



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ**
UNIVERSITY OF PATRAS

ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Πτυχιακή Εργασία

**Τίτλος: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΣΤΟΥΣ ΜΟΥΣΕΙΑΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΑΚΡΙΒΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Γ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ

2021

ΠΥΡΓΟΣ ΗΛΕΙΑΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I.	ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
II.	ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	5
III.	ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	17
IV.	ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΥΣΕΙΩΝ	23
V.	ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	28
VI.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	31

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Ελλάδα θεωρείται κατεξοχήν χώρα πολιτισμικού τουρισμού. Η πολύχρονη ιστορία της κι η πολιτισμική της κληρονομία αποτελούν πόλο έλξης πολλών τουριστών. Έτσι, τα μουσεία κι οι πολιτισμικοί χώροι διαδραματίζουν κομβικό ρόλο στην Ελληνική οικονομία. Ο πολιτισμικός τουρισμός και η επίσκεψη στα ελληνικά μουσεία έχει αρχίσει να διεισδύει εμβριθώς στην τουριστική αγορά με σκοπό να αυξηθούν οι επισκέπτες και τα έσοδα. Προσέτι, γίνεται προσπάθεια ενδυνάμωσης της αφήγησης της ιστορίας με την ενδυνάμωση των μουσείων τόσο ως προς την υλικοτεχνική τους δομή, όσο και ως προς την οργάνωση, τη διοίκηση και τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού τους σκοποθετώντας την αναζήτηση της ξεχωριστής εμπειρίας που προσφέρεται στον επισκέπτη, προσαρμοσμένη στα εκάστοτε τοπικά δεδομένα. Υπογραμμίζεται πως στη πολιτισμική βιομηχανία υπάρχει επικέντρωση σε αξίες και όχι στο κέρδος. Υπάρχει σεβασμός στο πολιτισμικό κληροδότημα παρότι προκύπτει η ανάγκη για εξίσωση εσόδων και δαπανών.

Για το 2017 σύμφωνα με τα δεδομένα της Ελστάτ οι δημοσιονομικές εισπράξεις από τους αρχαιολογικούς χώρους και τα μουσεία ανήλθε στα 38,2 εκατομμύρια ευρώ. Συγκεκριμένα τα έσοδα των εισπράξεων του μουσείου ανήλθε σε αύξηση το 24,5% σε ετήσια βάση, δηλαδή περίπου 6 εκατομμύρια ευρώ. Επιπρόσθετα σημειώθηκε αύξηση στους επισκέπτες των μουσείων την περίοδο Ιανουαρίου-Ιουνίου 2017 κατά 18,2% σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά. Ακόμη, «κατά τον Ιούνιο 2017 σε σχέση με τον αντίστοιχο μήνα του 2016, παρατηρήθηκε αύξηση των επισκεπτών των μουσείων κατά 19,9%, αύξηση των επισκεπτών ελεύθερης εισόδου κατά 56,2% και αύξηση των εισπράξεων κατά 26,1%».¹ Σύμφωνα με τα δεδομένα αυτά γίνεται εμφανές πως η μουσειακή «εκμετάλλευση» στον Ελλαδικό χώρο καθίσταται αναγκαία για την ελληνική οικονομία και την διάσωση της πολιτισμικής μας κληρονομιάς η οποία μεταλαμπαδεύεται διεθνώς μέσα από το έργο των μουσείων. Το πολιτισμικό απόθεμα πρέπει να είναι ελκυστικό ώστε να επιτύχει την οικονομική βιωσιμότητα του ο οργανισμός. Το εγχείρημα αυτό καλείται να αντικρούσει ορισμένα ιδεολογικά προβλήματα ως προς την αποτελεσματικότητα του τρόπου σε σχέση με τη στοχοθεσία, η οποία οφείλει να είναι εναργής, ρεαλιστική και ελκυστική.

Η οικονομική υποστήριξη από τα δημόσια δημοσιονομικά επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους. Στα μουσεία η χρηματοδότηση μπορεί να περιλαμβάνει ενσωμάτωση του μουσείου στην κυβέρνηση με τη χρηματοδότηση κάποιου προγράμματος. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα στοιχεία που έχουν δοθεί από το υπουργείου πολιτισμού. Το 1999 είχαν δοθεί 36 εκατομμύρια. Τα 30 σχετίζονταν για τις μισθοδοσίες, ενώ μόλις τα 6 διατέθηκαν για τη διάδοση του πολιτισμικού προϊόντος².

Η εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ είναι υποβόσκουσα στην επιτυχή προσπάθεια των μουσείων. Τα σύγχρονα μουσεία θα ήταν σκόπιμο να αξιοποιούν ορθότερα το ανθρώπινο δυναμικό τους, καθώς οι πρακτικές τους λειτουργίες θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις νέες πιέσεις και ευκαιρίες.³ Ο τρόπος διαχείρισης του παρελθόντος μεταβάλλεται μέσα από τη χρήση έκφρασης του πολιτισμού. Χρειάζεται η ανάδειξη πολιτισμικών πληροφοριών να γίνει

¹ CNN, οικονομικός ιστότοπος <https://www.cnn.gr/oikonomia/story/101831/kerdismena-moyseia-kai-archaiologikoi-xoroi-apo-tin-anodo-toy-toyris moy>

² Βενιζέλος 1999

³ Ε.Μαυραγάννη, 2011

ανταγωνιστική και ελκυστική. Στη διαχείριση της πολιτισμικής κληρονομιάς μόνο ανθρώπινο δυναμικό με εξειδίκευση, γνώσεις και δεξιότητες μπορεί να συμμετέχει, ενώ οι πάντες θεωρούνται αποδέκτες αυτής της διαχείρισης. Μέσα στην οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού υπάρχει ο καταμερισμός της εργασίας και οι θέσεις εργασίας ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Ο διαχειριστής, leader, υλοποιεί, συντονίζει και καθοδηγεί. Στη συνέχεια είναι αυτός που θα μετρήσει τους στόχους και θα παρέχει την κατάλληλη ανατροφοδότηση με σκοπό τη συνεχή βελτίωση

Για να γίνει σαφέστερο το αντικείμενο της συγκεκριμένης μελέτης είναι καλό να αποσαφηνιστούν κάποιοι όροι. Ο πρώτος είναι ο ορισμός της λέξης μουσείο. Με τον όρο Μουσείο εννοείται σύμφωνα με τον επίσημο ορισμό της international Council of Museums «ένα μόνιμο ίδρυμα, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, στην υπηρεσία της κοινωνίας και της ανάπτυξης της, ανοικτό στο κοινό, που έχει ως έργο του τη συλλογή, τη μελέτη, τη διατήρηση, τη γνωστοποίηση και την έκθεση τεκμηρίων του ανθρώπινου πολιτισμού και περιβάλλοντος, με στόχο τη μελέτη, την εκπαίδευση και την ψυχαγωγία».⁴ Η λέξη μουσείο είναι κληροδότημα από την αρχαιότητα καθώς ήταν ο χώρος λατρείας των μουσών, των εννέα θεοτήτων που αντιπροσώπευαν τις αξίες της τέχνης⁵.

Με τον ορισμό της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εννοούμε τη λειτουργία ενός οργανισμού ο οποίος ασχολείται με την προσέλκυση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς ο άνθρωπος παράγοντας διαδραματίζει τον σημαντικότερο ρόλο για την μακροζωία και την επιτυχία του οργανισμού. Όταν γίνεται αναφορά στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, παράλληλα εννοούνται θεωρίες κινήτρων και θεωρίες υποκίνησης, ουσιαστικά γίνεται αναφορά στην συμπεριφορά των ατόμων. Συμπεριφορά είναι οι πράξεις ή οι παραλήψεις του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζονται για μια επιχείρηση και οι καταστάσεις που προκύπτουν από αυτές τις πράξεις ή τις παραλήψεις⁶. Το εργατικό δυναμικό προβαίνει σε αυτές τις ενέργειες με σκοπό την ενίσχυση του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται αναγκαία ειδικότερα σε μουσειακούς οργανισμούς που είναι κατεξοχήν οι χώροι της πολιτισμικής κληρονομιάς και η σωστή διαχείριση του διακυβεύει την πολιτισμική κληρονομιάς μιας χώρας, ενός έθνους αλλά και του ίδιου του οργανισμού. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να έχουν πλήρη επίγνωση της πολιτικής του οργανισμού τον οποίο καλούνται να αντιπροσωπεύσουν. Ο Fisher το 1999 είχε καταγράψει το εξής: Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και θέτουν ως στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από τη στρατηγική ανάπτυξη ενός ικανού και αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού το οποίο επηρεάζει την κουλτούρα και τη δομή της επιχείρησης συμβάλλοντας έτσι στην εναρμόνιση με τις γενικές στρατηγικές και το περιβάλλον⁷.

Το μάρκετινγκ είναι η οργάνωση που σχετίζεται με την παραγωγική και κερδοφόρα αγορά ώστε να δημιουργεί ικανοποιημένους πελάτες. Ο πολιτισμός ανέκαθεν λάμβανε επίσημη κρατική υποστήριξη. Ο θεσμός αποσκοπεί στην διατήρηση και το σεβασμό του πολιτισμικού αποθέματος αλλά και στην αποφυγή της εμπορευματοποίησης της τέχνης καθώς κύρια πηγή εσόδων είναι ο θεατής-επισκέπτης. Ο πολιτισμός κι η τέχνη δεν σχετίζονται με απλές πωλήσεις και διαφημίσεις στο χώρο του μάρκετινγκ καθώς έτσι υποβαθμίζεται ο πολιτισμικός χώρος και ενισχύονται αβάσιμοι φόβοι σχετικά με εμπορευματοποίηση της τέχνης και του πολιτισμού. Επιπλέον, σκοπός του πολιτισμικού μάρκετινγκ είναι να

⁴ Γκράτζιου 1990

⁵ Τζώνος π. 2014

⁶ Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1997

⁷ Fisher 1999

καταπολεμά το δόγμα «η τέχνη για την τέχνη» κι αυτό της «υψηλής τέχνης» η οποία προορίζεται για τους λίγους⁸. Μέσα σε αυτές τις διαδικασίες περιλαμβάνεται κι η επικοινωνιακή στρατηγική των μουσείων. Με τον όρο της επικοινωνιακής στρατηγικής εννοούνται όλες οι δραστηριότητες των μουσείων εντός και εκτός του φυσικού τους χώρου. Η επικοινωνία των μουσειακών οργανισμών αποτελεί τη βάση της ιδεολογίας τους. Η πρόκληση του μουσείου είναι να μπορεί να συνδυάσει την παραδοσιακή μορφή του σε συνεργασία με άλλους φορείς. Το 2006 η Kylie Message στο βιβλίο της με τίτλο “New Museums and the Making of Culture”_προσεγγίζει τον προβληματισμό σχετικά με το τι είναι το μουσείο στον 21αι. Αναφέρει πως το μουσείο αυτό είναι ένα μοντέλο με στάση αυτοαναφοράς. «Τα ‘νέα’ μουσεία εκθέτουν τις αναστοχαστικές στρατηγικές τους για να εκφράσουν έτσι τη ρήξη τους, την αντίθεση τους με το παρελθόν που τα συνδέει με παλαιότερα είδη μουσείων τα οποία δεν αποπειράθηκαν να εκθέσουν τον τρόπο με τον οποίο διαπαιδαγωγούν το κοινό ως προς την εξουσία ή άλλα συναφή θέματα..... Αυτές οι προσπάθειές τους να επανα-οριστούν καθώς έχουν προσφέρει μια ενδιαφέρουσα τροπή στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε και τα μουσεία και τον πολιτισμό εν γένει.»⁹

Η πολυπλοκότητα του μηχανισμού διοίκησης και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων των οργανισμών, συγκεκριμένα των μουσειακών, αποτελεί αντικείμενο εξέτασης της εργασίας. Για το σκοπό αυτό εξετάστηκαν σε θεωρητικό επίπεδο οι έννοιες του μάνατζμεντ, της πολιτιστικής διακυβέρνησης, της διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, και της αλλαγής στο πολιτιστικό γίγνεσθαι.

Στη σύγχρονη εποχή αναφερόμαστε στην ανάγκη για διαχείριση μέσα από τον επιστημονικό λόγο. Η αναφορά στην διαχείριση συνδέεται με την κακή εφαρμογή – mis management. Στο βωμό της υποστήριξης των μουσειακών οργανισμών ως πολιτισμικά κληροδοτήματα μπορούμε άραγε να παραβλέψουμε χορηγούς αμφιβόλου ηθικής; Υπάρχουν αξιολογικά κριτήρια για το ποίος θα είναι αρωγός σε θέματα πολιτισμού;

Στο πρώτο κεφάλαιο θα αναφερθεί βιβλιογραφικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και θα γίνει αποσαφήνιση του ορισμού. Στο δεύτερο κεφάλαιο Θα γίνει αναφορά στο πολιτισμικό μάρκετινγκ και πως οι αρχές του επηρεάζουν τη λειτουργία των μουσειακών χώρων, στο τρίτο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στη διοίκηση μουσείων μέσα από το ελληνικό παράδειγμα ,όπως επίσης και στη διοίκηση, διαχείριση και οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού στους μουσειακούς οργανισμούς.

⁸ Μαρία Κουρή http://cris.teiep.gr/jspui/bitstream/123456789/1260/1/politisitiki_003.pdf

⁹ Όπως αναφέρεται σε Αλεξάντρα Μπούνια <https://vmslab.files.wordpress.com/2013/03/alexandra-bounia-paper.pdf>

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (HRM)¹⁰ είναι ο σχεδιασμός των επίσημων συστημάτων μιας οργάνωσης για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής χρήσης των γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και άλλων χαρακτηριστικών των εργαζόμενων για την επίτευξη οργανωτικών στόχων. Το HRM επιπροσθέτως, έχει ως τομέα απασχόλησης, την κατάρτιση, την αποζημίωση, την πρόσληψη, την μετεκπαίδευση και την αξιολόγηση των εργαζομένων, τις εργασιακές σχέσεις και την προώθηση των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό. Στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το μεγαλύτερο κεφάλαιο¹⁰, «το στοίχημα που πρέπει να κερδηθεί.» Η στρατηγική διαχείριση γενικά είναι η σειρά ανταγωνιστικών κινήσεων και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην προσέγγιση που χρησιμοποιούν οι διαχειριστές για τη λειτουργία του οργανισμού και που προέρχονται από το όραμα του οργανισμού. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού χαράζει μια πορεία στρατηγικής που σηματοδοτεί τη δέσμευση του οργανισμού απέναντι στις αγορές. Αυτή η στρατηγική αναδύεται με δυο τρόπους. Ο ένας είναι ένα μελλοντικό σχέδιο για την αντιμετώπιση αναδυόμενων δυνάμεων της αγοράς και ο δεύτερος είναι η αντίδραση στην δεδομένη κατάσταση του οργανισμού. Μεταξύ όλων των στρατηγικών και κινήσεων, που οργανώνονται από τους υπευθύνους του HRM, τίποτα δεν επηρεάζει την απόλυτη επιτυχία ή αποτυχία του οργανισμού από το πόσο καλά διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό του. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν τα πιο κρίσιμα ζητήματα του ανταγωνισμού διεθνώς. Μόλις ληφθεί από τον οργανισμό μια απόφαση το καθήκον των διευθυντικών στελεχών είναι να εφαρμόσουν την απόφαση αυτή, να μετατρέψουν το στρατηγικό σχέδιο σε δράση και να προχωρήσουν σε ό,τι χρειάζεται για να επιτευχθεί το όραμα του οργανισμού¹¹.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι αρκετά δύσκολη πρακτική. Έρευνα που διεξάχθηκε από τον οργανισμό «American Productivity and Quality Center» έδειξε πως υπάρχουν πολλά εμπόδια τα οποία περιλαμβάνουν την έλλειψη ενός κοινώς χρησιμοποιούμενο μοντέλο για τη δημιουργία γνώσεων και τη διάδοση και την απουσία συστημάτων ή τις διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί για την υποστήριξη και την αξιολόγηση την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων¹².

Ένα σημαντικό κομμάτι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι **οι οργανωτικοί στόχοι**. Η σπουδαιότητα των στόχων εξαρτάται από τις ανάγκες της εταιρίας. Τέτοιοι μπορεί να είναι η εκπαίδευση του προσωπικού, η οργανωτική μάθηση και η μεταφορά της γνώσης, οι πωλήσεις, ο έλεγχος του κόστους, ο πελάτης, η ροή χρηματοδοτήσεων, η κοινωνική συμβολή, η ανανέωση, η ανάπτυξη σταδιοδρομίας και άλλα. Σε αυτό το μοντέλο διαχείρισης τίθενται ορισμένα ερωτήματα όπως ποιος τύπος εργαζόμενου είναι κατάλληλος για κάθε στρατηγική, ποιος ο καλύτερος τρόπος για να επενδύσει ο οργανισμός στον εργαζόμενο του και ποιος ο καλύτερος τρόπος διαχείρισης κάθε εργαζόμενου¹³.

Μελετητές και παρατηρητές από τομείς όπως η κοινωνιολογία, η οικονομία και η επιστήμη της διαχείρισης ισχυρίζονται ότι έχει γίνει μετασχηματισμός της γνώσης και οι σχετικές έννοιες στρατηγικής προωθούνται ως σημαντικά στοιχεία για τις οργανώσεις ώστε να διατηρούν την ανταγωνιστική τους οξύτητα. Για να παραμένουν στην πρώτη γραμμή οι

¹⁰ Joan E. Pyns 2009

¹¹ Dennis R., Briscoe and Randall S.Schuler 2004

¹² M.Mantensson 2000

¹³ Dennis R., Briscoe and Randall S.Schuler 2004

οργανισμοί πρέπει να έχουν καλή ικανότητα να διατηρούν, να αναπτύσσουν, να οργανώνουν και να αξιοποιήσουν τις ικανότητες των εργαζομένων τους¹⁴.

Τα μέλη του οργανισμού οργανώνονται από τα υποδεέστερα στα ανώτερα. Η αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό σηματοδοτεί την κανονιστική συμπεριφορά του οργανισμού. Οι στόχοι του οργανισμού σε μεγάλο βαθμό επηρεάζονται από τα εργασιακά κίνητρα, τα οποία αποτελούν ιδεολογικούς στόχους οι οποίοι υπερπηδούν κάθε εμπόδιο. Η δομολειτουργική θεωρία του Parson μελετάει τα συστήματα τόσο εκτός, όσο και εντός του οργανισμού. Η αρτιότητα της εταιρίας συνίσταται στην προσφορά κάθε κομματιού. Οι ενδοσυστημικές σχέσεις αλληλεπίδρασης που διαμορφώνονται ώστε να επιτυγχάνεται η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού¹⁵.

Τα εργασιακά κίνητρα αποτελούν το πιο σημαντικό κομμάτι της εργασιακής θεωρίας. Τα κίνητρα μπορούν να χωριστούν σε οντολογικά και μηχανιστικά. Τα πρώτα ερμηνεύονται από το περιεχόμενο και το είδος τους ενώ τα δεύτερα εστιάζονται σε συμπεριφορές και συνθήκες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν τον εργαζόμενο. Η αποδοχή και η αναγνώριση αποτελούν το σημαντικότερο κίνητρο ατομικής δράσης. Οι διευθυντές των οργανισμών πρέπει να κατανοήσουν πως οι υπάλληλοι θεωρούν ως κίνητρο την **ανταμοιβή**, να κατανοούν πως θα ανταμειφθούν αν η εργασία επιτευχθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, οι υπάλληλοι να πιστεύουν πως μπορούν να διεκπεραιώσουν με επιτυχία τα καθήκοντα τους. Μέσα στην εργασιακή ικανοποίηση σημαντικό είναι το πώς **συναισθηματικά συνδέονται οι εργαζόμενοι μεταξύ τους**. Το κλίμα που επικρατεί ανάμεσα στους «συναδέλφους» επιφορτώνουν το άτομο και το καθορίζουν και στη ζωή του εκτός εργασίας. Επίσης, το επηρεάζουν σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας του. Με τον όρο **εργασιακή ικανοποίηση** εννοείται το σύνολο των συναισθηματικών αντιδράσεων που έχει το άτομο για την εργασία του και που απορρέει από τη σύγκριση που κάνει ανάμεσα στα οφέλη που αποκομίζει και σε αυτά που θα επιθυμούσε να έχει. Μια άλλη θεωρία διαχωρίζει την εργασιακή ικανοποίηση από την **εργασιακή δυσαρέσκεια**. Με τη μεν πρώτη θεωρία εννοείται πως το άτομο αποκομίζει ευχάριστα συναισθήματα από τον εργασιακό του χώρο και αποτιμάει το έργο που προσφέρει καθώς είναι σύμφωνο και τα αξιακά του πρότυπα και με τη δεύτερη εννοείται ο **δυσάρεστο συναισθήματα που προκύπτει από τις συγκρούσεις και την ασυμφωνία**¹⁶.

Το ευρύτερο πεδίο της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι η κατανόηση, η έρευνα, η εφαρμογή και η αναθεώρηση όλων των δραστηριοτήτων ανθρωπίνων πόρων στις διεθνείς και εσωτερικές δραστηριότητες στα εξωτερικά πλαίσια οι οποίες επηρεάζουν τη διαδικασία διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς για να ενισχύσουν την εμπειρία των πολλαπλών επενδυτών, των πελατών, των εργαζομένων, των εταίρων, των προμηθευτών, το περιβάλλον και την κοινωνία¹⁷.

Τα μειωμένα έσοδα, οι συνδυνασμένες δημογραφικές επιβαρύνσεις, οι μεταβολές στις αξίες των εργαζομένων και η ανάγκη διατήρησης αποτελεσματικών εργαζομένων είναι μερικές από τις δυνάμεις που έχουν αναγκάσει τις δημόσιες και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις να ασχοληθούν με την επιβίωσή τους. Για να επιβιώσουν οι οργανισμοί χρειάζεται το ανθρώπινο δυναμικό να αναπτύξει κάποιες ικανότητες. Συγκεκριμένα είναι πέντε τα στοιχεία ανάπτυξης: Το πρώτο είναι η ικανότητα στην «οικοδόμηση» της ομάδας, την ικανότητα εμπλοκής και συμμετοχής της ομάδας στις δραστηριότητες του οργανισμού,

¹⁴ M.Mantensson 2000

¹⁵ Ευστράτιος Παπάνης, Κωνσταντίνος Ρόντος 2005

¹⁶ Τ.1.

¹⁷ Dennis R., Briscoe and Randall S.Schuler 2004

ικανότητα της επικοινωνίας, δέσμευση για πολιτιστική συνείδηση και δέσμευση για ποιότητα. Το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο εργάζεται σε αυτούς τους οργανισμούς συνήθως έχει να «αντιμετωπίσει» καταναλωτές- επισκέπτες που σχετίζονται με κάποιο τρόπο με τον οργανισμό.¹⁸ Όπως ιστορικοί, μουσειόφιλοι, παιδαγωγοί και άλλοι. Οι διευθυντές αυτών των οργανισμών πρέπει να αναρωτηθούν πώς να ανταποκριθούν στους στόχους των πολιτών και να ικανοποιήσουν τους μετόχους της οργάνωσης. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί πρέπει να είναι ευέλικτοι και εναρμολωμένοι με την κοινωνία «flexible and attuned». Τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να σχεδιάζονται για την προώθηση των στόχων και των αξιών της οργάνωσης¹⁹. Το πολιτιστικό μοντέλο διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο το κοινωνικό - πολιτιστικό περιβάλλον επηρεάζει την εσωτερική κουλτούρα στην εργασία και τις πρακτικές της κατεύθυνσης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι διευθυντές οι οποίοι εκτιμούν τη μεγάλη αφοσίωση των εργαζομένων θεωρούσαν ότι εκπλήρωσαν αμοιβαίες υποχρεώσεις μεταξύ τους και ασκούσαν τα καθήκοντα τους με προσήλωσή²⁰.

Οι διευθυντές της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων οφείλουν να έχουν ενδεδειγμένη προγραμματισμό της διαχείρισης κρίσεων. Ο προγραμματισμός μπορεί να μειώσει τους φόβους και τους κινδύνους. Για παράδειγμα σε μια ξενάγηση ξένων επισκεπτών στο μουσειακό χώρο, ένας επισκέπτης παθαίνει επιληπτική κρίση. Ο υπάλληλος θα ήταν καλό αν δεν γνωρίζει βασικές πρώτες βοήθειες να ξέρει που θα καλέσει και πως θα βοηθήσει αποτελεσματικά χωρίς πανικό και φόβο. Επίσης, οι υπεύθυνοι να μην υποτιμούν ή αγνοούν πιθανές απειλές. Σε ένα γκρουπ επισκεπτών μπορεί να υπάρχει κάποιος κλεπτοποδοχός, αρχαιοκάπηλος και ό,τι άλλο. Τέλος, η επικοινωνία με τους εργαζόμενους είναι αποτελεσματική. **Οι υπεύθυνοι είναι καλό να αφουγκράζονται και να είναι υποστηρικτικοί με τους εργαζόμενους τους ώστε να μπορεί να κυλά ομαλά η λειτουργία του οργανισμού²¹.**

Οι Ιάπωνες θεωρούνται ως οι πλέον εξελιγμένοι στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι Ιάπωνες αναζητούν την ανατροφοδότηση και το κίνητρο στον εργασιακό τους χώρο. Επίσης, έχουν υψηλό ομαδικό προσανατολισμό και έχουν μάθει να λειτουργούν ομαδικά. Οι Ιάπωνες νιώθουν έντονα την ανάγκη να είναι ενταγμένοι σε μια ομάδα η οποία έχει καλή φήμη και την αναγνωρίζουν όλοι ως «αριστοκρατική». Έτσι, προσπαθούν πολύ να αυξήσουν τη δημόσια φήμη της ομάδας τους. Αν υπάρξει μια κριτική προσέγγιση σε αυτό και το αναγάγουμε στο ανθρώπινο δυναμικό του μουσειακού περιβάλλοντος προφανώς μια τέτοια εργασιακή κουλτούρα θα βοηθούσε πολλαπλά τη φήμη της πολιτιστικής κληρονομιάς, του μουσειακού χώρου ο οποίος βασίζεται εξολοκλήρου στην ποιοτική προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού του. Επιπροσθέτως, οι Ιάπωνες επιχειρηματίες είναι πολύ προσεκτικοί στην εικόνα του υπαλλήλου. Επίσης, στις συνεδριάσεις σέβονται την κεφαλή της εταιρίας και πάντα πραγματοποιείται ένας διάλογος απόψεις και σεβασμό προς τους ομιλούντες. Σκοπός δεν είναι οι προσβολές και οι απειλές αλλά η πραγματική βελτίωση του οργανισμού²².

Στην Ιαπωνία η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού χωρίζεται σε 7 άξονα οι οποίοι είναι: η πρόσληψη, η κατάρτιση, η αποζημίωση, οι θέσεις εργασίας, την ασφάλεια της απασχόλησης, τις σχέσεις εργασίας της απασχόλησης και το καθεστώς των εργαζομένων. Πολλοί Ιάπωνες προσπαθούν να βρουν την καινοτομία σε αυτό το μοντέλο. Το Ιαπωνικό μοντέλο έχει υιοθετηθεί από την Αμερική. Το Ιαπωνικό μοντέλο συνοψίζεται σε τρεις πυλώνες. Ο πρώτος

¹⁸ Joan E.Pyns 2009

¹⁹ T.i.

²⁰ Z.Aycan, R.N.Canungo, M.Menduca, K.Yu, J.Duller, G.Stahl, A.Kurshid 2000

²¹ Dennis R., Briscoe and Randall S.Schuler 2004

²² <https://www.kwintessential.co.uk/resources/guides/guide-to-japan-etiquette-customs-culture-business/>

σχετίζεται με τους μισθούς, τον επιχειρησιακό συνδικαλισμό και ο τρίτος με τη ζωή των εργαζόμενων. Η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου έχει μια «σιωπηρή» υπόσχεση για επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο και ασφάλεια στο τακτικό προσωπικό. Στην Ιαπωνία το προσωπικό συνεχώς μετεκπαιδευείται. Επίσης, οι εργοδότες θεσπίζουν ένα σύστημα περιοδικών αυξήσεων, με μπόνους παραγωγικότητας και εσωτερικές προαγωγές. Οι προαγωγή γίνεται σε οποιοδήποτε άτομο με ικανότητες. Επιπρόσθετα οργανώνουν μικρές ομάδες παραγωγικότητας. Ακόμη, υπάρχει ευελιξία στο ωράριο λειτουργίας και κάποιοι οργανισμοί αφήνουν ελεύθερο το προσωπικό τους να διαμορφώσουν το ωράριο τους , πρακτική που αποπνέεται από το σεβασμό στη ζωή του εργαζόμενου²³.

Οι Ιάπωνες δίνουν σημασία στα εσωτερικά κίνητρα του ανθρώπινου δυναμικού τους. Θεωρούν ότι το εσωτερικό κίνητρο είναι αυτό που δημιουργεί την αρμονία των εργαζομένων τους με την επιχείρηση. Οι δομές ανταμοιβής στο Ιαπωνικό παράδειγμα χρησιμοποιείται για να ανακουφίζονται οι εργαζόμενοι από προβλήματα που σχετίζονται με την εργασιακή δομή του οργανισμού. Εάν βραχυπρόσθεμα παρουσιάζεται μείωση της απόδοσης, παρέχονται κίνητρα στους εργαζόμενους. Αυτό γίνεται λόγω των μακροχρόνιων σχέσεων του διευθυντή με τους εργαζόμενους, καθώς παρέχεται σταθερή εργασία στο προσωπικό, συναίσθημα της ασφάλειας, σε αντίθεση με τις εποχιακές προσλήψεις στη χώρα μας. Στην Ιαπωνία οι εργαζόμενοι αμείβονται με βάση τις αξιολογήσεις τους και όχι με βάση τη θέση εργασίας όπως γίνεται στη Δύση. Επίσης, στην Ιαπωνία γενικά υπάρχουν ευκολότερα και γρηγορότερα αυξήσεις. Το κινήτριο αποτέλεσμα είναι η «πραγματικότητα» της Ιαπωνικής ζωής. Επίσης, στην Ιαπωνία η ευθύνη δίνεται στα κατώτερα στρώματα και επίσης δεν υπάρχουν σαφής ταξινομήσεις εργασίας αλλά δίνονται ομαδικές εργασίες, οι εργαζόμενοι εκτελούν πολλαπλές εντολές και εναλλαγές εντός ομάδας και οι ηγέτες της ομάδας έχουν την ευχέρεια στην ανάθεση της ομάδας. Ο Tirole το 1986 υποστήριξε ότι η εναλλαγή των θέσεων εργασίας στις ομάδες εργασίας μπορεί να αποθαρρύνει την επίσημη συμπεριφορά για την οργάνωση, όπως η χειραγώγηση του προσωπικού. Ο Itoh υποστηρίζει ότι η εναλλαγή θέσεων εργασίας στις ομάδες εργασίας διευκολύνει την αμοιβαία παρακολούθηση και την επιβολή κυρώσεων μεταξύ των μελών και τη συνακόλουθη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων η οποία ωφελεί τον εργοδότη με τη μείωση του κόστους κινήτρων .

Οι Ιάπωνες χρησιμοποιούν τον όρο kaizen για τη λέξη βελτίωση. Η λέξη είναι σύνθετη από τη λέξη kai που σημαίνει αλλαγή και τη λέξη zen που σημαίνει καλή. Ο όρος Kaizen λοιπόν αναφέρεται σε μία φιλοσοφία, ένα τρόπο ζωής που σηματοδοτεί το ιαπωνικό μάνατζμεντ. Αυτό σημαίνει ότι πραγματοποιούνται μικρές αλλαγές προς το καλύτερο και σε συνεχή βάση. Επίσης, αναφέρεται σε αλλαγές που πραγματοποιούνται τόσο στα άτομα όσο και στις διαδικασίες. Το kaizen, αναφέρεται σε μικρές και βαθμιαίες βελτιώσεις. Προσανατολίζεται στη διαδικασία και όχι στο αποτέλεσμα. Έτσι, για την επιτυχία της βελτίωσης χρειάζεται η ομαδικότητα²⁴.

Σημαντικό πρόβλημα στην εξέλιξη των μουσειακών σπουδών υπήρξε η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού των μουσείων. Μια σημαντική μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 1974 ήταν αυτή της Mariner η οποία εντόπισε πολλούς κρίσιμους παράγοντες για την αξιοπιστία του επαγγέλματος.²⁵ Ένας παράγοντας ήταν το πως το προσωπικό προάγει την πολιτισμική γνώση μέσα από την εμπειρία του. Παρά την ένωση των μουσείων και τα διάφορα επιμορφωτικά προγράμματα, υπήρχε έντονος προβληματισμός σχετικά με την βιωσιμότητα της μουσειολογίας μέσα από την εκπαίδευση του προσωπικού. Κοινή εμπειρία

²³ Chiaki-Moriguchi 2014

²⁴ <https://en.wikipedia.org/wiki/Kaizen>

²⁵ Mariner, 1974

ήταν ότι οι εργαζόμενοι στην πράξη δεν μπορούσαν να δεχτούν τη χρησιμότητα της μουσειολογίας. Έτσι, η πολιτισμική παράδοση του έργου των μουσείων έγινε απαραίτητη για κάθε γενεά και σταδιακά οδήγησε σε ένα σώμα γνώσης. Οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που καθορίζουν τον χαρακτήρα του οργανισμού²⁶. Η γνώση στη θεωρία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ως εργαλείο χειρισμού πληροφοριών. Σχεδόν κάθε ορισμός της διαχείρισης της γνώσης περιλαμβάνει την αποθήκευση της γνώσης.

Ο πολιτισμός μεταφέρει αξιολογικό πλέγμα στην κοινωνία και στον οργανισμό που ενσωματώνεται στη θεσμική πραγματικότητα υπο τη μορφή προτύπων. Η αρχή της δικαιοσύνης αντικατοπτρίζεται στη διοίκηση του οργανισμού μέσω της εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων, η ανάγκη της αφοσίωσης ολοκληρώνεται μέσα από την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους. Ο οργανισμός ιδιαίτερα ο μουσειακός είναι μια διαδικασία ενσωμάτωσης, αφομοίωσης και απόρριψης με στάδια αλληλοδιαδοχής. Ο μουσειακός οργανισμός είναι ένα ορθολογικό, φυσικό και ανοικτό σύστημα²⁷. Ο

Οι πελάτες που λαμβάνουν τις υπηρεσίες αυτές και οι εργαζόμενοι αυτών των υπηρεσιών κρίνουν με διαφορετικό τρόπο την ποιότητα των υπηρεσιών. Και οι δύο παράγοντες είναι υπεύθυνοι για την υποστήριξη των πελατών, των χορηγών και των κυβερνητικών πηγών που παρέχουν χρηματοδότηση και επιβάλλουν κανονισμούς στους αντίστοιχους νομοθετικούς και δικαστικούς κλάδους τους, καθώς και στους φορολογικούς φορείς, στους συναφείς οργανισμούς, στους πολιτικούς διορισμούς, στους πελάτες και στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.²⁸

10 ψυχολόγοι σε ερευνητικό επίπεδο εξέτασαν πως ο πολιτισμός- κουλτούρα επηρεάζει τις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η έρευνα παρέμεινε σε ερευνητικό επίπεδο με μεταγενέστερη εξήγηση της επιρροής του πολιτισμού. Υποστηρίζεται σε αδρές γραμμές πως το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού επηρεάζεται από την εσωτερική εργασιακή του κουλτούρα, ενώ το εξωτερικό περιβάλλον εκπροσωπείται από την επιχειρηματική και θεσμική κουλτούρα καθώς και από το κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον και το περιβάλλον που επηρεάζει την εσωτερική εργασιακή κουλτούρα και τις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.²⁹ Το ανθρώπινο ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο που σχεδιάζει και προωθεί τις δράσεις για την διάδοση του πολιτιστικού προϊόντος. Τα προγράμματα μπορούν να αναπτύσσονται τόσο σε εθνικό επίπεδο, σε περιφερειακό και σε τοπικό επίπεδο. Η εξειδικευμένη γνώση για το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την υλοποίηση των δράσεων γίνεται από τους εργαζόμενους, οι οποίοι με αυτό επαγγελματικά. Αυτός είναι και ο σπουδαιότερος λόγος για τον οποίο το προσωπικό χρειάζεται συνεχόμενη κατάρτιση και επιμόρφωση. Από εκείνο εξαρτάται η επιτυχία ή η αποτυχία του προγράμματος, ο χρόνος υλοποίησης, η ζήτηση, η ικανοποίηση των πελατών και άλλα³⁰.

Οι πολιτιστικές οργανώσεις για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά πρέπει να διέπονται από κανόνες και λειτουργίες και να διοικούνται από ομάδες ανθρώπων για την εκπλήρωση των στόχων τους. Αυτό ονομάζεται πολιτιστική διαχείριση. Η διαχείριση πολιτιστικών πόρων αντιμετωπίζει δυσχέρειες καθώς η έννοια του πολιτισμού δεν γίνεται να συνυπάρχει με την έννοια της διαχείρισης. Η διαχείριση του πολιτισμού γίνεται κατανοητή ως μια διαδικασία με στόχευση στη δημιουργία και υλοποίηση ενός προγράμματος εξασφαλίζοντας ο,τι χρειάζεται

²⁶ Joan E. Pynas 2009

²⁷ Ευστράτιος Παπάνης, Κωνσταντίνος Ρόντος 2005

²⁸ Joan E.Pynas 2009

²⁹ Z.Aycan, R.N.Canungo, M.Menduca, K.Yu, J.Duller, G.Stahl, A.Kurshid 2000

³⁰ http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T3/027/10194.pdf

από μέσα και πόρους για την επίτευξη των στόχων. Στόχος τους είναι η παραγωγή του Πολιτισμού και η διαχείριση πολιτιστικών οργανώσεων με τη διαφορά ότι δεν στοχεύουν στο κέρδος³¹.

Σημαντικό στοιχείο είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Μια σωστή αξιολόγηση προϋποθέτει κάποια σημαντικά στοιχεία όπως η κατασκευή προσοντολογίου οι οποίες θα περιγράφουν επακριβώς τα προσόντα της θέσης και τις αρμοδιότητες με σκοπό να μην υπάρχει σύγχυση στην αλληλοεπικάλυψη των αρμοδιοτήτων, γεγονός που ταλανίζει τις σύγχρονες επιχειρήσεις τόσο σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Προσέτι, από τα αντικειμενικά κριτήρια η αξιολόγηση πρέπει να προσεγγίζει την κουλτούρα του οργανισμού και τους κοινωνικο-συναισθηματικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του προσωπικού. Για παράδειγμα ένας υπάλληλος με πτυχίο αρχαιολογίας και μεταπτυχιακές σπουδές στην βυζαντινολογία προδήλως των προσόντων του δε θα μπορούσε να σταθεί ως υπάλληλος σε μουσείο στο τμήμα της σύγχρονης τέχνης. Η αξιολόγηση δεν πρέπει να συσχετίζεται με τίποτα άλλο εκτός από την επιμόρφωση των εργαζομένων. Επίσης, δεν πρέπει να είναι αντικειμενική αλλά **πολύπλευρη** και να γίνεται **από εξειδικευμένο προσωπικό**. Για να είναι επιτυχημένο το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να σχετίζεται με τη θέση εργασίας και να είναι αποδεκτό από τους αξιολογητές και τους αξιολογούμενους. **Η αξιολόγηση της απόδοσης** περιλαμβάνει **δύο διαδικασίες** την παρατήρηση της εργασιακής συμπεριφοράς και την αντικειμενική εκτίμηση της. Η διαδικασία της παρατήρησης περιλαμβάνει τον εντοπισμό, την ανάκληση και την αναγνώριση των εργασιακών συμπεριφορών. Από αυτό γίνεται αντιληπτό ότι η αξιολόγηση είναι ένα σύνθετο σύστημα και όχι μια απλή και πρόχειρη διαδικασία. Επίσης, δεν νοείται να γίνεται από ένα άτομο αλλά **χρειάζεται μια ομάδα ειδικών** τόσο εντός του οργανισμού, όσο και εκτός του οργανισμού. Επίσης, για να είναι ορθή η αξιολόγηση **πρέπει να υπάρχει ένα έντυπο** το οποίο θα περιγράφει το αντικειμενικό σύστημα των εργασιών υπό μορφή κανόνα συμπεριφοριστικής μορφής. Επίσης, να καθορίζονται εναργώς οι εργασιακές συμπεριφορές και να υπάρχει πλήρης περιγραφή σε πλημμελείς, μέτριες και υψηλού βαθμού οι οποίες μεγιστοποιούν ή επιβραδύνουν την απόδοση των εργαζομένων. Επίσης, **πρέπει να βασίζεται σε μια ψυχομετρική κλίμακα** αποδεκτή από όλους τους αξιολογητές, κοινώς αποδεκτή, η οποία να είναι προσαρμοσμένη στην χώρα εφαρμογής και ειδικά καθορισμένη για τον οργανισμό. Διαφορετική αξιολόγηση έχουν οι εργαζόμενοι σε ένα μουσείο και διαφορετική οι εργαζόμενοι σε ένα σχολείο ή στον οργανισμό του ΙΚΑ. Οι εργαζόμενοι πολλές φορές έχει παρατηρηθεί ότι παρόλες τις καινοτόμες ιδέες που μπορούν να αναζωογονήσουν τον οργανισμό πνίγονται μέσα στο καθεστώς της εργασιακής πίεσης, έτσι η αξιολόγηση πρέπει να επικεντρώνεται στο ομαδικό πνεύμα, την ενεργή δραστηριοποίηση και το κοινωνικό έργο ³².

Τα μουσεία ως πολιτιστικές οργανώσεις επιδιώκουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και ορίζουν την αποστολή τους και θέτουν στόχους. Η αποστολή τους, είναι η φύλαξη των συλλογών οι οποίοι φιλοξενούν κι η έκθεση τους στο κοινό, καθώς και ο ρόλος που διαδραματίζουν συνολικά για την κοινωνία. Οι στόχοι είναι πιο εξειδικευμένοι και διαφέρουν ανάλογα το μουσείο. Για ένα μουσείο μπορεί να είναι η μεγιστοποίηση των επισκεπτών και η αύξηση του κέρδους τους ενώ για κάποιο άλλο μπορεί να είναι η αύξηση των εκθεμάτων του και των επισκεπτών του. Για να επιτύχουν τον στόχο της προσέλκυσης επισκεπτών καθώς και τους άλλους επιμέρους στόχους τους, τα μουσεία εφαρμόζουν τεχνικές διαχείρισης³³.

³¹ http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T3/027/10194.pdf

³² Ευστράτιος Παπάνης, Κωνσταντίνος Ρόντος 2005

³³ http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T3/027/10194.pdf

Για να θεωρηθεί επιτυχημένος ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να υπάρχουν ορισμένα κριτήρια. Στο άρθρο της Maria Mantensson αναφέρεται το πρώτο κριτήριο ως «so what», δηλαδή ποιος είναι ο σκοπός, τι θέλει να επιτύχει ο οργανισμός, ποια τα οφέλη του και ποια τα οφέλη των εργαζόμενων. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει την διασυννοριακή μάθηση, ως επι των πλείστων σε μουσειακούς οργανισμούς που βασίζεται σε ποιοτικά κριτήρια και η επιτυχία του βασίζεται σε μεγάλο μέρος στο μορφωτικό- πνευματικό επίπεδο των εργαζομένων του. Έτσι, θα ήταν καλό να υπάρχει αν όχι χρηματοδότηση κάποια εκπαιδευτική πολιτική σε συνεργασία με τα πανεπιστήμια ή κάποιο «extra bonus» σε όσους προβαίνουν σε μετεκαπαιδεύσεις. Το δεύτερο στοιχείο είναι η επικοινωνία. Πολλοί οργανισμοί δεν μπορούν να διαμορφώσουν δράσεις λόγω έλλειψη επικοινωνίας. Στους μουσειακούς οργανισμούς η επικοινωνία θεωρείται ως επι των πλείστων το απαραίτητο στοιχείο για την επιβίωση του οργανισμού καθώς η σωστή επικοινωνία διευκολύνει τα προγράμματα που δειξάζονται με πολλούς τρόπους. Το τρίτο στοιχείο είναι η δημιουργικότητα. Η σύνδεση στρατηγικής και δημιουργικότητας είναι εκείνη που φέρνει τον οργανισμό σε βιωσιμότητα. Αν ένα μουσείο για παράδειγμα έχει ως «πελάτες» κάποια συγκεκριμένα σχολεία κάθε χρόνο θα πρέπει να καινοτομεί στα προγράμματα του ώστε να προσελκύει το ενδιαφέρον των μαθητών αλλά και των εκπαιδευτικών που κάθε χρόνο καλούνται να βιώσουν την ίδια «παράσταση». Το τέταρτο στοιχείο είναι η σημασία του πολιτισμού και του λαού. Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων συνδέεται άμεσα με την αξία του πολιτισμού πόσο μάλλον σε πολιτιστικούς οργανισμούς. Κατά την άποψη της βέλτιστης πρακτικής οι οργανώσεις, οι άνθρωποι και ο πολιτισμός βρίσκονται στην καρδιά της δημιουργίας μιας επιτυχημένης οργάνωσης. Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι τα ανθρώπινα και πολιτιστικά θέματα είναι τα δυσχεραίνοντα προβλήματα προς επίλυση, αλλά είναι εκείνα που παράγουν τα μεγαλύτερα οφέλη. Το τροχοπέδη που καλείται να εξοβελιστεί ως το μεγαλύτερο πολιτιστικό εμπόδιο είναι η άποψη πως η γνώση δεν μοιράζεται. Αυτό αποτελεί και το πέμπτο σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία του οργανισμού. Είναι η αξία της γνώσης. Συχνά οι εργαζόμενοι είναι απρόθυμοι να ανταλλάξουν εμπειρίες μεταξύ τους. Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι είναι ανταγωνιστικοί μεταξύ τους και προτιμούν να συσσωρεύουν γνώσεις από το να τις μοιράζονται μεταξύ τους. Από την άλλη πλευρά όμως ο οργανισμός οφελείται μόνο όταν οι εργαζόμενοι ανταλλάσσουν τις εμπειρίες τους. Για παράδειγμα σε μια πολιτιστική παρουσίαση για την βυζαντινή κουζίνα θα μπορούσε ο γνώστης της μαγειρικής να μοιραστεί τα μυστικά του με το γνώστη της ζαχαροπλαστικής βυζαντινής κουζίνας και να δημιουργήσουν διαγωνισμούς για το κοινό και γενικά ένα εξαιρετικό θέαμα βυζαντινής κουζίνας. Σε συνεργασία με το θεατρολόγο και το μουσικολόγο θα μπορούσα να δημιουργήσουν μια οργάνωση η οποία θα είχε πολύ μεγάλη απήχηση και πολλαπλά εισιτήρια για το μουσείο βυζαντινής ιστορίας. Στην έρευνα που είχε διεξάγει το «American Productivity and Quality Center» είχε δείξει πως μεγάλο ποσοστό της αποτυχίας των οργανώσεων ήταν πως οι υπάλληλοι δεν μοιράζονταν τις εμπειρίες τους. Δεν μπορούσαν να συνειδητοποιήσουν ότι οι εμπειρίες τους θα ήταν πολύτιμες στους νέους υπαλλήλους οι οποίοι έρχονται στον πολιτισμό με «το νέο». Αν και οι περισσότεροι νέοι οι εργαζόμενοι προσφέρουν χρήσιμη εξειδικευμένη εμπειρία, λίγοι είναι εκείνοι που «χτυπούν» αυτό το πλούσιο ταμειυτήρα πληροφοριών. Τα συστήματα προσωπικής ανταπόδοσης πρέπει να υποστηρίζουν την κουλτούρα της ανταλλαγής γνώσεων. Για να βελτιωθεί αυτή η διαδικασία, είναι ζωτικής σημασίας οι εργαζόμενοι να ανταλλάσσουν τις εμπειρίες τους και να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα οφέλη αυτής της διαδικασίας. Το τελευταίο κριτήριο είναι η σημασία της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση είναι προς ανατροφοδότηση της εμπειρίας και αποφυγής μελλοντικών σκοπών. Η αξιολόγηση κρίνεται απαραίτητη ειδικά σε μουσειακούς οργανισμούς που ο σκοπός τους είναι το ποιοτικό προϊόν,

η προώθηση του πολιτισμού³⁴. Ένα ακόμα σημαντικό κομμάτι είναι η μίσθωση του προσωπικού. Η μίσθωση σε παγκόσμιο επίπεδο εξαρτάται από τις δεξιότητες, την κατάρτιση και την εμπειρία. Οι παγκόσμιες πολιτικές που αναπτύσσονται και υλοποιούνται για πολλές πτυχές της ευθύνης του ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες βασίζονται σε πρακτικές που ακολουθούνται σε ολόκληρο τον κόσμο³⁵. Στην Ελλάδα μετά από μια έρευνα σχετικά με την εκπαίδευση του μουσειακού πνευματικού δυναμικού συνήθως είναι αρχαιολόγοι και λιγότεροι ιστορικοί τέχνης και μουσειολόγοι. Επίσης, η μουσειολογία αν και υπάρχει ως μεταπτυχιακή ειδίκευση δεν είναι ικανή να προσφέρει θέση εργασίας σε κάποιο ιστορικό τέχνης για να εργαστεί σε μουσείο. Κατά καιρούς εγκρίνονται προκηρύξεις που αναζητούν εποχιακό προσωπικό διάφορων ειδικοτήτων. Το μεγαλύτερο πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει ο οργανισμός είναι η ανασφάλεια του εποχιακού προσωπικού. Η ανάπτυξη του αστικού πολιτισμού προϋποθέτει την ανάπτυξη του πνευματικού πολιτισμού. Στο μουσειακό οργανισμό χρειάζονται ποιοτικές αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό οι οποίες θα συνδυάζονται με το πνευματικό κεφάλαιο των εργαζομένων. Σημαντική ωστόσο θεωρείται και η προσέλκυση του προσωπικού. Σε ένα οργανισμό μπορεί να χρειαστεί μια εσωτερική μετάθεση, όπως μια προαγωγή. Μια προαγωγή που βασίζεται σε αξιολογικά κριτήρια αποτελεί μια επιβράβευση προς τον εργαζόμενο. Ακόμα, το προσωπικό μπορεί να ενταχθεί ως καινούργιο προσωπικό και χρειάζεται για να ανανεώσει τον οργανισμό. Η ικανότητα του οργανισμού να προσελκύσει το σωστό και κατάλληλο προσωπικό δείχνει την αποτελεσματικότητα του και τη διάρκεια επιβίωσης του στο πέρασμα του καιρού.

Ένα ακόμα στοιχείο είναι ο κώδικας ιδεολογίας του οργανισμού. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συμμετέχουν περισσότερο στις πρωτοβουλίες εταιρικής δεοντολογίας, έτσι ώστε αυτές οι πρωτοβουλίες να επιτύχουν τους στόχους τους για την ενθάρρυνση της ηθικής συμπεριφοράς σε οργανισμούς. Οι εκτιμήσεις των εργαζομένων σχετικά με τη δικαιοσύνη ή τη δικαιοσύνη στον οργανισμό είναι σημαντικές για την επίτευξη πολύτιμων αποτελεσμάτων ηθικής διαχείρισης καθώς και στη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού η οποία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην προαγωγή δικαιοσύνης στον οργανισμό και γενικά στο ειδικό πλαίσιο προγραμμάτων δεοντολογίας. Αν και τα ζητήματα δεοντολογίας στην οργάνωση περιλαμβάνουν πολύ περισσότερα από ζητήματα δίκαιης ή δικαιοσύνης, η αδυναμία προώθησης της δικαιοσύνης στον οργανισμό μπορεί να υπονομεύσει τις οργανωτικές προσπάθειες για ενθάρρυνση ηθικής συμπεριφοράς γενικά. Η ηθική διαχείριση, εν συντομία, αν και δεν είναι η ίδια με τη δικαιοσύνη εξαρτάται από την προσεκτική αντιμετώπιση των θεμάτων δικαιοσύνης εντός ενός οργανισμού. Συνεπώς, η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στις προσπάθειες των οργάνωσεων να αντιμετωπίσουν τα ηθικά ζητήματα. Η επισήμανση της ηθικής δεοντολογίας είναι πιθανό να οδηγήσει σε μια γνωστική σχέση με τα δεοντολογικά ζητήματα που απασχολούν τους υπαλλήλους, όπως η αμεροληψία στην πρόσληψη, η προώθηση, η αξιολόγηση των επιδόσεων, η αμοιβή, η αναδιάρθρωση κ.λπ. Στην πραγματικότητα, αυτή η σχέση εξηγεί γιατί πολλές κλήσεις προς τις τηλεφωνικές γραμμές «ηθικής» αφορούν μόνο αυτά τα θέματα. Ως εκ τούτου, οποιαδήποτε προσπάθεια να δοθεί προσοχή στην οργανωτική αγωγή είναι πιθανό να αυξήσει την ευαισθητοποίηση σχετικά με τη δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων εν γένει. Η δικαιοσύνη υποδεικνύει στους ανθρώπους ότι είναι μέλη του οργανισμού αποτιμάται και ότι ο οργανισμός τις σέβεται, δεσμεύοντας έτσι την οργάνωση έναν βιώσιμο τρόπο διατήρησης της ταυτότητάς του και εκπλήρωσης των συμφερόντων του. Επιπλέον, οι κρίσεις της δικαιοσύνης δείχνουν την υπεροχή. όταν καθιερωθεί, μεταβάλλονται με μεγάλη δυσκολία. Επειδή οι εργαζόμενοι θα κάνουν γνωστικές συνδέσεις μεταξύ προγραμμάτων ηθικής και δικαιοσύνης, και γενικά

³⁴ M.Mantensson 2000

³⁵ Dennis R., Briscoe and Randall S.Schuler 2004

βασίζονται σε μια ευρηματική δικαιοσύνη στην καθοδήγηση της στάσης τους και στη συμπεριφορά τους στην εργασία, φαίνεται ως ιδιαίτερα σημαντική η διοίκηση της οργανωτικής ηθικής. Παράλληλα με άλλα ζητήματα δικαιοσύνης που συνήθως εμπίπτουν στην αρμοδιότητα της υπηρεσίας ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, ένα πρόγραμμα έντονης συμμόρφωσης μπορεί να ερμηνευθεί ως αντικατοπτρισμός της δυσπιστίας και μια υποψία ότι οι εργαζόμενοι είναι ηθικά ανίκανοι, παρά την υποστήριξη των εργαζομένων. Εάν ένα πρόγραμμα συμμόρφωσης ερμηνεύεται με αυτόν τον τρόπο και αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι δεν υπάρχουν νόμιμοι λόγοι δυσπιστίας ή ύποπτων υπαλλήλων, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι μια αίσθηση αδικίας. Οι σιωπηρές κατηγορίες κι η έλλειψη αποδείξεων και φωνής. Αντίθετα, όταν ένας προσανατολισμός αξιών είναι πρωταρχικός σε ένα πρόγραμμα δεοντολογίας που περιλαμβάνει επίσης τα στοιχεία συμμόρφωσης, οι αντιλήψεις των εργαζομένων για οργανωτική υποστήριξη είναι πιο πιθανές. Το κύριο καθήκον του προγράμματος δεν είναι η πειθαρχία, αλλά η ενθάρρυνση της ανάπτυξης του είναι σημαντικές, κοινές ηθικές αξίες εντός του οργανισμού. Σε ένα πρόγραμμα προσανατολισμένο στις αξίες, δίνεται έμφαση σε δραστηριότητες που βοηθούν τους υπαλλήλους στη λήψη αποφάσεων, παρέχουν δεοντολογικές συμβουλές και παροχή συμβουλών και υποστήριξη της ανάπτυξης συναίνεσης για το τι συνιστά κατάλληλη επαγγελματική συμπεριφορά. Επιπλέον, η εστίαση στις κοινές αξίες σε τέτοια προγράμματα υποδηλώνει ότι κάθε μέλος του οργανισμού έχει το ίδιο καθεστώς έναντι της ηθικής. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η οργάνωσή τους «εκτιμά τις εισφορές τους»³⁶.

Στα πλαίσια της διεθνοποίησης και της εξέλιξης της τεχνολογίας υπάρχουν ζητήματα διαχείρισης του οργανισμού τόσο σε διεθνή επίπεδο όσο και στις μητρικές χώρες. Σε όλες τις περιπτώσεις, οι διεθνείς πτυχές της κατάστασης αυξάνουν τις υποχρεώσεις για τους υπευθύνους διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού και θέτουν σε αυτές τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις για νέες, εστιασμένες ικανότητες. Οι διαχειριστές των ανθρώπινων πόρων καλούνται συνεχώς να συνεισφέρουν αυξανόμενη εμπειρογνομοσύνη. Ένα από τα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν είναι η πρόσληψη και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, καλούνται να επιλύσουν εσωτερικά προβλήματα συγκρούσεων και να εφαρμόσουν διαφορετικές στρατηγικές οι οποίες βοηθούν την επιχείρηση. Ένα άλλο σημείο είναι πως η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ο συμβιβασμός των διαφορετικών πολιτιστικών μονάδων. Ωστόσο, μια κοινή ομολογία είναι πως οι διαχειριστές του ανθρώπινου δυναμικού έχουν αποτύχει να υιοθετήσουν ένα διεθνές μοντέλο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα ακόμα πρόβλημα είναι η έλλειψη ενημέρωσης και κατανόησης μεταξύ των εγχώριων επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού των διαπολιτισμικών και διεθνών ανθρωπίνων ζητημάτων, έλλειψη συζήτησης της ανησυχίας με εσωτερικά θέματα νομικής και άλλης πρακτικής φύσης και το τεράστιο χάσμα μεταξύ του ακαδημαϊκού διεθνούς ανθρώπινου σώματος ανθρώπινου δυναμικού και της εμπειρίας και των ανησυχιών του διεθνούς επαγγελματία του ανθρώπινου δυναμικού. Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν δύο πολύ διαφορετικές προοπτικές στο θέμα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Η πρώτη είναι οι συζητήσεις σχετικά με τις πολιτικές και τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού και του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της πολυεθνικής επιχείρησης, επικεντρώθηκε στη διαχείριση της των εργαζομένων, καθώς και της στρατηγικής και της διάρθρωσης των δραστηριοτήτων του και η άλλη είναι οι συζητήσεις σχετικά με πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε διάφορες χώρες, καθώς και τα χαρακτηριστικά των χωρών αυτών που επικεντρώθηκαν κυρίως σε αυτό που συχνά αναφέρεται ως "συγκριτική" διαχείριση των ανθρώπινων πόρων³⁷.

³⁶ Gary R. Weavera,*, Linda Klebe Trevin, 2001

³⁷ Dennis R., Briscoe and Randall S. Schuler 2004

Οι μουσειακοί οργανισμοί από μια πτυχή μπορεί να ειπωθεί πως σχετίζεται με τη διεθνοποίηση και απευθύνεται σε διεθνή πληθυσμό. Έτσι, οφείλει να σεβαστεί τον πληθυσμό και την κουλτούρα που προσεγγίζει ως επισκέπτες. Η γνώση της Αγγλικής και όχι μόνο είναι απαραίτητη σε όσους εργάζονται στο μουσειακό χώρο. Όμως αυτό θεωρείται αυτονόητο στις μέρες μας ειδικά σε μια τόσο τουριστική χώρα όπως η Ελλάδα. Το ανθρώπινο δυναμικό προσανατολίζεται με όρους διεθνοποίησης, πολυκεντρισμού και γεωκεντρισμού. Το στρατηγικό ζήτημα σε αυτούς τους οργανισμούς είναι ο βαθμός κυριαρχίας στην επικουρική διαχείριση και τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε σύγκρουση με το βαθμό ενσωμάτωσης των επικουρικών πρακτικών και πολιτισμών στους αντίστοιχους διεθνείς οργανισμούς. Ο αρχικός προσανατολισμός των διευθυντών είναι ο εθνικοκεντρισμός ειδικότερα όταν ηγείται ένα ομοιογενές δυναμικό. Σε αυτό τον προσανατολισμό οι διευθυντές χρησιμοποιούν το πρότυπο της χώρας καταγωγής ως αναφορά στη διαχείριση διεθνών δραστηριοτήτων.³⁸

Ένα ακόμα σημαντικό κομμάτι στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η ασφάλεια των εργαζόμενων. Σε μουσειακούς χώρους αν και θεωρείται ένας χώρος που θεωρητικά δεν διατρέχει κίνδυνο ένας εργαζόμενος μπορεί να κληθεί να αντιμετωπίσει αρκετούς κινδύνους. Έτσι λοιπόν και στους μουσειακούς οργανισμούς η ασφάλεια και η υγεία των εργαζόμενων αποτελεί την πιο σημαντική συνθήκη καθώς εναπόκειται και στα ανθρώπινα δικαιώματα. Από χώρα σε χώρα διαφοροποιείται η συνθήκη και οι κίνδυνοι που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι. Επίσης ανάλογα τη χώρα ποικίλει και το συνίσταται ζημία στον εργασιακό χώρο. Ακόμα πρέπει να ρυθμίζεται τι γίνεται σε περίπτωση θανάτου του υπαλλήλου μέσα στον εργασιακό χώρο. Επίσης, πρέπει να ρυθμίζονται τι συμβαίνει σε περίπτωση ατυχήματος ή κάποιου σοβαρό περιστατικού κάποιου επισκέπτη μέσα στο μουσειακό χώρο και πως το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αντιμετωπίσει τις καταστάσεις³⁹.

Όπως θα γίνει σαφέστερο και στις παρακάτω ενότητες, ο μουσειακός οργανισμός βασίζεται στο κοινωνικό δίκτυο που έχει αναπτύξει ο ίδιος και οι εργαζόμενοι του. Ως κοινωνικό δίκτυο ορίζεται το άθροισμα των προσωπικών επαφών κατά το οποίο είτε ο οργανισμός, είτε ο εργαζόμενος χτίζει την προσωπική και κοινωνική του ταυτότητα και λαμβάνει τόσο υλική όσο και συναισθηματική υποστήριξη. Τα κοινωνικά δίκτυα μπορούν να αλλοιώσουν ή να ελαχιστοποιήσουν το επίπεδο της αξιοπιστίας. Έτσι, στην αξιολόγηση τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζομένων μπορεί να αλλοιωθεί ο αδέκαστος χαρακτήρας της αξιολόγησης επειδή εισχωρούν κοινωνικοσυναισθηματικά κριτήρια. Ένα παράδειγμα αποτελεί το πολεμικό Μουσείο στα Χανιά. Ο κος Θεοδωράκης είχε αναφέρει ότι ήταν ένα διαλυμένο μουσείο πριν τη φωτιά και πως χρειαζόνταν αναδόμηση και όχι απλά μια αποταμίευση κονδυλίων⁴⁰. Ένα τελευταίο αποτελεί το θεατρικό μουσείο της Αθήνας, το οποίο έκλεισε το 2012 και έχουν σημειωθεί κλοπές σε πολύτιμα εκθέματα και σημαντικά έγγραφα του σύγχρονου πολιτισμού και της ιστορίας της χώρας βρέθηκαν κατεστραμμένα. Μια λυπητερή

³⁸ Dennis R., Briscoe and Randall S.Schuler 2004

³⁹ Dennis R., Briscoe and Randall S.Schuler 2004

⁴⁰ Τον Ιούνιο του 2018 Το Πολεμικό μουσείο στα Χανιά παραδόθηκε σε φλόγες εμπρησμού. Ωστόσο, πριν από την καταστροφή του είχε σημειωθεί πως ήταν πλήρως εγκαταλελειμμένο χωρίς κρατική μέριμνα. Περισσότερες πληροφορίες για την ιστορία του:

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%9C%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B5%CE%AF%CE%BF_\(%CE%A7%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CE%AC\)](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%9C%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B5%CE%AF%CE%BF_(%CE%A7%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CE%AC))

<https://www.newsbeast.gr/greece/arthro/3837941/vinteo-apo-ti-fotia-sto-polemiko-moyseio-sta-chania>

<http://www.kathimerini.gr/976368/article/epikairothta/politikh/o-8eodwrakhs-gia-thn-katastrofh-toy-polemikoy-moyseiou-xaniwn>

εικόνα που προσβάλλει τον πολιτισμό μας αλλά και τη χώρα μας όχι μόνο προς τους κατοίκους της Αθήνας αλλά και σε κάθε επισκέπτη που περνάει τυχαία από το χώρο⁴¹.

Μια από τις πιο σύγχρονες προσεγγίσεις στο τομέα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η διοίκηση ολικής ποιότητας, γνωστό ως total quality management. Η συγκεκριμένη φιλοσοφία επικεντρώνεται στο ότι οι ηγέτες του οργανισμού καθορίζουν το όραμα του. Σε μουσειακούς οργανισμούς η συγκεκριμένη προσέγγιση ταιριάζει απόλυτα καθώς είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί. Η ποιότητα, που αποτελεί τον μοναδικό σκοπό του μουσειακού οργανισμού, είναι ο κοινός σκοπός όλων των μερών. Η συνεχής βελτίωση των μερών είναι ο μόνος τρόπος να διατηρηθεί ανταγωνιστικός ο (μουσειακός) οργανισμός, καθώς η αύξηση της ποιότητας αντισταθμίζει την εργασιακή ικανοποίηση. Σε αυτή την προσέγγιση η ατομική συνεισφορά νοηματοδοτείται μόνο μέσα από το σύνολο. Το μοντέλο αυτό δίνει έμφαση στη διαχείριση των συστημάτων εντός του οργανισμού, επικεντρώνεται στην ομαδικότητα και όχι στην ατομικότητα, επεκτείνει τη φιλοσοφία της ποιότητας σε όλους τους εργαζόμενους, ο ρόλος της διοίκησης όπως και της αξιολόγησης είναι συμβουλευτικός και τα προϊόντα πρέπει συνεχώς να αναβαθμίζονται για να προλαβαίνουν τις επιταγές και τις αλλαγές των καιρών⁴².

Σε μουσειακούς χώρους θέματα όπως ο σχεδιασμός διαδοχής, η διαχείριση των επιδόσεων, η στρατηγική αποζημίωσης, η ποικιλομορφία και πολλά άλλα, είναι ζητήματα που έχουν αντίκτυπο στην επιβίωση και την εικόνα του οργανισμού. Η ηγεσία των μουσείων χρειάζεται εκπαίδευση σχετικά με αυτές τις έννοιες. Μέσα στην άγνοια βασικών αρχών διαχείρισης προστίθεται η έλλειψη χρηματοδότησης για επενδύσεις στο προσωπικό και στις διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό τραβάει τη διαχείριση του HR περισσότερο προς το τακτικό τέλος των παρεχόμενων υπηρεσιών και λιγότερο ικανό να είναι ο συνεργάτης που έχει τη δυνατότητα να προσθέσει αξία στη στρατηγική κατεύθυνση του μουσείου. Το μουσείο επίσης, πρέπει να διαχειρίζεται την ατομική απόδοση καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και όχι «μία φορά το χρόνο». Η διαχείριση των επιδόσεων είναι καθημερινή δραστηριότητα. Αλλά από την Τα τμήματα και οι οργανισμοί που επικεντρώνονται στη διαχείριση των επιδόσεων είναι σε θέση να οδηγηθούν σε σημαντικά επιτεύγματα. Η διαχείριση και η ανάπτυξη της απόδοσης συμβαδίζουν. Όταν ένας οργανισμός επικοινωνεί καλά με τους επιδιωκόμενους στόχους, παρέχοντας ανατροφοδότηση, εξασφαλίζοντας ότι όλοι καταλαβαίνουν πώς εντάσσονται στην αποστολή και το στρατηγικό σχέδιο, έχει τα θεμέλια για ένα υψηλό επίπεδο εμπλοκής των εργαζομένων και υψηλότερο ηθικό. Επιπρόσθετα, τα στοιχεία αποζημίωσης για τα μουσεία είναι πολύ σημαντικά. Η ανάλυση αποζημίωσης απαιτεί διάφορες πηγές δεδομένων αποζημίωσης προκειμένου να προσδιοριστεί η δίκαιη αγοραία αξία για οποιαδήποτε εργασία. Ένας οργανισμός που δεν έχει χρησιμοποιήσει τα τυποποιημένα εργαλεία αποζημίωσης, η εκπαιδευτική διαδικασία για τη διοίκηση και το προσωπικό μπορεί να διαρκέσει λίγο. Υπάρχουν πολλά θαυμάσια προνόμια που σχετίζονται με την εργασία σε ένα μουσείο, και οι περισσότεροι τα εκμεταλλεύονται για σκοπούς πρόσληψης και διατήρησης.

Σημαντική είναι η φιλοφρόνηση για το προσωπικό και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου που πρέπει να αντανakλά την κοινότητά. Όσο πιο ποικιλόμορφη είναι η κοινότητά, τόσο πιο

⁴¹ Το Μουσείο και Κέντρο Σπουδών του Ελληνικού Θεάτρου ιδρύθηκε το 1938 από το Σύλλογο Ελλήνων Θεατρικών Συγγραφέων και από το 1977 στεγάζεται στο Πολιτιστικό Κέντρο του Δήμου Αθηναίων, στην Οδό Ακαδημίας 50. Μέσα στο χώρο του μουσείου έχει βρεθεί σημαντικό υλικό το οποίο πιθανώς θα μείνει αχρησιμοποίητο

<http://www.iefimerida.gr/news/393573/mpikame-sto-theatriko-moyseio-psofia-pontikia-katestrammena-ekthemata-tekmiria-poy>

⁴² Ευστράτιος Παπανής, Κωνσταντίνος Ρόντος 2005

ποικιλόμορφο το προσωπικό και το διοικητικό συμβούλιο είναι. Αυτό μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις αποφάσεις των χρηματοδοτών για τη μελλοντική στήριξη των μουσείων⁴³.

Ένα ερώτημα αποτελεί τι γίνεται σε περίπτωση μαζικής απεργίας του ανθρώπινου δυναμικού στα μουσεία. Σύμφωνα με μια μικρή έρευνα στο διαδίκτυο φάνηκε πως αν ένας μουσειακός χώρος παραμείνει κλειστός λόγω απεργίας μπορεί να φέρει σοβαρές οικονομικές απώλειες στον οργανισμό καθώς είναι οργανισμοί που συντηρούνται από τα εισιτήρια, τον εθελοντισμό και το ανθρώπινο δυναμικό. Στο Παρίσι, το Εθνικό κέντρο τέχνης και πολιτισμού Georges Pompidou⁴⁴ μετά από απεργία του ανθρώπινου δυναμικού το 2017 καταγράφηκε ότι κάθε ημέρα απεργίας αντιπροσωπεύει απώλεια 15.000 έως 18.000 επισκεπτών, συμπεριλαμβανομένων των επισκεπτών της βιβλιοθήκης και το οικονομικό κόστος της απεργίας μοιάζει «δυσθεώρητο» καθώς το εισιτήριο στο Κέντρο Πομπιντού είναι στα 14 Ευρώ. Φέτος πραγματοποιήθηκε απεργία από τους φύλακες Εθνικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης με αποτέλεσμα να παραμείνουν σύσσωμα κλειστοί όλοι οι αρχαιολογικοί χώροι. Οι λόγοι της απεργίας ήταν η έλλειψη εργατικού δυναμικού, η τήρηση των βασικών αρχών δεοντολογίας και η μισθοδοσία. Τα βασικά κριτήρια δηλαδή της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού και των θεμελιωδών αρχών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντική ήταν η σημείωση των εργαζομένων «Ελπίζουμε στη ανταπόκριση και άμεση επίλυση των προβλημάτων μας που δεν δημιουργούν κανένα οικονομικό κόστος, ώστε η έναρξη της Τουριστικής σεζόν, καθώς και των Εορτών του Πάσχα να βρει τα Μουσεία και τους Αρχ/κους Χώρους χωρίς προβλήματα». Η συγκεκριμένη υποσημείωση δηλώνει ακριβώς το οικονομικό πρόβλημα που θα αντιμετωπίσουν οι χώροι αν παραμείνουν κλειστοί σε περίοδο τουριστική. Η ζημία θα είναι μεγάλη τόσο για τον οργανισμό, όσο και την περιοχή⁴⁵.

⁴³ <https://www.aam-us.org/2016/01/02/the-role-of-human-resources-in-museums/>

⁴⁴ Περισσότερες πληροφορίες

<https://www.cnn.gr/style/politismos/story/74878/kentro-pompintoy-mexri-kai-252-000-eyro-zimies-tin-imeras>

⁴⁵ <http://www.iefimerida.gr/news/319633/24ori-apergia-arhaiofylakon-ti-deytera-kleista-moyseia-kai-arhaiologikoi-horoι>

<http://ergasianet.gr/2018/07/09/%CE%BF%CE%B9-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%B6%CF%8C%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B9-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-%CE%BC%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B5%CE%AF%CE%BF%CF%85-%CF%83/>

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το πολιτιστικό μαρκετινγκ ως έννοια εμφανίστηκε το 1970 και σχετίζεται με εκείνα τα τμήματα της αγοράς που ενδιαφέρονται για τα πολιτισμικά αγαθά. Συνδυάζει την καταναλωτική επιθυμία με την επίτευξη πολιτιστικών οργανώσεων. Οι πολιτιστικές οργανώσεις που αναπτύσσουν πρακτικές μάρκετινγκ πρέπει να βασιστούν στην ικανοποίηση των κοινωνικών ομάδων που αναπτύσσουν σχέσεις επιτυγχάνοντας κυρίως ποιοτικής φύσεως στόχους. Αυτό το είδος μαρκετινγκ βασίζεται αποκλειστικά στη ζήτηση του καταναλωτή. Επίσης, το πολιτιστικό προϊόν δεν αλλοιώνεται αξιακά με τη χρήση του. Από τη δεκαετία του 1970 σκοπός όσων ασχολούνται με τις πολιτιστικές οργανώσεις είναι η παραγωγή και προώθηση αντικειμένων συμβολικής σημασίας σκοποθετώντας την εξέλιξη του έργου και του λόγου δια των οποίων η ανθρώπινη σκέψη προσανατολίζεται σε έργα ωφέλιμα για τη δεδομένη κοινότητα⁴⁶.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία η οποία επιτρέπει στον οργανισμό να καθοδηγεί τις μελλοντικές του δραστηριότητες και τη χρήση των διαθέσιμων πόρων. η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού επιτρέπει την ταυτοποίηση των εξωτερικών δυνάμεων οι οποίες επηρεάζουν την οργάνωση και τους ανθρώπους της. Αυτές οι δυνάμεις μπορεί να περιλαμβάνουν τις μορφές του εργατικού δυναμικού, οικονομικές συνθήκες, τον ανταγωνισμό, τις ρυθμίσεις, τις κοινωνικές αξίες και τις τεχνολογικές εξελίξεις. Μετά την εκπόνηση των εξωτερικών παραγόντων, πρέπει να προσδιοριστούν οι εσωτερικές δυνάμεις και οι αδυναμίες των εκκολαπητριών του οργανισμού. Οι παράγοντες οι οποίοι συμπεριλαμβάνονται σε μια εσωτερική αξιολόγηση είναι οι τρέχουσες δεξιότητες του εργατικού δυναμικού, τα μοτίβα αποχώρησης, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και οι δυνατότητες των εργαζομένων. το όραμα του οργανισμού, η αποστολή και οι μετρήσιμοι στόχοι οδηγούν στον προσδιορισμό των μελλοντικών λειτουργικών απαιτήσεων οι οποίοι με τη σειρά τους οδηγούν την ανάλυση και τα στοιχεία του σχεδίου εργατικού δυναμικού. Η τελική εφικτότητα του στρατηγικού σχεδιασμού εξαρτάται από τους ανθρώπους που το καθιστούν λειτουργικό.⁴⁷

Οι στόχοι του πολιτισμικού μάρκετινγκ ως επι των πλείστον χαρακτηρίζονται ποιοτικοί στόχοι.

Η προσέλκυση των επισκεπτών αποτελεί επίσης βιώσιμο παράγοντα για το μουσείο. Το κοινό που θα επισκεφτεί το μουσείο συνήθως το κάνουν για ψυχαγωγικούς λόγους αλλά και για παιδαγωγικούς. Το μουσείο (η διοίκηση), γνωρίζει το κοινό στο οποίο απευθύνεται και έτσι εφαρμόζει στρατηγικές προσέλκυσης και διερεύνησης. Σημαντικό σε αυτό είναι πως οι επισκέπτες των μουσείων δαπανών σημαντικά κόστη στα μουσεία, εκτός από το εισιτήριο είναι τα έξοδα λιανικής πώλησης, τα εστιατόρια και άλλα. Τα μουσεία στο δεδομένο ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να αποκτήσουν πελατοκεντρικό χαρακτήρα, έτσι ώστε να επιτύχουν την οικονομική τους επιβίωση, δεδομένης της στενότητας των χρηματοδοτικών μέσων που παρέχει σε αυτά το κράτος. Για να το πετύχουν αυτό θα πρέπει να αξιοποιήσουν όλα εκείνα τα στοιχεία που διαθέτουν ώστε να αποκτήσουν την εμπιστοσύνη του κοινού. Η εφαρμογή αρχών του μαρκετινγκ είναι απαραίτητη ώστε να βοηθηθεί πρακτικά ο οργανισμός. Ειδικότερα, το μουσειακό μάρκετινγκ συνδέεται με την ανάπτυξη του κοινού που στοχεύει

⁴⁶ Τσιβάκου 2005

⁴⁷ Joan E.Pynas

στην δημιουργία επισκεπτών, χτίζοντας παράλληλα μια στενή σχέση του μουσείου με τους τακτικούς επισκέπτες του. Σχετίζεται με την επικοινωνιακή πολιτική του μουσείου.

Υπάρχουν 4 βασικά στοιχεία του μουσειακού μαρκετινγκ: η ανταλλαγή, η αξία του πελάτη, η εμπιστοσύνη στο μουσείο κι η εμπειρία που προσφέρει έναντι των ανταγωνιστικών μουσείων. Τα μουσεία προσφέρουν εμπειρίες, εκθέσεις και άλλες υπηρεσίες. Στόχος του μουσειακού μαρκετινγκ είναι να προσφέρει τη μέγιστη δυνατή αξία σε σχέση με τα έξοδα. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων το μουσείο πρέπει να εφαρμόσει ένα σχέδιο στρατηγικού μάρκετινγκ. Έτσι, θα πρέπει να αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι, το τοπίο των ανταγωνιστών και παράλληλα να αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον, που είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία.

Η στρατηγική που ακολουθεί το μουσείο διαμορφώνεται ανάλογα με την εταιρική εικόνα που θέλει το ίδιο να δημιουργήσει και το κοινό που θέλει να προσελκύσει. Έτσι, το μουσείο θα πρέπει να εφαρμόσει εργαλεία δράσης όπως η διαμόρφωση προϊόντων, υπηρεσιών, την διαφήμιση, την προώθηση και την επικοινωνία. Σημαντική επίσης είναι η αξιολόγηση του σχεδίου βάσει του οποίου γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις. Τέλος, η υλοποίηση του σχεδίου μαρκετινγκ εξαρτάται από τους πόρους που διαθέτει το μουσείο. Με άλλα λόγια, το σχέδιο αυτό προϋποθέτει ένα κόστος το οποίο το μουσείο θα πρέπει να λάβει υπόψη του, συνυπολογίζοντας τα έσοδα από τα εισιτήρια και τις άλλες πηγές χρηματοδότησης του. Οι κινήσεις του μουσείου για την επιβίωση του μέσω των αρχών του μαρκετινγκ μετατρέπονται σε δυναμική διαδικασία⁴⁸. Η κεντρική ιδέα της στρατηγικής είναι πως ο οργανισμός συνεχώς μεταβάλλεται από το εξωτερικό περιβάλλον με σκοπό να βελτιώσει τις δικές του ικανότητες, πόρους και δεξιότητες μέσα σε ένα σύνθετο περιβάλλον. Η γνώση είναι το πιο σημαντικό εργαλείο που μπορεί ο οργανισμός να χρησιμοποιήσει από το πνευματικό του κεφάλαιο ώστε να δημιουργήσει συστήματα συλλογής για τη μεταφορά της εσωτερικής γνώσης ώστε να επιτυγχάνει τις βέλτιστες πρακτικές⁴⁹.

Οι χορηγίες στους χώρους των μουσείων ονομάζονται πολιτιστικές χορηγίες. Ο νόμος 3525/07 προβλέπει κίνητρα για φυσικά και νομικά πρόσωπα ώστε να προβούν σε πολιτιστικές χορηγίες. Πολιτιστική χορηγία μπορεί να κάνει είτε το υπουργείο Πολιτισμού είτε οποιαδήποτε μη κερδοσκοπική εταιρία. Από την άλλη η εταιρική χορηγία συμβάλει στην οικονομική και επικοινωνιακή υποστήριξη των χορηγιών. Η επιτυχία του θεσμού της χορηγίας εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ενεργό συμβολή και συμμετοχή των πολιτιστικών φορέων στα χορηγικά δρώμενα. Η χορηγία αποτελεί ένα μέσο χρηματοδότησης ιδιαίτερος τα τελευταία χρόνια τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική.

Το άρθρο 1 ορίζει πως η χορηγία είναι είτε χρηματική- οικονομική είτε άυλη ή κάποια υπηρεσία που προσφέρεται στον οργανισμό για ενίσχυση πολιτιστικών δράσεων. «Ως «Αποδέκτης χορηγίας» νοείται το Δημόσιο, οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, τα νομικά πρόσωπα του ευρύτερου δημόσιου τομέα, όπως αυτός κάθε φορά οριοθετείται, καθώς και τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και οι αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες του άρθρου 741 Α.Κ., που επιδιώκουν, κατά το καταστατικό τους, σκοπούς πολιτιστικούς.»⁵⁰ Και πολιτιστική δραστηριότητα είναι κάθε κίνηση και δραστηριότητα η οποία έχει ως σκοπό την προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς. Μετά τη σύναψη της σύμβασης της χορηγίας ο φορέας υποχρεούται να υποβάλει αναλυτική έκθεση απολογισμού της χρήσης του χρηματικού ή

⁴⁸ http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T3/027/10194.pdf

⁴⁹ M. Mantensson 2000

⁵⁰ Όπως ακριβώς αναφέρεται στο φκεκ

άλλης οικονομικής μορφής αντικειμένου της χορηγίας εντός του προβλεπομένου στη σύμβαση χρονικού διαστήματος.

Στην Ελλάδα υπάρχει η ΟΜΕΠΟ. Ιδρύθηκε το 1986 με σκοπό την ευαισθητοποίηση των εταιριών πάνω σε πολιτιστικά ζητήματα και την στήριξη των πολιτισμικών χορηγιών. Ωστόσο, η μη σωστή στήριξη του οργανισμού οδήγησε το 1998 σε αναστολή της λειτουργίας της.

Ένα άλλο σημαντικό κομμάτι διαχείρισης του πολιτιστικού μαντζμεντ είναι το «cultural tourism». Ο πολιτιστικός τουρισμός αποτελεί ένα σημαντικό οικονομικό όφελος για τα μουσεία και την πολιτιστική μας κληρονομία. Οι αμφισβητούμενοι οικονομικοί πόροι απαιτούν ιδίως την αναζήτηση πολιτιστικών πόρων, τρόπων και μέσων για την αύξηση της συμμετοχής και των εσόδων που παράγονται από τον ίδιο τον οργανισμό και για τον έλεγχο της λειτουργίας των εξόδων. Κάτι τέτοιο απαιτεί να εξεταστούν προσεκτικά οι πολιτικές και οι πρακτικές λειτουργίες του οργανισμού και να επικεντρωθεί σε θέματα όπως η εξυπηρέτηση πελατών και οι εταιρικές σχέσεις και να είναι ανοικτός στις επιχειρηματικές προσεγγίσεις, ενώ παράλληλα καλείται να διατηρήσει την κληρονομιά και τις εκπαιδευτικές εντολές. Η ανάπτυξη του τουριστικού μαντζμεντ ξεκίνησε από τον Καναδά. Τα μουσεία κατά περιόδους καλούνταν να αντιμετωπίσουν οικονομικές δυσκολίες. Έτσι, αναγκάστηκαν να προβούν σε τρόπους οικονομικής ενίσχυσης του οργανισμού. Ουσιαστικά χρειαζόνταν τρόπους αυτοπαραγωγής των εσόδων και λειτουργικό των δαπανών. Μουσεία και πολιτιστικοί χώροι έπρεπε να ανταποκριθούν σε νέες προκλήσεις οι οποίες θα εξασφάλιζαν την βιωσιμότητα τους. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για να νοηματοδοτήσουν την έννοια του «cultural tourism». Ο πιο συγκεκριμένος είναι η «η επίσκεψη εξωτερικών προσώπων». Πρόσθετα σε αυτό υπάρχουν τα πολιτιστικά τουριστικά προϊόντα. Όσο καλύτερο είναι το πολιτιστικό προϊόν τόσο περισσότερο θα περάσει χρόνο ο επισκέπτης. Ακόμη πιο σημαντική είναι η ικανότητα των πολιτιστικών προϊόντων να προσελκύουν ή να αυξάνουν τη διάρκεια παραμονής τουριστών σε μακρινές αποστάσεις επειδή φέρνουν νέα χρήματα. Με την έννοια του πολιτιστικού προϊόντος δεν εννοείται μόνο κάθε μουσείο και πολιτιστικός χώρος αλλά υπάρχει μια σειρά από πολιτιστικά προϊόντα που ελκύουν το ενδιαφέρον κάθε επισκέπτη. Ένα βασικό στοιχείο της στρατηγικής μας για τον πολιτιστικό τουρισμό είναι ως εκ τούτου, να κινηθούν περισσότερα πολιτιστικά προϊόντα⁵¹, προς τη σωστή κατεύθυνση από το να είναι "εξαγωγές" να είναι «έτοιμες προς εξαγωγή» σε «εξαγωγές»⁵².

Η κατασκευή των μουσείων και των αξιοθέατων έχουν ως σκοπό την προσέλκυση των αξιοθέατων και να αυξηθεί το οικονομικό αντίκτυπο του τουρισμού. Έτσι, υπάρχουν οργανισμοί τουριστικής κίνησης μικρής διάρκειας ή μεγαλύτερης διάρκειας διαμονής σε εστιασμένα αξιοθέατα. Όπως σχολίασε ο Gunn, αυτά βασίζονται σε δύο είδη τουρισμού, δηλαδή τα αξιοθέατα που ικανοποιούν τις τουριστικές αγορές τους οι ταξιδιώτες με περιηγήσεις που περιλαμβάνουν πολλές ξεχωριστές στάσεις και εκείνες που σχετίζονται με τον προορισμό μικρής ή μεγάλης διάρκειας. Κάποιοι οργανισμοί θεωρούνται περισσότερο ως χώροι αναψυχής παρά ως τουριστικά θέρετρα και έτσι τους επισκέπτονται κυρίως όσοι

⁵¹ Το Μάρκετινγκ των πόλεων έχει σημειωθεί ότι μπορεί να γίνεται με τρεις διαφορετικούς τρόπους. Ο πρώτος είναι η ομαδοποίηση πολιτιστικών προϊόντων ομοίου χαρακτήρα όπως για παράδειγμα μουσεία-μουσεία αρχαιολογικοί χώροι μεταξύ τους κι οι μουσικές σκηνές μεταξύ τους. Το δεύτερο είναι η ομαδοποίηση πολιτιστικών προϊόντων διαφορετικού τύπου όπως μουσεία με αρχαιολογικούς χώρους, μουσεία με θέατρα και άλλα και τρίτο είναι η ομαδοποίηση πολιτιστικών προϊόντων με τουριστικά αλλά μη πολιτιστικά προϊόντα όπως μουσεία με ψυχαγωγικές δραστηριότητες, συνέδρια, αθλητισμό.

https://www.citybranding.gr/2017/06/blog-post_7.html

⁵² Tourism management 1995 περίληψη άρθρου

μπορούν να διασχίσουν μια συγκεκριμένη απόσταση για να τους επισκεφτούν . Η ροή των επισκεπτών στα μουσεία σε ένα σημαντικό βαθμό καθορίζεται από το οδικό δίκτυο προσβασιμότητας στο χώρο, έτσι αποτελεί κριτήριο αν τον μουσειακό οργανισμό τον επισκέπτονται τοπικοί επισκέπτες και όχι εξωτερικοί.⁵³ Τα μουσεία που επισκέπτονται οι επισκέπτες διασχίζουν τα όρια της μάθησης, της πράξης και της αναψυχής. Τα πιο επιτυχημένα μουσεία προσφέρουν μια σειρά εμπειριών που προσελκύνουν ποικίλα τμήματα κοινού και αντικατοπτρίζουν τις ποικίλες ανάγκες των επισκεπτών. Για να συμμετάσχουν οι στοχοθετημένες ομάδες, το μουσείο πρέπει να τοποθετήσει στο μυαλό των καταναλωτών το «brand name» που θα ενισχύσει τη διάθεση των καταναλωτών να το επισκεφθούν⁵⁴.

Δεν είναι όλα τα πολιτιστικά προϊόντα ικανά να κινητοποιήσουν την αγορά όπως δεν είναι κάθε επισκέπτης πρόθυμος να αξιοποιήσει κάποιο πολιτιστικό προϊόν, ούτε να ενδιαφερθεί για τον πολιτιστικό της περιοχής που έχει επισκεφτεί. Υπάρχουν διάφορα κίνητρα στο τομέα του τουρισμού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κινητοποιηθούν οι τουρίστες. Υπάρχουν άτομα με έντονο ενδιαφέρον για τον πολιτισμό, είναι εκείνοι που μπορεί να ταξιδέψουν σε μακρινές αποστάσεις για να καρπωθούν το πολιτιστικό προϊόν. Υπάρχουν άτομα με αρκετό ενδιαφέρον για το πολιτισμό και μαζί με τις μετακινήσεις τους σε μια περιοχή για το πολιτιστικό προϊόν εξυπηρετούν ίσως και κάποιες άλλες ανάγκες τους. Υπάρχει μια μερίδα που ο πολιτισμός είναι «συμπλήρωμα», δηλαδή στις διακοπές ψυχαγωγίας θα προγραμματίσουν πολιτιστικές ευκαιρίες, επίσης υπάρχει «ο τυχαίος πολιτιστικός τουρίστας» , ο οποίος ενώ έχει επισκεφτεί το μέρος χωρίς να έχει πρόθεση να αξιοποιήσει κάποιο πολιτιστικό προϊόν τυχαίνει να το κάνει, τέλος υπάρχει μια μερίδα που δεν θα αξιοποιήσει κάποιο πολιτιστικό προϊόν. Πολιτισμικοί χώροι δεν μπορούν οικονομικά να δαπανούν ώστε να ευαισθητοποιούν το ενδιαφέρον των τουριστών. Οι τουριστικοί πράκτορες που είναι κυρίως ιδιωτικός τομέας θα ήταν καλό να συνεργάζονται με τους πολιτιστικούς φορείς και να προωθούν το πολιτιστικό προϊόν. Το προφίλ της αγοράς του πολιτιστικού τουρισμού είναι επιδιωκόμενο από άλλους στον τομέα του τουρισμού, αλλά υπάρχουν και κοινωνικές τάσεις που δείχνουν την αυξημένη σημασία του πολιτισμού ως κίνητρο για ταξίδια. Στην ανάπτυξη του πολιτιστικού τουρισμού έχει συμβάλει η ανάπτυξη του μορφωτικού επιπέδου, η μετατόπιση της γήρανσης, οι γυναίκες συνήθως ενδιαφέρονται περισσότερο για τον πολιτισμό, την ανάγκη των ανθρώπων για ποιοτικό χρόνο και οι υπερευαίσθησιες μερικών να αναζητούν περισσότερες ευκαιρίες. Για τους τουρίστες που κλείνουν τη διανομή τους μέσω εταιριών και «πακέτων» υπάρχουν διάφοροι τύποι πακέτων που προωθούν το πολιτιστικό προϊόν. Ένα κοινό παράδειγμα είναι ένα πακέτο διαβατηρίου που προσφέρει επισκέψεις σε μουσεία ή ιστορικούς χώρους. Παραδείγματος χάριν, περιοχές στις οποίες συγκεντρώνονται οκτώ μουσεία με μια προώθηση διαβατηρίου, έτσι ώστε οι επισκέπτες με τα διαβατήρια που σφραγίζονται λαμβάνουν δωρεάν τα επτά μουσεία. Μια άλλη μορφή συνεργασίας περιλαμβάνει πολιτιστικά προϊόντα διαφόρων τύπων, όπως εικονογραφήσεις και φεστιβάλ, τα οποία επικεντρώνονται στον πολιτισμό μιας χρονικής περιόδου ή τέχνης η οποία συγκεντρώνονται σε ένα συγκεκριμένο τόπο. Τα πλεονέκτημα αυτών των προσεγγίσεων είναι ότι δημιουργούν ένα ευρύτερο επίπεδο προσφυγής σε περισσότερους ανθρώπους, μειώνοντας τον ανταγωνισμό μεταξύ πολιτιστικών χώρων και προϊόντων , την αυξανόμενη αντιληπτή αξία για το χρόνο και τα χρήματα που δαπανώνται και τη διεύρυνση της αγοράς τόσο γεωγραφικά και από την άποψη των τμημάτων της αγοράς σε αυτά που ενθαρρύνονται εν μέρει από τον πολιτιστικό τουρισμό. Μια άλλη μορφή συνεργασιών είναι μεταξύ πολιτιστικών και μη προϊόντων. Αυτή η μορφή είναι σημαντική γιατί προσφέρει την ποικιλία των εμπειριών που οι περισσότεροι άνθρωποι αναζητούν και διευρύνουν σημαντικά την αγορά για τον πολιτισμό στην προσθήκη και τους τυχαίους

⁵³ Joan Swarbrooke 2002

⁵⁴ Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler 1998

πολιτιστικούς τουρίστες. Για να είναι επιτυχής η σύμπραξη πολιτιστικού - τουριστικού χαρακτήρα απαιτείται επανατοποθέτηση της σχέσης του πολιτισμού με άλλους τουριστικούς φορείς. Οι πολιτιστικοί χώροι γνωρίζοντας τι πρέπει να προσφέρουν, επικοινωνούν αποτελεσματικά με πιθανούς εταίρους της τουριστικής βιομηχανίας και έτσι συμβάλλουν στην μετακίνηση της αντίληψής τους για δωρεές και χορηγίες μακριά από φιλανθρωπία και προς επένδυση. Αυτή η πιθανή συνεργασία μπορεί να αναζωογονήσει την περιοχή.⁵⁵ Λάβετε υπόψη ότι η λέξη «επισκέπτης» χρησιμοποιείται εδώ για να καλύψει όλους τους επισκέπτες τοπικούς κατοίκους σε ξένους τουρίστες και περιλαμβάνει τόσο εκδρομείς, ημερήσιους ταξιδιώτες κι ο επισκέπτης παραμονής⁵⁶. Η ταξινόμηση των επισκεπτών ανάλογα με τον οργανισμό θα μπορούσε να είναι η ιδιοκτησία (δημόσιο, ιδιωτικό), η τοποθεσία, ο αριθμός των επισκεπτών στον οργανισμό, το τοπίο που βρίσκεται το αξιοθέατο (catchment area-θεματικό πάρκο) Επίσης υπάρχουν και διαφορετικοί τύποι προσέλκυσης βρίσκονται σε διαφορετικές «έλξεις»⁵⁷, δηλαδή, οι εγκαταστάσεις και ο τύπος του τουρισμού επηρεάζει τον αριθμό των επισκεπτών. Τα περισσότερα φυσικά αξιοθέατα, εκτός από τις παραλίες, βρίσκονται σε αγροτικές περιοχές, σε σχετικά απομονωμένες περιοχές, όπως και πολλές ιστορικές περιοχές. Τα θεματικά πάρκα, επίσης, βρίσκονται συχνά σε αγροτικές περιοχές, αλλά συχνά βρίσκονται σκόπιμα δίπλα σε μεγάλους δρόμους για εύκολη πρόσβαση. Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι, εξαιτίας του την πολυπλοκότητα του θέματος και τον μεγάλο αριθμό τύπων αξιοθέατων που υπάρχουν, είναι πολύ δύσκολο να γενικεύσουμε τα αξιοθέατα και, ωστόσο, αυτό πολύ διαφορετικότητα σημαίνει ότι πρέπει να γενικεύσουμε αν θέλουμε να προσπαθήσουμε να έχουμε νόημα του θέματος.

Για παράδειγμα: Τα μουσεία μπορούν να βοηθήσουν τα ξενοδοχεία να αναπτύξουν για το Σαββατοκύριακο πακέτα διαφυγής για να ξεπεραστεί ένα κοινό πρόβλημα με υψηλή κατοχή κατά τη διάρκεια της εβδομάδας και χαμηλή κατά τη διάρκεια των Σαββατοκύριακων. Μπορούν να βοηθήσουν τους σχεδιαστές συνεδρίων που χρειάζονται ένα βολικό προορισμό και δραστηριότητες για τους εκπροσώπους και τους – τις συζύγους τους. Μπορούν να κάνουν μια μέρα το εισιτήριο κάρτα για να ενθαρρύνει τους επισκέπτες να έρχονται και να πάνε κατά τη διάρκεια της ημέρας να ψωνίσουν και να δειπνήσετε σε εστιατόρια της περιοχής ή να επισκεφθούν άλλα αξιοθέατα. Μπορούν να συνεργαστούν με εμπόρους λιανικής και εταιρίες παρκινγκ ή εταιρίες αυτοκινήτων. Μπορούν να αναπτύξουν επιχειρησιακά χρονοδιαγράμματα που συντονίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο με το κοινό λιανικό εμπόριο. Το κλειδί της επιτυχίας της εταιρικής σχέσης με το πολιτιστικό φορέα είναι να φέρει τους δυνητικούς πολιτιστικούς φορείς μαζί. Από την άποψη αυτή, η κυβέρνηση με την ακαδημαϊκή κοινότητα, σε συνεργασία με τα Γραφεία Επισκέψεων και Συνεδρίων μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο. Φέρνοντας τους πιθανούς πολιτιστικούς και άλλους τουριστικούς εταίρους μαζί, γίνεται το πρώτο βήμα κατά μήκος ενός μονοπατιού επικοινωνίας, κατανόησης, πολιτισμού και του επιχειρηματικού κόσμου χρειάζονται ο ένας από τον άλλο για την εφαρμογή των αμοιβαία επωφελών ευκαιριών⁵⁸. Τα αξιοθέατα μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με τον αριθμό των επισκεπτών που λαμβάνουν. Ο μεγαλύτερος αριθμός επισκεπτών βρίσκεται συχνά σε θεματικά πάρκα, και διεθνώς διάσημα αρχαία μνημεία και ιστορικά κτίρια. Αντίθετα, ο μικρότερος αριθμός επισκεπτών είναι συνήθως μικρός εξειδικευμένα ιδιωτικά μουσεία και μουσεία τοπικής αυτοδιοίκησης. Ο άλλος τρόπος να ταξινομηθούν τα αξιοθέατα είναι να προσανατολιστεί ο πελάτης με βάση τα οφέλη που αποκομίζει ο ίδιος από την επίσκεψη όπως το να μάθει κάτι νέο, τα συναισθήματα που του δημιουργούνται, την αξία των χρημάτων του, την καλή εξυπηρέτηση, να υπάρχει

⁵⁵ Tourism management 1995 περίληψη άρθρου

⁵⁶ Joan Swarbrooke 2002

⁵⁷ Τ.ι.

⁵⁸ Tourism management 1995 περίληψη άρθρου

ποικιλία από αξιοθέατα , να υπάρχει καλό φαγητό, καθαρό περιβάλλον, να μπορεί να αγοράσει ένα αυθεντικό προϊόν από το χώρο και βέβαια να υπάρχει ενθουσιασμός και ευχάριστη ψυχαγωγία.⁵⁹

Σε αδραίες γραμμές η προσέλκυση μπορεί να είναι είτε μεμονωμένη, είτε κάποια τοποθεσία είτε κάποια προσπελάσιμη γεωγραφική περιοχή, έτσι οι τουριστές ταξιδεύουν για να επισκεφτούν ένα χώρο για περιορισμένο χρόνο. Έτσι, αυτό αποκλείει τα φυσικά φαινόμενα ως αξιοθέατα. Τα αξιοθέατα είναι οντότητες που πρέπει κάποιος να διαχειριστεί⁶⁰.

Έτσι , με αυτό τον τρόπο το πολιτισμικό μαρκετινγκ συνδέεται με το τουριστικό μαρκετινγκ που έχει ως σκοπό την προβολή της χώρας ή της περιοχής καθώς και τους εναλλακτικούς τρόπους τουρισμού που μπορεί να συνδυαστεί με την πολιτιστική προβολή και τα πολιτιστικά προϊόντα.

Τέλος, υπάρχουν οι πολιτισμικές διαδρομές που αποτελούν ένα βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη της πολιτιστικής κληρονομιάς. Οι πολιτιστικές διαδρομές είναι δομημένες πολιτιστικές διαδρομές γύρω από ένα θέμα. Οι κυριότεροι σταθμοί της προτεινόμενης διαδρομής, σχεδιάζονται και πραγματοποιούνται μέσω απαιτούμενων ενεργειών και επεμβάσεων στα μνημεία, τα μουσεία και το άμεσο περιβάλλον τους καθώς και ενέργειες για τη διαχείριση, τη λειτουργία και την προβολή τους. Το 1987 το συμβούλιο της Ευρώπης προχώρησε στο «Πρόγραμμα Πολιτιστικών Διαδρομών του Συμβουλίου της Ευρώπης» με κοινό στόχο την προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς στην Ευρώπη. Το Δεκέμβριο του 2010 η Επιτροπή των Υπουργών του Συμβουλίου της Ευρώπης καθόρισε τη Διακήρυξη των Πολιτιστικών Διαδρομών του Συμβουλίου της Ευρώπης που καθορίζει τα κριτήρια επιλεξιμότητας έτσι ώστε μια διαδρομή να αναγνωριστεί ως Πολιτιστική Διαδρομή του Συμβουλίου της Ευρώπης. Έτσι λοιπόν πλέον με την παγκοσμιοποίηση και το θεσμό της Ε.Ε. αναφερόμαστε σε μια κοινή πολιτιστική κληρονομία. Οι «Ευρωπαϊκές Πολιτιστικές Διαδρομές» είναι διακρατικές διαδρομές οι οποίες έχουν ως στόχο να προωθήσουν την εικόνα πως οι Ευρωπαίοι ζουν μαζί ήδη από τα αρχαία χρόνια. Οι πολιτιστικές διαδρομές επιπρόσθετα συμβάλουν σημαντικά στην τοπική οικονομία και την κοινωνία καθώς εργάζονται για ένα βιώσιμο μοντέλο, με βάση τις τοπικές γνώσεις και δεξιότητες και την προώθηση λιγότερο γνωστών προορισμών (European Commission, 2015)⁶¹.

⁵⁹ Joan swrbrooke 2002

⁶⁰ Joan Swarbrooke 2002

⁶¹ <https://www.coe.int/fr/web/rabat/conseil-de-l-europe>

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΥΣΕΙΩΝ

Η λέξη μουσείο προέρχεται από την αρχαιότητα και χαρακτήριζε το χώρο λατρείας των μουσών. Κατά τη ρωμαϊκή εποχή ο όρος μουσείο χρησιμοποιήθηκε για να χαρακτηρίσει τους χώρους όπου διεξάγονταν φιλοσοφικές συζητήσεις ενώ το 17 αιώνα νοηματοδοτείται με διαφορετικό τρόπο και δηλώνει την πλήρη και ευρεία κάλυψη ενός γνωστικού αντικειμένου. Προς τα τέλη του 17 αιώνα, αρχές 18 αιώνα ο χώρος μουσείο αρχίζει να δηλώνει το χώρο στέγασης διάφορων αντικειμένων. Έτσι λοιπόν η ουσία, ο χαρακτήρας των μουσείων αποκτούν καθολικότητα στο πέρασμα των χρόνων καθώς διαφυλάγουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις συλλογές και έτσι γίνεται το πέρασμα από το παρελθόν στο μέλλον⁶².

Στην εποχή μας σε μια γενικότερη ανάλυση υπάρχουν τρεις τύποι μουσείων οι οποίοι συνυπάρχουν. Είναι τα παραδοσιακά, τα μοντέρνα και τα μεταμοντέρνα. Σε αδραίες γραμμές, σε αυτό τον τύπο μουσείων ανήκει το εθνικό αρχαιολογικό ή λαογραφικό και άλλα. Χαρακτηρίζεται κυρίως από μουσειακές αντιλήψεις του 19αι, κυρίως προστατεύει και φυλάσσει μουσειακά αντικείμενα, τα κτήρια είναι συνήθως επιβλητικά και νεοκλασσικά, υπάρχει πληθώρα αντικειμένων, γίνεται προσπάθεια να συνδεθεί το περιεχόμενο του μουσείου με το κράτος- έθνος για αυτό το λόγο συνήθως σε αυτού του τύπου μουσεία γίνονται παρουσιάσεις εθνικής – πολιτισμικής κληρονομιάς, είναι αντικειμενοκεντρικά μουσεία, δηλαδή εστιάζουν στα αντικείμενα (object oriented), έτσι η ανταπόκριση της γνώσης γίνεται μέσα από τη σκοπιά των αντικειμένων, προάγουν την απόλυτη και αντικειμενική γνώση προβάλλοντας την γραμμικά, δηλαδή η έκθεση των αντικειμένων πραγματοποιείται σε μια ευθεία λογική χρονολογική γραμμή, πραγματεύονται κλειστές ενότητες με χρονολογική διάταξη, είναι ανοικτά προς το κοινό και γενικότερα προτείνουν ή επιβάλλουν μια πορεία που θα χαρακτηριζόταν ως «είσοδος-έξοδος».

Οι μοντέρνοι τύποι μουσείων χρονολογούνται από τον 20αι. και ενδιαφέρονται εξίσου για το κοινό προς όφελος της κοινωνίας. Σε αυτό τον τύπο υπάρχει στροφή της μουσειολογίας καθώς πλέον αναφερόμαστε σε μουσεία αντικειμενοκεντρικά και ανθρωποκεντρικά, object & people oriented, με καινούργιες πιο σύγχρονες επιστημολογικές αντιλήψεις. Βασική διαφορά τους με τον προηγούμενο τύπο μουσείων είναι οι εναλλακτικές ερμηνείες της πραγματικότητας οι οποίες είναι όλες αποδεκτές. Αφετηρία τους, υπήρξε η επιστήμη τόσο της κοινωνιολογίας όσο και της ψυχολογίας με την έννοια ότι ο άνθρωπος αλληλεπιδρά ενεργά με το κοινωνικό περιβάλλον, χτίζει και μεταφράζει την ιστορία μέσα από τη δική του εμπειρία και είναι ένα πολυσύνθετο, «πολύτροπο» ον. Η εκθεσιακή λογική έγκειται στον τρόπο έκθεσης και όχι στο τι. Τα αντικείμενα συνδέονται με ένα χρονικο-κοινωνικό περιβάλλον, τα περικλείει μια πολιτισμική κουλτούρα, έχουν τη δική τους ιστορία. Συνήθως, υπάρχουν θεματικές ενότητες οι οποίες παρουσιάζονται με διάφορα μέσα πληροφόρησης με πλούσιο οπτικο-ακουστικό υλικό. Στο μοντέρνο τύπο μουσείου δίνεται βάση στην πολυαισθητηριακή προσέγγιση και το μουσείο γίνεται χώρος κοινωνικού διαλόγου, ευρείας παιδείας και ψυχαγωγίας. Ο χώρος «ζωντανεύει» καθώς το κοινό συνδιαλέγεται με αντικείμενα και συλλογές.

Ο μεταμοντέρνος τύπος μουσείου συναντάται μετά τα μέσα του 20αι. Είναι ανθρωποκεντρικά μουσεία, people oriented, καθώς στοχεύουν να προσελκύσουν άτομα που δεν κινητοποιούνται στο να επισκεφτούν ένα μουσείο με σκοπό την εξυπηρέτηση πολλαπλών ατομικών και ομαδικών αναγκών. Επίσης, δεν υπάρχουν κλειστοί χώροι όπως εργαστήρια και αποθήκες, είναι όλα ανοικτά προς το κοινό. Επίσης, αυτοί οι τύποι μουσείων στοχεύουν στην

⁶² Ελιάς 1997 & http://www.ekdda.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T3/027/10194.pdf

αλληλεπίδραση και συμμετοχή των ατόμων με ιδιαιτερότητες καθώς δίνεται η δυνατότητα να έρθουν σε επαφή με τα εκθέματα. Το βυζαντινό- Χριστιανικό μουσείο παράγει τέτοιου είδους προγράμματα όπως και το περιοδικό «ILISSIA». Το βασικό χαρακτηριστικό αυτών των μουσείων είναι πως αποδομούν την πραγματικότητα, την προσεγγίζουν ως μια υποκειμενικότητα η οποία μπορεί να μην υπάρχει. Η πραγματικότητα λαμβάνει πολλές μορφές γιαυτό και απευθύνεται σε πολλές κατηγορίες κοινού. Γενικότερα, προσπαθούν να προσεγγίσουν την τεχνολογία και να πραγματοποιούν διαδραστικές εκθέσεις οι οποίες οδηγούν στη δόμηση διαφορετικών τύπων γνώσης και αφορά κυρίως τη μουσειακή εκπαίδευση. Έτσι, οι επισκέπτες δεν συμπεριφέρονται ως παθητικοί παρατηρητές αλλά ως παραγωγοί και καταναλωτές της γνώσης. Το μουσείο συνδέεται με την αγορά γιαυτό και βλέπει το κοινό ως καταναλωτή. Σε αυτό το κλίμα ενυπάρχει η λογική των πολυδυνάμων εκθεσιακών χώρων, οι οποίοι απευθύνονται στο ευρύτερο περιβάλλον με άνετους χώρους υποδοχής, εστίασης και άλλα.

Έτσι στη σύγχρονη εποχή (1984) παρατηρούνται δυο ορισμοί σχετικά με το τι είναι τελικά το μουσείο. Η ένωση βρετανικών μουσείων αρχικά είχε υποστηρίξει πως «το μουσείο είναι ένας οργανισμός που συλλέγει, τεκμηριώνει, διαφυλάσσει, εκθέτει και ερμηνεύει υλικές μαρτυρίες και σχετικές πληροφορίες για το δημόσιο όφελος». Στη συνέχεια αυτός ο ορισμός μετεξελίχθηκε στον εξής το 1998 «Τα μουσεία επιτρέπουν στους ανθρώπους να εξερευνούν συλλογές για έμπνευση, μάθηση και ψυχαγωγία. Κάνουν προσιτά αντικείμενα και δείγματα του φυσικού κόσμου, τα οποία διαφυλάσσουν για την κοινωνία». Σε αυτούς τους δυο ορισμούς γίνεται εναργή η μετατόπιση της μουσειακής εκπαίδευσης και αντίληψης.⁶³

Τα μουσεία σύμφωνα με τη βιβλιογραφία δεν έχουν ως στόχο το κέρδος. Περιγράφονται ως μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί. Οι Αμερικάνοι επίσης, στον ορισμό τους για το μουσείο θεωρούν ότι το μουσείο δεν έχει κερδοφόρο χαρακτήρα. Το 2001 στη συνέλευση στη Βαρκελώνη της ICOMⁱⁱ επικυρωποιήθηκαν τα εξής: Ως μουσεία θα θεωρούνται φυσικά-αρχαιολογικά-ιστορικά μνημεία μουσειακού χαρακτήρα τα οποία μαρτυρούν υλικότητες του ανθρώπου και του περιβάλλοντος του. Διάφορα ιδρύματα «φυσικής ιστορίας», κέντρα επιστήμης και αστρονομίας, αίθουσες εκθέσεων τέχνης μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, προστατευόμενοι βιότοποι, διάφορα ιδρύματα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα τα οποία προάγουν την έρευνα, την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την τεκμηρίωση και πολιτιστικά κέντρα και φορείς που έχουν ως σκοπό την διατήρηση και τη συνέχιση της πολιτισμικής κληρονομιάς⁶⁴.

Το μουσείο είναι ένας οργανισμός ο οποίος χρειάζεται έσοδα για να συντηρηθεί. Σύμφωνα με την θεωρία των δημοσίων σχέσεων ο μουσειακός οργανισμός χρησιμοποιεί τα εργαλεία των δημοσίων σχέσεων για να αποκτήσει κοινό και έσοδα. Αρχικά τα μουσεία εκδίδουν Δελτία Τύπου όπου αναγγέλλουν την ύπαρξη ή την έλευση μιας δράσης ή ενός σημαντικού γεγονότος το οποίο αφορά το κοινό. Υπάρχουν γραμμές εξυπηρέτησης οι οποίες προσφέρονται για ενημέρωση, πλέον με τα εργαλεία της σύγχρονης τεχνολογίας υπάρχουν ιστοσελίδες ενημέρωσης των μουσείων, διαδραστικά εργαλεία ψηφιακού υλικού, ψηφιακά μουσεία ξενάγησης και διάφορες χορηγίες και συναφείς ενέργειες όπως εκστρατείες ενημέρωσης οι οποίες αποτελούν ένα εργαλείο δημοσίων σχέσεων. Τέλος είναι τα Lobbying το οποίο είναι η προσπάθεια επηρεασμού και δημιουργίας θετικά προσκείμενων φορέων. Μια τέτοια προσπάθεια είναι το μουσείο για τυφλούς, το οποίο επηρεάζει θετικά τη κοινή γνώμη

⁶³ Όπως αναφέρεται σε Οικονόμου 2003

⁶⁴ Τ.ι.

και προσεγγίζει ένα είδος κοινού που μέχρι στιγμής αποκλείονταν πρακτικά από το χώρο των μουσείων⁶⁵.

Μέχρι το 1914 υπήρχαν μόνο τα αρχαιολογικά μουσεία ενώ τότε ξεκινάει και η ίδρυση άλλων τύπων μουσείων. Συγκεκριμένα το 1914 ιδρύεται το βυζαντινό μουσείο. Αν και τα μουσεία ξεκίνησαν να έχουν δημόσιο χαρακτήρα τα τελευταία χρόνια παρατηρείται πως ιδιωτικοί φορείς ιδρύουν μουσεία, όπως η εθνική τράπεζα και άλλα. Επίσης, πλέον αναφερόμαστε στην νέα γενιά μουσείων με πληθώρα προγράμματα και δράσεις με σκοπό την προσέλκυση του κοινού. Στο ελληνικό σύνταγμα αν και δεν ορίζεται εναργώς η έννοια του μουσείου μέσα από διάφορες διατάξεις γίνεται σαφές πως προστατεύεται η πολιτιστική κληρονομιά (Το Σύνταγμα της Ελλάδας 1975/1986/2001, Άρθρο 24, παρ.5, Το Σύνταγμα της Ελλάδας 1975/1986/2001, Άρθρο 24,παρ1, Ν. 3028/2002). Να γίνει κατανοητό το νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των μουσείων θα γίνει αναφορά στο άρθρο 45 που σχετίζεται με τη λειτουργία του μουσείου. Το άρθρο αυτό ρυθμίζει το τι είναι ένα μουσείο, ρυθμίζει το κανονιστικό και λειτουργικό πλαίσιο των μουσείων. Επιπλέον με το άρθρο 6 του Ν.2557/19975 ορίζεται ότι το Υπουργείο Πολιτισμού σχεδιάζει και εφαρμόζει την μουσειακή πολιτική⁶⁶.

Τα μουσεία δεν είναι δυνατόν να λειτουργήσουν με ελλείμματα για μεγάλο χρονικό διάστημα θα ήταν καλό τα έσοδα να υπερτερούν τα έξοδα. Ως πηγή εσόδων τα μουσεία έχουν κατά αποκλειστικότητα τα εισιτήρια-οι εισπράξεις, οι ιδιωτικές δωρεές και χορηγίες, οι επιχορηγήσεις από τον κρατικό προϋπολογισμό, τις εισπράξεις από τα καταστήματα λιανικής πώλησης του μουσείου, τους χώρους εστίασης του μουσείου, τις συνδρομές των μελών τους καθώς και το εισόδημα από την επένδυση των περιουσιακών στοιχείων τους. Υπάρχουν ωστόσο και μουσεία τα οποία είναι free-entrance, δηλαδή με ελεύθερη είσοδο για να προσελκύουν περισσότερο τους επισκέπτες. Ενώ στα μουσεία με εισιτήριο εφαρμόζεται η πολιτική διαφορισμού, δηλαδή ανάλογα με την πληθυσμιακή ομάδα χρεώνεται εκπτώτικα το ίδιο εισιτήριο(μαθητές, πολύτεκνοι, αμέα, φοιτητές και άλλα)⁶⁷.

Τα μουσεία όσο αφορά τη διοίκηση τους μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με το μέγεθος της τοποθεσίας τους. Το μέγεθός τους ποικίλλει από μερικές εκατοντάδες τετραγωνικά μέτρα για ορισμένα κέντρα τέχνης και μικρά μουσεία σε εκατοντάδες εκτάρια για μεγάλα θεματικά πάρκα. Ανάλογα με την τοποθεσία και την έκταση του ένας οργανισμός καλείται να αντιμετωπίσει διαφορετικές συνθήκες. Οι οργανισμοί ανάλογα με τους οικονομικούς τους στόχους μπορούν να κατηγοριοποιήσουν το “target group” επισκεψιμότητας τους ώστε να μπορούν να κινηθούν πιο εύελικτα στην αγορά. Διαφορετικά πρόγραμμα έχει ο οργανισμός με “target group” ομάδες σχολείων ως επι των πλείστων και τους εκπαιδευτικούς τους και διαφορετικό ένας οργανισμός με επισκεψιμότητα τυχαίους επισκέπτες της περιοχής⁶⁸. Για παράδειγμα το μουσείο σχολικής ζωής στην Καλαμπάκα βρίσκεται σε μια αγροτική περιοχή έξω από τα Τρίκαλα όπου ως επι των πλείστων προσελκύει τυχαίους επισκέπτες και λίγα τοπικά σχολεία. Για να μπορεί να προσελκύει λοιπόν το κοινό για τη βιωσιμότητα του έχει δημιουργήσει βιωματικά προγράμματα παλαιών- κατοχικών τύπων σχολείου, ταινίες παλαιού παιδικού κινηματογράφου για παιδιά, ένα πλούσιο αγοραστικό υλικό, και υπάρχει αίθουσα κινηματογράφου με πληθώρα θεμάτων και ειδικά παιδαγωγικά προγράμματα για μαθητές. Επίσης, υπάρχει η μοναδικότητα του επισκέπτη ο οποίος με την είσοδό του στο χώρο τον προσελκύουν και του δείχνουν το υλικό με ακριβή επεξήγηση των βιβλίων.

⁶⁵ <http://el.wikipedia.org>

⁶⁶ http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T3/027/10194.pdf

⁶⁷ http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T3/027/10194.pdf

⁶⁸ Joan swarbrooke 2002

Το πολιτισμικό μάντζμεντ συσχετίζεται με τη διοίκηση των μουσείων από τις αρχές περίπου του 1970 όπου γίνεται προσπάθεια επέκτασης της πολιτιστικής κληρονομιάς. Αυτό συνέβη γιατί το μουσείο θεωρείται «αγαθό» με συγκεκριμένους στόχους συμβάλλοντας στην οικονομική και πολιτιστική ζωή του τόπου. Η εισαγωγή του μάρκετινγκ στα μουσεία δημιουργήθηκε στοχεύοντας σε τέσσερις παράγοντες. Ο πρώτος είναι η ανάπτυξη των μουσείων, ο δεύτερος είναι η αναζήτηση οικονομικών πόρων, η ανάπτυξη ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μεταξύ των μουσείων και τέλος η ανάγκη των μουσείων να γνωρίσουν τους πελάτες τους. Έτσι λοιπόν γεννήθηκαν ανάγκες και στρατηγικές επίλυσης των αναγκών αυτών μέσα από την έρευνα αγοράς των δυνητικών αγορών, η τμηματοποίηση αυτών με βάση τα χαρακτηριστικά τους, ο προσδιορισμός του μουσείου και η ανάμιξη του μείγματος μάρκετινγκ⁶⁹.

Τα μουσεία επίσης χαρακτηρίζονται τοπικά και συμμετοχικά. Ο όρος συμμετοχικά είναι μια προσπάθεια να προσδιοριστεί η νέα οδός των μουσείων και των σύγχρονων προσεγγίσεων.

Τα τοπικά μουσεία αποτελούν τα βαρύτερα του αστικού ήθους. Ερμηνεύουν την αστική τάξη και είναι διαμεσολαβητές στη διαμόρφωση του νέου διαλόγου για τη ζωή στις πόλεις. Ενστερνίζονται έννοιες όπως συμμετοχικότητα και τη συνεργασία και την ενδυνάμωση της ποιοτικής ζωής της πόλης. Φωτίζουν τις προσωπικές ιστορίες του καθενός με την αστική ιστορία και την αναδύουν μέσα από προσωπικές ιστορίες και συλλογές όπως φωτογραφικό υλικό. Το μουσείο γίνεται χώρος ενός διαρκούς διαλόγου μεταξύ διαφορετικών γενεών, διαφορετικών καταγωγών ή άλλων παραδόσεων. Απομακρύνεται από τις αντικειμενοκεντρικές αντιλήψεις των μουσείων. Οι σύγχρονες κοινωνίες έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό τους την πολυσημία και την πολυφωνία, έτσι με τη συμβολή των τοπικών μουσείων γίνονται οι αστικές κοινότητες πιο συνεκτικές και προβάλλουν την ενδυνάμωση του αισθήματος της εντοπιότητας προβάλλοντας τη μοναδικότητα της πόλης τους αλλά και των ίδιων των κατοίκων, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Με τον όρο συμμετοχικότητα εννοείται πως το κοινό συνδυαμορφώνει με τους φορείς το ίδιο το μουσείο. Η κοινωνική συμμετοχή δίνει στους ανθρώπους το αίσθημα του ανήκειν. Σύμφωνα με την αρχή του συμμετοχικού σχεδιασμού ένα μουσειακό πρόγραμμα αναπτύσσεται και υλοποιείται σε στενή συνεργασία με το κοινό από τα πρώτα στάδια σύλληψης της ιδέας έως και την υλοποίησή της. Το σημαντικό είναι ο σεβασμός στις εμπειρίες του κοινού και ό,τι έχει να προσφέρει στο μουσείο. Επίσης, εκτός από σεβασμό το μουσείο δείχνει και εμπιστοσύνη, έτσι με αυτό τον τρόπο το μουσείο φεύγει μακριά από το να γίνει ένα τυπικό ίδρυμα και μετατρέπεται σε κοινωνικό κέντρο⁷⁰.

Το μουσείο έχει την δυνατότητα να αναβαθμίσει την περιοχή μέσα από την προβολή των εκθεμάτων. Τα παγκόσμια παραδείγματα έχουν αποδείξει ότι οι πολιτιστικές δραστηριότητες αναβαθμίζουν τις υποβαθμισμένες περιοχές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το φαινόμενο του μουσείου τέχνης Guggenheim στο Bilbao της Ισπανίας⁷¹. Έτσι, ο ρόλος του

⁶⁹ Καραμπάτσου, Παχάλη 2000

⁷⁰ https://www.citybranding.gr/2017/06/blog-post_8.html#more

⁷¹ Το μουσείο εκτός από τα σημαντικότερα κτίρια της σύγχρονης αρχιτεκτονικής έμεινε στην ιστορία για την αφύπνιση μιας ολόκληρης πόλης από την πολιτιστικό της λήθαργο και έκανε τον κόσμο να μιλάει γι' αυτό, ακόμη κι αν ήταν για να το επικρίνει. Η New York Times το απεκάλεσε ως θαύμα. Ο Αμερικάνος κατασκευαστής του, Frank Gehry, το 1997 το έκτισε σε μια υποβαθμισμένη περιοχή της Ισπανίας που δε γνώριζε ως τότε τι σημαίνει πολιτιστική άνθηση, το Guggenheim. Το όνομά του έχει συνδεθεί με την πολιτιστική άνθηση και της τουριστικής ανάπτυξης της περιοχής. Το 2010, το πρωτόγνωρο κτίριο Guggenheim στο Bilbao κατάφερε να χαρακτηριστεί από τους πιο κορυφαίους αρχιτέκτονες του κόσμου ως το κτίριο της 30ετίας. Νίκος Λυγερός

μουσείου ως οργανισμός προβολής πολιτισμού συνδέεται με την εικόνα της πόλης και συνεισφέρει στην γνωστοποίηση της σε ένα ευρύ κοινό που παρουσιάζει ενδιαφέρον για τους μουσειακούς χώρους. Στην Ελλάδα μια χαρακτηριστική τέτοια πόλη είναι η Λάρισα. Εκείνη δεν είναι γνωστή ως μια τουριστική πόλη. Ωστόσο τα πολιτιστικά της στοιχεία της προσδίδουν μια ιδιαίτερη ταυτότητα. Η Λάρισα έχει αρχίσει να αξιοποιεί όλους τους αναξιοποίητους πολιτιστικούς πόρους της. Η Λάρισα είναι η πρώτη πόλη στην Ελλάδα που υιοθέτησε Στρατηγικό Σχέδιο Μάρκετινγκ και έπειτα από την έναρξη της λειτουργίας του Διαχρονικού Μουσείου Λάρισας⁷², που αποτελεί μουσείο εμβέλειας το οποίο υπερβαίνει το τοπικό επίπεδο και σχετίζεται με την ιστορία της περιοχής. Επιπλέον, έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον των ανθρώπων που ενδιαφέρονται για τον πολιτισμό. Αυτά τα γεγονότα που πραγματοποιήθηκαν μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη της εξωστρέφειας της πόλης και την προβολής της⁷³. Επίσης, υπάρχουν μικρά μουσεία που επιβιώνουν από εθελοντική εργασία και ένα μικρό ποσό εσόδων. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί το μουσείο Waterloo Farm Museum in Michigan⁷⁴.

Τα μουσεία αποτελούν γενικά πόλο έλξης των επισκεπτών. Η πολιτιστική τους συνεισφορά ωφελούν ποικιλοτρόπως την ανάπτυξη της πόλης. Για το λόγο αυτό θα ήταν χρήσιμες οι μουσειακές εκθέσεις για κάθε μουσείο για να οριστεί ο τρόπος οργάνωσης και οι δράσεις του στα πλαίσια της λειτουργίας του⁷⁵.

<https://kolossosproject.org/%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B4%CE%B5%CE%B9%CE%B3%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B2%CE%AF%CF%89%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B1%CF%81%CF%87%CE%B1%CE%AF%CE%BF%CF%85-%CE%B8%CE%B1%CF%8D%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%82-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%BA%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CF%83%CF%83%CE%BF%CF%8D-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%81%CF%8C%CE%B4%CE%BF%CF%85/62-the-bilbao-effect-to-%CF%86%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CF%8C%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%BC%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B5%CE%AF%CE%BF%CF%85-guggenheim-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CE%BC%CF%80%CE%B9%CE%BB%CE%BC%CF%80%CE%AC%CE%BF.html>

⁷² Το διαχρονικό μουσείο είναι χτισμένο στο λόφο Μεζούρλο. Χαρακτηριστικό του είναι πως η τοποθεσία του βρίσκεται μέσα σε έντονη φυσική βλάστηση. Το πλεονέκτημα του είναι πως είναι εύκολα προσβάσιμο σε επισκέπτες άλλων πόλεων ενώ είναι δυσπρόσιτο σε κατοίκους της πόλης. Επιπρόσθετα, στην πόλη υπάρχουν αρκετές ξενοδοχειακές μονάδες και πολιτιστικοί φορείς που θα μπορούσαν να συνδράμουν στην περαιτέρω προβολή του μουσείου. Επίσης, είναι το μοναδικό μουσείο που έχει συλλογή νέων καλλιτεχνικών έργων. Πιο συγκεκριμένα με τα ακριβή στοιχεία του μουσείου ο συνολικός αριθμός των επισκεπτών για το 2016 έφτασε τους 22982. Βέβαια, ένα σημαντικό μέρος των επισκεπτών για όλους τους μήνες λειτουργίας του μουσείου ήταν μαθητές ή σχολεία ενώ ο μοναδικός μήνας στον οποίο καταγράφηκαν αποκλειστικά επισκέψεις ατόμων ή γκρουπ ήταν ο Σεπτέμβριος. Επιπρόσθετα, πέρα από ορισμένες συγκεκριμένες μέρες κατά τις οποίες τα νούμερα των επισκεπτών είναι αυξημένα. Τέλος, λόγω του εξαιρετικά χαμηλού εισιτηρίου του μουσείου τα έσοδα δεν ήταν ιδιαίτερα υψηλά κατά τη διάρκεια του έτους γεγονός που ενισχύθηκε από το ότι οι περισσότεροι επισκέπτες ήταν μαθητές οπότε πλήρωναν μειωμένο.

https://www.citybranding.gr/2017/06/blog-post_7.html

⁷³ https://www.citybranding.gr/2017/06/blog-post_7.html

⁷⁴ Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler 1998

Περισσότερες πληροφορίες για το μουσείο. Στις 19 Μαΐου πραγματοποιήθηκε η ετήσια συνάντηση των εθελοντών για την κοινωνική τους συνεισφορά στο μουσείο

<https://stockbridgecommunitynews.com/waterloo-area-historical-societys-annual-meeting-and-volunteer-appreciation-social/>

⁷⁵ https://www.citybranding.gr/2017/06/blog-post_7.html

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Τα μουσεία στη σύγχρονη εποχή δεν αποτελούν ένα χώρο συλλογής εκθεμάτων. Πλέον, τα διεπιστημονικά προγράμματα των μουσείων είναι εγκεκριμένα. Πλέον, οι σύγχρονες τεχνολογίες δίνουν τη δυνατότητα στους επισκέπτες να δουν κάποιο υλικό από τα μουσεία μέσω των ιστοσελίδων του διαδικτύου. Οι επισκέπτες του μουσείου ως επί των πλείστων αρέσκονται στο να παρατηρούν την γενικότερη αρχιτεκτονική των κτηρίων και του εξωτερικού χώρου των μουσείων. Τα μουσεία λοιπόν έχουν μια ευρύτερη αποστολή, μια εκτεταμένη ταυτότητα επικοινωνίας, διευρυμένα προγράμματα και γενικότερα όλο και περισσότερο διευρύνουν το εύρος ζώνης τους⁷⁶.

Η Ελλάδα αποτελεί τουριστική χώρα και πολλές περιοχές της έχουν εξειδίκευση σε τουριστικά προγράμματα και γνωρίζουν αρκετά καλά τη σημασία του τουριστικού μάρκετινγκ, δεν έχει χαραχθεί μια ενιαία πολιτική εφαρμογής των στρατηγικών του μάρκετινγκ καθολικά στους μουσειακούς χώρους. Τα μουσεία αναδεικνύουν τη σημασία της πόλης που βρίσκονται, ενδυναμώνουν τους κατοίκους και τους επισκέπτες αποτελώντας δείκτες της μοναδικότητας της. Σε συνεργασία με δημοτικές αρχές και άλλους εταίρους τα μουσεία συμβάλλουν στην ανάπτυξη στρατηγικών δημιουργίας ταυτότητας ενός τόπου. Ένα τοπικό μουσείο αποτελεί ένα αξιόλογο τμήμα του ντόπιου πολιτιστικού προϊόντος. Τα τοπικά μουσεία μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη ενός τόπου.⁷⁷

Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού των μουσειακών οργανισμών αποτελεί το πιο σημαντικό «κλειδί» για την επιτυχία αυτών των οργανισμών καθώς από τη φύση τους είναι «nonprofit organizations», μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί. Η επιτυχία του οργανισμού έγκειται σημαντικά στο πώς οι διευθυντές, προϊστάμενοι και υπεύθυνοι κατανοούν πώς οι χώροι εργασίας τους επηρεάζονται από τις επικείμενες προσωπικές, κοινωνικές, πολιτιστικές, οικονομικές αλλαγές και θα πρέπει να προετοιμαστούν αναλόγως.

Σε διεθνές και τοπικό πλαίσιο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υπάρχουν σημαντικές διαφορές οι οποίες προκύπτουν από τα εξής: Σε τοπικό επίπεδο οι δραστηριότητες που πρέπει να περιλαμβάνει το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι πολύ λιγότερες από αυτές που έχει να διευθετήσει το τμήμα σε διεθνή περιβάλλοντα. Τα πεδία εμπειρογνωμοσύνης σε διεθνή επίπεδο περιλαμβάνουν μια πολύ ευρύτερη προοπτική. Σε ένα διεθνή οργανισμό ο υπεύθυνος εμπλέκεται και πρέπει να γνωρίζει αρκετά καλά την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων του καθώς προκύπτουν συχνά μετακινήσεις για εργασία στο εξωτερικό. Μια ακόμα διαφορά είναι η ανομοιογένεια που συναντά ο υπεύθυνος στη διαχείριση προσωπικού καθώς σε ένα διεθνή οργανισμό το κράμα πολιτιστικών διαφορών είναι πολύ μεγαλύτερο από ότι σε ένα τοπικό οργανισμό που πολλές φορές έχει ως κριτήριο πρόσληψης την ιθαγένεια ή ακόμα πιο εξειδικευμένα την εντοπιότητα της περιοχής. ΟΙ διευθυντές των διεθνών οργανισμών πρέπει να αντιμετωπίσουν περισσότερες εξωτερικές επιρροές, όπως η ανάγκη αντιμετώπισης θεμάτων που προέρχονται από πολλαπλούς πολιτισμούς και χώρες και, ως εκ τούτου, πρέπει να αντιμετωπίσουν πολύ μεγαλύτερη έκθεση προβλημάτων και δυσκολιών και συνεπώς πολύ μεγαλύτερες δυναμικές περιπτώσεις λαθών στις αποφάσεις του ανθρώπινου δυναμικού⁷⁸.

⁷⁶ Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler 1998

⁷⁷ https://www.citybranding.gr/2017/06/blog-post_8.html#more

⁷⁸ 2004

Συγκρίνοντας τους τρεις τύπους μουσείων παρατηρούμε πως ο παραδοσιακός τύπος προβάλλει την ακαδημαϊκή γνώση, την έννοια του έθνους, επιδεικνύει την κυριαρχία του παρελθόντος και προβάλλει την αντικειμενική γνώση. Σε αντίθετο άκρο στέκεται ο μεταμοντέρνος τύπος ο οποίος απευθύνεται σε κοινό με διαφορετικές προσδοκίες, κατασκευάζεται η πραγματικότητα μέσα από διαφορετικές εικόνες και υπάρχει η κυριαρχία του παρόντος. Ανάμεσα τους ξεπροβάλλει ένας ενδιάμεσος τύπος ο μοντέρνος ο οποίος συνδυάζει τα δυο άκρα. Εστιάζει τόσο στα αντικείμενα, όσο και στον άνθρωπο, είναι ανοικτό προς την κοινωνία στην οποία απευθύνεται συνδέει το παρόν με το παρελθόν και ανασυνθέτει την πραγματικότητα.

Τα μουσεία θα μπορούσα να έχουν εξελιχθεί περισσότερο στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από πληροφοριακά συστήματα μέσω του διαδικτύου και βάσεις δεδομένων όπου η σιωπηρή γνώση θα μετατραπεί σε ρητή γνώση. Για παράδειγμα η εγκατάσταση ενός συστήματος που θα έχουν πρόσβαση οι εργαζόμενοι του μουσείου θα μπορούσε να ήταν ιδιαίτερο χρήσιμο. Αυτό το σύστημα την απόκτηση και την αποθήκευση των γνώσεων των εργαζομένων οι οποίες θα ήταν προσβάσιμες σε όλους τους εργαζόμενους εντός του οργανισμού. Όταν οι πληροφορίες θα αποθηκεύονται σε αυτά τα συστήματα θα καθίστανται προσβάσιμες. Αυτή η διαδικασία αρχίζει με τους ανθρώπους, την ανταλλαγή γνώσεων με την ομιλία και την κοινωνικοποίηση μεταξύ τους ή με ανταλλαγή πληροφοριών σε ψηφιακή ή αναλογική μορφή. Έτσι, ο οργανισμός θα προσκομίσει πολλαπλά οφέλη καθώς θα αναπτύσσεται ο ίδιος μέσα από τις σχέσεις των εργαζομένων⁷⁹. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί πηγή βιώσιμη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ειδικά σε μουσειακούς οργανισμούς.

Επίσης, σημαντικό κλειδί στην επιτυχία του οργανισμού είναι το πολιτιστικό μαρκετινγκ και οι επικοινωνιακές σχέσεις του πολιτιστικού οργανισμού. Ο μουσειακός οργανισμός πρέπει να προσελκύσει το κοινό του για την βιωσιμότητα του. Η ιδέα να χρησιμοποιηθεί ο τουρισμός για την ανάπτυξη και την εξέλιξη του πολιτισμού είναι σχετικά πρόσφατη σύλληψη.

Η επιτυχία των στρατηγικών του marketing και branding, του ονόματος δηλαδή που χτίζουν οι πολιτιστικοί οργανισμοί, οι οποίοι εφαρμόζονται σε έναν τόπο, εξασφαλίζεται, από την ορθή οργάνωση των απαιτούμενων ενεργειών και με τη παράλληλη σύμπραξη του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, όπως η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και η αξιοποίηση των αρχών marketing για την αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Σε μία παγκόσμια οικονομία, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας ενός τόπου, μέσα από μία αδιάλειπτη διαδικασία προσαρμογής, αναπροσαρμογής και επαναπροσδιορισμού των παρεχόμενων πολιτισμικών προϊόντων, εξασφαλίζει οικονομικά και κοινωνικά οφέλη. Μέσω του marketing και του branding, μία περιοχή μπορεί να αναδείξει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, στοχεύοντας στην προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού επισκεπτών, αυξάνοντας τις τουριστικές εισροές.

Οι μουσειακοί οργανισμοί βασίζονται κατά κύριο λόγο στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και στον τουρισμό. Οι μουσειακοί οργανισμοί θεωρούνται σε ένα μέρος τους τουριστική πολιτισμική επιχείρηση καθώς τα περισσότερα μουσεία χρησιμοποιούν στρατηγικές μανατζμεντ για την πώληση των προϊόντων είτε υλικών είτε πνευματικών αγαθών με σκοπό την επιβίωση του οργανισμού. Η ανάπτυξη και συντήρηση των πολιτιστικών οργανισμών συμβάλλουν στην ανάπτυξη του τουρισμού και το αντίθετο και μαζί συμβάλλουν στην οικονομική άνθιση της περιοχής. Αυτός είναι και ο λόγος που στο μανατζμεντ δημιουργήθηκε μια ειδική κατηγορία που ονομάζεται πολιτιστικό μανατζμεντ και

⁷⁹ M.Mantensson 2000

εξυπηρετεί μέσα από τις αρχές την ανάπτυξη αυτών των ιδιότυπων οργανισμών η οποίοι είναι μη κερδοσκοπικοί και προβάλλουν τον πολιτισμό και το έθος της εθνότητας, που αποτελεί μια ευαίσθητη προσέγγιση προϊόντος.

Μια άλλη σημαντική διάκριση είναι η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων μεταξύ οργανισμών στην Ελλάδα και Ιαπώνων που θεωρούνται ως το πιο επιτυχημένο παράδειγμα διαχείρισης. Σαφώς, δεν προτείνεται να υιοθετηθεί το συγκεκριμένο μοντέλο για την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στους μουσειακούς οργανισμούς απλώς μια συγκριτική μελέτη θα βοηθούσε να υιοθετηθούν κάποια στοιχεία χρήσιμα για την ανάπτυξη των οργανισμών σε συνδυασμό με την αξιολόγηση, την παροχή κινήτρων και τη σωστή εκπαίδευση. Έτσι σε λίγες γραμμές συγκρίνονται τα εξής: Στην Ιαπωνική φιλοσοφία δεν υπάρχουν έντονα τα υποκειμενικά μέτρα απόδοσης γιατί ως επι των πλείστων βασίζεται στα υποκειμενικά μέτρα, σε αντίθεση με τη πρακτικές τόσο της Ευρώπης, όσο και της Ελλάδας. Στην Ιαπωνία γίνεται λόγος στην ομαδικότητα γιατί η δομή των οργανισμών εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις πλευρικές αλληλεπιδράσεις. Ο Ιαπωνικός οργανισμός υπολογίζει περισσότερο την προσπάθεια και τις ικανότητες σε χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας σε αντίθεση με τη Δυτική προσέγγιση⁸⁰.

Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού επίσης πρέπει να διαδραματίσει σημαντικότερο ρόλο στη δεοντολογία. Στη διαχείριση της συμμόρφωσης στο κώδικα λόγω του σημαντικού ρόλου της δικαιοσύνης των εργαζομένων καθώς οι αξιολογήσεις λαμβάνουν υπόψη τις αντιδράσεις των εργαζομένων σε πρωτοβουλίες δεοντολογίας και συμμόρφωσης. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι πιθανό να θεωρηθεί ότι αντιπροσωπεύει τις ανησυχίες των εργαζομένων και τους αντιμετωπίζει δίκαια. Επιπλέον, οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη προγραμμάτων δεοντολογίας με την κατάλληλη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ των αξιών και των προσανατολισμών συμμόρφωσης και στην ενσωμάτωση των προγραμμάτων δεοντολογίας. Λόγω των σχέσεων της διοίκησης δεοντολογίας / συμμόρφωσης με τη συνολική ηθική κουλτούρα του οργανισμού, σε πολλές βασικές οργανωτικές λειτουργίες και δραστηριότητες, τμήματα ανθρώπινου δυναμικού δεν θα πρέπει να προσπαθούν να διαχειριστούν μόνο τις σημαντικές πρωτοβουλίες. Έτσι, αν και η συμμετοχή του HR σε προγράμματα δεοντολογίας είναι σημαντική την επιτυχία τους δεν πρέπει να αναμένεται ότι είναι έργο που θα επιτελεστεί μόνο του.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα έχει αποτελέσει θέμα συζήτησης στον επιχειρηματικό κλάδο. Όντας μια άυλη έννοια, διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις επηρεάζοντας τους εργαζομένους και τις οργανωσιακές λειτουργίες. Καθώς όμως η κουλτούρα δεν αποτελεί το μόνο παράγοντα καθορισμού της επιτυχίας ή της αποτυχίας μιας επιχείρησης, η θετική κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των επιχειρήσεων με τις οποίες ανταγωνίζεται. Ως εκ τούτου, το προσωπικό και τα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να διαδραματίσουν πιο κεντρικό ρόλο στις πρωτοβουλίες διαχείρισης δεοντολογίας, εάν οι πρωτοβουλίες αυτές αποφέρουν πραγματικά οφέλη και για τις οργανώσεις και τα μέλη τους⁸¹.

⁸⁰ Itoh 1991

⁸¹ Gary R. Weavera,*, Linda Klebe Trevin, 2001

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γκράτζιου Β., «Μουσείο και Εκπαίδευση», Τομή 1, 1990
- Ελίας Ν., «Η εξέλιξη του πολιτισμού», Τόμος Α', Νεφέλη, Αθήνα 1997.
- Μπούνια Α., «Στα παρασκήνια του μουσείου» εκδ. Πατάκη, Αθήνα, 2009
- Οικονόμου Μ., «Μουσείο: Αποθήκη ή ζωντανός οργανισμός; Μουσειολογικοί προβληματισμοί και ζητήματα», Κριτική, Αθήνα, 2003
- Καραμπάτσου, Παχάκη Καλλιόπη, ο πολιτισμός ως κλάδος οικονομικής δραστηριότητας, κέντρο προγραμματισμού και οικονομικών έργων, Αθήνα, 2000
- ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 3525/2007 ΦΕΚ 16/Α/26-1-2007 Πολιτιστική Χορηγία.
- Ευστράτιος Παπάνης, Κωνσταντίνος Ρόντος, ψυχολογία- κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, θεωρία και εμπειρική έρευνα, Σιδέρης, πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2005
- Φ.Κ.Βούζας, αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στρατηγικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας: a contingency approach, εκκε 2002

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Chiaki-Moriguchi, Japanese style human resource management and its historical origins, Hitotsubashi University , 2014
- Dennis R., Briscoe and Randall S.Schuler, International Human Resource Management, Second Edition, Routledge Taylor& Francis Group, 2004
- Gary R. Weavera,*, Linda Klebe Treviño, The role of human resources in ethics/compliance management : A fairness perspective, Department of Business Administration, University of Delaware, Newark, DE, USA Smeal College of Business Administration, Beam Business Administration Building, Pennsylvania State University, University Park, 2001
- Joan E. Pynas, human resources management for public and nonprofit organizations, a strategic approach , third edition, jossay bass a Wilay imprint, 2009
- John Swarbrooke, the development and management of visitor attraction, second edition, routledge (2002)
- Hideshi Itoh, japanese human resource management from the viewpoint of incentive theory, faculty of economics kyoto university, paper 13, 1991
- Maria Mårtensson, A critical review of knowledge management as a management tool, Journal of Knowledge Management, Vol. 4 Iss: 3 pp. 204 – 216, 2000
- Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler, museum marketing & strategy, 2nd edition designing missions, building audiences, generating revenue & resources, willey 1998
- Mariner D, «Professionalizing the Museum Worker», Museum News 52, 1974
- Z.Aycan, R.N.Canungo, M.Menduca, K.Yu, J.Duller, G.Stahl, A.Kurshid, impact of culture on human resources management practicesQ a 10-country comparison , an international review, 49, 2000.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Πολιτιστική δράση δήμου αθηναίων η περίπτωση της Τεχνόπολις

http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T3/027/10194.pdf

- CulTourism Management, Vol. 16, No. 5, pp. 361-365, 1995

Copyright © 1995 Elsevier Science Ltd, Printed in Great Britain
 Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32063344/cultural_tourism.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1534888220&Signature=B07xwdy60n pWiRoUKJXeXOYq6eA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCultural_tourism_and_business_opportunit.pdf

- Council de l Europe

<https://www.coe.int/fr/web/rabat/conseil-de-l-europe>

- CNN, οικονομικός ιστότοπος

<https://www.cnn.gr/oikonomia/story/101831/kerdismena-moyseia-kai-arxaiologikoi-xoroi- apo-tin-anodo-toy-toyris moy>

- European Commission, 2015. European Commission
http://ec.europa.eu/index_en.htm
- Το μουσείο ως σύμβολο και σημείο αναφοράς για μια μεσαίου μεγέθους πόλη
https://www.citybranding.gr/2017/06/blog-post_8.html#more
- Η σημασία των μουσείων για την πολιτιστική ταυτότητα και την τουριστική ανάπτυξη των πόλεων
https://www.citybranding.gr/2017/06/blog-post_7.html
- The Bilbao Effect. Το Φαινόμενο του Μουσείου Guggenheim στο Μπιλμπάο, Νίκος Λυγερός
<https://kolossosproject.org/%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B4%CE%B5%CE%B9%CE%B3%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B2%CE%AF%CF%89%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B1%CF%81%CF%87%CE%B1%CE%AF%CE%BF%CF%85-%CE%B8%CE%B1%CF%8D%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%82-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%BA%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CF%83%CF%83%CE%BF%CF%8D-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%81%CF%8C%CE%B4%CE%BF%CF%85/62-the-bilbao-effect-to-%CF%86%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CF%8C%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%BC%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B5%CE%AF%CE%BF%CF%85-guggenheim-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CE%BC%CF%80%CE%B9%CE%BB%CE%BC%CF%80%CE%AC%CE%BF.html>
- Η σημασία των μουσείων για την πολιτιστική ταυτότητα και την τουριστική ανάπτυξη των πόλεων
https://www.citybranding.gr/2017/06/blog-post_7.html
- Business meeting advice (if doing business in Japan)

<https://www.kwintessential.co.uk/resources/guides/guide-to-japan-etiquette-customs-culture-business/>

- The role of Human Resources in museums
<https://www.aam-us.org/2016/01/02/the-role-of-human-resources-in-museums/>
- Kaizen <https://en.wikipedia.org/wiki/Kaizen>

ⁱ Human resources management

ⁱⁱ ICOM= Η ένωση μουσειακών οργανισμών