

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VERSLO IR EKONOMIKOS INSTITUTAS**

**ALVYGA ZMEJEVSKIENĖ**

**PASLAUGŲ KOKYBĖS IR VARTOTOJŲ  
PASITENKINIMO VERTINIMAS: LIETUVOS  
MUZIEJŲ VEIKLOS ATVEJIS**  
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė  
doc. dr. D. Daujotaitė**

**VILNIUS, 2023**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VERSLO IR EKONOMIKOS INSTITUTAS**

**PASLAUGŲ KOKYBĖS IR VARTOTOJŲ  
PASITENKINIMO VERTINIMAS: LIETUVOS  
MUZIEJŲ VEIKLOS ATVEJIS**

**Veiklos audito magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 6211LX075**

**Vadovė**

**doc. dr. D. Daujotaitė**

*(parašas)*  
**2023**

**Recenzentas**

**Atliko**

**stud. A. Zmejevskienė**

*(parašas)*  
**2022**

*(parašas)*  
**2023**

**VILNIUS, 2023**

## TURINYS

<b>ĮVADAS.....</b>	<b>7</b>
<b>1. MUZIEJAUS PASLAUGŲ KOKYBĖS BEI LANKYTOJŲ PASITENKINIMO VEIKSNIŲ TEORINIAI ASPEKTAI .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Muziejų paslaugų kokybės sampratos teoriniais aspektais .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2. Muziejų lankytojų pasitenkinimo paslaugomis sampratos teoriniais aspektais .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3. Lietuvos muziejų veiklos, paslaugų kokybės kontekstas bei lankytojų pasitenkinimo problematika .....</b>	<b>22</b>
<b>2. PASLAUGŲ KOKYBĖS BEI LANKYTOJŲ PASITENKINIMO VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1. Tyrimo metodikos pagrindimas .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2. Tyrimo instrumentų pagrindimas .....</b>	<b>33</b>
<b>3. TIRIAMOJO MUZIEJAUS PASLAUGŲ KOKYBĖS BEI LANKYTOJŲ PASITENKINIMO VEIKSNIŲ ANALIZĖ .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1. Respondentų naudojimosi paslaugomis dažnis .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2. Respondentų pasitenkinimas muziejaus teikiamomis paslaugomis, priemonėmis ir aptarnavimu .....</b>	<b>40</b>
<b>3.3. Respondentų siūlymai .....</b>	<b>58</b>
<b>3.4. Respondentų demografinės charakteristikos .....</b>	<b>59</b>
<b>IŠVADOS SIŪLYMAI, REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>65</b>
<b>LITERATŪROS IR BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>69</b>
<b>ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS .....</b>	<b>74</b>
<b>SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA .....</b>	<b>75</b>
<b>SANTRAUKA ANGLŲ KALBA .....</b>	<b>76</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>77</b>

**LENTELĖS**

1 lentelė. Apklauso sandaros blokai .....	34
2 lentelė. Respondentų pateiktų pasiūlymų išraiškos (proc.) .....	58
3 lentelė. Respondentų skaičiaus pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą .....	61-62

## PAVEIKSLAI

1 pav. Teorinio požiūrio į lankytojų pasitenkinimą chronologinė evoliucija – paradigmos kaita .....	15
2 pav. Baigiamojo magistrinio darbo tyrimo schema .....	31
3 pav. Baigiamojo magistrinio darbo analitinės eigos schema .....	38
4 pav. Respondentų apsilankymo tiriamame muziejuje dažnio išraiška, (n=382) .....	40
5 pav. Respondentų pasitenkinimo fizine patalpų būkle tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (n=382) .....	41
6 pav. Respondentų pasitenkinimo fizine patalpų būkle tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (proc.) .... .....	41
7 pav. Respondentų pasitenkinimo aptarnavimo kokybe tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (n=382) .....	42
8 pav. Respondentų pasitenkinimo aptarnavimo kokybe tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (proc.) ..... .....	42
9 pav. Respondentų pasitenkinimo bilietų kaina tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (n=382) .....	43
10 pav. Respondentų pasitenkinimo bilietų kaina tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (proc.) .....	43
11 pav. Respondentų pasitenkinimo darbo laiku tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (n=382) .....	44
12 pav. Respondentų pasitenkinimo darbo laiku tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (proc.) .....	44
13 pav. Respondentų pasitenkinimo informacinėmis nuorodomis tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (n=382) .....	45
14 pav. Respondentų pasitenkinimo informacinėmis nuorodomis tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (proc.) .....	45
15 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus pasiekiamumu pasiskirstymas, (n=382) .....	46
16 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus pasiekiamumu pasiskirstymas, (proc.) .....	46
17 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus informacijos sklaida pasiskirstymas, (n=382) .....	47
18 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus informacijos sklaida pasiskirstymas, (proc.) .....	47
19 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus nuolatinėmis ekspozicijomis pasiskirstymas, (n=382) .....	48
20 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus nuolatinėmis ekspozicijomis pasiskirstymas, (proc.) .....	49
21 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus parodomis pasiskirstymas, (n=382) .....	49

22 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus parodomis pasiskirstymas, (proc.) .....	50
23 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus gidų paslaugomis pasiskirstymas, (n=382) .....	50
24 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus gidų paslaugomis pasiskirstymas, (proc.) .....	51
25 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus renginiais pasiskirstymas, (n=382) .....	51
26 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus renginiais pasiskirstymas, (proc.) .....	52
27 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus edukaciniais užsiėmimais pasiskirstymas, (n=382) .....	52
28 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus edukaciniais užsiėmimais pasiskirstymas, (proc.) .....	53
29 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus edukatorių paslaugomis pasiskirstymas, (n=382) .....	53
30 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus edukatorių paslaugomis pasiskirstymas, (proc.) .....	54
31 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus elektroninėmis paslaugomis / Internetu pasiskirstymas, (n=382) .....	55
32 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus elektroninėmis paslaugomis / Internetu pasiskirstymas, (proc.) .....	55
33 pav. Respondentų polinkio rekomenduoti muziejaus apsilankymą pasiskirstymas, (proc.) .....	56
34 pav. Respondentų polinkio rekomenduoti muziejaus edukacijas pasiskirstymas, (proc.) .....	57
35 pav. Respondentų polinkio lankytis muziejuje ateityje pasiskirstymas, (proc.) .....	57
36 pav. Respondentų pateiktų / nepateiktų pasiūlymų pasiskirstymas, (proc.) .....	59
37 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytinę priklausomybę, (proc.) .....	59
38 pav. Respondentų amžiaus charakteristikos, (proc.) .....	60
39 pav. Respondentų išsimokslinimo charakteristikos, (proc.) .....	63
40 pav. Respondentų užimtumo darbo rinkoje charakteristikos, (proc.) .....	64

## IVADAS

**Temos aktualumas ir naujumas.** Visuomenė nuolat vystosi ir išgyvena kultūrinius pokyčius. Natūralu, kad tai atsispindi ir kultūros paveldo srityje, kuria rūpinasi muziejai, bet ne tik jie. Muziejai net popandeminiu laikotarpiu yra stabili ekonominės aplinkos dalis ir užtikrina kultūrinį – profesinį kontaktą su visuomenės raida. Pagrindiniai muziejų uždaviniai – išsaugoti kultūrinės žmonių visuomenės ryšių apraiškas su istoriniu, kultūriniu ir archeologiniu identiteto sutapimu. Tai suponuoja aukštus reikalavimus muziejų darbuotojams, nes ekspertinės priežiūros kultūros paveldu lygis priklauso nuo konkrečių muziejų darbuotojų ir jų veiklų srities valdymo kokybės. Veiklos kokybė beveik visose Europos šalyse laikoma prioritetu, kuriam skiriamas vis didesnis dėmesys. Šiandien formuojama Lietuvos muziejų politika remiasi nauju požiūriu į muziejaus instituciją, kai jos veikla siejama su kultūros, ugdymo ir informacijos skleidimo funkcijomis. Muziejus suvokiamas kaip terpė, kurioje vyksta socialinė sąveika, dalijimasis, nulemiantis naujų žinių ir žinojimo generavimą bei sklaidą. Šiuos svarbius ir ilgai (nuo 2003 m.) lauktus pokyčius vaizdžiai iliustruoja 2022 m. lapkričio 30 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės pritarimas šalies Kultūros ministerijos parengtam Muziejų įstatymo pakeitimo projektui. Jo tikslas – sistemiškai peržiūrėti muziejų veiklos reglamentavimą, atsisakant neaktualių teisinio reguliavimo nuostatų bei įtvirtinant naujus veiklos principus ir patikslinant funkcijas, visuose išplatintuose pranešimuose viešosios komunikacijos priemonėms teigė kultūros ministras Simonas Kairys. Naujai parengtoje ir svarstymui pateiktoje įstatymo redakcijoje yra apibrėžta muziejų misija, susiejant ją su visuomenės kultūrinio švietimo ir mokymosi tikslais, siekiu įgyti naujų žinių bei turiningai leisti laisvalaikį. Taip pat įtvirtinami pagrindiniai muziejų veiklos principai – atsakomybė, atvirumas ir nediskriminavimas, kompetencija, kūrybiškumas, skaidrumas ir viešumas. Taigi, pagaliau Lietuvoje atliepiamos pasaulinės muziejinkystės nuostatos. Muziejai yra svarbūs šiuolaikinio kultūrinio turizmo traukos objektai, o tai atnešė jiems ne tik ekonominės naudos, bet ir valdymo iššūkių. Dažnai muziejų kuratorių bei švietimo institucijų ar jų atstovų dėmesys buvo nukreiptas į nematerialius lankytojų ir turistų prisiminimus, emocijas ir patirtį. Muziejaus paslaugų trūkumų nustatymas net iš socialinės žiniasklaidos papildė muziejaus lankytojų pasitenkinimo vertinimą, o ne jam prieštarauja.

Muziejus, norintis dirbti efektyviai ir siekiantis tobulėti, privalo gerai save pažinti ir suprasti. Tam reikia, kad muziejaus veikla būtų nuolat vertinama. Taigi, analizuojant muziejaus veiklos efektyvumą, nuolat iškyla jo vertinimo problema, t. y., ką ir kaip vertinti. Nuo 2008 m. LR kultūros ministerija Lietuvos Respublikos kultūros ministro (2008 m. rugpjūčio 27 d. įsakymu Nr. ĮV-429 (Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2013 m. spalio 4 d. įsakymo Nr. ĮV-698 redakcija) įteisino muziejų veiklos vertinimo nuostatas, o muziejų veiklos vertinimo tikslas – užtikrinti muziejų veiklos kokybę, atliekant sistemingą muziejų valdymo ir vadybos, muziejinių rinkinių (toliau – rinkinių)

valdymo ir vadybos bei paslaugų lankytojams kokybės lygio nustatymą bei įgyvendinant Komisijos teikiamas rekomendacijas muziejų veiklai gerinti. Vienas tokio vertinimo uždavinių – skatinti, kad valstybės biudžeto lėšos, skiriamos muziejų veiklai, būtų naudojamos racionaliai, efektyviai valdant ir populiarinant muziejų rinkinius bei teikiant kokybiškas paslaugas lankytojams. Europietiškoje mokslinėje mintyje gajį paradigma, kad muziejai laikomi švietimo ir kultūros komunikacijos grandimi, kurios pagrindinis tikslas yra pritraukti ir skatinti visuomenę. Ir nors ilgą laiką visuomenės vaidmuo negalėjo būti laikomas muziejaus funkcijos svirtimi, tačiau daugeliui muziejininkų globojamų objektų išsaugojimas išstumdavo bet kokią paslaugų vartotojų viešojo aptarnavimo sampratą. Dažnai tokia „filosofinė mintis“ trukdė muziejaus veiklai stipriai orientuotis į rinkodarą, plėtoti auditoriją ir sutelkti dėmesį į viešąsias paslaugas ir viešųjų verčių kūrimą. Daugelis šiuolaikinių autorių unisonu sutaria, kad situacija muziejuose keičiasi, o daugelis šiuolaikinių muziejų vadovų skatina naują orientacijos į klientą atmosferą, integruojant ją į muziejų valdymą. Atlikti platesni muziejų sektoriaus tyrimai atskleidžia, kad modernėjančių muziejų vadovybė vertina, kaip svarbu sutelkti pagrindinę muziejaus patirtį į išplėstines paslaugas ir paslaugų prieinamumo išplėtimą, o riboti empiriniai tyrimai patvirtina šių pokyčių pobūdį ir poreikio savalaikiškumą.

Lietuvoje muziejų vadybai skiriamas gana menkas mokslininkų, tyrėjų, vadybos mokslo praktikų dėmesys. Mažai atliekama tyrimų, leidžiančių identifikuoti visas specifines muziejų valdymo problemas, pateikti racionalius šių problemų sprendimo instrumentus. Tik 2017 metais įsiteisėjo Kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo metodika, patvirtinta Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2017 m. gegužės 15 d. įsakymu Nr. IV-675 „Dėl Kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo metodikos patvirtinimo“. Kartais muziejams neužtenka išteklių daryti tai, ką reikia. Vienas iš mūsų tikslų rašant šį magistro baigiamąjį darbą buvo padėti geriau suprasti, kaip muziejų kolekcijų valdymas remia pagrindinę muziejaus veiklą, ir parodyti, kokių išteklių reikia ne tik atsakingos priežiūros įsipareigojimams vykdyti, bet ir viešajai vertei kurti.

Vertingos informacijos apie muziejaus veiklą, jo teikiamų paslaugų kokybę, paslaugos rezultato sąsajas su interesanto ir paslaugos teikėjo tarpusavio ryšiais, taip pat personalo kvalifikacija, investuojamas lėšas į naujų technologijų diegimą, infrastruktūros gerinimą, edukacinių programų kokybę, ekspozicinę įrangą, žmonių, turinčių specialiuosius poreikius, aptarnavimą, taigi muziejaus veiklos ekonomiškumą, efektyvumą bei rezultatyvumą suteiktų numatytas atlikti lankytojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimas. Kadangi empirinis tyrimas bus atliekamas viename didžiausių respublikinių (pagal naują įstatymo redakciją – valstybinių) muziejų, tad gauti tyrimo rezultatai, išvados bei rekomendacijos galėtų būti lengvai taikomos ir kituose Lietuvos muziejuose.



**Tyrimo problema** – Kokie Lietuvos muziejų paslaugų kokybės veiksniai lemia lankytojų pasitenkinimą / nepasitenkinimą ir ar tie veiksniai gali būti laikomi tinkamais kintamaisiais muziejų lankytojų segmentavimui?

**Tyrimo objektas** – paslaugų kokybės bei vartotojų pasitenkinimo veiksniai.

**Tyrimo hipotezės** – H1: Muziejaus lankytojų patirtis teigiamai veikia pasitenkinimą;

H2: Muziejaus lankytojų pasitenkinimas teigiamai veikia lojalumą (t. y. norą lankytis pakartotinai ir rekomenduoti lankytis kitiems).

**Tyrimo tikslas (-ai)** – identifikuoti ir išanalizuoti Lietuvos muziejų paslaugų kokybės bei lankytojų pasitenkinimo veiksnius. Ištirti, ar tie veiksniai gali būti laikomi tinkamais kintamaisiais muziejų lankytojų segmentavimui. Be to, siekiama išanalizuoti, kaip paslaugų kokybė veikia lankytojų pasitenkinimą ir ar tai priklauso / nepriklauso nuo objektyvių kintamųjų (tokių kaip amžius, lytis, išsilavinimas ir pan.).

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atlikti mokslinės literatūros loginę analizę bei sintezę;
2. Pateikti ir pagrįsti muziejų paslaugų kokybės vertinimo metodiką.
3. Remiantis lankytojų požiūriu, įvertinti muziejų paslaugų kokybę, paskaičiuojant pasitenkinimo indeksą;
4. Remiantis atliktu empiriniu tyrimu įvertinti paslaugų kokybės, lankytojų pasitenkinimo veiksnių bei nepriklausomų kintamųjų sąsajas Lietuvos muziejų veiklos kontekste.

**Tyrimo metodika.** Iškeltiems uždaviniams atskleisti bei tikslams pasiekti pasirinkti tokie tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros sisteminė analizė.
2. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinkti tyrimo metodai: 2.1) atvejo studija, tiesioginė anketinė muziejaus lankytojų apklausa (pusiau struktūruotas interviu); 2.2) atvejo studijos lankytojų pasitenkinimo aprašomoji statistinė analizė.

**Tikslinė grupė** – Trakų istorijos muziejaus paslaugų vartotojai – lankytojai.

**Tyrimo tipas** – aprašomasis; **pirminių duomenų rinkimo metodas** – apklausa; **duomenų rinkimo forma** – anketa.

Šiame tyrime pateikti rezultatai strategiškai padėtų nustatyti ir plėtoti muziejų paslaugų sandus, kuriuose atliepus vartotojų lūkesčius, tikėtina pritraukti tiek vietinių, tiek tarptautinių lankytojų srautus, kad būtų pasiekta reikiamos socialinės ir ekonominės naudos. Darbo struktūra ir apimtis: darbą sudaro turinys, įvadas, trys – teorinis, metodologinis ir analitinis – skyriai, išvados ir siūlymai, literatūros bibliografinių šaltinių sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, paveikslai, lentelės, priedai. Darbo apimtis: ~ 74 psl. be priedų.

## 1. MUZIEJAUS PASLAUGŲ KOKYBĖS BEI LANKYTOJŲ PASITENKINIMO VEIKSNIŲ TEORINIAI ASPEKTAI

Muziejai yra pagrindiniai meno ir kultūros paveldo išsaugojimo, apsaugos, stiprinimo ir propagavimo proceso dalyviai; todėl šiame tyrime, kurio tikslas – ištirti kultūros įmonių veiklos rezultatų matavimo metodus, muziejai naudojami kaip tyrimo kontekstas ir kaip tyrimo sritis. Muziejaus veiklos efektyvumas ir efektyvumas šiandien yra glaudžiai susiję su pasiūlos ir atliekamų funkcijų transversalumu ir daugiadiscipliniškumu. Be to, novatoriškų iniciatyvų ir priemonių įgyvendinimas skatina lankytojo naujos patirties konfigūravimą, o tai padidina auditoriją. Inovacijos, skaitmeninimas ir lankytojų patirties gerinimas yra nauji muziejų valdymo varikliai – aspektas, kuris išryškėja praktikoje, nes vis daugiau muziejų naudojami interneto svetainėmis ir socialiniais tinklais, siekdami užmegzti nuolatinį ryšį su savo paslaugų vartotojais ir prisidėti prie kultūros ir meno žinių bei vietos tapatumo sklaidos. Bėgant metams muziejų atliekamos funkcijos plėtėsi, nors pagrindinė muziejų funkcija išlieka vertybių, turinčių meninę, istorinę, kultūrinę, kolektyvinės atminties, išliekamąją vertę, artefaktų kolekcionavimas, siekiant įtvirtinti vietos identitetą ir padaryti kultūros paveldą prieinamą visiems (Anico, 2008; Corsane ir kt., 2008; Alexander). ir kt., 2017). Tačiau griežtai kultūrinė muziejų dimensija vystosi, taip pat plečiasi, atsižvelgiant į šiuolaikines tendencijas, kurios suponuoja atsinaujinančias ir labiau besidominčias visuomenės visais meno ir kultūros pasaulio aspektais (Brown ir Mairesse, 2018; Dekker, 2018). Tai apima iniciatyvas, kuriomis siekiama daugiau ar mažiau tiesiogiai įtraukti lankytojus ir vartotojus, kurie gali mėgautis interaktyvesne ir išimtinai teigiama apsilankymo muziejuje patirtimi (Marshall, 2018; Nubani et al., 2018). Todėl akivaizdu, kiek naujų technologijų diegimas ir procesų skaitmeninimas prisidėjo prie muziejų ir kultūros įstaigų funkcijų išplėtimo apskritai ir neabejotinai paskatino vartotojų įsitraukimą (Lypak et al., 2019; Cori ir Fraticelli, 2021). Skaitmena ir inovacijos tampa svarbia priemone ne tik atnaujinti ekspozicijas, parodas ir jų įrengimą, bet platesne prasme plėsti muziejaus potencialą užkariaujant naujas lankytojų auditorijas. Muziejaus funkcijų raida taip pat atsispindi naujų kategorijų suinteresuotųjų šalių ir ypač naujų klientų buvime. Pavyzdžiui, naujomis technologijomis pagrįstų paslaugų diegimas reiškia IT specialistų palaikymą (Damala & Stojanovic, 2012; Ang & kt., 2013). Be to, kultūros įstaigos ir organizacijos dar labiau įsitraukia į vietos dinamiką; tai lemia profesionalų, galinčių sudaryti sąlygas kultūros įmonių ir institucijų sąveikai ir bendradarbiavimui, įtrauktį ir įgalinimą (Dameri & Moggi, 2021). Panašiai dabar pritraukiamos naujos klientų kategorijos – pavyzdžiui, jaunimas ir žmonės, labiau besidomintys skaitmeninėmis technologijomis nei menu – dėl galimybės išgyventi naują ir kitokią patirtį. Dėl to muziejus tampa vietos traukos objektu, kuris, be savo žinių sklaidos funkcijos, gali tapti priežastimi, kodėl turistai pasirenka aplankyti tą vietą, o tai yra didelis pranašumas vietos

bendruomenėms (Srakar ir Vecco, 2018).). Visi šie aspektai išryškina muziejaus, kaip organizacijos, vaidmenį, taigi ir jo veiklos stebėjimo bei vertinimo svarbą.

Muziejų interesantai, klientai, kaip bepavadintume įstaigos lankytojus, vertina tuos veiksmus ir įspūdžius, kuriuos jie patys patiria. Jie būna patenkinti arba nepatenkinti rezultatu, gali likti abejingi. Pasitenkinimas ar nepasitenkinimas kaip tik ir yra svarbiausias piliečių aptarnavimo efektyvumo rodiklis. Žmonės yra įvairūs, skirtingai vertina gautą paslaugą ar patirtą aptarnavimą, turi skirtingus lūkesčius. Jei klientas gavo tai, ko tikėjosi, aptarnavimą vertins puikiai. Ir tai niekaip nesusiję su tuo, kaip teikiamą paslaugą vertina patys įstaigos darbuotojai ir vadovai – sprendimą apie paslaugos kokybę priima būtent interesantas, palyginęs patirtą kokybę su savo lūkesčiais. Vietiniai muziejai ir meno galerijos yra turtingas informacijos apie mūsų socialinę, kultūrinę ir gamtos istoriją šaltinis ir padeda geriau suprasti mūsų paveldą. Daug žmonių dalyvauja valdant ir prižiūrint šias institucijas – nuo vietos valdžios ir kitų finansavimo ar valdymo įstaigų iki direktorių, darbuotojų ir savanorių. Visi jie atlieka svarbų vaidmenį palaikant profesionalų paveldo kolekcijų valdymą, todėl paslaugų kokybės valdymas bei lankytojų pasitenkinimas tomis paslaugomis yra labai svarbūs, siekiant ne tik informuotumo ir pagalbos, užtikrinant paslaugų prieinamumą, tolydžią raidą, bet ir akivaizdžias muziejų veiklos efektyvumo, ekonomiškumo bei rezultatyvumo sąsajas su paslaugų kokybės dimensija bei lankytojų pasitenkinimo tomis paslaugomis (t. y. jų kokybe) svarbos svertu.

Muziejai yra patrauklios mokymosi, turizmo, laisvalaikio ir pramogų vietos, o lankymasis juose tapo daugelio žmonių gyvenimo būdu. Tiek lankytojai, tiek muziejaus darbuotojai vis labiau susirūpinę gerą patirtimi. Šiame darbe bus konstruojamas ir empiriškai išbandomas muziejaus patirties vertinimo modelis iš lankytojų elgesio perspektyvos. Atskiro dėmesio sulaukia šiuolaikiniai tyrimai muziejuose. Daugelio šalių muziejų paslaugų vartotojai susiduria su sumažėjusiu laisvalaikiu dėl didelio užimtumo, profesinio gyvenimo intensyvios dinamikos, karjerizmo, didėjančios konkurencijos darbo rinkoje ir didesniais reikalavimais disponuojamų pajamų ir įperkamų paslaugų kokybės santykiui. Daugybė laisvalaikio rinkos veiklų ir pramogų vietų konkuruoja dėl rinkos dalies vis sunkesnėmis ir konkurencingesnėmis sąlygomis dėl lankytojų pasirinkimo, skatinančio vartojimą. Kadangi muziejai paprastai yra ne pelno siekiančios organizacijos, o ilgą laiką jų pagrindinė užduotis buvo kaupti, saugoti kilnojamas ir nekilnojamas vertybes, turinčias išliekamąją, meninę, istorinę ir kultūrinę vertę, dirbti švietėjiškus bei mokslinius darbus visuomenės labui, nenuostabu, kad dauguma muziejų yra finansuojami iš valstybių biudžetų, dalininkų, siekiančių socialinių investicijų, iš gaunamos paramos. Tačiau nemažą asignavimų, investuojamų į veiklas dalį „reinvestuoja“ patys muziejai iš pajamų įplaukų – t. y. iš vadinamojo „generuojamų pajamų, gaunamų iš lankymo bilietų bei parduodamų paslaugų, krepšelio“. Muziejų sektorius keičiasi link rinkodaros ir didesnės finansinės gražos poreikio, o tai skatina muziejų finansavimą remiančias organizacijas. Išorinių suinteresuotų

jėgų spaudimas ir globalūs pokyčiai muziejų valdymui sukėlė disonansą dėl muziejaus funkcijos viršenybės. Spaudimas atsirado kartu su poreikiu muziejams parodyti, kad jie užtikrina kainos ir kokybės santykį. Taip pat muziejai turėtų pasiūlyti vertę vyriausybei, steigėjams ir kitoms suinteresuotoms šalims (angl. *stakeholders*), pritraukdami vis didesnę lankytojų skaičių, nustatydami kainodarą ir nustatydami lankytojus labiausiai dominančią ir pasitenkinimą teikiančią sritį.

Tačiau išimtinai kultūrinė muziejų dimensija vystosi, taip pat ir plečiasi, atsižvelgiant į šiuolaikines tendencijas, kurios mato jaunėjančią ir labiau besidominčią visais meno ir kultūros pasaulio aspektais visuomenę (Brown & Mairesse, 2018; Dekker, 2018). Tai apima iniciatyvas, kuriomis siekiama daugiau ar mažiau tiesiogiai įtraukti lankytojus ir vartotojus, kurie gali mėgautis interaktyvesne ir malonia apsilankymo patirtimi (Marshall, 2018; Nubani et al., 2018). Todėl akivaizdu, kiek naujų technologijų diegimas ir procesų skaitmeninimas prisidėjo prie muziejų ir kultūros įstaigų bei organizacijų funkcijų išplėtimo apskritai ir neabejotinai paskatino kultūros (o tuo pačiu – ir muziejų teikiamų) paslaugų vartotojų įsitraukimą (Lypak et al, 2019; Cori & Fraticelli, 2021). Skaitmena ir inovacijos tampa „tūzu rankovėje“, svarbia priemone ne tik atnaujinti parodas ir jų įrengimą, bet platesne prasme plėsti muziejaus potencialą užkariaujant naujas lankytojų auditorijas. Muziejaus funkcijų raida taip pat atsispindi naujų kategorijų suinteresuotųjų šalių ir ypač naujų klientų buvime. Pavyzdžiui, naujomis technologijomis pagrįstų paslaugų diegimas reiškia IT specialistų palaikymą (Damala & Stojanovic, 2012; Ang et al., 2013). Be to, kultūros įstaigos dar labiau įsitraukia į vietos dinamiką; tai lemia profesionalų, galinčių sudaryti sąlygas kultūros sektoriaus institucijų sąveikai ir bendradarbiavimui, įvedimas (Dameri & Moggi, 2021). Panašiai dabar pritraukiamos naujos klientų kategorijos – pavyzdžiui, jaunimas ir žmonės, labiau besidomintys skaitmeninėmis technologijomis nei menu – dėl galimybės išgyventi naują ir kitokią patirtį. Dėl to muziejus tampa vietos traukos objektu, kuris, be savo žinių sklaidos funkcijos, gali tapti priežastimi, kodėl turistai pasirenka aplankyti tą vietą, o tai, jei reikia, yra didelis pranašumas vietos bendruomenėms (Srakar & Vecco, 2018).). Visi šie aspektai išryškina muziejaus, kaip organizacijos, vaidmenį, taigi ir jo veiklos stebėjimo bei vertinimo svarbą. Kokybės vidaus kontrolę vykdo ir už ją atsako pats muziejus. Tai vidiniai procesai, standartai, taisyklės, nuostatos, vertybės. Pats svarbiausias aspektas yra savęs vertinimas. Labai svarbus yra viso personalo įtraukimas ir atsakomybė už teikiamų paslaugų kokybę ir tolesnį jų gerinimą. Efektyvumą daugelis mokslininkų tiesiogiai sieja su kokybe, kuri šiuo atveju gali būti suvokiama kaip vartotojo lūkesčių atitikimas ir / ar viršijimas. Jackson (1988), vienas iš pirmųjų muziejaus produktų ir paslaugų kokybės specialistų, įvardijo kokybę tarp veiksmų, turinčių įtakos muziejaus išlaidų funkcijai. Literatūroje yra du požiūriai į tai, kaip reikėtų apibrėžti ir išmatuoti muziejų kokybę (Negri et al., 2009). Labai daug mokslininkų apibrėžia kokybę, priklausomai nuo kliento reikalavimų. Šis kokybės tipas apibrėžiamas kaip „viešoji (arba visuomeninė) muziejaus

kokybė“ (Negri et al., 2009). Remiantis šiuo požiūriu, kokybiška paslauga yra bet kokia paslauga, atitinkanti vartotojų poreikius, norus ir lūkesčius, ir siūlo vartotojams tenkinančią patirtį (Radder et al., 2011). Viešąją kokybę taip pat galima apibrėžti metodu, naudojamu jos matavimui, kaip skirtumą tarp klientų lūkesčių ir jų supratimo apie muziejaus teikiamas paslaugas (Maher et al., 2011). Antrasis požiūris apibrėžia ir vertina muziejų kokybę profesiniu požiūriu, priklausomai nuo muziejaus turimų kolekcijų reikšmės, vertės ir išsaugojimo bei šių kolekcijų atliktų mokslinių tyrimų (Pachucki, 2012). Taigi, atsiranda skirtumas tarp muziejaus profesinės kokybės ir viešosios kokybės. Dažniausiai atrodo, kad dviejų tipų kokybė yra konfliktuojanti ar konfrontuojanti, ypač todėl, kad viešoji kokybė yra pagrįsta viešosios paslaugos profesine kokybe (Negri et al., 2009, p. 8). Kaip teigė Victor (2007), muziejų ir kitų kultūros ir meno organizacijų atveju kokybės instrumentai buvo naudojami tik trumpą laiką, o kokybės valdymas vis dar nelaikomas prioritetu. Apskritai muziejų ekspertai yra susirūpinę dėl muziejaus „profesinės kokybės“, t. y. rinkinių (kolekcijų) struktūros, išsaugojimo ir tyrimų. Tačiau pastaraisiais metais vis daugiau muziejų parodė savo suinteresuotumą lankytojams pasiūlyti kokybiškas paslaugas. To paprasta priežastis: kadangi bet koks pirkimo sprendimas priklauso nuo kainos ir kokybės santykio, jei muziejai nori klestėti labai konkurencingoje laisvalaikio ir turizmo rinkoje, jie turi skirti daugiau dėmesio įvairiems elementams įtraukti į tai, ką jų lankytojai laiko kokybiškomis paslaugomis (Radder & Han, 2013). Be to, svarbus rodiklį, naudojamų muziejų tvarumui vertinti, skaičius yra pagrįstas muziejų gebėjimu pritraukti lankytojus ir pakoreguoti jų pasiūlymus, tuo pačiu metu prisidedant prie atitinkamų regionų turizmo plėtros ir socialinės įtraukties didinimo (Pop & Borza, 2016). Gilesnės žinios apie muziejinių paslaugų vartotojų sprendimų prognozes padės sustiprinti muziejaus padėties nustatymo pastangas. Atrodytų fenomenalu, kad nacionaliniai ir valstybiniai muziejai, kurie yra pelno nesiekiančios organizacijos, didesnis dėmesys skiriamas auditorijos nuomonei ir rinkodarai visuomenei, kurią skatina muziejų finansuotojai, tikintis padidinti finansinę grąžą, muziejaus vadovybė stengiasi būti aktyvesni ir atsakingesni gerinant patirtį. Kad muziejai sukurtų strategijas, geriausiai pritaikytas įvairiai jų aptarnaujamai rinkai ir pagerintų patirtį, turime užduoti klausimus:

- **koks muziejaus vaidmuo visuomenės gyvenime?**
- **kaip mes suteikiame vartotojams naudą už jų laiką ir pinigus?**
- **kokie veiksniai suteikia šią vertę?**

Be to svarbus aspektas – kaip galime maksimaliai padidinti muziejų erdvių naudojimą ir lankymą bei pagerinti patirtį? Vienas iš pagrindinių veiksnių, padedančių suprasti vartotojų požiūrį į paslaugą, yra suprasti lankytojų (kitaip, muziejų paslaugų ar kuriamų viešųjų verčių vartotojų) suvokiamą vertę, pasitenkinimą ir atsipirkimo sprendimus. Šiame darbe bus nagrinėjami šių konstrukcijų tarpusavio ryšio elementai muziejaus aplinkoje. Manome, kad reikia perprasti

pažangesnes muziejų paslaugų rinkodaros koncepcijas, kurios būtų taikomos išskirtinai specifinėms muziejų paslaugoms, kad būtų aiškiau suprantamas strateginės rinkodaros pobūdis, dėl kurio pagerėtų veiklos rezultatai. Šiame darbe bus atskleistas vartotojų požiūris, nagrinėjant paslaugų kokybės ir lankytojų pasitenkinimo vaidmenį, suvokiamą vertę, patį pasitenkinimą ir atsipirkimą. Naujausi muziejų auditorijos tyrimai rodo, kad muziejų augimas ir ateitis priklauso nuo geresnio pasikartojančių lankytojų elgesio supratimo. Pagrindinėje ir populiariausioje paslaugų rinkodaros literatūroje teigiama, kad klientų pasitenkinimo padidėjimas teigiamai prisideda prie organizacijos finansinės galios ir konkurencingumo per klientų išlaikymą. Tyrėjai pripažįsta, kad klientų (paslaugų vartotojų) išlaikymas yra ekonomiškesnis nei nuolatinė naujų klientų paieška, todėl auditorijos ugdymas turėtų apimti išlaikymo strategijas, o ne tik plėtros strategijas. Šios išlaikymo strategijos turi apimti strategijas, kurios valdo vartotojų kokybės sampratą, suvokiamą vertę ir klientų pasitenkinimą.

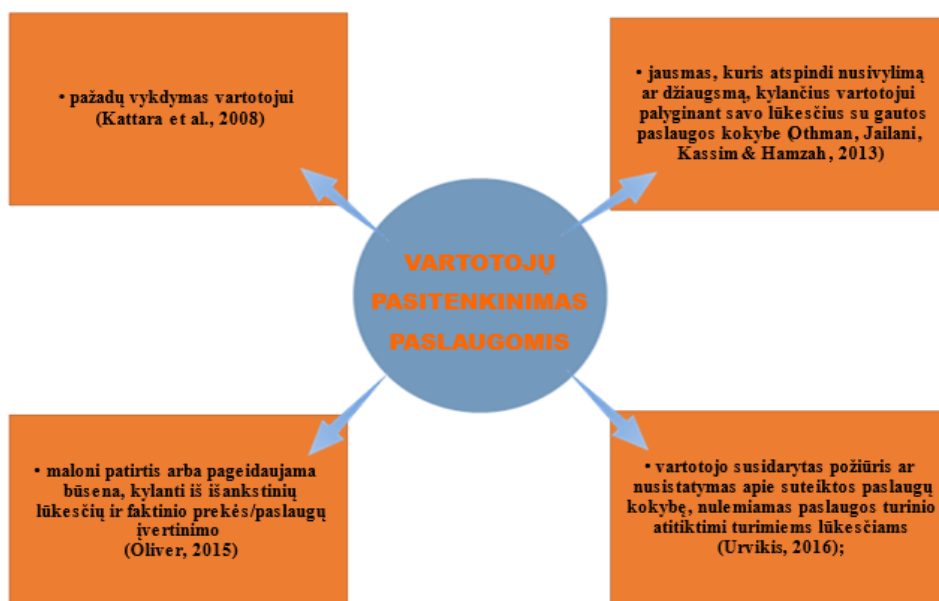
Atsižvelgiant į tai, kyla muziejų tvarumo ir kokybės santykio problema. Gerai žinomas faktas, kad kokybei padidinti reikia didesnių išlaidų. Tai gali būti laikoma ekonomine kliūtimi (Zima & Sabou, 2010). Kita vertus, lankytojų lojalumas priklauso nuo jų pasitenkinimo, o tai savo ruožtu priklauso nuo patiriamos muziejaus teikiamos kokybės: nuo momento, kai paslaugų vartotojai „parkuoja“ savo transporto priemonės arba nusprendžia kreiptis į muziejų telefonu, iki jų išvykimo momento iš muziejaus, gaunamos reikiamos anonsuojančios informacijos apie pageidaujamą laisvalaikio praleidimą (Rowley, 1999). Todėl šioje konkurencinėje aplinkoje bet kokiam muziejui, siekiančiam sėkmės, efektyvių veiklos rezultato ir konkurencingumo ne tik dėl sugeneruojamų pajamų įplaukų, žinomumo visuomenėje, reputacijos ir viešojo įvaizdžio, būtina teikti kokybiškas paslaugas, produktus ir patirtį. Tai padidintų lankytojų pasitenkinimą ir/ar lojalumą, kuris turėtų teigiamą poveikį muziejaus funkcionavimui (Radder et al., 2011). Viena vertus, patenkintas lankytojas gali grįžti į tą patį muziejų; kita vertus, patenkintas lankytojas rekomenduos atitinkamą muziejų kitiems žmonėms (Radder & Han, 2013). Muziejus, išsaugodamas savo lankytojus ir pritraukdamas naujų, gali uždirbti didesnes pajamas ir geresnę rinkos dalį. Todėl kokybiškų paslaugų teikimas gali užtikrinti konkurencinį pranašumą ir tuo pačiu metu muziejui padėti pagerinti jo tvarumą (Maher et al., 2011). Be to, vienas iš tvaraus vystymosi principų yra padidinti ar bent išlaikyti tą patį kokybišką gyvenimo lygį (Anghel et al., 2014). Taigi, norint prisidėti prie tvarios bendruomenės vystymosi, muziejus turi būti susirūpinęs lankytojams teikiamų paslaugų kokybės matavimu ir gerinimu. Muziejai ir netiesiogiai siūlomų produktų ir paslaugų kokybė vaidina svarbų vaidmenį tvariai plėtoti turizmą. Pagal Marković et al. (2013), tvarumas reiškia paskirties vietų gebėjimą išlaikyti savo fizinių, socialinių, kultūrinių ir aplinkosaugos išteklių kokybę, kol ji konkuruoja rinkoje. Kadangi muziejų misija yra išsaugoti kultūrinius išteklius ir prisidėti prie galime daryti išvadą, kad šios institucijos atlieka svarbų vaidmenį tvariai turizmo plėtrai, panaudodamos kultūros ir paveldo turizmą (Marković ir kt., 2013 m.). Muziejai,

saugodami kultūros paveldą ir siūlydami kruopščią patirtį, padeda kurti kultūrinį turizmą, nepakenkiant paveldo šaltiniams.

### 1.1. Muziejų paslaugų kokybės sampratos teoriniai aspektai

Plačiuoju požiūriu muziejaus paslaugos yra bet kokia veikla ar nauda, kurią muziejus teikia (ar gali suteikti) visuomenei. Bet šiuo atveju tenka kalbėti apie muziejaus kuriamą viešąją vertę. Muziejai, galerijos, mokslo centrai ir kitos meno galerijų parodos ilgą laiką buvo laikomos vietomis, specialiai sukurtomis plačiajai visuomenei šviesti, teikti informaciją ir pramogauti. Kaip jau minėta, pastarąjį dešimtmetį Lietuvos muziejai kenčia dėl padidėjusios konkurencijos, o dėl tvarios kultūros politikos nebuvimo yra priversti ne tik perplanuoti savo biudžetų eilutes, bet ir ieškoti išorinių finansavimo šaltinių. Tai paaiškina, kodėl muziejai tampa vis labiau orientuoti į rinką, daugiau dėmesio skiriant jų lankytojų norams ir poreikiams bei jų tenkinimo ieškojimo patirčiai.

Perėjimu nuo orientacijos į prekes iki orientacijos į vartotoją muziejuose besidomėjusiems mokslininkams buvo ilgesnis nei bet kurioje kitoje turizmo paslaugų srityje. Iš tiesų, tarp daugybės turizmo sričių patirčių, muziejų sektorius, pasak Siu et al. (2012, p. 293), yra palyginus nepakankamai ištirtas turizmo valdybos srityje. 1 paveiksle pavaizduota teorinio požiūrio į lankytojų pasitenkinimą chronologinė evoliucija.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodoma literatūra

### 1 pav. Teorinio požiūrio į lankytojų pasitenkinimą chronologinė evoliucija – paradigmos kaita

Dėl kuriamos finansinės vertės galima ginčytis, kad kai kurie muziejai yra nemokami arba įėjimas yra nominalios vertės, todėl lankytojai sukuria mažai pinigines vertes. Kai kuriuose tyrimuose buvo teigiama, kad muziejų lankytojai padengia tik 5–10 % muziejaus išlaidų. Akivaizdu, kad 70 % visame pasaulyje muziejų lėšų yra gaunamos iš vyriausybės ir privačių rėmėjų. Muziejai turi motyvuotai

pristatyti tiek vyriausybiniais, tiek privatiems rėmėjams, kad muziejus yra vertas jų investicijų, turintis didelę lankytojų skaičiaus rinką ir visuomeninę vertę. Lankytojų vaidmuo pajamų surinkimui, yra ne tiesioginis, lankytojams teikiamo pasitenkinimo vertės kūrimą ir socialinės vertės kūrimą. Nėra visiškai aišku, ar finansavimas yra susietas su lankytojų skaičiumi, tačiau muziejai turi suprasti ryšį tarp klientų, pajamų ir vertės, tiek socialinės, tiek ekonominės, kūrimo. Naujausia literatūra siūlo kad didindami pasiūlą lankytojams (nuo kultūrinių iki papildomų paslaugų), muziejai gali padidinti lankytojų srautą ir pajamas, sustiprinti socialinius ir pinigines vertės tikslus. Buvę akademiniai muziejų lankymo ir valdymo tyrimai buvo nukreipti į lankymosi motyvaciją, lankytojo lūkesčius ir pasitenkinimą, didžioji dalis pavyzdžių yra paimti iš vadovybės ir muziejų direktorių suvokimo apie lankytojus, ir yra mažai įrodymų, kad išvados būtų įtrauktos į muziejų praktiką. Literatūroje muziejaus apibrėžimas vertintinas kaip prieštaringas: pagrindinis klausimas yra tas, kaip muziejai yra valdomi ir kokia yra orientacija – pagrindinis vaidmuo ar funkcija. Nepaisant skirtingų muziejų orientacijų, ilgą laiką muziejų lankytojai buvo skatinami daugiausia pasyviai stebėti, o ne dalyvauti patirtyje – dažniausiai klasikinės muziejinkystės ekspozicijos, kaip standartizuota istorinio, kultūrinio ar meninio pranešimo žinutė. Nepriklausomai nuo perėjimo prie interaktyvių ekranų, terminalų, informacinių „kioskų“, delninių monitorių ir žaidimų, vyraujantis sąveikos stilius yra tradicinis pasyvus modelis. Anglosaksiškoje literatūroje aptinkami apibūdinimai „susitikimas su paslauga“ arba „paslaugos patirtis“ yra svarbūs apibūdinimai kalbant apie muziejų paslaugų kokybę. Muziejaus kontekste ši patirtis reiškia saugojamą medžiagą ir jos paiešką, tikrąjį eksponavimą (fizinę parodą) ir kuravimą, interaktyvius elementus ir paslaugų procesą, papildomas paslaugas, tokias kaip kavinė ir parduotuvė, ir edukacinius bei patyriminius vartotojo asmeninės patirties elementus. Kai vertiname kiekvieno iš šių faktinės paslaugos matmenų našumą, palyginti su suvokta paslauga tyrėjai nurodo, kad matuojame paslaugos kokybę. Ši paslaugų kokybė apima visus funkcinio proceso ir techninės kokybės aspektus, taip pat apima tiek pagrindinių, tiek papildomų paslaugų našumą. Todėl vartotojai numato ir vertina tam tikrus patirties elementus, kuriuos jie apibrėžia kaip svarbius, ir trokštą išgyventą pozityvią patirtį kartoti vėl. Muziejaus paslaugų pasiūlymas turi teikti pagrindines paslaugas per parodas ir švietimą, atitinkančius lankytojų kultūrinius, pramoginius ir edukacinius tikslus, kartu teikiant papildomas (periferines) paslaugas ir patogumus, kurie prisideda prie muziejaus, jo renginio vietos paslaugų teikimo. Paslaugų kokybė sulaukia dėmesio atliekant tyrimus, nes vis daugiau muziejų supranta, kad lankytojų išlaikymas ir jų pasitenkinimo didinimas yra raktas į ilgalaikius santykius. Galima teigti, kad norint konkuruoti, reikia daugiau dėmesio skirti paslaugų kokybei ir vartotojų pasitenkinimo vaidmenims ir, tiesą sakant, suvokiamai vertei kultūros paslaugų teikimo lauke. Paslaugų kokybė yra labiausiai palankus konstruktas, kurio ryšys su lankytojų (ar muziejaus paslaugų



vartotojų) suvokiama verte ir pasitenkinimu sulaukia dėmesio ir diskusijų literatūroje, ypač muziejų kontekste

Paslaugų kokybė muziejuose yra sudėtinga sąvoka, susijusi su daugeliu muziejaus patirties aspektų. Jame kalbama apie eksponatų kolekciją, jų pristatymą ir darbuotojų kompetenciją bei patirtį (Markovic et al., 2013). Rentscher & Gilmore (2002) teigia, kad tokie aspektai kaip personalo išsilavinimas, paslaugų prieinamumas, viešoji komunikacija, aktualumas ir laikinų parodų dažnumas taip pat yra svarbūs kokybiškų paslaugų teikimo elementai. Pasak Negri et al. (2009), yra du požūriai, kaip reikėtų apibrėžti ir matuoti muziejų paslaugų kokybę. Pirmuoju atveju šis klausimas sprendžiamas iš lankytojo požiūrio, vadinamosios „viešosios muziejaus kokybės“. Tas pats autorius savo publikacijoje teigia, kad viešoji muziejaus kokybė yra tai, kiek jis (muziejus) atitinka lankytojų poreikius ir norus (Negri et al., 2009) ir gali būti vertinamas įvertinus skirtumą tarp lankytojų lūkesčių ir jų suvokimo apie muziejaus teikiamas paslaugas. muziejus (Maher et al., 2011; Chatzigeorgiou et al., 2017). Antrasis metodas apibrėžia ir matuoja profesionalią muziejaus kokybę (Pachucki, 2012) arba, kaip referuoja Negri et al. (2014), privati kokybė. Tokia kokybė priklauso nuo muziejuje eksponuojamų kolekcijų svarbos ir vertės, jų saugojimo būdo (Pachucki, 2012), klasifikavimo ir katalogavimo efektyvumo bei darbuotojų gebėjimo pateikti informaciją apie eksponatus (Negri et al., 2014). Jei visa tai nebus taikoma, lankytojai negalės kokybiškai mėgautis savo patirtimi muziejuje.<sup>1</sup>

Konkrečiai muziejai ir toliau stengiasi pateisinti lankytojų lūkesčius teikdami geresnes paslaugas ir kurdami naujos kokybės patogumus. Daugelis keliautojų, turistų taip pat parodo nuolatinę paramą, įtraukdami apsilankymus muziejuose į savo kelionių maršrutus<sup>2</sup> (Cheng & Wan, 2012). Tai, kad dauguma keliaujančių muziejų lankytojų turi specifinių interesų, susijusių su įvairiomis kultūromis, paveldu, istorijomis ir tradiciniais kelionių krypčių ištekliais, rodo, kad jie vertina kultūrinių ar istorinių turizmo aspektų vertę. Per pastarąjį dešimtmetį užsienio autoriai Bond, N. & Falk, J. (2012), Gali-Espelt, N. (2012), Petroman, I. (2013), Santa Cruz, F. G. & Lopez Guzman, G. (2017), Dragicevic, V. et al (2013) aiškina, kas motyvuoja atskiras turistų grupes vykti į kultūrines keliones. Atsižvelgiant į Lietuvos kultūrinių ir istorinių aspektų turtingumą, muziejų turizmas yra labai svarbus mūsų šalies turizmo industrijai. Ypatingai ši tendencija išryškėjo atsiradus „naujosios realybės“, susijusios su pasaulinės pandemijos padiktuotais, iššūkiiais. Užsienio turistų, apsilankiusių muziejuose visoje Lietuvoje, iki 2019 m. nuolat daugėjo, nors tos rinkos dydis yra palyginti mažas (lyginant su vidaus rinka). Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos duomenimis, per 2020 metus (vėlesnių metų

<sup>1</sup> Daskalaki, V., V., Voutsas, M., C., Boutsouki, C., & Hatzithomas, L. (2020). Service quality, visitor satisfaction and future behaviour in the museum sector. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, Vol. 6, No. 1, p. 3-8

<sup>2</sup> Cheng, I. M., & Wan, K. Y. P. (2012). Service quality of Macao museums. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 13(1), p. 37-60

viešos prieigos bazėse esantys duomenų neskelbiami) Lietuvos muziejuose apsilankė 2 837 798 lankytojai. Dėl karantino ir buvusių lankymo ribojimų, lyginant su ankstesniais metais apsilankymų skaičius sumažėjo beveik perpus (2019 m. – 5 588 766 lankytojai, 2018 m. – 5 026 217 lankytojai).<sup>3</sup> Tačiau Lietuvos muziejai susiduria su įvairiais administraciniais sunkumais, tokiais kaip finansavimo trūkumas didelių projektų įgyvendinimui, prastos patalpos ar fizinės infrastruktūros būklė, naujų eksponatų trūkumas ar nepakankami artefaktų saugyklų plotai (Daily News, 2015)<sup>4</sup>. Lankytojų sąmonėje vis dar gajus stereotipas, kad dauguma muziejų yra pasenę ir dažnai nesuteikia unikalios patirties. Dėl to muziejų servisas (aptarnavimas) Lietuvoje gali pasirodyti šiek tiek nuviliantis ir nepakankamai patenkinantis lankytojus.

### **1.2. Muziejų lankytojų pasitenkinimo paslaugomis sampratos teoriniais aspektais**

Viešoji kuriama muziejų vertė byloja apie mūsų visų laiką – apie vaidmenį, kurį muziejai gali atlikti kuriant pilietines visuomenes, apie iššūkius, susijusius su riboto turto strategišku naudojimu, apie rezultatus, kurie turi skirtumą, poreikį ir apie būtinybę kurti tokią įsitraukimą, kuris palaiko mūsų ateitį. Šie muziejų lankytojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimai turėtų padėti muziejų vadovams įgyvendinti viešosios vertės metodą valdant, planuojant, programuojant ir kuriant santykius su vartotojais. Kiekvieno gaunama asmeninė nauda yra ilgalaikis visuomenės dalyvavimas ir parama, kurią galima panaudoti, norint parodyti, kad iš viešųjų investicijų į muziejus gaunama vertinga grąža. Daugybė autorių iš viso pasaulio atskleidžia viešosios vertės koncepciją ir nagrinėja jos reikšmę muziejams. Juose viešoji vertė yra įtraukta į dabartinę valdymo teoriją ir praktiką, siūlomos įgyvendinimo priemonės, išryškunami sėkmingos praktikos pavyzdžiai ir nagrinėjami viešosios vertės įrodymai, kuriais vyriausybės siekia remti kultūros politikos ir finansavimo sprendimus. Darbo rezultatai būtų naudingi aukštesnės kvalifikacijos muziejų specialistams, taip pat muziejų ir paveldo studijų studentams.

Kultūros paslaugų vartotojų pasitenkinimo tyrimai – viena populiariausių marketingo tyrimų sričių. Apskaičiavus vartotojų pasitenkinimo indeksą, sužinoma, koks yra vartotojų pasitenkinimo produktui, organizacijai ar sektoriui lygis. Kaip teigia Pilelienė & Grigaliūnaitė (2014), ankstesni vartotojų pasitenkinimo tyrimai atskleidė, kad vartotojų pasitenkinimas nėra homogeniškas konceptas – egzistuoja rinkinys vidinių ir išorinių veiksnių, kurių kiekvienas atskirai ar jų tarpusavio sąveika daro įtaką vartotojų pasitenkinimui objektui (produktui, organizacijai, sektoriui)<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> <https://lrkm.lrv.lt/lt/veikla/kulturos-statistika/muzieju-statistika>

<sup>4</sup> Daily News (2015). *The News of Fine Arts Department exposed the number of 42 museum visitors decreased*. Internetinė prieiga: <http://app.eduzones.com/portal/edunews/24315/>

<sup>5</sup> Pilelienė, L., ir Grigaliūnaitė, V. (2014). *Lietuvos turistų pasitenkinimo indekso modelis: teorinės įžvalgos*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. No. 69, p. 107-118.

Keletas tyrimų parodė teigiamą ryšį tarp paslaugų kokybės ir lankytojų, paslaugų vartotojų (naudotojų) pasitenkinimo muziejaus kontekste. Drąsiai galima teigti, kad parodos ar ekspozicijos tiek turinio, tiek fizinės savybės, ypatybės (pvz., estetika, tema ir parodos išdėstymo būdas) ir lengvas prieinamumas pagyvenusiems žmonėms ir žmonėms su negalia ar specialiaisiais poreikiais reikšmingai koreliuoja su lankytojų, paslaugų „recipientų“ pasitenkinimu daugelio šalių muziejuose. Radder ir Han (2013) teigė, kad suvokta kokybė teigiamai paveikė lankytojų pasitenkinimą Pietų Afrikos paveldo muziejuose. Wu ir Li (2015) tyrimų rezultatai taip pat patvirtino, kad bendra paslaugų kokybė teigiamai paveikė lankytojų pasitenkinimą Makao muziejuose. Duantrakoonsil ir Reid (2017) nagrinėjo paslaugų kokybės įtaką klientų pasitenkinimui Tailando muziejuose. Jie nustatė, kad parodų ir ekspozicijų patirtis ir personalo paslaugos buvo teigiamai susijusios su lankytojų ar kitų paslaugų vartotojų pasitenkinimu muziejuose. Be to, Hyun ir kt. (2018) išsiaiškino, kad atmosfera ir estetika turi svarbų moderuojantį poveikį lankytojų suvokiamai vertei ir pasitenkinimui meno muziejaus kontekste Korėjoje. Bideci ir Albayrak (2018) referavo, kad estetiškas aspektas turėjo didžiausią įtaką bendram vietinių ir užsienio turistų, lankančių Antalijos istorijos ir archeologijos muziejų Turkijoje, pasitenkinimui. Pasak Hede ir kt. (2014), lankytojų pasitenkinimą didmiesčių ir regionų muziejuose veikia suvokiamas autentiškumas.

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad vartotojų pasitenkinimas – tai kompleksinis konstruktas. Atliekant vartotojų pasitenkinimo tyrimus (Cassel & Eklöf (2001), Yew-Wing & Bellman (2008), cituojama pagal Pilelienė & Grigaliūnaitė (2014), dažniausiai siekiama ne išmatuoti egzistuojantį vartotojų pasitenkinimą konkrečiu produktu (paslauga), organizacija ar verslo sektoriumi, o nustatyti, kokie konkretūs veiksniai lemia, kad vartotojas bus patenkintas. Vartotojų pasitenkinimas paslaugomis yra svarbus, ypač muziejų, kaip kultūrinio turizmo sektoriaus viename iš segmentų, paslaugų srityje, nes jis gali turėti įtakos elgesiui ateityje. Būsimas elgesys apima pakartotinio apsilankymo koncepciją ir sklaidą iš lūpų į lūpas. Ankstesni tyrimai bandė išsiaiškinti, kaip pasitenkinimas veikia pakartotinius apsilankymus ir žodiniu rekomendacijų prigimtį, pobūdį, sklaidos kanalus. Dauguma teoretikų sutinka, kad elgesio ketinimai yra bendro pasitenkinimo rezultatas. Galime aptikti nedviprasmiškų teiginių, kad kuo stipresnė psichologinė jų apsilankymo muziejuje nauda, tuo tikimasi, kad jų požiūris į bendrą paslaugų kokybę bus pozityvesnis. Ateities elgesys taip pat priklauso nuo pirmiau minėtų veiksnių.

Nepaisant reikšmingo muziejų vaidmens šalių turizmo sektorių generuojamai naudai, ankstesniuose tyrimuose buvo diskutuojama apie pasaulinių socialinių ir kultūrinių pokyčių poveikį bei informacijos prieinamumą, muziejų siūlomas pramogavimo, laiko praleidimo idėjas lankytojams ir tų lankytojų lūkesčių įvairovę. Atsižvelgiant į muziejų siūlomų laisvalaikio praleidimo formų plėtros poveikį (ypač integruojant į serviso lauką įvairias papildomas paslaugas) lankytojų lūkesčiams,

mokslininkai sutinka, kad tradiciniai muziejų veiklos metodai šiais laikais yra pasenę ir neveiksmingi. Nors muziejų steigėjai, dalininkai ar net privatieji savininkai (nes turime kalbėdami apie muziejų lauką atsižvelgti ir į muziejus – viešąsias įstaigas ar privataus kapitalo valdomus muziejus) siekė išlaikyti mokslinius ir profesinius standartus, jie taip pat privalo sukurti lankytojiui jaukią, komfortabilią atmosferą, kad atitiktų savosios auditorijos lūkesčius. Be to, jie turi susidoroti su sudėtingais santykiais su suinteresuotomis šalimis, kurios atlieka įvairius vaidmenis prisidedamos prie paslaugų teikimo.

Dažnai aprašomos muziejų veiklos funkcijos dualizmas (žinių ir pramogų) atitinka dvigubą požiūrį į šiuolaikinių vartotojų elgesį: pažintiniai (kognityviniai) ir afektiniai elementai tuo pačiu metu yra žaidime. Šiuo požiūriu muziejai gali būti laikomi visiškai patyriminius (empirinius) turizmo produktus kuriančiomis organizacijomis (Ritchie et al., 2011). Norėdami išsamiai suvokti vizituotojų elgesį skatinančius veiksnius lankyti muziejuose, svarbu iširti ne tik vartotojų motyvaciją, lojalumą lankyti paskirties vietoje, bet ir pasitenkinimą kultūrinio ir muziejinio paveldo patirties galimybėmis (Del Chiappa et al., 2013; Laing et al., 2014; Shengi & Chen, 2012). Be to, yra pagrįsta tikėtis, kad kuo didesnis pasitenkinimas, tuo didesnė tikimybė, kad vartotojai pakartos vizitą į paskirties vietą (Kozak, 2001), įskaitant muziejus – ir / arba rekomenduos apsilankyti kitiems, sukuriant atitinkamą vertę vietos ekonomikai ir bendruomenei (Anderson et al. (1994), Harrison & Shaw (2004), Oppermann, (2000), cituojama pagal Del Chiappa et al., 2014). Tai paaiškina, kodėl mokslininkai sutinka, kad labai svarbu iširti, kas motyvuoja žmones aplankyti muziejus, ko jie tikisi lankydamiesi ir kas jiems sukelia pasitenkinimą įgyta nauja patirtimi (Gil & Ritchie, 2009). Šiuo požiūriu muziejų patirtis gali būti suprantama kaip laiko ir erdvės derinimas turizmo paskirties vietoje, kurioje egzistuoja lankytojų ir darbuotojų bendras „sambūvis“, abiejų grupių savito autentiškumo paieškos, erdvinis – tiek fizinis, tiek protinis – aktyvumas. Plačiausia prasme, vartotojų elgesio tyrėjai per pastaruosius metus pasitenkinimą visada laikė rinkodaros idėjų ir praktikos kertiniu akmeniu. Kita vertus, tai taip pat svarbus atrodo lankytojų segmentavimo kintamasis. Segmentacija, pagrįsta objektyviais kriterijais, gali būti labai naudinga nustatant segmento (tipo) patirtis, kurių lankytojas tikisi ir kodėl. Pastarųjų metų moksliniais yrimai atkreipia dėmesį, kaip muziejai tenkina ypatingus lankytojų (turistų) poreikius. J. Sheng & A. Lo (2010), Gorniak Zimroz, J. & Lisiewicz, M. (2019), Janowska, A. A. & Malik, R. (2020) moksliniuose darbuose ir publikacijose pristato, kad muziejų lankytojai daugiausiai motyvuojami juose formuojama, plečiama ar išgyvenama asmenine patirtimi, t. y. muziejaus lankytojai įgyja daugiau žinių apie save ir savo išorinį pasaulį, pabėga nuo kasdienybės rūpesčių, gali socialiai bendrauti. Objektų patrauklumo ir jų išteklių valdymas yra labai svarbus veiksnys, siekiant pritraukti daugiau lankytojų.

Infrastruktūros kūrimas, plėtra, turizmo sektoriuje dirbančių žmonių profesinio tobulėjimo skatinimas didina turistinės kelionės tikslo konkurencingumą, taip pat jos patrauklumą.<sup>6</sup>

Bet koku atveju, galime teigti, kad visų muziejų lankytojų tyrimų kryptys yra iš esmės vektoriai, vedantys link noro sužinoti:

- Ar lankytojų **pasitenkinimą** teikiamomis paslaugomis teigiamai veikia apčiuopiamas daiktas (įvykis, renginys, paroda, audiogidas ir pan.), patikimumas (reputacija), reagavimas (atliepimas lankytojų lūkesčių, greitas skundų sprendimas, lankytojų aptarnavimo kokybė užtikrinama darbuotojų profesionalumo ir pan.), užtikrintumas ir muziejaus aplinkos empatija?

- Ar lankytojų **elgseną** ateities perspektyvoje teigiamai veiks apčiuopiamas daiktas (įvykis, renginys, paroda, audiogidas ir pan.), patikimumas (reputacija), reagavimas (atliepimas lankytojų lūkesčių, greitas skundų sprendimas, lankytojų aptarnavimo kokybė užtikrinama darbuotojų profesionalumo ir pan.), užtikrintumas ir muziejaus aplinkos empatija?

- Ar lankytojų **pasitenkinimas** turės teigiamos įtakos jų elgesiui ateityje?

- Ar skirsis lankytojų **pasitenkinimas** ir **elgsena** ateityje, lyginant tyrimų rezultatus?

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad vartotojų pasitenkinimas – tai kompleksinis konstruktas. Dažniausiais atvejais siekiama ne išmatuoti egzistuojantį vartotojų pasitenkinimą konkrečiu produktu (paslauga), organizacija ar verslo sektoriumi, o nustatyti, kokie konkretūs veiksniai lemia, kad vartotojas bus patenkintas. Nustatius vartotojų pasitenkinimą lemiančius veiksnius ir kiekvieno veiksnio poveikio lygį, organizacijos gali valdyti vartotojų pasitenkinimą. Dažniausiai analizuojamos vartotojų pasitenkinimo priežastys – suvokiama kokybė, suvokiama vertė ir vartotojų lūkesčiai.<sup>7</sup>

Ne tik teorinės prielaidos, bet ir naujais tyrimai skirti atsekti inovatyviausius pokyčius muziejų valdymo srityje, taip pat ir netolimos ateities pokyčius. Pokyčius formuojantys veiksniai artimiausiais metais greičiausiai paveiks svarbiausių subjektų sprendimus ir veiklą muziejaus kontekste. Technologinės naujovės, pokyčiai visuomenėje, augantys ir skirtingi auditorijos prašymai bei kai kurių muziejų subjektų vadybinis procesas – vis tebevykstantis – yra vienas iš tebevykstančios evoliucijos variklių (McCall & Gray, 2018; Chynoweth et al., 2020). Šią evoliuciją dažnai primena pagrindinės tarptautinės institucijos, o išplaukiančius pokyčius galima pastebėti šių institucijų sklaidos veikloje,

<sup>6</sup> Dell'Ovo M., Oppio A. (2020). The role of the evaluation in designing Ecosystem Services. A literature reviews. Scientific Association on Interdisciplinary Research and Regional Studies ASTRI. *In International Symposium: New Metropolitan Perspectives*. Vol. 1. p. 1359-1368

<sup>7</sup> Pilelienė, L., ir Grigaliūnaitė, V. (2014). Lietuvos turistų pasitenkinimo indekso modelis: teorinės įžvalgos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. No. 69, p. 107-118.

naujausių ataskaitų turinyje ir jų nuorodose, skatinančiose diskusijas tarp pačių muziejų įmonių ir viso pasaulio tyrimai.

### **1.3. Lietuvos muziejų veiklos, paslaugų kokybės kontekstas bei lankytojų pasitenkinimo problematika**

Prioritetinė muziejaus veiklos kryptis suponuoja efektyvų lankytojų (t. y. muziejų kuriamų paslaugų vartotojų, klientų) aptarnavimą. Orientacija į kaičius, dinamiškus visuomenės ir jos atstovų poreikius, į globalizacijos procesų ir kultūrų samplaikos veikiamą vartotoją tampa konkurencinio pranašumo šaltinis, kuris yra sėkmę rinkoje lemiantis veiksnys. Stiprus išorės spaudimas ir nuolatinė muziejaus regeneracija, ilgalaikio efektyvumo siekis bene labiausiai apibūdina muziejaus, kaip organizacijos, tipą. Šiame poskyryje aptariamas tiriamosios organizacijos vaidmuo bendrame Lietuvos tokio tipo organizacijų kontekste, tos veiklos genezė bei problematika, dinamiškos dabarties keliami reikalavimai teikiamų (sukuriamų) paslaugų kokybei, lankytojų pasitenkinimui, kultūros organizacijos, kaip specifinio ekonomikos subjekto, veiklos unikalumas ir bendras kultūrinis laukas. Dabarties aktualijų laikotarpiu pastebima vis didėjanti ekonomikos ir kultūros difuzija. Viena jos formų galima laikyti rinkodaros principų įsivyravimą kultūros srityse. Vartojimo kultūra jau nebėra didžiosios kultūros segmentas, kuriam lipdomas kultūros ženklas. Vartotojiškumas yra persmelkęs visą kultūrą ir atskleidžia jos suprekinimo laipsnį. Dar XXI a. išvakarėse J. Patrick Greene numatė, kad 2000 m. ekonomikos siejimasis su kultūra taps svarbus. Rinkodara bus taikoma kaip viena pagrindinių muziejaus vykdomų veiklų. Taip pat bus plėtojamos naujos muziejaus lavinimo ir mokymo iniciatyvos, padidės informacinių technologijų taikymas muziejaus veikloje.

Lietuvos Muziejų įstatymas iš esmės nebuvo peržiūrėtas nuo 2003 metų. Per pastaruosius du dešimtmečius muziejų sektorius patyrė visuomenės spaudimą ir vis labiau suvokė veiklos valdymo atsakomybę. Kaip išmatuoti muziejaus paslaugų efektyvumą, kyla įvairūs ginčai, ir šia tema diskutuojama gana seniai. Buvo iškelta daug standartų ir rodiklių. Toliau pateikiami dažniausiai naudojami ir naudingiausi daugeliui muziejų. Nuo to laiko pasikeitė tiek visuomenės poreikiai, tiek ir patys muziejai. Jeigu anksčiau juose svarbiausiomis buvo muziejinių vertybių kaupimo ir išsaugojimo funkcijos, tai XXI a. tarptautinė muziejų politika yra orientuota, visų pirma, į tarnavimo visuomenei tikslus, visuomeninį interesą ir muziejų lankytojų poreikių tenkinimą.

Muziejus, kaip ir bet kuri įstaiga, organizacija, savo kasdienėje veikloje susiduria su visomis vadybinėmis problemomis. Muziejus savo veiklos esmė – tai organizacija, vykdanč daugelį funkcijų, tad nuo tokių elementarių vadybinių funkcijų, kaip žmogiškųjų išteklių valdymas, finansų valdymas, darbo planavimas, organizavimas, kontrolė, strateginis planavimas, pereinama prie specifinių, kultūros organizacijoms apskritai būdingų vadybinių funkcijų ir dar specifiskesnių – muziejams būdingų funkcijų vadybos. Muziejaus specifiškumas yra ne kas kita, kaip specifinė muziejaus vykdoma veikla.

Individui, visuomenei muziejus suvokiamas kaip lankytina vieta, o muziejaus vadybos komandai dar tenka rūpintis tokiomis muziejaus funkcijomis, kaip naujų vertybių įsigijimas, restauravimas, mokslinis tyrinėjimas, išsaugojimas ir panašiai. Lietuvos kultūros politikos nuostatuose pabrėžiama, kad šiuolaikinio muziejaus veikla turi būti siejama su kultūros, švietimo, informacijos skleidimo funkcijomis. Pasak tinklapiu [www.museums.lt](http://www.museums.lt), šios nuostatos spartesnę įgyvendinimą turi lemti besikeičianti visuomenė, kuri muziejams kelia vis didesnius reikalavimus.

Mūsų valstybės muziejų sistema gali būti apibūdinama kaip tam tikroje teritorijoje veikiančių kultūros, edukacijos bei paveldo išsaugojimo organizacijų bendras konstruktas, kurio veikla ir tos veiklos pobūdis tiesiogiai priklausomas, ne tik nuo istorinės sanklodos, bet ir organizacijos valdymo specifikos, veiklos tipo bei rūšies. Muziejų sistema gali būti sudaroma remiantis tam tikrais organizacijos požymiais – teisiniais, finansiniais, organizaciniais, rinkinių struktūros, reikšmingumo, teritorinio ar administracinio priklausomumo. Lietuvoje muziejų sistemos priežiūrą vykdo Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, vadovaudamasi Lietuvos Respublikos muziejų įstatymu, kitais teisiniais bei poįstatyminiais aktais, besiremama Tarptautinės muziejų tarybos patariamaisiais dokumentais. Muziejų valdymo bei veiklos priežiūros procesai vyksta atsižvelgiant į Muziejų asociacijos, Muziejų ekspertų komisijos, savivaldybių rekomendacijas. Pasak Keršytės (2016), muziejų valdymo institucijos privalo padėti formuoti muzeologijos procesą.

Dauguma Lietuvos muziejų yra finansuojami valstybės lėšomis, jie yra rinkos dalyviai, konkuruojantys ir tarpusavyje, ir su kitomis laisvalaikio praleidimo paslaugas teikiančiomis organizacijomis. Lietuvos mokslininkų dėmesys muziejams, kaip tyrimo objektui, tik pradeda augti. Kaip pastebi Umbrasienė (2013), Ščiglienė (2014), Ruželė (2015), Liepuonius, G. Laucė (2020), mūsų šalies muziejai pasižymi didele įvairove, unikalumu ir todėl yra svarbūs kultūrinio turizmo ištekliai. Būdami tarpininkais tarp kultūros ir žmogaus, jie atlieka svarbų vaidmenį populiarinant kultūrinį turizmą. Lietuvių mokslininkai nagrinėjo, kaip muziejinė veikla vystėsi, tapo matoma ir prieinama visuomenei, kaip muziejai sėkmingai transformuojasi į dinamiškas kultūros ir mokslo pažinimo erdves, pritaiko skaitmenines technologijas.<sup>8</sup>

Muziejai vadinami socialinės atminties, kolektyvinės sąmonės institucijomis, o tai akivaizdžiai rodo jų svarbą visuomenei, valstybei. Juose sukaupta daug kultūrinę, meninę, mokslinę, istorinę bei išliekamąją vertę turinčių unikumų. Remiantis Kultūros ministerijai statistinę informaciją pateikiančių muziejų duomenimis, iki 2013 metų jau buvo sukaupta beveik 670 000 saugomų vertybių. Kaip teigia Matkevičienė (2013, cit. Capriotti, 2009), pagrindinė muziejų misija yra objektų saugojimas, konservavimas, tyrimai ir eksponavimas, ir ši veikla dažnai yra įdomi tik tam tikroms žmonių

<sup>8</sup> Jonaitienė, E., Stasiūnaitė, K. (2021). Muziejaus patrauklumo kultūriniam turizmui vertinimas lankytojų požiūriu: BĮ „Neringos muziejai“ atvejo analizė. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Vol. 51 (2), p. 19-31

grupėms. Tad natūralu, jog istoriškai muziejai laikėsi gana siauro požiūrio į savo misiją, programas ir klientų ratą. Pagrindinis muziejų siekis buvo pristatyti turimas kolekcijas. Tyrimai rodo, kad muziejų lankytojai ieško visapusiškų išpūdžių, apimančių naujas žinias ir mokymąsi, praktinį pritaikymą bei poilsį. Pasak Ruželės (2010), lankytojai per vieną dieną ir pasijaučia emociškai pakylėti, ir atsipalaiduoja, ir patiria estetinį malonumą. Taigi, nepriklausomai nuo elgesio stiliaus, visi muziejaus lankytojai ieško naudos, vertės ir unikalios patirties. Taip pat autoriai teigia, kad vieni lankytojai muziejuose nori bendravimo ir socializacijos, o kiti ieško naujų žinių ir norėtų dalyvauti muziejų meno klasėse. Taigi, paslaugos plačiąja prasme kokybė reiškia bendrą vartotojo įvertinimą paslaugų, kurias jie patiria. Paslaugų kokybė paprastai laikoma raktu į bet kurios organizacijos ar įmonės sėkmę, nes tai daro įtaką sprendimams, tokiems kaip vartotojų pasitenkinimas ir lojalusis elgesys, pvz., pakartotinis apsilankymas, ar rekomendavimas lankyti kitiems. Ir mokslininkai – teoretikai, ir praktikai – muziejininkai patvirtina teigiamą paslaugų kokybės valdymo vaidmenį didinant klientų pasitenkinimą, o tai savo ruožtu yra susiję su būsimais elgesio ketinimais. Akivaizdu, kad paslaugų kokybės modelis literatūroje sulaukė nemažo dėmesio tiek specialistų, tiek akademinų tyrėjų. Tarp senesnių įvairių paslaugų kokybės tyrimų, trijų komponentų Rust & Oliver (1994) modelį plačiai palaikė daugelis tyrėjų, nes jis pirmasis vertino du – proceso ir rezultato – aspektus, vertinant paslaugų kokybę. Brady & Cronin (2001) išplėtė Rusto ir Oliverio idėjas, pritaikydami originalius kokybės komponentus ir naujus elementus: sąveikos kokybę, fizinės aplinkos kokybę ir rezultatų kokybę. Šiame kontekste sąveikos kokybė reiškia aptarnaujančio personalo požiūrio, elgesio ir įgūdžių ypatybes, pvz., paslaugus ir mandagus personalas. Fizinė aplinkos kokybė apibrėžiama kaip aplinkiniai įrenginiai, infrastruktūra ir aplinkos funkcionalumas. Rezultato kokybė nurodo, kaip suteiktos paslaugos vartotojai vertina tai, kas jiems liko po paslaugos suteikimo – gerą išpūdį, emocijas, t. y. paslaugos jiems asmeniškai sukurtą vertę.

2023 m. balandžio 1 d., įsigaliojo Muziejų įstatymo naujoji redakcija, kurioje sistemiškai peržiūrėjus muziejų veiklos reglamentavimą, atsisakoma nesvarbių teisinio reguliavimo nuostatų, įtvirtinami nauji muziejų veiklos principai, patikslinamos veiklos. Buvo būtina paskelbti kryptis ir politiką, įvertinančias tendencijas, kurios per ateinančius kelerius metus turės įtakos muziejams nacionaliniu, regioniniu ir vietos lygiu. Kultūros ministerijos, įgyvendinančios Lietuvos Respublikos nacionalinių ir valstybinių muziejų savininko teises, nustatytos naujos gairės rodo svarbią politikos, organizavimo, finansavimo ir valdymo kryptį, kuri turės atsispindėti muziejų individualiai ir bendradarbiaujant (Middleton, 1998), pavyzdžiui, modernizavimas ir reforma, geriausia viešojo sektoriaus finansavimo vertė, investicijos į kultūrą daugeliui, o ne nedaugeliui, regioniniai prioritetai ir taikymas, švietimas visą gyvenimą, partnerystė su pramone, įgalinanti ir palengvinanti, supaprastinta



biurokratija, ekonomika ir efektyvumas, rezultatų veiksmingumas, kompetencija ir aukšta paslaugų teikimo kokybė, parama kūrybinių industrijų, skaidrumo ir atskaitomybės bei veiklos stebėjimo.

Lankytojai siekia ne tik aplankyti parodas, bet ir gauti papildomų (išplėstinių) paslaugų – apsipirkti, papietauti, pabūti estetiškai puikioje aplinkoje, turi daugybę kitų „priedėtinų“ poreikių. Vieni pageidauja įspūdžių ir naujų patirčių savo vaikams, o kiti nori atsipalaiduoti nuo kasdienybės, ieško specifinių pramogų, taip pat žinių. Kadangi lankytojai savo bendrą patirtį vertina pagal paslaugų kokybę ir ugdo teigiamus lojalumo ketinimus, keli tyrinėtojai bandė atskleisti specifinius muziejų paslaugų kokybės elementus. Cituojant Duantrakoonsil, T., Reid, E. L., & H. Y. Lee, Falk ir Dierking (1992) pirmą kartą aprašė muziejaus aptarnavimo kokybės patirtį trimis komponentais arba kontekstais: fiziniu, asmeniniu ir socialiniu. Šia prasme asmeninis kontekstas reiškia asmeninę patirtį ir apima motyvaciją, viltis ir dėmesį. Socialinis kontekstas apima tiesioginį lankytojų ir darbuotojų bendravimą, o fizinis kontekstas yra muziejaus struktūrinis dizainas ar patalpos. Jie pabrėžė, kad asmeninis kontekstas yra pagrindinis komponentas, susijęs su ketinimais pakartotinai apsilankyti.<sup>9</sup> Be to, Harrison & Shaw (2004) pasiūlė tris pagrindinius muziejaus paslaugų elementus: patalpas, personalo paslaugas ir parodų patirtį. Jie tvirtino, kad lankytojai visą patirtį vertina pagal trijų paslaugų elementų kokybę.

„Atitinkamai tapo būtina apibrėžti pakitusią muziejaus užduotį, susiejant ją su visuomenės kultūrinio švietimo ir mokymosi tikslais, siekiu įgyti naujų žinių bei turiningai leisti laisvalaikį, įtvirtinti šiems tikslams pasiekti reikalingus muziejų veiklos principus ir patikslinti muziejų veiklas, kurios užtikrintų didesnę muziejų prieinamumą ir kokybišką kultūros paslaugų teikimą visoms lankytojų grupėms – nuo žinovų iki vaikų bei asmenų, turinčių specialiuosius poreikius ar negalią“, – teigiama 2023 m. kovo 23 d. Lietuvos Respublikos Seimo pranešime žiniasklaidai.<sup>10</sup>

Tarp naujai nustatytų muziejų politikos kryptių reikėtų atkreiptinas dėmesys į tris šio dokumento temas: 1) geriausią vertę, 2) meistriškumą ir aukštą paslaugų teikimo kokybę bei 3) veiklos stebėjimą. Kai visuomenė vis daugiau pinigų išleidžia muziejuose, iškyla pagrindinis klausimas: ar muziejai suteikia naudą? Geriausia vertė reiškia, kad muziejaus vadovybė aiškiai nustato savo prioritetus ir tikslus, kiekvienais metais peržiūri dalį savo paslaugų, išnagrinėja kiekvieną paslaugos veikimo aspektą ir kasmet tobulėja.

<sup>9</sup> Duantrakoonsil, T., Reid, E. L., & H. Y. Lee (2017). Museum Service Quality, Satisfaction, and Revisit Intention: Evidence from the Foreign Tourists at Bangkok National Museums in Thailand. *Culinary Science & Hospitality Research*, 23(6), p. 127-134

<sup>10</sup> [https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p\\_r=35403&p\\_k=1&p\\_t=284203](https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=35403&p_k=1&p_t=284203)

## 2. PASLAUGŲ KOKYBĖS BEI LANKYTOJŲ PASITENKINIMO VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Taigi, apibendrinami literatūros šaltinių medžiagą, mokslines publikacijas, apžvelgtus muziejų lankytojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis ir jų kokybe empirinius tyrimus, galime teigti, kad muziejai yra pagrindiniai meno ir kultūros paveldo išsaugojimo, apsaugos, stiprinimo ir propagavimo proceso dalyviai; todėl šiame tyrime, kurio tikslas – ištirti tam tikrus, specifinius muziejaus veiklos rezultatų matavimo metodus, muziejai naudojami ir kaip tyrimo kontekstas, ir kaip tyrimo sritis.

Kas yra muziejaus paslaugų kokybė? Kai kurie mokslininkai pasiūlė, kad tradicinis supratimas apie tai, kas yra muziejus, būtų išdėstytas funkciniais terminais. Taigi muziejų tikslai buvo suvokiami kaip konkretūs ir apčiuopiami, lygiagrečiai su „materialių įrodymų“ esme (Harrison, 1993), kuri istoriškai buvo muziejų veiklos esmė – „kaupiti, saugoti, tirti“, tokia buvo amžių sandūrų muziejų veiklos esmė. Šių „materialinių įrodymų“ rinkimas, išsaugojimas, tyrimas, interpretavimas ir eksponavimas buvo visų muziejaus apibrėžimų pagrindas. XXI amžiaus muziejus yra vieša demokratinė institucija, ir tai sklandžiai evoliucionavo iš prieštaringų XX amžiaus muziejinkystės šaknų. Taigi muziejai turėjo išgyventi sudėtingus laikus, ieškodami tvirto pagrindo savo dabartiniam egzistavimo būdui ir jo įamžinimui.

Muziejaus veiklos efektyvumas ir rezultatyvumas šiandien yra glaudžiai susiję su pasiūlos ir atliekamų funkcijų transversijomis ir daugiadiscipliniškumu. Be to, novatoriškų iniciatyvų ir priemonių įgyvendinimas skatina lankytojų naujos patirties konfigūravimą, o tai padidina ir išplečia muziejų auditorijas. Inovacijos, skaitmeninimas ir lankytojų patirties gerinimas yra nauji muziejų valdymo varikliai – aspektas, kuris išryškėja praktikoje, nes vis daugiau muziejų naudojami interneto svetainėmis ir socialiniais tinklais, siekdami užmegzti nuolatinį ryšį su savo klientais ir prisidėti prie kultūros ir meno žinių bei vietos tapatumo sklaidos. Bėgant metams muziejų atliekamos funkcijos plečiasi, nors pagrindinė muziejų funkcija išlieka meno kūrinių ar praeities artefaktų rinkimas, saugojimas, moksliniai tyrimai, siekiant įtvirtinti vietos identitetą ir padaryti kultūros paveldą prieinamą visiems.

Plačiąja prasme metodologiją galima apibrėžti kaip bendriausius pažinimo principus (žodis „metodologija“ kilęs iš graikų kalbos žodžių *methodos* ir *logos*). Mokslinėje literatūroje galima aptikti daug ne tik semantinių reikšmių, bet ir įvairių skirtingų, sąvoką interpretuojančių, teorijų. Pasak Kardelio (2016), metodologiją galima apibrėžti kaip teoriją, kuri nagrinėja mokslinio pažinimo procesą (bendroji metodologija) ir jo principus (bendramokslinė metodologija) bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką (mokslų krypties metodologija). Metodologija, kaip žinių sistema, gali būti aprašomoji (deskriptyvinė), aprašanti, kaip funkcionuoja mokslinio pažinimo procesas, bei atskleidžianti jo struktūrą, ir normatyvinė (preskriptyvinė), formuojanti paties mokslinio pažinimo proceso

reikalavimus ir atsakanti į klausimą, koks turi būti mokslinis pažinimas.<sup>11</sup>

Dar vienas svarbus aspektas, kurio negalime nei pamiršti, nei ignoruoti, tai, kad skaitmeninės priemonės dabar yra kultūros paveldo, ypač muziejaus paveldo, pasiūlos dalis, nes ją persmelkia naujoviškos intervencijos, pradedant apsilankymais internetu ir baigiant dokumentų išsaugojimu, siekiant išvengti jų fizinio vientisumo praradimo, ir pasiūlos konteksto pasikeitimo: t. y. nuo fizinių dokumentų iki skaitmeninių komunikacijos kanalų pritaikymo. Skaitmeninių įrankių įdiegimas gali būti laikomas novatorišku keliu, kuris jau įveikė prototipų kūrimo ir bandymo etapus, kad būtų galima visiškai pereiti į pažangų eksperimentavimo etapą, konkrečiai įvertinant šio pakeitimo poveikį muziejaus valdymui. Žmonės, atsakingi už muziejaus paveldo ir jį formuojančių meno kūrinių ar istorinių artefaktų, kolektyvinės atminties liudijimų ar net nematerialaus paveldo panaudojimo vietų tvarkymą, dabar turi permąstyti sprendimų priėmimo procesą, į kurį jie tradiciškai buvo kviečiami, palikdami erdvės vizijai, kuri dabar nebegali ignoruoti skaitmeninių įrankių naujovių. Tiesą sakant, muziejai, kaip organizacijos, dabar susiduria su būtinybe pertvarkyti siūlomo apsilankymo konfigūravimo procesą ir bendrauti su subjektais, kurie visiškai pasinėrė į skaitmeninę transformaciją; lankytojai yra dabar pripratę prie naujų technologijų ir laiko jas suteikiančiomis galimybe išgyventi naujas patirtis, praturtinančias ir prisidedančias prie anksčiau neįsivaizduojamų rezultatų. Taip pat muziejai konkurentus vertina pagal jų pozicijas rinkoje kaip sustiprėjusius diegiant naujas skaitmenines technologijas arba jiems gresia marginalizacija dėl jų neįdiegimo. Viešosios valdžios institucijos taip pat yra vieni iš subjektų, kurie turi atsižvelgti į naujoves, kurias sukuria nauji skaitmeniniai muziejams skirti instrumentai; taip yra dėl jų misijos saugoti kultūros paveldo vertę plačiąja prasme ir skatinti jo sklaidą visoms lankytojų grupėms. Be to, jie įvertina, kas turėtų virsti priimta politika ir sisteminiu požiūriu, skatinanti minėtų technologijų diegimo procesus ir taip užtikrinti tinkamas muziejų plėtros trajektorijas.

Todėl muziejų vadovai atsiduria tokioje situacijoje, kad gali naujai pažvelgti į tradiciškai muziejų sektoriui būdingus iššūkius iš radikaliai naujos, besitęsiančios perspektyvos, atidžiai apsvarstyti istorinę dilemą, kuri kalba apie praeities artefaktus ir meno kūrinius tarp naudojimo (vartojimo) ir išsaugojimo. Žvelgiant iš šios perspektyvos, daugelio muziejų subjektų, įskaitant ir valstybinius, valdymas paskatino tolesnį požiūrį į intervenciją, kuri gali būti atliekama naudojant naujas skaitmenines technologijas. Taip yra ir dėl to, kad ekonominiai-finansiniai vertinimai, kurių negalima praleisti, gaunami iš investicijų, tinkamų naudojimo kontekstams pakeisti, muziejų viduje esančiai infrastruktūrai pritaikyti ir muziejų darbuotojams, kurie turi būti tinkamai supažindinti su naujomis meno kūrinių panaudojimo formomis ir tiesiogiai su lankymo patirtimi, kurią muziejus siekia pasiūlyti. Atsižvelgdami į šią perspektyvą, mes taip pat atsižvelgėme į daugybę geriausių muziejų sektoriaus

<sup>11</sup> Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius, MELC.

institucijų rekomendacijų: šios institucijos tradiciškai nubrėžė – ir tebeveda – tinkamo muziejaus paveldo tvarkymo gairių, kad apsaugotų jo esminę vertę, link. Tarp tarptautinių institucijų, kurios jau seniai siūlė išnaudoti skaitmeninės transformacijos galimybes kultūros paveldui, yra Europeana; iš tiesų, požiūris, kurį apibūdino strateginis šios institucijos požiūris į muziejų sektorių daugiausia reiškia tikslus plėtoti įgūdžius, priemones ir strategijas, galinčias tinkamai padėti diegti naujas skaitmenines priemones muziejų sektoriuje. Europeana taip pat skatina muziejų sektoriaus operatoriams nustatyti naujovių tikslus, kuriais siekiama skatinti gebėjimą pasiūlyti patirtį, kurioje kultūrinė vertė derinama su įtraukiančia patirtimi, emociniu įsitraukimu ir mokymosi efektu, skatinančiu kūrybiškumą. Siekdama šių tikslų, Europeana skatina įvairiais muziejų sektoriaus lygmenimis veikiančius subjektus užmegzti bendradarbiavimą tiek pačiame sektoriuje, tiek su trečiųjų šalių operatoriais, turinčiais atitinkamą specializaciją, kuriant ir įgyvendinant skaitmenines intervencijas. Skaitmeninė revoliucija neseniai pasiekė naujus horizontus, kurie iki šiol buvo sunkiai įsivaizduojami. Kai kurie didžiausi muziejai greitai prisitaikė prie šios dinamiškos kaitos ir sukūrė skaitmeninius pagrindinių meno kūrinių iš savo kolekcijų pagrindu rinkodaros priemones, taip pat pardavinėdami reprodukcijas. Aptariamoms diskusijoms tebėra atviros ir yra priešingų vizijų, nors tarpinės pozicijos svarsto galimybę lygiagrečiai išnaudoti skiriamuosius fizinio ir skaitmeninio naudojimo bruožus, kad paskatintų lankytojų susidomėjimą.

## **2. 1. Tyrimo metodikos pagrindimas**

Muziejai vaidina esminį vaidmenį postindustrinėje visuomenėje. Jie saugo ir iliustruoja istoriją, žmonijos, kultūros ir gamtos pasaulio laimėjimus, skatina švietimą kaip mokymąsi visą gyvenimą ir sujungia atotrūkį tarp praeities, dabartinės ir ateities kartų. Nors muziejai per pastarąjį dešimtmetį išpopuliarėjo, jie taip pat susiduria su socialinių tendencijų išbandymais – labai išaugusi konkurencija, orientacija į vartotoją, aukštesnio lygio ir įvairesni reikalavimai bei lūkesčiai, kritiškesnė ir išsilavinusi visuomenė. Taigi iškyla keletas klausimų: ką veikia muziejai? Ar jie užtikrina kainos ir kokybės santykį? Kaip gerai jie teikia savo paslaugas? Dėl visų šių išorinių spaudimų ir pokyčių muziejai suvokia būtinybę matuoti paslaugų kokybę. Tačiau kaip vertinamas muziejų aptarnavimas? Vyriausybė, specialistai ir mokslininkai iškėlė daugybę standartų ir rodiklių.

Šiame tyrime, pasitelkus tarpdalykinę literatūrą, buvo išskirta dvylika paslaugų savybių – užtikrintumo, patikimumo, reagavimo, apčiuopiamumo, empatijos, bendravimo, vartojimo reikmenų, patogumo, paslaugų kraštovaizdžio, tikslingumo, kontempliacijos ir tiesioginės patirties – tai vertintina kaip pagrindas apgalvoti muziejų veiklos koncepciją ir strategijas, orientuotas į paslaugų kokybę ir vartotojų pasitenkinimo apraiškas, muziejų turizmą, taip pat vartotojiškumu pagrįstų muziejų paslaugų poreikio „portretizavimą“.

Prieš apsilankymą, visa informacija apie muziejus, kurią lankytojai gavo, formuoja jų lūkesčius ir prisideda prie sprendimo lankytis ar ne. Tikslinių grupių tyrimai padeda muziejams suprasti

lankytojų norus ir skonį, apie tai, kokių paslaugų ar atmosferos lankytojai ieško, pavyzdžiui, kelionių patirčių, giluminių žinių ar lengvos, dažnai pasyvios, laisvalaikio praleidimo formos. Muziejai gali naudoti šią informaciją kurdami viešinimo, reklamos, komunikacinius produktus, kurie suteiktų muziejams pranašumą kultūros paslaugų rinkoje. Pagrindinė muziejų misija – pristatyti muziejaus paslaugas taip, kad jos patenkintų lankytojų lūkesčius. Reguliariai ir sistemingai rinkti bendrus lankytojų apsilankymų vertinimus yra svarbiausia muziejų lankytojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimų forma. Paskutiniame lygyje dėmesys sutelkiamas į lankytojų išpūdžius po apsilankymo ir tai, kaip jie juos veikia. Po to muziejai, renkantys informaciją apie lankytojų vertinimus, turėtų stengtis stebėti, kaip jie atitinka lankytojų lūkesčius ir tobulinti savo paslaugas. Tolesnės informacijos teikimas visuomenei gali padėti muziejams sukurti kokybiškų paslaugų įvaizdį ilgalaikėje perspektyvoje.

Gilesnės žinios apie paslaugų vartotojų sprendimo prognozes padės sustiprinti muziejaus padėties nustatymo pastangas. Didesnis dėmesys skiriamas auditorijos nuomonei ir rinkodarai, kurią skatina muziejų finansuotojai, tikintis sukurti ir padidinti finansinę grąžą, muziejaus vadovybė. Stengiasi būti aktyvesnė ir atsakingesnė, gerinant lankytojų patirtį. Kad muziejai sukurtų strategijas, geriausiai pritaikytas įvairiai jų aptarnaujamai rinkai ir pagerintų patirtį, turime užduoti klausimus: koks muziejaus vaidmuo visuomenės gyvenime? Kaip mes suteikiame vartotojams naudą už jų laiką ir pinigus? Kokie parodų, ekspozicijų, unikalios muziejaus vietos veiksniai suteikia šią vertę? Be to, kaip galime maksimaliai padidinti muziejų erdvių naudojimą ir lankymąsi bei pagerinti patirtį? Vienas iš pagrindinių veiksnių, padedančių suprasti vartotojų požiūrį į paslaugą, yra suprasti lankytojų pasitenkinimą, suvokiamą vertę, lojalumo sprendimus. Šiame darbe nagrinėjami šių konstrukcijų tarpusavio ryšio elementai muziejaus aplinkoje. Manytina, kad reikia taikyti pažangesnes paslaugų rinkodaros koncepcijas, kurios būtų taikomos muziejų paslaugoms, kad būtų aiškiau suprantamas strateginės rinkodaros pobūdis, dėl kurio pagerėtų veiklos rezultatyvumas. Šiame darbe bus atskleistas vartotojų požiūris, nagrinėjant pasitenkinimo vaidmenį, suvokiamą vertę, patį pasitenkinimą ir lojalumą kaip ateities elgseną.

Teorinė analizė atskleidė, kad šio tyrimo rezultatai galėtų būti gairės muziejų vadovams ir kelionių vietų rinkodaros specialistams, kaip įgyvendinti sėkmingesnes valdymo schemas, kurios gali patenkinti turistų lūkesčius dėl paslaugų kokybės.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, koks yra tiriamojo muziejaus paslaugų vartotojų (naudotojų) pasitenkinimas paslaugomis. Remiantis tuo siekta atskleisti:

- 1) ištirti lankymosi muziejuje įpročius (lankymosi dažnis, tikslai, naudojamos paslaugos);
- 2) kaip muziejaus paslaugų vartotojai (naudotojai) vertina teikiamas paslaugas;

3) nustatyti tobulintinas muziejaus veiklos sritis, lemiančias aukštesnį paslaugų vartotojų (naudotojų) pasitenkinimą.

Siekiant konceptualiai pagrįsti tyrimą, teorinėje dalyje buvo aptartos teorinės paradigmos kaitos specifikacijos. Tiriamojo darbo eiga buvo numatyta vadovaujantis K. Kardeliu<sup>12</sup>, kuris teigia, kad tyrimo metodologija yra svarbiausias elementas mokslinio darbo validumui bei reikšmingumui. Tinkamų metodų parinkimas ir taikymas konkrečioje mokslo srityje pirmiausia pretenduoja į teorinį pagrindimą. Tyrimo schema vaizduojama 2 paveiksle.

Pasak to paties autoriaus, galima išskirti tokius tyrimo vykdymo etapus:

- Pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas;
- Mokslinės literatūros analizė (atlikta pirmojoje ir antrojoje darbo dalyse);
- Atsižvelgiant į literatūros analizės išvadas, sukurtas tyrimo modelis;
- Tyrimo objekto apibūdinimas (pasirinkimas bei identifikavimas);
- Tyrimo tikslo nustatymas.

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinkti tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas tyrimo metodai:
  - 2.1. tiesioginė anketinė lankytojų apklausa (struktūruotas interviu);
  - 2.2. aprašomoji statistinė analizė;

**Tyrimo populiacija** – Trakų istorijos muziejaus didžiausio, labiausiai statistiškai lankomo, t. y., populiariausio ekspozicinio padalinio – Trakų Salos pilies – lankytojai.

**Tyrimo problema** – kaip pasireiškia Trakų istorijos muziejaus paslaugų kokybės veiksniai tiriant lankytojų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis (individualiu lygmeniu).

**Tyrimo objektas** – Trakų istorijos muziejaus paslaugų kokybės ir lankytojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis veiksniai.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti Trakų istorijos muziejaus paslaugų kokybės ir lankytojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis veiksnius, jų statistines sąsajas bei koreliacines priklausomybes, išanalizuoti tyrimo metus gautus lankytojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis duomenis.

**Antriniai tyrimo uždaviniai:**

Organizuojant tyrimą siekta gauti duomenų, kurie atskleistų:

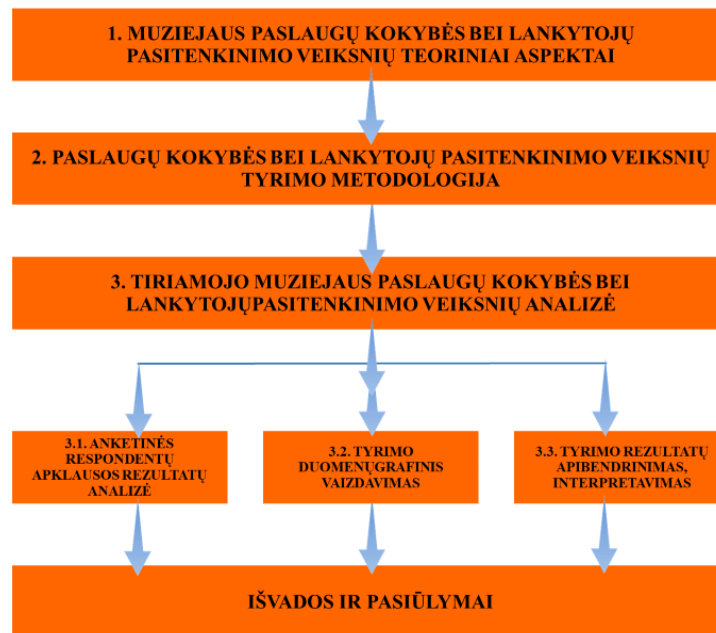
1. Sužinoti, ar muziejaus lankytojai yra patenkinti, muziejaus teikiamomis paslaugomis pokarantininiu (popandeminiu) laikotarpiu.

---

<sup>12</sup> *Ibid*, p. 109.

2. Iširti, ar muziejaus lankytojai yra patenkinti muziejaus teikiamomis paslaugomis (įskaitant ir virtualias paslaugas) bei kaip jie vertina jų aptarnavimo kokybę.

3. Išsiaiškinti, ar muziejaus lankytojų teigiama patirtis ir muziejaus teikiamų paslaugų „vertės pasiūlymas“ suponuoja pakartotinį apsilankymą ar norą rekomenduoti lankytis kitiems.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

## 2 pav. Baigiamojo magistrinio darbo tyrimo schema

**Tyrimo ir tyrėjo etika** – vykdant mokslinį tyrimą buvo ypač aktualu atsižvelgti į etinę problematiką bei reikalavimus išlaikyti teigiamą balansą tarp tyrėjo išsikeldo iššūkio gauti objektyvią informaciją ir tiriamosios organizacijos anonimiškumo išsaugojimo bei tyrime dalyvaujančių asmenų duomenų saugos (mokslinėje literatūroje galima aptikti tai apibūdinantį „nuostolių – naudos santykį“<sup>13</sup>). Aptardamas šią problematiką Stoškus dar 2005 m. teigė, kad kultūrinių organizacijų inteligencijos stoka, nesirūpinimas bendrais reikalais, egocentrizmas, ambicijos, nemokėjimas klausytis, diskutuoti, skirti esminius dalykus nuo smulkmenų, siekti kompromisų, susitarti yra pilietinės visuomenės kultūrinių organizacijų nebrandumo požymiai, veikiantys ir kultūros politikos įgyvendinimą.

**Tyrimo metodologiniai ir teisiniai pagrindai.** Vartotojų pasitenkinimo muziejaus teikiamomis paslaugomis tyrimas atliktas vadovaujantis LR vidaus reikalų ministro 2009 m. birželio 30 d. įsakymu Nr. 1V-339 patvirtintos „Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos“

<sup>13</sup> Cohen, L., et al. (2000). *Research Methods in Education*. 5th ed. London - New York.

rekomendacijų nuostatomis. Remiantis šia metodika yra svarbu analizuoti tiek bendrąjį pasitenkinimą, tiek pasitenkinimą konkrečiomis paslaugomis. Lietuvos Respublikos kultūros ministras, vadovaudamasis Lietuvos Respublikos muziejų įstatymo 13 straipsnio 1 punktu ir įgyvendindamas 2012 m. sausio 16 d. atlikto valstybinio audito išvadų Nr. VA-P-50-1-1 „Ar Muziejų modernizavimo 2007–2015 metų programa vykdoma rezultatyviai“ Rekomendacijų plano 2-ą rekomendaciją patvirtino „Muziejų plėtros strateginės kryptis 2015–2020 metams“. Šiame dokumente nusakoma, jog muziejai, įgyvendindami savo funkcijas, vadovaujasi vertybėmis, tarp kurių paminėtinos šios, su rašomo darbo tema tiesiogiai susijusios:

1) kompetencija – dirbantys žmonės, jų intelektas motyvacija, kūrybiškumas, imlumas naujovėms ir iniciatyvumas yra svarbiausi muziejaus veiklos sėkmės veiksniai;

2) kūrybiškumas – komunikacijos priemonių įvairovė ir lankstumas, aktyvaus pažinimo būdų naudojimas, interpretacija ir adaptacija, sąsajų su nūdienu paieška, asmeninio požiūrio per istorinę, kultūrinę, socialinę patirtį formavimas, originalių ir novatoriškų idėjų komponavimas, didinant muziejaus kaip sociokultūrinės institucijos vaidmenį, įtvirtinant „atviro muziejaus“ (angl. *museum for all*), „dalyvaujančio muziejaus“ (angl. *participatory museum*) idėjas.

Kiti svarbūs teisės aktai – Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2017 m. gegužės 15 d. įsakymu Nr. ĮV-675 patvirtintos „Kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo metodikos“, Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2018 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. ĮV-755 patvirtinta „Nacionalinė muziejų koncepcija pagal tvaraus vystymosi principus“.

Siekiant tyrimo tikslų bei muziejuje paisomo duomenų konfidencialumo nepažeistumo, visi dalyviai (respondentai) buvo informuoti, kad įsipareigojama laikytis privatumo politikos, nesiskverbti į privatumo zoną, o pateikiami demografiniai duomenys yra reikalingi tik tam tikriems statistiniams rezultatams gauti, bei ryšiams tarp tyrimo kintamųjų nustatyti. Visiems informantams buvo išdėstytas dalyvavimo apklausoje savanoriškumo principas, tuo pačiu ir apimantis teisę ne tik atsisakyti dalyvauti, bet ir nepateikti atsakymų neaiškinant tokio elgesio motyvų. Respondentams buvo paties tyrimo pradžioje nurodyta, jog renkama medžiaga bus naudojama tik moksliniais tikslais ir saugoma Mykolo Romerio universiteto archyve, o jų asmeniniai duomenys ginami Lietuvos Respublikos įstatymų, tuo pačiu dar ir žodžiu primenant tyrimo konfidencialumo principą. Pasirenkant lakštinį klausimyno variantą, viena svarbiausių tyrėjos inspiracijų buvo tokia, kad surinkta informacija nesuteiktų galimybių nustatyti respondento tapatybės (pvz., pagal elektroninio pašto adresą), tiriamojo beasmeniškumą laikant dideliu etiniu mokslinio tyrimo privalumu. Taip pat tyrėja kiekvienam respondentui suteikė žodinį patvirtinimą, kad gauta informacija nebus aptarinėjama su trečiaisiais asmenimis, niekaip nebus naudojama prieš patį informantą ir nepadarys jam moralinės ar kitos žalos dabar arba kada nors ateityje, bus taikoma tokia saugos priemonė, kaip duomenų bazės įslaptinimas.



Respondentams taip pat buvo paaiškinta komunikacijos ir bendradarbiavimo svarba, nurodant jų išsakytos nuomonės vertingumą atliekamiems socialinių mokslų tyrimams bei tiriamojo muziejaus teikiamų paslaugų tobulinimo perspektyvoms. Siekiant supratimo, kaip savanoriško dalyvavimo elemento, respondentams papildomai buvo aiškinami sudėtingesni klausimai, taip pat skiriama pakankamai laiko apmąstyti atsakymus. Laikoma, kad tik tinkamu būdu surinkti duomenys yra patikimi ir pagrįsti bei neutralūs moralinių, politinių, socialinių ar kitų vertybių atžvilgiu. Kadangi mokslinių tyrimų aplinkoje yra reikalaujama griežtos atsakomybės už tyrimo nešališkumą, neutralumą bei objektyvumą – siekdama visiško ir objektyvaus tyrimo objekto aprašymo, teisingo tyrimo objektų atrankos, pateikiamų rezultatų visumos patikimumo, t. y. vengdama gautų neiškreiptų duomenų ar netinkamų duomenų slėpimo, mokslinio tyrimo vykdytoja atsiribojo nuo kitų savo socialinių vaidmenų. Rinkdamasi analizės rūšis tyrėja moraliai įsipareigojo nešališkai interpretuoti, siekdama paaiškinti, refleksyviai, besiremama intuicija, vaizduote, neutraliai įvertinti tiriamą fenomeną. Tyrėjos pagrindinė mokslinės etikos užduotis – reikalauti iš pateiktų rezultatų objektyvaus moksliskumo. Todėl ypatingas dėmesys buvo skiriamas tyrimo rezultatų, išvadų ir rekomendacijų teorinio ir taikomojo pobūdžio medžiagos objektyviam interpretavimui. Atsižvelgta į tai, kad tyrimo rezultatai gali paveikti organizacijos ekonominius bei socialinius sprendimus bei tinkamai reprezentuotų pačią organizaciją ir būtų informatyvus visuomenei. Todėl tyrėja griežtai laikėsi sąžiningumo principo, reikalaujančio pateikti tik tokius duomenis, kurie buvo gauti realiai. Tai reiškia, kad tyrimo duomenys nėra falsifikuoti, suklastoti, nuslėpti nepageidaujami rodmenys, tikintis kažkokių konkrečių rezultatų. Tikėtasi tiesioginės naudos mokslui bei su juo susijusiai praktikai.

## **2.2. Tyrimo instrumentų pagrindimas**

Kaip jau buvo minėta pasirinkta tiesioginė dalyvių apklausa. Ji buvo vykdoma, taip, kaip pateikiama tyrimo organizavimo metodikoje – anketos muziejaus lankytojams pateikiamos tinkamiausiu sezono laikotarpiu (tyrimo trukmė ne ilgesnė nei 1,5 mėnesio) – tyrimas pradėtas vykdyti 2021 m. birželio 1 d. ir baigtas tų pačių metų liepos 16 dieną. T. y. tyrimui reikalingi duomenys rinkti vadinamuoju sezono laikotarpiu (šiltuoju ir lankymuisi kultūrinio turizmo objektuose patraukliuoju metu, kai dalis lankytojų jau kelionėms ir lankymuisi kultūros įstaigose naudoja kasmetinių atostogų laiką, tačiau birželio pradžioje formaliojo švietimo ir ugdymo įstaigos taip pat dar vykdo su ugdymo procesu susijusias veikas, organizuoja grupinius muziejų lankymus).

Pritaikant apklausos instrumentą respondentams buvo pateikta 10 identiškų klausimų. Klausimyno, skirto muziejaus lankytojams apklausti, klausimai buvo suskirstyti į 2 sąlyginius blokus. T. y. anketą sudaro dvi dalys. Pirmojoje anketos dalyje siekiama surinkti bendrojo pobūdžio duomenis apie lankytojų nuostatas tiriamojo muziejaus paslaugų kokybės ir pasitenkinimo jomis skalę, nusiteikimą patirtis kartoti ir būsimo lojalumo apraišką – norą rekomenduoti lankytis kitiems. Visas

klausimynas (išskyrus vieną klausimą) yra uždaro tipo klausimai, suteikiantys respondentams galimybę pasirinkti vieną atsakymo variantą.

Tirdami surinktus skalėje išmatuotus kintamuosius, įvertinsime jų pasikartojimo dažnį, apskaičiuosime procentines reikšmes, palyginsime atskiras imtis naudodami duomenų vidurkių palyginamąją analizę.

1 lentelė. Apklausos sandaros blokai

ANALIZĖS LYGMUO	KLAUSIMAS	KLAUSIMU SIEKIAMI SURINKTI DUOMENYS
BENDRASIS	1. Kaip dažnai naudojate(-s) ištaigos paslaugomis?	Vartotojo lankymosi tiriamajame muziejuje dažnio diapazoną
	2. Ar esate patenkintas(-a) ištaigos paslaugomis, priemonėmis ir aptarnavimu?	Vartotojo pasitenkinimo lygi muziejaus paslaugomis, priemonėmis ir aptarnavimu
	3. Ar rekomenduotumėte kitiems: apsilankymą/ pasirodymą/ spektaklį/ parodą / edukacinį užsiėmimą muziejuje?	Vartotojo norą rekomenduoti ištaiga ir pagrindines jos teikiamas paslaugas
	4. Ar ketinate lankytis ištaigoje ateityje?	Vartotojo ketinimą lankytis ištaigoje ateityje
	5. Jūsų siūlymai, komentarai	Paslaugų vartotojo pasiūlymus ir pageidavimus, susijusius su muziejaus teikiamomis paslaugomis
INDIVIDUALUS	6. Jūsų lytis: vyras / moteris	Paslaugų vartotojo genderinę priklausomybę, jei jis tikią nurodyti pagedauja
	7. Jūsų amžius?	Paslaugų vartotojo amžių, jei jis nurodyti pagedauja
	8. Šiuo metu gyvenate (miestas, miestelis, gyvenvietė ir kt.)?	Paslaugų vartotojo gyvenamąją vietą
	9. Jūsų išsilavinimas?	Paslaugų vartotojo išsilavinimą
	10. Ar šiuo metu dirbate?	Paslaugų vartotojo užimtumą darbo rinkoje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimui atlikti buvo naudojami atskiri instrumentai. Siekiant atsakymų į klausimus objektyvumo bei vertingumo, buvo pasirinkta uždara anketos forma. Buvo pasirinktas dalijamos lakštinės (popierinės) anketos variantas. Taip pat vykdoma tiesioginė lankytojų apklausa, suvedant duomenis į planšetinį kompiuterį. Visi respondentai supažindinami su tyrimo tikslu, rezultatų panaudojimu bei pabrėžiamas naudojamų duomenų konfidencialumas.

Tokį pasirinkimą sąlygoję kriterijai:

- Tikėtinas didelis atsakiusiųjų dažnis.
- Klausimų sekos mobilumas.
- Galimybė tikslinti klausimus, siekiant kuo objektyvesnių atsakymų.
- Galimybė paaiškinti sudėtingesnius, dviprasmiškus klausimus.
- Tyrejo galimybė asmeniškai kontroliuoti tyrimo vadybą.

**Tyrimo imties charakteristika.** Atsižvelgiant į tiriamame muziejuje apsilankančių lankytojų skaičių, tyrimo reprezentatyvumą lemianti numatomų apklausti reikiama respondentų imtį buvo numatyta skaičiuoti pagal Paniott'o formulę:

$$n=1/(\Delta^2+1/N) (1)$$

Kur:

$n$  – tyrimo imties tūris (t. y. reikalingas apklausti respondentų skaičius);

$\Delta$  – leistina atrankos paklaida. Dažniausiai pasitaikanti skaičius tyrimuose yra 0,03;

$N$  – populiacijos dydis (t. y. bendras paslaugos vartotojų (lankytojų skaičiaus vidurkis, apsilankiusių tiriamajame muziejuje 2021 m. birželio 1 d.–liepos 16 dieną).

Tai padaryti, siekiant tyrimo validumo tapo problematiška, dėl ankstesniuose skyriuose minėtų lankytojų dinamikos pokyčių, lemtų *force majeure* – pasaulinės pandemijos, apsilankymus ribojančių karantino įvedimo reikalavimų ir kitų specifinių sąlygų. Siekiant spręsti tikslinės grupės pasiekiamumo problemą taikytas netikimybinis atrankos metodas. Vadovaujantis KTU Socialiniu ir humanitarinių mokslų ir menų fakulteto doc. dr. Rūtos Petrauskienės pateiktomis Kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo metodikos rekomendacijomis, buvo numatoma taikant patogiąją imtį apklausti 400 respondentų paslaugos teikimo vietose – labiausiai lankomame tiriamojo muziejaus ekspoziciniame padalinyje (Trakų Salos pilyje). Gražintos buvo visos užpildytos lakštinės anketos, iš jų 382 buvo užpildytos tinkamai bei išsamiai informatyviai.

Šio tyrimo imtis – **382** respondentai. Tai reprezentuotų muziejaus paslaugų vartotojus (naudotojus) 95,5 proc. tikimybe (paklaida +/-5 proc.). Imčiai skaičiuoti pasitelkta L. Naing ir kitų autorių sukurta imties skaičiuoklė ir tyrimo atlikimo metodika.<sup>14</sup>

Kai kurie tyrėjai, parinkdami imties tūrį, neskiria tam tiek daug dėmesio, manydami, kad tiriamų atvejų skaičius gali būti parenkamas visiškai laisvai. Todėl šiuo atveju tinkama B. Bitino, L. Rupšienės, V. Žydžiūnaitės (2008) pozicija, kad tyrimo imties sudarymo esmė – pasirinkti tokią generalinės aibės dalį, kuri leistų daryti pagrįstas išvadas.<sup>15</sup>

Tad darytina išvada, jog gautų atsakymų skaičiaus pakanka, kad galima būtų teigti, jog tyrimas reprezentatyvus ir duomenų patikimumas bei užpildytų klausimynų tinkamumas tolesniam tyrimui = 100 procentų, bei laikant, kad toks atsakymų skaičius parodo bendras situacijos tendencijas tiriamojoje organizacijoje (valstybiniame muziejuje). Pasibaigus sutartam anketos pildymo laikotarpiui, gauti duomenys grupuoti, sisteminti, redukuoti, apdoroti bei analizuoti naudojantis įranga bei metodine priemone, pasitelkiant ją ir grafiniam duomenų vaizdavimui – taikyta Microsoft Office programa Microsoft Excel.

<sup>14</sup> Naing, L., Winn, T., & Rusli, B. N. (2012). *Sample size calculator for estimations, version 1.0. 03*. Internetinė prieiga: [http://www.kck.usm.my/ppsg/stats\\_resources.htm](http://www.kck.usm.my/ppsg/stats_resources.htm)

<sup>15</sup> Šimanskienė, L., Valiušienė, R., Sloka, B. (2017). Lietuvos ir Latvijos muziejų paslaugų modernizavimas: stebėjimo rezultatai. *Regional Formation and Development Studies*, No. 1 (21)

### 3. TIRIAMOJO MUZIEJAUS PASLAUGŲ KOKYBĖS BEI LANKYTOJŲ PASITENKINIMO VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Ankstesniuose skyriuose jau aptarėme, kad muziejai yra svarbūs šiuolaikinio kultūrinio turizmo traukos objektai, o tai atnešė jiems ekonominės naudos ir valdymo iššūkių. Muziejų globos ir kuratorių bei švietimo dėmesys buvo nukreiptas į nematerialius lankytojų ir turistų prisiminimus, emocijas ir patirtį, o tai buvo papildyta. Muziejaus paslaugų gedimų nustatymas iš socialinės žiniasklaidos papildo muziejaus lankytojų pasitenkinimo vertinimą, o ne jam prieštarauja. Šiame tyrime, pasitelkus tarpdalykinę literatūrą, buvo išskirta dvylika paslaugų savybių – užtikrintumo, patikimumo, reagavimo, apčiuopiamumo, empatijos, bendravimo, vartojimo reikmenų, patogumo, paslaugų kraštovaizdžio, tikslingumo, kontempliacijos ir tiesioginės patirties – kaip pagrindą apgalvoti koncepciją ir veiklą. muziejų turizmo, taip pat vartotojiškumu pagrįstų muziejų paslaugų vaizdų.

Visuomenė nuolat vystosi ir išgyvena kultūrinius pokyčius. Natūralu, kad tai atsispindi ir kultūros paveldo srityje, kuria rūpinasi muziejai, ir ne tik jie. Muziejai yra stabili ekonominės aplinkos dalis bei užtikrina kontaktą su visuomenės raida. Pagrindiniai muziejų uždaviniai – išsaugoti kultūrinės žmonių visuomenės apraiškas su istoriniu, kultūriniu ir archeologiniu sutapimu, vietos identitetu. Tai kelia aukštus reikalavimus muziejų darbuotojams, nes ekspertinės priežiūros muziejininkystės srityje lygis priklauso nuo konkrečių muziejų darbuotojų ir muziejų valdymo kokybės.

Atliktu tyrimu modeliuojamas paslaugų kokybės, suvokiamos laiko ir pinigų vertės bei pasitenkinimo tarpusavio ryšys, kad būtų sukurta santykių sistema, numatanti ketinimą vartoti muziejaus paslaugas ir produktus bei suponuotų lankytojų elgsenos modelį, formuojantį ne tik grįžtamąjį ryšį su muziejaus lankytojais, bet ir užtikrintų pakartotinius apsilankymus muziejuose. Didėjant daugelio laisvalaikio užsiėmimų konkurencijai ir mažėjant lankytojų finansinėms galimybėms dėl pakeisto požiūrio į prioritetus dėl pasaulinės pandemijos, karo Ukrainoje, energetinių resursų pabrangimo, augančios infliacijos ir panašių priežasčių, muziejai turi daugiau suvaržymų valdydami ir kurdami klientų išlaikymo programas. Kaip sektorius, kurio pasiūla svyruoja nuo didelių įvairių viešųjų muziejų iki mažų teminių regioninių vietų, lankytojų elgsenos tyrimai kuria „naujosios vertės pasiūlymą“ – paramą muziejų sektoriui, orientuojantis į lankytojams patrauklių paslaugų ir produktų kūrimą, atitrūkstant nuo savitikslių veiklų, ekonomiškai, rezultatyviai ir efektyviai naudojant muziejaus išteklius ir resursus: tiek ekonominius (finansinius ir daiktinius (pvz., fizinę infrastruktūrą), tiek žmogiškuosius. Nors kai kurie muziejų vadovai pereina prie į rinkodarą orientuoto požiūrio, dėmesys vertybių (eksponatų) kaupimui ir saugojimui yra daugelio mažesnių ir nepakankamai finansuojamų muziejų praeities pasiūlymų palikimas. Nors santykių sistema, apimanti kokybės vertę ir atpirkimą, buvo ištirta kituose kontekstuose, žinios apie vartotojų sprendimo atpirkimo ketinimus numatyti paslaugų paradigmoje muziejų sektoriuje nėra išplėtotos. Šiame tyrime taikomas modelis,

anksčiau išbandytas kultūros organizacijose, atminties institucijose (muziejuose, bibliotekose, archyvuose), siekiant nustatyti, ar išvados kartojasi, ar kiekviename kontekste yra aiškaus savito poveikio. Tyrimo instrumentas, kaip priemonė, pritaikyta muziejų sektoriui, buvo taikoma 382 esamų muziejaus lankytojų imčiai. Skirtingai nuo daugelio kitų muziejaus paslaugomis patenkintų lankytojų ketinimų tyrimų, nėra tiesioginio klientų pasitenkinimo ir paslaugų kokybės ryšio: jai lankytojas yra patenkintas kiekvienu atskiru renginiu, vizitu, apsilankymu ar paslauga, dar nėra labai tikėtina, kad prisidės prie ketinimo apsilankyti kitu metu. Akivaizdu, kad sprendimas dėl pasitenkinimo yra pagrįstas vartotojo sąmonėje vieno įvykio ar apsilankymo sukurta verte, kokybe ir asmeniniu „autonaudingumu“. Tai pirmasis žinomas rašto darbas, išbandantis ir pristatantis šią santykių sistemą muziejaus kontekste.

Tokie aktualūs pokyčiai turi būti atidžiai stebimi tiek muziejų vadovų, tiek muziejų ir akademinės bendruomenės santykių srityje; iš tiesų, mokslininkai daug dėmesio skyrė kai kurioms aktualiausioms muziejų naujovėms, tokioms kaip technologijų pritaikymo poveikis lankytojų patirčiai (He et al., 2018) ir muziejaus „senumas“ pasaulyje, sukurtas „naujas“ muziejus (Black, 2020), didžiausią dėmesį kreipiant į socialinį kontekstą ir „išmaniuosius sprendimus. Bet kuriuo atveju, tiek daug naujų elementų paskatino mokslininkus nuolat vykdyti tyrimus; iš tiesų, kai kurie atviri klausimai yra susiję su lankytojų skaitmeninėmis patirtimis muziejuose (Gorgadze et al., 2021), muziejų veiklos poslinkiu į tvarumą po kelerius metus trukusių kryptingų kampanijų (Hedges, 2021), ilgalaikio laikotarpio muziejų ateities perspektyvas (Pauget et al., 2021).

Jau amžiaus pradžios muziejų auditorijos tyrimai rodė, kad muziejų augimas ir ateitis priklauso nuo geresnio pasikartojančių lankytojų elgesio supratimo (Yeh & Lin, 2005; Australijos menų taryba, 2003). Pagrindinėje ir populiariausioje paslaugų rinkodaros literatūroje teigiama, kad paslaugų vartotojų pasitenkinimo padidėjimas teigiamai prisideda prie organizacijos finansinės galios ir konkurencingumo per klientų išlaikymą (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994; Broetzmann, Kemp, Rossano & Marwaha, 1995, Hennig -Thureau & Klee, 1997; Mitta & Kamakura, 2001; Hellier et al., 2003). Tyrėjai pripažįsta, kad vartotojų išlaikymas yra ekonomiškė nei nuolatinis naujų klientų paieška (Ennew & Binks, 1996); todėl auditorijos (paslaugų vartotojų) ugdymas turėtų apimti išlaikymo strategijas (Rentschler, Radbourne, Carr & Rikardų, 2002; Hellier ir kt., 2003), o ne tik plėtros strategijas. Šios išlaikymo strategijos turi apimti strategijas, kurios valdo, suvokiamą paslaugų vertę ir klientų pasitenkinimą. Kitame puslapyje pateikta tyrimo analitinės tyrimo dalies schema (3 pav.) Šios schemos konstrukcijos sudaro išbandyto modelio pagrindą ir buvo svarbiausios naujausiuose vartotojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimuose ne muziejuose ir muziejuose. Dėl aukščiau išvardintų priežasčių šiame skyriuje pateikiamos išvalgos, susijusios su kai kuriais jau žinomais pasiekimais ir tuo, kas gali būti pasiekta ateityje muziejų valdymo srityje pokyčių laikotarpiu.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

### 3 pav. Baigiamojo magistrinio darbo analitinės eigos schema

Kiekvieno muziejaus teikiamos paslaugos yra skirtingos ir pasižymi plačiu įvairovės spektru. Bendra mintis ta, kad visi muziejai prisideda prie paveldo išsaugojimo. Parodos, ekspozicijos, renginiai, švietėjiško turinio paslaugos ir naujos patirtys lankytojams yra tipiškos paslaugų, kurias muziejai teikia plačiajai visuomenei, formos. Kitos paslaugos, pavyzdžiui, suteikimas mokslininkams prieigos prie kolekcijų ar objektų tyrimo, yra skirtos mažesnėms ir specializuotoms grupėms. Matomus šaltinius galima suskirstyti į du tipus: negyvają aplinką ir gyvają aplinką. Pirmasis tipas yra fizinė muziejaus aplinka, pavyzdžiui, objektų etiketės, nuorodų ženklai, parduotuvės ir kitos patalpos. Kitas matomų šaltinių tipas yra su paslauga susiję žmonės, su kuriais susiduria darbuotojai, kurie bendrauja su grupiniais vartotojais, individualiais vartotojais ir kitais muziejaus paslaugų naudotojais. Ši dalis yra labiausiai įvairus veiksnys, turintis įtakos muziejaus paslaugų teikimui.

**Duomenų analizės pateikimas:** analizei naudotas surinktų duomenų vaizdavimo būdas – diagramos, lentelės. Išreikštiems duomenims apskaičiuojami statistiniai vidurkiai, procentinės išraiškos. Siekdama palyginti, kaip gauti analizės rezultatai skiriasi tarp atskirų klausimų galimų atsakymų variantų, autorė taikė lyginamosios analizės metodą. Analizuojant gautus rezultatus, taikome nominalinės skalės, kai klausimų kintamiesiems suteikiami įverčiai, analogiją: kiekvienam pasirinktam

pažymėtam kintamajam – maksimalus įvertis, o nepažymėtam – įvertis 0. Aukštesnis vertinimų vidurkis rodo, kad konkretus veiksnys yra svarbesnis.

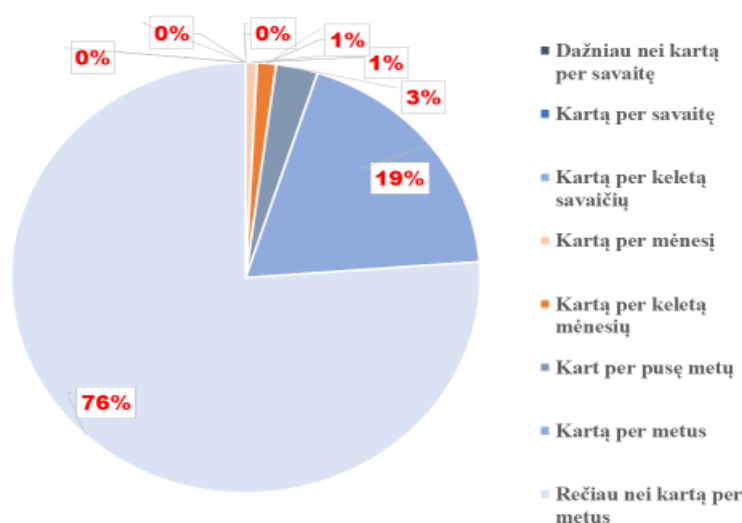
Siekiant atskleisti Trakų istorijos muziejaus teikiamų paslaugų vertinimą, buvo tiriami šie aspektai:

- bendras muziejaus paslaugų vertinimas;
- specifinių muziejaus paslaugų vertinimas (edukacijos, gidų paslaugos, parodos, ekspozicijos, renginiai);
- muziejaus teikiamų paslaugų aspektų vertinimas;
- lankytojų aptarnavimo vertinimas;
- infrastruktūros, techninių sąlygų vertinimas;
- muziejaus lankymo ateities perspektyvų ir lojalumo vertinimas.

### **3.1. Respondentų naudojimosi paslaugomis dažnis**

Tyrime dalyvavusių respondentų buvo teirautasi, kaip dažnai per pastaruosius 12 mėn. jie lankėsi muziejuje apskritai. Tyrimo rezultatai rodo, kad daugiausia lankytojai į šį muziejų atvyksta rečiau nei kartą per metus arba kartą per metus. Tik trys procentai apklaustųjų lankosi kartą per pusę metų. Pastebėtina, kad muziejus neturi „lojalių“, t. y., dažnai besilankančių lankytojų – asmenys, Trakų istorijos muziejuje apsilankantys bent kartą per mėnesį bei ateinančių bent kartą per kelis mėnesius, sudaro apie 1 proc. visų tiriamojo muziejaus lankytojų. Į klausimą apie dalyvavimo dažnį per metus respondentų atsakymai pasiskirstė taip: rečiau nei kartą per metus lankėsi didžiausia dalis muziejus lankytojų net 76 procentų. 19 nuošimčių apklausos dalyvių į muziejų ateina kartą per metus. Bent kartą per keletą mėnesių ar syk per kalendorinį mėnesį muziejų, kaip laisvalaikio leidimo ar kultūrinių patirčių formą, renkasi 1 proc. muziejaus lankytojų. Galima manyti, kad juos pritraukia muziejuje veikiančios parodos, renginiai, edukacinės programos. Joks muziejaus lankytojas nesilanko dažniau nei kartą per savaitę, kartą per savaitę ar kartą per keletą savaičių – 0 proc., taigi, tikėtina, kad apsilankymai muziejuje nėra Lietuvos gyventojų mėgstamas laisvalaikio leidimo būdas – veikiau tai spontaniškas veiksmas atsidūrus „tinkamu laiku tinkamoje vietoje“. Apibendrinant muziejaus lankytojų lankymosi įpročius, galima teigti, kad muziejaus lankytojai daugiau epizodiniai, apsilankantys rečiau nei kartą per metus, tikėtina, kad dažniausiai asmenys čia lankosi genami smalsumo – ar yra pokyčių, naujovių, spontaniškai esant palankiam orui (tą rodo lankytojų skaičių kismas ir dinamika, priklausanti nuo sezoniškumo), laisvalaikio praleidimo tikslais, atlydintys svečius. Lankytojų apsilankymo muziejuje procentinį pasiskirstymą iliustruoja skritulinė diagrama kitame puslapyje (4 pav.)

### 1. Kaip dažnai naudojotės Trakų istorijos muziejaus paslaugomis?



4 pav. Respondentų apsilankymo tiriamame muziejuje dažnio išraiška, (proc.)

### 3.2. Respondentų pasitenkinimas muziejaus teikiamomis paslaugomis, priemonėmis ir aptarnavimu

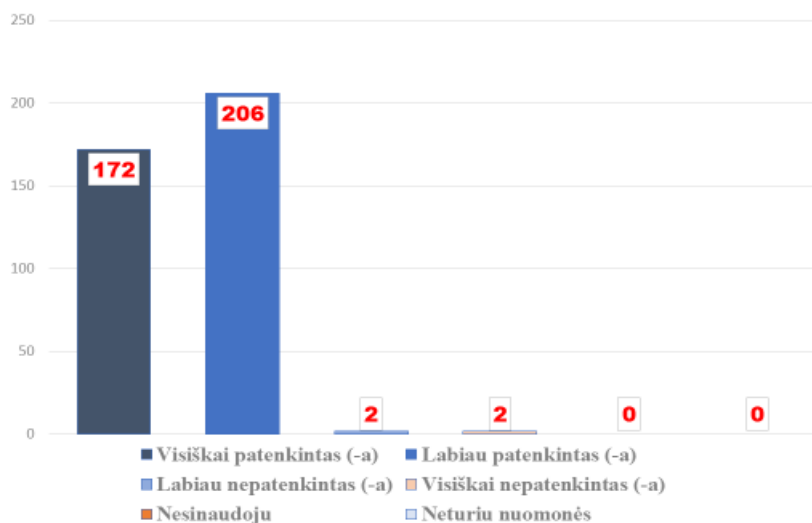
Tai vienas pagrindinių, kompleksinių klausimų, sudarytas iš keturiolikos svarbių lygiaverčių dalių. Antruoju klausimu norėjome sužinoti, koks yra muziejaus lankytojo pasitenkinimo lygis muziejus teikiamomis paslaugomis. Šis apklausos klausimas suformuotas iš 14, skirtingas paslaugas apimančių rodiklių. Rodikliai išskleisti apima paslaugas, informacijos sklaidą, gido paslaugas, edukacinių užsiėmimus, patalpų pritaikymą ar personalo profesionalumą ir panašiai.

Šiuolaikiniame muziejuje lankytojams įrengiamos funkcionalios erdvės, kurios skirtos įvairioms atviroms kūrybinėms dirbtuvėms įgyvendinti (angl. *makerspace*). Šios erdvės tyrinėjimų įvairiais pjūviais galima rasti tiek JAV, Kinijos, tiek Europos šalyse (konkrečiau – Nyderlanduose). Pasitenkinimo muziejaus patalpomis kriterijumi siekiama pamatuoti ir įvertinti muziejaus infrastruktūros potencialą ir poreikius matuojama sumuojant / apibendrinant duomenis per konkretų laikotarpį (chronologinį intervalą), skirtą tyrimo duomenims surinkti. JAV mokslininkai akcentuoja tokių erdvių muziejuose funkcionalumo vertinimo iššūkius, kadangi čia susirenka bendruomenės nariai, turintys heterogeniškus tikslus ir ganėtinai skirtingus poreikius. Lankytojams papildomai paaiškinama, kad jie vertina visą muziejaus patalpų pasiskirstymą pagal muziejaus veiklų grupes: patalpas ekspozicijoms ir parodų patalpas, patalpas edukacinėms veikloms, kitą infrastruktūrą lankytojams (laukiamuosius, daiktadėžių erdves, muziejaus suvenyrų parduotuvių patalpas ir kt.), muziejaus kitiems fiziniams / juridiniams asmenims išnuomotas patalpas.



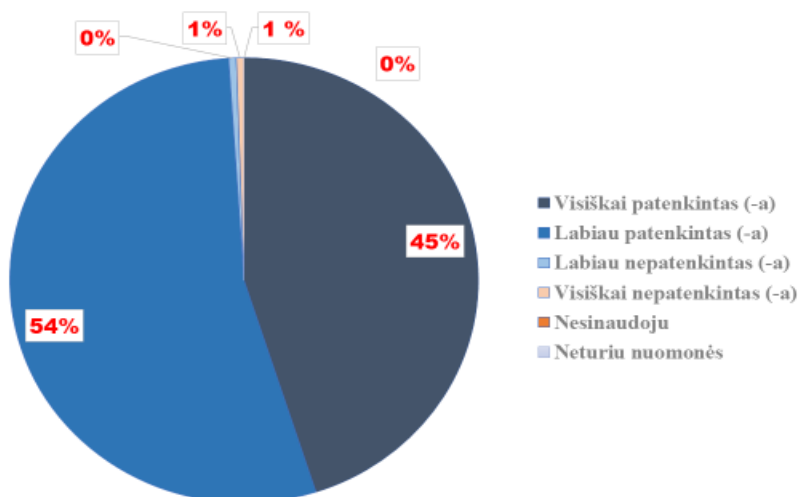
Iš pateiktų diagramų matyti, kad muziejus lankytojai yra patenkinti muziejaus patalpomis: vertintina bendrąja prasme – klimatas (šalta / karšta), oro kokybė ir drėgnis, infrastruktūra, patalpų išdėstymas, plotai ir jų tinkamas išnaudojimas, baldų ar įrangos ergonomiškumas. Tai šiek tiek disonuoja su dažnai darbuotojų išsakomais pastebėjimais (ypatingai aktyviojo lankymo sezono laikotarpiu, gegužės – rugsėjo mėnesiais).

### 2.1. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus patalpomis?



5 pav. Respondentų pasitenkinimo fizine patalpų būkle tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (n=382)

### 2.1. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus patalpomis?

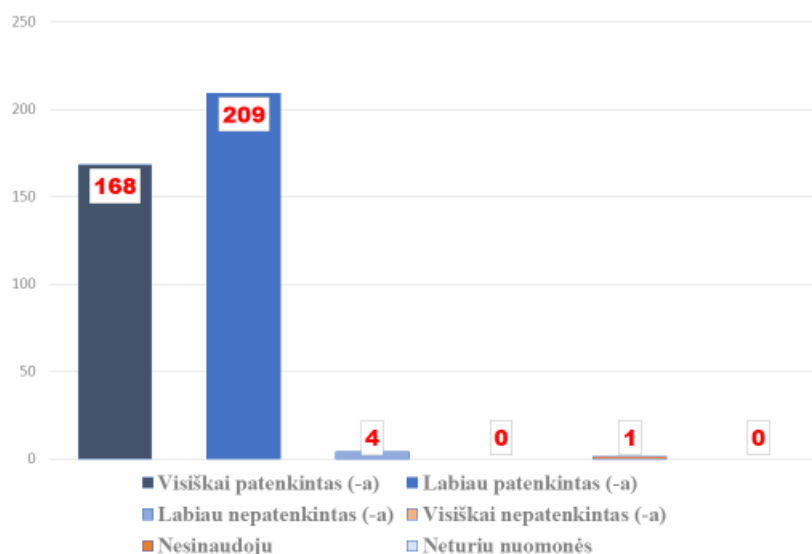


6 pav. Respondentų pasitenkinimo fizine patalpų būkle tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (proc.)

Muziejai teikdami paslaugas suvokia, kad lankytojai turi gerokai platesnius ir individualizuotus tikslus bei muziejinių erdvių teikiamą naudą supranta gerokai plačiau nei patys muziejai galėtų tikėtis.

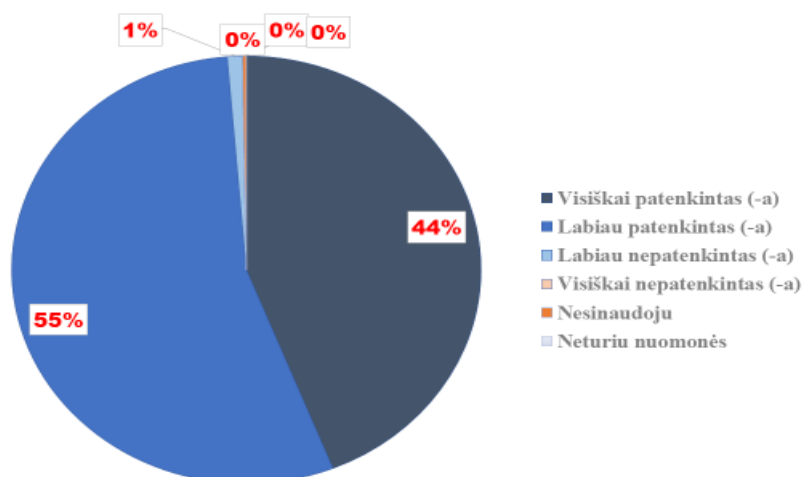
Lankytojai muziejaus aptarnavimo kokybę įvertino sekančiai – visiškai patenkinti 44 proc., labiau patenkinti – 55 proc. visų apklaustųjų. Taigi 99 nuošimčiai respondentų muziejaus aptarnavimo kokybę vertina teigiamai (7 pav., 8 pav.)

## 2.2. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus aptarnavimo kokybe?



7 pav. Respondentų pasitenkinimo aptarnavimo kokybe tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (n=382)

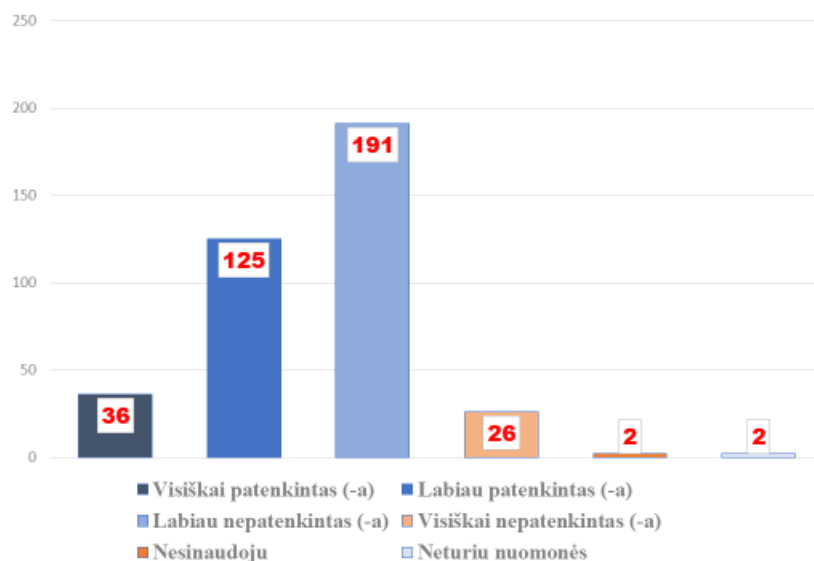
## 2.2. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus aptarnavimo kokybe?



8 pav. Respondentų pasitenkinimo aptarnavimo kokybe tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (proc.)

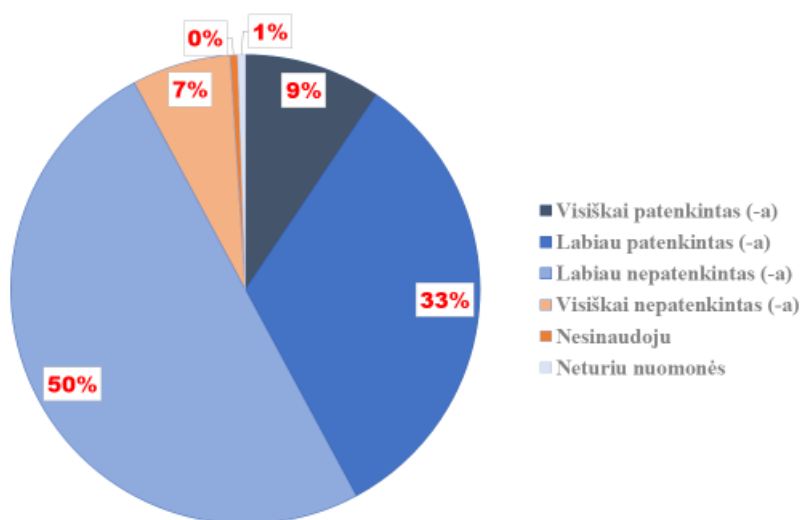
Kalbant apie vertės pasiūlymo, lankytojų lūkesčių ir pasitenkinimo paslaugomis santykį labai didelė – net 217 iš 382 respondentų – bilietų kainas vertino neigiamai (9 pav.). Ši nepatenkintų lankytojų sudaro 57 procentus visų apklaustųjų. Tačiau 42 procentai respondentų išreiškė palankų požiūrį į bilieto kainas. Atotrūkis (t. y. požiūrio žirklys“) tarp palankaus ir negatyvaus vertinimo – 15 proc. (10 pav.)

### 2.3. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus bilietų kaina?



9 pav. Respondentų pasitenkinimo bilietų kaina tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (n=382)

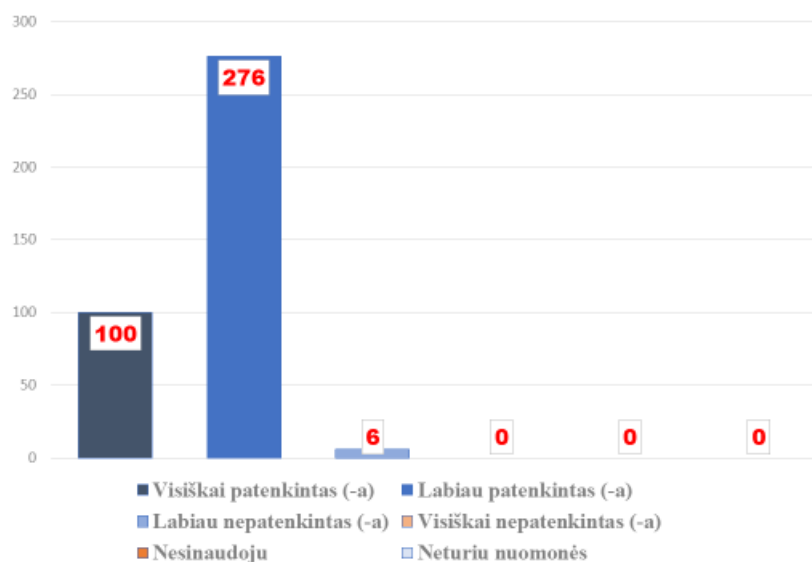
### 2.3. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus bilietų kaina?



10 pav. Respondentų pasitenkinimo bilietų kaina tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (proc.)

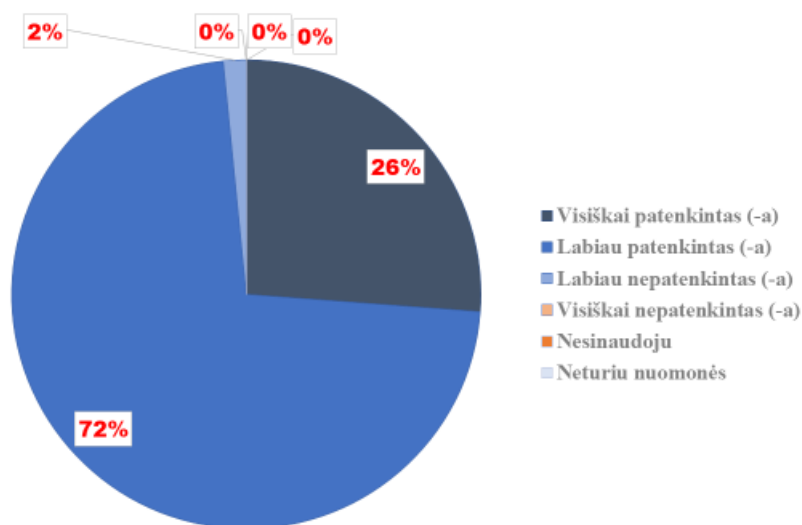
Lankytojų lūkesčiai Trakų istorijos muziejuje atskleidė, kad aktualiausios organizacijos veiklos sritys yra tinkamai orientuotos į jos lankytojų poreikius – sudarant palankesnes galimybes dėl apsilankymo, siūlant lankstesnes darbo valandas, kad lankytojai muziejuje galėtų apsilankyti ir/ar ilgiau naudotis muziejaus paslaugomis vakarais, savaitgaliais, išskirtinių renginių metu, valstybinių švenčių dienomis. Didžioji respondentų dalis (72 proc.) vertiną darbo laiką kaip labiau teikiančią pasitenkinimą. 26 nuošimčiai apklausos dalyvių darbo laikos paslaugą laiko visiškai patenkinančia. Labiau nepatenkinti atskleidė 2 procentai apklausos dalyvių, t. y. 6 apklaustieji iš 382-jų respondentų.

#### 2.4. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus darbo laiku?



11 pav. Respondentų pasitenkinimo darbo laiku tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (n=382)

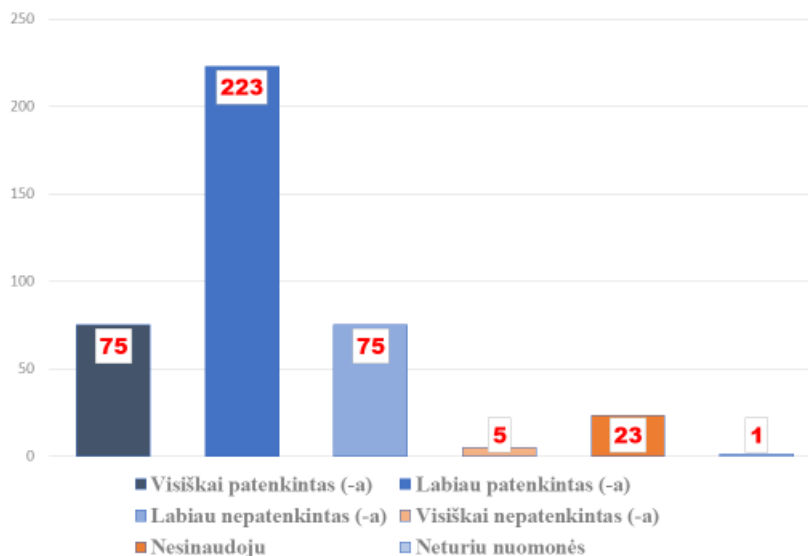
#### 2.4. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus darbo laiku?



12 pav. Respondentų pasitenkinimo darbo laiku tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (proc.)

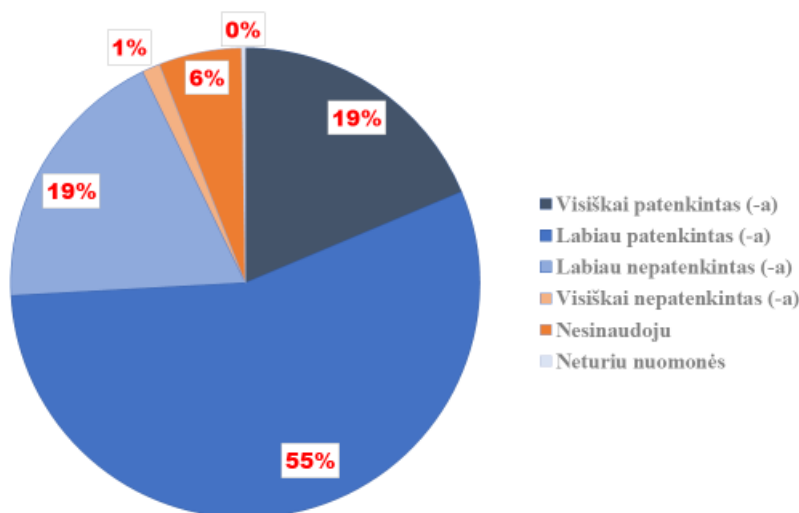
Informacinėmis nuorodomis visiškai nepatenkinti buvo 5 asmenys (13 pav.) Iš esmės patenkinti net 74 proc. respondentų: visos imties 55 nuošimčiai labiau patenkinti, o 19 proc. – patenkinti visiškai (14 pav.)

### 2.5. Ar esate patenkintas (-a) nuorodomis, padedančiomis susiorientuoti?



13 pav. Respondentų pasitenkinimo informacinėmis nuorodomis tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (n=382)

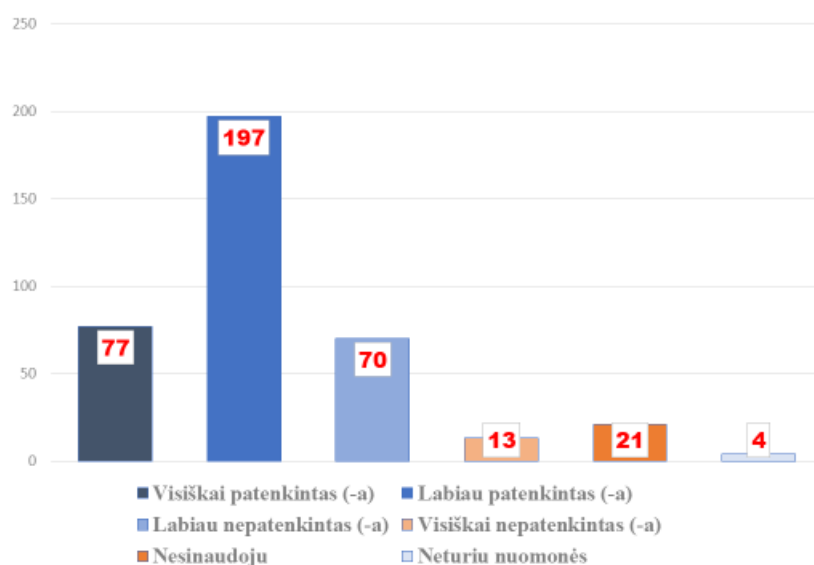
### 2.5. Ar esate patenkintas (-a) nuorodomis, padedančiomis susiorientuoti?



14 pav. Respondentų pasitenkinimo informacinėmis nuorodomis tiriamame muziejuje pasiskirstymas, (proc.)

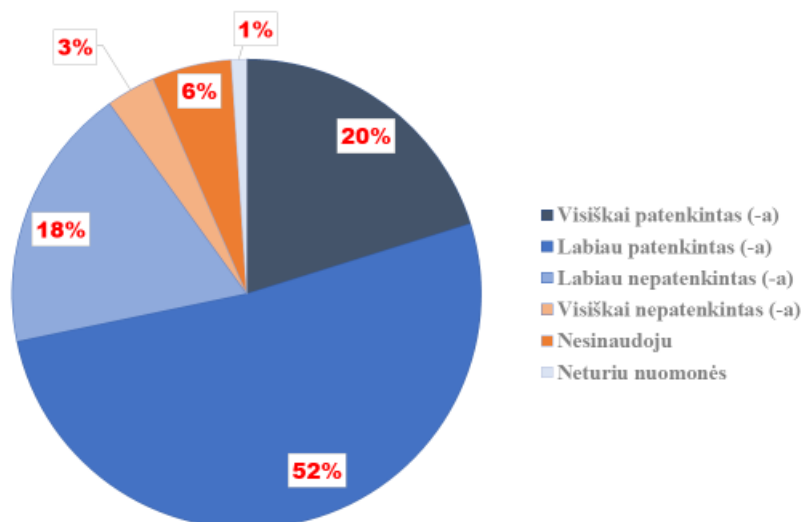
Kiekybinio tyrimo dalyviai buvo paprašyti įvertinti tam tikras muziejaus fizines infrastruktūros savybes ir aspektus, kurie buvo atskleisti tyrimo metu. Apklaustos dalyviai, vertindami muziejaus pasiekiamumą, „nustebino“ prieštariniais atsakymais. Daugiau nei pusė respondentų (52 proc.) atsakė, kad yra labiau patenkinti (-a) muziejaus pasiekiamumu. Tačiau tą patį pasiekiamumo aspektą, kaip visiškai patenkinantį įvertino 20 proc., o 18 proc. – kaip labiau nepatenkinantį. Trys nušimčiai visų apklaustųjų buvo vsai nepatenkinti (15 pav., 16 pav.)

### 2.6. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus pasiekiamumu?



15 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus pasiekiamumu pasiskirstymas, (n=382)

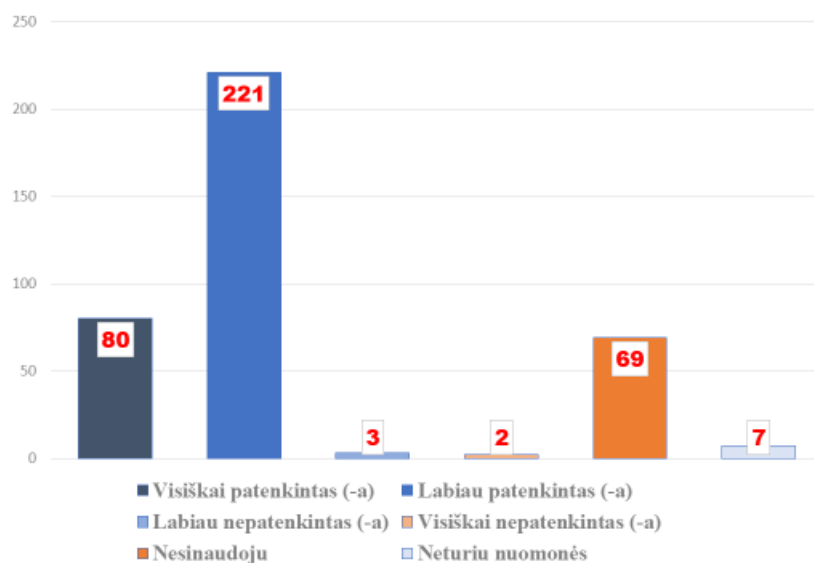
### 2.6. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus pasiekiamumu?



16 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus pasiekiamumu pasiskirstymas, (proc.)

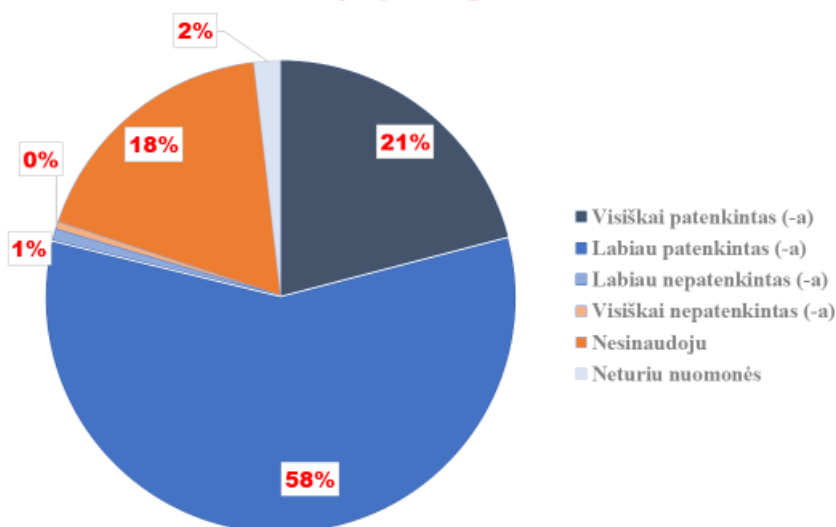
Apklausoje dalyvavusių lankytojai didžioji visos imties dalis (58 proc.) informacijos sklaidą apie muziejaus veiklą ir paslaugas įvertino kaip labiau patenkinančią. 21 procentas dalyvių įvertino kaip visiškai tenkinančią, o 18 proc. visų apklaustųjų teigė, kad jokiais informacijos kanalais nesinaudoja (17 pav., 18 pav.)

### 2.7. Ar esate patenkintas (-a) informacijos sklaida apie muziejaus veiklą ir paslaugas?



17 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus informacijos sklaida pasiskirstymas, (n=382)

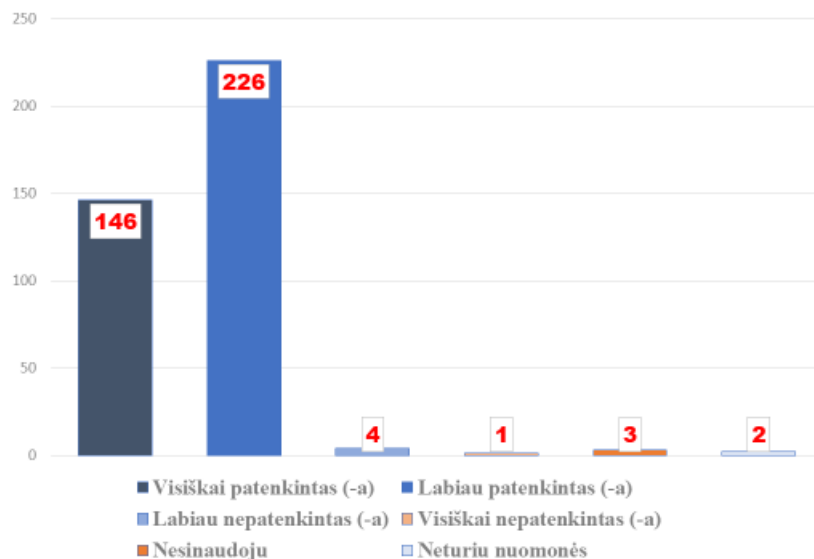
### 2.7. Ar esate patenkintas (-a) informacijos sklaida apie muziejaus veiklą ir paslaugas?



18 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus informacijos sklaida pasiskirstymas, (proc.)

Lankytojų pasitenkinimas nuolatinėmis muziejaus ekspozicijomis pateikė itin aukštus vertinimo rezultatus – 59 procentai tyrimo dalyvių kaip priimtinausią atsakymo variantą rinkosi esą labiau patenkinti (-a). visiškai patenkintais apdorojant anketinius duomenis pasirodė esantys 38 procentai apklaustųjų. Labiau nepatenkinti, nesinaudojantys ar nesinaudojantys paslaugomis atskleidė po 1 proc. respondentų. Visiškai nepatenkintų respondentų dalys sudaro nulį proc. (atsakymo variantą „visiškai nepatenkintas (-a) pasirinko 1 apklausos dalyvis iš 382-jų). Taigi, ilgalaikio saugojimo valstybės turtas muziejaus artefaktų forma net 97 nuošimčių apklausos dalyvių vertinamas palankiai. Muziejaus rinkinių sudėtingumas saugojimo požiūriu (medžiagų, technologijų įvairovė, medžiagų stabilumas), rinkinių kultūrinė vertė (vietinės, nacionalinės, regioninės vertės eksponatų skaičius rinkinyje), tuo pačiu muziejaus investicijos pagal muziejaus veiklų grupes: investicijos į rinkinių kaupimą ir išsaugojimą, investicijos į mokslo tyrimus, ir ilgalaikio ekspozicinio turinio kūrimą beveik šimtu procentų atitinka lankytojų lūkesčius ir teikia pasitenkinimą (19 pav. ir 20 pav.)

### 2.8. Ar esate patenkintas (-a) muziejaus nuolatinėmis ekspozicijomis?



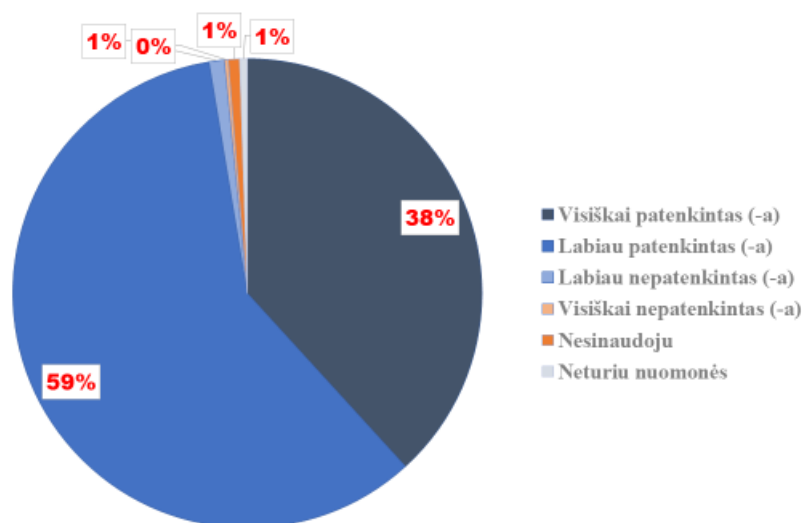
### 19 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus nuolatinėmis ekspozicijomis pasiskirstymas, (n=382)

Panašius apklausos rezultatus galima stebėti ir aptariant lankytojų pasitenkinimą muziejaus parodomis (21 pav., 22 pav., p. 51): atsakymo variantus, esantys labiau nepatenkinti ar visiškai nepatenkinti pasirinko tik po 4 respondentus iš 382 apklausos dalyvių. 54 procentai respondentų pasirodė labiau patenkinti muziejaus parodomis. Visiškai patenkinti muziejaus parodomis yra 27 apklaustųjų imties nuošimčiai. 14 procentų nurodė visiškai nesinaudojantys šiomis paslaugomis. Vertinant šį kriterijų neįmanoma įvertinti tvarumo dėmens Tačiau šį kriterijų galima vertinti kaip skirt



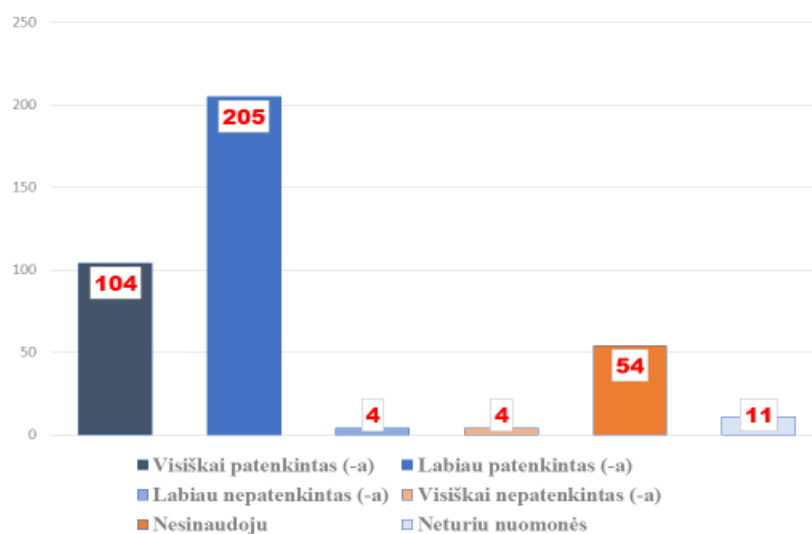
įvertinti projekto išteklių (lėšų, laiko, kompetencijų ir kt.) panaudojimo veiksmingumą (kaštų–naudos analizės požiūriu). Dažnai laikinos parodos sukuria pridėtinius kaštus: organizuojamos ne tik iš vidinių muziejaus resursų, bet ir bendradarbiaujant su kitomis atminties institucijomis (muziejais, archyvais, bibliotekomis), socialiniais partneriais, valstybinėmis ir / ar nevalstybinėmis organizacijomis. Joms viešinti kuriami papildomi komunikaciniai produktai, *mass* medijų paslaugos.

### 2.8. Ar esate patenkintas (-a) muziejaus nuolatinėmis ekspozicijomis?



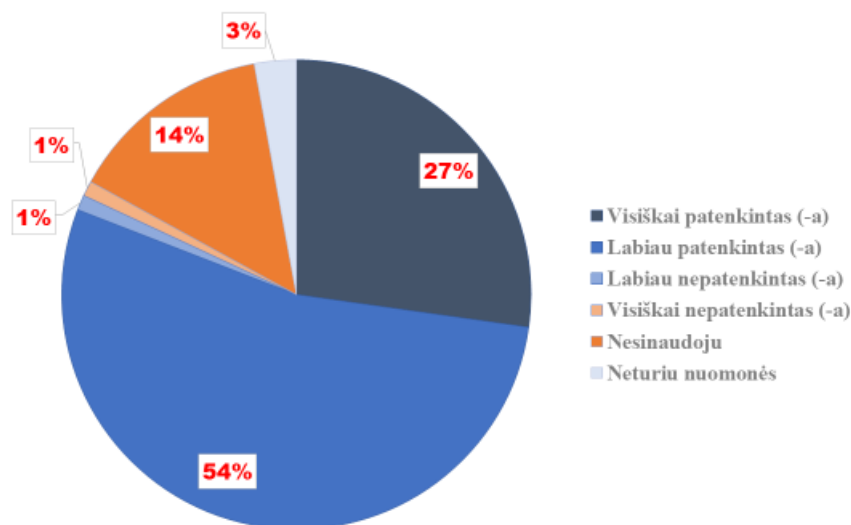
20 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus nuolatinėmis ekspozicijomis pasiskirstymas, (proc.)

### 2.9. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus parodomis?



21 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus parodomis pasiskirstymas, (n=382)

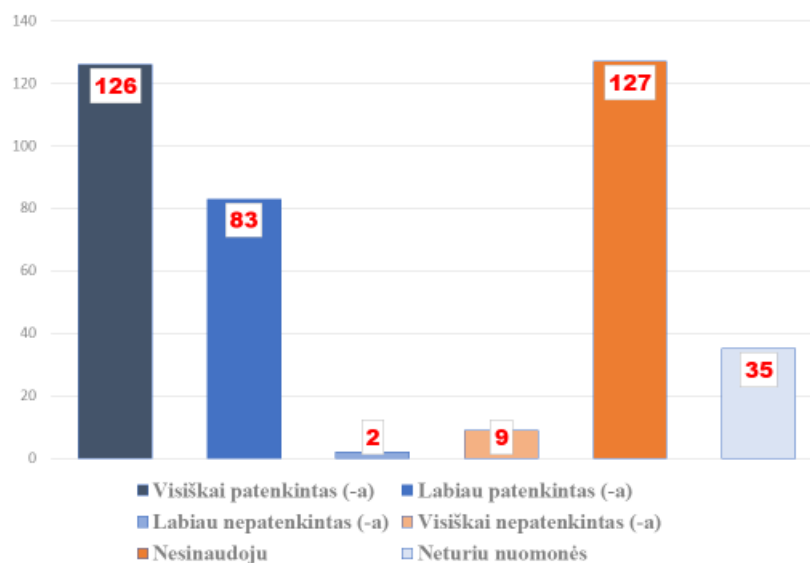
### 2.9. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus parodomis?



#### 22 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus parodomis pasiskirstymas, (proc.)

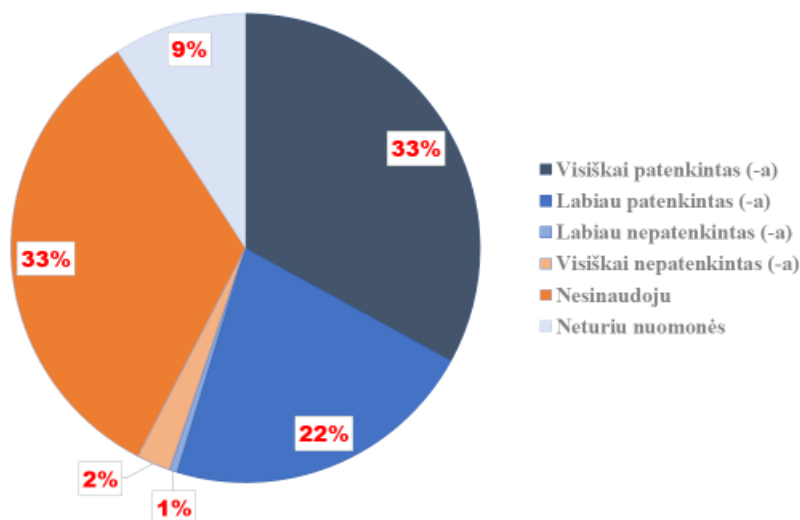
Kalbant paprastąją ekonomikos modeliavimo kalbą, muziejų veiklos individuali specifika yra susijusi su savitu ekonomikos sektoriumi, išsiskiriančiu savo imlumu ne kapitalui, o darbui, t. y. vienas iš svarbiausių visų šiame sektoriuje gaminamų produktų ir teikiamų paslaugų kūrimui reikalingų išteklių – darbas, o tiksliau – intelektinė veikla, kuri tiesiogiai priklauso nuo žmogaus kompetencijų. Su tuo itin glaudžiai susiję sekantys apklausos klausimai. Muziejaus gidų (ekskursijų vadovų) paslaugomis labiau nepatenkinti buvo 2 apklausos dalyviai, o devyni atskleidė buvę visiškai nepatenkinti (23 pav.)

### 2.10. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus gidų paslaugomis?



#### 23 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus gidų paslaugomis pasiskirstymas, (n=382)

### 2.10. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus gidų paslaugomis?

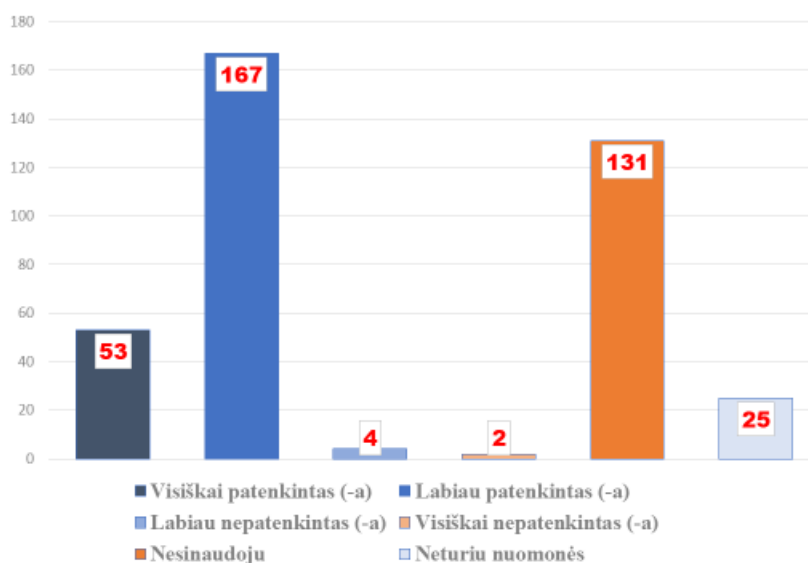


#### 24 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus gidų paslaugomis pasiskirstymas, (proc.)

55 procentai visų lankytojų gidų aptarnavimą muziejuje vertina gerai. Visiškai patenkinti gidų suteikta paslauga 33 proc., o 22 procentai buvo labiau patenkinti. Beveik trečdalis visų apklaustųjų nurodė, kad ekskursijų vadovų paslaugomis visai nesinaudojo (24 pav.)

Aptarsime ir tokią muziejaus siūlomą paslaugą kaip organizuojami įvairūs renginiai. Šiuo atveju renginiu laikome suplanuotą reiškinį, organizuojamą konkrečiu laiku, numatytoje vietoje, turintį pradžią ir pabaigą, dažniausiai su aiškiai numatyta programa, tikslais bei priemonėmis šiems tikslams pasiekti.

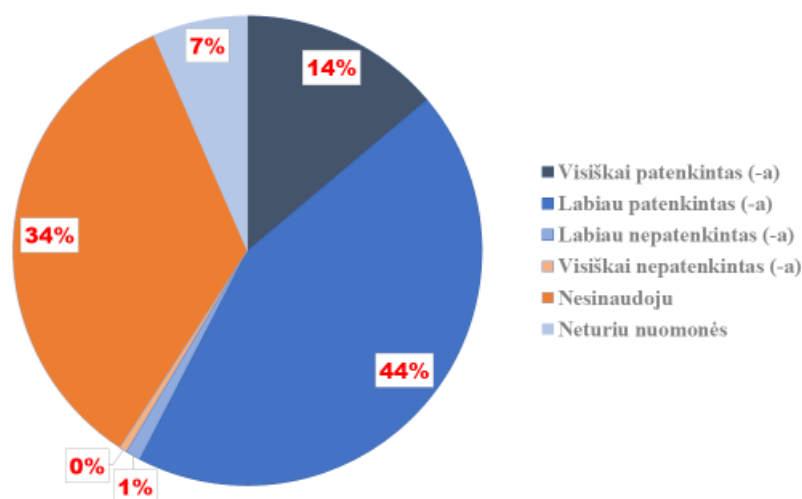
### 2.11. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus renginiais?



#### 25 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus renginiais pasiskirstymas, (n=382)

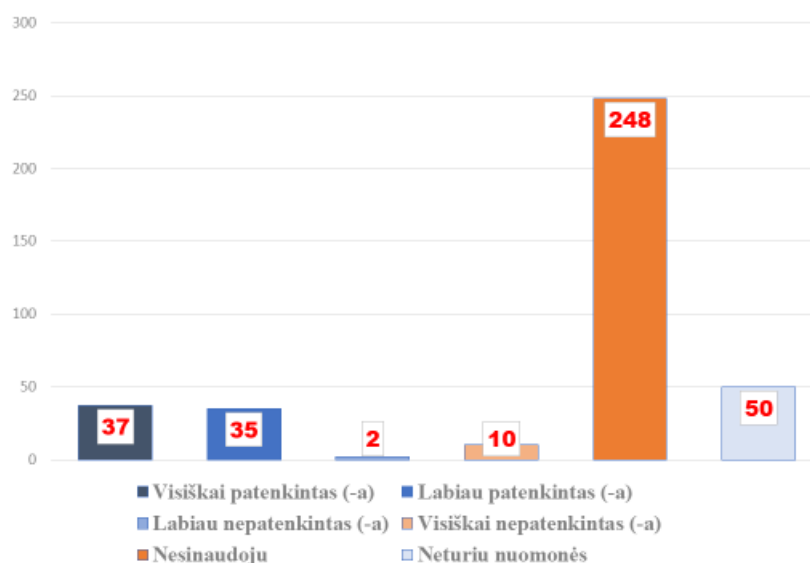
Pagal muziejaus organizuojamus renginius ir pagal tų renginių pasirinkimo prioritetus pastebėtina, kad kuo didesnis jų lankomumas, žiniasklaidos dėmesys, pastebimumas, sąnaudos bei pajamos, renginio kaina (ar jis nemokamas) tuo renginys svarbesnis. Tačiau net 131 apklausos dalyvis teigė muziejaus renginių paslauga nesinaudojantis (25 pav.). Tai sudaro kiek daugiau nei trečdalį visų respondentų – 34 proc. apklaustųjų. Daugiau nei pusė visų apklausos dalyvių – 58 proc. – muziejaus renginius sieja su teigiamomis patirtimis: 44 procentai yra labiau patenkinti, o 14 proc. – visiškai patenkinti (26 pav.)

### 2.11. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus renginiais?



26 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus renginiais pasiskirstymas, (proc.)

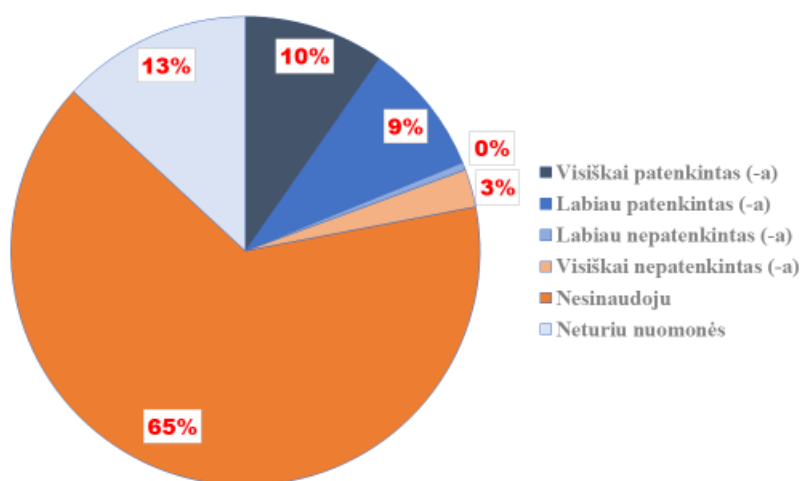
### 2.12. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus edukaciniais užsiėmimais?



27 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus edukaciniais užsiėmimais pasiskirstymas, (n=382)

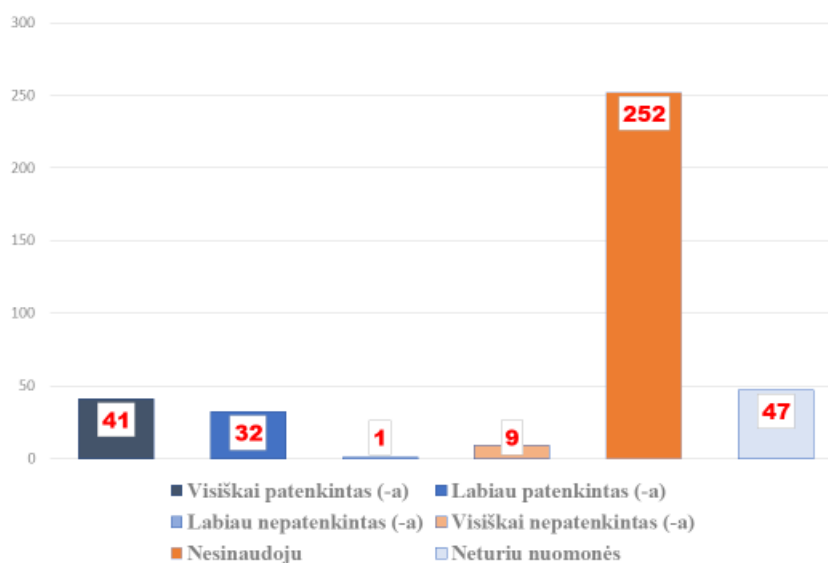
Muziejaus edukaciniais užsiėmimais nesinaudojantys teigė 248 iš 382 apklaustųjų (27 pav.) 50 asmenų neturėjo nuomonės (29 pav.) Taigi, daugiausia lankytojų – net 66 procentai visiškai nesinaudojo edukacinių užsiėmimų paslaugomis. 19 procentų respondentų savo patirtis susijusias su edukaciniais užsiėmimais vertino kaip teigiamas: 10 proc. buvo visiškai patenkinti, o 9 proc. – labiau patenkinti edukacinių užsiėmimų paslaugomis.

### 2.12. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus edukaciniais užsiėmimais?



28 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus edukaciniais užsiėmimais pasiskirstymas, (proc.)

### 2.13. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus edukatorių paslaugomis?

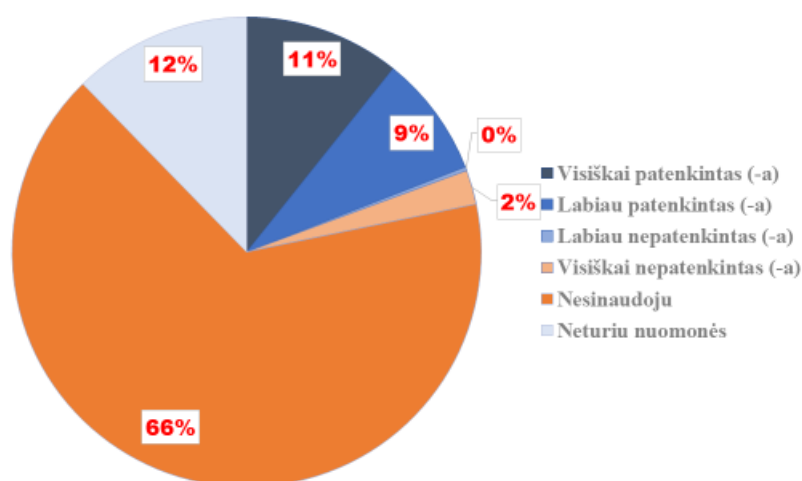


29 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus edukatorių paslaugomis pasiskirstymas, (n=382)

Apie muziejaus edukatorių paslaugas 47 iš 382 apklaustųjų neturėjo nuomonės (29 pav.) Daugiausia lankytojų – net 66 procentai visiškai nesinaudojo edukatorių paslaugomis. Tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad lankytojų laikas, praleidžiamas muziejuje, yra ribotas, arba jie neieško giluminių patirčių, patyriminės veiklos, naujų žinių.

Galima daryti prielaidą, kad muziejaus lankytojai šiomis paslaugomis nesinaudoja arba šie paslaugų aspektai jiems yra neaktualūs. Atkreiptinas dėmesys, kad didelė dalis respondentų vertindami šiuos aspektus neturėjo nuomonės. Po 11 procentų dalyvių atsakymų pasiskirstė tar nepatenkintų ir visiškai patenkintų edukatorių suteiktos paslaugos kokybe (30pav.)

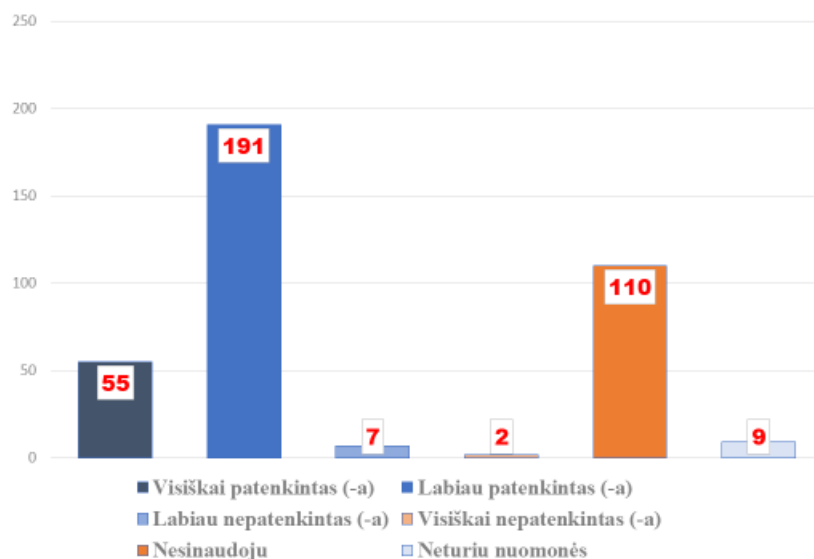
**2.13. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus edukatorių paslaugomis?**



**30 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus edukatorių paslaugomis pasiskirstymas, (proc.)**

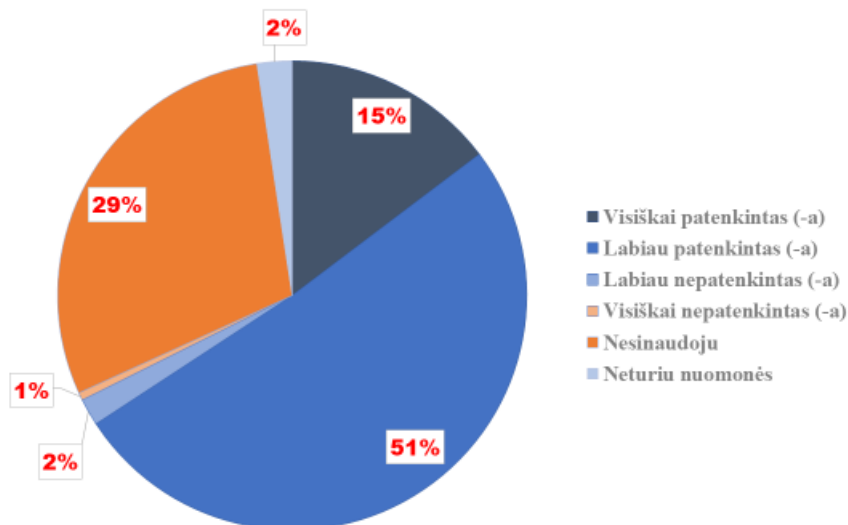
Nesinaudojantys muziejaus siūlomomis elektroninėmis paslaugomis (Interneto ryšiu, įskaitant interneto greitį, skaityklių ar informacinių terminalų, videoprojekcijų, animacijos, išmaniųjų stendų su prieiga prie muziejaus tinklapio ir elektroninės suvenyrų prekybos, pakankamumą ir kokybę, audiogido programėlę, elektroninio nuotoliu įsigyjamo bilieto sistemą) nurodė 110 apklaustųjų iš 382 asmenų imties (31 pav.) Daugiausia lankytojų naudojimosi muziejaus paslaugomis buvo patenkinti – 66 procentai rinkosi teigiamą pasitenkinimo nuostatą išreiškiantį atsakymo variantą. 51 proc. atskleidė esantys labiau patenkinti, o 15 proc. – visiškai patenkinti (32 pav.)

**2.14. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus elektroninėmis paslaugomis / Internetu?**



**31 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus elektroninėmis paslaugomis / Internetu pasiskirstymas, (n=382)**

**2.14. Ar esate patenkintas (-a) Trakų istorijos muziejaus elektroninėmis paslaugomis / Internetu?**



**32 pav. Respondentų pasitenkinimo tiriamo muziejaus elektroninėmis paslaugomis / Internetu pasiskirstymas, (proc.)**

Palankiausiai (visiškai ir labiau patenkinti) buvo įvertintos šios Trakų istorijos muziejaus paslaugos (hierarchinė seka pagal įvertinusių respondentų skaičių nuo didžiausio iki mažesnio):

- Nuorodos, padedančios susiorientuoti muziejuje – 298respondentai;

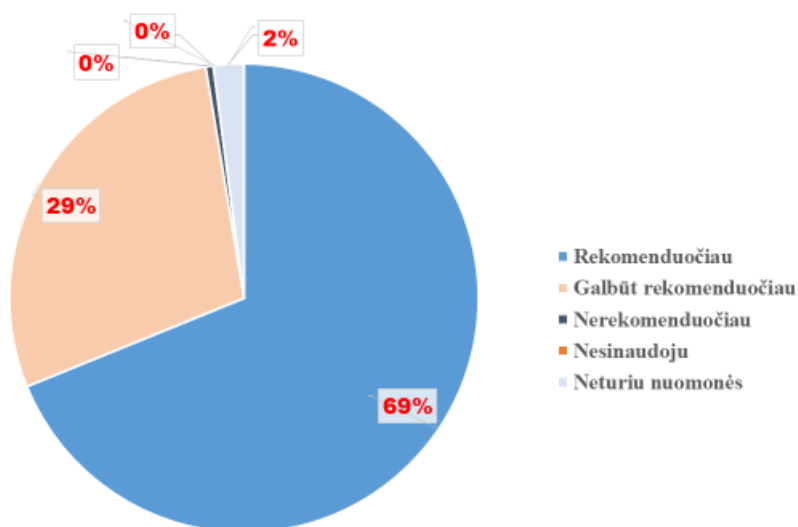
- Muziejaus patalpos – 378 respondentai;
- Aptarnavimo kokybė – 377 respondentai;
- Darbo laikas – 376 respondentai;
- Nuolatinės ekspozicijos – 370 respondentų;
- Parodos – 309 respondentai;
- Informacijos sklaida apie muziejaus veiklą ir paslaugas – 301 respondentai;
- Muziejaus pasiekiamumas – 274 respondentai.

Taip pat buvo ir visiškai nepatenkintų. Bilietų kaina buvo visiškai nepatenkinti 376 respondentai. Lankytojų nežinios apie paslaugas ar nesinaudojimą jomis galima ištaisyti taikant specialias paslaugų vartojimą skatinančias priemones: kultūrinių edukacinių programų sukūrimą, parodų pristatymus, paskaitų, edukacinių programų mokiniams ir suaugusiems pristatymus, kultūros vakarų organizavimą. Pageidautina įveiklinti esančias ekspozicijas, paverčiant jas erdvėmis edukacijai ir kartu užtikrinant eksponatų saugumą.

Kiti klausimai susiję su respondentų noru ir polinkiu kartoti įgytas patirtis muziejuje, taip pat potenciali galimybė tapti lojaliu paslaugų vartotoju bei rekomenduoti lankyti ar naudotis paslaugomis.

Apsilankymą muziejuje linkę rekomenduoti 69 proc. respondentų. 29 nuošimčiai apklaustųjų galvoja, kad galbūt rekomenduotų (33 pav.)

### 3.1. Ar rekomenduotumėte apsilankymą Trakų istorijos muziejuje?



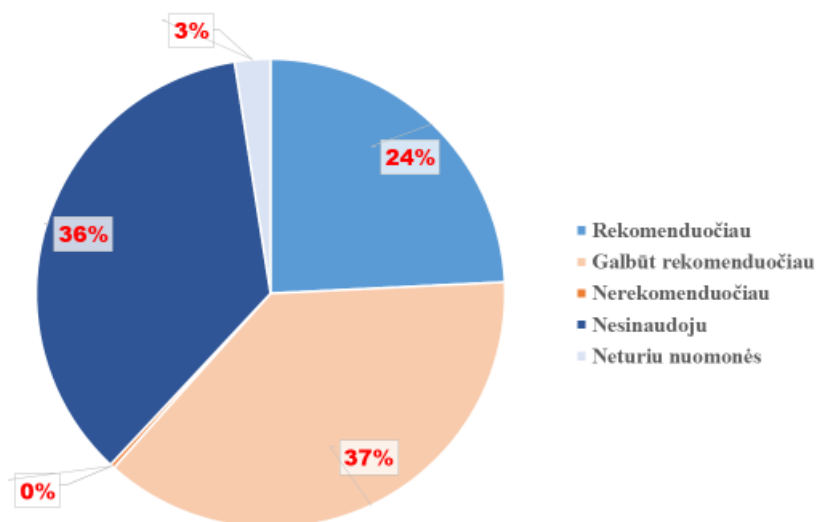
### 33 pav. Respondentų polinkio rekomenduoti muziejaus apsilankymą pasiskirstymas, (proc.)

Muziejuje rengiamas edukacijas rekomenduotų 24 proc. respondentų. 37 nuošimčiai apklaustųjų galvoja, kad galbūt rekomenduotų (34 pav.). Darytina prielaida, kad apie dviejų trečdalių



imties nuomone, muziejaus siūlomos edukacinės veiklos, programos ir užsiėmimai verti rekomendacijų.

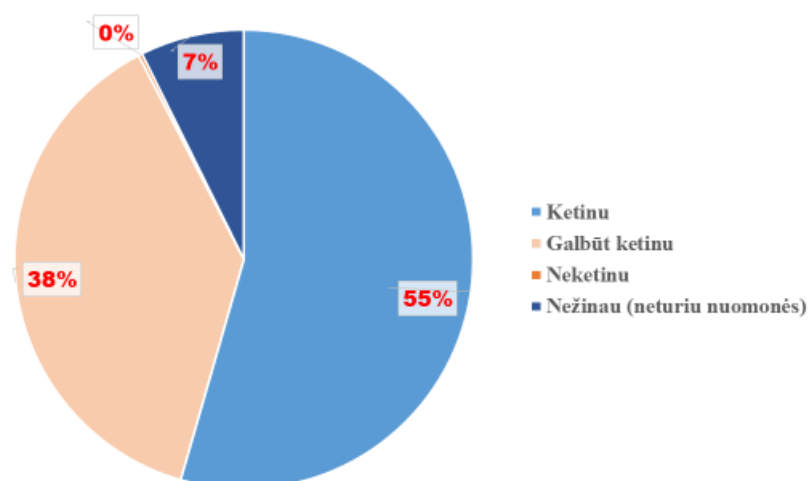
### 3.2. Ar rekomenduotumėte Trakų istorijos muziejaus edukacijas?



#### 34 pav. Respondentų polinkio rekomenduoti muziejaus edukacijas pasiskirstymas, (proc.)

Besilankančiais muziejuje ateityje savo mato 55 proc. visų respondentų, 38 proc. taip pat neatmeta galimybės ateityje lankytis, pasirinkę atsakymo variantą „galbūt ketinu“ (35 pav.)

### 4. Ar ketinate lankytis Trakų istorijos muziejuje ateityje?



#### 35 pav. Respondentų polinkio lankytis muziejuje ateityje pasiskirstymas, (proc.)

### 3.3. Respondentų siūlymai

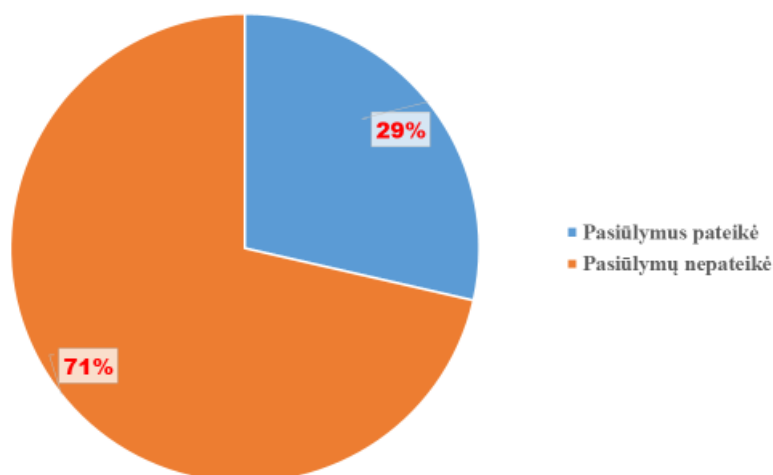
Kadangi anketa turi vieną nestruktūruotą klausimą, kiekvienas, tyrime dalyvavęs, galėjo išreikšti savo nuomonę, pateikti pasiūlymus, aptardamas ne tik muziejaus teikiamų paslaugų kokybės dimensijas, kokie yra teikiamų paslaugų privalumai ir trūkumai, bet paprašyti pasidalinti savo išvalgomis, kokių papildomų paslaugų pageidautų, ar ko konkrečiai pasigenda. Atsakydami į šią klausimyno dalį respondentai suteikė nors ir iš dalies subjektyvios informacijos, bet pasikartojantys atsakymai įgalina juos vertinti ne tik kaip privačią nuomonę, o kaip rekomendacijas ar tam tikrą „signalą veikti“ – nukreipiant lėšas, investicijas, žmogiškuosius resursus vienai ar kitai pageidaujamai paslaugai kurti, galima taikyti tam tikrą monitoringo sistemą, nedidelės apimties apklausas konkrečiai naujai įdiegtai paslaugai. Vieninteliam (penktajam) nestruktūruotam apklausos klausimui / pasiūlymų skilčiai, kur buvo galima įrašyti asmeninius pageidavimus dėl paslaugų, iš 382 respondentų pasiūlymus pateikė tik 72 apklausoje dalyvavusių respondentų, t. y. pateikusių pasiūlymus apklausos dalyvių dalis nuo visos imties yra 29 nuošimčiai.

Žemiau pateikiami lankytojų pateikti naujų (pasigendamų) paslaugų pasiūlymai bei jų pasiskirstymo dažnis (proc.) tarp visos, pasiūlymus pateikusių respondentų dalies (2 lentelė). Atkreiptinas dėmesys, kad muziejaus paslaugoms įvertinti geriau tiktų ne reprezentatyvus, vieno Trakų istorijos muziejaus ekspozicinio padalinio mastu atliekamas tyrimas, o detalus, kiekviename padalinyje atliekamas, tačiau taikant vienodą tyrimo metodą ir jam tinkamą įrankį, tyrimas. Kuris leistų lankytojų paslaugų pasiūlymų spektrą vertinti kompleksiskai, sukuriant universalias paslaugas, atitinkančias tiek lojalių, tiek spontaniškai vartojančių teikiamas paslaugas lūkesčius. Taip būtų strategiškai formuojamas sisteminis naujų paslaugų integravimo modelis, įgalinantis siekti veiklos rezultatų.

**2 lentelė. Respondentų pateiktų pasiūlymų išraiškos (proc.)**

<b>PASIŪLYMAS</b>	<b>PASIŪLYMAS</b>
<b>Kavinė</b>	<b>40</b>
<b>Pakilimas į apžvalgos bokštą</b>	<b>33</b>
<b>Geriamas vanduo</b>	<b>14</b>
<b>Įėjimas su augintiniais</b>	<b>6</b>
<b>Pigesnis bilietas</b>	<b>3</b>
<b>Informacinis lankstinukas užsienio kalba</b>	<b>2</b>
<b>Didesnės patalpos edukacijoms</b>	<b>1</b>
<b>Didesnis pritaikymas specialiesiems poreikiams</b>	<b>1</b>

### 5. Lankytojų, pateikusių pasiūlymus dėl pageidautinų paslaugų, pasiskirstymas

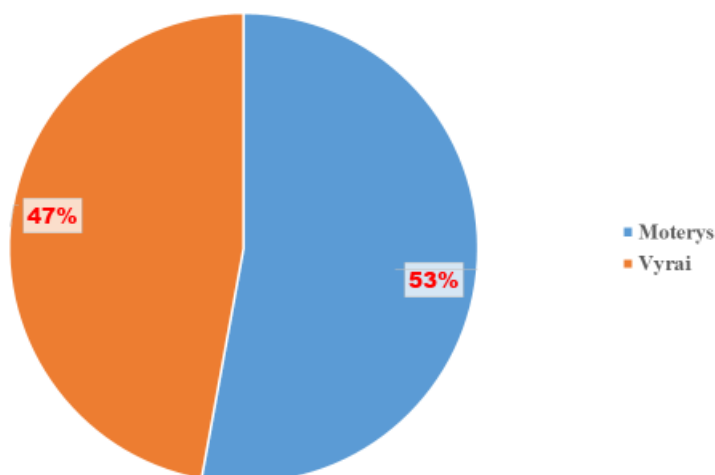


36 pav. Respondentų pateiktų / nepateiktų pasiūlymų pasiskirstymas, (proc.)

### 3.4. Respondentų demografinės charakteristikos

Turime aptarti svarbų individualų analizės lygmenį – apklausoje dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikas: pasiskirstymas pagal lytį, amžių bei gyvenamąją vietą. Demografinės klausimyno dalies įverčių rodmenys nėra lemtingi tyrimo tikslui bei uždaviniams, tačiau jie atskleidžia tiriamosios organizacijos respondentų grupės portreto dėmenis, kurie svarbūs segmentuojant lankytojus pagal jiems ateityje siūlytinus atskirus (specifinius) paslaugų „paketus“.

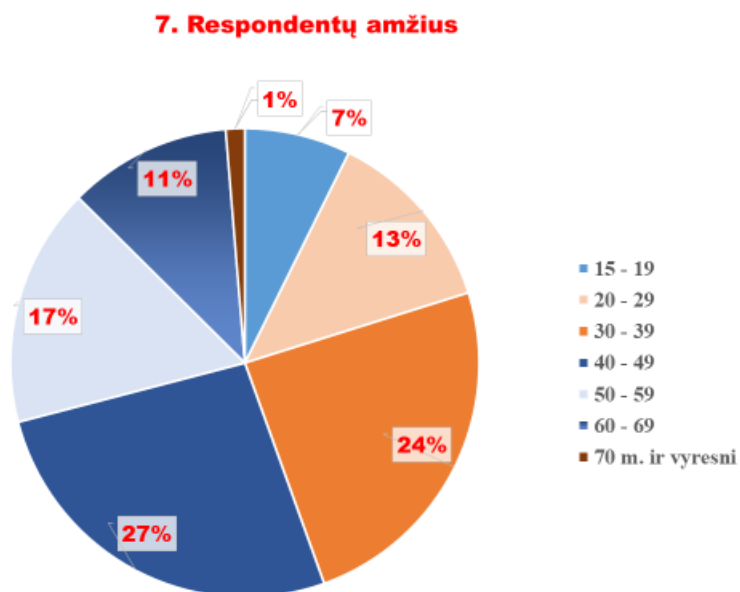
### 6. Genderinė (lytinė) respondentų priklausomybė



37 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytinę priklausomybę, (proc.)

Pateikiamojoje skritulinėje diagramoje atvaizduotas respondentų pasiskirstymas pagal lytį: matome, kad pasiskirstymas lyties atžvilgu nėra labai ryškiai išreikštas: tyrime dalyvavo 47 proc. vyrų ir 53 proc. moterų. Nors formaliai žiūrint, apklaustųjų pasiskirstyme pagal lytį – dominuoja moterys (tiksliai nesuapvalinta iki sveiką skaičiaus reikšmė 52,87 %), tačiau abiejų lyčių procentinės skirtumo žirklės yra viso labo 5,75 proc., abi reikšmės artėja link 50 procentų, todėl galima teigti, kad tyrime dalyvavusių respondentų genderinis pasiskirstymas yra apylygis. (37 pav.)

Dar vienas tiriamosios organizacijos ekspertų demografinis bruožas, padėsiantis nustatyti šios organizacijos savybes – respondentų amžius. Žemiau pateikiamas paveikslas įgalina susidaryti nuomonę apie vyraujančio amžiaus apklausoje dalyvavusius respondentus: didžiausią grupę sudaro 40–49 metų amžiaus asmenys (27 proc.) Ši grupė pagal Gabbard (2000) klasifikavimą – vidutinio amžiaus asmenys. Dar Gruževskio ir kt. (2006) atlikta statistinių duomenų analizė atskleidė, kad būtent 40–49 metų amžiaus grupėje pradeda mažėti dalyvavimo darbo trinkoje rodiklis. Tiriamojo muziejaus atveju ši tendencija nepastebima. Beveik lygiomis dalimis (13 ir 11 proc.) pasiskirstė asmenys, atitinkamai priklausantys 20–29 m. ir 50–59 m. amžiaus tarpsnių grupėms.



**38 pav. Respondentų amžiaus charakteristikos, (proc.)**

Pirmoji grupė, jei pasikliautume Havighurst (1953), tai ankstyvasis brandus amžius, kurio metu žmonės kuria šeimą, imasi pilietinės atsakomybės bei pradeda profesinę karjerą, antroji grupė – pasak kai kurių autorių (pvz., Gruževskis et al., 2006) daroma prielaida, kad nuo šios amžiaus grupės ribos

darbingo amžiaus asmenys patiria sunkumų darbo rinkoje, o darbdaviai rečiau suteikia karjeros augimo galimybes, tuo pačiu ir didesnę darbo užmokestį, su kuriuo tiesiogiai sietina perkamoji galia. Tiriamajame valstybiniame muziejuje šio amžiaus tarpsnio respondentų skaičius artėja prie trečdaliao visų tos grupės apklaustųjų. Beveik šeštadalis apklaustųjų (17 proc.) priskyrė save 30–39 m. amžiaus grupei. 70 metų ir vyresni lankytojai (1 proc.) sudaro ženklią mažumą. Tai atspindi bendras Lietuvos muziejų tendencijas.

Klausimas, apibūdinantis gyvenamąją vietą: miestas, didmiestis, miestelis ar visiškai „periferija“, Lietuvos Respublika ar užsienio valstybė – labai svarbus dėmuo, įsivertinant apklausoje dalyvaujančiuosius. Ypatingai mąstant apie kultūrinės atskirties mažinimą, socialinio tolydumo didinimą. Aštuntasis apklausos klausimas suformuluotas taip: „šiuo metu gyvenate (įrašykite miestą arba gyvenvietę)“.

Apklausoje dalyvavę respondentai nurodė 37 skirtingas gyvenamąsias vietas. 28 dalyviai iš visos generalinės imties 382 (*n*) gyvenamosios vietos nenurodė – t. y. apytikriai 7 procentai visų apklaustųjų. Tik dvylika respondentų gyvena už Lietuvos Respublikos ribų, tad demografinis portretas – atitinka mūsų šalies gyventoj, besinaudojančio muziejaus paslaugomis, portretą.

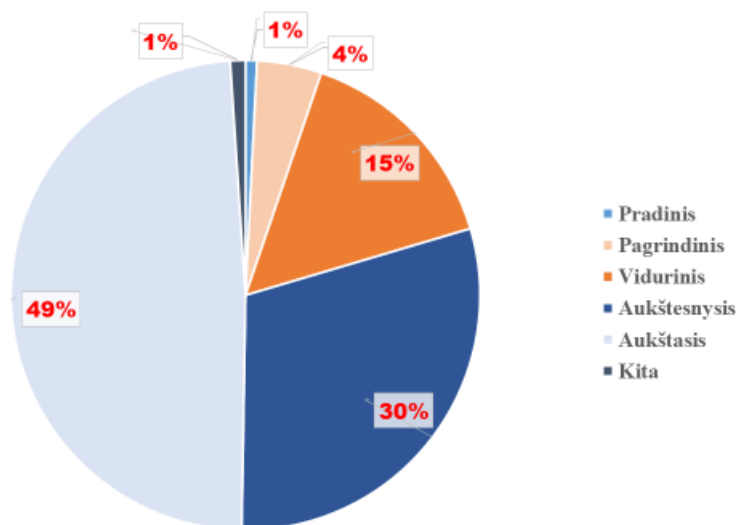
**3 lentelė. Respondentų skaičiaus pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą**

<b>GYVENAMOJI VIETA</b>	<b>RESPONDENTŲ SKAIČIUS</b>
<b>Airiija</b>	<b>4</b>
<b>Alytus</b>	<b>15</b>
<b>Biržai</b>	<b>1</b>
<b>Elektrėnai, Vievis</b>	<b>3</b>
<b>Izraelis</b>	<b>3</b>
<b>JK</b>	<b>5</b>
<b>Jonava</b>	<b>1</b>
<b>Jurbarkas</b>	<b>3</b>
<b>Kaišiadorys</b>	<b>3</b>
<b>Kaunas</b>	<b>48</b>
<b>Kėdainiai</b>	<b>1</b>

3 lentelės tęsinys

<b>Klaipėda</b>	<b>25</b>
<b>Kretinga</b>	<b>2</b>
<b>Lazdijai</b>	<b>16</b>
<b>Marijampolė</b>	<b>4</b>
<b>Mažeikiai</b>	<b>2</b>
<b>Panevėžys</b>	<b>15</b>
<b>Pasvalys</b>	<b>1</b>
<b>Plungė</b>	<b>3</b>
<b>Prienai</b>	<b>4</b>
<b>Raseiniai</b>	<b>8</b>
<b>Rokiškis</b>	<b>4</b>
<b>Skuodas</b>	<b>1</b>
<b>Šakiai</b>	<b>7</b>
<b>Šiauliai</b>	<b>24</b>
<b>Šilutė</b>	<b>2</b>
<b>Tauragė</b>	<b>2</b>
<b>Telšiai</b>	<b>8</b>
<b>Trakai</b>	<b>16</b>
<b>Ukmergė</b>	<b>13</b>
<b>Utena</b>	<b>3</b>
<b>Varėna</b>	<b>2</b>
<b>Vilkaviškis</b>	<b>10</b>
<b>Vilnius</b>	<b>87</b>
<b>Vokietija</b>	<b>3</b>
<b>Zarasai</b>	<b>4</b>
<b>Žagarė</b>	<b>1</b>

### 7. Respondentų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą



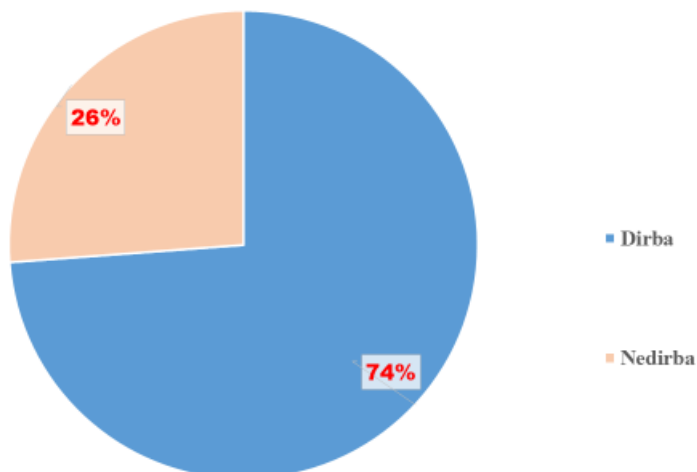
39 pav. Respondentų išsimokslinimo charakteristikos, (proc.)

Apibendrinant, tiriamojo muziejaus lankytojų (t. y. paslaugų vartotojų) išsilavinimo lygis yra gana aukštas: išsilavinimo pasiskirstymas turi platesnį įvairovės spektrą: aukštąjį universitetinį išsilavinimą yra įgiję 49 procentai apklaustųjų, aukštesnįjį – 30 procentų apklausos dalyvių. Vidurinį išsimokslinimo lygį yra pasiekę 15 nuošimčių generalinės imties respondentų. Atsižvelgiant į tai, kad 7 procentai respondentų yra priklausantys 15–19 metų amžiaus tarpsniui, šis rodiklis tyrimo požiūriu nėra itin objektyvus. pagrindinio mokslo įstaigų išsilavinimą nurodo įgiję 17 apklaustųjų, t. y. 4 procentai visos imties. Kiti rodmenys pasiskirstė apylygiai, bet tyrimui yra mažai reikšmingi – pradinį išsimokslinimą nurodo turintys ar atsakymą „kita“ pasirinkę nurodė atitinkamai 3 ir 4 apklaustieji. Apskaičiavus procentines išraiškas tai vienas nuošimtis viso respondentų skaičiaus. (39 pav.)

Dešimtas klausimyno klausimas taip pat susijęs su demografinių duomenų sritimi – tai klausimas apie respondentų profesinį, dalykinį užimtumą darbo rinkoje. Didžioji dalis respondentų (74 proc.) nurodė dirbantys, nedirbančių dalyvių – 26 procentai visų dalyvavusių. Nedirbančių apklausos dalyvių buvo prašoma nurodyti savo nedarbo priežastį. Pateikti atsakymai pasiskirstė taip: vaiko auginimo / priežiūros atostogose 6 asmenys; esantys bedarbiai ar ieškantys darbo – 5; 30 nedirbančių – senjorai ir 34 studentai. Moksleiviais esantys nurodė 19, o nedirbančiais dėl negalios – 6 respondentai.

Iš grafikuose ir diagramose atvaizduotų tyrimo duomenų galima sukurti tokį apklausos dalyvio ir muziejaus paslaugų vartotojo demografinį portretą: tai 40-49 metų didmiesčio gyventoja. Ji aktyvi darbo rinkos dalyvė bei turinti aukštąjį išsilavinimą.

### 10. Respondentų užimtumas darbo rinkoje



40 pav. Respondentų užimtumo darbo rinkoje charakteristikos, (proc.)

Ateityje įgyvendindamas misiją ir sprenddamas kasdienybės iššūkių keliamus uždavinius, muziejus turėtų: 1) siekti didinti 70 metų ir vyresnių lankytojų skaičių esant palankiai situacijai susijusiai su Covid 19 pandemijos atoslūgiu;

2) 50 metų ir vyresnių lankytojų įtraukos į edukacines bei kultūrinės veiklas;

3) pritraukti šeimas su mažamečiais vaikais orientuojant joms teikiamas edukacines bei kultūrinės veiklų paslaugas;

4) aktyviau skleisti informaciją apie Muziejuje teikiamas gido paslaugas, viešinti edukacines veiklas;

5) organizuoti Trakų istorijos muziejaus dienas regionuose pristatant paslaugų paketus;

6) peržvelgti lankytojų bilietų kainodarą ir esant galimybei išbandyti dienos ar šeimos bilietą

Išsamesnę interpretaciją ir palyginimą galima būtų pateikti atlikus kartotinį tyrimą kitais metais (siekiant palyginimo, būtina naudoti analogišką tyrimo įrankį bei metodą). Ateityje pakartotinai reikėtų išsiaiškinti, taikant klausimyną, apimančią šias sritis:

- Lankymasis Trakų istorijos muziejuje;
- Lietuvos nacionalinės muziejaus teikiamų paslaugų vertinimas;
- Lankytojų lūkesčiai muziejui ateityje (lojalumo apraiškos ateityje).



## IŠVADOS, SIŪLYMAI, REKOMENDACIJOS

Šio darbo išvados padės muziejaus vadovybei nustatyti ne tik, kas yra vertybė, bet ir kam ji vertinga, atsižvelgiant tiek į dabartinę, tiek į būsimas kartas, orientuojantis į lankytojų pasitenkinimą tyrimo momentu bei į jo pasiūlymus, norus, rekomendacijas, kurie gali būti laikomi prognoziniiais (žinoma, jei nedisonuoja su muziejaus įgyvendinama misija bei veiklos tikslais).

Pradedant nuo literatūros apie pakartotinį apsilankymą muziejų ar kultūrinio turizmo srityje, šių kultūrinių lankytinų vietų ypatumai išryškunami per teorinių ir taikomųjų darbų apžvalgą. Šiame tyrime pateikta teorinė ir dalykinė, praktika remtos veiklos sistema, skirta pakartotinio apsilankymo muziejuose analizei – kuri svarbi ne tik lankytojų pasitenkinimui teikiamoms paslaugomis identifikuoti, inventorizuoti, bet ir potencialios ekonominės naudos generavimui prognozuoti. Išvadose pateikiami empiriniai įrodymai apie kontekstinės paslaugų vadybos bei rinkodaros veiksmingumą ir jos potencialą pagerinti vartotojų patirties kokybę savotiškai nišinėje muziejinių paslaugų aplinkoje. Dabartinis tyrimas pateikia praktines gaires tiek muziejaus vadovybei, tiek mobiliųjų programėlių kūrėjams.

Remiantis darbo mokslinei analizei naudotais autorių darbais, teigtina, kad pirmenybė turėtų būti teikiama faktinio praeities elgesio analizei, o ne požiūrių analizei.

Tyrimas iliustruoja, kad muziejų naudojama lankytojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis metodika tobulintina, išplėstina.

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog nepaisant daugelyje pasaulio valstybių vykstančios sparčios muziejų paradigmos kaitos, Lietuvos muziejuose iki šiol laikomasi požiūrio, kad muziejus tėra tradicinė atminties institucija, kurioje lankytojams teikiamų paslaugų galimybės apribojamos eksponatų apžiūrėjimu – t. y. pasyviuoju lankymu. Tuo tarpu užsienio autoriai ragina muziejų veikloje integruotai taikyti viešojo valdymo idėjas, remtis „atsinaujinusio“ muziejaus (angl. *reinvented museum*) valdymo principais, tokį valdymą iškeliant kaip priešpriešą tradiciniam modeliui. Jis pasižymi hierarchinio valdymo atsisakymu, bendradarbiavimu su kitomis institucijomis, atskaitingumu, reakcija į lankytojų poreikius ir bendru paslaugų kūrimu.

2. Supažindinant su muziejaus kontekstu, pateikiamos prielaidos ir principai, kuriais grindžiamas naujasis viešasis valdymas (NVV) ir viešųjų vertybių valdymas, bei pritaikymo ir įgyvendinimo muziejuose pavyzdžiai. Trys pagrindiniai teorinės sistemos konvergencijos ir divergencijos klausimai – strateginė orientacija, atskaitomybė ir veiklos rezultatai – nustatomi ir pristatomi kaip vartai į empirines išvadas ir vėliau įmanomai vyksiančią diskusiją.

3. Vietos unikalumas, originalumas – vertybė. Tai nėra tik savaiminė duotybė, nesusijusi su paslaugų vadyba. Muziejai turėtų padėti pritaikyti paveldo vietoves lankymui taip, kad didėtų tos

vietos lankomumas ir **lankytojų pasitenkinimas**, o tuo pačiu – būtų atskleistas tos vietos unikalumas. Siektina, kad apsilankymas muziejuje (paveldo vietovėje) lankytojams būtų įdomus, įtraukiantis ir turiningas – ne tik pramogų, bet ir prasmingų atradimų laikas.

4. Buvo įsitikinta, kad šis tyrimas išplečia kontekstinės muziejinės rinkodaros (paslaugų teikimo sektoriaus) tyrimą iki unikalios paslaugų srities (t. y. absoliučiai „muziejinės“) ir prisideda prie kultūros paslaugų taikomosios literatūros, vertingosios tyrimų praktikos. Taip pat atkreiptinas dėmesys į tinkamų ekonometrinių modelių taikymą, siekiant atsižvelgti į individualius vartotojų profilius. Gauta informacija turėtų būti naudojama integruotai, kad būtų galima susidaryti išsamesnį reiškinio vaizdą. Apklausos duomenys parodė, kad lankytojų paslaugos vartojimo (ar vizito muziejuje) metu reikia daugiau dėmesio skirti suvokiamai kultūrinei vertei, propaguoti vykstančius ir atskiroms amžiaus grupėms skirtus kultūrinius renginius bei rūpintis iš tolimesnių vietovių atvykstančiais lankytojais, taip pat pasitelkiant integruotą paslaugų lankytojams pasiūlą.

5. Išskirtinos tokios spontaniškų muziejaus paslaugų vartotojų ir nuolatinių vartotojų pasitenkinimo savybės:

- pasitenkinimas yra dinamiškas – laikui bėgant jis kinta, nauja patirtis ir naujas mąstymo būdas keičia vartotojų lūkesčius;

- pasitenkinimas susiformuoja nuolat kintančiame socialiniame kontekste, jis gali būti nenusipėjamas arba nesuvokiamas paslaugos vartotojui bei tiekėjui;

- pasitenkinimas sujungia vartotojo patirtį, įgytą iki paslaugų suteikimo momento, per jį ir po jo.

6. Remiantis muziejų naudojama lankytojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimo metodika analizuojami ir modeliuojami vartotojo patirtį lemiantys veiksniai yra neišsamūs, skaidytini į smulkesnes dalis, nes:

- paprastai identifikuojamas nepasitenkinimas bei jo priežastys (pvz., aukšta lankymo bilieto kaina), tačiau gali būti sunku nustatyti, dėl ko kilo pasitenkinimas;

- nesuvokus pasitenkinimo priežasčių, kyla pavojus, kad „geras“, t. y. palankaus lankytojų vertinimo rezultatas gali būti suprastas kaip signalas nieko nekeisti ir naudoti tai kaip rėmimo priemonę. Vartotojų patirtas pasitenkinimas, susijęs su konkrečių poreikių patenkinimu (įskaitant ir paslaugos suteikimo rezultata) turėtų būti sietinas su priežastiniu – pasekminių ryšiu. Statistiniams kintamųjų ryšiams nustatyti reikalingas tyrimo kintamųjų koreliacinių ryšių skaičiavimas. Vartotojų poreikių patenkinimas priklauso nuo tam tikrų esamų vartotojų reikalavimų, jų išsiaiškinimo ir įvykdymo. Vartotojo reikalavimų gali būti keletas ar daugybė, žinomų, matomų ar tik numanomų, nujaučiamų. Siekiant visapusiško vartotojų pasitenkinimo – iššūkis muziejui yra įvykdyti visus minėtus reikalavimus. Be to, neužtenka tik apibrėžti vartotojo poreikius – reikia nustatyti ir santykinę jų svarbą, konkrečių paslaugų savybių svarbos lygį; kokios kokybės vartotojas nori pagal kiekvieną

konkrečią charakteristiką. Rekomenduotinas Likerto skalės vertinimo metodo įvedimas kiekvienos paslaugos svarbos lygio nustatymui.

7. Kaip rodo kai kurių Lietuvos muziejų skelbiami tyrimų duomenys, apsiribojama tik statistine – procentine surinktos informacijos išraiška, neskaičiuojant koreliacinių koeficientų, lankytojų pasitenkinimo indekso, nenaudojamas *focus* grupių ar muziejų personalo nuomonės tyrimas požiūrių palyginimui.

8. Tyrimui, kurio tikslas – identifikuoti ir išanalizuoti valstybinio muziejaus pavyzdžiu Lietuvos muziejų paslaugų kokybės bei lankytojų pasitenkinimo veiksnius, iširti muziejų teikiamų paslaugų, kaip viešosios vertės apskaitą kaip besiformuojančią tyrimų sritį, itin svarbi muziejaus kuriamos viešosios vertės, kaip kuriamos paslaugų kokybės, apskaitos tyrimai. Deja, patvirtinta tyrimo metodika sukurta ir patvirtinta tik 2017 m., teoriniai jos pagrindai sukurti Lietuvoje taip pat neseniai, apžvelgti tik keliose periodinių leidinių publikacijose ir knygoje, nors kultūros sektoriaus kuriamos viešosios vertės diskursas apima platų spektrą ir ilgą laikotarpį, taip pat susikertančias akademines disciplinas.

9. Statistinės analizės modeliavimas, atliktas muziejaus lankytojų apklausoje, siekiant patikrinti pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis efektyvumą, technologijų priimtinumą, paslaugų kokybę, muziejinę vertę ir pakartotinių apsilankymų tikslus muziejuose. Padidėjęs pasiklovimas moderniausias įskiepiais paskatino muziejus apsvarstyti technologijas, reikalingas kūrybiškai, ekonomiškai efektyviai patirčiai. Technologijos – tai paslaugų kūrimo ir inovacijų kūrimo dėmuo. Šis tyrimas padės muziejų vadovams priimti didesnę efektyvumą kuriančius sprendimus dėl investicijų į technologijas ir geriau suprasti vartotojų empatiją, orientaciją ir teisėtus lūkesčius, nukreiptus į teikiamų paslaugų vertę, bendrą kūrybą, technologijų naudojimą muziejuose.

10. Rezultatai parodė reikšmingus pasitenkinimo paslaugomis (tuo pačiu – kuriamos viešosios vertės) saviveiksmingumo, lojalumo pripažinimo, paslaugų kokybės, muziejinės vertės ir ketinimo atpirkti ryšius. Vartotojai palaikė muziejaus teikiamų paslaugų vaidmenį ir teigė, kad naujovės teikiant muziejų paslaugas yra labai svarbios. Tyrimas parodė, kad norint užtikrinti bendrą vertės kūrimą, paslaugų, jų kokybės valdymas turi tapti strateginio veiklos planavimo dalimi ir palaikyti lankytoją sąveikoje.

11. Vartotojų pasitenkinimas muziejaus kontekste – tyrimo rezultatai rodo, kad muziejaus paslaugų vartotojai savo ketinimą kartoti patirtis nustato remdamiesi jau esamos (turimos) patirties kokybe ir suvokiama laiko ir pinigų verte, o ne pasitenkinimu.

12. Paaiškėjo, kad vartotojų pasitenkinimas yra požiūris, atsirandantis palyginus lūkesčius dėl veiklos rezultatų ir suvokiamą šių paslaugų patirtį, gali būti taikomas tiek materialiosioms, tiek nematerialiosioms muziejaus teikiamoms paslaugoms ar produktams.

13. Pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis, lankytojo lojalumas ir muziejaus kontekstas. Nors lojalumas apibrėžiamas kaip asmens sprendimas vėl pirkti paslaugą, sprendimas užsiimti būsima veikla su paslaugų teikėju ir šios veiklos forma, tiegtina, kad lojalumas, atsižvelgiant į esamą asmens situaciją ir galimas aplinkybes, yra tinkamiausias priklausomas kintamasis bet kurioje santykių sistemoje, skirtoje pasitenkinimo paslaugomis valdymo įžvalgai plėtoti ir strateginiam planavimui bei naujai kuriamų paslaugų teikimui.

14. Šis tyrimas dėl metodikoje reglamentuoto ribotumo pilnai neatskleidžia, ar lankytojai laikinai „atostogauja“ nuo muziejų lankymo, atsižvelgdami į asmenines aplinkybes, tokias kaip vaikų gimimas, artimųjų netektys, finansiniai trūkumai ar profesiniai įsipareigojimai.

15. Jie nekuria ilgalaikių prognozių bet įrodo, kad paslaugų kokybė turi teigiamos įtakos paslaugų vartotojų (tyrimo atveju – muziejaus lankytojų) pasitenkinimo veiksniai. Šio darbo tikslas buvo suprasti, kodėl vartotojai grįžta prie patirties. Žinios apie tai šioje aplinkoje leis ir toliau tyrinėti paslaugų vartotojų lojalumą, pasitikėjimą ir įsipareigojimą, suvoktos vertės poveikio ketinimams. Kadangi muziejaus tikslas yra maksimaliai padidinti pakartotinį apsilankymą ir suprasti grįžtamojo elgesio aspektus, kiti elgesio ketinimų aspektai nebuvo įtraukti.

16. Rekomenduotina ne tik tobulinti naudojamą metodiką, bet ir vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimus įtraukti profesionalus – mokslininkus, tyrimus atliekančius asmenis ir įmones, kurie moksliskiau interpretuotų tyrimų rezultatus. Tuomet tyrimų rezultatai būtų ne tik pačių muziejų darbuotojų subjektyvios interpretacijos. Skaičiuojamas pasitenkinimo paslauga indeksas būtų objektyvus tyrimo vedinys, o tyrimo rezultatai – muziejaus vadovybei akstinas veikti didinant lankytojų pasitenkinimą paslaugomis, racionalų asignavimų naudojimą siekiant rezultatyviai, efektyviai veikiančio muziejaus modelio.

17. Muziejų taryboje dar 2023 metais pateikti pasiūlymus tiriamojo darbo rezultatais atskleistus Lietuvos muziejų naudojamos lankytojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimo metodikos privalumus ir trūkumus. Atlikto tyrimo pagrindu parengti rekomendacijas ir jas pristatyti LR Kultūros ministerijoje Muziejų tarybos, kurios nauja sudėtis patvirtina kultūros ministro 2022 m. lapkričio 18 d. įsakymu Nr. ĮV-918 „Dėl Muziejų tarybos sudarymo“, posėdyje.

## LITERATŪROS IR BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SARAŠAS

1. Ackerson, A. W. & Baldwin, J. H. (2014). *Leadership Matters (American Association for State and Local History)*. Lanham, New York, Toronto, Oxford: AltaMira Press.
2. Alexander, E. P., Alexander, M. & Dacker, J. (2017). *Museums in Motion: An Introduction to the History and Functions of Museums (American Association for State and Local History)*. Lanham, New York, Toronto, Oxford: AltaMira Press.
3. Ambrose, T. & Paine, C. (2012). *Museum Basics*. London, New York: ICOM.
4. Anderson, G. (2013). *Reinventing the Museum: Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*. Lanham, New York, Toronto, Oxford: AltaMira Press.
5. Anderson, G. (2012). *Reinventing the Museum. The Evolving Conversation on the Paradigm Shift*. Lanham, New York, Toronto, Oxford: AltaMira Press.
6. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vilnius: Socialinių mokslų kolegija.
7. Black, G. (2012). *Transforming Museums in the Twenty-first Century*. London, New York: Routledge.
8. Bortkevičiūtė, R. (2017). *Lietuvos muziejų valdymas: kelias šiuolaikinio muziejaus link*. *Politologija*, Vol. 4(88), p. 36-65
9. Brida, J. G., Disegna, M. & Vachkova, T. (2013). Visitor satisfaction at the museum: Italian versus foreign visitors. *Tourism: Preliminary communication*, Vol. 61, 2, p. 167-186
10. Daskalaki, V., V., Voutsas, M., C., Boutsouki, C., & Hatzithomas, L. (2020) Service quality, visitor satisfaction and future behavior in the museum sector. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, Vol. 6, No. 1, p. 3-8
11. Del Chiappa, G., Andreu, L. & Gallarza, M. G. (2014). Emotions and visitors' satisfaction at a museum. *International journal of culture, tourism and hospitality research*, Vol. 8, 4, p. 420-431
12. Del Chiappa, G., Ladu, G. Meleddu, M. & Pulina, M. (2013). Investigating the degree of visitors' satisfaction in a museum. *Anatolia: An International Journal*, Vol. 24, 1, p. 52-62
13. Dickel, D. G. and Moura de, G. L. (2016). Organizational Performance Evaluation in Intangible Criteria: A Model Based on Knowledge Management and Innovation Management. *RAI Revista de Administração e Inovação*, Vol. 13, p. 211-220
14. Dooren van, W., Bouckaert, G. & Halligan, J. (2010). *Performance Management in the Public Sector*. London, New York: Routledge.
15. Falk, J. H. & Dierking, L. D. (2016). *The Museum Experience Revisited*. London, New York: Routledge.

16. Falk, J. H. & Sheppard, B. K. (2006). *Thriving in the Knowledge Age: New Business Models for Museums and Other Cultural Institutions*. Lanham, New York, Toronto, Oxford: AltaMira Press
17. Foster Back, P. & Peters, I. (2014). *Culture and the role of internal audit – looking below the surface*. London: Chartered institute of internal auditors.
18. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: MRU.
19. Genoways, H. H., and Andrei, M. (2016). *Museum Origins: Readings in Early Museum History and Philosophy*. London, New York: Routledge.
20. Genoways, H. H. & Ireland, L. M. (2016). *Museum Administration 2.0 (American Association for State and Local History)*. Lanham, Boulder, New York, London: Rowman & Littlefield.
21. Gil, S.M. and Ritchie, J.R. (2009). Understanding the museum image formation process: a comparison of residents and tourists. *Journal of Travel Research*, Vol. 47, 4, p. 480-493
22. Glaser, J. R. (2013). *Museums: A Place to Work: Planning Museum Careers (Heritage: Care-Preservation-Management)*. London, New York: The Smithsonian Institution.
23. Greene, J. P. (2005). *Museums for the year 2000: a case for continuous revolution, Museum Provision and Professionalism*. London, New York: G. Kavanagh.
24. Grigaliūnaitė, V. ir Pilelienė, L. (2014). Aptarnaujančio personalo vaidmuo vartotojų pasitenkinimo atžvilgiu. *Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos: mokslo darbai*, 1(3), p. 70-76
25. Grigaliūnaitė, V. & Pilelienė, L. (2014). Rural tourist satisfaction index: a case of Lithuania. *Research for rural development*, Vol. 2, p. 271-277
26. Grigaliūnaitė, V. ir Pilelienė, L. (2014). Lietuvos turistų pasitenkinimo indekso modelis: teorinės įžvalgos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Vol. 69, 107-118
27. Grigaliūnaitė, V. and Pilelienė, L. (2014). Satisfaction and loyalty of Lithuanian rural tourists: segmentation and managerial implications. *Regional Formation and development Studies*, 3(14), p. 64-75
28. Hoven van, K. and Wellman, I. (2016). *Recruiting and Managing Volunteers in Museums: A Handbook for Volunteer Management (American Association for State and Local History)*. Lanham, Boulder, New York, London: Rowman & Littlefield
29. Jacobsen, J. W. (2012). *The Museum Manager's Compendium. 101 Essential Tools and Resources*.
30. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija
31. Kavaliauskaitė, I. (2017). Korporatyvinio įvaizdžio įtaka vartotojų pasitenkinimui paslaugų kokybe: mobiliojo ryšio bendrovių atvejis. *Informacijos mokslai*, 77, p. 123-144
32. Keršytė, N. (2013). Muziejų valdymo kaita tarp savo ir kitų patirties. *Tarpdalykiniai kultūros tyrimai*, 1(1), p. 69-100

33. Kotler, N. G., Kotler, P. & Kotler, W. I. (2008). *Museum Marketing and Strategy. Designing Mission. Building Audience. Generating Revenue and Resource*. San Francisco: Jossey Bass.
34. Kultūros ir meno institucijų veiklos vertinimo ir valdymo modelio galimybių studija (Galutinė ataskaita). 2014 m. gruodžio 10 d. (2015 m. kovo 13 d. redakcija).
35. Laing, J., Wheeler, F., Reeves, K. & Frost, W. (2014). Assessing the experiential value of heritage assets: a case study of a Chinese heritage precinct, Bendigo, Australia. *Tourism Management*, Vol. 40, p. 180-192
36. Latham, K. & Simmons, J. (2014). *Foundations of Museum Studies: Evolving Systems of Knowledge*. USA, Santa Barbara: Libraries Unlimited.
37. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija (2017). Gyventojų dalyvavimo kultūroje ir pasitenkinimo kultūros paslaugomis tyrimo ataskaita, Vilnius. Prieiga per internetą: URL: [https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/2017%20Gyventoju%20dalyvavimo%20kulturoje%20tyrimo%20ataskaita\(1\).pdf](https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/2017%20Gyventoju%20dalyvavimo%20kulturoje%20tyrimo%20ataskaita(1).pdf)
38. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Lietuvos Respublikos kultūros ministro valdymo sričių 2021–2023 metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: URL: [https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/KM%202021%E2%80%932023%20m\\_%20SVP.pdf](https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/KM%202021%E2%80%932023%20m_%20SVP.pdf)
39. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija (2023). Tyrimo „Muziejai žmogaus gerovei“ galutinė ataskaita, Vilnius. Prieiga per internetą: URL: <https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/TYRIMO%20MUZIEJAI%20ZMOGAUS%20GEROVEI%20GALUTINE%20ATASKAITA%202023.pdf>
40. Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas „Dėl Muziejų plėtros strateginių kryptių 2015–2020 metams patvirtinimo, Vilnius, 2015 m. balandžio 16 d. Nr. IV-247“. Prieiga per internetą: URL: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/ae1e650e82d11e4a-4809231b4b55019>
41. Lord, B., Lord, G. D. & Martin, L. (2012). *The Manual of Museum Planning. Sustainable Space, Facilities, and Operations*. Lanham, New York, Toronto, Oxford: AltaMira Press.
42. Macdonald, Sh. (2011). *A Companion to Museum Studies (Blackwell Companions in Cultural Studies)*. Oxford: Blackwell Publishing.
43. Marstine, J. (2008). *New Museum Theory and Practice: An Introduction*. Oxford: Blackwell Publishing.
44. Matkevičienė, R. (2013). Muziejų įvaizdis ir reputacija. *Modernaus muziejaus veiklos gairės. Vilnius: VU, p. 78*.
45. Measuring Museum Impact and Performance—Theory and Practice: Empirical Studies on Economics of Innovation, Public Economics and Management, (2016)

46. Merritt, E. E. (2010). *National Standards and Best Practices for U.S. Museums*. New York: The AAM Press.
47. Mylonakis, J., & Kendristakis, E. (2006). Evaluation of Museums Service Quality a Research Study of Museums and Galleries Visitors' Satisfaction. *Tourism and Hospitality Management, Vol. 12, 2, p. 37-54*
48. Nakrošis, V. ir Černiūtė, R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešoji politika ir administravimas. Public policy and administration. Vol. 31, p. 63-76*
49. Pečeliūnaitė, A. (2017). Pasitenkinimo bibliotekų paslaugomis gyvenimo kokybės kontekste indeksas: Lietuvos AVB atvejis. *Informacijos mokslai, Vol. 78, p. 36-52*
50. Piper, A. (2015). *Auditing the Public Sector. Managing Expectations, Delivering Results*. USA, Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF).
51. Progress in Cultural Heritage Preservation (2012). 4th International Conference, EuroMed, Limassol.
52. Pociūtė, D. (2002). Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas, Vol. 2, p. 18-25*
53. Puškorius, A. (2015). Modernaus muziejaus veiklos gairės. *Muziejininkystės studijos, IV tomas, Vilnius: Akademinė leidyba.*
54. Roppola, T. (2013). *Designing for the Museum Visitor Experience*. London, New York: Routledge.
55. Ruželė, D. (2015). Muziejų rinkodara. *Muziejininkystės studijos, IV tomas. Modernaus muziejaus veiklos gairės. Vilnius: Akademinė leidyba.*
56. Sandell, R. and Janes, R. R. (2007). *Museum Management and Marketing*. Oxon: Routledge.
57. Sheng, C. W. and Chen, M. C. (2012). A study of experience expectations of museum visitors. *Tourism Management, Vol. 33, 1, p. 53-60*
58. Shi, Hui-Ying, and Chen, Chao-Chien (2008). A Study of Service Quality and Satisfaction for Museums - Taking the National Museum of Prehistory as an Example. *The Journal of Human Resource and Adult Learning, Vol. 4, 1, p. 159-169*
59. Siu, N.Y.M., Zhang, T.J.F., Dong, P. and Kwan, H.Y. (2013). New service bonds and customer value in customer relationship management: the case of museum visitors. *Tourism Management, Vol. 36, p. 293-303*
60. Standards for Museum Exhibitions and Indicators of Excellence (2012). Developed by the Professional Networks Council of the American Alliance of Museums.



61. Stoškus, K. (2005). Nerimas dėl kultūros politikos. *Lietuvos rašytojų sąjungos mėnraštis „Metai“*. 5–6. Prieiga per internetą: URL: <http://www.tekstai.lt/index.php/zurnalas-metai/114-2005-m-nr-5-6-gegu-birelis/171-krescencijus-stokus-nerimas-dl-kultros-politikos.html>
62. Šimanskienė, L., Valiušienė, R., Sloka, B. (2017). Lietuvos ir Latvijos muziejų paslaugų modernizavimas: stebėjimo rezultatai. *Regional Formation and Development Studies, No. 1 (21)*, p. 122-130
63. Tan Chi Hau & Khatijah, O. (2014). The Impact of Service Quality on Tourist Satisfaction: The Case Study of Rantau Abang Beach as a Turtle Sanctuary Destination. *Mediterranean Journal of Social Sciences. Vol. 5, 23*, p. 1827-1832
64. Terziovski, M., Power, D. & Sohal, A. S. (2007). *From Conformance to Performance Auditing and Continuous Improvement of ISO 9000 Quality Certified Systems*.
65. UAB ESTEP (2015). Kultūros ir meno institucijų veiklos vertinimo ir valdymo modelio galimybių studija. Galutinė ataskaita, Vilnius. Prieiga per internetą: URL: <http://www.kulturostyrimai.lt/wp-content/uploads/2017/08/KMIveiklosvertinimoirvaldymomodeliogalimybiustudija20150313.pdf>
66. Valentina, V., Marius-Răzvan, S., Login, I. A. & Anca, C. (2015). Changes in cultural heritage consumption model: Challenges and limits. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 188, p. 42-52
67. Valstybės kontrolė (2017). Valstybinio audito ataskaita „Kaip Kultūros ministerija formuoja kultūros politiką, organizuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą“, Vilnius. Prieiga per internetą: URL: <https://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=3665>
68. Vicente, E., Camarero, C. and Garrido, M. J. (2012). Insights into Innovation in European Museums. The Impact of Cultural Policy and Museum Characteristics, *Public Management Review, Vol. 14 (5)*, 649–679. Prieiga per internetą: URL: <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2011.642566>
69. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika. (2010). Vilnius: Vidaus reikalų ministerija Viešojo valdymo politikos departamentas.
70. Žitkienė, M. ir Mačerinskienė, I. (2018). *Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka: mokomoji knyga*. Vilnius: MRU.

Zmejevskienė A. (2023). Paslaugų kokybės ir lankytojų pasitenkinimo vertinimas: Lietuvos muziejų veiklos atvejis (magistro baigiamas darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

#### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe aptariami atlikti lankytojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo rezultatai suteikia vertingos informacijos apie muziejaus veiklą, jo teikiamų paslaugų kokybę, paslaugos rezultato sąsajas su interesanto ir paslaugos teikėjo tarpusavio ryšiais, taip pat personalo kvalifikacija, investuojamas lėšas į naujų technologijų diegimą, infrastruktūros gerinimą, edukacinių programų kokybę, ekspozicinę įrangą, žmonių, turinčių specialiuosius poreikius, aptarnavimą, taigi muziejaus veiklos ekonomiškumą, efektyvumą bei rezultatyvumą. Tiriamojo darbo rezultatai atskleidė Lietuvos muziejų naudojamos lankytojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimo metodikos privalumus ir trūkumus. Atlikto tyrimo pagrindu ketinama parengti rekomendacijas ir jas pristatyti LR Kultūros ministerijoje Muziejų tarybos, kurios nauja sudėtis patvirtina kultūros ministro 2022 m. lapkričio 18 d. įsakymu Nr. ĮV-918 „Dėl Muziejų tarybos sudarymo“, posėdyje.

**Pagrindiniai žodžiai:** muziejų paslaugos, paslaugų kokybė, lankytojų pasitenkinimas

Zmejevskienė A. (2023). Service quality and visitor satisfaction assessment: the case of Lithuanian museums (Master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

#### ANNOTATION

The results of the study of visitor satisfaction with the services provided in the master's thesis provide valuable information about the activities of the museum, the quality of its services, the relationship between the result of the service and the relationship between the visitor and the service provider, as well as the qualifications of the staff, the funds invested in the introduction of new technologies, improving infrastructure, the educational quality of programs, exhibition equipment, service for people with special needs, and hence the economy, efficiency and effectiveness of museum activities. The results of the research work revealed the advantages and disadvantages of the methodology used by Lithuanian museums to study visitor satisfaction services. Based on the study, it is planned to prepare recommendations and submit them to the Ministry of Culture of the Republic of Lithuania, the Council of Museums, the new composition of which is approved by the Minister of Culture in 2022. November 18, according to the order "On the establishment of the Council of Museums", at the session.

**Key words:** museum services, service quality, visitor satisfaction

Zmejevskienė A. (2023). Paslaugų kokybės ir lankytojų pasitenkinimo vertinimas: Lietuvos muziejų veiklos atvejis (magistro baigiamas darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe aptariami atlikti lankytojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo rezultatai suteikia vertingos informacijos apie muziejaus veiklą, jo teikiamų paslaugų kokybę, paslaugos rezultato sąsajas su interesanto ir paslaugos teikėjo tarpusavio ryšiais, taip pat personalo kvalifikacija, investuojamas lėšas į naujų technologijų diegimą, infrastruktūros gerinimą, edukacinių programų kokybę, ekspozicinę įrangą, žmonių, turinčių specialiuosius poreikius, aptarnavimą, taigi muziejaus veiklos ekonomiškumą, efektyvumą bei rezultatyvumą.

Muziejai net popandeminiu laikotarpiu yra stabili ekonominės aplinkos dalis ir užtikrina kultūrinį – profesinį kontaktą su visuomenės raida. Tai suponuoja aukštus reikalavimus muziejų darbuotojams, nes ekspertinės priežiūros kultūros paveldu lygis priklauso nuo konkrečių muziejų darbuotojų ir jų veiklų srities valdymo kokybės. Veiklos kokybė beveik visose Europos šalyse laikoma prioritetu, kuriam skiriamas vis didesnis dėmesys. Naujai parengtoje ir svarstymui pateiktoje įstatymo redakcijoje yra apibrėžta muziejų misija, susiejant ją su visuomenės kultūrinio švietimo ir mokymosi tikslais, siekiu įgyti naujų žinių bei turiningai leisti laisvalaikį. Atnaujintos Lietuvos muziejų valdymo įstatyminės bazės tikslas – užtikrinti muziejų veiklos kokybę, atliekant sistemingą muziejų valdymo ir vadybos, muziejinių rinkinių (toliau – rinkinių) valdymo ir vadybos bei paslaugų lankytojams kokybės lygio nustatymą bei įgyvendinant teikiamas rekomendacijas muziejų veiklai gerinti. Vienas tokio vertinimo uždavinių – skatinti, kad valstybės biudžeto lėšos, skiriamos muziejų veiklai, būtų naudojamos racionaliai, efektyviai valdant ir populiarinant muziejų rinkinius bei teikiant kokybiškas paslaugas lankytojams. Atlikti platesni muziejų sektoriaus tyrimai atskleidžia, kad modernėjančių muziejų vadovybė vertina, kaip svarbu sutelkti pagrindinę muziejaus patirtį į išplėstines paslaugas ir paslaugų prieinamumo išplėtimą, o riboti empiriniai tyrimai patvirtina šių pokyčių pobūdį ir poreikio savalaikiškumą.

Tiriamąjį darbo rezultatai atskleidė Lietuvos muziejų naudojamos lankytojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimo metodikos privalumus ir trūkumus. Atlikto tyrimo pagrindu ketinama parengti rekomendacijas ir jas pristatyti LR Kultūros ministerijoje Muziejų tarybos, kurios nauja sudėtis patvirtina kultūros ministro 2022 m. lapkričio 18 d. įsakymu Nr. ĮV-918 „Dėl Muziejų tarybos sudarymo“, posėdyje.

Zmejevskienė A. (2023). Service quality and visitor satisfaction assessment: the case of Lithuanian museums (Master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

## SUMMARY

The master thesis research results of the visitor satisfaction with the services provide valuable information about the activities of the museum, the quality of its services, the service result links between the visitor and the service provider, as well as the qualifications of the staff, the funds invested in the implementation of new technologies, the improvement of the infrastructure, the quality of educational programs, the exhibition equipment, the service for the people with special needs, and therefore the economy, efficiency and effectiveness of the museum activities.

Even in the post-pandemic period, museums are a stable part of the economic environment and ensure cultural-professional contact with the societal development. This presupposes high requirements for the museum staff because the level of cultural heritage expertise depends on the quality of the management of specific employees and their field of activities. The quality of operations is considered a priority in almost all European countries gaining more and more attention. The newly prepared and submitted version of the law defines the museums mission connecting it with the societal cultural education and learning goals, and its aim to gain new knowledge and spend meaningful leisure time. The purpose of the updated legislative framework for the management of Lithuanian museums is to ensure the quality of museum activities by systematically determining the quality level of museum management and the management of museum collections (hereinafter referred as collections) and services to the visitors, and implementing the recommendations for improving museum activities. One of the tasks of such assessment is to ensure that the state budget funds allocated to museum activities are used rationally, effectively managing and popularizing collections and providing high-quality services to the visitors. The broader research into the museum sector reveals that the management of modernizing museums appreciates the importance of focusing the core museum experience on enhanced services and its expanding availability. The limited empirical research supports the nature and timeliness of these changes.

The research results revealed the advantages and the disadvantages of instructions used for visitor satisfaction services by Lithuanian museums. On the basis of the conducted research, it is intended to prepare and present recommendations to the Council of Museums of the Ministry of Culture of the Republic of Lithuania.

# 1 PRIEDAS. PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2023 m. balandžio mėn. 27 d.

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),  
Viešojo valdymo ir verslo fakulteto veiklos audito studijų programos iššestinių magistrantūros studijų  
(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)  
studentė Alvyga Zmejevskienė (ID 180887),  
(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas

**„PASLAUGŲ KOKYBĖS IR VARTOTOJŲ PASITENKINIMO VERTINIMAS: LIETUVOS  
MUZIEJŲ VEIKLOS ATVEJIS“:**

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už šiurkštų akademinės etikos pažeidimą.

---

(parašas)

Alvyga Zmejevskienė  
(vardas, pavardė)