებზე. კერძოდ, დაქვეითებული მხედველობის მქონე ადამიანებზე. ახალი თაობის ციფრული აუდიოვიდეო, რომელიც ვახსენებთ 3.3.2.3-ში, ადვილად ადაპტირდება დაქვეითებული სმენის ადამიანებში, ასევე ადვილია მათი უზრუნველყოფა სხვადასხვა ენებზე ჩანანერებით. ასეთი ექსკურსიების ორგანიზებამ (განსაკუთრებით აზიურ ენებზე) შეიძლება მნიშვნელოვნად გაზარდოს უცხოელ ტურისტთა ნაკადი.

3.3.2.5. საინტერპრეტაციო საქმიანობის მართვა

ინტერპრეტაციის ცენტრალიზებული მართვა, როგორც სამსახურებრივი ფუნქცია, იშვიათად გვხვდება. ჩვეულებრივ, ცნობათა ბიუროები ექვემდებარება დამთვალეირებლების მომსახურების განყოფილებას ან კომუნიკაციის განყოფილებას; ექსკურსიებსა და ლექციებს აწყობს საგანმანათლებლო პროგრამების განყოფილება, ხოლო ბიბლიოთეკა წარმოადგენს ცალკე განყოფილებას. ამავე დროს, ეტიკეტების, აუდიოვიდეოების ტექსტებისა და მულტიმედიური პროგრამების შედგენა სხვადასხვა მუზეუმებში ხდება სხვადასხვა განყოფილებების თანამშრომელთა მიერ, მათ შორის, მცველების მიერ. საჭიროა თუ არა ინტერპრეტაციის განსაკუთრებული განყოფილების არსებობა, მაგალითად, დამთვალეირებელზე ორიენტირებული პროგრამების განყოფილების ფარგლებში, თუ უპირატესობა მიენიჭოს იმ განყოფილებების მრავალგვარობას, რომლებიც უზრუნველყოფს ინფორმაციასა და ინტერპრეტაციას? ვინაიდან ყველა განყოფილება ასე თუ ისე ურთიერთქმედებს დამთვალეირებელთან, ოპტიმალურად გვესახება მათ მიერ ერთობლივი საინტერპრეტაციო (ან საკომუნიკაციო) საპროექტო ჯგუფის

მაგალითი 3.5.

აუდიტორიასთან მუშაობა თეით გალერეაში დემიენ ვითმორი (Damien Whitmore)

თეით გალერეაში ინახება ბრიტანული ხელოვნების ეროვნული კოლექცია, რომელიც მოიცავს პერიოდს XVI საუკუნიდან დღემდე, მათ შორის თერნერის მემკვიდრეობას; აქვე ინახება საზღვარგარეთის ფერწერისა და ქანდაკების ეროვნული კოლექციაც. თანამედროვე თეითი შედგება სამი გალერეისაგან (1897 წელს ლონდონში დაარსებული, 1987 წელს ლივერპულში აშენებული და 1993 წელს სენტ-ივში გახსნილი გალერეები). თავისი პროგრამის "ახალი გამოფენები" შესაბამისად (იხ. მაგალითი 3.4.), თეითი ყოველწლიურად ცვლის ან ანახლებს მუდმივ ექსპოზიციას. გარდა ამისა, გალერეა ყოველწლიურად აწყობს სამ დიდ გამოფენას და ცალკეული მხატვრების, თემების ან ისტორიული პერიოდებისადმი

მიძღვნილ ექსპოზიციებს. ლონდონისა და ლივერპულის გალერეებში შესვლა უფასოა, ხოლო სენტ-ივში – ფასიანი, მაგრამ ეს ფასი ძალძზე დაბალია. 2000 წელს თეთის ლონდონის გალერეა გაიყოფა ორად: თანამედროვე ხელოვნების გალერეად, რომელიც განთავსდება ახალ ფართზე ბენქსაიდში (ანკსიდე) და ბრიტანული ხელოვნების გალერეად (ახლანდელ ფართზე) მილბენქში (Millbank).

თეთ გალერეაში დამთვალიერებლებთან კავშირის ცენტრს წარმოადგენს კომუნიკაციის განყოფილება. განყოფილება დაკავებულია პრესასთან ურთიერთობით, მუშაობს სახვით და ბეჭდვით პროდუქციაზე, რეკლამაზე, გალერეის საინფორმაციო უზრუნველყოფასა და ინტერპრეტაციაზე. თეთ გალერეა მსოფლიოს ერთ-ერთი იმ მუზეუმთაგანია, სადაც მარკეტინგის განყოფილების ფარგლებში არსებობს საინტერპრეტაციო საქმიანობის კურატორის თანამდებობა.

ერთიანი მარკეტინგი თეთ გალერეაში

გასული ათწლეულის განმავლობაში მუზეუმებისა და გალერეების მარკეტინგული საქმიანობა ძირითადად მიმართული იყო გარე კავშირების დამყარებაზე. პუბლიკის მოსაზიდად გამოიყენებოდა სულ უფრო და უფრო მეტად დახვეწილი მეთოდები, უზარმაზარი სახსრები იხარჯებოდა საზოგადოებასთან კავშირზე, პრესაში რეკლამაზე, წარმომადგენლობით ღონისძიებებზე. უკანასკნელი სამი წელია, თეთ გალერეა იყენებს ახალი საფირმო სტილის ზემოქმედების ეფექტს. ეს სტილი შეიქმნა კომპანია “Pentagram Design”-ის, სარეკლამო სააგენტოსა და საზოგადოებასთან ურთიერთობის კონსულტანტების მოწვევის, ახალი სარეკლამო მასალების, ტელე-რადიოკომპანიებთან და უამრავ სხვადასხვა ორგანიზაციებში (უნივერსიტეტებიდან ავიაკომპანიებამდე), ფართო რეკლამის წყალობით. გალერეა უკვე უშვებს საკუთარ ჟურნალსაც (“თეთ: ჟურნალი მხატვრობაზე”). დამთვალიერებელი ამჟამად მუდამ ძალიან ბევრია, რაც ნიშნავს, რომ საქმიანობის ამ მიმართულებებს შორის ზოგიერთი მართლაც შედეგია.

მაგრამ ცოტა ხნის წინ ჩატარებულმა დამთვალიერებელთა გამოკითხვებმა გვიჩვენა, რომ გალერეის დამთვალიერებლების დაახლოებით 40% იქ მიდის მეგობრების ან ნათესავების რეკომენდაციით. ცოცხალი სიტყვა – მარკეტინგის უმნიშვნელოვანესი საშუალებაა, მას შეუძლია მუზეუმში მიიზიდოს მისი აუდიტორიის მესამედზე მეტი. სწორედ ამიტომ გარე კავშირების შენარჩუნებისა და დამთვალიერებლების მომსახურების ფუნქციები თეთმა გააერთიანა ერთ განყოფილებაში, რამაც ხელი შეუწყო სიახლეთა დანერგვას ამ ორ სფეროში.

გარე კომუნიკაციები

ამ სიახლეთა შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია თეთ გალერეის საფირმო სტილის შექმნა, რაც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას ისაუბროს “ერთ ენაზე”



და მნიშვნელოვანი სახსრები გამოათავისუფლოს საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტთა გაერთიანების ხარჯზე. საფირმო სტილი შემუშავდა ფირმა "Pentagram Design"-ის წარმომადგენლის, დევიდ ჰილმანის (David Hillman) მიერ და ამჟამად სამივე გალერეაში გამოიყენება. იგი მოიცავს ძირითად ლოგოტიპს და თითოეული გალერეისათვის - სპეციალურად შერჩეული შრიფტის ორ-ორ ტიპს. შრიფტები შეირჩა იმის გათვალისწინებით, რომ სათაურები ყოფილიყო მკაფიო და გამომსახველი, ხოლო ძირითადი ტექსტი - დახვეწილი და ადვილად წასაკითხი. ამასთან, გამოხატული უნდა ყოფილიყო თითოეული გალერეის სტილის თავისებურება. მაგალითად, მილბენქში საფირმო სტილს უნდა აესახა სხვადასხვა ეპოქისა და სხვადასხვა სახის ხელოვნების წარმოდგენილი სპექტრის დიდი დიაპაზონი. ამისათვის შერჩეულ იქნა შრიფტები Franklin Gothic და Jansen Antiqua, რომლებიც კარგად ეხამება როგორც ისტორიულ, ასევე თანამედროვე გამოსახულებებს; ეს შრიფტები ერთდროულად ტრადიციულიცაა და თანამედროვე ხასიათის გამომხატველიც. ერთიანი საფირმო სტილის უპირატესობა უდავოა და მრავალრიცხოვანი: ახლა მთელი ბეჭდვითი პროდუქცია გალერეას წარმოადგენს უმაღლეს დონეზე; გამომცემლობის თითოეული ცალკეული პროდუქტი არა მხოლოდ ატარებს საკუთარ კონკრეტულ "შეტყობინებას", არამედ მთლიანობაში რეკლამას უკეთებს გალერეასაც. ყველა გამოცემა მხარს უჭერს და ავსებს ერთმანეთს, და ამ თვალსაზრისით არ არის კონკურენტი აღიარებისა და გავლენისათვის ბრძოლაში; დაბოლოს, ერთიანი საფირმო სტილი ეხმარება გალერეას - შეინარჩუნოს ზოგადად მაღალი დონე სრულიად სხვადასხვა მიმართულების ყველა განყოფილებათა საქმიანობაში.

1993 წლის სექტემბერში დაარსებული "თეით: ჟურნალი ხელოვნებაზე" იბეჭდება გამომცემლობაში Aspen Publishing. ჟურნალის საერთაშორისო სახელი ეყრდნობა მის მჭიდრო კავშირს გალერეასთან, მაგრამ იგი დამოუკიდებელი გამოცემაა მიუკერძოებელი ხედვითა და საკუთარი ინტონაციით. ჟურნალი იკვლევს ხელოვნების, დიზაინის, არქიტექტურისა და ინფორმაციის ელექტრონულ საშუალებათა პრობლემებს მთელ მსოფლიოში; მსჯელობს თანამედროვე კულტურული ცხოვრების იდეებსა და პრობლემებზე. ჟურნალს ჰყავს 30.000-ზე მეტი მკითხველი, რომელთა შორის არიან თეით გალერეის "მეგობრები", მისი დამთავალიერებლები, უცხოელი ხელმძღვანელები და ჩვეულებრივი მკითხველებიც.

თავისი საზოგადოებრივი კავშირების გასაფართოებლად და გასავითარებლად, გალერეა ინვესტს გარეშე კონსულტანტებს. გარდა კომპანიებისა - Pentagram Design და Wordsearch, თეითი სარგებლობს სარეკლამო და პოლიტიკური ლობირების სააგენტოებისა და პრესასთან მუშაობის დარგის მონვეული კონსულტანტების მომსახურებით. ეს უკანასკნელი განსაკუთრებით წარმატებული აღმოჩნდა: გალერეის მიდგომა პრესისადმი ვახდა უფრო აქტიური, არსებითად გაიზარდა მასალების სპექტრი, რომელიც პრესაში აშუქებს გალერეის საქმიანობას. კონსულტანტების მონვევა გარედან სასარგებლოა ბევრი

თვალსაზრისით: მათ ორგანიზაციის მუშაობაში შემოაქვთ ახალი იდეები, შებოჭილნი არ არიან შიდა ბიუროკრატიული ჩარჩოებით; ორიენტირებულნი არიან კონკრეტული ამოცანის გადაწყვეტაზე, ამიტომ მთელი მათი ენერჯია მიმართულია მოცემულ პროექტზე; მათ ყოველთვის აქვთ მაღალი მოტივაცია, ვინაიდან ისინი მუშაობენ მოკლევადიანი ხელშეკრულებით; მათ იციან სხვა, მსგავსი ორგანიზაციების მდგომარეობა და პროექტზე მუშაობის პროცესში მაქსიმალურად იყენებენ თავიანთ ცოდნას და გამოცდილებას.

დამთვალეიერებელთა მომსახურება

გალერეაში დამთვალეიერებლის მომსახურების ეფექტურობის შესაფასებლად და მათი შთაბეჭდილებების უკეთ გასაგებად, 1993 წელს გალერეამ ჩაატარა თავისი აუდიტორიის თვისობრივი კვლევა. რაოდენობრივი კვლევები გალერეის დაკვეთით ადრეც არაერთხელ ჩატარებულა. ასე რომ, ჩვენ ხელთ გვქონდა საკმაოდ ვრცელი ინფორმაცია რეკლამის ეფექტურობისა და გალერეაში ვიზიტის რაოდენობის სეზონური ცვლილებების შესახებ. ამჯერად კვლევის მიზანი იყო გალერეის მიმართ დამთვალეიერებლების დამოკიდებულებისა და მათი შთაბეჭდილებების თავისებურებების შესწავლა.

პროექტის მართვა დაეწავა კონსალტინგის ფირმას - "ლორდის კულტურული რესურსები: დაგეგმვა და მართვა" (Lord Cultural Resources: Planning & Management Ltd.). შეიქმნა აგრეთვე საერთო სამუზეუმო საპროექტო ჯგუფი, რომელშიც გაერთიანდნენ ფონდები, საგანმანათლებლო პროგრამებისა და გამოფენების განყოფილებები, მუზეუმის ხელშემწყობ ორგანიზაციათა წევრების ასოციაციები, ზედამხედველების სამსახური და "წინა ხაზის" სამსახურები, რომელთაც უნდა უზრუნველყოთ სამუშაოს კოორდინაცია და წარმოედგინათ სხვადასხვა თვალსაზრისი პროექტის მიმდინარეობაზე. კონსულტანტებმა შეიმუშავეს კვლევის პროექტი, რომელიც მოიცავდა: დაკვირვებას საექსპოზიციო დარბაზებში, ინდივიდუალურ ინტერვიუებს, დამთვალეიერებლების ვინაობისა და მათი მახასიათებლების დადგენას, სამიზნე ჯგუფებში დისკუსიების ორგანიზებას. საკუთრივ კვლევა კი კონცენტრირებული იყო შემდეგზე: საინფორმაციო უზრუნველყოფა (ბეჭდვითი მასალები, ცნობათა ბიუროებისა და საინფორმაციო სამსახურის თანამშრომლების მუშაობა); ინტერპრეტაცია (ტექსტები სტენდებზე, ეტიკეტები და ბუკლეტები); მაორიენტირებელი ინფორმაცია (მაჩვენებლები და დამთვალეიერებლების ნაკადების მიმართულებები); სამუზეუმო სივრცეების ხელმისაწვდომობა ინვალიდებისა და ბავშვებთან ერთად მოსული ადამიანებისათვის; დასასვენებელი ადგილები; გალერეის "ატმოსფერო".

დამთვალეიერებელთა კვლევამ ბევრი გასაოცარი რამ გამოავლინა. ყველაზე განსაცვიფრებელი ის იყო, რომ დამთვალეიერებლებს სულაც არ ესმოდათ "ახალი გამოფენების" კონცეფცია. ამასთან, გაირკვა, რომ დამთვალეიერებლების

უმრავლესობას ურჩევნია იაროს დარბაზებში არა დაწესებული მარშრუტით, არამედ ექსპოზიციები დაათვალიეროს შემთხვევითი თანმიმდევრობით. ბევრმა არაადექვატურად ჩათვალა მაჩვენებლებისა და ეტიკეტების მიღებული სისტემა, სხვები ისურვებდნენ გალერეის თანამშრომლებთან უფრო მჭიდრო ურთიერთობას. დეტალურ ანგარიშში კონსულტანტებმა წარმოადგინეს 25 სხვადასხვა რეკომენდაციისაგან შემდგარი სია.

კოლეგებთან განხილვის შემდეგ, გალერეაში ბევრი რეკომენდაცია შესრულდა. მათ შორის ყველაზე სერიოზული და საინტერესო რეკომენდაციები ეხებოდა დამთვალეირებლებისათვის "ახალი გამოფენების" ახსნის მეთოდების გაუმჯობესებას, საინტერპრეტაციო რესურსების სპექტრის გაფართოებას და "წინა ხაზის" თანამშრომლების როლის შეცვლას დამთვალეირებელთა მომსახურებაში.

"ახალი გამოფენების" განმარტება: გადაწყდა, რომ გალერეამ დამთვალეირებლებს მუზეუმში მისვლამდე უნდა აუხსნას "ახალი გამოფენების" კონცეფცია. სარეკლამო სააგენტოს დაევალა პრესისა და ლონდონის მეტროპოლიტენისათვის ისეთი სარეკლამო მასალების სერიის შექმნა, რომელიც ერთდროულად პროპაგანდას გაუწევდა და კიდევაც განმარტავდა "ახალ გამოფენებს". გალერეის გარეთ ტრანსპარანტებსა და სარეკლამო დაფებზე გაჩნდა სლოგანი: "ყოველ წელს - ახალი ნამუშევრები და ახალი იდეები". "ახალ გამოფენებზე" ინფორმაცია განათავსდა საკუთრივ გალერეაშიც მთელ რიგ პლაკატებზე, აგრეთვე ყველა მაჩვენებელზე. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყო, რომ თითოეულ დარბაზში, კედლის თითოეული განმარტებითი ტექსტის ქვემოთ, გაჩნდა ამგვარი ინფორმაცია:

"ახალმა გამოფენებმა" გალერეის ყველა დარბაზი გადაასხვაფერა.

ყოველ წელს, ახალი თემების შესამეცნებლად,

ცნობილ შედეგებს ემატება ნამუშევრები ახალიშეძენილი და მუზეუმის საცავებიდან.

1990 წლიდან "ახალი გამოფენების" სპონსორია British Petroleum.

უახლოეს წარსულში ჩატარებულმა დამთვალეირებელთა გამოკითხვამ გვიჩვენა, რომ "ახალი გამოფენების" კონცეფცია უკვე გასაგებია გალერეის დამთვალეირებლების 43%-ზე მეტისათვის (MORI, ოქტომბერი, 1995).

საინტერპრეტაციო რესურსების სპექტრის გაფართოება: 1994 წლის იანვარში თეითმა დამთვალეირებელს წარუდგინა "თეითინფორმი" - "ახალი გამოფენების" პერსონალური აუდიოგაიდი. "თეითინფორმი" დამთვალეირებლებს საშუალებას აძლევს, მიიღონ აუდიოინფორმაცია მათთვის სასურველ დროს და არა ძალდატანებით (ექსკურსიის მიმდინარეობისას). დამთვალეირებელთა გამოკითხვამ გვიჩვენა, რომ უმრავლესობას ურჩევნია დარბაზში თავისუფალი გადაადგილება და არა ექსკურსია; თუმცა, ყველას სურს ინფორმაციის მიღება ცალკეულ

დარბაზზე ან ნამუშევარზე. გამოფენილ ტილოებზე აუდიოვიზუალური კომენტარები შეასრულეს მხატვრებმა, მწერლებმა და გალერეის მცველებმა; დამთვლიერების სურვილისამებრ, შესაძლებელია მათი განმეორებითი მისაღებად, თუმცა ამგვარი "ფენოვანი" ინფორმაცია ჯერჯერობით მზადაა მხოლოდ ზოგიერთი ნაწარმოებისათვის. "თეითინფორმის" სისტემები გამოიყენება "ახალ გამოფენებში" და თერნერის კოლექციაში.

"წინა ხაზის" თანამშრომელთა სწავლება. 1995 წლის დასაწყისში გალერეაში ამოქმედდა სწავლების სისტემა "წინა ხაზის" ყველა თანამშრომლისთვის: ზედამხედველების, საინფორმაციო სამსახურის, მალაზიის, კაფეს, რესტორნის მუშაკების, გიდებისა და მოხალისეებისთვის. სწავლება გრძელდება ექვსი თვის განმავლობაში და შედგება ორი ნაწილისაგან: ა) "თეით გალერეა და მისი საქმიანობა" (მიზნად ისახავს პერსონალის სწავლებას, რათა მათ მკაფიო და ზუსტი ინფორმაცია გასცენ გალერეის შესახებ); ბ) "კომუნიკაციის უნარ-ჩვევები" (მიზნად ისახავს პერსონალის სწავლებას, რათა მათ შესძლონ დამთვლიერებულთან კეთილგანწყობილი და მეგობრული ურთიერთობების დამყარება).

ეს, და ყველა სხვა ნამოწევა, რომლებიც გაჩნდა დამთვლიერებულთა მოპოვების შედეგების გათვალისწინებით, ფასდება კვლევის მეორე ეტაპის (1996-1997 წწ.) განმავლობაში. ინფორმაცია, რომლის მიღება ნაწარაუდევია ამ პერიოდში, მეტად მნიშვნელოვანია ახალ თეით გალერეებში დამთვლიერებულების მომსახურების სისტემის პროექტირებისას.

შექმნა, რომელიც განახორციელებდა მუზეუმის დამთვლიერებულთან ურთიერთობის გაუმჯობესების პოლიტიკას; კოორდინაციას გაუწევდა ახალ-ახალ წინადადებებს, რომლებიც მუდმივად წარმოიქმნება ხოლმე. ამგვარი წინადადებები იქნება ყოველთვის, თუკი მუზეუმის პერსონალს არ აკლია შემოქმედებითი აქტივობა და ფიქრობს თავის დამთვლიერებულზე.

3.3.3. განათლება

თანდათან იცვლება მუზეუმის, როგორც საზოგადოებრივი საგანმანათლებლო დაწესებულებების როლი. ჩვეულებრივ, მუზეუმის საქმიანობაში ახალი იდეების ძირითად წყაროს წარმოადგენს საგანმანათლებლო პროგრამების განყოფილება. მაგალითად, თუ შეხვალთ კლივლენდის ხელოვნების მუზეუმის ამ განყოფილებაში, უპირველეს ყოვლისა, დაინახავთ კედელზე დიდი ასოებით გაკეთებულ წარწერას, რომელშიც ჩამოყალიბებულია მისი მისია:

საგანმანათლებლო პროგრამების განყოფილების პერსონალი წარმოადგენს შუამავალს მუზეუმის კოლექციებში არსებულ ხელოვნების ნაწარმოებებსა და დამთვალიერებლებს (ახალგაზრდა და მოხუც, კლიენტდელსა და ჩამოსულებს) შორის. უმთავრესია ექსპონატებისადმი სიყვარული, მათი ესთეტიკური თვისებების, კულტურასა და ისტორიაში მათი ადგილის ცოდნა. მხოლოდ ეს მოგვცემს შესაძლებლობას, შევასრულოთ ჩვენი მისია. განყოფილების პერსონალი ცდილობს სხვადასხვაგვარი პროგრამების მეშვეობითა და უშუალო სწავლებით ხელი შეუწყოს ხელოვნებისა და თვით მუზეუმის არაელიტარულ აღქმას, რითაც ამყარებს კავშირს საზოგადოებასთან და გარდაქმნის მუზეუმს ფართო აუდიტორიისათვის მნიშვნელოვან და საჭირო ობიექტად.

ამ მისიის შესრულებისას საჭიროა გვახსოვდეს, რომ მუზეუმი არაფორმალური საგანმანათლებლო დაწესებულებაა, ხოლო არაფორმალური განათლების წარმატების პირობაა ურთიერთქმედების ემოციური მხარე, რომელიც ბადებს სამყაროსადმი დამოკიდებულების ან პიროვნების ინტერესთა ცვლილებებს. არაფორმალური განათლება არ უნდა დავიდეს მხოლოდ ამა თუ იმ მონაცემის "შეტყობინებამდე".

3.3.3.1. მუშაობა სკოლებთან

სკოლის მოსწავლეთა ჯგუფები შეადგენს მუზეუმის დამთვალიერებელთა 15-25%-ს. ბევრი მოზარდი სწორედ ამგვარი ჯგუფური ვიზიტისას ეცნობა პირველად მუზეუმს, რომელიც სასკოლო სისტემასთან ერთად, ასრულებს დამატებით ფუნქციას. მუზეუმები სულ უფრო და უფრო ხშირად ცდილობენ დაუკავშირონ თავიანთი პროგრამები სასკოლო სასწავლო გეგმებს, მიზნებსა და ამოცანებს. სკოლების მოთხოვნილებებთან მუზეუმების საგანმანათლებლო პროგრამების შესათანხმებლად, საგანმანათლებლო განყოფილებებისა და განათლების საოლქო დეპარტამენტების თანამშრომლები სულ უფრო მჭიდროდ თანამშრომლობენ მასწავლებლებთან და სასწავლო გეგმების კონსულტანტებთან. უკვე ჩამოყალიბდა ამგვარი მუშაობის გარკვეული ფორმები:

საკონსულტაციო კომიტეტები. მუზეუმების საგანმანათლებლო განყოფილებები თანამშრომლობენ მასწავლებელთა და ადგილობრივ საკონსულტაციო კომიტეტებთან, რათა სკოლის მოსწავლეებისათვის შეთავაზებულ თემები იყოს მისაღები, თანამედროვე და შეესაბამებოდეს მათ ინტერესებს;

რესურს-ცენტრები მასწავლებლებისთვის. ბევრი მუზეუმი მასწავლებლებისთვის ქმნის ცენტრებს, სადაც შეიძლება კლასში გამოსაყენებელი



გასაღების მიღება, რომელიც გამოიყენება მუზეუმის დასათვალისწინებლად მოსწავლეების მომზადებისას და შემდგომი მუშაობისთვისაც. ზოგიერთი რესურს-ცენტრი ატარებს სასწავლო სემინარებს მასწავლებლებსთვის. არსებობს მუზეუმები, რომლებიც მასწავლებლებს სთავაზობს კვალიფიკაციის ამაღლების სპეციალურ პროგრამებს;

პედაგოგების მუშაობა მუზეუმში. ურთიერთგაგების გაიოლებისა და მუშაობის კოორდინაციის გაუმჯობესების მიზნით, ზოგიერთი სასკოლო ოლქი მუზეუმში მიაღწენს ხოლმე თავის თანამშრომლებს;

ნორჩი კონსულტანტების საბჭოები. მოხალისე მოსწავლეები და სტუდენტები, რომლებიც სწავლობენ მუზეუმის საქმიანობას, მუზეუმს უქმნიან უდიდეს საგანმანათლებლო შესაძლებლობებს და უზრუნველყოფენ მის მუდმივ კონტაქტს ახალგაზრდობასთან;

ინტერნეტი. ინტერნეტში მუზეუმის გასვლამ შეიძლება კიდევ უფრო მჭიდრო გახადოს მისი თანამშრომლობა სკოლებთან. მოსწავლეებს შეუძლიათ მუზეუმის თანამშრომლებისაგან კლასშივე მიიღონ ინფორმაცია მუზეუმის კოლექციებზე; ამ სამუშაოს ფინანსირების სახსრებს ქმნის სკოლების ფასიანი ხელმოწერა საიტით სარგებლობაზე.

მუზეუმების უმრავლესობა სკოლის მოსწავლეებისათვის ექსკურსიებსა და სხვადასხვა ხასიათის მეცადინეობას ახორციელებს მოხალისეების მეშვეობით, რითაც შტატიან პედაგოგებს შესაძლებლობას უქმნის - მოახდინონ ყურადღების კონცენტრირება პროგრამების შემუშავებაზე, მოხალისეების სწავლებასა და მათი მუშაობის შეფასებაზე, რაც თავის მხრივ, ხელს უწყობს საგანმანათლებლო პროგრამების ხარისხის მუდმივ გაუმჯობესებას. რასაკვირველია, საკუთარი საქმის ერთგული მოხალისეთა კორპუსი მუზეუმის სიმდიდრეა, მაგრამ ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ იპოვო და სამუშაოდ მიიზიდო ისეთი მოხალისეები, რომლებსაც შეუძლიათ გაითვალისწინონ ქალაქის სკოლების სრულიად სხვადასხვა ფენის ინტერესები. ამ პრობლემების გადაჭრისას, ბევრი მუზეუმის საგანმანათლებლო განყოფილება აქტიურად თანამშრომლობს საზოგადოებრივ საკონსულტაციო კომიტეტებთან.

სასკოლო პროგრამების ხარჯების დასაფარად, მომსახურების კონკრეტული სახეებისათვის ყოველწლიურ გადარიცხვებზე, მუზეუმები ხელშეკრულებებს დებენ სკოლების სამეურვეო საბჭოებთან ან განათლების მართვის ორგანოებთან. ზოგიერთი მუზეუმი მოსწავლეებისაგან იღებს პროგრამის ღირებულების შესაბამის საფასურს. სხვა მუზეუმი შეიმუშავებს უფასო სასკოლო პროგრამებს, რადგან ხარჯი იფარება ადგილობრივი ან ფედერალური სუბსიდიებიდან. სკოლის მოსწავლეებისათვის უფასო ან იაფი პროგრამების

ორგანიზებისას, ბევრი მუზეუმი ცდილობს ითანამშრომლოს კერძო სექტორთან, განსაკუთრებით ისეთ რეგიონებში, სადაც საკლებს და მოსახლეობას უბრალოდ, არ შეიძლება ჰქონდეს მუზეუმში შესასვლელი სახსრები.

3.3.3.2. საგანმანათლებლო შესაძლებლობები ფართო საზოგადოებისათვის

მუზეუმი ადამიანებს აძლევს არაფორმალური განათლებისა და თვითგანათლების შესაძლებლობას. საგანმანათლებლო პროგრამების მიზანი ამ შემთხვევაში უნდა იყოს არა იმდენად გარკვეული ცოდნის მიღება, არამედ ემოციური დამოკიდებულების შეცვლა და დაინტერესების გაზრდა საგნის მიმართ. ეს ნიშნავს, რომ მუზეუმის მიერ ორგანიზებული საგანმანათლებლო პროგრამები უნდა შეესაბამებოდეს სრულიად განსხვავებულ ადამიანთა ინტერესებსა და შესაძლებლობებს, შესაბამისად, უნდა ჰქონდეს საკმაოდ ფართო დიაპაზონი და მოიცავდეს ვორქშოპებს, სასწავლო კურსებს, ლექციებს, ფილმებს, კონცერტებს, ოჯახისათვის განკუთვნილ მეცადინეობებს, ექსკურსიებს, სემინარებს, სიმპოზიუმებს და მხატვრების უშუალოდ მუზეუმში მუშაობის პროცესებს. ამგვარი ღონისძიებები შეიძლება იყოს გეგმიური (მაგალითად, სემინარი აუდიტორიაში, სადაც ადგილების რაოდენობა შეზღუდულია და რომლის ბილეთებიც წინასწარ უნდა იყოს შეკვეთილი) ან შემთხვევითი, თითქოს მუზეუმის დარბაზში წარმოქმნილი. მაგალითად, ლონდონის პორტრეტების ეროვნულმა გალერეამ, წარმოდგენების მთელი რიგი ააგო კონკრეტული სურათების სიუჟეტზე, რომლებიც დამთვალიერებელთათვის უშუალოდ დარბაზებში “ცოცხლდებოდა”.

მუზეუმების საგანმანათლებლო პროგრამები ზოგჯერ საკმაოდ უჩვეულოა. ასე, მაგალითად, დიდი ბრიტანეთისა და აშშ-ს მუზეუმებში ძალიან პოპულარულია “ღამის” პროგრამები, რომელთა ფარგლებში ბავშვები მონაწილეობენ სხვადასხვა სახის სასწავლო მეცადინეობებში, ღამეს ათევენ მუზეუმის დარბაზებში და დილით მის კაფეში საუზმობენ.

იმ ოჯახებს, რომლებსაც პატარა ბავშვები ჰყავთ, ურჩევნიათ განათლების საშუალებები მოძებნონ სახლთან ახლოს. სწორედ მათი შვილები გახდებიან XXI საუკუნის მუზეუმის დამთვალიერებლები. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ამ ჯგუფის მოთხოვნილებების გათვალისწინება, ვინაიდან კვლევები გვიჩვენებს, რომ ისინი, ვინც ბავშვობაში ეზიარა კულტურას ერთობლივ საოჯახო მეცადინეობების წყალობით, როგორც წესი, ყველა ასაკში



აგრძელებს ამ მეცადინეობებს. ამის საუკეთესო მაგალითია სამუზეუმო "შაბათის დილა", რომელიც ჩაისახა ჯერ კიდევ საუკუნის დასაწყისში: იგი კვლავ ძალზე პოპულარულია და გაგრძელებას პოულობს მუზეუმის მიერ მონაწილე საზაფხულო და საზეიმო ღონისძიებებში.

დღეს, სპეციალური საგანმანათლებლო დარბაზების მეშვეობით, მუზეუმების საგანმანათლებლო განყოფილებები მიმართავენ კიდევ უფრო ფართო საოჯახო აუდიტორიას. ეს დარბაზები გამოირჩევა ექსპონატების მრავალფეროვნებითა და პრაქტიკული მეცადინეობების შესაძლებლობებით. სამუშაო დღეებში დარბაზები ღიაა სკოლის მოსწავლეებისთვის, ხოლო უქმე დღეებსა და დღესასწაულებზე – ოჯახებისათვის. ამგვარი საქმიანობის წარმატების მაგალითია ამ საქმის პიონერი – ლონდონის მეცნიერების მუზეუმის "აღმოჩენების დარბაზი" და საინფორმაციო ტექნოლოგიების ცენტრი სიდნეის მუზეუმში - "ფაუერჰაუს"-ში (მაგალითი 3.6.).

ჩვეულებრივ, პუბლიკის საგანმანათლებლო მომსახურების ხარჯები იფარება თვით დამთვალეიერებელთა მიერ ან კორპორაციული სპონსორობის, სამთავრობო ორგანიზაციების გრანტებისა და კერძო ფონდების მეშვეობით.

მაგალითი 3.6.

**საინფორმაციო ტექნოლოგიების ცენტრი სიდნეის
"ფაუერჰაუს" მუზეუმში
თერენს მიშემი (Terence Measham)**

"ფაუერჰაუს" მუზეუმი, რომელიც 1988 წელს გაიხსნა სიდნეის ცენტრალური საქმიანი რაიონის დასავლეთით, დარღინგ ჰარბორის რაიონის განაპირას, განთავსებულია დიდ შენობაში. მუზეუმი ცნობილია თავისი კოლექციებით, რომელიც მოიცავს სრულიად განსხვავებულ სფეროებს: კოსმოსურ ტექნოლოგიებს, ავიაციას, სახმელეთო ტრანსპორტს, თბოენერგეტიკას, კერამიკასა და მინას (ხელოვნებასა და ტექნიკაში), ტექსტილს, ტანსაცმელსა და მოდას, ავეჯს, ფილატელიასა და ნუმისმატიკას. ყველა ეს კოლექცია ერთმანეთთან დაკავშირებულია ერთიანი საექსპოზიციო დიზაინით და ობიექტებისადმი ფუნქციური მიდგომით.

არანაკლებ საყურადღებოა საკითხი ობიექტების მნიშვნელობაზე. ადამიანი ხშირად ანიჭებს ნივთებს ისეთ შინაარსს, რომელიც მათ თავდაპირველ ჩანაფიქრს სძენს ერთგვარ ახალ განზომილებას. შესაძლოა, სწორედ ეს "დამატებითი" აზრი გვაკავშირებს სოციალური ისტორიის კოლექციებსა და საგამოფენო პროგრამებთან.

მუზეუმში არსებობს "ექსპერიმენტების" სექტორიც, რომელიც ფაქტობრივად სამეცნიერო ცენტრია.

მუზეუმს სურს, ავტორიტეტული იყოს თავისი საქმიანობის ყველა სფეროში. ჩვენ მოგიყვებით მხოლოდ ერთ ასეთ სფეროზე - საინფორმაციო ტექნოლოგიებზე, რომელმაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა თანამედროვე საზოგადოებაში.

მუზეუმს, რომელსაც გააჩნია დაახლოებით 20 000 კვ/მ საგამოფენო ფართობი, არაერთხელ უსარგებლია სპონსორთა მხარდაჭერით (მათი სია იმდენად დიდია, რომ აქ მისი მთლიანად მოყვანა შეუძლებელია), მაგრამ მათ შორის ყველაზე ცნობილი იყო კონცერნი I. 1988 წლიდან კონცერნის ყურადღებისა და დახმარების ძირითადი ობიექტი იყო კომპიუტერების გამოფენა "საინფორმაციო მანქანები", ხოლო 1996 წლის მარტში მუზეუმმა I-თან თანამშრომლობით დაიწყო ახალი პროექტის ("საინფორმაციო ტექნოლოგიების ცენტრი "ფაურჰაუს" მუზეუმში) განხორციელება. ამ ცენტრის თავისებურება ისაა, რომ მისი საქმიანობა ვითარდება უშუალოდ სამუზეუმო ექსპოზიციების, ორგანიზებული ექსკურსიებისა და სხვა სამუზეუმო პროგრამების კონტექსტში.

ცენტრი შედგება ერთმანეთის გვერდით განლაგებულ და ერთმანეთთან დაკავშირებული ორი სივრცისაგან: სასწავლო კლასისა და სახელოსნოსაგან. სხვაობა მათ შორის საკმაოდ პირობითია, მაგრამ აშკარად მიუთითებს იმ ფაქტზე, რომ მუდმივად იცვლება თეორიული მასალის გამოყენების დიაპაზონი.

სახელოსნო უხვადაა აღჭურვილი მძლავრი კომპიუტერებით, რაც საშუალებას აძლევს მოსწავლეებს, მიიღონ და განავითარონ კომპიუტერული უნარ-ჩვევები. არსებობს მთელი რიგი ტიპური პროგრამები, რომლებიც მთლიანად მუზეუმს ეხება. მაგალითად, ციფრული კამერების მეშვეობით იქმნება მუზეუმში დაცული ობიექტებისა და მოდელების გამოსახულებები, რაც შეიძლება შემდეგში მოსწავლეებმა გამოიყენონ გამოსახულებების ბეჭდვითი ან ვიდეო მასალების მომზადებისას. ციფრული ფოტოების ჩასმა შეიძლება ბუკლეტში, სადაც მოთხრობილია მუზეუმზე, ხოლო შემდეგ - მისი ამობეჭდვა და სახლში წაღება. დამთვალიერებლებს შესაძლებლობა აქვთ კომპიუტერული დიზაინის პროგრამებით იმუშაონ მუზეუმის საინფორმაციო სისტემაში, აგრეთვე - "გაისეინონ" ინტერნეტში. ჯგუფური დისკუსიებისა და სხვა სახის ერთობლივი ღონისძიებების ჩასატარებლად მეტად მნიშვნელოვანია გამოსახულების პროექტირება დიდ ეკრანზე.

სახელოსნო იძლევა სრულიად სხვადასხვა პროგრამებითა და სანარმოო ტექნოლოგიებით მუშაობის შესაძლებლობას. მაგალითად, სასწავლო კლასში კომპიუტერული დიზაინის მეშვეობით ქსოვილის ნახატის შექმნის შემდეგ, მოსწავლეს შეუძლია სახელოსნოში წინასწარ ინსტალირებული შაბლონი გამოიყენოს სამოსელის პროექტირებისთვის. სახელოსნოს მოსწავლეები შეჰყავს ავტომატიზებული წარმოების გასაოცარ სამყაროში. მაგალითად, ერთ-ერთი პროგრამა აბრუნებს ჩარხს, რომელიც კომპიუტერული დიზაინის პროგრამით მუშაობისას, ცვილის ცილინდრზე ჭრის მოსწავლის მიერ შექმნილ ნახატს.

ვიდრე საინფორმაციო ტექნოლოგიების ცენტრი ოფიციალურად გაიხსნებოდა, მისი პროგრამები გულდასმით შემოწმდა და გამოიცადა. ამ შემოწმებაში მონაწილეობა მიიღეს სკოლამდელი ასაკის ბავშვებმა, დაწყებითი და საშუალო სკოლის მოსწავლეებმა. ტარდებოდა მეცადინეობები მოსწავლეთა ჯგუფებთან და მასწავლებლებთან, რასაც მოსდევდა პედაგოგების დეტალური ინტერვიუები. ფასდებოდა აგრეთვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების ცენტრის კავშირი დამთვალეირებლებისათვის გამიზნულ ჩვენს სხვა პროგრამებთან, რომელიც სპეციალურად იყო შემუშავებული საგანმანათლებლო განყოფილებისა და დამთვალეირებლების მომსახურების თანამშრომლების მიერ და გამოქვეყნდა მუზეუმის გამომცემლობის მეშვეობით. სწორედ ეს განყოფილება მუშაობს ყველა თავდაპირველ დაკვეთაზე და სხვადასხვა ღონისძიებების ორგანიზებაზე. მოხარული ვარ, აღვნიშნო, რომ საინფორმაციო ტექნოლოგიების ცენტრი დაკვეთებით უზრუნველყოფილია რამდენიმე თვით ადრე.

მუზეუმმა გამოსცა საინფორმაციო ტექნოლოგიების ცენტრის გზამკვლევი, რომელსაც ჰქვია "შეხვედრა მომავალთან" და დამხმარე სახელმძღვანელო სხვა მუზეუმებისთვის, რომელთაც სურთ ანალოგიური ცენტრის შექმნა. ამ მასალების შექმნა შეიძლება "ფაუნერჰაუს" მუზეუმში.

3. 3. 4. გასვლითი პროგრამები და აუდიტორიის გაფართოება

გასვლითს უწოდებენ პროგრამებს, რომლებსაც მუზეუმი სთავაზობს თავის ტრადიციულ აუდიტორიას მუზეუმის შენობის გარეთ ჩასატარებლად, ხოლო აუდიტორიის გაფართოების საქმიანობა მიმართულია ახალ დამთვალეირებელთა მოზიდვისაკენ და მოიცავს პროგრამებს, რომლებიც ტარდება როგორც საკუთრივ მუზეუმში, ასევე სხვა ადგილებშიც.

ორივე მიმართულება მუზეუმის თანამშრომლებისაგან მოითხოვს საგრძნობლად დიდ ძალისხმევას, ვინაიდან უცნობ აუდიტორიასთან ან ახალ ადგილებში მუშაობა ყოველთვის დაკავშირებულია რისკის გაცილებით მაღალ დონესთან. ადმინისტრაციის მხრიდან ამგვარ პროექტებს სჭირდება განსაკუთრებული მხარდაჭერა და კონტროლი, რადგან წარუმატებლობამ შეიძლება საგრძნობლად დიდი ზიანი მიაყენოს დაწესებულებას, ხოლო წარმატების მიღწევა სჭირდება სერიოზულ ორგანიზაციულ ძალისხმევას. გასვლით პროგრამებსა და აუდიტორიის გაფართოებაზე მომუშავე თანამშრომლებს, ერთი მხრივ, სჭირდებათ რეალური და კონკრეტული მიზნები, ხო-

ლო მეორე მხრივ, მუზეუმის მისიის შესრულების აუცილებლობის შეგრძნება და მისი განხორციელების სურვილი.

ასე, მაგალითად, გარეუბნის საზოგადოებრივ ცენტრში მიმდინარე ლექციების ციკლის ორგანიზებისას (იმისათვის, რომ ამ რაიონის მცხოვრებთ არ მოუნციოს ქალაქის ცენტრში ჩასვლა), მუზეუმს თავისი საქმიანობა გააქვს საკუთარი შენობის გარეთ, მაგრამ ამასთან, მიმართავს თავის ტრადიციულ დამთვალიერებელს – დიდი შემოსავლებისა და განათლების მაღალი დონის მქონე მოსახლეობის ჯგუფს. ეს ლექციები შეიძლება აღმოჩნდეს სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი პროგრამა აუდიტორიის გასაფართოებლად იმ შემთხვევაში, თუ თემთან მსგავსი ურთიერთქმედების შედეგად მუზეუმი შეიძენს ახალ წევრებსა და მხარდამჭერებს, მაგრამ იგი შეიძლება იქცეს დროის, ფულისა და ძალების ფუჭ ხარჯვადაც, თუკი მიზნები არ იქნება მიღწეული, ან მუზეუმი ვერ იპოვის რესურსებს ამ პროექტის შემდგომი განვითარებისათვის.

მუზეუმში აუდიტორიის გაფართოების მაგალითად შეიძლება იქცეს მუზეუმის მახლობლად მცხოვრები ოჯახებისათვის საზეიმო საღამოს ორგანიზება, თუ მოცემული რაიონის მოსახლეობის დემოგრაფიული შემადგენლობა განსხვავდება მუზეუმის ჩვეული აუდიტორიისაგან. მუზეუმში ადგილობრივი საზოგადოების მოზიდვა წარმოადგენს აუდიტორიის გაფართოების სტრატეგიულად მნიშვნელოვან მიზანს, მაგრამ ეს ამოცანა ვერ გადაწყდება ერთი საღამოს მოწყობით. აუცილებელია, რომ ამგვარი ზეიმი დაიგეგმოს და ჩატარდეს როგორც აუდიტორიის გაფართოების ხუთწლიანი პროგრამის ერთ-ერთი ღონისძიება. პროგრამა უნდა ითვალისწინებდეს დამთვალიერებელთა ამ არატრადიციული ჯგუფის მოთხოვნილებებსა და ინტერესებს. მაგალითად, ერთმა ამერიკულმა საბავშვო მუზეუმმა ლარიბი უბნების ბავშვებისათვის უზრუნველყო ტრანსპორტი მუზეუმში მისაყვანად და შედეგ შინ დასაბრუნებლად.

მუზეუმების მომავალი დამოკიდებულია მათი გასვლითი პროგრამებისა და აუდიტორიის გაფართოებისკენ მიმართული პროგრამების ეფექტურობაზე: მის გასვლებზე ადგილობრივ საზოგადოებრივ-კულტურულ ცენტრებში, სატელევიზიო ეკრანებზე, ინტერნეტში, ხელმისაწვდომობაზე მათთვის, ვინც განათლების, ეკონომიკური ან სოციალურ-კლასობრივი გარემოებების გამო აქამდე ვერ ბედავდა მუზეუმში შესვლას.

3.3.5. გამოცემები



ქართული
ეროვნული
ბიბლიოთეკა

მუზეუმის საგმომცემლო პროგრამა ემსახურება მისი კოლექციის მუზეუმში ჩატარებული კვლევებსა და იმ მომსახურებაზე ინფორმაციის გაცრცელებას, რომელსაც მუზეუმი სთავაზობს თავის დამთვალეიერებლებს და აგრეთვე, დაინტერესებულ პირთა უფრო ფართო წრეს, რომელიც ყოველთვის ვერ მიდის მუზეუმში, მაგრამ სარგებლობს მისი გამოცემებითა და კატალოგებით ბიბლიოთეკებში, ყიდულობს მის ბეჭდვით პროდუქციას მაღაზიებსა და გაზეთის ჯიხურებში.

სამუზეუმო გამოცემების რიცხვს მიეკუთვნება გამოფენების კატალოგები, გზამკვლევები, კოლექციის კატალოგები, საბავშვო წიგნები და თამაშები, მასალები მასწავლებლებისთვის, სარეკლამო ფურცლები (ლექსები) და ბროშურები, ღია ბარათები, პლაკატები და რეპროდუქციები.

მუზეუმები უშვებენ აგრეთვე სამეცნიერო ჟურნალებს, საინფორმაციო ბიულეტენებს მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციების წევრებისათვის და სხვადასხვა სახის არარეგულარულ გამოცემებს.

მუზეუმები შემოქმედებითი მიდგომით შეხვდნენ საგამომცემლო საქმიანობაში მულტიმედიის ეპოქის დადგომას. ბევრმა მუზეუმმა განახორციელა თავისი კოლექციების საუკეთესო ნიმუშებისა და ასევე, ცალკეული თემებისა და ისტორიული მოვლენებისადმი მიძღვნილი იმ სპეციფიკური გამოფენების ვიდეოგადაღება, რომლებზეც გამოფენილი იყო მატერიალური კულტურის ნიმუშები და საარქივო მასალები მუზეუმის კოლექციიდან. ლონდონის ეროვნული გალერეისა (და მისი მაიკროგალერეის) და ვაშინგტონის ეროვნული გალერეის კატალოგები გამოიცა CD-ROM-ზე. თაიპეის სასახლის მუზეუმის ჩინური ხელოვნების კოლექცია დღეს ხელმისაწვდომია ვიდეოფირისა და CD-ROM-ის სახითაც.

მაღალი ხარისხის გამოცემების სიძვირე უბიძგებს მუზეუმებს კერძო, სექტორთან თანამშრომლობისაკენ. რასაკვირველია, არსებობს მუზეუმები, რომლებსაც გააჩნიათ საკუთარი საგამომცემლო საშუალებებიც, მაგრამ მუზეუმების უმრავლესობა წიგნებსა და კატალოგებს გამოსცემს აკადემიურ გამოცემლობებთან თანამშრომლობით, ხოლო ზოგიერთი დიდი ტირაჟით უშვებს ჟურნალებს პერიოდიკაზე ორიენტირებულ კომერციულ გამოცემლობებთან ერთად. კერძო სექტორთან პარტნიორობამ განსაკუთრებული როლი ითამაშა სამუზეუმო პუბლიკაციების CD-R-ზე გადაყვანის საქმეში.

3.3.6. მარკეტინგი



ეროვნული
პოლიტიკის
საქმიანობის
საქართველოს
საქართველოს
საქართველოს

სამუზეუმო მარკეტინგი მჭიდროდაა დაკავშირებული აუდიტორიის გაფართოებისა და ამასთან, მუზეუმის მუდმივ დამთვალეიერებლებთან ურთიერთობის განმტკიცების საქმიანობასთან. ამრიგად, მარკეტინგი წარმოადგენს მუზეუმის დამთვალეიერებლებთან ურთიერთობის განუყოფელ ნაწილს. მარკეტინგი ასევე ახლოს დგას დამთვალეიერებლებისათვის განკუთვნილ პროგრამებთან, მაგრამ უფრო ხშირად ამ ფუნქციას ასრულებს მუზეუმის ადმინისტრაციული ქვედანაყოფი. ბევრ მუზეუმში, რომელსაც აქვს მარკეტინგის საკმაოდ ეფექტური პროგრამები, საერთოდ არ არსებობს მარკეტინგის განყოფილება. ამ ფუნქციას ასრულებს განვითარების განყოფილება ან კომუნიკაციების განყოფილება.

ვისაც არ უნდა დაეკისროს მარკეტინგის ფუნქცია მუზეუმის საორგანიზაციო სქემის შესაბამისად, იგი მეტად მნიშვნელოვანია დაწესებულების სრულფასოვანი ფუნქციონირებისათვის: მცველებისათვის, რომლებიც თავდადებით ზრუნავენ გამოფენის პროპაგანდასა და დამთვალეიერებელთა მოზიდვაზე; მეთვალყურეებისა და მომსახურების განყოფილების პერსონალისათვის, რომლებიც კართან ეგებებიან დამთვალეიერებლებს; განვითარების განყოფილების თანამშრომლებისათვის, რომლებმაც იციან, რომ მაღალ დასწრებას თან მოჰყვება მუზეუმის ხელშეწყობი ორგანიზაციის შემადგენლობის რიცხვისა და შემონირულობების მოცულობის ზრდა; ბუჰალტერიის თანამშრომლებისათვის, რომლებიც, დასწრების სიხშირის მატებასთან ერთად, აფიქსირებენ მუზეუმის ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესებას. ყოველივე ეს ნიშნავს, რომ მარკეტინგის ფუნქცია შეიძლება შესანიშნავად განახორციელოს მუზეუმის ერთიანმა საპროექტო ჯგუფმა, განსაკუთრებით იმ შემთხვევებში, როდესაც საქმე ეხება დიდ გამოფენებს და განსაკუთრებულ საპასუხისმგებლო ღონისძიებებს.

მუზეუმის სამარკეტინგო საქმიანობაში შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი ასპექტები:

- ბაზრის არსებული და პოტენციური სეგმენტების გამოვლენა და მათთან ეფექტური ურთიერთქმედება;
- მუზეუმის მომსახურებისა და პროდუქციის მუდმივი გაუმჯობესების აუცილებლობის განმარტება, იმისათვის, რათა ყოველივე ეს სულ უფრო მეტად პასუხობდეს დამთვალეიერებელთა მოთხოვნებს, რითაც მოხდება მათი მოზიდვა მუზეუმში და ხელი შეეწყობა კვლავ და კვლავ მასში დაბრუნებას;

• მუზეუმის დამთვალეიერებელთა მოსვლის სიხშირესა და მათ მომსახურებასთან დაკავშირებული შემოსავლების ზრდის უზრუნველყოფა.

3.3.6.1. ბაზრის არსებული და პოტენციური სეგმენტები

მრავალრიცხოვანი ეროვნული და საერთაშორისო გამოკვლევების მონაცემთა მიხედვით, რომელიც ეხება ზოგადად კულტურულ ცხოვრებას და კერძოდ კი, მუზეუმებისადმი დამოკიდებულებას, მუზეუმებში დადის ზრდასრული მოსახლეობის 27-დან 35%-მდე. ვიზიტის სიხშირე არსებითად განსხვავებულია: ცალკეული შემთხვევითიდან (როგორც წესი, ტურისტულ მოგზაურობაში) დანყებული, დამთავრებული წელიწადში 10-ჯერ ან მეტჯერ (სავარაუდოა, რომ ასეთ მუდმივ დამთვალეიერებლებს შორის არიან სამუზეუმო ორგანიზაციების წევრები და მუზეუმის მეგობრები) ვიზიტით. მუზეუმის ტიპიურ დამთვალეიერებელს მიღებული აქვს უმაღლესი განათლება და მისი შემოსავალი საშუალოზე მეტია (განათლება გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორია, ვიდრე შემოსავალი), მუზეუმში სიარულის სიხშირე ქალებში მეტია, ვიდრე მამაკაცებში. დამთვალეიერებლის ასაკობრივი დიაპაზონი დამოკიდებულია მუზეუმის ტიპზე: მაგალითად, სამეცნიერო და საბავშვო მუზეუმები განსაკუთრებით მიმზიდველია ახალგაზრდა ადამიანებისათვის, ხოლო სამხატვრო გალერეები – მარტოხელა ახალგაზრდა ადამიანებისათვის და მათთვის, ვინც 45 წელს გადასცდა. 60 წლის შემდეგ უფრო იშვიათად დადიან მუზეუმში, მაგრამ, როგორც ჩანს, ეს მდგომარეობა უნდა შეიცვალოს, ვინაიდან პლანეტის მოსახლეობის დაბერებასთან დაკავშირებით, მუზეუმებს მოუწევთ უკეთ მოერგონ ხანდაზმული ადამიანებისა და ინვალიდთა მოთხოვნილებებს.

მუზეუმის დამთვალეიერებელთა და “არდამთვალეიერებელთა” ფართო ჯგუფების ფარგლებში არსებობს უამრავი სპეციფიკური “ბაზრის სეგმენტი” - მოსახლეობის ერთგვაროვანი ჯგუფები, რომელთაც აქვთ საერთო დემოგრაფიული, გეოგრაფიული, ქცევითი მახასიათებლები და ცხოვრების მსგავსი სტილი. ამ ჯგუფების დამოკიდებულება მუზეუმის მონახულების მიმართ შეიძლება შეიცვალოს მარკეტინგის ეფექტური სტრატეგიის მეშვეობით.

• მუზეუმის მარკეტინგის პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს მუზეუმის არსებული აუდიტორიის შესწავლა: საჭიროა იმის გაგება, ბაზრის რა სეგმენტებია მასში წარმოდგენილი, რამდენად ხშირად დადიან სხვადასხვა სეგმენტების წარმომადგენლები მუზეუმში და როგორია მათი მოტივები. არსებითი როლის შესრულება ამ დროს შეუძლია დასწრების აღრიცხვის მონაცემების შესწავლა-დაკვირვებას და დამთვალეიერებელთა გამოკითხვებს.

• შემდეგი ნაბიჯია მიღებული მონაცემების შედარება მკვიდრი მოსახლეობისა (აღწერის მასალების მიხედვით) და მოცემულ რეგიონში ჩამონსვლელი ტურისტების (ამ მონაცემების მიღება შეიძლება ტურიზმის ადგილობრივ დეპარტამენტში ან სავაჭრო პალატაში) დემოგრაფიულ მახასიათებლებთან, აგრეთვე იმავე რეგიონის სხვა მუზეუმებისა და კულტურის დაწესებულებების დამთვლიერებელთა გამოკითხვების შედეგებთან (თუ გაიმართლათ, ისინი გაგიზიარებენ თავიანთ ინფორმაციას); ეს საშუალებას მისცემს ანალიტიკოსებს, განსაზღვრონ ბაზრის რა სეგმენტებია არასაკმარისად წარმოდგენილი მუზეუმის დამთვლიერებლებს შორის.

• მესამე ეტაპი განსაკუთრებით ძნელი და მნიშვნელოვანია: აუცილებელია დადგინდეს ყველა მიღებული მონაცემის აზრი და მნიშვნელობა, იმისათვის, რათა გაირკვეს მარკეტინგისათვის პრიორიტეტული ბაზრის სეგმენტები და გამომუშავდეს მარკეტინგის სტრატეგიები, რომელსაც შეუძლია ამ სეგმენტების წარმომადგენლების მიერ მუზეუმის მონახულების სიხშირის გაზრდა. ამ ეტაპზე დგება მარკეტინგის გეგმა-პროსპექტი, რომელსაც უწოდებენ “მარკეტინგის ბრიფს”, და რომელიც განსაზღვრავს ამოცანათა ერთობლიობას ისეთ სფეროებში როგორცაა რეკლამა, საზოგადოებასთან ურთიერთობა და მუზეუმის საქმიანობის სხვა მიმართულებები, სპეციალიზებული მიზნობრივი პროგრამების შექმნის ჩათვლით. ეს ამოცანები შემდეგში განხორციელდება ან მუზეუმის პერსონალის მიერ, ვთქვათ, განათლების განყოფილების მიერ (თუ საქმე ეხება მიზნობრივ პროგრამებს), ან გაფორმების განყოფილების მიერ (პლაკატების დამზადება), ან კონტრაქტით დაქირავებული ორგანიზაციების მიერ, საზოგადოებასთან ურთიერთობის სააგენტოებისა და სარეკლამო სააგენტოების ჩათვლით. უნდა აღინიშნოს, რომ სამუზეუმო მარკეტინგის სტრატეგია შეიძლება მიმართული იყოს ბაზრის არასაკმარისად წარმოდგენილი სეგმენტების მოზიდვისაკენ, ან პირიქით, ტრადიციულად კარგად წარმოდგენილი სეგმენტების მომსახურების გაუმჯობესებაზე. საბოლოო ჯამში, შესაბამისი გადაწყვეტილება მიიღება დირექტორის და არა მარკეტინგის სამსახურის მიერ.

• მეოთხე ეტაპია მარკეტინგის გეგმის განხორციელება. აქ მარკეტინგის სამსახურის ხელმძღვანელის როლი გულისხმობს დაგეგმილი სამუშაოების მიმდინარეობის კონტროლს, საქმიანობის კოორდინაციას ყველა ამოცანის დროული გადწყვეტის, ბიუჯეტის შესრულებისა და ხარისხის შეთანხმებული დონის მიღწევის მიზნით.

• დამამთავრებელი ეტაპი – შედეგების შეფასება აუცილებელი ცვლილებების მითითებით და რეკომენდაციების მომზადება მარკეტინგის სფეროში შემდგომი საქმიანობისთვის.

3.3.6.2. აუდიტორიის შესწავლა



აუდიტორიის შესწავლა მუზეუმს აძლევს ყველაზე დროულ და ხანდოლი ინფორმაციას მის დამთვალეიერებლებზე და ეხმარება მას:

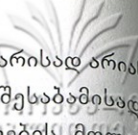
- გაზარდოს თავისი, როგორც საზოგადოებრივი ინსტიტუტის, საქმიანობის ხარისხი;
- მოახდინოს კონცენტრაცია დამთვალეიერებელთა მოთხოვნილებებისა და მოლოდინის დაკმაყოფილებაზე და მიაღწიოს მათი ინტერესების შესაბამის შედეგებს;
- დაანახოს როგორც სახელმწიფო, ასევე კერძო სექტორის მოქმედ და პოტენციურ სპონსორებს, თუ რამდენად აუცილებელია იგი დამთვალეიერებლებისთვის და კერძოდ, ვინ სარგებლობს მისი მომსახურებით.

ამ ამოცანების გადამწყვეტა ითხოვს დემოგრაფიულ - ქცევითი მახასიათებლების ანალიზის რაოდენობრივი მეთოდებისა და დამთვალეიერებელთა შეგრძნებების, დამოკიდებულებათა და მოტივთა თვისობრივი მეთოდების დაბალანსებულ შეთავსებას. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგან:

- მომავალში წარმატებას მიაღწევენ მხოლოდ ის მუზეუმები, რომლებიც რეალურ ფასეულობას წარმოადგენს ადგილობრივი თემისათვის;
- სამუზეუმო აუდიტორიის სხვადასხვა გამოკვლევების მონაცემების მიხედვით, ყველაზე ხშირად მუზეუმის მონახულებისაკენ დამთვალეიერებლებს უბიძგებს სხვა ადამიანების გამომხაურება, ეს კი ნიშნავს, რომ დამთვალეიერებლების მუზეუმში ყოფნით გამოწვეული სიამოვნება, შეიძლება, იქცეს დასწრების ზრდის ყველაზე ქმედით ფაქტორად;

- მუზეუმები სულ უფრო მეტად ხდებიან დამოკიდებულნი დასწრებასთან დაკავშირებულ შემოსავლებზე, იმ სახსრებზე, რომლებსაც დამთვალეიერებლები ხარჯავენ მათ მალაზიებსა და რესტორან-კაფეებში, ხოლო მუზეუმის მეგობრების კლუბისა და მუზეუმის ხელშეწყობის საზოგადოებების წევრებად მუზეუმის დამთვალეიერებლის გადაქცევის შესაძლებლობა უკავშირდება მუზეუმში მიღებულ სიამოვნებას.

დასწრების, დემოგრაფიული მახასიათებლებისა და დამთვალეიერებელთა ცხოვრების წესის თავისებურებების მონაცემთა ბაზის შესაქმნელად, იყენებენ დამთვალეიერებლების დასწრების აღრიცხვას, დამთვალეიერებლების ანკეტირებას, ხოლო ისეთ მეთოდებს, როგორცაა დარბაზში დამთვალეიერებლებთან ინდივიდუალური გასაუბრებები, დაკვირვება, სემინარები და მიზნობრივი ჯგუფების გამოკითხვები, იყენებენ დამთვალეიერებლების მოტივებისა და აგრეთვე, მუზეუმის მონახულებით მიღებული შთაბეჭდილების გასარკვევად. გამოკვლევების ეს ტიპი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ეროვნული უმცირესობებისა და დაბალშემოსავლიანი ჯგუფების აუ-



დიტორიის გაფართოებისათვის, ვინაიდან ეს ჯგუფები არასაკმარისად არიან წარმოდგენილი ტრადიციულ სამუზეუმო აუდიტორიაში და შესაბამისად, ცოტა რამაა ცნობილი მუზეუმის მიმართ მათი დამოკიდებულების, მძღვრებისა და შთაბეჭდილებების შესახებ.

აუდიტორიის შესწავლის ყველაზე ეფექტური და შედეგიანი მიდგომაა ყოვლისმომცველი კვლევითი პროგრამის შემუშავება, რომელიც გათვლილია სამ-ხუთ წელიწადზე და ითვალისწინებს გარკვეულ წლებში რაოდენობრივი, ხოლო სხვა წლებში – თვისობრივი კვლევების ჩატარებას. ასეთი პროგრამის წარმატების პირობაა საპროექტო ჯგუფში დამთვალეიერებლებთან მომუშავე ყველა განყოფილების მონაწილეობა; აუდიტორიის შესწავლის პროექტში თავისი წვლილი უნდა შეიტანოს მუზეუმის საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტის შეფასების ყველა პროცედურამ – საგანმანათლებლო პროგრამებით დაწყებული და დამთვალეიერებელთა შთაბეჭდილებების წიგნით დამთავრებული. ამგვარი კვლევის დაპროექტება და ორგანიზება შეუძლია მუზეუმის საქმიანობის შეფასების შტატიან სპეციალისტს (რომელსაც, მუზეუმის სიდიდის შესაბამისად, აქვს სრული ან ნაწილობრივი საშტატო დატვირთვა), ან შესაძლებელია წინანარ შედგენილი იქნეს კვლევის ბრიფი, მონვეულ იქნან გარეშე კონსულტანტები მისი დაგეგმვის, ორგანიზებისა და ჩატარებისათვის, შემდგომში მისი შედეგების ანალიზისა და მიღებული დასკვნების მთელი პერსონალისთვის გასაცნობად(საპროექტო ჯგუფის მეშვეობით), გარდა ამისა, იმგვარი რეკომენდაციის შესადგენად, რომელსაც შეუძლია დაარწმუნოს მუზეუმის მეურვეები და ხელმძღვანელობა ამა თუ იმ ზომების მიღების აუცილებლობაში.

3.3.6.3. სამიზნე ბაზრები

არსებობს საბაზრო ეკონომიკის არაერთი სეგმენტი, რომელიც შეიძლება გარკვეულ ინტერესს წარმოადგენდეს მუზეუმებისათვის. სამიზნე ბაზრების შერჩევა ნიშნავს სწორედ იმ სეგმენტების არჩევას, რაზეც საჭიროა ძალისხმევის კონცენტრირება.

ბაზრის ამა თუ იმ სეგმენტის არჩევის გადანყვეტილება ეყრდნობა ბევრ ფაქტორს, დაწყებული შესაძლებლობიდან *თავს ამის უფლება მისცე* (თუ ბაზარი ჯერ არ არის ამონურული, უფრო იაფი და სანდოა ხოლმე ძალისხმევა, მიმართული დამთვალეიერებელთა რიცხვის გაზრდაზე მუზეუმისათვის ნაცნობი მოსახლეობის ჯგუფებიდან) და დამთავრებული საზოგადოების წინაშე *პასუხისმგებლობით* (როგორც სოციალურად მნიშვნელოვანი

დანესებულება, მუზეუმი ვალდებულია მიმართოს მოსახლეობის იმ ფენებსაც, რომლებსაც ჯერ არ ემსახურება). სამიზნე ბაზრების შერჩევისა და დახარისხებისას, მუზეუმებს ჩვეულებრივ უწევთ ხუთი ძირითადი ფაქტორის გათვალისწინება:

- მოცემული სამიზნე ბაზრის სიდიდე და მისი ზრდის პერსპექტივები;
- ბაზრის მოცემული სეგმენტის მნიშვნელობა მუზეუმის მისიისა და უფლებამოსილების განხორციელებისათვის, რაც განსაკუთრებით არსებითია მუზეუმის მიერ საზოგადოებრივი საგანმანათლებლო დანესებულების ფუნქციის შესრულებისათვის ეკონომიკურად და კულტურულად მრავალფეროვან ადგილობრივ საზოგადოებაში;
- მოცემული სეგმენტის ხარჯზე შემოსავლების გაზრდის შესაძლებლობები, რაც დაკავშირებულია დამთვალეიერებლების მუზეუმში მისვლის სიხშირესთან;
- ბაზრის მოცემული სეგმენტის წვლილი ტურიზმში ან რეგიონის ეკონომიკური განვითარების ამოცანების გადანყვებლაში – ბოლო დროს სულ უფრო მეტად აღიარებენ მუზეუმების როლს მაღალი შემოსავლების მქონე “კულტურული ტურისტების” მიზიდვის თვალსაზრისით და ყველა ტურისტის ადგილზე დარჩენის, მისი სტუმრობის ხანგრძლივობის ზრდაში (და ამასთან დაკავშირებული მათი ხარჯებისაც); ადგილობრივი მოსახლეობა თანდათან აღიქვამს თავის მუზეუმებს, როგორც მოცემულ რეგიონში საკმაოდ მაღალი “ცხოვრების დონის” სიმბოლოს, რომელსაც შეუძლია მოიზიდოს ახალი სამრეწველო და მომსახურების სფეროს სანარმოები;
- ხარჯები, რომლებიც დაკავშირებულია ბაზრის ამა თუ იმ სეგმენტის მოზიდვასთან.

ამგვარი პოლიტიკური გადანყვებილების მიღება უნდა ხდებოდეს ხოლმე გამგეობისა და განყოფილებების ხელმძღვანელთა პროგნოზისა და მარკეტინგის მენეჯერის წინადადებისა და რაოდენობრივი შედეგების საფუძველზე, რომელიც შეიძლება მიღწეულ იქნას ბაზრის თითოეული სეგმენტის მიხედვით უახლოესი 3-5 წელიწადის განმავლობაში დამთვალეიერებლების მოსალოდნელი დასწრების გათვალისწინებით.

3.3.6.4. მარკეტინგის სტრატეგიები

მარკეტინგის სტრატეგიებს უწოდებენ მუზეუმის დამთვალეიერებელთა ურთიერთქმედებისა და დამთვალეიერებლების მომსახურების გაუმჯობესების მრავალფეროვან გზებს, რომელიც ემსახურება დამთვალეიერე-

ბლების რიცხვისა და მუზეუმში მათი დანახარჯების ზრდას. მარკეტინგის სტრატეგია მონოდებულია, დაამყაროს უფრო მჭიდრო კონტაქტი მუზეუმსა და დამთვალიერებელს შორის, გახადოს ის საინტერესო და მიმზიდველ განმეორებითი მონახულებისათვის, მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციის ნევრად გახდომისა და შემონირობაათა გალებისათვის. ამ უწყვეტ და თავდადებულ საქმეში, მუზეუმის მარკეტინგის სამსახურის ხელმძღვანელებისათვის, აუცილებელია მჭიდრო კავშირი ყველა განყოფილების მუშაკთან: მცველების, დამთვალიერებლებზე ორიენტირებული პროგრამების, თანამშრომლების, განვითარების სამსახურის, დამთვალიერებლების მომსახურების განყოფილების, მუზეუმის საქმიანობის შეფასების სამსახურისა და ა.შ. ჩათვლით. იდეალურ შემთხვევაში, ეს თანამშრომლობა ხორციელდება სამიზნე საპროექტო ჯგუფის ფარგლებში.

მარკეტინგის შემუშავების საერთო სტრატეგიის ფარგლებში, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ორმოცდაათამდე სხვადასხვა კონკრეტული ხერხი, მაგალითად: შესასვლელი ბილეთის ფასის დაკლება მეზობლად მცხოვრები ოჯახებისათვის; ადგილობრივ სასტუმროებთან ერთად ჩატარებული ერთობლივი სარეკლამო კამპანია ზაფხულის სეზონში ტურისტების მოსაზიდად; საღამოს პროგრამების ჩატარება მარტოხელა ადამიანებისათვის და სპეციალური სემინარებისა - კოლექციონერებისათვის. კონკრეტული მოქმედებების სწორი პროგრამის შესამუშავებლად აუცილებელია გარკვეული გამოცდილება მარკეტინგის სფეროში და იმ ხერხების ცოდნა, რომლებმაც უკვე მოუტანეს წარმატება სხვა დანესებულებებს. ბევრი რამის სწავლა შეიძლება, თუ გაანალიზებთ სხვა, მსგავსი სიდიდისა და შესაძლებლობების მუზეუმების წარმატებებსა და შეცდომებს. ამგვარი შედარებითი ანალიზის ჩატარებას ეხმარება ხანგრძლივი და დეტალური გასაუბრებები ანალოგიური დანესებულებების თანამშრომლებთან. არანაკლებ სასარგებლოა ყველაზე ეფექტური მუშაობის მაგალითების შესწავლა - მუზეუმების გამორჩეული მიღწევების გამოვლენა, თუნდაც ისინი თქვენი მუზეუმისაგან სრულეზბით განსხვავდებოდნენ და ამ გამოცდილების თქვენთან გამოყენების შესაძლებლობების ანალიზი. სხვისი გამოცდილებიდან არასწორი დასკვნების გაკეთებისა და სხვისი შეცდომების გამეორების თავიდან ასარიდებლად, რომლებიც მხოლოდ ერთი შეხედვით წააგავს წარმატებებს, ამგვარი კვლევები უნდა ჩატარდეს შტატში მყოფი თანამშრომლების ან მონვეული კონსულტანტების მიერ, რომელთაც აქვთ სამუზეუმო მარკეტინგისა და საორგანიზაციო ცვლილებების მართვის სერიოზული გამოცდილება.

მარკეტინგის შემუშავებული სტრატეგია უნდა განხორციელდეს თანმიმდევრულად და მეთოდურად, ხოლო გამოყენებული ხერხების ეფექტუ-

რობა - სისტემატურად უნდა შეფასდეს როგორც რაოდენობრივად, ასევე თვისობრივადაც.



3.3.7. დამთვალერებელთა მომსახურება

დამთვალერებელთა მომსახურება: შესვლის საფასურის აკრეფა, საცალო ვაჭრობა, საზოგადოებრივი კვებისა და აღჭურვილობის გაქირავების ორგანიზება; ზოგადად, ზრუნვა დამთვალერებლისათვის მოსახერხებელი გარემოს შექმნაზე, ძალიან დიდ გავლენას ახდენს მათი შთაბეჭდილებების ხარისხზე და ავლენს მუზეუმის დამოკიდებულებას პუბლიკის მიმართ.

როგორც წესი, დამთვალერებლების მომსახურებას განაგებს ადმინისტრაცია, თუმცა, ჩვეულებრივ, სხვა განყოფილებებისა და სამსახურების თანამშრომლები (შტატში მყოფიც, შემთავსებლებიც, რომლებიც ხელფასს იღებენ ან კონტრაქტით მუშაობენ ან მოხალისეები, რომლებიც სულაც არ იღებენ გასამრჯელოს), გაცილებით უფრო ახლოს არიან დამთვალერებლებთან და ნაკლებ ფორმალურად ურთიერთობენ მათთან, ვიდრე ადმინისტრაციის წარმომადგენელთა უმრავლესობა. ყველა ეს ადამიანი ფლობს ფართო და იშვიათ ინფორმაციას მუზეუმის დამთვალერებლებისა და მათი მოთხოვნილებების შესახებ. მათი მუშაობის ხარისხის ასამაღლებლად საჭიროა სპეციალური ვარჯიში, რეგულარული გამოკითხვები და მათი საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმების გამომუშავება.

იმისათვის, რომ გახდნენ ისეთი დანესებულებები, რომლებიც ჭეშმარიტად პასუხობენ დამთვალერებელთა მოთხოვნებს, მუზეუმებს მოუწევთ გადახედონ "წინა ხაზის" ყველა თანამშრომლის ფუნქციას, გადაიყვანონ ისინი ადმინისტრაციული აპარატიდან დამთვალერებელთა მომსახურების სისტემაში, შექმნან ახალი სამუშაო ატმოსფერო, რომელიც ამ სისტემის ყველა მუშაკს გაათანაბრებს სამუზეუმო სპეციალისტებთან.

3.3.7.1. დამთვალერებელთა მიღება

მუზეუმში დამთვალერებლის შესვლა იწყება უსაფრთხოების, ინფორმაციის, ბილეთის გაყიდვისა და შემონმების (თუ შესვლა ფასიანია) სამსახურის თანამშრომლებთან შეხვედრით. სწორედ მათი ქცევის მიხედვით მსჯელობს დამთვალერებელი მუზეუმის დამოკიდებულებაზე პუბლიკის მიმართ. ასე, მაგალითად, ბილეთების გამყიდველ მოლარეს საშუალება აქვს, სასიამოვნო გამომეტყველებით მიანოდოს მომსვლელს ინფორმაცია ბილეთის ფასის, მოხალისეთათვის ტარიფების, ცალკეული გამოფენების ბილე-

თებზე გაზრდილი ფასის, ჯგუფურ ბილეთებზე ფასდაკლების, მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციის ნევრებისათვის უფასო შესვლისა და სხვა შეღავათების შესახებ. დამთვალეიერებლებში მუზეუმზე დადებრივი შტაბ ბექდილების შესანარჩუნებლად (მაშინაც კი, როცა იქ უამრავი ხალხი ირევა და ბილეთების გაყიდვისას კონფლიქტებიც ხდება), საჭიროა პერსონალის მომზადება. ასე რომ, იმ თანამშრომლების საქმიანობა, რომლებიც უზრუნველყოფენ მუზეუმში შეშვებას, უნდა განიხილებოდეს, როგორც დამთვალეიერებელთა მომსახურება და არა – უბრალოდ ადამიანთა ნაკადების რეგულირება. ამ თანამშრომლებს შეუძლიათ წარმატებით აწარმოონ დამთვალეიერებლების აღრიცხვა, აღნიშნონ ჯგუფების რაოდენობა, მისვლის დრო, დამთვალეიერებლების შემადგენლობა სქესის, ასაკის და ა.შ. მიხედვით, თუ მათ უკვე გავლილი აქვთ შესაბამისი მომზადება და მუზეუმის მიერ ამგვარი აღრიცხვის წარმოება შეტანილია მათ სამსახურებრივ მოვალეობებში.

3.3.7.2. ყურადღების გამოვლენა დამთვალეიერებელთა მიმართ

უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ფუნქციის შესრულებასთან ერთად, მეთვალყურეებსა და დაცვის თანამშრომლებს მუდმივად უნევთ გამომხაურება დამთვალეიერებელთა მოთხოვნებზე; კერძოდ, დახმარების აღმოჩენა მათთვის, ვინც ინვალიდის ეტლით გადაადგილდება, ასევე გადაუდებელი დახმარების აღმოჩენა, ცნობების გაცემა, თუ სად და რა არის განთავსებული, პასუხის გაცემა მუზეუმის შესახებ დასმულ კითხვებზე, თვალყურის დევნება გარდერობისთვის. შთაბეჭდილებების წიგნი გვიჩვენებს, რომ უსაფრთხოების სამსახურის თანამშრომლებთან ურთიერთობის შედეგად, დამთვალეიერებლებს აქვთ კარგი და ცუდი შთაბეჭდილებებიც. უარყოფითი შთაბეჭდილება (მაგალითად, თუ დამთვალეიერებელი გრძნობს, რომ დაცვა მას განსაკუთრებით აკვირდება მისი ასაკის ან კანის ფერის გამო) უმეტესწილად დაკავშირებულია იმასთან, რომ მუზეუმი არასაკმარისად ამახვილებს ყურადღებას დამთვალეიერებელთა კულტურულ სხვადასხვაობაზე - დაცვა და "წინა ხაზის" სხვა პერსონალი არ იღებს საჭირო (ზოგჯერ კი საერთოდ არანაირ) მომზადებას ამ სფეროში. ასევე, იმ თანამშრომლების შემთხვევაში, რომლებიც უზრუნველყოფენ დამთვალეიერებლების მუზეუმში შეშვებას; დაცვის მუშაკებისა და ზედამხედველების სწავლება შესაძლებლობას იძლევა, მათთან შეხვედრით გაცილებით გაუმჯობესდეს დამთვალეიერებელთა შთაბეჭდილება.

3.3.7.3. საცალო ვაჭრობა



ეროვნული
აგენტობა
საჯარო მართვის
რეფორმების
და მომსახურების
უმჯობესების
სახელისწილი

საცალო ვაჭრობა როგორც დამატებითი შემოსავლის მიღების წყარო განხილული იქნება 3.5.2.1.2.-ში, მაგრამ მას მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება დამთვალეიერებლებისა და მუზეუმის ურთიერთობების გამყარებაში. დამთვალეიერებლები აფასებენ საქონლის მაღალ ხარისხსა და ორიგინალურობას, მაღაზიის თანამშრომლებისა და იქ მომუშავე მოხალისეების ყურადღებას მათ მიმართ და აგრეთვე იმის შეგრძნებას, რომ მაღაზიაში ნივთის ყიდვით ისინი ეხმარებიან მუზეუმს. დამთვალეიერებლის მიერ თავისთვის ან საჩუქრად ნაყიდ ნებისმიერ ნივთს უნდა ახლდეს ბარათი ან იარლიყი, რომელიც განმარტავს, თუ როგორაა იგი დაკავშირებული კოლექციასთან და რაში ეხმარება მისი შექმნა მუზეუმს. ამგვარად, იგი თითქოს გარდაიქმნება მუზეუმის მცირე ნაწილაკად ვილაციის სახლში და წარმოადგენს მუზეუმში ვიზიტის ერთგვარ შესხენებასაც.

მუზეუმის მაღაზიებმა შეიძლება გააფართოვონ მათ მიერ შეთავაზებული მომსახურების სპექტრი შემდეგი სახით:

- თავიანთი ფილიალები გახსნან მთავარ ქუჩებსა და იმ სავაჭრო ცენტრებში, რომლებიც პოპულარულია მაღალი შემოსავლისა და განათლების დონის მქონე საბაზრო სეგმენტის წარმომადგენლებს შორის;
- თავისი "საფირმო" საქონლის მიწოდებით სხვა მუზეუმების მაღაზიებში, რომლებიც არსებობს მათი მომსახურების ზონის მიღმა;
- თავიანთი ნაკეთობების გაყიდვით სხვა (არა სამუზეუმო) საცალო ვაჭრობის მაღაზიებში;
- თავისი ქვეყნის ფარგლებში და მის საზღვრებს გარეთ კატალოგებით ვაჭრობით, შეკვეთილი საქონლის ფოსტით დაგზავნის საკუთარი სამსახურის შექმნით ან ამისათვის სხვა მუზეუმებთან ან კატალოგით მოვაჭრე სხვა ფირმებთან ან კომპანიებთან გაერთიანების მეშვეობით;
- ინტერნეტში განთავსებული ელექტრონული მაღაზიების მეშვეობით; ძალიან მალე შესაძლებელი იქნება სამუზეუმო მაღაზიებში საქონლის შეკვეთა კომპიუტერის მეშვეობით.

3.3.7.4. ფართისა და აღჭურვილობის გაქირავება

განსაკუთრებული ღონისძიებების ჩასატარებლად ფართის და აღჭურვილობის გაქირავება მუზეუმს აახლოებს მის ამჟამინდელ და პოტენციურ დამთვალეიერებლებთან, მოქმედ და პოტენციურ სპონსორებთან და დამფინანსებლებთან. მუზეუმში ოჯახური ზემის მონყობით (ვთქვათ, საქონლი-

ლო მიღება შიდა ეზოში ან ბავშვის დაბადებასთან დაკავშირებული ზეიმი სასწავლო ოთახში), ადამიანები აფიქსირებენ, რომ მათ ცხოვრებაში მუშუ-
ზეუმს განსაკუთრებული ადგილი უკავია; გარდა ამისა, მათ მუშუზეუმის
ჰყავთ თავიანთი სტუმრები (ზოგიერთი მათგანი, შესაძლოა პირველადაც
მოდის მუშუზეუმში). მუშუზეუმში ჩატარებული საქმიანი, პოლიტიკური და პრო-
ფესიული ხასიათის ღონისძიებები (კონფერენციები და მიღებები) ამყარე-
ბენ მის ურთიერთობებს ადგილობრივ საზოგადოებასთან. შესაძლოა, მოთ-
ხოვნილება იმდენად დიდი აღმოჩნდეს, რომ სამუშუემო ფართობების არენ-
დის უფლება იქცეს პრივილეგიად მხოლოდ მუშუზეუმის ხელშემწყობი ორგა-
ნიზაციის ყველაზე მსხვილი კოლექტიური წევრებისა და მისი ყველაზე გუ-
ლუხვი და ენერგიული მეგობრებისათვის. მუშუზეუმის თანამშრომლების ქცევა
საიჯარო ხელშეკრულების დადებისა და უშუალოდ ღონისძიების მომსახუ-
რებისას, ნათლად უნდა გამოხატავდეს პუბლიკის უმაღლეს დონეზე მომსა-
ხურებაში მუშუზეუმის მიერ მიღებულ ორიენტაციას.

3.3.7.5. საზოგადოებრივი კვების ორგანიზაცია

მთავარი მიზეზი, რის გამოც მუშუზეუმი იმეტებს ფართობს კაფე-
რესტორნისათვის, გამოხატავს მის სურვილს - რაც შეიძლება დიდხანს
დააყოვნოს დამთვალეიერებელი მუშუზეუმში, თანაც ისე, რომ მისცეს მას
დასვენების, ნახემსების, მეგობრებთან და ნაცნობებთან საუბრის დრო და
საშუალება. კაფე-რესტორნის მაღალი დონე საგრძნობლად მოქმედებს
მუშუზეუმის დარბაზებში დამთვალეიერებლის ყოფნის ხანგრძლივობაზე და
ხელს უწყობს მის განმეორებით მისვლას მუშუზეუმში; საპირისპირო შედეგს
იძლევა საკვების დაბალი ხარისხი და ცუდი მომსახურება. როდესაც კვება
მუშუზეუმში ორგანიზებულია გარე ორგანიზაციებთან კონტრაქტის საფუძვე-
ლზე, ამ კონტრაქტის პირობები აუცილებლად უნდა ითვალისწინებდეს
მუშუზეუმის მოთხოვნებსა და სტანდარტებს.

საზოგადოებრივი კვების სამსახურის მიმართ მოთხოვნების განსა-
ზღვრისათვის, საჭიროა, მუშუზეუმს კარგად ესმოდეს თავის დამთვალეიერე-
ბელის მოთხოვნები, რომელიც უნდა განიხილებოდეს მოგების მიღების აუ-
ცილებლობასთან თანაფარდობაში (3.5.2.). მაგალითად, ახალგაზრდა ოჯახე-
ბი ჩვეულებრივ კმაყოფილებიან უბრალო, ჯანსაღი და შედარებით იაფი
საკვებით და მოხარულნი იქნებიან, თუ ბავშვების მიერ ატეხილი ხმაური და
აურზაური დიდად არავის შეაწუხებს; უფრო სოლიდური ასაკის დამ-
თვალეიერებლებს, როგორც წესი, ურჩევნიათ მშვიდი გარემო - შედარებით

იაფი ასორტიმენტითა და მაგიდებთან მომსახურებით; არაა გამორიცხული, რომ ამა თუ იმ კონკრეტული მუზეუმის დამთვალეიერებლებს შორის იქნებოდა აგრეთვე ქათქათა სუფრებითა და დახვეწილი სამზარეულოთ: განსაკუთრებული რესტორნის კლიენტებიც და კაფეტერიის კლიენტებიც.

ოფიციატებს, ისევე, როგორც მუზეუმის მალაზიის გამყიდველებს, შესაძლებლობა აქვთ - პირადად მოემსახურონ დამთვალეიერებლებს და იურთიერთონ მათთან. მნიშვნელოვანია, რომ მათ ესმოდეთ თავიანთი ამოცანა - მოემსახურონ დამთვალეიერებელს და არა უბრალოდ, საჭმელი მიუტანონ მათ. ეს ნიშნავს, რომ მუზეუმისათვის აუცილებელია სწავლების, სამუშაოს შესრულების წეროლისა და საქმიანობის შეფასების ანყობა კვების სფეროს ყველა მუკაკისათვის - მუზეუმის შტატში მყოფისა და ხელშეკრულებით დაქირავებულისაც.

3.3.7.6. დამთვალეიერებელთა მომსახურება - მუზეუმის ყველა თანამშრომლის საერთო საქმეა

იმისათვის, რათა მუზეუმი რეალურად პასუხობდეს დამთვალეიერებელთა მოთხოვნებს, მის ხელმძღვანელობას და თანამშრომლებს აუცილებლად სჭირდებათ დამთვალეიერებელთან გაცილებით მჭიდრო კონტაქტის საშუალებების გამონახვა, ვიდრე კვლევები, გამოკითხვები და ანკეტებია. მაგრამ იმ შემთხვევაში, თუ ადმინისტრაცია, მცველები, განათლების განყოფილების თანამშრომლები და ისინი, ვინც მუშაობს სხვადასხვა პროგრამებზე, არ არიან მუზეუმში იმ დღეებსა და საათებში, როდესაც აქ ყველაზე მეტი დამთვალეიერებელია (დასვენების დღეებში და დღესასწაულებზე), ძალზე რთულია მართებული დამოკიდებულების უზრუნველყოფა დამთვალეიერებელთა მომსახურების სფეროში. აუცილებელია განხორციელდეს საორგანიზაციო ცვლილებები იმისათვის, რათა მუზეუმი უკეთ ართმევდეს თავს საკუთარ საზოგადოებრივ როლს; უპირველეს ყოვლისა, ეს უნდა შეეხოს მუზეუმის ხელმძღვანელობის ფუნქციებსა და მოვალეობებს. შეიძლება დავინყოთ ადვილით - შევადგინოთ მუშაობის გრაფიკი ისე, რომ მუზეუმის ყველა თანამშრომელი პერიოდულად მუშაობდეს დასვენების დღეებში.

3. 4. მუზეუმის უკრავი ქონების მართვა

სამუზეუმო კომპლექსები შეიძლება განლაგებული იყოს ქალაქის ცენტრში, ქალაქგარეთ, ან არქეოლოგიური ძეგლების ადგილზე. მუზეუმები გან-

როგორ ვიმუშაოთ მუზეუმის პირობებში ცრურწმენებისა და დისკრიმინაციის მიმართულებით

მარჯორი ლ. შვარცერი (Marjorie L. Schwarzer)

ადამიანებთან შეგუების ხელოვნების დაუფლება შეიძლება საკუთარი მოთმინების გავარჯიშებით უსულო ობიექტებზე, რომლებიც რაღაც მექანიკური თუ ზოგად-ფიზიკური აუცილებლობის გამო, ჩვენს თავისუფლებას თავიანთ ჯიუტ წინააღმდეგობას უპირისპირებენ.

არტურ შოპენჰაუერი. "ცხოვრებისეული სიბრძნე".

ჩიკაგოს საბავშვო მუზეუმმა თავის ახალ შენობაში გახსნა ექსპერიმენტული გამოფენა "პირისპირ: ცრურწმენები და დისკრიმინაცია". დამთვალიერებლების პირველი რეაქცია უაღრესად დადებითი, ჩემთვის შთამაგონებელი აღმოჩნდა და აღსავსემ ჯერ კიდევ იმ დღეიდან და ფუსფუსით, რომელიც თან ახლდა გამოფენის მზადებას და მუზეუმის ახალი ექსპოზიციის (5.300 კვ/მ საგამოფენო ფართი) გახსნას, მინდა მოგიყვებო ჩემს პირველ შთაბეჭდილებებზე მანამ, ვიდრე მოზღვავებული ხალხი დაიშლება, წარსულს ჩაბარდება ვერნისაჟი და შესაძლებელი გახდება ყველაფრის მშვიდად შეფასება.

ჩიკაგოს ბავშვთა მუზეუმი ისევე, როგორც სხვა მუზეუმები, საუკუნის შუახანებიდან ცდილობს აღძრას თავის მნახველებში მშვენიერებისა და აღფრთოვანების შეგრძნებები. ამასთან, ცდილობს უპასუხოს როგორც საზოგადოების მოთხოვნებს, ასევე ბაზარსაც. ახალი ათასწლეულის მიჯნაზე მას სურს იქცეს აგრეთვე სოციალური დიალოგის, არსებული პრობლემების აქტიური გადაწყვეტის კატალიზატორად. ყველაზე თანამედროვე საგანმანათლებლო თეორიების (უპირველეს ყოვლისა, ჰოვარდ გარდნერის (Howard Gardner) და მიჰალი ჩიკენმიჰალის (Mihaly Csikszentmihalyi) იდეების) პრაქტიკაში რეალიზაციის მეშვეობით, მუზეუმის 12 მსხვილმასშტაბიანი მუდმივი ექსპოზიცია მნახველის აღქმისათვის ქმნის სრულიად სხვადასხვა შემეცნებით სტილს. ყველა ექსპოზიცია ინტერდისციპლინარულია. ცრურწმენებისა და დისკრიმინაციის პრობლემები სრულებითაც არაა მათი ერთადერთი საგანი. ისინი იკვლევენ ისეთ თემებსაც, როგორცაა "წყალი", "რესურსების მეორადი გადამუშავება", "ოჯახის ისტორია", "გამომგონებლობა", "მშენებლობა" და "მხატვრული შემოქმედება". მთლიანობაში, მუზეუმი მუდმივად ითხოვს ინტელექტუალური და ფიზიკური ძალების დაძაბვას როგორც დამთვალიერებლებისგან, ასევე თანამშრომლებისგანაც.

მუზეუმის არქიტექტურული მეტაფორა (ქალაქის მოედანი, საზოგადოებრივი შეკრებების ადგილი) უზარმაზარი, ნაწილებად დაყოფილი ქალაქის ცენტრია, სადაც დამთვალიერებლებს შეუძლიათ დასვან მწვავე კითხვები ახალ სოციალურ იდეებზე, ბავშვებსა და ოჯახებზე მათ შემოქმედებაზე. ერთ-ერთი ასეთი იდეა, რომლის განხორციელებას ჩვენ მთელი შემართებით მოვკიდეთ ხელი, არის ჩიკაგოს კულტურული, ეკონომიკური და რასობრივი მრავალფეროვნების მაქსიმალურად პატიოსნად, სერი-

ოზულად და გასაგებად ასახვა და წარდგენა ჩვენი ძირითადი აუდიტორიისათვის (10 წლამდე ბავშვები და მათი მშობლები).

სამი წლის წინ, როდესაც ვინცებდით ახალი მუზეუმის ექსპოზიციების დაგეგმვას, ჩვენ ჩავატარეთ ჩიკაგოელი ბავშვების სოციალური კვლევა, რომელსაც უნდა გამოველინა ბავშვთა კითხვები და წარმოდგენები მათგან განსხვავებულ ადამიანებზე; სხვა საბავშვო მუზეუმებს, კერძოდ, ბოსტონის, ჰიუსტონისა და კლივლენდის მუზეუმებს, უკვე ჰქონდათ იმგვარი ექსპოზიციების მოწყობის პრაქტიკა, რომელიც დამთვალეირებლებს მოუთხრობდა საზოგადოების კულტურულ მრავალფეროვნებაზე და მისი გაცნობიერების აუცილებლობაზე. როდესაც გამოკვლევების შედეგად, უშუალოდ შევეჯახეთ ჩიკაგოელი ბავშვების გაცნობებსა და მცდარ წარმოდგენებს, ჩვენ ვადავწყვიტეთ შეგვექმნა გამოფენა, რომელიც საფუძველს დაუდებდა დიალოგს ცრურწმენებისა და დისკრიმინაციის შესახებ. ამ პროექტზე მუშაობა ორ წელზე მეტხანს გრძელდებოდა. საპროექტო ჯგუფი შედგებოდა პროექტის ხელმძღვანელის, დიზაინერის, ლაბორანტის, მუზეუმის მზრუნველთა საბჭოს წევრის, განვითარებისა და საგანმანათლებლო განყოფილებების თანამშრომლებისაგან. ამ ჯგუფში ჩემი მოვალეობები მოიცავდა დამთვალეირებელთა ინტერესების დაცვას, სასწავლო გეგმის შემუშავებას სკოლის მოსწავლეთა ჯგუფებისათვის და პროექტისათვის აუცილებელი კვლევების ჩატარებას. ჩვენ მჭიდროდ ვთანამშრომლობდით კონსულტანტების ჯგუფთან: ბავშვთა ფსიქოლოგებთან, ადგილობრივ აქტივისტებთან და სხვა ადამიანებთან, რომლებიც კარგად იცნობენ ბავშვებზე რასიზმის გავლენას.

გამოფენას საკმაოდ პრაქტიკული მიზანი ჰქონდა: ესწავლებინა შვიდიდან ათ წლამდე ასაკის ბავშვებისა და მათი მშობლებისათვის, თუ როგორ უნდა ამოიცნონ ცრურწმენები, დისკრიმინაციის გამოვლინებები საკუთარ თავში და სხვებშიც და ღირსეულად უპასუხოთ მათ. ჩვენ გადავწყვიტეთ შემოვფარგლულიყავით ცრურწმენების იმ ტიპიური გამოვლენებით, რომლებიც ბავშვებზე ახდენს ზემოქმედებას; მაგალითად, იარლიყების “მინებება”, მეტსახელების შერქმევა და ჯგუფიდან გაქვევება. შემუშავდა ინტერაქტიული საშუალებები, რომლებიც დამთვალეირებელს შესაძლებლობას აძლევდა: დაენახა და თავად შეეგრძნო, თუ რას ნიშნავს ცრურწმენა და დისკრიმინაცია და დაფიქრებულიყო იმაზე, თუ როგორ შეიძლება ეშველოს მას. თითოეული ინტერაქტიული კომპონენტი (სულ ცხრა) ხშირად ეყრდნობა განმეორებად რეალურ მოვლენებს. კერძოდ, მათ შორისაა სკოლის ავტობუსის მაკეტი, რომელშიც ისმის ლანძღვა, შეურაცხყოფელი, თავისი არსით რასისტული, უხეში გამონათქვამები, რომლებიც ჩვენ მოვისმინეთ საკონტროლო ასაკობრივი ჯგუფის ბავშვებისაგან; აგრეთვე ინტერაქტიული ვიდეოფილმი შავკანიან ბიჭზე, რომელიც სკოლის ბუფეტში მაგიდიდან გააძევეს. ამ კომპონენტების გაცნობას მოჰყვება მეცადინეობები, რომლებიც ბავშვებს სთავაზობს ქცევის კონკრეტულ ვარიანტებს იმ შემთხვევისათვის, თუ მსგავს სიტუაციაში თვითონ აღმოჩნდებიან მსხვერპლის ან მოწმის როლში. უფროსებს, რომლებიც ბავშვებთან ერთად მოდიან გამოფენაზე, შეუძლიათ აქ მიიღონ დასარიგებელი მასალები შესაბამის თემაზე მუშაობის გასაგრძელებლად.

ექსპოზიცია ეძღვნება საკმაოდ მწვავე და მტკივნეულ საკითხებს, ამიტომ მუზეუმმა მოაწყო და დააფინანსა აუცილებელი ტრენინგები კულტურული განსხვავებების პრობლემებზე ყველა შტატისიანი და შემთავსებელი თანამშრომლისათვის. ამ მეცადინეობების მიზანი იყო არა მხოლოდ ის, რომ ემსჯელათ გამოფენასთან დაკავშირებულ ბევრ საკითხზე, არამედ ისიც, რომ მუზეუმში დაწყებულიყო ფართო დიალოგი რასობრივ და კულტურულ თანასწორობაზე. თანამშრომლებთან ზრდილობიან საუბარსა და რასებს შორის ურთიერთობებზე სერიოზულ განხილვას შორის საზღვრის გადალახვა ადვილი არ ყოფილა. არაერთმნიშვნელოვანი იყო თანამშრომლების რეაქციაც. დისკუსიები, რომლებიც წარმოიქმნებოდა ხოლმე ამ მეცადინეობების მსვლელობისას, ერთდროულად იწვევდა უხერხულობის გრძნობასაც და შემართებასაც – როგორც მოულოდნელი გულახდილობა ახალ ნაცნობთან. საგანმანათლებლო განყოფილებამ მოაწყო ცალკე ტრენინგი და ჯგუფური დისკუსიები ჩვენი ახალგაზრდა თანამშრომლებისათვის, რომლებიც ძირითადად წარმოადგენენ დაბალი შემოსავლის მქონე ეროვნულ უმცირესობებს. ისინი არაერთხელ შეჯახებთან დამთვალეირებელთა ცრურწმენებს და ჩვენ გვინდოდა შეგვეზადებინა ისინი იმ პრობლემებისათვის, რომლებსაც გამოფენა ეძღვნებოდა. მუზეუმმა გაითვალისწინა მოსალოდნელი არაერთგვაროვანი რეაქცია დამთვალეირებელთა მხრიდან და ტრენინგი ჩაუტარა ორმოც მოხალისეს, რომლებსაც უნდა ეკისრათ შუამავლების როლი დამთვალეირებელსა და ამ, არცთუ მარტივ ექსპოზიციას შორის.

ისმის კითხვა: მიმართონ თუ არა მსგავს პრობლემებს მუზეუმის მუშაკებმა? ბედის ირონიით გამოფენა “პირისპირ: ცრურწმენები და დისკრიმინაცია” გაიხსნა ზუსტად მაშინ, როცა გამოიტანეს განაჩენი ო. ჯ. სიმფსონის (O.J. Simpson) საქმეზე (ცნობილი შავკანიანი მსახიობი და სპორტსმენი ო. ჯ. სიმფსონი გასამართლეს საკუთარი ცოლისა და მისი მეგობრის მკვლელობისათვის. პროცესმა გაცხარებული კამათი გამოიწვია რასობრივ დისკრიმინაციასა და პოლიტიკორექტულობაზე – რედ.). გამოფენის გახსნის პირველივე საათებში, ჩემთან, თეთრკანიან ქალთან მოვიდა აფროამერიკელების ოჯახი. მათ მკითხეს: “ვინ მოიფიქრა ეს გამოფენა? რატომ მოაწყვეთ?” მე ვუპასუხე, რომ ვმონანილეობდი ამ პროექტში. “შეიძლება, ჩაგეხუტოთ?” – იკითხეს მათ. – “თქვენი მხრიდან დიდი გამბედაობაა, რომ ხელი მოკიდეთ ამ პრობლემას. დიდი მადლობა, რომ ეს გააკეთეთ.”

ბიბლიოგრაფია

Ivan Karp and Steven D. Levine (eds), *Exhibition Cultures: The Poetics and politics of Museum Display*, Washington, DC: Smithsonian Institution Press, 1991.

Ivan Karp, Christine Mullen Kramer and Steven D. Levine (eds), *Museums and Communities: The Politics of Public Culture*, Washington, DC: Smithsonian Institution Press, 1992.

Peggy McIntosh, “White Privilege: Unpacking the Invisible Knapsack”, *Independent School*, Winter, 1990.

Patricia A. Stewart, Aylette Jenness and Joanne Jones-Rizzi, *Opening the Museum: History and Strategies Toward a More Inclusive Institution*, Boston: The Children’s Museum, 1993.

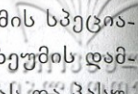
თავსებულება ხოლმე შენობებში, რომლებიც სპეციალურად მათთვის ააგეს წამყვანმა არქიტექტორებმა, ანდა სრულიად განსხვავებული ეპოქების ისტორიულ ნაგებობებში. არსებობს ორი ფართოდ გავრცელებული მითი: “ძველებური შენობის გარეშე არ შეიძლება არსებობდეს კარგი მუზეუმი” და “დიდ მუზეუმებს დიდი არქიტექტორები აშენებენ”. არც ერთი მათგანი არ შეესაბამება სინამდვილეს. ამ თავში მსჯელობის საგანია სწორედ მუზეუმის განკარგულებაში მყოფი უძრავი ქონების განვითარების დაგეგმვა და მისი კარგი მართვა.

3. 4. 1. მუზეუმის შიდა დაგეგმარება

სამუზეუმო ფართობის უკმარისობა უმეტეს შემთხვევებში წარმოადგენს მუზეუმის საქმიანობის ერთ-ერთი არსებითი ასპექტის – კოლექციონირების შედეგს. ხშირად მუზეუმის გაფართოების ან სამუზეუმო ნაგებობების გაფართოების მიზეზი ხდება დამთვალიერებელთა რაოდენობის მოსალოდნელი ზრდა და ტექნოლოგიური სიახლენი: მუდმივად იზრდება ტურისტებისა და ადგილობრივ მცხოვრებთა მოთხოვნები მუზეუმისადმი, ვინაიდან ისინი ტელევიზიით ან ინფორმაციის სხვა საშუალებებით პირადად ეცნობიან მსოფლიოს წამყვან კულტურულ ცენტრებს. მულტიმედიური ტექნოლოგიები მხოლოდ ერთ-ერთია უკანასკნელი დროის იმ დიდ ტექნოლოგიურ მიღწევებს შორის, რომელმაც მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია მუზეუმების ყოველდღიურ ცხოვრებაზე, აგრეთვე მუზეუმების კვლევით და შემეცნებით შესაძლებლობებზეც.

ამ ფაქტორების მოქმედებას მივყავართ მუზეუმების რაოდენობის, სიდიდისა და სირთულის უწყვეტ ზრდასთან მთელ მსოფლიოში. არსებითად, სამუზეუმო შენობები ყველგან განეკუთვნება ყველაზე რთული და ძვირადღირებული ნაგებობების რიცხვს. ამის შედეგად გარდუვალია ერთგვარი კომპრომისი მუზეუმის მოთხოვნებს, ფინანსურ შესაძლებლობებსა და ტექნიკურ შეზღუდვებს შორის. სამწუხაროდ, ძალიან ხშირად სამუზეუმო მშენებლობის განხორციელებული პროექტები არ ამართლებს პუბლიკისა და მუზეუმის მუშაკთა იმედებს: შენობები ძალიან პატარა ან ძალიან დიდი აღმოჩნდება ხოლმე, ლიფტები იღება დაბალჭერიან სივრცეებში ან დერეფნებში მოუხერხებელი მოსახვევებით – გაუთვალისწინებელი რჩება უამრავი შესაძლებლობა იმისა, რომ მუზეუმში ვიზიტი სრულფასოვანი და სასიამოვნო გახდეს.

სამუზეუმო შენობების პროექტირება, მათი გაფართოება, მუზეუმების გადაადგილება ან მათი რეკონსტრუქცია ზედმინეცნით აკურატულად და გულმოდგინედ უნდა განხორციელდეს. ყველა საქმიანობა უნდა უზრუნვე-



ლყოფდეს კოლექციის შენახვა-დაცვის პირობებისადმი მუზეუმის სპეციალისტთა მოთხოვნების შესრულებას, ხელს უნდა უწყობდეს მუზეუმის დამატებითი ვალიერებლების მაქსიმალურად შემოქმედებით მომსახურებას და მასზე ხობდეს საზოგადოების მოთხოვნებს. ამ საკითხებს მიეძღვნა ჩვენი წინა ნიგნი (მის შექმნაში მონაწილეობდნენ აგრეთვე სხვადასხვა ქვეყნის სპეციალისტები) "მუზეუმების დაგეგმვის სახელმძღვანელო" (The Manual of Museum Planning/ London: HMSO, 1990), რომელიც გამოქვეყნდა მანჩესტერის მეცნიერებისა და მრეწველობის მუზეუმის ფინანსური მხარდაჭერით.

3. 4.1.1. არქიტექტორის როლი

მუზეუმის შიდა დაგეგმარება, სამუზეუმო სამსახურების განლაგება წარმოადგენს სხვადასხვა ინტერესთა გადაკვეთის სფეროს. მუზეუმის მუშაკებსა და მეურვეებში ხშირად აქსიომად ითვლება, რომ მუზეუმის შიდა დაგეგმარება შენობის პრობლემაა და მისი გადაჭრა მხოლოდ არქიტექტორს შეუძლია. რასაკვირველია, არქიტექტორის როლი მნიშვნელოვანია, მაგრამ იგი არაა ვალდებული, ზედმინვენით იცოდეს, თუ როგორ მუშაობს მუზეუმი. მუზეუმის შენობაზე ფუნქციური მოთხოვნები ყველაზე უკეთ შეიძლება განსაზღვრონ მუზეუმის მუშაკებმა და ეს გასაკეთებელია მანამდე, ვიდრე საქმეს არქიტექტორი შეუდგება. მუზეუმის შიდა დაგეგმარების პროექტირებისას ყველაზე გავრცელებული შეცდომას წარმოადგენს არქიტექტორის დროზე ადრე მოწვევა .

მუზეუმების იმ დირექტორებისა და მცველთა უმრავლესობისათვის, ვისაც კი ოდესმე მონაწილეობა მიუღია მუზეუმის პროექტირებაში, კარგადაა ცნობილი არქიტექტორთა ორი უსაყვარლესი ფრაზა. პირველი ფრაზაა: "ჯერ ადრეა!"

ჩვეულებრივ, ეს ფრაზა მაშინ ჟღერს, როცა არქიტექტორთან შეხვედრაზე მისული მუზეუმის დირექტორი ან მცველი ეცნობა არქიტექტურულ ჩანაფიქრს, მაგრამ როგორც სამუზეუმო საქმის სპეციალისტი, ვერ პოულობს მასში მუზეუმის მუშაობისათვის მეტად მნიშვნელოვან ზოგიერთ ელემენტს. და თუ დირექტორი ან მცველი არქიტექტორს დაუსვამს კითხვებს პროექტის ამ მახასიათებლებზე, იგი პასუხობს, რომ ეს ჯერ მხოლოდ საერთო ჩანაფიქრის ესკიზებია და ასეთ დეტალებში ჩაღრმავება ჯერ ძალიან ადრეა.

დირექტორს (ან მცველს) მოცდა მოუწევს. რამდენიმე თვის ან წლის (პროექტის ვადების შესაბამისად) შემდეგ იგი კვლავ ხვდება არქიტექტორს და ისიც აცნობს მას უკვე გაცილებით დეტალურად დამუშავებულ გეგმებს.

უნინდებურად არ ჩანს, რომ მუზეუმის მოთხოვნები გათვალისწინებულია. როდესაც დირექტორი (ან მცველი) კვლავ გამოთქვამს შემფოთებას ამის გამო, ამჯერად უღერს არქიტექტორების საყვარელი მეორე ფრაზა: "უკვე ძალიან გვიანაა!"

არქიტექტორი გარნმუნებთ, რომ რასაკვირველია, შესაძლებელია მუ-
მაგალითი 3. 8.

ფუნქციური ბრიფის აუცილებლობა

ბარი ლორდი (Barry Lord)

მუზეუმის სხვა სპეციალისტების ჯგუფთან ერთად, ერთხელ დამაბატიყეს არქიტექტურული ესკიზებისა და მაკეტების სამი პაკეტის სანახავად, რომელიც შექმნილი იყო ერთი ძველი ევროპული მუზეუმის გაფართოებისათვის. ამ მუზეუმის კოლექცია (ავეჯის კოლექცია, შუა საუკუნეებისა და აღორძინების ეპოქის ხეზე კეთის ნიმუშები, დამზადებული მუხისა და ხის სხვადასხვა ჯიშებისაგან) განთავსებული იყო 1950-იანი წლების შენობაში, რომელსაც ყველა დარბაზში ჰქონდა უზარმაზარი (იატაკიდან ჭერამდე) ფანჯრები. შემინვის ასეთ პირობებში, აბსოლუტურად შეუძლებელი იყო შიდა გარემოს მდგომარეობის გაკონტროლება: მცველმა მითხრა, რომ ზაფხულის ნესტიან დღეს მუზეუმის დარბაზებში ნამდვილი კონცერტი იწყება ხოლმე: ჭრიალებს ხის დეტალების ყველა შეერთების ადგილი.

წარმოდგენილი (და მუზეუმის მიერ უკვე დაფინანსებული!) არქიტექტურული ესკიზებისა და მაკეტების სამივე კომპლექტი გვთავაზობდა დროებითი გამოფენების დარბაზების, მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციის წევრებისათვის განკუთვნილი დარბაზების, საგანმანათლებლო ცენტრის, რესტორნისა და დამთვალეირებელთათვის მიმზიდველი მთელი რიგი ადგილების ერთგვარ ნახავს. მაგრამ რა გაკეთდებოდა ძირითადი კოლექციების დასაცავად? მე ამიხსნეს, რომ იგეგმება ახალი შენობის აგება ყველა ამ ახალი სივრცისათვის, ხოლო დარჩენილი ფულით შემდეგში მოხდება ძველი შენობის რეკონსტრუქცია. სინამდვილეში ამ მუზეუმმა ოცი წლის მანძილზე, პირველად მოახერხა სახსრების მოძიება ფართის არსებითი გაუმჯობესებისათვის და მთელი ეს ფული მართლაც დაიხარჯებოდა გაფართოებაზე, ისე, რომ აღარაფერი დარჩებოდა მუდმივი ექსპოზიციის დარბაზების რეკონსტრუქციისთვის.

როდესაც მთხოვეს აზრის გამოთქმა არქიტექტორთა მიერ შემოთავაზებულ პროექტებზე, მომიწია თქმა, რომ არც ერთს ავირჩევდი. არქიტექტორები განბილებულნი დარჩნენ, მაგრამ მე ისინი დავარწმუნე, რომ ეს მათი ბრალი არაა. მათთვის არავის დაუსვამს საჭირო კითხვები; ასე რომ, არც ერთ მათგანს შეეძლო სწორი გადაწყვეტილების მიღება; მათთვის არავის უთქვამს, რომ მუზეუმის პრიორიტეტს წარმოადგენს მისი კოლექციის შენახვა, რომ კონკურენტი არქიტექტორებისათვის მიცემული ბრიფის ძირითად ბირთვად სწორედ ეს ამოცანა უნდა ქცეულიყო. მე მხოლოდ ის შემეძლო, რომ მუზეუმისთვის მიმეცა რეკომენდაცია, გადაეხედა ბრიფისთვის, ვიდრე ხელახლა დაიწყებდნენ მუშაობას არქიტექტორებთან; მგონი, სწორედ ასეც გაკეთდა შემდგომში.

ზეუმის მოთხოვნების გათვალისწინება, მაგრამ ამას დასჭირდება მნიშვნელოვანი დამატებითი ხარჯების განწევა. მათ შესახებ თქვენ გაცვილებით და რე უნდა გეთქვათ!

მიუხედავად ამისა, არაა საჭირო, მთლიანად არქიტექტორს დაბრალდეს ამ წარუმატებელი ურთიერთობის სამუხაზრო შედეგი. ხშირად მასზე არანაკლებ პასუხისმგებელია მუზეუმის თანამშრომელიც, რომელმაც ვერ შეძლო საკუთარი მოთხოვნების ისე ჩამოყალიბება, რომ არქიტექტორს მათი გათვალისწინება შესძლებოდა.

იგივე ითქმის აგრეთვე მუზეუმის ურთიერთობებზე გამოფენების დიზაინერებთან, მარკეტოლოგებთან, მართვის სპეციალისტებთან და ნებისმიერ სხვა სპეციალისტთან, რომელთან კონსულტირებაც საჭიროა სამუზეუმო პროექტირების პროცესში. თითოეულ მათგანს შეუძლია სარგებლობა მოუტანოს მუზეუმს იმ დოზით, რამდენითაც მუზეუმის დამგეგმარებლები შეძლებენ გააცნონ და აუხსნან მათ მუზეუმის მოთხოვნები. მუზეუმის წარმატებული მშენებლობის, ნაგებობის გაფართოების, რემონტის ან სხვაგან განთავსების საქმეში პირველი და უმნიშვნელოვანესი ნაბიჯია გარკვეული დროის დახარჯვა წინასწარ დაგეგმვაზე, ვიდრე სამუშაოში ჩაერთვებოდნენ არქიტექტორები, დიზაინერები და სხვა სპეციალისტები. დაგეგმარების სწორედ ასეთ სახეს უნოდებენ ხშირად *ბრიფინგს ან პროგრამირებას*, ხოლო მის შედეგს – *ფუნქციურ ბრიფს* (დიდ ბრიტანეთში) ან *ფუნქციურ პროგრამას* (აშშ-ში).

3. 4. 1. 2. სამუზეუმო სამსახურების განთავსებაზე მოქმედი ფაქტორები

ფუნქციური ბრიფის წარმატებით შესაძგენად აუცილებელია წინასწარ დაიგეგმოს სამუზეუმო სამსახურების განლაგება, რის საფუძვლადაც უნდა იქცეს მუზეუმის საქმიანობის ქვემოთ ჩამოთვლილი ექვსი ასპექტის ანალიზი, რომლებიც განსაზღვრავს სათავსოების შიდა დაგეგმარებისადმი მის მოთხოვნებს:

1. **რეალური აუდიტორიის ანალიზი.** ჩამოყალიბებული აუდიტორიის (თუ მუზეუმი უკვე გახსნილია) თვისობრივი და რაოდენობრივი ანალიზი გვეხმარება განისაზღვროს მისი მოთხოვნილებები ფართის მხრივ.

2. **ბაზრის ანალიზი.** კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია გაკეთდეს პოტენციური ბაზრის თვისობრივი და რაოდენობრივი ანალიზი, იმისათვის, რომ ახალი სივრცეების შემოტანით მუზეუმი გავიდეს უკვე არსებული აუდიტორიის ფარგლებს მიღმა და მოემსახუროს სულ უფრო და უფრო მეტ დამ-

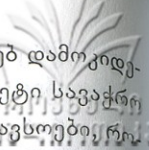


თვლიერებელს. აუცილებელია აგრეთვე გამოვლინდეს სამიზნე ბაზარი ახალი ფართებისათვის, ანუ სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ბაზრის ის სეგმენტები, რომლებიც შეიძლება ხელმისაწვდომი გახდეს მუზეუმისათვის ფართობების, რეკონსტრუქციის ან ახალ ადგილზე გადასვლის შედეგად.

3. კოლექციის ანალიზი. მუზეუმის “გულს” წარმოადგენს მისი კოლექცია (ხელოვნების ნაწარმოებების, ნივთების და ა. შ.), ამიტომ აუცილებელია ღრმად გაანალიზდეს არა მხოლოდ მისი ამჟამინდელი მოცულობა და ხასიათი, არამედ (განსაკუთრებით) მისი ზრდის პერსპექტივა; საჭიროა გადანყვეტილების მიღება ექსპოზიციების სასურველი მოცულობებისა და ტიპების შესახებ. სასიცოცხლოდ აუცილებელია კოლექციის სრული უსაფრთხოებისა და მისი მოვლის საჭირო პირობების უზრუნველყოფა.

4. დამთვლიერებისათვის გამიზნული მოქმედი პროგრამების შეფასება. ზოგჯერ შეიძლება მოგვეჩვენოს, რომ მუზეუმები არსებობს მხოლოდ და მხოლოდ ექსპონატებისათვის, მაგრამ სინამდვილეში ისინი იქმნება ადამიანებისათვის. რის გაკეთებას ვაპირებთ მუზეუმში? მართლაცდა, როგორი საქმიანობისათვის უნდა უზრუნველვყოთ აუცილებელი პირობები? სამუზეუმო სამსახურების განთავსებაზე მოქმედებს ყველაფერი: მუზეუმის ექსპოზიციები, მისი მიდგომა კოლექციების ინტერპრეტაციის მიმართ (ყველა არსებული ტექნიკური საშუალების გათვალისწინებით), მისი საგანმანათლებლო, მულტიმედიური და საგამომცემლო პროგრამები, გასვლითი პროგრამები და მუშაობა აუდიტორიის გაფართოებაზე, დამთვლიერებლებისათვის ხელმისაწვდომი მომსახურება და პირობები - ვაჭრობისა და კვების ორგანიზაციის ჩათვლით. დაბოლოს, უმნიშვნელოვანესი, თუმცა კი ხშირად სათავსოების დაგეგმარებისას დაგინყებული საქმიანობა: მუზეუმის დამთვლიერებელზე ორიენტირებული ყველა პროგრამის უხილავი გული - სამეცნიერო კვლევები; იგი უზრუნველყოფილი უნდა იყოს პერსონალით, ფართით და აღჭურვილობით და ისე დაგეგმილი, რომ პასუხობდეს დამთვლიერებისათვის გათვალისწინებულ პროგრამებს.

5. ინსტიტუციური კონტექსტი. მუზეუმის ფართის დაგეგმარებისას ხშირად უგულვებლყოფენ მისი ცხოვრების ისეთ მნიშვნელოვან ასპექტს, როგორიცაა მისი ურთიერთობა სახელმწიფო და საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან, სხვა მუზეუმებთან, ტურიზმის ინდუსტრიასთან და კერძო სექტორის პოტენციურ სპონსორებთან. მიუხედავად იმისა, რომ როგორც წესი, ეს პრობლემები განიხილება გენერალური (სტრატეგიული) დაგეგმვის ფარგლებში, ისინი მეტად მნიშვნელოვანია ფართის დაგეგმვის დროსაც, ვინაიდან ამ საკითხებზე მიღებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებები მომავალში განსაზღვრავს მუზეუმის საჭიროებას ფართებისა და მათი მომსახურ-



რების მხრივ. მაგალითად, თუ მუზეუმი აპირებს გახდეს ნაკლებ დამოკიდებული სამთავრობო სუბსიდიებზე, მას, ალბათ დასჭირდება მეტი სავაჭრო პუნქტი, კვების პუნქტები და სხვადასხვა სახის დამხმარე სათავსოები. რამდენიმე მელთა განლაგების სქემა ასევე გადასახედი გახდება. თუ საგანმანათლებლო პროგრამების ორგანიზებისა და ჩატარებისათვის ნავარაუდევია თანამშრომლობა ადგილობრივ სკოლებთან, შეიძლება საჭირო გახდეს დამატებითი პირობები (ფართი და აღჭურვილობა), რომელიც სკოლებთან ერთად უნდა შემუშავდეს.

6. ინსტიტუციური გეგმა კიდევ ერთი ფუნდამენტური სფეროა, რომელსაც, მიუხედავად ამისა, ხშირად უგულებელყოფენ ხოლმე - აუცილებელია მუზეუმის მისიის განსაზღვრა და გადახედვა, მისი უფლებამოსილებისა და მიზნების, ისევე, როგორც მისი დაქვემდებარებისა და მენეჯმენტის პრინციპების გათვალისწინება. როგორც წესი, ყოველივე ეს ითვლება ხოლმე უფრო გენერალური მენეჯმენტის სფეროდ და არა - მუზეუმის სამსახურების განთავსების გეგმის საფუძვლად. მიუხედავად ამისა, აშკარაა, რომ შესაბამისი გადანყვეტილებები უშუალოდ განსაზღვრავს მუზეუმის პრიორიტეტებს, როდესაც შეუძლებელი ხდება ფართისა და აღჭურვილობის ყველა მოთხოვნების სრულად დაკმაყოფილება.

მუზეუმის ცხოვრების ამ ასპექტების ანალიზი შესაძლებლობას იძლევა, გაკეთდეს დასკვნები მის შემდეგ მოთხოვნებზე:

- **პერსონალი:** რამდენი მუშაკი უნდა გვყავდეს მუზეუმის ყველა პროგრამის განსახორციელებლად? სად იმუშავებენ ისინი? არის თუ არა საკმარისი სამუშაო და დამხმარე ფართი?
- **ფართი:** აუცილებელია შედგეს ყველა დარბაზის, საცავის, დამთავლიერებლისათვის ღია და დახურული დამხმარე სათავსოების სია; საჭიროა მათი დაჯგუფება ტიპების, ერთმანეთთან გასასვლელის არსებობის, საინჟინრო მოთხოვნებისა და სავარაუდო დანახარჯების მიხედვით;
- **მომსახურების საშუალებები:** აღჭურვილობისა და მომსახურების საშუალებების განთავსების გეგმა განისაზღვრება, ერთი მხრივ, ექსპოზიციის გეგმით, ხოლო მეორე მხრივ - აღჭურვილობის სახეებით, რაც აუცილებელია კონსერვაციის, კოლექციის აღრიცხვისა და აღწერისათვის, აგრეთვე უამრავი სხვა სპეციფიკური სამუზეუმო სამუშაოებისათვის.

ფართისა და სათავსოების განაწილებას, პერსონალის, აღჭურვილობისა და მომსახურების საშუალებების განთავსების დაგეგმარებას ზოგჯერ უდგებიან მხოლოდ **სამშენებლო კოდექსის** თვალსაზრისით (ამ მხრივ განსაკუთრებით სცოდავენ ინჟინრები). უპირველეს ყოვლისა, ამ შემთხვევაში გულისხმობენ უსაფრთხოების ტექნიკას (კერძოდ, ხანძარსა და სანაღმდეგოს);

წანმრთელობის დაცვას, ინვალიდთა მოთხოვნები. ამ მოთხოვნების შესრულება, უდავოდ არსებითია, მაგრამ მუზეუმის მომავალი დაგეგმარებისას მისმა ხელმძღვანელებმა და მეურვეებმა, უპირველეს ყოვლისა, უნდა იფიქრონ მუზეუმის მისიის უფრო სრულყოფილ შესრულებაზე, შესაძლოა, მის გადახედვაზეც კი.

კერძოდ, მუზეუმის ხელმძღვანელობამ მკაფიოდ უნდა გასცეს პასუხი უმნიშვნელოვანეს შეკითხვას: თავისი კოლექციების რომელი ნაწილი სურს გახადოს დამთვალეიერებლებისათვის ღიად ხელმისაწვდომი? და კვლავ და კვლავ: სამუზეუმო მშენებლობაში შესაბამისი დაგეგმვის არარსებობას მივყავართ იმასთან, რომ ეს ფუნდამენტური პრობლემა საერთოდ არ განიხილება. ბევრ მუზეუმს გამოფენილი აქვს საკუთარი კოლექციის მხოლოდ 5-15%. ხშირად მომხდარა, რომ მუზეუმის მიერ გაფართოების მიზნით მიღებული კაპიტალური მშენებლობის პროექტების შედეგად გამოფენილი კოლექციების წილი **მცირდება**. ამის გაგება შეიძლებოდა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ეს ვაკეთებოდა მიზანდასახულად, მაგრამ ხშირად, საკვანძო კითხვები არც კი უჩნდებათ ხოლმე. მაგალითად, ასეთი:

- როგორია ექსპოზიციასა და საცავებში ექსპონატების არსებული თანაფარდობა?

- გვაკმაყოფილებს თუ არა ასეთი თანაფარდობა?

- თუ არ გვაკმაყოფილებს, როგორი თანაფარდობა შეიძლება ჩაითვალოს მისაღებად?

- როგორ შეიძლება ამის მიღწევა?

საკმაოდ ხშირად ეს საკითხები იცვლება ექსპოზიციის სიმჭიდროვის შეცვლით, ექსპონირების ახალი მეთოდების შემოღებით ან ექსპოზიციის გარკვეული ტიპებისათვის განკუთვნილი ფართობების გაზრდით. ასე რომ, შესაძლებელია ჩამოვაყალიბოთ ექსპოზიციების შემდეგი ტიპები:

- **ესთეტიკური, ანუ ვიზუალური** - ტიპიურია ხელოვნების მუზეუმებისათვის; ამ ტიპისათვის დამახასიათებელია ექსპონატთა ყველაზე ნაკლები სიმჭიდროვე (ვთქვათ, 20-30 ნამუშევარი 150 კვ/მ დარბაზში);

- **კონტექსტური, თემატური ანუ დიდაქტიკური**, რომელშიც ექსპონატები, მათი უკეთ გაგების მიზნით, ერთგვარ გააზრებულ რიგად არიან განლაგებულნი; ასეთი ექსპოზიციები, როგორც წესი, ქმნის ექსპონატთა უფრო მეტი სიმჭიდროვის (კვადრატულ მეტრზე ობიექტების მეტი რაოდენობა), ვიდრე ესთეტიკურ შესაძლებლობას;

- **გარემოს ამსახველი**, რომელშიც ექსპონატები იმგვარადაა დაჯგუფებული, როგორც ბუნებრივ პირობებში იქნებოდა; ამასთან, ექსპოზიციის სიმჭიდროვე შეიძლება იყოს უფრო მეტიც, ვიდრე კონტექსტური ექს-

პონირებისას; განსაკუთრებით მაშინ, თუ კოლექცია იძლევა საშუალებას საკმაოდ სრულად წარმოადგინოს აღდგენილი გარემო;

• ღია შენახვა (მას კვლევით შენახვასაც უწოდებენ), რომლის დროსაც ექსპონატები დაჯგუფებულია ტიპების მიხედვით, ისევე, როგორც ისინი განთავსდებოდა დეპოზიტარიუმში. განსხვავება ისაა, რომ ახლა ისინი გამოფენილია დათვალიერებისა და შედარებისათვის. ექსპოზიციის ეს ტიპი უშვებს სიმჭიდროვის ყველაზე მაღალ დონეს და ხშირად უზრუნველყოფს

მაგალითი 3. 9.

ღია შენახვა მინის გალერეაში (ვიქტორიასა და ალბერტის მუზეუმი, ლონდონი)

ჰილარი იანგ (Hilary Young)

1994 წელს ვიქტორიასა და ალბერტის მუზეუმის მინის გალერეაში ახალი ექსპოზიციის გახსნა დაკავშირებული იყო 1990 წელს ჩატარებულ კონსერვაციის პირობების შემოწმების შედეგებთან. შემოწმებამ გვიჩვენა, რომ არახელსაყრელი პირობები აჩქარებს კოლექციების ნაწილის განადგურებას (მინის შემადგენლობის შინაგანი არამდგრადობის გამო) და ეს პროცესი ხდება მის იმ ნაწილებსაც კი, რომლებიც ადრე საკმაოდ დაცულად ითვლებოდა. ამის გამო ფირმა Glasbau Hann-ს შეუკვეთეს ახალი ვიტრინები, რომლებიც შეესაბამებოდა ყველაზე მკაცრ მოთხოვნებს და იძლეოდა ექსპონატების შემდგომი განადგურების აღსაკვეთად გარემოს გაკონტროლების შესაძლებლობას.

გალერეის არქიტექტორ და დიზაინერ პენი რიჩარდსთან (Penny Richards) გალერეის ახალ დაგეგმარებაზე მუშაობისას, მინისა და კერამიკის განყოფილების თანამშრომლებს არ დავიწყებიათ უშუალოდ ომის შემდეგ შექმნილი ძველი გალერეის ხარვეზები. გალერეა ორ ნაწილად იქნა დაყოფილი: კვლევითი კოლექცია განთავსდა მინის მხატვარ დენი ლენის (Danny Lane) მიერ შექმნილ ბალუსტრადიან ანტრესოლებზე მინისა და ფოლადისაგან დამზადებულ ვიტრინებში, ძირითადი ექსპოზიცია კი გამოიფინა გალერეის იატაკზე. მუდმივი ექსპოზიცია ორგანიზებული იყო თემატური პრინციპით და აჩვენებდა მინის განვითარების ისტორიას: "მინა ანტიკურ საყაროში", "ისლამური მინა", "ვენეციური ტრადიცია" და ა.შ. ექსპონატთა დასახელებები მკაფიოდ იყო აღნიშნული როგორც ვიტრინის ზედა ნაწილზე, ასევე სტენდებზე, რომელთაგან თითოეული შეიცავდა ექსპოზიციის რუკას, განმარტებით ტექსტს და ექსპოზიციის ამ ნაწილისთვის სპეციალურად შერჩეულ ერთ საგან-სიმბოლოს.

ჩვენ ვცდილობდით გამოგვეჩინა რაც შეიძლება მეტი ექსპონატი (სულ კოლექციაში დაახლოებით 8.000 ერთეულია) და მათთვის ნორმალური გარემო შეგვექმნა. მეტად შეზღუდული ფართის ერთადერთ დარბაზში ეს შექმნიდა ექსპოზიციის საკმაოდ დიდ სიმჭიდროვეს (რასაც უშვებდა და ხელს უწყობდა კიდევ ბევრი ექსპონატის გამჭვირვალეობა), მაგრამ, იმავდროულად, ჩვენ გვიჩნდოდა თავიდან აგვეცილებინა პუბლიკის თავშეყრა "ძირითად" ექსპოზიციაში. თუმცა ანტრესოლებზე, რომლებიც თავდაპირველად განკუთვნილი იყო

უფრო სპეციალისტებისათვის, ვიდრე ფართო საზოგადოებისათვის, დამთვალეირებულთა მრავალრიცხოვნება გარდუვალი იყო და ჩვენ ამას უნდა შევრიგებოდით.

ფართობის შეზღუდვამ გვაიძულა გადაგვეხედა ეტიკეტებისა და მათი განთავსებისათვის. ბოლოს და ბოლოს, ჩვენ გადავწყვიტეთ მეტი ადგილი დაგვეთმო ტექსტებისათვის, რომლებიც განმარტავდა თემატური ჯგუფების არსს და ისტორიულ მემკვიდრეობითობას და ნაკლები - ცალკეული ობიექტების ეტიკეტებისათვის, რომლებიც ხშირად იმეორებდა ერთსა და იმავე ინფორმაციას, რაც დიდ ფუფუნებად იქნა მიჩნეული.

ყველა ობიექტს დაერთო ოთხნიშნა ნომერი, რომელიც საშუალებას იძლევა მიმართოთ მოკლე აღწერასა და ატრიბუციას, განთავსებულს სადგამის შვერილის ცერად ჩამოქნილ ნიბოზე და აგრეთვე - უფრო ვრცელ აღწერილობას კომპიუტერულ მონაცემთა ბაზაში. ამ ბაზის ხელმისაწვდომობა უზრუნველყოფილია დარბაზში განლაგებული ექვსი ტერმინალით, რომელთაგან ხუთი (აღჭურვილი სენსორული ეკრანებით) ხელმისაწვდომს ხდის აგრეთვე "მინის ისტორიასაც". ეს უკანასკნელი წარმოადგენს ვიქტორიასა და ალბერტის მუზეუმის კერამიკისა და მინის განყოფილების მცველთა მიერ შექმნილ ინტერაქტიულ სისტემას, რომელიც შემუშავდა კორნიგის მინის მუზეუმთან და ფირმა The Art of Memory-სთან თანამშრომლობით (რომელმაც შეიმუშავა და დააყენა პროგრამული უზრუნველყოფა). ეს სისტემა საშუალებას აძლევს დამთვალეირებლებს - მიიღონ სხვადასხვა სახის ცნობები (მინის დამუშავების ტექნოლოგიის, ცალკეული ობიექტების, მინაზე მომუშავე მხატვრებისა და გამოყენებული ტერმინოლოგიის შესახებ) როგორც გამოსახულებების, ასევე ტექსტებისა და ვიდეოკლიპების სახით, აგრეთვე კომპაქტური განმარტებები მინის ისტორიისა და ზოგიერთ სხვა საკითხზე. ექსპოზიციის ორგანიზების ზოგადი პრინციპის შესაბამისად, რომელშიც თანაარსებობს ჩვენებისა და ინფორმაციის რამდენიმე დონე, სენსორული ეკრანების მქონე კომპიუტერული სისტემის პროექტირებისას ჩვენ ვცდილობდით როგორც კვალიფიციური სპეციალისტების, ასევე ფართო საზოგადოების ინტერესების დაკმაყოფილებას.

უფრო დანერგვით იხ.:

Watson O. "Windows on glass". Museums Journal. Vol. 94. No. 11. November 1994. P.

28-30.

ინფორმაციის ყველაზე მაღალ დონეზე; განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ ექსპონირებული ობიექტები დაკავშირებულია კომპიუტერულ ტერმინალთან, რომელიც დამთვალეირებლებისთვის ხელმისაწვდომს ხდის ექსპონატთა საკატალოგო მონაცემებს.

ამ შესაძლებლობების განხილვა წარმოადგენს პირველხარისხიან ამოცანას მათთვის, ვინც დაკავებულია მუზეუმის დარბაზების დაგეგმარებით. აუცილებელია გამოფენილ ექსპონატთა რაოდენობაზე ექსპოზიციის სხვადასხვა ტიპის გავლენის განსაზღვრისას და საჭირო ფართობებზე მსჯელობა დავინყოთ ექსპოზიციების სიმჭიდროვის შეფასებით, კოლექციის ზრდის არსებული თუ სავარაუდო ტემპის, მუზეუმის პოლიტიკის შესაბამისად კოლექციების ვიზუალური ხელმისაწვდომობისა და დამთვალეირებელთა



გამოცდილების გამდიდრების მიმართულებით.

როდესაც განხილული და გათვალისწინებულია ყველა ეს შესაძლებლობა, მუზეუმის მოთხოვნები პერსონალის, სათავსებისა და მომსახურების საშუალებების მხრივ შეიძლება გადაყვანილ იქნას ფინანსურ ენაზე – საჭირო გახდება სავარაუდო ხარჯების (კაპიტალური და საექსპლუატაციო) შედარება მოსალოდნელ შემოსავლებთან. თუ აუცილებელი ხარჯების თანხა მეტია იმ სახსრებზე, რომლის მოზიდვაც მუზეუმს შეუძლია, საჭიროა ყველაფრის დაწყება თავიდან. მაგრამ თუ ყველა შესაძლებლობები შესწავლილია კეთილსინდისიერად, შესაძლებელია ხდება პრიორიტეტების ჩამოყალიბება და საბოლოო არჩევანის გაკეთება იმის ნათლად გაცნობიერებით, თუ რაზე და რატომ გვინევს უარის თქმა.

3. 4.1. 3. ადგილმდებარეობის შერჩევა

მუზეუმის პროექტირების ერთ-ერთ შემადგენელი ნაწილი შეიძლება გახდეს მისი ადგილმდებარეობის შერჩევა. როგორც წესი, ამ საკითხის გადაჭრის სხვადასხვა ფაქტორს შორის, ითვალისწინებენ შემდეგს:

- ხელმისაწვდომობა;
- ადვილად მისადგომობა;
- აუდიტორიის განვითარების შესაძლებლობები;
- შეძენისა და ათვისების ხარჯების შეფარდება ფინანსურ შესაძლებლობებთან;
- უსაფრთხოების საკითხები;
- ნაგებობის ტიპი (თუ საუბარია არსებული შენობის რეკონსტრუქცი-აზე);
- ნაკვეთისა და არსებული შენობების ზომები და დაგეგმარება;
- ავტოტრანსპორტის სადგომი;
- ხედები და შემოგარენი;
- მუზეუმის თავსებადობა მიმდებარე ნაკვეთებთან და იქ განლაგებულ ნაგებობებთან;
- თავსებადობა მოცემული ტერიტორიის განვითარების გეგმასთან.

თითოეულ ამ ფაქტორს გარკვეული მნიშვნელობა და წონა ენიჭება. ეს მნიშვნელობა შეიძლება, მაგალითად, განისაზღვროს ათქულიანი შკალით, რომელიც დაახლოებით ასახავს განსახილველი ნაკვეთის მდგომარეობას. მაგალითად, ნაკვეთი, რომელიც ადვილად მისადგომია, შეიძლება შეფასდეს 9 ქულით, ძნელად მისადგომი კი, 2 ქულით. მაგრამ, ამასთან, აუცილებელია გავითვალისწინოთ თითოეული ფაქტორის წონაც, აგრეთვე მუზეუმი-



საარჩევნო ადმინისტრაცია

სათვის მისი ფარდობითი მნიშვნელობაც. როგორც მნიშვნელობა, ასევე წონაც განისაზღვრება მიახლოებით, ნაკვეთისადმი ამა თუ იმ მუზეუმის მოთხოვნების ხასიათის შესაბამისად: ერთი მუზეუმისათვის ადვილად მისაღებობა შეიძლება იყოს გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანი, ვიდრე ავტოსადგომის არსებობა (თუ მაგალითად, ყველა განსახილველ ნაკვეთს ერთნაირად კარგად ემსახურება საზოგადოებრივი ტრანსპორტი), ამ შემთხვევაში ადვილად მისაღებობას შეიძლება მიენიჭოს წონა 9, ხოლო ავტოსადგომს – მხოლოდ 2; სხვა მუზეუმისათვის ამ ფაქტორების წონა შეიძლება თანაბარი აღმოჩნდეს. თითოეული ფაქტორის საერთო რეიტინგი გამოითვლება მისი მნიშვნელობის გამრავლებით ამ ფაქტორისთვის მინიჭებულ წონაზე. ნაკვეთის საერთო რეიტინგი განისაზღვრება თითოეული ფაქტორის წონისა და მნიშვნელობის ნამრავლების ჯამით.

ნაკვეთის არჩევის ფაქტორების წონის განსაზღვრა ხდება ისეთი ფუნდამენტური საკითხების გათვალისწინებით, როგორიცაა მუზეუმის მისია, მისი პოლიტიკა და ინსტიტუციური ხასიათი. თუ მაგალითად, საქმე ეხება სახელმწიფო, კორპორაციულ ან საუნივერსიტეტო მუზეუმს, რომელიც ესწრაფვის მეტ დამოუკიდებლობას, მეტ წონას იძენს ფაქტორები, რომლებიც დაკავშირებულია აუდიტორიის გაფართოებასთან; რამდენიმე ასეული მეტრის მანძილიც კი ზოგჯერ გადამწყვეტ გავლენას ახდენს სამუზეუმო კომპლექსის შესახებ საზოგადოებრივ აზრზე და შესაბამისად, მის შესაძლებლობაზე - ეფექტურად იმუშაოს, როგორც დამთვალიერებლისათვის მიმზიდველმა კულტურის სფეროს დანესებულებამ. თუ ეს ფაქტორი არსებითია დანესებულებისთვის, ხოლო დაფინანსება არ იძლევა ნებისმიერი ნაკვეთის შესყიდვის შესაძლებლობას, საჭირო გახდება მოცემული ფაქტორისათვის მეტი წონის მინიჭება. მაგრამ, მეორე მხრივ, უსაფრთხოების უზრუნველყოფის პრობლემა შეიძლება იმდენად მწვავე იყოს, რომ გადასწონოს ყველა სხვა ფაქტორი და საჭირო გახდეს ყველაზე დიდი წონის მინიჭება სწორედ უსაფრთხოებისთვის.

ხშირად კითხულობენ: რა არის უკეთესი – ისტორიული შენობის გადაკეთება თუ ახალი, სპეციალურად მუზეუმისათვის განკუთვნილის აგება? ამ კითხვაზე შეუძლებელია ცალსახა პასუხის გაცემა. ხშირად რეკონსტრუქცია უფრო იაფი ჯდება და ზოგჯერ მისი ღირებულება შეადგენს კაპიტალური მშენებლობის ხარჯების ერთ მესამედს. მაგრამ შედეგად, ხშირად აღმოჩნდება ხოლმე, რომ უზარმაზარი საექსპლუატაციო ხარჯები რამდენჯერმე აღემატება მიღებულ ეკონომიას, ხოლო პერსონალს უწევს ყოველდღე იმტვიროს თავი იმაზე, თუ როგორ მოარგოს მუზეუმის რეალურ საჭიროებას ეს უცნაური შენობა მოუხერხებელი დარბაზებით, უცნაური დერეფნებით,

დონების მრავალრიცხოვანი აცდენითა და ლიფტების მიმდებარე მოუხერხებელი სივრცეებით.

ხშირად ხდება ისეც, რომ რეკონსტრუქციის სასარგებლოდ სრულდება კეთდება მხოლოდ ისტორიული შენობის გადარჩენის სურვილით, ვინაიდან ამ შენობის გამოყენება სხვაგვარად ვერ ხერხდება. უდავოდ მისასალმებელია ასეთი მისწრაფება არქიტექტურულ მემკვიდრეობაზე ზრუნვის თვალსაზრისით (ხოლო შენობის შენარჩუნება შეიძლება მუზეუმის მისიის ნაწილიც იყოს) და მიუხედავად ამისა, ეს არაფრით უკავშირდება მუზეუმის ფუნქციურ მოთხოვნებს. ამიტომ აუცილებელია გულდასმით იქნეს განხილული როგორც კაპიტალური, ასევე საექსპლუატაციო ხარჯების ღირებულება.

3.4.1.4. მუზეუმის დაგეგმარებისა და განთავსების პროექტის სამიზნე ჯგუფის ორგანიზება

ვინ უნდა დააგეგმაროს მუზეუმი? ჩვეულებრივ, მუზეუმის ხელმძღვანელობა ქმნის სამშენებლო კომიტეტს და მას აკისრებს პასუხისმგებლობას პროექტის, როგორც პოლიტიკის, ასევე ბიუჯეტის შემუშავებასა და განხორციელებაზე. ზოგადი ხელმძღვანელობა ეკუთვნის დირექტორს. გარდა ამისა, აუცილებელია მენეჯერი – უშუალო ორგანიზატორი და პროექტის ყველა სამუშაოს ხელმძღვანელი. ასეთი ადამიანი შეიძლება აღმოჩნდეს მუზეუმის თანამშრომლებს შორისაც, მაგრამ თუ იგი ვახდება პროექტის ხელმძღვანელი, მაშინ საჭიროა გათავისუფლდეს ყველა სხვა მოვალეობიდან; გარდა ამისა, პროექტზე მუშაობისას შესაძლებელია აგრეთვე სპეციალისტის გარედან მონევევა კონტრაქტით. წინასწარი დაგეგმვისა და ფუნქციური ბრიფის შემუშავების პროცესის გაადვილება და დაჩქარება შეიძლება კონსულტანტების – სამუზეუმო დაგეგმვის სპეციალისტების (კერძოდ, სწორედ ამით არიან დაკავებულნი ამ ნიგნის ავტორები) მონევევით, რომლებიც იმუშავებენ ყველა ზემომოხსენებულ პირებთან ოპტიმალური შედეგის მისაღწევად. მაგრამ იმ შემთხვევაშიც, როცა არსებობენ პროფესიონალი სამუზეუმო დამგეგმარებლები და პროექტის გამოცდილი ხელმძღვანელი, აუცილებელია საქმეში ჩაერთოს ყველა, ვისაც მოუწევს ახალ შენობაში მოემსახუროს კოლექციასაც და დამთავლიერებლებსაც. სამუზეუმო სამსახურების განთავსების დაგეგმვა თავისი არსით გუნდური სამუშაოა.

ამრიგად, კაპიტალური მშენებლობის პროექტზე სამუშაოდ ყველა ძალეობის მობილიზებისათვის მუზეუმს, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროება ორი საპროექტო ჯგუფის შექმნა – საკუთრივ სამუზეუმო და სამშენებლო.

სამუზეუმო საპროექტო ჯგუფი აერთიანებს მუზეუმის სხვადასხვა თა-

ნამშრომლებს, რომელთა საქმიანობის პირობები უშუალოდაა დამოკიდებული კაპიტალური მშენებლობის შედეგებზე: მცველები, რესტავრატორები, უსაფრთხოების სამსახური, აგრეთვე ისინი, ვინც პასუხს აგებს სამუზეუმო სამსახურების შემოსავლიანობაზე და ა.შ. ამ ჯგუფს უნდა ხელმძღვანელობდეს მუზეუმის დაგეგმვის სპეციალისტი, იქნება ეს ამ სფეროში გამოცდილი, პროფესიონალი კონსულტანტი, თუ ამ თანამდებობაზე დანიშნული მუზეუმის თანამშრომელი. მუზეუმის საპროექტო ჯგუფის ამოცანაა - მკაფიოდ და სრულიად გარკვეულად, ცალსახად განსაზღვროს მუზეუმის მოთხოვნები მშენებლობისადმი და უზრუნველყოს ამ მოთხოვნების განმარტება და შესრულება არქიტექტორების, ინჟინრებისა და მენარდეების მიერ. ჯგუფთან ერთად აუცილებლად უნდა მუშაობდეს მომარაგებითა და ხარჯების კონტროლით დაკავებული მუზეუმის თანამშრომელი, რათა დაეხმაროს მას ამ მოთხოვნების შესრულებისათვის საჭირო დანახარჯების შეძლებისდაგვარად ზუსტად განსაზღვრაში.

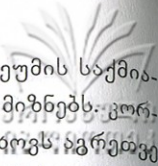
სამშენებლო ჯგუფში შედიან: *არქიტექტორი, ინჟინრები, ლანდშაფტის არქიტექტორები* და სხვა აუცილებელი ტექნიკური სპეციალისტები, აგრეთვე *მენარდეები* და *მშენებლობის უფროსი*. მათი ამოცანაა, შეიმუშაონ ნახაზები და სპეციფიკაციები მუზეუმის საპროექტო ჯგუფის მოთხოვნების შესაბამისად. მომარაგებითა და ხარჯების კონტროლით დაკავებული მუზეუმის თანამშრომელი უნდა თანამშრომლობდეს ამ ჯგუფთანაც მისი სამუშაოს ღირებულების განსაზღვრისათვის; ამრიგად, იგი შედის ორივე ჯგუფის შემადგენლობაში.

ახლა ისლა დაგვჩვენია, იმედები დავამყაროთ არქიტექტორისა და სამშენებლო ჯგუფის სხვა წევრების აღმაფრენასა და შემართებაზე და დაველოდოთ შესანიშნავი შენობის აგებას. სამუზეუმო საპროექტო ჯგუფს მხოლოდ ისლა მოეთხოვება, რომ შენობა შეესაბამებოდეს მუზეუმის მოთხოვნებს.

პროექტის ხელმძღვანელი მუშაობს ორივე ჯგუფთან და პერიოდულად ინვესს მათ საერთო შეხვედრებზე. ამ შეხვედრებში მონაწილეობს მუზეუმის დირექტორიც, რომელიც იღებს პასუხისმგებლობას - მეურვეთა საბჭოს სამშენებლო კომიტეტს სისტემატურად მიაწოდოს ინფორმაცია პროექტით გათვალისწინებული სამუშაოს მიმდინარეობაზე.

3.4.1.5. **ფუნქციური პრიცი**

მუზეუმის განთავსების დაგეგმარებაზე მუშაობა უნდა იწყებოდეს კორპორაციული გეგმის გადახედვითა და შეთანხმებით - კაპიტალური მშენე-



ბლობის პროექტი აუცილებლად უნდა შეესაბამებოდეს მუზეუმის საქმიანობის ზოგად კონტექსტს, მის მისიას, უფლებამოსილებასა და მიზნებს. კორპორაციულ გეგმასთან შეჯერების გარდა, ეს სამუშაო მოითხოვს აგრეთვე მუზეუმის კოლექციების მდგომარეობისა და მათი განვითარების, დამთვალეირებელზე ორიენტირებული პროგრამების გეგმის ანალიზს, ბაზრისა და მარკეტინგის სტრატეგიის ანალიზს, რაც მთლიანობაში შეადგენს მუზეუმის განვითარების გენერალურ გეგმას. თუ საუბარია ახალ მუზეუმზე, უეჭველია, რომ საჭირო გახდება ის, რასაც ჰქვია ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთება (დაგეგმვის ეს პირველი ნაბიჯები უფრო დანვრილებით აღწერილია 3.1.1.-ში).

როდესაც უკვე არსებობს სტრატეგიული (კორპორაციული) და გენერალური გეგმები, რომლებიც წარმოადგენს მუზეუმის მიზნებისა და კოლექციონირების ამოცანების, დამთვალეირებელზე ორიენტირებული პროგრამებისა და მარკეტინგის განსაზღვრის ერთგვარ საფუძველს, უკვე შეიძლება გადასვლა (სასურველია სამუზეუმო დაგეგმვის გამოცდილი სპეციალისტის დახმარებით) საკვანძო დოკუმენტის შედგენაზე, რომელიც ცნობილია ფუნქციური ბრიფის სახელწოდებით, ანუ სათავსებისა და მომსახურების საშუალებების მიმართ მუზეუმის ფუნქციური მოთხოვნების ფორმულირებაზე. ფუნქციური ბრიფის ტექსტი უნდა იყოს ძალიან დეტალური და გასაგები მუზეუმის მეურვეთა საბჭოს წევრებისა და მუზეუმის ხელმძღვანელებისათვის (ანუ თავი უნდა ავარიდოთ ტექნიკურ ტერმინებს). ჩვეულებრივ ის მოიცავს:

- ნაკვეთის მახასიათებლები, მისი ხელმისაწვდომობა, რუქებზე აღნიშვნა და უსაფრთხოების მხრივ წაყენებული მოთხოვნები;
- შესასვლელებისა და გამოსასვლელების სქემა; მუზეუმში დამთვალეირებლების, თანამშრომლების, სხვადასხვა სახის პროდუქციის მომწოდებლებისა და სხვა პირების შესაძლო გადაადგილების სქემა, აგრეთვე კოლექციების, სურსათის, სხვა საქონლის, ნაგვისა და ა. შ. გადაადგილების სქემა;
- შენობის ყველა სათავსოს სქემა, ორგანიზებული ზონების მიხედვით (3.4.1.8.);
- სათავსოების აღწერა – მოცემული ზონის თითოეული ოთახის დანიშნულების მოკლე აღწერა;
- შენობის მუშაობისათვის საჭირო სისტემები და მათდამი წაყენებული მოთხოვნები;
- დეტალური ფუნქციური მოთხოვნები შენობის თითოეული სათავსოს მიმართ, აგრეთვე – მოთხოვნები ზონების მიხედვითაც.

მოქმედ შენობაში გადაადგილების სქემების ანალიზისას აუცილებელია კონსულტაციების გავლა უსაფრთხოებისა და შენობის ექსპლუატაციის

სამსახურების ხელმძღვანელებთან, აგრეთვე – ინჟინრებთან. მაგალითად, გეგმის შემდგენელებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ მუზეუმში საქონლის შეტანისა და იქიდან ნაგვის გატანის გზები არავითარ შემთხვევაში კვეთდეს ექსპონატების შესაძლო გადაადგილების გზებს, და მით უფრო – არ ემთხვეოდეს მათ. ანალოგიურად, ტექნიკური მუშაკები უნდა მიდიოდნენ აღჭურვილობის დემონტაჟის ადგილებთან მისი რემონტის ან შეცვლის მიზნით ისე, რომ არ გაიარონ საცავეების ზონები. აუცილებელია გათვალისწინებული იქნას პირობები ყველა შესაძლო დამთვალეიერებლებისათვის – მოზარდების, პატარა ბავშვების, ინვალიდების, მაღალი რანგის პირებისათვის და აგრეთვე მათთვის, ვინც მუზეუმში მოდის საქმეზე, მაშინაც, როდესაც მუზეუმი დაკეტილია დამთვალეიერებლებისათვის.

რაც შეეხება შენობის მუშაობის განმაპირობებელ სისტემებს, მათდამი მოთხოვნებსა და თითოეული სათავსოს მიმართ ფუნქციურ მოთხოვნებს, საჭიროა ზედმინევნიტ აღინეროს შემდეგი პარამეტრები:

- არქიტექტურული – იატაკი, კედლები და ჭერი, კარები, ფანჯრები, შემინვის ტიპები და იზოლაციის აუცილებელი დონეები;

- მიკროკლიმატი – ჰაერის კონდიციონირება, ტენიანობის კონტროლი, გარეთა ჰაერის კონტროლი, წნევა შენობის შიგნით, ტემპერატურა და გარემოს კონტროლის სხვა პარამეტრები, ჰაერის ფილტრაციის მოთხოვნების ჩათვლიტ;

- მექანიკური სპეციფიკაციები – მოთხოვნები ცხელი და ცივი ნყლიტ მომარაგების, გათბობის, შეყვანილი გაზისა და შეკუმშული ჰაერის, კანალიზაციის, ვენტილაციისა და სათავსოების კონტროლის საშუალებების მიმართ;

- ვიზუალური მხარის მოთხოვნები – კონტრასტის დონეები, დღის განათება ან ჩაბნელება, ხედი ოთახიდან ან მასში განცალკევების შესაძლებლობები, განათების ხელსაწყობის სამაგრები, რეკომენდაციები პირდაპირი ან ირიბი განათებისათვის, ფერის კოეფიციენტი და ფერის სითბო;

- ელექტრომომარაგების ფუნქციები – სელექტორული კავშირი, ტელეფონი, აუდიო-ვიდეო და კინოაპარატურა, მოთხოვნები ელექტროგაყვანილობისადმი და სწრაფი გამორთვის ზომები, ელექტროსაათები და სხვა ამგვარი ხელსაწყობები, კომპიუტერების კვება, მათი დაცვა ძაბვის ცვლილებისაგან და ელექტრომომარაგებასთან დაკავშირებული უსაფრთხოების სხვა ზომები;

- აკუსტიკური ფუნქციები – ხმაურის დონეები სათავსოების შიგნით და გარეთ;

- უსაფრთხოების დონეები – მოძრაობის სენსორები, სიგნალიზაციისა და დისტანციური თვალთვალის საკაბელო სისტემები, საავარიო გასასვლე-

ლები, საკეტები, ურდულები და დეტექტორები (მაგ. მინის გატეხვისას);

- სახანძრო უსაფრთხოების საკითხები – შენობების, კარებისა და სანამავეების სახანძრო რეიტინგი, კვამლის სიმკვრივე და ცეცხლის გაგროვების სიჩქარე, წვის კოეფიციენტი, ცეცხლის დეტექტორები, ცეცხლსაქრობები და წყლის ჭავლები;

განსაკუთრებული ფუნქციები, როგორცაა ვიბრაციისა და გადახურვის სიმძიმის დასაშვები დონეები;

ოთხ ზონად დაჯგუფებულ სათავსოებთან (დამთვალიერებლებისათვის ხელმისაწვდომი და ხელმიუწვდომელი, კოლექციების შემცველი და მათი არშემცველი) დაკავშირებული ყველა ფუნქციის მატრიცა, რაც აუცილებელია, როგორც ტექნიკური მიზნებისათვის, ასევე დანახარჯების აღრიცხვისათვის (იხ. 3.4.1.8.).

კარგი ფუნქციური ბრიფი არა მხოლოდ შეიცავს ამ პარამეტრის ყველა მოთხოვნას, არამედ ითვალისწინებს შენობის შესაბამისობას:

- არსებულ სამშენებლო ნორმებთან;
- ზემდგომი ორგანოების მოთხოვნებთან (როგორცაა მუზეუმებისა და გალერეების კომისია დიდ ბრიტანეთში);
- ადგილობრივი და უცხოეთის მუზეუმებისა და კოლექციონერების მოთხოვნებთან, რომლებიც თავიანთ ექსპონატებს გადასცემენ დროებითი სარგებლობაში;
- ეფექტურობის მაქსიმალურად მაღალ მოთხოვნებთან (მოცემული მუზეუმის სპეციფიკის გათვალისწინებით).

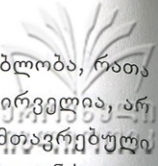
ფუნქციური ბრიფის შედგენა (ფუნქციური პროგრამის) არ შეიძლება დაევალოს არქიტექტორებსა და ინჟინრებს, ვინაიდან მუზეუმის სახელით მოთხოვნების წაყენება არ შედის მათ კომპეტენციაში. სამუზეუმო დაგეგმვის, როგორც მუზეუმის პროფესიონალთა განსაკუთრებული სპეციალიზაციის განვითარება წარმოადგენდა მუზეუმის იმ გამოცდილი მუშაკთა მოთხოვნების უშუალო შედეგს, რომლებიც ფლობენ ფუნქციური ბრიფის ენას. არქიტექტორებმა და ინჟინრებმა, როგორც ეს ქვემოთ იქნება ნაჩვენები, უნდა განახორციელონ და შეასრულონ ფუნქციური ბრიფი (ფუნქციური პროგრამა).



ვინაიდან ფუნქციური ბრიფი სვამს კითხვებს და აყენებს მუთხლებს არქიტექტორებისა და ინჟინრების ამოცანაა - გამოეხმაურონ მათ და პასუხი გასცენ კითხვებს. მათ ნახაზებსა და სპეციფიკაციებს შეიძლება დაერქვას ტექნიკური ბრიფი (ტექნიკური პროგრამა) ან უბრალოდ, არქიტექტურული დოკუმენტაცია. საპროექტო ჯგუფები (სამუზეუმო და სამშენებლო) იკრიბებიან იმ პრობლემების გადასაწყვეტად, რომლებიც გარდაიქმნება თავდაპირველად ფუნქციური ბრიფის არქიტექტურულ კონცეფციად, ხოლო შემდეგ - თანმიმდევრულ სექმატურ და დეტალურ არქიტექტურულ პროექტებად, რომელთა ერთობლიობა შეადგენს სწორედ ტექნიკურ ბრიფს. კომპრომისები აქ გარდაუვალია და სასურველიც კი, მაგრამ მიუხედავად ნებისმიერი საბიუჯეტო, დროისა და ტექნოლოგიური შეზღუდვებისა, აუცილებელია ოპტიმალურად შესრულდეს მუზეუმის ფუნქციური მოთხოვნები. საჭიროა ზედმინევით იქნეს განხილული თანაფარდობა კაპიტალურ და საექსპლუატაციო ხარჯებს შორის: ჩვეულებრივ ის უკუპროპორციულია ხოლმე, ანუ ეკონომიას პირველ შემთხვევაში, ხშირად მოჰყვება მეორეში ხარჯების გაზრდა, და პირიქით.

პროექტირების ეტაპი მთავრდება სატენდერო დოკუმენტაციის შედგენით, რომელიც, თავის მხრივ, საფუძველს უყრის სატენდერო განაცხადების (წინადადებების) მიღებას და კონტრაქტების პირობების შესახებ პოტენციურ მენარდეებთან მოლაპარაკებებს. პროექტირების პროცესში მუზეუმის წარმომადგენელი, რომელიც პასუხისმგებელია სახსრებისა და მატერიალური რესურსების ხარჯვაზე, ახორციელებს სამუშაოების ღირებულების თავდაპირველ შეფასებას გენერალური გეგმის საფუძველზე - დაწყებული ყველაზე უხეში ვარაუდით და შემდეგში, თანდათანობით პროექტის ღირებულების დაზუსტებით თითოეული მომდევნო პროექტის შეჯერების საფუძველზე. ტენდერზე მენარდეთა გამომხაურება გვიჩვენებს, თუ რამდენად ზუსტადაა ჩატარებული ეს შეფასება. განაცხადების განხილვისას ყველაზე მნიშვნელოვანი პარამეტრი უნდა იყოს ის, თუ რამდენად შეესაბამება თითოეული მათგანი ფუნქციურ ბრიფს.

ექსპლუატაციაში გადაცემამდე (შენობის კლიენტისათვის გადაცემამდე) სამუზეუმო ფართობების სამშენებლო ან სარეკონსტრუქციო სამუშაოები მიმდინარეობს არსებითად ისევე, როგორც უმეტეს სხვა სამშენებლო პროექტში, მაგრამ აქ მეტად მნიშვნელოვანია, რომ პროექტის ხელმძღვანელს, სამუზეუმო საპროექტო ჯგუფის წევრებს ან მუზეუმის დაგეგმვის სპეციალი-



სტებს ჰქონდეთ მუშაობის მსვლელობის კონტროლის შესაძლებლობა, რათა მაქსიმალურად შესრულდეს მუზეუმის მოთხოვნები. რასაკვირველია, არ უნდა დავივიწყოთ პროცესის დამამთავრებელი ეტაპი – დამთავრებული შენობის მიღება, ანუ შემონება, თუ რამდენად შეესაბამება იგი ფუნქციური ბრიფის მოთხოვნებს.

3.4.1.7. მუზეუმის განთავსების დაგეგმვის ღირებულება

დაგეგმვის სამუშაოების ღირებულება შეიძლება ზედმეტად ძვირად ჩაითვალოს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მას განვიხილავთ კაპიტალური მშენებლობის პროექტის მთლიანი ღირებულებისაგან განცალკევებით, მასთან შედარების გარეშე. როგორც ნესი, მუზეუმების უმრავლესობას არც თუ ბევრი ფული აქვს დიდი კაპიტალური მშენებლობის დასაწყისშიც კი და არ სურს ჩადოს ფული დაგეგმვაში, მაშინ, როცა შეიძლება ეს ფული “გამოყენებული იქნეს საქმისათვის”. მაგრამ, ჩვეულებრივ, დაგეგმვის ხარჯი არ აღემატება ხოლმე პროექტის ღირებულების 1%-ს. არქიტექტურული და საინჟინრო ნახაზებისა და სპეციფიკაციების გადაკეთების ხარჯებთან ერთად, დაგეგმვის ხარჯები ძლივს აღწევს ხოლმე პროექტის ღირებულების 1,5%-მდე. ვგონებ, ღირს მთელი თანხის 1,5%-ის გადახდა იმისათვის, რომ დარწმუნებული იყოთ დარჩენილი 98,5%-ის აზრიანად გამოყენებაში. კარგ დაგეგმვას შეუძლია მნიშვნელოვნად შეამციროს დანაკარგები – საჭირო აღარ გახდება მენარდის მიერ გადაკეთებებისათვის მოთხოვნილი დიდი თანხის გადახდა.

ყველა მოსამზადებელი სამუშაოების სრული ღირებულება მსოფლიო არქიტექტურულ პრაქტიკაში სხვადასხვაგვარია, მაგრამ, ჩვეულებრივ, არ აღემატება პროექტის სრული ღირებულების 11-12%-ს. ამ ეტაპზე ცვლილებები შედარებით იაფი ჯდება და დამკვეთს არ უწევს მოისმინოს საკრამენტული: *“უკვე ძალიან გვიანია!”*

3.4.1.8. ზონებად დაყოფა

დაგეგმვის ეტაპზე ხარჯების გაკონტროლების, მუზეუმში ტექნიკური თვალსაზრისით ყველაზე რთული სათავსების აღმოჩენისა და მათ მიმართ საინჟინრო მოთხოვნების განსაზღვრის საუკეთესო საშუალებაა მუზეუმის ყველა სათავსოს დაჯგუფება ოთხ ზონად (ა-დ) (სურ. 3.1.)



ა). დამთვალერებლებისათვის ხელმისაწვდომი ზონა, რომელიც არ შეიცავს კოლექციებს: ასეთი ადგილებია: ჰოლები, დარბაზები და აუდიტორიები, მაღაზიები და რესტორნები. დამთვალერებელთა მისაღებად ეს სათავსოები მოითხოვს გულდასმით მოპირკეთებას. სამაგიეროდ, აქ საჭირო არ არის უსაფრთხოების მაღალი დონისა და გარემოს კონტროლის უზრუნველყოფა, რაც აუცილებელია კოლექციებისათვის.

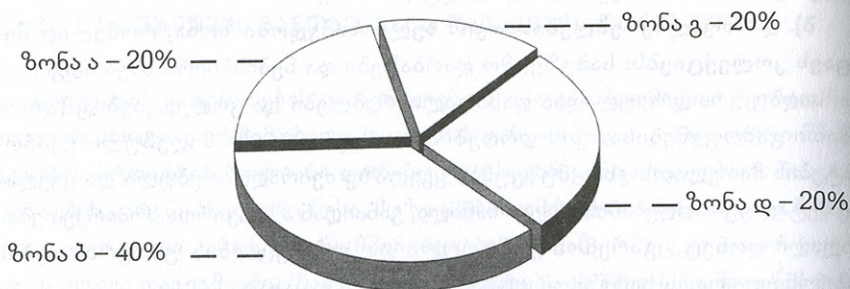
ბ). დამთვალერებლებისათვის ხელმისაწვდომი ზონა, რომელიც შეიცავს კოლექციებს: სამუზეუმო დარბაზები და ნებისმიერი სხვა ადგილები, სადაც ერთდროულადაა დამთვალერებლები და კოლექციებიც (დროებითი გამოფენებისათვის დროებით სარგებლობაში მიღებული ექსპონატების ჩათვლით). ესაა მუზეუმის ყველაზე ძვირადღირებული და ყველაზე მეტად ყურადღებაამისაქცევი ნაწილი, ვინაიდან აქ საჭიროა მოპირკეთების მაღალი დონეც, გარემოს კონტროლი და კოლექციების უსაფრთხოების უზრუნველყოფის სამუზეუმო სტანდარტების დაცვაც.

გ). ზონა, რომელიც არ არის ხელმისაწვდომი დამთვალერებლებისათვის, მაგრამ შეიცავს კოლექციებს: საცავები, საკონსერვაციო ლაბორატორიები, მცველთა სამუშაო ოთახები და სხვა ადგილები, სადაც ექსპონატებია. უსაფრთხოების თვალსაზრისით, ეს ზონა მოითხოვს გარემოს კონტროლის ისეთივე მაღალ დონეს, როგორც დამთვალერებლისათვის ხელმისაწვდომი ზონა, რომელიც კოლექციებს შეიცავს, მაგრამ აქ არ არის საჭირო მოპირკეთების იგივე დონე არსებობდეს.

დ). ზონა, რომელიც არ არის ხელმისაწვდომი დამთვალერებლებისათვის და არ შეიცავს კოლექციებს: დამხმარე და სამსახურებრივი დანიშნულების სათავსოები, სადაც არაა დაშვებული კოლექციების შენახვა, აგრეთვე ოთახები აღჭურვილობისათვის და ოფისები. ეს ადგილები არ მოითხოვს გარემოს კონტროლს და არც უსაფრთხოების მაღალ დონეს, რაც აუცილებელია კოლექციების შემცველი სათავსებისათვის, ასევე აუცილებელი არ არის მოპირკეთების მაღალი დონე, როგორც დამთვალერებლისათვის ხელმისაწვდომ ზონებში.

ოთხ ზონად მუზეუმის ფართის დაყოფა დიდად დაეხმარება არქიტექტორსა და ინჟინერს (ეს იძლევა ერთმანეთში გამავალი სათავსოების ეფექტურად გამოყენების მოფიქრების საშუალებას), აგრეთვე მუზეუმის სახსრებისა და მასალების ხარჯვაზე პასუხისმგებელ თანამშრომელს (იგი შეძლებს განსაზღვროს, თუ სად და როგორ შემცირდეს ხარჯები). ამგვარი დაყოფა შექმნის აგრეთვე შესაძლებლობას, ნათლად წარმოჩინდეს, თუ რამდენად ეფექტურია (ან შეიძლება გახდეს) მუზეუმის შენობა. მუზეუმის შენობა

ბების უმრავლესობისათვის ნორმად ითვლება ფართის დაახლოებით 60%-ის გამოყოფა დამთვალეირებლისათვის ხელმისაწვდომი ზონებისათვის (აქედან დაახლოებით 60% შეიცავს კოლექციებს). სამუზეუმო დარბაზები ჩვეულებრივ იკავებს ფართობის 40%-ს, ხოლო კოლექციების მომსახურებისათვის განკუთვნილი სათავსები – 20%-ს.



სურ. 3.1. სამუზეუმო ფართობების ზონებად განაწილების ნორმატივები

შენობის ფართის ზონებად დაყოფა ხელს შეუწყობს მაქსიმალურად ეფექტური ექსპლუატაციის დაგეგმვას. მუზეუმისათვის ეს ყოველთვის საკმაოდ რთული ამოცანაა, თუნდაც იმიტომ, რომ გარემოს კონტროლი და უსაფრთხოების უზრუნველყოფა მოითხოვს სპეციალურ აღჭურვილობას და მონაცემებს, და გარდა ამისა, მუშაობის განსაკუთრებულ გრაფიკს. ეს ყოველივე გაცილებით იაფი დაჯდება, სამუზეუმო სტანდარტები უფრო დაბალი რომ ყოფილიყო. სათავსების ზონებად დაყოფა ინიშნებს აძლევს შესაძლებლობას — სამუზეუმო დაგეგმვის სპეციალისტებთან ერთად შეამცირონ ხარჯები ან თუნდაც გამოავლინონ ფაქტორები, რომლების მიხედვითაც შესაძლებელია ან საჭიროა კომპრომისზე წასვლა ეკონომიის მიზნით.

3.4.2. მუზეუმის ტერიტორიისა და შენობის მომსახურება

მუზეუმის ტერიტორიისა და შენობის მომსახურება გულისხმობს:

- ყოველდღიურ ექსპლუატაციას;
- ტექნიკურ მომსახურებას და რემონტს;
- უსაფრთხოების უზრუნველყოფას.



3.4.2.1. ყოველდღიური ექსპლუატაცია

მუზეუმის ტერიტორიისა და შენობის ყოველდღიური ექსპლუატაციის მართვა მოითხოვს შემდეგი ხუთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორის აღრიცხვას და შეთანხმებას (ჩამონათვალი მოცემულია ფაქტორების მნიშვნელობის კლების შესაბამისად):

1. დამთვალეირებლების, პერსონალისა და სხვა პირების ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება;
2. კოლექციების უსაფრთხოება და დაცულობა;
3. კომფორტი და შესაბამისი პირობები დამთვალეირებლისათვის;
4. მუშაობის შესაბამისი პირობები პერსონალისათვის;
5. შენობის შენახვა-დაცვა.

თუ მუზეუმი განთავსებულია ისტორიულ კომპლექსში, სავარაუდოა, რომ აუცილებელი გახდება მეხუთე ფაქტორის აწევა მესამე ადგილზე, ხოლო დამთვალეირებლებისა და პერსონალისათვის შესაბამისი პირობებისა კი, შესაბამისად, მეოთხე და მეხუთე ადგილზე ჩამოწევა. თუ შენობის ისტორიული ფასეულობა უფრო მაღალია, ვიდრე მასში განთავსებული კოლექციისა, მეხუთე ფაქტორი შესაძლოა მეორე ადგილზეც კი გადავიდეს, ხოლო კოლექციის უსაფრთხოება მაშინ გადაინაცვლებს მესამე ადგილზე. მუზეუმის ტერიტორიისა და შენობის ექსპლუატაცია მოითხოვს ზემოთ ხსენებული, ზოგჯერ თითქმის ურთიერთგამომრიცხავი ფაქტორების შეთანხმების განსაკუთრებულ ოსტატობას. ყოველთვის უმჯობესია, თუ ექსპლუატაციის სამსახურის ხელმძღვანელს, ან შენობის ექსპლუატაციის ინჟინერს, შეუძლიათ განმარტონ პრიორიტეტების თანმიმდევრობა, თანაც არა ზოგადად, არამედ გარკვეული ნორმებისა და წესების მითითებით.

ამ ხუთი ფაქტორის მართვისთვის საჭიროა მონიტორინგი და კონტროლი. ექსპლუატაციის სამსახურის ხელმძღვანელის გარდა, მომსახურების სასურველ სტანდარტებზე თავიანთი მოსაზრება უნდა გამოთქვან რესტავრატორებმა¹ და მათ, ვინც პასუხს აგებს დამთვალეირებელზე ორიენტირებულ პროგრამებზე. გარდა ამისა, თითოეულმა მათგანმა რეგულარულად უნდა მიიღოს ინფორმაცია, თუ როგორ მიმდინარეობს მუშაობა და რა შედეგებია მიღწეული. მუზეუმის შეუფერხებელი ფუნქციონირება შეუძლებელია ყველა იმ ადამიანთა თანამშრომლობის გარეშე, ვინც პასუხისმგებელია შენობის ტექნიკურ მდგომარეობაზე, კოლექციების შენახვასა და დამთვალეირებელთა მომსახურებაზე. ეფექტური თანამშრომლობის ორგანიზება საჭიროებს მუზეუმის ხელმძღვანელობის პერიოდულ ჩარევას. ამგვარი შეხვედრები რეკომენდებულია ჩატარდეს რეგულარულად, შეძლებისდაგვარად – თვეში ერთხელ.

სავსებით ობიექტურია ხშირი კონფლიქტი კოლექციის კონსერვაციისა და შენობის შენახვის მომსახურეთა შორის, საჭიროა ვალიაროთ ეს და ყველასათვის მისაღები გზით განვსაზღვროთ პრიორიტეტები: ასე მაგალითად, კოლექციებზე პასუხისმგებელი პირების მოთხოვნამ, რომ ფარდობითი ტენიანობა მუდმივად შენარჩუნებული იყოს $50\pm 3\%$ და არ იქნას დაშვებული ტემპერატურის ცვლილება $20-21^{\circ}\text{C}$, შეიძლება დიდი სირთულეები შეუქმნას შენობის ექსპლუატაციის ინჟინერს, განსაკუთრებით ისტორიულ ნაგებობებში, თუ ფარდობითი ტენიანობა გარეთ იცვლება 90% -დან შუა ზაფხულში 20% -მდე შუა ზამთარში. ასეთი შედეგების მისაღებად საჭიროა დაიდგას ზედმინეწით ზუსტი საჰაერო ბარიერები, რომლებიც ხელს უშლის კონდიციონერული ჰაერის გარეთ გასვლას, და ასევე – ორთქლის ბარიერები 4 მმ-იანი პოლიეთილენისაგან, რომლის გამჭოლობის კოეფიციენტი $0,04-0,08$ perm, და რომელიც ხელს უშლის ჰაერის ორთქლის გაცივებას; ამასთან, ორივე ფენა ძალიან აკურატულად უნდა იყოს ერთმანეთზე დამაგრებული. უყურადღებობას შეიძლება მოჰყვეს შენობის დაზიანება, რაც თავს იჩენს ნესტის (ობი) სახით მუზეუმის კედლებზე.

ჰაერის ცირკულაცია – ის ფუნქციაა, რომლის მიმართ მოთხოვნები კოლექციის მცველებისა და დამთვალეებლისგან ზოგჯერ ურთიერთსანაღმდეგოა. საკმაოდ ძვირი ჯდება ჰაერის კონდიცირება, რომელიც სიცოცხლეს უხანგრძლივებს კოლექციას; ასე რომ, უგუნურება იქნებოდა გარედან შემოსული, უმართავი თვისებების, მუდამ კონდიციონერების საჭიროების მქონე, დიდი რაოდენობის ჰაერის შენობაში შეჭრის დაშვება. გარედან ჰაერის შემშვებ მონყობილობებს უნდა ჰქონდეს ფიქსირებული მოცულობა და იმართებოდეს ტაიმერით, რომელიც საშუალებას იძლევა მუზეუმში დამთვალეებელთა ყოფნის საათებში, ახალი ჰაერის მინიმალურად დასაშვები რაოდენობა იქნას შეშვებული; სხვა დროს კი, დაკეტოს სარქველი. ასევე საკმაოდ ძვირია ნახშირორჟანგის დონის კონტროლის მონყობილობები, რომლებიც ავტომატურად უზრუნველყოფს გარედან ჰაერის საჭირო მოცულობის შემოსვლას, მაგრამ მათ შეუძლიათ მრავალჯერ აანახლაურონ ყოველდღიური მომსახურების დანახარჯები, თუ გავითვალისწინებთ მუზეუმების განსაკუთრებულ დაინტერესებას შენობებში ჰაერის გარემოს მდგომარეობით.

წინააღმდეგობა ექსპონატების შენახვისა და დამთვალეებლების მოთხოვნებს შორის არსად ისე თვალსაჩინო არ არის, როგორც შენობის შემინვის საკითხში. ადამიანებს მოსწონთ ფანჯრები, მაგრამ არქიტექტორები და მუზეუმის ბევრი სპეციალისტი უპირატესობას ანიჭებენ ბუნებრივ განათებას (განსაკუთრებით ხელოვნების მუზეუმებში) და მიიჩნევენ, რომ მუზეუმის დარბაზებისათვის კარგია სახურავში ჩატანებული ფანჯრები; რეკომენ-

დებული არაა ფანჯრები, რომლებიც უშუალოდ იხსნება დარბაზებში; ჩვეულებრივ, ისტორიულ შენობებში დღეს მათ მთლიანად ფარავენ (ოდონდისე, რომ ეს არ ეტყობოდა ისტორიულ ფასადს). ახალ შენობებშიც კი ხშირად იყენებენ ფანჯრებს გადახურვაში. ყველა ეს ღიობი კედლებში და სახურავებში ერთგვარი გამოწვევაა საუკეთესო ინჟინერ-მშენებლებისათვის, მათი უნარ-ჩვევებისათვის; ზოგიერთი მათგანი ამტკიცებს, რომ არ არსებობს სახურავად გამოყენებული ისეთი ფანჯარა, რომელშიც წყალი არ შედიოდეს, არის მხოლოდ ისეთი, რომლებიც **ჯერ არ უშვებს წყალს!** სხვებს მიაჩნიათ, რომ ზომიერი ჰავისათვის მისაღები გადაწყვეტა, მაგალითად, მიუნხენის ახალი პინაკოთეკის დახვეწილი ჟალუზი და გარემოს კომპიუტერული კონტროლი დარბაზების შემინული გადახურვის ქვეშ, პრაქტიკულად უსარგებლოა უფრო მკვეთრ კლიმატურ პირობებში. ჩრდილოეთში, ერთ მეტად ძვირადღირებულ ახალი ხელოვნების მუზეუმს, გახსნიდან სულ რაღაც რამდენიმე კვირაში მოუწია სპეციალური ჭურჭლის დადგმა შემინული გუმბათოვანი სახურავიდან ჩამომდინარე წყლისათვის, რომელიც ხალიჩებით დაფარული დარბაზების იატაკზე წვეთავდა.

მთელი შემინვა სამმაგი უნდა იყოს, მინებს შორის მანძილი – არანაკლებ 1,3 სმ; აუცილებელია ფენოვანი მინის ან პლექსიგლასის გამოყენება, რომელსაც შეუძლია შეამციროს ულტრაიისფერი გამოსხივება 10 მ/კვტ ლიუმენამდე; უსაფრთხოებისათვის იგი დაფარული უნდა იყოს დამატებითი გარეთა პოლიკარბონატური შრით. მზის პირდაპირი სხივების თავიდან ასაცილებლად აუცილებელია ჟალუზის გამოყენება, რომელიც ხელით რეგულირდება, ან ავტომატური ჟალუზისა, რომელიც იმართება ფოტოელემენტით. უშუალოდ გადახურვაში განთავსებული ფანჯრისქვეშა სივრცე ალბათ, საჭირო გახდება გამოყვოს დარბაზს (ჭერსა და იატაკს შორის მინის კიდევ ერთი ფენის ჩამატების მეშვეობით), რითაც შეიქმნება ერთგვარი “შუალედური ზონა”, რომელიც საშუალებას ქმნის - გათანაბრდეს სხვაობა გარეთა და შიდა პირობებს შორის და თავიდან ავიცილოთ ორთქლის კონდენსაცია მინების შეერთების ადგილებში.

ზომიერ ჰავაში არსებული მუზეუმებისგან განსხვავებით, ტროპიკულ ჰავის ზონებში განთავსებულ მუზეუმებს თავისი განსაკუთრებული სირთულეები აქვს. მათი პრობლემები ძირითადად განიხილება სპეციალურ ლიტერატურაში. ტროპიკული წარმომავლობის საგნებისა და ნიმუშების შენახვის პირობების კონკრეტული მოთხოვნები ითვალისწინებს მათ სრულიად განსხვავებულ ჰიგროსკოპიულობას. ტროპიკულ ჰავაში განლაგებულ ერთ-ერთ მუზეუმში ზომიერი ჰავის შესაბამისი პირობების შექმნის მცდელობის გამო სამუდამოდ გაფუჭდა მშვენიერი ავეჯი. ამჟამად “ტროპიკული წარმომავ-

გლობის” კოლექციებისათვის ფარდობითი ტენიანობის რეკომენდებული სა-
ბაზო დონე შეადგენს 65%-ს. სინგაპურის ხელოვნების მუზეუმი, რომლი-
სთვისაც ფუნქციური ბრიფი სპეციალურად შეადგინეს, აპირებს საკუთარი
კოლექციისათვის უზრუნველყოს ფტ-ის 65%, მაგრამ გააჩნია აგრეთვე
საშუალება - შეინარჩუნოს 50% ზომიერი ზონებიდან ჩამოტანილი ნაწარმოე-
ბებისათვის, როგორც 1996-1997 წლებში, როდესაც იქ ჩამოიტანეს გამოფე-
ნა ნიუ-იორკის გუგენჰაიმის მუზეუმიდან.

სამუზემო შენობების ექსპლოატაციისადმი ახალი მიდგომა (განსაკუთრე-
ბით დიდ ბრიტანეთში) ხაზს უსვამს შიდა გარემოს კონტროლის დაბალტექნო-
ლოგიური, ენერჯის დამზოგავი მეთოდების გამოყენების აუცილებლობას,
რომელიც, ამასთან, მიმზიდველია თავისი დაბალი ღირებულებითაც.
რესტავრატორები დასაშვებად მიიჩნევენ კოლექციებზე ზემოქმედების
მომხდენი გარემოს პარამეტრების ცვლილებების ოდნავ უფრო დიდ დიაპა-
ზონს. ასე, მაგალითად, ნებადართულია გადახრა 5-10% ფტ-ის სტანდარტული
მნიშვნელობიდან მუზეუმის წლიური სამუშაო დროის დაახლოებით 5%-ის
განმავლობაში. მაგრამ მკაცრი ნორმებიდან ამგვარი გადახრების გამოყენების
შესაძლებლობა შეზღუდულია იმით, რომ მუზეუმის შენობა უნდა
შეესაბამებოდეს არა მხოლოდ საკუთრივ დანესებულების მოთხოვნებს,
არამედ აგრეთვე იმ მუზეუმების (კოლექციონერების) მოთხოვნებსაც,
რომლებიც თავის ექსპონატებს მას გადასცემენ დროებითი სარგებლობისა-
თვის. საბოლოო ჯამში, მუზეუმის გათბობის, ჰაერის ვენტილაციისა და
კონდიციონერების სისტემის მიმართ მოთხოვნები განისაზღვრება მათი უნარით,
შეინარჩუნონ ყველაზე მაღალი სტანდარტები (50+/-3% ფტ, როცა დღე-
ღამისა და წლის განმავლობაში 20-21°C-ია) დროებითი ექსპოზიციების
დარბაზებში ან სულ მცირე - უზრუნველყონ ეს სტანდარტები, როცა საჭი-
რო ხდება დროებით სარგებლობაში მიღებული ექსპონატების პატრონთა
მოთხოვნების შესრულება და თუ მაინც საჭიროა ამ პირობების უზრუნველ-
ყოფა დროებითი გამოფენებისათვის, ხშირად აღმოჩნდება, რომ უფრო
რენტაბელურია - იგი ერთიანად გაკეთდეს მუზეუმის კოლექციებთან დაკა-
ვირებულ ყველა ზონაში.

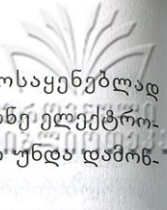
წლის განმავლობაში სტანდარტის (50+/- 3% ფტ, როცა დღე-ღამის და
წლის განმავლობაში 20-21°C-ია) შენარჩუნება, ჩვეულებრივ, არ წარმოადგენს
პრობლემას კარგად დაპროექტებულ ახალ შენობებში, რომლებიც აგებულია
ამ სტანდარტის გათვალისწინებით, განსაკუთრებით ზღვის ზომიერი ჰავის
პირობებში. ისტორიულ შენობებში ან სხვა შეუსაბამო ნაგებობებში ეს
შეიძლება რთული აღმოჩნდეს ან სულაც - შეუძლებელიც (განსაკუთრებით
მკვეთრი კონტინენტური კლიმატის მქონე რეგიონებში). ამ შემთხვევაში,



ოპტიმალური გადანყვებად შეიძლება იქცეს სტანდარტი 55% ფტ, მაგრამ მაშინაც არაა გამორიცხული, რომ ისტორიულ შენობაში საჭირო გახდეს ფტ-ს რეგულირება გაზაფხულსა და შემოდგომაზე, სამი თვის განმავლობაში, მისი ყოველთვიურად 5%-ით გაზრდით (შემცირებით) და ფტ-ს ცვლილების ზამთრის 40%-დან ზაფხულის 55%-მდე დასაშვებად ჩათვლით; ტემპერატურის დასაშვები ცვლილება ამ დროს ზამთარში 21°C-ია და 24°C — ზაფხულში (ყოველთვიურად +/-5°C). მიუხედავად ამისა, ლითონი და ბროშურებად შეუკრავი საარქივო დოკუმენტები მაინც უნდა ინახებოდეს ნაკლები ფარდობითი ტენიანობის პირობებში, რაც შეიძლება მიახლოებული 40%-თან. ბრიტანული სტანდარტები (BS5454, 1989 წ.) მუზეუმებისა და ბიბლიოთეკებისათვის რეკომენდაციას იძლევა, მუდმივი ტემპერატურა შენარჩუნებული იყოს 13-18°C-ის, ხოლო მუდმივი ფარდობითი ტენიანობა 55-65%-ის ფარგლებში. ამასთან, დამატებითი პირობაა, რომ ქალაქი, რომელიც არაა შეკრული ტომებად და უმეტესად ინახება უძრავ მდგომარეობაში, უნდა ინახებოდეს 40% ფარდობითი ტენიანობის პირობებში.

როგორც უნდა იყოს სტანდარტები, რომელთა დაცვასაც მოითხოვს მუზეუმის მთავარი რესტავრატორი, მნიშვნელოვანია, რომ მათ აუცილებლობასა და განხორციელების შესაძლებლობაში დარწმუნდნენ ისინი, ვინც პასუხს აგებენ შენობის ექსპლუატაციაზე. ინჟინრები ხშირად წინააღმდეგობას უწევენ სტანდარტების გამკაცრებას და იმიზეზებენ საექსპლუატაციო ხარჯების ზრდას, რის გამოც მუზეუმის ხელმძღვანელობას სჭირდება ხოლმე მოთხოვნილი პირობების აუცილებლობის მტკიცება და დაყინებული მოთხოვნაც მათ მისაღწევად. რამდენიმე წლის წინ შესწავლილი იქნა ფლორიდის მთელი რიგი მუზეუმები; აღმოჩნდა, რომ მხოლოდ ერთ მათგანში იყო ტენიანობა და ტემპერატურა შენარჩუნებული იმ დიაპაზონის ფარგლებში, რომელიც, ყველა შესწავლილი მუზეუმის ხელმძღვანელის აზრით, სასურველია, მაგრამ რეალურად მიუღწეველი. იმ ერთადერთი მუზეუმის დირექტორმა, რომელმაც საჭირო შედეგს მიაღწია, განმარტა, რომ მას შემდეგ, რაც თავის ინჟინერ-კონსულტანტებთან კამათში ორი წელი დაკარგა, ბოლოს და ბოლოს უარი თქვა მათთვის ფულის გადახდაზე მანამდე, სანამ საჭირო შედეგი არ იქნებოდა მიღებული!

სასურველი სტანდარტების მისაღწევად გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მართვის იმ სისტემებსა და აღჭურვილობას, რომელიც მუზეუმს გააჩნია. მაგალითად, აუცილებელია მართვის კომპიუტერულ სისტემასთან დაკავშირებული ტენიანობის მაღალმგრძობიარე და სწრაფი მოქმედების ელექტრონული სტაბილიზატორები. საკონტროლო სტაბილიზატორი უნდა დამონტაჟდეს იმ სათავსოს კედელზე, რომელსაც ყველაზე მკაცრი მოთხოვნები



აქვს წაყენებული. პატარა და საშუალო მუზეუმებში გამოსაყენებლად რეკომენდებულია ორთქლის ერთჯერადი ცილინდრების მქონე ელექტრო-დული ელექტრო-დამატენიანებლები, ხოლო დიდ მუზეუმებში უნდა დააშენ-ტაჟდეს დატენიანების ცენტრალური სისტემა.

სამუზეუმო შენობის სისტემების დაგეგმვისა და ექსპლუატაციისას მნი-შვნელოვანია სიჭარბე. "სიჭარბეში" აქ ნაგულისხმევია მათი უნარი, გააგ-რძელონ მუშაობა მაშინაც კი, როდესაც ელექტრომომარაგებაში დროებითი პრობლემები იქმნება ან საერთოდ ითიშება. ეს არ ნიშნავს, რომ მუზეუმს უნდა ჰქონდეს მთელი აღჭურვილობის ორმაგი მარაგი გათბობის, ჰაერის ვენტილაციისა და კონდიციონირებისათვის. როგორც ჩანს, საკმარისია არსებო-ბდეს 130-140%, ვინაიდან, ჩვეულებრივ გამოიყენება ნორმის არაუმეტეს 65-70%-ისა. ზედმეტი სიმძლავრე მნიშვნელოვანია უსაფრთხოების უზ-რუნველყოფისა და პროფილაქტიკური კონსერვაციის მიზნებისთვისაც.

როდესაც განსაზღვრულია ყოველდღიური ექსპლუატაციის სტანდარ-ტები და დამონტაჟებულია აღჭურვილობა, რომელიც უზრუნველყოფს აუცი-ლებელ ზედმეტ სიმძლავრეს, ტერიტორიისა და შენობის მომსახურებისათვის საჭირო ქმედებების უმეტესობა შეიძლება უკვე ჩამოყალიბდეს საპრო-ცედურო ინსტრუქციებში. დირექტორმა ყურადღება უნდა გაამახვილოს, რომ ეს ინსტრუქციები და მათში მიღებული პრიორიტეტები შეესაბამებოდეს მუზეუმის პოლიტიკას. ელემენტარული დარღვევები ხდება იმ მუზეუმებშიც კი, სადაც ყველაზე მკაცრი წესები მოქმედებს: მაგალითად, ფართოდ გაღებული შესასვლელი გაუნმენდავ ჰაერს საშუალებას აძლევს ვესტიბიულის გავლით შეაღწიოს პირდაპირ დარბაზებში, სადაც ძვირადღირებული კონდიციონირებული ჰაერია; მიზეზი კი ისაა, რომ მუზეუმის მოთხოვნები არავინ აუხსნა დამთვალიერებლების შეშვებითა და მათთვის კომფორტული გარემოს შექმნით დაკავებულ თანამშრომლებს.

სატვირთო ესტაკადები და სამონტაჟო სიბრტყეები – ის ადგილებია, სა-დაც პერსონალის მოქმედება ზოგჯერ ეწინააღმდეგება არა მხოლოდ შესა-ბამის ინსტრუქციებს, არამედ ძვირადღირებული აღჭურვილობის დაყენების მოტივებსაც. იმისათვის, რომ სატვირთო გასასვლელების გორგოლაჭიანი კარები არ რჩებოდეს ღიად ძალიან დიდი ხნის განმავლობაში, შეიძლება გაკეთდეს ორმაგი კარი ერთმანეთთან დაკავშირებული საკეტებით: ერთი - მუზეუმთან სატვირთო ტრანსპორტის მისასვლელის მხრიდან, ხოლო მეორე – ჩატვირთვა/გადმოტვირთვის ადგილის შიდა მხარესა და იმ ადგილს შორის, სადაც ხდება შეფუთვა და გახსნა. ამრიგად, ერთი კარი დაკეტილი აღმოჩნ-დება ხოლმე მაშინ, როდესაც მეორე ღიაა. სატვირთო შესასვლელის გვერდით აუცილებელია გაკეთდეს ცალკე სამსახურებრივი შესასვლელი, რითაც

უზრუნველყოფილი იქნება ორივე კარის მისაღვამების კონტროლი - სასურველია, დისტანციური სათვალთვალ საკაბელო სისტემისა და სასაუბრო მონყობილობის მეშვეობით, რომელიც იძლევა მომსვლულთა ამოცნობის შესაძლებლობას კარის გაღებამდე. მუზეუმის ყველა კარი, რომლებიც განლაგებულია კოლექციის ობიექტების გადაადგილების გზებზე, აღჭურვილი უნდა იყოს ფანჯრებით, რომელთა სიგანეა 75 მმ და სიმაღლე-450 მმ, და რომლებიც იატაკიდან 1,4 მ სიმაღლეზეა. კარები, დერეფნები და ლიფტები უნდა იყოს არანაკლებ 2,44 მ სიგანისა და 3,0 მ სიმაღლისა (გადმოტვირთვის ადგილიდან დარბაზებსა და საცავებამდე გადასასვლელებისათვის სასურველი ზომებია: 2,5 X 3,4 მ).

მუზეუმის წარმატებული მართვისათვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს უსაფრთხოების მუშაკებსა და შენობის მომსახურე პერსონალს შორის მჭიდრო თანამშრომლობას. მათ მიერ ერთმანეთის პოლიტიკისა და პროცედურების გაგებას, უსაფრთხოებისა და ექსპლუატაციის (ან შენობის ინჟინრის) სამსახურების რეგულარულ (შეძლებისდაგვარად - ყოველკვირეულ) შეხვედრებს დიდი სარგებლობა მოაქვს როგორც ექსპლუატაციისათვის, ასევე უსაფრთხოების საიმედო უზრუნველყოფისათვის. მეტად მნიშვნელოვანია, რომ ორივე განყოფილებამ წინასწარ მიიღოს ინფორმაცია ისეთ ქმედებებზე, როგორცაა ექსპონატების მიღება მუზეუმში გამოსაფენად ან ექსპონატების გაცემა მუზეუმის კუთვნილი კოლექციიდან. ექსპლუატაციის სამსახურის ხელმძღვანელსა და მთავარ რეგისტრატორს შორის უნდა იქნას მიღწეული შეთანხმება იმაზეც, რომ არც ერთმა საგანმა, ნიმუშმა ან ხელოვნების ნაწარმოებმა არ გადაკვეთოს შენობის საზღვრები მათ მიერ ხელმოწერილი ნებართვის გარეშე.

შენობების მომსახურება გაცილებით ეფექტურია იმ მუზეუმებში, სადაც დამონტაჟებულია შენობის მართვის ავტომატიზებული სისტემები (მას), რომელიც შესაძლებლობას იძლევა ნებისმიერ მომენტში მონიტორის ეკრანზე გამოტანილ იქნას, ხოლო აუცილებლობის შემთხვევაში - ამოიბეჭდოს სრული ინფორმაცია ნებისმიერი სათავსოს მდგომარეობაზე. რასაკვირველია, დღეს მას-ის დამონტაჟების გარეშე წარმოუდგენელია ახალი მუზეუმის აშენება ან რამდენადმე არსებითი რეკონსტრუქცია. მას-ი უნდა ახორციელებდეს ფარდობითი ტენიანობის დონის კონტროლს ყველა სათავსოში, სადაც ეს აუცილებელია (ექსპოზიციების ვიტრინებისა და საცავების კარადების ჩათვლით). თანაც მონაცემები წარმოდგენილი უნდა იყოს დიაგრამების სახით და არა - მხოლოდ რიცხვების მეშვეობით. ფართოდ გავრცელებულ ჰიგროთერმოგრაფებს, რომლებიც დარბაზების კუთხეებში დგას ხოლმე და მილიმეტრიან ქალაღზე იწერს ტემპერატურისა და ფტ-ს მონა-

ცემებს, XXI-ე საუკუნეში უნდა ჩაენაცვლოს გაცილებით ნაკლები ზომისა და გამოსაყენებლად უფრო მარტივი მოწყობილობები, რომლებიც საერთო მას- შია ჩამონტაჟებული.

3.4.2.2. მომსახურება და რემონტი

მუზეუმის დალაგება წარმოადგენს კიდევ ერთ სფეროს, სადაც შენობის მომსახურების ამოცანები კონფლიქტშია როგორც კოლექციების, ასევე მუ- ზეუმის დამთვალეირებელთა ინტერესებთან. აუცილებელია, მკაფიოდ განი- საზღვროს და ერთმანეთს გაემიჯნოს შენობის მომსახურებისა და კოლექციების მოვლის მოვალეობები, განსაკუთრებით იმ შემთხვევებში, რო- ცა ექსპონატები გამოფენილია ღიად, ან წარმოადგენს დიდი ზომის საგნებს ან ნიმუშებს, რომლებიც ადვილად ხელმისაწვდომია დამლაგებლებისათვის. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, თუ მუზეუმს ალაგებს ხელშეკრულე- ბით დაქირავებული მენარდე და დამლაგებლები უშუალოდ არ ემორჩილებიან მუზეუმის ხელმძღვანელობას.

მუზეუმში გამოყენებული ბეტონი უნდა შეიცავდეს სპეციალურ შემკრავ კომპონენტს, ხოლო ბეტონის ზედაპირი ყველგან უნდა დაიფაროს საიზოლაციო ფენით, იმ მონაკვეთების ჩათვლით, რომლებიც დაფარულია შეკიდული ქვით. ეს აუცილებელია არა მხოლოდ იმისათვის, რომ ბეტონის მტვერი არ დაედოს ექსპონატებს, არამედ, უპირველეს ყოვლისა, იმისათვის, რომ გამოირიცხოს მისი მოხვედრა ჰაერის ცირკულაციის სისტემაში. ყველა სხვა ზედაპირი უნდა შეიღებოს.

სასურველია მუზეუმს ჰქონდეს შენობიდან მტვრის გატანის ცენტრალი- ზებული სისტემის მტვერსასრუტები ან მძლავრი გადასატანი (საყოფაცხო- ვრებო) მტვერსასრუტები სპეციალური საჰაერო ფილტრებით, რომელიც უზრუნველყოფს მტვერის 90,97%-ის მოცილებას. სადურგლო სახელოსნოები და სხვა მტვრიანი წარმოებები უზრუნველყოფილი უნდა იყოს ავტონომიური ვენტილაციით, რომელსაც აქვს გარეთ გასასვლელი, ხოლო ჰაერის ცირკულაციის სისტემის პროექტირებისას მიღებულ უნდა იქნეს სპეციალური ზომები, რომლებიც გამორიცხავს დამტვერილი ჰაერის მოხვედრას რეგენერაციის სისტემაში.

საჰაერო ფილტრების სწორი შეცვლა ეს ის ამოცანაა, რომელიც მოით- ხოვს გულმოდგინედ შემუშავებულ ინსტრუქციებს. აშშ-ში გათბობის, გაგრი- ლებისა და კონდიციონირების სპეციალისტების ამერიკული საზოგადოების (ASHRAE, ატმოსფერული მტვრით დაბინძურების მოცილების ეფექტურო- ბის სექცია; ამ ტესტის ევროპულ ექვივალენტს ეწოდება "ევროვენტი 45")



52-76 ტესტით შემოწმებისას ფილტრების ბატარეა უნდა უზრუნველყოფდეს განმდნის 25-30%-ს პირველი ფილტრის შემდეგ, 40-85%-ს — შუალედურის შემდეგ და 90-95%-ს საბოლოოდ. აირით დაბინძურების ფილტრაციისათვის რეკომენდებულია ფილტრები ხის აქტივირებული ნახშირით. თითოეულ ფილტრს უნდა ახლდეს ცალკე მანომეტრი, რომელიც აფიქსირებს წნევის უმცირეს ვარდნასაც კი; ფილტრები და მანომეტრები მოითხოვს მუდმივ კონტროლს და საჭიროების შემთხვევაში, შეცვლას.

დალაგებისას გამოყენებული ყველა მასალა და მოწყობილობა, ისევე, როგორც ამ პროცესში გამოყენებული ხერხები და საშუალებები, დეტალურად უნდა იყოს გეგმიური და დამტკიცებული რესტავრატორთა მიერ, ხოლო კოლექციის კონსერვაციის პირობების გასაცნობად, საჭიროა მომსახურე პერსონალისათვის ჩატარდეს სპეციალური მეცადინეობები. მათ მკაფიოდ უნდა ავუხსნათ, თუ რას მოელიან დამთვალეირებლები და რა სურთ თანამშრომლებს, რომლებიც დაკავებულნი არიან დამთვალეირებელთა მომსახურებით. ეს ყველაფერი საჭიროა იმისათვის, რომ შემდგომში დამლაგებელთა სამუშაოს შეფასება მოხდეს მუზეუმის პოლიტიკისა და დამთვალეირებლების კონკრეტული მოთხოვნილებების შესაბამისად.

ნათურების გამოცვლა რუტინული, მაგრამ აუცილებელი სამუშაოა, რომელიც მოითხოვს მცველებისა და რესტავრატორების მონაწილეობით შედგენილ მკაფიო ინსტრუქციებს. ულტრაიისფერი გამოსხივების დაბალი დონის შესანარჩუნებლად (არაუმეტეს 10 მ/კვტ ლიუმენზე) მუზეუმის მოთხოვნას აზრი არ ექნება, თუ ფლუორესცენციული ნათურების გამოცვლისას, ელექტრიკოსი დააყენებს ნათურებს, რომლებსაც ჩამონტაჟებული არა აქვს ულტრაიისფერი გამოსხივების ფილტრები, ან გადაადგებს მანჟეტს, რომელიც არეგულირებს ულტრაიისფერი გამოსხივების ემისიის დონეს. გარდა ამისა, მან ზუსტად უნდა იცოდეს, სად როგორი ნათურებია აუცილებელი და როგორ უნდა იყოს ისინი ორიენტირებული თითოეულ ექსპოზიციაში; ამის გარეშე შეიძლება ნათურების პირველივე გამოცვლისთანავე დაიკარგოს ის ეფექტები, რომლებიც გამოიგონეს განათების დარგის კონსულტანტებმა.

აუცილებელია, სამუზეუმო სამსახურების განთავსების პროექტირებისას, წინასწარ იყოს გათვალისწინებული, რომ ხელოსნების მარშრუტი არ გადიოდეს კოლექციების ზონების ახლოს და მით უფრო — უშუალოდ მათზე. უმეტესწილად, სარემონტო სამუშაოები შეიძლება ჩატარდეს იმ საათებში, როცა მუზეუმი დაკეტილია დამთვალეირებლებისათვის; ასე რომ, ეს მოთხოვნა წარმოადგენს ელემენტარულ წინდახედულებას (ამასთან, იგი ათავისუფლებს ხელოსნებს ზედმეტი პასუხისმგებლობისაგან), რომელიც ითვალისწინებს იმ გარემოებას, რომ დარბაზებში, საცავეებსა და მათ მახლობლად

ტექნიკური აღჭურვილობის რემონტი ან რაიმეს შეცვლა მოხდება ყოველგვარი მისვლა-მოსვლის გარეშე. თუ შენობის დაგეგმარება არ იძლევა ამის საშუალებას, ხელოსნებს ყოველთვის თან უნდა ახლდეს მუზეუმის რომელიმე თანამშრომელი.

მუზეუმების ქრონიკული პრობლემაა რემონტისა და ტექნომსახურების მუდმივი გადადება სამომავლოდ. ხშირად იქმნება შთაბეჭდილება, რომ მუზეუმს გაცილებით უფრო გადაუდებელი საქმეები აქვს, ვიდრე შენობის სისტემების პროფილაქტიკა და გაუმჯობესება. ამის შედეგად, ის, რასაც თავდაპირველად მცირე ხარჯები დასჭირდებოდა, იქცევა უფრო სერიოზულ პრობლემად და ხშირად მთავრდება აღჭურვილობის სრული გამოცვლისა და კაპიტალური რემონტის აუცილებლობით. პროფილაქტიკური სამუშაოების დროულად შეუსრულებლობა შეიძლება გახდეს უსაფრთხოების სისტემის დასუსტების მიზეზიც. კეთილსინდისიერმა ხელმძღვანელმა არ უნდა დაუშვას მსგავსი დარღვევები და თვალყური უნდა ადევნოს მომსახურებასა და რემონტზე ბიუჯეტით გათვალისწინებული თანხების მიზნობრივად დახარჯვას.

რაც შეეხება რეექსპოზიციის სამუშაოებს, მუზეუმების ხელმძღვანელებს ეს ყოველთვის აყენებს საყურადღებო პრობლემის წინაშე: სამუშაოების რა ნაწილი უნდა შეასრულონ მუზეუმის თანამშრომლებმა და რა უნდა დაეკისროს მენარდეებს? ზოგიერთ მუზეუმს (განსაკუთრებით კონტინენტურ ევროპაში) ტრადიციულად თავის შტატში ჰყავს დიზაინერებიც და არქიტექტორებიც; არსებობს მუზეუმები, რომლებსაც აქვთ მშვენივრად აღჭურვილი სახელოსნოები, სადაც შესაძლებელია ახალი გამოფენის მომზადება და ძველის აღდგენაც. მაგრამ ზოგჯერ ასეთი გამოფენები გამოიყურება, თუ შეიძლება ასე ითქვას, “თვითნაკეთად”. ბევრი მუზეუმის ხელმძღვანელი დღეს უპირატესობას ანიჭებს გამოფენების პროექტირებასა და შექმნაზე გარე სპეციალისტებთან კონტრაქტების დადებას, თითოეული პროექტისათვის არჩევს დამპროექტებლებსა და შემსრულებლებს და ამით მინიმუმამდე ამცირებს მუზეუმის მოთხოვნილებას, იქონიოს საკუთარი საპროექტო სტუდიები და საწარმოო სახელოსნოები. მართლაც, ჩარჩოების დამზადებისა და დამონტაჟებისათვის უფრო იაფი ჯდება გარე მენარდის მონვევა, ვიდრე სპეციალური სათავსოების გამოყოფა, აღჭურვილობისა და კვალიფიცირებული პერსონალის შენახვა, რაც აუცილებელია მხოლოდ იმისათვის, რომ ეს სამუშაო დროდადრო შეასრულოს.

გამოფენების ელექტრონული ვიდეო და კომპიუტერული ელემენტების გაჩენასთან (განსაკუთრებით სამეცნიერო ცენტრებსა და საბავშვო მუზეუმებში) დაკავშირებულია კიდევ ერთი მოთხოვნა – აღჭურვილობის შედარე-

ბით სწრაფი და მარტივი შეცვლა, თანაც ამის გაკეთება უნდა შეეძლოს გამოფენის ყველა თანამშრომელს – მუზეუმის შტატში მყოფსაც და დასვენების დღეებში მუზეუმში სამუშაოდ მონეულ შემთავსებელსაც, რათა აღჭურვილობა მეტისმეტად დიდხანს არ იყოს უმოქმედოდ. ამ მოთხოვნის შეუსრულებლობას ხშირად მოჰყვება მრავალრიცხოვანი წარწერის გაჩენა “ბოდიშს გიხდით, ეს დანადგარი დღეს არ მუშაობს”. ეს კი მეტად განზილებულს ტოვებს მუზეუმის დამთვალიერებლებს, განსაკუთრებით – მუზეუმში პირველად მოსულებს. მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რაც მუზეუმს აიძულებს სწრაფად აღადგინოს ან შეცვალოს ექსპონატები, შეიძლება გახდეს შესასვლელი ფასის შემოღება. ეს ზომა აიძულებს მას, დაგეგმვის პერიოდშივე მეტი ყურადღებით გათვალოს ახალი, მომავალი გამოფენების ხანგრძლივობა და მათი მომსახურების ღირებულება.

3.4.2.3. უსაფრთხოება

უსაფრთხოების უზრუნველყოფის საქმიანობის დაგეგმვას და მის მართვას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება მუზეუმისათვის და ეს უნდა იყოს მუზეუმის ხელმძღვანელის მთავარი საზრუნავი თანამდებობაზე დანიშვნის პირველივე წუთებიდან. უსაფრთხოების ზომები წარმოადგენს საქმიანობის მთელ სპექტრს, რომელიც უზრუნველყოფს მუზეუმის დამთვალიერებლების, თანამშრომლების, მასში მყოფი სხვა პირებისა და მისი კოლექციის დაცულობას ნებისმიერი საშიშროებისაგან.

უსაფრთხოების უზრუნველყოფა ისევე, როგორც შენობის მომსახურების სამუშაოები, დაკავშირებულია მუზეუმის საქმიანობის ორ ძირითად ასპექტთან – კოლექციაზე ზრუნვასა და დამთვალიერებლებთან ურთიერთქმედებასთან. ასე რომ, უსაფრთხოების სამსახურის ხელმძღვანელი, ისევე, როგორც შენობის ექსპლუატაციის სამსახურის ხელმძღვანელი, რეგულარულად უნდა შეხვდეს ამ ფუნქციების შემსრულებელ თანამშრომლებს, რათა დარწმუნდეს უსაფრთხოების ნებსების საყოველთაო და განუხრელ შესრულებაში. უსაფრთხოების სამსახურის ხელმძღვანელი რეგულარულად უნდა ხვდებოდეს (სულ მცირე – წელიწადში ერთხელ) ადგილობრივი პოლიციის, გადაუდებელი სამედიცინო სამსახურისა და სახანძრო დაცვის წარმომადგენლებს იმისათვის, რომ დარწმუნდეს მუზეუმის მოთხოვნებისა და ამ უწყებების მოთხოვნების შესაბამისობაში და ამავე დროს, გააცნოს მათ ხელმძღვანელებს მუზეუმის შენობის გეგმა, სამუზეუმო სამსახურების განლაგება და მათი ბოლოდროინდელი (ან უახლოესი მომავლისთვის დაგეგმილი) ცვლილებები.

უსაფრთხოება წარმოადგენს საქმიანობის ისეთ სფეროს, სადაც სრულად უნდა გამოიყენებოდეს პოლიტიკა და ინსტრუქციები და ისინი რეგულარულად უნდა ახლდებოდეს. ამრიგად, უსაფრთხოების უზრუნველყოფის საქმიანობის მართვა გულისხმობს დაგეგმვისა და ამ სფეროში პოლიტიკის ფორმულირების, ინსტრუქციების გადახალისების უწყვეტ პროცესს. მუზეუმის პოლიტიკა უსაფრთხოების სფეროში მოიცავს:

- რისკის ანალიზი;
- ადამიანების ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების დაცვის ზომები;
- დაზღვევის მოცულობა და ზარალის შეფასების ნესები (3.5.4.);
- მოთხოვნები უსაფრთხოების ზომებზე;
- ინსტრუქციები განსაკუთრებული ზომების მიღების შესახებ.

რისკის ანალიზი გულისხმობს პასუხს ოთხ ძირითად შეკითხვაზე:

• *კერძოდ რა უნდა იქნას დაცული?* კოლექცია უნდა გაანალიზდეს ექსპონატების ფულადი ღირებულების თვალსაზრისით, ისინი უნდა დაიყოს დადგენილი ფასების შესაბამის კატეგორიებად და იმ ინტერესის მიხედვითაც, რასაც ესა თუ ის ექსპონატები შეიძლება წარმოადგენდეს მძარცველებისა და ხულიგნებისათვის. განსაკუთრებული ინტერესის სფეროდ ითვლება ხელოვნების ფართოდ ცნობილი ნაწარმოებები ან საგნები, აგრეთვე ძვირფასი ლითონებისაგან დამზადებული ნებისმიერი ობიექტები (ეს უკანასკნელნი ყოველთვის აინტერესებთ მძარცველებს, ვინაიდან შესაძლებელია მათი გადადნობა). მუზეუმებში არის საგნები, რომლებიც წარმოადგენს გარკვეული ფასეულობების სიმბოლოებს და ამით იქცევა იდეოლოგიური ან რელიგიური ჯგუფების განსაკუთრებულ ყურადღებას, ან ექსპონატები, რომლებსაც არა აქვთ ძალიან დიდი ფულადი ღირებულება, მაგრამ ფასეულია თვით მუზეუმისათვის ან საზოგადოებისათვის.

• *რისგან უნდა დაიცვათ?* პოტენციური საფრთხეების გამოაშკარავება ხელს შეუწყობს უსაფრთხოების ღონისძიებების გეგმის კონცენტრირებას მათ შემცირებაზე ან აღმოფხვრაზე.

• *როგორია რისკის დასაშვები დონე?* ყველა სახის საფრთხის აღმოფხვრა შეუძლებელია, მაგრამ შესაძლოა მათი შემცირება მუზეუმში მიღებული უსაფრთხოების პოლიტიკისათვის მისაღებ დონემდე. მხოლოდ უსაფრთხოების ინტერესებით თუ ვიხელმძღვანელებთ, მუზეუმი საერთოდ უნდა დაიხუროს დამთვალეირებლებისათვის და ამგვარად, მაქსიმალურად დაცული გახდეს დამთვალეირებლებიც და კოლექციებიც. მაგრამ ვინაიდან მუზეუმში საზოგადოებრივი დაწესებულებაა, მის ხელმძღვანელობას უხდება რისკის მისაღები ხარისხის განსაზღვრა. მაგალითად, მუზეუმის პოლიტიკა შეიძლება საერთოდ კრძალავდეს ღია ექსპოზიციებს ან კრძალავდეს მხო-

ლოდ ყველაზე დიდი ფულადი ფასეულობის მქონე ობიექტების ღია ჩვენებას.

• როგორია რეკომენდებული კონტრზომები? დარღვევების აღკვეთისათვის მისაღები ზომების სტანდარტები განისაზღვრება ასევე მუზეუმის პოლიტიკით. მაგალითად, მანჰეტენის ერთ-ერთი ძალზე პოპულარული მუზეუმი თავისი ზედამხედველებისაგან ითხოვს - დამთვალიერებლებს მოექცნენ ოფიციალურად და მკაცრად, ვინაიდან სასიამოვნო ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს შექმნაზე მეტად, ამ მუზეუმში უპირატესობას ანიჭებენ უსაფრთხოების ინტერესებს. სხვა მუზეუმების პრიორიტეტები განსხვავებულია.

საფრთხეები, რომელიც უნდა შეფასდეს რისკის ანალიზისას, მოიცავს:

• **სტიქიური უბედურება** (მინისძვრა, ქარიშხალი, ტორნადო, წყალდიდობა, ტყის ხანძრები ან ელექტროენერჯის მიწოდების შეწყვეტა);

• **შენობის ნაკლი** (პრობლემები ელექტროგაყვანილობის ან გათბობის სისტემებში, კონსტრუქციის სისუსტე);

• **ქურდობა**, განსაკუთრებით ხელოვნების ნაწარმოებების ქურდობა; ითვლება, რომ უკანონო შემოსავლის წყაროების ნუსხაში ის მეორე ადგილზეა ნარკოტიკებით ვაჭრობის შემდეგ; თანაც სამუზეუმი ქურდობების დიდი წილი მოდის თვით მუზეუმების დაბალანაზღაურებად თანამშრომლებზე;

• **ხანძარი;**

• **ვანდალიზმი;**

• **უბედური შემთხვევა** პერსონალს ან დამთვალიერებლებს შორის;

• **სოციალურ-პოლიტიკური საშიშროება**, როგორცაა ტერორიზმის საფრთხე, გაფიცვები ან დემონსტრაციები.

რისკის შეფასება ხდება მისი შემდეგი მახასიათებლების მიხედვით:

• **ალბათობა** (დანყებული ისეთი რისკით, რომლის უგულვებელყოფა შეიძლება უკიდურესი იშვიათობის გამო ან პირიქით, უკიდურესად დიდი რისკის გამო);

• წარმოქმნის სავარაუდო **სიზშირე**;

• მუზეუმისათვის **შედეგების** სერიოზულობა.

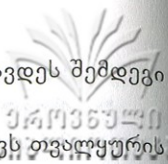
რისკი შეიძლება იყოს შემდეგი სახის:

• შესაძლოა მისი თავიდან აცილება; მაგალითად, იმ პერსონალის შეცვლით, რომელიც საფრთხეს ქმნის;

• შესაძლოა მისი შემცირება; მაგალითად, სათვალთვლო ან რეაგირებისთვის განკუთვნილი აპარატურის დაყენებით;

• შესაძლოა მისი გადატანა სადაზღვევო კომპანიაზე;

• მიღებული, როგორც გარდუვალი, მუზეუმის მისიის შესრულების პირობებში.



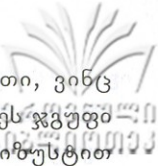
მუზეუმის უსაფრთხოების პოლიტიკა უნდა განსაზღვრავდეს შემდეგი სახის კონტრზომებს:

- **გამოვლენა:** საფრთხის გამოვლენის მეთოდები მოიცავს თვალყურის დევნებას, რომელსაც ახორციელებენ ზედამხედველები და დაცვა, სიგნალიზაციის სისტემები, კვამლის დეტექტორები, დისტანციური თვალთვალის საკაბელო სისტემები.

- **შემცირება:** საფრთხის წარმოშობის ალბათობის შემცირების მეთოდები მოიცავს ზომების ფართო სპექტრს – ტერიტორიის შემოღობვით დანყვბული და ვიტრინებზე საკეტების დაყენებით დამთავრებული. შთაბეჭდილება, რომელსაც ახდენს უსაფრთხოების ზომები დამთვალეიერებლებზე, არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე საკუთრივ ეს ზომები; უმეტეს მუზეუმებში უკვე მიხვდნენ, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია უსაფრთხოების ზომების თვალსაჩინოება და ამ მიზნით, მაგალითად, ხშირად მუზეუმის შესასვლელთან ამონტაჟებენ ვიდეოკონტროლის სისტემების მონიტორებს.

- **ლოკალიზება:** საფრთხის წარმოქმნის დროს უსაფრთხოების პირველ ზომას წარმოადგენს მისი ლოკალიზება და გავრცელების აღკვეთა. ბრანდმაუერების გამოყენება ხანძრის გავრცელების აღკვეთის ტიპური მაგალითია, ისევე, როგორც შენობის დატოვების შესაძლებლობის შეზღუდვა ერთადერთი დაცული გასასვლელით.

- **დაცვა:** განსაკუთრებული შემთხვევებისათვის განკუთვნილი ინსტრუქციები დეტალურად უნდა აღწერდეს პერსონალის აუცილებელ ქმედებებს საშიშროების წარმოქმნისას. საჭიროა ეს ინსტრუქციები ჰქონდეს ყველა თანამშრომელს, როგორც შტატში მყოფს, ასევე მოხალისეს, და არა მხოლოდ უსაფრთხოების სამსახურის პერსონალს; მუზეუმში რეგულარულად უნდა ტარდებოდეს ვარჯიშები და სასწავლო განგაშები – ტრადიციული სახანძრო ვარჯიშების გარდა, აუცილებელია დამუშავდეს შემდეგი სცენარები: ვანდალიზმი, ქურდობა, დამთვალეიერების მოულოდნელად ავად გახდომა და უბედური შემთხვევა. ამის შედეგად დავრწმუნდებით, რომ აუცილებლობის შემთხვევაში, პერსონალი შეძლებს იმოქმედოს უსაფრთხოების პოლიტიკის შესაბამისად და ზუსტად ისე, როგორც აღწერილია საგანგებო ზომების სახელმძღვანელოში. პერსონალმა გარკვევით უნდა იცოდეს, რა შემთხვევებში და როგორ გამოიძახოს სასწრაფო დახმარება, სახანძრო ან პოლიცია და ესმოდეს მიღებული (ან არმიღებული) ზომების სამართლებრივი შედეგები როგორც მუზეუმისათვის, ასევე თითოეული თანამშრომლისთვის. ინსტრუქციით გათვალისწინებული უნდა იყოს მოქმედებების თანმიმდევრობა არასამუშაო დროს მძარცველთა შეჭრის საფრთხის ან სახანძრო განგაშის მომენტისთვის, მათ შორის თანამშრომლების დამტკიცებული სიაც;



რომლებიც შედიან საგანგებო სიტუაციების შტაბში, ანუ მათი, ვინც კრიტიკულ სიტუაციაში კოორდინაცია უნდა გაუწიოს ქმედებებს. ეს ჯგუფი რეგულარულად (მინიმუმ წელიწადში ორჯერ), ზედმინევენითი სიზუსტით უნდა ამონმბდეს მუზეუმის მზადყოფნას საგანგებო სიტუაციის შემთხვევებისათვის.

რისკის ანალიზი შეიძლება ჩატარდეს ცალკეული ობიექტებისათვის, ობიექტების ჯგუფების, ან მთელი კოლექციისათვის. რისკის სიდიდის განსაზღვრისათვის შეიძლება გამოყენებული იქნეს პირობითი შკალა, რომლის მიხედვითაც ათბალიანი სისტემით შეფასდება ობიექტის ისეთი მახასიათებლები, როგორცაა კრიტიკულობა და სუსტი მხარეები (კრიტიკულობა განსაზღვრავს ობიექტის მნიშვნელობას მუზეუმისათვის, ხოლო სუსტი მხარეები - საშიშროების ხარისხს, რომელიც ემუქრება ობიექტს). ამ შემთხვევაში:

$$\text{რისკი} = \text{კრიტიკულობა} \times \text{სუსტ მხარეებზე.}$$

ამრიგად, თუ მუზეუმისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობის ობიექტი (მაღალკრიტიკულობა) გადაადგილდება, ვთქვათ, ვიტრინიდან ღია ექსპოზიციაში, მისთვის რისკი საგრძნობლად იზრდება და არაა გამორიცხული, რომ უსაფრთხოების სამსახურის ხელმძღვანელმა შესთავაზოს მცველებს ან დირექტორს - გადახედონ ამ გადაწყვეტილების მართებულობას.

საგამოფენო დარბაზებისათვის მიზანშეწონილია უსაფრთხოების სამი დონის გათვალისწინება:

- *უსაფრთხოების მაღალი დონე* ექსპოზიციებისათვის (რომელიც შეიცავს დიდი ფასეულობის მქონე ობიექტებს) გულისხმობს რაიმე სპეციალური ზომების მიღებას (მაგალითად, მუდმივი თვალყურის დევნება, როცა გამოფენა ღიაა დამთვალიერებლებისათვის);
- *საშუალო დონე (ზომიერი უსაფრთხოება)* გათვალისწინებულია ხელოვნების ნაწარმოებების, საგნების, ნიმუშების ან საარქივო დოკუმენტების ორიგინალების გამოფენებისათვის, სადაც უნდა განხორციელდეს მუზეუმისათვის ჩვეულებრივი შემოვლები და თვალყურის დევნება;
- *დაბალი დონე (შეზღუდული უსაფრთხოება)* იმ გამოფენისთვის, რომელიც არ შეიცავს ხელოვნების ნაწარმოებების, საგნების, ნიმუშების ან საარქივო დოკუმენტების ორიგინალებს; მათ შეიძლება თვალყური ადევნონ არა სპეციალურმა ზედამხედველებმა, არამედ ადამიანმა, რომელიც ამავე დროს ასრულებს სხვა მოვალეობებსაც, ექსპონატები შეიძლება განლაგდეს დერეფნებში და ჰოლებშიც.

საცავებისათვის განასხვავებენ უსაფრთხოების შვიდ დონეს:



- *სეიფები სიგნალიზაციით* – მისი კედლები, იატაკი და ჭერი უნდა იყოს ქვის, ხოლო ლითონის მძიმე კარი იკეტებოდეს კოდირებული საკეტებით; სეიფის თითოეული გაღება უნდა რეგისტრირდებოდეს და აუცილებლად ხორციელდებოდეს მუზეუმის სპეციალურად უფლებამოსილი თანამშრომლების თანდასწრებით; ამგვარი საცავები განკუთვნილია გემების (ძვირფასი ქვები წარწერით ან გამოსახულებით, რედ.), მარკების, მონეტებისა და სხვა ძვირფასი, მცირე ზომის ნაკეთობების შესანახად;

- *უსაფრთხოების მაღალი დონის საცავები*, სადაც კედლები, ჭერი და იატაკი ქვისაა; კარი და კარის ჩარჩო – ფოლადისა; საკეტებს აქვს არანაკლებ ექვსი ღერძი და იღება საკონტროლო გასაღებებით; ასეთი საცავები განკუთვნილია ხელოვნების ნაწარმოებების, იარაღის, ბენვეულისა და სხვა ძვირადღირებული საგნებისათვის;

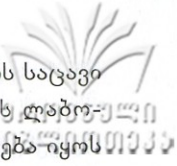
- *ძირითადი კოლექციის საცავები* – მუზეუმის მთავარი საცავებია, რომელიც მკვიდრად უნდა იყოს ნაგები, აღჭურვილი გამძლე, მყარი კარით და გასაღებებზე კონტროლით; ასეთი საცავები გათვალისწინებულია მუზეუმის ძირითადი კოლექციის ექსპონატთა უმრავლესობისათვის;

- *ტრანზიტული სანყოფები* – მას აქვს მყარი კედლები და კარი გასაღებების კონტროლით, განთავსებულია დამთვალიერებლებისათვის მიუწვდომელ ზონაში, იმ სათავსოების მახლობლად, სადაც ხდება ექსპონატების შეფუთვა (ან შეფუთული მასალის გახსნა); ასეთი საცავები განკუთვნილია დროებით სარგებლობში მიღებული ექსპონატებისათვის, ან ხელოვნების სხვა ნაწარმოებების, საგნების, ნიმუშებისა და საარქივო მასალებისათვის, რომლებიც დროებით ინახება მუზეუმში; ეს სათავსოები უნდა იყოს ძირითადი კოლექციის საცავების მსგავსი; ვინაიდან იქ, სავარაუდოდ, შესვლა მოუწევთ იმ თანამშრომლებს, რომლებიც ექსპონატებს გამოაყოფენ სხვა მუზეუმებში;

- *შესანახი საკნები* შეიძლება განთავსებული იყოს დამთვალიერებისათვის მიუწვდომელ ადგილებში ან დარბაზებში, ვიტრინების ზემოთ (ან ქვეშ); აუცილებელია გასაღებების კონტროლი; აქ შენახული ობიექტები არ უნდა წარმოადგენდეს დიდ ფასეულობას;

- *საცავები მუზეუმის გარეთ* – გასაღებების კონტროლი, სიგნალიზაცია და პატრულირება ამ შემთხვევაში დაკავშირებულია სპეციფიკურ სიძნელეებთან; ამგვარ საცავებში ჩვეულებრივ ინახება საკოლექციო ხასიათის დიდი ზომის ობიექტები. მაგალითად, სატრანსპორტო საშუალებები ან სამხედრო ტექნიკა;

- *სახიფათო მასალების სანყოფები* დამზადებული უნდა იყოს არააღებადი მასალებისაგან და ისე მოწყობილი, რომ შეაკავოს ცეცხლი (როგორც

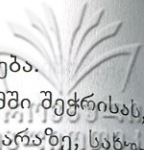


მინიმუმი – ლითონის სეიფი გასაღებების კონტროლით); ასეთი სახის საცავი გამოიყენება სახიფათო მასალების (მაგალითად, კონსერვაციის ლაბორატორიის ზოგიერთი რეაქტივის) შესანახად; კოლექციაშიც შეიძლება იყოს სახიფათო მასალებიც, მაგალითად, ფოტონეგატივების განსაკუთრებული სახეები საარქივო კოლექციებში.

მუზეუმის ტერიტორიისა და შენობისთვის ერთიანი უსაფრთხოების ზომების მიღებისას, მოსახერხებელია ისინი განიხილებოდეს დაცვის კონცენტრული წრეების სახით, რომლის შუაგულშიც კოლექცია მოიაზრება; მაშინ, თუ ვიმოძრავებთ პერიფერიიდან ცენტრისაკენ, შეიძლება გამოვყოთ დაცვის შემდეგი დონეები:

- *მუზეუმის ტერიტორია:* უსაფრთხოების დონე აქ შეიძლება ამაღლდეს ლანდშაფტის ცვლილების მეშვეობით, მაგალითად, შენობების მახლობლად განლაგებული ხშირტოტიანი ხეებისა და ბუჩქნარის გაკაფვით. ავტოსადგომები გამოყოფილი უნდა იყოს მუზეუმის შენობებისაგან ისეთი გასასვლელებით, რომლებიც მოსახერხებელია თვალყურის სადევნებლად. უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია ტერიტორიის განათება. ტერიტორიის კონტროლი შეიძლება ხორციელდებოდეს დისტანციური სათვალთვალ საკაბელო სისტემების მეშვეობით.

- *შენობის ფაქტურა:* კედლებისა და სახურავისათვის გამოყენებული მასალა იმდენად მყარი უნდა იყოს, რომ საიმედოდ იცავდეს შენობას ყოველგვარი თავდასხმისაგან; მათი ცეცხლგამძლეობის დონე უნდა შეესაბამებოდეს სამშენებლო კოდექსის ზოგად მოთხოვნებს, მაგრამ კედლებისათვის, რომლებიც უშუალოდ აკრავს კოლექციის განთავსების ზონებს, ცეცხლის გავრცელების დრო უნდა იყოს არანაკლებ ორი საათისა. განსაკუთრებული საზრუნავია კარი და კარის ჩარჩოები; მათი ცეცხლგამძლეობა უნდა იყოს ისეთივე, როგორც კედლებისა; კარის სიბრტყეს შიგნიდან არ უნდა ჰქონდეს ღრუ; ისტორიულ ნაგებობებში, შესაძლოა, საჭირო გახდეს კარის ფრთხილად გამაგრება. საკეტები უნდა იყოს შიდა, ისე, რომ ღერძები არ იხსნებოდეს. ყველა გარეთა გასასვლელი დაცული უნდა იყოს მაგნიტური გამომრთველებითა და ძარცვის სანინააღმდეგო დეტექტორებით, რომლებიც რეაგირებენ მინის ჩამტვრევაზე, კარს უნდა ჰქონდეს ექვსღერძიანი საკეტები, რომლებიც არანაკლებ 2,5 მმ-ით შედის ფოსოში. განსაკუთრებულ სიძნელეს ქმნის ქვედა სართულის ფანჯრები. მათთვის შეიძლება გათვალისწინებული იქნეს შიდა ბლოკირება (გარედან უხილავი), ბარიერები ან დარაბები, რომლებიც მათ დაფარავს მუზეუმის დაკეტვისას. აუცილებელია ზედმინევენით შესწავლილი იქნეს სახურავი, ვინაიდან მუზეუმებში შეღწევა ხშირად სახურავის მეშვეობით ხდება ხოლმე. საჭიროა აგრეთვე სარდაფებისა

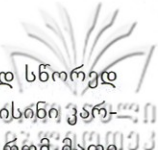


და ნახევრადსარდაფების ფანჯრების საგულდაგულოდ გამაგრება.

- *გარეთა სიგნალიზაცია*, რომელიც ამოქმედდება მუზეუმში შეჭრისას, დაყენებული უნდა იქნას ყველა შესასვლელზე და ყველა ფანჯარაზე; სასტუმროს ნებისმიერი ფანჯრის (ან შესვლის შესაძლებლობის ნებისმიერი სხვა ადგილების) ჩათვლით. საჭიროა აგრეთვე დამოუკიდებელი ხაზი სატელეფონო კავშირისთვის პოლიციის განყოფილებასთან ან უსაფრთხოების სხვა სამსახურთან, რომლის რეაქციაც მიღებულ განგაშზე დანვრისთვის უნდა აღინეროს საგანგებო შემთხვევების სახელმძღვანელოში. ინფრანთელი მეთვალყურეობის საიმედო სისტემა უნდა იცავდეს ყველა შიდა სათავსოს და მიერთებული უნდა იყოს იმავე სატელეფონო ხაზებს. ვიდეომეთვალყურის დახურულ სისტემაში უნდა გამოიყენებოდეს შეწყვილებული ფერადი ვიდეოკამერები, რომლებიც განთავსდება ისე, რომ დააფიქსიროს შენობაში ნებისმიერი შეღწევა ადგილიდან შემსვლელ-გამომსვლელ ადამიანთა სახეები; თანამედროვე პროგრამული უზრუნველყოფა საშუალებას იძლევა, გაერთიანდეს ვიდეოსათვალთვალო სისტემისა და შენობის კომპიუტერული გეგმები, რათა დაცვის თანამშრომლებს შეეძლოთ ამოარჩიონ ან კომპიუტერის მქსიერებაში ჩაინერონ გამოსახულებები, რომლებიც მათ ინტერესს გამოიწვევს. საჭიროა სახურავზე დამონტაჟდეს წნევის დეტექტორები.

- *დაცვის პოსტები*: მუზეუმების უმრავლესობას აქვს დაცვის სულ მცირე ორი საგუშაგო, საიდანაც თვალყურს ადევნებენ სათვალთვალო სატელევიზიო სისტემის მონიტორებსა და სიგნალიზაციას. ერთ-ერთი მათგანი განთავსებული უნდა იყოს შემსვლელთა დასაფიქსირებლად და დაცვას საშუალებას აძლევდეს დააკავოს ნებისმიერი, ვინც ცდილობს შევიდეს შენობაში ან დატოვოს იგი. მეორე საგუშაგო, ჩვეულებრივ, განლაგებულია სატვირთო სამუშაოების ზონისა და სატვირთო შესასვლელის მახლობლად და აკონტროლებს სამსახურებრივ შესასვლელს, რითაც ვალდებულია ისარგებლოს ყველამ, ვინც ახლავს მუზეუმში შემოტანილ ტვირთსა და საქონელს; აუცილებელია აქვე განთავსდეს ვიდეომეთვალყურე და სასაუბრო მონიტორები, რათა დაცვას შეეძლოს სამსახურებრივი გასასვლელის თუნდაც კონტროლირებად არეში მათ შემვებად, გამოკითხოს მოსულები. სამსახურებრივი შესასვლელი უნდა გადიოდეს მხოლოდ ვესტიბიულში, რათა შემდგომი გადაადგილება მუზეუმის შიგნით, გაკონტროლდეს მოცემული საგუშაგოს დაცვის მიერ. შესასვლელი, რომლითაც სარგებლობენ მომმარაგებლები, შეიძლება იმავდროულად იყოს მუზეუმის პერსონალის შესასვლელიც; იმ შემთხვევაში, თუ მუზეუმის თანამშრომლები სარგებლობენ სხვა შესასვლელით, იქაც საჭიროა მიღებული იქნეს უსაფრთხოების იგივე ზომები.

- *ზედამხედველები (დაცვა)*: ბევრ მუზეუმში ეს თანამშრომელთა ყვე



ლაზე მრავალრიცხოვანი ჯგუფია. დამთვალეიერებლები უმეტესად სწორედ მათთან ურთიერთობენ ხოლმე. ამიტომაც ასე მნიშვნელოვანი, რომ ისინი კარგად იყვნენ მომზადებულები და მოტივირებულები, მით უფრო, რომ მათი ანაზღაურება იშვიათადაა შესაბამისი. ტრადიციულად, ეს პერსონალი ატარებს ფორმას; მაგრამ სრულებითაც არაა აუცილებელი, რომ ფორმა სამხედრო ტიპის იყოს, შეიძლება გამოყენებული იყოს საკმარისად მკაცრი, სადა, მაგრამ არა – შიშისმომგვრელი კოსტიუმები. არასოდეს ყოფილა წარმატებული საგანმანათლებლო ფუნქციებთან ან ინტერპრეტაციასთან დაკავშირებული საქმიანობის შეთავსების მცდელობები უსაფრთხოების უზრუნველყოფის მოვალეობებთან: ზედამხედველები მოვალენი არიან ყურადღება გაამახვილონ უსაფრთხოებაზე. მაგრამ მათ უნდა იცოდნენ კოლექციების თავისებურებები, მათი კულტურული ფასეულობა, კარგად უნდა ესოდეთ მუზეუმის პოლიტიკა დამთვალეიერებელთა მომსახურების სფეროში. ზედამხედველებისათვის განკუთვნილ ინსტრუქციაში მოცემული უნდა იყოს საგუშაგოების შეცვლის გრაფიკი, მუზეუმის გახსნისა და დახურვის დადგენილი წესები, დახურვის შემდეგ პატრულირების წესი, მოტანილი ტვირთის მიღების წესი, პირადი და სხვა საკუთრების შემონმების წესი, გასაღებების გაცემის წესი, კარების ჩაკეტვისა და საკეტების შემონმების წესი, საგამოფენო დარბაზებში მეთვალყურეებისადმი მოთხოვნები, ბროსგან თავდაცვისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ზომები გამოფენების შეცვლის ან მოწყობის დროს. ექსპოზიციებიდან საგნების ამოღება-გატანა, საგნის დროებითი გატანის შესახებ წარწერების დამაგრება ექვემდებარება აუცილებელ კონტროლსა და რეგისტრაციას. ზედამხედველების ცხოვრებაში მნიშვნელოვანი და დიდი ხნის სანატრელი ცვლილებაა (რაც კარგა ხანია გასაკეთებელი იყო) მათთვის მუზეუმის სრულყოფილი თანამშრომლის სტატუსის მინიჭება. ახლა უკვე შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ დროთა განმავლობაში მათ მიეცემათ შესაძლებლობა, დაიკავონ მუზეუმში უფრო მაღალი თანამდებობაც, ნაცვლად იმისა, რომ ღარჩნენ იზოლაციაში სამუზეუმო საქმიანობის ყველა დანარჩენი პერსონალისაგან. ეს მიდგომა წარმატებითაა რეალიზებული გლაზგოს მუზეუმებში, რაც ნიშნავს, რომ ზედამხედველები აღმოჩნდნენ გაცილებით უფრო მეტად ჩართულნი კლიენტებზე ზრუნვაში და უსაფრთხოების პრობლემების გადაჭრაში. XXI საუკუნის დასაწყისში ზედამხედველების მუშაობის პირობები მკვეთრად იცვლება: იზრდება მოთხოვნები მათი განათლებისა და კვალიფიკაციის მიმართ (შესაბამისად – ხელფასიც), იქმნება შესაძლებლობები სპეციალური მომზადებისა და პირადი განვითარებისათვის.

- შიდა სიგნალიზაცია: ეს სისტემა უნდა ამოქმედდეს და ზედამხედვე-

ლის ყურადღება უნდა მიიპყროს მაშინ, როცა დამთვალეიერებლები ზედმეტად ახლოს მიდიან ექსპონატებთან; იგი თავდასხმის საწინააღმდეგო სიგნალიზაციის ანალოგიურია, რომლის გააქტიურება ხდება მუზეუმის დასურვის შემდეგ მასში ნებისმიერი მოძრაობის შედეგად. ისევე, როგორც გარეთა სიგნალიზაცია, შიდა სიგნალიზაციის სისტემა დაკავშირებულია პოლიციასთან ან მუზეუმთან დაკავშირებულ უსაფრთხოების სხვა სამსახურთან.

• *ვიტრინები:* ვიტრინების კონსტრუქცია წარმოადგენს არა მხოლოდ გამოფენის დამპროექტებლის, რესტავრატორისა და მცველის, არამედ უსაფრთხოების სამსახურის ხელმძღვანელის პრობლემასაც, რომელთანაც კონსულტაციის გავლა აუცილებელია ვიტრინების დაპროექტების პროცესში. მათი განლაგება ზედმიწევნით უნდა იყოს გააზრებული, ისე, რომ მათ არ დაბლოკონ გზა გასასვლელისაკენ საგანგებო შემთხვევების დროს და არ მისცენ ქურდს საშუალება, სწრაფად “დაარტყას და ჩაავლოს ხელი”. ისინი არ უნდა განთავსდეს საავარიო გასასვლელებთან. ვიტრინების დამზადებისას გამოყენებული უნდა იყოს პოლიკარბონული მინები ან პლასტმასი (მრავალფენიანი იმ შემთხვევაში, როცა საჭიროა ულტრაიისფერი სხივებისაგან დაცვა). თავი უნდა ავარიდოთ პატარა, ცალკე მდგომი ვიტრინების გამოყენებას; ვიტრინები უნდა იყოს მასიური, იატაკზე ან კედელზე კარგად დამაგრებული, ხოლო მათი საკეტები საიმედო. რეკომენდებული არ არის მინის მოძრავი პანელების გამოყენება, ვინაიდან მათი დაცვა ძალიან ძნელია. ვიტრინის საკეტი ღერძიანი უნდა იყოს, სასურველია – ჰორიზონტალური, მყარად დამაგრებული ღერძებით. ყველა კუთხე და შეერთების ადგილი უნდა იყოს მყარი. ვიტრინების შიგნით და გარეთ გამოფენების მოსაწყობად და გასაფორმებლად გამოყენებული მასალები ცეცხლგამძლე უნდა იყოს; უსაფრთხოების სამსახურის თანამშრომლებმა და რესტავრატორებმა ყოველთვის უნდა შეამოწმონ ნებისმიერი შეთავაზებული ახალი მასალა და დაადგინონ, რამდენად ცეცხლგამძლეა იგი. ხელოვნების ნაწარმოებები, საგნები ან ნიმუშები აკურატულად, მაგრამ საიმედოდ უნდა დამაგრდეს ვიტრინის შიგნით. სან-ფრანცისკოს აზიის ხელოვნების მუზეუმმა შეიმუშავა სამაგრების სისტემა, რომელიც მის კოლექციებს იცავს მინისძვრებისგან, როგორც საცავებში, ასევე ვიტრინებშიც.

• *დამცავი ხრახნები:* სურათები ზოგჯერ იკიდება ჭერზე დამაგრებულ რელსებზე ჯაჭვით ან მავთულით და მათი კარგად დამაგრება უსაფრთხოების თვალსაზრისით უმთავრეს საზრუნავს წარმოადგენს. ამასთან, ხშირად ურჩევნიათ (განსაკუთრებით მათ, ვინც სურათებს დროებით სარგებლობაში გადასცემს), რომ სურათები მაგრდებოდეს “სამაგრი ფირფიტებით”, რომელიც მაგრდება სურათის უკანა კედელზე და სურათის ქვეჩარჩოზე (და არა



ჩარჩოზე) სპეციალური დამცავი ხრახნებით, რომლის ამოხრახნვა შეიძლება მხოლოდ სპეციალური, შესაბამისი კონფიგურაციის მქონე სახრახნისით. სამწუხაროდ, ქურდებს ამგვარი სახრახნისების დიდი არჩევანი აქვთ და ამრიგად, ასეთი ხრახნებიც არ არის პრობლემის საბოლოოდ გადაწყვეტის საშუალება, თუმცა წარმოადგენს დაცვის გარკვეულ საშუალებას.

“სამი კონცენტრული წრე” ქმნის უსაფრთხოების სამ დონეს მთლიანად შენობისათვის და მოიცავს დარბაზებისა და საცავებისათვის გათვალისწინებულ ზემოთ აღწერილ უსაფრთხოების დონეებსაც:

- *დონე I, გარეთა:* პერიმეტრი, გარეთა განათება, საკეტები, თავდასხმის საწინააღმდეგო სიგნალიზაცია და შიდა სივრცეზე მეთვალყურეობის სისტემები, რომლებიც სამუშაო საათებში ძირითადად გათიშულია და ჩაერთვება მხოლოდ მუზეუმის დაკეტვის შემდეგ;

- *დონე II, საშუალო:* დამთვალეიერებლებისათვის მიუწვდომელი ზონა, რომელიც არ შეიცავს კოლექციებს, აგრეთვე კოლექციებზე მუშაობისთვის განკუთვნილი, დამთვალეიერებლებისათვის მიუწვდომელი ზოგიერთი ადგილი, სადაც სიგნალიზაცია ჩართულია მუდამ, როცა მუზეუმი ღიაა დამთვალეიერებლებისათვის;

- *დონე III, შიდა:* დამთვალეიერებლებისათვის მიუწვდომელი ზონები, მაგალითად, საცავები, სადაც სიგნალიზაცია მუდმივად ჩართულია; მისი გამოერთვა შესაძლებელია მხოლოდ სპეციალური უფლებამოსილებით აღჭურვილი თანამშრომლების მიერ ან მათი განკარგულებით.

სახანძრო უსაფრთხოება წარმოადგენს მუზეუმის უსაფრთხოებაზე ზრუნვის კიდევ ერთ ასპექტს. ცეცხლი მუზეუმების ყველაზე საშიში მტერია, იგი სერიოზულ საფრთხეა არა მხოლოდ ხის ისტორიული ნაგებობებისათვის, არამედ გაცილებით უფრო თანამედროვე შენობებისთვისაც. ქურდობის ან ვანდალიზმის შედეგად შეიძლება დაიკარგოს ან დაზიანდეს ექსპონატების გარკვეული რაოდენობა, ხოლო ცეცხლი ხშირად აზიანებს მთელ კოლექციას, მას შეუძლია კოლექციის სრული განადგურებაც კი.

კვამლის დეტექტორები – ხანძრის აღმოჩენის ყველაზე სასურველი საშუალებაა ყველგან, სამზარეულოების გარდა, სადაც საჭიროა მაღალი ტემპერატურის აღმრიცხველი ხელსაწყოების გამოყენება. შეიძლება აგრეთვე საოინიზაციო, ფოტოელექტრული ან სხივური საპროექციო ფოტოელექტრული ხელსაწყოების გამოყენებაც.

ის სისტემები, რომლებიც კვამლის გაჩენის შემთხვევაში ახდენენ წყლის ძლიერი ჭავლის გამოშვებას, თავდაპირველად უარყოფილი იქნა მუზეუმების ხელმძღვანელების მიერ ექსპონატების წყლით დაზიანების რისკის გამო, მაგრამ ამგვარი სისტემების გამოყენებით ხანძრების ჩაქრობის დიდმა

გამოცდილებამ და მათი დიზაინის დახვეწამ, ეს შიში უკვე გააქარწყლა არასასურველი შედეგი, რაც შეიძლება მოიტანოს ამ სისტემამ, შეუდარებლად მცირეა ცეცხლის მიერ მიყენებულ ზარალთან შედარებით, იმ შემთხვევაშიც კი, თუკი მისი ჩაქრობა მოხერხდა სულ რამდენიმე წამში. აუცილებელია წყლის ისეთი სისტემების გამოყენება, რომლებსაც ავტონომიური მოქმედების უნარი გააჩნია (ანუ ისეთი, რომელიც ითიშება ტემპერატურის დანევისთანავე). საჭიროა აგრეთვე სპილენძის, თერმოპლასტიკის ან შიგნიდან უჟანგავი ფენით დაფარული რკინის მილების გამოყენება; წყალი უნდა იყოს განმენდილი - ანადუღარი ან სასმელ სტანდარტებამდე სხვა ხერხით მიყვანილი. არაა რეკომენდებული, რომ მილები მშრალი იყოს (ანუ შეივსოს მხოლოდ სისტემის ამოქმედებისას), ვინაიდან სისტემის აქტივაციის დროს ამან შეიძლება გამოიწვიოს წყალთან ერთად კოროზიის პროდუქტების გამოფრქვევა; მიუხედავად ამისა, ზოგიერთი მუზეუმი და კოლექციონერი, რომლებიც მუზეუმებს დროებითი სარგებლობისათვის გადასცემენ თავიანთ ექსპონატებს, ასეთი სისტემის არსებობის შემთხვევაში, არ იძლევიან ექსპონატების გამოფენის უფლებას; სპეციალურად ამგვარი შემთხვევებისათვის, დროებითი გამოფენების დარბაზებში გამავალ მილებზე შეიძლება სარქველების დაყენება, რომელიც დროებით გადმოცემული ექსპონატების გამოფენის პერიოდში, იძლევა მათი დაშრობის საშუალებას, თუკი ეს ნებადართულია სახანძრო უსაფრთხოების ადგილობრივი წესებით.

ბევრ ქვეყანაში აკრძალულია ქლადონის ცეცხლსაქრობის გამოყენება გარემოს დაცვასთან დაკავშირებული მიზეზებით. როგორც ჩანს, ხანძრის ჩაქრობის არსებულ საშუალებებს შორის საუკეთესოა წყლის წნევით მინოდება არაელექტრული მიზეზით წარმოქმნილი ხანძრის, ხოლო ნახშირორჟანგის ცეცხლსაქრობის გამოყენება - ყველა სხვა ტიპის ხანძრის წარმოქმნისას. აუცილებელია, რომ ყველა თანამშრომელმა წელიწადში ერთხელ მაინც გაიაროს ცეცხლსაქრობის გამოყენების ჩვევის სავალდებულო შემოწმება; ყველა ცეცხლსაქრობზე უნდა იყოს დამაგრებული უკანასკნელი შემოწმების თარიღისა და შემოწმებელი პირის ხელმოწერის იარლიყი. ამ იარლიყების შემოწმება უნდა ჩატარდეს სულ მცირე კვარტალში ერთხელ.

სამუზეუმო სათავსოების დაგეგმარებისას აუცილებელია გათვალისწინებული იყოს ბრანდმაუერები (საცეცხლე პარამეტრებით არანაკლებ 2 საათისა კოლექციების შემცველი ზონებისათვის და სამშენებლო კოდექსის შესაბამისად, სხვა სათავსოებისათვის); ასეთივე საცეცხლე პარამეტრები უნდა ჰქონდეს კარებსაც; შენობის კონსტრუქცია უნდა უზრუნველყოფდეს მისი ნაწილების განცალკევების შესაძლებლობას, განსაკუთრებით - საცავეებში. დიდი სანყოფემა ბრანდმაუერებით თანაბრად უნდა იყოს დანა-



წევრებულნი. კიდევ ერთი ხანძარსაშიში ადგილია შიდა ეზოები და კიბეები, განსაკუთრებით, თუ ისინი ისტორიული შენობის აუთენტური ელემენტებია. ამ შემთხვევაში ჩვეულებრივ, საჭირო ხდება კიბის ბაქნის შემოღობვა და იქ ავარიული გასასვლელების გაკეთება. უსაფრთხოების სამსახურის უფროსს რეკონსტრუქციის ნებისმიერი პროექტი აძლევს შესაძლებლობას, დააყენოს დამატებითი ბრანდმაურები ან კარები; ხოლო ისინი, ვინც მუზეუმის დაგეგმარებით არიან დაკავებულნი, უსაფრთხოების სამსახურთან კონსულტაციებს უნდა განიხილავდნენ როგორც თავიანთი სამუშაოს განუყოფელ ნაწილს.

უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ორი მნიშვნელოვანი ასპექტი – მოცემული სათავსოდან ადამიანების გასვლის კონტროლი და მასში სახანძრო და სხვა ავარიული გასასვლელების არსებობა – უცილობლად ენიანაღმდეგება ერთმანეთს. ჩვეულებრივ, უკანასკნელი მოთხოვნის თანახმად, ხდება კარების ავარიული გახსნის მონყობილობების დაყენება, რაც ხანძრის შემთხვევაში უზრუნველყოფს პირდაპირ გასვლას შენობიდან ქუჩაში. მაგრამ სწორედ ეს მონყობილობები აძლევს ქურდს საშუალებას, ადვილად გავიდეს დარბაზიდან უშუალოდ ავტოსადგომზე. ამიტომ ყველა სახანძრო გასასვლელი აღჭურვილი უნდა იყოს ხმოვანი სიგნალიზაციით; ზოგიერთ ქვეყანაში სახანძრო კიბის ძირში კარის ავარიული გაღების რეჟიმი ითვალისწინებს რამდენიმე წამით შეყოვნებას. უსაფრთხოების სამსახურის უფროსის მოვალეობა - სახანძრო დაცვისა და პოლიციის თანამშრომლებთან ერთად შეაჯეროს სახანძრო უსაფრთხოების მოთხოვნები მუზეუმის გაქურდვის მცდელობის აღკვეთის უზრუნველყოფასთან.

დასასრულ, აღვნიშნავთ, რომ მიღებული ზომების საიმედოობა მეტწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ მთლიანობაში რამდენად კარგად უძღვებიან სამუზეუმო "მეურნეობას". შენობის გულდასმით დალაგება და მომსახურება, მკაფიო და ადვილად შესამჩნევი მაჩვენებლები (მათ შორის "ნუ მოსწევთ" და ღია ექსპოზიციებში - კორექტული, მაგრამ მკაცრი "ნუ შეეხებით"), პრექტნიციული კონსერვაციის გონივრული პრაქტიკა, ზედამხედველების ყურადღება და ნებისმიერი მოულოდნელობისადმი მზადყოფნა, გვეხმარება როგორც კოლექციების, ასევე დამთვალეიერებლების უსაფრთხოების უზრუნველყოფაში.

3.5. ზინანსების მართვა

როგორც გამომდინარეობს მეორე თავში მოცემული მუზეუმის საორგანიზაციო სქემიდან და დანართში მოცემული საკვალიფიკაციო მახასია-



თებლებიდან, მუზეუმის ადმინისტრაცია პასუხს აგებს ფუნქციების მეტად ფართო სპექტრზე, მათ შორის – ფინანსების მართვაზეც, რომელსაც წვევს ღვინვა ნიგნის დამამთავრებელი თავის ეს ნაწილი.

დამოუკიდებელი, არაკომერციული ორგანიზაციების გამგებლობაში მყოფი მუზეუმებისათვის ფინანსების მართვა ყოველთვის წარმოადგენდა მთავარ საზრუნავს. უკანასკნელი რამდენიმე ათწლეულის განმავლობაში, მას შემდეგ, რაც სხვადასხვა ქვეყნების მთავრობამ მუზეუმებს, მათ შორის უშუალოდ სახელმწიფოს კუთვნილებაში და სახელმწიფო დაწესებულებების სტრუქტურულ ერთეულებად არსებულებასაც, მოსთხოვა მეტი ფინანსური დამოუკიდებლობა, მუზეუმის ადმინისტრაციის მთავარ საზრუნავად იქცა მათი მატერიალური კეთილდღეობის უზრუნველყოფა. მუზეუმების დირექტორების თანამდებობების შესაბამისი მოვალეობებისა და კვალიფიკაციის აღწერილობაში სულ უფრო და უფრო მეტი ყურადღება ეთმობა უნარ-ჩვევებს, რაც აუცილებელია მუზეუმის ფინანსების მართვისა და განსაკუთრებით, აუცილებელი სახსრების მოძიებისა და მოზიდვისათვის.

მუზეუმის ხელმძღვანელობის წინაშე დგას ურთულესი ამოცანა: უზრუნველყოს დაწესებულების ფინანსური მოთხოვნილებები და ამასთან, შეინარჩუნოს მისი შემოქმედებითი და სამეცნიერო პოტენციალი. ეს კი ნიშნავს, რომ აუცილებელია, ფინანსური სამსახურის თანამშრომლები თავის მოვალეობად თვლიდნენ კვლევითი სამუშაოების, დამთავალიერებლების მომსახურების გაუმჯობესების ხელშეწყობას, ხოლო განვითარების სამსახურის თანამშრომლები თავიანთ როლს ხედავდნენ სახსრებით მუზეუმების უზრუნველყოფაში – როგორც სამუზეუმო კოლექციის შევსების, ასევე პრობების გასაუმჯობესებლად, რათა ადამიანებმა მეტი ცოდნა და სიამოვნება მიიღონ მუზეუმთან ურთიერთობისაგან. დირექტორი და მუზეუმის გამგეობა მუდამ უნდა ადევნებდნენ თვალყურს, რომ მუზეუმის საქმიანობა განისაზღვრებოდეს, უპირველეს ყოვლისა, მისი მისიით, ხოლო ფინანსური ღონისძიებები მიმართული იყოს მის განხორციელებაზე და არავითარ შემთხვევაში – პირიქით. ამიტომ, ფინანსების მართვის შესახებ თავი განთავსებულია ნიგნის ბოლოში და წინ არ უსწრებს დანარჩენებს. სულ ცოტა ხნის წინ სამუზეუმო საზოგადოება ძალზე შეაშფოთა პრიორიტეტების აშკარა ჩანაცვლებამ ვიქტორია & მუზეუმის “ავად სახსენებელ” რეკლამასთან დაკავშირებით: “უმაღლესი ხარისხის ყავა და არც თუ ცუდი მუზეუმი მასთან ერთად”.

ეს თავი იწყება მუზეუმის წლიური ბიუჯეტის შედგენით და მისი შესრულების კონტროლით, როგორც ფინანსების მართვის ძირითადი მეთოდით. შემდეგ განხილული იქნება სახსრების მოზიდვის მუზეუმისათვის ხელმისაწვდომი საშუალებები – ამჟამად მუზეუმების უმრავლესობისათვის ყველაზე

საჭირობოროტო მოთხოვნილება, თუმცა ხარჯების მართვაც მნიშვნელოვანი საქმეა. რისკის მართვა, ანუ აქტივების ადექვატური დაზღვევა, წარმოადგენს მუზეუმის ფინანსური დანაკარგებისაგან დაცვის აუცილებელ მეთოდს, ხოლო ფინანსების დაგეგმვა და განვითარება მას მისცემს მომავალი მატერიალური კეთილდღეობის უზრუნველყოფის საშუალებას.

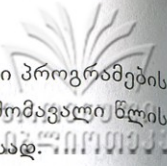
3.5.1. ბიუჯეტი

ბიუჯეტი - ესაა გეგმა თანდართული ფინანსებით. წლიური ბიუჯეტი განსაზღვრავს ყველა მოცემული წლის გეგმის (სათითაოდ ყოველი ამოცანისთვის) გარკვეულ ფულად ღირებულებას, რითაც რაოდენობრივ შეფასებას ანიჭებს მუზეუმის უფრო შორეულ მიზნებს მოცემულ საბიუჯეტო წელთან მიმართებაში. უნდა არსებობდეს მკაფიო კავშირი მუზეუმის გრძელვადიანი კორპორაციული გეგმის მიზნებსა და ამოცანებს, მიმდინარე წლის სამუშაო გეგმის ამოცანებსა და წლიურ ბიუჯეტში მათი გადაჭრისათვის განკუთვნილ თანხებს შორის. მუზეუმის გამგეობაზე ბიუჯეტის პროექტის განსახილველად წარდგენისას, დირექტორმა უნდა შეძლოს ამ კავშირის ნათლად წარმოაჩინა.

კერძოდ, დირექტორმა უნდა განსაზღვროს, მუზეუმის მიმდინარე წლის ამოცანებთან დაკავშირებული სახსრების გადანაწილების შესაძლო ცვლილებები. ზოგიერთი უწყება ითხოვს ბიუჯეტის შედგენას ყოველგვარი შესაძლო ცვლილებების გარეშე, რაც იძულებულს ხდის უშუალო დაქვემდებარების მუზეუმების ადმინისტრაციას, ყოველ ჯერზე ხელახლა დაასაბუთოს და გაამართლოს ნებისმიერი ხარჯი, მუზეუმისათვის სრულიად ტრადიციული, მიმდინარე სამუშაოების ჩათვლით. მაგრამ მუზეუმების უმრავლესობას ესმის, რომ არსებობს ისეთი ხარჯები, რომლებიც მუდმივად უნდა დარჩეს ბიუჯეტში მხოლოდ იმიტომ, რომ მუზეუმმა გაგრძელოს თავისი ფუნქციის შესრულება, ამიტომ განხილვა სჭირდება და აზრი აქვს მხოლოდ ამგვარი ხარჯების ცვლილებებს (გაზრდას ან შემცირებას).

ჩვეულებრივ, ბიუჯეტი შედგენილია განყოფილებების მიხედვით, მაგრამ შესაძლებელია ბიუჯეტის შედგენისადმი პროგრამული, მიზნობრივი და ფუნქციური მიდგომა.

- ყველაზე ხშირად გამოიყენება მიდგომა, რომლის შესაბამისად, მუზეუმის თითოეულ ქვედანაყოფს ევალება გაანალიზოს წინა წლის ბიუჯეტი, მოიფიქროს აუცილებელი ცვლილებები მომავალი წლის ამოცანებთან მიმართებით და წარმოადგინოს საკუთარი წინადადებები მომავალი წლისთვის.
- ამის ნაცვლად (ან ამასთან ერთად) ბიუჯეტი შეიძლება შედგეს პრო-



გრამების მიხედვით: თითოეული განყოფილება ადგენს თავისი პროგრამების ან მომსახურების სიას აუცილებელი თანხების მითითებით, მომავალი წლის გეგმებისთვის ამა თუ იმ საქმიანობის მნიშვნელობის შეაბამისად.

- ბიუჯეტის შედგენისადმი მიზნობრივი მიდგომა ხელს უწყობს მუზეუმის კორპორაციულ გეგმაში დასმული ამოცანების შესრულების შეფასებას. მუზეუმის სამუშაო გეგმის მიმდინარე წლის კონკრეტული მიზნები გამოხატულებას პოულობს სახსრების გადანაწილებაში – ბიუჯეტის შედგენისადმი ნებისმიერი მიდგომის შემთხვევაში, სამუშაოს აუცილებელი ნაწილი უნდა იყოს ბიუჯეტის შემოთავაზებული ცვლილებების შესაბამისობა მიმდინარე წლის ან გრძელვადიან მიზნებთან.

- უპრიანია აგრეთვე ბიუჯეტის შემადგენელი ნაწილების შესაბამისობის განხილვა მუზეუმის ძირითად ფუნქციებთან (იხ. სურ. 1.2.). ფინანსური რესურსების რა ნაწილია გამოყოფილი კოლექციის შევსებაზე? რა ნაწილია გათვალისწინებული აღწერის, კონსერვაციის, კვლევის, გამოფენებისა და ინტერპრეტაციისათვის? რა ნაწილია გათვალისწინებული ადმინისტრაციული სამუშაოსათვის? ამ კითხვებზე პასუხებმა შეიძლება გვიჩვენოს, რომ საჭიროა შეიცვალოს მუზეუმის სხვადასხვა ფუნქციების შესრულებაზე გამოყოფილი სახსრების თანაფარდობა (მუზეუმის მისიასა და კორპორაციულ გეგმასთან ამ თანაფარდობის შესაბამისობაში მოყვანით).

მუზეუმებს უნევთ ბიუჯეტებისა და ხარჯთაღრიცხვების შედგენა სხვადასხვა ფონდებისა და სხვადასხვა მიზნებისთვის.

მიმდინარე ბიუჯეტი: ყოველწლიური შემოსავლები და მათი ხარჯვა მუზეუმის კოლექციის მომსახურებაზე, დამთვალეირებელზე ორიენტირებული პროგრამების ორგანიზებაზე, ტერიტორიისა და შენობის შენახვაზე.

შესყიდვის ფონდები: სახსრები, რომლებიც გამოყოფილია ახალი ექსპონატების შესაძენად და თანმხლები ხარჯებისათვის.

საქველმოქმედო ფონდები: მუზეუმისათვის შემოწირულობის სახით მიღებული სახსრები, რომლის პროცენტები (მთლიანად ან ნაწილობრივ) გამოიყენება მიმდინარე ხარჯების დასაფარავად (ე. წ. “შეუზღუდავი ფონდების” შემთხვევაში) ან კონკრეტულ მიზნებზე, როგორცაა: შესყიდვები, გამოფენები ან ლექციათა ციკლები (“ფონდები შეზღუდვით”).

კაპიტალური მშენებლობა: სახსრები, რომლებიც გამოყოფილია მუზეუმის შენობებსა და მის ტერიტორიაზე დაგეგმილი სამუშაოებისათვის: რეკონსტრუქცია, ადგილმდებარეობის შეცვლა, ახალმშენებლობა ან ექსპონიციის განახლება.

გრანტები: სამთავრობო სააგენტოები ან ფონდები, რომლებიც გრანტებს გასცემენ, ხშირად ითხოვენ ცალკე საბუღალტრო აღრიცხვის წარმოებას იმ

პროექტებისათვის, რომლებიც ხორციელდება მათი ფინანსური დახმარებით.

რეზერვები: სახსრები, რომლებიც გამოყოფილია გათვალისწინებულ გარემოებების ან სამომავლოდ შესაძლო განვითარების პროექტებისთვის.

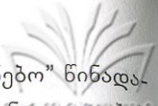
მიმდინარე ბიუჯეტი წარმოადგენს ბიუჯეტზე წლიური მუშაობის შედეგს. პროცესი უწყვეტად მიმდინარეობს: როგორც კი დამტკიცდება მიმდინარე წლის ბიუჯეტი, იწყება მუშაობა მომდევნო წლის ბიუჯეტზე. სურ. 3.2.-ში ეს პროცესი ნაჩვენებია კვარტლების მიხედვით.

ბიუჯეტზე მუშაობის წლიური ციკლი შემდეგნაირად მიმდინარეობს:

პირველი კვარტალი. წინა ფინანსური წლის დასრულების შემდეგ, პირველი სამი თვის განმავლობაში, საჭიროა ყველა განყოფილების ხელმძღვანელმა მიიღოს შეთავაზება "იოცნებოს" და შეადგინოს ყველა სასურველი (მაგრამ რეალობასთან მიახლოებული) პროგრამებისა და ღონისძიებების სია, რომელიც სასურველია მუზეუმმა განახორციელოს, სადაც გათვალისწინებული იქნება ყველა ახალი იდეა და ჩანაფიქრი. დირექტორს და ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელს ამ ეტაპზე უწევთ ყველანაირად წაახალისონ საქმისადმი შემოქმედებითი მიდგომა და წინააღმდეგობა გაუწიონ ცივ და პრაგმატულ იდეებს. არაა გამორიცხული, რომ მოწოდებული იდეებისა და პროექტების მცირე ნაწილის რეალიზება შესაძლებელი გახდეს უახლოეს მომავალში, მაგრამ აუცილებელია, რომ მუზეუმის ხელმძღვანელობას ჰქონდეს მაქსიმალურად სრული წარმოდგენა ახალ იდეებზე ისე, რომ თავი არ შეიზღუდოს ბიუჯეტის ჩარჩოებით.

მიუხედავად ამისა, ეს "საოცნებო" ბიუჯეტები უპასუხისმგებლო არ უნდა იყოს: საქმიანობისა და პროექტების ყველა სახეობა გათვლილი უნდა იყოს რეალური ფასებისა და შესაძლო მოგების გათვალისწინებით; სასურველია, პროექტი დამუშავდეს ეტაპების მიხედვით ისე, რომ შესაძლებელი იყოს პროექტის, პროგრამის ან საქმიანობის დაწყება მაინც, იმ ვარაუდით, რომ იგი შემდეგ დამტკიცდება. სასარგებლოა აგრეთვე პროექტის თავიდანვე ისე მომზადება, რომ ამ მასალების გამოყენება შეიძლებოდეს გრანტის მისაღები განაცხადისთვის, თუკი საამისო შესაძლებლობა გამოჩნდება; ბევრი ასეთი პროექტი სავსებით შეიძლება გამოდგეს ფინანსური მხარდაჭერის მისაღებად.

მეორე კვარტალი. მეორე კვარტალში დირექტორი, ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელი, შესაბამისი ქვედანაყოფის უფროსი და განყოფილებების ხელმძღვანელები ერთობლივად მუშაობენ წლიურ სამუშაო გეგმაზე. სამუშაო გეგმა (იხ. სურ. 3.2.) უნდა აერთიანებდეს შემდეგი სამი დოკუმენტის მონაცემებს: მოცემული ქვედანაყოფის თვისობრივი გრძელვადიანი მიზნები; შემოსავლები და ხარჯები აღნიშნული მომენტისათვის, შეფარდებული მიმდინარე წლის დაგეგმილ ბიუჯეტთან და აგრეთვე – პირველ კვარ-



ტალში თითოეული ქვედანაყოფის მიერ წარმოდგენილი "საოცნებო" წინადადებები მომავალი წლის ბიუჯეტთან მიმართებით. მოცემული განყოფილების სამუშაო გეგმის შედეგები გამოიხატება ამა თუ იმ საჭიროებებისათვის სავარაუდო ასიგნებების ცვლილებაში (შემცირებაში ან გაზრდა ში) შარშანდელთან შედარებით.

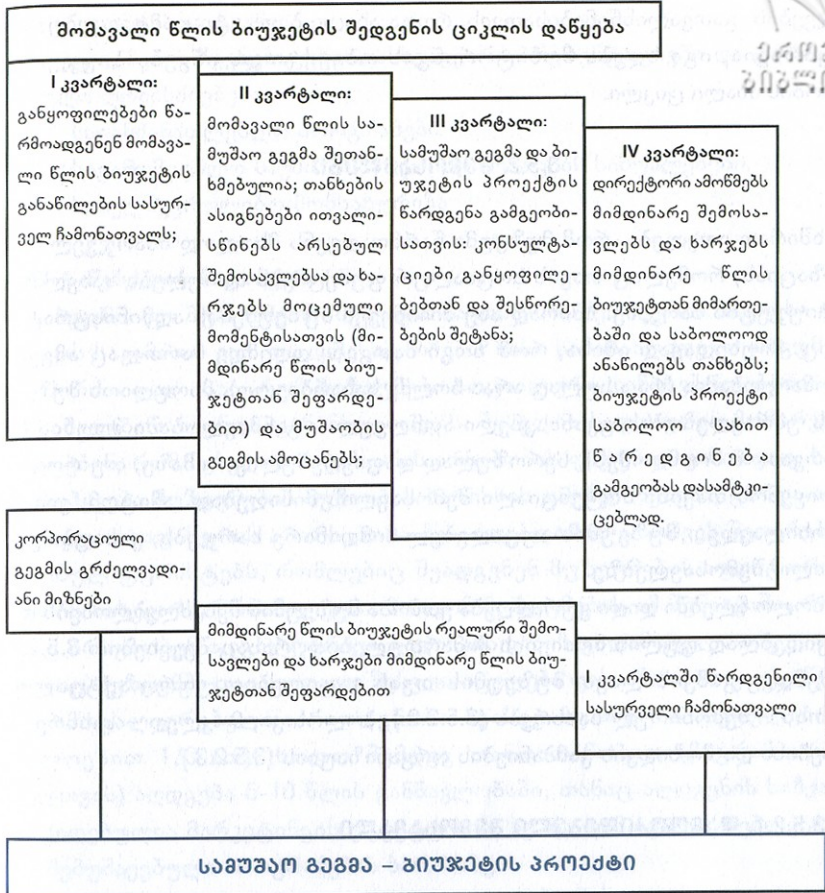
მესამე კვარტალი. შემდეგი სამი თვის განმავლობაში ფინანსური კომიტეტების მეშვეობით, დირექტორი და ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელი სამუშაო გეგმას და მის შესაბამის ბიუჯეტს წარუდგენენ ზემდგომ ორგანიზაციას ან მუზეუმის გამგეობას. ზემდგომი ორგანიზაცია ან გამგეობა განიხილავს ბიუჯეტისა და სამუშაო გეგმის პროექტებს მუზეუმის გრძელვადიანი ინტერესების გათვალისწინებით, რათა დარწმუნდეს, რომ ამ დოკუმენტებში გათვალისწინებულია მუზეუმის მისია და ყველა მისი ფუნქცია. ასე, მაგალითად, დირექტორის პირადმა პრიორიტეტებმა შეიძლება გამოიწვიოს დიდი თანხების გამოყოფა გამოფენების ორგანიზებასა და დამთავალიერებელზე ორიენტირებულ სხვა პროგრამებზე, მაშინ, როცა დაწესებულების ინტერესები მოითხოვს კოლექციებზე მუშაობის ან კვლევის უფრო საფუძვლიან დაფინანსებას. კიდევ ერთი, იმასთან დაკავშირებული მოსაზრება, თუ რამდენად შესაძლებელია, რომ შემოთავაზებულმა შემოსავლიანმა წინადადებებმა არა მხოლოდ აანაზღაუროს ხარჯები, არამედ შექმნას კიდევ დამატებითი სახსრები, რითაც მუზეუმი შეიძლება სხვა ფუნქციების შესრულებას და რითაც გაამართლებს ამ საქმიანობაში თანხების ჩადებას.

თუ ზემდგომი ინსტანცია (გამგეობა) ეთანხმება დირექტორის წინადადებას ამა თუ იმ ხარჯების აუცილებლობაზე მუზეუმის მისიისა და მიზნების განხორციელებისათვის, იგი თავისთავზე იღებს ბიუჯეტის შესავსებად დამატებითი სახსრების მოზიდვის შესაძლებლობასაც. სამუშაო გეგმასა და ბიუჯეტზე ზემდგომი ორგანოებიდან შენიშვნების მიღების შემდეგ, დირექტორი და საფინანსო სამსახურის ხელმძღვანელი კვლავ უზრუნველნიან ქვედანაყოფების დონეს და აუცილებელი შესწორებები შეაქვთ მათი ფინანსირების პროექტში.

მეოთხე კვარტალი. საფინანსო სამსახურის ხელმძღვანელი დირექტორს მოახსენებს მუზეუმის ფაქტობრივი შემოსავლებისა და ხარჯების მიმდინარე წლის ბიუჯეტთან შედარების შედეგებს მესამე კვარტლის ბოლოსათვის არსებული მონაცემების მიხედვით (9 თვის) და ისინი ერთად შეიმუშავებენ ზომებს, რაც საშუალებას მისცემს მუზეუმს, არ გასცდეს ბიუჯეტის საზღვრებს ან უკიდურეს შემთხვევაში, რაც შეიძლება ნაკლებად გადასცდეს მას. დირექტორი ასრულებს მომავალი წლის ბიუჯეტის პროექტზე მუშაობას



მომავალი წლის ბიუჯეტის შედგენის ციკლის დაწყება

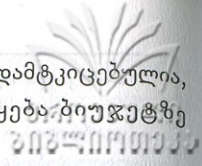


სურ. 3.2 ბიუჯეტის ციკლი

და შეაქვს მასში (შესაბამისად, სამუშაო გეგმაშიც) სახსრების სავარაუდო დეფიციტთან დაკავშირებული ცვლილებები და წარადგენს ბიუჯეტის საბოლოო ვარიანტს ზემდგომ ინსტანციაში (გამგეობაში) დასამტკიცებლად.

სავარაუდო ბიუჯეტთან მიმართებაში მნიშვნელოვანია ფაქტობრივი შემოსავლებისა და ხარჯების მონიტორინგი, როგორც მიმდინარე წლის განმავლობაში ფინანსების კონტროლისთვის, ასევე მომავალი წლის ბიუჯეტის მოსამზადებლად. ბიუჯეტზე მუშაობის პროცესში ეს ციფრები მუდმივად უნდა ზუსტდებოდეს და ასახავდეს თითოეულ ეტაპზე ბიუჯეტის რეალურ მდგომარეობას და მის შესაბამისობას მუზეუმის საჭიროებებთან. ეს აუცილებელია მომდევნო წელს შესაძლო თანხების უკმარისობისა და გადა-

ხარჯების გათვალისწინებისათვის. როცა ახალი ბიუჯეტი დამტკიცებულია, ბუნებრივია, იგი ხდება მონიტორინგის ობიექტი და იწყება ბიუჯეტზე მუშაობის ახალი ციკლი.



3.5.2. შემოსავლები

ხშირად ითვლება, რომ მუზეუმი წარმოადგენს მხოლოდ მხარჯველ ორგანიზაციას, რომელიც თავის სოციალურ ფუნქციებს ასრულებს სახელმწიფო ბიუჯეტის ხარჯზე. ხშირად ასე მიიჩნევენ მუზეუმების ადმინისტრატორებიც. მიუხედავად იმისა, რომ ზოგი მათგანი დღემდე მართლაც ამგვარ მდგომარეობაშია (რაც სულაც არაა ხოლმე სახარბიელო), მსოფლიოს მუზეუმების უმრავლესობას უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში მოუნია (ან მათ თვითონ მოინდომეს), სეროზულად დაფიქრებულიყო იმაზე, თუ როგორ გამოიყენოს თავისი პოტენციური შემოსავლის მისაღებად. ამიტომ, ვიდრე განვიხილავდეთ მუზეუმის აუცილებელ მიმდინარე ხარჯებს, ვისაუბრებთ შესაძლო შემოსავლებზე.

ბოლო წლებში დიდი ყურადღება ეთმობა მუზეუმის შესაძლებლობებს დამოუკიდებლად ფულის მოძიების მიმართულებით, რასაც შეეხებით 3.5.2.1-ში, შემდეგ განვიხილავთ მუზეუმისათვის გაცილებით უფრო აქტუალურ საკითხს – შემოწირულ სახსრებს (3.5.2.2.), ბოლოს კი, მოკლედ – სახსრების მოძიებისა და მოზიდვის კამპანიების ორგანიზაციას (3.5.2.3.).

3.5.2.1. დამოუკიდებელი შემოსავალი

როგორც სათაურიდან აშკარაა, დამოუკიდებელი შემოსავალი დაკავშირებულია მუზეუმის უნართან – მიიღოს შემოსავალი საკუთარი ძალისხმევის ხარჯზე, განსხვავებით სახელმწიფო სახსრების მოზიდვისა და სუბსიდიებისაგან, შემოწირულობებისაგან და ა.შ. ანუ, ყოველივე იმისაგან, რასაც მოზიდული სახსრები შეიძლება ეწოდოს. შემოსავლების დამოუკიდებლად მიღება გულისხმობს სახსრების იმ წყაროების გამოყენებას, რომლებიც უმეტესწილად დაკავშირებულია დამთვალეიერებელთა მომსახურებასთან (მათ ზოგჯერ ასეც უწოდებენ – დამთვალეიერებლებისაგან მიღებული შემოსავლები); მათ განეკუთვნება:

- შესვლის საფასური / ბილეთის ფასი
- საცალო ვაჭრობა
- კვება
- მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციის წევრობა



- იჯარის საფასური
- ფილმების ჩვენება, სხვადასხვაგვარი პრეზენტაციები და განსაკუთრებული ღონისძიებები
- საგანმანათლებლო პროგრამები
- საგამომცემლო საქმიანობა და ინფორმაციის საშუალებები
- სახელშეკრულებო მომსახურება

3.5.2.1.1. შესვლის საფასური

სახელმწიფო მუზეუმებში შესვლის საფასურის შემოღების საკითხი ყოველთვის საკამათო იყო და დღესაც რჩება. მისი საწინააღმდეგო არგუმენტები ძირითადად ისაა, რომ მუზეუმები სოციალური დანესებულებებია და გადასახადებიდან უნდა ფინანსდებოდეს; შესვლის საფასურის მომხრეები ამტკიცებენ, რომ შესვლის საფასურის არსებობის ფაქტს თავისთავად, ხშირად მოჰყვება მუზეუმების მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესება; გარდა ამისა, შესვლის საფასურის არარსებობა შესაძლებლობას ართმევს შედარებით შეძლებულ ტურისტებს, რომლებიც შეადგენენ მუზეუმების აუდიტორიის თითქმის ნახევარს, მონაწილეობა მიიღონ მუზეუმების იმ შენახვაში, რომლებიც არსებობენ ადგილობრივი გადასახადების გადამხდელთა ფულით. როდესაც მუზეუმში თავისუფალი შესვლა იცვლება ფასიანით, როგორც წესი, მის დამთვალეირებელთა რაოდენობა მცირე მცირდება (ჩვეულებრივ დაახლოებით 1/3-ით), ხოლო შემდეგ თანდათანობით (მაგრამ არა - ყოველთვის) აღდგება 5-10 წლის განმავლობაში, თანაც აღდგენის სიჩქარე დამოკიდებულია მარკეტინგის ეფექტურობაზე და დამთვალეირებლებისათვის შემუშავებული პროგრამების ხარისხზე.

აუდიტორიის დემოგრაფიულ მახასიათებლებზე შესვლის საფასურის გავლენა არაერთხელ გამხდარა სოციალური კვლევებისა და გაცხოველებული დისკუსიების საგანი. ერთი ნაწილის აზრით, დაბალშემოსავლიანი ადამიანები დაბალი შემოსავლით და უმცირესობათა წარმომადგენლები უფრო მეტად სტუმრობენ იმ მუზეუმს, რომელშიც დანესებულია შესვლის საფასური კვლევების მეორე ნაწილის თანახმად კი, პირიქით - მოსახლეობის ეს ჯგუფები უფრო იშვიათად დადიან ამ მუზეუმებში. სამუზეუმო "დასწრების ფორმულაში" იმდენად ბევრი ცვალებადი ელემენტია, რომ შეუძლებელია განვიხილოთ რომელიმე მათგანი, კერძოდ, შესვლის საფასური, ყველა დანარჩენისაგან იზოლირებულად. ერთ-ერთ ამგვარ ცვალებად ელემენტს წარმოადგენს მუზეუმის ტიპი; მაგალითად, ითვლება, რომ ხელოვნების მუზეუმებში ხშირად შედიან საყვარელი სურათების ან ახალი გამოფენების სანახავად, ხოლო სამეცნიერო მუზეუმებს აუდიტორიის მოსაზიდად უწევთ

ღია კარის დღეების მოწყობა. შესვლის მაღალი საფასური ხელს არ უწყობს ხელოვნების მუზეუმებში ხშირად ან ცოტა ხნით ვიზიტს, არამედ აიძულებს დამთვალიერებელს ერთი მისვლით დაათვალიეროს ყველა დარბაზი - ძნელია იმის თქმა, კარგია ეს თუ ცუდი, ყველაფერი დამოკიდებულია მუზეუმის მისიასა და ინტერპრეტაციის მისეულ ფილოსოფიაზე. მეორე მხრივ, იაფი ბილეთი ანდა უფასო შესვლა სრულიადაც არ ქმნის დამთვალიერებელთა ნაკადის მოზღვავებას, ასე რომ, ყველა მუზეუმმა (ფასიანმაც და უფასომაც) ზედმინვენით უნდა შეისწავლოს აუდიტორიასთან საკუთარი ურთიერთქმედება, შეეცადოს გაიგოს, რამდენად მიმზიდველია იგი ადამიანებისათვის, არის თუ არა საკმარისად ფართო მისი დამთვალიერებლების სპექტრი, კიდევ რა პროგრამები შეიძლება შესთავაზოს მათ. როგორც ვნახავთ, არსებობს შესვლის საფასურის აკრეფის ბევრი ხერხი (ისევე, როგორც არ-აკრეფის), ასე რომ, ამ სფეროში მუზეუმს სჭირდება მისი კონკრეტული ვითარების შესაბამისი სტრატეგია.

ბოგჯერ ამბობენ, რომ შესვლის საფასურისგან შემოსული თანხა ვერ ფარავს მის აკრეფაზე განუღებ დანახარჯებს, მაგრამ ფასიანი მუზეუმების უმრავლესობა თვლის, რომ ამ წყაროდან შეიძლება მიიღოს სრული შემოსავლის 10-20%. მუზეუმის ბილეთების ფასი შეფარდებული უნდა იყოს მოცემულ რაიონში სხვა გასართობი დაწესებულების ფასებთან; გარდა ამისა, ჩვეულებრივ, იგი განსხვავებულია ზრდასრულებისა და ბავშვებისათვის, საოჯახო და ჯგუფური მნახველებისათვის. ხშირად მუზეუმები აწესებენ ბილეთებზე ფასდაკლებას მოხუცებულების, პენსიონერებისა და უმუშევართათვის. არსებობს ბევრი საშუალება საიმისოდ, რომ დამთვალიერებლებისთვის, რომლებიც ხშირად დადიან მუზეუმში, ბილეთის ფასი შემცირდეს. მაგალითად, მუზეუმის წევრებისათვის თავისუფალი შესვლის უფლების მინიჭება ან ფასდაკლების დაწესება (თავისუფალი შესვლის) კონკრეტულ დღეებში ან საღამოს საათებში. ბოლო ხანებში ჩატარებული ერთ-ერთი კვლევის შედეგად გამოითქვა ვარაუდი, რომ მუზეუმის სამუშაო საათების 7%-ის განმავლობაში უფასო შესვლის დაწესება მუზეუმს მისცემს შესაძლებლობას, სავსებით დააკმაყოფილოს ადგილობრივი აუდიტორიის მოთხოვნილება. მაგრამ იმის გასაგებად, მიღწეულია თუ არა შედეგი, საჭიროა შემუშავდეს სპეციალური პროგრამა დამთვალიერებლებისა და მათი შთაბეჭდილებების გამოსაკვლევად.

მეორე მიდგომა, რომელიც შეიძლება არანაკლებ და შესაძლოა, მეტად ეფექტურიც კი იყოს მუზეუმში სოციო-კულტურული უმცირესობებისა და დაბალშემოსავლიანი ჯგუფების მოსახიდად, ემყარება მუზეუმის მოსაწახულებლად მოსაწვევების გავრცელებას (უფასოდ ან ფასდაკლებით) ამ ჯგუფში

ფების ადგილობრივი საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მეშვეობით. ერთი მხრივ, ეს მიდგომა შესაძლებლობას იძლევა - შესვლის საფასურისაგან არ გათავისუფლდნენ ისინი, ვისთვისაც ეს არ წარმოადგენს პრობლემას, ხოლო მეორე მხრივ, ხელს უწყობს მუზეუმსა და ადგილობრივ საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს შორის თანამშრომლობის დამყარებასა და განმტკიცებას.

ამ სფეროს სტრატეგიის კიდევ ერთი ვარიანტი გულისხმობს ფასიან შესვლას სპეციალურ გამოფენებზე და ერთჯერად ღონისძიებებზე, მაგრამ უფასოს - მუდმივ ექსპოზიციაზე. ბევრ ქვეყანაში ეს სტრატეგია წარმატებით უწყობდა ხელს შემოსავლის მიღებასაც და ადგილობრივი მოსახლეობისა და ტურისტების უფასო ზოგად მომსახურებასაც. მაგალითად, ბაქინჰემის საგრაფოს ქ. ეილსბერის სამუზეუმო სამსახური, რომელმაც 1996 წელს მიიღო ბრიტანეთის "წლის მუზეუმის" წოდება, დამთვალეირებელს სთავაზობს საგრაფოს მუზეუმებში უფასო შესვლას, მაგრამ აწესებს საფასურს როაღდ დალის (Roald Dahl) შესანიშნავი საბავშვო გალერეის მოსანახულებლად. ცალკეულ შემთხვევებში ამგვარი სტრატეგია ზრდის საცალო ვაჭრობის, საზოგადოებრივი კვებისა და დამთვალეირებლებზე ორიენტირებული პროგრამებისაგან მიღებულ შემოსავლებს; წარმოადგენს დამთვალეირებელთა გაცილებით მეტი რაოდენობის მოზიდვის საშუალებას, ვიდრე იქ, სადაც ყველასთვის და ყველგან დაწესებულია შესვლის თანაბარი საფასური.

დიდი ქალაქების მუზეუმებში, სადაც დამთვალეირებელთა რაოდენობა წელიწადში მილიონ ადამიანზე მეტია, წარმატებით გამოიყენება "დიფერენცირებული შესვლის საფასური", რაც ნიშნავს, რომ არსებობს "რეკომენდებული" შესვლის გარკვეული საფასური და დამთვალეირებლებმა აუცილებლად უნდა გადაიხადონ; ოღონდ იმდენი, რამდენსაც მოისურვებენ. ეს მიდგომა ძირეულად განსხვავდება ე. წ. საკუთარი ნებით გადასახდელი შესვლის საფასურისაგან.

ის მუზეუმები, რომლებშიც დაწესებულია შესვლის საფასური, უკანასკნელ წლებში ბილეთების გასაყიდად და შესამონებლად კომპიუტერებს იყენებენ. ამ პროგრამების გამოყენებამ (ბილეთის საკრედიტო ბარათით ყიდვის სისტემასთან ერთად), მუზეუმს საშუალება მისცა — დააფიქსიროს დამთვალეირებელთა სახელები და მისამართები, რაც მას შესაძლებლობას აძლევს, იცოდეს მისი მუდმივი დამთვალეირებლის ვინაობა. მათი სია შეიძლება გამოყენებული იქნეს მუზეუმში ახალ დამთვალეირებელთა მოზიდვის კამპანიის ორგანიზებისას (ფოსტით ან ტელეფონით), აუდიტორიის ანალიზისათვის (მაგალითად, საფოსტო ინდექსების შეფარდებით დემოგრაფიულ მონაცემებთან). ნებისმიერ შემთხვევაში, ამ მონაცემების გამოყენება,



რასაკვირველია, არ უნდა არღვევდეს მოქმედ კანონმდებლობას, მაგალითად, დიდი ბრიტანეთის მონაცემთა დაცვის შესახებ აქტს ანდა სხვა ქვეყნების ანალოგიურ კანონებს.

3.5.2.1.2. საცალო ვაჭრობა

თუ შესვლის საფასურის საკითხი კვლავ საკამათოდ რჩება, მუზეუმებში მაღაზიების მონყობა თითქმის არ იწვევს წინააღმდეგობას. ეს არის საცალო ვაჭრობის მსოფლიოში ყველაზე სწრაფად მზარდი სექტორი. დამთვალიერებელთა უკანასკნელი გამოკითხვები გვიჩვენებს, რომ მუზეუმის დამთვალიერებელთა სულ უფრო და უფრო დიდი რაოდენობა მოელის, რომ მუზეუმში დახვდება მაღალხარისხოვანი მაღაზია და უკმაყოფილო რჩება, თუკი არჩევანი, საქონლის ხარისხი და მათი განთავსება, ან მომსახურება ვერ პასუხობს მის მოთხოვნებს. მაღაზია დამთვალიერებელს აძლევს შანსს, შინ წაიღოს რაიმე ისეთი, რაც შემდგომში მას მოაგონებს მუზეუმში ვიზიტს, ხოლო იმ შემთხვევაში, თუკი ესაა წიგნი, კატალოგი, რეპროდუქცია, ვიდეო-კასეტა ან CD-ROM, მაშინ მას ექმნება შესაძლებლობა - მათი დახმარებით კვლავ დაუბრუნდეს მუზეუმის კოლექციის შესწავლას; ამიტომ მუზეუმის მაღაზიის საქონლის ხარისხი და საგანმანათლებლო ფასეულობა უნდა შეესაბამებოდეს მის მისიასა და მიზნებს.

შედარებით პატარა მუზეუმები თავიანთი მაღაზიების რენტაბელობას უზრუნველყოფს გამყიდველებად (მოხალისეების) დამხმარეების მონვევით. ისინი საცალო ვაჭრობის ორგანიზებაზე პასუხს აგებენ შტატიანი თანამშრომლების ზედამხედველობით. ისეთ მსხვილ დანესებულებას, როგორიცაა ვიქტორია & ალბერტის მუზეუმი, აქვს არა მხოლოდ საკუთარი პროფესიული მაღაზიები, არამედ წარმატებითაც აფართოებს თავის კომერციულ საქმიანობას ვაჭრობის დარგში კატალოგების მეშვეობით და მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილში საქონლის ფოსტით მიწოდებით. ვიქტორია & ალბერტის მუზეუმს ეკუთვნის აგრეთვე უპირატესი უფლებები მის კოლექციებში დაცულ ზოგიერთ ნიმუშზე (მაგალითად, უილიამ მორისის მიერ შესრულებულ შპალერის ნახატზე) და ლიცენზია მათ გამოყენებაზე.

ხალხმრავლობის, ჭყლეტის თავიდან აცილებისა და მომსახურების გაუმჯობესების მიღწევა ზოგჯერ შეიძლება ბავშვებისათვის განკუთვნილი სპეციალური მაღაზიების საქონლისა და წიგნების სხვა საცალო საქონლისაგან განცალკევებით მოწყობით. ფასების დიაპაზონი ყველა მაღაზიაში საკმაოდ დიდი უნდა იყოს - მოყოლებული საკმაოდ მაღალი ფასებიდან, რომელიც გულისხმობს საკრედიტო ბარათებით გადახდას, იმ იაფი სუვენირების ჩათვლით, რომელსაც ყიდულობენ ბავშვები, მათი ბებიები და ბაბუები.



სავაჭრო ზედნადები წიგნებზე ან მუზეუმის მიერ გამოშვებულ დია ბარათებზე არ უნდა იყოს 40%-ზე მეტი, მაგრამ, ჩვეულებრივ, სხვა ნაკვეთებზე იგი 100 ან მეტი პროცენტითაა ხოლმე.

ჩვეულებრივ, დამთვალეირებელთა მიერ დახარჯული ფული (ერთ ადამიანზე გადაანგარიშებით) შეადგენს 1 აშშ დოლარს პატარა მაღაზიებში და დაახლოებით 1 ინგლისურ გირვანქა სტერლინგს (1,5 დოლარი) მოზარდებში; მაგრამ, თუ ასორტიმენტი შეესაბამება დამთვალეირებელთა ინტერესებს და ასახავს მუზეუმის თავისებურებებს (მეტიც, იცვლება თითოეულ მნიშვნელოვან დროებით გამოფენასთან ერთად) და აგრეთვე იმ შემთხვევაშიც, თუ მაღაზია მოხერხებულადაა განთავსებული და კარგად რეკლამირებულია, დახარჯული ფულის რაოდენობა შეიძლება იყოს გაცილებით მეტიც. დახარჯული ფულის რაოდენობა დამოკიდებულია აგრეთვე მუზეუმის ტიპზე. რასაკვირველია, უპირატესობა ენიჭება ხელოვნების მუზეუმებს.

მუზეუმის მაღაზიისათვის, როგორც საერთოდ საცალო ვაჭრობისთვის, ძალზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ადგილმდებარეობას. სამუზეუმო სამსახურების განთავსების დაგეგმვისას აუცილებელია გავითვალისწინოთ, რომ მაღაზიას კარგად ამჩნევდეს ნებისმიერი, ვინც შედის მუზეუმში და გამოსვლისას ძნელი აღმოჩნდეს მისთვის გვერდის ავლა. შეძლებისდაგვარად, მაღაზიას უნდა ამჩნევდნენ ქუჩაში გამვლელებიც. კარგია, როდესაც იგი ხელმისაწვდომია მყიდველისათვის, რომელიც არ შედის მუზეუმში (თუკი ეს შესაძლებელია მუზეუმის უსაფრთხოების დაურღვევლად). იდეალურ შემთხვევაში, მუზეუმის მაღაზია ისე უნდა იყოს განთავსებული, რომ იდებოდეს და იკეტებოდეს მუზეუმისაგან დამოუკიდებლად, თუკი აუცილებელია (საბაზრო მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად) მაშინაც უნდა იმუშაოს, როცა მუზეუმი დაკეტილია, განსაკუთრებით მასობრივი დღესასწაულის წინადადეს, როცა ყველა საჩუქარს ეძებს.

მუზეუმის მაღაზიათა უმრავლესობის ასორტიმენტში შედის მუზეუმის სპეციფიკური გამოცემები, რეპროდუქციები და სუვენირები, ისევე, როგორც წიგნების, სათამაშოების, სამკაულის, ხელოსნობის ტრადიციული ნაწარმისა და სხვა სუვენირების ერთგვარი ნაკრები, რომელიც მეტ-ნაკლებად უნიკალურია ადგილობრივი საზოგადოებისათვის; ამრიგად, ამ მაღაზიებს შეუძლია არსებითი დახმარება აღმოუჩინოს ადგილობრივ მხატვრებს ან ხალხური რენვის ოსტატებს მათი ნაწარმის რეალიზაციაში. დიდ, მნიშვნელოვან გამოფენებთან (ე. წ. ბლოკბასტერები) დაკავშირებული სპეციალური პროდუქციის წარმოება წარმოადგენს გამოფენის რეკლამას და იმავდროულად, საცალო ვაჭრობით მიღებული შემოსავლების გაზრდის საშუალებასაც. ახალი ასორტიმენტი დასამტკიცებლად წარდგენილი უნდა იქნეს

მცველებთან (ესთეტიკური და სამეცნიერო თვალსაზრისით) სრულად; გარდა ამისა, მცველები დირექტორთან ერთად ამტკიცებენ ექსპონატების ყველა რეპროდუქციას (ან ასლს). ყველა დროებითი ექსპოზიციის თანამდევნი ასორტიმენტის რადიკალურად შეცვლით, ზოგი მუზეუმის მალაზიამ შესძლო მნიშვნელოვნად გაეზარდა მუშაობის ეფექტურობა. საამისოდ, აუცილებელია, გამოფენის დაგეგმვის პროცესში მონაწილეობდეს საცალო ვაჭრობის მენეჯერი.

მუზეუმის მალაზიაში (ან მათ მიმდებარე სათავსოებში) ხშირად განთავსებულია ხოლმე ხელოვნების ნიმუშების გამჭირავებელი პუნქტები; როგორც წესი, აქ მოხალისეები მუშაობენ. ეს პუნქტები ემსახურება როგორც მხატვრებს, ასევე დამთვალიერებლებსაც, რომლებიც ხელოვნების ნიმუშებს ქირობენ სახლის ან ოფისის გასალამაზებლად.

მუზეუმის თანამშრომლებს შეუძლიათ აწარმოონ და გაყიდონ ნაკეთობები, რომლებიც შესრულებულია ტრადიციული ტექნოლოგიებითა და ძველი ტექნიკის გამოყენებით, მაგალითად, ტრადიციული კერამიკა. ეს საქმიანობა შეიძლება იქცეს სამუზეუმო მასალების საინტერესო დანამატად, მაგრამ ამგვარი წარმოებისა და რეალიზაციის სამრეწველო მასშტაბებზე გადაყვანის მცდელობები არცთუ წარმატებული აღმოჩნდა. ვინაიდან, მუზეუმის პირობებში პრიორიტეტს წარმოადგენს ინტერპრეტაცია, წარმოება საკმაოდ ნელა ვითარდება; უმეტეს შემთხვევებში მისი ტემპი ისეთია, რომ საწარმოო თვალსაზრისით, საუბარიც ზედმეტია მის რენტაბელობაზე.

გამონაკლისები მხოლოდ ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ მუზეუმის მალაზიის მუშაობა ძირითადად ამართლებს და ამგვარად, საცალო ვაჭრობა კვლავ რჩება შემოსავლის მიღების ერთ-ერთ ყველაზე საიმედო შემოსავლის წყაროდ. ჩვეულებრივ, საცალო ვაჭრობის ორგანიზების დანახარჯი შეადგენს ნავაჭრი თანხის 50-60%-ს, შესაბამისად, მოგება შეადგენს 40-50%-ს. თანამშრომლების ხელფასისა და სხვა ზედნაღები ხარჯების გათვალისწინებით, სუფთა მოგება შეადგენს ნავაჭრის 10-20%-ს. ზოგჯერ სუვენირების მალაზიები იძლევა მუზეუმის მთელი შემოსავლის 5-10%-ს. თანამედროვე მუზეუმი თანმიმდევრულად, წარმატებით ავითარებს ამ სფეროს და აწყობს ვაჭრობას კატალოგების მეშვეობით, ხსნის ფილიალებს არა მხოლოდ თავისი ქალაქის უბნებში, არამედ უცხოეთშიც და საკუთარ პროდუქციას ათავსებს სხვა მუზეუმების მალაზიებსა თუ შესაფერის სავაჭრო წერტილებში, ვაჭრობს “შოპინგის” სატელევიზიო არხებისა და ინტერნეტის მეშვეობით.

3.5.2.1.3. საზოგადოებრივი კვება

როგორც წესი, მალაზიებისაგან განსხვავებით, კაფეებსა და რესტორნებს მუზეუმებისათვის დიდი შემოსავალი არ მოაქვს. მაგრამ, ვინაიდან მუზეუმის ხელმძღვანელობას ესმის, თუ რას ემსახურება საზოგადოებრივი კვების სამსახური (დამთვალეიერებლებისათვის მოხერხებული, სასიამოვნო გარემოს შექმნა, მათი მუზეუმში ვიზიტის ხანგრძლივობის გაზრდა), იგი უნდა შეეცადოს, რომ იგი წამგებიანი მაინც არ იყოს (როგორც წესი, სინამდვილეში ეს სამსახურები მუზეუმებში წამგებიანია, თუ გავითვალისწინებთ ყველა ზედნადებ ხარჯებს – პერსონალის ხელფასს, საქონლის მოწოდებას და ა.შ.).

სადღეისოდ, მუზეუმების უმრავლესობას ურჩევნია ჰქონდეს საკუთარი მალაზია და მათგან მიიღოს მაქსიმალური მოგება, მაგრამ კვების ორგანიზებაზე ხელშეკრულება დადოს სხვა ორგანიზაციებთან (ფირმებთან) და მათგან მიიღოს მოგების გარკვეული წილი და (ან) ქირა. მომწოდებელი ფირმები ხშირად ახერხებენ არსებითად დაზოგონ თანხები ზედნადებ ხარჯებზე კვების რამდენიმე პუნქტის ორგანიზებისა და განსაკუთრებული ღონისძიებების მომსახურების შედეგად. ეს შეიძლება სავსებით აწყობდეს მუზეუმსაც იმ შემთხვევაში, თუ ხელშეკრულების პირობით მას ექნება უფლება აკონტროლოს მიწოდებული საქონლისა და მომსახურების ხარისხი, გააუქმოს ხელშეკრულება (შესაბამისი გაფრთხილების შემდეგ), თუ მათი ხარისხი არ შეესაბამება მუზეუმის მოთხოვნებს. ეს პუნქტი კონტრაქტის უმნიშვნელოვანესი პირობაა, ვინაიდან ცუდი ან ზედმეტად ძვირი საუზმე, ძველი ბუტერბროდი ან საჭირო სასმელების არარსებობა, შეიძლება დიდი ხნით დაამახსოვრდეს დამთვალეიერებლებს და ნაუხდინოს მათ მუზეუმის მონახულებით შექმნილი შთაბეჭდილება.

ეს პირობა – ხარისხის კონტროლი, უნდა ეხებოდეს არა მხოლოდ საჭმლის მომზადების პირობებს, ინტერიერსა და კლიენტების მომსახურებას, არამედ საკვებ პროდუქტებსაც – სასურველია გამოყენებული იყოს ნატურალური პროდუქტები, მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს ბაზრის აშკარა ტენდენცია – თავს მოგვახვიოს სუროგატები. შემოთავაზებული კვების ხასიათი (ტიპი) უნდა განისაზღვროს აგრეთვე მენარდესა და მუზეუმს შორის ხელშეკრულებით.

დიდი მნიშვნელობა აქვს სათავსოების გაფორმებასაც; განსაკუთრებით, თუ მუზეუმს სურს ჰქონდეს გარკვეული ეპოქის შესაბამისად სტილიზებული კაფე. მენარდესთან დეკორის სტილიზაციაზე შეთანხმება შეიძლება გავრცელდეს თანამშრომლების ფორმაზეც. ასეთი სტილიზაცია ზედმინვენით უნდა იყოს შესრულებული, ვინაიდან კაფეს გაფორმებამ შეიძლება არსებითად იმოქმედოს მთელი მუზეუმის აუთენტურობის შესახებ დამთვალეიერებელთა შთაბეჭდილებაზე. ამა თუ იმ ისტორიული ეპოქის შესატყვის გარემოში

ძველებურ ქურებზე კერძის დამზადებისა და დამთვალეირებელთა მომსახურების მცდელობები საკმაოდ პრობლემატურია, ვინაიდან წინააღმდეგობაში მოდის არა მხოლოდ ისტორიული ნაგებობების, მათი ავეჯისა და აღჭურვილობის შენახვა-დაცვის ამოცანებთან, არამედ, თანამედროვე აღჭურვილობის გამოყენების აუცილებლობასთან, რაც იძლევა კლიენტების მოთხოვნების დაკმაყოფილების, უსაფრთხოების ტექნიკის წესების დაცვისა და გარემოს დაცვის მოთხოვნების შესრულების შესაძლებლობას.

შედარებით პატარა მუზეუმების უმრავლესობა თვლის, რომ როგორც დამთვალეირებლებისთვის, ასევე იმ სტუმრებისთვის, რომლებიც ქირობენ მუზეუმის სათავსოებს მისი დახურვის შემდეგ, სავსებით საკმარისია კარგი კაფე მსუბუქი, მზა საუზმეულით, რომელიც ცივი ან შემთბარი სახით მიეწოდება კლიენტს. დიდ მუზეუმში შეიძლება იყოს ნამდვილი რესტორანიც. დიდი მუზეუმები, სადაც დამთვალეირებლები მუდამ ძალიან ბევრია, ხშირად მიმართავენ მომსახურების სამ დონეს: ამა თუ იმ ტექნოლოგიის სწრაფი კვება, კაფე მსუბუქი საუზმეულითა და რესტორანი სადილის სრული მენიუთი, თანაც, ჩვეულებრივ, უკანასკნელი ორი ტიპი სტილიზებულია შესაბამისი სახით. ნიუ-იორკის მეტროპოლიტენ მუზეუმის კაფესა და მშვენიერ სასადილო დარბაზებში, რომელიც დიდი პოპულარობით სარგებლობს, საღამოობით ჟღერს ენ. "ცოცხალი მუსიკაც".

როგორც მაღაზიების შემთხვევაში, კაფეების შემოსავლები არსებითად დამოკიდებულია მის ადგილმდებარეობაზე. ხელოვნების მუზეუმები ხშირად გამოყოფენ კაფეებისა და რესტორნებისათვის შიდა ეზოებს, სადაც კარგ ამინდში შეიძლება დატკბეთ კარგი სადილით, რომელსაც მიერთმევთ სუფთა ჰაერზე, ქანდაკებების გარემოცვაში ან უმზერო მათ მინის მიღმა, დარბაზებში. მაგრამ კომერციული თვალსაზრისით უფრო მნიშვნელოვანია, რომ კაფეს ადგილმდებარეობა უზრუნველყოფდეს მასში შესვლის შესაძლებლობას მუზეუმის დაკეტვის შემდეგაც, თუ მიმდებარე რაიონში ამგვარი მომსახურების ბაზარი არსებობს. აშკარაა, რომ თუ კაფე მუშაობს მუზეუმის დახურვის შემდეგ, ტუალეტებიც ღია უნდა იყოს ან კაფეს უნდა ჰქონდეს საკუთარი ტუალეტი.

მუზეუმებს, რომელთა გვერდით ბევრი კაფე და რესტორანია, შეუძლიათ არ დახარჯონ ფული კვების საკუთარი პუნქტების მოწყობაზე. მათ შეუძლიათ შეიმუშაონ შესასვლელი თანხის ისეთი პოლიტიკა, რომელიც საშუალებას მისცემს დამთვალეირებლებს, ისარგებლონ ახლომდებარე კაფეებისა და რესტორნების მომსახურებით და შემდეგ კვლავ დაბრუნდნენ მუზეუმში – იმდენჯერ, რამდენჯერაც მოისურვებენ. შეიძლება ბილეთებზე დაიბეჭდოს ახლომდებარე კაფეებისა და რესტორნების ადგილმდებარეობის სქემა და

გამოიკრას განცხადება, რომელიც ატყობინებს დამთვალეობებს, რომ მათ შეუძლიათ გავიდნენ წასახემსებლად და შემდეგ, როცა მოისურვებენ, დაბრუნდნენ მუზეუმში. ეს ზოგჯერ ხელს უწყობს მეზობელ რესტორნებთან კარგი ურთიერთობის დამყარებასაც; განსაკუთრებით მაშინ, როცა ახალი მუზეუმი იხსნება პატარა კომერციულ რაიონში. თვით რესტორნებიც და მათი მუშაკებიც, შეიძლება შემდგომში გახდნენ მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციის კორპორაციული ან ინდივიდუალური წევრები, სპონსორები.

მუზეუმს უნევს ზრუნვა კვებასთან დაკავშირებულ სხვა მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებაც – ფურშეტები ვერნისაჟებზე, ცალკეული ღონისძიებების მომსახურება (განსაკუთრებით, თუ ის დაკავშირებულია სათავსოების გაქირავებასთან), ჩაი და ყავა პერსონალისა და მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციის წევრებისთვის. ასეთი სახის მომსახურება შეიძლება ჩართული იყოს საკვები პროდუქტების მენარდეებთან დადებულ ხელშეკრულებაში. მაგრამ სამუზეუმო მომსახურების განლაგების დაგეგმვისას, აუცილებელია იმის გათვალისწინებაც, რომ საკვების მოტანისა და ნარჩენების გატანის მარშრუტები არ გადიოდეს სათავსოებთან, სადაც კოლექციები ინახება. საუზმეული და სასმელები, ვერნისაჟებზე რასაკვირველია, სერვირებული უნდა იყოს არა უშუალოდ დარბაზებში, არამედ მიმდებარე სამუშაო სათავსოებში (თუ ამგვარი არსებობს), სადაც არაა საგნები, ნიმუშები ან ხელოვნების ნაწარმოებები; თუ ასეთი სათავსოები არ არის, მუზეუმის დამგეგმარებლებმა ამგვარი ზონის შექმნა ერთ-ერთ უპირველეს ამოცანად უნდა ჩათვალონ.

კვების ორგანიზაციის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია ოთახი, სადაც შეიძლება მოხერხებულად განთავსდნენ სკოლის მოსწავლეთა ჯგუფები, რომლებსაც ჩვეულებრივ საუზმე თან მოაქვთ ხოლმე. ბევრ მუზეუმს მიაჩნია, რომ ამგვარი ოთახის გამოყოფა ათავისუფლებს კაფეს მოსწავლეთა დიდი რაოდენობისაგან, რომლებსაც არ შეუძლიათ ბევრი ფულის დახარჯვა და რომელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება ადვილია ავტომატების მეშვეობით – თუმცა აქაც არ უნდა დაგვავიწყდეს შეთავაზებული პროდუქტების კარგი ხარისხი და გემო. ოთახი სასკოლო საუზმეებისათვის ცარიელი არ უნდა რჩებოდეს სალამოობით და დასვენების დღეებში. იგი შეიძლება იქცეს შემოსავლის წყაროდ, ვთქვათ, თუ გაქირავდება ხოლმე ბავშვების დაბადების დღეების გადასახდელად.

3.5.2.1.4. მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაცია

ბევრი მუზეუმის ხელმძღვანელს სულ ცოტა ხნის წინ მიაჩნდა, რომ სანე-ვრო გადასახადის თანხები ვერ დაფარავდა თავად მუზეუმის ხელშემწყობი

ბათობით, მუზეუმი საშუალებას აძლევს მათ, შეიკრიბონ საღამოს, სამუშაოს შემდეგ, მოისმინონ "ცოცხალი" ჯაზი, წაიხეოსონ, დასხდნენ ბარში, გაიარონ მუზეუმის დარბაზებში, ფასდაკლებით იყიდონ მუზეუმის პროდუქცია ან სუვენირები, გახდნენ მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციის წევრები და შესვლის საფასურზეც მიიღონ ფასდაკლება. ერთი სიტყვით, ერთმანეთს შეუთავსონ სასიამოვნო ურთიერთობა, დასვენება და მუზეუმის კოლექციების დათვალიერება. პროგრამა გულისხმობს ამ საღამოების რეკლამასა და პროპაგანდას პრესაში და რადიოთი, მოსაწვევების დაგზავნას ფოსტით, პრესის დასწრებას და ა.შ. – ყველაფერს, რამაც შეიძლება მიზმიდევლი იმიჯი შესძინოს მას ამ ადამიანების თვალში. მუზეუმი ატარებს ასეთი საღამოების ყველა მონაწილის რეგისტრაციას, დიდი წარმატებით მიღის ახალი წევრების მიღება, ამ საღამოებზე ნამყოფი ადამიანების უმრავლესობა კვლავ მოდის მუზეუმში. დროთა განმავლობაში თავს იჩენს ამ პროგრამის ფინანსური ნაყოფიც.

ამ პროგრამისა და აუდიტორიის გაფართოების გეგმის სხვა ღონისძიებების წარმატება დამოკიდებულია შემდეგზე:

- ბაზრის თავდაპირველი კვლევისა და შემდგომში – ეფექტურობის შეფასების ადექვატურობა და სიზუსტე;

- დამთვლიერებლების შესახებ დაწვრილებითი ინფორმაციის რეგისტრირება და მონაცემთა ბაზის შექმნა;

- შემოქმედებითი რეკლამა (არ არის აუცილებელი, რომ იგი იყოს ძვირი), და პროპაგანდა;

- "წინა ხაზის" პერსონალის სპეციალური მომზადება და მუშაობაში ჩართვა;

- გამგეობისა და მუზეუმის ხელმძღვანელობის დაინტერესება აუდიტორიის განვითარებისთვის.

აუდიტორიის განვითარების აღქმა მუზეუმის ქვედანაყოფებისა და დამთვლიერებლების ურთიერთქმედებად, საშუალებას ქმნის არ გამოგვრჩეს სანუკვარი მიზანი – ადამიანის კავშირი ხელოვნების დაწესებულებასთან მთელი ცხოვრების მანძილზე. თითოეულში, ვინც კი გადააბიჯა მის ზღურბლს, მუზეუმი ხედავს პოტენციურ ქველმოქმედს. ყველა მარკეტინგული წინადადება მონმდება მომავალში მუზეუმისათვის უანგარო დახმარების გაფართოების თვალსაზრისით. მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციის წევრთა რიგებში გაერთიანება წარმოადგენს დამთვლიერებელთა "ფართო წრიდან" "მუზეუმის ოჯახში" შესვლის გადამწყვეტ მომენტს. მეტად მნიშვნელოვანია გამოცდილება, რომელსაც ადამიანი იძენს მუზეუმის მონახულებისა და მასთან მთელი თავისი ცხოვრების განმავლობაში (იქნება ეს მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციის წევრობა თუ მუზეუმისათვის უანგარო დახმარების განწევა ამა თუ იმ ფორმით) უფრო მჭიდრო ურთიერთქმედებისას. ნებისმიერ შემთხვევაში, ამ ურთიერთობებში მთავარ როლს ასრულებს სამუზეუმო კოლექციების, ექსპოზიციებისა და პროგრამების ხარისხი და დონე და არა – მიღებები, ფასდაკლებები სუვენირების მაღაზიებში ან უფასოდ შესვლის შესაძლებლობა.

შედეგი - დინამიურად განვითარებადი, მრავალფეროვანი, ფინანსურად წარმატებული მუზეუმი, რომელიც ღიაა მრავალფეროვანი და რთული აუდიტორიისათვის; მუზეუმი, რომელიც სიხარულით ეგებება ახალ იდეებს და მუდმივად ითვისებს ახალ გამოცდილებას.

ლები, სკოლის მოსწავლეები და სტუდენტები, ცალკეული ოჯახები; შეიძლება დანესდეს წევრობის რამდენიმე დონე შესაბამისი შეღავათებით შემოქმედებისა და კოლექტიური წევრებისათვის, მუზეუმისათვის განუყოფელი დახმარების მოცულობის შესაბამისად. ჩვეულებრივ, კოლექტიური წევრობა გულისხმობს გარკვეული შეღავათების არსებობას მოცემული კომპანიის თანამშრომლებისთვის, იგი წარმოადგენს ამ კომპანიასთან ურთიერთობების განმტკიცებისა და განვითარების, ზოგადად, მუზეუმის აუდიტორიის გაფართოების საშუალებას.

3.5.2.1.5. გაქირავება

ფუნქციური სათავსოების მიქირავება ჯგუფებისა და კომპანიებისათვის, რომლებსაც უნდათ მუზეუმს დაუკავშირონ თავისი რაიმე ღონისძიება ან იმიჯი, იქცა მუზეუმის დამოუკიდებელი შემოსავლების კიდევ ერთ წყაროდ. ასეთი პრაქტიკა შესაძლებელია, თუ მუზეუმს აქვს მოსახერხებლად განლაგებული ფუნქციური სათავსოები, სადაც მოხვედრა შეიძლება მუზეუმის დაკეტვის შემდეგაც.

ვინაიდან ეს სათავსოები მაინც აუცილებელია მუზეუმისათვის ვერნისა-ჟების, განსაკუთრებული ღონისძიებებისა და მიღებების ჩასატარებლად, ეკონომიკური თვალსაზრისით გონივრულია მათი არენდის ორგანიზება. ამ სათავსოებს ხშირად “მულტი-ფუნქციურს” უწოდებენ, მასში განათავსებენ ვიდეო-საპროექციო აპარატურას, გადასატან სკამებს (ინახება ახლომდებარე სათავსოში). იგი შეიძლება ამავე დროს დაკავშირებული იყოს მუზეუმის თეატრთან ან სალექციო დარბაზთან, რომლებშიც, ჩვეულებრივ, სავარძლები და სალექციო აღჭურვილობა უმოძრაოა ხოლმე და რომლებიც შეიძლება გაქირავდეს კიდევ. ადექვატური ხარისხის კვების ორგანიზება გადამწყვეტია, ისევე, როგორც მუზეუმის საზოგადოებრივი ტუალეტების ხელმისაწვდომობა. იმისათვის, რომ სათავსოს გამოყენება შეიძლებოდეს ვერნისაჟებისთვისაც, მულტი-ფუნქციურ ზონას უნდა ჰქონდეს გასასვლელი მუზეუმის დარბაზებისაკენ.

ზოგიერთ (განსაკუთრებით სახელმწიფო დაფინანსებაზე მყოფ) მუზეუმს, ასე თუ ისე, უწევს თავისი სათავსოების დათმობა ზოგიერთი საზოგადოებრივი ჯგუფებისათვის ან ორგანიზაციებისათვის, რადგან ეს შედის მის საზოგადოებრივ ფუნქციებში. მაგრამ დაცვისა და სხვა პერსონალის ხარჯები, რომელიც შესაძლოა საჭირო იყოს ამ შემთხვევაში, ხშირად საკმაოდ დიდია ხოლმე; ასე რომ, ღირს დაფიქრება ამ სათავსოების შემოსავლის წყაროდ ქცევაზე. მაგალითად, ნიდერლანდების რკინიგზის მუზეუმმა გადაწყვიტა, რომ აქვს აზრი უზრუნველყოს მომსახურების მაღალი ხარისხი და მიიღოს შესაბამისი ანაზღაურებაც.



3.5.2.1.6. ფილმები, წარმოდგენები და სპეციალური ღონისძიებები

ფილმების დემონსტრაცია, საცეკვაო და თეატრალური წარმოდგენებზე შეიძლება იქცეს მუზეუმის გამოფენების ერთგვარ შემავსებელ ფუნქციად. განსაკუთრებული ღონისძიებები შეიძლება იყოს სრულიად სხვადასხვაგვარი, ზეიმებისა და ფესტივალების ჩათვლით. ზოგიერთი პატარა მუზეუმი დამთვალიერებელთა დაახლოებით ნახევარს აგროვებს სწორედ სპეციალურ ღონისძიებებზე, რომლებიც თითქმის ყოველთვიურად ტარდება და ამ შემთხვევებში აწესებს ბილეთებზე ფასდაკლებას.

შეუძლია თუ არა მუზეუმს დამთვალიერებლებს შესთავაზოს მსგავსი გართობა, დამოკიდებულია იმაზე, გააჩნია თუ არა მას შესაბამისი ფართი და აღჭურვილობა. ბევრ მუზეუმს ამისათვის სავსებით ყოფნის სალექციო დარბაზი კინო და ვიდეოფილმების სადემონსტრაციო აპარატურით. მაგრამ იმისათვის, რომ ასეთი დარბაზი სარფიანად იქნეს გამოყენებული, იგი უნდა მუშაობდეს მუზეუმის დარბაზების დაკეტვის შემდეგაც (ამასთან, გასაგებია, რომ ტუალეტების, ბუფეტის ან კაფესკენ და ა.შ. გასასვლელი ღია უნდა იყოს).

ზოგიერთი დიდი მუზეუმი აპარატურას წარმატებით იყენებს ფართო ფორმატის ფილმებისათვის, მათ შორის ისეთს, როგორიცაა IMAX და OMNIMAX. არსებობს მუზეუმიც (სამეცნიერო, აზიაში), რომელიც ამგვარი კინოთეატრისაგან მეტ მოგებას ღებულობს, ვიდრე გამოფენებზე შესასვლელი ბილეთების გაყიდვისგან. მიუხედავად იმისა, რომ ამგვარი აპარატურის შექმნისა და დამონტაჟების ხარჯი ბევრი მუზეუმისათვის საკმაოდ დიდია, შესაფერისი კონიუნქტურის პირობებში, ამ დაბანდებებმა შეიძლება მნიშვნელოვანი მოგება მოიტანოს, განსაკუთრებით, თუ მუზეუმის კინოთეატრში გაუშვებენ ფილმებს, რომლებიც არაა დაკავშირებული მხოლოდ მუზეუმის კოლექციის სპეციფიკასთან ან გადაღებულია მისი დაკვეთით (მიძღვნილი მუზეუმის, მისი ისტორიის ან მისი საქმიანობის სფეროსადმი), არამედ მოიცავს კინოპროგრამების უფრო ფართო სპექტრს. საინტერესოა, რომ ამგვარი კინოაღჭურვილობის გამოყენების მცდელობები მუზეუმებში ან კულტურის ანალოგიური დაწესებულებების გარეთ არც თუ ხშირადაა წარმატებული; ასეთი კინოთეატრები ყველაზე კარგად ფუნქციონირებს იმ შემთხვევებში, როდესაც იქ მისვლა წარმოადგენს უფრო ფართო ღონისძიების ნაწილს.

მუზეუმების ექსპოზიციებს ახალი განზომილება შემატა ტრენაჟორებმა, რომლებიც შეიძლება გახდეს შემოსავლის კიდევ ერთი წყარო, თუ მათი სარგებლობისათვის შემოღებულია დამატებითი საფასური. ეს ტექნოლოგია, რომელიც თავდაპირველად შემუშავებული იყო ავიაციის სპეციალისტების მოსამზადებლად და შემდეგ ადაპტირებული იქნა გართობის ინდუსტრიისათვის, წარმატებით გამოიყენება სამეცნიერო მუზეუმებში, ხოლო განსაკუ-

თრებით ფართოდ – შეიარაღებული ძალებისა და ავიაციის მუზეუმებში. არსებობს ისტორიული მოვლენების იმიტაციის ბევრი მცდელობა (მაგალითად, პირველი მსოფლიო ომის საჰაერო ბრძოლებისა), მაგრამ გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ გაცილებით უფრო სასარგებლოა არსებული სახსრების გამოყენება ახალი პროგრამების შესამუშავებლად, რომლებიც უშუალოდ უკავშირდება მუზეუმის ან გამოფენის ისტორიას.

მუზეუმებისათვის ხელმისაწვდომია დასვენებისა და გართობის ორგანიზაციის სხვა ფორმებიც. მაგალითად, ბევრ მუზეუმში წარმატებით გამოიყენება მულტიმედიური პროგრამები, მათ შორის - გადასატანი ეკრანებითა და კომპიუტერული სინათლის ეფექტებით, ცოცხალი ან ანიმაციური მსახიობების მონაწილეობით, ან მათ გარეშე. ასეთ წარმოდგენებს ეკუთვნის **ერთი ექსპონატის თეატრიც**, სადაც პროჟექტორის შუქზე გამოჩნდება “ვარსკვლავი”, რომელსაც კადრს მიღმა აცოცხლებს ხმა ან ვიდეორჩვენება, მხატვრული ფილმები, სლაიდების დემონსტრაცია. სხვა ამგვარ შესაძლებლობას წარმოადგენს ცოცხალი თეატრი, რომელიც განსაკუთრებით მიმზიდველია ზაფხულში, როდესაც სტუდენტი-მსახიობები თავისუფლები არიან; მაგრამ ისეც ხდება ხოლმე, რომ მუზეუმები ახერხებენ გრანტების მიღებას სპექტაკლების დასადგმელად. ისტორიული მუზეუმები სიამოვნებით იყენებენ “უშუალო” ინტერპრეტაციას, რომელშიც კოსტიუმებში გამონყობილი მსახიობები ასრულებენ ამა თუ იმ ეპოქის პერსონაჟების როლს და მათი ისტორიული გარემოდან გამომდინარე, პასუხობენ დამთვალიერებელთა კითხვებს. შეძლებისდაგვარად, ყველა ამგვარი გასართობის ფასი უნდა შედიოდეს მუზეუმში შესასვლელი ბილეთის საერთო ფასში, მაგრამ ზოგჯერ მათი მდებარეობა და მასშტაბი ისეთია, რომ დასწრებისათვის უფრო მოსახერხებელია საფასურის ცალკე აკრეფა, დამთვალიერებლებისთვის დამატებითი ბილეთის ყიდვის შეთავაზება უშუალოდ შესაბამის ექსპოზიციაში შესვლისას, ან მუზეუმის თუ მუზეუმის თეატრის სალაროებში შესასვლელი ბილეთის ყიდვის დროს.

დღემდე პრობლემატურია მუზეუმებში **ვირტუალური რეალობის** გამოყენების მცდელობები. დიდი შრომის მიუხედავად, ამ სფეროს პირველი წამოწყებები ჩაიშალა, რის გამოც დანადგარები დიდი ხნის მანძილზე უქმად იდგა. ერთი მუზეუმის დაანგარიშებით, მათი პირველი “ვირტუალური სამყაროები” რემონტდებოდა დროის სამი მეოთხედის განმავლობაში! მომავალში ვირტუალური სამყაროები, განსაკუთრებით მათი სოციალური მოდიფიკაციები, ალბათ მუზეუმებშიც იქნება გამოყენებული, მაგრამ ჯერ-ჯერობით ეჭვის თვალით უყურებენ მათ გამოყენებას სათამაშო აპარატებში, კომპიუტერულ ვიდეოთამაშებში და მსოფლიო ბაზრობებზე. ერთადერთი წარმატებული გამონაკლისია სატელევიზიო ტექნოლოგიის გამოყენება, რომელიც ნასესხებია ახალი ამბების



პროგრამებიდან და საშუალებას იძლევა დამთვალეიერებელთა გამოსახულებები განთავსდეს სხვადასხვა კონტექსტში, სადაც მათ შეუძლიათ ითანამშრომონ ვირტუალური ბურთით, იგუნდაონ ვირტუალური გუნდებით ან ნარმატებინ დაეშვან მინაზე ვირტუალური პარაშუტით.

3.5.2.1.7. საგანმანათლებლო პროგრამები

ჩვეულებრივ, საგანმანათლებლო პროგრამები ითვლება დაკარგულ ხარჯად, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ მუზეუმის უფლებამოსილება ითვალისწინებს სკოლის მოსწავლეთა ჯგუფებისათვის უფასო ექსკურსიების ჩატარებას. როგორც წესი, ასეთ შემთხვევებში მუზეუმი იღებს სახელმწიფო სუბსიდიებს, რომლებიც ნაწილობრივ ან მთლიანად ფარავს მისი საგანმანათლებლო მომსახურების ღირებულებას.

მაგრამ მუზეუმის საგანმანათლებლო მომსახურებაც შეიძლება იქცეს მისთვის შემოსავლის წყაროდ. მაგალითად, ზოგიერთი მუზეუმი ხელშეკრულებას დებს სკოლებთან გარკვეული კლასებისთვის გარკვეული რაოდენობის ექსკურსიების ჩატარებაზე, ან სკოლის მოსწავლეთათვის ადგენს სპეციალურ ფასს ბილეთებზე. ზოგჯერ მუზეუმში შესვლა უფასოა სკოლის მოსწავლეებისთვის, ხოლო საფასურს იხდიან მხოლოდ საექსკურსიო მომსახურებისთვის ან რაიმე სპეციალურ ღონისძიებებზე დასასწრებად. ზოგიერთი მუზეუმი სასკოლო ოლქების ხელმძღვანელობასთან ან ადგილობრივ ხელისუფლებასთან დებს სპეციალურ შეთანხმებებს გარკვეული დროის გამოყოფაზე სკოლის მოსწავლეებთან სამუშაოდ (მაგალითად, კონკრეტულ დღეებში რამდენიმე საათი დილაობით); ამ საათებში მუზეუმი უზრუნველყოფს სასკოლო ჯგუფებს ექსკურსიამძღოლებით, ატარებს აგრეთვე სხვა საგანმანათლებლო ღონისძიებებს, რისთვისაც სკოლის ან სასკოლო ოლქის ხელმძღვანელობისგან იღებს დადგენილ საფასურს შეთანხმებით.

სასკოლო ჯგუფებისათვის ხშირად აწყობენ ცალკე შესასვლელებს ავტობუსების სპეციალური სადგომით, რათა სკოლის მოსწავლეები არ შეერიონ სხვა დამთვალეიერებლებს. სასურველია, სკოლის მოსწავლეებისათვის გათვალისწინებული იყოს ცალკე გასახდელები და საუზმისათვის განკუთვნილი ოთახები. სასწავლო კლასები, რომელიც მუზეუმებში უკვე იქცა ჩვეულებრივ მოვლენად, ნარმატებით გამოიყენება ექსკურსიების წინ შესავალი საუბრისათვის ან ექსკურსიის შემდეგ განხილვის ჩასატარებლად, ვინაიდან მუზეუმის თანამშრომლებსა და სკოლის პედაგოგებს მუდამ ახსოვთ, რომ მუზეუმი იდეალური ადგილია არაოფიციალური, არაფორმალური განათლებისათვის და რომ მუზეუმის დარბაზებში მიღებულ ემოციურ გამოცდილებას ვერ შეცვლის საკლასო ოთახში საუბარი.



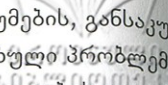
შემოსავლის წყაროდ შეიძლება იქცეს აგრეთვე ლექციები მოზრდილთათვის, რომელსაც თან ახლავს სლaidების ჩვენება. აქ მუზეუმში საუკეთესო შედეგებს იღებს სალექციო ციკლების შეთავაზებით. ჩვეულებრივ, ასეთი პროგრამებისთვის საკმარისია სალექციო დარბაზი ძირითადი საპროექციო და აკუსტიკური აღჭურვილობით. ამგვარი ციკლების ჩატარება შეიძლება გახდეს მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციის ნევრთა რაოდენობის ზრდის საშუალება და დახმარება გაუნოს მუზეუმს მოხალისეთა მოზიდვაში.

ხელოვნების ზოგიერთ მუზეუმს აქვს სტუდიები, რომლებიც იძლევა სახვითი და დეკორატიული ხელოვნების სხვადასხვა დონეზე სწავლების ორგანიზების საშუალებას – დასვენების დღეებში და საღამოობით არაფორმალური საოჯახო მეცადინეობით დაწყებული (რომელზეც ხშირად ერთი-ორი წლით ადრე ხდება ჩანერა), დამთავრებული გაცილებით მეტი, სისტემური სასწავლო კურსების ჩათვლით, ვისაც სურს უფრო ღრმად ეზიაროს ხელოვნებას. ამავე სტუდიებში შეუძლიათ იმუშაონ ადგილობრივმა პროფესიონალმა და თვითნასწავლმა მხატვრებმა, ხოლო მეცადინეობებისაგან თავისუფალ დროს სტუდიები შეიძლება გაქირავდეს. ერთ სამხრეთამერიკულ ხელოვნების მუზეუმში ყველა სტუდია დაკავებული იყო ყოველდღე, შუალამემდე!

მომგებიანი შეიძლება აღმოჩნდეს გასვლითი პროგრამები მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციის ნევრებისათვის, რომლებსაც ხელმძღვანელობენ მუზეუმის თანამშრომლები - გამოცდილი გიდები. ერთადერთი, რამაც შეიძლება ხელი შეუშალოს მუზეუმის საგანმანათლებლო პროგრამების კომერციულ წარმატებას, არის მისი ხელმძღვანელობის ან პერსონალის შემოქმედებითი წარმოსახვის უნარის არარსებობა ან ენერგიულობის დეფიციტი. ამასთან, რასაკვირველია, საჭიროა შესრულდეს პირობა, რომ მუზეუმის პრიორიტეტები იძლეოდეს საშუალებას, ამ მიზნებისათვის გამოიყოს განაკვეთები, დრო, მასალები, აღჭურვილობა და სხვა აუცილებელი რესურსი.

3.5.2.1.8. საგამომცემლო საქმიანობა და მასმედიათან ურთიერთქმედება

კოლექციების, გამოფენების კატალოგებისა და მათთან დაკავშირებული ნივნების გამოცემა დიდი ხნის განმავლობაში წარმოადგენდა შემოსავლის მნიშვნელოვან წყაროს მუზეუმებისთვის, თუმცა ბეჭდვითი პროდუქციის წარმოებას წინ არ უსწრებდა ბაზრის სერიოზული შესწავლა, რის გამოც აუცილებელი ხდებოდა ძვირადღირებული ტირაჟების ხანგრძლივად შენახვა. ტრადიციულ გამოცემებთან ერთად, ვიდეო და CD დისკების წარმოება რთული თანამედროვე ტექნოლოგიების წყალობით, რაც უზრუნველყოფს ინფორმაციის გავრცელებას მთელ მსოფლიოში კონკურენტუნარიან ფასად, შეიძლება იქცეს სარფიან, შემოსავლის დამატებით წყაროდ.



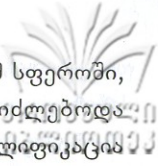
ინფორმაციის ასეთი საშუალებების განვითარებამ მუზეუმების, განსაკუთრებით ხელოვნების მუზეუმების ხელმძღვანელებს სერიოზული პრობლემა შეუქმნა სამუზეუმო ობიექტების გამოსახულებების გავრცელების გაკონტროლების თვალსაზრისით. მუზეუმებს არასოდეს აქვთ საკმარისი ფული, ამიტომ, რასაკვირველია, ძალიან დიდია სწრაფი ფინანსური სარგებლის სანაცვლოდ მულტიმედიაური მასალების წარმოების სხვისთვის მინდობის ცდუნება; მაგრამ პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია საავტორო უფლებებსა და გამოსახულებების გამოყენების შემდგომ კონტროლთან, მუზეუმების ხელმძღვანელობისაგან მოითხოვს, ზედმინევიანთ კარგად გაერკვნენ თავიანთი საკოლექციო ობიექტების ციფრულ გამოსახულებებზე უფლებების გადაცემაში, მიუხედავად იმისა, რომ ეს ტექნოლოგიები მეტად მიმზიდველია და მათი გამოყენება კი მუზეუმზე ინფორმაციის (მათ შორის - სახვითის, ახალ და გაცილებით უფრო მრავალრიცხოვან აუდიტორიაში) გასავრცელებლად - სასურველი.

შემოსავლის კიდევ ერთი წყარო, რომელიც უკანასკნელ წლებში მეტად გავრცელებულია და მუზეუმებისათვის მოაქვს საკმაოდ ბევრი ფული, არის მუზეუმის ტერიტორიის, მისი შენობების ან კოლექციების გამოყენება ფილმების, სატელევიზიო პროგრამების ან რეკლამის გადასაღებად. ამ სფეროში მუზეუმს სჭირდება გონივრული პოლიტიკა, რომელიც გაითვალისწინებს სხვადასხვა ფასებს საგანმანათლებლო, გასართობი და სარეკლამო მასალების წარმოებაზე. ამასთან, გასათვალისწინებელია არა მხოლოდ საავტორო უფლებები გამოსახულებაზე და მათი ზნეობრივი გამოყენების გარანტიები, არამედ ასევე მუზეუმის რეალური დანახარჯები, დაკავშირებული გადამღები ჯგუფების საქმიანობასთან, რომლებსაც უმეტესად უწევთ იმუშაონ მაშინ, როცა მუზეუმი დაკეტილია დამთვლიერებლებისათვის, ხშირად - ღამითაც კი.

3.5.2.1.9. ხელშეკრულებით განული მომსახურება

მუზეუმს შეუძლია სხვა მუზეუმების, სახელმწიფო დანესებულებების ან კერძო კომპანიების დაკვეთით, დადოს ხელშეკრულება კვლევების ჩატარებაზე ან ტექნიკურ მომსახურებაზე. ბევრი მუზეუმის უფლებამოსილებაში შედის არქეოლოგიური სამუშაოების ჩატარება შესაბამის გეოგრაფიულ რეგიონში, ხოლო მმართველობის ადგილობრივი ორგანოები საბუნებისმეტყველო მუზეუმის მცველებს ხშირად იწვევენ რეგიონში გავრცელებული მავნებლების სახეობის დასადგენად (მაგალითად, დასავლეთ ავსტრალიაში - გველების).

მთელი რიგი მუზეუმებისა და რეგიონული სამუზეუმო გაერთიანებების კონსერვაციის განყოფილებებმა სცადეს სხვა მუზეუმებისათვის და კერძო კოლექციონერებისათვის შეეთავაზებინათ თავიანთი სარესტავრაციო მომსა-



სურება. უკვე არსებობს გარკვეული მოკრძალებული შედეგები ამ სფეროში, თუმცა პრობლემები გაცილებით მეტი აღმოჩნდა, ვიდრე შეიძლებოდა წინასწარ გაგესაზღვრა. აღჭურვილობის ხასიათი, პერსონალის კვალიფიკაცია და მუშაობის პროცესში გამოყენებული მეთოდები, რომლებიც საჭიროა ასეთი რეგიონული სამსახურისათვის, როგორც ჩანს, არსებითად განსხვავდება იმისაგან, რისი შეთავაზებაც შეუძლია მუზეუმის ჩვეულებრივ საკონსერვაციო განყოფილებას.

ყველა მსგავს ხელშეკრულებასთან დაკავშირებულია მეტად არსებითი პრობლემა – ისინი ნაკლებ დროსა და ყურადღებას უთმობენ მუზეუმის პრიორიტეტებს და იძულებულნი არიან მთელი ძალები გადაისროლონ შემოსავლიანი კონტრაქტის შესრულებაზე. პრობლემად შეიძლება იქცეს აგრეთვე კონფლიქტი კერძო სექტორთანაც, თუ იქ ჩათვლიან, რომ მუზეუმი, რომელიც მთლიანად ან ნაწილობრივ ინახავს თავის თანამშრომლებს სახელმწიფო სუბსიდიების (დოტაციების) ხარჯზე, არღვევს თავისუფალი და თანასწორი კონკურენციის წესებს. ამიტომ მსგავსი მომსახურება უნდა განვითარდეს კერძო სექტორთან თანამშრომლობით და იმ პირობით, რომ სახელმწიფოს მიერ დაფინანსებული მუზეუმი ბაზარს სთავაზობს მომსახურებას, რომელიც არ ახდენს ადგილობრივი კერძო სექტორის საქმიანობის დუბლირებას და არა აქვს პრეტენზია დიდ კომერციულ საქმიანობაზე. ამრიგად, ვიდრე ამგვარ საქმიანობას წამოიწყებდეს, აუცილებელია, მუზეუმმა გულდასმით ჩაატაროს ბაზრის ანალიზი და შეიმუშაოს დეტალური ბიზნეს-გეგმა.

კიდევ უფრო ფუნდამენტურია პრობლემა, რომელსაც შეიძლება შეეჯახოს მუზეუმის ხელმძღვანელობა მომსახურების განვითარების ორგანიზების ხელშეკრულების დადების პროცესში. როგორ შევინარჩუნოთ სამუზეუმო საქმიანობის ატმოსფერო და ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის ის თავისუფლება, რაც ყოველთვის ახასიათებდა მუზეუმებს? ეს უფრო მნიშვნელოვანიც კია, ვიდრე კოლექციის შენახვასა და დაცვაზე ზრუნვა, ვინაიდან მუზეუმის არსებობის აზრი სწორედ დამთავალიერებლებისათვის ინფორმაციის მიწოდებაა. როგორც არ უნდა უნდოდეს ხელმძღვანელობას შემოსავლის წყაროების გაზრდა, კვლევების ჩატარებაზე ან სხვა მომსახურების განევაზე ხელშეკრულების დადებისას, არ უნდა დაუშვას, რომ მათმა შესრულებამ ზიანი მიაყენოს ან შეზღუდოს ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა.

3.5.2.2. მოზიდული სახსრები

მოზიდული სახსრები — ის თანხებია, რასაც მუზეუმის მისიის მხარდასაჭერად გაიღებენ ორგანიზაციები და კერძო პირები. თუმცა დღეს მუზეუმებს



სულ უფრო და უფრო ხშირად უნევთ ფიქრი დამოუკიდებელ შემოსავლებზე, მოზიდული სახსრები მაინც რჩება მათი ბიუჯეტის მნიშვნელოვან ნაწილად. მოზიდულ სახსრებს განეკუთვნება:

- სახელმწიფო სუბსიდიები და გრანტები;
- საგრანტო მხარდაჭერა;
- ფულადი შეწირულობით შექმნილი ანაბრები, ფონდები;
- სპონსორობა;
- ჩუქება.

სახსრების დამოუკიდებლად გამომუშავების სხვადასხვა სახეობების განხილვის შემდეგ, განვიხილავთ მოზიდული თანხების ამ ხუთ წყაროს, რომელიც რეალურად განსაზღვრავს მსოფლიოს მუზეუმების უმრავლესობის ბიუჯეტის შემოსავლის ნაწილს.

3.5.2.2.1. სახელმწიფო სუბსიდიები და გრანტები

მიზეზები, რის გამოც სახელმწიფო (მართვის ყველა დონეზე) ფინანსურ დახმარებას უწევს მუზეუმებს, მეტად მრავალგვარია, მაგრამ უმთავრესად დაკავშირებულია მუზეუმის სამ ძირითად ფუნქციასთან.

კოლექტიური მემკვიდრეობის შენახვა-დაცვა. ადამიანების ნებისმიერი გაერთიანება, იქნება ეს ერი, სახელმწიფო, ოლქი, თუ მუნიციპალიტეტი, წინაპრებისაგან იღებს და შთამომავლებს გადასცემს ბუნებრივ მემკვიდრეობას (მინას, ჰაერს და წყალს, სადაც ისინი ცხოვრობენ და რომელსაც იყენებენ) და კულტურულ მემკვიდრეობას (საკუთარი წინაპრებისა და იგივე ადგილზე მათ მოსვლამდე მცხოვრებთა ისტორია). ადამიანები მუდამ ამდიდრებენ თავის კულტურულ მემკვიდრეობას და ზემოქმედებას ახდენენ ბუნებრივ მემკვიდრეობაზე. რაც უფრო მრავალფეროვანია მოსახლეობის დემოგრაფიული და სოციო-კულტურული მახასიათებლები, მით უფრო მრავალგვარია მისი კოლექტიური მემკვიდრეობაც. ჩვენი ერთობლივი კოლექტიური მემკვიდრეობის დაცვისა და შენახვის ამოცანები (წარსულის და აწმყოსი, ბუნებრივის და კულტურულის) მუზეუმს დაკისრებული აქვს საზოგადოების მიერ. კაცობრიობისათვის ამ სასიცოცხლოდ აუცილებელი ფუნქციის შესრულება, წარმოადგენს სწორედ სახელმწიფოს მიერ მუზეუმების საქმიანობის ფინანსური მხარდაჭერის მთავარ მიზეზს.

განათლება. მუზეუმები წარმოადგენს მოსახლეობის არაფორმალური განათლების ყველაზე ეფექტურ საშუალებას, განსაკუთრებით, კოლექტიური მემკვიდრეობის სფეროში (იქნება ეს კულტურული თუ ბუნებრივი). არაფორმალური განათლება განათლების ოფიციალური სისტემის აუცილებელი დანამატია არა მხოლოდ იმის გამო, რომ კონკრეტულობას სძენს მის აბსტრაქტულ

გაკვეთილებს, არამედ უფრო მეტად იმიტომ, რომ ავსებს მის შედარებით მშრალ გაკვეთილებს ემოციებითა და ზნეობრივი შინაარსით. ფასეულობების შენახვისა და მისი შემდგომი თაობებისთვის გადაცემის აუცილებლობის განცდა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე გაგება. ქვეყნებში, სადაც წერა-კითხვის ცოდნა საყოველთაო არაა და იქ, სადაც მრავალეროვანი და რამდენიმე ენაზე მოლაპარაკე მოსახლეობაა, "ემოციური განათლების" მსგავსი დაწესებულებები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ვინაიდან მათ შესწევთ უნარი ამა თუ იმ ექსპოზიციის ერთობლივი აღქმის პროცესში ემოციურად გააერთიანონ თაობები, რომლებსაც არსებითად განსხვავებული განათლებისა და კულტურის დონე აქვთ.

კულტურული ტურიზმი. ნებისმიერ რეგიონში მუზეუმი წარმოადგენს ტურისტების მოზიდვის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს. კულტურული ტურიზმი დღეს წარმოადგენს მსოფლიო ეკონომიკის ამ უზარმაზარი დარგის ყველაზე დინამიურად განვითარებად სექტორს იმ ქვეყნებშიც კი, რომელთა მიმზიდველობა ტურიზმისათვის ადრე დამოკიდებული იყო მხოლოდ ისეთ ფაქტორზე, როგორცაა "მზე, ზღვა და ქვიშა". მთავრობებმა უნდა გამოიყენონ ამ ინდუსტრიიდან შემოსული გადასახადები, იმისათვის, რომ ტურიზმი გახდეს "განახლებადი რესურსი". მუზეუმებისთვის სახელმწიფო სუბსიდიების გაცემა წარმოადგენს ერთ-ერთ საშუალებას ბუნებრივი და კულტურული მემკვიდრეობის (კულტურული ტურიზმის ინდუსტრიის მთავარი რესურსის) დაცვისთვის.

ვინაიდან მთავრობები და მოსახლეობაც მუდმივად ცვლის სახელმწიფოს როლს მუზეუმების ცხოვრებაში, სავსებით შესაძლებელია, შეიცვალოს მუზეუმების ფინანსური მხარდაჭერის საფუძველი და დონეც. სახელმწიფო მხარდაჭერის მისაღებად მუზეუმებს სულ უფრო ხშირად უწევთ მეტიმეტად სერიოზული და უდავო საფუძვლის გამოძებნა, რამაც შეიძლება მუზეუმი აიძულოს სერიოზულად შეცვალოს თავისი პროგრამები საზოგადოების ახალი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

სახელმწიფო სუბსიდია წარმოადგენს მუზეუმების შემოსავლის უმნიშვნელოვანეს წყაროს მთელს მსოფლიოში. ბევრი სახელმწიფო და რეგიონული მუზეუმისათვის იგი შეადგენს ბიუჯეტის 90-100%-ს, ხოლო ყველა დანარჩენისათვის – 60-70%-ს იმ ქვეყნების უმრავლესობაშიც კი, სადაც მუზეუმები უფრო აქტიურად შოულობენ ფულს დამოუკიდებლად (მაგალითად, დიდ ბრიტანეთსა და კანადაში). შეერთებულ შტატებშიც კი, ამერიკის მუზეუმების ასოციაციის მიერ 1989 წელს ჩატარებული მუზეუმების ეროვნული გამოკვლევის შედეგების მოხსენების მონაცემებით, ქვეყნის ყველა მუზეუმის სახელმწიფო დაფინანსება იმ მომენტისათვის, შეადგენდა მთელი მათი შემოსავლების 39%-ს.

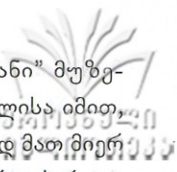


რამდენად უნდა დააფინანსოს სახელმწიფომ მუზეუმები? კვლევა თემაზე “კოლექციონირების ფასი”, ჩატარდა რამდენიმე ავტორისა და ჩვენი კოლეგის, ჯონ ნიქსის (John Nicks) მიერ, დიდი ბრიტანეთის ხელოვნებასა და ბიზნესის ლიონთეკების დეპარტამენტის შეკვეთით (გამოქვეყნებულია: London: HMSO, 1989). ჩატარებულმა კვლევამ გვიჩვენა, რომ მუზეუმის ყველა ხარჯის დაახლოებით 67%, პირდაპირ ან ირიბად დაკავშირებულია კოლექციასთან. ამერიკულ მუზეუმებში ეს ხარჯები ოდნავ ნაკლებია – დაახლოებით 56%. ესე იგი, თუ გვსურს, რომ ჩვენი კოლექტიური მემკვიდრეობა მომავალ თაობებს შევუნახოთ, შეიძლება ჩავთვალოთ, რომ სახელმწიფო სუბსიდიები თავისთავად, ან ფულადი შემონიშნულობის ანაბრებიდან მიღებულ შემოსავლებთან ერთად, უნდა შეადგენდეს მუზეუმის ბიუჯეტის 55-70%-ს. იმ სახელმწიფოში, სადაც განათლება ითვლება ერთ-ერთ მთავარ პრიორიტეტად, მთავრობამ კიდევ უფრო მეტი უნდა გააკეთოს და უზრუნველყოს მუზეუმის ბიუჯეტი დამატებითი 10-15%-ით მაინც, რათა გარანტირებული იყოს მუზეუმების მხრიდან საგანმანათლებლო ფუნქციების შესრულება.

ზოგ ქვეყნებში გულუხვმა სახელმწიფო მხარდაჭერამ ხელი შეუწყო მუზეუმებში უმაღლესი პროფესიონალიზმის ჩამოყალიბებას. ზოგიერთი მთავრობა, ყოველწლიურ ერთჯერად გადარიცხვებს აკეთებს იმ მუზეუმის ბიუჯეტში, რომელმაც შეიმუშავა მისთვის სასურველი პოლიტიკა ან მოამზადა საქმიანობის გრძელვადიანი გეგმები. ზოგ შემთხვევაში, ამგვარ მოთხოვნებს მუზეუმს წაუყენებს ხოლმე უშუალოდ ის სახელმწიფო ორგანო, რომელიც განაგებს კულტურის ან ისტორიული მემკვიდრეობის საკითხებს, ხოლო სხვა შემთხვევებში – სააგენტოები, რომლებიც შექმნილია ან უფლებამოსილია მთავრობის მიერ მუზეუმების რეგისტრაციისა და აკრედიტაციის წესების შესამუშავებლად; ამ წესებთან მუზეუმის შესაბამისობა წარმოადგენს საფუძველს გადამწყვეტილების მისაღებად: მოხდეს თუ არა საერთოდ მისი სუბსიდირება და მით უფრო იმ მოცულობით, რომელიც აღემატება გარკვეულ საარსებო მინიმუმს. მთლიანობაში, ამგვარი მოთხოვნების წაყენების შედეგი საკმაოდ დადებითი აღმოჩნდა სუბსიდიების მიმღები მუზეუმებისთვისაც და მუზეუმის სპეციალისტებისთვისაც.

3.5.2.2.2. საგრანტო მხარდაჭერა

თუ უშუალო სახელმწიფო დაქვემდებარების და ზოგიერთ “გრძელსადავიან” მუზეუმს შეუძლია ისარგებლოს სახელმწიფო სუბსიდიებით, როგორც წესი, დამოუკიდებელი არაკომერციული ასოციაციები მთავრობისა და საქველმოქმედო ფონდებისაგან მხარდაჭერას ღებულობს გრანტების ფორმით (ამ ფორმის ფინანსირებას ხშირად მიმართავს უშუალოდ სახელმწიფო დაწესებუ-



ლებებს დაქვემდებარებული ბევრი მუზეუმი, ან "გრძელსადავიანი" მუზეუმიც). გრანტები განსხვავდება სუბსიდიებისაგან, უპირველეს ყოვლისა იმით, რომ გამოიყოფა არა მუზეუმების მიმდინარე ხარჯებისათვის, არამედ მათ მიერ სახელმწიფოს ან მის მიერ უფლებამოსილი სააგენტოების მიერ მხარდაჭერილი პროგრამების განსახორციელებლად. ბევრ ქვეყანაში გრანტების სახსრების წყაროს და მათი მართვის საშუალებას წარმოადგენს ლატარეა.

არსებობს გრანტების ორი სახეობა: მიმდინარე და საპროექტო.

მიმდინარე. ასეთი გრანტები წარმოადგენს მუზეუმის ბიუჯეტში შესულ ყოველწლიურ წვლილს და ამ თვალსაზრისით მოგვავაგონებს სუბსიდიებს, ოღონდ იმ განსხვავებით, რომ მუზეუმს უწევს ყოველ წელს შეიტანოს განაცხადი გრანტის გამოყოფაზე და ზოგჯერ სულაც არაა დარწმუნებული თანხის ოდენობაში, რომლის მიღებასაც იგი ითხოვს. გრანტების გამოყოფა ხშირად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შეესატყვისება გრანტის მომთხოვნე ორგანიზაცია შესაბამის სფეროში არსებულ გარკვეულ პროფესიულ სტანდარტებს, რაც ჩვეულებრივ მითითებულია ხოლმე განაცხადის ბლანკებზე. მიმდინარე გრანტებით მიღებული სახსრები, შეიძლება დაიხარჯოს საქმიანობის საკმაოდ ფართო სპექტრზე და მიმდინარე ხარჯების დასაფარად.

საპროექტო. ამ ტიპის გრანტები ნაწილდება მიზნობრივი პროგრამის ფარგლებში და აქედან გამომდინარე, მათი ხარჯვა დაშვებულია მხოლოდ განსაზღვრული მიზნებისათვის. ზოგჯერ ამ მიზნებს განსაზღვრავს თვით მუზეუმი, მაგრამ უფრო ხშირად, მათ ადგენენ სპეციალიზებული სააგენტოები, სახელმწიფო უწყებები ან ფონდები, რომლებიც გამოიყოფენ ან ანაწილებენ გრანტებს. ყველაზე გავრცელებული პროგრამების რიცხვს განეკუთვნება დასაქმების მხარდამჭერი გრანტები. სახსრები, რომლებიც გამოიყოფა ამგვარი პროგრამების ფარგლებში, შეიძლება დაიხარჯოს მხოლოდ დამტკიცებული პროექტებით გათვალისწინებულ საქმიანობაზე და როგორც წესი, მოითხოვს ცალკე საბუღალტრო აღრიცხვას.

ბევრ მუზეუმში გრანტების მისაღები განაცხადების შედგენა ევალება განვითარების სამსახურის თანამშრომელს ან ხელშეკრულებით მომუშავე კონსულტანტს. ამ სამუშაოზე პასუხისმგებელი პირი განაცხადის შედგენამდე უნდა შეხვდეს მუზეუმის თანამშრომლებს, რომლებსაც მოუწევთ ამა თუ იმ დასაფინანსებელი პროექტის განხორციელება და დარწმუნდეს იმაში, რომ პროექტის შემუშავებისას გათვალისწინებულია ყველა საჭირო ხარჯი (დრო, სათავსოები, პერსონალი, აღჭურვილობა, დასახარჯი მასალები და რასაკვირველია, ფული). კვალიფიციური განაცხადის შესადგენად სპეციალისტის მოწვევაზე უარის თქმა (ზედმეტი დანახარჯის მიზეზით), არის ის ერთ-ერთი შეცდომა, რომელსაც უშვებს მუზეუმის ხელმძღვანელობა, რომელიც საკუთარი ენთუ-



ზიაზმის იმედზეა ხოლმე.

პროექტი, რომელზეც მუზეუმი ითხოვს საგრანტო მხარდაჭერას, ზედმეტ-წევნით შესაბამისობაში უნდა იყოს მუზეუმის გრძელვადიან პოლიტიკასა და მის პრიორიტეტებთან. რა აზრი აქვს დასაქმების მხარდამჭერ სამთავრობო პროგრამის საგრანტო კონკურსში გამარჯვებას, თუკი ეს პროგრამა ეწინააღმდეგება მუზეუმის პოლიტიკას და მოითხოვს უფრო ხანგრძლივ სწავლებას, ვიდრე ეს აუცილებელია კონკრეტული სამუზეუმო პროექტისათვის. გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანი და სასარგებლოა დაბეჯითებით ცოდნა, რომ გრანტები მიღებულია იმ შესაბამისი ორგანიზაციებისაგან, რომლებიც ეთანხმებიან მუზეუმის პრიორიტეტებს და არა გრანტების მიღება პროგრამით, რომელსაც შეუძლია შეცვალოს მუზეუმის საქმიანობის ხასიათი.

ზოგიერთი სახელმწიფო უწყება თვითონ აწარმოებს საგრანტო მხარდაჭერის საკუთარ პროგრამებს, სხვანი ამისათვის აფუძნებენ ისეთ სპეციალურ სააგენტოებს (ფონდებს), როგორცაა ხელოვნების განვითარების ეროვნული ფონდი, ჰუმანიტარულ მეცნიერებათა განვითარების ეროვნული ფონდი, ეროვნული სამეცნიერო ფონდი ან მუზეუმების მომსახურების ინსტიტუტი შეერთებულ შტატებში და მუზეუმებისა და გალერეების საქმეთა კომისია დიდ ბრიტანეთში. ამ სპეციალიზებულ სააგენტოებს შორის, ზოგიერთმა მეტად მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა გრანტის მიმღები მუზეუმების პროფესიონალიზმის ზრდაში.

კერძო საქველმოქმედო ფონდები გვევლინება საგრანტო მხარდაჭერის სულ უფრო და უფრო მნიშვნელოვან წყაროდ. მუზეუმების მხარდაჭერის ვრცელი მიზნობრივი პროგრამები აქვს, მაგალითად, გულბენკიანის ფონდს (Gulbenkian), გეთის ფონდს (Getti), ფიუ ფონდს (Pew), გარდა ამისა, შეიძლება მუზეუმებისათვის სასარგებლო აღმოჩნდეს ბევრი სხვა ფონდის ზოგად-კულტურული და საგანმანათლებლო პროგრამებიც.

3.5.2.2.3. ანაბრები და ფონდები

აშშ-ს ფარგლებს გარეთ, მუზეუმების ხელმძღვანელებს მიაჩნიათ, რომ ამერიკული მუზეუმი "საკუთარ თავს თვითონ ინახავს" და საარსებო ფულს თვითონვე გამოიმუშავებს. სინამდვილეში ასე იშვიათად ხდება ხოლმე. აშშ-ში მუზეუმების ფინანსირების გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანი ასპექტია ფილანთროპიული ანაბრების ძველი ტრადიცია. ამ ანაბრების ინვესტირება ხდება იმ პირობით, რომ ინვესტიციების პროცენტების ნაწილი გამოყენებული იქნება მუზეუმის მიმდინარე ხარჯების დასაფარად. საინვესტიციო გადაწყვეტილებებს შეიძლება იღებდნენ შესაბამისი გამოცდილების მქონე გამგეობის წევრები ან მეურვეები, მაგრამ შეიძლება ეს დაევალოს ინვესტიციებზე ან საი-

ნეესტიციო კომპანიებზე მომუშავე ინიციატივიან კონსულტანტებსაც. ანაბრებიდან ამერიკული მუზეუმების შემოსავლები ხშირად შეადგენს მათი მიმდინარე ბიუჯეტის 10-20%-ს, ხოლო აშშ-ს ზოგიერთ მუზეუმში ხელმძღვანელები გეგმავენ ყველა მიმდინარე ხარჯების 20-30%-ის ამ სახსრებით დაფარვას.

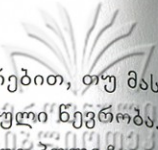
იმ მუზეუმებში, სადაც უკვე აქვთ ან იმედოვნებენ, რომ მსგავსი ანაბრები ექნებათ, ანაბრების მოზიდვაზე მუშაობა წარმოადგენს სახსრების მოძიებისა და მოზიდვის საქმიანობის მნიშვნელოვან ასპექტს. მუზეუმის ამ ფონდების ზრდაზე (როგორც მისი გრძელვადიანი ფინანსური კეთილდღეობის საფუძველზე) ზრუნვა, უპირველეს ყოვლისა, მეურვეებისა და მუზეუმის წევრთა საქმეა. ამ თვალსაზრისით განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მათი პირადი ფულადი შემოსწორება ან ანდერძები მუზეუმის სასარგებლოდ.

სამუზეუმო არარეგლამენტირებული ანაბრებისა (ე. ი. ისეთის, რომლის შედეგად მიღებული შემოსავლების გამოყენება შეიძლება მიმდინარე ხარჯების დასაფარავად) და ფონდში შენატანების მოზიდვის საუკეთესო შესაძლებლობები იხსნება კაპიტალური გარდაქმნების პერიოდებში, როდესაც შემოსწორებაზე მოთხოვნები შეიძლება დასაბუთდეს მუზეუმის განვითარების ყველაზე ზოგადი საჭიროებებით. ამგვარ ფონდებში შენატანის მოზიდვის სირთულე ისაა, რომ უკუგება ამ სახსრებს მოაქვს გარკვეული დროის შემდეგ, ხოლო მათი სარგებლიანობა საკმაოდ გაურკვეველია და არაა კონკრეტული, ამიტომ პოტენციური დონორები არ არიან დარწმუნებულნი, რომ შესძლებენ თავისი ქველმოქმედების შედეგების გაკონტროლებას და აქედან გამომდინარე - მათზე პასუხისმგებლობის აღებას. სწორედ ამიტომ იქმნება რეგლამენტირებული ანაბრის სამუზეუმო ფონდი გარკვეული მიზნებისათვის, მაგალითად, კოლექციების შესავსებად.

3.5.2.2.4. სპონსორობა

გამოფენებისა და სხვა სამუზეუმო პროგრამების სპონსორობა წარმოადგენს მუზეუმის საქმეებში კერძო ბიზნესის ჩართვის ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტურ საშუალებას. სამწუხაროდ, მუზეუმებისათვის სახელმწიფო ფინანსური მხარდაჭერის შემცირების ზოგიერთმა მომხრემ მოახერხა საზოგადოების მცირე ნაწილის დარწმუნება, თითქოს სპონსორობას შეუძლია მნიშვნელოვანილად შეცვალოს გრანტები და სუბსიდიები. მაგრამ იმ მუზეუმშიც კი, რომელიც ბევრს და ენთუზიაზმით მუშაობს სპონსორთა დახმარების მოზიდვაზე, მათგან მიღებული სახსრები სრულებითაც არაა საკმარისი მუზეუმის თუნდაც ყველაზე აუცილებელი ხარჯების დასაფარად.

მიუხედავად ამისა, კერძო სექტორის მხრიდან სპონსორობა შეიძლება იქ-



ცეს შემოსავლის საკმარისად არსებით ნაწილად, განსაკუთრებით, თუ მას ერთვის მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციის კორპორაციული წევრობა. მუზეუმს უნდა ჰქონდეს სპონსორებთან მუშაობის გარკვეული პოლიტიკა, რომელიც ნათლად ახსნის მის მისიას და უზრუნველყოფს გამოფენებისა და სპონსორების მიერ დაფინანსებული სხვა პროგრამების შინაარსისა და სტილის სრულ კონტროლს. პოტენციური სპონსორები, კომპანიების ხელმძღვანელების სახით, ჩვეულებრივ სიამოვნებით იღებენ ამ პირობებს, რომელიც მათ ათავისუფლებს სხვის საქმეში ჩარევისათვის საზოგადოებრივი კრიტიკის ქარცეცხლის საშიშროებისაგან. სპონსორების მისამართით მაღლიერების ოფიციალური გამოხატვა, ყოველთვის უნდა შეიცავდეს მუზეუმის სრული პასუხისმგებლობის აღნიშვნას დასპონსორებული პროგრამების შინაარსისა და სტილის ყველა ასპექტზე.

კერძო კომპანიები სულ უფრო მეტად ხედავენ მუზეუმების ფინანსურ მხარდაჭერაში არა ქველმოქმედების ფორმას, არამედ საზოგადოებასთან ურთიერთობის ან მარკეტინგის სტრატეგიის გარკვეულ ასპექტს. მუზეუმმა ამ ტენდენციას (რომელსაც შეუძლია მათ განკარგულებაში საკმაოდ დიდი სახსრები მოაქციოს) შეიძლება უპასუხოს მიზნობრივი მიმართვით სპონსორულ ორგანიზაციებში, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან სამუზეუმო პროგრამებით, ამა თუ იმ გამოფენის, ან მუზეუმის სხვა პროგრამების სამიზნე აუდიტორიით. მაგალითად, კომპანია, რომელიც სპეციალიზებულია ბავშვებსა და მშობლებზე ორიენტირებული საქონლისა და მომსახურების წარმოებაზე, შეიძლება დაინტერესოს საბავშვო გალერეის მხარდაჭერამ ან რაიმე საგანმანათლებლო პროგრამამ; ზოგისთვის მიმზიდველი აღმოჩნდება პროგრამა, მიმართული სამუზეუმო აუდიტორიის ეროვნული და კულტურული მრავალფეროვნების გაფართოებაზე. მუზეუმის ხელმძღვანელობა სპონსორში უნდა ხედავდეს საქმიან პარტნიორს და ცდილობდეს მასთან ურთერთმომგებიანი თანამშრომლობის დამყარებას. სრულებითაც არაა აუცილებელი, რომ სპონსორის დახმარება ძალიან დიდი იყოს; მაგალითად, ბევრი პატარა მუზეუმი თვლის, რომ უფრო ეფექტურია გამოფენების სპონსორობისთვის მოიზიდოს პატარა ადგილობრივი ფირმები – აუდიტის, საადვოკატო, სამედიცინო, სტომატოლოგიური, საპროექტო-საარქიტექტორო და ა.შ., ვისაც შეუძლია გაიღოს შედარებით მცირე, მაგრამ სამაგიეროდ რეგულარული ფულადი შენატანი, ხოლო საამისოდ, სავსებით საკმარის ჯილდოდ მიიჩნევს გამოფენის საზეიმო გახსნაზე მიწვევას.

3.5.2.2.5. საჩუქრები და შემონირულობები

შეძლებული ადამიანების მიერ ნაჩუქარი ან ანდერძით დატოვებული საგნები, ხელოვნების ნაწარმოებები და ნიმუშები, ან მათ შესაძენად განკუთვნილი ფულადი სახსრები ოდესღაც საფუძვლად დაედო ბევრი ნამყვანი მუზეუმის კოლექციას. ეს მოხდა ჯერ კიდევ იმ ეპოქაში, როდესაც მსგავსი ქველმოქმედება არ ექვემდებარებოდა არავითარ საგადასახადო შეღავათებს და ძირითადად მიმართული იყო ყოველივე იმის შენარჩუნებისაკენ, რასაც მომავალში შეიძლებოდა კულტურული ან საგანმანათლებლო ფასეულობა ჰქონოდა.

ასეთი მეცენატები ახლაც არსებობენ, ამიტომ მუზეუმებისთვის მნიშვნელოვანია, შეძლებისდაგვარად მიიპყრონ მათი ყურადღება და მოიპოვონ მათი მხარდაჭერა. ზოგიერთი ქვეყნის კანონმდებლობით გათვალისწინებულია არსებითი საგადასახადო შეღავათები იმ პირებისათვის, რომლებიც მუზეუმებს სწირავენ საგნებს, ან ფულს მათ შესაძენად, რაც ქველმოქმედებას მართლაც უფრო მიმზიდველს ხდის; მაგრამ ქვეყნების უმრავლესობაში ეს შეღავათები მეტად უმნიშვნელოა.

სხვა შესაძლო მოტივები ასეთია: უძრავ ქონებაზე ან კაპიტალიდან მიღებულ მოგებაზე გადასახადების შემცირება (ან სულაც მოხსნა), ან კულტურის ობიექტების ექსპორტის (იმპორტის) მარეგულირებელი კანონების დაცვა, რომელიც, როგორც წესი, ზღუდავს მათ საზღვარგარეთ გაყიდვას და იმავდროულად, ხელს უწყობს ეროვნული მუზეუმებისათვის გაკეთებულ შემონირულობებს. აუცილებელია მუზეუმის გამგეობის შემადგენლობაში იყოს სამემკვიდრეო სამართლის სპეციალისტი (ერთი მაინც), რომელსაც პოტენციურმა მჩუქებელმა შეიძლება მიმართოს არაფორმალური რჩევისათვის.

მუზეუმი სულ უფრო და უფრო ხშირად მიდის დასკვნამდე, რომ ფირმებსა და კომპანიებში შემონირულობაზე მისი მოთხოვნა გაცილებით უფრო წარმატებულია, თუკი ეხება არა ფულს, არამედ საქონელს ან მომსახურებას. ნატურით შემონირულობები შეიძლება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს კაპიტალური გარდაქმნების დროს, იქნება ეს ახალი შენობის აგება და აღჭურვა, თუ აღჭურვილობის ან ექსპოზიციის შეცვლა. ნატურით შემონირულობის კიდევ ერთი გავრცელებული სახეობაა კომპიუტერები, აუდიოვიზუალური აღჭურვილობა და მათი პროგრამული უზრუნველყოფა.

მნიშვნელოვანია, რომ მუზეუმმაც და მჩუქებელმაც გაიაზრონ, რომ შემონირულობის, ან ფასეულობების ანდერძით გადმოცემის შემთხვევაში, პასუხისმგებლობა გადადის მუზეუმზე; კერძოდ, მიღებული ობიექტების მომსახურება, შენახვა და დაცვა. ამის გამო მუზეუმისათვის რაიმე კოლექციის ან თუნდაც ხელოვნების რამდენიმე ნაწარმოების, საგნების, ნიმუშების ან სარქივო დოკუმენტების გადაცემას აუცილებლად თან უნდა ახლდეს შემო-

წირული მასალების შენახვასა და მომსახურებასთან დაკავშირებული ხარჯების (შენახვის ადგილის, ექსპოზიციაში ადგილის, უსაფრთხოების, კონსერვაციის, რეგისტრაციის, აღწერისა და მიღებული საჩუქრის გამო მუზეუმის კოლექციის ზრდასთან დაკავშირებული ბევრი სხვა დანახარჯის) ასანაზღაურებლად განკუთვნილი თანხების მუზეუმის ანგარიშზე გადარიცხვა. რაც უფრო დიდია შემონირული კოლექცია, მით უფრო აუცილებელია მასთან დაკავშირებული ხარჯების ფინანსური მხარდაჭერის წინასწარ უზრუნველყოფა.

მუზეუმისათვის შეთავაზებული შემონირულობები შეიძლება მიღებული იქნეს დროებით სარგებლობაში (საკითხის განხილვის პერიოდში), რაზეც აუცილებელია გაიცეს შესაბამისი ქვითარი. საჩუქრის მუდმივად შესანახად გადაცემისა და მიღების დოკუმენტში მკაფიოდ უნდა იყოს ჩამოყალიბებული, რომ მუზეუმი იღებს ჩუქების ობიექტზე საკუთრების სრულ, უვადო და უპირობო უფლებას. ობიექტის ჩუქებისას მუზეუმებმა არავითარ შემთხვევაში უნდა განაცხადონ თანხმობა არანაირ დამატებით პირობებზე; მაგალითად, მოთხოვნაზე, რომ შემონირული ობიექტები განთავსდეს მუდმივ ექსპოზიციაში ან აიკრძალოს მათი გადაცემა სხვა მუზეუმისათვის დროებით სარგებლობაში. თუ მუზეუმის კოლექციაში მაინც აღმოჩნდა ექსპონატები ჩუქების ამგვარი პირობებით, აუცილებელია ყველა შესაძლო ნაბიჯის გადადგმა იმისათვის, რომ დაიდოს ახალი შეთანხმება მჩუქებლის მემკვიდრეებთან ან საკუთრების განმკარგველებთან. მსგავსი ვალდებულებები შეიძლება იქცეს მუზეუმის მუშაობის სერიოზული შეფერხების მიზეზად, რადგან შეზღუდავს ამ ნივთების ექსპონირების ან გამოფენებში ჩართვის შესაძლებლობებს, ხოლო ამ შეზღუდვებისაგან გათავისუფლება შემდგომში მეტად რთული ხდება ხოლმე, რასაც დაადასტურებენ, მაგალითად, პენსილვანიაში ბარნისის (Barnes) ფონდის ან გლაზგოში ბარელის (Burrell) კოლექციის გამგეობის წევრები.

3.5.2.3. კამპანიის ორგანიზება სახსრების მოსაზიდად

სახსრების მოზიდვის კამპანიები - ფანდრაიზინგი (ინგლისური სიტყვებიდან Raise Funds - ფულის შეგროვება) შემონირულობების მნიშვნელოვანი საშუალებაა. ისინი შეიძლება იყოს სრულიად განსხვავებული მასშტაბისა და დანიშნულების - დანყებული ერთჯერადი გრანდიოზული აქციით და დამთავრებული მიმდინარე ბიუჯეტში მოკრძალებული ყოველწლიური შენატანის შეგროვებით, მაგრამ ჩვეულებრივ, ეს საქმიანობა შემდეგნაირად ვითარდება.

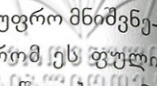
საორგანიზაციო კომიტეტის ფორმირება. ფულის შეგროვება მუზეუმის საქმიანობებისთვის წარმოადგენს სოციალურ აქციას და უმჯობესია, როდესაც ამას აკეთებს ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც დარწმუნებულია, რომ საქმიანობა

თანხის მოპოვება აუცილებელია, ვინაიდან მათ სჯერათ, რომ პროექტი ან პროგრამა, რომლისთვისაც კეთდება ფანდრაიზინგი, მნიშვნელოვანია. საორგანიზაციო კომიტეტში მონაწილეობის აუცილებელი პირობა უნდა იყოს პირადი ფულადი შენატანი; გამგეობის წევრმა ან განვითარების მენეჯერმა, რომელიც ადგენს კომიტეტის შემადგენლობას, წინასწარ უნდა განსაზღვროს კომიტეტის პოტენციური წევრების შემონირულობების ოდენობა, რაც ქმნის შესაძლებლობას სხვადასხვა პირს ეთხოვოს სხვადასხვა რაოდენობის თანხა, როდესაც მათ მოინვევენ კამპანიაში მონაწილეობის მისაღებად. თავისი შესაძლებლობების შესაბამისი შენატანის გაკეთების გარეშე, ნაკლებ სავარაუდოა, რომ კომიტეტის წევრები, შეძლებენ სხვების დარწმუნებას იმაში, რომ მათაც ანალოგიური გააკეთონ. მაგრამ ისინი, ვინც უკვე შეიტანა თავისი წვლილი კამპანიაში, როგორც წესი, უფრო დაჟინებით და წარმატებით არწმუნებენ სხვებს - გააკეთონ იგივე. კომიტეტის წევრების შერჩევისას (გარდა მზადყოფნისა, შეიტანონ მათთვის შესაძლებელი ფულადი წვლილი კამპანიაში), გათვალისწინებული უნდა იყოს ისიც, რომ ისინი მიეკუთვნებოდნენ სავარაუდო დონორების ჯგუფებს. მაგალითად, თუ რაიმე საწარმო ავლენს განსაკუთრებულ ინტერესს მუზეუმის ან მისი რომელიმე გამოფენის მიმართ, მაშინ ღირს ამ საწარმოს ხელმძღვანელების მოზიდვა კომიტეტში სამუშაოდ.

კომიტეტის თავმჯდომარის თანამდებობის დასაკავებლად საუკეთესო კანდიდატები არიან მისი ყველაზე აქტიური და პასუხისმგებლობის გრძნობით აღსავსე წევრები. გარდა ამისა, ხშირად სასარგებლოა იყოს აგრეთვე “საპატიო თავმჯდომარეც” - ცნობილი ადამიანი, რომელიც ნებას რთავს მათ, გამოიყენონ მისი სახელი კამპანიის მხარდასაჭერად; დიდ ბრიტანეთში ამ როლში ხშირად სამეფო ოჯახის წევრები გამოდიან ხოლმე, სხვა ქვეყნებში - ხელოვნების ცნობილი მოღვაწეები, სპორტსმენები, შოუ-ბიზნესის წარმომადგენლები, უფრო იშვიათად - გადამდგარი (და შესაბამისად - პირადი ინტერესებისაგან თავისუფალი) პოლიტიკური მოღვაწეები.

კომიტეტს შეიძლება დასჭირდეს ფანდრაიზინგის პროფესიონალი კონსულტანტების დახმარება; მას მოუწევს აგრეთვე მომავალი კამპანიის ბიუჯეტის შედგენა და შეთანხმება, რომელიც ჩვეულებრივ არ აღემატება იმ თანხის 10-12%-ს, რომლის შეგროვებაც იგეგმება. ფანდრაიზინგის სპეციალისტებს შეუძლიათ შეაფასონ დასახული მიზნების რეალურობა და აღმოუჩინონ საკმარის სერიოზული დახმარება კამპანიის დაგეგმვას, მაგრამ, სამწუხაროდ, ვერ შეძლებენ კომიტეტის მთავარი სამუშაოს გაკეთებას - საკუთრივ სახსრების მოზიდვასა და შეგროვებას.

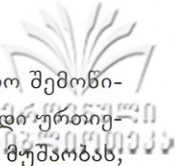
კამპანიის დასაბუთება. ფანდრაიზინგის პირველი წესი ასეთია: “თუ არ სთხოვ, ვერც მიიღებ”. ამასთან, მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ განიმარტოს,



თუ როგორ დაიხარჯება შეგროვილი ფული, არამედ გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანია – დამთვალეირებლები დარწმუნებული იყვნენ, რომ ეს ფული მუზეუმს აუცილებლად სჭირდება. ეს ამოცანები ჩვეულებრივ წყდება ფანდრაიზინგის ჩატარების შესახებ ოფიციალურ განცხადებაში, სადაც მუზეუმის ხელმძღვანელობა ასაბუთებს დასაფინანსებელი პროექტის ან პროგრამების აუცილებლობას. ამგვარი განცხადების შედგენამ და გამოქვეყნებამ (რომელიც შინაარსით დამაჯერებელია და ფორმით კი მიმზიდველი) შეიძლება გადაამწყვეტი როლი ითამაშოს კამპანიის წარმატებაში.

კამპანიის დაგეგმვა. კამპანიის წარმატების სამი მეოთხედი არის დაგეგმვა და ერთი მეოთხედი - მისი შესრულება. კამპანიის გეგმა უნდა ადგენდეს ადექვატურ, მაგრამ რეალურ მიზანს, განსაზღვრავდეს დონორების პოტენციურ ჯგუფებს და სავარაუდო თანხებს, რომელიც უნდა შეგროვდეს თითოეულ მათგანიდან, რითაც მიღწეული იქნება გეგმით გათვალისწინებული შედეგი. არ უნდა დაგვაფინყდეს, რომ ადამიანები ფულს აძლევენ სხვა ადამიანებს (და არა პროექტებს ან მათ დასაბუთებას), ამიტომ აუცილებელია გეგმაში ჩამოთვლილი იყოს ყველა ფანდრაიზერი იმ პირების მითითებით, რომელთაგან მათ სახსრების მიღების იმედი აქვთ. კომიტეტში სამუშაოდ არჩეული წარმოების წარმომადგენელი უნდა დაეხმაროს ამ საწარმოს იმ ხელმძღვანელთა სიის შედგენაში, რომლებსაც შეიძლება მივმართოთ შემოწირულობისათვის. კამპანიის ჩატარებაში უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს საუკეთესო დროის შერჩევა კამპანიის ჩასატარებლად: გეგმაში უნდა განისაზღვროს საუკეთესო დრო პირდაპირი ინდივიდუალური მიმართვებისთვის კორპორაციულ თუ კერძო პირებთან, ხოლო შემდეგში - შემდგომი მასობრივი კამპანიისთვისაც. გაზაფხულს ხშირად თვლიან იდეალურ დროდ ინდივიდუალური შემოწირულობების მისაღებად; ვინაიდან ითვალისწინებენ, რომ სასკოლო არდადეგები ნამდვილად არ არის კარგი დრო იმ ადამიანებისთვის მისამართად, ვისაც ოჯახი ჰყავს. რაც შეეხება კორპორაციებს, აქ აუცილებელია იმის გარკვევა, როდის განიხილება მათთან საზოგადოებასთან ურთიერთობის განყოფილების ბიუჯეტი.

სანიმუშო შემოწირულობები. ჩვეულებრივ, მიზნობრივი თანხის დაახლოებით 80-90% გროვდება ხოლმე დონორების მხოლოდ 10%-საგან. ამიტომ, როგორც წესი, კამპანია იწყება საკმაოდ მშვიდი სტადიიდან, როდესაც ფანდრაიზერები მუზეუმის ოფიციალურ განცხადებას აგზავნიან ძირითად დონორებთან “სანიმუშო შემოწირულობების” მიღების მიზნით - იმ თანხებისა, რომელიც შემდგომში მაგალითად გამოიყენება (ანონიმურად ან დონორების დასახელებით, მათი სურვილის შესაბამისად) იმავე ჯგუფის სხვა პოტენციურ დონორებისადმი მიმართვის დროს. ეს დაეხმარება მათ სხვა დონორების



დარწმუნებაში, რომ იმოქმედონ ლიდერის მსგავსად. სამაგალითო შემოწნი-
რულობები ყოველთვის უნდა იქნას მოზიდული დონორებთან პირადი ურთიე-
რობის შედეგად; რაც შეეხება უფრო ფართო საზოგადოებასთან მუშაობას,
კომიტეტის გადანყვებილების შესაბამისად, ის შეიძლება ჩატარდეს ფოსტით,
ტელეფონით ან პირადი შეხვედრებით.

ფართო კამპანია. სანიმუშო შემოწნირულობების შეგროვების შემდეგ ინ-
ყება ფართოდ რეკლამირებული და პროპაგანდირებული კამპანია, მიმართული
შედარებით მცირე თანხების შეგროვებაზე დონორების მაქსიმალურად დიდი
რაოდენობისაგან (ხშირად ის შეგროვებული საერთო თანხის მხოლოდ 5-10%-
ს შეადგენს), რომელიც მოიცავს ფანდრაიზინგის უამრავ მრავალფეროვან
ღონისძიებას. ამ სტადიის აზრი და ფასეულობა ისაა, რომ გამოავლინოს და
აჩვენოს დაფინანსების მომთხოვნი მუზეუმის ან პროექტის მიმართ საზოგა-
დოებრივი მხარდაჭერის დონე.

თანხების შეგროვება. ფირმები და სანარმოები ხშირად იღებენ ვალდე-
ბულებებს, დროთა განმავლობაში მუზეუმის ანგარიშზე შეიტანონ გარკვეული
თანხები. ყველაფერი უნდა ვილონოთ, რომ კამპანიის დროს შემოწნირულობების
გაკეთება შეიძლებოდეს უნაღდო ანგარიშის ნებისმიერი ფორმით, იქნება ეს
გადახდის ჩეკები გადადებული თარიღით, თუ განკარგულებები გადახდის შე-
სახებ, ვალდებულებები, პირდაპირი დებეტი ან საგარანტიო წერილები, მაგ-
რამ რამდენადაც კარგად უნდა იყოს ორგანიზებული ყოველივე ეს, კამპანია
ვერ დასრულდება, ვიდრე ყველა შეპირებული თანხა არ იქნება მიღებული.

დონორებისთვის მადლობის გადახდა. ახლა მუზეუმი ვალდებულია შე-
საბამისი მადლობა გადაუხადოს დონორებს. მადლიერების ფორმები შეიძლება
მეტად განსხვავებული იყოს - კამპანიის წარმატებით დასრულების აღსანიშნავი
მიღებით დაწყებული და გულუხვი მეცენატის მისამართით მადლიერების
სიტყვებით სავსე მემორიალური დაფის გახსნით დამთავრებული. აღნიშნული
უნდა იყოს ყველაზე წვრილმანი შენატანიც კი.

შედეგების შეფასება. მიუხედავად იმისა, კამპანია მთლიანად აღმოჩნდა
წარმატებული თუ ნაწილობრივ, იგი არ უნდა დასრულდეს კომიტეტის ოფიცია-
ლური შეფასების გარეშე. დეტალურ ანგარიშში წარმოდგენილი ეს გამოცდი-
ლება, ერთგვარი სახელმძღვანელო სცენარი გახდება შემდეგი კამპანიის
საორგანიზაციო კომიტეტისათვის. შემდეგი კამპანიის მომზადებისას აუცი-
ლებელი იქნება აგრეთვე საჭირო ადამიანებისა და კომპანიების მისამართების
ნუსხის გადახალისება-გამდიდრება.

3.5.3. ხარჯების კონტროლი და აღრიცხვა

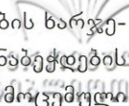


ეროვნული
საჯანდაცო
სამსახური

გამოთქმა “რაც დაზოგე, ის მოიგე” ნამდვილად ეხება მუზეუმების ფინანსურ მენეჯმენტს. სხვადასხვა წყაროებიდან შემოსავლების მიღების სირთულეების გათვალისწინებით (იხ. 3.5.2), ისევე, როგორც საბიუჯეტო შეზღუდვების დაცვის სიძნელეების (უშუალო დაქვემდებარების სახელმწიფო მუზეუმებისათვის) გამო, მუზეუმის ხელმძღვანელობას უნევს მკაცრად გააკონტროლოს თავისი ხარჯები.

ბიუჯეტის შემუშავების წლიური ციკლის მართვის გარდა (იხ. 3.5.1.) მუზეუმის დირექტორსა და ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელს შეუძლიათ შემოსუბუქონ კონტროლის მოვალეობა, თუ მუზეუმის საორგანიზაციო სქემაში თითოეული თანამდებობისათვის დაადგენენ *ფინანსური პასუხისმგებლობის გარკვეულ დონეს*. მატერიალური პასუხისმგებლობის მქონე მუზეუმის თითოეული თანამშრომლისათვის განისაზღვრება გარკვეული მაქსიმალური თანხა, რომლის ფარგლებშიც მას აქვს უფლება - განკარგოს მუზეუმის რესურსები. მისი განყოფილების მოთხოვნები, რომელიც აღემატება ამ თანხას, განსახილველად გადაეცემა შემდეგ საფეხურზე და ა.შ. თავისი ფინანსური უფლებამოსილების ფარგლებში თითოეულ თანამშრომელს უფლება აქვს ფინანსური სამსახურის მეშვეობით გააკეთოს განაცხადი ამა თუ იმ საქონლის ან მომსახურების საჭიროების შესახებ. *პირდაპირი შეკვეთები* ამა თუ იმ საქონლის ან მომსახურების მოწოდებაზე ხორციელდება მხოლოდ ფინანსური სამსახურის მიერ გაკეთებული განაცხადების შესაბამისად, რომელიც ხელმოწერილია შესაბამისი ქვედანაყოფის ხელმძღვანელისა და ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელის მიერ.

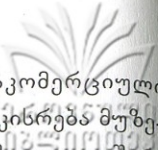
მუზეუმის ნებისმიერი *ხელშეკრულებები* მენარდეებთან - გამოფენების დამზადებიდან დანყებული, დამთავრებული დალაგებითა და კვებით - უნდა დაიდოს ტენდერებისა და კონკურსების ჩატარების შედეგად სამუზეუმო პოლიტიკის გათვალისწინებით, რომელიც შეთანხმებულია ზემდგომ ორგანოებთან ან იმ ორგანიზაციებთან, რომლისგანაც მუზეუმმა უკვე მიიღო ან აპირებს გრანტების მიღებას. ამ ორგანიზაციების მიერ დანესებული შეზღუდვების გათვალისწინებითაც კი მუზეუმის ხელმძღვანელობა მაინც არ უნდა აჰყვეს იმ მენარდეების ავტომატური არჩევის ცდუნებას, რომლებიც ყველაზე დაბალ ფასებს სთავაზობენ მას. ძალიან ხშირად - განსაკუთრებით უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ან გამოფენების პროექტირებისას, მუზეუმისთვის აუცილებელია ჰქონდეს უფლება, აირჩიოს უფრო ძვირადღირებული მომსახურება და საქონელი, რომელიც იძლევა მისი სტანდარტების დაცვის გარანტიას.



ნლის განმავლობაში ბიუჯეტთან მიმართებაში განყოფილებების ხარჯების კონტროლი ახლა ჩვეულებრივ წარმოებს კომპიუტერული ამონაბეჭდების მიხედვით, რომელიც აჩვენებს დაგეგმილი ხარჯების ცვლილებას მომენტისათვის. ყველა ეს ცვლილება ყოველთვიურად უნდა განიხილებოდეს ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებთან; გარკვეული დასაშვები დონის გადამეტების შემთხვევაში, ვთქვათ, 10-15%, მათ შესახებ ინფორმაცია აუცილებელია მიენოდოს მუზეუმის ხელმძღვანელობას. მსგავსი გადამეტებები ხშირად დაკავშირებულია მოულოდნელად გაჩენილ შესაძლებლობებთან; ასე რომ, ეს შემოთვებას არ უნდა ინვესტავდეს; მიუხედავად ამისა, დირექტორსა და ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელს ყოველთვის უნდა ჰქონდეთ გარკვეული გეგმა, თუ როგორ უნდა იარსებონ დამტკიცებული ბიუჯეტის ფარგლებში. ყველაზე ხშირად იძულებულნი არიან ხოლმე ერთი განყოფილების ან ქვედანაყოფის გადახარჯვა დაფარონ მეორესათვის თანხების დაკლებით; ამგვარი ქმედებები შეიძლება აღმოჩნდეს არა მხოლოდ აუცილებელი, არამედ თავდაპირველი გეგმების რეალურ ცხოვრებასთან ადაპტაციის საკვებით კონსტრუქციული საშუალებაც, ოღონდ იმ პირობით, რომ ისინი დოკუმენტურად იქნება დაფიქსირებული, შეთანხმებული ყველა დაინტერესებულ პირთან და გათვალისწინებული მომავალი წლის ბიუჯეტზე მუშაობისას.

თითქმის ყველა მუზეუმს უწევს ხარჯებისა და შემოსავლების ყოველწლიური რევიზიის ჩატარება. საბალანსო ანგარიში – ამ რევიზიების ჩვეულებრივი შედეგი არ ასახავს მუზეუმის კოლექციების ჭეშმარიტ ფასეულობას, რომლებსაც როგორც წესი, საბუღალტრო აღრიცხვის მიზნით, მიეწერება მხოლოდ გარკვეული ნომინალური ღირებულება. არის *არაერთი გონივრული მიზეზი კოლექციების შეფასების წინააღმდეგ*; კერძოდ, უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული მოსაზრებები და სხვა. ჩვენს წიგნში “*კოლექციონირების ფასი*” (*The Cost of Collecting*. London: HMSO, 1989) მუზეუმებს ვთავაზობთ კოლექციების შეფასებას არა წარმოსახვითი სააუქციონო ფასებით, არამედ მუზეუმის კოლექციის ობიექტების რეალური, პრაქტიკაში ჩამოყალიბებული ღირებულების მიხედვით, რომელიც გამოიკვეთა მუზეუმის განკარგულებაში მათი არსებობის განმავლობაში და რომელსაც შეიძლება ეწოდოს არსებული კოლექციის “დაგროვებული ღირებულება”.

მთელ რიგ ქვეყნებში მუზეუმები გათავისუფლებულია ბევრი გადასახადისაგან იმის გამო, რომ ისინი სახელმწიფო დაწესებულებები ან საქველმოქმედო ორგანიზაციებია. ბევრ მუზეუმს აქვს უფლება, არ გადაიხადოს გადასახადი გაყიდვებიდან და დამატებითი ღირებულების გადასახადი. ამჟამად აშშ-ში მუზეუმებს უხდებათ საშემოსავლო გადასახადის გადახდა იმ შემოსავლებიდან, რომლებიც მიღებულია არაძირითადი საქმიანობიდან, ანუ ისეთიდან,



რომელიც არაა დაკავშირებული მათი, როგორც არაკომერციული ორგანიზაციების საქმიანობასთან. მაგალითად, გადასახადი ეკისრება მუზეუმის მალაზიას იმ საქონლის გაყიდვაზე, რომელსაც არა აქვს უზუალო კავშირი მუზეუმის კოლექციებთან.

მიმდინარე ხარჯების აღრიცხვა და საბუღალტრო ანგარიშგება ჩვეულებრივ ხდება შემდეგი პუნქტების მიხედვით:

- ხელფასი და შეღავათები;
- უძრავი ქონების მომსახურება;
- შენახვა და რესტავრაცია;
- დამთვლიერებელზე ორიენტირებული პროგრამები;
- მარკეტინგი;
- ადმინისტრირება.

ხელფასი და შეღავათები. მუზეუმები მეტად შრომატევადი დაწესებულებებია. მიუხედავად იმისა, რომ თანამშრომლების ხელფასი ხშირად არაა მაღალი, მთლიანობაში ხელფასებისა და შეღავათების თანხა ხშირად შეადგენს მუზეუმის მთლიანი ხარჯების 50-65%-ს. ცნობილია შემთხვევები, როდესაც მუზეუმის სახელფასო ხარჯები კიდევ უფრო მეტია და აღწევს 70-80%-ს. ეს განსაკუთრებით დამახასიათებელია უშუალო სახელმწიფო დაქვემდებარების მუზეუმებისათვის, სადაც თანამშრომლების ანაზღაურების დონე (რომლებიც სახელმწიფო მოხელეები არიან) მუდმივად იზრდება, მიუხედავად იმისა, რომ გამუდმებით მცირდება მუზეუმებისათვის სახელმწიფო ასიგნებები. 65%-იანი დონის გადაჭარბება უნდა ჩაითვალოს საგანგაშო მაჩვენებლად, ვინაიდან მუზეუმს ძალიან ცოტა ფული რჩება მისი უმნიშვნელოვანესი ამოცანების შესასრულებლად; 55% სავსებით მისაღებია მუზეუმების უმრავლესობისათვის. თანამშრომლებისთვის გაცემული დანამატები ქვეყნების უმრავლესობაში არ აღემატება ხელფასის თანხის 15-20%-ს.


უძრავი ქონების მომსახურება. ეს ხარჯები დაკავშირებულია მუზეუმის ტერიტორიისა და შენობების მომსახურებასთან. ამ გრაფას განეკუთვნება ქირა და (ან) უძრავი ქონების გადასახადი, კომუნალური მომსახურების, ტერიტორიის მომსახურების, შენობების მომსახურებისა და რემონტის, უსაფრთხოების სისტემების დამონტაჟებისა და მომსახურების, შენობის დაზღვევის ხარჯები. მაგრამ მასში არ შედის დიდი რემონტის ან რეკონსტრუქციის ხარჯები, რომლებიც ეკუთვნის კაპიტალური ხარჯების გრაფას. შიდა გარემოს მდგომარეობის და უსაფრთხოების აუცილებელი დონის შენარჩუნება მუზეუმს იაფი არ უჯდება; ასე რომ, დანახარჯები უძრავი ქონების მომსახურებაზე მუზეუმებში ჩვეულებრივ შეადგენს მთელი ხარჯების 15-20%-ს, თუ ზემდგომმა ორგანომ ამ ფუნქციების ნაწილი მაინც არ გადააბარა რაიმე ცენტრალიზებულ სახელ-

მნიფო სამსახურს.

შენახვა და რესტავრაცია. მუზეუმების უმრავლესობას უწევს თავისი ბიუჯეტის 5-10%-ის გამოყოფა კოლექციების მომსახურების უშუალო ხარჯებისათვის, შესაბამისი განყოფილებებისა და სამსახურების თანამშრომლების ხელფასების გარდა. უფრო დაბალი ხარჯები შენახვასა და რესტავრაციაზე, ჩვეულებრივ, მიანიშნებს მუზეუმის მიერ მისი უმთავრესი რესურსის მიმართ შეუფერებელ დამოკიდებულებაზე. მაგრამ კონსერვაციისა და რესტავრაციის ამ პირდაპირი ხარჯებითაც ჯერ კიდევ არ ამოიწურება კოლექციების მართვის მუზეუმის ყველა ხარჯი. მაგალითად, მათში არ შედის ახალ შენაძენებთან დაკავშირებული ხარჯები (ისინი არ მიეკუთვნება მიმდინარე ბიუჯეტს), რომელთა აუცილებლობაც განპირობებულია მხოლოდ კოლექციების არსებობით; და ირიბი დანახარჯები უძრავი ქონების მართვასა და მომსახურებაზე, რომელიც დაკავშირებულია ექსპონატების შენახვისათვის გარემოს აუცილებელი პარამეტრების შექმნისა და შენარჩუნებისათვის. კოლექციების მომსახურების საერთო ღირებულების კვლევამ 100 ბრიტანულ მუზეუმში 1988-1989 წლებში (The Cost of Collecting. London: HMSO, 1989) გვიჩვენა, რომ იმ თანამშრომლების ხელფასებისა და შეღავათების გათვალისწინებით, რომელთა ფუნქციებიც დაკავშირებულია კოლექციებთან, ხარჯვის ამ გრაფაზე მოდის მუზეუმის ბიუჯეტის არანაკლებ 38%, ხოლო ირიბი დანახარჯების გათვალისწინებით, შენობის მართვასა და მომსახურებაზე, რომელიც განპირობებულია კოლექციების საჭიროებებით – დაახლოებით 66,5%. თუ ამას დაემატებთ ახალ შენაძენებთან დაკავშირებულ საშუალო დანახარჯებს, მაშინ კოლექციებზე მოდის მუზეუმის მთელი ხარჯების 69%.

დამთვლიერებელზე ორიენტირებული პროგრამები. თუ მუზეუმს სურს ჰქონდეს გამოფენების სიცოცხლისუნარიანი და ზედმიწევნით დამუშავებული პროგრამა და გარდა ამისა, დამთვლიერებლებზე ორიენტირებული საგანმანათლებლო და სხვა მომსახურება, მან აუცილებლად უნდა გამოყოს ამ საქმიანობისათვის (ხელფასების გარდა) მიმდინარე ბიუჯეტის არანაკლებ 10-15%-ისა. როგორც წესი, ამ პროგრამების ფინანსირების უფრო დაბალი დონე მუზეუმს არ აძლევს შესაძლებლობას, საგრძნობ წარმატებას მიაღწიოს ამ სფეროში. ვინაიდან ამ პროგრამებიდან ზოგიერთს მაინც შეუძლია შემოსავლის მოტანა, მუზეუმში უშუალოდ უნდა იყოს დაინტერესებული (მატერიალურადაც და თავისი მისიის განხორციელების მხრივაც) ამ მიზნებისათვის სახსრების გამოყოფაში.

მარკეტინგი. მუზეუმების ბიუჯეტების ყველაზე გავრცელებული შეცდომაა მარკეტინგისათვის აუცილებელი სახსრების არარსებობა. ვენის საგამოფენო ცენტრმა ცოტა ხნის წინ აღმოაჩინა, რომ მის მიერ მოწყობილი ერთი



მხატვრის ნამუშევრების რეტროსპექტივა გაცილებით უფრო წარმატებული აღმოჩნდა, ვიდრე ამავე მხატვრის ნამუშევრების გამოფენა, რომელიც ვენის ხელოვნების სხვა მუზეუმმა მოაწყო სულ რაღაც ორი წლით ადრე და რომელმაც თითქოსდა “გააძღო” ამ მხატვრისადმი ინტერესის ბაზარი. მაგრამ ამ ორ ექსპოზიციას შორის იყო არსებითი სხვაობა: მოგვიანებით მოწყობილი და უფრო წარმატებული რეტროსპექტივის ავტორებმა თავის განკარგულებაში მიიღეს და მარკეტინგისათვის შემოქმედებითად გამოიყენეს დიდი სახსრები, ხოლო უფრო ადრეული და ნაკლებად წარმატებული გამოფენის ორგანიზატორებმა, ჩაატარეს მხოლოდ მინიმალურად აუცილებელი მარკეტინგული სამუშაო, როგორც ეს ჩვეულებრივ კეთდება სამუზეუმო სამყაროში. დასვენებისა და გართობის სფეროს კომერციული საწარმოების უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ მარკეტინგისათვის უნდა გამოიყოს შემოსავლის არანაკლებ 25%-სა; მხოლოდ მაშინ შეიძლება იყო დარწმუნებული, რომ თითოეულ დამთვალიერებელს, რომელმაც გადაიხადა ფული, ფებდაფებ მოყვება შემდეგი, მაგრამ 10% აბსოლუტური მინიმუმა. სამწუხაროდ, მუზეუმების უმრავლესობის მარკეტინგული ბიუჯეტი შორსაა ამ მინიმალური მაჩვენებლისგანაც კი. სამუზეუმო მარკეტინგის გონივრული ბიუჯეტი უნდა შეადგენდეს მუზეუმის ყველა მიმდინარე ხარჯების არანაკლებ 5%-ს.

ადმინისტრირება. ესაა ჩვეულებრივი ხარჯები მართვით, კომუნიკაციებით, საბუღალტრო აღრიცხვით, აუდიტით დაკავებული თანამშრომლების ხელფასისათვის, აგრეთვე საკანცელარიო, საფოსტო და სხვა ხარჯები, რომლებზეც ჩვეულებრივ გამოიყოფა ბიუჯეტის არანაკლებ 5%.

სურ. 3.3.-ში მოყვანილია მიახლოებითი დიაგრამა ყველა დასახელებული კომპონენტის მიხედვით.

3.5.4. დაზღვევა

რამდენიმე წლის წინ, თვრამეტი თვის განმავლობაში სხვადასხვა კოლექციებიდან შეკრებილი ექსპონატების დიდი საერთაშორისო გამოფენის კურატორებად მუშაობის შედეგად, ამ წიგნის ავტორები მივიდნენ დასკვნამდე, რომ აუცილებელი იყო დაზღვევებისა და კომპენსაციებთან დაკავშირებული სამუშაოს შესასრულებლად თავიდანვე დაგვექირავებინა სპეციალური თანამშრომლი, ვინაიდან რთული აღმოჩნდა მოგვეგვარებინა ამ საკითხებთან დაკავშირებული ყველა პრობლემა – დანყებული ექსპონატების დროებით სარგებლობაში გადაცემით, მათი შემდგომი დაბრუნების პირობების ჩამონათვალით დამთავრებული.

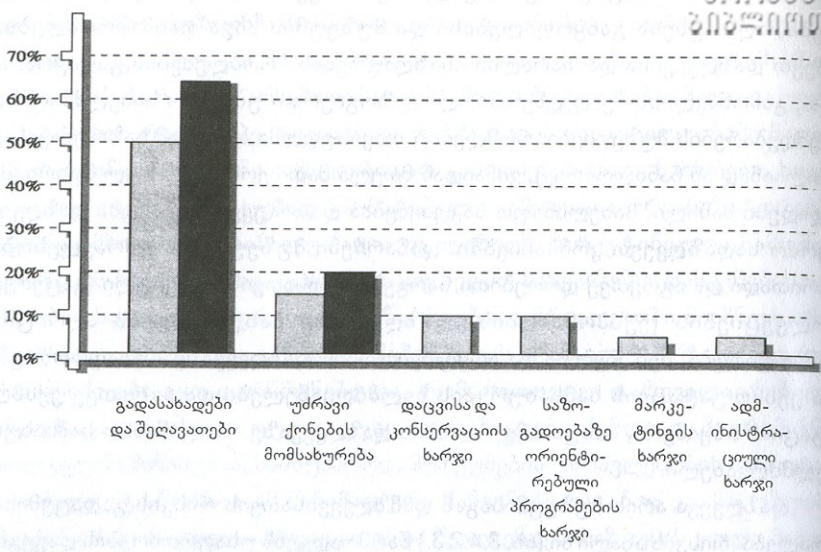


მიუხედავად იმისა, რომ ეს ფუნქცია არ არის ჩართული მუზეუმის თანამშრომლების სამსახურებრივი მოვალეობების ჩვენს სიაში (იხ. დანართი), მცველებს, აღრიცხვის განყოფილებისა და მუზეუმის სხვა თანამშრომლებსაც უნევთ დაზღვევისა და ზარალის ანაზღაურების პრობლემების გადაჭრა. ალბათ, გამონაკლისს შეადგენენ მხოლოდ ზოგიერთი უშუალო სახელმწიფო დაქვემდებარების მუზეუმები, რომლებიც თავისუფლნი არიან ამ საზრუნავისაგან (მთლიანად ან ნაწილობრივ), ვინაიდან მთელი მათი ქონება ან სულ მცირე, მისი უდიდესი ნაწილი, სახელმწიფო საკუთრებაა და არ ექვემდებარება დაზღვევას კერძო სადაზღვევო კომპანიებში. დანარჩენი მუზეუმების უმრავლესობაში ძირითადი და აგრეთვე დროებითი სარგებლობისათვის მიღებული (გაცემული) კოლექციების (ექსპონატების) დაზღვევაზე პასუხს აგებს აღრიცხვის განყოფილება, შენობებისა და აღჭურვილობის დაზღვევაზე - უსაფრთხოებისა და ექსპლუატაციის სამსახურების ხელმძღვანელები და აგრეთვე ექსპლუატაციის ინჟინერი, პასუხისმგებლობის დაზღვევაზე - საფინანსო სამსახურის ხელმძღვანელი.

დაზღვევა არის მუზეუმისაგან დამზღვევისათვის რისკის გადაცემის საშუალება. რისკის ანალიზი (იხ. 3.4.2.3.) წარმოადგენს უსაფრთხოების დაგეგმვის მნიშვნელოვან ასპექტს, ხოლო დაზღვევა “რისკის მართვის” ერთ-ერთი საშუალებაა, რომელსაც ფინანსური პასუხისმგებლობა შესაძლო ზარალისათვის გადააქვს დამზღვევზე. ჩვეულებრივ მუზეუმები იყენებენ დაზღვევის შემდეგ სახეებს:

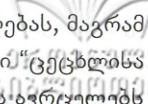
- კოლექციის დაზღვევა;
- ნაგებობების დაზღვევა;
- აღჭურვილობის დაზღვევა;
- სამოქალაქო პასუხისმგებლობის დაზღვევა;
- სესხების დაზღვევა.

კოლექციის დაზღვევა. დაზღვევის ამ სახეობას ხშირად უწოდებენ “ხელოვნების ნაწარმოებების დაზღვევას” კოლექციების ყველა ტიპისათვის. იგი ეფუძნება კოლექციის საინვენტარო აღწერას და მის სადაზღვევო შეფასებას. საინვენტარო აღწერა უნდა შეიცავდეს ცნობებს ობიექტების ამჟამინდელ ადგილმდებარეობაზე - ახლახან, ერთი ევროპული მუზეუმის დამზღვევმა უარი თქვა ქურდობით მიყენებული ზარალის ანაზღაურებაზე, რადგან გაირკვა, რომ კოლექციის დაზარალებული ნაწილის საინვენტარო აღწერა საუკუნის დასაწყისიდან არ შემონახულა! სადაზღვევო შეფასება განსაკუთრებული პრობლემაა, რომელსაც წყვეტენ კოლექციის ყველა ობიექტის სამ ჯგუფად დაყოფით: მცირე ფასეულობის მქონე, საშუალო ფასეულობის მქონე და მაღალი



ფასეულობის მქონე ობიექტებად. მცირე ფასეულობის მქონე ობიექტების ფასი ჩვეულებრივ დგინდება იმავე ფასეულობის მქონე ობიექტების ფართო წრესთან ანალოგიით, ან შეთანხმებით იმის შესახებ, რომ ფასი არ აღემატებოდეს გარკვეულ ციფრს; საშუალო ფასეულობის ობიექტების ღირებულება შეიძლება დადგინდეს მცველების მიერ; მაღალი ფასეულობის მქონე ობიექტები რეგულარულად ხელახლა უნდა შეფასდეს, სასურველია - დამოუკიდებელი ექსპერტიზის საშუალებით. მცველებმა ყურადღებით უნდა ადევნონ თვალყური აუქციონებს და ფასეულობების გაყიდვის შემთხვევებს და აღრიცხვის განყოფილებასთან ერთად ყოველწლიურად უნდა შეამოწმონ და დააზუსტონ კოლექციის ღირებულება. განსაკუთრებით დიდი ღირებულების ყველა ნამუშევრის მდგომარეობის შესახებ ანგარიში შეიძლება გამოსადეგი აღმოჩნდეს იმ შემთხვევებში, როდესაც მას რაიმე ზიანი აქვს მიყენებული და საჭიროა ობიექტის ადრინდელი მდგომარეობის ჩვენება. ქურდობის შემთხვევაში, აუცილებელი ხდება ობიექტების დოკუმენტური ფოტოები. ქურდობის შესახებ ინფორმაციის მინოდება საჭიროა არა მხოლოდ ადგილობრივი პოლიციისათვის, არამედ სხვადასხვა საერთაშორისო სააგენტოებისთვისაც, რომლებიც ავრცელებენ მოპარულ ობიექტებზე ცნობებსა და გამოსახულებებს. კოლექციების დაზღვევა "ყველა და ნებისმიერი" რისკისგან ყოველთვის უკეთესია, ვიდრე დაზღვევა კონკრეტული საფრთხისაგან.

შენიშვნის დაზღვევა. ხანძრისაგან დაზღვევა წარმოადგენს სამუზეუმო



შენობების ზარალისაგან დაცვის ყველაზე გავრცელებულ საშუალებას, მაგრამ უნდა გავითვალისწინოთ, რომ არსებობს სადაზღვევო პროგრამები “ცეცხლისა და ზოგიერთი სხვა საფრთხის წინააღმდეგ”, რომელიც დაზღვევას ზღვრულ სისხლს იხდის რისკებზეც, როგორცაა მინისძვრა, ქარიშხალი, ტორნადო, შტორმი, წყალდიდობა, აფეთქება, ხანძარსაწინააღმდეგო სისტემების ავარია, ვანდალიზმი ან სამოქალაქო არეულობა. აქაც, ასევე მნიშვნელოვანია სადაზღვევო შეფასება, ვინაიდან საჭიროა, რომ დამზღვევმა აანაზღაუროს არა უბრალოდ (დანგრეული ან დაზიანებული) შენობის, არამედ შესაბამისი ხარისხის სამუზეუმო შენობის აღდგენა და რემონტი (თუ მუზეუმს უარს ეუბნებიან შენობის დაზღვევაზე იმის გამო, რომ იგი არ შეესაბამება სამუზეუმო სტანდარტებს, ეს საკმარისი არგუმენტია მისი მოდერნიზაციისათვის). უსაფრთხოების სამსახურის ხელმძღვანელი ვალდებულია, თვალყური ადევნოს, რომ დამზღვევი დროულად იყოს ინფორმირებული შენობაში და აგრეთვე მუდმივი ექსპოზიციის დარბაზებში განხორციელებული ნებისმიერი ცვლილების შესახებ (ცეცხლსაქრობების გადაადგილების ჩათვლით).

აღჭურვილობის დაზღვევა. დაზღვევის ეს სახეობა ვრცელდება სატრანსპორტო საშუალებებზე, გათბობაზე, შემინვაზე და აგრეთვე საგარანტიო რემონტსა და მუზეუმის დაცვის სხვა საშუალებებზე, აღჭურვილობის დაკარგვის, დაზიანების ან მწყობრიდან გამოსვლის შემთხვევაში.

სამოქალაქო პასუხისმგებლობის დაზღვევა. ქვეყნების უმრავლესობაში ისეთი სამოქალაქო დანესებულებები, როგორც მუზეუმებია, საკუთარ თავზე იღებენ პასუხისმგებლობას თავისი კლიენტებისა და მათი საკუთრების უსაფრთხოებაზე შესვლის მომენტიდან გასვლამდე. მუზეუმი (და ზოგიერთ ქვეყანაში ზემდგომი ორგანიზაციაც) რისკავს იყოს პასუხისმგებელი ამა თუ იმ ზარალზე, რაც მისმა დამთვალეირებელმა განიცადა. შესაბამისად, მუზეუმის პასუხისმგებლობა დამთვალეირებლებსა და მათ საკუთრებაზე დაზღვეული უნდა იყოს. მუზეუმი პასუხს აგებს აგრეთვე თავის თანამშრომლებზეც: ბევრ ქვეყანაში პასუხისმგებლობას შტატში მყოფი თანამშრომლებისათვის სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულების დროს მიყენებულ ზარალზე, თავისთავზე იღებს სახელმწიფო, მაგრამ მოხალისეების შემთხვევაში, მუზეუმს უწევს პასუხისმგებლობის მათი წილის დაზღვევაც. საჭიროა განხილული იყოს იმ თანამშრომლების პასუხისმგებლობის საკითხიც, ვისი სამუშაოც დაკავშირებულია ფულთან ან ფასეულ ობიექტებთან. სასურველია, მუზეუმის წინააღმდეგ ნებისმიერი სასამართლო სარჩელის (როგორც დასაბუთებულის, ასევე დაუსაბუთებლის) აღძვრის შემთხვევაში, სამართლებრივი პასუხისმგებლობის დაზღვევის გათვალისწინებაც.

ადმინისტრაციული პასუხისმგებლობის დაზღვევა. ეს არის სამოქალა-

ქო პასუხისმგებლობის დაზღვევის ერთ-ერთი სახეობა, რომელიც მუზეუმს საშუალებას აძლევს, დაიცვას თავისი ხელმძღვანელები და სამეურვეო საბჭოს წევრები. ეს ხელს უწყობს მაღალი კვალიფიკაციის მქონე და საქმისადმი თავდადებული ადამიანების სამუშაოდ მოზიდვას, რომლებსაც, წინააღმდეგ შემთხვევაში, შეეძლოთ უარი ეთქვათ რეალური ან წარმოსახვითი უსიამოვნებების გამო, რაც დაკავშირებულია ამ საქმიანობასთან. ნიშანდობლივია, რომ იმ მუზეუმების მონაცემებით, რომელთაც აქვთ ამგვარი დაზღვევა, პოლისების შესაბამისად, სადაზღვევო მოთხოვნების 90% დაკავშირებულია საქმიანობასთან დაკავშირებულ დავებთან: დისკრიმინაცია, უკანონო გათავისუფლება სამსახურიდან ან დევნა.

დროებით სარგებლობაში გაცემული (მიღებული) ობიექტების დაზღვევა. მუზეუმის აღრიცხვის განყოფილების ხელმძღვანელი ვალდებულია უზრუნველყოს დროებით სარგებლობაში გასაცემი ყველა ექსპონატის სრული დაზღვევა ან თავად მუზეუმის ან მიმღები ორგანიზაციის მიერ (ამ შემთხვევაში გაცემული ექსპონატების პოლისების ასლები უნდა შემოწმდეს და ჩაიდოს საქმეში). ექსპონატები, რომელსაც იღებენ შესანახად, უმჯობესია დაზღვეული იქნეს პოლისებით - "ხელოვნების ნაწარმოებების დაზღვევა ყველა რისკისაგან, დამატებით", რომელიც ერთვის მუდმივი ძირითადი კოლექციის პოლისს; იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ნასესხები კოლექციის ფასეულობა მეტად დიდია, იგი მხოლოდ რამდენადმე შეცვლის მუდმივი კოლექციის სადაზღვევო ღირებულებას. დამატებითი პოლისი უნდა უზრუნველყოფდეს ექსპონატის დაზღვევას, ასე ვთქვათ, "ლურსმნიდან ლურსმნამდე" (იგულისხმება ლურსმნები, რომელზეც იკიდება სურათები), ანუ იმ მომენტიდან, როდესაც ექსპონატი ამოღებულ იქნება გამსესხებლის დარბაზიდან ან მისი საცავებიდან და იმ მომენტამდე, როდესაც იგი ადგილზე ბრუნდება. მხატვრული ნაწარმოების ან საგნის ყოველი შეფუთვისას (და გახსნის) უნდა დაინეროს ანგარიში მისი მდგომარეობის შესახებ.

მაღალი ფასეულობის მქონე დიდი მუდმივი კოლექციების სადაზღვევო ღირებულება და განსაკუთრებით - მნიშვნელოვანი ღირებულების მქონე ნაწარმოებების ხანგრძლივი გასვლითი გამოფენების დაზღვევის ღირებულება იქცა ამგვარი გამოფენების მოწყობის მთავარ ხელისშემშლელ ფაქტორად. თავისი ეროვნული სიმდიდრის დასაცავად და იმავდროულად, მსხვილი ეროვნული და საერთაშორისო პროექტების მხარდაჭერის მიზნით, სხვადასხვა ქვეყნის მთავრობებმა შეიმუშავეს დანაკარგების ანაზღაურების პროგრამები, რომლის მიხედვითაც მთავრობები საკუთარ თავზე იღებენ პასუხისმგებლობას ზარალის ანაზღაურებაზე როგორც გამოფენის მომწყობათათვის, ასევე იმ

მუზეუმებისთვის (პირებისათვის), რომლებმაც თავიანთი კოლექციებიდან მიიწოდეს ნაწარმოებები. დროებითი გამოფენების დროს ამ საკომპენსაციო პროგრამების განხორციელების მთავარი პრობლემაა შეთანხმების მიღწევა, რომელიც ექტების ყველასათვის მისაღებ ღირებულებაზე მთავრობას, ექსპონატების გამცემ მუზეუმს ან პირს (დანესებულებას) შორის. დავის წარმოშობის შემთხვევაში, ექსპონატის დროებით სარგებლობაში მიმღები მუზეუმი შეიძლება იძულებული გახდეს შეიძინოს დამატებითი სადაზღვევო პოლისი იმ თანხაზე, რომელიც შეადგენს სსვაობას ობიექტის ღირებულებასა და მთავრობის მიერ ნებადართულ მაქსიმალურ თანხას შორის.

3.5.5. ფინანსური დაგეგმვა და განვითარება

საყოველთაო წარმატების, დამთვალეიერებელთა რიცხვის ზრდისა და შემოსავლების გაზრდის ყველა იმ შესაძლებლობის მიუხედავად, რომელიც აღწერილია 3.5.2.-ში, თითქმის მთელ მსოფლიოში მუზეუმებს უწევთ ბრძოლა კულტურის დანესებულებების სახელმწიფო ფინანსირების მუდმივ შემცირებასთან და სახელმწიფო სუბსიდიებისაგან მუზეუმების მეტი დამოუკიდებლობისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ მუზეუმები საკმაოდ იშვიათად წყვეტენ თავიანთ არსებობას საკუთრივ ფინანსური მდგომარეობის გამო, ბევრი მათგანი იძულებულია გადადოს მნიშვნელოვანი ამოცანების გადაწყვეტა ან გარკვეულ საათებში ყოველ კვირას ან დღეებში, დაკეტოს დარბაზები დამთვალეიერებლებისთვის.

მომავალში მუზეუმების ფინანსური სიძნელეები შეიძლება მხოლოდ გაიზარდოს იმის გამო, რომ მათი ძირითადი საქმიანობა - კოლექციონირება ყოველთვის მოითხოვს დამატებით სათავსოებსა და მომსახურების სახსრებს. შესაბამისად, მატერიალურად ძლიერ მუზეუმებსაც კი არასოდეს ეყოფა სახსრები კაპიტალური გარდაქმნებისათვის - გაფართოების, რეკონსტრუქციის ან ახალ ადგილზე გადასასვლელად.

კრიზისის მეორე ასპექტი იმ წარმატებაშია, რომლის მიღწევაც მუზეუმებმა შეძლეს დამთვალეიერებლებთან ურთიერთობაში. დამთვალეიერებლები, რომლებიც გაცილებით უკეთ, ვიდრე ოდესმე, არიან ინფორმირებულნი მოგზაურობებისა და ტელევიზიის წყალობით, სულ უფრო და უფრო დიდ მოთხოვნებს უყენებენ ექსპოზიციებს, საინფორმაციო პროგრამებს და მუზეუმების მალაზიებსაც კი. ცდილობენ რა, გაამართლონ მათი ეს დიდი მოლოდინი, მუზეუმებს მუდამ დასჭირდებათ სახსრების მოპოვება განვითარებისა და მასთან დაკავშირებული დამატებითი მიმდინარე ხარჯებისათვის.

ამიტომ მუზეუმების გამგეობები და ხელმძღვანელობა ვალდებულია ნაკ-



ლებად იფიქროს (დროებით მაინც) ყოველდღიური ხარჯების, რემონტისა და ახალი ექსპონატების შესაძენი სახსრების მოპოვებაზე და დაიწყოს მუშაობა თავისი დაწესებულების გრძელვადიან ფინანსურ პერსპექტივებზე. ეს სასურველი შეიძლება გახდეს სტრატეგიული დაგეგმვის ან კორპორაციული გეგმის გადახედვის მიზეზიც. ჩვენ მიგვაჩნია, რომ ამგვარი გრძელვადიანი ფინანსური დაგეგმვის ძირითადი პრინციპები, შეიძლება იქცეს მუზეუმის ფინანსების მართვის განხილვის სასარგებლო, დამამთავრებელ ნაწილად.

- მუზეუმის გრძელვადიანი ფინანსური გეგმა მიმართული უნდა იყოს მომავალში მისი ფინანსური სტაბილურობის უზრუნველყოფისაკენ. აუცილებელია ნებისმიერი შესაძლებლობის გამოყენება მუდმივი და არა შემთხვევითი (გრანტების ტიპის) ფინანსური მხარდაჭერის მისაღებად, რასაც შეიძლება დასჭირდეს დაჟინებული მიმართვები მთავრობის ან სხვა დამფინანსებელი ორგანიზაციების მისამართით.

- მუზეუმი მიზნად უნდა ისახავდეს, რომ გახდეს და დარჩეს საგანმანათლებლო დაწესებულებების (მეორე დარგის, რომელიც ასევე სახელმწიფო დაფინანსების მუდმივი შემცირების პირობებშია, მაგრამ შორეულ პერსპექტივაში აუცილებლად შეინარჩუნებს სახელმწიფოს ფინანსურ მხარდაჭერას) ინსტიტუციური ქსელის ნაწილად.

- მუზეუმების მეურვეები და პასუხისმგებელი თანამშრომლები ყველა საშუალებას უნდა იყენებდნენ კულტურული ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარებაში მუზეუმების სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი როლის პროპაგანდისათვის; ხაზს უნდა უსვამდნენ იმის აუცილებლობას, რომ ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლების ნაწილი დაუბრუნდეს დაწესებულებებს, რომლებმაც განსაკუთრებული როლი ითამაშეს მათ მოზიდვაში. აშშ-ს ზოგიერთ ქალაქსა და შტატში შემოღებულია ამგვარი გადასახადი სასტუმროებზე.

- მუზეუმს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს შემოწირულობათა ფონდი ან რაიმე სხვა ფონდი, რომელიც მას შესაძლებლობას აძლევს მიიღოს შემოსავალი ინვესტიციებიდან. დონორების ყურადღება, უპირველეს ყოვლისა, უნდა მიექცეს მუზეუმის გრძელვადიან ინტერესებს, საჭიროა მათი დარწმუნება, რომ სწორედ ასეთ ფონდებში შეიტანონ ანაბრები და შემოწირულობები და უანდერძონ მათ სახსრებიც. ამგვარი ფონდების ხარჯზე მიღებული პროცენტებით მუზეუმის მოთხოვნების მუდმივი ზრდის დაკმაყოფილება წარმოადგენს მუზეუმის მეტი ფინანსური დამოუკიდებლობის უზრუნველყოფის ერთ-ერთ საშუალებას.

- გრძელვადიანი გეგმა განუყოფელი უნდა იყოს აუდიტორიის განვითარების პროგრამისაგან, რომელიც მიმართულია მუზეუმებში ადგილობრივი საზოგადოების იმ სოციალური ჯგუფების მოზიდვის გაძლიერებაზე, რომელიც

აქამდე ნაკლებად იყვნენ წარმოდგენილები მუზეუმის დამთვალეირებლებს შორის. ასეთი პროგრამის ასამოქმედებლად საჭიროა მთავრობისა და სხვა დამფინანსებელი ორგანიზაციების ფინანსური დახმარების მოზიდვა, რაც შექმნის საზოგადოების უფრო მძლავრი მხარდაჭერის უზრუნველყოფის შესაძლებლობას და თავის მხრივ, შეიძლება საფუძველიც დაუდოს მომავალში მუზეუმის დაფინანსებას.

- ვინაიდან მუზეუმი არის ინფორმაციაზე დაფუძნებული დანესებულება, მუზეუმის ფინანსური განვითარების გეგმაში აუცილებელია გათვალისწინებული იქნეს მუზეუმის უნარი, მიიღოს სულ უფრო მეტად საგრძნობი დაფინანსება მისი ექსპონატების გამოსახულებებისა და მონაცემთა ბაზების გამოყენებაზე კონტროლის მეშვეობით, საგანმანათლებლო და დასვენებისათვის განკუთვნილი საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარების ზრდასთან ერთად.

ამ პრინციპებს შორის ვერც ერთი თავისთავად ვერ უზრუნველყოფს მუზეუმის გრძელვადიან ფინანსურ სტაბილურობას. ერთობლიობაში გამოყენების შემთხვევაში კი, მათ შეიძლება საფუძველი ჩაუყარონ მუზეუმის მომავალ კეთილდღეობას. მაგრამ, ნებისმიერ შემთხვევაში, მუზეუმების ფინანსების მართვას ყოველთვის დასჭირდება მუყაითი შრომა, ფანტაზიის გამოყენება და უპირველეს ყოვლისა, გამბედაობა.

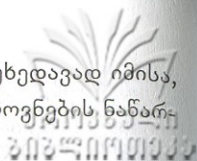
პოლოსიტყვაობა

ეს ნიგნი გვარწმუნებს, რომ მუზეუმის მართვა ძნელი საქმეა. იგი, უდავოდ სტიმულის მომცემია, მაგრამ მუზეუმის მუშაკისაგან ძალიან ბევრს ითხოვს. ბევრს მიაჩნია, რომ დღეს ერთ-ერთი ყველაზე რთული პოსტი მუზეუმის დირექტორის თანამდებობაა.

ჩვენ იმედი გვაქვს, ამ სახელმძღვანელოში ნათლად წარმოჩნდა, რომ მუზეუმის მართვა და ხელმძღვანელობა შეუძლიათ და უნდა განახორციელონ მასთან პროფესიულად დაკავშირებულმა პირებმა: პერსონალმა, მეურვეებმა, მოხალისეებმა, უსაფრთხოების სამსახურმა და ადმინისტრაციამ. დამთვალეირებელში გულწრფელი გამოხმაურების გამოწვევა, შემოქმედებითი სულისკვეთების შენარჩუნება, მეცნიერების ავანგარდში ყოფნა, კოლექციების უსაფრთხოებისა და შენახვის უზრუნველყოფა, განვითარებისათვის სახსრების შოვნა – ამის ძალა შესწევთ მხოლოდ იმ ადამიანებს, ვინც მუშაობს როგორც ერთი გუნდი.

ჩვენ იმედი გვაქვს, რომ მუზეუმის ადმინისტრატორთა ახალი თაობები წარმატებით უხელმძღვანელებენ ამ შესანიშნავ დანესებულებებს. XXI საუ-

კუნის მუზეუმი მიაღწევს განვითარების ახალ დონეებს, მიუხედავად იმისა, რომ იგი იმუშავებს იმავე საგნებით, დოკუმენტებითა და ხელოვნების ნაწარმობებით.



დანართი

მუზეუმის თანამშრომლების სამსახურებრივი მოვალეობები და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები მათ მიმართ

მუზეუმის თანამშრომლების აქ მოყვანილი საკვალიფიკაციო მახასიათებლები შემუშავებულია ნუსხის საფუძველზე, რომელიც შესრულებულია ერთ-ერთი ამერიკული მუზეუმის დაკვეთით, კვლევითი პროექტის ფარგლებში ფირმა "ლორდი: დაგეგმვა და მართვა კულტურული რესურსების სფეროში" მიერ. ძნელად თუ მოიძებნება მუზეუმი, რომელსაც სჭირდება ყველა აქ ჩამოთვლილი თანამშრომელი, ხოლო ზოგ მუზეუმში შეიძლება არსებობდეს სპეციალიზებული სამუშაო, რომელიც აქ არცაა ნახსენები. მიუხედავად ამისა, ჩვენ მაინც შევეცადეთ, შეგვედგინა რაც შეიძლება უფრო სრული და წარმომადგენლობითი ნუსხა.

მითითებების გასაადვილებლად მუზეუმის თანამშრომელთა თანამდებობებს ჩვენს ნუსხაში თან ახლავს ასო-რიცხვებისაგან შექმნილი ინდექსები. ასოთი აღნიშნულია მუზეუმის დანაყოფი, რომელსაც ეკუთვნის ესა თუ ის თანამდებობა:

- **დ** – დირექტორის სამსახური;
- **კ** – კოლექციების (ფონდების) დანაყოფი;
- **პ** – დამთვალეებლებზე ორიენტირებული პროგრამების დანაყოფი;
- **ა** – ადმინისტრაცია.

ყველა თანამდებობა შეესაბამება მუზეუმის იმ საორგანიზაციო სქემას, რომელიც მეორე თავშია მოცემული.



დირექტორის სამსახური

დ-1. მთავარი მმართველი (დირექტორი)

როგორც წესი, მუზეუმებში მთავარი მმართველი დირექტორია, მაგრამ შეიძლება ეს იყოს მთავარი მცველი, მცველი ან დირექტორი-მცველი (განსაკუთრებით პატარა მუზეუმებში).

მთავარი მმართველი ემორჩილება გამგეობას ან მეურვეთა საბჭოს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- მუზეუმის მისიის განხორციელება;
- მუზეუმის საქმიანობის იდეური ხელმძღვანელობა და მის მიერ უფლებამოსილების ზუსტი დაცვა;
- გამგეობისათვის მუზეუმის პოლიტიკისა და გეგმების, მათში ცვლილებების წარდგენა;
- გამგეობის მიერ დამტკიცებული პოლიტიკისა და გეგმების განხორციელება;
- გამგეობისათვის პოლიტიკისა და გეგმების შესრულების ანგარიშის წარდგენა;
- საქმიანობის დაგეგმვა, მისი ორგანიზება და შტატის დაკომპლექტება;
- თანამშრომლების ყოველდღიური საქმიანობის მართვა და კოორდინირება;
- მუზეუმის ფინანსირება და მისი ფინანსების მართვა;
- სხვა სახელმწიფო დანესებულებებთან, სამეცნიერო და საქმიან წრებთან ურთიერთობის შენარჩუნება.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- სამეცნიერო ხარისხი მოცემული მუზეუმის სპეციალიზაციის სფეროში;
- ხანგრძლივი და წარმატებული გამოცდილება კულტურის მართვის სფეროში;
- საქმიანობის ფინანსური მხარის კარგად ცოდნა და ფინანსური ვალდებულებების შესრულების უნარი;
- მუზეუმის საქმიანობის სამართლებრივი ასპექტებისა და მისი მარეგულირებელი ნორმების ცოდნა.

დ-2. დირექტორის მდივანი

დირექტორის მდივანი ექვემდებარება დირექტორს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- განაცხადებისა და განაცხადებების მიღება, პასუხების მომზადება;
- მდივნის ფუნქციების შესრულება, მათ შორის სხდომების ოქმის წარმოება, ზოგადი საოფისე მოვალეობების შესრულება, ტექსტების დამუშავება და მომზადება, კორექსონდენციის დამუშავება.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- ზოგადი საშუალო განათლება;
- კომუნიკაციების საშუალებათა ოსტატური ფლობა, განსაკუთრებით ტექსტების დამუშავების სფეროში;
- ადამიანებთან კარგი ურთიერთობები და პირადი ურთიერთობების ჩვევები.



კ-1. დირექტორის მოადგილე (ფონდების მთავარი მცველი ან მთავარი კურატორი)

იგი შედის მუზეუმის ადმინისტრაციაში, ექვემდებარება დირექტორს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- კოლეჯციების (ფონდების) განვითარების პროგრამა და მათი მართვა;
- მთელი კოლეჯციის (ფონდის) უსაფრთხოება, შენახვა, აღრიცხვა და აღწერა;
- წინადადებების წარდგენა ექსპონატების შექმნისა და გაყიდვის შესახებ;
- კოლეჯციის შესწავლის პროგრამის შემუშავება და განხორციელება;
- ზოგადი და კერძო კვლევების ჩატარება და მათი შედეგების იმ ფორმით გამოქვეყნება, რომელიც ხელმისაწვდომი იქნება მუზეუმის დამთვალიერებლებისა და სხვა კლიენტებისათვის;
- საკონსულტაციო დახმარება მუდმივი და დროებითი ექსპოზიციების მომზადებისას;
- საკონსულტაციო დახმარება დამთვალიერებლებზე ორიენტირებული პროგრამების შემუშავებისას;
- სხვა დაწესებულებებთან საერთო სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოებისა და გამოფენების ორგანიზება;
- კოლეჯციების (ფონდების) ქვედანაყოფისა და მისი თანამშრომლების ხელმძღვანელობა;
- კოლეჯციების მართვის მოთხოვნების შესაბამისი პროგრამული უზრუნველყოფის შერჩევა;
- კოლეჯციების (ფონდების) ქვედანაყოფის ფინანსების მართვა.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- სამეცნიერო ხარისხი მოცემული მუზეუმის სპეციალიზაციის სფეროში;
- გამოკვეთილი ადმინისტრაციული მონაცემები;
- მართვის გამოცდილება მუზეუმში ან სხვა მსგავს დაწესებულებაში;
- სპეციალიზაცია კოლეჯციის რომელიმე ერთი ნაწილის სფეროში მაინც;
- სამეცნიერო კვლევებში მონაწილეობა, პუბლიკაციების ავტორობა;
- სხვებისათვის გასაგები ფორმით კოლეჯციების აღწერისა და ინტერპრეტაციის უნარი;
- ობიექტების შერჩევის, შეფასების, კონსერვაციის, რესტავრაციისა და ექსპონირების მეთოდების ცოდნა;
- ბაზრის, კოლეჯციონირების ეთიკის, სამუზეუმო საქმის სფეროში მოქმედი საბაჟო წესების ცოდნა.

კ-2. მცველი (კურატორი)

ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს (მთავარ მცველს ან მთავარ კურატორს) და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- მუზეუმის ერთ-ერთი კოლეჯციის შესწავლა და დოკუმენტირება;

- ყოველდღიური ზრუნვა ამ კოლექციაზე;
- დამთვალეირებლების ინფორმირება მოცემულ კოლექციაზე;
- ამ სფეროში გამოფენებისა და დამთვალეირებელზე ორიენტირებული პროგრამების შემუშავება;

- პუბლიკაციების მომზადება კვლევის მასალების მიხედვით;
- ახალი ექსპონატების შექმნა და გაყიდვა მისი კომპეტენციის შესაბამისად.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- სამეცნიერო ხარისხი მუზეუმის სპეციალიზაციის სფეროში ან ექვივალენტური გამოცდილება;
- მაღალი კვალიფიკაცია სამუზეუმო კოლექციის რომელიმე დისციპლინაში;
- სამეცნიერო კვლევებში მონაწილეობა ან პუბლიკაციების ავტორობა;
- ობიექტების შერჩევის, შეფასების, კონსერვაციის, რესტავრაციისა და ექსპონირების მეთოდების ცოდნა;
- ბაზრის, კოლექციონირების ეტიკის, სამუზეუმო საქმის სფეროში მოქმედი საბაჟო წესების ცოდნა.

3-3. მცველის (კურატორის) ტექნიკური ასისტენტი (ლაბორანტი)

იგი ექვემდებარება მცველს (კურატორს) და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- კოლექციების შენახვა, დაცვა და მათზე ყოველდღიური ზრუნვა;
- ინფორმაციის დროული წარდგენა ახალ შენაძენებზე, კატალოგებზე, კოლექციების მდგომარეობაზე;
- მცველის დავალებით ინფორმაციის მომზადება დამთვალეირებელთა განაცხადების შესაბამისად;
- საგნების, ობიექტების ან ხელოვნების ნაწარმოებთა მომზადება საგამოფენოდ.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- ექსპონატთა რეგისტრაციის მეთოდიკაში განსწავლის დოკუმენტი ან ექვივალენტური გამოცდილება;
- კატალოგიზაციის სტანდარტული პროცედურების შესრულების გამოცდილება და უნარი;
- მუზეუმში ან სხვა დაწესებულებაში აღრიცხვის სფეროში მუშაობის ორწლიანი გამოცდილება;
- იმ კონკრეტული დისციპლინის სფეროს ან დარგის ცოდნა, რომელსაც ეკუთვნის კოლექცია.

3-4. რეგისტრატორი (აღრიცხვის განყოფილების თანამშრომელი)

ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს (მთავარ მცველს ან კურატორს) და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- კოლექციების მართვის სისტემების შექმნა და ფუნქციონირება არსებული სამუზეუმო პრაქტიკის შესაბამისად;
- მუზეუმის კოლექციების კონტროლი, აღრიცხვა, კატალოგიზაცია და შენახვა;
- სხვა დაწესებულებებიდან (ან მათთვის) ექსპონატების დროებით სარგებლობა-



ში მიღება-გაცემის ყველა ასპექტის კოორდინაცია;

• მუზეუმის კოლექციების მონაცემთა ბაზის ინტეგრაცია ეროვნულ და საერთაშორისო ქსელებში;

• კოლექციების საკატალოგო ინფორმაციის მიწოდება მასმედის სხვადასხვა საშუალებებისათვის;

• კოლექციების დაზღვევა.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

• სამეცნიერო ხარისხი მოცემული მუზეუმის სპეციალიზაციის სფეროში, ჰუმანიტარულ მეცნიერებებში ან სამუზეუმო საქმეში;

• მუზეუმის აღრიცხვის განყოფილებაში მუშაობის ორწლიანი გამოცდილება;

• აღრიცხვის სფეროში არსებული პრაქტიკის ცოდნა;

• რესტავრაციისა და დაცვის მეთოდების ცოდნა;

• სამართლებრივი საკითხების ცოდნა, მათ შორის: საკონტრაქტო და საავტორო უფლებების იმ ნაწილისა, რომელიც ეხება მუზეუმის კოლექციებს; აგრეთვე, საავტორო უფლებებისა და ნაწარმოებთა გამოსახულებების გამრავლების სფეროს პოლიტიკის ცოდნა;

• მენეჯმენტთან დაკავშირებული დოკუმენტაციისა და მონაცემთა დამუშავების სისტემების ცოდნა;

• კოლექციების დაზღვევის, მათი შეფუთვისა და ტრანსპორტირების მოთხოვნების ცოდნა;

• მუზეუმის კოლექციების ცოდნა.

3-5. კატალოგიზატორი (ან კურატორის ასისტენტი)

იგი ექვემდებარება რეგისტრატორს ან კურატორს (მცველს) და პასუხს აგებს შემდეგზე:

• ეხმარება რეგისტრატორს კოლექციის აღრიცხვაში, კატალოგიზაციასა და შენახვაში;

• ეხმარება აღწერისა და ინდექსაციის პროცედურების განსაზღვრაში და თეზაურუსის შემუშავებაში;

• მუშაობს შიდა და გარე მოთხოვნებზე, მცველებთან ურთიერთქმედებით.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

• სამუზეუმო აღრიცხვის სფეროში მომზადების დოკუმენტი ან ექვივალენტური გამოცდილება;

• კატალოგიზაციის სტანდარტული პროცედურების შესრულების გამოცდილება და უნარი;

• მუზეუმში ან სხვა მსგავს დანესებულებაში აღრიცხვის სფეროში მუშაობის ორწლიანი გამოცდილება.

3-6. დიგიტალიზატორი (მონაცემთა შეყვანის თანამშრომელი)

იგი ექვემდებარება რეგისტრატორს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

• აღწერითი და საინდექსო ინფორმაციის შეყვანა მუზეუმის ფონდების მონაცე-

მთა ბაზაში;

• მონაცემთა ბაზის პერიოდული შემონმება ტერმინოლოგიის და მონაცემთა სიზუსტის თვალსაზრისით.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

• სამუზეუმო აღრიცხვის სფეროში მომზადების დოკუმენტი ან ექვევალენტური გამოცდილება;

- მონაცემთა ბაზასთან მუშაობის ჩვევები;
- კოლექციებთან მუშაობის გამოცდილება სამუზეუმო ტიპის დაწესებულებებში;
- მონაცემთა დამუშავების სისტემების ცოდნა.

3-7. ფოტოგრაფი

იგი ექვემდებარება რეგისტრატორს და პასუხს აგებს შემდეგ ზე:

• კოლექციის ყველა ექსპონატის ფოტოების დამზადება სამუზეუმო აღრიცხვისათვის და დეტალური ფოტოების დამზადება კოლექციის იმ ექსპონატებისათვის, რომლებიც დროებით გადაცემულია სხვა დაწესებულებებისათვის;

- კოლექციის ფოტოების დამზადება კვლევებისა და პუბლიკაციებისათვის;
- ფოტოების დამზადება საგანმანათლებლო მასალებისა და პუბლიკაციების, რეკლამისა და დამთვალეირებელთა საინფორმაციო მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად;

• ფოტოსურათების დამზადება მასმედიის ყველა საშუალებებისათვის.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

• საშუალო განათლება სტუდიაში მუშაობის სპეციალიზაციით, ფოტოგრაფიის შესწავლის დამადასტურებელი დოკუმენტი;

- კომერციულ ფოტოგრაფიაში, მათ შორის სტუდიურში მუშაობის გამოცდილება;
- პორტფოლიო ნამუშევრების ნიმუშებით;
- გამოსახულებების ციფრული დამუშავების ცოდნა.

3-8. ბიბლიოთეკარი

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს (მთავარ მცველს ან მთავარ კურატორს) და პასუხს აგებს:

• მუზეუმის ბიბლიოთეკის მართვაზე, მის ფუნქციონირებასა და განვითარებაზე;

• მცველებისა და სხვა დანარჩენი თანამშრომლების საბიბლიოთეკო მომსახურებაზე;

• მასმედიის სხვადასხვა სახეობის ბეჭდური და სხვა მასალების შერჩევაზე, შექმნაზე, კატალოგიზაციაზე, კლასიფიკაციაზე, გავრცელებასა და შენახვაზე.

• სამუზეუმო ბიბლიოთეკის რესურსების ხელმისაწვდომობის კოორდინაცია და მთვალეირებლებისათვის, სკოლის მოსწავლეებისა და სხვა ჯგუფების ექსკურსიების ორგანიზების ჩათვლით (თუ მუზეუმის ბიბლიოთეკა ღიაა დამთვალეირებლებისათვის);

• მომხმარებელთა მიერ მუზეუმის მონაცემთა ბაზის გამოყენების კოორდინაცია;



- ბიბლიოთეკის მასალების გამოფენის კოორდინაცია;
- კავშირი სხვა მონათესავე დანესებულებებთან და საინფორმაციო სამსახურებთან;
- მკითხველებისათვის აუცილებელი მითითებებისა და კონსულტაციების უზრუნველყოფა.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- სამეცნიერო ხარისხი საბიბლიოთეკო საქმეში და კურსები მუზეუმის სპეციალიზაციაში;
- მუშაობის გამოცდილება მუზეუმში ან სპეციალიზებულ ბიბლიოთეკაში;
- ინფორმაციის მოძიების გამოცდილება კულტურის ან ხელოვნების კვლევით დანესებულებებში;
- სამუზეუმო საქმეში მასმედიის მოთხოვნებისა და მიზნობრივი რესურსების ცოდნა;
- ბიბლიოთეკის მთელი მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის, პირველ რიგში, ელექტრონული რესურსებისა და ბექდური მასალების ცოდნა;
- ბექდური მასალების, აუდიოჩანაწერების, დისკებისა და ხელნაწერების შენახვისა და ძიების სისტემების ცოდნა.

3-9. ზიგლიოთეკარის ასისტენტი

იგი ექვემდებარება ბიბლიოთეკის გამგეს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- საბიბლიოთეკო მასალების კატალოგიზაცია, გაცემა, მიღება-შენახვა, ასევე სხვა საბიბლიოთეკო მომსახურების განხორციელება;
- დამთვლიერებელთა მოთხოვნებზე მუშაობა, მულტიმედიური საშუალებების გამოყენება, მითითებების უზრუნველყოფა და მკითხველთა მომსახურება;
- მუზეუმის ბიბლიოთეკისათვის აუცილებელი ყველა სახის სამუშაოს შესრულება.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- საშუალო განათლება და საბიბლიოთეკო საქმის ტექნიკის შესწავლის დოკუმენტი;
- კარგი საკომუნიკაციო ჩვევები და სწორი დამოკიდებულება კლიენტების მომსახურების მიმართ.

3-10. არქივარისი

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს (მთავარ მცველს ან მთავარ კურატორს) და პასუხს აგებს:

- მუზეუმის არქივის კვლევა და დოკუმენტირება;
- არსებული საარქივო მასალების ყველა სახეობის მოვლა;
- მუშაობა დამთვლიერებლების მოთხოვნებზე საარქივო ინფორმაციის შესახებ;
- მუშაობა მუზეუმის საარქივო მასალებზე დაფუძნებული გამოფენებისა და დამთვლიერებლებზე ორიენტირებული პროგრამების შექმნაზე;
- საარქივო კვლევების შედეგების მიხედვით კატალოგებისა და სხვა სახის პუბ-



ლიკაციების მომზადება მასმედის ყველა საშუალებისათვის;

- ნებისმიერი სახის საარქივო მასალების შექმნა და გაყიდვა;

- მუზეუმის არქივის ჩართვა ელექტრონული კომუნიკაციების ეროვნულ და საერთაშორისო ქსელებში ან მონაცემთა ბაზებში.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება მუზეუმის სპეციალიზაციის სფეროში ან ექვივალენტური გამოცდილება;

- საარქივო მომზადება ან გამოცდილება არქივების ყველა საინფორმაციო საშუალებებით მუშაობის გამოცდილების ჩათვლით;

- სამეცნიერო კვლევებში მონაწილეობა ან პუბლიკაციების ავტორობა;

- ნებისმიერი სახის საარქივო მასალების შერჩევის, შეფასების, შენახვის, რესტავრაციისა და ექსპონირების მეთოდების ცოდნა.

კ-11. მთავარი კონსერვატორი (რესტავრატორი)

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს (მთავარ მკვლელს ან მთავარ კურატორს) და პასუხს აგებს:

- კოლექციის ყველა ნაწილის დაცულობა;

- ყველა შენახვისა და დროებით სარგებლობაში მიღებული ექსპონატის ექსპერტიზა და ანგარიშის მომზადება მათ მდგომარეობაზე;

- იმ ექსპონატების დამუშავება, რომლებსაც სჭირდება განმენდა ან რესტავრაცია;

- სათავსოებში პროფილაქტიკური შენახვის ოპტიმალური პირობების შენარჩუნება (შესაძლო ზარალის მინიმუმამდე დაყვანის მიზნით);

- ანგარიშების შედგენა გამოფენის ყველა ექსპონატის მდგომარეობაზე, ექსპონირებაზე და მისი დასრულების შემდეგ; მიუხედავად იმისა, არის ეს ობიექტები მუზეუმის საკუთრება თუ მიღებულია დროებითი სარგებლობისათვის;

- კოლექციის მასალების და მათი კონსერვაციის მეთოდების შესწავლა;

- კონსერვაციის განყოფილების ხელმძღვანელობა.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება, სასურველია მუზეუმის ერთ-ერთი სპეციალიზაციის განხრით, აგრეთვე ქიმიის ან კონსერვაციის მეთოდებში;

- მუზეუმის კონსერვატორად მუშაობის მრავალწლიანი გამოცდილება;

- მართვის გამოცდილება.

კ-12. კონსერვატორ-მკვლევარი

იგი ექვემდებარება მთავარ კონსერვატორს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- კვლევები კონსერვაციის სფეროში და კოლექციის ობიექტთა შემადგენელი მასალების შესწავლა;

- კოლექციის დაცულობაზე გარემოს პირობების ზემოქმედების კვლევა;

- ექსპონირებისა და გამოფენებზე ობიექტების ნარდგენის მეთოდების კვლევა;

- ამ კვლევების შედეგების გამოქვეყნება.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება მუზეუმის სპეციალიზაციით, აგრეთვე ქიმიაში ან კონსერვაციის მეთოდებში;
- მუზეუმის კონსერვატორად მუშაობის რამდენიმენიანი გამოცდილება;
- კვლევითი მუშაობის გამოცდილება.

3-13. კონსერვატორი

კონსერვატორი ექვემდებარება მთავარ კონსერვატორს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- კოლექციის კონკრეტულ (ტიპის ან მასალის მიხედვით) ობიექტთა დაცულობა;
- ობიექტების ექსპერტიზა და რესტავრაცია;
- ობიექტთა დაცულობის უზრუნველყოფისათვის აუცილებელი პირობების შენარჩუნება;
- კოლექციის ობიექტთა მდგომარეობაზე ანგარიშების, აგრეთვე მსგავსი ობიექტების შექენისა ან დროებით სარგებლობაში მიღების წინადადებების მომზადება.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება მუზეუმის სპეციალიზაციით, აგრეთვე ქიმიაში ან კონსერვაციის მეთოდებში;
- მუზეუმის კონსერვატორად მუშაობის გამოცდილება.

3-14. კონსერვატორის ასისტენტი

კონსერვატორის ასისტენტი ექვემდებარება კონსერვატორს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- კოლექციაში გარემოს მახასიათებლების კონტროლი და რეგისტრაცია;
- კოლექციის მასალებისა და ობიექტების დამუშავება კონსერვატორის ხელმძღვანელობით;
- ანგარიშების მომზადება კოლექციის ობიექტებისა და ნათხოვარ ობიექტთა მდგომარეობაზე.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- საშუალო სპეციალური განათლება კონსერვაციის ტექნოლოგიაში;
- მუშაობის გამოცდილება სამუზეუმო კონსერვაციისა ან სხვა სამეცნიერო ლაბორატორიებში.

დამთვალეირებელზე ორიენტირებულ პროგრამების განყოფილება (დოპ)

3-1. დირექტორის მოადგილე დოპ-ის დარგში

იგი ექვემდებარება მუზეუმის დირექტორს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- გამოფენების, აუდიოვიზუალური პროგრამებისა და სხვა ღონისძიებების შემუშავება-ჩატარება, რომლებიც მაქსიმალურად პასუხობს დამთვალეირებელთა ფართო ინტერესებს, მათ შორის სკოლებისაც;
- თანამშრომლობა განათლების სისტემასთან მუზეუმის საგანმანათლებლო შესა-



ძღვებლობების გავრცელების მიზნით;

- თანამშრომლობა გამოფენების კურატორებთან, დიზაინერებთან, ტექნიკოსებთან და მხატვრებთან;
- შემოსავლიანობისა და დამთვალეირებელთა ვიზიტის სიხშირის მარკეტინგის გზით დადგენილი მაჩვენებლების გაზრდა;
- დოპ-ის თანამშრომლების საქმიანობის კონტროლი.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- სამეცნიერო ხარისხი მუზეუმის სპეციალიზაციის დარგში და (ან) მუზეუმმცოდნეობაში;
- კულტურის დაწესებულებების მართვის გამოცდილება;
- გამოცდილება მართვის სფეროში;
- მუზეუმის დამთვალეირებელთა მოთხოვნილებებისა და ფსიქოლოგიის ცოდნა;
- მუზეუმის კოლექციების ცოდნა;
- შეფასების მეთოდების ცოდნა;
- სამენარმეო საქმიანობის ცოდნა.

3-2. დოპ-ის პროგრამების მდივანი

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს დოპ-ის დარგში და პასუხს აგებს:

- მუშაობა დოპ-ის განხრით შემოსულ მოთხოვნებზე;
- დახმარება დოპ-ის განყოფილების ხელმძღვანელობისათვის;
- მუზეუმის დამთვალეირებლებისა და სხვა კლიენტებისათვის სივრცის შეკვეთების კოორდინაცია.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- საშუალო განათლება;
- ტექსტურ პროგრამებთან მუშაობის უნარი, კომპიუტერული და საოფისე პროგრამების ცოდნა;
- კულტურის დაწესებულებების საქმიანობის ცოდნა;
- კომუნიკაციის კარგი უნარი.

3-3. გამოფენების ოფიცერი (საგამოფენო განყოფილების გამგე)

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს დოპ-ის სფეროში და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- კურატორებთან თანამშრომლობით მუზეუმის საგამოფენო ამოცანების შესაბამისი გამოფენების დაგეგმვა და განხორციელება;
- გამოფენების დიზაინისა და კომუნიკაციის სტანდარტების დადგენა;
- გამოფენებისა და დოპ-ის აუდიოვიზუალურ-ინტერაქტიული კომპონენტების დაგეგმვა და დანერგვა;
- გამოფენების მომზადება და მათი ბიუჯეტის განსაზღვრა საპროექტო განაცხადის, დიზაინისა და კონსტრუქციის, მუშაობის გრაფიკის, დაგეგმვის, მომსახურებისა და რემონტის ხარჯების გათვალისწინებით;

- მოძრავი გამოფენების ორგანიზება და მათი შემოსავლიანობის მაჩვენებლის გაზრდა;
- გამოფენების შეფასება მუზეუმის შეფასების მენეჯერთან თანამშრომლობით;
- თანამშრომლობა ტექნიკურ და შემოქმედებით მუშაკებთან;
- გამოფენებთან დაკავშირებით შემოსული წინადადებების ზოგადი ექსპერტიზა, მათი მომზადება და მომსახურება;
- გამოფენების მუშაკების საქმიანობის კონტროლი.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება ან სხვა სერტიფიცირებული მომზადება გრაფიკული დიზაინის, სანარმოო დიზაინის, რეკლამის, არქიტექტურის, ინტერიერის დიზაინის, თეატრალური ან სტუდიური დიზაინის დარგში, სასურველია გამოცდილება მასმედიის განხრით და წიგნის დიზაინის სპეციალიზაციით;
- გამოცდილება და მიღწევები გამოფენების პროექტირებაში, სასურველია მუზეუმში ან კულტურის სხვა დანესებულებაში;
- პროექტების, გამოფენების მომზადებისა და დამონტაჟების მენეჯმენტის გამოცდილება;
- მიღწევები აუდიოვიზუალური და ინტერაქტიული საშუალებების გამოყენებაში;
- მუზეუმის კოლექციის, შენახვისა და უსაფრთხოების სტანდარტების ცოდნა.

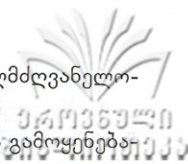
3-4. გამოფენების დიზაინერი

იგი ექვემდებარება გამოფენების ოფიცერს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- კურატორთა და საგანმანათლებლო პერსონალის იდეების ხორცშესხმა მუდმივ, დროებით ან მოძრავ ექსპოზიციებში მასალების განთავსების ესკიზების, მოდელების, განათებისა და მონტაჟის მეშვეობით;
- გამოფენების მომზადებისა და ინსტალირების ხელმძღვანელობა, მუშაობის გრაფიკისა და ბიუჯეტის შედგენა, გამოფენების გახსნისა და მომსახურების დადგენილი ვადების დაცვა ბიუჯეტის ფარგლებში;
- თანამშრომლობა გამოფენის მოსამზადებლად საჭირო გარე კონტრაქტორებსა და სამსახურებთან;
- გამოფენების ოფიცერთან თანამშრომლობა ტექნიკური სისტემებისა და მედიასაშუალებების, ასევე, უსაფრთხოების თანამედროვე მოთხოვნების ინტეგრაციისა და დაცვისათვის;
- გამოფენების დიზაინის მომზადება, შერჩევა და მონიტორინგი, კონტრაქტების შედგენა.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება ან სხვა სერტიფიცირებული მომზადება გრაფიკული დიზაინის, სანარმოო დიზაინის, რეკლამის, არქიტექტურის, ინტერიერის დიზაინის, თეატრალური ან სტუდიური დიზაინის დარგში, სასურველია მასმედიის განხრით და წიგნის დიზაინის სპეციალიზაციით;
- გამოცდილება და მიღწევები გამოფენების პროექტირებაში, სასურველია მუზეუმში ან კულტურის სხვა დანესებულებაში;



- პროექტების, გამოფენების მომზადებისა და დამონტაჟების ხელმძღვანელობის გამოცდილება;
- მიღწევები აუდიოვიზუალური და ინტერაქტიული საშუალებების გამოყენებაში;
- ექსპონირებული მასალების თვისებებისა და მათი შენახვის სტანდარტების ცოდნა.

3-5. პრეპარატორი (ტექნიკოს-ლაბორანტი)

იგი ექვემდებარება გამოფენების ოფიცერს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- ობიექტებისა და მასალების მომზადება, მონტაჟი და დემონტაჟი;
- მოძრავი გამოფენების მომზადება და შეფუთვა;
- გამოფენის ობიექტებისა და მასალებისათვის ტარისა და სამაგრების მომზადება;
- ყველა მუდმივი და დროებითი გამოფენის მომსახურება და ფუნქციონირება, აუდიოვიზუალური აღჭურვილობის ჩათვლით;
- დიზაინერის დროული და სრული ინფორმირება ყველა სისტემის ფუნქციონირების შესახებ და უსაფრთხოების მოთხოვნების დაცვა;
- გამოფენებისა და ექსპოზიციების ელექტრონული, აუდიოვიზუალური და კომპიუტერული კომპონენტების მომსახურება;
- გამოფენებისა და ექსპოზიციების განათების სისტემების მომსახურება;
- ექსპონირების ახალი ხერხების შემუშავება და მათი შემოწმება უსაფრთხოების უზრუნველყოფისა და ობიექტების დაცულობის თვალსაზრისით.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- გამოფენების მომზადებისა და მონტაჟის გამოცდილება;
- სადურგლო საქმის, ლითონებისა და პლასტმასის დამუშავების ცოდნა და ჩვევები;
- ცოდნა და ჩვევები ელექტრონიკის, აუდიოვიზუალური საგამოფენო ელემენტების, აგრეთვე კომპიუტერით მართვადი გამოფენებისა და ექსპოზიციების სფეროში;
- კონსერვაციის და უსაფრთხოების უზრუნველყოფის სტანდარტული მეთოდების ცოდნა;
- განათების სისტემებისა და მათი გამოყენების ცოდნა.

3-6. გრაფიკოს-დიზაინერი

გრაფიკოს-დიზაინერი ემორჩილება გამოფენების დიზაინერს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- მუდმივი, დროებითი და მოძრავი გამოფენისათვის აუცილებელი ყველა გრაფიკული ელემენტის პროექტირება და მომზადება, წარწერების და ეტიკეტების ჩათვლით, მუზეუმის სტანდარტების შესაბამისად;
- კოლექციების განთავსების, აგრეთვე მუზეუმსა და მიმდებარე ტერიტორიაზე დამთვალეირებულთა მოძრაობის სქემების პროექტირება და მომზადება.



საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება ან სხვა სერტიფიცირებული მომზადება გრაფიკული დიზაინის ან რეკლამის სფეროში;
- გამოცდილება გამოფენების პროექტირებაში, სასურველია – მუზეუმში ან კულტურის სხვა დაწესებულებაში;
- გამოფენების მომზადებისა და დამონტაჟების გამოცდილება, ტექნიკურ საშუალებებთან მუშაობის გამოცდილება.

პ-7. მუზეუმის თეატრის მენეჯერი

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს დოპ-ის სფეროში და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- ყველა სპექტაკლის, აქტივობისა და სპეციალური ღონისძიების კოორდინაცია მუზეუმის ზოგად პროგრამასთან, შემოსავლების მიღების მიზნების შესაბამისად;
- სარეკლამო რგოლებისა და მუზეუმის პროგრამებზე “შეტყობინებების” მომზადება დოპ-ის განყოფილების სხვა თანამშრომლებთან ერთად;
- მუზეუმის საგანმანათლებლო სამსახურთან თანამშრომლობა სკოლის მოსწავლეთა მუზეუმში ვიზიტისა და სპექტაკლების გრაფიკის გასარკვევად;
- აქტივობათა განრიგის შედგენა, ბილეთების წინასწარი შეკვეთა-გაყიდვა, მაყურებელთა მიღება;
- მუზეუმის თეატრის მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- სერტიფიცირებული მომზადება ან ექვივალენტური გამოცდილება ხელოვნების დაწესებულებების მართვის ან თეატრალური ხელოვნების სფეროში;
- თეატრის მენეჯმენტის გამოცდილება და მიღწევები;
- მართვის კარგი უნარი;
- შეკვეთებისა და ბილეთების გაყიდვის კომპიუტერულ სისტემათა ცოდნა;
- სამენარმეო ორიენტაცია.

პ-8. კინოპროგრამისტი

იგი ექვემდებარება თეატრის მენეჯერს ან დირექტორის მოადგილეს დოპ-ის სფეროში და პასუხს აგებს:

- კინოპროგრამების შემუშავება და ორგანიზება მუზეუმის პროგრამის შესაბამისად და შემოსავლის მიღების მიზნით;
- სარეკლამო ფილმებისა და აფიშების მომზადება;
- კინოსეანსების განრიგის, ბილეთების რეალიზაციისა და მუზეუმს გარეთ ფილმების ჩვენების კოორდინაცია თეატრისა და საგანმანათლებლო პროგრამების მენეჯერებთან;
- კავშირი სკოლებსა და პოტენციურ მაყურებელთა სხვა კატეგორიებთან.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება კინოხელოვნების, კომუნიკაციის სფეროში ან ექვივალენტური გამოცდილება;

- კინოპროგრამების შექმნის გამოცდილება მუზეუმში ან კულტურის სხვა დაწესებულებაში;
- რეალური მიღწევები დასწრების გაფართოებასა და შემოსავლის მიღების გაზრდაში.

3-9. მუხანაქოსი (განათებისა და ხმის ტექნიკოსი)

იგი ექვემდებარება გამოფენის მენეჯერს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- სლაიდების, კინო-ვიდეოფილმებისა და სხვა აუდიოვიზუალური პროგრამების დემონსტრირება;
- გამოფენების, ღონისძიებებისა და წარმოების ტექნიკური უზრუნველყოფა;
- მუზეუმის თეატრის აღჭურვილობის დაცვა და მომსახურება;
- მუზეუმის ექსპოზიციების ყველა აუდიოვიზუალური კომპონენტის მომსახურება და რემონტი.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- საშუალო სპეციალური განათლება ელექტრონიკის სფეროში;
- ყველა განათებული და აკუსტიკური სისტემის მომსახურება-გამოყენების მაღალი კვალიფიკაცია.

3-10. ინფორმატიკის ოფიცარი/მანეჯერი

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს დოკ-ის დარგში და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- დოკ-ის დაგეგმვა, პროექტირება და შექმნა ყველა ტექნიკური საშუალებების გამოყენებით, კინო-ვიდეო, ელექტრონული, კომპიუტერული და მულტიმედიური აპარატურის ჩათვლით;
- ამ პროგრამების ფუნქციონირება და მომსახურება;
- თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების მუზეუმის დოკ-ში გამოყენების შესაძლებლობების შესწავლა და გაფართოება;
- მუზეუმის მედიაპროგრამების ხარისხის შეფასება შეფასების თანამშრომელთან ერთად.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- საინფორმაციო პროგრამების დაგეგმვის, პროექტირებისა და შექმნის გამოცდილება;
- მულტიმედიური პროგრამული უზრუნველყოფის ცოდნა;
- მუზეუმის კოლექციების ან მისი საგნობრივი სფეროს ცოდნა.

3-11. საგანმანათლებლო პროგრამების ოფიცარი/მანეჯერი

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს დოკ-ის დარგში და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- სკოლებთან თანამშრომლობის გაფართოება და კოორდინაცია მუზეუმის კოლექციებზე დაფუძნებული და სკოლის სასწავლო გეგმის შესაბამისი პროგრამების შემუშავებისა და განხორციელების მიზნით (მუზეუმის და/ან სკოლების ბაზაზე);



- მუზეუმის ყველა საგანმანათლებლო პროგრამის სტანდარტების დადგენა;
- სკოლებთან, საზოგადოებრივ ჯგუფებთან და სხვა პოტენციურ დამთავლებელთან თანამშრომლობა მოძრავი გამოფენების, გასვლითი ექსკურსიებისა და ლექცია-დემონსტრაციების ორგანიზების მიზნით;
- გამოფენებისა და სხვა დოკ-ების პროექტირებაში მონაწილეობა მათი საგანმანათლებლო ფასეულობის გაზრდის მიზნით;
- მუზეუმში სასკოლო აუდიტორიისათვის დადგენილი ვიზიტის სიხშირისა და შემოსავლიანობის მაჩვენებლების გაზრდა;
- პუბლიკაციებისა და სხვა საინფორმაციო მასალების მომზადება სკოლებისათვის;
- სარეკლამო მასალების მომზადება მუზეუმის საგანმანათლებლო პროგრამების ყველა ასპექტისათვის;
- მოზრდილთათვის განკუთვნილი, მუზეუმის კოლექციებთან დაკავშირებული საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება და განხორციელება;
- მოხალისე პედაგოგ-ექსკურსიამძღოლების ტრენინგის პროგრამების შემუშავება.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- სამეცნიერო ხარისხი განათლების სფეროში, მუზეუმის სპეციალიზაციაში ან მუზეუმმცოდნეობაში;
- გამოცდილება საგანმანათლებლო პროგრამების ან მუზეუმის თუ სხვა კულტურის დაწესებულების დოპ-ის სფეროში;
- საგანმანათლებლო პროგრამების პროექტირებისა და გამოფენების ორგანიზების უნარი, პუბლიკაციების ჩათვლით;
- მიღწევები ინფორმატიკისა და სამუზეუმო განათლების სფეროში;
- სკოლების მიზნებისა და სასწავლო გეგმების ცოდნა;
- მუზეუმის კოლექციების ცოდნა;
- შეფასების მეთოდების ცოდნა.

3-12. წინასწარი შიკვითების მიზლით თანამშრომელი

ეს თანამშრომელი ემორჩილება საგანმანათლებლო პროგრამების მენეჯერს და პასუხს აგებს:

- კოლექტიურ ექსკურსიებზე შეკვეთების მიღება მოსწავლეებისა და სხვადასხვა ჯგუფებისათვის;
- შტატიანი თანამშრომლების ან მოხალისე პედაგოგ-ექსკურსიამძღოლების დროული მონვევა კოლექტიური ექსკურსიების ჩასატარებლად;
- კავშირი სკოლებთან, საზოგადოებრივ ჯგუფებთან და ტურისტულ სააგენტოებთან.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- საშუალო განათლება;
- კომპიუტერთან მუშაობის ცოდნა და ჩვევები, ტექსტური პროგრამების, მონაცემთა შეყვანისა და განრიგების პროგრამული უზრუნველყოფის ჩათვლით;

- განსაკუთრებული აკურატულობა და კომუნიკაციის კარგი უნარი.



3-13. სტუდიის მენეჯერი

იგი ექვემდებარება საგანმანათლებლო პროგრამების მენეჯერს და პასუხს აგებს შემდეგ ზე:

- სხვადასხვა ასაკის დამთვლიერებლებისათვის თავისუფალ დროსა და დასვენების დღეებში ხელოვნებისა და ტექნიკური მეცადინეობების პროგრამების შემუშავება-განხორციელება და შეფასება;
- ამ პროგრამებში პედაგოგებად პროფესიონალ-ტექნიკოსებისა და მხატვრების მოზიდვა და მათი საქმიანობის კოორდინირება;
- ამ პროგრამებისთვის დადგენილი დასწრებისა და შემოსავლიანობის მაჩვენებლების გაზრდა;
- კავშირი სკოლებთან, სხვადასხვა საზოგადოებრივ ჯგუფებსა და სხვა პოტენციურ კლიენტებთან;
- სტუდიაში სამუშაოდ საჭირო მასალების მომზადება;
- სარეკლამო მასალების მომზადება.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება ან სხვა სერტიფიცირებული მომზადება სახვით ხელოვნებაში ან ხელოვნების სტუდიის ხელმძღვანელობის გამოცდილება;
- მუშაობის გამოცდილება მუზეუმში ან სხვა მონათესავე ორგანიზაციაში;
- მიღწევები მოსწავლეთათვის და მათი ოჯახებისათვის განკუთვნილი საგანმანათლებლო პროგრამების პროექტირებასა და განხორციელებაში.

3-14. სასკოლო პროგრამების მენეჯერი

იგი ექვემდებარება საგანმანათლებლო პროგრამების მენეჯერს და პასუხს აგებს შემდეგ ზე:

- სკოლის მოსწავლეთათვის განკუთვნილი პროგრამების პროექტირება და განხორციელება;
- სკოლებში დასარიგებელი და სხვა სასწავლო მასალების მომზადება;
- მასწავლებლებსა და სკოლებთან თანამშრომლობა;
- მუზეუმის შტატგარეშე პედაგოგების საქმიანობის კოორდინირება;
- მოხალისე პედაგოგ-ექსკურსიამძღოლების მომზადება და მათი მუშაობის შეფასება;
- გასვლითი ექსკურსიების პროგრამები.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება პედაგოგიკაში ან მუზეუმმცოდნეობაში;
- მუშაობის გამოცდილება მუზეუმის ან მონათესავე დანესებულების შესაბამის განყოფილებაში;
- სასკოლო სისტემის მიზნებისა და სასწავლო გეგმების ცოდნა;
- მუზეუმის კოლექციების სფეროს ცოდნა;

- შეფასების მეთოდების ცოდნა.

3-15. პედაგოგი-ექსპერტის მუშაობის

იგი ექვემდებარება საგანმანათლებლო ან სასკოლო პროგრამების მენეჯერს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- ექსპერტის დაგეგმვა და ჩატარება სკოლის მოსწავლეებისა და სხვა დამთავლიერებლებისათვის მუზეუმის მუდმივ და დროებით ექსპოზიციებში;
- მუზეუმის სხვა საგანმანათლებლო პროგრამების დაგეგმვა და ჩატარება;
- მასწავლებლებთან თანამშრომლობა საგანმანათლებლო მიზნით მუზეუმის გამოყენებისათვის.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- დაუმთავრებელი უმაღლესი განათლება (სულ მცირე) მუზეუმის სფეროში ან პედაგოგიკაში;
- სწავლების, ლექციების წაკითხვის ან სხვა პედაგოგიური მუშაობის გამოცდილება;
- კომუნიკაციისა და მეტყველების კარგი უნარი;
- კოლექციის ცოდნა.

3-16. სპეციალური ღონისძიებების მენეჯერი

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს დოპ-ის დარგში და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- მუზეუმის საგამოფენო და სხვა პროგრამების თანმხლები ლექციებისა და დემონსტრაციების, კონოვენტების, ფესტივალებისა და სხვა სპეციალური ღონისძიებების პროექტირება და ჩატარება;
- ლექტორების, ინსტრუქტორებისა და თანაშემნეთა მოზიდვა - კოორდინაცია;
- ღონისძიებისათვის დადგენილი დასწრებისა და შემოსავლიანობის მაღალი მაჩვენებლების მიღწევა.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება ან სერტიფიცირებული მომზადება მოზრდილთა განათლების სფეროში ან მუზეუმმცოდნეობაში, ან ექვივალენტური გამოცდილება;
- დოპ-ის სფეროში მუშაობის გამოცდილება მუზეუმში ან მონათესავე დანესებულებაში;
- მიღწევები მსგავსი პროგრამების შექმნაში და სამენარმეო ხედვა.

3-17. აუდიტორიის გაფართოების მენეჯერი/ოფიცერი

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს დოპ-ის დარგში და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- მუზეუმში არასაკმარისად წარმოდგენილი სოციალური ჯგუფების მოზიდვის პროგრამების შემუშავება – განხორციელება და მომსახურების სპექტრის გაფართოება ადგილობრივი საზოგადოებისათვის;
- კავშირი სხვადასხვა საზოგადოებრივ ჯგუფებსა და ორგანიზაციებთან.



საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- მუზეუმში ან სხვა მონათესავე დაწესებულებაში აუდიტორიის გაფართოებაზე მუშაობის გამოცდილება და ჩვევები;
- სასკოლო სისტემისა და საზოგადოების სოციალური სტრუქტურის ცოდნა;
- კომუნიკაციის კარგი უნარი.

3-18. მოხალისეთა (ვოლონტერთა) კოორდინატორი

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს დოპ-ის დარგში და პასუხს აგებს შემდეგ ზე:

- მოხალისეთა მოზიდვა, მომზადება და მათი მუშაობის კონტროლი ყველა იმ პროგრამების კოორდინატორებთან თანამშრომლობით, რომლებშიც მოხალისეები მონაწილეობენ;
- მუზეუმის პროგრამებში მოხალისეთა განაწილება და მათი დახმარების დროული ორგანიზება;
- მოხალისეთა კარტოთეკისა და მათი საქმიანობის აღრიცხვის წარმოება;
- შეღავათიანი სამუზეუმო პროგრამების შექმნა მოხალისეებისათვის, მაგალითად, საინფორმაციო ბიულეტენის გავრცელება.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება მუზეუმმცოდნეობაში ან მუზეუმის კოლექციების სფეროში;
- მართვის წარმატებული გამოცდილება, სასურველია მუზეუმში - მოხალისეებთან;
- მოხალისეთა საქმიანობის ცოდნა;
- კომუნიკაციის კარგი უნარი.

3-19. მარკეტინგის მენეჯერი

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს დოპ-ის დარგში და პასუხს აგებს შემდეგ ზე:

- მუზეუმის მარკეტინგის გეგმის შემუშავება და შესრულება;
- სარეკლამო სტრატეგიის შემუშავება და მისი განხორციელება;
- მასმედიათან ურთიერთობის სტრატეგიის შემუშავება და მისი განხორციელება;
- მუზეუმის მომსახურებასა და პროდუქციაზე საზოგადოების შეხედულებების გამოვლენა;
- მარკეტინგის ბიუჯეტის შესრულება;
- დასწრებისა და შემოსავლიანობის დადგენილი მაჩვენებლების შესრულება;
- ურთიერთობის დამყარება მუზეუმის კლიენტთა სხვადასხვა ჯგუფებთან.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება ბიზნესის, მარკეტინგის, მასმედიის, ჟურნალისტიკის სფეროში, ან ექვივალენტური გამოცდილება;
- მუზეუმში ან მონათესავე დაწესებულებაში მუშაობის გამოცდილება და მიღწე-



პ-20. საზოგადოებასთან ურთიერთობის (PR) მენეჯერი/ოფისერი იგი ექვემდებარება მარკეტინგის მენეჯერს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- მუზეუმის საზოგადოებრივი იმიჯი;
- თანამშრომლობა მასმედიის ყველა საშუალებასთან;
- მუზეუმის ყველა პროდუქტისა და მომსახურების გატანა ბაზარზე;
- ურთიერთობა საზოგადოებასთან;
- თვალყურის დევნება საზოგადოებაში არსებული ტენდენციების, ინტერესებისა და პრობლემებისათვის, რათა მუზეუმი დროულად გამოეხმაუროს მოვლენებს მისთვის საინტერესო სფეროებში.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება ღ-ის, მასმედიის ან ჟურნალისტიკის სფეროში, ან ექვივალენტური გამოცდილება;
- PR-ის სფეროში წარმატებული მუშაობის გამოცდილება მუზეუმში ან კულტურის სფეროს სხვა დაწესებულებაში, ასევე ჟურნალისტიკაში ან მასმედიაში;
- ფართო ცოდნა მასმედიის სფეროში, მასში მიღებული წერის, რედაქტირებისა და მასალების მიწოდების სტანდარტების ფლობა;
- ეფექტური თანამშრომლობის უნარი მუზეუმის სხვა მუშაკებთან - PR-ის პროგრამების წარმატებით შესასრულებლად;
- ფოტოგრაფიის ხელოვნების ცოდნა და გამოყენება.

პ-21. საქმიანობის შეფასების მენეჯერი

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს დოპ-ის დარგში და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- მუზეუმის პროდუქციისა და მომსახურებისადმი დამთვალეირებელთა დამოკიდებულების გამოვლენა და ფიქსაცია;
- მუზეუმის საქმიანობის შეფასების გეგმის შემუშავება და განხორციელება;
- დამთვალეირებლებისა და არადამთვალეირებლების გამოკითხვების შემუშავება და ჩატარება;
- ექსპოზიციებისა და გამოფენების შეფასება;
- განსაკუთრებული პროგრამებისა და ღონისძიებების შეფასება;
- გამოფენების, დოპ-ისა და დამთვალეირებლებისათვის განკუთვნილი სხვა პროდუქტისა და მომსახურების პროექტების შემუშავებაში მონაწილეობა.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება ფსიქოლოგიის ან ფსიქომეტრიის სფეროში, ან ექვივალენტური გამოცდილება;
- ცოდნა და მიღწევები დამთვალეირებლების გამოკვლევისა და გამოკითხვების შემუშავებაში, განხორციელებასა და ინტერპრეტაციაში;
- მუზეუმში ან კულტურის სხვა დაწესებულების მუშაობის ხარისხის შეფასების გამოცდილება.

პ-22. გაფორმების მენეჯერი

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს დოკ-ის დარგში და პასუხს აგებს შემდეგზე:

• მუზეუმის ბექდვითი პროდუქციის გამოშვების კოორდინაცია და კონტროლი, მათ შორის: ყოველწლიური ანგარიშების, წიგნების, კატალოგების, სახელმძღვანელოების, ფილმებისა და ლექციების, საინფორმაციო ბიულეტენების, სამეცნიერო ჟურნალებისა და სხვა ნებისმიერი გამოცემებისა;

• ყველა მასალის რედაქტირება ორთოგრაფიული, გრამატიკულ-სტილისტური სტანდარტების დაცვით;

• მუზეუმის სასურველი იმიჯის უზრუნველყოფა გრაფიკული დიზაინის მეშვეობით;

• შემოსავლის დადგენილი მაჩვენებლების მიღწევა და გაზრდა;

• პუბლიკაციების განთავსება მასმედიაში ვიდეომასალის, CD-ROM-ის სახით ან ინტერნეტში;

• მასალების გავრცელება და ტირაჟების განსაზღვრა.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

• უმაღლესი განათლება ჟურნალისტიკის, PR-ის, მასმედიის ან მარკეტინგის სფეროში;

• მიღწევები და გარკვეული გამოცდილება საგამომცემლო საქმიანობის ყველა ასპექტში, რედაქტირებაში, ბექდვაში ან საინფორმაციო პროდუქციის სხვა სახეების გამოშვებასა და გავრცელებაში;

• მუშაობის გამოცდილება მუზეუმში ან მონათესავე ორგანიზაციაში;

ადმინისტრაციული განყოფილება

ა-1. დირექტორის მოადგილე ადმინისტრაციულ დარგში

იგი ექვემდებარება დირექტორს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

• ფინანსური ამოცანების განსაზღვრა დირექტორთან და გამგეობასთან თანამშრომლობით;

• ფინანსების მართვა, ბიუჯეტის შედგენის, საბუღალტრო აღრიცხვის, შესყიდვების, პერსონალის განვითარების ხარჯების, ხელფასებისა და შეღავათების, დაზღვევის, გადასახადებისა და კონტრაქტების ჩათვლით;

• აღჭურვილობის ფუნქციონირება და უსაფრთხოების უზრუნველყოფა;

• დამთავალიერებელთა მომსახურება.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

• უმაღლესი განათლება საბუღალტრო აღრიცხვის, ბიზნესის მართვის ან სახელმწიფო სამსახურის სფეროში;

• ადმინისტრირების გამოცდილება;

• მუშაობის გამოცდილება კულტურის სფეროს არაკომერციულ ორგანიზაციაში ან სხვა მონათესავე დაწესებულებაში;

• საბუღალტრო აღრიცხვისა და საფინანსო საქმის ზოგადი მეთოდების ცოდნა



გრანტების ხელმძღვანელობის ჩათვლით;

- მუზეუმის საქმიანობის სამართლებრივი ასპექტების ცოდნა;
- კადრებთან მუშაობის მეთოდების ცოდნა;
- დაზღვევის მოთხოვნების ცოდნა;
- საოფისო და სამუზეუმო აღჭურვილობის, მონაცემთა დამუშავების სისტემების, შენობის მდგომარეობისა და მომსახურების მოთხოვნების უსაფრთხოების უზრუნველყოფის, დამთავალიერებელთა მომსახურების ცოდნა.

ა-2. ადმინისტრაციის მდივანი

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს ადმინისტრაციულ დარგში და პასუხს აგებს შედეგზე:

- შემოსული მოთხოვნების მიღება და მათი დამუშავება;
- განყოფილების საქმიანობის ადმინისტრაციული მხარდაჭერა.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- საშუალო განათლება;
- ოფისში მუშაობის გამოცდილება და კულტურის ორგანიზაციების ცოდნა;
- ტექსტების კომპიუტერული დამუშავების უნარი;
- კომუნიკაციის კარგი უნარი.

ა-3. ფინანსების მენეჯერი/ოფიცარი

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს ადმინისტრაციულ დარგში და პასუხს აგებს შემდეგზე:

• მუზეუმის ფინანსების მართვა, ბიუჯეტის შედგენის, საბუღალტრო აღრიცხვის, შესყიდვების, თანამშრომლების ხელფასებისა და შეღავათების, აგრეთვე დაზღვევის ჩათვლით;

- კონტრაქტების დადება;
- გადასახადების გადახდა;
- სანევრო გადასახადების, შემონირულობებისა და მუზეუმის მიერ მიღებული სახსრების (კერძოდ, ფანდრაიზინგის შედეგად) აღრიცხვა;
- ინვესტიციები და საპროცენტო ანგარიშები; შიდა და გარე აუდიტის ჩატარება;
- ვაჭრობისა და საზოგადოებრივი კვების ტიპის საქმიანობა, რომელსაც დამატებითი შემოსავალი მოაქვს მუზეუმისათვის;
- ბუღალტრისა და ბუღალტერიის მდივნის საქმიანობის კონტროლი.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება ბიზნესის მართვის, სახელმწიფო სამსახურის ან საბუღალტრო აღრიცხვის სფეროში;
- გამოცდილება არაკომერციულ დაწესებულებაში ადმინისტრაციული საქმიანობის სფეროში;
- საბუღალტრო აღრიცხვისა და ფინანსირების ყველა ასპექტის ცოდნა და უნარჩვევები.



ა-4. ბუღალტერი

იგი ექვემდებარება ფინანსების მენეჯერს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- ანგარიშების წარმოება და კონტროლი;
- რეგულარული ანგარიშგების წარდგენა ანგარიშების მდგომარეობის შესახებ.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- სერტიფიცირებული მომზადება საბუღალტრო აღრიცხვის სფეროში და მუშაობის შესაბამისი გამოცდილება არაკომერციულ ორგანიზაციაში.

ა-5. ბუღალტერიის მდივანი

იგი ექვემდებარება ფინანსების მენეჯერს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- ფინანსების მენეჯერისა და ბუღალტრის საკანცელარიო მომსახურება.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- საშუალო განათლება და მუშაობის გამოცდილება არაკომერციული ორგანიზაციის ფინანსურ განყოფილებაში.

ა-6. შენობის მომსახურების მენეჯერი

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს ადმინისტრაციულ დარგში და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- სამუზეუმო აღჭურვილობის განაწილება, განთავსება და ფუნქციონირება;
- კონტრაქტების დადება აღჭურვილობის მომსახურებასა და რემონტზე, მათი კონტროლი;
- კონტრაქტების დადება დაცვისა და დალაგების სამსახურებთან, თუკი ეს სამუშაო სრულდება გარე ორგანიზაციების მიერ;
- დამატებითი შემოსავლის მიღების მიზნით ხელშეკრულებების დადება სათავსოების გაქირავებაზე და მათი შესრულების უზრუნველყოფა;
- მომსახურე პერსონალის მუშაობის კონტროლი.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- საინჟინრო განათლება (სასურველია);
- ცოდნა შენობების მართვისა და მომსახურების სისტემათა სფეროში;
- მართვის წარმატებული გამოცდილება მსხვილ, მრავალფუნქციურ საწარმოებში;
- კომუნიკაციის კარგი უნარი და მართვის ჩვევები.

ა-7. შენობის მომსახურების მუშა

იგი ექვემდებარება შენობის მენეჯერს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- მუზეუმის დარბაზებიდან იმ ობიექტების გატანა, რომლებიც არ უკავშირდება კოლექციებს;
- შენობის ყველა სხვა სათავსოების დალაგება;
- მწყობრიდან გამოსული აღჭურვილობის გატანა;
- ნათურების გამოცვლა;
- საჭირო მასალის მარაგის შევსება ტუალეტებსა და პირველადი დახმარების პუნქტებში.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- დასალაგებელი აღჭურვილობისა და მუზეუმის პირობებში დალაგების მეთოდების ცოდნა;
- მუშაობის გამოცდილება მუზეუმის ან სხვა მსგავსი დაწესებულებების მომსახურების სფეროში.

ა-8. არანდის მენეჯერი

იგი ექვემდებარება შენობის მენეჯერს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- მუზეუმის სათავსოებისა და აღჭურვილობის გაქირავების პროგრამის რეკლამირება და განხორციელება კრებების, კონფერენციების, საღამოებისა და მიღებების ჩასატარებლად;
- მუშაობა მოთხოვნებსა და შეკვეთებზე;
- ურთიერთობა სურსათის მომწოდებლებთან და ავეჯის გაქირავების კომპანიებთან;
- ურთიერთობა ტურისტულ სააგენტოებთან, კორპორაციებთან და სხვა პოტენციურ კლიენტებთან;
- დაცვისა და დალაგების მომსახურების უზრუნველყოფა მუზეუმში ჩატარებული ღონისძიებებისათვის.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- საშუალო განათლება;
- არაკომერციულ ორგანიზაციაში ღონისძიებების კოორდინირების გამოცდილება;
- სამენარმეო ხედავა;
- მუზეუმის, როგორც სხვადასხვა ღონისძიებების ჩასატარებელი გარემოს შესაძლებლობებისა და შეზღუდვების ცოდნა.

ა-9. დამთვალეირაბელთა მომსახურების მენეჯერი

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს ადმინისტრაციულ დარგში და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- დამთვალეირებელთა მიღება და ორიენტირება;
- დამთვალეირებელთა ინფორმირება შენობის დაგეგმარებასა და სხვა საინფორმაციო მასალებზე;
- დამთვალეირებელთა მოთხოვნებზე მუშაობა მუზეუმის პროგრამებსა და ღონისძიებებთან მიმართებით;
- დამხმარე სამსახურების მუშაობა: გარდერობი, ტუალეტები, საზოგადოებრივი კვების პუნქტები;
- მუზეუმის დამთვალეირებაში ინვალიდებისათვის ხელშეწყობა;
- დამთვალეირებელთა მომსახურე პერსონალის მუშაობის გრაფიკის შედგენა და კონტროლი;
- საგანგებო სიტუაციების დროს პირველადი დახმარების, დაცვისა და ევაკუაციის ორგანიზება და უზრუნველყოფა მუზეუმის პერსონალისა და დამთვალეირებელთათვის.



საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება PR-ის ან მუზეუმმცოდნეობის სფეროში, ან ექვევალენტური გამოცდილება;
- დამთვალეირებელთა მომსახურების მართვის გამოცდილება მუზეუმში ან სხვა დაწესებულებაში;
- კომუნიკაციისა და ფართო საზოგადოებასთან ურთიერთობის კარგი უნარი, მართვის ჩვევები.

ა-10. გარდერობის სამსახურის კონტროლიორი

იგი ექვემდებარება დამთვალეირებელთა მომსახურების მენეჯერს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- გარდერობის ყოველდღიური მუშაობის მართვა;
- გარდერობის თანამშრომლების მუშაობის კონტროლი;
- პირველადი დახმარების აღმოჩენა დამთვალეირებლებისათვის და უსაფრთხოების უზრუნველყოფა.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- საშუალო განათლება ან ექვევალენტური გამოცდილება;
- გარდერობში მუშაობის გამოცდილება;
- მომზადება პირველადი დახმარების აღმოჩენაში.

ა-11. მოლარა/ცნობათა ბიუროს თანამშრომელი/კონტროლიორი

იგი ექვემდებარება დამთვალეირებელთა მომსახურების მენეჯერს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- დამთვალეირებელთა მიღება;
- ორიენტირებადი და სხვა აუცილებელი ინფორმაციის მიწოდება დამთვალეირებლებისათვის;
- ინფორმაციის რეგისტრირება დამთვალეირებელთა შესახებ;
- ბილეთების გაყიდვა (თუ საჭიროა) და დამთვალეირებელთა დაშვება მუზეუმში.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- საშუალო განათლება ან ექვევალენტური გამოცდილება;
- კომუნიკაციის კარგი უნარი;
- სამუზეუმო სფეროს ცოდნა და მისადმი ინტერესი;
- გამყიდველად ან მოლარედ მუშაობის გამოცდილება.

ა-12. საზოგადოებრივი კვების ოფიცარი/მენეჯერი

იგი ექვემდებარება დამთვალეირებელთა მომსახურების მენეჯერს და პასუხს აგებს:

- კვების შესაძლებლობების დაგეგმვა და უზრუნველყოფა დამთვალეირებლებისათვის;
- კონტროლი საზოგადოებრივი კვების პუნქტის პერსონალის მუშაობაზე;
- საზოგადოებრივი კვების პუნქტების შემოსავლიანობის მაჩვენებლების გაზრდა;



- სურსათის შესყიდვა;

- მიღებების, ვერნისაყების, მუზეუმის ხელშემწყობი ორგანიზაციის ნეკროთა შეკრებებისა და მუზეუმის თანამშრომლების კვების პროდუქტებით უზრუნველყოფა და მომსახურების ორგანიზება;

- საზოგადოებრივი კვების პუნქტების აღჭურვილობის მომსახურება.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- საზოგადოებრივი კვების ორგანიზაციებში მუშაობის იმ დონის გამოცდილება, რაც შესაბამება მოცემული მუზეუმის მოთხოვნებს კვების ორგანიზაციისადმი;

- ადმინისტრაციული მუშაობის გამოცდილება საზოგადოებრივი კვების ორგანიზაციებში;

- კულინარიისა და დიეტოლოგიის პრინციპების ცოდნა;

- მოცემული მუზეუმის კვების ორგანიზაციის მოთხოვნების შესაბამისი აღჭურვილობის ფლობა.

ა-13. კვების პუნქტების პარსონალი

იხილი ექვემდებარებიან საზოგადოებრივი კვების ოფიცერს და პასუხს აგებენ შემდეგ ზე:

- საკვების მომზადება და დამთვალეიერებელთა მომსახურება;

- კაფეს (რესტორნის) და სამზარეულოს მოვლა.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- მზარეულად ან ოფიცინტად მუშაობის იმ დონის გამოცდილება, რაც შესაბამება მოცემული მუზეუმის მოთხოვნებს კვების ორგანიზებისადმი;

- კულინარიისა და დიეტოლოგიის პრინციპების ცოდნა;

- მოცემული მუზეუმის კვების ორგანიზაციის მოთხოვნების შესაბამისი აღჭურვილობის ფლობა.

ა-14. დაცვის უზროსი

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს ადმინისტრაციულ დარგში და პასუხს აგებს შემდეგ ზე:

- კოლექციებისა და შენობის უსაფრთხოება;

- დამთვალეიერებლების, თანამშრომლებისა და შენობაში მყოფ სხვა პირთა უსაფრთხოება;

- უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული დოკუმენტაციისა და ვიდეორჩანანერების ნარმოება;

- დისტანციური თვალთვალის საკაბელო სისტემის ფუნქციონირება და მათი კონტროლი;

- სიგნალიზაციის სისტემის უზრუნველყოფა და შესაბამის სამსახურებთან თანამშრომლობა;

- ხანძრის გამოვლენის, სიგნალიზაციისა და დაკავების სისტემების ფუნქციონირება;

- საჭირო ქმედების დაგეგმვა და განხორციელება ნებისმიერ საგანგებო სიტუაციაში;



- დაცვის მუშაკთა მორიგეობის გრაფიკის შედგენა და კონტროლი.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- საშუალო განათლება ან ექვივალენტური გამოცდილება;
- მუშაობის გამოცდილება უსაფრთხოების, პოლიციაში, სახანძრო ან სხვა მსგავს სფეროში;
- ადმინისტრირების გამოცდილება;
- მუშაობის გამოცდილება მუზეუმებში ან სხვა საზოგადოებრივ დაწესებულებებში;
- დისტანციური თვალთვალის საკაბელო სისტემის, თავდასხმისა და ხანძრის გამოვლენის, განგაშისა და დაკავების სიგნალიზაციის სისტემების ცოდნა.

ა-15. დაცვის თანამშრომელი

იგი ექვემდებარება დაცვის უფროსს და პასუხს აგებს შემდეგ ზე:

- მეთვალყურეობა გალერეებში;
- მეთვალყურეობა დამთვალეირებლებსა და მუზეუმში შესულ სხვა პირებზე;
- დისტანციური თვალთვალის საკაბელო სისტემის ეკრანების კონტროლი;
- დამთვალეირებლების, თანამშრომლებისა და სხვა პირების შეშვება მუზეუმში;
- უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული დოკუმენტაციის წარმოება;
- დროული რეაგირება საგანგებო სიტუაციებზე.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- მუშაობის გამოცდილება უსაფრთხოების, პოლიციაში, სახანძრო ან სხვა მსგავს სფეროში;
- დისტანციური თვალთვალის საკაბელო სისტემის, თავდასხმისა და ხანძრის აღმოჩენის, განგაშისა და დაკავების შემთხვევაში, სიგნალიზაციის სისტემების ცოდნა;
- კომუნიკაციის კარგი უნარი.

ა-16. პარსონალის (ადამიანური რესურსების ან კადრების განყოფილების უფროსი) მენეჯერი

იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს ადმინისტრაციულ დარგში და პასუხს აგებს შემდეგ ზე:

- მონაწილეობა მუზეუმის პოლიტიკის შემუშავებაში დასაქმებისა და თანამშრომელთა უსაფრთხოების, მათ მიმართ მოთხოვნების სფეროში;
- შრომის ანაზღაურების სისტემის შემუშავება და განხორციელება ფინანსების მენეჯერთან თანამშრომლობით;
- სამუშაოზე მისაღებ პირებთან გასაუბრების ჩატარება, ახალი თანამშრომლების სამუშაოდ აყვანა;
- თანამშრომლობა პროფკავშირებსა და მოსამსახურეთა ასოციაციებთან;
- თანამშრომლების მომზადება-გადამზადების პოლიტიკისა და პროგრამების შემუშავება- განხორციელება;



- თანამშრომელთა შეღავათების პაკეტის (კერძოდ, ჯანმრთელობის დაზღვევა) განსაზღვრა;
- კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამების (ტრენინგების) ორგანიზება მუზეუმის მთელი პერსონალისათვის, რათა მუზეუმი იქცეს "ორგანიზაციად, რომელიც მუდმივად სწავლობს";

• ხელშეწყობა მენეჯერებისთვის, რომლებსაც მუდმივი შტატი ჰყავთ.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება პერსონალის მართვაში ან ექვივალენტური გამოცდილება;
- პერსონალის ხელმძღვანელობის გამოცდილება მუზეუმში ან სხვა არაკომერციულ ორგანიზაციაში;
- ცოდნა და ჩვევები პერსონალის მართვის ყველა ასპექტში, მონაცემთა დამუშავების ჩათვლით.

ა-17. პერსონალის (კადრების განყოფილების) თანამშრომელი იგი ექვემდებარება პერსონალის (ადამიანური რესურსების) მენეჯერს და პასუხს აგებს შემდეგ ზე:

- თანამშრომლების მიღება და მუშაობა საკადრო საკითხებზე შემოსულ შეკითხვებზე;
- აუცილებელი საკანცელარო მომსახურების განევა პერსონალის მენეჯერისათვის, სარეგისტრაციო და საალრიცხვო ჩანაწერების წარმოება, კორექსიონდენციის წარმოება და ამა თუ იმ ინფორმაციის გავრცელება თანამშრომლებს შორის.

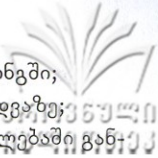
საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- საშუალო განათლება;
- პერსონალის ან ადამიანური რესურსების სამსახურში მუშაობის გამოცდილება კულტურის დანესტებულებაში ან სხვა არაკომერციულ ორგანიზაციაში;
- ტექსტებთან მუშაობის ჩვევები და მონაცემთა დამუშავების სისტემების ცოდნა.

ა-18. განვითარების სამსახურის მენეჯერი/ოფიცარი იგი ექვემდებარება დირექტორის მოადგილეს ადმინისტრაციულ დარგში და პასუხს აგებს შემდეგ ზე:

- მუზეუმში რესურსების მოზიდვასთან დაკავშირებული საქმიანობის კოორდინაცია და ხელმძღვანელობა, კაპიტალდაბანდებების, შემოწირულობების, ახალი წევრების მოზიდვის კამპანიების, სპონსორებისა და მთავრობის, კორპორაციების, ფონდებში გრანტებზე განაცხადების გაკეთების ჩათვლით;
- სპეციალური ღონისძიებების დაგეგმვა სახსრების მოსაზიდად და მათი ხელმძღვანელობა;
- მუზეუმის წევრებსა და საცალო ვაჭრობის სამსახურის თანამშრომელთა საქმიანობის კონტროლი.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:



- უმაღლესი განათლება ბიზნესში, ხელოვნების სფეროში ან მარკეტინგში;
- მუშაობის გამოცდილება მუზეუმისათვის საჭირო სახსრების მოზიდვაზე;
- მუშაობის გამოცდილება მუზეუმის ან კულტურის სხვა დაწესებულებაში განვითარების სამსახურში;
- ფინანსების მართვის, ფინანსური ანგარიშგების და მონაცემების დამუშავების სისტემების ცოდნა;
- შტატის თანამშრომლებისა და მოხალისეების მუზეუმის წევრობის პროგრამის განსახორციელებლად შთაგონებისა და მომზადების უნარი.

ა-19. განვითარების სამსახურის მდივანი

იგი ექვემდებარება განვითარების სამსახურის ოფიცერს და პასუხს აგებს შემდეგზე

- ოფიცერისათვის აუცილებელ საკანცელარიო მომსახურებაზე, კორესპონდენციის წარმოების, შეხვედრების დანიშნისა და საალრიცხვო ჩანაწერების წარმოების ჩათვლით.
- საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:*
- საშუალო განათლება;
- პროგრამული უზრუნველყოფის ცოდნა და მონაცემთა ბაზებთან მუშაობის ჩვევები;
- კომუნიკაციის კარგი უნარი.

ა-20. საცალო ვაჭრობის მენეჯერი

იგი ექვემდებარება განვითარების ოფიცერს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- გაყიდვებისა და შემოსავლების დადგენილი მაჩვენებლების მიღწევა და გაზრდა;
- მუზეუმის პროდუქციის ბაზარზე გატანა და რეალიზაცია;
- მალაზიის საქმიანობის ყველა ასპექტი, გაყიდვებისა და ხარჯების აღრიცხვის, აღჭურვილობის განვითარებისა და მომსახურების, ვაჭრობისა და რეკლამის კონტროლის, მალაზიის გარეგნული სახისა და ორგანიზაციის ჩათვლით;
- მცველთა მიერ მოთხოვნილი საქონლის შექმნა;
- გამყიდველების მიღება სამუშაოდ და მოხალისეთა მოზიდვა, მათი საქმიანობის კონტროლი.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- საცალო ვაჭრობის მართვის გამოცდილება და მიღწევები კულტურის სფეროში;
- სამენარმეო ხედვა და ფინანსების მართვის კარგი ჩვევები;
- ცოდნა საქონლის ეფექტური წარდგენისა და ბაზარზე გატანის სფეროში;
- კონტროლისა და მართვის კარგი ჩვევები.

ა-21. გამყიდველი

იგი ექვემდებარება საცალო ვაჭრობის მენეჯერს და პასუხს აგებს შემდეგზე:

- კლიენტების მომსახურება;
- სავაჭრო აღჭურვილობის მომსახურება;
- საქონლის შენახვა და ფასების განსაზღვრა.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

• კლიენტების მომსახურების გამოცდილება და მიღწევები ამ სფეროში, სასურველია კულტურის დაწესებულებებში ან სხვა მონათესავე ორგანიზაციებში.

ა-22. მუშაუმის ნავრატან მუშაოზის მინაჯარი

იგი ექვემდებარება განვითარების ოფიცერს და პასუხს აგებს შემდეგ ზე:

- სამიზნე აუდიტორიების მოზიდვა და მათი ინტერესების დაცვა;
- ახალი ნევრების მიღების სტრატეგიის განვითარება და განხორციელება;
- მუზეუმის ნევრებისათვის სპეციალური ღონისძიებების, მომსახურებისა და შეღავათების დაგეგმვა და კოორდინირება;
- ადრესატთა სიებისა და ჩანაწერების წარმოება;
- მუზეუმის ნევრობის ხელშემწყობი განყოფილების მუშაობის კონტროლი.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- უმაღლესი განათლება ბიზნესის, PR-ის, მარკეტინგის ან ხელოვნების სფეროში;
- მართვის ორწლიანი გამოცდილება მუზეუმის ან სხვა მონათესავე დაწესებულების ხელშემწყობი ორგანიზაციის ნევრებთან კონკრეტული მუშაობის გამოცდილება;
- ნევრებისა და სპონსორებისათვის პროგრამების შექმნისა და მათი განხორციელების უნარ-ჩვევები;
- ნევრთა მოზიდვისა და სხვადასხვა სახის შეღავათებით მათი შენარჩუნების მეთოდების ცოდნა;
- ცოდნა მასმედიის სფეროში;
- ფინანსების მართვის, ანგარიშგების და მონაცემების დამუშავების ცოდნა.

ა-23. მუშაუმის ნავრატან მუშაოზის სამსახურის თანამგრომული

იგი ექვემდებარება მუზეუმის ნევრებთან მუშაობის მენეჯერს და პასუხს აგებს შემდეგ ზე:

- მოთხოვნების მიღება და მათი დამუშავება;
- აღრიცხვისა და სიების წარმოება;
- სპეციალურ ღონისძიებათა კოორდინაციაში ხელშეწყობა მომსახურების განყოფილებისათვის.

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

- საშუალო განათლება;
- კომპიუტერთან მუშაობისა და აღრიცხვის წარმოების ცოდნა და ჩვევები;
- კლიენტებთან ურთიერთობისა და კომუნიკაციის კარგი უნარი.



ქართული
ბიბლიოთეკა