

Kurkime ateities muziejų drauge! Kurkime ateities muziejų

XXI amžiaus muziejininkų kompetencijos ir gebėjimų ugdymas



Kurkime ateities muziejų drauge!

XXI amžiaus muziejininkų kompetencijos ir gebėjimų ugdymas

Vilnius
2008

UDK 331.5:069(474.5)
Dv-46

Leidinyi parengtas ir išleistas įgyvendinant projektą „XXI amžiaus muziejininkų kompetencijos ir gebėjimų ugdymas“, finansuojamą Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos biudžeto lėšomis pagal 2004-2006 m. Bendrojo programavimo dokumento 2.2 priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“.

Leidinio redakcinė kolegija
Projekto valdymo grupė

Raimundas Balza
Audronė Jakunskienė
Eglė Komkaitė-Baltušnikienė
Rasius Makselis
Olga Žalienė

Leidinio sudarytoja
Projekto vadovė Lolita Valužienė

Spaudai parengė UAB „Multimediamark“
Kalbos redaktorė Sigita Bertulienė
Dizaineris Darius Aleksandravičius
Spausdino UAB „Infosiūlas“, Žirmūnų g. 68, LT-09124 Vilnius

XXI amžiaus muziejininkų kompetencijos ir gebėjimų ugdymas
Straipsnių rinkinys

ISBN 978-9955-907-00-8

© Lietuvos muziejų asociacija, 2008

Turinys

	4	Pratarmė
A. Juozaitis	5	Apie strategiją, organizacijos viziją ir misiją
O. Žalienė	7	Nuo teorijos iki praktikos: Lietuvos jūrų muziejaus strateginio planavimo patirtis
D. Dulskis, G. Umbrasas	12	Rinkodara muziejaus veikloje: muziejų situacijos analizė kultūros paslaugų rinkoje
D. Palivonienė	17	Projektų valdymas: kaip pasiruošti sėkmei?
D. Palivonienė	19	Kokius motyvavimo įrankius valdo vadovas?
A. Mažonas	23	Motyvacijos sistemos veiksmingumas Lietuvos jūrų muziejuje
M. Trakumaitė	28	Konfliktinių situacijų valdymas
D. Palivonienė	31	Metinis veiklos vertinimo pokalbis
K. Maciulevičiūtė	33	Informacinių technologijų panaudojimo galimybės muziejininkystėje
R. Laužikas	37	Skaitmeninių duomenų saugojimas muziejuose
Ž. Būčys	42	Rinkinių vadybos metmenys
V. J. Lunevičius	47	Ekspozicijų ir parodų rengimas: techniniai aspektai
R. Mikailienė	50	Viešieji ryšiai ir muziejaus įvaizdžio formavimas
N. Jarockienė	56	Muziejų edukacinė veikla: istorija, samprata, praktika
R. Bartkutė	63	Muziejaus lankomumo didinimas nekeičiant muziejaus fizinių charakteristikų
R. Bartkutė	68	Muziejaus lankytojų aptarnavimo kultūra
V. Liutkus	74	Ambicingas, kokybiškas, savalaikis. Kelios mintys apie įvykdytą projektą „XXI amžiaus muziejininkų kompetencijos ir gebėjimų ugdymas“
	77	Santraukos anglų kalba



Pratarmė

Šis leidinys parengtas ir išleistas įgyvendinant Lietuvos muziejų asociacijos projektą „XXI amžiaus muziejinių kompetencijos ir gebėjimų ugdymas“ pagal 2004-2006 metų Bendrojo programavimo dokumento II prioriteto 2.2 priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“.

Šiandieninei Lietuvos visuomenei būdingi spartūs pokyčiai politinėje, ekonominėje bei socialinėje srityse. Keičiantis gyvenimui, kinta ir vertybės. Verslumas ir veržlumas tampa sėkmę lemiančiais bruožais, o sugebėjimas įtvirtinti save – kiekvieno asmeniniu uždaviniu.

Gyvenant tokioje aplinkoje svarbu nepamiršti, jog kultūra yra kiekvieno visuomenės gyvybingumo prielaida. Pasitinkant Lietuvos vardo paminėjimo tūkstantmetį svarbu saugoti ir stiprinti kūrybines tautos galias, puoselėti nacionalinę kultūrą bei ugdyti sugebėjimą ja didžiuotis ir vertinti. Kultūros specialistų rengimas ir tęstinis mokymas lemia kultūros proceso valdymo kokybę, sąlygoja renginių ir kitos kultūrinės veiklos rezultatus. Kultūros specialistų ir kultūros administratorių tęstinis mokymas siejamas su nuolatiniu profesinių žinių ir darbo įgūdžių tobulinimu, pasirėngimu naudotis ir taikyti darbe naujas technologijas, vadybos naujoves.

Sociologinės apklausos liudija, kad Lietuvos muziejų teikiamos paslaugos vis dar netenkina visuomenės pažintinių-kultūrinių bei estetinių poreikių, nors jie turi sukaupti daug meno ir istorijos vertybių. Muziejai, kurie modernioje visuomenėje turėtų tapti aktyviais visuomeninio gyvenimo bei edukacijos centrais, jie vis dar neišnaudoja savo potencialo. Dėl nepakankamos muziejų darbuotojų kompetencijos muziejų vaidmuo visuomenės kultūrinėje–edukacinėje sferoje yra nedidelis, silpnai tenkinami Lietuvos ir užsienio lankytojų poreikiai.

Siekdama spręsti šias aktualias problemas, 2005 m. vasarą Lietuvos muziejų asociacijos valdyba nutarė rengti mokymų projektą ir teikti paraišką Europos socialinio fondo paramai gauti.

2006 m. kovo 6 d. pasirašyta trišalė Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūros ir Lietuvos muziejų asociacijos sutartis dėl paramos projektui „XXI amžiaus muziejinių kompetencijos ir gebėjimų ugdymas“.

Projektui įgyvendinti buvo parengtos 32 mokymų programos pagal keturias mokymų sritis: profesinių muziejinkystės, administracinių gebėjimų ugdymo, informacinių technologijų bei kalbų įgūdžių tobulinimo.

Mokymuose dalyvavo 328 darbuotojai iš dešimties muziejų-partnerių: Nacionalinio M. K. Čiurlionio dailės muziejaus, Šiaulių „Aušros“ muziejaus, Trakų istorijos muziejaus, Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejaus, Lietuvos jūrų muziejaus, Alytaus kraštotyros muziejaus, Kėdainių krašto muziejaus, Mažosios Lietuvos istorijos muziejaus, Vilkaviškio krašto muziejaus ir Raseinių krašto istorijos muziejaus.

2008 m. liepą Lietuvos muziejų asociacijos projektas „XXI amžiaus muziejinių kompetencijos ir gebėjimų ugdymas“, gavęs 2,7 mln. litų Europos socialinio fondo paramos ir 1,18 mln. litų finansavimą iš valstybės ir savivaldybių biudžetų, sėkmingai užbaigtas.

Lietuvos muziejų asociacija, kartu su 10 muziejų-partnerių, siekdama perteikti sukauptą patirtį, viešinti dvejų metų muziejinių kvalifikacijos kėlimo programą, parengė metodinį leidinį – straipsnių rinkinį, atskleidžiantį bendrųjų vadybos bei rinkodaros principų taikymo specifiką muziejų darbe, bei kai kuriuos modernaus muziejaus veiklos organizavimo aspektus.

Leidinyje taip pat pateikiami mokymų programų pagrindu parengti straipsniai, nagrinėjantys konkrečius naujų darbo metodų įgyvendinimo pavyzdžius Lietuvos muziejuose (ang. – case studies). Kai kuriuos jų, kaip, pavyzdžiui, kūrybiškai parengta ir jau pradėta taikyti praktikoje Lietuvos jūrų muziejaus septynerių metų veiklos strategija, jau dabar gali būti studijuojama kaip „sėkmės istorija“ (ang. – success story).

Straipsnių rinkinyje aptariamos ir didelio projekto dalyvių susidomėjimo sulaukusios bei praktiniu požiūriu neabejotinai svarbios temos apie muziejų rinkinių vadybą, ekspozicijų ir parodų rengimo techninius aspektus, muziejaus lankomumo didinimą nekeičiant muziejaus fizinių charakteristikų, viešuosius ryšius ir muziejaus įvaizdžio kūrimą ir kitas.

Kad su Lietuvos muziejinių patirtimi galėtų susipažinti užsienio šalių muziejinkystės praktikai ir teoretikai, leidinyje pateikiamos ir straipsnių santraukos anglų kalba.

Leidinio sudarytojai ir visa projekto komanda tikisi, jog jų patirtis bus įdomi ir naudinga visiems muziejinkams, kurių Lietuvoje per 2 tūkstančius, o taip pat muziejinkystės studentams, kitų kultūros įstaigų darbuotojams bei plačiau visuomenei.

Leidėjai

Apie strategiją, organizacijos viziją ir misiją

Tai kas ta strategija ?

Ar veikla gali būti be tikslo? Sunku įsivaizduoti, jog žmonės pradeda darbą neturėdami kad ir elementariausio plano, kaip ir ką veiks. Nuvažiuoti pas draugą į sodybą, iškepti pyragą, pastatyti namą – visas šias veiklas žymi vienas paprastas dalykas – idėja ir po to sekantys veiksmai, kuriems kartais reikia schemos ar plano. Darbai gali būti ir ne itin toli siekiantys, neturintys perspektyvos. Bet žmogus jau toks yra, kad jam reikia užtikrinimo ne tik šia diena, bet ir tuo, kas bus rytoj, poryt. Dėl to kuriami perspektyviniai planai, kitaip dar vadinami strateginiais.

Įsiklausykime į pokalbį, kurių kasdien vyksta ne vienas, gal net šimtai, jei ne daugiau.

Kalbasi dviese:

- *Žinai, norėčiau realizuoti projektą, kuriam pernai fonde X negavome pritarimo, bet akivaizdu, kad mūsų bendruomenei tų idėjų reikia.*

- *Tikrai? Bet jis labai brangus, iš kur tu gausi tiek pinigų?*

- *Nors šiuo metu konkrečių žingsnių nesu numatęs, tačiau akivaizdu, kad tam turėsiu skirti nemažai laiko ir išmanymo.*

- *Bet tam reikia ir nemažai žmonių. Kiek pamenu, fondo atsakyme buvo nurodyti ir mūsų žmonėms pernelyg dideli mastai.*

- *Taip, tikrai persiplanavome, gera pamoka. Todėl tikslinant projektą reikės atidžiau peržvelgti darbų seką, numatyti, kaip jie turi derėti, reikės konsultuotis su žmonėmis, kuriuos kviesime dirbti kartu.*

- *Bet iš kur tu gausi palaikymą, į ką kreipsiesi?*

- *Akivaizdu, kad tai vienas sunkiausių, jei ne pats sunkiausias klausimas. Bet nemanau, kad man pačiam reikėtų į jį atsakyti – į tą darbą pasitelksiu kolegas, su kuriais vykdysiu projektą. Svarbiausi – aš tikiu, kad šį kartą mums pasiseks: poreikiai patikslinti apklausomis, susidomėjimas tarp mūsų organizacijos narių yra akivaizdus, parengiamuosiuose darbuose dalyvaus ir būsime projekto vykdytojai.*

Apie ką kalbasi šie žmonės? Kaip būtų galima apibūdinti pokalbio tematiką?

Atrodytų, labai paprastas pokalbis, gal tokių kasdien vyksta ne viena dešimtis. Tačiau tai ne visai paprastas pasikalbėjimas, paminėti esminiai strateginio vadovavimo elementai. Daug ką mes šiais laikais „strateguojame“, bet pokalbio pradžioje apsistokime tik ties paprastu strategijos apibrėžimu. Kaip žinome, egzistuoja daugybė apibrėžimų, kas yra strategija. Pasirinktume vieną iš trumpesnių ir paprastesnių, apibrėžiančių tik pagrindinius keturis strategiją sudarančius dalykus:

- tikslą (perspektyvą);
- išteklius, arba resursus;
- nusiteikimą (asmeninį norą veikti);
- veiklos principus.

Pirmieji trys – apie strategijos elementus, o ketvirtasis – apie šių elementų derinimą. Dabar apie kiekvieną atskirai.

Apie tikslą

„I have a dream“ (Aš turiu svajonę) – garsioji M. L. Kingo mintis, bet tokia „strategiška“! Tikslai prasideda nuo svajų, bet svajos gali likti tik gražios iliuzijos, jei nesimsime veiklos. Tačiau prieš imdamiesi konkrečios veiklos mes ne tik turime žinoti, **ką** reikės padaryti, bet ir **kodėl** mes esame nusiteikę tai daryti. Prieš imantis bet kokios veiklos – asmeninės, darbinės, visuomeninės – kiekvienas iš mūsų turi turėti labai aiškų veiklos **motyvą**. Suprantama, kad kalbėdami apie veiklą mes kalbame apie nepriekaištingą veiklą, kuri reikalauja tikslumo. Kokybė niekada nebūna **abstrakti**, ji – visada **konkretni**. Todėl formuluojant tikslus nuolat reikia derinti dvi priešybes – pakylėtą abstrakciją ir žemišką konkretybę. Pirmoji reikalinga tam, kad nevaržytų mūsų veiksmų, stiprintų ryžtą įveikti aukštesnius reikalavimus, išbandyti dar nežinomas sritis, antroji – veiksmų tikslumui, žinojimui, kiek užsibrėžto tikslo yra įvykdyta ir kiek dar jo liko.

Pagalvokite apie tai, kas jus mobilizuoja? Kas skatina veikti? Kodėl vienos formuluotės virsta tikslais, kitos – ne? Atsakymas gali būti net labai paprastas – tikėjimas, kad tai svarbu asmeniškai. Todėl kalbėdamas apie tikslo priimtinumą pirmiausia ir turiu atsakyti į savo paties klausimą – kas **asmeniškai** man yra svarbu? Antrasis klausimas yra išvestinis – kodėl **man** tai yra svarbu? Tai – pagrindimas.

Apie išteklius

Ištekliai – materialūs ir nematerialūs mūsų aplinkos objektai, kuriais mes galime pasinaudoti, kad pasiektume užsibrėžtą tikslą. Kitaip sakant, šie objektai – tai ir mūsų bei mūsų kolegų kompetencija, ir jie patys, ir veiklos priemonės, būdai, formos bei medžiagos. Kalbėdami apie išteklius daug kalbame apie tai, kiek informacijos apie juos valdome, ką iš tikrųjų žinome, kas yra mūsų aplinkoje. Išteklių atžvilgiu visada turime atsakyti į dvi esminių klausimų grupes.

■ Kaip nuolat analizuosime aplinką? Kaip „inventorizuosime“ duomenis? Nes tik tada, kai tiksliai žinome, ką turime, kokia turimos informacijos kokybė, kokia tikimybė pritraukti naujų resursų, galime priimti adekvatus sprendimus šios informacijos atžvilgiu, t.y. ją tinkamai valdyti.

■ Ar sugebėsime savalaikiškai „įdarbinti“ šiuos išteklius? Atsakymas į šį klausimą pagrįstas ne tik kaupiama išorine informacija, bet ir tuo, kiek gebame valdyti vidinę informaciją, t.y. kiek adekvačiai įvertiname savo intelektines bei organizacines galias.

Operatyvus duomenų valdymas neatsiejamas nuo sėkmingo strategijos parengimo ir įgyvendinimo. Duomenys turi būti reikiamose „lentynose“, kad reikalui esant jais būtų galima pasinaudoti. Strategijos lankstumas pasireiškia kaip gebėjimas prisitaikyti prie aplinkybių (Musasi metafora apie vandenį), bet norint prisitaikyti reikia maksimaliai tiksliai žinoti, prie ko prisitaikyti. Todėl imdamiesi konkrečių darbų turime turėti aiškią sistemą arba priemonių (instrumentų) visumą (apie konkrečias priemones kalbėsime trečiojoje dalyje), kaip valdyti

informaciją – kaupti, analizuoti, – ir mokėti šias priemones taikyti.

Apie nusiteikimus

Apie juos galima kalbėti labai daug, nes tiek teorinių įžvalgų, tiek tyrimų padaryta labai daug, tačiau noriu apsiriboti vienintele schema, kuri, mano supratimu, labai aiškiai parodo nusiteikimų svarbą siekiant tikslo. Kad paprasčiau paaiškintume nusiteikimų veiklai kilmę, galėtume pasinaudoti L.J. Mullins nubraižyta schema (iš Mullins, Management and Organisational Behaviour, 1996)



Apie veiklos principus

Kodėl aš turėčiau su šiais žmonėmis būti kartu? Tuo labiau – veikti išvien? Bet kokiame santykiyje yra juos grindžiantys dėsniai ar principai, tuo labiau organizacijoje. Taigi sutelktinė veikla, dar vadinama sukoordinuotąja, pagrįsta tam tikrais principais nepriklausomai nuo to, ar jie yra įvardyti, ar ne. Suprantama, kad dėl anksčiau paminėtų veiklos aplinkybių daug geriau tuos principus įvardyti. Veiklos principai atsako į klausimą kaip? Jis yra kone pagrindinis, nes parodo asmens nusiteikimą kitų žmonių atžvilgiu, o be savo kolegų, bendradarbių vargu ar ką svarbesnio mes galime nuveikti.

Reikia pasakyti, kad per seminarus diskusijos apie veiklos principus būna vienos iš karščiausių – juk tada liečiami patys svarbiausi sutelktinės veiklos aspektai.

O kalbą apie strategiją norėčiau reziumuoti dar vienu pavyzdžiu. Pateikiu atsakymus į klausimus, kurių kalbėdamas apie strategiją sulaukiu gana dažnai, tuomet vyksta pokalbis, kurio turinys skamba panašiai, kaip pateikiama žemiau.

Kaip Jūs įvardijate strategiją?

Tikslas mažiausiomis sąnaudomis, vargu ar rasčiau kitokių žodžių.

Bet ar tai reiškia, kad yra dvi sudedamosios dalys – tikslas ir ištekliai, kuriuos įvardijate kaip sąnaudas?

Visiškai taip. Reikėtų patikslinti – efektyvus išteklių naudojimas. Tos sąnaudos neturi būti kitų sąskaita. Kaina tikslui pasiekti gali būti tik pats asmuo ir jo bendraminčiai, kurie ir dirba dėl to tikslo. Visa kita – tik derinimas. Jokios agresijos.

Bet apie kokią neagresiją kalbama? Strategijos šaknys – karų, o karas nesivadovauja doros principais. Nors ir egzistuoja įvairios tarptautinės konvencijos dėl ginklų naudojimo, bet esminis principas yra amoralus – žudyk. Kaip šis „žudymo principas“, net jei jis naudojamas netiesiogine prasme, gali būti pašalintas iš tikslingos žmonių veiklos, juk iš esmės strategija yra gana agresyvi veikla?

Dėl agresijos ir strategijos santykio, žinoma, galime diskutuoti, tačiau dabar reikia nustatyti aiškią orientaciją, koks tai kontekstas.

lšties Klauzevicas yra sakęs: „Nesiklausykite generolų, kurie laimėjo be kraujo lašo praliejimo. Kraujo liejimas yra siaubingas vaizdas, ir tai dar viena priežastis, dėl ko reikia gerbti karą“. Šį pasakymą aiškinu taip: karo strategija pagrįsta principu „laimime kitų sąskaita“, ir kare jis yra esminis. Tikslingoje ir konstruktyvioje veikloje egzistuoja šiek tiek kitoks kontekstas, jo esminė charakteristika pavadinčiau stabilų įsitvirtinimą. Jėgos principas čia niekaip neleis sukurti stabilesnio pagrindo, ypač jei savo veiklą planuojame ne vieniems metams.

Kaip tada diktatoriai? Ar jų strategijos nėra efektyvios?

Jos nėra efektyvios, jos yra rezultatyvios, o tai iš esmės skirtingi dalykai. Diktatoriui ar despotui neegzistuoja kainos samprata, jis tiesiog apakintas tikslo, kuris tam tikrais atvejais gali būti net labai kilnus. Tačiau galime prisiminti, kur link nuvedė kilnūs kai kurių ketinimai arba kuo grįstas kelias į pragarą. Diktatoriai/despotai skaičiuoja išteklius tik tiek, kiek jiems rūpi jų pakeičiamumas. Kitais žodžiais galime kalbėti apie nenutrūkstamą tiekimą, paiešką plėtimosi prasme – jiems reikia naujų plotų, naujų erdvių, kur galėtų sutalpinti „rezervą“, t.y. realizuotųjų brigadas, kad procesas nenutrūktų.

Bet tai nereiškia, kad tikslai turi būti mažiau kilnūs?

Jokiu būdu! Viskas priklauso nuo to, kaip Jūs pats su tuo sugyvenate. Tikslas negali būti siekiamas bet kokiomis priemonėmis. Jis turi būti siekiamas tokiomis priemonėmis, kurias žmonės, dalyvaujantys siekiant tikslo, būtų linkę šį procesą pakartoti, nes šiaip išskiriami šie trys efektyvios veiklos požymiai:

1. Pasiektas tikslas.
2. Optimalios laiko sąnaudos ir darbas reikiamu laiku.
3. Pasitenkinimas procesu, žmonės linkę jį pakartoti.

Ar galima pasakyti, kad strategija yra kaip mobilizuojamoji priemonė?

Tikrai su tuo sutikčiau. Juk pagalvojus praktiškai, kas yra ta mobilizacija? Ją apibūdinau vieno iš savo renginių dalyvių atsakymu: „Kai aš mobilizuojusi, tada aiškiai žinau, ko man kada ir kaip labai reikia“. Prie to tik pridurčiau tai, ką Musasi yra sakęs apie „minkštąsias charakteristikas“, tai, ką pavadinčiau veiklos „klijais“, – veiklos nuostatas ir vertybes.

O kiek tos vertybės yra svarbios ir reikalingos strategijoje? Ar jos nėra kasdienės veiklos gairės?

Strategijoje jos labai svarbios. Be vertybių neįmanoma atsakyti į pagrindinį klausimą – kaip mes tai darysime? Nes dažniausiai žmonės, kalbėdami apie strategiją, stengiasi rasti atsakymą į klausimą ką. Tačiau strategija nėra tik dokumentas, nurodantis, ką reikia daryti. Strategija yra ir kalbėjimas kaip. Šis atsakymas įpareigoja veiklai. Įdomiausia, kad šis įsipareigojimas galimas tiek sau, tiek kitiems, – tai priklauso nuo to, kas formuluoja tikslus, iš kur jie ateina. Jei kalbame apie asmenines veiklos strategijas, tada mano veiklos vertybės nustato mano santykį su aplinka, kaip aš jai pristatysiu savo veiklą, jos rezultatus, kiek dėmesio kreipsiu į socialinį kontekstą ir t.t. O jei kalbu apie sutelktinę veiklą, tą, kuri įgauna formalios struktūros formas, tada vertybės įgauna dar ir papildomą dimensiją – jos tampa labai svariu kasdienės veiklos koordinavimo pamatu.

Bet nejaugi toks paprastas klausimas kaip koordinacija sietinas su vertybių klausimu ir apskritai strategijos sudedamąja dalimi?

Vargu ar kitaip įmanoma. Juk kas yra koordinacija? Tai tiesiog viešo įsipareigojimo vykdymas, angliškai tai labai gražiai skamba

– „keep promises“. Kaip yra pasakęs vienas mano kolega: „Kokybė – pažadų tesėjimas, t.y. padarau tiek, kiek pažadėjau, o žadu tik tiek, kiek tikrai padarysiu“. O strategijos pamatas – efektyvumas, kurį perfrazavus galima kalbėti apie kokybišką veiklą. Taigi galime teigti, kad gera strategija veda į kokybę paženklintą rezultatą. O gera strategija yra aiški, joje viskas turi savo vietą, ji suderinta su tais, kuriems rūpi bendras rezultatas.

Tad kalbame apie aiškumą. Bet jis yra labai skirtingų lygių: viena – asmeniškai išsiaiškinti dalykai, ir visai kas kita – paaiškinti kitiems ir tai išsiaiškinti per bendras diskusijas. Kaip galima atskirti tuos lygius ir apskritai ar jie atskiriami?

Pirmiausia nemanau, kad juos reikia atskirti, nes jie ne itin prieštarauja vienas kitam, nors sutinku, kad yra skirtingi. Kita vertus, jie vienas be kito tiesiog negali egzistuoti – bendras aiškumas pasiekiamas per individualų aiškumą arba bent aiškinimąsi drauge. Vienaip ar kitaip, aiškumas, arba veiklos idėjos (pamato) skaidrumas, yra strategijos šerdis.

Idėjos kuria pasaulį?

Sunku įsivaizduoti, kad galėtų būti kitaip. Tik idėja gali vesti, kreipti mus į konkrečią veiklą, kartais nė nesigilinant, kiek ji yra teisinga, morali, racionali ir net naudinga. Idėjos gali orientuoti mus tiek konstruktyviai, tiek destruktoriai. Tad reikia pasakyti, kad idėjų vertinimas tikrinamas socialinio konteksto priimtumu. Tačiau iš esmės idėja – veiklos variklis.

O iš kur šie „varikliai“ atsiranda? Sakyčiau, kad mes pernelyg dažnai akcentuojame idėjų svarbą. Idėjos valdo pasaulį – taip, bet kokios idėjos? Neretai jos, švelniai tariant, nebūna pačios kilniausios, o kur dar savanaudiški grupiniai interesai, kurių mūsų aplinkoje apstu! Kaip jas paversti konstruktyviomis? Kodėl tiek daug energijos, laiko ir visų kitų

išteklių iššvaistoma tenkinant savanaudiškus tikslus? Kaip galima įveikti šį savanaudiškumą?

Klausimas lyg ir išeitų už mūsų temos ribų, tačiau jį priskirčiau tai daliai, kurioje mes kalbėjome apie bendros veiklos principus. Išties kiek ir kaip idėjos gali būti priimtinos kuo daugiau žmonių, kad vienu iš bet kokios veiklos įvertinimo aspektų taptų bendro intereso paisymas? Deja, tai labai priklauso nuo visuomeninio konteksto – kokia visuomenė, tokie ir mes, tokie ir mūsų sprendimai. Kita vertus, reikėtų pasakyti, kad visuomeninė pažanga galima tik tada, kai visuomenėje derinami interesai, kai dauguma sprendimų pagrįsti ilgalaikiais tikslais, kai ji tiesiog strategiškai plėtojama.

Nejaugi norite pasakyti, kad viso to Lietuvoje neturime?

Mano galva, labai mažai. Todėl apie tai reikia kalbėti, to mokytis. Ir gerai, kai yra tokių projektų, kuriuose žmonės dėl šių dalykų ne tik diskutuoja, ne tik jų išmoka, bet ir kuria realias savo organizacijų strategijas. Tai puiku!

NAUDOTA LITERATŪRA

ANSOFF, H., I. (1965) *The New Corporate Strategy*. New York: John Willey and Sons.

HOFFER, C., W. SCHENDEL, D., (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concept*. St. Paul: West.

MINZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. (1998) *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. London: Prentice Hall.

MICHAELSON, G. A. (2003) *Sun Tzu „Karo menas“ vadovams. 50 strateginių taisyklių*. Vilnius: Verslo vadovų mokymo centras.

Olga Žalienė, Lietuvos jūrų muziejaus direktorė

Nuo teorijos iki praktikos: Lietuvos jūrų muziejaus strateginio planavimo patirtis

Kodėl Lietuvos jūrų muziejui reikėjo strateginio plano?

Jei prieš gerus 20 metų mums, istorijos, kultūros, gamtos ir technikos paveldo saugotojams, puoselėtojams ir propaguotojams koks protingas vadybos žinovas būtų ėmęs aiškinti, kad valdant ir administruojant kultūrinę veiklą galioja tie patys verslo dėsniai kaip ir kitose ūkio srityse – apšauktume jį vulgariu neišmanėliu, besikėsinančiu į dvasios, minties ir įkvėpimo polėkio grįstą kūrybos ir meno pasaulio išskirtinumą. Tada daugelis mūsų buvome tikri, kad kultūra ir rinka – nesuderinami dalykai, kalbėti apie kultūrinį produktą – tikra šventvagystė. Bet atėjo metas, kai tapo aišku, jog visoje šalyje vykstantys visuomeniniai, socialiniai, ekonominiai pokyčiai liečia ir mus, muziejinius. Besiformuojančioje kultūros paslaugų erdvėje iškilo būtinybė

pasakyti sau ir kitiems, kas mes esame, kuo mes ypatingi, kokie mūsų tikslai, uždaviniai, ko siekiame, ar esame kam nors įdomūs ir reikalingi. Nuo atsakymų į šiuos klausimus priklausė ir mūsų organizacijos finansavimas, ir visuomenės požiūris. Žinių trūko, bet darbo patirtis ir nuojauta sakė, kad be ilgalaikės, tvirtai suręstos veiklos perspektyvos muziejus tik tūpčios vietoje, vengs būsimų pokyčių, stokos kūrybinio, į ateitį nukreipto mąstymo, objektyvaus požiūrio į vidaus ir išorės problemas. Lietuvos jūrų muziejus buvo puikiai išmokęs reaguoti į dienos pokyčius, kiekvienų metų darbo planai rodo, kad darome tai, kas būtinausia, kas gali paveikti muziejaus padėtį čia ir dabar. Amžini ginčai dėl to, kas mums patiems svarbiau – muziejus su laivybos istorijos ir jūrų gamtos ekspozicija, parodos, mokslinė veikla, rinkiniai, biblioteka ar patraukli gyvoji ekspozicija: akvariumas, jūrų paukščiai ir žinduoliai bei

Kurkime ateities muziejų drauge!

delfinariumas, – kuri iš šių dalių yra prioritetinga, reikalaujanti didesnio dėmesio ir materialinių išteklių, taip pat vertė susimąstyti apie strategijos būtinumą. Norėjosi kuo racionaliau paskirstyti muziejaus turimus pinigus, pagrįsti veiklų finansavimą ne tik sau ar padalinių vadovams, bet ir kiekvienam muziejaus darbuotojui, sukurti veiksmingą vidinės komunikacijos sistemą.

Visi šie klausimai, norai, siekiai privertė mus pripažinti – Lietuvos jūrų muziejui reikia strateginio plano, nors mūsų muziejus nėra asignavimų valdytojas ir formaliai jam nebūtina turėti tokį dokumentą. Paprastais žodžiais tariant – Lietuvos jūrų muziejaus laivas nebegalėjo plaukti pavėjui, saugiai ir sėkmingai laivybai būtinas aiškus ir ilgalaikis kursas.

Pirmieji bandymai

Pradėjome nuo oficialių dokumentų. Jau 2003 metais išstudijavome LR Kultūros ministerijos strateginį planą, Valstybės ilgalaikės raidos strategiją (LRS 2002 11 12 nutarimas Nr. IX-1187), Lietuvos ūkio (ekonomikos plėtros iki 2015 metų ilgalaikę strategiją (LR Vyriausybės 2002 06 12 nutarimas Nr. 853), kibome į LR Vyriausybės nutarimą „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (Valstybės žinios Nr. 57 2002 06 12). Mėginome aiškintis sąvokas, dėlioti veiksmų seką. Bet ką reiškia mokytis iš formalia kalba surašyto teisės akto – kuo labiau gilini, tuo kebliau suvokti esmę, pradėti abejoti savo gebėjimais, viskuo, ką darai, gailėtis, kad užvirei tą košę. Vienintelis dalykas tapo aiškus – prieš pradėdant rengti strateginį planą reikia atlikti privalomus formalius žingsnius – suburti strateginio planavimo grupę, parengti jos darbo reglamentą. Taip ir padarėme. Nuspręsta grupę sudaryti iš septynių žmonių, kurie atstovautų visoms muziejaus veiklos sritims. Surašėme strateginio planavimo grupės reglamentą ir susirinkome į pirmąjį posėdį. Jame ilgai diskutavome negalėdami nuspręsti, kaip organizuoti strateginio plano rengimo procesą, kas jame turi ir gali dalyvauti. Svarbiausia – niekas nežinojo, nuo ko pradėti, galiausiai paaiškėjo, kad grupės nariai patys nelabai suvokia, kas yra strateginis valdymas, strateginis planavimas, o ką ir kalbėti apie ki-

tus padalinių vadovus, kuriuos norėjome įtraukti į šį darbą. Nepadėjo mano išklausti seminarai, perskaityta literatūra, nes teorija yra teorija, o gyvenime ir darbe viskas sudėtingiau, kebliausia mokyti kolegas, su kuriais esi dirbęs daugiau nei 20 metų. Mums reikėjo pagalbos, nes šioje srityje stigo vadybos žinių, stigo motyvacijos, stigo suvokimo, kad tai, ko imamės, būtina mums patiems. Samdyti konsultantų, kurie surengtų mokymus su praktiniu diegimu 13 muziejaus padalinių vadovų, 2003 metais kainavo didžiulius pinigus – apie 12 tūkst. litų. Muziejus negalėjo leisti sau tokios prabangos. Nuspręsta eiti paprastesniu keliu – pakviesti praktikų, kurie turėjo strateginių planų rengimo patirties. Klaipėdos miesto savivaldybė pirmoji Lietuvoje buvo parengusi savo strateginį planą. Jo rengimui vadovavo savivaldybės ekonomikos ir finansų departamento viršininkė Lina Domarkienė (dabar LR Švietimo ir mokslo ministerijos sekretorė). Iš jos lūpų daugelis padalinių vadovų pirmą kartą išgirdo, kas yra vizija, misija, aplinkos veiksnių analizė, ilgalaikiai tikslai, kam reikalingas strateginis valdymas. Per keturių valandų pokalbį mus bandyta įtikinti, kad strateginis planas padėtų muziejui numatyti ir kontroliuoti aplinkos pokyčius, išlaikyti veiklos tęstinumą, suvienyti kolektyvą siekiant bendro svarbiausio tikslo, paaiškinti darbuotojams, kodėl dabar reikia atlikti vienokius ar kitokius darbus, parinkti geriausius būdus iškeltiems uždaviniams įgyvendinti. Visiems buvo įdomu, tačiau pritrūko laiko patiems patikrinti šių išvadų teisingumą analizuojant konkrečią savo muziejaus situaciją. Pabandėme tai padaryti strateginio planavimo grupėje. Pradėjome nuo misijos apibrėžimo. Troškome atsikratyti sustabarėjusios, visų Lietuvos muziejų panašios, iš muziejų įstatymo nurašytos misijos formulotės. Norėjome talprios, skambios, neilgos frazės, kurią suprastų darbuotojai, lankytojai, kuri būtų patraukli rinkodaros požiūriu.

Kiekvienas grupės narys prieš posėdį raštu gavo priminimą, kad kiekvienos organizacijos veikla grindžiama jos misija. Misija pateisina mūsų egzistavimą. Misija – mechanizmas, kuris nukreipia mūsų veiksmus, lemia ir diktuoja juos.

Misijos apibrėžime turi atsispindėti galimybės, kurias mes turime ir kokio tikslo siekiame vykdydami savo veiklą.

Misijoje turi būti tiksliai apibrėžti mūsų prioritetai.



Atrodo, kad viskas aišku, bet iš tiesų reikia paaiškinti labai daug. Koks mūsų muziejus?

Kodėl jis įkurtas?

Kam jis skirtas?

Kokias programas (paslaugas) jis siūlo?

Kokie unikalūs eksponatai yra muziejaus rinkiniuose?

Misija – vizitinė kortelė.

Misija – pirmas ir pats vertingiausias ginklas kovojant dėl visuomenės pripažinimo.

Strateginio planavimo grupėje pasiūlyta keletą misijų variantų:

Įtikinti dabartinę kartą išsaugoti ateities kartoms jūrų gamtą ir Lietuvos jūrinės kultūros paveldą.

Padėti visuomenei pažinti ir saugoti jūrų gamtą bei Lietuvos jūrinį (kultūros) paveldą.

Tačiau nė vienas iš jų netenkina mūsų norų sutalpinti misijoje viską, ką mes veikiame, kas mes esame. Pamatėme, kad pirmiausia patiems sau reikia atsakyti į išvardytus klausimus.

Supratome, kad kolektyvinis atsakymų į šiuos klausimus ieškojimas ir yra strateginio planavimo procesas. Po ilgo blaškymosi ir kančių galų gale mums patiems pavyko suvokti – būtina išskirti du (vėliau paaiškės, kad etapų yra ir daugiau) lygiaverčius, bet skirtingus strateginio planavimo etapus:

strateginio planavimo proceso organizavimas;

strateginio plano parengimas.

Tikroji pradžia

Dabar jau žinojome, nuo ko reikia pradėti, bet neturėjome patirties ir vis dar trūko žinių. Buvome įsitikinę, kad planavimo procese turi dalyvauti kuo daugiau žmonių – visi skyrių vedėjai, direktoriaus pavaduotojai, paprasti darbuotojai, nes per planavimą darbuotojai įtraukiami į valdymą, atsiranda atsakomybės, planų įgyvendinimo įsipareigojimai.

Vėl grįžome prie sprendimo ieškoti būdų surengti rimtus strateginio planavimo mokymus padalinių vadovams ir jų metu parengti Lietuvos jūrų muziejaus strateginio plano metmenis.

Tokia galimybė atsirado tik 2006 metais kartu su kitais devyniais Lietuvos muziejais pateikus paraišką ES struktūriniais fondams ir gavus finansavimą mokymų projektui „XXI a. muziejinių kompetencijos ir gebėjimų ugdymas“.

Lietuvos jūrų muziejus savo plane, be užsienio kalbų, vadybos, specialiųjų dalykų mokymų, kaip prioritetinį numatė strateginio planavimo mokymų kursą su žinių suteikimu, praktika ir diegimo planu. Norėjome, kad didžioji ir svarbiausioji strateginio planavimo mokymų dalis vyktų ne darbo vietoje, o aplinkoje, kurioje nepasiektų kasdieniai rūpesčiai, rutininiai reikalai, netrukdytų telefonų skambučiai, aplinkoje, kuri nuteiktų proto mankštai, analizei ir įžvalgoms.

Apsidžiaugėme, kai sužinojome, kad paraiška patenkinta, finansavimas gautas visiems planuotiems mokymams, – vadinasi, galėsime pirmą kartą patirti išvažiuojamųjų mokymų pranašumus. Apie tokio pobūdžio mokymų naudą tik girdėjome – patiems neteko dalyvauti. Kiekviena naujovė gąsdina, kelia abejonių ir nepasitikėjimą. Jūrų muziejaus atvejis ne išimtis – būta skepsio, klausimų, kodėl būtina kažkur vykti, koks skirtumas, kur paskaitų klausytis. Kad ne paskaitų

klausysimės, o patys intensyviai dirbsime, supratome po pirmos mokymų dienos, o kad ne kasdienėje aplinkoje kolektyvinis protinis darbas daug efektyvesnis, suvokėme vėliau.

Lietuvos muziejų asociacijai atlikus viešojo pirkimo procedūras paaiškėjo, kad vadybos mokymus organizuos kompanija Organizacijų vystymo centras (OVC, dabar „OVC Consulting“). Ši žinia nuteikė optimistiškai, nes apie kompanijos darbuotojų kompetenciją girdėjome gerų atsiliepimų, be to, solidus klientų sąrašas leido manyti, jog bus įdomu ir naudinga. Netrukus paskambino strateginio planavimo mokymų vadovas, dėstytojas Aurimas Juozaitis – norėjo sužinoti kuo daugiau informacijos apie mūsų muziejaus išorinę ir vidinę veiklą. Muziejaus strategijos rengimas tiek strateginio planavimo mokymų vadovui, tiek visam OVC kolektyvui buvo naujas išmėginimas. Su verslo klientais bendraujantiems konsultantams kultūros sritis buvo dar neatrasta žemė. Laimė, Aurimas gerai išmanė Lietuvos švietimo sistemą, tad, manau, jam nebuvo labai sunku perprasti veikiančius kultūros vadybos modelius bei pasijusti muziejaininko kailyje. Norėčiau ypač pabrėžti šį momentą – jei mokymų vadovas (dėstytojas) neįsigilins į besimokančios organizacijos specifiką, nesupras, ką ji veikia, kuo gyvena jos žmonės, tokie mokymai liks bevaisė metodų ir sistemų deklaracija.

Su mokymų vadovu aptarėme tvarkaraštį. Pasiūlyta 5 dienų mokymo kursą suskaidyti į tris dalis: vieną dieną skirti susipažinimui ir įvadu, po mėnesio – 2 dienų išvažiuojamieji mokymai, po savaitės pertraukos – vėl 2 dienos darbo Palangoje.

Ledai pajudėjo

„Kai nežinai, kur plaukti, bet koks vėjas tiks...“

(Antuanas de Saint-Exupery)

„Ar negalėtumėte patarti, kuriuo keliu man eiti?“ – paklausė Alisa.

„Priklauso nuo to, kur ketini nueiti“ – atsakė katinas.

„Man nėra taip svarbu, kur nueisiu“ – atsakė Alisa.

„Tuomet nesvarbu, ir kurį kelią pasirinksi“ – atsakė katinas.

„Tikriausiai taip, jei jis kur nors mane nuves“ – pridūrė Alisa.

„Žinoma, nuves, – atsakė katinas, – jei pakankamai ilgai eisi“.

(Lewis Carroll „Alisa stebuklų šalyje“)

Šiomis tartum pirmajam teoriniam užsiėmimui apie strateginį planavimą specialiai parašytomis garsių rašytojų citatomis prasidėjo 13 Lietuvos jūrų muziejaus komandos narių darbas ieškant tinkamo kurso į uostus, į kuriuos norėtume nuplukdyti muziejaus laivą. Bet iš pradžių sutarėme, kada, kokia seka ir apie ką kalbėsime:

I dalis (1 diena)

Mokymosi tikslai ir darbo principai.

Apie strategiją ir strategijos formulavimą.

Strateginis planavimas – pasiruošimo etapas.

II dalis (2 dienos)

Išorinė aplinkos ir organizacijos vidaus analizė.

Misija, vizija, vertybės ir ilgalaikiai tikslai.

III dalis (2 dienos)

Operatyviniai tikslai.

Strateginio plano projektas.

Sprendimų perdavimas pavaldiniams.

Pirmoji diena buvo suskaidyta į dvi dalis: pirmąją dalį skyrėme kolektyviniam darbui, o antrąją – dėstytojo ir padalinių vadovų individualiam bendravimui.

Kalbant apie mokymosi tikslus paaiškėjo, kad beveik visi 13 mokymų dalyvių turėjo gana panašius lūkesčius ir tikslus. Nemažai žmonių norėjo suprasti strateginio planavimo sąvoką, jo pranašumus ir prasmę. Tačiau mus vienijo pagrindinis tikslas – kolektyviai dirbant bendru sutarimu suformuluoti muziejaus misiją, viziją, vertybes, ilgalaikius tikslus, uždavinius ir priemones jiems įgyvendinti, t.y. parengti Lietuvos jūrų muziejaus strateginio plano metmenis.

Pradėjome nuo strategijos ir strateginio planavimo sampratos. Išsiaiškinome, kad strategijos sąvoka, kilusi iš graikų kalbos žodžio, reiškia vadovavimą karinėms pajėgoms, karo veiksmų teoriją ir praktiką. Senovės Graikijoje strategijos sąvoka apėmė ir planavimo, ir sprendimo priėmimo, arba veikimo, elementus. Šios abi sąvokos kartu sudaro didžiojo strateginio plano pagrindą.

Strategija gali būti suprantama kaip planas, kuris sudaromas prieš veiksmo pradžią turint aiškius tikslus ir uždavinius. Taip pat strategija reiškia ir veiklos modelį, kuris gimsta įvertinus vidines ir išorines organizacijos galimybes. Mums artimiausios dvi strategijos sąvokos prasmės – perspektyva ir procesas, – apimančios aplinkos analizę, organizacijos vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės situacijos įvertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano parengimą. Pripažinome, kad strategija – tai kryptinga ir kūrybiška veikla, garantuojanti ilgalaikę sėkmę. Sužinojome, kaip keitėsi strateginės kryptys. Išsiaiškinome, kad pagrindiniai strategijos elementai yra organizacijos misija ir tikslai, išorinės ir vidinės aplinkos analizė, kad strategija ir ilgalaikis planavimas nėra vienas ir tas pats.

Labai svarbu prieš pradėdant strateginio planavimo procesą visiems drauge įvertinti strategijos naudą – ką ji duos organizacijai, kolektyvui, galų gale – kiekvienam asmeniškai. Dėstytojas akcentavo keletą esminių strategijos pranašumų:

- sudaromos sąlygos veiklai tobulinti;
- stimuliuoja mąstymą į ateitį ir aiškios organizacijos plėtros krypties suvokimą;
- padeda spręsti pagrindines organizacijos problemas;
- lemia organizacijos išgyvenimą arba klestėjimą su mažesniais resursais;
- skatina komandinį darbą ir organizacinius gebėjimus, pastangų suvienijimą;
- verčia veikti išorę, o ne pasikliauti išorės įtaka;
- garantuoja atitikimą nustatytiems reikalavimams;
- yra efektyvus ir bendrai priimtas veiklos planavimo būdas.

Nustatėme, kad visi išvardyti pranašumai aktualūs Lietuvos jūrų muziejui, kaip tik šie veikimo principai nėra pakankamai išnaudoti mūsų organizacijoje, juos reikia tobulinti. Kai įsitikinome strateginio planavimo nauda, atėjo laikas sudėlioti strategijos formulavimo etapus. Per išvažiuojamuosius mokymus mums reikės įveikti dešimt strategijos formulavimo žingsnių:

1. Apibrėžti pagrindinį tikslą (Lietuvos jūrų muziejaus misija).
2. Suformuluoti vertybes, parengti jų sąrašą.
3. Įvardyti Didelį Pavojingą Drąsų Tikslą (DPDT) – muziejaus viziją.
4. Nustatyti ilgalaikius muziejaus tikslus.

5. Atlikti išorinę ir vidinę organizacijos analizę.
 6. Nustatyti esmines problemas.
 7. Peržiūrėti ir galutinai suderinti muziejaus misiją, viziją ir ilgalaikius tikslus.
 8. Suformuluoti strategines veiklas.
 9. Suformuluoti veikimo taktiką.
 10. Parengti artimiausių metų detalų veiksmų planą.
- Pradėjome nuo pirmųjų keturių apžvalgos.

Su misijos teoriniu apibrėžimu jau buvome susipažinę, patys bandėme ją sudėlioti, tačiau dar kartą prisiminėme, kad misija turi sutalpinti pagrindines organizacijos egzistavimo priežastis, tai kelrodė žvaigždė horizonte. Misija išorine rinkodaros prasme orientuota į klientus, rėmėjus ir lėmėjus. Misija vidine prasme – uždeganti, bendram darbui suteikianti idėja. Mums norėjosi formuluotės, kuri atitiktų abi prasmes.

Pokalbis apie vertybes sukėlė diskusiją, nes niekada nesusimąstėme apie jų reikšmę, vaidmenį ir įtaką organizacijos veiklai. Sužinojome, kad pagrindinės vertybės – tai keletas esminių, nuolatinių ir ilgalaikių principų bei taisyklių, lemiančių darbinį elgesį, santykius ir sprendimų priėmimą. Diskutuodami pripažinome, kad savo darbe vadovaujames tam tikrais principais, bet nesame jų įvardiję. Sutarėme, kad mūsų vertybės orientuotos tiek į išorę – klientus, tiek į vidų – darbuotojų tarpusavio santykius. Organizacijos vertybės tampa ypač svarbios ieškant ir atsirenkant naujus kadrus, kai tenka pasverti būsimo darbuotojo kompetenciją, žinias, vertybes ir įgūdžius.

Kas yra vizija, kokios jos charakteristikos? Į šiuos klausimus atsakėme kartu su dėstytoju Aurimu Juozaičiu. Vizija – įsivaizduojama ateitis, siekiamybė, didelis pavojingas ir drąsus tikslas. Vizijos formulavimas – galimybė įtraukti į planavimo procesą visų lygių darbuotojus, tada strategija iš tiesų tampa bendra, turinti prasmę kiekvienam organizacijos nariui. Būtina visiems darbuotojams suteikti galimybę išsakyti asmeninį Lietuvos jūrų muziejaus ateities įsivaizdavimą. Taip pat svarbus vizijos aiškumas, pasiekiamumas, motyvacinė vertė, bendrumas ir gebėjimas vystytis.

Na, ir paskutinis pirmosios dienos strateginio planavimo teorijos etapas – ilgalaikiai tikslai, kuo jie skiriasi nuo vizijos? Sužinojome, kad jei turi viziją, siekiamybę, tai nereiškia, kad dabarčiai nereikia skirti dėmesio. Veiklos planai, finansiniai planai ir projektai turi sekti iš strategijos, o ne priešingai. Ilgalaikiai tikslai nusako kelią į norimą ateitį, jie skirti spręsti svarbias problemas, su kuriomis susiduriama tame kelyje, jie apibrėžti laike, realūs ir pasiekiami.

Vesdamas mus nuo vieno prie kito strateginio planavimo etapo ir kiekvieną jų aptardamas dėstytojas akcentavo kuo didesnio darbuotojų būrio įtraukimą į planavimo procesą ir paskatino mus tai padaryti. Kiekvienas padalinio vadovas, mokymų dalyvis, gavo anketą – užduotį, kurią turėjo užpildyti kiekvienas jo vadovaujamo skyriaus darbuotojas. Žinoma, prieš tai skyrių vedėjai turėjo paplušėti aiškindami darbuotojams, kodėl tai reikalinga, teko panaudoti žinias, įgytas pirmąją mokymų dieną, nes anketoje buvo prašoma parašyti kelis sakinius apie Lietuvos jūrų muziejų, koks esminis mūsų organizacijos tikslas, kodėl toks muziejus egzistuoja. Taip pat įvardyti keturias penkias ver-

tybes, kurių savo darbe turėtų laikytis visi joje dirbantys darbuotojai, aprašyti savo įsivaizdavimą, koks muziejus turėtų būti po trejų ketverių metų. Daugeliui pildžiusiųjų anketas klausimai apie išorines galimybes ir grėsmes, stipriąsias ir tobulintinas veiklos sritis buvo netikėtas, tačiau džiugu, kad kiekvienas ieškojo savo atsakymų. Kalbant apie muziejaus ateities įsivaizdavimą beveik visi darbuotojai norėjo muziejų matyti modernų, unikalų gamtos ir laivybos istorijos pažinimo centrą. Beveik visose anketose besikartojančios tos pačios vertybės maloniai nustebino, – vadinasi, mes – bendraminčiai, vertiname kūrybingumą, atsakomybę, sąžiningumą, iniciatyvumą, kompetenciją, pagarbą vienas kitam ir lankytojams. Ši anketa, manau, ne vieną darbuotoją privertė pirmą kartą pagalvoti apie savo vietą mūsų organizacijoje, susimąstyti apie Lietuvos jūrų muziejų kaip reiškinį, pažvelgti į jį iš šalies, įvertinti jo perspektyvą, reikšmę. Visiems šiems apmąstymams sudėlioti mes turėjome beveik mėnesį.

Į pirmąją dviejų dienų išvažiuojamųjų mokymų sesiją išvykome apsiginklavę įgytomis žiniomis, kolegų atsakymais į minėtos anketos klausimus bei tarpusavio diskusijose gimusiomis mintimis. Nusiteikėme darbei, bet kad jis bus toks intensyvus, reikalaujantis susikaupimo, tolerancijos, kūrybos, tikrai nesitikėjome. Iš šalies atrodytų, ką jie čia veikia – susiskirstę į tris grupes tarsi viktorinos dalyviai mėgina kuo įvairiau ir išradingiau atsakyti į tuos pačius klausimus: koks mūsų organizacijos pagrindinis egzistavimo tikslas (misija), kokias paslaugas mes teikiame, kokiems klientams skirtos mūsų paslaugos, kokius klientų poreikius tenkiname, kodėl klientams tai svarbu, kaip tai darome, kodėl svarbu tai, ką mes darome. Atsakymų būta įvairių – labai glaustų ir konkrečių, detalizuotų ir išplėtotų, bet turinys iš esmės tas pats – muziejaus paslaugos orientuotos į tris pagrindines sritis:

- Muziejinę–moksline (moksliniai tyrimai, susiję su muziejaus rinkiniais, tarp jų – ir laikomais gyvūnais, eksponatų kaupimas, jų saugojimas).
- Šviečiamąją (ekspozicijų lankymas, ekskursijos, paskaitos, įvairūs edukaciniai užsiėmimai, leidiniai).
- Laisvalaikio praleidimą, rekreacinę.

Mūsų paslaugos skirtos plačiausiems visuomenės sluoksniams, pritaikant jas skirtingoms interesų ir amžiaus grupėms.

Muziejus svarbus Lietuvos visuomenei, nes stiprina Lietuvos, kaip jūrų valstybės įvaizdį, puoselėja jūrinę kultūrą bei tradicijas, per jūrų gamtos pažinimą skleidžia gamtos saugines idėjas.

Visos grupės pristatė savo ir darbuotojų anketose pasiūlytus misijos variantus. Kūrybiškumo tikrai netrūko – plėtojamų misijų sąrašas buvo ilgas, susidedantis net iš keturiolikos variantų. Keletas iš jų:

Nutiesti tiltą tarp visuomenės ir jūrų kultūros. Puoselėti jūrų kultūros vertybes.

Pažinti, kaupti, saugoti, skleisti jūrų kultūros ir gamtos paveldą.

Per pažinimą išsaugoti jūrą.

Per pažinimą ir patrauklumą į harmoningą santykį su jūra.

Suteikti žmonėms jūros pažinimo džiaugsmą.

Jūrų kultūros ir gamtos paveldo kaupimas, tyrimas ir ekspozavimas siekiant prisidėti prie jūrinės savimonės formavimo Lietuvos visuomenėje.

Mes puoselėjame žmogaus ir jūros harmoniją. Mokomės ja džiaugtis, suprasti, išsaugoti (dėstytojo pasiūlytas).

Mokomės pažinti, džiaugtis ir išsaugoti žmogaus harmoniją su

jūra (dėstytojo pasiūlytas).

Galutinį sprendimą ir balsavimą dėl misijos pasirinkimo nusprendėme atidėti po savaitės vykšančiai sesijai – bus laiko padiskutuoti, pasitarti su kolegomis darbe, įsigilinti į žodžių prasmę ir skambesį.

Vertybes taip pat formulavome grupėse. Iš pradžių atrodė tikrai paprasta įvardyti tai, kas mums asmeniškai darbe yra svarbu ir kokiais principais vadovaudamiesi turėtų dirbti visi darbuotojai. Tačiau surašius ilgiausius, net iki 25 pozicijų vertybių sąrašus teko aiškintis žodžių prasmes, kaip suprantame ir apibrėžiame vieną ar kitą kategoriją (pvz., iniciatyvumas, kūrybingumas ir kt.). Po balsavimo, reitingavimo ir panašių kategorijų sujungimo sutarėme, kad mes, Lietuvos jūrų muziejaus darbuotojai, dirbdami kaip komanda, savo veikloje remiamės šiomis vertybėmis: pagarpa vienas kitam ir klientui, bendro tikslo siekimu, kompetencija ir atsakomybe.

Vizijos formulavimą dėstytojas pasiūlė pradėti kiekvienam individualiai įsivaizduojant, kad 2015 metais mes, Lietuvos jūrų muziejaus darbuotojai, ateiname į darbą.

Kaip atrodo vieta, į kurią mes ateiname? Kas ir kaip čia dirba? Ko ir kaip siekia? Ir ką pasiekia? Aprašyti reikėjo tik esamuoju laiku.

Aprašymus apibendrinome diskutuodami grupėse. Taip gimė Gyvojo aprašymo apmatai, jame sudėti mūsų norai, siekiai ir lūkesčiai. Iš gyvojo aprašymo išplaukė keli vizijos variantai:

Vienas moderniausių jūros gamtos ir istorijos centrų, neturintis analogų Baltijos šalyse.

Unikalus ir vienintelis pažintinis, pramoginis, sveikatinimo kompleksas ES.

Modernus, dinamiškas, pažangiausias metodais dirbantis muziejus–pažinimo centras.

Dėstytojas net šūkį pasiūlė – pažinti įdomiai, puoselėti sąžoningai, ilsėtis prasmingai.

Formuluojant ilgalaikius tikslus esminių skirtumų tarp grupių pasiūlytų tikslų nebuvo:

visiems svarbus akvariumo rekonstravimas, laivybos istorijos ekspozicijos atnaujinimas, eksponatų saugyklų modernizavimas, mokslinės veiklos aktualizavimas.

Stiprybių, galimybių, silpnųjų ir grėsmių sąrašus visos trys grupės parengė gana išsamius. Stengtasi nepraleisti nė vienos aplinkybės. Stiprybių, galimybių, silpnųjų ir grėsmių įvardijimas leido testuoti ilgalaikių tikslų pasiekiamumo perspektyvas, pagalvoti apie įgyvendinimo taktiką.

Po savaitės vėl grįžome prie misijos ir vizijos formuluočių. Dauguma savo balsus atidavė už dėstytojo išgrynintą misijos variantą: „Drauge su jumis mokomės pažinti, džiaugtis ir saugoti žmogaus harmoniją su jūra“.

Su vizija – „Modernus, dinamiškas, pažangiausias metodais dirbantis jūrų muziejus–pažinimo centras“ – visi sutiko be išlygų.

Jau tvirtai žinodami, kas mes tokie esame, ką veikiame ir ko siekiame, grįžome prie ilgalaikių tikslų. Tik šį kartą jau konkrečiu laiku iki 2012 metų išdėliojome juos, išskyrėme veiklas jiems pasiekti, numatėme veiksmus, padėsiančius įgyvendinti šiuos tikslus. Žodžiu, jau galėjome sušukti: „Valio, mes parengėme strateginio plano metmenis“.

Tačiau to nepakako. Žinojome, kad labai svarbu teisingai, suprantamai perteikti 13 žmonių sudėliotą muziejaus strategiją likusiems 90

Kurkime ateities muziejų drauge!

darbuotojų. Pasinaudoję dėstytojo Aurimo Juozaičio parengta strategijos komunikavimo metodika muziejaus padaliniuose surengėme pokalbius prie arbatos, drauge bandėme įveikti visus strateginio planavimo etapus. Optimistiškai nuteikė žmonių susidomėjimas, noras reikšti savo požiūrį, džiugino, kad dabartinę muziejaus situaciją vertiname panašiai ir muziejaus ateitį matome panašiai.

Mokymų patirtis ir rezultatai

Naudingiausia patirtis ir patarimas kitiems siekiantiems parengti savo organizacijos strategiją – vieniems, savarankiškai, neturint praktikos, metodinių žinių, pradėti rengti strateginį planą ne dėl „pliusiuko“, o tokį, koks jums iš tiesų reikalingas, – labai sudėtinga. Strateginio planavimo eigą būtina valdyti, tam reikia vedlio, neleidžiančio nuklysti į lankas ar pasiklysti brūzgynuose. Jis turi būti ir arbitras, suteikiantis galimybę pasitikrinti savo tiesas, sugebantis pažvelgti į jus iš šalies, bet kartu suprasti jūsų poreikius, žinoti, kuo ir kaip jūs gyvenate, padėti išreikšti jūsų mintis aiškiais ir tinkamais žodžiais, kartu likti nepastebimam, nes strategijos autoriai esate jūs. Mums pasisekė – mes turėjome Aurimą Juozaitį, kuris vedė mus žingsnis po žingsnio užsibrėžto tikslo link. Pasiiekti mokymų rezultatai pranoko lūkesčius, mes turime pareng-

tus Lietuvos jūrų muziejaus strateginio plano metmenis su misija, vertybių sąrašu, vizija, gyvuoju aprašymu, SWOT analize, ilgalaikiais tikslais, veiklos planu. Ne ką mažesnis rezultatas – pats strateginio planavimo procesas, kurio eigoje išryškėjo kolektyvo bendro požiūrio, bendros minties vertė, atėjo suvokimas, kad strateginis planavimas – tai ne formalus dviejų trijų žmonių kelių dienų darbas, o sutelkto bendro sistemingo darbo procesas, kad strategiją kuriame mes visi drauge, – vadinasi, ir mūsų muziejaus ateitį kuriame mes patys. Strateginis planas veiksmingas tiek, kiek jis yra gyvas, nuolat peržiūrimas ir atnaujinamas, tai neužbaigiamas darbas – perpetum mobile (amžinas variklis), verčiantis kryptingai judėti į priekį.

Dėkoju „OVC Consulting“ vyr. konsultantui Aurimui Juozaičiui, kuris sutiko, kad straipsnyje būtų panaudota jo mokymų „Strateginis muziejaus valdymas“ parengta medžiaga.

Darius Dulskis, Gintas Umbrasas, EKT grupės partneriai

Rinkodara muziejaus veikloje: muziejų situacijos analizė kultūros paslaugų rinkoje

Autoriai nenori veltis į diskusijas, kuri sąvoka „rinkodara“ ar „marketingas“ labiau tinkama lietuviškai auditorijai. Autoriai savo praktikoje ir šiame straipsnyje naudoja marketingo sąvoką – ji jiems daugeliu atveju yra priimtinesnė nei terminas „rinkodara“.

Kalbant apie marketingo apibrėžimus jų yra daug bei įvairių, dauguma jų pabrėžia vartotojų poreikių išaiškinimą ir pelningą jų patenkinimą.

Didžiosios Britanijos marketingo institutas pateikia šį marketingo apibrėžimą: „Marketingas yra vadybos procesas, kuriuo išsiaiškinamos, numatomos ir efektyviai bei pelningai patenkinamos pirkėjų reikmės“.

Amerikos marketingo asociacija pateikia šį apibrėžimą: „Marketingas yra prekių, idėjų ir paslaugų sumanymo, kainų nustatymo, rėmimo ir paskirstymo planavimo bei vykdymo procesas siekiant sukurti mainus ir patenkinti individų ir organizacijų tikslus“.

Artimesnis muziejų kontekste galėtų būti šis apibrėžimas, kurį 1991 m. pateikė P. Lewis: **Marketingas yra valdymo procesas, kuris apibrėžia muziejaus arba galerijos misiją bei nusako efektyvų vartotojų identifikavimą, įvertinimą bei jų patenkinimą.**

Marketingo sritis svarbi tuo, kad tiesiogiai apima muziejaus ar kitos organizacijos, įmonės kontaktavimo su aplinka (lankytojai = klientai ir konkurentai (kitos panašius klientų poreikius tenkinančios paslau-

gos) klausimus. Taigi marketingo, kaip vadybos proceso įrankių rinkinio, panaudojimas – tai sprendimai apie tai, ką ir kaip rinkai siūlyti ir kaip tą siūlymo procesą užbaigti iki logiškos pabaigos – pardavimo. Vertinant marketingo veiklos tikslinių auditorijų įvairovę galima vadovautis Wally Olins pateikiama auditorijų schema.



Konkretūs marketingo veiksmai labai priklauso nuo įmonės veiklos srities: baldų gamybos įmonė, restoranas, leidykla, kaimo turizmo sodyba ir mažmeninė parduotuvė, muziejus ar ligoninė daro daugybę skirtingų veiksmų, todėl kalbėti apie visoms šioms įmonėms „teisingą“ marketingo veiksmų rinkinį tiesiog nelogiška. Tad šioje muziejų marketingo veiklos apžvalgoje nebus stengiamasi surašyti receptų kiekvieno tipo muziejui ir kiekvienai jo veiklos situacijai. Tikslas kitoks – muziejų specialistams parodyti marketingo logika pagrįstas mastymo kryptis ir būdus, o jie patys puikiausiai pasirinks tinkamiausius. Taip galima elgtis todėl, kad nors ir labai įvairi muziejų veikla, kartais išoriškai labai besiskirianti nuo verslo, kuriame susiformavo marketingas, kaip vadybos koncepcija, vis tiek turi marketingo ir pardavimo srityse svarbių bendrų principų, pasireiškiančių produkto kūrimo, kainodaros, komunikacijos ir kitose veiklose.

Pasiūlymo vertė

Daugelis verslo įmonių savo veiklą yra pradėjusios nuo to, ką geriausiai sugeba arba kuo nori užsiimti jų steigėjai ir vadovai (atkreipkite dėmesį į muziejų atsiradimo ir formavimosi istorijas). Tai neabejotinai svarbu, nes atspindi ne tik aplinkos interesus, bet ir vidinius išteklius (gebėjimus, žinias). Tačiau kalbant apie marketingo sritį tenka atsigręžti ir į įmonės išorę – rinką bei jos savybes. **Kitaip tariant, svarbu ne tik mokėti ką nors pagaminti (muziejuje išsaugoti, išeksploatuoti, aprašyti ar kitaip įgyvendinti jo misiją), bet ir tai, kiek šio darbo rezultatas reikalingas jo galimiems pirkėjams bei vartotojams. Taigi tenka kalbėti apie organizacijos pasiūlymą aplinkai (rinkai) ir to pasiūlymo vertę atskiroms auditorijos grupėms.**

Įmonės nuolat kontaktuoja su rinka. Tipinis rinkos pasiūlymas – tam tikrų prekių ar paslaugų rinkinys už atitinkamą kainą. Pirkėjai (vartotojai) teigiamai reaguoja į tuos pasiūlymus, kuriuos savo atžvilgiu laiko vertingais. Taigi plačiausia prasme įmonės marketingo veiksmai – tai veiksmai, kuriais siekiama sukurti bei vartotojams pasiūlyti tam tikrą vertę. Pabrėžtina, kad į vertės sampratą įtraukiamas ne vien kokybės ir kainos santykis – čia vartotojui svarbi visa gauta nauda (emocijos, patogumas, kt.) ir visi patirti kaštai (laiko, pastangų).

Vertės samprata sietina su klientų **pasitenkinimu**. Jį lemia gautos vertės palyginimas su **lūkesčiais**. Klientai nebus patenkinti, jei gaus mažiau vertės, nei jie tikisi, nors prekių kokybė ir kaina bus patrauklios.

Taigi marketingo strategijos kūrimas prasideda nuo to, ką įmonė ar organizacija siūlo rinkai. O tai – ne vien marketingo, bet ir visos įmonės strategijos klausimas. Todėl prieš aptariant marketingo strategiją reikia suvokti visos įmonės strategiją.

Kad ir kaip būtų paradoksalu, dažnai veiklos sėkmės pagrindą sudaro gana abstraktūs dalykai: bendra idėja ir jos siekimo kelias. Kaip tik tokie abstraktesnio ir ilgalaikio pobūdžio sprendimai ilgam tampa įmonės veiklos pagrindu. Juos galima apibūdinti įvairiais ter-

minais – įmonės **vertybėmis, vizija, misija, organizacine kultūra** ir kt. Muziejų atveju dažnai daugumą svarbių sprendimų galima gauti išsamiai aptariant misiją.

Bet kokios organizacijos veiklos strategijos kūrimas drauge reiškia ir konkuravimo galimybių numatymą. Bet kuri įmonė ar organizacija savo pasirinktoje rinkoje labai retai yra vienintelė. Teiginys „konkurentų neturime“ dažniausiai yra neteisingas, o konkurencinių jėgų nežinojimas įmonei ar organizacijai gali sukelti nemenkų problemų, pavyzdžiui, galima netekti įprastų finansavimo lėšų ar šaltinių dėl naujų muziejinių ar kitokių kultūrinių projektų. Todėl reikėtų aiškiai apibrėžti keletą sąvokų ir pagalvoti, kokią reikšmę jos turi muziejaus veikloje.

Konkurencija tarp įmonių ar organizacijų pirmiausia pasireiškia kaip konkurencija tarp jų prekių ir paslaugų. Skiriamos kelios tarp prekių vykstančios konkurencijos rūšys: **konkurencija vienos prekių rūšies viduje (horizontalioji konkurencija), konkurencija tarp prekių rūšių (vertikalią konkurencija) ir visuotinė (bendroji) konkurencija** ¹

Horizontalioji konkurencija – tai varžymasis tarp tų patį pirkėjo poreikį tenkinančių vienos rūšies prekių. Šios rūšies konkurencija labai paplitusi ir aiškiai pastebima. Retai pasitaiko, kad tokio tipo konkurentai liktų nepastebėti, todėl netikslinga ją išsamiau aptarinėti.

Vertikalią konkurencija – tai varžymasis tarp tuos pačius pirkėjo poreikius tenkinančių skirtingų prekių rūšių. Ši konkurencijos rūšis labai svarbi ir kartais sunkiai pastebima. Tą patį poreikį gali patenkinti visiškai skirtingos rūšies prekės ar paslaugos. Stebint vien panašias prekes gaminančius konkurentus ne visada pavyksta tinkamai įvertinti ir išoriškai nepanašių prekių svarbą. Sunku nepastebėti, kad vietoj sviesto galima vartoti margariną ar vietoj mėsos valgyti žuvį. Tačiau dėl laisvalaikio pramogų srityje konkuruoja labai skirtingos paslaugos – nuo muziejaus ar trečiojo amžiaus universiteto, restorano ar kaimo turizmo sodybų iki sporto klubų ar vandens pramogų parkų. Kompiuterinio ryšio priemonės gali visiškai išstumti fakso aparato naudojimą, o internetinis laikraštis – įprastą, internetinis muziejaus puslapis gali patenkinti istorinių žinių badą net neužsukus į muziejų. Naujos prekės ir paslaugos nedažnai keičia pačius vartotojų poreikius, tačiau gali gerokai pakeisti su jų tenkinimu susijusį elgesį ir įpročius. **Taip įpročių nebeatitinkančios prekės ar paslaugos neišvengiamai pralaimi konkurencinėje kovoje, tai galioja ir muziejų veiklai.**

Prekės tarpusavyje konkuruoja net tada, kai jos iš esmės yra skirtingos. Jų konkuravimo sritis – kliento pinigai (biudžetas), dėl jo jos visos ir varžosi. Tai jau visuotinės konkurencijos požymis.

Visuotinė konkurencija – visų rinkoje siūlomų prekių varžymasis dėl pirkėjų joms įsigyti skirtų piniginių lėšų.

Net ir labiausiai pasiturinčių pirkėjų ištekliai, pirmiausia laikas

Kurkime ateities muziejų drauge!

ir piniginės lėšos, visada yra riboti. Išleidęs pinigus vienoms prekėms kitų jis turi atsisakyti. Todėl dėl pirkėjo pinigų tarpusavyje konkuruoja visos prekės ir jas gaminančios įmonės, tarp jų – ir kultūros paslaugas teikiančios organizacijos. Vertinant muziejaus ar galerijos konkurenciją galima pasinaudoti žemiau pateikta konkurencijos formų lentele. Ji neišsemia visų galimų formų, tačiau gali pasitarnauti kaip šios srities apmąstymų postūmis.

Norų konkurencija	Bendra konkurencija
Kokį troškimą aš noriu patenkinti?	Kokiu būdu aš noriu gauti estetinių pojūčių?
Darbas.	Televizija namuose.
Sportas.	Menas per vaizdo grotvą.
Namų ruoša.	Meno peržiūra internetu.
Pasilinksminimas.	Meno peržiūra internetu.
Mokymasis.	Kinas.
Kita.	Domėjimasis menu viešosiose vietose.

Formos konkurencija	Įstaigos konkurencija
Kokia meno forma mane domina?	Į kokį muziejų aš noriu eiti?
Teatras.	Didelis muziejus miesto centre.
Simfoninis koncertas.	Mažesnis šalia esantis muziejus.
Roko koncertas.	Universiteto meno galerija.
Šokio spektaklis.	Privati galerija.
Muziejus.	
Atvirame ore surengta paroda.	

Šios konkurencijos įtaką praktine prasme ypač jaučia mažiau pasiturintys pirkėjai, kuriems nuolat tenka rinktis vienas prekes atsisakant kitų. **Taigi konkuruojant dėl pirkėjo pinigų verta galvoti ir apie tai, ar klientas ryšis atsisakyti kokių nors kitų prekių ar paslaugų dėl mūsų įmonės – muziejaus pasiūlymo.**

Marketingo strategijos elementai ir planavimas

Bendrą įmonės strategiją sudaro daugelis sudedamųjų dalių, kurias galima vadinti atskiromis strategijomis. Daugumai įmonių svarbiausios gamybos, personalo, finansų, marketingo bei pardavimo strategijos. Marketingo strategijos planavimas pagrįstas visos įmonės strateginiais sprendimais pradedant nuo aplinkos bei organizacijos vidinių išteklių vertinimo, misijos ir tikslų formulavimo.

STRATEGINĖ RINKOS PLANAVIMO SISTEMA

Aplinkos analizė

Vidinė aplinka
Rinkos aplinka
Įstatyminė aplinka
Konkurencinė aplinka
Makro aplinka

Vidinių išteklių analizė

(stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė)

Misijos ir tikslų formulavimas

Misija
Uždaviniai
Tiksiai

Strategijos formulavimas

ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

SISTEMŲ STRUKTŪRA

Marketingo informacinė sistema
Marketingo planavimo sistema
Marketingo kontrolės sistema



Strateginio marketingo planavimo procesas

Marketingo tikslus ir siekimo strategiją lemia visos įmonės strateginio lygmens klausimai. Toliau keliami marketingo tikslai – išmatuojamais kiekybiniais rodikliais nusakytos marketingo srities užduotys, kurias numatoma įvykdyti per numatytą laikotarpį. O marketingo strategija – tai nuosekliai išdėstytų ir tarpusavyje suderintų marketingo veiksmų visuma, nukreipta pasiekti numatytus ilgalaikius marketingo tikslus.

Marketingo planas prasideda nuo marketingo tikslų numatymo. Skirtingai nei visos įmonės veiklos tikslai, marketingo tikslai apima tik marketingo sritį.

Kadangi tik labai išimtiniais atvejais įmonė gali savo rinka laikyti visus vartotojus, tikslinės rinkos pasirinkimas šiais laikais neatsiejamas nuo prieš tai atliekamo rinkos segmentavimo. Segmentavimo tikslas – suskaidyti rinką į pagal tam tikrus požymius panašias dalis siekiant tinkamiausias jų pasirinkti savo tikslinę rinką. Todėl rinkos segmentavimas – tai rinkos skaidymas į dalis, kurių nariai tarpusavyje panašūs tam tikro kriterijaus atžvilgiu ir kurios vienodai reaguoja į marketingo veiksmus.

Segmentavimo pagrindu atliekamas tikslinės rinkos pasirinkimas – vienas iš labai svarbių marketingo sprendimų. Šį sprendimą labiausiai lemia segmentų patrauklumo veiksniai: segmentų dydis, augimas, prieinamumas marketingo priemonėmis. Tačiau būtina atsižvelgti ir į tai, kiek ir kokių konkurentų jau atakuoja kiekvieną segmentą, kokias galimybes išsiskirti iš konkurentų organizacija turi kiekviename iš segmentų.

Pasirinkus tikslinę rinką būtina suformuluoti tokią pasiūlymą, kurį šios rinkos atstovai laikytų skirtingu nuo konkuruojančių pasiūlymų. Būtent tuo pagrįstas pozicionavimas, reiškiantis skirtingo nuo konkurentų įvaizdžio kūrimą pirkejo (vartotojo) sąmonėje. Teigiama, kad vartotojo sąmonėje susiformuoja apibendrintos nuomonės apie prekes (prekių ženklus ir vardus) – pozicijos. Pozicija gali susidaryti bei kisti ir savaime, be jokių tikslingų įmonės pastangų. Taip atsitinka dėl įprastų įmonės ar organizacijos veiksmų, jos prekių ar paslaugų savybių, apie kurias vartotojai susidaro nuomonę. Pozicijos kinta dėl to, kad informacija nuolat papildoma, o dalis anksčiau turėtos pamirštama. Tokie savaiminiai pozicijų formavimosi procesai organizacijai nebūtinai palankūs, todėl siekiama pozicijas kurti ir valdyti planingai, t.y. pozicijuoti.

Nereikėtų manyti, kad pozicionavimo klausimai muziejui yra pernelyg sudėtingi ar nereikalingi. Kiekvieno muziejaus vadovybė neišvengiamai turi sau ir savo darbuotojams aiškiai suformuluoti, ką visa savo veikla muziejus nori pasakyti pasirinktai rinkai (auditorijai). **Pozicionavimas – tai to paties teiginio pasakymas rinkai ir atitinkamos nuomonės formavimas, pageidaujamo įvaizdžio kūrimas.**

Pozicionavimas – didelio kūrybingumo reikalaujantis darbas. Daugelis prekių ir paslaugų pozicionuojamos pagal jų vartojimą, t.y. pagal jų savybes ar duodamą naudą. Kitais atvejais pabrėžiamos ne pasiūlymo, o prekių ar paslaugų vartotojo savybės, tokiu būdu pozicionuojant pagal vartotoją. Dar kita galimybė – akcentuoti prekės

ir vartotojo sąveiką, vartojimo aplinkybes ir specifiką. Rečiau pozicionuojama tiesiogiai lyginant savo pasiūlymą su konkurento prekėmis ar paslaugomis, muziejuose šio principo taikymas abejotinas. Šį pozicionavimo būdų vardijimą galima tęsti, nes vykęs pozicionavimas gali remtis bet kuria idėja, kuri pasiūlymą vartotojo požiūriu išskiria iš kitų konkuruojančių variantų. Pradėdami šią veiklą konkrečiame muziejuje galite pasinaudoti žemiau pateikiama mąstymo schema – klausimynu:

POZICIONAVIMAS: KAS MES ESAME SKIRTINGOSE RINKOSE?

- Kokią vietą švėtimo rinkoje turi užimti muziejus, kiek tai susiję su vaikų darželiais, mokyklomis, kolegijomis ir universitetais?
- Kaip muziejus turi save pozicijuoti poilsio ir laisvalaikio rinkoje?
- Kokį vaidmenį muziejus turi vaidinti kaip visuomeninė terpė, kurioje žmonės susitinka ir bendrauja?
- Kokį vaidmenį muziejus turi vaidinti kaip vieta, kurioje pažymima bendruomenės istorija, paveldas ir iškeliamas bendruomenės savivargbos jausmas?
- Kokį vaidmenį muziejus turi vaidinti ugdant įgūdžius ir skelbiant pagrindines mokslo, istorijos, meno koncepcijas ir idėjas?

Paskutinis žingsnis kuriant nuoseklią marketingo strategiją – atskirų marketingo komplekso elementų funkcinių strategijų pasirinkimas. Naudojant įprastą marketingo komplekso schemą marketingo veiksmi ir sprendimai skirstomi į keturias grupes – marketingo komplekso elementus. Tai:

1. Marketingo komplekso elementas prekė, apimantis veiksmus ir sprendimus asortimento, kokybės, prekių vardų naudojimo klausimais.
2. Marketingo komplekso elementas kaina, apimantis veiksmus ir sprendimus prekių kainų nustatymo ir adaptavimo klausimais.
3. Marketingo komplekso elementas paskirstymas, apimantis veiksmus ir sprendimus paskirstymo kanalų, paskirstymo intensyvumo, paskirstymo sistemos kontrolės ir logistikos procesų valdymo klausimais.
4. Marketingo komplekso elementas rėmimas, apimantis veiksmus ir sprendimus komunikavimo su rinka, reklamos bei skatinimo pirktyje.

Aiškiausiai marketingo strategijos ir konkrečių veiksmų visuma atsispindi marketingo planuose, kurie dažniausiai rengiami metams.

Strateginiai muziejų marketingo iššūkiai

Apibrėžiant muziejų marketingo veiklos specifiką pirmiausia svarbu paminėti, kad muziejų veikla sparčiai kinta. Vertinant šiuos pokyčius galime išskirti tris veiksmų grupes, susijusias su strateginiais muziejų iššūkiais, turinčiais įtakos jų veiklos pokyčiams. **Strateginiai muziejų iššūkiai** šiandien susiję su sparčiai kintančia muziejų misija ir identitetu, tikslinės auditorijos pokyčiais bei muziejų veiklos finansavimo užtikrinimu.

Peržiūrint muziejų misiją ir vertinant išskirtinumo galimybes muziejų marketingo specialistai pastaruoju metu svarsto tokius klausimus

Kurkime ateities muziejų drauge!

mus:

- Kaip muziejų veikla artėja prie sparčiai besikeičiančių visuomenės interesų ir poreikių?
- Kokį produktą ar paslaugą šiandien parduoda muziejai?
- Ar muziejai yra tokie pat paslaugų teikėjai kaip ir kitas paslaugas teikiančios organizacijos?
- Ar muziejai yra nišinės paslaugos teikėjai ar turi eiti į mases?
- Ar tikslinei auditorijai svarbi muziejų edukacinė misija?
- Ar muziejų veikla yra turizmo, laisvalaikio praleidimo, pramogų industrijos dalis?

S. E. Weilas, apibūdinamas muziejų veiklos pokyčius ir iššūkius, pabrėžė, kad pastaruju metu muziejai patiria didelį viešojo sektoriaus įstaigų spaudimą, ypač vertinant muziejų finansavimo galimybes, siekiant teikti viešąsias paslaugas, kurių nesūlo kitos organizacijos. Todėl šis autorius rekomenduoja muziejams atsakyti į šiuos klausimus:

- Kokius uždavinius siekia įgyvendinti muziejai ir kokie rezultatai faktiškai pasiekiami?
- Kaip vertinti muziejų pasiekiamus rezultatus ir veiklą?
- Ar muziejų misija ir tikslai yra realistiški ir pasiekiami, turint galvoje išteklius?
- Ar muziejų misija įgyvendinama efektyviai (geresni rezultatai ir mažesni kaštai nei kitose organizacijose)?
- Kuo muziejaus pasiūlymas išskirtinis bei kokią specifinę naudą duoda bendruomenei lyginant su kitomis organizacijomis?

Apibūdinant antrąjį muziejų veiklos iššūkį, susijusį su tikslinės auditorijos pokyčiais, paminėtina, kad vienas svarbiausių muziejų tikslų yra auditorijos pritraukimas, formavimas ir išlaikymas. Šį tikslą būtų galima išskaidyti į tris pagrindinius uždavinius:

- pritraukti potencialių lankytojų, kurių dauguma niekada nesilankė muziejuose, tarp jų didinant muziejaus žinomumą bei

patrauklumą;

- skatinti lankytojus ir toliau reguliariai lankytis muziejuje plėtojant vartotojams patrauklų paslaugų portfelį;
- sėkmingai konkuruoti su kitais laisvalaikio praleidimo paslaugų teikėjais.

Apibūdinant minėtus uždavinius būtų galima išskirti tokius pagrindinius iššūkius, susijusius su muziejų auditorijos pokyčiais:

- būdai ir priemonės, kaip pasiekti ir pritraukti niekada nesilankiusiųjų (didžioji dalis);
- auditorijos diversifikavimas pasiekiant specifines tikslines grupes;
- skatinimo veiksmai siekiant atsiktinių lankytojų apsilankymo reguliarumo bei nuolatinių vartotojų įtraukimo į muziejų veiklą (narystė ir pan.);
- patrauklių programų bei paslaugų komplekso parengimas ir plėtra siekiant garantuoti didesnį apsilankančiųjų pasitenkinimą;
- bendradarbiauti su turizmo ir apgyvendinimo paslaugų teikėjais, su vietos bei nacionalinėmis valdžios institucijomis siekiant patekti tarp turistų lankomiausių objektų.

Apibūdinant dar vieną iš muziejų veiklos iššūkių, susijusį su muziejų veiklos finansavimo užtikrinimu, galima išskirti šiuos veiksnius:

- poreikis plėtoti muziejų programas ir paslaugas lemia didesnį žmogiškųjų išteklių bei patalpų poreikį (ar jų papildomai taikyti bei įrengti);
- platesnis tikslinių auditorijų pasiekimas paprastai reikalauja didesnių laiko ir piniginių sąnaudų;
- plėtojant edukacinį muziejų vaidmenį atsiranda poreikis investuoti į gana brangias technologijas (elektroninės informacijos pateikimo technologijos, kompiuteriai, kita kompiuterinė įranga, programinė įranga, skaitmeninės technologijos);
- didelis lėšų poreikis siekiant didinti užimamą muziejų vaidmenį visuomenėje.



IŠNAŠOS

¹ Marketingo literatūroje jos kartais vadinamos atitinkamai komercinės, funkcinės ir rūšinės konkurencijos tipais.

NAUDOTA LITERATŪRA

1. „Smulkaus ir vidutinio verslo valdymo žinynas“. Lietuvos verslo darbdavių konfederacijos užsakymu parengė ir išleido UAB „Verslo žinios“ ir UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“.
2. McLean F. Marketing the Museum. Routledge. Taylor & Francis Group. London, 2005.
3. Kotler N., Kotler P. Museum Strategy and Marketing: Designing missions, Building audiences, Generating revenues and resources. Jossey-Bass. A Wiley Imprint: San Francisco, 1998;
4. Pranulis V., Pajuodis A. ir kt. Marketingas. Vilnius: The Baltic Press, antras papildytas leidimas, 2000.

Projektų valdymas: kaip pasiruošti sėkmei?

Kodėl projektui reikia plano?

Projektas – šiuo metu išties populiarus darbų atlikimo būdas ir terminas. Juo galime apibūdinti įvairiausių dalykų – nuo santykinai paprastų, tarkim, nedidelio renginio organizavimo, iki išties sudėtingų, pavyzdžiui, naujos muziejaus koncepcijos sukūrimo ir įgyvendinimo. Kad ir kaip skirtųsi šių darbų mastas, trukmė, procedūrų sudėtingumas, iš esmės tai yra tiksliai laike apibrėžtos, iš anksto suplanuotos ir nuosekliai kontroliuojamos darbo užduotys, kurių pabaigoje pasiekiamas tiksliai pamatuojamas ir įvertinamas rezultatas ir kurios sukuria tam tikrus organizacijos pokyčius.

Pasirengimas dideliems ir mažiems projektams gali stipriai skirtis sudėtingumu. Vis dėlto ir vieni ir kiti projektai daug laimi, jei jiems gerai pasirengiama, nepriekaištingai suplanuojama jų eiga. Projekto planas – tai dokumentas, kuriame raštu pateikti projekto tikslai, planuojami veiksmai, jų terminai, atsakingi atlikėjai ir kita esminė informacija, kuri iš anksto leidžia visiems suinteresuotiems projekto asmenims vienodai suprasti, kas ir kaip turi būti padaryta. Planas veikia tarsi projekto apsaugos mechanizmas, kadangi jį rengdami ir svarstydami su kolegomis esame priversti išsiaiškinti prielaidų, kuriomis remiamės, pagrįstumą, užčiuopti tas plano vietas, kurios pagrįstos nepilna ar vienpusiška informacija ir pan. Matydami silpnąsias savo pasirengimo darbai vietas, kol darbai nepradėti, dar turime laiko jas koreguoti. Kitais žodžiais tariant, skirdami daugiau dėmesio planavimui palengviname savo darbą atlikimo etape.

Taip pat reikia turėti omenyje, kad planas pagrindžia visų projekto išteklių paskirstymą ir suteikia priemonę darbų eigai kontroliuoti. Be to, tikslus ir skaidrus projekto planas reikšmingas tada, kai turime užsitikrinti paramą ir supratimą žmonių, kurie projektui yra labai svarbūs (tarkim, finansuoja arba duoda įvairius leidimus), tačiau nėra darbo, kurį ketiname atlikti, specialistai. Planas leidžia įtaigiai parodyti, ką ketiname daryti ir kiek jau pasistūmėjome į priekį.

Taigi nuo ko pradėsime?

Pradžia: projekto tikslas

Geram darbai reikia geros pradžios, t.y. gero, teisingai suformuluoto projekto tikslo.

Daugelis mūsų žinome, kaip taisyklingai turi būti formuluojami tikslai, todėl gana dažnai tenka matyti tokią tikslo formulotę: iki x metų y dienos įgyvendinti z projektą pagal toliau pateiktus kokybinius reikalavimus.

Ar šis tikslas tinkamas, ar jam ko nors trūksta? Ir taip, ir ne. Viena vertus, tokia tikslo formulotė yra tiksliai – aišku, kada turime baigti darbus, žinome, kaip pamatuosime projekto sėkmę.

Kita vertus, formuluojant projekto tikslą svarbu labai aiškiai įvardyti ir sutarti su visais svarbiausiais projekto dalininkais, kodėl tas projektas reikalingas, kokią naudą organizacijai jis turi atnešti. Neturėtų būti „proginų“ projektų, tokių, kuriuos rengiame todėl, kad visi aplinkui dabar užsiima projektine veikla, arba todėl, kad turime žmonių, kurie išmano, kaip tai daroma. Kiekvienas projektas turi būti pagrįstas orga-

nizacijos ir tų žmonių, kuriems ji tarnauja, poreikiais, bei susietas su jos strategija.

Įgyvendinti projektą nėra tikslas pats savaime. Projekto tikslo formulotė yra gera tada, kai galime tiksliai parodyti, kokį strateginį organizacijos tikslą šis projektas padės pasiekti ir kaip jis tai padarys.

Antrasis žingsnis: darbų sąrašo nustatymas

Kartu su pagrindiniais projekto dalininkais suformulavę jo tikslą galime eiti prie svarbiausių darbų, kuriuos apima projektas, įvardijimo.

Projekto planą vaizdžiai galime pavadinti jo griaučiais, o projekto užduočių išskyrimas bei sudėliojimas į darnią sistemą yra stuburas. Geriausiai šio veiksmo reikšmę gali įvertinti tas, kam neseniai teko imtis naujos užduoties: galutinis tikslas žinomas, tačiau nuo ko pradėti – neaišku.

Šią užduotį gali atlikti ir vienas žmogus, tačiau geresnių rezultatų galima tikėtis dalyvaujant visiems projekto komandos nariams, kadangi kiekvienas jų atsineš savo žinias ir patirtį, besiskiriančią nuo to, ką žino ir moka kiti.

Darbų sąrašui nustatyti gali būti naudojami darbų skaidymas arba smegenų šturmas (*brainstorming*).

Skaidydami darbus imkite savo projekto tikslą ir kartu apvarstykite, kokias svarbiausias užduotis turite atlikti, kad pasiektumėte galutinį rezultatą. Taip išskaidę projekto tikslą imkitės kiekvienos gautos užduoties atskirai ir toliau jas skaidykite. Baigę darbą gausite tikslų ir užduočių „medį“ – nuo galutinio tikslo viršuje iki konkrečių veiksmų apačioje.

Darbų skaidymas leidžia sudaryti darbų sąrašą „iš viršaus į apačią“, o smegenų šturmas atvirkščiai – leidžia pirmiausia įvardyti reikalingus veiksmus, o vėliau juos priskirti vienai ar kitai užduočiai. Priminsiu smegenų šturmo eigą:

- Darbai palengvinti, išsirkinkite susirinkimo vadovą – žmogų, kuris tvarkys ir struktūruos jo eigą, bei sekretorių – žmogų, kuris užrašys susirinkimo dalyvių išsakomas mintis.

- Susirinkimo dalyviams praneškite pagrindines darbo taisykles: išsakyti visas idėjas, kurios ateis į galvą, krypti dėmesį į jų kiekybę, o ne kokybę, nesvarstyti, nevertinti, nekritikuoti idėjų, neprašyti paaiškinimų ir užrašyti viską, kas pasakoma, nesvarbu, ar tai atrodo vertinga iš pirmo žvilgsnio.

- Pateikite svarstomą klausimą „kokius darbus reikia atlikti per projektą?“ Laikydami nurodytų taisyklių surašykite visas kilusias idėjas.

- Idėjoms išsekus jas galima patikslinti. Jei reikia, prašykite idėjų autorių paaiškinimų, ką konkrečiai jie turėjo omenyje.

- Išbraukite pasikartojančias idėjas ir tas, kurios jums akivaizdžiai netinka.

- Sugrupuokite ir apibendrinkite turiniu panašias idėjas.

- Papildykite sąrašą naujomis idėjomis, kurios galbūt kilo svarstymo eigoje, ir taip sudarykite galutinį idėjų sąrašą.

Gautas sąrašas dar tolimas nuo galutinio darbų grafiko. Tačiau tai

yra svarbiausia medžiaga tolesniems žingsniams.

Trečiasis žingsnis: loginės darbų sekos nustatymas

Toliau reikia nuosekliai išdėlioti numatytus darbus jų vykdymo tvarka. Dažniausiai projekto užduotys nesidėlioja į vieną nuoseklią grandinę, todėl šio darbo produktas – tai schema, atspindinti loginę darbų seką ir jų tarpusavio ryšius. Paprastos, bet labai patogios priemonės šiam darbui atlikti yra lenta, lipnus popierius ir rašiklis.

Pasiimkite jūsų parengtą pagrindinių projekto darbų sąrašą ir kiekvieną darbą užrašykite ant atskiro lapelio. Kartu su kitais projekto komandos nariais nuspręskite, kuris darbas turi būti atliktas pirmiausia. Priklijavę atitinkamą lapelį ant lentos sutarkite, kuris darbas arba darbai turėtų eiti iškart po pirmojo. Išsiaiškinkite, kurie darbai yra santykinai nepriklausomi ir gali būti atliekami vienu metu, o kurių negalima pradėti tol, kol nebus baigtos ankstesnės užduotys. Tęskite, kol visi numatyti darbai neatsidurs bendroje schemoje.

Tada, ypač jei projektas didelis ir sudėtingas, patogiu darbams suteikti kodus arba bent sutarti dė jų sutrumpintų pavadinimų. Be to, kaip ir dirbant daugelį kitų darbų, naudinga pirmąją schemą palikti kelioms dienoms susigulėti.

Pirminis planas, gautas logiškai išdėliojus darbų seką, atskleidžia svarbiausias projekto gaires – esminius etapus, kurie vėliau leidžia išmatuoti tarpinius projekto rezultatus ir sekti, kaip reali projekto eiga atitinka jo planą. Paprastai kiekviename projekte iš karto aiškios dvi jo gairės – tai pradžios ir pabaigos datos. Visos kitos priklauso nuo to, kokį konkretų projektą turime atlikti. Jos yra patogiausios tarpiniams atsiskaitymams už darbą projekto užsakovams bei kitiems svarbiems asmenims.

Išdėstę darbus logine seka jau galime apytiksliai įvertinti projektui reikalingus išteklius – laiką, žmones, pinigus – ir imtis išsamaus darbų grafiko sudarymo.

Ketvirtasis žingsnis: darbų grafiko sudarymas

Jei mūsų projektas nesudėtingas ir trumpalaikis, galime iš karto imtis jo darbo laiko įvertinimo. Jei turime parengti sudėtingo projekto planą – greičiausiai pirminiame plane numatytus darbus įmanoma (ir naudinga!) išskaidyti į smulkesnes užduotis. Viena vertus, tai padaryti nesudėtinga: kiekvieną skaidomą užduotį laikykite atskiru nedideliu projektu ir atlikite jau aprašytus žingsnius. Kita vertus, gali prireikti papildomų žmonių – specialistų tos srities, kurioje bus dirbama toje

projekto stadijoje, pagalbos. Jei už kokią nors darbo stadiją bus atsakingas tam tikras darbo padalinys, į planavimą reikėtų įtraukti jo atstovą – ir planas, tikėtina, bus geresnės kokybės.

Būdas, kuriuo sudarysite projekto darbų grafiką, priklauso nuo projekto sudėtingumo. Populiariausi būdai yra Gantt schema ir kritinio tako metodas.

Gantt schema yra senas planavimo būdas, sukurtas Henrio Ganto (Henry Gantt) pirmaisiais XX a. metais ir sėkmingai naudojamas iki šiol. Toks būdas yra santykinai paprastas, todėl jį racionalu naudoti rengiant nedidelius, paprastesnius projektus, kai kiti planavimo būdai tiesiog reikalauja per didelių laiko sąnaudų. Be to, Gantt schemai nereikia labai išsamios informacijos, todėl ją tinka naudoti tuomet, kai turima informacija yra neišsami, nekonkreči. Svarbiausia, kad turima informacija leistų įvertinti, kiek laiko reikia kiekvienai užduočiai atlikti. Kad grafikas būtų realus, reikia atsižvelgti į savaitgalius ir valstybines šventes, darbuotojų atostogas ir tai, ar jie dirba visą darbo dieną.

Pati schema – tai diagrama, kurios vienoje ašyje atidedamas laikas (dienomis, savaitėmis ir pan.), o kitoje išvardytos užduotys. Gantt schemai sudaryti galima pasinaudoti kompiuterinių programų teikiama galimybėmis arba specialiomis planavimo lentomis.

Gantt schema parodo kiekvienos užduoties trukmę ir atskirų užduočių santykį laike. Tačiau joje ne visada galima tiksliai parodyti, kaip atskiri darbai susiję tarpusavyje, koks jų loginis ryšys. Taip pat tokiai schemai trūksta lankstumo, tarkime, joje nematyti, kaip kitus darbus veiks tai, kad vienas darbų bus atliktas dviem dienomis vėliau. Dėl šių apribojimų naudojant tokią schemą naudingiausia, kad pradėjus įgyvendinti projektą ji būtų reguliariai atnaujinama.

Kitas planavimo būdas neturi Gantt schemas trūkumų, tačiau reikalauja didesnių laiko sąnaudų ir išsamesnės informacijos. Tai tinklinė diagrama, arba kritinio tako metodas, leidžiantis sudaryti grafinį projekto vaizdą, panaudojant paprastus matematinius skaičiavimus parodyti loginius atskirų projekto dalių ryšius ir kartu geriau kontroliuoti jo eigą ir priimti tinkamus sprendimus. Kritinio tako metodas sukurtas techniniams projektams, tačiau jį galima naudoti ir kitiems darbams, ypač tiems, kuriems labai svarbi nuosekli kontrolė. Tuo tarpu trumpiems ir paprastiems projektams šis metodas nenaudojamas kaip per sudėtingas.

Kritinis takas, nuo kurio ir kilo metodo pavadinimas, yra darbų seka, kurios projekte neįmanoma sutrumpinti. Ji parodo trumpiausią laiką, per kurį galima įgyvendinti projektą. Kaip atrasti šią seką?



■ Pasinaudokite projekto schema, kurią sudarėte nustatydami projekto darbų sekas. Dar kartą patikrinkite, ar ji nuosekli. Visos darbų sekos turi prasidėti pirmąja projekto užduotimi ir sueiti į paskutinį užduotį. Dažnai tokioje schemoje pasitaikanti klaida yra aklavietė, kai tam tikra darbų seka lieka nesusieta su galutine projekto užduotimi. Kita dažna klaida – darbų sekos kilpa, kai seka grįžta į ankstesnį savo pačios etapą.

■ Įvertinkite laiką, reikalingą kiekvienai užduočiai atlikti.

■ Nuosekliai pereikite nuo pradžios iki pabaigos kiekviena darbų seka susumuodami atskirų darbų trukmę ir taip nustatykite ankstyviausią kiekvieno darbo pradžios datą. Schemoje vienos užduoties pabaigos data bus po jos sekančios užduoties pradžios data.

■ Raskite schemoje ilgiausią užduočių atlikimo seką. Tai ir bus kritinis takas, rodantis, per kiek laiko galima greičiausiai atlikti projektą.

■ Vėl pereikite kiekviena projekto darbų seka, tik šį kartą tai darykite iš pabaigos į pradžią, iš ankstyviausios projekto pabaigos datos nuosekliai atimdami darbų trukmę. Taip jūs nustatysite vėlyviausią datą, kai galima pradėti kiekvieną darbą nepavėluojant baigti viso projekto.

■ Nustatykite darbo atkarpas, kai veikla bus mažiau intensyvi arba neišvengiamai teks laukti, kol bus atlikti kiti darbai. Tai vėliau padės racionaliai paskirstyti išteklius, tuo metu projekto darbuotojus panaudojant kituose darbuose.

■ Dar kartą patikrinkite ir, jei reikia, pataisykite schemą.

Planai ir planavimas

Čia aprašyti planavimo būdai paprasti, tačiau jų produktas vertingas – logiškai pagrįstas, nuoseklus ir išsamus projekto darbų grafikas. Toliau jis padės apčiuopti galimus projekto rizikos veiksnius, paskirstyti užduotis projekto grupės nariams, kontroliuoti darbų eigą ir atlikti kitus svarbius darbus.

Ar parengę nepriekaištingą darbų grafiką galite būti tikri, kad jūsų projektas pasiseks?

Atsakydama į šį klausimą noriu pacituoti amerikiečių generolą ir prezidentą Dvaitą Eizenhauerį (Dwight D. Eisenhower). Kartą jis yra pasakęs: „Ruošdamasis mūšiams aš vis atrasdavau, kad planai yra beverčiai, bet planavimas – nepamainomas“. Bet kuris planas, kol jis dar neįgyvendintas, yra tik mūsų prognozė. Projektų vykdymo aplinka keičiasi sparčiai, todėl reikia būti pasirėngusiems, kad pasikeitus aplinkybėms mūsų planas pasirodys netikslus ir jį turėsime koreguoti. Tačiau įgyti planavimo įgūdžiai leis šiuos pakeitimus atlikti greitai, tiksliai ir laiku. Sėkmės darbe!

NAUDOTA LITERATŪRA

- Berkun, S. (2005), *The Art of Project Management*, O'Reilly.
 Maylor, H. (1999), *Project management*, Prentice Hall.
 Wysocki, R. K., McGary, R. (2003), *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme*, Wiley Publishing.
 Cleland, D.I., Ireland, L.R., (2002), *Project Management: Strategic Design and Implementation*, McGraw – Hill.

Diana Palivonienė, „OVC Consulting“ partnerė

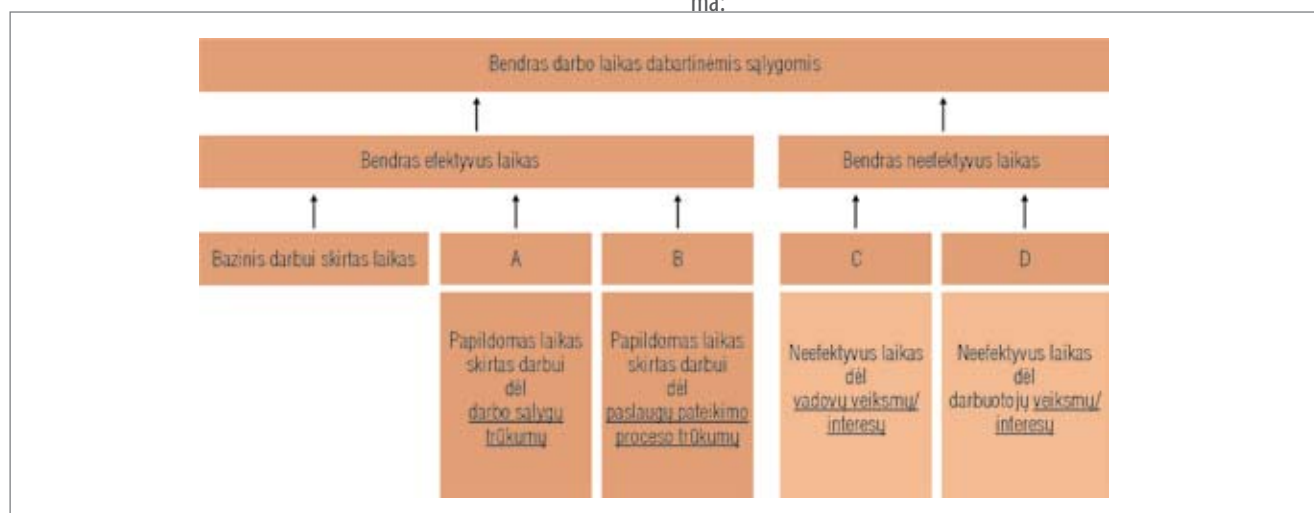
Kokius motyvavimo įrankius valdo vadovas?

Kas mus skatina veikti?

Žodį „motyvacija“ kiekvienas girdime ir tariame gana dažnai. Kaip motyvuoti darbuotojus – nuolatinė vadovų diskusijų ir apmąstymų tema. Tai susiję su nuolatinio geresnių darbo rezultatų siekiu orga-

nizacijose. Juk plačiai pripažinta, kad du svarbiausi veiksniai, nuo kurių priklauso galutinis darbo rezultatas, yra darbuotojų žinių bei įgūdžių bagažas ir jų motyvacijos lygis.

Motyvacijos įtaką darbo rezultatams padėtų paaiškinti ši schema:



Kurkime ateities muziejų drauge!

Tiesioginiam darbui atlikti mes panaudojame tik dalį savo darbo laiko. Kita dalis iššvaistoma dėl objektyvių (A ir B elementai) bei subjektyvių (C ir D elementai) priežasčių.

Terminas „motyvacija“ kilęs iš lotynų kalbos žodžio *movere* ir reiškia „išjudinti“. Egzistuoja aibė motyvacijos apibrėžimų, tarkim, „Motyvacija – tai tas „kažkas“ mumyse ir supantis mus, kas išjudina, skatina, priverčia mus elgtis būtent taip, o ne kitaip“ (Graumann, 1969). Kitais žodžiais tariant, motyvacija yra tarsi varikliukas mūsų viduje. Jei jis veikia sklandžiai, daug mažiau laiko praleidžiame veltui tiesiog todėl, kad „šiandien ne ta diena“ (sumažėja D elementas). Taip pat mes esame žymiai suinteresuotesni ne tik atlikti tai, ką esame įsipareigoję, bet ir aktyviai ieškoti, ką ir kaip galėtume padaryti geriau (sumažėja A ir B elementai).

Tačiau kaip rasti atsakymą, ką daryti, kad šis „varikliukas“ veiktų sklandžiai?

Yra sukurta ir tebekuriama daugybė teorijų, bandančių paaiškinti, kas, kaip ir kokiomis sąlygomis skatina žmogų dirbti. Tai rodo, kad motyvacija – sudėtingas reiškinys, kurio vienintelio teisingo ir visaapimančio paaiškinimo mes dar neradome, ir visi jos „receptai“ veikia tik tam tikrose situacijose.

Vienas garsiausių ir lengviausiai suprantamų motyvacijos paaiškinimų – Abrahamo Maslou (Abraham Maslow) poreikių hierarchija. Ji nurodo, kad egzistuoja penki žmogaus poreikių lygmenys: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos bei saviraiškos. Jie išsidėstę tam tikra hierarchija: fiziologiniai poreikiai – apačioje, saviraiškos poreikiai – hierarchijos viršūnėje. Mūsų poreikiai ir yra tai, kas skatina mus veikti. Teorija teigia, kad tik patenkinus žemųjų pakopų poreikius reikšmę įgauna aukštesnieji poreikiai, pavyzdžiui, tik būdami sotūs mes rūpinamės profesiniu tobulėjimu. Tačiau realybėje poreikių pakopos susilieja, viena kitą užgožia, pasikeičia vietomis, egzistuoja lygiagrečiai. Kartais nepatenkintiems poreikiams surandamas pakaitalas, pavyzdžiui, savo siekių neįgyvendinęs žmogus įninka į alkoholį.

Kitas motyvacijos tyrėjas Kleitonas Alderferis (Clayton P. Alderfer) 1969 m. patobulino A. Maslou teoriją – ją labiau pritaikė organizacijų kasdienybei ir pavadino ERG teorija. Ši teorija išskiria tris poreikių grupes:

- **Egzistenciniai poreikiai** (angl. „existence“ = E-poreikiai). Jie apima fiziologinius poreikius, saugumą, darbo užmokestį bei skatinimą, darbo sąlygas.

- **Socialiniai poreikiai** („relatedness“ = R-poreikiai). Tai poreikis bendrauti, turėti „saviškių“ būrį, jausti kitų pagarbą ir pripažinimą.

- **Augimo ir saviraiškos poreikiai** („growth“ = G-poreikiai). Tai žmogaus poreikis tobulėti, atskleisti savo galimybes, džiaugtis savo darbo vaisiais.

Vadovas, kuris nori paskatinti pavaldinį, turi patenkinti bent vieną iš jo poreikių. Be to, Alderferis teigė, kad nėra būtina patenkinti žemesniųjų pakopų poreikius, kad atsirastų aukštesnieji poreikiai, t.y. tam pačiam žmogui gali būti svarbu ir būti sočiam ir tobulėti profesiskai. Tačiau nepavykus patenkinti aukštesnės pakopos poreikių, nusivylęs žmogus grįžta prie žemesniųjų, ir jie jam tampa labai svarbūs. Taigi ir patenkinti poreikiai, jei jie kompensuoja nepatenkintus poreikius, gali būti darbo motyvatoriais. Tarkim, žmogus neretai sutinka dirbti nemėgstamą darbą, jei už jį, jo supratimu, gerai mokama.

Frederikas Herzbergas (Frederic Herzberg), vienas žymiausių motyvacijos tyrėjų, teigė, kad atlyginimas, darbo sąlygos, einamos pareigos (jis tai pavadino higienos veiksniais) darbuotojui yra labai svarbūs. Neturėdami normalių darbo sąlygų, dirbdami kolektyve, kuriame apstu vidinių intrigų ir pan., dauguma žmonių jausis nepatenkinti. Tačiau jei darbo sąlygos, t.y. higienos veiksniai, bus idealios, tai, deja, negarantuos gero darbo. Tikrieji motyvuojami veiksniai, F. Herzbergo nuomone, yra laimėjimų pripažinimas, pasididžiavimas gerai atliktu darbu, patikėta atsakomybė, galimybė pasiekti daugiau, profesinio tobulėjimo sąlygos, pagaliau pats darbas, kai jis įdomus.



Vadovo „įrankių krepšelio“ turinys

Organizacijose sukurta daugybė sistemų ir įrankių vadovo darbui su pavaldiniais palengvinti. Neperdedant galima pasakyti, kad kiekvienas dalykas, su kuo mes susiduriame darbe, mus arba skatina dėti daugiau pastangų tikslui pasiekti arba nuvilia ir stabdo. Toliau yra išvardintos svarbiausios vadovo sistemos, kurias galima panaudoti darbuotojų motyvacijai garantuoti.

Darbuotojų atranka. Darbuotojo motyvavimas prasideda nuo jo atrankos. Kai kurie nustemba tai išgirdę, nes daugelio žmonių mintyse motyvavimas dažniausiai siejamas su darbo užmokesčiu ir piniginiu skatinimu. Tuo tarpu atranka yra ypač svarbus veiksmas siekiant turėti motyvuotų, darbingą aplinką puoselėjančių darbuotojų. Paslaptis ta, kad ieškodami darbuotojų ir įvertindami jų dalykines bei asmenines savybes galime ir turime atkreipti dėmesį į tai, koks elgesio būdas kandidatui priimtinesnis: savarankiškai išsikelti tikslus ir jų siekti ar laukti, kol tai padarys vadovas, manyti, kad visos problemos yra išsprendžiamos, ar tikėti, kad nuo asmeninių pastangų mažai kas priklauso ir pan. Taip galime atskirti tuos kandidatus, kuriuos vėliau reikės tik šiek tiek nukreipti ir palaikyti, nuo tų, kuriuos reikės nuolat stumti į priekį.

Naujo darbuotojo įtraukimas. Šis laikotarpis ir vadovo veiksmai jo metu taip pat yra glaudžiai susijęs su darbuotojų motyvavimu. Pačioje darbo pradžioje tarp darbuotojo ir organizacijos vadovo, kaip jos atstovo, užsimezga vadinamoji psichologinė sutartis – nerašytas ir dažnai atvirai neaptartas susitarimas, ką kiekviena šalis yra pasiruošusi duoti mainais už savo lūkesčių išpildymą. Priimdamas darbuotoją į darbą vadovas su kandidatu aptaria pagrindines darbo užduotis, atlyginimą, darbo laiką, kitas sąlygas ir pasirašo oficialią darbo sutartį. Tačiau priimdamas darbuotoją kiekvienas vadovas dar tikisi, kad šis gerai dirbs, bus sąžiningas, lojalus organizacijai ir pan. O darbuotojas, ateidamas dirbti, taip pat turi nemažų lūkesčių dėl atlyginimo, premijų ir karjeros, darbo garantijų, gerų santykių kolektyve, profesionalaus vadovavimo. Iš organizacijos jis tikisi, kad ji teisingai elgsis su darbuotoju, suteiks geras darbo sąlygas, galimybę mokytis ir tobulėti. Vadovo užduotis siekiant motyvuoti naująjį pavaldinį yra kuo geriau išsiaiškinti, kokie yra darbuotojo lūkesčiai, nes svarbiausia motyvavimo taisyklė – motyvuoti darbuotojus – reiškia duoti tai, ko darbuotojams reikia labiausiai. Kita vertus, vadovas privalo suformuoti tikrovę atitinkančią darbuotojo organizacijos sampratą ir aiškiai bei priimtina forma išsiaiškinti, kurie darbuotojo lūkesčiai yra realūs, o kurie, deja, nebus patenkinti arba bus patenkinti tik su tam tikromis sąlygomis.

Darbuotojo veiklos vertinimas. Metinis pokalbis yra puikus metas vadovui „inventorizuoti“ pavaldinio ir savo darbą bei suteikti išsamų grįžtamąjį ryšį apie tai, ką darbuotojas daro puikiai ir kur dar jam reikia pasitempti. Apie grįžtamojo ryšio poveikį darbuotojų elgesiui parašytos ištisos knygos. Norisi tik pridurti, kad grįžtamojo ryšio darbe nebūna per daug, todėl nereikėtų abejoti tuo, ar toks pokalbis reikalingas, jei su pavaldiniais šneki kasdien. Metinis pokalbis leidžia peržvelgti ilgesnio laikotarpio darbus ir pamatyti bei įvertinti elgesio tendencijas, kurios gali būti nepastebimos aptariant vienos savaitės ar dienos įvykius.

Vertinimo pokalbis – puiki proga sudominti darbuotojus su organizacijos tikslais. Žmonės tikrai bus pasiruošę dirbti daugiau ir geriau, jei jiems bus priimtini organizacijos tikslai, firmos filosofija. Organizacijos nariams turi būti sudarytos galimybės vienaip ar kitaip prisidėti prie

organizacijos tobulinimo. Darbuotojas turi jausti, kad jo nuomonė vadovui yra svarbi. Žmogus turi žinoti savo darbo prasmę, artimiausius ir tolimesnius tikslus, darbo grupės tikslus. Todėl ypač svarbu, kad metų pokalbį vadovas vestų kaip dialogą tarp dviejų svarbių ir kompetentingų žmonių.

Ugdymas. Jau minėjau, kad norint motyvuoti darbuotoją jam reikia duoti tai, ko jam labiausiai reikia. Tinkamai parinktas ugdymas suteikia reikiamų žinių ir darbo įgūdžių. Jis parodo organizacijos ir vadovo rūpinimąsi darbuotojais, suinteresuotumą jų sėkme. Tai ypač akivaizdu, kai vadovas pats užsiima pavaldinių ugdymu darbo vietoje.

Kartais siuntimas į seminarus naudojamas ne tiek kaip žinių ir įgūdžių tobulinimo, kiek kaip skatinimo priemonė. Ypač kai darbuotojai siunčiami į renginius, kurie yra ne tik naudingi, bet ir smagūs ar vyksta patrauklioje vietoje.

Darbo užmokestis. Kiekvienam žmogui pinigai turi šiek tiek kitokią prasmę. Už atliktą darbą gautus pinigus žmogus išleidžia savo egzistenciniams poreikiams patenkinti: maistui, butui ir pan. Pinigai patenkina ir kitą poreikį – saugumo, garantuotos ateities. Pinigai gali reikšti ir prestižą, įtaką, valdžią. Jie gali būti panaudojami tobulėjimui, pažintiniams tikslams, tarkim, kursams, kelionėms. Kuo aukštesnės pakopos poreikiai yra aktualūs žmogui, tuo paprastai daugiau pinigų jam reikia. Pasirūpinti egzistenciniais poreikiais pigiau, nei patenkinti tobulėjimo poreikius. Todėl pinigai išlieka svarbiu darbo motyvacijos šaltiniu.

Per maži atlyginimai nemotyvuos darbuotojų, tačiau ir itin dideliais atlyginimais nepasieksite ilgalaikių aukštų rezultatų. Jie tik neilgą laikotarpį motyvuoja. Atlyginimai turėtų atitikti profesinės šakos vidurkį. Be to, labai svarbus yra darbuotojų subjektyvus jausmas, kad gaunamas atlyginimas yra teisingas.

Darbo organizavimas. Mintis paskatinti žmones dirbti geriau, tam tikru būdu sutvarkant jų atliekamas užduotis, yra gana sena. Dar mokslinės vadybos pradininkas Frederikas Teiloras (Frederick Winslow Taylor) siūlė didinti darbo efektyvumą nustatant „geriausią“ darbo operacijų seką ir standartinį laiką užduotims atlikti. Ši jo idėja ilgą laiką buvo sėkmingai taikoma, tačiau ilgainiui išaiškėjo vienas svarbus jos trūkumas – grindžiant darbo organizavimą vien techninėmis užduoties ypatybėmis nebuvo kreipiamas dėmesys į tai, kaip darbą vertina patys jo atlikėjai.

Motyvavimas panaudojant darbo organizavimą (darbo turtinimas) grindžiamas prielaida, kad keičiant darbo struktūrą ir organizavimą jį galima padaryti patrauklesnį, suteikiantį darbuotojui daugiau vidinių, subtilių paskatinimų, tokių kaip pasitenkinimas, pasiekimo jausmas.

Žinoma, skirtingiems žmonėms patinka skirtingi darbai, tačiau tyrimai parodė, kad darbe yra trys esminiai dalykai, kurie jį daro patrauklį, motyvuojamą, – darbuotojas turi suvokti darbą kaip prasmingą, jis turi už jį jausti atsakomybę ir žinoti savo darbo rezultatus, ką daro gerai, o ką reikėtų keisti.

Svarbiausias įrankis

Anksčiau išvardintas „įrankių“ sąrašas dar nėra galutinis. Kiekvienais metais organizacijose atsiranda naujų sistemų, skirtų darbuotojams motyvuoti, ar jų modifikacijos. Bet net jas visas valdydamas ne kiekvienas vadovas turi motyvuotus darbuotojus. Kodėl?

Straipsnio pradžioje minėjome, kad motyvacija – tai vidinis mūsų variklis. Tuo tarpu daugelis įrankių, kuriuos valdo vadovas, – tai

išorinės paskatos, kuriomis jis siekia sužadinti vidinę motyvaciją.

Pastebėtas įdomus reiškinys: darbuotojams pasiūlius išorines paskatas už darbą ar priimamus sprendimus, kuriems jie jaučia vidinį įsipareigojimą, gali pasireikšti vadinamasis išstūmimas, t.y. išorinės paskatos ne papildo ar pastiprina vidines, o iš esmės jas pakeičia. Tuomet darbuotojai noriai dirba tik dėl to, kad už darbą yra gerai mokama, o ne todėl, kad jaučia pareigą ar susidomėjimą juo. Taigi tarp vidinės motyvacijos ir išorinio paskatinimo gali atsirasti konfliktas.

Abi motyvacijos atmainos yra svarbios. Vidinė motyvacija:

- yra organizacijos strateginio pranašumo, kurio negalima nupirkti ar nukopijuoti, šaltinis;
- daugumos dabartinių darbų ir pareigybių neįmanoma aprašyti iki galo, todėl „papildomiems“ darbams atlikti būtina vidinė motyvacija;
- ne visiems darbams ir pareigybėms galima suformuluoti pakankamai aiškius tikslus, kurių įgyvendinimą vėliau įmanoma pamatuoti ir paskirti adekvatų paskatinimą;
- vidinė motyvacija skatina dalintis žiniomis ir patirtimi, išorinės paskatos šį procesą mažai veikia;
- tik vidinė motyvacija veiksminga, kai darbe reikalingas kūrybingumas ir inovatyvumas.

Tačiau ir išorinės paskatos yra neišvengiamos:

- sukurti ir palaikyti „teisingą“ vidinę motyvaciją yra sudėtinga, ją reikia pastiprinti;
- stipri vidinė motyvacija gali nesutapti su organizacijos interesais, todėl reikia įrankių jai koreguoti;
- išorinė motyvacija padeda kontroliuoti neracionalias emocijas darbe;
- išorinis paskatinimas vis dėlto gali paskatinti vidinę motyvaciją.

Nepaisant anksčiau įvardintos išstūmimo grėsmės, šis reiškinys stebimas ne visada. Kodėl? Pasirodo, čia svarbiausia yra tai, kaip skatinamieji darbuotojai supranta, kokių tikslų jie skatinami. Jei darbuotojai išorines paskatas supranta kaip vadovo bandymą kitomis priemonėmis kontroliuoti jų darbą – reiškinys stebimas. Jei tai priima kaip savo veiklos įvertinimo ir pripažinimo ženklą – išorinės paskatos veikia be šalutinio poveikio.

„Slaptasis ginklas“, kuris darbuotojams sudaro prielaidas jaustis vertinamais, o vadovui padeda valdyti situaciją, yra paties vadovo nuostatos ir gebėjimas savo elgesiu su pavaldiniais paskatinti juos siekti aukštesnių tikslų. Kiekvienas patyręs vadovas turi savo patikrintų darbo su pavaldiniais receptų. Jei dar ne visus esate išbandę, pabandykite ir likusius:

- su kiekvienu darbuotoju aptarkite jo darbą, svarbiausias funkcijas, atsakomybės sritis, darbo standartus, parodykite, kuo šis darbas yra svarbus, kaip jis lemia kitų darbuotojų veiklos rezultatus;
- susitarkite dėl gana aukštų tikslų, kuriuos darbuotojas turi pasiekti savo darbe, ir aptarkite abipusius lūkesčius;
- paaiškinkite ne tik „ką“ ir „kaip“, bet ir „kodėl“. Ne įsakinėkite, bet pagrįskite;
- suteikite darbuotojui įrankių darbui atlikti, sudarykite sąlygas mokytis ir kelti kvalifikaciją, skirkite asmeninio laiko ir dėmesio didžiausią potencialą turintiems pavaldiniams ugdyti (ugdomajam vadovavimui);

- rodykite pasitikėjimą pavaldiniais ne tik žodžiais, bet ir darbais;
- laiku suteikite konstruktyvų grįžtamąjį ryšį apie pavaldinio darbą ir nepamirškite, kad grįžtamasis ryšys – tai ne tik kritika, bet ir pagyrimas;
- būkite griežtas, bet teisingas: jei reikia sudrausminti pavaldinius, turite tai padaryti, net jeigu jums asmeniškai tai ir yra labai sunku (tiesa, kad tai galėtumėte daryti, prieš tai turite būti aptarę laukiamus darbo standartus);
- ne tik drausmindamas pavaldinius, bet ir priimdamas bet kokius sprendimus turite elgtis maksimaliai teisingai ir sąžiningai;
- ten, kur tai įmanoma, atsižvelkite į individualius darbuotojų poreikius;
- laiku ir išsamiai informuokite apie tai, kas vyksta organizacijoje;
- domėkitės darbuotojų idėjomis ir siūlymais – jie turi jausti, kad ir nuo jų priklauso organizacijos ateitis;
- savo elgesiu būkite pavyzdys pavaldiniams.

NAUDOTA LITERATŪRA

- Hackman, J. R. (2002), *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Harvard Business School Press.
- Deeprouse, D. (2006), *How to Recognize and Reward Employees*, AMACOM.
- Armstrong, M. (1995), *A Handbook of Management Techniques*, Kogan Page.
- Hagemann, G. (1992), *The Motivation Manual*, Gower.
- Pfau, B. N., Kay, I. T. (2002), *The Human Capital Edge: 21 People Management Practices Your Company Must Implement (or Avoid) to Maximize Shareholder Value*, McGraw – Hill.



Antanas Mažonas, Lietuvos jūrų muziejaus juristas

Motyvacijos sistemos veiksmingumas Lietuvos jūrų muziejuje

2007 metų pirmoje pusėje Lietuvos jūrų muziejuje įgyvendinant ES remiamą dvejų metų kvalifikacijos kėlimo projektą „XXI amžiaus muziejinių kompetencijos ir gebėjimų ugdymas“ tarp daugelio kitų vyko ir mokymai „Motyvavimo sistemos veiksmingumas“. Tema pasirodė labai aktuali, turint galvoje vis didėjantį poreikį muziejuje įgyvendinti personalo valdymo sistemą. Pateikta medžiaga apėmė tokias temas kaip: motyvavimo sąvokos apibrėžimas, motyvavimo priemonės organizacijoje, organizacijos aplinka, darbo turinys, darbuotojų atranka bei daugelis kitų. Tačiau šiame straipsnyje, siekiant didesnės koncentracijos, būtų tikslinga apžvelgti pirmąją mokymų dalį, kurios pagrindinė tema yra personalo valdymo sistemos, kaip darbuotojų motyvavimo įrankiai. Šio straipsnio siekis – pažvelgti į teorijos pritaikymo galimybes praktikoje. Tai aktualu todėl, kad Lietuvos jūrų muziejus yra biudžetinė įstaiga, kurios veiklą reglamentuoja valdžios institucijų priimti ir patvirtinti norminiai aktai. Privalomos teisės normos reglamentuoja ne tik darbo tvarką, finansų valdymo formą bei kitus formalius veiklos aspektus, bet ir suformuoja tam tikrą aplinką, kurioje tenka įgyvendinti privačiame sektoriuje sukurtas ir taikomas motyvavimo sistemas. Teisinio reglamentavimo lemiami sunkumai bus apžvelgti analizuojant atskiras nagrinėjamos mokymų temos dalis, pakomentuojant teorinę dalį bei atskleidžiant iššūkius, teoriją bandant pritaikyti praktikoje. Taip pat bus siekiama atrasti galimus teorijos bei praktikos neatitikimų sprendimo būdus remiantis Muziejaus praktika.

Motyvacijos samprata. Darbuotojų poreikiai

Iš esmės motyvavimas yra darbuotojų poreikių tenkinimas siekiant naudoti darbdaviui. Nagrinėjant klasikinę Maslow poreikių piramidės pavyzdį matyti, kad pagrindiniai darbuotojo poreikiai yra fiziniai, toliau

eina saugumo, socialiniai, pripažinimo – savivairbos ir saviraiškos poreikiai. Teoriškai asmuo pradeda teikti reikšmę aukštesnės pakopos poreikiams tik patenkinęs žemesnės pakopos, t.y. jei asmuo sėdi mažoje rūšio patalpoje, neturi pietų pertraukos ir gauna minimalią algą, tai labiausiai tikėtina, kad jam mažai rūpės pripažinimo klausimas, kol nepavyks persikelti į erdvesnį kabinetą ir gauti gerokai didesnį atlyginimą. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad praktiškai darbuotojas turi tam tikrą poreikių visumą, susidedančią iš įvairaus lygmens poreikių, todėl gali būti, kad darbuotojas, dirbantis valytoju, mažiau dėmesio skirs darbo sąlygoms, jei bus paskirtas atsakingu už inventorių ir taip pripažintas kaip patikimas darbuotojas.

Kalbant apie Muziejų ir vertinant visą organizaciją neišskiriamas kurios nors vienos grupės reikėtų pripažinti, kad fiziniai bei saugumo poreikiai turi gana didelę reikšmę. Negalima teigti, kad daugumai darbuotojų nėra svarbu saviraiška ar pripažinimas, tačiau finansiniai poreikiai yra nuolat nagrinėjama tema. Neretai pritaikiusi visą realiai prieinamų motyvavimo priemonių rinkinį organizacija pralaimi ekonominei realybei ir tiesiog netenka gero specialisto. Ką ir kalbėti apie organizacijos galimybes pritraukti naujų aukštos kvalifikacijos darbuotojų. Tenka pripažinti, kad pagrindinė kliūtis taikyti klasikinės motyvavimo priemonės yra teisinis muziejaus veiklos reglamentavimas. Akivaizdu, kad išsamus reglamentavimas tokių sričių kaip pareigybių sąrašo patvirtinimas, darbo užmokesčio skaičiavimas, priedų skyrimas ir panašiai sukuria sudėtingą aplinką klasikinėms teorijoms taikyti bei verčia ieškoti alternatyvių būdų, kaip pasiekti norimo motyvacijos lygio. Žinoma, nagrinėjant tokios situacijos priežastis galima visą dėmesį sutelkti į netinkamą kultūros įstaigų finansavimo politiką bei darbo užmokesčio reglamentavimą, tačiau vien esamos padėties konstatavi-



mas iš esmės situacijos nekeičia bei atsakingiems muziejaus darbuotojams nesuteikia teisės nieškoti ar nenaudoti kitokių priemonių, kaip motyvuoti darbuotojus.

Neatsižvelgiant į paminėtus sunkumus, kaip ir kiekvienoje organizacijoje, motyvavimo priemonės galima apibrėžti tam tikromis sąvokomis, tai yra, atranka, įtraukimas į darbą, mokymas, darbo turinys, veiklos valdymas, organizacijos aplinka, karjeros valdymas, kompensavimas (atlygio sistema). Kiekviena iš jų, žinoma, turi specifinių taikymo Muziejuje bruožų. Žemiau kiekviena bus nagrinėjama atskirai. Teoriniams teiginiams aprašyti bei kai kuriems pavyzdžiams iliustruoti buvo naudojamas „OVC Consulting“ lektorės Dianos Palivonienės parengtas darbas „Motyvavimo sistemos veiksmingumas“.

Atranka

Tinkamų darbuotojų atranka – labai svarbi organizacijos veikla, nes jos metu parenkami darbuotojai, kurie turės dirbti tam tikroje aplinkoje ir nuo kurių asmeninių bei dalykinių savybių priklausys ne tik darbuotojo darbo efektyvumas, bet ir jo asmeninė motyvacija, taip pat kitų darbuotojų motyvacija, atsižvelgiant į naujo darbuotojo darbo funkcijas bei galimybę daryti įtaką kolegoms. Profesinė atranka yra gana sudėtingas ir daug dėmesio reikalaujantis procesas, kuris, remiantis teorija, susideda iš:

- reikalavimų kandidatams nustatymo;
- kandidato paieškos ir verbavimo;
- kandidatų asmenybės ir dalykinių savybių įvertinimo/atrankos proceso;
- galutinio kandidato įvertinimo ir sprendimo apie kandidato įdarbinimą/kandidatūros atmetimą priėmimo.

Įvertinus mokymuose pateiktą medžiagą muziejuje buvo priimtas sprendimas parengti bei patvirtinti personalo politiką, kurios viena iš dalių kaip tik ir buvo personalo formavimo procedūrų aprašymas. Personalo formavimo procedūrose aptariami: kandidatų paieškos principai (kandidatų paieška muziejaus viduje, kandidatų paieška muziejaus išorėje), kandidatų atrankos principai (atrankos proceso variantai), pasirengimas įdarbinti ir įdarbinimas (darbų plano, užduočių parengimas, darbo priemonių/vietos rengimas, įdarbinimas). Tačiau Muziejaus veiklos specifika realybėje gerokai pakoregavo naujas personalo formavimo procedūras, tiksliau, prieš tai buvusios neformalizuotos procedūros bei jų taikymas išliko, nes naujų procedūrų įgyvendinimas reikalauja ne tik daug laiko bei žmogiškųjų išteklių, bet ir vadovaujančio personalo sutarimo dėl naujų procedūrų taikymo. Pasirodė, kad tam tikros kvalifikacijos darbuotojų grupei (pavyzdžiui, kasininkai, salių prižiūrėtojai, techniniai darbuotojai, aptarnaujantis personalas) nėra taikomos formalios procedūros, tokios kaip kandidatų, pretenduojančių dalyvauti atrankoje, sąrašo sudarymas; pirminė kandidatų atranka pagal anketinius duomenis; pirminis atrankos pokalbis su vyr. personalo specialistu – sekretoriumi ir/arba srities specialistu; antrinis atrankos pokalbis su tiesioginiu vadovu; testavimas siekiant įvertinti asmenines savybes ir/arba profesines žinias; rekomendacijų rinkimas; galutinis atrankos pokalbis; dalyvavusių kandidatų informavimas. To priežastimis galima įvardyti darbuotojų atliekamų darbų sudėtingumą bei atsakomybės lygį, kad dalis darbuotojų priimama tik sezonui, kad formalijų procedūrų lemiamas laiko sąnaudos nėra adekvačios darbuotojo atliekamo darbo

sudėtingumui. Reikia atkreipti dėmesį, kad aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų paieška bei priėmimas nėra atliekamas vadovaujantis personalo politikoje nurodytais personalo formavimo principais. Tai, deja, irgi lemiamas prieš tai minėtų veiksnių – laiko ir žmogiškųjų išteklių trūkumo bei sutarimo tarp vadovaujančio personalo nebuvimo.

Įtraukimas į darbą

Neabejotinai įtraukimo programos taikymas suteikia labai daug pranašumų tiek naujam darbuotojui, tiek organizacijai. Įtraukimo programa naujam darbuotojui leidžia:

- jau nuo pat pirmų dienų jaustis organizacijos, į kurią yra priimtas, dalimi;
- padeda užmegzti gerus darbo santykius su kolegomis ir sukurti teigiamą nuostatą į naują darbą bei darbo užduotis;
- per įtraukimo programą sumažėja naujo darbuotojo nerimas ir sutrumpėja laikas, reikalingas naujam darbuotojui tapti maksimaliai efektyviu;
- darbuotojas lengviau bei geriau perpranta organizaciją bei suvokia savo vietą joje;
- greičiau perpranta savo darbo funkcijas, atsakomybių sritį bei įsipareigojimus naujame darbe ir eidamas naujas pareigas;
- taikant įtraukimo programą iš pat pradžių naujas darbuotojas įtraukiamas į organizacijos komunikacinę sistemą bei užkertamas kelias formuoti netinkamoms nuostatoms, turint galvoje seniau dirbančių darbuotojų įtaką.

Akivaizdu, kad įtraukimo programos nauda, kurią gauna naujas darbuotojas, yra žymi. Taikant įtraukimo programą darbuotojas kur kas labiau motyvuojamas nei tiesiog priimtas į darbą ir nuvestas į darbo vietą. Kaip jau minėta, motyvuotas darbuotojas yra viena iš organizacijos siekiamybių, tačiau pabrėžtina, kad dėl darbuotojo įtraukimo organizacija gauna tiesioginės naudos:

- pirmiausia sumažėja darbuotojų kaita;
- reikia mažiau laiko, kad padidėtų naujo darbuotojo darbo produktyvumas ir efektyvumas;
- kartu mažėja organizacijos išlaidos;
- taikant darbuotojų įtraukimo programą gerėja vidinė organizacijos komunikacija;
- organizacijoje kuriama geresnė atmosfera; šiuo atveju reikia atkreipti dėmesį, kad kalbama apie atgalinį ryšį, kuris vadovaujančiam personalui yra vienas iš svarbiausių instrumentų pasitikrinti vadybos efektyvumo lygį;
- įtraukimo programos medžiaga gali būti naudojama darbei ne tik su naujais darbuotojais, bet ir su seniai dirbančiais, ypač tai svarbu organizacijose, kur personalo politika apskritai diegiama pirmą kartą ir siekiama sumažinti veiklos principų, taikomų naujiems darbuotojams, bei principų, kuriais vadovaujasi senieji darbuotojai, skirtumus;
- taikant darbuotojo įtraukimo programą nuosekliai skleidžiama informacija apie organizacijos viziją, misiją, vertybes ir kultūrą, lengviau perduodamos ir įtvirtinamos pagrindinės organizacijos, į kurią ateina dirbti naujas darbuotojas, nuostatos.

Naujo darbuotojo įtraukimo programa numatyta ir Lietuvos jūrų muziejaus personalo politikoje. Joje numatyta, kad prieš kandidatui

pradedant eiti naujas pareigas tiesioginis naujo darbuotojo vadovas sudaro jo darbų planą (numato konkrečias užduotis, jų eigą, suplanuoja reikiamus mokymus). Šio dokumento pagrindu bandomojo laikotarpio pabaigoje bus vertinama, ar darbuotojo bandomasis laikotarpis praėjo sėkmingai ir ar darbuotojas tinkamas eiti pareigas. Siekiant greitesnės naujo darbuotojo socialinės adaptacijos jam paskiriamas kolega globėjas, kuris per visą bandomąjį laikotarpį globoja naująjį darbuotoją patardamas įvairiais asmeninio ir darbinio pobūdžio klausimais. Be to, siekiant garantuoti efektyvų naujo darbuotojo įtraukimą į darbą ir padėti jam pasisavinti informaciją apie organizacijos taisykles ir praktiką, pirmą darbo savaitę (pirmas tris dienas) jis supažindinamas su įmone ir kolegomis. Per pristatymo fazę nauji darbuotojai informuojami apie Muziejaus istoriją, esamą situaciją Muziejaus veiklą reglamentuojančiais dokumentais. Naujas darbuotojas supažindinamas su vidaus dokumentais, reglamentuojančiais jo veiklą Muziejuje.

Tačiau nors personalo politikoje numatytas globėjo vaidmuo bei aptarti tiesioginio vadovo veiksmai įtraukiant darbuotoją į darbovietę, praktikoje daugelis nuostatų neveikia. Priežastys gali būti šios:

- tiesioginių vadovų kompetencijos trūkumas;
- inercija;
- mažas suinteresuotumas;
- laiko trūkumas;
- atlygio už papildomą darbą nebuvimas.

Viena iš priežasčių, verta atskiro nagrinėjimo, – atlygio už papildomą darbą problema. Kaip minėta, naujam darbuotojui turėtų būti paskiriamas globėjas, kuris jam padeda bent pirmąją savaitę. Kartu jis turi atlikti visas savo darbinės pareigas, nes darbo apimtis retai būna tokia, jog darbuotojas galėtų užsiimti tik naujoko įtraukimu, ką ir kalbėti apie sezono metu ar prieš sezoną padidėjusį darbo krūvį. Taigi paskirtam globėjui tenka gerokai didesnis ar net dvigubas darbo krūvis. Tuo tarpu galimybių atlyginti už padidėjusį darbo krūvį nenumatyta. Tai suprantama atsižvelgiant į muziejaus veiklos teisinį reglamentavimą bei ribotus išteklius, tačiau darbuotojų motyvavimo atžvilgiu tokia situacija neturėtų būti pateisinama. Globėju paskirtas darbuotojas nesulaukia apčiuopiamo atlygio už dedamas pastangas, o turint galvoje šio laikotarpio ekonomines realijas galima nesunkiai konstatuoti, kad tokia situacija nesukuria motyvuojamų veiksmų. Labai tikėtina, kad paskirtas globėjas tiesiog nebus motyvuotas tinkamai įtraukti naują darbuotoją, dar blogiau – išreikšdamas asmeninį nepasitenkinimą gali ne tik sumažinti naujo darbuotojo motyvaciją, bet ir prisidėti formuojant netinkamas naujo darbuotojo vertybes, požiūrį į organizaciją. Žinoma, minėtoje situacijoje labai svarbu paskirto globėjo asmenybė, ir gali būti taip, kad minėtas darbuotojas bus motyvuotas kitų veiksmų (ne tik materialaus atlygio), tačiau minėtos problemos rizika išlieka labai reali.

Mokymas

Nuolat greitėjančioje bei aukštesnius reikalavimus keliančioje aplinkoje organizacija, kuri neturi neribotų išteklių ir kuri siekia teigiamo sąnaudų bei rezultato santykio, gali gerinti savo veiklos rezultatus nuolat keldama darbuotojų darbo našumą bei jų kvalifikaciją. Pagrindinė priemonė kvalifikacijai kelti, žinoma, yra mokymai. Paplitusi nuomonė yra tokia, kad kvalifikacijos kėlimas yra ne tik būtinas elementas mo-

dernioje įstaigoje, priemonė įgyvendinti organizacijos tikslus, bet ir traktuojama kaip motyvavimo priemonė. Tiesa, atlikti tyrimai parodė, kad mokymai organizacijai gali neatnešti jokios naudos (mokymų nauda labiau pasinaudoja darbuotojai, o ne organizacija) arba net gali jai pakenkti (mokymai gali padidinti darbuotojų kaitą, kai aukštesnę kvalifikaciją įgiję darbuotojai neturi realių karjeros galimybių toje pačioje organizacijoje). Iš minėtų tyrimų darytina išvada, kad mokymai naudingi tik tada, kai jie labai tikslingai ir kryptingai planuojami.

Lietuvos jūrų muziejuje ilgai buvo laikomasi nuostatos, kad mokymai yra visapusiškai teigiamas instrumentas ne tik darbuotojų kvalifikacijai didinti, bet ir juos motyvuoti, nes suteikiama galimybė ne tik gauti naujų žinių, bet ir plėsti akiratį, galbūt patirti kitokių teigiamų įspūdžių (kai kalbama apie stažuotes užsienio šalyse arba apie išvažiuojamuosius mokymus). Tačiau po mokymų motyvacijos tema požiūris į juos šiek tiek pasikeitė. Rengiamas 2009–2011 metų mokymo planas bei jo rengimo procesas tai labai gerai iliustruoja. Skyriams pateikus mokymų poreikius darbo grupė iš esmės peržiūrėjo mokymų planą ir jį pakeitė. Pagrindinė nuostata, kuria buvo vadovaujama, tai įstaigos ir darbuotojų poreikių derinimas. Dalies darbuotojų pageidaujimų mokymų atsisakyta, nes buvo nuspręsta, kad jie neatitinka įstaigos poreikių, o darbuotojai, įgiję tam tikrų žinių, labai tikėtina, neturėtų, kur jų panaudoti. Mokymai pradėti traktuoti kaip priemonė pasiekti norimų tikslų (pavyzdžiui, siekiant tinkamai aptarnauti lankytojus, užuot visus norinčius siųsti į užsienio kalbų kursus įstaigos sąskaita, nustatytas pageidaujamas užsienio kalbų mokėjimo lygis atskiroms darbuotojų grupėms ir nuspręsta, kiek ir kokie darbuotojai turėtų tobulinti anglų ar kitų kalbų žinias, o kuriems užtenka prieš tai buvusių mokymų). Be to, pabrėžtina, kad rengiant mokymo planą buvo pasiekta sutarimo tarp personalo politiką formuojančių darbuotojų dėl esminių kvalifikacijos kėlimo principų, kurie ateityje turėtų kur kas labiau palengvinti mokymų poreikių formavimo procesą.

Kalbant apie mokymus norėtųsi atkreipti dėmesį, kad Lietuvos jūrų muziejuje nėra naudojami visi teorijoje nagrinėjami darbuotojų mokymų būdai, tarkim, darbų rotacija, laikinas darbas kitoje organizacijoje, horizontalus judėjimas bei kiti. Taip pat nenumatyti darbuotojų mokymų efektyvumo tyrimų principai, neatliekamas vadinamasis talentų segmentavimas, kuris padėtų nustatyti tikslines darbuotojų grupes, kurių mokymas organizacijai duotų maksimalią naudą. Personalo politikoje nenagrinėjama mokymų Lietuvos jūrų muziejuje sistema. Tačiau reikia pabrėžti, kad mokymai motyvacijos tema davė nemažą postūmį formuojant mokymus kaip personalo politikos dalį, kuri yra kaip įrankis siekti organizacijos tikslų, o ne tik kaip sampratą, kad mokymai gerai darbuotojams.

Darbo turinys

Teorijoje priimta manyti, kad tam tikri veiksniai darbuotoją veikia skirtingai ir pagal jų poveikį galima išskirti tuos veiksmus, kurių užtikrinimas daugiau ar mažiau garantuoja, kad darbuotojai gali dirbti savo darbą be didesnių stresų ir jų atliekamų darbų rezultatas yra patenkinamas bei atitinka organizacijos lūkesčius. Tokie veiksniai vadinami higieniniais ir tai yra:

- vadovavimo ypatumai;

- atlyginimas;
- fizinės darbo sąlygos;
- santykiai kolektyve;
- tvarkos ir procedūros.

Tuo tarpu tikrais motyvatoriais pripažįstami tokie veiksniai kaip:

- laimėjimai darbe;
- pripažinimas;
- darbo turinys;
- atsakomybė;
- tobulėjimas.

Tokie veiksniai skatina darbuotojus dirbti efektyviau, jaustis motyvuotiems padaryti daugiau, nei padarytų paprastas darbuotojas. Reikia atkreipti dėmesį, kad higieniniai veiksniai leidžia išnaudoti iki 30 % darbuotojų potencialo, nors motyvatoriai leidžia išnaudoti net iki 85 % darbuotojų potencialo.

Kalbant apie darbo turinį bei jo įtaką darbuotojams, atsižvelgiant į Lietuvos jūrų muziejaus situaciją galima daryti išvadą, kad iki šiol veikla, susijusi su darbo organizavimu bei turtinimu, iš esmės buvo chaotiška. Priemonės, kuriomis buvo siekiama gerinti darbo organizavimą, taikytos labiau intuityviai nei sistemingai. Tačiau po mokymų susiformavo aiškus pokyčių poreikis, ir pirmasis žingsnis turėtų būti įstaigos veiklos auditas, kuris turėtų būti atliktas per kitus mokymus. Tikimasi, kad po audito išaiškės probleminės vietos, kurios neleidžia darbuotojams efektyviai išnaudoti savo galimybių. Bus atsisakyta nereikalingų ar besidubliuojančių darbų, bus aiškiau paskirstyta atsakomybė, pagerinta komunikacija įstaigos viduje bei numatyti kitų problemų sprendimai.

Veiklos valdymas

Teorijoje viena iš pateikiamų veiklos valdymo sąvokų yra tokia: veiklos valdymas – tai būdas pasiekti geresnius organizacijos, komandos ar individo rezultatus analizuojant ir valdant veiklą pagal suplanuotus tikslus, standartus ir kompetencijų reikalavimus. Taip pat galima rasti ir pagrindinius veiklos valdymo principus:

- veiklos valdymas yra vadovavimo ir motyvavimo įrankis, kuris veikia tik tuomet, kai tuo rūpinasi ne tik personalo padaliniai, bet ir vidurinės grandies vadovai;

- pabrėžiami bendri tikslai ir vertybės;
- veiklos valdymo sistema turi būti taikoma visiems darbuotojams, ne vienai kuriai nors grupei.

Veiklos valdymas susideda iš konkrečių veiksmų:

- veiklos planavimo;
- veiklos tobulinimo plano;
- veiklos valdymo visus metus;
- veiklos peržvalgos – vertinimo pokalbio.

Veiklos vertinimo pokalbio tikslai yra:

- kelti realiai įvykdomus individualius tikslus, numatyti svarbiausias darbo užduotis ir aptarti darbuotojo veiklą bei jam iškeltų tikslų bei užduočių įgyvendinimą;

- užtikrinti atgalinį ryšį tarp vadovo ir darbuotojo įvardijant stipriąsias ir tobulintinas darbuotojo sritis;

- motyvuoti darbuotoją;
- išsiaiškinti darbuotojo poreikius bei lūkesčius, susijusius su darbine veikla, karjera, motyvacija;
- įgyvendinti organizacijos (padalinio) tikslus suformuluojant

tikslus bei užduotis darbuotojui;

- analizuoti darbuotojų veiklą, ją tikslinti ir skatinti jų atsakomybę už savo veiklos rezultatus;

- nustatyti mokymų poreikius;
- padėti darbuotojui tobulėti.

Kaip ir daugelyje organizacijų, kurioje pirmą kartą susiduriama su darbuotojų veiklos vertinimu bei vertinimo pokalbiu, taip ir Lietuvos jūrų muziejuje kilo daug klausimų dėl tokio pokalbio poreikio bei naudos. Tuo labiau kad akivaizdu, jog toks pokalbis reikalauja ne tik nemažai tiesioginio vadovo pastangų, bet ir daug brangaus laiko. Pirmiausia veiklos vertinimo pokalbis naudingas vadovui, nes jis gali:

- kontroliuoti darbuotojo darbo atlikimo kokybę;
- didinti darbuotojo motyvaciją;
- suprantamai perduoti darbuotojui organizacijos politiką ir vertybes;

- išsiaiškinti darbuotojui ir jo darbui keliamus tikslus bei prioritetines sritis;

- numatyti efektyvesnę darbuotojų mokymą bei tobulinimą;
- geriau suprasti darbuotojų lūkesčius ir jo prioritetus bei poreikius;

- generuoti idėjas ir problemų sprendimus;
- sužinoti savo paties darbo trūkumus ir pranašumus;
- gerinti bendravimą su darbuotoju.

Pačiai organizacijai vertinimo pokalbis yra labai svarbus motyvavimo prasme, nes darbuotojas per veiklos vertinimo pokalbį gali:

- sužinoti, kaip jo darbą vertina vadovas;
- tiksliau apibrėžti savo darbo tikslus bei prioritetus;
- įvertinti savo stipriąsias ir silpnąsias puses;
- tiksliau suprasti ir išsiaiškinti, ko iš jo laukiama ir tikimasi;
- apsvarstyti, kur dar organizacijoje gali realizuoti savo žinias, įgūdžius ir gebėjimus;
- planuoti karjeros organizacijoje galimybes;
- išsakyti savo lūkesčius darbinės veiklos, karjeros, motyvacijos klausimais.

Nepaisant visų minėtų veiklos vertinimo pokalbio pranašumų ir teikiamos naudos, galima konstatuoti, kad Lietuvos jūrų muziejuje veiklos vertinimo pokalbių, kaip visuotinai taikomos sistemos, nėra dėl kompetencijos bei žinių trūkumo. Kadangi veiklos vertinimo pokalbis per mokymus buvo aptartas tik kaip motyvavimo sistemos dalis ir nebuvo nagrinėjamas ypač išsamiai, be to, tai nauja, minėtas pokalbis nėra priimta priemonė darbuotojų veiklai valdyti. Prie sunkaus vertinimo pokalbio taikymo prisideda ir klasikinės abejonės dėl vertinimo pokalbių: pokalbiui reikia daug laiko, neaiškūs rezultatai, rizika neteisingai vertinti darbuotoją ir kt. Tačiau Lietuvos jūrų muziejuje vyks papildomi mokymai apie vertinimo pokalbį, kurių metu tikimasi išsamiau panagrinėti veiklos vertinimo pokalbio sampratą, jo taikymą praktikoje. Tikėtina, kad po minėtų mokymų bus didesnė tikimybė taikyti veiklos vertinimo pokalbius praktikoje ir netgi sukurti veikiančią sistemą.

Organizacijos aplinka

Didžiausią reikšmę organizacijoms bei jų darbuotojams turi trys aplinkinio pasaulio tendencijos, verčiančios keisti veiklos būdus bei požiūrį į aplinką. Pirmiausia tai greitis. Dėl pasikeitusių bendravimo

būdų bei darbo – komunikavimo priemonių greitėja darbų tempas, iš organizacijos bei darbuotojų aplinka ar pati organizacija reikalauja greitesnės reakcijos, greitesnio rezultato. Neretai tai sukelia frustraciją, nepasitenkinimą ar nusivylimą darbu. Ši tendencija Muziejuje labai aiškiai pastebima ir daro labai didelę įtaką darbuotojams bei jų darbui. Tai ypač sunku tokiai organizacijai, kuri visuomenės bei daugelio darbuotojų sąmoneje yra klasikinių vertybių, taip pat ir darbo metodų citadelė, o vis labiau besiskverbianti rinka diktuoja savo taisykles ir kelia sumaištį. Kita tendencija, kuri, beje, turi mažesnę ar bent ne tokią akivaizdžią įtaką, – globalizacija, verčianti ekonomiką trumpalaikę ir sunkiai prognozuojama, kartu mažindama galimybę prognozuoti. Trečioji tendencija, taip pat šiek tiek mažiau akivaizdžiai veikianti Muziejaus veiklą, yra ekonomikos tapimas asmeninio gyvenimo dalimi dėl įvykusių revoliucijų: pramonės ir technologijų, vartojimo ir prekybos, komunikacijos ir informacijos.

Karjeros valdymas

Teoriškai karjeros valdymas turi labai daug teigiamų savybių ir duoda naudą ne tik organizacijai, bet ir darbuotojui. Karjeros valdymo nauda organizacijai yra:

- didesnis darbo našumas bei kaštų mažėjimas;
- geresnis socialinis klimatas;
- motyvuotesni ir kompanijai lojalesni darbuotojai;
- didesnis lankstumas bei operatyvumas įgyvendinant pokyčius;
- didesnis darbuotojų suinteresuotumas siekti organizacijos tikslų;

- mažesnė darbuotojų kaita;
- organizacijos įvaizdžio stiprinimas.

Karjeros valdymo nauda darbuotojui yra:

- profesinės sėkmės pojūtis;
- pasitenkinimas darbu;
- realus savo galimybių įvertinimas;
- saugumo jausmas;
- matoma perspektyva;
- galimybė realizuoti savo lūkesčius bei galimybes;
- pasitenkinimas organizacijos „teisingu“ elgesiu su darbuotojais;
- gebėjimas lanksčiau ir operatyviau prisitaikyti prie pokyčių.

Akivaizdu, kad karjeros valdymas yra teigiama priemonė motyvuojant darbuotojus bei gaunant naudą organizacijai, tačiau reikia konstatuoti, kad Lietuvos jūrų muziejus neturi karjeros valdymo sistemos. Be to, apskritai Muziejuje tradicinės karjeros galimybės yra labai ribotos ir netgi, galima teigti, tokių galimybių apskritai nėra. Priežastys yra gana aiškios: pati organizacija yra santykinai maža, todėl labai maža ir jos hierarchija. Pagrindinės to priežastys – teisinis Muziejaus veiklos reglamentavimas, pareigybių formavimo, atlygio skaičiavimo normos, neleidžiančios sukurti efektyvios karjeros sistemos. Peršasi išvada, kad kalbant apie karjerą svarstyti tik alternatyvios karjeros galimybės: horizontali karjera, darbo turtinimas, leidimasis žemyn, alternatyvios darbo formos, didesnis atsakomybės/savarankiškumo delegavimas ir galiausiai didesnis atlyginimas. Deja, bet net šios galimybės yra labai ribotos, todėl tenka konstatuoti, kad karjeros sistemos sukūrimas yra vienas iš didžiausių iššūkių kalbant apie darbuotojų motyvavimą ir per-

sonalo valdymą.

Kompensavimas (atlygio sistema)

Kalbant apie kompensavimą pirmiausia reikėtų aptarti piniginį atlygį. Jis svarbus todėl, kad pinigai leidžia patenkinti įvairius poreikius, jie yra statuso požymis, galų gale piniginis skatinimas iki tam tikros ribos gali kompensuoti kitų pageidaujamų darbo veiksnių trūkumą. Kaip minėta, atlygis už darbą priskiriamas prie higieninių veiksnių, būtinų, kad darbuotojas bent atliktų pagrindines savo funkcijas. Nereikia sudėtingų tyrimų, kad pinigai, kaip atlygis, yra būtini ir be jų efektyvus darbas sunkiai įsivaizduojamas. Tačiau piniginis atlyginimas paprastai tėra bazinė darbo užmokesčio dalis. Kitos darbo užmokesčio sudedamosios dalys yra priedai, kintama darbo užmokesčio dalis ir galiausiai premija. Visos šios dalys yra labai svarbios ir sudaro vieną iš kompensavimo sudedamųjų dalių, kitos dalys yra išmokos (pensijos, draudimas etc.) ir karjera (kaip minėta anksčiau). Teorijoje nurodoma, kad kompensavimo sistema veiksminga, kai:

- atlygis atitinka darbuotojo poreikius;
- atlygis tiesiogiai siejamas su darbuotojo elgesiu;
- didelis skirtumas tarp gero ir blogo darbuotojo atlyginimų;
- darbuotojai atlygį suvokia kaip teisingą.

Kalbant apie Lietuvos jūrų muziejų reikia konstatuoti, kad atlygio sistema yra prasta. Pirmiausia atlyginimo dydis aiškiai reglamentuotas norminiais aktais, ir organizacija neturi galimybės realiai spręsti darbuotojų atlygio klausimų. To ji negali daryti, nes reglamentuojamas atlyginimų lygis yra toks žemas, kad organizacija tiesiog priversta numatyti maksimalius koeficientus, mokėti priedus bei premijas, kaip nuolatinį darbo užmokestį, vien todėl, kad kitu atveju nepavyktų garantuoti elementarių darbuotojų poreikių, tuo labiau pritraukti naujų darbuotojų. Neretai atlyginimų lygis kelia darbuotojų nepasitenkinimą, todėl taikyti kitas motyvavimo priemones tampa labai sunku. Be to, būdamas biudžetinė organizacija Muziejus turi ribotas galimybes taikyti netiesioginius atlygio būdus, tokius kaip gyvybės draudimo, pensijų įmokos ar panašiai. Tokia situacija priverčia organizacijos vadovus ar atsakingus darbuotojus ieškoti alternatyvių būdų, kaip skatinti darbuotojus kompensuojant tradicinio atlygio naudojimo kaip motyvavimo ar bent higieninių poreikių užtikrinimo priemonės trūkumą.

Išvados

Atsižvelgiant į išdėstytą medžiagą matyti, kad motyvavimo sistemų supratimas bei taikymas yra gana sudėtingas procesas. Tam reikalinga kompetencija, galimybės bei ryžtas. Galbūt Lietuvos jūrų muziejuje nėra tiek daug galimybių kaip privačioje įstaigoje, gal kartais pritrūksta ryžto, tačiau „Motyvacijos sistemos veiksmingumo“ mokymai suteikė ne tik daug teorinių žinių, stiprinančių kompetenciją, bet ir tapo tam tikrų pokyčių postūmiu, kad teorija būtų pritaikyta praktikoje. Tuo labiau buvo atskleistos galimybės, kaip peržengti norminio reglamentavimo suvaržymų lemiamus sunkumus ir personalo valdymo srityje taikyti alternatyvias motyvavimo priemones. Pratęstas kvalifikacijos kėlimo projektas „XXI amžiaus muziejinių kompetencijos ir gebėjimų ugdymas“ suteikia galimybių toliau gilinti teorines žinias ir suteikia priemonių, kuriomis galima ne tik motyvuoti darbuotojus, bet formuoti efektyvią personalo valdymo sistemą.

Mirolanda Trakumaitė, „OVC Consulting“ vyresnioji konsultantė

Konfliktinių situacijų valdymas

Konfliktas apibrėžiamas kaip suvokiamas poelgių, tikslų ar idėjų nesuderinamumas. Konfliktas – tai bet kokia situacija, kurioje susiduria skirtingos žmonių vertybės, lūkesčiai, nuomonės, interpretacijos, poreikiai ar norai.

Daugumai iš mūsų žodis „konfliktas“ pirmiausia kelia neigiamas asociacijas. Neretai konfliktas spontaniškai siejamas su įtampa, nepasitenkinimu, kova, pykčiu, baime ir kitais neigiamas emocijas reiškiančiais žodžiais. Tačiau ramiai pagalvoję galime išvardyti ir pozityvius konflikto aspektus. Konfliktas – tai proga išsiaiškinti skirtingus požiūrius ar nuomones, tai postūmis įgyvendinti pokyčius, galimybė išsiaiškinti tarpusavio santykius ir juos sustiprinti. Konfliktuodami mes galime rasti optimalius sprendimus. Konstruktiviai išspręsti konfliktai didina pasitikėjimą savimi ir vienas kitu. Pagaliau kartais gerai ir tai, kad konfliktai padeda nuleisti garą. Taigi konfliktas – lazda dviem galais. Kinai turi du simbolius, kurie kartu reiškia žodį „krizė“ (krizė – tai užsitęsęs, gilus konfliktas): vienas iš jų yra „pavojus“, kitas – „galimybė“. Kas nusvers – pavojai ar galimybės, – daug priklauso nuo to, kaip konfliktai sprendžiami.

Galima išskirti keletą šiuolaikinių konfliktus lemiančių veiksnių:

Organizacijos struktūra. Daugelyje organizacijų dirbama komandomis, vadovaujant orientuojamasi į darbuotojų įgalinimą, o ne į nurodymus ir griežtą jų vykdymo kontroliavimą. Žmonės turi glaudžiai bendradarbiauti, o tai didina konfliktų tikimybę.

Nuolatiniai pokyčiai. Organizacijos turi greitai ir inovatyviai reaguoti į nuolatinius verslo aplinkos pokyčius. Tai taip pat gera terpė kilti tiek konstruktyviems, tiek destruktiviems konfliktams.

Didėja darbuotojų pasitenkinimo svarba. Žmonės tampa

vis mobilesni, nuolat mokosi, todėl norint išlaikyti gerus darbuotojus svarbu, kad jie būtų patenkinti savo darbu. Nesprendžiami ar netinkamai sprendžiami konfliktai kenkia moralei ir gadina atmosferą. Atviras konfliktų sprendimas, galimybė dalyvauti ieškant sprendimų didina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Naujosios technologijos, tradicinės darbo vietos pokyčiai.

Bendravimas elektroninėmis žinutėmis, kai negaunama nežodinės informacijos, gali padidinti tarpusavio nesusipratimų skaičių. Mobilioju ryšiu daugelis žmonių tampa pasiekiami bet kur ir bet kada, tai irgi gali sukelti papildomų konfliktų.

Kultūrinė įvairovė. Dėl globalizacijos ir demografinių pokyčių ji vis didėja. Tai gali labai teigiamai veikti darbą (idėjų įvairovė, skirtinga patirtis), bet gali padidinti nesusipratimų, pavyzdžiui, kylančių dėl skirtingų vertybių, skaičių.

Galima išskirti dvi konfliktų rūšis:

1. Į užduotis orientuoti konfliktai. Jie kyla tada, kai išsiskiria nuomonės dėl tikslų, dėl siekiamo rezultato, dėl procedūrų, resursų valdymo; kai skirtingai interpretuojami turimi duomenys ir pan. Tokie konfliktai yra pokyčių variklis.

2. Socialiniai–emociniai konfliktai. Jų šaltinis – žmonių tarpusavio santykiai. Socialiniai–emociniai konfliktai kyla, kai susiduria skirtingas pasaulio matymas, individualios pažiūros, asmeniniai poreikiai ar interesai. Neretai jie kyla dėl įtakos, statuso.

Konfliktai lengviau sprendžiami, kai prieštaravimai nėra giliai įsišakniję, o visi į konfliktą įtraukti asmenys nori jį išspręsti. Taip pat la-



bai svarbu gebėti valdyti emocijas ir pozityviai vertinti konflikto dalyvių pastangas jį išspręsti.

Norint efektyviai spręsti konfliktus svarbu:

- suprasti situaciją, dėl kurios kilo konfliktas, tai yra, išsiaiškinti konflikto priežastis;
- suvokti pasirinkimus;
- pakankamai gerai pažinti save ir partnerį (-ius);
- turėti žinių ir įgūdžių, padedančių konstruktyviai spręsti konfliktus.

K. Thomas išskyrė penkis elgesio konfliktinėse situacijose stilius: konkurenciją, prisitaikymą, kompromisą, vengimą ir bendradarbiavimą. Stiliai išskirti pagal dėmesį savo ir kitos konfliktuojančios pusės interesams. Trumpai apžvelgsime kiekvieno stiliaus ypatumus ir jų taikymo galimybes.

Konkurencija – tai kova, kurią laimi tik viena pusė. Žmonės, kurių elgesyje vyrauja konkurencijos stilius, paprastai aktyviai gina savo poziciją, yra linkę greitai spręsti problemas ir siekti sau palankaus konflikto sprendimo. Jie nesuinteresuoti bendradarbiauti su kitais, stengiasi pirmiausia patenkinti savo poreikius ir interesus priversdami kitą žmogų susitaikyti su savo problemos sprendimo variantu. Jie siekia tikslo pasinaudodami stipria valia.

Tokia taktika pateisinama, kai valdžią turintis asmuo turi įvesti tvarką visų labui, pvz., kas nors paima valdžią į savo rankas norėdamas apsaugoti kitus nuo prievartos arba neapgalvotų veiksmų. Vis dėlto taktika „laimėti – pralaimėti“ neduoda ilgalaikių rezultatų: pralaimėjusi pusė gali nepalaikyti sprendimo, priimto prieš jos valią, ar net jį sabotuoti. Šiandien pralaimėjęs rytoj gali atsisakyti bendradarbiauti.

Konkurenciją tinka naudoti, kai:

- sprendimą būtina priimti labai greitai, ir jūs tam turite pakankamai valdžios;
- jums asmeniškai labai svarbi situacijos baigtis ir jūsų siūlomo sprendimo įgyvendinimas;
- jūs turite pakankamą autoritetą sprendimui priimti, ir jums akivaizdu, kad jūsų siūlomas sprendimas geriausias;
- esate kritinėje situacijoje, į kurią reikia reaguoti iš karto;
- jūs turite kontroliuoti situaciją, kad apsaugotumėte kitus žmones nuo galimų neigiamų padarinių.

Taigi konkurencijos stilius efektyvus tais atvejais, kai žmogus turi stiprią valią ir pakankamą valdžią, turi spręsti ir veikti neatidėliotinai, žino, kad teisingai suvokia problemą ir siūlo teisingą sprendimą.

Tačiau konkurencija nėra tinkamiausias bendravimo stilius, jei siekiate palaikyti gerus tarpusavio santykius su oponentais. Jūs galite priversti kitą žmogų jums nusileisti. Tačiau nepaisant šio išorinio sutikimo greitai pastebėsite, kad jūsų „pergalė“ turi ir neigiamų padarinių. „Pralaimėjusi“ pusė dažnai jaučiasi įžeista ir pažeminta. Jūs galite įgyti potencialų priešą, kuris pasinaudos kiekviena galimybe jums atkeršyti, pvz., apkalbomis ar sabotuos jūsų nurodymus. Konkurencijos stilius neveiksmingas, jei jūsų oponentas taip pat atkaklus ir valingas, geba jums pasipriešinti ir ginti savo poziciją. Šiuo atveju greitai pasijusite aklavietėje.

Prisitaikymas – tai savo interesų atsisakymas siekiant patenkinti kitos pusės interesus. Žmonės, kurie linkę naudotis prisitaikymo strategija, ieškodami problemos sprendimo aktyviai dalyvauja situacijoje, veikia kartu su oponentu, stengiasi patenkinti jo interesus ir daryti tai, ko jis nori, tačiau savo poreikių negina. Prisitaikymas tinkamiausias tose situacijose, kai jums svarbiau palaikyti gerus tarpusavio santykius su oponentais, nei pasiekti savo tikslų ar apginti savo poziciją. Šis stilius padeda sušvelninti konfliktinėms situacijoms būdingą įtampą, atkurti harmoningą bendravimą.

Susitaikymas su oponento pozicija gali būti laikinas, todėl prisitaikymo stilius praverčia, kai siekiate atidėti konflikto nagrinėjimą, kad vėliau, tinkamesniu metu, galėtumėte grįžti prie problemos ir pasiekti sau palankesnę sprendimą.

Prisitaikymo stilių tinka naudoti, kai:

- problema jums asmeniškai nėra labai svarbi;
- suprantate, kad situacija daug reikšmingesnė kitam žmogui nei jums;
- norite išsaugoti ramybę ir gerus tarpusavio santykius su kitu žmogumi;
- išsaugoti gerus tarpusavio santykius jums svarbiau, nei ginti savo interesus;
- suprantate, kad kita pusė teisi;
- turite per mažai valdžios ir galimybių laimėti.

Prisitaikymo stilius tinkamas tada, kai jūs gerai jaučiatės nusileisdamas kito žmogaus valiai. Tačiau jis nepasiteisina, jei jaučiate nepasitenkinimą, jaučiatės išnaudojamas ir pažemintas, jei atrodo, kad aukojate jums svarbius dalykus nieko už tai negaudamas, jei kita pusė nesugeba tinkamai įvertinti jūsų geranoriškumo.

Kompromisas – tai toks konfliktų sprendimo stilius, kai daromos abipusės nuolaidos siekiant tam tikros naudos. Kompromisą įprasta teigiamai vertinti kaip būdą, kuriuo pasiekiamas teisingas konflikto rezultatas. Lyg laikomasi prielaidos, kad abi konfliktuojančios pusės pretenduoja į vieną apibrėžto dydžio objektą ir turi jį pasidalinti. Tokių dalybų procese abiejų pusių poreikiai negali būti visiškai patenkinti. Dalinimasis per pusę dažnai laikomas teisingu sprendimu.

Abi pusės vienu dalykų, paprastai mažiau svarbių, atsisako dėl to, kad gautų svarbesnių. Nuolaidos reikšia, kad nebūna maksimaliai patenkintų interesų, todėl gali likti skriaudos, nepasitenkinimo jausmas. Šis trūkumas neleidžia kompromiso laikyti visais atvejais tinkamiausiu ir priimtinausiu.

Kompromiso stilių tinka naudoti, kai:

- problema palyginti paprasta ir aiški;
- abiejų pusių interesai sutampa, bet jų negalima patenkinti vienu metu;
- konfliktui spręsti neturite daug laiko arba norite jį išspręsti kuo greičiau;
- galite greitai pasiekti laikiną susitarimą, o vėliau grįžti prie problemos ir išanalizuoti gilumines jos priežastis;
- problema ir jos sprendimas nėra labai reikšmingi abiem pusėms, jos gali keisti pirminius savo tikslus;
- jūs labiau norite gauti bent ką nors, nei viską prarasti.

Vengimas – tai abejingumas tiek savo, tiek kitos pusės inte-

resams neieškant konflikto sprendimo. Kai fiziškai (pvz., išeinant iš patalpos) ar emociškai (užimant poziciją „man vis tiek“) vengiama konflikto, netenkama galimybės dalyvauti situacijos eigoje ir ją veikti. Kitos galimos konflikto vengimo formos – perėjimas prie kitos temos, veiksmų atidėliojimas, pasitraukimas iš situacijos. Konflikto vengimas gali būti išmintingas žingsnis, jei konfliktas neliečia tiesioginių interesų, o įsitraukimas į jį vis tiek nepakeistų jo eigos. Tačiau jei konflikto vengiama todėl, kad nesitikima jo išspręsti, tai gali būti neproduktyvu. Vengimas gali pastūmėti oponentą anksčiau užleisti pozicijas, padidinti reikalavimus ar paskatinti taip pat vengti konflikto, užuot ieškojus jo sprendimo. Vengimas gali tik padidinti problemą.

Vengimo stilių tinka naudoti, kai:

- problema ir situacijos baigtis nėra jums labai svarbūs, todėl neverta eikvoti jėgų sprendimo paieškoms;
- padėtis atrodo beviltiška, ir nėra rimto pagrindo toliau bendrauti su oponentu;
- jūs neturite pakankamai galios išspręsti problemą sau palankia linkme;
- bandyti spręsti problemą pavojinga, nes atviras konflikto svarstymas tik pablogins padėtį;
- įtampa yra labai didelė, ir jūs jaučiate poreikį ją sumažinti;
- norite laimėti laiko papildomai informacijai surinkti ar rasti jus palaikančių šalininkų;
- konfliktas tiesiogiai neliečia jūsų interesų, ir jūsų dalyvavimas negali turėti įtakos tolimesniems įvykiams.

Bendradarbiavimo stiliaus esmė – aktyvus abiejų pusių dalyvavimas sprendžiant problemą, siekimas maksimaliai patenkinti savo poreikius, tačiau atsižvelgiant ir į oponento interesus bei ieškant jų patenkinimo būdų. Todėl bendradarbiavimo rezultatas – sprendimas, visiškai patenkinantis abiejų pusių interesus. Labai svarbi bendradarbiavimo sąlyga yra nuostatos pasikeitimas, kai į oponentą nustojama žiūrėti kaip į priešininką, kurį reikia įveikti arba jam pasiduoti. Ne žmonės vienas kitam yra priešininkai, o problema yra bendras žmonių priešas. Ne žmonės turi įveikti vienas kitą, o jie abu kartu, tapę partneriais, turi įveikti problemą. Bendradarbiavimas – geranoriškas ir išmintingas kelias siekiant abiejų pusių interesų patenkinimo, tačiau jis reikalauja labai daug pastangų ir kantrybės. Sprendimo paieškoms reikia skirti gana daug laiko. Būtina išsiaiškinti tikruosius abiejų pusių poreikius, abiem pusėms išklausti viena kitą, paskui rasti galimų alternatyvių sprendimų bei pasirinkti vieną galutinį. Todėl ne visose situacijose bendradarbiavimo būdas yra optimaliausias.

Bendradarbiavimo stilių tinka naudoti, kai:

- problemos sprendimas labai reikšmingas abiem pusėms;
- ginčo objektas sudėtingas, reikalauja išsamaus aptarimo;
- abi pusės pasirengusios skirti pakankamai laiko, kad iš esmės išsiaiškintų giluminius poreikius ir interesus;
- abiem pusėms jų interesai yra labai svarbūs ir joms kompromisas nepriimtinas;
- abi pusės geranoriškai nusiteikusios viena kitos atžvilgiu, pasiruošusios išklausti viena kitą ir gerbti kitokią nuomonę;
- abi pusės nori pasiekti ne laikiną, o ilgalaikį susitarimą ir nenori to atidėlioti;
- abi pusės turi lygiavertę valdžią ar sutinka ignoruoti jos

skirtumą, kad sprendimo ieškotų iš lygiavertėjų pozicijų.

Bendradarbiavimas – sunkiausias, tačiau didžiausią patenkinimą suteikiantis konfliktų sprendimo būdas. Jis ne tik padeda rasti visus patenkinančią išeitį iš sudėtingos situacijos, bet ir labai sustiprina oponuojančių pusių tarpusavio santykius.

Jei konflikto pagrindas yra nepasitenkinimas ar pretenzijos dėl konkrečių veiksmų, svarbu:

- išklausti nepasitenkinimą / pretenziją nepertraukiant, nesiteisinant, rodant nuoširdų susidomėjimą tuo, kas sakoma;
- sukongretinti nepasitenkinimo priežastį išsiaiškinant, kuo konkrečiai žmogus nepatenkintas, ir patiklinant, ar teisingai mes jį suprantame;
- pripažinti, kad žmogus turi teisę suvokti situaciją taip, kaip jis ją suvokia, ir gali būti nepatenkintas;
- aiškiai ir suprantamai išdėstyti savo poziciją;
- ieškoti bendro problemos sprendimo įsiklausant į norus bei interesus, aptariant konkrečius veiksmus ir jų įgyvendinimo terminus.

Susidarius tarpasmeninio konflikto situacijai (pvz., jūsų netenkina konkretus kolegos elgesys) patartina:

- Aiškiai įvardyti sau, kokio tikslo siekiate. Ar norite pakeisti kito žmogaus nuomonę, ar išsiaiškinti savo poziciją, ar tiesiog nuleisti garą.
- Pasirinkti tinkamą pokalbio laiką. Pokalbis neturėtų vykti „ant karštųjų“, kai esate valdomi emocijų. Kita vertus, neefektyvu kalbėti apie tai, kas mums nepatiko prieš kelis mėnesius. Pokalbis taip pat nebus efektyvus, jei jūsų pašnekovas yra pavargęs, suirzęs ar užsiėmęs kitais darbais.
- Surepetuoti teiginį. Pagalvokite, ką norite pasakyti ir kaip būtų geriausia tai padaryti. Surikiavęs mintis tiksliau ir greičiau išdėstysite savo požiūrį ir neišliesite pykčio taip, kad po to tektų gailėtis.
- Kalbėti apie konkretų elgesį, o ne apie asmenines žmogaus savybes. Elgesį apibūdinkite konkrečiai ir objektyviai vengdami vertinimų, interpretacijų, motyvų aiškinimosi, smerkimų (netinkama: „Nežinia, kuo jūs užsiimate darbo metu“, tinkama: „Pastaroji jūsų ataskaita vėlavo dvi dienas“).
- Paaikškinti savo reakciją į elgesį nurodant, ką jūsų nuomone, jis reiškia ir kokius jausmus jums sukelia („Kai vėluoja ataskaita, aš susierzinu, be to, man trūksta duomenų, reikalingų tolesniam darbui“).
- Suformuluoti, kokio elgesio pokyčių pageidautumėte. Pageidavimai turi būti konkretūs. Netikslinga kalbėti daugiau kaip apie du pasikeitimus („Norėčiau, kad kita ataskaita būtų pateikta laiku. Jei matysite, kad nespėjate, perspėkite iš anksto“).
- Garantuoti supratimą. Svarbu išsiaiškinti, ar pašnekovas suprato, ką norėjote pasakyti. Paskatinkite pašnekovą pasakyti, kaip jis jus suprato.

Siekiant sumažinti tarpasmeninių konfliktų tikimybę svarbu prisiminti keletą dalykų.

Neužduokite klausimų, jei iš tiesų norite pateikti teiginį. Kartais stengiamės išvengti konfrontacijos maskuodami savo tikruosius norus ar jausmus klausimais. „Ar mums būtina šiandien susitikti ir aptarti projekto eigą?“, užuot pasakę: „Aš turiu baigti tam tikrus darbus, todėl siūlau projekto eigą aptarti rytoj“. Neverskime kitų žmonių „medžioti“

mūsų tikros nuomonės.

Suderinkite žodžius su tuo, ką sako kūnas. Jei jūs kam nors sakote „ačiū“ už indelį į bendrą projektą, bet tuo metu žiūrite pro langą, vargu ar tai bus suvokta kaip tikras dėkingumas. Suderinę žodinę ir nežodinę informaciją išvengsite dvilypio pranešimo – akimis sakoma viena, o manoma kita. Dvilypis pranešimas paprastai suvokiamas kaip pasyviai agresyvus elgesys ir didina tarpasmeninių konfliktų tikimybę.

Atskirkite tai, ką jūs matote ir girdite, nuo vertinimų, teorijų, įsitikinimų ir nuomonių.

Svarbu pozityvios nuostatos konfliktų atžvilgiu: apie konfliktą galvokite ne kaip apie mūšį, kurį bet kokia kaina reikia laimėti, bet kaip apie skirtingumą, kurių išsiaiškinimas gali būti naudingas, išryškėjimą.

Diana Palivonienė, „OVC Consulting“ partnerė

Metinis veiklos vertinimo pokalbis

Kam reikalingas metinis pokalbis?

Kiekvienas vadovas anksčiau ar vėliau susiduria su klausimu, kaip kuo objektyviau įvertinti pavaldinių darbą ir paskatinti juos dirbti dar geriau. Darbuotojų veiklos vertinimas, be tikslų nustatymo, planavimo, informacijos perdavimo, yra viena pagrindinių vadovo darbo funkcijų.

Organizacijose, kur darbuotojų darbo rezultatai lengvai apčiuopiami ir suskaičiuojami, atliktą darbą įvertinti gana paprasta: galima suskaičiuoti, kiek konkrečių produktų darbuotojas nepriekaištingai pagamino ar paslaugų suteikė per tam tikrą laiką (pvz.: savaitę, mėnesį), ir turime rezultatą, leidžiantį daugiau ar mažiau tiksliai įvertinti žmogaus darbą. Pavyzdžiui, galime suskaičiuoti aptarnautų klientų, vestų ekskursijų ar renginių, budėjimų skaičių ir pan. Remdamiesi tokiais įvertinimais galime palyginti darbuotojus ir nustatyti, kurie darbuotojai dirba geriau, o kurių darbas nėra toks efektyvus, kaip tikimasi.

Galutiniai rezultatai vertinant yra būtini, tačiau jie išsamiai nepa-
rodo, ką konkrečiai darbuotojas atlieka gerai arba blogai, kiek jo darbo atlikimo būdas (tarkim, iniciatyva, savarankiškumas, kruopštumas ir pan.) yra veiksmingas ir atitinkantis organizacijos vertybes. Vadinasi,

jie neduoda pakankamai informacijos, kad darbuotojas ir jo vadovas galėtų spręsti, ką reikia patobulinti darbe, kad jo rezultatai ilgainiui taptų geresni.

Dar sudėtingiau vertinti ir planuoti darbą tų žmonių, kurių tiesioginiai darbo rezultatai nėra tiksliai suskaičiuojami ir matomi iškart. Tarkime, dalis vadovo darbo rezultatų matoma gana greitai, tačiau yra ir tokių, kurie bus aiškūs tik kitąmet, po trijų, penkių ar dešimties metų. Tai ilgalaikių projektų įgyvendinimas, darbo procesų tobulinimo, darbuotojų požiūrio formavimo ir kitų darbų padariniai. Kaip įvertinti tokį darbą?

Šiam darbui atlikti organizacijos naudoja veiklos valdymo sistemas. Organizacijai įdiegus tokią sistemą kiekvienas vadovas su kiekvienu pavaldiniu nustato veiklos tikslus, stebi bei koreguoja darbą ir vertinimo laikotarpio pabaigoje susitinka metinio pokalbio.

Metinis pokalbis – tai svarbiausia veiklos valdymo sistemos dalis, vadovo ir pavaldinio susitikimas, per kurį pagal aiškius ir iš anksto sutartus kriterijus įvertinamas praėjusio laikotarpio tikslų pasiekimas bei vertinamojo darbuotojo darbinis elgesys, ir nustatomi ateinančio



laikotarpio veiklos bei tobulinimosi tikslai.

Per metinį pokalbį siekiama:

- kelti realiai įvykdomus individualius tikslus ir įvertinti laimėjimus,

- analizuoti darbuotojų veiklą ir skatinti jų atsakomybę už savo veiklos rezultatus,

- nurodyti stipriausias ir silpnąsias darbuotojų veiklos vietas,

- nustatyti ugdymo poreikius,

- padėti darbuotojui tobulėti.

Esminis tikslas, kurį per pokalbį turi pasiekti vadovas ir pavaldinys, – susitarti, ką ir kaip pavaldinys turi padaryti per ateinančią vertinimo laikotarpį, kad pasiektų savo darbo ir tobulinimosi tikslus. Metinis pokalbis nėra atestacija, per kurią vertinamas darbuotojo tinkamumas eiti savo pareigas. Nors ir per atestaciją, ir per metinį pokalbį yra vertinimo, metų pokalbyje ji reikalinga tam, kad būtų galima pagrįstai planuoti ateitį ir konstruktyviu bei išsamiu grįžtamuoju ryšiu paskatinti darbuotoją.

Metinio pokalbio eiga

Kaip išduoda pavadinimas, metinis pokalbis rengiamas kartą per metus. Paprastai jis siejamas su organizacijos metų rezultatų sumavimu. Metiniai pokalbiai organizacijoje rengiami „iš viršaus žemyn“, nes viena sudedamųjų jų dalių – organizacijos tikslų išskleidimas iki individualaus darbuotojo lygio.

Rečiau nei kartą per metus rengiami pokalbiai neužtikrina vertinimo tęstinumo, be to, ir įmonės tikslų nustatymo periodas – metai. Dažniau vertinti galima ir net rekomenduojama vertinamojo laikotarpio viduryje susitikti tarpinio – pažangos vertinimo – pokalbio. Tačiau jį planuojant reikia atsižvelgti į tai, kad pasirėngimas pokalbiui ir jo atlikimas pareikalautų gana daug vadovo laiko: pokalbis su pavaldiniu truks 1–1,5 val., pasiruošimas jam – apie 1 val. Ir šiuos skaičius reikia dauginti iš pavaldinių skaičiaus. Tiesa, pastebėjome, kad daugelis vadovų metų pokalbiui reikalingą pasiruošimo ir susitikimų laiką vertina kaip naudingą investiciją, atsiperkančią geresniu tarpusavio supratimu, didesniu darbuotojų įsipareigojimu, kryptingesniu ir atsakingesniu darbu.

Kitas veiksnys, ribojantis vertinimo pokalbių dažnį, yra darbuotojo kompetencijos ugdymo greitis. Kai kuriuos įgūdžius ar įpročius, pavyzdžiui, nevlaukti į darbą, mes galime pakeisti gana greitai, tačiau daugeliui įgūdžių, pavyzdžiui, lyderiavimo, įgyti ar patobulinti reikia ilgesnio laiko. Todėl per dažnai vertindami darbuotojo veiklą nematysime akivaizdžios pažangos, ir tai gali iškreipti vertinimo rezultatus.

Metinis pokalbis prasideda nuo pasiruošimo. Tiek vadovas, tiek pavaldinys turi iš anksto apgalvoti, kokius vertinimus jie pateiks, kokiais argumentais juos pagrįs, kokius ateities tikslus mato. Tai padaryti padės:

- darbuotojo darbo aprašo ir kitų darbuotojo darbą reglamentuojančių dokumentų peržiūrėjimas;

- pastarojo vertinamojo pokalbio (jei buvo) rezultatų peržiūrėjimas;

- užfiksuotos informacijos apie vertinamo darbuotojo darbo elgesio faktus per vertinamąjį laikotarpį sisteminimas.

Metiniam pokalbiui svarbu pasirinkti tinkamą vietą bei laiką ir iš anksto susitarti su pavaldiniu, kada įvyks susitikimas.

Pokalbis susideda iš kelių dalių.

1. Tikslų įgyvendinimo apžvalga. Per ją reikia peržiūrėti ir aptarti, kokių lygiu pasiekti praėjusiais metais darbuotojui kelti tikslai. Vertinama naudojantis tikslų formulėmis, kurios buvo sutartos nustatant aptariamus tikslus per praėjusį pokalbį. Gera tikslo formuluoatū turi būti tiksli, konkreti, nurodanti, iki kada darbas bus atliktas ir kaip bus sprendžiama, ar jis pasiektas. Jei tikslas gerai suformuluotas, įvertinant jo įgyvendinimą nekils sunkumų. Taip pat tikslų pasiekimo vertinimas – tai laikas aptarti aplinkybes ir priežastis, lėmusias jų pasiekimą ar nepasiekimą.

2. Darbuotojo kompetencijų lygio įvertinimas. Antroji pokalbio dalis skirta įvertinti, kokios darbuotojo žinios, įgūdžiai bei jų panaudojimas lėmė esamą tikslų pasiekimo lygį. Tam reikia apžvelgti ir įvertinti kiekvieną kompetenciją (iš anksto sutartą elgesio vertinimo kriterijų, pvz., profesionalumą, atsakingumą, bendradarbiavimą ir pan.), kurios reikalaujama iš darbuotojo, bei sutarti, kokį tos kompetencijos lygį darbuotojas pasiekė.

Pateikiant vertinimą tiek vadovui, tiek darbuotojui svarbu jį argumentuoti konkrečiais vertinamo darbuotojo elgesio pavyzdžiais, kurie nurodyti, kad vertinamojo darbinis elgesys atitinka tam tikrą kompetencijos lygį. Šie elgesio pavyzdžiai turi apimti visą vertinimo laikotarpį, o ne vieną (dažniausiai pastarąjį) jo dalį. Taip pat svarbu konstatuoti ne tik šiandienę padėtį, bet ir apžvelgti, kaip pasikeitė darbuotojo kompetencijos lygis nuo vertinamojo laikotarpio pradžios lyginant su praėjusiu vertinimu.

3. Ateinančių metų tikslų nustatymas ir ugdymo plano sudarymas. Ši pokalbio dalis skirta sutarti, kokius veiklos tikslus pavaldinys turės pasiekti per ateinančią laikotarpį atsižvelgiant į padalinio ir įmonės tikslus, bei suplanuoti, ką ir kaip jis turės patobulinti savo veikloje, kad jo darbo rezultatai būtų geresni, o kompetencijos lygis išaugtų.

Aptariant veiklos ir ugdymo tikslus svarbu sutarti konkrečius laukiamus rezultatus ir jų pasiekimo terminus. Tenka atkreipti dėmesį, kad vadovai kiek geriau nustato veiklos tikslus, palyginti su ugdymo tikslais. Ko gero, priežastis ta, kad asmeniniams veiklos tikslams ribas aiškiai nubrėžia padalinio keliami tikslai. Suformuluoti ugdymo tikslus kiek sudėtingiau. Pagrindiniai orientyrai yra praėjusio laikotarpio kompetencijų įvertinimas ir jo atitikimas naujų veiklos tikslų keliamais iššūkiams.

Šalia ugdymo tikslų taip pat reikia aptarti, kokios pagalbos darbuotojui reikės šiems tikslams pasiekti. Svarbu prisiminti, kad ši pagalba gali būti ne tik dalyvavimas išoriniuose mokymuose, bet ir vadovo konsultacijos ar darbinio situacijų aptarimas, paskyrimas į projektų grupes ir pan.

Čia išvardytos pagrindinės privalomosios pokalbio dalys. Be praėjusio laikotarpio veiklos vertinimo ir ateinančio laikotarpio planavimo, per metinį pokalbį taip pat galima aptarti kitus artimai susijusius klausimus. Pavyzdžiui, išsiaiškinti darbuotojo nuomonę apie tai, kas padalinyje ar organizacijoje, jo nuomone, veikia efektyviai, o kas taisytina. Arba sužinoti, ką darbuotojas mano apie savo vadovo darbą ir kokių pasiūlymų turi jam tobulinti.

Įvardijant metinio pokalbio dalis nebuvo paminėta, kad jo metu pildoma veiklos vertinimo forma. Formos juodraščius užpildo vadovas

ir pavaldinys ruošdamiesi vertinimo pokalbiui, galutinę formą jie pildo kartu ir tvirtina savo parašais per vertinimo pokalbį.

Vertinimo formoje užfiksuoti susitarimai taip pat padės personalo specialistams apibendrinti įvertinimo rezultatus bei pagrįstai parengti darbuotojų ugdymo planus visos organizacijos mastu.

Pokalbio kokybės matai

Yra daug aplinkybių, kurios gali lemti vertinimo rezultatus ir metinių pokalbių kokybę apskritai.

- Vadovo asmeninės įtakos įgūdžių lygis – jei reikia, vadovai jų turi būti to mokomi.

- Neaiškūs pokalbio tikslai ir rezultatai – metinis pokalbis, kaip ir visa organizacijos veiklos valdymo sistema, turi būti skaidrus.

- Metinio pokalbio principų ir organizacijos kultūros normų atitikimas – geras metinis pokalbis vyksta dialogo forma. Tačiau jei nerašytos organizacijos taisyklės skelbia, kad vadovas visada teisus, sunku tikėtis pavaldinių indėlio.

- Dokumentacijos sureikšminimas – užpildytos metinio pokalbio formos nėra pagrindinis tikslas. Tai priemonė struktūruoti pokalbį. Tačiau tai gali būti stabdis vertinant kai kuriuos darbuotojus – jie gali abejoti vertinimo rezultatų konfidencialumu.

- Konfidencialumo nepaisymas – darbuotojo veiklos vertinimų informacija skirta jam pačiam, jo vadovui bei personalo specialistui. Kitiems organizacijos darbuotojams ši informacija turėtų būti nepasiekiamo. Labai svarbu laikytis šio konfidencialumo reikalavimo, nes jį pažeidus prarandamas darbuotojų pasitikėjimas. Tokiu atveju sunku tikėtis, kad jie aktyviai dalyvaus pokalbyje ir drąsiai dalinsis savo mintimis.

Efektyvus metinis pokalbis pasižymi šiomis ypatybėmis:

- Darbuotojas aktyviai jame dalyvauja, tai pavaldinio ir vadovo dialogas. Rekomenduojama, kad kiekvieną pokalbio dalį pradėtų pavaldinys – vadovas savo nuomonę pateiktų tik išgirdęs pavaldinio vertinimą. Taip jis skatins darbuotojo savarankiškumą ir atsakomybę už savo žodžius bei veiksmus prisiėmimą.

- Vadovas siekia palaikyti ir ugdyti, o ne teisti pavaldinį. Taip vadovas savo elgesiu parodo, kas šiame pokalbyje svarbiausia. O juk veiksmas mes tikime labiau nei žodžiais.

- Svarstomi elgesio faktai, o ne asmenybės bruožai. Dėl faktų galime susitarti, elgesį galime keisti. Tuo tarpu asmenybės bruožų mes nekeičiame savo valia ir dažniausiai nė neketiname to daryti. Be to, kiekviena mūsų išvada apie asmenybės bruožus padaroma iš konkretaus elgesio, todėl geriau ir kalbėti apie tai, ką matėme, o ne apie tai, ką manome.

- Aptariamieji konkretūs faktai ir sutariamieji konkretūs tikslai. Konkretumas leidžia vėliau tiksliai ir be emocijų įvertinti sėkmę.

Materiali metinio pokalbio išraiška – užpildyta metinio pokalbio forma, kurioje fiksuojami galutiniai per pokalbį sutarti vertinimai ir ateities tikslai. Tačiau svarbiausias jo rezultatas yra vadovo ir pavaldinio susitarimas bei abipusis įsitikinimas, kad darbas ateityje bus dar sėkmingesnis.

NAUDOTA LITERATŪRA

Watling, B. (2000), *The Appraisal Checklist: How to Help Your Team Get the Results You Both Want*.

Green, P.C. (1999), *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*.

Wexley, K.N., Latham, G. P. (2002), *Developing and training human resources in organizations*

Klementina Maciulevičiūtė, Baltijos kompiuterių akademijos projektų vadovė

Informacinių technologijų panaudojimo galimybės muziejinkystėje

Aktualumas

Šiuolaikiniame pasaulyje informacinės technologijos (toliau – IT) tapo neatsiejama kasdienio gyvenimo dalimi. Nieko nebestebina, kai anksčiau tik techniniams skaičiavimams ir operacijoms atlikti sukurtos pagalbinės technologijos vis dažniau įsiveržia į tokias elitines sritis kaip menas, literatūra, tarp jų – ir muziejinkystė. Lietuva kartu su pasauliu atranda ir plėtoja naujas IT taikymo galimybes tobulindama muziejų teikiamas paslaugas, populiarindama veiklas ir taip vis labiau artėdama prie vartotojų (lankytojų) – tikslinių auditorijų. Kita vertus, informacinių technologijų taikymas muziejinkystėje negali būti ribojamas tik patogaus, turiningo laisvalaikio skatinimu ir kūrimu. Viena svarbiausių muziejaus atliekamų funkcijų – pavidosauga ir švietimas. Šių sričių stiprinimas neabejotinai yra ir valstybės priorite-

tas. Nacionalinėse muziejų strategijose formuluojant naujas muziejų raidos kryptis ir užduotis numatytas informacinių technologijų panaudojimas siekiant teigiamai paveikti visuomenės švietimą ir mokymą bei galimybę plačiau ir operatyviau informuoti visuomenę apie savo veiklą. Atviras lankytojų, pažangus, puikiai organizuotas, puoselėjantis ir populiarinantis Lietuvos kultūrą muziejus – tokia yra nacionalinė muziejų vizija ir tikslas. Siekiant šio tikslo neabejojama, kad aktyvūs šios misijos vedliai turėtų būti tiek visuomenė (nevyriausybinių organizacijų), tiek patys muziejai ir, žinoma, valstybė, kurianti palankią teisinę bei materialinę bazę.

Tačiau, kad ir kas būtų atsakingiausias už šios misijos sėkmingą įgyvendinimą, muziejaus darbuotojai visada yra pirmieji, kurie realiai susiduria su praktiniu informacinių technologijų taikymu kasdiniame

Kurkime ateities muziejų drauge!

darbe. Kuriamos naujos programos ir produktai, integruojami į muziejaus veiklą, dažnai pareikalauja daug daugiau žinių ir naujų įgūdžių, todėl, be kompiuterinio raštingumo, specializuotų IT programų taikymo, sėkmingi muziejų darbuotojų mokymai neatsiejami nuo muziejininkų pastangų ir motyvacijos (o to, deja, neįmanoma nei išmatuoti, nei įforminti darbo sutartyje ir įkainoti darbo užmokesčiu). Štai todėl taip svarbu suvokti IT panaudojimo galimybių teikiamą naudą – tai būdas pažadinti vidinę motyvaciją ne tik siekiant asmeninės kompetencijos, bet ir skatinant sustiprinti muziejaus vaidmenį informacinės visuomenės kūrimo ir plėtros procese.

Šio straipsnio tikslas – supažindinti muziejų darbuotojus su pagrindinėmis, aktualiausiomis IT priemonėmis bei jų panaudojimo galimybėmis, skatinančiomis įgyvendinti nacionalinėse muziejų strategijose suformuluotus tikslus: muziejų veiklos viešinimas, dalintis su pasauliu savo paveldu, aktyviai prisidėti prie visuomenės švietimo ir mokymo, sėkmingai dalyvauti žinių visuomenės kūrimo procese.

Elektroninė sklaida (reklama)

Siekiant populiarinti muziejų teikiamas paslaugas neišvengiamai susiduriama su reklamos poreikiu. Sunku šių dienų pasaulyje įsivaizduoti sėkmingą produkto ar paslaugos realizavimą be reklamos. Reklamos teorija išskiria ne mažai jos formų, raiškos būdų, tačiau tikslas visada yra vienas – daryti poveikį tikslinei auditorijai. Trumpai: reklama – tai tarsi žinutė „aš esu“. Tiesa, ne visada tos žinutės gavėjui aktualus ar įdomus tokio pranešimo turinys, todėl tikslingas reklamos formos ir adresato parinkimas nulemia jos poveikio sėkmę. Kitu atveju ji gali sukelti neigiamą reakciją, ir brangus reklamos sukūrimo, platinimo procesas ne tik neatsiperka, bet ir padaro žalos adresanto įvaizdžiui (gyvenamųjų namų laiptines valantys gyventojai tiksliai gali nurodyti tokios netinkamos reklamos pavyzdį).

Populiariausios reklamos rūšys yra (schemoje pavaizduota reklamos rūšys pagal jos tikslingumą – kuo žemiau piramidės pagrindo, tuo reklama universalesnė):



Plačiau vertėtų apžvelgti reklamos internete galimybes, nes lyginant jos universalumą ir tikslingumą gali būti itin naudingai panaudojama muziejams populiarinti:

- reklaminis pranešimas internete gali būti ilgą laiką, ir jo kaina nepriklauso nuo auditorijos fizinės buvimo vietos;
- plačios apipavidalinimo galimybės;
- patogus atnaujinimas;
- galimi reklamos apsikeitimai (nemokamas įdėjimas į kitų organizacijų svetaines, jei skelbiama jų reklama savojoje);
- nesudėtingas nukreipimas į tikslinę auditoriją (pvz., reklama įdedama į mokyklų interneto svetaines);
- galimybė išplėsti pranešimą elementariais navigaciniais veiksmais (naudojamos nuorodos į gilesnės informacijos lygmenis (pvz., ekspozicijos aprašymas, vykdomi projektai, muziejaus žemėlapis ir t.t.). Ne internetinėje erdvėje reklamos kaina dažniausiai priklauso nuo pranešimo apimtys);
- reklamos pasiekiamumas (pvz., Vokietijos turistui, planuo-



jančiam aplankyti Lietuvą, patogiau rasti informacijos apie muziejus internete, nei sekti užsienio valstybės spaudą);

■ privaloma finansinės paramos projektų veikla – informacijos sklaida apie paramos šaltinius. Internetinė reklama yra pigesnė nei užsakomasis straipsnis spaudoje, todėl sutaupyti pinigai gali būti panaudojami projektų rezultatams didinti.

Norint sukurti interneto reklamą, kuri būtų patraukli ir naudinga, nebūtina turėti profesionalo gebėjimų. Turint aiškiai suformuluotą pranešimo idėją ir kūrybingumo gali pakakti ir kompiuterinio raštingumo žinių. Reklama internete gali būti kuriama teksto redagavimo, prezentacijų, publikavimo programomis (jose gausu jau parengtų formų, šriftų, paveikslėlių). Tačiau reklama internete turi ir trūkumų. Nepaisant kasmet augančio interneto vartotojų skaičiaus, vykdomų kompiuterinio raštingumo visuomenės mokymų projektų, IT infrastruktūros plėtros, virtualių svetainių lankytojai yra gana diferencijuota grupė – tai daugiausia didžiųjų miestų dirbantys gyventojai. Todėl be tradicinių reklamos formų, tokių kaip spausdintinė reklama ar planuojamų renginių sąrašo išplatimas švietimo įstaigose, sunku pasiekti mažiau tikslingas auditorijas ir taip skatinti darnią kultūros plėtrą, mažinti socialinę informacinę atskirtį.

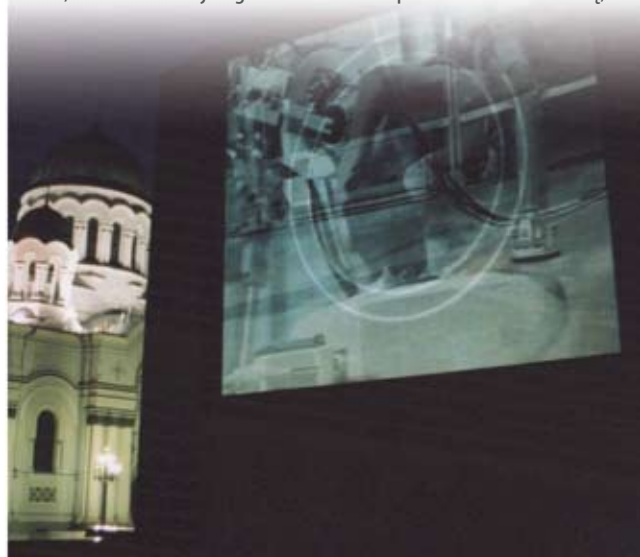
Aptarnavimas. Lojalumo kortelės

Kadangi vienas iš muziejų tikslų – šviesti ir mokyti visuomenę, siekiama, kad apsilankymas muziejuje nebūtų vienkartinis veiksmas. Kad lankytojas būtų ir savotiška muziejaus bendruomenės dalis, jis turi būti išskirtas iš masės palaikant tiesioginį ryšį ir taip skatinant tiek lankytojo lojalumą, tiek didinant muziejaus populiarumą. Šią užduotį galima vykdyti panaudojus lojalumo kortelių sistemą. Dažnai lojalumas suprantamas siaurąja prasme – momentinės nuolaidos suteikimas ar lankytojo pamaloninimas kitais būdais. Kadangi Lietuvos muziejams nėra svarbiausias uždavinys parduoti kuo daugiau bilietų, tad ir lankytojo pritraukimas neturėtų būti siejamas tik su nuolaidų sistema. Lojalumo kortelių sistema yra nemažas IT taikymo iššūkis, kadangi tokios paslaugos diegimas yra brangus ir ilgas procesas. Kita vertus, lojalumo kortelės gali muziejams suteikti labai svarbios informacijos apie lankytojų srautus, jų charakteristiką, fiksuoti operacijas. Tai itin tiksli ir patikima informacija rengiant laikotarpio ataskaitas ar vertinant

muziejų darbą. Nėra griežtai sukomplektuotos lojalumo kortelių sistemos funkcijos, todėl muziejai gali suformuluoti savus reikalavimus. IT galimybės leidžia sistemoms turėtojams administruoti, kaupti informaciją apie kortelių turėtojus, nesudėtingai juos informuoti aktualiais klausimais, apdoroti informaciją apie lankytojus, ją analizuoti, perduoti ir taip sutaupyti resursų siekiant nustatyti lankytojų poreikius ar reklamos aktualumą. Tinkamai įvertinus sistemos sąnaudas ir naudingumą bei racionaliai pagrindžiant poreikį, galima tikėtis sumažinti muziejaus investicijas įsigyjant tokio tipo IT paslaugas pasinaudojant tarptautiniais ir nacionaliniais finansinės paramos šaltiniais (pvz., Europos Sąjungos struktūrinių fondų parama).

Projektų inicijavimas ir vykdymas taip pat gali būti tobulinamas taikant informacines technologijas. Populiariausia programinio paketo dalis – *Microsoft Project* – skirta valdyti pagrindinius projektų elementus – laiką, kaštus ir užduotis. Šio įrankio sėkmingo valdymo įgūdžiai gali padėti sėkmingiau ir tiksliau planuoti bei įgyvendinti projektus. Tai itin aktualu prasidėjus naujam finansinės struktūrinės paramos Lietuvai etapui (2007–2013 metų Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa, sanglaudos skatinimo veiksmų programa), taip pat Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinių mechanizmų paramos programoms. Šie finansiniai šaltiniai numato galimybes teikti projektines paraiškas tokiems subjektams kaip muziejai ar jų asociacija. Remiantis Paramos fondo Europos socialinio fondo paramos agentūros atliktais tyrimais, per pastaruosius metus itin išaugo konsultantų paslaugų įkainiai, be to, ne visada galima užtikrinti konsultavimo (paraiškos pildymo, poreikių suformulavimo, projekto administravimo) kokybę. Praktika rodo, kad prie projekto sėkmės itin prisideda paramos gavėjo atstovų žinios ir įgūdžiai tinkamai valdyti ir vykdyti projekto veiklas nedeleguojant visos šios veiklos atitinkamas paslaugas teikiančiai organizacijai.

Kita projektų valdymo įrankio *Microsoft Project* paskirtis – kaupti ir sisteminti informaciją apie vykdomą projektą, rengti ataskaitas. Šios funkcijos aktualumą nusako tai, kad paskyrus muziejų darbuotoją dirbti projekto komandoje tenka derinti tiesiogines pareigas su atliekamomis projekto valdymo užduotimis. Įdiegus *Microsoft Project* pagrįstai galima tikėtis, kad darbuotojas galės racionaliau panaudoti darbo laiką, nes



vertinant, keičiant, prižiūrint projektą nereikės tos pačios informacijos įvesti kelis kartus, pačiam skaičiuoti ar braižyti grafikus.

Pagrindinės projektų valdymo įrankio funkcijos:

- Projekto rinkmenos kūrimas (veiklos planavimas, pradžios, pabaigos nustatymas, įtraukti aktualiausia informacija).

- Užduočių įtraukimas (numatoma projekto veikla ir jos detalizavimas, priskirimas, grupavimas. Pvz., užduotis „projekto viešinimas“ dar gali būti skirstoma į kelias veiklas: konferencijos organizavimas, lankstinukų maketavimas ir t.t., tačiau pati užduotis gali būti priskirta stambesnei projekto užduočių daliai, tarkim, „vykdymo veiklos paketas“ ar panašiai).

- Užduočių trukmės nustatymas (kiekviena užduotis trunka nustatytą laiką. Jei užduotis priklauso stambesnei užduočiai, pastarosios laikas nustatomas pačios programos). Užduočių trukmės įvertinimas itin patogus, jei numatomas projekto komandos nario darbo užmokesčio įkainio vienetas nurodomas toks pat kaip ir užduoties laiko vienetas (pvz., jei projekto vadovo darbas projekte vertinamas dirbtų valandų skaičiumi ir atskaitų rengimo trukmė taip pat nurodoma valandomis, galima suskaičiuoti užduočių, kurias vykdo projekto vadovas, trukmę – ji sutaps su vadovo darbui skiriamu laiku).

- Užduočių sujungimas (t.y. įtrauktų užduočių jungimas pagal vykdymo tvarką – ar vienos veiklos pabaiga nulemia kitos pradžia, ar vienos veiklos pradžia turi sutapti su kitos pradžia, ar priešingai – kelių veiklų pabaigos turi sutapti). Sujungus projekto veiklas į loginę grandinę galima tiksliai numatyti projekto trukmę, kartu ir atskirų veiklų bei už jas atsakingų asmenų darbo laiko sąnaudas. Visą projekto eigą galima vaizduoti net keliomis grafinėmis diagramomis, kurias itin lengva analizuoti projekto užsakovams, partneriams, rėmėjams ar kitiems suinteresuotiems asmenimis.

- Darbo, įrangos, medžiagos išteklių valdymas. T.y. tam tikrų išteklių priskyrimas konkrečiai užduočiai (pvz., „ataskaitų teikimui“ priskiriami tokie ištekliai kaip finansininko darbo užmokestis, kanceliarinių prekių kiekis, ryšio išlaidos ar pan.). Ši funkcija reikalinga norint tiksliai apskaičiuoti projekto biudžetą.

Kitos projekto valdymo įrankio funkcijos skirtos vertinant darbuotojų užimtumą (ar tam pačiam darbuotojui nėra priskiriama per daug ar per mažai užduočių, ar darbuotojas, dirbdamas nustatytą laiką, gali įvykdyti suplanuotas veiklas). Taip pat ne mažiau svarbi funkcija – projekto vykdymo sekimas, t.y., ar veiklos atliekamos laiku, ar ištekliai neviršinami, ar nereikia pakeitimų. Ir galiausiai – projekto informacijos pateikimo funkcija, kurios galimybės apima nuo užduočių grafiko spausdinimo iki ataskaitų pateikimo. Tai labai patogu norint išsamiai informuoti projekto priežiūros grupę apie projekto eigą, išlaidas ir atliktas veiklas tam tikru laikotarpiu, taip pat vertinant projekto veiklų intensyvumą atliekant pakeitimus.

IT pritaikymas muziejaus vidaus komunikacijoje

Kiekvienos organizacijos sėkmingo darbo pagrindas – tinkamas, efektyvus vidinės informacijos saugojimas ir dalinimasis. Tai pabrėžia visos šiuolaikinės struktūrų darbo kokybės valdymo teorijos. Informacijai saugoti efektyviai gali būti panaudotos elektroninės duomenų bazės. Jos gali būti kuriamos *Microsoft Excel*, *Microsoft Access* programinių paketų

pagrindu – priklausomai nuo organizacijos darbuotojų turimų įgūdžių ir „simpatijų“ vienam ar kitam IT įrankiui. Duomenų bazės gali būti naudojamos renkant ir sisteminant lankytojų informaciją, duomenis apie partnerius. Jei muziejus yra nedidelis, vietinės reikšmės, katalogų informacija taip pat pagal poreikius gali būtų perkeliama į sukurtas duomenų bazes. Labiausiai duomenų bazių patogumas pastebimas, kai organizacija teikia socialines paslaugas, t.y. „išeinamų“ resursų, tokių kaip išduodamų pažymėjimų už išklaustą paskaitą, parodų stendų suvestinė ar lektorių, gidų kontaktinė informacija. Ši galimybė ypač aktuali muziejuose, kuriuose dažna darbuotojų kaita. Naujo darbuotojo informavimas apie turimus muziejaus resursus, saugojimo vietą, kontaktinius kviestinių specialistų duomenis užtruks trumpiau, nes vidinė informacija saugoma ne vienoje vietoje, o yra prieinama pagal darbuotojų poreikius.

Kalbant apie IT pritaikymo galimybes muziejų vidaus komunikacijoje didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas įgūdžiams formuoti dirbant su *Microsoft Outlook* programiniu paketu. Pradinis ir pagrindinis šio IT įrankio uždavinys – elektroninių laiškų tvarkymas, siuntimas. Tačiau nuo paprastos el. pašto dėžutės *Microsoft Outlook* skiriasi plačiomis funkcijų taikymo galimybėmis. Pagrindinė jų – susitikimų organizavimas. Tarkim, derinant susitikimo laiką su kiekvienu darbuotoju užklausa išsiunčiama visiems vienu metu su prašymu patvirtinti nurodytą laiką. Patvirtinus siuntėjas gauna pranešimą, kad adresatai pritarė. Tada automatiškai susitikimo laikas ir trukmė išsaugoma siuntėjo bei adresatų darbo kalendoriuose. Artėjant susitikimo laikui kiekvienas susitikimo dalyvis automatiškai gauna priminimą. Ši funkcija turi galimybę siunčiant kvietimą nurodyti susitikimo temą, vietą, užduotis, persiųsti elektroninį dokumentą (pvz., dienotvarkę), taip pat atšaukimo ar koreguoti susitikimo laiką.

Organizuodamas susitikimą siuntėjas turėtų nepamiršti ir kitos *Microsoft Outlook* funkcijos – kitų darbuotojų kalendorių patikrinimo. Šios funkcijos esmė – susipažinti su kolegų dienotvarkėmis ir taip suderinti tinkamiausią laiką.

Ko gero, populiariausia *Outlook* funkcija – tai priminimų kūrimas ir valdymas, kurių patikimumas ir paprastumas gali formuoti tam tikrą darbo kultūrą. „Kiek negali aštrus protas, tiek gali bukas pieštukas“ – šis pasakymas geriausiai iliustruoja priminimų paskirtį. Šių dienų informacijos srautai sunkiai suvaldomi ir sutalpinami atmintyje. Darbuotojas, nors ir iš dalies lavina savo atmintį bandydamas prisiminti visas užduotis ar idėjas, tačiau kartu patiria nerimą dėl galimybės ką nors pamiršti. Todėl rekomenduojama kiekvieną užduotį, net asmeninio pobūdžio, įtraukti į *Outlook* kalendorių – artėjant užduoties įvykdymo laikui jis kelis kartus pakartos, primins apie veiklą. Pagrindiniai priminimų pranašumai:

- mažėja rizika pamiršti;
- mažina įtampą;
- padeda planuoti darbo laiką;
- padeda kurti darbo dienoraštį (galima peržiūrėti, išspausdinti planuojamas ar jau įvykdytas užduotis, patikrinti tam tikrų įvykių aplinkybes – tai darbo kalendoriaus elektroninis atitikmuo);
- padeda įvertinti darbo krūvį ir užimtumą.

Žvelgiant į IT panaudojimo galimybes pasaulinėje praktikoje didžiausias dėmesys skiriamas naujoms muziejų paslaugų vizuali-

zacijos formoms kurti. T.y., kibernetinės, imitacinės realybės erdvės, atkuriančios tam tikro laikotarpio ar vietovės aplinką, audioįrašų taikymas pristatant eksponatus, retų eksponatų, dokumentų, ypač knygų, skenavimas ir viešinimas (pvz., lankytojai gali „vartyti“ pirmąją bibliją vokiečių kalba prisiliesdami prie sensorinio ekrano, įmontuoto knygos pavidalo muliaže). Tokios formos neabejotinai pritraukia lankytojus ir kartu reikalauja nemažai investicijų. Norint tinkamai eksponuoti, dirbti su panašiais eksponatais reikia sukaupti nemažai IT taikymo ir naudojimo įgūdžių. Todėl Lietuvos muziejų asociacijos sprendimas pradėti populiarinti muziejus nuo mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo projekto yra savalaikis ir tikslingas.

Vienas sėkmingiausių kaimyninėse šalyse vykdomų projektų – tai Venspilio (Latvija) muziejaus modernizacijos projektas, apimančias anksčiau išvardytus tikslus – tai darbuotojų mokymai, socialinių paslaugų kokybės gerinimas, veiklos populiarinimas. Kaip ir Lietuva, taip ir Latvija siekia išsaugoti ir populiarinti nacionalinį kultūrinį savitumą muziejų veiklos plėtra. Ryškiausias tokios plėtros rezultatas

– nacionalinių muziejų (jų katalogų ir eksponatų) jungimas į bendrą tinklą, prieinamą ir atvirą vartotojams. Tokio projekto sėkmę lemia tai, kad katalogo ir eksponatų atnaujinimo, tvarkymo darbams nėra perkamos atskiros paslaugos, o šiuos darbus atlieka patys muziejų išmokyti darbuotojai. Tokiu būdu racionaliai panaudojamos laiko, finansų sąnaudos, kadangi nereikia formuluoti ir teikti paslaugų vykdytojams eksponatų bei dokumentų tvarkymo užduočių su jų aprašymais.

Apibendrinant IT panaudojimo galimybių muziejų veikloje apžvalgą galima tik dar kartą patvirtinti IT mokymų ir kvalifikacijos kėlimo svarbą siekiant sėkmingai įgyvendinti muziejų strategiją. Tačiau nereikėtų pamiršti ir IT, padedančių formuoti darnų muziejūninkų kolektyvą, malonią darbinę aplinką, taikymo, tarkim, el. paštu nusiųsti kolegai jo mėgstamą dainą ar spalvingą priminimą su linkėjimais „Sėkmės mokymuose ir darbuose!“

Dr. Rimvydas Laužikas, Vilniaus universiteto komunikacijos fakultetas

Skaitmeninių duomenų saugojimas muziejuose

Skaitmeninės technologijos: samprata ir taikymo galimybės

Šiuolaikinę muziejūninkystės situaciją koreguoja pastaraisiais dešimtmečiais išplėtotos skaitmeninės technologijos¹, kurios pamažu apima visas žmogaus gyvenimo sritis. Šios technologijos suteikia naujų komunikacijos galimybių, taip pat galimybių kurti naujus eksponatų dokumentavimo, saugojimo, tyrimo metodus ir praktinės veiklos modelius. Tačiau kartu skaitmeninės technologijos skatina šių laikų žinių visuomenės krizę, pasireiškiančią vis labiau didėjančiu neatitikimu tarp informacijos kiekio ir žmogaus galimybių ją aprėpti.

Skaitmeninių technologijų atsiradimas ir plėtra iš esmės keičia kultūros paveldo kaupimo, saugojimo, apskaitos, tyrimo bei informacijos apie kultūros paveldą sklaidos procesus. Kartu keičiasi kultūros paveldo apsaugos institucijų (muziejų, archyvų, bibliotekų, kitų kultūros paveldo dokumentavimo, tyrimu, konservavimu, restauravimu bei informacijos apie kultūros paveldo sklaidą užsiimančių valstybinių bei nevyriausybinų organizacijų) vaidmuo šiuose procesuose, visuomenės požiūris į kultūros paveldą ir jį globojančias institucijas. Vis daugiau kalbama apie šių institucijų bendradarbiavimą².

Visi šie pasikeitimai yra tarsi naujas iššūkis tradiciškai nusistovėjusioms mokslo, kultūros paveldo tyrimo ir paveldosaugos metodams bei struktūroms. Tai ypač ryšku praktinėje muziejų veikloje. Šių laikų muziejus suvokiamas kaip institucija, kurios tikslas – sistemingas tam tikrų tikrovės daiktų išskyrimas, rinkimas, saugojimas ir tolesnis panaudojimas kultūroje. Šiuolaikinis muziejus yra individuali mokslinio švietėjiško pobūdžio institucija. Jis nedubliuoja institutų, universitetų, mokyklų, bibliotekų ar popkultūros centrų. Muziejaus tikslas – tapti išskirtine, prestižine institucija, formuojančia universalias visuomeni-

nes idėjas (etines, estetiškes ir t.t.) bei idealų, idėjų ir vertybių atpažinimo kriterijus. Tokių muziejaus tikslų kėlimas glaudžiai siejamas su žinių visuomenės plėtra³ ir muziejaus vieta tokios visuomenės struktūroje⁴. Galime teigti, kad dabarties Lietuvos muziejuose yra problemiška situacija, kai rezultatai, pasiekti nenaudojant skaitmeninių technologijų, nebetenkina, o ankstesni uždavinių sprendimo būdai (be skaitmeninių technologijų) ne visai atitinka naujas sąlygas. Spręsti problemą skatina visuomenės poreikiai, muziejaus, kaip institucijos, poreikiai.

Skaitmeninimas (angl. – *digitization*) – tai duomenų konvertavimas į skaitmeninį formatą. Skaitmeninant iš esmės vyksta du skirtingi procesai:

- tikrovės duomenų fiksavimas skaitmeniniu formatu (vadinamieji *born digital* dokumentai);
- analoginiu būdu sukauptos informacijos apie tikrovės objektus vertimas skaitmenine (vadinamieji *digitized* dokumentai).

Abiem atvejais gautas rezultatas – skaitmeninė informacija (angl. – *digital information*) – kompiuteriui suprantama dvinare forma saugoma informacija, kuri išsaugoma kaip skaitmeninis dokumentas. Svarbu pažymėti, kad skaitmeninis dokumentas yra ne tas pats kas elektroninis dokumentas, nes skaitmeninis dokumentas kuriamas, tvarkomas ir saugomas tik kompiuterinėmis priemonėmis. Atsižvelgiant į tai, kad muziejuose saugotini skaitmeniniai dokumentai gali būti labai skirtingi, ir į galimas įvairialypes atminties institucijų (muziejų, bibliotekų, archyvų) sąsajas skaitmeninimo veikloje, šiame straipsnyje vertosime skaitmeninio dokumento sąvoką.

Svarbiausi skaitmeninimo tikslai yra šie:

- Dokumentavimas ir valdymas – aukštos kokybės, profesionalių, lengvai valdomų mokslinės informacijos sistemų kūrimas; duomenų

standartizavimas; medžiagos fiksavimo šablonų kūrimas ir platinimas; lauko tyrimų skaitmeninis dokumentavimas; paveldo valdymas ir žalingų veiksnių modeliavimas.

■ Tyrimai – naujų mokslinės informacijos valdymo standartų ir metodų kūrimas ir naudojimas; statiškos informacijos bei erdviųjų ir laiko procesų kiekybinė ir kokybinė analizė.

■ Komunikacija – bendradarbiavimo tarp mokslinių institucijų, švietimo institucijų, muziejų, archyvų, paveldosaugos struktūrų bei bibliotekų skatinimas ir bendrų sistemų rengimas; efektyvios informacijos sklaidos ir prieinamumo užtikrinimas; efektyvių paieškos sistemų kūrimas; skaitmeninė leidyba.

Skaitmeninimo pranašumai:

■ galima viena forma pateikti visus kultūros paveldo objekto aspektus;

■ didelės duomenų mobilumo galimybės;

■ skaitmeninės laikmenos yra ilgaamžės ir atsparios fizinės aplinkos poveikiams;

■ didelis informacijos kiekis fiziškai užima mažai vietos;

■ kopijuojant išsaugoma visa pirminės informacijos kokybė;

■ paprastesnis dokumentų atsiradimo, judėjimo, realizacijos

valdymas;

■ aukštesnis darbų reglamentavimo ir standartizacijos lygis;

■ žmonių resursų, skirtų procesams administruoti, taupymas;

■ biurokratinių procesų supaprastinimas ir pagreitinimas;

■ procesų kontrolės didėjimas;

■ greitas antrinių dokumentų (jau esamų dokumentų pagrindu)

kūrimas;

■ galimybė daugeliui vartotojų tuo pat metu dirbti su tuo pačiu dokumentu;

■ aukštesnis dokumentų saugumo (nuo praradimo, sugadinimo)

lygis;

■ dokumentų paieškos laiko trumpėjimas;

■ efektyvi esminės informacijos prieiga;

■ kūrybiškumo ir inovacijų gerinimas;

■ nuotolinis darbas;

■ įvairių formų dokumentų prieinamumas (tekstai, foto, vaizdo

ir t.t.);

■ didesnė diferenciacija pagal lankytojų poreikius.

Tačiau turime prisiminti, kad skaitmeninimas tai ne duomenų kopijavimas, o jų perkodavimas į kitą duomenų sistemą (originalas tai ne tas pats kas skaitmeninis dokumentas). Skaitmeninant analoginė sistema virsta diskretine sistema (perkodavimas, metaduomenys – kuo tikslesnis formos ir turinio (pvz., įrašai) perkėlimas). Dėl to struktūravimo lygis didėja, tačiau neišvengiamai atsiranda duomenų praradimas.

Duomenų, skirtų skaitmenuoti, atranka

Tiek skaitmenindami, tiek kaupdami skaitmeninius dokumentus turime susitaikyti su realybe – visko nesuskaitmeninsi ir visko nesukaupsi. Todėl būtina atrinkti dokumentus. Atranka vadinamas dokumento vertės, apimties, tipo, išliekamumo, saugojimo galimybių kriterijų sukūrimo ir plėtos procesas bei dokumentų atranka remiantis sukurtais kriterijais. Atranka ypač svarbi skaitmeninant muziejų rinkinius ir mu-

ziejuose kaupiant skaitmeninius dokumentus. Pažymėtina, kad žemiau pateikiami kriterijai turi būti kompleksiški taikomi. Dokumentų atrankai muziejuje rekomenduojama taikyti šiuos kriterijus⁵:

■ rinkinį kuriančios organizacijos profilis (muziejuose jį galima apibrėžti iš esmės dviem prasmėmis: geografinė (nacionalinis, respublikinis, apskrities, savivaldybės) ir temine (dailės, gamtos, technikos, regioninis, memorialinis ir kt.);

■ kuriamo rinkinio tematika;

■ dokumento informatyvumas (dokumentu perduodamos informacijos mokslinis, kultūrinis ar kt. reikšmingumas);

■ dokumento retumas (rekomenduojama kaupti itin retus, unikalius dokumentus);

■ dokumento dažnumas (ne mažiau nei reti gali būti įdomūs tipiniai laikotarpį atspindintys dokumentai);

■ dokumento amžius (organizacijos nustatytas kriterijus, pvz., skaitmeninami visi iki 1800 m. sukurti bažnytiniai dokumentai);

■ dokumento memoriališkumas (sąsajos su istoriniais įvykiais, asmenybėmis);

■ dokumento intelektualumas (dokumento intelektualinis turinys, pvz., sukurti du literatūros kūriniai apie Barborą Radvilaitę – J. Grušo ir E. Malūko, jų intelektualinis turinys skiriasi);

■ dokumento estetiškumas;

■ dokumento medžiaga (pvz., skaitmeninami visi pergamentai, nepriklausomai nuo kitų atrankos kriterijų);

■ dokumento sukūrimo technika (pvz., galime kaupti tik skaitmenintus rankraščius, o nekaupti tekstų, rinktų kompiuteriu);

■ dokumento išlikimo lygis (kuo prastesnis išlikimo lygis, tuo labiau verta saugoti);

■ muziejaus lankytojų poreikiai;

Skaitmeninių dokumentų autorių teisių problema

Skaitmeninių dokumentų autorių teisių užtikrinimas yra didelė problema, su kuria susiduria

visos atminties institucijos. Viena vertus, skaitmeniniai dokumentai labai lengvai kopijuojami (pvz., viename kompaktiniame diske telpa iki 40 000 spausdinto teksto lapų). Kita vertus, draudimas naudotis skaitmeniniais dokumentais prieštarauja vienai svarbiausių muziejų funkcijų – paveldo naudojimui šiuolaikinėje kultūroje, jo pristatymu visuomenėje. Padėtį dar labiau sunkina muziejų nekomercinė paskirtis ir iš to atsirandanti materialinė padėtis, nesuteikianti galimybių mokėti autoriams atitinkamus honorarus už jų kūrinių panaudojimą. Autorių teisių problema muziejuje apima šiuos aspektus:

■ intelektualinės nuosavybės turtinės ir neturtinės teisės;

■ moralinės autoriaus teisės į kūrinį;

■ asmenų privatumo ir konfidencialumo apsauga;

■ teisių valdymo muziejuose praktiniai aspektai.

Intelektinės nuosavybės turtinės ir neturtinės teisės aptariamoms LR Autorių teisių ir gretutinių teisių įstatyme. Pažymėtina, kad skaitmeninis dokumentas gali turėti net trigubą autorystę:

■ pirminio dokumento kūrėjo (knygos, fotografijos, rankraščio);

■ antrinio dokumento kūrėjo (vertimo, anotacijos, adaptavimo, referavimo, aranžuotės);

■ skaitmeninio dokumento ar duomenų bazės kūrėjo.

Moralinės autoriaus teisės į kūrinį apima autoriaus asmenybės raiškos, reputacijos apsaugą, muziejaus lankytojų teisę identifikuoti kūrinio autorystę, apsaugą nuo manipuliacijų autoriaus kūriniais. Tai svarbu skaitmeniniams dokumentams, kurie gali būti lengvai keičiami ar jungiami tarpusavyje. Pvz., skaitmeninės fotonuotraukos kontrasto ar spalvų balanso keitimas be autoriaus sutikimo ar skaitmeninės fotografijos panaudojimas koliaže be autoriaus sutikimo pažeidžia jo moralines teises.

Asmenų privatumo bei konfidencialumo apsauga reglamentuojama LR Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatyme. Teisių valdymo muziejuose praktinius aspektus (įskaitant ir mokesčius už muziejuje saugomų dokumentų naudojimą, kopijavimą ir pan.) reglamentuoja muziejų vidaus tvarkos taisyklės, kurios turi remtis anksčiau minėtais įstatymais. Turi būti apmąstoma licencijavimo strategija.

Skaitmeninių duomenų formatai. DPI, glaudinimas

Priimant saugoti muziejuose skaitmeninius dokumentus ir skaitmeninant muziejų rinkinius ypač svarbu tinkamai pasirinkti dokumento formatą, parametrus, glaudinimą. Iš viso yra daugiau kaip 100 grafinių bylų formatų. Dar yra vaizdo ir garso formatai. Be to, dauguma taikomųjų programų turi savo formatus. Populiariausi grafinių dokumentų (fotonuotraukos, brėžiniai) formatai yra TIFF, BMP, GIF, JPEG, PNG. Dar galimos RAW bylos – visiškai „žalias“ fotoaparatu užfiksuotas neapdorotas vaizdas tiesiai iš matricos. Populiariausi vaizdo ir garso formatai yra WAVE (WAV), CDA, MP3, AVI, MPEG, MOV, RM.

Muziejuose priimamų saugoti ir muziejuose kuriamų skaitmeninių dokumentų rekomenduojami formatai:

Duomenų tipas	Saugojimo formatai
Brėžiniai	Neglaudintas TIFF, CGM.
CAD duomenys	DXF, DWG, DWF, CGM.
Duomenų bazės	Reliacinės, objektinės DB.
Fotonuotraukos, iliustracijos	Neglaudintas TIFF, JPG.
Garso medžiaga	MP3, MPEG, VAV.
GIS duomenys	Shapefile.
Lentelės	Tab delimited text file.
Tekstai	RTF, PDF.
Vaizdo medžiaga	MPEG, AVI, VOB.
Virtualiosios realybės bylos	VRML

Be to, rekomenduojama, kad priimamų saugoti muziejuje fotonuotraukų dpi turi būti ne mažesnė kaip 300, o fizinis formatas ne mažesnis kaip 4,5 X 6 cm (jei tai – skenuotas dokumentas, mastelis 1 : 1, lyginant su originalu). Jei skaitmenines fotonuotraukas publikuojame internete, rekomenduotini trys vaizdų lygiai:

- 1 : 1 su originalu, ne mažiau 300 dpi (muziejuje saugomas skaitmeninis dokumentas);
- 1 : 1 su originalu arba mažiau, 100 dpi (internetu pasiekiamas visas skaitmeninis dokumentas);
- 1 : 5 su originalu, 72–100 dpi (nuoroda į internetu pasiekiamą dokumentą pateikiama tinklapyje).

Muziejuje saugodami didelius skaitmeninių dokumentų kiekius ar norėdami skaitmeninius dokumentus perduoti internetu

neišvengiamai susidursime su jų glaudinimo poreikiais. Paprastai glaudinama mažinant dpi, spalvų skaičių, fizinius matmenis, taip pat naudojant archyvavimo programas (pvz., WinRAR, WinZIP) ar keičiant dokumento formatą. Be jau anksčiau minėtų glaudintų formatų (TIFF, GIF, JPEG), galimos ir tobulesnės glaudinimo technologijos – jas taikant glaudinamos didelės apimties bylos iš esmės neprarandant kokybės. Tai DivX, DjVu, MrSid technologijos.

Skaitmeninių duomenų laikmenos, jų pasirinkimo, įrašymo ir saugojimo reikalavimai

Sukurta daug įvairių skaitmeninių duomenų laikmenų. Jos skiriasi:

- Informacijos įrašymo technologija:
 - magnetinės laikmenos (minkštieji (Floppy) 3,5" diskai, magneoptiniai diskai, skaitmeninė linijinė juosta (Digital Linear Tape DLT), ultrium linijinė atviroji juosta (Ultrium Linear Tape Open LTO), magnetinės DVD vaizdo juostos ir kt.), šios laikmenos labiausiai pažeidžiamos magnetinių laukų;
 - optinės laikmenos (CD, DVD, Blue Ray ir kt. diskai), šios laikmenos labiausiai pažeidžiamos fiziškai (subraižymas) ir dėl dažų sluoksnio, kuriame lazeriu išdeginama informacija, degradacijos;
 - mikrochemų pagrindu sukurtos laikmenos (USB raktai, Micro Flash ir kt. diskai), šios laikmenos labiausiai pažeidžiamos sutrenkus.
 - Talpa.
 - Ilgaamžiškumu.
 - Atsparumu neigiamoms mikroklimato sąlygoms.

Muziejų darbuotojams parenkant, įrašant ir prižiūrint laikmenas ilgai saugoti skaitmeninius dokumentų reikėtų laikytis šių rekomendacijų:

- geriau naudoti DVD nei CD;
- įrašinėjant dokumentus optimalus įrašymo greitis 1/6 max galimo įrašymo greičio;
- geriau, kad optinėje laikmenoje nebūtų naudota cianino dažų – jie trumpalaikiai, verčiau rinktis laikmenas, pagamintas su azo ar ftalocianiniais dažais;
 - geriau naudoti R nei RW diskus, nes RW diskai labiau skirti trumpai saugoti ir perkelti duomenis;
 - geriau naudoti DVD+R nei DVD–R, DVD+R technologija skiriasi defektų valdymu;
 - geriau naudoti brangesnius žinomų, patikimų gamintojų diskus nei pigesnius nežinomų gamintojų diskus;
 - įrašant ir saugant laikmenas vengti fizinio pažeidimo (subraižymo);
 - įrašymo ir saugojimo patalpose saugoti laikmenas nuo dūmų, dulkių ir drėgmės;
 - magnetines laikmenas saugoti nuo magnetinių laukų;
 - taikyti disko aklimatizaciją (12–24 val.) prieš naudojant (ypač jei disko laikymo sąlygos gerokai skiriasi nuo esančių įrašymo patalpoje);
 - įrašinėti naudojant tik patikimą žinomų gamintojų techninę ir programinę įrangą;
 - įrašant būtina naudoti programinę įrangą, kuri atlieka ir įrašytų

Kurkime ateities muziejų drauge!

duomenų patikrą (Data Verification);

- įrašinėti monosesijinio proceso metu;
- parenkant laikmenas tikrinti jų atitikimą ISO standartams;
- įrašyti naujus ar perrašyti jau anksčiau saugomus duomenis į moderniausias laikmenas moderniausia technine ir programine įranga;
- laikmenas transportuoti nesuspaustus tvirtose dėžėse, saugoti nuo kritimų;
- ant stalo laikmenas dėti gerąja puse į viršų;
- ant laikmenų nerašyti flomasteriais, žymekliais ir kt. priemonėmis;
- ilgalaikiam saugojimui įsigyti laikmenų atskiruose plastikiniuose dėkluose, o ne popieriniuose vokuose ar dėžutėse, kur vienu metu saugomos kelios laikmenos;
- spintose laikmenas laikyti vertikaliai;

Duomenys apie laikmenų ilgalaikiškumo parametrus pateikiami lentelėje.

Laikmena	Drėgmės ir temperatūros režimas				
	25RH 10°C	30RH 15°C	40RH 20°C	50RH 25°C	50RH 28°C
D3 magnetinė juosta	50 metų	25 metai	15 metų	3 metai	1 metai
DLT magnetinės juostos kasetė	75 metai	40 metų	15 metų	3 metai	1 metai
CD/DVD	75 metai	40 metų	20 metų	10 metų	2 metai
CD-ROM	30 metų	15 metų	3 metai	9 mėnesiai	3 mėnesiai

Laikmenų mikroklimato reikalavimai pateikiami lentelėje:

Laikmena	Darbo aplinka	Transportavimas	Ilgalaikis saugojimas
Magnetinės juostos (DAT ir kt.)	18 to 24°C 45 to 55% RH	5 to 32°C 5 to 80% RH	18 to 22°C 35 to 45% RH
Magnetinių juostų kasetės (DLT, LTO)	10 to 45°C 20 to 80% RH	5 to 45°C 20 to 80% RH	18 to 22°C 35 to 45% RH
DVD-R, CD-R	10 to 50°C 10 to 80% RH	-10 to 50°C 5 to 90% RH	18 to 22°C 35 to 45% RH

Skaitmeninių dokumentų inventorinimas ir apskaita, aprašymas metaduomenimis

Saugoti muziejuose skaitmeniniai dokumentai priimami tik įrašyti į DVD+R diskus. Tuo atveju, jei duomenys gaunami kitokiomis laikmenomis, jie muziejuje turi būti kopijuojami į DVD+R diskus.

Skaitmeniniai dokumentai traktuojami, inventorinami, apskaitomi ir aprašomi taip pat, kaip ir kiti eksponatai, nes skaitmeninė technologija pirmiausia susijusi su laikmenos pasikeitimu, tačiau ji nekeičia dokumento esmės. Taigi skaitmeniniai dokumentai, kaip ir kiti eksponatai, aprašomi pagal galiojančių Rinkinių apskaitos instrukcijų reikalavimus. T.y. skaitmeninę fotonuotrauką turime aprašyti taip pat, kaip ir įprastą negatyvą, skaitmeninį tekstą – kaip rankraštį ant popieriaus spausdintą tekstą ir t.t. Tokiu būdu muziejinis eksponatas bus ne DVD diskas, o jame esančios fotonuotraukos (nesvarbu, kiek jų būtų įrašyta viename diske). Skaitmeninės laikmenos žymimos ant dėžučių. Disko dėžutėje turi būti surašyti jame saugomų nuotraukų pirminės apskaitos ir inventoriniai numeriai.

Skaitmeninių duomenų saugojimas, kokybės kontrolė

Skaitmeninių dokumentų saugojimo tikslas – apsaugoti laikmenose ar tinkle esančius duomenis ir informaciją nuo nesankcionuoto vartojimo, keitimo, šalinimo, prieigos, sugadinimo, sunykimo. Svarbiausi rizikos šaltiniai yra šie:

- žmogiškieji – programišiai, nepatyrę vartotojai, nekvalifikuota personalo veikla;
- techniniai – techninės, programinės įrangos sutrikimai, ryšio kanalų sutrikimai, žalinga programinė įranga (virusai, vabalai, trojos arkliai...), techninės ir programinės įrangos bei laikmenų senėjimas;
- fiziniai – ugnis, vanduo, gamtos jėgos, mikroklimatas.

Muziejinėje veikloje galime skirti tris svarbiausius požiūrius į skaitmeninių dokumentų saugojimą: prevencinis požiūris, konservacinis požiūris ir restauracinis požiūris. Prevencinis požiūris orientuotas į kokybės kontrolę, apsauga nuo fizinio, cheminio, biologinio sunaikinimo,

aplinkos sąlygų (mikroklimato) kontrolę. Konservacinis požiūris apima chemines, fizines, programines, technines aktyvias priemones

bei veiklas, pratęsiančias skaitmeninės informacijos išlikimą; reagavimą į techninių ir programinių priemonių kaitą; saugojimo strategijas. Svarbiausios skaitmeninės informacijos konservacinio saugojimo strategijos yra šios:

- migravimas – siekiama išsaugoti intelektualinį turinį; duomenys ir informacija nauja programine įranga reguliariai kopijuojami į naujas laikmenas (rekomenduojama tai daryti kas 10–15 metų);
- reformatavimas – duomenys ir informacija kopijuojami į kitas laikmenas keičiant dokumentų formatus;
- atnaujinimas – duomenys ir informacija kopijuojami į tokias pat laikmenas nekeičiant dokumentų formatų;
- emuliacija – naujoje techninėje ir programinėje įrangoje kuriamos posistemės, galinčios suprasti ir senoviškai įrašytą informaciją;
- technologinis konservavimas – kol institucijoje saugomi „senoviški“ duomenys, tol saugoma ir „senoviška“ techninė bei programinė įranga;
- sąsajos su standartais – informacija siejama su ilgalaikiais atvirais standartais, o ne su konkrečia technine ir programine įranga;

■ abipusis suderinamumas – nepriklausomai nuo to, ar duomenų laikmenos, formatai ir kt. atnaujinti, išsaugoma galimybė naudotis ir „senoviškais“ duomenimis;

■ konvertavimas į stabilų analoginį formatą.

Restauracinis požiūris apima veiklą ir technines bei programines priemones, leidžiančias perskaityti „pražuvusius“ duomenis. Šį darbą geriausia patikėti specialistams.

IŠNAŠOS

¹ Angl. digital – elektronikoje bei kompiuterijoje šis terminas reiškia „užkoduotas skaitmenimis“. Skaitmeninės sistemos naudoja dvinarės informacijos kodavimo, gavimo bei perdavimo formas. Šiame skyriuje žodis „skaitmeninis“ vartojamas apibūdinti duomenis, sukurtus naudojant skaitmeninę kodavimo technologiją bei techninę ir programinę įrangą, skirtą darbui su skaitmeniniais duomenimis.

² Yra labai rimtų teorinių bandymų apibendrinti muziejų, bibliotekų ir archyvų veiklą vienu „atminties institucijų“ terminu su iš to kylančiomis bendros veiklos galimybėmis.

³ Žinių visuomenė įvairiai apibūdinama labai įvairiai, dažniausiai išskiriant kelis pagrindinius aspektus: technologinius (įranga, programos), ekonominius (įrangos kaina), profesinius (gebėjimas dirbti su įranga), geografinius (ryšių galimybė), kultūrinius (informacinės technologijos kultūroje), politinius (valstybės politika: įstatymų leidyba, reguliavimas, infrastruktūros plėtra). Europos Sąjungoje žinių visuomenės terminas vartojamas siekiant apibūdinti ekonominius ir socialinius pokyčius, kuriuos sukelia naujosios technologijos. Pagal kitą apibrėžimą: žinių visuomenė – tai labai koncentruota sąvoka. Pagrindiniai jos bruožai: išplėtotą informacinę infrastruktūrą, kuri apima telekomunikacijas, kompiuterių tinklus, duomenų bazes, informacines sistemas, šių sričių teisinius aktus ir standartus, priemones, kuriančias ir prižiūrinčias institucijas, specialistus, piliečių mokėjimą naudotis moderniomis informacijos technologijų priemonėmis.

⁴ Apie muziejaus vietą žinių visuomenėje galime kalbėti dviem pagrindiniais aspektais: skaitmeninių technologijų panaudojimo muziejuose, kaip priemonių įgyvendinant pagrindinius muziejaus tikslus ir muziejaus vietos žinių visuomenėje aspektu. Skaitmeninių technologijų panaudojimas muziejuose pagal idealų modelį turi apimti šias sritis: elektroninis katalogavimas – pagrindinė muziejaus duomenų bazė (ją sudaro: 1) pirminis aprašas, 2) pilnas aprašas su iliustracija, 3) mokslinis aprašas (tyrimai, analogijos, bibliografija ir kt.); eksponatų konservavimo ir restauravimo DB (kartu ir specializuotų tyrimų – cheminių, fizikinių ir kt. – duomenys); edukacinė veikla, rinkinių prezentavimas, informacinis servisas (muziejus internete, sensoriniai ekranai ekspozicijoje, CD, kompiuteriniai žaidimai ir t.t.); leidyba, publikacijos ekspozicijų grafines apipavidalinimas; finansai ir administracija (MS Office/Open office paketai); pastatų ir rinkinių saugumas, mikroklimato kontrolė. Muziejaus vietos informacinėje visuomenėje galime ieškoti atsižvelgdami į esamą teisinę bazę. ES informacijos visuomenės strategijos prioritetai yra šie: pagerinti priėjimą prie informacijos; stiprinti demokratiją ir socialinį teisingumą; propaguoti įdarbinimą ir ilgalaikį mokymąsi; stiprinti ES ekonomikos galimybes pasiekti aukštą ir stabilų augimą ir naujų darbo vietų kūrimą; siekti vienodų vyrų ir moterų galimybių ir jas stiprinti; propaguoti solidarumą bei remti žmones su negalia; gerinti viešosios administracijos kokybę ir efektyvumą. Šiame kontekste muziejai tampa ir informacijos centrais.

⁵ Kriterijai iš dalies paremti Švedijos šiuolaikinio paveldo išsaugojimo SAMDOK rekomendacijomis.

NAUDOTA LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. A Canadian Museum's Guide to Developing a Licensing Strategy [online]. The Canadian Heritage Information Network (CHIN), 2004. Available http://www.chin.gc.ca/English/Intellectual_Property/Guide_Developing/index.html
2. AHDS Case Studies. [interaktyvus]. Arts and Humanities Data Service (AHDS). London, United Kingdom: 2003 [žiūrėta: 2004 m. rugsėjo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ahds.ac.uk/creating/case-studies/index.htm>>.
3. An Audit Checklist for the Certification of Trusted Digital Repositories. [online]. Research Library Group; National Archives and Records Administration. 2005 [retrieved 18 June 2006]. Available <http://www.rlg.org/en/pdfs/rlgnara-repositorieschecklist.pdf>
4. BEAGRIE, Neil; GREENSTEIN, Daniel. A Strategic Policy Framework for Creating and Preserving Digital Collections [online]. 1998 [retrieved 19 July 2006]. Available <http://www.ukoln.ac.uk/services/papers/bl/framework/framework.html>
5. BEAGRIE, Neil; JONES, Maggie. Preservation management of digital materials [online]. Digital preservation coalition. 2006. [retrieved 13 June 2006]. Available <http://www.dpconline.org/graphics/handbook/reviews.html>
6. Business models for digital preservation [online]. ERPANET. 20-22 February 2004 [retrieved 18 July 2006]. Available http://www.ermanet.org/events/2004/amsterdam/Amsterdam_Report.pdf
7. Capture Your Collections. In A Guide for Managers Planning and Implementing Digitization Projects [online]. The Canadian Heritage Information Network (CHIN). 2002 [retrieved 15 June 2006]. Available http://www.chin.gc.ca/English/Digital_Content/Managers_Guide/#issues
8. COHEN, Daniel J.; ROSENZWEIG, Roy. Digital history: a guide to gathering, preserving, and presenting past on the web [online]. 2005 [retrieved 7 July 2006]. Available <http://chnm.gmu.edu/digitalhistory/>
9. Comparison of methods & costs of digital preservation [online]. London: British Library Research and Innovation Centre, 1998 [retrieved 12 June 2006]. Available http://www.ukoln.ac.uk/services/elib/papers/tavistock/hendley/hendley.html#_Toc422714260
10. CONWAY, Paul. Preservation in the digital world [online]. March 1996. [retrieved July 6 2006]. Available <http://www.clir.org/pubs/reports/conway2/>
11. Costs of digital preservation [online]. Hague, 2005 [retrieved 27 June 2006]. Available <http://www.digitaleduurzaamheid.nl/bibliotheek/docs/CoDPv1.pdf>.
12. Digital preservation. In Good practice guide for developers of cultural heritage web services [online]. January 2005. [retrieved 15 June 2006]. Available <http://www.ukoln.ac.uk/interop-focus/gpg/Preservation/#Technicallstrategies>
13. Digital recordkeeping: Guidelines for creating, managing and preserving digital records [online]. National archives of Australia. May 2004. ISBN 1-920807-08-X. [retrieved 16 June 2006.] Available <http://www.naa.gov.au/recordkeeping/er/guidelines/DigitalRecordkeeping.pdf>
14. DUNNING, Alastair. Copyright and Other Rights Issues in Digitisation [online]. Arts and Humanities Data Service (AHDS), 2006 [retrieved 19 July 2006]. Available <http://ahds.ac.uk/creating/information-papers/copyright-introduction/>
15. GLOSIENE, Audrone.; MANŽUCH, Zinaida. Skaitmeninio ir skaitmeninto paveldo valdymo strategijos atminties institucijose. Iš Informacijos mokslai. Vilnius: VU leidykla, 2003, t. 25, p. 26–39.
16. Guidelines for the Preservation of Digital Heritage [online]. The International Centre for Information Management Systems and Services (ICIMSS). 2005 [retrieved 21 June 2006]. Available http://www.icimss.edu.pl/en/Publishing_house/index.php?id=07#top
17. Guidelines for the preservation of digital heritage. UNESCO. Prepared by the National Library of Australia [online]. 2003. [retrieved 13 June 2006]. Available <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001300/130071e.pdf>

18. HEDSTROM, Margaret. Digital preservation research agenda. In The state of digital preservation: an international perspective [online]. 2002 [retrieved 6 July 2006]. Available <http://www.clir.org/pubs/reports/pub107/pub107.pdf>
19. HIRTLE, Peter B. Archival authenticity in a digital age. In Authenticity in a digital environment [online]. May 2000. [retrieved 13 June 2006]. Available <http://www.clir.org/pubs/reports/pub92/contents.html>
20. HODGE, Gail; FRANGAKIS, Evelyn. Digital preservation and permanent access to digital information: the state of the practice [online]. April 2004 [retrieved on 8 July 2006]. Available http://cendi.dtic.mil/publications/04-3dig_preserv.pdf
21. Invest to save [online]. Report and recommendations of DELOS-NSF working group on digital archiving and preservation. 2003 [retrieved 14 July 2006]. Available <http://delos-noe.iei.pi.cnr.it/activities/internationalforum/Joint-WGs/digitalarchiving/Digitalarchiving.pdf>
22. Museum Handbook [online]. National Park Service Museum Management Program. 2000 [retrieved 19 June 2006]. Available <http://www.cr.nps.gov/museum/publications/handbook.html>
23. Preservation metadata for digital objects: A review of the state of the art [online]. OCLC/RLG working group on preservation metadata. January 2001. [retrieved 6 June 2006]. Available http://www.oclc.org/research/projects/pmwg/presmeta_wp.pdf
24. Preserving our digital heritage. Part 1 [online]. Plan for the national digital information infrastructure and preservation program. October 2002 [retrieved 19 July 2006]. Available http://www.digitalpreservation.gov/about/ndiipp_plan.pdf
25. Quality Assurance Handbook [online]. QA Focus team at UKOLN and AHDS. 2005 [retrieved 19 June 2006]. Available <http://www.glos.ac.uk/quality/qahandbook/index.cfm>
26. ROSS, Seamus; MCHUGH, Andrew. Audit and certification of digital repositories: creating a mandate for the Digital Curation Centre (DCC). In RLG DigiNews [online]. 15 October 2005 [retrieved 19 July 2006]. Available http://www.rlg.org/en/page.php?Page_ID=20793#article1
27. ROTHENBERG, Jeff. Preserving authentic digital information. In Authenticity in a digital environment [online]. May 2000. Retrieved 13 June 2006. Available <http://www.clir.org/pubs/reports/pub92/contents.html>
28. SAMDOK - museerna och samtiden. [interaktyvus]. Stockholm, Sweden: Nordiska museet, 2005 [žiūrėta 2003 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.museif.a.se/svenskamuseer/interessegrupper/samdok.html>> ir <<http://www.nordiskamuseet.se/samdok/>>
29. The Digital Dilemma, Intellectual Property in the Information Age [online]. Committee on Intellectual Property Rights and the Emerging Information Infrastructure, Computer Science and Telecommunications Board, Commission on Physical Sciences, Mathematics, and Applications, National Research Council, 2000 [retrieved 14 June 2006]. ISBN 0-309-06499-6. Available http://fermat.nap.edu/html/digital_dilemma/notice.html
30. What is digital curation? [online]. Digital Curation Centre. 31 May 2005 [retrieved 7 July 2006]. Available <http://www.dcc.ac.uk/about/what/>
31. WILLIAMSON, Andrew. Awareness of Quality Assurance Procedures in Digital Preservation [online]. University of Strathclyde, The Centre for Digital Library Research (CDLR). 2004 [retrieved 18 June 2006]. Available <http://cdlr.strath.ac.uk/pubs/williamsona/aw200401.htm>
32. WISSER K. M. Guidelines for Digitization [online]. North Carolina ECHO. 2005. [retrieved 7 June 2006]. Available <http://www.ncecho.org/Guide/toc.htm>

Žygyntas Būčys, Lietuvos nacionalinio muziejaus direktoriaus pavaduotojas muziejinkystei

Rinkinių vadybos metmenys

Nauja muziejinės veiklos paradigma – vadyba

XX a. viduryje išryškėję globalūs socialiniai, politiniai bei ekonominiai pokyčiai nepaliko nuošalyje ir pasaulio muziejų tinklo. Pakitę visuomeniniai ir kultūriniai poreikiai vertė naujai permąstyti ir keisti muziejinės veiklos prioritetus, visų pirma muziejų administravimo ir finansavimo politiką. Daugelyje pasaulio šalių įgyvendintos įvairios muziejų registracijos, atestacijos ar akreditacijos metodikos, kuriomis siekiama įvesti vieną muziejinės veiklos vertinimo standartą, užtikrinantį muziejinio darbo nuoseklumą ir efektyvumą. Tokiais būdais taip pat norėta sustiprinti visuomenės pasitikėjimą muziejumi, parodant, kad jis yra tinkamai administruojamas pagal aiškiai apibrėžtas juridines ir profesines normas. Muziejus savo ruožtu taip pat skatintas tapti socialiai orientuota institucija, aktyviu visuomenės partneriu bei jos poreikių tenkintoju.

Pasaulyje plačiai paplitę muziejų vadybos principai daugeliui Lietuvos muziejinkų yra žinomi. Kai kurie jų jau yra taikomi ir Lietuvoje, tačiau nėra aiškiai reglamentuoti muziejiniuose dokumentuose. Užsienyje populiaru rinkinių vadyba kai kuriais ypatumais primena „Muziejuose esančių rinkinių apsaugos, apskaitos ir saugojimo instrukciją“. Tačiau pastarojoje yra išlikę ir iš sovietmečio paveldėtų griežto centralizuoto muziejų valdymo nuostatų, tolimų šiuolaikinei vadybai. Todėl

manyta, jog pasaulyje jau seniai taikoma rinkinių vadybos politika gali pasiūlyti efektyvių būdų įsisenėjusioms Lietuvos muziejų problemoms spręsti. Šiame straipsnyje ir pamėginsime aptarti svarbesnius rinkinių vadybos principus.

Viena pagrindinių užsienio muziejuose taikomų vadybos nuostatų yra muziejams, panašiai kaip ir kitiems pelno siekiantiems rinkos dalyviams, keliamas reikalavimas sukurti ir pateikti griežtai apibrėžtą produktą. Muziejai privalo siekti didesnės vidinės savo veiklos kompetencijos bei atskaitomybės, taikyti savianalizę ir išorinių pasiekimų vertinimą, kai aiškiai apibrėžiami muziejaus veiklos rezultatai, įrodantys teigiamą poveikį visuomenei. Tai, kas anksčiau buvo išimtinai pelno siekiančių organizacijų prerogatyva – rezultatų, efektyvumo, naudingumo siekis, strateginis planavimas, rinkodara, orientacija į produkciją, pasiekimų ir rezultatų kontrolė, etc. – tampa muziejų veiklos savastimi.

Dar griežčiau apibrėžiant būtų galima tarti, kad dabar muziejai yra skatinami kultūrą vertinti kaip ir bet kokią kitą produktą, kurį galima parduoti rinkoje. Vienas žymiausių muziejų vadybos teoretikų Stephen'as E. Weil'as analizuoamas nūdienos muziejų raidos tendencijas yra pastebėjęs, kad *tai, kas versle galioja pelnui, muziejaus atveju pasakytina apie rezultatus. Muziejus, kurio veikla neduoda jokie rezultato,*

visuomenei yra socialiai nepateisinamas lygiai taip pat, kaip nepelningas verslas. Toks muziejus švaisto visuomenės resursus¹.

Naujai formuluojama muziejaus misija, tikslai ir uždaviniai iššaukė pokyčius ir muziejaus organizacinėje struktūroje. Iki tol tradicinę organizacinę sąrangą, kurios pagrindas buvo kuravimas, kai kuratorius (muziejininkas ar muziejuje dirbantis kitos akademinės disciplinos atstovas) yra atsakingas už daugelį muziejinės veiklos sričių (eksponatų paiešką, jų registravimą ir dokumentavimą, priežiūrą, tyrimus, konservavimą, parodas, edukaciją, etc.), keičia naujas modelis, pagrįstas aiškiai apibrėžtu funkcinio darbo pasidalijimu.

Dabartinę situaciją olandų muzeologas Peter'is van Mensch'as ne vienoje savo studijoje yra pavadinęs „trečiąja muziejų revoliucija“: šiuo metu mes galime būti trečiosios muziejų revoliucijos liudininkais, nes vyksta naujas profesionalizmo konceptualizacijos pokytis. Šis pokytis yra naujo racionalizmo, kurį apibendrina „vadybos“ terminas, diegimo rezultatas².

Visus muziejinės veiklos procesus apimanti integrali vadyba tampa priemone, leidžiančia muziejui kaip institucijai funkcionuoti efektyviai. Šiuo atveju galima prisiminti Barry Lord'o ir Gail'o Dexter'o Lord'o suformuluotą chrestomatinį muziejų vadybos apibrėžimą: *muziejaus vadybos tikslas – palengvinti sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą, kurie veda į muziejaus misijos įgyvendinimą, jo įgaliojimų realizaciją, o taip pat tikslų ir uždavinių, atitinkančių įvairias muziejaus funkcijas, įvykdymą*³.

Nepaisant įvairėjančių naujoviškų muziejinės veiklos formų, vis dėlto viena pagrindinių muziejinės raiškos sričių išlieka žmonijos paveldo ir gamtos objektų kaupimas, saugojimas, dokumentavimas bei pristatymas visuomenei. Būtent šios funkcijos ir išskiria muziejus iš kitų kultūros, švietimo ar mokslo institucijų. Žvelgiant į muziejų vadybininko akimis, galima teigti, jog kuo muziejus efektyviau valdo, tvarko ir naudoja kaupiamus rinkinius, tuo veiksmingesnės tampa ir kitos tinkamų

rezultatų leidžiančios siekti muziejinės veiklos formos. Anot S. E. Weil'o, jei muziejaus veikla lieka be rezultatų, niekam nedaro jokie poveikio, jei jis tik pats savaime puikus, kyla klausimas, tai kam gi jis reikalingas?⁴ Tad neatsitiktinai šiuolaikinėje užsienio muzeologinėje literatūroje didelis dėmesys yra skiriamas muziejų rinkinių vadybai bei jos vaidmeniui praktiniame muziejaus darbe.

Rinkinių vadyba pasaulyje – terminų ir apibrėžimų įvairovė

Akivaizdu, jog rinkinių vadyba dar tebėra nauja veiklos sritis ir pasaulio muziejams. Tą rodo užsienio autorių darbuose ryškėjanti didelė rinkinių vadybos apibrėžimų įvairovė. Čia pateiksime ir aptarsime keletą terminų ir jų apibrėžimų. Daugiausia rėmsimės angliakalbių tyrinėtojų mintimis, kadangi pagrindinės rinkinių vadybos sąvokos buvo suformuluotos JAV, Kanadoje ir Didžiojoje Britanijoje. Kitų kraštų (pvz., Vokietijos, Austrijos, Skandinavijos šalių) muzeologai daugeliu atvejų atitinkamas sąvokas perėmė.

Įprastai rinkinių vadyba angliškai vadinama *collection management*. Tačiau Austrijos muzeologas Friedrich'as Waidacher'is rinkinių vadybą vadina *curating*, apibrėždamas, kad *tai yra metodų ir procedūrų, kuriais nustatomi ir registruojami su rinkiniais susiję duomenys, visuma*⁵. Anot amerikietės Nicola Ladkin'os, rinkinių vadybos terminas nusako įvairius įstatymiškai sankcionuotus, etikos normas atitinkančius techninius ir praktinius veiksmus, kurių pagalba muziejaus rinkiniai yra kaupiami, tvarkomi, sisteminami, tyrinėjami, interpretuojami ir saugomi⁶.

Britų tyrinėtoja Susan'a Rikes, apžvelgdama ir analizuodama įvairias rinkinių vadybos apibrėžtis, kaip vieną labiausiai vartojamų ir bene aiškiausiai tokios vadybos turinį nusakančių apibrėžimų pateikia D. A. Roberts formuluotę: *rinkinių vadybą sudaro muziejaus strategija ir procedūros, susijusios su įsigijimu, kontrole, katalogavimu, pirkimu*



ir skolinimu, papildydama ją M. Malaro nurodytomis muziejinės veiklos procedūromis: *tai draudimas, inventorinimas ir naudojimas rinkiniais* ⁷. Apibendrinama aptartus rinkinių vadybos apibrėžimus S. Rikes konstatuoja, kad tai yra paties muziejaus formuojama strategija ir procedūros, užtikrinančios tinkamą ir atsakingą muziejinių objektų priežiūrą ⁸.

Reikia pažymėti, kad be šių bendro pobūdžio rinkinių vadybos apibrėžimų, nūdienos muziejinės veiklos tyrinėtojai nemažai dėmesio skiria ir praktikoje taikomų muziejinių procedūrų analizei. Išskiriamos ir apibrėžiamos tokios sąvokos, kurios savo turiniu iš pirmo žvilgsnio yra labai panašios, pavyzdžiui, „muziejinių objektų įtraukimas į rinkinius“ (angl. *accession*) ir „įsigijimas“ (angl. *acquisition*); arba „muziejinio objekto nurašymas“ (angl. *disposal*) ir „iškomplektavimas“ (angl. *de-accession*). Taip pat gilinamasi į tokių glaudžiai tarpusavyje susijusių dokumentavimo procedūrų kaip „registravimas“ (angl. *registration*), „inventorinimas“ (angl. *inventory*), „katalogavimas“ (angl. *cataloguing*) ar pan. skirtumus. Pasaulio muzeologinėse studijose nemažai dėmesio skiriama ir Lietuvoje netaikomų arba menkai žinomų procedūrų tokių kaip „rinkinių draudimas“ (angl. *collection insurance*), „rinkinių vertinimas“ (angl. *valuation*), „retrospektyvinis dokumentavimas“ (angl. *retrospective documentation*), „rinkinių auditas“ (angl. *audit*) ir kt. turinio apibrėžimui.

Be abejo, rinkinių vadybos procedūras nusakančių terminų vartojimas priklauso ir nuo atitinkamoje šalyje veikiančios muziejų veiklą reguliuojančios teisinės bazės ar muziejų darbo vidaus taisyklių. Todėl galima teigti, kad ir šiuolaikinės rinkinių vadybos atsiradimui pasaulyje įtaką padarė vietos valdžios institucijos, kurios kaip muziejų valdytojai yra suinteresuotos efektyviu muziejaus darbu. Antra vertus, ne mažiau svarbus ir pačių muziejininkų siekis parodyti, kad rinkiniai yra prižiūrimi ir tvarkomi, laikantis visų privalomų muziejinės veiklos kriterijų, be kita ko, – ir aiškiai apibrėžtų rinkinių vadybos standartų.

Rinkinių vadybos politika

Pagrindinė priemonė, leidžianti sėkmingai ir efektyviai taikyti muziejaus rinkinių vadybos principus, yra rinkinių vadybos politika. Tai pagrindinė muziejaus rinkinių formavimo, administravimo, naudojimo strategija, kuri parengiama kruopščiai įvertinus esamų rinkinių pobūdį, apsvarsčius jų komplektavimo tendencijas. Svarbu, kad pasirinktų ir patvirtintų kriterijų taikymas būtų nuoseklus.

Ši rinkinių vadybos politika turi remtis paties muziejaus apibrėžta misija, nusistatytais bendraisiais veiklos tikslais ir uždaviniais, o jos principai įtvirtinti oficialiuose muziejaus dokumentuose. Patvirtinti muziejaus rinkinių vadybos nuostatai yra ne tik rašytinė instrukcija, padedanti muziejininkams organizuoti kasdienę muziejaus veiklą, bet taip pat ir viešas dokumentas, paaiškinantis kokiais principais ir būdais vadovaudamasis muziejus valdo rinkinius ir kokią atsakomybę prisiima už jų apsaugą bei išsaugojimą ateities kartoms.

Kiekvienas muziejus turi turėti patvirtintus rinkinių vadybos politikos nuostatus. Ši politika turi nurodyti ne tik rinkinių formavimo tikslus, bet tuo pačiu ji turi aiškiai apibrėžti visas su rinkinių vadyba susijusias muziejaus funkcijas. Taip pat šiame dokumente turi būti įteisinta nuostata periodiškai peržiūrėti ir esant reikalui atnaujinti rinkinių vadybos direktyvas.

Rinkinių vadybos politikos svarba atsispindi ir ICOM Muziejų etikos kodekse: *Kiekvieno muziejaus valdymo organas privalo nustatyti ir viešai paskelbti raštiškus rinkinių nuostatus, apibrėžiančius eksponatų įsigijimo, priežiūros ir panaudojimo tvarką. Nuostatuose turi būti aiškiai apibrėžta pozicija kiekvienos vertybės, kuri nebus kataloguojama, konservuojama ar eksponuojama* ⁹.

N. Ladkin'os nuomone, tradicinio, į eksponatų kaupimą orientuoto muziejaus rinkinių vadybos politikos nuostatuose turėtų būti aptarti tokie muziejinės veiklos principai:



- muziejaus misija ir tikslai
- etikos kodeksas
- muziejinių objektų įsigijimas ir įtraukimas į rinkinius
- eksponatų registravimas
- muziejinio objekto įvertinimas ir autentiškumo nustatymas
- muziejinio objekto įteisintas pavadinimas, kilmė ir kruopštus

aprašas

- būklės protokolavimas ir standartai
- muziejiniai objektai iš jautrių ir saugotinių medžiagų
- katalogavimas, numeracija ir žymėjimas
- inventORIZAVIMAS
- dokumentavimas
- skolinimas
- rinkinių priežiūra ir judėjimas
- išėmimas iš rinkinio ir perdavimas
- grąžinimas ir restitucija
- fotografavimas
- rinkinių prieinamumas visuomenei
- parodinė veikla
- tinkama ekspozicinė įranga
- pakavimas ir transportavimas
- mokslinis rinkinių tyrinėjimas
- tyrinėjančių mokslininkų aptarnavimas
- muziejaus darbuotojų atliekami tyrinėjimai
- muziejaus vykdomos ekspedicijos
- rinkinių saugyklos
- pasirengimas nenumatytoms situacijoms (*force majeure*)
- rinkinių apdraudimas
- apsauga
- mikroklimato kontrolė
- rinkinių monitoringas ekspozicijoje
- žalingų poveikių analizė
- prevencinis konservavimas
- rinkinių konservavimas
- restauravimas¹⁰

Tuo tarpu danų mokslininkas Maiken'as Hansen'as išskiria tik dvylika pagrindinių rinkinių vadybos elementų:

- muziejaus tikslai ir jo rinkinių formavimui keliami uždaviniai
- muziejinių objektų įsigijimo metodai
- muziejinių objektų atsisakymo metodai
- dokumentavimas
- naudojimasis rinkiniais ir informacija
- pasiskolinimo ir skolinimo nuostatos
- konservavimas
- muziejinių objektų saugojimas
- muziejinių objektų priežiūros procedūros
- muziejinių objektų apsauga
- draudimas
- eksponavimas¹¹

Taip pat teigiama, kad rinkinių vadybos nuostatai dar turėtų apibrėžti ir tokias su rinkinio komplektavimu susijusias normas kaip rinkinio apimtis, chronologija, geografinės kilmės vieta, rinkinių kaupimo tikslai ir prioritetai, objekto tinkamumo rinkiniui kriterijų apibrėžimas, nuosavybės bei intelektinių nuosavybės teisių nustatymas.

Tai tik patys bendriausi aspektai, kurie turėtų būti įtraukti, ren-giant muziejaus rinkinių komplektavimo nuostatus, tačiau kiekvienas konkretus muziejus, priklausomai nuo turimų rinkinių, jų pobūdžio, muziejaus misijos bei vykdomos veiklos ir siekiamų tikslų, gali juos papildyti bet kokia kita būtina ir naudinga informacija, kuri užtikrintų deramą muziejaus rinkinių priežiūrą.

Tinkamai parengus muziejaus rinkinių vadybos nuostatus, vyksta tolesnis rinkinių vadybos etapas – kryptingo rinkinių kaupimo strate-gijos parengimas. Tokios strategijos tikslas – atliekant esamų rinkinių kokybinę bei kiekybinę analizę, nustatyti rinkinių augimo tendencijas bei vystymosi ribas. Tokiu būdu muziejus gali numatyti savo poreikius bei planuoti išlaidas.

Rinkinių vadybos procedūros

Muziejui aiškiai apibrėžus, išdėscius ir patvirtinus rinkinių vady-bos politikos nuostatus, turi būti suformuluotos ir veiklos procedūros, kurios yra nukreiptos į šių nuostatų įgyvendinimą kasdiniame mu-ziejaus darbe. Tai yra raštu fiksuotos instrukcijos, kurios apima visas muziejaus su rinkiniais vykdomas veiklos kryptis ir detalizuoja eigą veiksmų, būtinų muziejaus rinkinių priežiūrai. Pasak N. Ladkin'os, rinkinių vadybos procedūros – tai įvairi veikla, kuri rinkinių vadybos principus paverčia konkrečiais vadybos veiksmis¹². Rinkinių vadybos procedūrų apraše turi būti nuosekliai apibrėžti visi privalomi veiksmai konkrečiai procedūrai įgyvendinti bei tam reikalinga dokumentacija ir asmenys, turintys teisę tą procedūrą atlikti.

Amerikietė mokslininkė Martha Fruth, aptardama muziejaus rinkinių vadybą, išskiria penkias pagrindines tradicinio muziejaus veiklos sritis, kada privalo būti taikomos rinkinių vadybos procedūros. Tai rinkinių įsigijimas, įrašų bei informacijos apie muziejinius objektus valdymas ir saugojimas, konservavimas, naudojimasis rinkiniais ir jų iškomplektavimas¹³. ICOM Muziejų etikos kodeksas šiame kontek-ste taip pat išskiria ir apibrėžia tokias muziejinės veiklos sritis, kaip eksponatų įsigijimas, eksponatų nurašymas, rinkinių saugojimas, eksponatų kaupimas ir moksliniai tyrimai¹⁴.

Toliau trumpai apžvelgsime dvi pagrindines procedūras, kurios yra susijusios su profesinės etikos standartais. Tai eksponatų įsigijimas ir rinkinių iškomplektavimas. Eksponatų įsigijimo procedūra mažai skiriasi nuo taikomos Lietuvoje. Tuo tarpu kai kurie rinkinių iškomplektavimo veiksmai mums yra menkai žinomi.

Įsigijimas

Įsigijimas – tai pradinis procesas, kurio metu objektas ar rinkinys oficialiai patenka ir yra įtraukiamas į muziejaus rinkinių registrą. Todėl jis yra glaudžiai susijęs su muziejaus rinkinių vadybos nuostatomis bei procedūromis. Kiekvieną kartą prieš įsigyjant naują objektą, turi būti atsižvelgiama į tai, ką muziejus kaupia, kaip bus sprendžiamas intelektinių nuosavybės teisių perdavimas, kas bus atsakingas už įvertinimą, kaip bus tvarkomi nauji eksponatai ir t. t.

Visi muziejaus taikomi naujų eksponatų įsigijimo būdai turi būti apibrėžti procedūrų apraše. Patys bendriausi ir pagrindiniai keliai, kuri-ais papildomi muziejaus rinkiniai, yra šie: dovanojimas, palikimas testa-mentu, perdavimas, mainai, ekspedicijos, pirkimas. Tačiau muziejus gali naudoti bet kokius kitus legalius nuosavybės teisių perėmimo būdus. Nepriklausomai nuo to, kokiais metodais naudodamasis muziejus pildo

savo rinkinius, du svarbiausi visos įsigijimo procedūros aspektai yra įsigijimo teisėtumas ir etika. Abi šios muziejinės veiklos normos tarpusavyje yra glaudžiai susijusios. Ypač svarbu, kad visų naujų daiktų kelias į muziejų būtų skaidrus, jie turėtų įgijimo teisėtumą įrodančius dokumentus ir jų naudojimas nebūtų teisiškai apribotas ar varžomas. Savo ruožtu, muziejaus darbuotojai privalo garantuoti ilgalaikį jų saugojimą ir priežiūrą pagal visas profesinės etikos normas. Visi šie bei kiti su rinkinių įsigijimu susiję muziejinės etikos ir teisės ypatumai yra išsamiai aptarti ICOM Muziejų etikos kodekse.

Iškomplektavimas

Iškomplektavimas – šiandieną viena iš plačiausiai aptariamų ir kontraversiškesniausiai vertinamų rinkinių vadybos procedūrų. Todėl daugelio muziejų rinkinių vadybos nuostatuose ji yra aiškiai išskirta ir apibrėžta. Šiai problemai bei jos sprendimo būdams įvairiose šalyse net buvo skirtas atskiras *ICOM News* numeris¹⁵. Ji plačiai aptarta ir minėtame paskutinės 2006 m. redakcijos ICOM Muziejų etikos kodekse.

Šią procedūrą F. Waidacher'is apibrėžia kaip *objektų šalinimą iš muziejaus nuosavybės ir saugojimo fiziniu (pašalinimo, perleidimo, brokavimo) ir administraciniu (nurašymo, išbraukimo) požūriais*¹⁶. Lietuvoje tokiam veiksmui nusakyti tradiciškai vartojama nurašymo sąvoka, tačiau ji iki galo neatskleidžia iškomplektavimo turinio (žr.: LR Kultūros ministro 2005-12-16 patvirtintą įsakymą Nr. JV-716 „Dėl muziejuose esančių rinkinių apsaugos, apskaitos ir saugojimo instrukcijos patvirtinimo“).

Muziejus yra atsakingas už jame sukauptą ir saugomą konkrečios šalies materialų ir nematerialų paveldą, todėl rinkinių iškomplektavimo procedūros taikymas nemažai priklauso nuo tos šalies muziejų teisinės bazės ar paties muziejaus, kaip institucijos, tipo bei pasirinktos veiklos strategijos. Kai kuriuose kraštuose ši procedūra yra iš viso drauziama, kai kur tik griežtai reglamentuojama, o dar kitur, pavyzdžiui JAV, kur daug nevalstybinių ir privačių muziejų, ši procedūra yra gan plačiai taikoma.

Būtinybė iškomplektuoti rinkinius gali kilti dėl įvairių priežasčių: prastos muziejinio objekto fizinės būklės, didelio dublikatų kiekio,

muziejinių objektų repatriacijos, pasikeitusios muziejaus rinkinių komplektavimo politikos ar pan. Tačiau bet kokių atveju privalo paisyti bendrųjų reikalavimų, t. y. atsižvelgti į juridinius dokumentus ir profesinės etikos normas ir aiškiai numatyti sprendimų priėmimo procesą bei visas procedūras, būtinas muziejinio objekto pašalinimui iš rinkinio. Taip pat yra svarbu iš anksto apibrėžti, kokiais atvejais ir kokie iškomplektavimo būdai turi ar gali būti taikomi: gražinimas, perdavimas, išmainymas, viešas pardavimas, aukcionas ar sunaikinimas.

Objekto išėmimas iš rinkinio ir jo nurašymas yra legalus, bet tuo pačiu ir subtilus veiksmas. Antra vertus, tai yra būtina ir integrali geros rinkinių vadybos dalis.

Aiškiai, išsamiai ir griežtai apibrėžta rinkinių vadybos politika, taikytinos procedūros ir dokumentacijos standartai yra pagrindas, leidžiantis pasiekti optimaliausius muziejinės veiklos rezultatus. Šiame straipsnyje trumpai apžvelgti tik keli rinkinių vadybos aspektai bei pateiktos bendriausios gairės išsamioms muziejaus rinkinių vadybos politikos nuostatoms parengti. Kiekvieno konkretaus muziejaus rinkinių vadybos principus apsprendžia paties muziejaus misija bei jame kaupiamų ir saugomų rinkinių pobūdis.

NAUDOTA LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

¹ Stephen E. Weil. Vertinimas pagal rezultatus. Prieiga per internetą: <<http://www.bms.edu.lv/resources/Rezultatu-vertinimas.pdf>>

² Peter van Mensch. Muziejininkystė ir vadyba: priešai ar draugai? Prieiga per internetą: <<http://www.bms.edu.lv/resources/Muziejininkyste-angl-LT.pdf>>

³ Бари Лорд, Гейл Д. Лорд. Менеджмент в музейном деле. Москва, 2002, с. 7.

⁴ Stephen E. Weil. Min. veik.

⁵ Friedrich Waidacher. Bendrosios muzeologijos metmenys. Vilnius, 2007, p. 263.

⁶ Nicola Ladkin. Collections management // *Running a Museum: A Practical Handbook*. Paris, 2004, p. 17.

⁷ Susan Raikes. Is Collection Management an „Art“ or a „Science“? (Discussed with reference to recent standards setting initiatives in the United Kingdom) // *Journal of Conservation and Museum Studies*, 1996, No. 1 (May).

⁸ Ten pat.

⁹ ICOM Muziejų etikos kodeksas. Vilnius, 2006, p. 11.

¹⁰ Nicola Ladkin. Min. veik., p. 19.

¹¹ Maiken Hansen. Collection management // *Nordisk Museologi*, 1998, No. 2, p. 41.

¹² Nicola Ladkin. Min. veik., p. 19.

¹³ Martha Fruth. A primer on museum collection management // *Local History Notebook*, 1985, July / August.

¹⁴ ICOM Muziejų etikos kodeksas, p. 11–15.

¹⁵ ICOM News: Deaccessioning, 2003, Nr. 1.

¹⁶ Friedrich Waidacher. Min. veik., p. 255.



Ekspozicijų ir parodų rengimas: techniniai aspektai

Šis straipsnis parašytas 2007 metais vykusių praktinių seminarų „Ekspozicijų ir parodų rengimas“ pagrindu. Seminarų ir straipsnio tikslas – supažindinti muziejų darbuotojus su šiuolaikinėmis eksponavimo technologijomis ir technikomis. Bendros šios srities žinios padės efektyviau kurti ekspozicijas.

I. APŠVIETIMAS

Apšvietimo parinkimas ekspozicijoje sudaro pusę (ne)sėkmės. Šviesa – ypač efektyvi meninės raiškos priemonė, galinti visiškai pakeisti aplinką, objektus, veikianti žmogaus suvokimą ir emocijas.

Apšvietimas gali būti įvairus, būtina jį parinkti tinkamą konkreitiems eksponatams bei siekiant sukurti emociškai paveikią aplinką (slogią, džiaugsmingą, paslaptinę ar kt.).

Aptarsiu keletą iš jų.

LED

Light emission diode – lazerinis šviesos šaltinis, turintis daugybę pranašumų. LED yra labai mažas šviesos šaltinis. Muziejininkams ypač patrauklu, kad LED neskleidžia ultravioletinių (UV) šviesos ir infraraudonųjų (IR) spindulių. Geros kokybės LED šviečia iki 60 000 valandų ir ilgiau. Tiesa, reikia turėti omenyje, kad šviesos stiprumas tolygiai mažėja visą LED tarnavimo laiką. Palyginti su kaitrinėmis lempomis, LED 30 proc. daugiau suvartojamos energijos skiria šviesai spinduliuoti. LED linzėmis lengvai reguliuojamas šviesos kampas. Nuo 2006 m. krentant LED kainoms, iš elitinio šviesos šaltinio LED tampa masiniu produktu.

Gamybos technologija lemia, kad LED šviečia dviem baltos spalvos atspalviais – šilta balta (angl. *cool white*) ir mėlsva balta (angl. *moon white*). Šilta balta spalva šviečiantys LED yra apie tris kartus silpnesni,

lyginant su šviečiančiais „mėnulio baltąja“ spalva.

Rinkoje yra labai įvairios kokybės LED, be specialios įrangos neįmanoma patikrinti jų parametrų.

Nors patys LED pinga, jiems maitinti naudojami gana brangūs stabilizuotos srovės šaltiniai, sumontuoti gali tik aukštesnės kvalifikacijos specialistai. Tad galutinė kaina prilygsta šviesolaidinio apšvietimo sistemoms. Pav. 1

Šviesolaidis apšvietimas

Tai apšvietimo sistema, kai šviesa nuo šaltinio – specialios lempos – prie eksponato atvedama šviesolaidžiais lanksčiais stiklo arba PMMA (specialaus plastiko) kabeliais. Paprastai būna iki devynių kabelių. Šis būdas turi daug pranašumų. Šviesos šaltinio blokas yra nedidelis, šviesos nuostoliai susidaro tik pačiame šviesolaidyje. Naudojamų kryptinių lempų galia – 45–150 W. Tokia sistema nespinduliuoja UV ir IR spindulių, specialiais antgaliais ir linzėmis efektyviai valdomas apšvietimo kampas. Trūkumai: šviesos šaltinio bloke įtaisytas ventiliatorius kartais garsiai dirba. Kad neperkaistų, šviesos šaltinio blokas turi būti įtaisytas gerai ventiliuojamoje patalpoje. Pavyzdžiui, 45 W galios blokas turi būti sumontuotas į pusės kubinio metro arba didesnę erdmę dviem ventiliacinėmis angomis.

Kryptinis apšvietimas

Pagrindinis ekspozicijos apšvietimo tipas – kryptiniai 12 V halogeniniai šviestuvai, montuojami ant šinlaidžių. Jais išgaunami „teatrinio“ apšvietimo efektai. Šinlaidžiai yra tiesūs arba lankstūs (pastarieji kol kas, deja, kelis kartus brangesni). Halogeninės lemputės yra 20, 35, 50 (optimaliausios), 75 ir 100 W galios, muziejams naudojamos sumažintos UV spinduliuotės. Halogeninės 12 V lempos gali šviesti 8,



Kurkime ateities muziejų drauge!

24, 36 ir 60 laipsnių kampų. T. y. keisdami lempą iš to paties taško galime gauti ir labai koncentruotą, ir išsklaidytą šviesą. Efektyvu naudoti spalvotas halogenines lempas arba montuoti karščiui atsparius spalvotus filtrus. Pav. 2

Specialiuose galerijų šviestuvuose įtaisytos šilumai atsparios užuolaidėlės, kuriomis išgaunamas kvadratinis, trapecinis ar trikampis šviesos spindulys. Į tokius šviestuvus kartais montuojami papildomi UV spindulius sulaikantys filtrai.

Dinaminis apšvietimas

Dėl specialių skaitmeninių valdymo blokų daugumą šiuolaikinių šviestuvų galima papildomai valdyti. Paprasčiausias pavyzdys yra sulėtintas įjungimas/išjungimas (beje, žymiai pailginantis lempučių tarnavimo laiką). Kitas pavyzdys – judesio davikliais valdomas didesnių erdvių apšvietimas, maži šviesos „spektakliai“ lankytojiui atėjus į numatytą vietą (keičiasi šviesos intensyvumas, spalvos, judantis šviesos spindulys, ugnies, debesų, vėjo efektai, atsiranda ornamentai, raštai, raidės).

Išsklaidytas apšvietimas

Baltas pusiau skaidrus organinis stiklas, paprastas matintas stiklas, stiklo audinys drop paper sklaido šviesą. Tokiu būdu įrengiamos šviečiančios plokštumos ar figūros. Kaip šviesos šaltinis dažniausiai naudojamos dienos šviesos lempos (DŠL). Yra ir specialūs DŠL šviestuvai be UV spindulių (tiesa, kol kas triskart brangesni už įprastus). Norint išgauti norimas DŠL spalvas naudojami spalvoti šviesos filtrai. Pav. 3

II. GARSAS

Garso instaliacija – ypač efektyvus būdas norimo emocinio atspalvio aplinkai kurti. Šiuolaikinės vietinio garso sistemos leidžia garsą koncentruoti nedidelėse erdvėse, garsas įjungiamas automatiškai tik lankytojiui (-ams) atėjus į tam tikrą vietą. Būtina turėti omenyje,

kad įgarsinimo kokybė ypač priklauso nuo interjero medžiagų savybės atspindėti arba sugerti garsą. Ekspoziciją pagyvinantis garso takelis sukuriama garso studijoje pagal iš anksto parašytą scenarijų, kuriame aprašomi reikalingi garso efektai (triukšmas, trepsėjimas, stoties garsai, rašančios plunksnos krebždėjimas, ratų girgždėjimas, etc.), aktorius skaitomas tekstas.

III. PROJEKCIJOS

Skaitmeninė projekcija

Skaitmeniniai vaizdo projektoriai pamažu tampa įprastu reikiškinu Lietuvos muziejų ekspozicijose. Pav. 4. Per pastaruosius penkerius metus projektoriai atpigę, pailgėjo jų tarnavimo laikas, svarbiausia pagerėjo techninės charakteristikos – 2000 lm šviesos srautas seniai nebe egzistuoja. Projektorius 2500 lm stiprumo lempa projektuoja aiškiai matomą vaizdą vidutiniškai apšviestoje patalpoje. Gaminami ir projektoriai su į tą patį korpusą įmontuotais DVD leistuvais.

Hologramos ir sinfogramos

Hologramos sukuria trimatės erdvės iliuziją bei labai tiksliai atvaizduoja originalą. Egzistuoja ir holografinio kino projekciniai aparatai, bet dėl kainos dar retai naudojami.

Sinfograma yra specifinė trimačio atvaizdo rūšis. Dabar yra spalvotų bei perduodančių judesį (judesys matomas lankytojiui einant šalia sinfogramos). Nuo paprastos skaitmeninės projekcijos sinfograma skiriasi tuo, kad yra trimatė.

Naudojant panašią technologiją pagamintą ekraną jau galima eksponuoti tikrą trimatį filmą. Tokį 3D filmą galima nebrangiai sukurti iš „plokščio“ filmo.



3



4

Jutikliniai ekranai ir informaciniai terminalai

Šiuolaikiniai jutikliniai ekranai, skirti viešai naudoti, pasižymi atsparumu vandalams (ir vaikams), dideliu vaizdo kontrastu, plačiu matymo kampu. Jutikliniai ekranai naudojami kaip informacinių terminalų dalis dėl interaktyvumo ir praktiškumo (nereikia pelės ir klaviatūros). Tokie terminalai gali būti sujungiami į sistemą, stebimą ir valdomą iš muziejininko darbo vietos (t.y. muziejininkas gali savo kompiuterio ekrane išsikviesti jutiklinio ekrano ekspozicijos vaizdą, perkrauti ir išjungti terminalą neatsikeldamas nuo darbo stalo). Vidiniai skaitikliai terminalo programoje suteikia muziejininkui neįkainojamos informacijos apie lankytojų poreikius ir polinkius.

LCD ekranai su vidine operacine sistema

Tokiems ekranams nereikia atskiro kompiuterio ar DVD leistuvo. Jie atkuria vaizdus, garsą ar filmus iš kelių galimų išorinių atminčių (pavyzdžiui, SD arba Flash). Tokių ekranų įstrižainė būna nuo 17 iki 50 cm, svarbu pasirinkti profesionaliam naudojimui skirtą modelį. Pav. 5

IV. NAUJOS IR ĮPRASTOS TECHNOLOGIJOS

Informacija ekspozicijoje (tekstai, vaizdai, lentelės, etc.) gali būti pateikiama daugeliu būdu. Štai keli iš jų:

- Piešimas ir rašymas ranka. Specialiais dažais dailininkas gali piešti ar rašyti beveik ant visų paviršių – metalo, medžio, audinio, stiklo.

- Pjovimas skaitmenine pjaustykle iš PVC lipduko. Kreivinė kompiuteriu paruošta rinkmena valdo pjaustyklės peiliuką. Nereikalingi paviršiai išlupami, specialia transportine plėvele išpjautas vaizdas ar užrašas perkeliamas ant norimo paviršiaus. PVC lipdukai yra įvairių spalvų, lipnumų (nuo laikinų, lengvai nuimamų iki skirtų naudoti lauko sąlygomis suteikiant septynerių metų garantiją). Šis būdas dėl didelio rankų darbo imlumo brangesnis už skaitmeninę spaudą (žr. žemiau).

- Skaitmeninis frezavimas. Kreivinė kompiuteriu paruošta rinkmena valdo dvimatę frezą. Išfrezuojami reikalingi užrašai ar ornamentai

iš PVC, organinio stiklo, metalo, faneros. Panašiai įkaitinta viela pjaunama maketai ar raidės iš putų polistiolo. Mechaniniu ar lazeriniu grave-riu graviruojami užrašai ant įvairių paviršių. Galima lazeriu išgraviruoti tekstą skaidriame organiniame stikle ir šviečiant iš šono gauti specifinį švytėjimą.

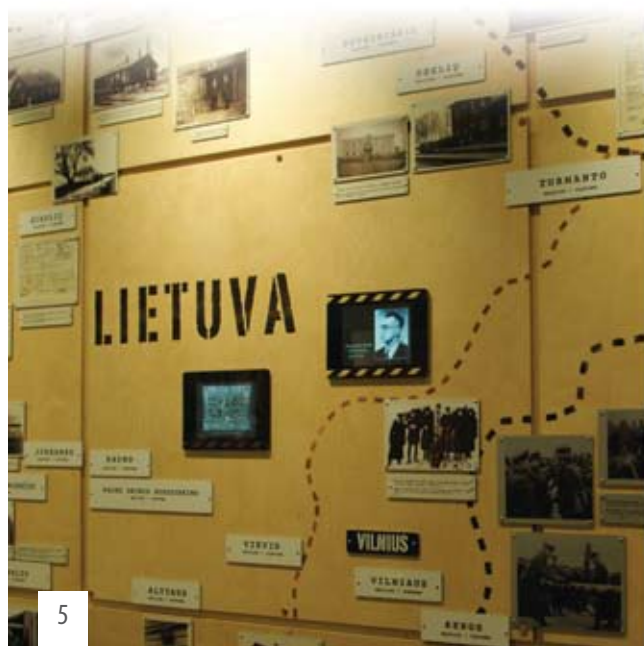
- Skaitmeninė spauda. Dizainerių sukurti vaizdai, tekstai, koliažai skaitmeniniais spaudos aparatais užpurškiami ant įvairių medžiagų: PVC lipduko, tento, tinklo, drobės, medvilnės, popieriaus, drop paper, drop jet. Pagal naudojamus dažus skiriama spauda vandens pagrindu (aukštesnės kokybės, bet neatspari UV ir vandeniui) ir solventinė (ekosolventinė) – skiediklinė – spauda. Ši atspari UV ir vandeniui. Patys skaitmeninės spaudos aparatai būna nuo 90 cm iki 5 metrų pločio.

Naujos kartos skaitmeninės spaudos aparatai spausdina tiesiai ant kietų paviršių – medžio, metalo, plastiko. Atspaudas dar padengiamas apsauginiu lako sluoksniu. Pav. 6

Eksponavimo techninės naujovės panaudojimas parodoje ar ekspozicijoje savaime nesukuria vertės. Kultūros ekspozicija yra labai specifinė informavimo priemonė, sėkmė pasiekama tuo atveju, kai ji įdomi ir vertinga ne tik profesionalui – muziejininkui, menotyrininkui, eruditui. Sėkmės kriterijus yra lankytojai (esant normaliai informacinei sklaidai). Vertingai ir lankomai ekspozicijai ar parodai už realų biudžetą per konkretų terminą sukurti reikalingos šios sąlygos:

- suburta ir motyvuota profesionali komanda;
- taikomi pagrindiniai projektų vadybos principai;
- ekspozicijos techninis projektas parengiamas prieš patalpų remonto ar rekonstrukcijos darbus.

Tobulėjant ir tampant įperkamos vis naujoms eksponavimo technologijoms vis tiek svarbiausias dalykas išlieka ekspozicijos **idėja**, pagrindinė žinia, perteikiama lankytojui. Dabarties žmogui aktuali, šiuolaikiškai įrengta, teminiu, emociniu įtaigumu pasižyminti ekspozicija gražina lankytoją iš „akropolių“ ir tampa svarbiu dvasinio gyvenimo ir švietimo centru.



5



6

Rita Mikailienė, Viešųjų ryšių konsultantė

Viešieji ryšiai ir muziejaus įvaizdžio formavimas

Viešieji ryšiai – vadybos būdai, padedantys kurti ir palaikyti organizacijai palankius santykius su visuomenės grupėmis.

Viešieji ryšiai – tai specialiomis priemonėmis pagrįstas bendravimo modelis, nukreiptas į bendrų interesų formavimą, tarpusavio supratimo ir abipusiai naudingų teigiamų santykių kūrimą, menas išvengti ir apsisaugoti konfliktų.

Viešieji ryšiai yra ypatinga vadyba, kadangi čia vienu metu visada dalyvauja du vadybos objektai – palankaus požiūrio siekianti organizacija ir naudos laukianti visuomenė plačiaja prasme. Šie du viešųjų ryšių objektai nėra lygiaverčiai, nes organizacijos siekis daryti įtaką visuomenei visada yra dominuojantis, o visuomenė dažniausiai tampa organizacijos veiksmų objektu.

Be abejonės, viešai kalbant apie viešųjų ryšių funkcijas visada akcentuojama, kad organizacija ir visuomenė yra lygiaverčiai partneriai, viešaisiais ryšiais siekiantys abipusės naudos. Tačiau bet kuri organizacija, siekianti sukurti sau palankius visuomenės santykius, pirmiausia siekia savanaudiškų tikslų – garantuoti sėkmingą ir ilgalaikį organizacijos gyvavimą. Todėl organizacija imasi viešųjų ryšių planavimo veiksmų ir numato galimą šių veiksmų įtaką visuomenei.

Dažnai viešieji ryšiai pateikiami kaip organizacijos dialogas su visuomene. Per bet kokį dialogą kiekviena pusė stengiasi daryti įtaką savo partneriui siekdama sau naudingo rezultato. Ir viešuosiuose ryšiuose, ir bendraudami naudojame skirtingas psichologinio poveikio priemones – įtikinėjimą, įtaigą, mėgdžiojimą, mados formavimą.

Viena svarbiausių viešųjų ryšių veiklos krypčių yra pozityvaus ir efektyvaus organizacijos įvaizdžio formavimas. Šiuolaikinis muziejus, kaip ir bet kuri kita organizacija, negali egzistuoti vakuume. Ekonominiais, politiniais, teisiniais, socialiniais bei kt. ryšiais ir interesais jis yra susietas su kitomis organizacijomis ar visuomenės grupėmis. Šių sudėtingų santykių reguliavimas yra viena iš sėkmingos veiklos sąlygų.

Pozityvaus įvaizdžio kūrimas – svarbiausias veiksnys, padedantis kurti ir išsaugoti organizacijai palankius santykius su visuomene, stiprinti reputaciją bei palankią visuomenės nuomonę. Neįmanoma išvengti įspūdžio poveikio, kuris formuojasi dėl pirminio kontakto su organizacijos atstovais arba dėl organizacijos teikiamos reklamos pobūdžio bei stiliaus. Tačiau vienais atvejais šis įspūdis susidaro dėl organizacijos aktyvios veiklos bei kontrolės, o kitais – spontaniškai. Pastaruoju atveju dažniausiai neįmanoma nuspėti rezultato, ir jis visiškai neprognozuojamas. Netgi neturėdamas jokios informacijos apie organizaciją žmogus gali pasąmonėje susikurti asmeninį subjektyvų įspūdį apie ją kaip apie didelę ar mažą, šiuolaikišką ar konservatyvią, solidžią ar abejotina.

Pastaruoju metu įvaizdis tampa plačiausiai nagrinėjama tema. Įvaizdžiui kurti skiriamos milžiniškos lėšos, atsirado specialūs įvaizdžio kūrėjai. Tačiau įvaizdis gana dažnai suvokiamas ribotai – kaip žmogaus išvaizda, išskirtinis elgesys ar įspūdinga organizacijos reklama. Tačiau teigiamas organizacijos įvaizdis nėra atsitiktinis, jis sukuriamas, pasiekiamas, o kartu ir valdomas.

Įvaizdis yra dinamiškai suprantama, prasminga, daugiau ar mažiau struktūruota idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi tam tikro realaus reiškinio ar daikto atžvilgiu, visuma¹.

Įvaizdis – ypatingas psichikos sukurtas vaizdinys, stipriai ir tikslingai veikiantis individo ar žmonių grupės emocijas, elgesį ir santykius. Kartais įvaizdis suvokiamas tiesiog kaip stiprus įspūdis, darantis poveikį žmogaus elgesio mechanizmams².

Įvaizdžio poveikio jėga ta, kad įvaizdis yra iliuzinio pasaulio realybė. Mes gyvename tarsi dviejuose pasauliuose – realiame ir tariamajame. Realiame pasaulyje vyksta įvykiai, mes juos matome, girdime, jaučiame, juose dalyvaujame. Mes vertiname tai, kas vyksta aplink



mus. Jei matome, kad žmogus bet kokia kaina siekia tapti organizacijos vadovu, mes ir sakome, kad jis veržiasi į valdžią. Iliuziniame pasaulyje realybė užglaištoma, paslepama, tikrieji interesai užmaskuojami, ir tas pats veržimosi į direktoriaus kėdę faktas pateikiamas kaip noras kuo greičiau įgyvendinti valdymo reformą siekiant visapusiško klientų interesų tenkinimo.

Taigi šiuo atveju mes susiduriama ne su konkrečiu faktu, o su specialiai sukonstruotu vaizdiniu, kuris veikia žmonių nuostatas ir stereotipus. Šio tariamojo pasaulio vaizdiniais pagrįstas reklamos verslas, o kai kurių amerikiečių mokslininkų teigimu, „politikoje jau seniai konkuruoja ne politinės idėjos, o įvaizdžiai“³.

Kodėl įvaizdžių pasaulis turi tokią stiprią poveikio jėgą, o mes taip lengvai jai pasiduodame? Psichologų teigimu, iliuzinis pasaulis patogesnis ir priimamas palankiau, nes yra nepatikrinamas. Vadinas, bus mažiau nusivylimų.

Įvaizdžių pasaulis yra harmoningas, vientisas, neprieštaringas, todėl daugumai kelia palankumą. Jame vyrauja kita hierarchija, sukurianti iliuziją, jog mes šį pasaulį valdome. Iš tiesų bet kada galime išjungti TV, nesiklausyti reklaminių pranešimų, nekreipti dėmesio į reklaminius standus. Tačiau būtų sunku paaiškinti, kodėl „Colgate“, o ne kuri nors kita dantų pasta atsiduria pirkinių krepšelyje, jei įvaizdžių pasaulį valdome mes patys.

Iliuzinis pasaulis visada yra geranoriškas, nukreiptas į žmogų. Žmogaus sąmonei sunku atsisipirti pataikaujantiems įvaizdžiams, kurie nuolat kužda į ausį: „Nes tu to verta, rūpinkis savimi, pajusk laisvę, saugau tavo šeimą 24 valandas per parą, geriau vyrai nesuras“.

Iliuzinis įvaizdžių pasaulis išvaduoja mus nuo „pasirinkimo ir atsakomybės kančių“ ir žmogus atsakomybę už sprendimus nesąmoningai perduoda reklaminių klipų ar straipsnių herojams.

Tačiau iliuzinis pasaulis negali egzistuoti savarankiškai, jis dažnai susipina su realiuoju pasauliu. Ir tose susipynimo vietose šie pasauliai turi sutapti, nes realybės pojūtis stiprina mūsų pasitikėjimą įvaizdžiais.

Įvaizdis pasiekia žmogaus sąmonę per stiprų emocinį poveikį, kai sąmoningos kontrolės mechanizmai susilpnėja. Kalbėdami apie organizacijų reputaciją ar prestižą mes susiduriame su racionalaus mąstymo ir palyginimo rezultatais, o įvaizdis mums siūlo iliuzinių savybių ir bruožų rinkinį. Savaiame suprantama, kad kurti iliuziją, kuri keičia žmonių elgesį ir nuostatas, yra daug lengviau, nei siekti objektyvaus įvertinimo per organizacijos reputaciją. Todėl šiandien taip plačiai šnekama apie įvaizdį ir ne kiekvienas ryžtasi siekti geros reputacijos.

Čia iškyla aktualus viešųjų ryšių etikos klausimas. Jei viešieji ryšiai skirti abipusiai naudingiems santykiams su visuomene kurti ir palaikyti, tai kaip sąžiningus organizacijos tikslus galima suderinti su manipuliaciniais įvaizdžio poveikio principais. Dėl teisybės derėtų pripažinti, kad gana dažnai organizacijos vidiniai tikslai šiek tiek skiriasi nuo viešai deklaruojamų visuomeninių, taigi tokiu atveju įvaizdis tampa tinkama priemone organizacijos tikslams pateisinti.

Egzistuoja nuomonė, kad kai kada organizacijos įvaizdį galima traktuoti ir kaip adekvatų organizacijos, jos darbuotojų, vadovo, organizacijos veiklos bei politikos suvokimą⁴. Tokiu atveju reikėtų pripažinti, kad manipuliaciniai veiksmai nedaro arba beveik nedaro jokio poveikio organizacijos įvaizdžiui. Panašu, kad tai greičiau gražių norų deklaravimas ar siekiamybė, nors teoriškai galėtų pasitaikyti ir tokių organizacijų.

Kad šis įvaizdžio kūrimo principas pasiteisintų, reikia labai daug laiko.

Įvaizdžiui, kaip specifiniam psichikos vaizdiniui, būdingos šios savybės:

1. Įvaizdžio negalima išmatuoti. Jis yra idealus objektas, atsirandantis žmonių sąmonėje, vienintelis įvaizdžio mato vienetas – tai pasikeitusi žmonių elgsena, gyvenimo įpročiai, sprendimai. Lietuvos aludariai, sukūrę moterims priimtina „Kalnapilis in Ice“ alaus įvaizdį, pakeitė moterų vartojimo įpročius. Didelė dalis moterų pradėjo palankiau žiūrėti į alų ir vasarą mieliau geria alų nei vyną. Alaus suvartojimo statistika patvirtina alaus įvaizdžio nulemtus moterų elgsenos pokyčius.

2. Efektyvus įvaizdis – vientisas ir neprieštaringas. Ragindami krimsti bulvių traškučius gamintojai kuria malonų atsipalaidavimo įvaizdį, visai nesivargindami atkreipti dėmesį į tai, jog šį produktą turėtume vartoti ribotai. Pasaulio sveikatos organizacijos duomenimis, bulvių traškučiai ir gaivieji gėrimai yra dvi pagrindinės produktų grupės, skatinančios nutukimą ir su juo susijusių ligų riziką.

3. Įvaizdis yra nestabilus, ir jį reikia nuolat palaikyti reklama ar kitais veiksmais. Užmigę ant laurų rizikuojate nuo Olimpo viršūnės nusiristi į kalno papėdę.

4. Įvaizdis susideda iš tam tikro apibrėžto komponentų skaičiaus. Sudėtingas daugiaplanis įvaizdis sunkiau priimamas, todėl mažiau efektyvus.

5. Iliuzinis įvaizdis turi sąsają su realybe. Lazdos perlenkimas išaukštinant gerąsias savybes gali sumažinti pasitikėjimą juo.

6. Įvaizdis yra pragmatiškas, orientuotas į tam tikrus organizacijos tikslus, atitinka jos plėtros eigą.

7. Efektyvus įvaizdis yra lankstus, prisitaikantis prie pokyčių. Griežta, nelanksti įvaizdžio struktūra būtų pražūtinga ilgalaikiam įvaizdžiui. Visuomenėje sparčiai vykstant elgsenų pokyčiams ir nuolat keičiantis gyvenimo būdui, įvaizdis turi atitikti šiuos pokyčius.

8. Įvaizdis kuriamas tikintis emocinio atsako, o ne loginio pagrindo, nes jis veikia visuomenę per jausmus.

Tinkamai sukurtas įvaizdis skatina visuomenės palankumą, kuris vėliau perauga į pasitikėjimą, o galiausiai lemia vertinimus ir pasirinkimą. Palankus įvaizdis dažnai lemia organizacijos vietą reitingų lentelėje.

Galvodami apie būsimą savo organizacijos įvaizdį turime labai tiksliai įsivaizduoti, kokio įvaizdžio mums reikia, kokius tikslus norime pasiekti, nes šis pasirinkimas lems konkrečius veiksmus viešųjų ryšių srityje. Siekdami aiškiau apibrėžti įvaizdžio tipą ir charakterį pabandykite pažvelgti į įvaizdžių tipologiją skirtingais aspektais.

Pagal savo poveikio kryptį organizacijos įvaizdis gali būti išorinis ir vidinis. Išorinis įvaizdis dažniausiai nukreiptas į klientus ir vartotojus. Vidinis įvaizdis formuojasi kaip įspūdžiai apie personalo santykius ir darbą. Jei šie du įvaizdžiai turi daug bendro – puiku. Jei jų charakteristikos iš principo skiriasi, išorinis įvaizdis anksčiau ar vėliau keisis.

Pagal emocinį poveikį įvaizdis gali būti pozityvus arba negatyvus. Pozityvų įvaizdį mes kuriame patys, o negatyvus gali susiformuoti savaime arba „draugų“ pagalba.

Pagal racionalaus suvokimo laipsnį įvaizdis yra kognityvus ir emocionalus. Kognityvus įvaizdis nukreiptas į vieną grupę ir teikia

Kurkime ateities muziejų drauge!

specialią informaciją siauriam specialistų būriui, pvz., restauratoriams. Emocionalus įvaizdis skirtas plačiai auditorijai siekiant gauti platų emocinį atgarsį.

Įvaizdžio formavimui reikšmę turi žinios apie:

- organizacijos finansinę būklę (klestinti, mokanti užsidirbti);
- organizacijos istoriją, tradicijas, reputaciją (gyvuoja jau 100 metų, ilgaamžės tradicijos, su ja bendradarbiauja garbingos organizacijos);
- vadovo asmenybę (solidus, patyręs, pažangus ir t.t.);
- viešumo ir reklamos ypatumus (įdomi reklama, geri atsiliepiamai, girdėta daug gero);
- požiūrį į personalą (visi kaip viena šeima, gerbiama kiekvieno nuomonė);
- socialinę atsakomybę visuomenei (tenkina svarbiausius visuomenės poreikius, dirba atsakingai);
- organizacijos valdymą (elgiasi garbingai, imli naujovėms);
- firminį stilių ir išorinę atributiką (patrauklus prekės ženklas, įsimintinas ir suprantamas šūkis);
- veiklos etiškumą ir santykius (sąžininga, atvira, nesistengia apgauti visuomenės)⁵.

Kurdami teigiamą organizacijos įvaizdį pirmiausia turime atsižvelgti į reikalavimus, keliamus organizacijos pavadinimui. Lietuvių liaudies patarlė sako: „Duok šuniui prastą vardą, šunį sugadinsi“. Organizacijos pavadinimo parinkimas dažnai tampa pirmuoju žingsniu kuriant palankų ar ne visai sėkmingą organizacijos įvaizdį.

Organizacijos pavadinimas turi tiesioginę įtaką vidiniam organizacijos įvaizdžiui. Jis skatina organizacijos vieningumą, darbuotojų atsivėlavimą. Prisiminkime, su koku pasididžiavimu žurnalistai tarė savo televizijos vardą – LNK. Šis pavadinimas taip pat atitinka vieną pirmųjų reikalavimų organizacijos pavadinimui – trumpumą.

Ilgas ir sunkiai įsimenamas bei ištariamas pavadinimas negatyviai veikia žmogaus sąmonę. Dažniausiai per ilgi ir sudėtingi pavadinimai savaime trumpinami. Jei trumpinys visuotinai priimtinas ir aiškus – problema atkrita. O jei ne? Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos centrinis policijos muziejus neturėtų būti painiojamas su Visuomeniniu tarptautinės policijos asociacijos Lietuvos skyriaus Kauno poskyrio muziejumi. Tačiau kaip tai padaryti, jei abu šiuos muziejus taip norisi vadinti policijos muziejumi. Galime spėlioti, ar kiekvienas Lietuvos liaudies buities muziejaus Rumšiškėse lankytojas galėtų pasakyti, kaip vadinasi muziejus, nes mes vykstame į Užgavėnių šventę Rumšiškėse ir muziejų vadiname tiesiog Rumšiškių muziejumi.

Antrasis reikalavimas muziejaus pavadinimui – skambumas. Galvodami apie pavadinimo skambesį prisiminkime, kad garsų skambėjimas psichologiškai veikia žmogaus sąmonę. Pvz., garsas „A“ susijęs su pasitikėjimu, jėga, tvirtumu, garsas „O“ mus veikia atpalaiduojamai, o šnypščiantys priebalsiai kelia negatyvias emocijas. Be abejonės, provokuojantis ŠMC pavadinimas, prasidedantis lietuviams gerai žinomu trumpiniu „Š“, turi daug paslėpto emocinio poveikio.

Kadangi mes mąstome ne žodžiais, o vaizdiniais, vaizdingumas yra svarbi pavadinimo charakteristika. Organizacijos pavadinimas turi būti vaizdus, lengvai suvokiamas ir tiesiogiai siejamas su organizacijos veikla. Arklio muziejus – puikaus pavadinimo pavyzdys.

Muziejaus pavadinime dažnai neišsiverčiame be pavardės. Jei pavardė plačiai žinoma, ji muziejaus pavadinimui suteikia solidumo. Štai Maironio lietuvių literatūros muziejus tikrai žinomas kiekvienam, o be užuominos į profesiją ne visi lankytojai galėtų nujausti, ką pamatys Kaišiadorių muziejaus Jono Aisčio skyriuje.

ORGANIZACIJOS ĮVAIZDIS

Sudėdomosios dalys:



1 pav. Organizacijos įvaizdžio struktūra⁶.

Produkto arba paslaugos įvaizdis susideda iš funkcinės produkto vertės, kainos, pakuotės, pristatymo ir papildomų paslaugų. Darydami prielaidą, kad muziejų teikiamos paslaugos yra jų pagrindinis produktas, pabandykime įvertinti funkcinę šio produkto vertę. Nors tai skamba gana įžūliai, paklauskime savęs, kas miesto gyventojui funkcinė prasme yra svarbiau – muziejaus paslaugos ar šiukšlių išvežimas, transporto, sveikatos apsaugos, švietimo paslaugos.

Panašu, kad funkcinė muziejaus paslaugų vertė nėra stiprioji šios paslaugos dalis. O galvodami apie paslaugos kainą turėtume nepamiršti, kad aukšta paslaugos kaina ne visada yra blogybė. Dažnai ji mums sukuria vertės ir išskirtinumo jospūdį, kelia geidžiamumo pojūtį ir pan. Čia verta prisiminti ir lietuvių liaudies posakį: „Pigią mėsą šunys ėda“.

Vartotojo įvaizdis apima vartotojo gyvenimo stilių, jo statusą visuomenėje, charakterio savybes ir kt. aspektus. Vartotojo įvaizdis ypač svarbus muziejų įvaizdžiui. Žmogus, kaip socialinė būtybė, yra linkęs save priskirti vienai ar kitai visuomenės grupei ir turi polinkį siekti aukštesnio socialinio statuso visuomenėje. Jei juokais savo pažįstamų paklaustume, gal kas nori draugų benamių, žemiausio visuomenės sluoksnio atstovų, vargu ar rastume norinčiųjų. Mums įdomūs ir sektini tie, kurie stovi ant to paties ar aukštesnio visuomenės sluoksnio laiptelio.

Apie kokį muziejų vartotoją vertėtų pasakoti spaudoje, kad žadintume visuomenės palankumą ir susidomėjimą – intelektualų pensininką mokytoją ar sėkmingą jauną verslininką. Tai – klausimas, neturintis vienareikšmio atsakymo. Tačiau atsižvelgdami į tai, kad šiandienėje visuomenėje kuriamas jauno, gražaus, seksualaus kūno kultas, propaguojamas verslumas ir gyvenimo aktyvumas, vertinamos aukštos pajamos, svarstyklių lėkštė, ko gero, kryptų ne intelektualaus pensininko naudai. Ir nesvarbu, kad pensijos dydis priklauso nuo valstybės vykdomos socialinės politikos, galvoje užfiksuota kelių kartų

išmintis šaiposi: „Kodėl esi biednas, todėl, kad esi durnas. O kodėl esi durnas, todėl, kad – biednas“.

Vidinis organizacijos įvaizdis formuojasi kaip visų dirbančiųjų nuomonė apie organizaciją. Jam įtakos turi organizacijos kultūra, pagrįsta vadovo ir pavaldinių santykiais, visuotinai priimti elgesio organizacijoje kodeksai, darbuotojų motyvacija, vertybės ir tradicijos. Didelę įtaką vidiniam įvaizdžiui turi ir tinkamai suformuluota bei visiems suprantama ir priimtina organizacijos misija.

Bėda ta, kad misija dažnai gyvuoja tik popieriuje ar interneto tinklalapyje, o patys darbuotojai nesuvokia, kodėl, kokių tikslu jie čia dirba. Verta pagalvoti, kaip vietoj „ugdyti, puoselėti, įgyvendinti ir skatinti“ galėtume paprastais žodžiais pasakyti, kas mes esame ir ką čia darome.

Socialinis–psichologinis kolektyvo klimatas, darbo santykių kultūra yra ne tik vidinio įvaizdžio dalis, bet ir mėgstamiausia darbuotojų pokalbio tema, ypač jei organizacija yra moteriška ir rūpinasi tarpusavio santykių kūrimu. Žodine asmeninio pobūdžio informacija, platinama tiek organizacijoje, tiek už jos ribų, pasitikima labiausiai. Pagal patikimumo suvokimo laipsnį tokiu būdu platinama informacija lenkia ir reklamą, ir žiniasklaidą artėdama prie 90 proc. ribos. Todėl prieš išleisdami pinigus reklaminiam įvaizdiniam plakatui pagalvokime, ar viską padarėme organizacijos viduje, kad mūsų įvaizdis būtų teigiamas.

Vadovo įvaizdis dažnai yra organizacijos įvaizdžio pagrindas. Tai gerai supranta politinės partijos, manipuliuodamos „tėvo globėjo“, „virtos rankos“, „paprasto vaikinio“ bei kitais vadovų įvaizdžio tipais. Visuomenei tai priimtina, neatsitiktinai daugelį partijų mes vadiname jų lyderių vardais.

Vadovo įvaizdžiui svarbūs jo verbalinės ir neverbalinės elgsenos ypatumai (gyvenimo energija, charizma, protas, gestai), išvaizda ir socialinis–demografinis statusas (šeima, giminės, išsilavinimas, mokslas, narystė, pajamos, hobs).

Kadangi esame posovietinė valstybė, žmonių sąmonėje simpatijas dažnai pelno fiziškai stiprus, gero kūno sudėjimo, energingas, gyvenimo malonumais besidžiaugiantis vadovas. Čia derėtų prisiminti „Lietuvos rytą“, išspausdinusį nuotraukas, kuriose užfiksuota buvusio LSDP lyderio A. M. Brazausko plati krūtinė Palangos paplūdimyje ir banguojančioje Baltijoje „šuniuku“ plaukiantis konservatorių lyderis V. Landsbergis bei su ausine kepure ant galvos į jūrą įbridęs E. Zingeris.

Vadovo įvaizdis sustiprinamas, jei asmenybė pasižymi charizma. Charizmatiški asmenys yra šmaikštūs, dėmesingi ir palankiai nusiteikę kitų žmonių atžvilgiu, komunikabilūs, emocionaliai įtaigūs, lengvai savo emocijomis ir entuziazmu užkrečiantys kitus.

Patirtis yra pageidautina savybė vadovo charakteristikoje. Jei vadovas yra jaunas ir nepatyręs, asmeninės patirties nebuvimą kompensuoja patyrusi ir profesionali vadovo komanda.

Personalo įvaizdis dažnai klaidingai tapatinamas su personalo išvaizda. Personalo įvaizdį sudaro mentalitetas, kompetencija, socialinės demografinės charakteristikos ir bendravimo bei elgesio įpročiai.

Darbuotojų įvaizdžiui didžiausią reikšmę turi mentalitetas, t.y. „individui arba žmonių grupei būdingas galvosenos, mąstymo, suvo-

kimo būdas“⁷. Prisiminkime, kokį policininkų, kartu ir policijos įvaizdį formuoja anekdotai apie policininkus, važinėjančius po du arba penkiese besukančius elektros lempuotę. Ne geriausias mintis apie muziejininkų mentalitetą sukėlė straipsnis apie Rokiškio krašto muziejaus Kriaunų filialą, kurio vedėja „skaudančia širdimi“ atsisveikino su dviem brangiais eksponatais – 15 metų ekspozicijoje išbuvusiais neišminuotais artilerijos sviediniais, kuriuos vedėja „duodavo pakilnoti lankytojams“.

Socialinės–demografinės personalo charakteristikos (amžius, visuomeninis statusas) nėra stiprioji muziejininkų įvaizdžio struktūros dalis. Visuomenėje vyrauja nuomonė, kad muziejuose dirba vyresnio amžiaus, žemesnes pajamas gaunantys žmonės, kurių visuomeninis statusas nėra aukštas.

Vizualusis įvaizdis susideda iš išorinio vaizdo (architektūros), patalpų dizaino, reklamos ir firminio stiliaus elementų (spalvų, ženklų, formų). Vizualusis įvaizdis labai svarbus, nes daugiau nei 60 proc. informacijos žmogus priima akimis, t.y. vaizdiniais. Lietuvos jūrų muziejaus Klaipėdoje vizualusis įvaizdis, nors nėra akcentuojamas viešųjų ryšių priemonėmis, daro didelį poveikį muziejaus lankytojams.

Veiklos įvaizdis yra susijęs su Etikos kodeksais, sąžiningumu. Jam įtakos turi veiklos reputacija ir veiklos aktyvumo rodikliai (renginių ir jų lankytojų skaičius, rėmėjai, dalyviai).

Socialinis įvaizdis apima tokius organizacijos veiklos aspektus kaip parama, gamtos apsauga, rūpinimasis visuomenės sveikata, užimtumo skatinimas, bendradarbiavimas su visuomeninėmis organizacijomis, talkos, akcijos.

Visuomenės sąmonė nepajėgi apdoroti daug įvaizdžio charakteristikų, todėl organizacijos įvaizdį reikia pateikti kuo paprasčiau, apsiribojant 2–3 svarbiausiomis charakteristikomis, kurios labiausiai atitinka kuriamą įvaizdį.

Kurdami ar keisdami organizacijos įvaizdį turime atsižvelgti į pagrindinius organizacijos įvaizdžiui keliamus reikalavimus.

1. Teisingumas. Nors įvaizdis yra iliuzinis kūrinys, jis privalo turėti pakankamai sąsajų su tikrove.

2. Funkcionalumas. Joks organizacijos įvaizdis nekuriamas šiaip sau, dėl grožio – jis turi padėti siekti veiklos tikslų (pritraukti daugiau lankytojų, didinti finansavimą ir pan.).

3. Kryptingumas. Kurdami įvaizdį visada galvokime apie tai, kam jis bus skirtas, t.y. kokias konkrečias visuomenės grupes ar sluoksnius turi paveikti. Suprantama, kad akademiniam jaunimui bus priimtinas kitoks muziejaus įvaizdis nei verslo organizacijoms–rėmėjams.

4. Aiškumas. Visos įvaizdžio savybės turi būti aiškios ir suprantamos tiek išoriniam vartotojui, tiek organizacijos darbuotojams.

5. Suderinamumas. Įvaizdžio charakteristikos turi formuoti vieningą įvaizdį. Jei nusprendžiame, kad muziejaus įvaizdis remsis modernumu, pagalvokime, kaip pateiksime šimtmetę architektūrą ir kelių dešimtmečių istoriją.

6. Stabilumas. Įvaizdis turi būti tvirtai įsimenamas.

7. Lankstumumas. Įvaizdis turi lanksčiai prisitaikyti prie ekonominių ir socialinių pokyčių, t.y. visuomenės elgsenos madų, gyvenimo būdo ir šeimos modelio pasikeitimo.

8. Originalumas – vienas sudėtingesnių reikalavimų tos pačios

tematikos muziejų įvaizdžiu.

Santykiai su žiniasklaida – ryšių su visuomene funkcija

Žiniasklaida, arba visuomenės informavimo priemonės, yra vadinamoji ketvirtoji valdžia, kurios komunikaciniais kanalais gali būti platinama informacija, padedanti mums formuoti organizacijos įvaizdį. Tai gali būti reklama, užsakomieji reklaminiai straipsniai ar žurnalisto straipsnyje pateikta informacija apie organizaciją. Reklama pasitiki tik apie 15–20 proc. šalies gyventojų, o pasitikėjimas žiniasklaidos priemonių skelbiama informacija yra maždaug du kartus didesnis.

Remiantis visuomenės nuomonės tyrimų duomenimis, daugiau nei dešimtmetį žiniasklaida buvo institucija, kuria Lietuvoje labiausiai pasitikėta. Pagal pasitikėjimo reitingus ją lenkė tik bažnyčia. Tai reiškia, kad visa, kas parašyta juodu ant balto spaudoje, daugumai žmonių reiškia tiesą.

Naujausios apklausos rodo, kad žiniasklaida pastaruosiu metu pasitiki šiek tiek mažiau nei pusė šalies gyventojų – 38,2 proc. Remiantis 2008 m. gegužės apklausos duomenimis, pagal pasitikėjimo laipsnį žiniasklaida nusileido reitingų lentelėje ir atsidūrė 10-oje pozicijoje⁸.

L. Bielinis teigia, kad „pasaulis šiandien yra toks ir vertinamas taip, kaip tai sako ir daro žiniasklaida“⁹. F. Harenas „Idėjų knygoje“ siūlo pažvelgti į reiškinį kitomis akimis ir pamatyti problemas, kurių nematome. Jo cituojamas Samoa salyno valdovas Tujavi knygoje „Baltasis žmogus“ laikraštį apibūdina kaip daugialapį, kurį visi rytais skaito, kad žinotų, ką turi galvoti, ir kad visi galvotų vienodai¹⁰.

Žiniasklaida įgijo visuomenės pasitikėjimą aktyviais veiksmais prisidėdama prie nepriklausomybės atkūrimo. Jos vaidmuo ir indėlis įtvirtinant Lietuvos nepriklausomybę yra neabejotinas. Tačiau tapusi įtakinga jėga, veikiančia visuomenės gyvenimą, „per pastaruosius 18 metų šalies žiniasklaida patyrė nebaudžiamos, nekritikuojamos ir netgi nediskutuojamos institucijos būseną“¹¹. Deja, šiandien nekalbama apie tai, kad žiniasklaidoje rinkos dėsniai gožia visuomeninę misiją ir visuomenės informavimo priemonių savininkams jie „yra kur kas svarbesni ir viliojantys“¹².

Plečiantis žiniasklaidos rinkai atsiranda vis daugiau pažeidimų, kuriuos pagal LR įstatymus turėtų kontroliuoti žurnalistų etikos inspektorius bei Lietuvos žurnalistų ir leidėjų etikos komisija. Visuomenės informavimo įstatymo 15 straipsnis skelbia, kad kiekvienas fizinis ar juridinis asmuo, kurio garbę ir orumą žemina visuomenės informavimo priemonių paskelbta tikrovės neatitinkanti, netiksli ar nešališka informacija, turi teisę atsakyti paneigdamas tokią informaciją arba pareikalauti, kad viešosios informacijos rengėjas paneigtų tokią informaciją įstatymų nustatyta tvarka. Tačiau įstatyme nenumatyta visuomenės informavimo priemonių atsakomybė, jei jos šių įsipareigojimų nevykdo ir nepaskelbia paneigimo¹³.

Įstatymai taip pat nenumato jokių sankcijų už visuomenės informavimo priemonių nenorą bendradarbiauti su žurnalistų etikos inspektoriumi ar Lietuvos žurnalistų ir leidėjų etikos komisija. Todėl per

kelerius metus iš 358 skundų dėl įvairios žiniasklaidos priemonės publikuotų kūrinių priimti tik 23 sprendimai. 335 kartus žurnalistų etikos inspektorių žiniasklaida tiesiog ignoravo¹⁴.

Šiandien akcentuojamos penkios Lietuvos žiniasklaidos funkcijos: informacinė, aiškinamoji, auklėjamoji, kultūrinė ir pramoginė.

Auklėjamąją žiniasklaidos funkciją sudaro viešosios nuomonės formavimas, sąmoningumo ir taurių idealų ugdymas, teigiamų motyvų skatinimas.

Kultūrinės žurnalistikos funkcijos vykdymas daro didelę įtaką šalies kultūrai. Tačiau kultūra ne be žiniasklaidos pagalbos šiandien suvokiama gana iškreiptai ir dažnai sąmoningai painiojama su pramoga. Tačiau pramoginės laidos neauklėja visuomenės, o tik padeda atsipalaiduoti. Lietuvos žiniasklaidoje pramoginė funkcija yra vyraujanti.

Savaitraščio „Veidas“ užsakymu atlikta didžiųjų šalies miestų gyventojų apklausa rodo, kad šalies žiniasklaida tapo labiau bulvarine. Taip mano 38,5 proc. gyventojų. Nagrinėjant, kiek vietos „Lietuvos rytas“ ir „Respublika“ skiria informacijai kultūrine tematika, nustatyta, kad straipsnių kultūros temomis yra tik maža dalis – 4,91 proc. „Respublikoje“ ir 4,24 proc. „Lietuvos ryte“¹⁵.

Lietuvos žiniasklaidai būdingi tokie pat bruožai kaip ir daugeliui pasaulio žiniasklaidos priemonių.

Pirmiausia žiniasklaida yra mažiau išprususi, nei mes tikimės¹⁶. Informacijos kiekiai pasaulyje per kelerius metus padidėja dvigubai ir žurnalistas, norėdamas pateikti išsamią informaciją, atliekančią informacinę ar auklėjamąją funkciją, turėtų nuolat gilinti savo žinias įvairiose srityse. Tačiau jis susiduria su komerciniais žiniasklaidos savininkų interesais, kurie akcentuoja ne auklėjamąją, bet pramoginę žiniasklaidos funkciją ir neskatina žurnalistų gilintis į problemas, o ragina pataikauti skaitytojams pigiomis sensacijomis, sekso skandalais ir abejotinos vertės naujienomis iš pramogų verslo gyvenimo. „Šiuo metu didžiausių dienraščių savininkai, dažniausiai uždaryjū akcinių bendrovių didžiausi akcininkai, yra kartu ir vyriausieji redaktoriai. O tai reiškia, kad būtent jie kontroliuoja ne tik finansus, bet ir informaciją.

Antrasis žiniasklaidai būdingas bruožas – nuolatinis alkis. Kiekvieną dieną laikraščių puslapius reikia užpildyti straipsniais – informacija ir naujienomis, kurių, tiesą sakant, 3 mln. gyventojų valstybėje, ne tiek jau ir daug. Informacijos rinkimas išsamiam analitiniam straipsniui rašyti užimtų nemažai laiko ir pareikalautų papildomų žmogiškųjų resursų bei atitinkamų finansinių kaštų. Štai todėl žiniasklaida manipuliuoja pigia informacija, kelių kiaulių nustipimą fermoje pateikdama kaip pirmųjų dienraščio puslapių vertą įvykį.

Ne paslaptis, kad vyresnioji žurnalistų karta, kurios profesionalumas daugeliui skaitytojų nekelia abejonių, tyliai pakeičiama nebrangi darbo jėga – studentai ir praktikantai, kuriems dėl lengvai pataisomo trūkumo – jaunystės, deja, trūksta ir gyvenimiškos patirties.

Žiniasklaidos pateikiamos informacijos kiekiai nuolat didėja. Dar prieš porą dešimtmečių išgyvenę su „Panoramos“ žiniomis šiandien TV ekrane esame informuojami apie šalies įvykius vos ne kas valandą. Ir, deja, retas žiūrovas pastebi, kad nuo ankstyvųjų vakaro žinių iki „Labo ryto“ laidos naujienų turinys beveik nepakinta.

Lyderystės siekis – išskirtinis šiandienės žiniasklaidos bruožas. Kadangi žiniasklaida yra privatus verslas, ji valdoma rinkos dėsniais,

tarp jų – ir konkurencijos. Pirmasis pateikęs naują produktą rinkai laimi vartotojų dėmesį ir pinigus. Dėl šios priežasties mums dažnai brukama paviršutiniška informacija nepamirštant pasididžiuoti, kad šis informacijos kanalas pirmasis šią naujieną paskelbia. Kažin ar realiaame žmonių gyvenime dviejų ar keturių valandų skirtumas tarp informacijos paskelbimo kituose kanaluose turi lemiamą reikšmę, kai pats informacijos turinys nėra gyvybiškai svarbus. Taip pat rimtų abejonių kelia kai kurių žiniasklaidos priemonių pasididžiavimas savo skleidžiama „objektyviausia“ informacija. Lietuvių kalbos taisyklės leidžia laipsniuoti būdvardį „objektyvus“, tik štai logika negali paaiškinti, kaip dar objektyviau galima pasakyti, kad pienas pabrango 15 proc. Faktas yra faktas.

Žiniasklaidos verslo atstovų teigimu, žiniasklaidos priemonių įvairovė yra didžiausias informacijos patikimumo garantas, nes skaitytojas gali palyginti informaciją apie tą patį įvykį skirtinguose informavimo kanaluose ir įvertinti jų objektyvumą. Bet kaip jam sužinoti, kuris kanalas pateikia objektyvią informaciją apie įvykį, jei pats skaitytojas nėra šio įvykio dalyvis, o tikimybė, kad visuose informavimo kanaluose pateikta informacija yra netiksli, išlieka.

Žiniasklaida įvykių nekuria. Ji tik transliuoja gautą ir atrinktą informaciją. Įvykius kuria ir/arba informaciją apie juos žurnalistams pateikia viešųjų ryšių specialistai, spaudos atstovai, organizacijos vadovai ar kiti asmenys, besirūpinantys organizacijos įvaizdžiu.

Prisimindami tai, kad žurnalistai nuolat skuba, pagalvokime, koku būdu per trumpiausią laiką galėtume pateikti žurnalistui būtiną ir naudingą informaciją. Spaudos konferencijos organizuojamos tik ypatingais atvejais, bet neretai nutinka taip, kad jos vyksta vos ne tuo pačiu metu keliose vietose, ir žurnalistui tenka gerai pasukti galvą, kaip visur spėti, arba tenka rinktis. Galvodami apie susitikimą su žurnalistu pasvarstykite, ar negalėtumėte sutaupyti brangaus žurnalisto laiko tą pačią informaciją pateikdami raštu. Elektroniniu paštu nusiųsta informacija – efektyvus bendravimo su žurnalistais būdas, naudojantis mažiausiai laiko ir žurnalisto darbo sąnaudų.

Siekdami profesionaliai ir naudingai bendrauti su žiniasklaida turėtume prisiminti D. Karnegio sparnuotą posakį apie žvejybą: „Aš labai mėgstu braškes, bet eidamas žvejoti pasiimu sliekų“. Koks gi jausmas priimtinas žiniasklaidai, kokio pobūdžio informacija galėtų būti jai įdomi ir patraukli. Suprantama, meilė, smurtas ir seksas – pirmarūšis jausmas, kuriam neatsispirty joks žiniasklaidos ryklis. Tačiau tokio pobūdžio informacija vargu ar padėtų organizacijai kurti palankų savo įvaizdį. Taigi reikia rasti aukso vidurį tarp žiniasklaidos interesų, skaitytojo poreikių ir organizacijos tikslų. I. Vikentjevas siūlo net kelis šimtus viešųjų ryšių įvykių, kurie galėtų būti įdomūs žiniasklaidai.

Žurnalistams ir skaitytojams įdomu: ypatingos akcijos, anoniminė apklausa, aukcionas, firminė išskirtinė apranga, kaukių balius, labdara, viktorina, išskirtiniai firminiai pinigai, savanorių akcijos, žargonas ir specifinis žodynas, originalus titulas, originalios varžybos, tyrimai ir apklausos, karikatūros arba jų ciklas, vietovės konstitucija, kolekcijos, firminės legendos ir mitai, mitingas, mados sukūrimas, nominacijos, paminklas, paradas, piketas, prizas, vardo suteikimas, provokacija, originalus pristatymas, protestas, rekordas, reitingai, firminis ritualas, talismanai, teatralizuotas pristatymas, testai, informacijos nutekėjimas, festivaliai, fondai, eksperimentai ir t.t.

Be abejonės, informacija sudomins žurnalistus, jei tai bus naujiena, pristatyta suprantama, emocionali, vaizdinga kalba, parengta

pagal pranešimo spaudai reikalavimus.

Bendravimas su žiniasklaida nėra lengva veiklos sritis, tačiau pasitelkę geranoriškumą, kantrybę, atkaklumą ir kūrybišką požiūrį į darbą galime įsigyti puikų ryšių su visuomene partnerį – visuomenės informavimo priemones, kurios informuodamos visuomenę apie muziejų veiklą padės mums kurti palankų ir patrauklų Lietuvos muziejų įvaizdį.

IŠNAŠOS

¹ Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio kūrimas – apibendrinamojo modelio link. Prieiga per Internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/22/str.11.html>>.

² Bogdanov E., Zazykin V. Psichologičeskije osnovy „publik rileišns“. Piter, 2003, p. 37.

³ Ten pat, p. 38.

⁴ Ten pat, p. 39.

⁵ Bogdanov E., Zazykin V. Psichologičeskije osnovy „publik rileišns“. Piter, 2003, p. 43.

⁶ Muzykant V. Formirovanije brenda sredstvami pr i reklamy. Ekonomist. Moskva, 2004, p. 419.

⁷ Tarptautinių žodžių žodynas. Vyriausioji enciklopedijų redakcija. Vilnius, 1985.

⁸ Prieiga per internetą: <www.vilmorus.lt/index.php?lng=lt&page_id=16&news_id=5>

⁹ Lietuvos žiniasklaida jaunųjų tyrėjų akimis. Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla. Vilnius, 2007, p. 21.

¹⁰ Haren F. Idėjų knyga. Netmedija. Vilnius, 2005.

¹¹ Lietuvos žiniasklaida jaunųjų tyrėjų akimis. Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla. Vilnius, 2007, p. 5.

¹² Ten pat, p. 6.

¹³ Ten pat, p. 64.

¹⁴ Ten pat, p. 69.

¹⁵ Ten pat, p. 30.

¹⁶ Metis M.. Nakormi zveria po imeni medija. Fair- pres. Moskva, 2005, p. 15.

¹⁷ Lietuvos žiniasklaida jaunųjų tyrėjų akimis. Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla. Vilnius, 2007, p. 50.

¹⁸ Lietuvos žiniasklaida jaunųjų tyrėjų akimis. Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla. Vilnius, 2007, p. 22.

¹⁹ Vikentjev I. Prijemy reklamy i publik rileišns. Sankt – Peterburg, 2004, p. 116.

NAUDOTA LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Bogdanov E., Zazykin V. Psichologičeskije osnovy „publik rileišns“. Piter, 2003.
2. Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio kūrimas- apibendrinamojo modelio link. Prieiga per Internetą: <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/22/str.11.html>.
3. Haren F. Idėjų knyga. Netmedija. Vilnius, 2005.
4. Lietuvos žiniasklaida jaunųjų tyrėjų akimis. Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla. Vilnius, 2007.
5. Metis M.. Nakormi zveria po imeni medija. Fair- pres. Moskva, 2005.
6. Muzykant V.. Formirovanije brenda sredstvami pr i reklamy. Ekonomist. Moskva, 2004.
7. Tarptautinių žodžių žodynas. Vyriausioji enciklopedijų redakcija. Vilnius, 1985.
8. Vikentjev I. Prijemy reklamy i publik rileišns. Sankt – Peterburg, 2004.
9. Prieiga per internetą: www.vilmorus.lt/index.php?lng=lt&page_id=16&news_id=5

Nideta Jarockienė, Lietuvos dailės muziejaus Meno pažinimo centras

Muziejų edukacinė veikla: istorija, samprata, praktika

Lietuvos kultūros politikos nuostatuose pabrėžiama, kad šiuolaikinio muziejaus veikla siejama su kultūros, švietimo, informacijos skleidimo funkcijomis. Šios nuostatos spartesnį įgyvendinimą lemia besikeičianti visuomenė, kuri muziejui kelia vis didesnius reikalavimus. Iš muziejų tikimasi šiuolaikiškų, kontekstualių parodų ir ekspozicijų, mokymosi aplinkos sukūrimo, aktyvios veiklos edukacinių programų bei kitokios komunikacinės politikos įgyvendinimo. Tačiau tradiciniai muziejai, orientuoti į saugojimą ir kaupimą, susiduria su dideliais sunkumais įgyvendinant edukacinę politiką. Dažniausiai jų veikla yra labai siaura, be modernios vizijos.

Šio straipsnio tikslas – pagrįsti muziejų edukacinės veiklos sampratą nurodant jos istoriškumą, apibrėžti muziejų vietą šiuolaikinėje visuomenėje, taip pat įvertinti naujos veiklos įgyvendinimo prielaidas Lietuvoje.

Muziejų edukacinė veikla Lietuvoje – mažai tyrinėtas reiškinys. Yra dar daug neišspręstų metodologijos problemų, nėra nusistovėjusi terminija, todėl būtina imtis iniciatyvos koordinuojant ir rengiant muziejinės edukacijos strategiją, kuri ne tik suteiktų metodologinio aiškumo, bet ir numatytų šios srities plėtros viziją.

Muziejaus istorija ir muziejų edukacija

Muziejai nuo seniausių laikų buvo susiję su mokymu, tik skirtingais laikotarpiais tai buvo nevienodai suvokiama. Istorinės medžiagos naudojimo mokymui idėja buvo pradėta Aristotelio laikais antikinėje

Graikijoje¹. Jis mokė, kad žinios turi būti pagrįstos tiesioginiu gamtos stebėjimu. Graikijoje 283 m. pr. Kr. buvo įkurtas helenistinės Aleksandrijos muziejus – mokslo tyrimų ir mokymo centras, tapęs pavyzdžiu ateityje kylantiems muziejams. Ir nors muziejai po antikinio laikotarpio išnyko šimtmečiams, viduramžiais ir renesanso epochoje Europoje formuojasi edukacinės idėjos, kurios ir dabar yra aktualios muziejinėje veikloje: žmogaus pažinimo procesas stipresnis, kai informacija sukaupiama per žmogaus ir objekto santykį, edukacija turi formuoti suvokimą, paskui atmintį, supratimą ir nuomonę. XVII a. pradėjęs kurtis pirmiesiems vešiesiems muziejams labai tiksliai suvokiama, kam jie kuriami, – visuomenei. Geriausias pavyzdys – anglų gamtininko Johno Tradescanto sukurtas botanikos sodas ir retenybų kolekcijos muziejus, susidedantis iš paukščių, gyvūnų ir daugybės įvairių artefaktų iš skirtingų pasaulio dalių. Jis buvo atviras visuomenei ir ypač mėgstamas vaikų. Tai pirmasis viešasis muziejus, egzistuojantis visuomenės naudai Jungtinėje Karalystėje. Tačiau pirmieji muziejai, turintys aiškiai apibrėžtus didaktinius tikslus, įkuriami XVIII a. Nors Britų muziejus ir Luvras buvo prieinami tik limituotai lankytojų grupei, jie suvaidino didelį vaidmenį ne tik muziejų plėtros istorijoje, bet ir įgyvendino vieną iš pagrindinių to laiko idėjų – lygiateisę galimybę mokytis: muziejai turi būti prieinami plačiajai visuomenei, o ne tarnauti elitinei žmonių grupei, jų pramogoms ir mokymuisi. Pvz., Luvras tapo valstybės edukacijos sistemos dalimi. Šiame muziejuje buvo rašomi specialūs pigūs katalogai lankytojams ir verčiami į įvairias kalbas².



XIX a. viduryje muziejaus viešumo sąvoka ir samprata išplečiamos. Visuomenė pradeda į muziejų žiūrėti kaip į įstaigą, galinčią tarnauti jų pažinimui, mokymuisi. Londone įsikuria du muziejai – Nacionalinis mokslo muziejus ir Meno muziejus (dabar – Mokslo muziejus ir Victoria & Albert muziejus). Jie turėjo puikiai parengtas programas, artimas ir šiandienei edukacijai: didaktines anotacijas, paskaitas ir kitus renginius visuomenei, specialius kursus ir programas mokyklinėms grupėms, sąmoningai sudidaktintas parodas, programas, rengiamos tiek muziejų viduje, tiek peržengiant jų ribas plačiosioms ir specifinėms auditorijoms³.

Hooper-Greenhill teigia: „XIX amžiuje pirmoji muziejų funkcija buvo švietimas. Idealus muziejus buvo suprantamas kaip „aukštesnio lygio mokykla savamoksliams“ ir vieta, kur mokytojai tiesiog natūraliai turi ieškoti pagalbos, kuri pasitarnautų mokymui. Tačiau nepaisant akivaizdžių mokyklų–muziejų išimčių XIX amžiaus pabaigoje, viešųjų mokyklų ir muziejų edukacinis darbas išsiskyrė. Tik visai neseniai pastebėta, kiek daug „neformali“ edukacija gali duoti švietimui mokyklose, ir ši idėja sparčiai plinta jau bendroje muziejų ir švietimo sistemoje“⁵.

Daugelyje pasaulio šalių muziejų edukacinės funkcijos pripažinimo svarba išaugo nuo XX a. pradžios. Tačiau pirmasis svarbus postūmis šiai problemai nagrinėti pasauliniu mastu buvo 1952 m. UNESCO seminaras Bruklne. Jame buvo nagrinėjamas muziejų edukacinio vaidmens klausimas, po jo kilo didžiulis susidomėjimas muziejų edukaciniu potencialu. Tai galima laikyti muziejinės edukacijos pripažinimo ir mokslinio tyrinėjimo pradžia⁶. 1982 m. Amerikos muziejų asociacija (*American Association of Museums*) sušaukė komisiją „Naujojo amžiaus muziejams“, kurios pagrindinė išvada – edukacinė muziejų funkcija yra tokia pat svarbi kaip ir kiti muziejų veiklos aspektai. Didžiojoje Britanijoje sudarytas nacionalinis mokslo planas, leidžiami specialūs leidiniai, kuriuose gvildenamas muziejų edukacinis vaidmuo. Muziejų persona-

las pradeda artimai bendradarbiauti su vietos švietimo valdžia, kad muziejų parodos ir programos atitiktų mokyklinius mokymo planus.

Per pastaruosius XX a. dešimtmečius kito edukacijos apibrėžimai ir jos svarba muziejuose, lankytojų lūkesčiai bei jų požiūris į muziejų veiklą. Pagrindinis šio pokyčio veiksnys buvo pačių žmonių tobulėjimas, sudėtingesnis edukacijos traktavimas. Muziejine edukacija šiandien užsiima nemažai tarptautinių organizacijų. Muziejų edukacijos grupė (*The group for Education in Museums*), įkurta Didžiojoje Britanijoje, bendradarbiauja su Muziejų, bibliotekų ir archyvų taryba, Muziejų asociacija, Kvalifikacijos ir mokymo programų institucijomis skleisdama geriausias europines muziejinės edukacijos patirtis, organizuoja seminarus, konferencijas muziejų edukacijos praktikams. Grupė kasmet leidžia *Edukacijos muziejuose žurnalą JEM (The Journal of Education in Museums)*, kuriame straipsnius spausdina žymiausi muzeologijos specialistai. JAV viena žymiausių organizacijų – Muziejų edukacijos apskrito stalo (*Museum Education Roundtable, MER*) nevyriausybinių organizacija, veikianti Vašingtone. Įkurta 1969 m. ji leidžia Muziejų edukacijos žurnalą (*Journal of Museum Education*), rūpinasi šios srities plėtra, geriausių pavyzdžių sklaida ir specialistų kvalifikacija. Tačiau didžiausią vaidmenį vaidinę priėmimo komitetas (*Committee for Education and Cultural Action, CECA*), kuris ir yra pagrindinis pasaulyje muziejinės edukacijos teorijų bei praktikų patirties sklaidos stimulatorius pasaulyje. Tai – vienas seniausių ir didžiausių ICOM komitetų, vienijantis 1000 narių iš 70 šalių.

Muziejinė edukacija Lietuvos muziejuose

Pirmieji scientistiniai muziejai Lietuvoje įkuriami Vilniaus universitete, kur jie talkino dėstant gamtos mokslus. XVIII–XIX a. Vilniaus universitete gyvavo Matematikos, Fizikos ir Anatomijos teatro muziejai. Vilniaus medicinos–chirurgijos akademijoje – Akademijos muziejus. Pvz., Fizikos muziejus (1773–1832 m.) buvo valdžios įpareigotas glo-



boti mokyklų kabinetus, suteikti mokyti reikalingų prietaisų. Leido instrukcijas mokykloms, kaip rinkti žinias apie fizikos daiktus, skaitė kursus specialistams ir visuomenei, rašė darbus apie amatus, naujausias technologijas taip prisidedami prie krašto ūkio intensyvinimo. 1795 m., laukiant karaliaus Stanislovo Augusto apsilankymo, surengta pirmoji muziejinė paroda. Ji veikė kelerius metus, visuomenė ją galėjo aplankyti savaitgaliais. Parodą išformavus rektorius Jeronimas Stroinovskis tuo buvo nepatenkintas, nes jam rūpėjo skleisti švietimą, o paroda kaip tik atliko šį vaidmenį. XVIII–XIX a. prad. gyvavę Vilniaus universiteto muziejai net tik vaidino didelį vaidmenį universiteto istorijoje, bet ir darė didelį poveikį Lietuvos švietimo raidai. *Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje, XIX a. pr. formavosi naujos sampratos apie didaktinę, patriotinę muziejų misiją, kurią geriausiai galėjo atlikti istorinio pobūdžio muziejai ir rinkiniai, atspindėję Lietuvos praeitį ir politinę istoriją*⁷. 1855 m. Lietuvoje įkuriamas Vilniaus senienų muziejus, jis veikė iki 1865. E. Tiškevičius dar 1846 m. savo namuose atidarė lietuviškų senienų kabinetą, kurį galėjo aplankyti kiekvienas norintysis. Tai buvo pirmasis viešas muziejus Lietuvoje kaip institucija. Muziejaus tikslai apibrėžti statute – mokliškai tirti krašto kultūrinį ir gamtos paveldą bei sudaryti sąlygas, kad visuomenė galėtų su juo susipažinti. E. Tiškevičius džiaugėsi ne tik tuo, kad muziejuje sukaupias įvairios senienos apsaugotos nuo pražūties, bet ir tuo, kad visuomenė pradėjo jas vertinti kaip svarbų istorinės atminties ženklą. VSM tuo tarpu tęsė garsių Vilniaus universiteto gamtos muziejų ir kabinetų tradicijas, ornitologijos ir mineralogijos kabinetuose paprastomis savaitės dienomis vyko pamokos mokiniams. Kiti muziejų galėjo aplankyti tik sekmadieniais nuo 12 iki 16 val. 1859 m. įvyko 246 pamokos, o 1861 m. – 335 pamokos. Jas ir ekspozicijas sekmadieniais daugiausiai lankė mokiniai iš Vilniaus gubernijos gimnazijos ir Vilniaus bajorų instituto. 1863 m. sukilimo išvakarėse VSM reikšmė visuomenėje išaugo. 1862 m. jį aplankė 8140 vyrų ir 2220 moterų (10 360 žmonių).

1856 m. tik atidarytą – 6531 lankytojas.

1918 m. nepriklausomoje Lietuvoje įsteigta daugiau kaip 30 muziejų. Kraštotyrininkai, nusižiūrėję į gausius provincijos muziejus Danijoje, Vokietijoje, Švedijoje, Norvegijoje, vylėsi įkurti muziejus, kad jie taptų apylinkės kultūros centru, „liaudies mokykla“, tarnautų pasaulėžiūros „išplėtimui“ ir praktikos reikalams: liaudies skaitymams, lavinimo kursams⁸.

Kraštotyros muziejai daugiausiai buvo nukreipti į tautiškumo reprezentavimą, muziejinių vertybių panaudojimą visuomenės šviesti ir sąmoningumui gilinti. Kraštotyros muziejus rėmė mokyklos ir pedagogai, nes buvo populiarūs kultūrinės pedagogikos principai bei A. Maceinos tautinio auklėjimo idėjos. Šie muziejai turėjo ypatingos įtakos ugdant tuometinius vietos moksleivius – būtent jie sudarė didžiąją lankytojų dalį. Muziejai stengėsi užmegzti glaudžius ryšius su pradžios mokyklų inspektorais ir šių mokyklų vedėjais. Siekė jų paramos, nes mokytojai ir mokiniai kaimuose galėjo surinkti daug muziejines vertės daiktų. Pvz., Panevėžio kraštotyros muziejus bendradarbiavo su Panevėžio mokytojų seminarijos 1925 m. įkurta tautos ir senienų rinkimo draugija. Kai kurie kraštotyros muziejai planavo savo struktūrose įsteigti pedagogikos skyrius. Jie bendradarbiavo su mokyklomis, domėjosi edukacinėmis problemomis, tačiau pamokos muziejuose nevyko. Muziejinės pedagogikos požiūriu jie gerokai atsiliko nuo VSM, kuris tokį darbą atliko prieš 100 metų. Pedagogikos skyrius buvo įkurtas tik Šiaulių Aušros muziejuje.

Mokslo muziejai nepriklausomoje Lietuvoje buvo tradicinės pagalbinės mokslo ir mokymo proceso įstaigos, talkinančios pažinimo, švietimo sklaidai ir pedagoginei didaktikai. Zoologijos muziejus žmones patraukė ne tik įdomia ekspozicija – 1927–1931 m. buvo apie 50 000 lankytojų, – bet ir galimybėmis dalyvauti jo mokslinėje veikloje. Pvz., kartu su talkininkais žieduodavo paukščius.



Pedagoginis muziejus (įsteigtas 1921 m.) mokykloms skolindavo priemonių, supažindindavo su naujaisiais užsienio šalių pedagogikos pavyzdžiais. Muziejus steigti skatino Pedagogikos skyrius. Mokytojams buvo rengiami kasmetiniai vaizdinių priemonių darymo kursai. Skaitydavo ir biologijos mokslo bei ekskursijų vadybos metodikos paskaitas.

Vytauto Didžiojo tautos muziejaus (įkurtas 1936 m.) tikslas – ugdyti tautinę savimonę bei patriotiškumą. Jį sudarė du muziejai – Vytauto Didžiojo karo muziejus ir Kultūros muziejus, kurio pamatą sudarė Čiurlionio galerijos rinkiniai. Vytauto Didžiojo karo muziejaus ekspozicija pasižymėjo gerai parengtais, specialiai sukurtais didaktikos elementais. Į neįprastą, įspūdingą muziejų plūstę plūdo lankytojai – vasarą per dieną būdavo 2–3 tūkst., vien 1938 m. jame apsilankė 67 973 lankytojai. Nors šiame muziejuje specialios edukacinės programos ar pamokos nevyko, jis vaidino didelį vaidmenį šviečiant ir ugdant visuomenę. Muziejus labai aiškiai suvokė savo didaktinius tikslus, misiją, todėl visą jo veiklą galime apibūdinti kaip edukacinę. Visai kitaip savo veiklą suvokė Vytauto Didžiojo kultūros muziejus, kuris buvo centrinė valstybinė Lietuvos muziejų, kultūros palikimo globos įstaiga. Jo tikslas buvo inicijuoti ir skatinti muziejų plėtrą, kultūros paveldo priežiūrą, todėl jokios specialios edukacinės veiklos nevykdė.

Po Antrojo pasaulinio karo antrosios Lietuvos okupacijos laikotarpiu (1944–1990 m.), vykstant sovietizacijos procesams, kultūrinis gyvenimas imtas plėtoti pagal 4-ąjį dešimtmetį SSRS nustatytas dogmines normas ir vertybes. Tuomet manyta, kad „nesovietinus lietuvių tautos politinę integraciją bei ūkio sovietizaciją tebutų laikina“⁹, todėl švietimo ir kultūros įstaigų veiklos pastangomis turėta padėti išugdyti sovietinį žmogų, kuris būtų ištikimas komunizmo idealams.

Svarbiausias muziejų uždavinys buvo kelti darbo žmonių politinį, idėjinį lygį, mobilizuoti juos aktyviai kovai dėl partijos ir vyriausybės iškeltų uždavinių. Ekskursijos muziejuose tampa pagrindine muziejų masinio darbo forma, atliekanti žymų vaidmenį ugdant kultūrą, skleidžiant žinias. Tai puikiai iliustruoja Lietuvos LTSR kultūros ministerijos išleistas įsakymas dėl „Ekskursinio darbo gerinimo“. Vykdydami šį įsakymą muziejai aktyviai sudaro sutartis dėl ekskursijų su žemės ūkio, pramonės įmonių kolektyvais, mokyklomis. Dauguma muziejų glaudžiai bendradarbiauja su ekskursinėmis organizacijomis, kurių dėka muziejus aplanko gausūs tarybiniai ir užsienio turistai. Pakito ekskursijų turinys – daugiausia dėmesio skiriama teminėms ekskursijoms, skirtoms tarybinės visuomenės istorijai, brandaus socializmo klausimams nušviesti, partijos politikos, tarybinio meno propagandai. Kadangi muziejus mažai lanko kaimo žmonės, visose muziejų instrukcijose nurodoma plėsti ekskursijų skaičių kaimo gyventojams. Muziejinė visuomenės švietimo veikla vyksta ne tik muziejuose: organizuojamos muziejaus darbuotojų išvykos su paskaitomis į gamyklas, mokslo ir kitas įstaigas, karinius dalinius, kaimo vietas. Pvz., Rokiškio krašto muziejus iš kitų kraštotyros muziejų aktyviai veikia išsiskiria ne tik dabar. Ne mažiau aktyviai darbas vyko ir sovietiniais metais – per metus (tarkim, 1958 m.) muziejuje perskaityta 11 paskaitų, organizuoti susitikimai su mokslo kandidatais ir revoliucionieriais, rajono pirmūnais, vestos 73 ekskursijos. Iš nacionalinių muziejų novatoriška veikla tuo laikotarpiu išsiskyrė M. K. Čiurlionio muziejus, kuriame buvo įkurtas Švietimo skyrius. Nors metodai buvo panašūs kaip ir kituose muziejuose (paskaitos, ekskursijos), tačiau turinys ir bendravimas su lankytojais buvo išskirtiniai. Tuo metu, kaip ir dabar, M. K. Čiurlionio muziejus buvo itin populiarus tarp

jaunimo, ypač Vaikų dailės, Aukštesniosios meno mokyklos moksleivių ir studentų. Kretingos muziejuje 1985 m. susiformuoja ir įsitvirtina ryški kultūrinė šviečiamoji veikla, skatinanti miesto, apylinkių žmones dalyvauti kultūros ir mokslo procese. Muziejuje pradėti organizuoti muzikos ir poezijos vakarai, susitikimai su kultūros veikėjais, klasikinės muzikos koncertai. 1986 m. prie muziejaus susikūrė folklorinis ansamblis „Volungėlė“. Lietuvos dailės muziejaus padalinyje Klaipėdos paveikslų galerijoje edukacinis darbas pradėtas 1987 metais. Sukurta „Dailės ABC“ programa. Specialiai šiai programai įgyvendinti įkurtas edukacinis kambarys, kuriame sukaupta meno kūrinių kopijų kolekcija, grafikos dirbtuvės. Šis centras įkurtas sekant geriausiais Europos, ypač Skandinavijos, muziejų edukacinės veiklos pavyzdžiais. Šios programos svarbiausias tikslas – sudominti vaikus ir jaunimą dailė bei dailės muziejaus ekspozicijomis, patraukliai ir gyvai pristatyti meno kūrinius, paskatinti jaunuosius lankytojus kurti.

Esminis lūžis Lietuvos muziejuose įvyko po 1991 m. Lietuvai atkūrus nepriklausomybę, kai ima formotis modernesnis požiūris į muziejaus misiją. Nacionaliniame M. K. Čiurlionio dailės muziejuje struktūriškai reorganizuotas Švietimo skyrius. Atlikus sociologines apklausas, nustačius prioritėtines sritis, išsiskilavus svarbiausioms lankytojų grupėms imti taikyti iki tol neišbandyti ryšių su visuomene būdai. Alytaus kraštotyros muziejuje 1993 m. pradėtos rengti edukacinės programos – iki šio tai sėkmingas bandymas populiarinti muziejaus veiklą ir sulaukti daugiau lankytojų. Dar 1994 m. muziejininkės A. Pečiulytė ir R. Adomaitienė parengė Kėdainių krašto istorijos programą vidurinėms mokykloms, kuri dalyvavo ALF paskelbtame programų konkurse „Švietimas Lietuvos ateičiai“ ir laimėjo II vietą. Nuo 1996 m. buvo parengtos trys teminės pamokos („Rugio kelias“, „Lino kelias“, „Dūminė pirkia“), trys integruotos pamokos–ekskursijos po Kėdainių senamiestį („Reformacija Kėdainiuose“, „Religinės konfesijos Kėdainiuose“, „Kėdainių miesto architektūra“) ir trys integruotos pamokos–ekskursijos po Kėdainių rajoną (istorinė gamtinė ekskursija jaunesniųjų klasių moksleiviams „Kėdainiai – geografinės Lietuvos centras“, istorinė literatūrinė ekskursija vyresnėms klasioms „Literatūrinis Kėdainių kraštas“, istorinė literatūrinė dailės ekskursija vyresnėms klasioms „1863 m. sukilimo vietomis“). Lietuvoje šiuolaikinės muziejinės edukacijos istorija prasidėjo tada, kai Lietuvos kultūros ministerija ir Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras 1996 m. pavasarį Nidoje surengė seminarą Muziejai: edukacinės veiklos kryptys ir perspektyvos, kuriame mokomąsias programas pristatė Didžiosios Britanijos Hempšyro grafystės muziejininkai¹⁰. Tais pat metais Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centre vykusiam seminaru Mokomosios programos muziejuose savo darbo patirtimi dalijosi Švedijos muziejininkai. Lietuvos muziejų edukacines programas skatino Atviros Lietuvos fondas, kuris nuo 1996 m. aktyviai jas rėmė ir finansavo. Svarbiu postūmiu Lietuvos muziejų švietėjiškoje veikloje tapo 1997 m. vasarį įkurta Lietuvos muziejų asociacijos švietimo sekcija, kuri aktyviai ėmė skatinti edukacinę veiklą. Todėl nuo 1997 m. švietimo sekcijos iniciatyva muziejuose kuriami atskiri edukaciniai centrai, įrengtos patalpos, skirtos dirbti su įvairaus amžiaus moksleiviais, tobulinamos programos, atliekami lankytojų sociologiniai tyrimai, įdiegiamos modernios ryšių su visuomene sistemos, bendradarbiaujama su pedagogų švietimo centrais, švietimo skyriais, LR Švietimo ir mokslo ministerija.

Lietuvos muziejų edukacinių programų analizė Kiekybinė edukacinių programų analizė

Jau 10 metų kalbama, kad nacionaliniuose ir respublikiniuose muziejuose turi būti kuriami specializuoti skyriai, o savivaldybių muziejuose turi būti žmonių, atsakingų už edukacinę veiklą. Išsamiai išanalizavus duomenis matyti, kad tik nacionaliniuose muziejuose įkurti specializuoti edukacijos skyriai: Lietuvos dailės muziejuje – meno pažinimo centrai, M. K. Čiurlionio ir Nacionaliniame muziejuje – švietimo skyriai. Respublikiniuose ir savivaldybių muziejuose edukacijos funkcija priskiriama ekskursijų, ryšių su visuomene, parodų ir lankytojų aptarnavimo, turizmo skyriams. Edukacinės veiklos organizavimas nėra vienintelė ir svarbiausia šių skyrių užduotis, todėl programų kūrimu ir įgyvendinimu užsiima visi muziejaus darbuotojai. Specializuoti muziejaus pedagogo ar muziejininko edukacijai etatai yra tik Kėdainių krašto muziejuje ir Rokiškio krašto muziejuje. Todėl siekiant pakylėti muziejų edukacinę veiklą į aukštesnį lygį turi būti kuriami specializuoti skyriai respublikiniuose muziejuose, savivaldybių muziejuose turi dirbti žmonių, atsakingų už edukacinę veiklą, o nacionaliniuose muziejuose reikia didinti darbuotojų skaičių.

Daugiausia edukacinių programų lankytojų per 2006 metus sulaukė A. Baranausko ir A. Vienuolio-Žukausko muziejus – 24 500, Lietuvos nacionalinis muziejus – 16 701, Lietuvos liaudies buities muziejus – 15 855, Lietuvos dailės muziejus – 13 987, Kretingos muziejus – 10 345 lankytojų.

Lyginant 2006 m. ir 2005 m. duomenis matyti bendros didėjimo tendencijos:

- Lietuvos muziejuose surengiama vis daugiau edukacinių užsiėmimų, juose dalyvauja vis daugiau žmonių. 2005m. metais buvo surengti 8586 edukaciniai užsiėmimai, juose dalyvavo beveik 185 tūkst. dalyvių.

- O 2006 m. Lietuvos muziejuose surengti 9488 edukaciniai užsiėmimai, juose dalyvavo per 200 tūkst. dalyvių.

Anykščių A. Baranausko ir A. Vienuolio-Žukausko muziejaus kompleksą sudaro A. Vienuolio, J. Biliūno, L. ir S. Didžiulių, Br. Buivydaitės memorialiniai literatūriniai muziejai, juos papildo Arklio muziejus, Siaurojo geležinkelio ekspozicija, kuriamas Šeimyniškių pilialaknio istorinis–arheologinis ansamblis. Per metus muziejų aplanko per 60 tūkst. turistų. Tai muziejus, vykdamas puikias kultūrinio turizmo programas, aktyviai įgyvendinantis projekcinę veiklą, todėl yra populiarius tarp įvairių Lietuvos gyventojų grupių.

Lietuvos nacionaliniame muziejuje vedamos apžvalginės, teminės ekskursijos, ekskursijos–pamokos. Muziejuje sukurta edukacinė programa „Pažinimas“, skirta bendrojo lavinimo mokyklų moksleiviams. Kaip viena iš programos dalių muziejuje veikia Trimetė pradinukų mokyklėlė: etninės kultūros ir istorijos pradžiamokslis. Programos tikslas – naudojant eksponatus, vaizdines rekonstrukcijas bei didaktines priemones kurti glaudų vaiko ir ekspozicijos santykį, padėti moksleiviams pažinti Lietuvos istoriją ir kultūrą, geriau pasisavinti mokyklinės žinias. Tai – muziejus, labai populiarius tarp Vilniaus miesto pradinukų klasių moksleivių.

Lietuvos liaudies buities muziejuje kuriamos įdomios etnografinės programos. Temos pritaikytos įvairaus amžiaus vaikams ir suaugusiems. Vargu ar kitame muziejuje rasite tokios įdomios etnografinės

tematikos programų.

Lietuvos dailės muziejuje edukacinės programos kuriamos visuose padaliniuose: Vilniuje – Taikomosios dailės muziejuje, Vilniaus paveikslų galerijoje, Radvilų rūmuose; Klaipėdoje – Klaipėdos paveikslų galerijoje, Laikrodžių muziejuje ir Palangos gintaro muziejuje. Populiariausios programos – Taikomosios dailės muziejaus parodoje „Archeologiniai valdovų rūmų radiniai“.

Kretingos muziejuje veikia „Žemaitoka-muziejėnoka“ mokyklėlė, vaikų dailės studija, populiarios visoje Lietuvoje, muziejaus Gamtos skyriaus parengta edukacinė programa. Muziejaus edukacinėje veikloje dalyvauja ne tik jo specialistai, bet ir tautodailininkai, muziejaus folklorinio ansamblio „Volungėlė“ kolektyvas, klubo „Kretingos krašto ainiai“ nariai, Klaipėdos universiteto dėstytojai, profesionalūs menininkai, Kretingos AŽŪM studentai.

Tematinė analizė

Muziejuose vyrauja etnografinė tematika, kaimo verslų bei buities ir katalikiškų švenčių tradicijos pristatymas. Šių temų pasirinkimą lemia muziejų ekspozicijos ir parodos, rinkiniai bei mokytojų poreikiai. Tarp muziejininkų ir mokytojų populiariausia istorinė epocha yra spaudos draudimo gadinė, knygnešiai bei daraktoriai. Daugelis Lietuvos miestų ir miestelių turi galias istorines kultūrinės tradicijas, todėl muziejų edukacinėse programose daug miestietiškių temų. Kaip rodo analizės rezultatai, Kėdainių krašto muziejaus bei prie jo veikiančio Daugiakultūrio centro darbuotojai pirmieji iš istorinio kraštotyrinio pobūdžio muziejų į savo edukacinį lauką įtraukė didikų giminių, dvaro, vienuolyno istoriją. Pvz.: „Gyvenimas dvare“, „Arbatos paslaptys“, „Viduramžių mieste“, „Viena diena Didžiojoje rinkoje“. Nemenkas dėmesys skiriamas Kėdainių miestietiško gyvenimo istorijai, architektūrai, bažnytiniam menui. Daugiakultūriame centre per edukacinius renginius kompleksiskai pateikiama kultūrinė Kėdainių istorijos panorama, apimanti žydų, rusų, lenkų, karaimų, totorių, čigonų kultūras, taip pat škotų buvimo mieste pėdsakus. M. K. Čiurlionio muziejus garsus šiuolaikinio meno programomis. Užsiėmimuose vyrauja tarpdisciplinariai menai, jungiamos įvairios meno rūšys: muzika, vaidyba, instaliacijos. Temos parenkamos pagal moksleivių amžiaus ypatumus. Pvz., paaugliams sukurta programos: „Meilė nuoga ir apsirengusi“, „Smilkalų kvapas“, „Sveiki, gyvieji Kauno klasikai“. Jose, pasitelkus menininkų kūrybą, vaizdžiai ir motyvuotai gilinamasi į gėrio bei blogio problemas, sprendžiamos konfliktinės situacijos, liečiama ypač paaugliams aktuali meilės tema, jausmų pasaulio sfera. (Violeta Jasevičiūtė) Šiaulių „Aušros“ muziejuje kuriant programas pagrindinis tikslas – pristatyti daugiakultūrę, įvairiapusę, kontekstualią Lietuvos istoriją bei kultūrą. Šis muziejus iš kitų išsiskiria technikos istorijai skirtomis programomis. Dviračių muziejuje vyksta estetinio techninio lavinimo pamokos, Radijo ir televizijos muziejuje – pamokos, per kurias moksleiviai turi galimybę dirbti su 1940–1970 m. pagamintomis ir tebeveikiančiomis telekomunikacijos priemonėmis. Tradiciškai įsivaizduojama, kad dailės muziejuje dažniausiai kuriamos tik dailės programos. Tačiau, kaip ir Šiaulių „Aušros“ ar Kėdainių krašto muziejuje, Lietuvos dailės muziejuje ir M. K. Čiurlionio muziejuje saugomi etnografijos, istorijos, archeologijos rinkiniai. Todėl programų temos labai įvairios. Lietuvos dailės muziejuje jau kelerius metų vyksta paroda „Lietuvos valdovų rūmų archeologiniai radiniai“. Vilniaus paveikslų galerijoje organizuojamos aktyvios veiklos

ekskursijos po Vilniaus senamiestį. Gamtamokslinės temos pristatomos Lietuvos jūrų ir Kretingos muziejuose. Jūrų muziejuje rengiami programų ciklai jūrų biologijos ir laivybos istorijos temomis skirti bendrojo lavinimo mokyklų moksleiviams. Temos orientuotos į šiuolaikinius gamtos mokslų laimėjimus, gyvenimo praktiką ir, be abejo, į aplinkosaugos problemas. Per užsiėmimus analizuojami gamtos reiškiniai, mokslinės idėjos, atliekami stebėjimai. Kretingos muziejaus Gamtos skyriaus edukacinės programos supažindina moksleivius su Kretingos muziejaus dvaro parko istorija, augalija. Pagrindinis programų tikslas – plėsti moksleivių žinias apie gamtą, jos reiškinius ir, žinoma, ugdyti muziejaus parko klubo jaunuosius narius, skatinti juos prisidėti prie parko atgimimo. Vaikai – ne tik aktyvūs parko tvarkytojai, bet ir smalsūs klausytojai – jie susipažįsta su augalija (sudaro parko augalų herbarą), prižiūri senuosius medžius, moko nustatyti jų amžių.

Metodinė edukacinių programų analizė

Tradiciskai daugiausia muziejų edukacines programas skiria įvairaus amžiaus moksleiviams. Dažniausiai muziejai numato programas plačiai 1–12 klasių auditorijai, specialistai stengiasi dirbti atsižvelgdami į skirtingoms vaikų ir jaunimo grupėms būdingas suvokimo galimybes, šiuolaikinę pedagogiką bei psichologiją. Kurdami programas muziejai bendradarbiauja su istorijos, lietuvių kalbos, geografijos, darbų (technologijų) mokytojais. Dailės ir muzikinio profilio muziejai turi išteklių pagalbininkų – tam tikrų dalykų mokytojų. Raseinių krašto muziejus tradicinį mokytojų sąrašą papildė etikos bei tikybos mokytojais.

Nagrinėjant muziejų edukacinių programų metodiką galima atkreipti dėmesį, kad daugėja muziejų, kurie edukacinėje veikloje naudoja suaugusiųjų švietimui būdingus aktyvius mokymo metodus, patirtinį mokymą. Lietuvoje specializuotas edukacines programas suaugusiesiems nuolat organizuoja Lietuvos dailės muziejus ir viešoji įstaiga Rumšiškių muziejaus dvaro akademija. Lietuvos dailės muziejus įgyvendino tris specializuotus edukacinius projektus: 2003 m. bendrą projektą „Toks aš esu“ su Vilniaus kurčiųjų ir neprigirdinčiųjų reabilitaciniu profesiniu mokymo centru, tarptautinį suaugusiųjų švietimo projektą „Mokymo trikampiai“ (2002–2004 m.) ir tarptautinį projektą „Virtualus muziejus“, pažangią suaugusiųjų mokymo priemonę (VIR-MUMO) (2005–2007 m.). Šių trijų projektų įgyvendinimas įrodė ne tik tai, kad tokie muziejų projektai reikalingi, bet ir tai, kad programų rengimas suaugusiesiems reikalauja andragoginio pasirengimo bei efektyvios komunikacijos. Viešoji įstaiga Rumšiškių muziejaus dvaro akademija – nevalstybinė, pelno nesiekianti įstaiga, skirta neformaliajam jaunimo ir suaugusiųjų švietimui, įkurta 1998 m. Nuo 2000 m. Nacionalinės aukštesniųjų liaudies mokyklų asociacijos narė. 2007 rugsėjį Rumšiškių muziejaus dvaro akademijoje vyko Leonardo da Vinci mainų projekto „Mokausi ir mokau muziejuje“ sklaidos seminaras „Ko ir kaip mokomės muziejuje. Patirtis ir galimybės“.

Muziejuose vis daugiau atsiranda programų, skirtų šeimoms, neįgaliesiems žmonėms ir kitoms visuomenės grupėms. Nors tos programos ir nėra populiarios tarp pačių muziejų, nes reikalauja kitokios patirties, tačiau pamažu įgauna vis didesnį pagreitį. Pvz., Klaipėdos paveikslų galerija ne tik muziejuje organizuoja programas šeimoms, suaugusiesiems, bet ir kūrybines dirbtuves Klaipėdos medicininės slaugos ligoninėje.

Muziejuose vykstančių užsiėmimų metodus lemia pasirinkti ugdymo tikslai, priklausantys nuo muziejinės edukacijos išteklių bei programos diferencijuoto (pagal amžių, socialinius ir kitus duomenis) vartotojo. Teatralizacija, varžybos, viktorinos, diskusijos, meninė kūryba – visus šiuos aktyvius moksleivių dalyvavimo edukaciniuose renginiuose būdus rasime daugelyje muziejų. Per Klaipėdos jūrų muziejaus Pajūrio etnografinėje sodyboje vykstančius edukacinius užsiėmimus žvejo dukra virtusi muziejininkė perteikia moksleiviams žvejų šeimos buities ir amato paslaptis. Per žaidimus ir pokalbius mažiesiems atidengiami žvejų kultūros klodai.

Visuose muziejuose stengiamasi lankytojams suteikti sąlygas savarankiškai vaikščioti po ekspozicijas, gauti norimos informacijos ir tapti ne tik stebėtojais, bet ir dalyviais. Teatro ir kino muziejuje edukacinė programa 1–4 klasių moksleiviams „Lietuvių liaudies pasaka lėlių teatre“ vyksta mokomajame teatre–dirbtuvėje. Čia eksponuojamos lėlės iš Lietuvos lėlių teatruose statytų spektaklių. Mokiniai trumpai supažindinami su lėlių teatro istorija, valdymo būdais, paskui patys iš atskirų dalių surenka lėles kurdami pasakos personažus ir įrengtame paviljone vaidina. Bendri renginiai su mokyklomis ir aktyvi muziejų edukacinė veikla stiprina muziejų ryšius su visuomene, skatina visuomenę dalyvauti muziejaus gyvenime ugdant kultūros paveldo suvokimą, globą bei saugojimą. Pvz.: 2007 m. Žemaičių vyskupystės muziejus (Varniai, Telšių raj.) tarp dviejų žymių datų – Vasario 16-osios (Lietuvos valstybės atkūrimo dienos) ir Kovo 11-osios (Lietuvos Nepriklausomybės atkūrimo švenčių) – vykdė akciją „Muziejus – mokyklai“. Sukūrė edukacinę priemonę elektroninę parodą „1918 m. Lietuvos Nepriklausomybės akto signatarai“ muziejininkai keliavo į aplinkinius miestelius ir bendrojo lavinimo mokyklas. Elektronine paroda „Varnių kultūros paveldas“ buvo pristatyta ir kitų rajonų bendrojo lavinimo mokyklose. Anykščių A. Baranausko ir A. Vienuolio-Žukausko muziejuje veikla organizuojama įvairiais metodais, pritaikytais skirtingoms visuomenės grupėms: organizuojamos pamokos muziejuje ir gamtoje, istorinėse, memorialinėse vietose, rengiami konkursai, spektakliai, koncertai, vyksta kūrybinės pratybos, konferencijos, vakaronės ir kt. Į siūlomą programą apie Antaną Baranauską įtraukiamas ne tik klėtelės apžiūrėjimas, darbas su eksponatais, užduočių atlikimas, bet ir kelionė į Anykščių šilę prie Puntuko ir Šventųjų ažuolų, A. Baranausko tėvų kapo senosiose kapinėse aplankymas informaciją pateikiant literatūriniu kontekstu. Dailės muziejuose svarbiausi metodai yra tie, kurie padeda ugdyti vaikų kūrybingumą ir vaizduotę. „Mumijos išvyniojimas“ – M. K. Čiurlionio muziejaus programa, per kurią vaikams siūloma kurti mumijos gyvenimo istorijas, diskutuoti mirties ir gyvenimo tematika ir susilieti ne su lininiais vytulais, bet su tankiu fantastiniu filmu, literatūros, kraupių prasimanymų ir anekdotų pasauliu. (Aukšė Petrulienė, M. K. Čiurlionio muziejaus edukacinių programų koordinatore).

Muziejaus edukacijos samprata

Sparčiai besikeičiant ir tobulėjant viso pasaulio muziejinei edukacijai gana komplikauta pateikti visuotiną ir vienareikšmišką edukacijos sampratą. Įvairūs šios srities tyrinėtojai ir organizacijos skirtingai apibrėžia ir interpretuoja šį muziejų veiklos aspektą.

Tarptautinė muziejų taryba (ICOM) muziejų etikos kodekse apibrėžia edukacijos reikšmę muziejų veikloje ir teigia: „Muziejus turi naudotis visomis įmanomomis galimybėmis ir plėtoti savo, kaip

švietimo institucijos, veiklą, kuria galėtų naudotis visa visuomenė. Muziejaus pareiga yra pritraukti naują ir kuo platesnę visuomenės dalį iš pačių įvairiausių sluoksnių, vietovių ar grupių, nes muziejaus tikslas yra tarnauti visai visuomenei stengiantis, kad ji galėtų aktyviai dalyvauti muziejaus veikloje, remti muziejaus tikslus ir politiką.¹¹

Lietuvos muziejų įstatyme (2003 m. gegužės 29 d. Nr. IX-1593, Vilnius) muziejų edukacinė veikla susiaurinama iki mokymo ir lavinimo programų rengimo moksleiviams. Įdomu tai, kad pagal šį įstatymą nacionaliniai muziejai turi rengti mokymo programas, o respublikiniai, apskričių ir savivaldybių – moksleivių lavinimo programas. Šie teiginiai pabrėžia, kad edukacija yra nepaprastai svarbi muziejaus darbo dalis, tačiau išsamiau jos vaidmens nenusako.

Muziejinė edukacija yra visa veikla, kuria užsiima muziejus: kolekcijos eksponavimas, parodų planavimas ir rengimas, leidybinė veikla, specialių renginių, konferencijų ir mokymosi programų organizavimas.

Muziejinę edukaciją galima apibrėžti kaip mokymosi galimybę muziejaus aplinkoje, kuri lydi estetinis pasitenkinimas, naudojant muziejuje saugomus objektus. Pagrindinis tikslas kuriant edukacines programas yra ne perduoti informaciją, bet skatinti ir ugdyti pačių lankytojų supratimą bei aktyvumą. Reikia panaudoti visas priemones, metodus ir edukacines teorijas, neužmiršti svarbiausios ir geriausios didaktinės priemonės – nuoseklus ir vaizdas pačių objektų pristatymo.

Muziejų edukacijos specifiką lemia visa muziejinė mokymosi erdvė – pats muziejus, mokymosi objektai eksponatai; bei informacijos perdavimo priemonės: ekspozicija, etiketės su tam tikra informacija, gido vedamos ekskursijos, specialios programos moksleiviams, seminarai mokytojams, iliustruotos paskaitos studentams, įvairūs konkursai ir veiklos šeimoms bei suaugusiesiems, filmai, koncertai, konferencijos ir t.t. Kiekvienas muziejus turi pasirinkimo laisvę interpretuodamas ir naudodamas edukacijos sampratą muziejuje, tačiau nė vienas neatmeta mokymosi idėjos muziejinėje aplinkoje. Todėl svarbiausia yra žinoti ir taikyti tas mokymosi teorijas, kurios padėtų pasiekti užsibrėžtus tikslus. Muziejų edukacinėje veikloje pritaikomos trys edukacijos teorijos: didaktinė aiškinamoji, atradimų, konstruktyvizmo. Šias tris edukacijos teorijas galime suskirstyti į du blokus: pasyvaus ir aktyvaus mokymosi. Pasyviajam priskirtinas didaktinis aiškinamasis modelis, o aktyviam – atradimų bei konstruktyvizmo teorijos. Pastaruoju metu nuo pasyvaus mokymosi metodų einama prie aktyvaus lankytojų dalyvavimo mokymosi procese.

Meno muziejų edukacijos pobūdis istoriškai skiriamas į modernistinį ir posmodernistinį, kuriuos lėmė tuo metu vyravę meno stiliai, požiūris į menininką bei meno kūrinį apskritai. Pirmuoju atveju muziejus buvo pasyvus, savaime vertingų ir universaliai suvokiamų meno kūrinių reprezentantas, o antruoju atveju muziejus užėmė aktyvias pozicijas interpretuojant meno kūrinį.

Išvados

Muziejų istorija puikiai iliustruoja, kad viena iš pagrindinių muziejaus funkcijų – edukacija. Amžiams bėgant jos formos, samprata keitėsi, bet pagrindinė idėja, kad muziejus – mokymosi vieta, išliko. Tai įrodo ne tik Nacionalinio mokslo ir Meno muziejų Jungtinėse Karalystėse, bet ir Vilniaus senienų muziejaus istorija. Jų komunikacija su visuomene buvo unikali ir davė didelį postūmį muziejinės edukacijos

plėtrai bei šiuolaikinei muziejų edukacinės veiklos sampratai.

Analizuojant šiuolaikinę Lietuvos muziejų edukacinę veiklą pastebimos labai ryškios muziejinių edukacinių programų populiarėjimo tendencijos. Pritaikius žymiausių Europos muziejų edukacinės veiklos metodus ir formas kuriamos aktyvios veiklos programos, padedančios lankytojams mokytis iš artefaktų nagrinėjant kultūrinį, politinį ir socialinį jų kontekstą. Aktyvi lankytojų veikla, pagrįsta atradimų džiaugsmu ir patirties įgijimu, tampa viena svarbiausių edukacinės muziejaus veiklos sferų, nes *neformali (nemokyklinė), jauki ir prasminga muziejinė aplinka yra artimesnė šiandienos vaikų poreikiams nei nekontekstuali aplinka ir formalūs mokymo metodai mokykloje.*¹²

IŠNAŠOS

¹ Ten pat.

² Ten pat.

³ Ten pat.

⁴ Ten pat.

⁵ Ten pat.

⁶ Prabhas, K.S.. Museum and Education [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 gegužės 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://orissagov.nic.in/e-magazine/Journal/journalvol1/pdf/orhj-10.pdf>>;

⁷ Keršytė N. Lietuvos muziejai iki 1940 metų. Vilnius, 2003. P. 47

⁸ Ten pat. P. 136

⁹ Gumuliauskas A. Lietuvos istorija nuo 1915 – 1953m. K., 1993, p. 184.

¹⁰ Baltrūnaitė, Renata. Mokymosi muziejuose galimybės ir formos In Lietuvos muziejai. Vilnius, 2003, Nr. 3.

¹¹ Baltrūnaitė, Renata. Mokymosi muziejuose galimybės ir formos In Lietuvos muziejai. Vilnius, 2003, Nr. 3.

¹² Baltrūnaitė Renata. Lietuvos muziejai. Vilnius, 2003, nr.3, p.10.

NAUDOTA LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

Baltrūnaitė, R. Mokymosi muziejuose galimybės ir formos In Lietuvos muziejai. Vilnius, 2003, Nr. 3.

Gumuliauskas A. Lietuvos istorija nuo 1915–1953 m. K., 1993.

ICOM Code of Ethics for Museums 2006 interaktyvus žiūrėta 2006 m. gruodžio 23 d. Prieiga per internetą: <<http://icom.museum/ethics.html>>

Iguchi, J.H.. Museum education: Part 3 – History of Museums and Museum Education interaktyvus žiūrėta 2006 m. gruodžio 20 d. Prieiga per internetą: <http://www.glocom.org/special_topics/colloquium/20050411_iguchi_museum3/index.html>

Keršytė N. Lietuvos muziejai iki 1940 metų. Vilnius, 2003.

Prabhas, K.S.. Museum and Education interaktyvus. Žiūrėta 2005 gegužės 28 d. Prieiga per internetą: <<http://orissagov.nic.in/e-magazine/Journal/journalvol1/pdf/orhj-10.pdf>>

Muziejaus lankomumo didinimas nekeičiant muziejaus fizinių charakteristikų

Šiandienėje visuomenėje ne tik verslo struktūros turi greitai priimti sprendimus reaguodamos į aplinkos pokyčius. Inovacijos, nauji sprendimai būtini ir kultūros įstaigoms.

Postmodernioje socialinėje erdvėje muziejai keičia savo veidą. Kintančioje visuomenėje muziejui tenka naujas iššūkis – išsaugoti pagrindines muziejaus funkcijas ir kartu pritraukti kuo daugiau lankytojų. Šis straipsnis skiriamas aptarti muziejaus lankomumo didinimo klausimus įvertinant esmines muziejaus funkcijas, jų išlaikymą.

Kultūros organizacijos šiuolaikinėje visuomenėje

Prieš pradėdami analizuoti muziejaus lankomumo didinimo veiksnius pirmiausia turime stabtelėti ties nauja kultūros organizacijos samprata.

Mokslininkai, siekiantys paaiškinti šiuolaikinės kultūros plėtros ir suvokimo tendencijas, siūlo visoms kultūros organizacijoms prisitaikyti prie pokyčių. Maždaug iki 1960 metų kultūros įstaigos paskirtis buvo suprantama kaip meno skleidimas. Laikytasi nuostatos, kad bet kurios kultūros įstaigos, taigi ir muziejaus, lankytojai – meno žinovai, lankantys šias vietas estetiniais, kultūriniais poreikiams patenkinti. Lankytojas buvo suprantamas kaip asmuo, žinantis, kokiaje įstaigoje lankosi, ir suvokiantis, kaip konkrečioje kultūros organizacijoje turi elgtis (prisiminkime posakius, kad muziejus – meno šventovė).

Taigi senąją kultūros organizacijos sampratą schematiškai

galėtume pavaizduoti taip:

MENAS: POLINKIS + INSTITUCIJA: VIETA = POLINKIŲ/POMĖGIŲ VIETA

Kultūros organizacijos neskaito žmonių jose lankytis. Asmeniniai lankytojų polinkiai, pomėgiai buvo tas leitmotyvas, kuris lėmė žmogaus apsisprendimą apsilankyti kultūros organizacijoje.

Maždaug nuo 1960–1970 metų pasaulyje pradeda įsigalėti nauja kultūros organizacijos samprata. (Ilgai galėtume diskutuoti, kas pasufleravo naujos sampratos formavimąsi. Galbūt naujos mokslinės teorijos, pabrėžiančios rinkodaros ir rinkotyros svarbą, galbūt naujos vartojimo kultūros studijos, pradedančios analizuoti aukštojo ir komercinio meno bendrybes ir skirtumus...)

Naują kultūros organizacijos sampratą paanalizuokime išsamiau. Būtent naujosios kultūros organizacijos sampratos analizė, kaip pakito muziejaus, kaip organizacijos, suvokimas, padės įsigilinti į muziejaus lankomumo didinimo galimybes.

Kaip nurodoma straipsnyje „XXI amžiaus iššūkiai muziejams“ (Šaltinis: žurnalas „Miesto IQ“, 2008 Nr. 2, p. 80–83), „XX amžiuje panaikinama muziejaus, kaip grynosios estetikos kulto vietos, funkcija. Stiprėja muziejaus, kaip nepatrauklios „meno kapinių“ vietos, kritika“.

Būtent dėl šios kritikos maždaug 1970 metais pradėdama pabrėžti muziejaus, kaip mokymosi vietos, muziejaus, kaip edukacijos vietos, funkcija.



Kita vertus, muziejai ekspozicijų išdėstymo prasme ima panašėti. „Atsisakoma tirštai paveikslais užpildytų vietų, paveikslai pateikiami neutraliame fone, išdėstyti viena eile“. (Šaltinis: žurnalas „Miesto IQ“, 2008 Nr. 2, p. 80–83). Tikėtina, kad šis išdėstymas šiuolaikinėje var-tojimo aplinkoje tampa vienu iš veiksmų, mažinančių lankytojų skaičių. Tačiau grįžkime prie kultūros organizacijos sampratos kaitos analizės.

Naująją kultūros organizacijos sampratą schematiškai galime pavaizduoti taip:

KULTŪRA: ĮVYKIAI/VISUOMENĖS INTERESO OBJEKTAI + ORGANIZACIJA: ŽMONĖS = LANKOMI OBJEKTAI/ĮVYKIUOSE DALYVAUJANTYS LANKYTOJAI

Pradėdami analizuoti veiksmų planą, galintį veikti lankytojų srautus bet kuriame muziejuje, turime atminti:

1) Šiuolaikinėje visuomenėje muziejaus lankytojai muziejų, kaip kultūros organizaciją, sieja ne su menu, o su kultūra.

2) Muziejaus lankymas – įvykis lankytojams.

3) Muziejaus siekiamybė – tapti visuomenės intereso, susidomėjimo objektu.

4) Muziejus, kaip organizacija, – tai ne ekspozatai ar jų išdėstymas. Pirmiausia tai – muziejaus darbuotojai, kurie ir lemia muziejaus lankomumą.

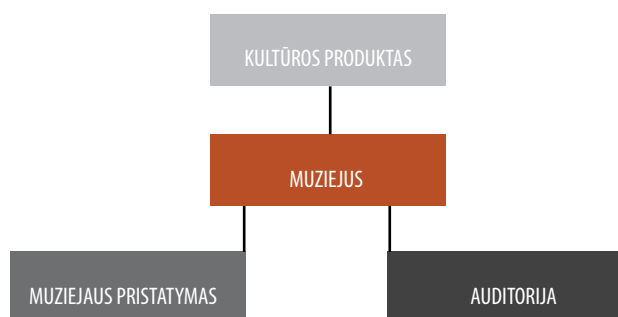
5) Apsilankymas muziejuje lankytojui turi tapti įvykiu. Lankytojas turi jausti, kad lankydamasis muziejuje tampa tam tikrų įvykių dalyviu.

Painu? Regis, taip. Ką daryti, kad apsilankymas muziejuje lankytojui taptų įvykiu?

Muziejus – paslaugos teikėjas

Kalbėdami apie muziejaus lankytojus muziejų darbuotojai turi suvokti, kad jie teikia paslaugas lankytojams. Muziejus, kaip ir bet kuri kultūros organizacija, disponuoja tam tikrais išteklių. Tai yra erdvės, ekspozatai – tai, ką muziejus siūlo lankytojui. Kad nereikėtų vargti su tokiais sąvokomis kaip ekspozatai, ekspozicijos, meno kūriniai, kolekcijos, toliau tai vadinsime bendru pavadinimu – produktas (turėdami omenyje tai, ką muziejus pateikia lankytojui).

Paslaugos teikimas – kryptingas, planuotas veiksmas, galintis padidinti muziejaus lankomumą. Čia vienodai svarbūs trys pagrindiniai elementai: muziejaus pristatymas, kultūros produktas, auditorija (lankytojai):



Pav.: tarpusavio ryšys tarp muziejaus produkto, muziejaus pristatymo ir lankytojų auditorijos

Kiekvieną iš pateiktų elementų panagrinėkime išsamiau.

Muziejaus pristatymas

Tinkamas muziejaus pristatymas – tai muziejaus vardo populiarinimas. Visi muziejui pristatyti skirti veiksmai turi būti sietini su nuostata, kad lankytojas turi būti informuotas apie muziejų.

Ką daryti, kad muziejus būtų žinomas, kaip jį pristatyti? Pradėti turėtume nuo išsamios turimų muziejui pristatyti priemonių analizės. Šiuolaikiniame pasaulyje lankytojams labai svarbi informacija. Jie nori žinoti, kur ketina apsilankyti. Nori žinoti, kokių papildomų paslaugų teikiama muziejuje. Nori žinoti muziejaus atsiradimo istoriją. Nori, kad muziejuje būtų nepriekaištingai aptarnauti. Sąrašą galėtume tęsti ir tęsti.

Grįždami prie muziejaus, kaip organizacijos, pristatymo turime aptarti būdus, padedančius jį pristatyti. Būdų, kuriais kultūros organizacija gali prisistatyti visuomenei, potencialiems lankytojams, – labai daug. Pasirenkant tam tikrus muziejaus pristatymo, populiarinimo būdus svarbu įvertinti finansines galimybes. Būtent nuo finansinių išteklių priklauso, kokius muziejaus pristatymo būdus galime rinktis. Sąlyginai skiriami laikini ir nuolatiniai muziejaus pristatymo būdai.

■ Laikini muziejaus pristatymo būdai: informaciniai pranešimai spaudoje, televizijoje, radijuje, lankstinukai, skrajutės ir kiti. Šis muziejaus vykdomos veiklos pristatymo būdas dažniausiai naudojamas informuojant apie naujas parodas, kolekcijas, muziejaus pertvarkymą.

■ Nuolatiniai muziejaus pristatymo būdai. Interneto svetainė, informaciniai lankstinukai, kuriuose nurodoma pagrindinė informacija, jie nuolat atnaujinami ir platinami muziejaus patalpose. Informaciniai stendai muziejaus patalpose, kitos priemonės. Informacinių technologijų amžiuje muziejaus pristatymas internete – būtinybė. Taip pat būtini ir informaciniai stendai muziejaus patalpose, informaciniai lankstinukai.

Svarbu atminti, kad laikini ir nuolatiniai muziejaus pristatymo būdai turi būti derinami. Pasiiekti didesnę lankytojų susidomėjimą muziejumi pavyks tada, kad informacija bus nuolat teikiama. Prieš pasirinkdami muziejaus pristatymo būdus turime įvertinti tai, ką mes pristatome. Visada pristatome muziejų, kaip kultūros organizaciją. Šį pristatymą turime suderinti su muziejaus fondų, ekspozicijų, parodų, ekspozatų, kitų kultūros produktų, kuriais disponuoja muziejus, pristatymu.

Kultūros produktas

Atminkime, kiekvienas muziejus – unikalus. Unikalus ne todėl, kad tai – kultūros organizacija. Unikalus savo fondu. Kitaip tariant, kultūros produktu. Ar tikrai pabrėžiame savo kultūros produktų unikalumą? Ar gebame sudominti lankytojus informacija apie turimus kultūros produktus? Ar galime papasakoti nors vieną istoriją apie savo kultūros produktus taip, kad lankytojai iš karto susidomėtų, pasijustę esą reikšmingo įvykio dalis? Tai pagrindiniai klausimai, galintys padėti tinkamai pristatyti kultūros produktą.

Ne visi muziejai turi pasaulinio susidomėjimo sulaukiančių ekspozatų. Net ir juos turintys muziejai nuolat tiria lankytojų auditoriją siekdami populiarinti savo muziejų, pristatyti savo kultūros produktus. Visi muziejai susiduria su gana nevienoda lankytojų auditorija. Labai svarbu atminti, kad lankytojai, muziejaus auditorija, yra labai skir-

tingi. Skiriasi jų žinios apie muziejų. Todėl pristatant kultūros produktą pravartu turėti bent minimalios informacijos apie esamų lankytojų auditoriją.

Panagrinėkime tapybos meno muziejaus lankytojus.

Muziejaus lankytojų tipai

Tipas	Susidomėjimo lygmuo
Vartotojas	Bet koks muziejus sekma dienio popietę
Gerbėjas	Lanko konkrečių dailininkų parodas
Propaguotojas	Tampa vietinės muziejaus asociacijos nariu, dalyvauja edukacinėse programose
Entuziastas	Savarankiškai studijuoja, pvz., impresionizmą, vyksta į panašius tapybos meno muziejus

Išvardyti lankytojų tipai disponuoja skirtingomis žiniomis apie kultūros produktą. Tarkime, kolekcininkas turi daug išsamių žinių, jį domina konkretūs eksponatai. Toks lankytojas gali tapti net muziejaus kultūros produkto ekspertu, vertintu. Paprastas Vartotojas renkasi bet kurį muziejų. Dažniausiai gana mažai žino apie konkretaus muziejaus eksponatus, veiklą. Šiam lankytojo tipui būtina papildoma informacija apie muziejaus turimą kultūros produktą. Kitu atveju šis lankytojas muziejuje apsilankys tik vieną kartą.

Nepamirškime, kad ir kokie skirtingi muziejaus lankytojai, finansiškai neapsimoka kultūros produktą, muziejaus teikiamas paslaugas pristatyti skirtingai. Todėl pristatant konkretaus muziejaus veiklą, produktą, paslaugas geriau naudoti apibendrinamuosius modelius. Tokių modelių pagrindas – muziejaus lankymo priežastys.

Lankytojų pasirinkimai – muziejaus lankymo priežastys

Siekdami didinti lankytojų skaičių turime suprasti, kodėl žmonės lankosi muziejuose. Literatūroje skiriami apibendrinamieji kultūros organizacijų lankymo modeliai. Be abejonės, neturime pamiršti, kad žmonės yra labai skirtingi ir muziejaus lankymo priežastys taip pat gali skirtis. Apibendrintai skiriamos trys pagrindinės muziejų lankymo priežastys. Tai yra laisvalaikio praleidimo ir siekio gerai praleisti laiką motyvas, socialinis ritualas, savęs tobulinimas.

Laisvalaikio praleidimas ir siekis gerai praleisti laiką.

Tyrėjai teigia, kad tik labai nedidelė dalis muziejų lankytojų dėl specifinių priežasčių lankosi muziejuose. Tai vadinamasis mūsų jau aptartas kolekcininko ar entuziasto tipas. Šių lankytojų nėra daug. Jų apsilankymo muziejuje priežastis – specifinė, sietina su aiškiais jų interesais. Daugumai lankytojų muziejaus lankymas – tai vienas iš laisvalaikio praleidimo būdų, konkuruojantis su noru nuvykti į koncertą, apsilankyti teatre ar kitoje kultūros organizacijoje. Ko lankytojai siekia? Atsipalaiduoti, pabūti neįprastoje, nekasdienėje aplinkoje, praleisti laisvą laiką su draugais ar šeimos nariais. Muziejų jie renkasi kaip vieną iš kitų laisvalaikio praleidimo vietų alternatyvų. Nuo muziejaus gebėjimo pateikti kultūros produktą, suteikti informaciją apie save, nepriekaištingai aptarnauti lankytoją priklauso, ar šis lankytojas grįš.

Socialinis ritualas. Skirtingai nei laisvalaikio praleidimo motyvas, šiuos lankytojus apsilankyti muziejuje skatina vadinamasis socialinis ritualas. Šie lankytojai gali siekti patikrinti turimas žinias arba jas pagilinti. Šiuos lankytojus domina socialinės vertybės. Kitaip tariant, apsilankymas muziejuje jiems asocijuojasi su tam tikru ritualu, turinčiu vertybių perdavimo aspektą. Lankytojas, žiūrėdamas į prieš kelis šimtus

metų nutapytą paveikslą, gali iš naujo išgyventi išliekamąjį meno, kultūrinio palikimo vertę.

Savęs tobulinimas.

Dalis muziejų lankytojų siekia ne tik praleisti laisvalaikį, bet ir gauti kuo daugiau potyrių, informacijos. Jie dažnai kryptingai renka informaciją apie naujas parodas, pristatymus, muziejų ekspozicijų atnaujinimą. Taip pat domisi konkrečiomis meno, kultūros vertybėmis.

Vis dėlto, be aptartų apibendrinamųjų modelių, kiekvienas muziejus, siekdamas didinti savo lankytojų skaičių, turi tirti esamų lankytojų auditoriją. Tai vienas iš būdų gauti pirminės informacijos apie lankytojų poreikius, nuostatas, muziejaus vertinimą. Šie duomenys padeda geriau įvertinti muziejaus galimybes, ieškoti naujų būdų, kaip pritraukti lankytojų.

Muziejaus lankytojų tyrimai

Bet kuris lankytojų tyrimas turi būti tinkamai metodologiškai parengtas. Aptarsime pagrindinius bet kurio socialinio tyrimo organizavimo ir įgyvendinimo aspektus. Pradėkime nuo tyrimo proceso dalių analizės.



Pav. Tyrimo proceso sudedamosios dalys

1) Problema. Tyrimas prasideda nuo aiškaus problemos suformulavimo. Prieš pradėdant organizuoti tyrimą labai svarbu apibrėžti, kokią problemą norime ištirti:

- Sumažėjo lankytojų?
- Matome, kad lankytojai nepatenkinti, bet nežinome, kodėl?
- Nežinome lankytojų poreikių?

Taigi pirmiausia nustatome, kokią problemą turime, norime atskleisti tyrimu.

2) Hipotezė – tai spėjami, laukiami tyrimo rezultatai, nes hipotezė gali pasitvirtinti arba nepasitvirtinti tik sumuojant atlikto tyrimo rezultatus. Tai – spėjami, numatomi ryšiai, santykiai, priklausomybės tarp įvairių socialinių reiškinių ir faktų. Pavyzdžiui, pastebime, kad muziejaus lankytojų žymiai padaugėjo. Manome, kad taip atsitiko, kai išplatinome naujus informacinius lankstinukus apie atnaujintą ekspoziciją. Tačiau norime įsitikinti, kad mūsų pastebėjimas nėra klaidingas. Teiginį, kad lankytojų skaičius padidėjo išplatinus naują informacinį lankstinuką laikysime tyrimo hipoteze, o tyrimą konstruosime taip, kad mūsų hipotezė būtų patvirtinta arba paneigta (jei hipotezė pasitvirtins, stengsimės

didinti lankytojų skaičių rengdami naujus informacinius lankstinukus; jei nepasitvirtins, gausime naujų duomenų, leidžiančių priimti kitus sprendimus atsižvelgiant į lankytojų nuomones ir vertinimus.)

3) Tyrimo metodas. Tai bene vienas iš sudėtingiausių tyrimo etapų. Tyrimai gali būti kokybiniai ir kiekybiniai. Kokybiniai padeda nustatyti vertinimus, surinkti išsamią vienos ar kitos srities žinovų turimą informaciją. Kiekybiniai tyrimai sietini su tam tikrais skaičiavimais. Tyrimo metodų yra daug ir įvairių. Tai ir apklausos, ir stebėjimo, ir dokumentų analizės metodai. Rečiau taikomi eksperimento, kontent analizės, sociometrinės apklausos metodai. Tiriant lankytojų vertinimus, identifikuojant muziejaus lankytojų poreikius dažniausiai naudojami šie metodai: apklausos, interviu, fokus grupės, stebėjimo metodas. (Plačiau apie minėtus tyrimo metodus pakalbėsime baigę tyrimo proceso analizę.)

4) Išmatavimas, matų sistema. Šiuo tyrimo proceso etapu mes pasirenkame tam tikrus tyrimo duomenų matavimo metodus.

5) Duomenų rinkimas. Šis tyrimo etapas reikalauja daug darbo. Jo metu pagal pasirinktą tyrimo metodą ir matų sistemą renkami duomenys. Jei pasirinkome stebėjimo metodą, tada rinkdami duomenis stebėsime lankytojus. Pasirinkę apklausos metodą muziejaus lankytojams dalinsime anketas.

6) Duomenų analizė. Šio etapo metu visi surinkti duomenys sisteminami. Jau žinome, kokius rezultatus tyrimo metu gavome.

7) Apibendrinimas. Tyrimo metu gautus duomenis interpretuojame, apibendriname ir patikriname hipotezę.

Apklausos metodas

Labiausiai paplitęs pirminės socialinės informacijos rinkimo metodas yra apklausa. **Apklausa** – tai susistemintas informacijos iš pasirinktų asmenų (respondentų) rinkimas pateikus anketą. Susistemintas informacijos rinkimas reiškia, kad stengiamasi gauti kuo tikslesnius rezultatus, kurių patikimumą būtų galima įvertinti matematiniais statistiniais metodais. Apklausa galima įvairiai organizuoti. Parengtas anketas galima išdalinti muziejaus lankytojams, jei muziejus vienija muziejaus lankytojus edukacinėje programoje, kitose veiklose, anketas galima siųsti paštu. Dar vienas itin sparčiai populiarėjantis apklausos organizavimo metodas – tai apklausa elektroniniu paštu arba įdedant anketą į interneto svetainę.

Organizuodami muziejaus lankytojų apklausą turime apklausti ne mažiau kaip 100 lankytojų.

Nėra taip svarbu, kokį apklausos būdą pasirinksi. Svarbu, kokią informaciją mes norime gauti ir kokią gausime. Tai priklauso nuo tinkamai parengto klausimyno (anketos).

Galime rasti daug profesionalių patarimų, kaip sudaryti klausimyną. Svarbiausia atminti, kad formuojant klausimyną labai svarbu apsvaistyti, kokius klausimus įtraukti apie apklausiamojo asmenines charakteristikas. Ar mums svarbu respondento amžius, lytis, gyvenamoji vieta, išsilavinimas, padėtis darbo rinkoje, disponuojamos pajamos? Turime atminti, kad šių klausimų reikia įtraukti tiek, kiek mums reikia. Svarbu įvertinti ir tai, kad klausimynas nebūtų per ilgas, kad nevargintų respondento, nenuteiktų jo nemaloniai. Patariama klausimus apie respondento demografines socialines charakteristikas pateikti anketos pabaigoje, tačiau šie klausimai gali būti pateikiami ir anketos pradžioje. Tik jie neturėtų būti išmėtyti po visą anketą.

Vis dėlto didžiausią dėmesį sudarant klausimyną turėtume skirti klausimų formuluotėms. Štai kelios rekomendacijų, kaip teisingai formuluoti klausimus.

Dėl klausimų turinio:

■ Ar reikalingas klausimas? Kuo jis bus naudingas? Ar reikalingi keli klausimai, ar vienas? Ar respondentas turi reikiamos informacijos, kad galėtų atsakyti į klausimą? Ar gausime tą informaciją, kurios klausime?

Dėl klausimų formulavimo:

■ Ar nebus klausimas neteisingai supras? Ar dėl netinkamo formulavimo arba emocinės klausimo manieros atsakymas nebus priimtinas? Ar labiau beasmenis klausimas bus rezultatyvesnis?

Visada formuluodami klausimus turime prisiminti, ko mes šiuo tyrimu siekiame. Kokios informacijos norime gauti? Kur ir kaip naudosisime gautą informaciją?

Sudarius klausimyną pravartu jį pateikti užpildyti kitiems muziejaus darbuotojams. Taip galėsime įsitikinti, kad pateikėme teisingus, logiškus ir suprantamus klausimus. Svarbu paisyti ir tam tikrų bendrų klausimų formulavimo nuostatų.

Klausimai ir atsakymai turi būti aiškiai suformuluoti.

Klausimai turi būti aiškūs ne tik juos pateikiantiems asmenims, bet žmogui, kuriam jie skirti. Jei klausimas neaiškus, arba visai nesulauksime atsakymo, arba jis gali būti iškreiptas. Toks pat reikalavimas taikomas ir atsakymo variantams. Visada reikia atsižvelgti į tai, kam skiriamas visas klausimynas. Paprastų muziejaus lankytojų meklaukime, ką jie mano apie muziejų finansavimo problemas. Dauguma jų šiuo klausimu gali neturėti nuomonės.

Klausimai ir atsakymų variantai turi būti kuo trumpesni.

Tada į juos lengviau atsakoma. Dažnai per ilgas klausimas tiesiog praleidžiamas, nes tingima jį skaityti. Trumpi atsakymų variantai taip pat pasirenkami dažniau nei ilgi. Todėl vieno klausimo atsakymo variantai neturi labai žymiai skirtis ilgju – tokiu atveju yra rizikos, kad tam tikri variantai bus pasirenkami dažniau ne todėl, kad jie priimtinesni, o todėl, kad jie trumpesni.

Reikia omenyje turėti atsakymų inercijos efektą.

Kelias kartus pasirinkęs vieną atsakymą (pvz., taip) respondentas yra linkęs ir toliau pasirinkti tą patį atsakymą. Todėl reikia kaitalioti skalę.

Klausimynas arba anketa turi atitikti tam tikrus reikalavimus:

■ visi esminiai skyriai prasideda įžanginiais paaiškinimais, kurie tekste išsiskiria šriftu, intervalais;

■ anketą lydi instrukcija, kaip atsakyti į klausimus: pabraukti ar išbraukti, apvesti klausimų numerius, atsakinėti laisva forma ir t.t.;

■ visų atsakymų į klausimus variantai būtinai numeruojami griežtai pagal tvarką, turi tikti statistiškai apdoroti;

■ pageidaujama naudoti skirtingus šriftus, skirtingą klausimų ir atsakymų išdėstymą. Vienodumas vargina;

■ tekstui pagyvinti naudojami paveikslukai ir kiti žymėjimo būdai: rodyklės, nurodančios galimus atsakymų variantus.

Trumpai aptarėme apklausos metodo taikymą bei anketos sudarymo principus, vis dėlto laikantis šių nurodymų galima parengti tinkamą klausimyną, kuris padės nustatyti muziejaus lankytojų poreikius, norus, nuostatas muziejaus atžvilgiu.

Anketos sudarymo ir apipavidalinimo reikalavimai

Įvadinė anketos dalis (nuteikti, sudominti respondentą, parengti jį apklausai)

- Paaiškinti, kas atlieka tyrimus, pasakyti jo tikslus, rezultatų panaudojimo tvarką (paprastai ir aiškiai, tačiau bendrai, o ne išsamiai).
- Pabrėžti asmeninio respondento dalyvavimo apklausoje svarbą ir reikšmę, jo atvirumą ir teisingumą.
- Garantuoti apklausos anonimiškumą.
- Apibrėžti anketos užpildymo taisykles, gražinimo tvarką.

Pagrindinė anketos dalis 1 skyrius (klausimų eiliškumas, atskleidžiantis temų turinį)

- Pradiniai klausimai – sudominti ir nuteikti respondentus bendrauti, pamažu įtraukti juos į darbą.
- Vėliau pateikiami klausimai norint gauti faktinės, įvykių informacijos, žinomos respondentui.
- Čia ne vieta sunkiems ir aktualiems klausimams bei paso duomenims.

2 skyrius (pagrindinė tyrimų temos informacija)

- Klausimai, norint sužinoti respondentų nuomonę apie socialinius reiškinius.
- Klausimai apie respondentų veiksmų motyvus, elgesį. Aktualūs respondentams, prestižiniai, intymūs klausimai (skyriaus pabaigoje).

3 skyrius (kontroliniai klausimai, norinti patikslinti ir įsigilinti į gautą informaciją)

- Uždari, nesunkūs klausimai, baigiantys skyriaus temą.
- Lengvi, atviri klausimai.
- 2 skyriaus kontroliniai klausimai.

Baigiamoji anketos dalis (paso arba demografiniai duomenys)

- Respondento statusas pagal laipsnį, pareigas, išsilavinimą, amžių, šeiminių padėčių ir t.t.
- Trumpi, konkretūs klausimai.

Tikslinės grupės metodas

Tikslinės grupės metodas taip pat priskirtinas apklausoms. Šis metodas dar vadinamas tikslinės grupės interviu. Šio metodo esmė – kad tyrėjas pagal iš anksto parengtą interviu planą parengtus klausimus vienu metu užduoda visai grupei žmonių. Muziejaus lankytojų tikslinės grupė gali būti suformuota iš vienu metu muziejuje esančių lankytojų.

Tyrimų metodologijoje nurodomas įvairus tikslinės grupės dalyvių skaičius. Manoma, kad keturių asmenų ar mažesnė grupė yra per maža, kad per interviu įvyktų diskusija. Teigiama, kad optimalus tikslinės grupės žmonių skaičius turėtų svyruoti nuo 4 iki 12 asmenų.

Tikslinės grupės interviu tyrėjas turėtų parengti apie 10 klausimų ir moderuoti vykstančias tikslinės grupės narių diskusijas. Parengtais klausimais nukreipti asmenų diskusijas tyrimui svarbia kryptimi.

Tikslinės grupės diskusijos neturėtų trukti ilgiau nei pusterčio valandos.

Pagrindinis šio metodą reikalavimas – tai tikslinės grupės sudarymas. Sudaryta tikslinės grupė turi būti vienalytiška. Tai reiškia, kad grupės nariai neturi kaip nors veikti vieni kitus (tarkime, kad nebūtų labai raiškių skirtumų pagal grupės dalyvių pajamas, einamas pareigas ir pan.). „Paprastai grupės sudaromos iš vienas kito nepažįstančių

žmonių, panašaus amžiaus, tos pačios pajamų grupės ir pagal kitus kriterijus, kurie priklauso nuo tyrimo dalyko“ (Šaltinis: Luobikienė I. (2001 m.) Sociologija)

Bonita M. Kolb knygoje „Marketing cultural organizations“ (2000 m.) pateikia pavyzdį, kaip po tikslinės grupės interviu Los Andželo J. Paul Getty muziejus pritraukė daugiau lankytojų, mat per tyrimą pavyko identifikuoti naujus lankytojų poreikius. Muziejus sunkius salės suolus pakeitė patogiomis kėdėmis, kad lankytojams būtų patogiau sėdėti ir žiūrėti į paveikslus. Trokštantiems daugiau žinių buvo įkurtos kompiuterizuotos vietos, leidžiančios skaityti atskirų meno kūrinių aprašymus, istoriją. Per tikslinės grupės interviu muziejus sužinojo, kad lankytojai sunkiai žiūri meno kūrinių pavadinimus. Po interviu buvo įrengti apšviesti kūrinių aprašų pavadinimai.

Kaip matome, atlikusi vieną tikslinės grupės interviu muziejaus vadovybė gavo pakankamai informacijos, ko nori lankytojai. Tereikėjo šiek tiek pakeisti muziejaus aplinką – ir lankytojų žymiai padaugėjo.

Stebėjimo metodas

Stebėjimas – tai dar vienas būdas tirti muziejaus lankytojų nuotaikas, reakcijas, elgseną. Skiriami keli stebėjimo būdai. Kai stebima situacija nėra pertvarkoma, teigiama, kad taikomas tiesioginis stebėjimas, arba stebėjimas nedalyvaujant. Stebėtojas turi iš anksto parengtą stebėjimo lapą ir fiksuoja skirtingų žmonių elgseną. Gali būti vykdomas ir stebėjimas dalyvaujant stebėtoju. Pirmuoju atveju žmonės nežino, kad yra stebimi, ir elgiasi natūraliai. Antruoju atveju stebėtojas pasako, kad žmonės bus stebimi, paaiškina, kodėl bus vykdomas stebėjimas. Šiuo atveju atsiranda rizika, kad žmonės elgsis nenatūraliai.

Muziejuje taikyti stebėjimo metodą nėra sudėtinga. Ypač tada, kai parengiamas tinkamas stebėjimo lapas.

Stebėjimo lapo pavyzdys

Ką stebime?	Balai				
Elgesys					
Atrodo susidomėjęs	1	2	3	4	5
Atrodo apatiškas	1	2	3	4	5
Atrodo laimingas	1	2	3	4	5
Atrodo nelaimingas, nepatenkintas	1	2	3	4	5
Bendravimas su kitais lankytojais					
Dalijasi įspūdžiais ir emocijomis	1	2	3	4	5
Nebendrauja, nenori būti užkalbintas	1	2	3	4	5
Bendravimas su muziejaus darbuotojais					
Aktyviai ieško bendravimo, nori gauti informacijos	1	2	3	4	5
Nebendrauja, nenori jokio bendravimo	1	2	3	4	5
Jausmai, emocijos					
Džiaugiasi	1	2	3	4	5
Domisi	1	2	3	4	5
Kupinas teigiamų emocijų	1	2	3	4	5
Atrodo nelaimingas	1	2	3	4	5
Skuba kuo greičiau išeiti	1	2	3	4	5

Pateiktas tik pavyzdinis stebėjimo lapas. Nuo tyrimo tikslo priklauso, ką stebėsime ir fiksuosime.

Kad gautume kuo daugiau informacijos, stebėjimo lape galime pasižymėti informaciją apie stebimą lankytoją (amžius, lytis, kt.). Taip pat stebėtojas gali rašyti savo pastabas. Stebėjimas gali būti vykdomas

kelias dienas. Nereikėtų šio metodo vykdyti ilgą laiką, ypač tais atvejais, kai pasikeitė muziejaus ekspozicija, patys lankytojai (vasarą kai kuriuose muziejuose padidėja lankytojų srautai, o rudenį gerokai sumažėja). Tokiu atveju galima vykdyti kelis stebėjimus, o gautus duomenis analizuoti atskirai, tik paskui apibendrinti.

Apibendrinami turėtume atkreipti dėmesį, kad norint didinti lankytojų skaičių labai svarbu nustatyti esamų lankytojų poreikius.

Svarbu gebėti esamiems ir būsimiems lankytojams teikti reikiamą ir tikslią informaciją. Na, o priimant naujus sprendimus visada pravartu žinoti, ką apie juos mano muziejaus lankytojai.

Nereikėtų bijoti eksperimentuoti, keisti muziejaus emocinę aplinką, tik svarbu laiku įvertinti, kokį muziejų nori matyti ir lankyti patys lankytojai.

Rasa Bartkutė, Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas

Muziejaus lankytojų aptarnavimo kultūra

„Prieš kokius du dešimtmečius sąvokos „muziejaus vadyba“ ar „muziejaus vadybininkas“ skambėjo tiesiog niekinamai. Turint galvoje mokslinius muziejaus uždavinius argi ne šventvagiška buvo pati idėja populiarinti muziejų pasitelkiant patrauklią vietą, reklamą, *Public Relations*, vaizdžiai suvokiamą prezentaciją ir didaktinius priedus?

Ypač Vokietijos muziejuose, kurių veiklos gairė daugiau kaip šimtmetį buvo mokslinė eksponatų kaupimo, saugojimo, eksponavimo, tyrimo ir interpretavimo metodika. Vokietijos muziejai gaudavo milžiniškas sumas savo veiklai vykdyti“. Kaip teigia cituojamų minčių autorius Heinz Spielmann (Šaltinis: Kultūros vadyba, 2004; 337 p.), ši sėkmė buvo ne kas kita, o gebėjimas vadovauti ir valdyti muziejus. Šiuolaikiniam muziejui, galerijai keliami itin aukšti uždaviniai. Šiuos uždavinius formuoja lankytojai. Sėkmingai veikiančio muziejaus veikla (tiksliau, vadyba) grindžiama ne tik įsijautimu bei gebėjimu vertinti eksponatus, bet ir etiniu uždaviniu – pasitelkti pinigus ir išvermę nepaverčiant jų savitiksliams. Muziejaus sėkmė priklauso nuo lankytojų skaičiaus. Kitaip tariant, nuo tam tikrų vadybinių sprendimų, kurie turi padėti visiems muziejaus darbuotojams suderinti du sudėtingus dalykus – gauti finansinių išteklių (tai galima pasiekti tik gebant pritraukti ir tam tikra prasme išlaikyti muziejaus lankytojus), o kartu nepaversti muziejaus parduotuve (išlaikyti muziejaus, kaip kultūros organizacijos, įvaizdį ir pagrindines funkcijas – mokslines, tiriamąsias, kt.)

Šiame straipsnyje sieksime aptarti esmines muziejaus lankytojų aptarnavimo kultūros nuostatas, bandysime gilinti į muziejaus, kaip paslaugos teikėjo, sampratą.

Kaip muziejaus darbuotojas tampa paslaugos teikėju?

Paanalizuokime, kaip muziejaus darbuotojas tampa paslaugos teikėju?

- Jei muziejaus vadovybė geba rasti takoskyrą tarp puikios

NAUDOTA LITERATŪRA

1. Genys D., Taurinskaitė A. XXI amžiaus iššūkiai muziejams. *Miesto IQ*, 2008 Nr. 2 p. 80–83.
2. Kolb Bonita M. (2000) *Marketing cultural organizations. New strategies for attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre an Opera.* Dublin: Oak tree Press.
3. Luobikienė I. (2001) *Sociologija.* Vilnius: Rosma.
4. Tarling R. (2006) *Managing social research: a practical guide.* Oxford Press.

vadybos bei gebėjimo vykdyti pagrindines muziejaus, kaip kultūrinės, mokslinės organizacijos, veiklas.

- Jei visi muziejaus darbuotojai geba siekti žinių, kelti kvalifikaciją.

■ Jei visi muziejaus darbuotojai vienodai teisingai suvokia lankytojų aptarnavimo svarbą.

- Jei laiku nustatomi lankytojų poreikiai ir stengiamasi juos patenkinti.

■ Jei suvokiama paprasta tiesa – be lankytojų nebus ir muziejaus;

- Muziejaus darbuotojas teikia unikalias paslaugas dirbdamas unikaloje vietoje;

■ Kita vertus, bet kuri paslauga vartotojiškoje visuomenėje įgyja panašią reikšmę, kuomet kalbama apie aptarnavimo kultūrą.

Dabar pasistenkime trumpai apibūdinti muziejaus darbuotoją, gebantį patenkinti lankytojų poreikius. Tokį darbuotoją galime apibūdinti:

- mokantis „atpažinti“ paslaugos gavėjų lankytojų poreikius;
- mokantis savo įvaizdžių prisidėti prie muziejaus įvaizdžio palaikymo;

- mokantis bendrauti, bet ne pataikauti;

- mokantis suteikti reikiamą informaciją reikiamu laiku.

Lankytojų aptarnavimo realybė

Aptarėme muziejaus darbuotoją, kaip paslaugos teikėją, portretą. O kokia vis dėlto šių dienų realybė?

- Lankytojai nori kokybės ir geros kainos **IR** Suinteresuotieji nori pelno.

■ Lankytojai nori ypatingo dėmesio **IR** Vadybininkai, valdytojai nori produktyvumo.

- Organizacijoms reikia orientuotis į mokius lankytojus **IR** Orga-

nizacijos reikalauja patenkinti visų lankytojų poreikius.

■ Lankytojai turi vis naujų ir naujų poreikių IR Organizacijos gebėjimas ir noras atpažinti tuos poreikius.

Kaip matome, nėra paprasta garantuoti nepriekaištingą lankytojų aptarnavimo kultūrą, tuo pačiu metu suderinti muziejaus funkcijas, veiklą, tikslus.

Ką apima lankytojų aptarnavimo kultūra? Juk nė vienas muziejaus darbuotojas sąmoningai nesiekia, kad lankytojas iš muziejaus išeitų nusivylęs, piktas, nenorintis daugiau čia grįžti. Tačiau kartais, nežinant lankytojų aptarnavimo kultūros esminių sudedamųjų dalių, taip nutinka.

Aptarkime sudedamąsias lankytojų aptarnavimo kultūros dalis.

Lankytojų aptarnavimo kultūros sudedamosios dalys



1) Visi mes turime siekti puikios aptarnavimo. Ar mums patiks malonu, kai esame aptarnaujami blogai? Tačiau siekdami puikios lankytojų aptarnavimo turime atminti, kad:

2) Ryšiai su lankytojais yra svarbi sudedamoji lankytojų aptarnavimo kultūros dalis. Tai reiškia, kad mes:

3) Stengiamės valdyti pokalbį su lankytojais nepriklausomai nuo lankytojo emocijų;

4) Mes bendraujame ir bendradarbiaujame su lankytojais. Suvokiame pagrindinę taisyklę – jei nebus lankytojų, nebus mūsų darbo vietos.

5) Visi muziejuje diskutuojame ir suformuojame tam tikras lankytojų aptarnavimo kultūros nuostatas;

6) Mokomės atpažinti neišsakytus lankytojų poreikius – atsižvelgiame į lankytojų emocijas, nuotaikas, neverbalią kalbą;

7) Mokomės iš klaidų. Stengiamės, kad klaidos, trukdančios gerai aptarnauti lankytojus, ateityje netrikdytų muziejaus darbo.

Mokslininkai, tiriantys lankytojų aptarnavimo kultūrą ir ieškantys atsakymo, kaip gerai aptarnauti lankytojus, ką daryti, kad lankytojai nenusiviltų, grįžtų į muziejų antrą kartą, skatintų kitus žmones apsilankyti, siūlo naudotis Lankytojų aptarnavimo žemėlapiu.



Lankytojų aptarnavimo žemėlapis



Matome, kad gera lankytojų aptarnavimo kultūra prasideda nuo lankytojų poreikių tyrimų. Tokio pobūdžio tyrimai padeda suvokti, koks lankytojas dažniausiai lankosi muziejuje, kokie lankytojo lūkesčiai, kokią aptarnavimo tikimasi. Ar lankytojų lūkesčiai suderinami su aptarnavimo standartais? Nors lankytojų aptarnavimo žemėlapyje išskiriamas konformizmas, arba prisitaikymas, kaip aptarnavimo kokybę lemiantis veiksnys, vis dėlto svarbu nepamiršti, kad šiame žemėlapyje konformizmas siejamas su pritaikymu.

Tai reiškia, kad muziejaus lankytojų aptarnavimo standartai ne tik numato aptarnavimo kultūros gaires. Jie numato ir neleistino lankytojų elgesio ribojimo būdus (neliesti eksponatų, nefotografuoti, nesivesti naminių gyvūnų). Konformizmas reiškia, kad vienam ar keliems lankytojams pažeidžiant elgsenos muziejuje taisykles, muziejaus darbuotojas prisitaikys prie daugumos lankytojų ir gebės racionaliai išspręsti susidariusią nemalonią situaciją. Žemėlapyje akcentuojama tai, kad visos lankytojų aptarnavimo kultūros dalys glaudžiai susijusios. O siekiant puikios lankytojų aptarnavimo kultūros pati aptarnavimo kultūra išlaiko tam tikrus pasikartojančius darinius.

Nepaisant akcentuojamų lankytojų poreikių tyrimų, skiriamos bendro pobūdžio lankytojų elgsenos koncepcijos. Siekiant gerai aptarnauti muziejaus lankytojus pravartu išsamiai išanalizuoti šiuolaikinį lankytojo portretą.

Šiuolaikinio lankytojo portretas

Vis dažniau girdime, kad gyvename vartotojiškoje visuomenėje. Dažnai minimos tokios sąvokos kaip konsumerizmas, vartotojiškumas, vartojimo kultūra, vartojimo visuomenė. Vartotojai vienu metu gauna daug ir įvairios informacijos, leidžiančios jiems pasirinkti, kaip leisti laisvą laiką, kaip planuoti laisvalaikį, ką naujo galima pamatyti, išgirsti, patirti.

Tokioje pasirinkimų gausoje, kai vartotoją pasiekia milžiniškas informacijos kiekis iš radijo, spaudos, televizijos, interneto reklamos, kinta paties vartotojo elgsena.

Kaip apibūdinamas šiuolaikinis tipinis kultūros organizacijų lankytojas arba vartotojas?

- Protingesnis, nes turi daug informacijos, informacija lengvai prieinama;

- turintis mažiau pajamų (tiksliau, skirstantis turimus pinigus vis naujiems poreikiams tenkinti);
- kreipiantis didelę dėmesį į kainą;
- žinantis, kad yra daug konkuruojančių įmonių (tai galioja net pasirenkant kultūros įstaigas – muziejus, galerijas);
- labai reiklus (nori puikaus aptarnavimo, žino savo teises, retai – pareigas);
- retai atleidžiantis klaidas;
- sunkiau pasitenkinantis (ieško vis naujesnių potyrių, išgyvenimų, emocijų);
- mažiau lojalus (rečiau grįžta į jau aplankytas vietas);
- smalsus (nori gauti kuo daugiau informacijos);
- labai vertinantis gerą aptarnavimą (mano, jog yra svarbiausias žmogus pasaulyje, kai lankosi mūsų organizacijoje).

Šį sąrašą būtų galima tęsti. Tačiau bendros tendencijos vis dėlto išlikę tos pačios: šiuolaikinis muziejaus lankytojas nori dėmesio, gero aptarnavimo, yra pakankamai informuotas apie muziejų, teikiamas paslaugas.

O kokie yra bendri muziejaus lankytojo lūkesčiai? Aptarkime juos.

Kas patinka lankytojams?

- **Vertingumas.** „Aš noriu būti visiškai tikras, kad perku paslaugą sąžininga kaina. Taip pat noriu būti tikras, jog gausiu visą reikiamą pagalbą visu aptarnavimo laikotarpiu“. Tai reiškia, kad kiekvienas lankytojas nori būti vertinamas. O lankytojų aptarnavimas turi prasidėti tuo metu, kai lankytojas praveria muziejaus duris.

- **Komunikacija.** „Praneškite man tai, ką aš noriu žinoti, tada, kai aš noriu tai žinoti“. Aptarnaujant muziejaus lankytojus labai svarbu jausti lankytojo nuotaiką, emocijas. Lankytojui svarbi ta informacija, kuri jį domina. Lankytojo visiškai nedomina muziejaus vidinės problemos ir pasiteisinimai, kad niekas negali jam padėti, suteikti reikiamą informaciją ir pan.

- **Nustatymas, su kuo bendrauja.** „Džiugus, paslaugus, pasirengęs padėti ir patenkinti mano poreikius“. Lankytojas vertina teigiamas aptarnaujančio darbuotojo nuostatas, mandagumą,

paslaugumą, gebėjimą įsiklausyti į jo pageidavimus.

■ **Patikimumas.** „Būkite vietoj, kai man jūsų prireiks“. Lankytoji labai svarbu žinoti, kad asmuo, galintis jam padėti ar suteikti pageidaujamos informacijos, atsiras tada, kai šios pagalbos jam prireiks. Svarbu atminti, kad ilgas laukimas erzina kiekvieną iš mūsų. Ne išimtis – ir muziejaus lankytojai.

■ **Tarpusavio ryšio aiškumas.** „Paslaugos kokybė ir darbo kokybė ... profesionalumas“. Lankytojas tik tada jausis gerai ir manys, kad aptarnavimo kultūra buvo puiki, jei matys, jog informaciją jam teikia ja (informacija) disponuojantis žmogus, kad dirbama profesionaliai.

■ **Pasitikėjimas.** „Pristatykite viską pažadėtu laiku ... ir visą informaciją apie ją“.

■ **Empatija.** „Supraskite mane ir mano poreikius. Parodykite, jog manimi domitės“.

Atsižvelgiant į išvardytus punktus siūloma šiek tiek kitaip traktuoti aptarnavimo kultūrą. Pirmiausia naujosios lankytojų aptarnavimo mokslinės studijos pabrėžia, kad geras aptarnavimas prasideda nuo teisingai formuluojamo asmeninio požiūrio į darbo vietą, savo, kaip darbuotojo, funkcijų ir galimybių suvokimo. Ilgai vartotojų aptarnavimo sferoje dirbusiems darbuotojams buvo teigiama, jog aptarnavimo metu vartotojas (lankytojas) yra svarbiausias asmuo pasaulyje. Šiuo metu pabrėžiama, kad pats žmogus, nesvarbu, ką dirbtų, ar užimtų vartotojo poziciją, ar paslaugos teikėjas, pats sau yra svarbiausias žmogus pasaulyje. Kuo šis požiūris svarbus siekiant gerinti lankytojų aptarnavimo kultūrą?

Taigi bendraudami su muziejaus lankytoju

pasąmoningai suvokiame, kad patys sau esame svarbiausi asmenys pasaulyje. Mūsų savisauga turi teigti, jog prarastas lankytojas tolimoje perspektyvoje (kuo daugiau lankytojų prarasime) reiškia mūsų darbo vietos praradimą (nebus lankytojų, gali nelikti ir muziejaus). Taip modeliuodami savo pačių mąstymą turime atitinkamai ir elgtis. Elgtis su muziejaus lankytoju taip, kad jis grįžtų dar kartą, rekomenduotų muziejų visiems pažįstamiems, draugams, skleistų apie muziejų teigiamą informaciją (taptų muziejaus „geros valios ambasadoriumi“).

Teigiama, kad nusivylęs, aptarnavimu nepatenkintas lankytojas papasakoja mažiausiai 10 žmonių apie savo patirtus neigiamus išgyvenimus.

Paanalizuokime vadinamąsias lankytojų aptarnavimo „kopėčias“. Galėsime įvertinti, kiek lankytojų muziejus yra praradęs dėl blogos

Lankytojų aptarnavimo kopėčios

Pakopa	Vartotojas	Ar pasakoja apie jus?	Ar rekomenduoja jus?	Ar grįžta antrą kartą?
Aukščiausia pakopa	Lojalus	Pasakoja visiems	Aktyviai jus rekomenduoja	Visada grįžta pas jus
Vidurinė pakopa	Labai patenkintas	Papasakoja keliems žmonėms	Rekomenduoja keliems žmonėms	Kartais grįžta
Žemiausia pakopa	Patenkintas	Gali papasakoti, jei kas nors klaus	Jei kas nors klaus, rekomenduos	Jei jam patogiu, gali grįžti
Minus pirmą pakopą	Abejingas	Niekam nepasakoja	Greičiausiai niekam	Galbūt taip, tikėtina, kad ne
„Panikos skambutis“	Sutrikęs, nepatenkintas	Papasakoja mažiausiai 10 žmonių	Tikrai niekam	Po ilgo laiko tarpo galbūt
Helaimingoji pakopa	Mano, kad su juo buvo pasiegtas nesąžiningai	Papasakoja mažiausiai 25 žmonėms	Absoliučiai niekam	Nebent kas nors privers
Nebyloji pakopa	Įsiutęs	Pasakoja visiems, kas sutinka išsiklausyti	Jūs turbūt juokaujate?	Niekada
„Laidotuvių varpai“	Paduoda ieškinį į teismą	pasakoja visam pasauliui	Antirekomendacijos: rekomenduoja visus, išskyrus jus	Niekada, net jei tai padėtų išgelbėti pasaulį



aptarnavimo kultūros ir kiek įgijęs dėl puikios lankytojų aptarnavimo kultūros.

Taigi aukščiausia lankytojų aptarnavimo kultūros pakopa – tai tokių aptarnavimo sąlygų sudarymas, kai lankytojas tampa lojalus. Tai lankytojas, kuris kupinas entuziazmo, todėl, kad apsilankė būtent šiame muziejuje. Jo poreikiai patenkinti. Aptarnavimas buvo nuostabus. Lankytojas kupinas teigiamų emocijų. Jis su pasitenkinimu apie tai pasakoja kitiems. Su pasitenkinimu rekomenduoja apsilankyti muziejuje pažįstamiems. Jo bendra nuomonė apie muziejų puiki, jūs padarėte neišdildomą įspūdį. Lankytojo lojalumas mažai tepriklauso nuo muziejaus fizinių charakteristikų, regėtų vaizdinių. Lojalumas sukuriamas būtent dėl bendravimo su muziejaus darbuotojais (nesvarbu, ar bendrauti teko su gidu, kasininku, salės prižiūrėtoju).

Antroji pakopa – labai patenkintas lankytojas. Tai lankytojas, neturintis nieko prieš ir toliau ketinantis lankytis muziejuje. Tai lankytojas, kurio poreikiai patenkinti. Tai lankytojai, kuriems paslauga pasirodė esanti normali. Aptarnavimas buvo geras. Gali pasakoti, bet gali ir nepasakoti apie savo apsilankymą muziejuje. Gali rekomenduoti kitiems, bet gali ir nerekomenduoti. Jų bendras įsitikinimas apie apsilankymą muziejuje svyruoja tarp neutralumo ir pozityvumo.

Trečioji pakopa, tai patenkintas lankytojas. Iš tiesų patenkinto lankytojo portretas ne ką tesiskiria nuo labai patenkinto lankytojo. Galbūt dėl to, kad žmonės esti labai skirtingi, šio lankytojo asmeninės nuostatos muziejaus atžvilgiu išlieka daugiau neutralios nei labai patenkinto.

Ketvirtoji pakopa – abejingas lankytojas. Gali būti, kad žmogus atsitiktinai apsilankė muziejuje. Gali būti, kad niekas iš muziejaus darbuotojų nepastebėjo šio lankytojo poreikių. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad būtent abejingus lankytojus dažnai pavyksta paversti labai patenkintais, net lojaliais lankytojais, jei laiku pastebimas abejingumas, menkas susidomėjimas. Kokie turėtų būti muziejaus darbuotojo veiksmai gerinant lankytojų aptarnavimo kultūrą šiuo atveju? Rodyti iniciatyvą, patiems pasistengi suteikti papildomos informacijos tokiam lankytojui.

Penktoji pakopa – sutrikęs, nepatenkintas lankytojas. Niekas iš muziejaus darbuotojų neatkreipė dėmesio į šį lankytoją. Tikėtina, kad lankytojas negavo informacijos ar dėmesio, kurio tikėjosi iš muziejaus darbuotojų. Tikėtina, kad jam nebuvo suteikta pagalba tuo metu, kai jam jos reikėjo. Toks lankytojas papasakos mažiausiai 10 žmonių, kad muziejuje buvo paliktas likimo valiai. Ar muziejui reikalinga tokia informacija? Tikrai ne. Ką daryti? Susidarius nežymiai probleminei situacijai lankytoją galima paskatinti suteikiant alternatyvios informacijos. Kartais, kaip nurodo lankytojų aptarnavimo kultūros specialistai, pakanka tik atsiprašyti. Tik pasakyti, kad šis lankytojas visada laukiamas. Mažiausiai, ko galima tuo pasiekti, tai lankytojo abejingumo.

Šeštoji, vadinamoji nelaimingoji pakopa. Lankytojas, manantis, kad su juo buvo pasielgta nesąžiningai. Tikėtina, kad apsilankymo metu įvyko incidentas. Tikėtina, kad kažkuris iš muziejaus darbuotojų nesprendė susidariusios probleminės ar konfliktinės situacijos, atstūmė lankytoją, šiurkščiai pažeidė bendravimo etiką. Panaši situacija būdinga septintai ir aštuntai pakopoms. Tai – prarasti lankytojai. Ne tik prarasti, bet ir tiekiantys kitiems negatyvią informaciją apie muziejų. Beveik visais šiais atvejais lankytojo nepasitenkinimo, peraugančio į didesnes neigiamas emocijas, priežasčių reikia ieškoti muziejaus vidinėje

aplinkoje. Ką daryti, kad panašios situacijos nesikartotų?

Būtina ne tik nustatyti lankytojų aptarnavimo standartus, tačiau juos grįsti tam tikromis nuostatomis.

Būtina žinoti, kas sukelia lankytojų nepasitenkinimą. Apibendrintai galime išskirti šias blogos lankytojų aptarnavimo kultūros priežastis:

■ **Asmeninio intereso stygius arba nesąžiningas aptarnavimas.** Tai nenuoširdus aptarnavimas. Lankytojai jaučia netikras balso intonacijas, atpažįsta netikras šypsenas ir laiko tai nesąžiningu aptarnavimu.

■ **Lėtas aptarnavimas.** Statistika rodo, kad lėta reakcija į lankytojo poreikius, prašymus, pastabas – blogiau nei jokios. Žmonės dažnai linkę atsisakyti kokybės dėl greito aptarnavimo.

■ **Žmogaus trūkumas.** Veikia formulė „nebuvimas man reikalingo daikto arba žmogaus lygu vizitui į kitą vietą“. Tai taip pat sietina su nesąžiningu aptarnavimu. Lankytojui sakoma, kad jam reikalingas darbuotojas tuoj pasirodys, suteiks reikiamą pagalbą, o iš tikrųjų lankytojas turi laukti.

■ **Keblumai ir muziejaus darbo veiklos organizavimo problemos.** Ilgas laukimas skambinant. Nekompetentingas personalas. Kompiuteriniai autoatsakikliai vietoj „gyvų“ operatorių, būtinai tris minutes klausyti muzikos, paskui pasimesti „perjungimuose“, nukreipiančiuose pas kompetentingą žmogų, laukiant reikiamos informacijos. Tokiu atveju lankytojo interesas ir noras apsilankyti mažėja, o pyktis didėja.

■ **Nedraugiškas veidas.** Lankytojui reikia muziejaus darbuotojo šypsenos. Tai padeda užmegzti kontaktą. Apsidairykite gatvėje – ar malonu žvelgti į rūškanus veidus?

■ **Šiurkšti arba bloga pinigų paėmimo praktika.** Lankytojas, mokėdamas pinigų, neturi jaustis muziejaus „maitintoju“, nors iš tikrųjų toks ir yra. Kada tai įvykta? Perdėtai siūlant įsigyti reklaminės medžiagos apie muziejų, užsisakyti papildomų paslaugų vis pabrėžiant, kad taip lankytojas prisideda prie muziejaus gerovės.

■ **Pernelyg dideli pažadai.** Nežadėkite lankytojui aukso kalnų. Tereikia pažadėti daugiau, nei iš tiesų galite, o duoti mažiau, nei žadėjote, ir tikimybė, kad lankytojas nebegrįš, tolygi realybei.

■ **Neadekvačios muziejaus lankytojų problemų sprendimo galimybės.** Nepakankamos žinios apie teikiamą paslaugą. Dideli nesklandumai aptarnaujant lankytojus (jūs kalbate viena, jūs bendradarbis – visai ką kita).

■ **Silpnas profesionalus pasirengimas, blogas įvaizdis.** Lankytojai nori, jog paslaugos kokybė atspindėtų tuose žmonėse, su kuriais jie veda derybas, į kuriuos jie kreipiasi pagalbos.

Lankytojų aptarnavimo kultūros kokybę garantuojantys veiksniai

Pravartu atminti: XXI a. būtina ne aptarnauti lankytojus, o:

- suprasti juos;
- būti pasirengusiam juos aptarnauti;
- nedelsiant padėti nepatenkintiems lankytojams;
- kaupiti iš lankytojų gaunamą informaciją;
- atsakyti už savo veiksmus bendraujant su lankytoju;
- tesėti savo pažadus;

- būti nepamirštamam;
- stengtis išlaikyti lankytojus visą gyvenimą;
- daryti taip, kad muziejaus lankytojai jus rekomenduotų savo noru ir reguliariai.

Iš tiesų šios nuostatos turėtų atsispindėti muziejaus vidaus taisyklėse.

Ar visiems darbuotojams žinomos lankytojų aptarnavimo taisyklės?

- Ar visi vienodai jų laikosi?
- Kokiais atvejais lankytojams daromos išlygos?
- Ar išlygos pasiteisina?

Tai tik keli klausimai, kurie gali padėti formuojant vienodą muziejaus lankytojų aptarnavimo kultūros koncepciją. Ir visi muziejaus darbuotojai, nepriklausomai nuo einamų pareigų, turi šias nuostatas žinoti. Kaip ir tai, kad:

■ Kiekvienas kontaktas su lankytoju – tai susidūrimas su tiesos sakymu. Nežadame, ko negalime ištesėti. Elgamės su lankytoju taip, kaip norime, kad būtų elgamasi su mumis, kai mes patys esame lankytojai.

■ Visi turime pasirinkimą – patenkinti lankytoją arba jį nuvilti. Tiesiog kartais tai pravartu prisiminti.

■ Lankytojų aptarnavimo gerinimas – tai tiesiog vidaus taisyklių maksimalus ir kūrybiškas panaudojimas, taip pat nepatenkintų lankytojų pavertimas lojaliais lankytojais.

- Patikimumas: tesime duotus pažadus. (pvz.: j el. laiškus atsa-



kome tuo pačiu metu, tačiau tam reikalingas vieningas susitarimas tarp kultūros organizacijos darbuotojų).

■ Reagavimas: Noras laiku reaguoti į lankytojus. Neleiskime lankytojams laukti dėl neiškių priežasčių, tačiau ir nedubliuokime vienas kito darbo.

■ Gebėjimas sukurti pasitikėjimo atmosferą. Tai visų darbuotojų mandagumas ir respektabilumas.

Galime atkreipti dėmesį, kad pagrindinis dalykas gerinant muziejaus lankytojų aptarnavimo kultūrą yra darbuotojų gebėjimas bendrauti.

Siekiant gerinti muziejaus lankytojų aptarnavimo kultūrą svarbu priimti tam tikras dalykinio bendravimo su lankytojais nuostatas.

Kadangi bendraudami žmonės informacija keičiasi ne tik žodžiu, tačiau ir akių kontaktu, gestais, vienas kitam informaciją perduoda aprangos detalėmis, tam tikros dalykinio bendravimo nuostatos dažnai padeda išvengti nesupratimų, galinčių bloginti lankytojų aptarnavimo kultūrą.

Labai svarbu su lankytoju užmegzti akių kontaktą. Net jei darbuotojas teikia informaciją kitam lankytojui, rekomenduojama naujai atėjusiam žmogui žvilgsniu parodyti, kad jį pastebėjo, netrukus prieis, suteiks jam tai, ko jis pageidauja. Sakoma, kad nuo laiku užmegzto akių kontakto gali priklausyti visas bendravimas su lankytoju.

Jau kalbėjome apie tai, kad bendraujant svarbi nuoširdi, draugiška šypsena. Taip pat svarbu kalbėti aiškiai, tiksliai. Kalbant būtina stebėti lankytoją, pastebėjus, jog šis neatidžiai klausosi, turėtume paklausti, ar suprato mūsų perduodamą informaciją, ir baigti pokalbį.

Gera lankytojų aptarnavimo kultūra palaikoma ir gebant klausytis. Turime pademonstruoti lankytojui, kad įdėmiai klausomės, ką jis mums nori pasakyti.

Be abejonės, aptarti visų bendravimo ypatumų tikrai nepavyks. Kaip ir išanalizuoti visų lankytojų aptarnavimo kultūros aspektų.

Reziumuodami galime sakyti, kad svarbiausias lankytojų aptarnavimo kultūros veiksnys yra patys paslaugos teikėjai – muziejaus darbuotojai. Ypatingo meno stiprinti ir palaikyti lankytojų aptarnavimo kultūrą nėra. Svarbiausia, kad organizacija aiškiai apibrėžtų lankytojų aptarnavimo standartus, o visi darbuotojai jų laikytųsi suvokdami, kad juos iš darbo gali atleisti ne kas kita, o lankytojų stygius.

NAUDOTA LITERATŪRA

1. Bagdonienė L., Hopenienė R. (2005) Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.
2. Gitomer J. (1998) Customer satisfaction is worthless, customer loyalty is priceless. Bard Press.
3. Kolb Bonita M. (2000) Marketing cultural organizations. New strategies for attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre an Opera. Dublin: Oak tree Press.
4. Nilson T., H. (1998) Competitive branding. Winning in the market plane with value – added brands. Toronto: Wiley and Sons.
5. Paul A. (2006) Service orientation: winning strategies and best practices. Wiley and Sons.

Viktoras Liutkus, Vilniaus dailės akademija, projekto mokymų išorės ekspertas

Ambicingas, kokybiškas, savalaikis. Kelios mintys apie įvykdytą projektą „XXI amžiaus muziejinių kompetencijos ir gebėjimų ugdymas“

„Šiuolaikinis muziejus turi apimti ir vykdyti didelį kiekį specialių funkcijų. Jis turi būti informatyvus, profesionalus, sistemingas (kaupiant ir saugant rinkinius), patrauklus ir socialiai priimtinas“, – rašoma muziejinių vadovėliuose¹. Tų chrestomatinių tiesomis virtusių muziejaus funkcijų šiandien galima surašyti gerą dešimtį, ir kiekviena jų atrodytų reikalinga, svarbi, daranti įtaką muziejaus veiklai ir jo įvairzdžiui. Tačiau funkcijos savaime neveikia – būtinas kvalifikuotas personalas, gebantis jas paversti nepriekaištingais darbo rezultatais.

Per pastarąjį dešimtmetį Lietuvos muziejinių kvalifikacinių mokymai stipriai ūgtelėjo ir profesionalumo, ir novatoriškumo požiūriu. Prisimenu bene prieš keturiolika metų Nidoje vykusį seminarą, kuriame mintimis apie muziejų vadybą, ko gero, pirmą kartą Nepriklausomybės metais dalijosi specialistai iš Didžiosios Britanijos. Koks tai buvo šviežias nežinomos informacijos, idėjų, pasiūlymų srautas! Šiandien užsienio muziejų specialistų dalyvavimas mūsų seminaruose, kursuose nieko nestebina, šalyje susiformavo tam tikra dalykinė kvalifikacijos kėlimo programų struktūra², mokymai įtraukia įvairiausių muziejų personalą, patys muziejai jau yra pajėgūs organizuoti mokymus. Kasmet vis gausėja leidinių ir straipsnių apie muziejų vadybą, rinkinius, edukaciją.

Tačiau mano aptariamas muziejinių mokymo projektas – išskirtinis, netradicinis. Pirmą kartą Lietuvos muziejiniai galėjo įsitraukti į daugiau nei dvejus metus vykusį mokymų srautą, rinkti mokymo temas (32), numatyti savo profesinės kvalifikacijos kėlimo sritis, gauti gerokai daugiau nei per dviejų trijų dienų seminarus reikalingos vadybinės, specialybines ir pažintines informacijos. Trumpa projekto statistika: tikslinių mokymo grupių skaičius – 33; mokymų trukmė – 4354 akademinės valandos; bendras klausytojų skaičius – 1056; projekto lektorių skaičius siekė tris dešimtis. Projekte dalyvavo dešimt respublikos muziejų: Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės, Šiaulių „Aušros“, Trakų istorijos, Lietuvos teatro kino ir muzikos, Lietuvos jūrų, Alytaus

kraštotyros, Mažosios Lietuvos istorijos, Kėdainių krašto, Vilkaviškio krašto, Raseinių krašto istorijos muziejai.

Mokymo programos: praktika ir teorija

Viso projekto teminė programų struktūra pasižymėjo nuoseklumu ir pagrįsta mokymų orientacija. Pagal mokymų sritis projektą sudarė keturi blokai: administracinių gebėjimų tobulinimas; naudojimosi informacinėmis technologijomis (IT) mokymas; kalbų mokymas ir profesinis mokymas. Man regis, toks mokymo grupių ir temų sudarymas pasiteisino. Sujungta tai, kas šiandieniam muziejuje ir jo personalo darbe yra aktualu: vadyba, specifiniai muziejaus veiklos klausimai, užsienio kalbos (mokymuose jų buvo 7-ios) ir darbo kompiuteriu įgūdžių lavinimas (programos, maketavimas, galimybės, komunikavimas). Mokymo temų turiniui, taip pat ir jas dėščiusiems lektoriams iš anksto, atsiklausiant ir pačių muziejinių nuomonės, buvo keliami tam tikri teminiai ir kvalifikaciniai reikalavimai – jie gerai pasitarnavo sekant mokymų eigą bei stebint užsiėmimus.

„Administracinių gebėjimų“ mokymo dalyje dominavo patyrę vadybos lektoriai, dažniausiai vadybą dėstantys verslo atstovams, valstybės, savivaldybių valdymo, mokslo ir kt. institucijoms. Jiems kultūros (muziejų) darbuotojai – greičiau išimtis nei kasdienybė. Suprantama, su muziejų specifika susiję pavyzdžiai į šių lektorių dėstomą temų turinį patekdavo rečiau. Bet tai nebuvo kliūtis priimti vadybines tiesas kaip galimą praktinio darbo instrumentą. Anot vieno seminaro dalyvio: „Receptų daug sužinojau, dabar juos reikės pritaikyti“. O profesinėse programose tarp lektorių matėme ne vieną mūsų muziejų specialistą bei kviestinių lektorių iš užsienio muziejų. Efektyviausi buvo užsiėmimai, kuriuose muziejiniai išgirdo susietus vadybos bei muziejinės praktikos pavyzdžius ir jų komentarus, taiklias situacijų interpretacijas, sprendimų priėmimų galimybes ir kt.

Kai kurios mokymo programos (temos) Lietuvos muziejiniams nebuvo visiškai naujos ar ypatingo turinio. Muziejų vadybos, profesinio turinio seminarai Lietuvoje vyksta kasmet, todėl klausytojams kai kurie dėstomi dalykai galėjo priminti jau girdėtą informaciją. Bet tai nebuvo



kartojimas, senos medžiagos pasiūla. Šiuo atveju būdingas pavyzdys buvo projekto tema „Viešieji ryšiai ir muziejaus įvaizdžio kūrimas“: kultūros darbuotojų tobulinimosi centre ne sykį vyko seminarai šia tema, 2007 metų viduryje Palangoje muziejininkams surengtas seminaras „Muziejaus įvaizdžio kūrimas ir ryšiai su visuomene“. Mokymo temą taip pat dėstė lietuviams jau žinomos lektorės – M. Burgers iš Danijos ir R. Mikailienė. Pirmoji specialistė – patyrusi,ėjusi atsakingas viešųjų ryšių pareigas Olandijos ir Danijos muziejuose, 2001 metais ji Kultūros darbuotojų tobulinimosi centre vadovo seminarui „Ryšiai su visuomene Lietuvos muziejuose“³. O lietuvė lektorė dėstė minėtame muziejininkų seminare Palangoje. Tačiau abi lektorės pateikė naujos informacijos ir pavyzdžių, sugebėjo teoriją susieti su muziejų praktika, jų parengti testai buvo aptarti su auditorija, dalyviai aktyviai komentavo.

Kelios pastabos apskritai dėl pakviestų dėstyti užsienio muziejų specialistų. Spaudoje jau rašyta⁴ apie jų dalyvavimą projekte pabrėžiant, kad profesinio mokymo temoms dėstyti buvo pakviesti 8 lektoriai: trys iš Švedijos, du iš Danijos, po vieną iš D. Britanijos, Austrijos ir Latvijos. Ne vienu atveju tą pačią mokymo temą dėstė lektorius užsienietis ir Lietuvos specialistas. Užsieniečių muziejų specialistų pakvietimas, be abejo, turėjo pagrindą ir savų tikslų: tai – nauja informacija, dalyko metodika (pvz., edukacinių programų parengimas ir vykdymas), kitas požiūris į problemas, patirties sklaida, nematytų pavyzdžių komentarai. Antra vertus, ne visada užsienio specialistas gali suprasti mūsų muziejų problemas, skaudžiausias vietas, susieti mums rūpimus praktinius klausimus su dėstoma teorija. Tada reikia lietuvių lektoriaus „invazijos“, vietos pavyzdžių ir situacijų sprendimo būdų. Šiuo atveju geras pavyzdys buvo mokymai, skirti edukaciniams programoms rengti, kai temą dėstė specialistė iš Austrijos Dr. Hadwig Kraeutler (Belvederio muziejus) ir Nideta Jarockienė iš Lietuvos dailės muziejus. Austrė teoriškai puikiai atskleidė edukacinių programų etapus, vizualinėmis priemonėmis parodė tipinius lankytojų ir muziejaus edukacijos santykių atvejus. Tuo tarpu lietuvė pateikė daug pavyzdžių iš Lietuvos muziejų edukacinių programų praktikos, kurie buvo vertingi pastebėjimais ir vertinimais. Vis dėlto lietuviams klausytojams labiau rūpėjo ne užsienio muziejų edukacinė patirtis, o Lietuvos muziejų situacija (taip Šiaulių seminaro dalyviai pabrėžė mūsų dėstytojos temos įdomumą ir naudą). Iš dalyvių atsiliepimų taip pat paaiškėjo, kad edukacijai skirti seminarai iki galo neatlieka vaidmens ir mokymo tikslų: reikalingas tęstinumas, dalyvių vizitai į konkrečius muziejus ir konkrečios edukacinės programos/projekto stebėjimas. Taigi nuo teorijos prie praktikos.

Vertingos buvo ir tos mokymų temos, kurias dėstant buvo įtraukti diegimo planai. Dalyviai kartu su lektoriais turėjo progą parengti daugiau ar mažiau baigtą dėstomo dalyko veiksmų ir priemonių planą. Geras pavyzdys – seminaras „Muziejaus strateginis valdymas“, kurio vienas iš užsiėmimų vyko Klaipėdos jūrų muziejuje. Kadangi muziejus ruošėsi atnaujinimo darbams, per mokymą sudarytas strateginis veiksmų ir priemonių planas buvo orientuojamas į muziejaus veiklą po visų pertvarkų.

Natūralu, kad mokymų temos sutelkė skirtingo skaičiaus dalyvių grupes. Žvelgiant į programų ir jų pasirinkimą matyti gana subalansuotas mokymų dalyvių paskirstymas. Nors kai kurie muziejai, matyt, „rinkosi“ ir tam tikrą darbuotojų mokymų taktiką: į kalbų mokymą susitelkė Vilkaviškio krašto muziejaus, Mažosios Lietuvos muziejaus kolektyvai, o anglų kalba be konkurencijos buvo populiariausia tarp

kalbų.

Apibendrinant galima teigti, kad aukštą projekto kokybę nulėmė pagrįstas temų suskirstymas blokais, teorinių ir praktinių žinių suderinimo siekis, kai kuriose temose taikytas pakopinis mokymo lygių principas, profesionalus vietos ir užsienio lektorių pasirengimas.

Klausytojai: nuo buhalterių iki muziejų direktorių

Per tūkstantį klausytojų subūrę mokymai įtraukė, ko gero, vienas pagrindines muziejaus darbuotojų pareigybines grandis – nuo buhalterės iki muziejaus direktoriaus, nuo ekskursijų vadovės iki vyr. fondų saugotojo (-os). Direktorių dalyvavimas mokymuose rodo, kad įstaigos vadovai ne tik nesijaučia esantys viską išmanantys specialistai, bet ir nori plėsti savo žinias, kartu su kolektyvu diskutuoti per seminarus, savo pavyzdžiu uždegti bendradarbius kelti kvalifikaciją ir pan. Kai kurie direktoriai stebėtinai aktyviai mokėsi: Šiaulių „Aušros“ muziejaus vadovas R. Balza dalyvavo 11-oje seminarų, Jūrų muziejaus direktorė O. Žalienė – 8-ioje, M.K.Čiurlionio dailės muziejaus direktorius O. Daugelis – 5-ioje. Projektas neribojo pasirenkamų temų skaičium, tad dažnas dalyvis rinkosi po 3–7 temas. Nors nemažai klausytojų turi didelį darbo stažą, yra patyrę, kvalifikuoti specialistai, tačiau, kaip parodė jų anketos, dažnam seminarai tapo nauja žinių pakopa, gebėjimo spręsti darbo situacijas mokykla.

Viena mokymų savybių – tai kelių muziejų darbuotojų dalyvavimas toje pačioje grupėje. Nors iš pradžių šiek tiek abejota, ar gerai prie vieno stalo sodinti skirtingo muziejų kalibro atstovus, bet toks sprendimas pasirodė vykęs. Sakykime, raseiniškė muziejininkė, dalyvaujanti mokymuose kartu su Nacionalinio M. K.Čiurlionio dailės muziejaus specialistais, be mokymo turinio, dar turėjo progą bendraudama su kolegomis gauti papildomos informacijos ir žinių. Todėl nepritarčiau nuomonei, kad ateityje klausytojų grupes vertėtų diferencijuoti⁵, skirstyti pagal kompetencijos lygį, kaip tai daroma mokant kalbų ar kompiuterinio raštingumo. Taip pat – kad reikėtų atsižvelgti į muziejų profilį ir pan. Pirmiausia, tai būtų sunkiai realizuojamas, daugiau problemų nei teigiamų rezultatų mokymų organizatoriams duodantis sprendimas. Antra, kaip minėta, nereikia iš mažesnio muziejaus specialisto atimti galimybės būti skirtingo lygio muziejų atstovų grupėje. Be to, juk mokymas pagrįstas ne muziejų dydžiais ir profiliais, o muziejų darbo specifika, o ji juk turi daugiau bendrų ir tapačių bruožų nei skirtumų. Projekto temų sudarytojai atsižvelgė net į pavienių specialistų pageidavimus – kai kurios mokymo programos teturėjo po vieną klausytoją, jie buvo siunčiami į viešuosius kursus.

Klausytojams, be abejonės, ypač daug naudos davė ir dar duos gauta padalomoji medžiaga, kuri tikriausiai taps darbine biblija.

Rezultatai: profesinio ūgtelėjimo kreivė

Prieš projekto vykdymo pradžią organizatoriai ir muziejai parengė dalyvių kompetencijos ir gebėjimų įvertinimo lentelę (žr. kitame psl.). Be abejo, savęs įvertinimas – subjektyvus dalykas, grindžiamas kiekvieno dalyvio patirties, žinių gyliu, savo galimybių suvokimu, savigarba, mokymosi motyvacija ir t.t. Ne visais atvejais esama patikimų rodiklių, atskleidžiančių objektyvią padėtį, tam teikia pavyzdžių ir kai kurie šio projekto dalyvių savęs vertinimo duomenys⁶. Antra vertus, tai – atspirties taškas, leidžiantis pamatyti išeities poziciją, laukiamos situacijos tikimybę ir pabaigos rezultatų lygį.

Projektas „XXI amžiaus muziejinių kompetencijų ir gebėjimų ugdymas“. Kokybinių rodiklių analizė*

Mokymo programos	Situacija projekto pradžioje	Laukiama situacija	Situacija projekto pabaigoje
Administracinių gebėjimų tobulinimas			
Muziejaus strateginis valdymas	53	70	83
Efektyvus marketingo kompleksų panaudojimas	44	65	82
Konfliktinių situacijų valdymas	59	80	84
Motyvacijos sistemos veiksmingumas	60	85	81
Budžetinių įstaigų finansų valdymas	60	85	88
Projektų valdymas	43	75	91
Viešojo sektoriaus apskaitos standartų taikymas biudžetinėse įstaigose	60	80	100
Įmonės kolektyvo sutelkimas ir mobilizavimas	61	85	
Padalinių vadovų komandos kūrimo ir valdymo mokymai	53	80	
Viešas kalbėjimas	51	80	71
Naudojimosi informacinėmis technologijomis (IT) mokymas			
Kompiuterinio raštingumo mokymai	34	65	78
Kompiuterinių programų galimybių išnaudojimo didinimas	44	70	81
Komunikavimas ir darbas įmonės informacinėje sistemoje	53	70	
Maketavimo programos	50	70	
IT galimybių veiklos efektyvumui didinti	49	75	65
Kalbų mokymas			
Anglų kalba	41	70	73
Vokiečių kalba	39	70	65
Prancūzų kalba	37	70	
Rusų kalba	70	90	
Lenkų kalba	23	60	47
Italų kalba	30	70	
Japonų kalba	15	70	
Profesinis mokymas			
Rinkinių vadyba	56	80	81
Ekspozicijų ir parodų rengimas	53	80	81
Muziejų edukacinių programų rengimas	54	80	80
Muziejų veiklos teisiniai aspektai	58	80	76
Lankytojų aptarnavimo kultūra	57	80	93
Muziejaus lankytojų poreikių tyrimai	58	80	88
Viešieji ryšiai ir muziejaus įvaizdžio kūrimas	49	75	91
Muziejaus lankomumo didinimas nekeičiant fizinių muziejaus charakteristikų	59	80	90

Ką apie projekto dalyvių mokymąsi galima pasakyti iš minėtų lentelių? Pirmiausia akivaizdu, kad absoliuti dauguma rodiklių mokymo pabaigoje viršijo ne tik startinę padėtį, bet ir laukiamą situaciją. Projektų valdymo ir kompiuterinio raštingumo mokymuose dalyvavusių klausytojų kokybiniai rodikliai net dukart viršijo projekto pradžios situaciją (manau, būtent pradžios vertinimas artimiausias realiai padėčiai). Procentinio vertinimo svyravimai tarp 70–80, man regis, yra patikimiausi įgytų žinių, gautos patirties ir informacijos rodikliai. Dalyvių, kurių mokymosi rezultatai šoktelėjo iki šimtaprocentinių skaičių (Raseinių muziejaus atvejis), savęs vertinimą, ko gero, reikėtų laikyti perkaitimo nuo mokymų požymiu.

Toliau – antras etapas?

Kas bus po šio projekto maratono, kai mokymo dalyviai grįžo į savo darbą, kai išvažinėjo lektorai ir ištuštėjo auditorijos?

Atliktas didžiulis Lietuvos muziejų asociacijos projekto parengimo ir organizavimo, biudžeto skaičiavimo, atskaitų ir įvairiems auditams reikalingų dokumentų ruošimo darbas. Muziejinkystės praktikai projektas davė neįkainojamos medžiagos. Kaip minėta straipsnio pradžioje, ne funkcijos savaime, o muziejaus specialistai, visas personalas – nuo rūbininkės iki direktoriaus – lemia funkcijų įgyvendinimo sėkmę. Tie muziejai, kurie priėmė mokymų dalyvius, taip pat įgijo patirties.

Galimos tolesnės projekto tęsimo kryptys (pasvarstymai):

- 1) dalyvauja kiti 10 Lietuvos muziejų pagal įvykusio projekto programų struktūrą;
- 2) dalyvauja kiti 10 Lietuvos muziejų iš dalies keičiant, papildant programas (temas);
- 3) dalyvauja kiti 10 muziejų visiškai naujame projekte.
- 4) Rengiamas siauresnis (temų skaičiumi) mokymų projektas.

Projektas pademonstravo mūsų muziejinių ambicingumą – ir mes galime pakelti didžiulę mokymų našta. Buvo geros kokybės – tai rodo rezultatai. Ir savalaikis, nes jau reikėjo ko nors netradiciško, didelio, su užmoju. Būtų blogai sustoti pusiaukelėje.

*„Situacija projekto pabaigoje“ pagal temas rodo muziejų mokymuose dalyvavusių muziejų darbuotojų bendrą savęs vertinimo vidurkį procentais. Lentelėje neapskaičiuoti Trakų istorijos muziejaus, Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejų duomenys, nes šie muziejai nepateikė darbuotojų, dalyvavusių seminaruose, savęs vertinimo rodiklių. Šiaulių „Aušros“ muziejaus savęs vertinimo lentelėje liko neįvertintos kelios mokymų temos. Tačiau minėtos spragos didesnės įtakos kokybiniam rodikliams negalėtų padaryti.

ISNAŠOS

¹ Edson G., Dean D., The Handbook for Museums. London, 2000, p. 13.

² Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centro parengtose 2007-2008 m. mokymo programose atsirado atskiras skyrius apie muziejų specialistų mokymo programas, apimančias tiek administracinių įgūdžių, tiek profesinių gebėjimų ugdymą.

³ Jos paskaitų konspektas publikuotas 2001 išleistame leidinyje „Muziejų vadyba: seminarai, teorija, praktika“.

⁴ Žr. Kultūros aktualijos, 2007 nr. 6 (59), p. 7 – 8.

⁵ Ten pat, p. 8.

⁶ Pvz., Raseinių krašto istorijos muziejaus darbuotojai projekto rengimo metu (2005 liepa) savo kompetencijas edukacinių programų rengimo, lankytojų aptarnavimo srityje, jų poreikių tyrimų mokėjimą, muziejaus finansų valdymą atitinkamai vertino 4.0; 5.5; 2.0 (!); 3.0 balais (dešimtainė sistema), mokymo pabaigoje visų šių temų mokymuose gauti gebėjimų įvertinimai pasiekė maksimalų lygį - 10 balų! Beje, šimtaprocentinio baigtinio rezultato atskirų temų mokymuose nepasiekė joks kitas muziejus.

Summary

Organization Strategy, Vision and Mission

Aurimas M. Juozaitis, Consultant of OVC Consulting

The article presents a simple and practical attitude to strategic planning. Four cornerstones of the strategy are presented: a) the goal (prospect); b) recourses; c) personal motivation; d) the way of working. Every point discussed and explained as it happens in reality.

Besides, the author of the article tries to present his personal explanation of how the strategic planning is used in our everyday life and how it can be useful when concerning personal and organizational efficiency.

From Theory to Practice: Lithuanian Sea Museum Case

Olga Žalienė, Lithuanian Sea Museum

The article tends to overview Lithuanian Sea Museum's independent efforts to prepare its own strategic plan. Several attempts did fail because of the lack of the methodological knowledge on strategic planning. Nevertheless, the problem was solved in 2006 when Lithuanian Sea Museum along with nine other Lithuanian museums applied to the EU structural funds and got sponsored through the project called "Training the Expertise and Abilities of the 21st Century's Museologists". In Lithuanian Sea Museum along with training foreign language, management and speciality skills a special attention was paid to strategic planning subjects consisting of the theoretical and practical sides and a particular plan of its implementation. All the thirteen members of museum's leadership successfully completed all the stages of strategic planning course organized by JSC Organizacijų vystymo centras. During the training course Lithuanian Sea Museum has prepared a draft version of its own strategy and also has framed its mission, vision and long term objectives, a plan for their implementation and a list of values. Besides, a "live description" of the museum was created.

Marketing in Museum Activities: Analysis of Museums' Situation in the Context of Cultural Facilities Market

Darius Dulskis, Gintaras Umbrasas, Partners of JSC EKT Group

The Authors of the article proffer applying the principles of classic marketing in museum work as one of possible management principles. Despite the fact that museum workers usually deny the existence of the competition fact concerning museums and other organizations when meeting the cultural needs of consumers, in most of cases principles of classical marketing theory such as market segmentation and positioning can be successfully applied in museums' activity planning. When applying ordinary marketing theory it is necessary to identify existing strategic challenges of museums' activity. Particularly they are connected with a rapidly changing role and identity of the museum itself and its

audiences. Museums' funding is not of the last importance. The article is supplemented with some auditorial questions that should be answered by specialists responsible for museum's marketing development.

What Are the Motivation Tools Available to Manager

Diana Palivonienė, Partner of UAB OVC Consulting

Interest in motivation has recently grown up because of the wish of the companies to work more effectively. Two key elements determining the success of the final result are employees' knowledge and skills and their motivation level. The latter can be compared with an engine driving an employee forward. If it works properly, people spend less time idling about and are more concerned about the new ways of fulfilling their tasks.

One can find in the article the evolution of motivational theory presented and the most famous researchers of the subject, like A. Maslow, Clayton or Alderfer, discussed. Their motivational theories are presented and the most common tools used in organizational motivation like employee selection and introduction, evaluation of work, training, work organization and payment are being discussed.

Effectiveness of Motivational System in Lithuanian Sea Museum

Antanas Mažonas, Lithuanian Sea Museum

During the EU funded training course project "Training the Expertise and Abilities of the 21st Century's Museologists" a training session called "Effectiveness of the motivational system" was organized in Lithuanian Sea Museum. During this project material concerning applying of the motivational system was introduced and widely presented. However, when theoretical knowledge meets reality, some Lithuanian facts such as legal regulation of museum activities, payment accounting system and other ones can become serious obstacles for its clockwork implementation. Nevertheless, despite the difficulties, especially those concerning the money, Lithuanian Sea Museum is using knowledge it acquainted and is trying to implement its motivational system, though the activity is quite bitty. It is believed that the results are going to improve as fast as knowledge is deepened. Besides, a complexity of legal regulation is encouraging some responsible workers to look for alternative motivational tools.

Project Management: How to Prepare for Success

Diana Palivonienė, Partner of OVC Consulting

The Project is a chain of strictly defined in time, planned in advance and coherently controlled working tasks, which ends with a clearly measurable evaluative results and creates some particular changes inside the organization. One of the most essential tasks to do before starting the project managing process is to prepare a working plan of the project. This plan has several functions. Firstly, it helps to evaluate alternative action plans and to predict and prevent possible difficulties. Secondly, it serves as a tool for recourse planning and further project control. Besides, a project plan is a valuable tool for communication with project related people or relevant groups, in such way securing

their support during decisive moments.

One can find in the article the proceeding of the project planning described. Firstly, the clarifying of planning objectives closely connected with strategic aims of an organization has to be introduced. Then, a creation of the list of to do tasks using the method of brainstorming is explained. Later, some popular methods of schedule making are presented.

Dealing with Conflict Situations

Mirolanda Trakumaitė, Consultant of OVC Consulting

A conflict is a comprehensible confrontation of objectives and ideas. In order to deal with the situation in a positive way one must understand its causes and choose an appropriate manner of actions.

This article is devoted to describe contemporary conflict stimulating factors. Five action styles in a way of conflict are being described. Among them are: competition, conformance, compromise, avoidance and cooperation. The importance of positive attitude concerning conflicts and some particular skill training are being emphasized.

Conversation for Annual Activity Assessment

Diana Palivonienė, Consultant of OVC Consulting

Employees' work assessment along with setting up the objectives, planning and information transferring is one of several essential job functions of a manager.

A Conversation for an annual activity assessment is the most important part of the activity management system, the meeting of a manager and its employee during which the work of the latter is being assessed according to the clear and defined in advance criteria, the level of achievement of the past period goals and employee's working behavior, the goals for the forthcoming period and possibilities for improving employees' work are being defined.

The article describes the aims of conversation for annual activity assessment. Some recommendations are provided for conversation flow. Criteria for measuring its quality can be found.

Information Technologies and Museology

Klementina Maciulevičiūtė, Baltic Computer Academy

The aim of this article is to familiarize museum's staff with essential products of information technologies and its application in order to achieve a better result of implementing objectives, defined in national museum strategies like making museum activities more public, sharing its collections and involving itself in an active process of creation of knowledge-based society.

Lithuania as the other part of the world successfully discovers and develops new ways for IT application in museums facilities in order to promote its activities and to approach its purposive groups. Applying information technologies in museology, however, can not be understood and limited only in creating convenient purposeful leisure tools. Among the most essential museum functions are heritage preservation and education.

Storing Digital Data in the Museum

Dr. Rimvydas Laužikas, Vilnius University, Faculty of Communication

The Author tries to analyze how presence and development of digital technologies influence the way of cultural heritage collecting, preservation, accounting, research and information dissemination. He is also interested in changing nature of heritage institutions' activities and role (museums, archives, libraries and other centers of heritage documentation, research, conservation, restoration and information dissemination governmental and nongovernmental organizations). Changes in social opinion concerning cultural heritage and related institutions are being examined on the article.

Digital documents are treated, inventoried, accounted and described the in the same way as other exhibits, because digitalization only changes the medium, but not the essence of the document. The Article provides practical advice for museologists willing to accept digital collections for storing and digitalize their own. Besides, copyright protection of digital documents in memory saving institutions is discussed.

Draft of Collection Management

Žygintas Būčys, Lithuanian National Museum

Changes proceeding in society's demand for cultural commodities in the middle of the 20th century enforce some radical changes in museum's practice and priorities, particularly in the politics of management and funding. Most of the countries have introduced various methodologies of museum registration, certification and accreditation that were aimed to create a standard museum evaluation system making museums' work in a more consistent and effective way. Besides, that also was a tool to encourage society's trust. It was shown that a museum is an institution, which has its clear administrative and professional framework. The institution itself is encouraged to become a socially oriented and active partner able to meet society's needs.

Lithuanian museologists are familiar with widely known principles of museum management practice used around the world. Few methodologies are being applied in the country at the moment; however, it is not adequately reflected in museum regulation documents. There are some differences between foreign and Lithuanian style of regulations on collection management. The latter, usually called "Instructions for preserving, accounting and storing of museum collections" did retain some principles of strict central planning and managing from the Soviet period. These are miles away from the contemporary management practices. It is believed that the application of the world wide known collection management policy in Lithuania can bring some positive changes and solve long-lasting museum problems.

Some basic principles of collection management are presented in the article.

Installation of Expositions: Technical Dimensions

Vilius J. Lunevičius, Director of UAB „Ekspozicijų sistemos“

The article intends to familiarize museum staff with up-to-date

exposition installation technologies and techniques. The author claims, that it is not a piece of complex technology that creates valuable expositions. It is, however, the idea and the ability of the exposition to convey the main message. In order to design a memorable exposition in frames of limited term and realistic budget one should remember the set of basic prerequisites.

- a motivated team of professionals
- the application of basic principles of project management
- a technical project of an exposition must be finished before the beginning of reconstructions

Education through Museums: history, concept, practice

Nideta Jarockienė, Lithuanian Art Museum's Centre for Cognition of Art

It is stated in Lithuanian regulatory documents on cultural policy that the activity of modern museum is closely related to the functions of culture, education and the dissemination of information. An implementation of this statement is being accelerated by the changing society with a set of rapidly developing needs to be served by the museum. Museums are expected to provide us with modern and contextual temporary exhibitions and permanent expositions, educational environment consisting of active educational programs and other communication policies implemented. Traditional museums, however, focusing mainly on preservation and collecting activities, usually find it really difficult to implement any elements of educational policy. In most cases, they lack a modern vision and are focusing their activities in a narrow field only.

This article aims to define museum's educational activities on the basis of its historical and contemporary dimensions. Some guidelines for the future activities are also overviewed.

Public Relations in Creation of Museum's Image

Rita Mikailienė, Consultant of Public relations

Organizational image is a widely popular topic among the world's business management professionals. Public relations contain a set of management tools helping organizations to create positive relations with various groups of society. Public relations often are interpreted as a dialogue between the organization and society. One of the most essential activities in public relations is creating a positive and effective organizational image. A positive image within society helps to create and maintain favorable relations with it, to sustain the reputation and positive society's attitude towards organization's activities. A positive image is not spontaneous – it requires a period of time to be created and tools to be managed.

Image contains information about organization's finances, history and traditions, its staff etc. An organizational image has a structure of several components such as: commodity, consumer, internal, manager, stuff, visual, activity and social images.

The article tries to explain the peculiarities of public relation activities in museums and to clarify the abilities of the organizational image creation using the means provided by the mass media.

Increasing Museum's Attendance without Changing its Physical Characteristics

Rasa Bartkutė, Vilnius University, Faculty of Humanities in Kaunas

The author analyses a changing definition of cultural organization. A new definition also conditions a new type of consumer needs and expectations. A museum is an institution to cope with the situation. Essential elements of cultural organization defining the social perception of cultural commodities are widely discussed in the article. The article focuses mainly on presenting the results of museum visitors' research. The author describes the process of research and reveals some of the methods of information gathering.

Visitor Service Culture in Lithuanian Museums

Rasa Bartkutė, Vilnius University, Faculty of Humanities in Kaunas

The author of the article analyzes essential trends in museum's visitor service culture. Some component parts of visitor service culture are being discussed and the so called Map of visitor service is proposed. One can find the "Ladder of visitor service" and some advice of how to improve it.

Ambitious, High Quality, Timely. Several Thoughts on Project "Training the Expertise and Abilities of the 21st Century's Museologists"

Viktoras Liutkus, Vilnius Academy of Arts, External training expert of the Project

The article describes the implementation and the results of the project called "Training the Expertise and Abilities of the 21st Century's Museologists". 10 Lithuanian museum organizations participated in the Project; the total number of participants was 906. The structure of the Project's programme consisted of four blocks: "Improvement of Administration Skills", "Use of Information Technologies", "Foreign Language Course", and "Professional training". More than 20 professional lecturers and museum specialists from Lithuania and foreign countries were invited to provide different topics on museum management, marketing, public relations, educational program, etc.

Translated by Ieva Uleckaitė

XXI amžiaus muziejinių kompetencijos ir gebėjimų ugdymas.
Straipsnių rinkinys. – Vilnius: Lietuvos muziejų asociacija,
2008. – 80 p.

ISBN 978-9955-907-00-8

Šis leidinys parengtas ir išleistas įgyvendinant projektą „XXI amžiaus muziejinių kompetencijos ir gebėjimų ugdymas“ finansuojamą Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos biudžeto lėšomis pagal 2004-2006 m. Bendrojo programavimo dokumento 2.2 priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“.

Jis skirtas pristatyti visuomenei projekto įgyvendinimo patirtį ir rezultatus. Leidinyje spausdinami straipsniai strateginio valdymo, rinkodaros, viešųjų ryšių, projektų valdymo, motyvavimo sistemos kūrimo ir diegimo bei kitomis, ne tik muziejų, bet ir visų kultūros įstaigų darbuotojams, aktualiomis temomis. Daug dėmesio skiriama ir specifinėms muziejinkystės - rinkinių vadybos, ekspozicijų ir parodų rengimo, edukacinių programų organizavimo - problemoms nagrinėti, kartu pateikiama naujų darbo metodų diegimo Lietuvos muziejuose pavyzdžių.

Leidinyje panaudotos projekto partnerių Nacionalinio M. K. Čiurlionio dailės, Šiaulių „Aušros“, Trakų istorijos, Lietuvos teatro, muzikos ir kino, Lietuvos jūrų, Alytaus kraštotyros, Kėdainių krašto, Mažosios Lietuvos istorijos, Vilkaviškio krašto ir Raseinių krašto istorijos muziejų ir Lietuvos muziejų asociacijos archyvo nuotraukos.

XXI amžiaus muziejinių kompetencijos ir gebėjimų ugdymas

Kalbos redaktorė Sigita Bertulienė
Dizaineris Darius Aleksandravičius

Tiražas 500 egz.

Išleido Lietuvos muziejų asociacija
Saltoniškių g. 58, LT-08105 Vilnius
Tel./faksas: (8-5) 2790918
El. p. muzasoc@gmail.com
Interneto svetainė: <http://www.museums.lt>

Spaudai parengė UAB „Multimediamark“
Spausdino UAB „Infosiūlas“, Žirmūnų g. 68, LT-09124 Vilnius

