

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jelena ŠIDLAUSKIENĖ

**KLIENTŲ DALYVAVIMO AUKŠTO PRITAIKOMUMO
PASLAUGOSE VALDYMAS: MOTYVAVIMO ASPEKTAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jelena ŠIDLAUSKIENĖ

**KLIENTŲ DALYVAVIMO AUKŠTO PRITAIKOMUMO
PASLAUGOSE VALDYMAS: MOTYVAVIMO ASPEKTAS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius Jelena Šidlauskienė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas Lekt. dr. Evandželina Petukienė
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas Lekt. dr. Biruta Švaigždienė
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Jelena Šidlauskienė

Klientų dalyvavimo aukšto pritaikomumo paslaugose valdymas: motyvavimo aspektas.

Magistro darbas.

Magistro darbo tikslas parengti klientų motyvavimo modelį, kurio pagrindas, identifikuotos motyvavimo priemonės aktyvinančios klientų dalyvavimą bendrai kuriant produktą. Remiantis marketingo, vadybos specialistų moksliniais darbais, pristatoma kliento dalyvavimo koncepcija, aptariamos klientų dalyvavimo ir valdymo sąsajos. Išanalizavus bendras motyvacijos teorijas sudarytas motyvavimo procesas, išanalizuoti jo etapai. Interviu metodu identifikuoti klientų aktyvaus dalyvavimo motyvai bei motyvavimo priemonės. Eksperimento metodu patikrintas motyvavimo priemonių veiksmingumas. Patvirtintos tyrimo hipotezės: motyvuojant klientus galima pasiekti jų aktyvaus dalyvavimo kuriant produktą; teigiamos patirties įgijimas, skatins klientus aktyviai dalyvauti ateityje. Parengtas klientų motyvavimo modelis. Autoriaus darbo rezultatų sklaida aprašyta 22 priede.

SUMMARY

Jelena Sidlauskiene

The management of costumer's participation in highly applicable services: aspect of motivation. Masters work.

The aim of this master work is to prepare a model of costumer's motivation, which is based on identified measures for motivating, which increases the activeness of costumer's participation in co-production of a product. With references to marketing, scientific works of management specialists, the concept for costumer's participation was identified; relation between costumer's participation and his management are discussed. After analysing general theories of motivation, the process of motivation is concluded from that, together with an analysis of its stages. The interview method identified the motives for active participation of the costumer, and from basing on that, measures for motivating were prepared. The efficiency of measures for motivating was verified experimentally. The hypotheses of the investigation were confirmed: by motivating costumers it is possible to achieve their active participation while developing the product; the gain of positive experience will stimulate costumers for an active participation in the future too. The model of costumer's motivation was prepared. The publications of author's works are described in 22 addition.

TURINYS

LENTELĖS	6
PAVEIKSLAI.....	7
PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	8
ĮVADAS	9
1. KLIENTŲ DALYVAVIMO PASLAUGOSE KONCEPCIJOS TEORINĖ DEKOMPOZICIJA: MOTYVAVIMO ASPEKTAS.....	16
1.1. Klientų dalyvavimas paslaugose marketingo teorijos kontekste.....	16
1.1.1. Paslaugų klasifikacija: klientų dalyvavimo aspektas.....	16
1.1.2. Klientų dalyvavimo paslaugose koncepcija	17
1.2. Klientų dalyvavimo valdymo teorinis pagrindimas.....	20
1.2.1. Klientų dalyvavimo ir valdymo sąsajos.....	20
1.2.2. Valdymas vadybos teorijų kontekste: motyvavimo aspektas.....	21
1.3. Klientų motyvavimo aktyviai dalyvauti teorinė konceptualizacija	23
1.3.1. Motyvacijos teorijų apžvalga: elgesio aktyvumo aspektu.....	23
1.3.2. Motyvacijos, poreikių, motyvų, ir motyvavimo sąvokų analizė	24
1.3.3. Klientų motyvavimo procesas ir jo etapų analizė.....	26
1.3.3.1. Klientų motyvavimo procesas	26
1.3.3.2. Motyvavimo objekto identifikavimas: aktyvūs - versus pasyvūs klientai.....	28
1.3.3.3. Galimi klientų motyvai aktyvaus dalyvavimo kontekste	29
1.3.3.4. Klientų motyvavimas aktyviai dalyvauti paslaugose (motyvavimo veiksniai).....	30
1.4. Teorinės dalies apibendrinimas ir teorinio klientų motyvavimo modelio parengimas	32
2. KLIENTŲ DALYVAVIMO PASLAUGOS KŪRIME MOTYVAVIMO ASPEKTŲ TYRIMO METODOLOGIJA	35
2.1. Metodologinių tyrimo priemonių pagrindimas.....	35
2.2. Interviu tyrimo dizainas.....	36
2.3. Eksperimento tyrimo dizainas	40
2.4. Tyrimo laukas: baldų projektavimo paslaugas teikiančios įmonės bei paslaugos procesas....	43
3. KLIENTŲ DALYVAUJANČIŲ PASLAUGOSE KURIANT PRODUKTĄ MOTYVAVIMAS: EMPIRINIAI REZULTATAI	46
3.1. Klientų aktyvumo motyvai ir motyvatoriai kuriant produktą: interviu duomenų analizė.....	46
3.1.1. Tyrimo dalyvių aprašas	46
3.1.2. Motyvų bei motyvavimo priemonių, aktyvinančių klientų dalyvavimą, identifikavimas.....	49
3.1.3. Pirmo tyrimo rezultatų apibendrinimas ir klientų motyvavimo modelio papildymas.....	62

3.2. Klientų motyvavimas projektuojant baldus: eksperimento duomenų rezultatų vertinimas	65
3.3. Eksperimento tyrimo rezultatų apibendrinimas ir klientų, dalyvaujančių produkto kūrime, motyvavimo modelio koregavimas	71
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	75
DISKUSIJA	77
LITERATŪRA	79
PRIEDAI	90
1 priedas. Magistro darbo loginė schema.....	91
2 priedas. Paslaugų klasifikacija remiantis skirtingų autorių nuomone.....	92
3 priedas. Paslaugų klasifikacija pagal Kelley S. W.....	93
4 priedas. Autoriai kurie aptarė klientų dalyvavimo sąvoką.....	94
5 priedas. Kliento bendrakūrėjo valdymo procesas.....	95
6 priedas. Vadybos sąvokos struktūros interpretacija.....	96
7 priedas. Valdymo ir vadybos apibrėžimai remiantis skirtingų autorių nuomonėmis.....	97
8 priedas. Valdymo funkcijos modelis.....	98
9 priedas. Remiantis skirtingų autorių nuomonėmis valdymo funkcijų apžvalga.....	99
10 priedas. Motyvacijos apibrėžimai remiantis skirtingų autorių nuomone.....	100
11 priedas. Poreikių sąvoka remiantis įvairių autorių nuomone.....	101
12 priedas. Supaprastintas elgesio, atsižvelgiant į poreikius modelis.....	102
13 priedas. Motyvų sąvokos remiantis įvairių autorių nuomone.....	103
14 priedas. Motyvavimo sąvokos remiantis įvairių autorių nuomonėmis.....	104
15 priedas. Klientų aktyvaus dalyvavimo kriterijų, pagrindimas autoriais.....	105
16 priedas. Asmenybės struktūros schema.....	106
17 priedas. Motyvavimo veiksnių, darančių įtaką aktyviam kliento dalyvavimui, apžvalga.....	107
18 priedas. Teorinis klientų motyvavimo modelis.....	108
19 priedas. Interviu klausimų gidas.....	109
20 Priedas. Eksperimento tyrimo protokolas.....	110
21 priedas. Paslaugos kūrimo fazės.....	111
22 priedas. Aktyvaus dalyvavimo motyvatoriai, remiantis informantų nuomone.....	112
23 priedas. Mokslinių publikacijų magistro darbo tema sąrašas.....	113

LENTELĖS

1 lentelė. Klientų motyvavimo aktyviai dalyvauti proceso etapai.....	27
2 lentelė. Aktyvumo supratimas, kuriant virtuvės baldus, remiantis apklaustųjų nuomone.....	50
3 lentelė. Klientų elgesys ir poreikis informacijos rinkimui.....	51
4 lentelė. Klientų aktyvumas renkant spalvas ar kitas sudedamas kuriamo produkto dalis.....	53
5 lentelė. Aktyvumas sprendžiant iškilusias problemas, remiantis informantų nuomone.....	54
6 lentelė. Klientų elgesys paprašius atlikti projektuotojo darbus.....	55
7 lentelė. Informantų požiūris į suteiktą galimybę patiems išmokti projektuoti baldus.....	56
8 lentelė. Atsakomybės pasiskirstymas nesėkmės atveju, remiantis informantų nuomone.....	58
9 lentelė. Elgesio nauda kuriamam produktui ir/ar klientui, remiantis informantų nuomone.....	61
10 lentelė. Eksperimento rezultatai.....	66

PAVEIKSLAI

1 pav. Tradicinis paslaugos teikimo modelis.....	19
2 pav. Klientų dalyvavimo paslaugos kūrime modelis.....	19
3 pav. Giluminio interviu organizavimo planas.....	37
4 pav. Grafiškas preliminarus tyrimo pavaizdavimas	41
5 pav. Klientų dalyvaujančiu produkto kūrime, eksperimento organizavimo planas.....	42
6 pav. Informantų pasiskirstymas pagal amžiaus grupę.....	48
7 pav. Informantų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	48
8 pav. Informantų aktyvumas kuriant produktą.....	49
9 pav. Klientų motyvavimo modelis, papildytas gautais interviu metodo tyrimo rezultatais.....	64
10 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes.....	65
11 pav. Motyvavimo priemonės veiksmingumo vertinimas.....	67
12 pav. Koreguotas klientų dalyvavimo paslaugose kuriant produktą motyvavimo modelis.....	73

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

D

Dalyvavimas - būti įsitraukus į kokią nors veiklą ir pranešti apie ką nors, pateikti, perduoti informaciją apie ką nors.

G

Gamybos įmonės – įmonės perkančios įvairias medžiagas ir gaminius bei juos perdirbančios į naują gaminį, kurį parduoda kitiems gamintojams ar vartotojams¹.

K

Kliento aktyvumas — veiklumas, energingumas atliekant reikalingą paslaugų kūrime vaidmenį.

M

Modelis – tai struktūrinis pagrindinių žinių, prielaidų, taikomųjų uždavinių ir duomenų aprašymas, būtinas kuriant ir taikant sistemas (Leedy, 1989).

O

Organizacija – du ar daugiau žmonių, kartu dirbančių tam tikroje struktūroje, kad pasiektų tikslą ar tam tikrų tikslų visumą.²

P

Priemonė – užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas ir veiksmai, kuriems naudojami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai.

V

Vaidmuo - tai nurodytos elgsenos pavyzdys, pagal kurį žmogus elgiasi tam tikroje situacijoje remdamasis padėtimi toje situacijoje³.

¹ Bagdžiūvienė Vitalija. (1993). Verslo žinynas. Vilnius. p. 21

² Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2000). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

³ Urbanskienė ir kt., (2000). *Vartotojų elgsena*. Kaunas: Technologija. p. 39

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Pastaruoju metu įmonių, užsiimančių prekyba, gamyba ar paslaugų teikimu, pelno apimtis pastebimai sumažėjo. Kai kurios įmonės, gaminančios ar parduodančios ne pirmo būtinumo prekes (pvz. baldus, automobilius, papuošalus, užsiimančios statyba ir t.t.) patiria nemažus sunkumus ne tik dėl didelės konkurencijos rinkoje, bet ir dėl sumažėjusio klientų bei vartotojų skaičiaus. Klientų sumažėjimo priežastį akivaizdžiai liudija statistikos departamento pateikti skaičiai. Didėjant nedarbo lygiui šalyje, mažėja vartotojų skaičius. Išaugus nedarbui, sumažėjo gyventojų užimtumas. Remiantis statistikos departamento duomenimis, pirmąjį 2010 m. ketvirtį, palyginti su pirmuoju 2009 m. ketvirčiu, gyventojų užimtumas sumažėjo 104,7 tūkst., t.y. 7,3 procento. Per metus statybos sektoriuje dirbančiųjų skaičius sumažėjo 36,5, pramonėje – 12,4 procento. Preliminariais centrinio banko duomenimis, numatytos Lietuvos gyventojų išlaidos būtinoms reikmėms patenkinti. Šiuo metu prognozuojama, kad gyventojų išlaidos sumažės 7,9 proc. (vasarį prognozuotas 5,2 proc. kritimas)⁴. Atsiradusi ekonominė situacija rinkoje neigiamai veikia kai kurias pramonės šakas. Naujų galimybių ieškojimas bei veiklos kokybės, efektyvumo gerinimas, kai sumažėja turimi finansiniai resursai – netolimoje ateityje taps dar aktualesni⁵. Euro RSCG PR⁶, nurodo, kad *aktyvus* verslininko ir vartotojo dialogas neabejotinai taps viena iš priemonių, siekiant nuolat jausti besikeičiančias kliento nuotaikas ir poreikius. Reikia suvokti, kad sąmoningų vartotojų bendruomenė sparčiai auga ir bręsta. Šiandien vartotojas ne tik puikiai žino savo teises ir galimybes, bet ir drąsiai įvardija bei gina savo interesus, siekdamas patenkinti poreikius. Tokiu būdu įmonės vadovybės išeities taškas nebegali būti firmos gaminami gaminiai ar teikiamos paslaugos, ir netgi ne jos žinoma rinka ir jos gaminių bei paslaugų žinomi galutiniai vartotojai. Išeities taškas turi būti tai, ką klientai laiko verte, - taip teigia vienas žinomiausių vadybos klasikų P. R. Drucker (2004). Šiuolaikiniam vartotojui, norinčiam individualaus gaminio, tradicinė gamyba bei paslaugos teikimas nebetinka, kadangi produktas, koks jis bebūtų, yra geriausias, kai yra pagamintas dalyvaujant abiem pusėms ir naudojant tiek paslaugos teikėjo, tiek kliento pastangas. Šių abiejų pusių bendradarbiavimas⁷ bei pastangos užtikrina vartotojų poreikių patenkinimą ir įmonei leidžia pasiekti užsibrėžtų tikslų. Tam, kad įmonė galėtų atsižvelgti į individualius klientų poreikius, produkto gamintojai turi turėti tam tikros informacijos apie tai, ko pageidauja klientas. Informacijos

⁴ Plačiau žr. puslapyje:

http://www.alfa.lt/straipsnis/10355964/?Lietuvos.bankas..algos.siemet.kris.beveik.tiek.pat..kiek.pernai=2010-05-06_14-04

⁵ Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus. Metodinė medžiaga (2007). Ats. red. V. Tamaliūnienė. Europos socialinis fondas. Prieiga per internetą: <<http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf>>.

⁶ Plačiau žr. puslapyje: <http://www.bigideagroup.lt/desimt-esminiuvartotoju-tendenciju-2010-aisiais>

⁷ Bendradarbiavimas - tai bendros kūrybos procesas: du ar daugiau individų, turinčių vienas kitą papildančių įgūdžių, veikia kartu kurdami bendrą supratimą, kurio nė vienas iš jų neturėjo anksčiau ir nebūtų galėję savarankiškai pasiekti (Fullan, M. 1998. Pokyčių jėgos. Vilnius).

pasikeitimas tarp kliento ir paslaugos teikėjo įgalina pusiausvyrą tarp užsakovo pageidaujamo produkto požymių ir paslaugos teikėjo galimybių ir potencialo (Enke, 2005). Tokiu būdu kliento *dalyvavimas* teikiant paslaugą, kai *bendrai kuriamas* produktas, yra tiesiogiai susietas su individualia gamyba. Susiklosčiusi ekonominė situacija bei atsiradusi produktų gausa ir panašumas reikalauja ne tik kliento fizinio buvimo, bet ir *aktyvaus* jo *dalyvavimo* produkto kūrimo, kuomet labiausiai išryškėja pageidaujamo produkto savybės. Tokiu būdu klientai, aktyviai dalyvaudami bei darydami įtaką galutinam rezultatui, kartu su paslaugų teikėjais kuria vertybes (Dong, 2007; Enke, Poznanski, 2005). Todėl manoma, kad dauguma organizacijų, siekdamos ekonomiškai efektyvios veiklos kintančioje aplinkoje, turėtų skatinti vartotoją įsitraukti į paslaugą ir *aktyviai (bendrai) kurti* produktą. Taigi, iki šiol paslaugoms būdingi proceso požymiai tampa universaliais naujos gamybos sistemos bruožais, pasireiškiančiais ne tik paslaugose, bet ir materialijų produktų gamyboje. Vargo ir Lusch (2004) identifikuoja pamatines prielaidas atsirandančioms paradigmoms ir teigia, kad visa ekonomika yra paslaugų ekonomika. Tradiciškai galima manyti, kad gamyba iš esmės skiriasi nuo paslaugų teikimo, kuomet pirkėjas nėra gamybos dalyvis, o lieka už šio proceso ribų. Tačiau šis požiūris nebeatitinka kintančios visuomenės vartotojų poreikių. Teiginys, kad paslaugų kūrimo procesas yra kitoks nei pramonės prekių, šiuo metu tampa diskusijos objektu. Naujoji gamybos teorija pabrėžia esminį bruožą, atsirandantį pramonėje – paslaugų santykius („klientų integracijos“ teorijos, teigiančios, jog esminiu veiksniu paslaugos ir materialios prekės gamyboje tampa vartotojo dalyvavimas) (Langvinienė, Viengrienė, 2005), kur vartotojas, dalyvaudamas gamybos procese, kuria tokį produktą, kuris atitiktų jo poreikius. Taip produktas įgyja specifinių bruožų, atitinkančių individualius vartotojų lūkesčius. Ryškėja tai, kad klientų *dalyvavimas* tampa *aktualus*, siekiant efektyvaus paslaugų kūrimo proceso ir jo galutinio rezultato. Remiantis daugeliu mokslininkų (Kelley ir kt., 1990; File ir kt., 1992; Cermak ir kt., 1994; Harris K. ir kt., 2001; Albrechtas J., 2006; Von Krogh, 2006 ir kt.) išvalgomis, pastebima, jog būtent *aktyvus* klientų dalyvavimas didina produktyvumą bei klientų pasitenkinimą. Akcentuotina tai, kad *aktyvus klientų dalyvavimas*, kuomet vyksta atviras paslaugos teikėjo bei kliento dialogas, kurio metu *klientas aktyviai dalijasi informacija*, priima sprendimus, atskleidžia savo poreikius, yra esminis efektyvios paslaugos kūrimo veiksnys. Kaip jau minėta, šiais laikais kinta požiūris į paslaugos teikimą vartotojams, suvokiama, kad aktyvus klientų dalyvavimas paslaugoje atskleidžia naujas galimybes ir sukuria prielaidas įgyvendinti užsibrėžtus įmonės tikslus. Tačiau pastebima, kad kliento *dalyvavimo* šiame procese efektyvumas priklauso ne tik nuo to, ko tikisi vartotojas, bet dar ir nuo šio proceso *valdymo, ieškant naujų klientų aptarnavimo formų* (Джобер, 2000). Kadangi tyrimuose identifiкуotas ne tik teigiamas, bet ir neigiamas (Bitner ir k., 1997; Hsieh ir kt., 2004; Graf, 2007) klientų dalyvavimo poveikis paslaugos kūrimui, kliento dalyvavimas turi būti valdomas. Vykdam šią veiklą, įmonėms reikia kokybiškai *naujo* teorinio pagrindo, kitų veiklos metodų. Tam, kad tinkamai *valdyti* kliento

dalyvavimą, reikalingas kliento elgesio suvokimas ir motyvų, aktyvinančių jo veiklą, pažinimas. Motyvuojant klientus aktyviai dalyvauti paslaugoje, galima pasiekti puikių rezultatų, padidinti įmonės pelną, įveikti konkurencingumą rinkoje ar net tapti jos lyderiu. Kadangi šių dienų verslo sąlygomis itin svarbus klientų aktyvus dalyvavimas kuriant produktą tai ir aktyvaus kliento dalyvavimo motyvavimas yra ne tik rekomenduojamas, bet ir būtinas (Gassmann, O., Kausch, C., Enkel, E., 2005). Analizuodama, įvertindama ir tinkamai valdydama kliento *dalyvavimą*, bet kuri įmonė gali ne tik patenkinti kliento poreikius, bet ir gauti tiek materialios, tiek ir nematerialios naudos. Todėl tyrimas, kuris identifikuotų klientų aktyvaus dalyvavimo motyvus bei motyvavimo priemones (lemiančias klientų dalyvavimo aktyvumą) ir jų pagrindu parengtas motyvavimo modelis, yra *aktualus* ir *būtinasis*.

Problema. Šiuo metu pakito pažiūra į paslaugą – ji suvokiama ne vien kaip neapčiuopiamos vertės kūrimas. Šie pokyčiai pakeitė požiūrį ir į klientus (Wikstrom, 1996; Graf, 2007). Kliento dalyvavimas bendrai kuriant paslaugas, kaip tyrimų objektas, tapo įdomus daugeliui mokslininkų. Nuo 2000 -ųjų metų užsienio marketingo srities mokslininkai, tokie kaip Wind, Rangaswamy, (2000), Lengnick-Hall et al., (2000), Harris K., Harris R., Baron S., (2001), Claycomb ir kt. (2001), Alford J., (2002), Chua, Sweeney, (2003), Bendapudi N., Leone R. P., (2003), Enke M. ir Poznanski S., (2005) Dong B. (2007) Graf A., (2007), Etgar (2006, 2008) ir kt., pradeda daugiau dėmesio skirti aktyviam klientų dalyvavimui paslaugos kūrime. Tai pastebi ir Etgar (2008), teigdamas, kad kliento dalyvavimas paslaugos kūrime visiškai neseniai tapo viena iš pagrindinių marketingo srities diskusijos temų. 2008 - aisiais metais spalio mėnesį Paryžiuje surengtoje penktoje kokybės konferencijoje apie viešąjį administravimą Europos Sąjungoje (angl. 5th quality conference for public administrations in the EU: „The citizen at the heart of public quality“), jau buvo aptartas klientų kaip produkto ir paslaugos *bedrakūrėjų* dalyvavimas ne tik viešajame, bet ir verslo paslaugų sektoriuje⁸. Vis dėlto, nepaisant didelio užsienio tyrėjų susidomėjimo, kliento dalyvavimas paslaugos kūrime Lietuvoje mažai nagrinėtas. Dvorak (2006), Raipa, Petukienė (2009), Tijūnaitienė (2009) domisi šia problematika. Tačiau pastarieji autoriai gvildena kliento, kaip *bedrakūrėjo dalyvavimą* kuriant paslaugą viešajame sektoriuje. Tuo tarpu, analizuojant klientų dalyvavimą gamybos (verslo) sektoriuje, susiduriama su literatūros stoka ir empirinių tyrimų trūkumu. Paaikškinti susiklosčiusią situaciją galima pirmiausia tuo, kad paslaugų sektorius buvo atskirtas nuo gamybos sektoriaus, o galiausiai ir į kliento dalyvavimą buvo žiūrima kaip į savaime suprantamą dalyką, kai klientas tik suteikia paslaugos teikėjui grįžtamąjį ryšį.

Motyvacijos metodų ir priemonių veiksmingumas – ko gero, labiausiai mokslininkus dominantis, daugiausiai tyrinėtas ir kartu vis dar sudėtingas reiškinys. Stebina tai, kad labai nedaug tyrėjų domėjosi, kas motyvuoja klientus *aktyviai dalyvauti* paslaugos kūrimo metu. Pati motyvacija

⁸ Plačiau žr. konf. puslapyje - <http://www.5qualiconference.eu/en/conference/themegb/29.html>

yra tiriama pakankamai dažnai ir teorijos yra pakankamai daug. Tačiau pastebėta, kad dauguma motyvacijos teorijų koncentruojasi į bendrą žmogaus elgesio motyvaciją (Tijūnaitienė, 2009), arba į organizacijos darbuotojų motyvaciją bei pirkimų stimuliavimą. Motyvacija vadybos mokslo ir procesų požiūriu analizuojama Butkaus F. S. (1996), Zakarevičiaus P. ir kt. (2004), Šavareikienės, D. (2008) ir kt. Pats motyvacijos konceptas bei su juo susijusios sąvokos aptariamos Ильин Е. П (2000), Jankevičiaus S. (2005), Marcinkevičiūtės L. (2003a, b, 2005, 2006, 2009) bei kitų autorių. Motyvacijos teorijos, aktyvinimo principai analizuojami Zakarevičiaus P. (2003), Maslow A. (2006) ir kt. Tačiau klientų *motyvacijos* ir/ar *motyvavimo dalyvauti kuriant produktą* tiek teorinių tiek empirinių darbų rasti nepavyko. Vadybos mokslo publikacijose pasigendama gilesnių studijų klientų dalyvavimo motyvavimo aspektu, kurios aktualios šiandieninėje vadyboje, nes motyvavimas, pasak D. Šavareikienės (2008), tampa vienu iš pagrindinių vadybos instrumentų, įgyvendinant organizacijos tikslus.

Apibendrinant pateiktus argumentus apie klientų dalyvavimo bei motyvavimo reikšmingumą paslaugos kūrimui bei atliktų tyrimų šiuo klausimu santykį, galima teigti, jog pasirinkta tematika yra pakankamai *aktuali ir nauja*.

Mokslinio tyrimo problema: kokie motyvai skatina aktyvų klientų dalyvavimą ir kokias motyvavimo priemones reikia įtraukti į klientų dalyvavimo valdymą motyvuojant juos tapti aktyviais bendrakūrėjais.

Tyrimo objektas - klientų motyvavimas siekiant aktyvaus jų dalyvavimo kuriant produktą.

Tyrimo dalykas – klientų aktyvaus dalyvavimo motyvai ir motyvavimo priemonės.

Tyrimo tikslas – parengti klientų motyvavimo modelį, kurį taikant siekiama aktyvaus klientų dalyvavimo valdymo.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustačius kokiose paslaugose yra svarbus aktyvus klientų dalyvavimas bei išnagrinėjus klientų dalyvavimą marketingo teorijos kontekste, atskleisti klientų motyvavimo vietą dalyvavimo valdymo koncepcijoje.

2. Išanalizavus bendrąsias motyvacijos teorijas, sudaryti motyvavimo procesą bei išanalizuoti jo etapus, kaip pagrindą teorinio motyvavimo modelio parengimui.

3. Empiriniu būdu identifikuoti klientų aktyvaus dalyvavimo paslaugoje motyvus bei motyvavimo priemones ir ištirti jų poveiki kliento dalyvavimo aktyvumui.

4. Remiantis teorinės ir empirinės studijos rezultatais, parengti klientų motyvavimo modelį, kurį diegiant, siekiama aktyvaus klientų dalyvavimo valdymo.

Tyrimo bazė:

Magistro baigiamąjį darbą sudaro dvi dalys. **Pirmoje (konceptualioje)** dalyje aprašytos paslaugų klasifikacijos, siekiant išsiaiškinti, kokioms paslaugoms yra būtinas klientų aktyvus

dalyvavimas. Atlikta išsami mokslinės literatūros analizė apie kliento dalyvavimą paslaugose bei bendrą paslaugų kūrimą. Apžvelgtos klientų dalyvavimo ir valdymo sąsajos bei motyvavimas išanalizuotas vadybos teorijos požiūriu. Siekiant parengti klientų motyvavimo modelį, pradžioje išsiaiškinta: kas yra motyvacija, kadangi motyvacija nusakoma ir paaiškinama tuo, kodėl žmonės vienaip ar kitaip elgiasi; apžvelgti *poreikiai ir jų klasifikacija; charakterizuoti motyvai*, be kurių būtų sunku apibūdinti *motyvavimą*; vėliau sudarytas klientų motyvavimo procesas bei atlikta šio proceso etapų analizė. Remiantis atlikta analize, parengtas klientų motyvavimo (aktyviai dalyvauti paslaugoje) teorinis modelis. Teoriniai požiūriai leido pasirinkti empirinio tyrimo kryptį, teorija grindžiama empiriniais duomenimis, praplečia teiginius, kurie vėlgi, grindžiami empirine medžiaga.

Antroje (analitinėje - tiriamojoje) dalyje, remiantis kokybine metodologija, atlikti du kokybiniai tyrimai: interviu ir eksperimentas. Tokia tyrimo strategija pasirinkta remiantis H. Simon, F. F. Bilstein, F. Luby (2007) kurie teigė, kad toks pasirinkimas leidžia kryžmiškai patikrinti rezultatus, kai reikės papildomų įrodymų savo išvadoms pagrįsti. Atliekant pirmąjį (interviu) tyrimą buvo siekiama identifikuoti klientų aktyvaus dalyvavimo motyvus bei motyvavimo priemones. Antro tyrimo metu buvo siekiama patikrinti motyvavimo priemonių poveikį klientų dalyvavimui. Prieš atliekant (eksperimento) tyrimą, iškeltos **hipotezės**: H-1 motyvuojant klientus, galima pasiekti jų aktyvaus dalyvavimo kuriant produktą; H-2 teigiamos patirties įgijimas skatina klientus paslaugoje dalyvauti ir ateityje. Analizuojant ir interpretuojant gautus empirinio tyrimo rezultatus, buvo parengtas veiksmingas klientų, siekiant aktyvaus jų dalyvavimo paslaugoje, motyvavimo modelis. Konstruktyvios analizės ir empirinio tyrimo loginė schema pateikta 1 priede.

Magistro baigiamajame darbe naudoti įvairūs teoriniai metodai, kaip tyrimo objekto pažinimo būdai, padedantys visapusiškai jį išanalizuoti :

- *Mokslinės literatūros analizė* taikyta viso baigiamojo magistro darbo rašymo metu. Analizuota vadybinė, psichologinė, sociologinė, ekonominė, valdymo, klientų dalyvavimo, motyvacijos ir motyvavimo principų, tyrimų metodologijos analizės literatūra.
- Loginis analitinis metodas taikytas įgyvendinant atlikto tyrimo uždavinius.
- Sisteminis metodas naudotas išsiaiškinti tikimybinį tiriamojo objekto elgsenos pobūdį.
- *Sintezės metodas* taikytas, siekiant apibendrinti darbe analizuojamas potemes bei sudarant motyvavimo modelį.
- Siekiant tyrimo tikslo, buvo atlikti du empiriniai tyrimai: *interviu* (tyrimas skirtas identifikuoti kliento elgesio motyvus, siekiant išskirti svarbiausias motyvavimo priemones) ir „*lauko*“ *eksperimentas* (tyrimas skirtas patikrinti motyvavimo priemones, atsižvelgiant į pirmojo tyrimo rezultatus, bei parengti veiksmingą motyvavimo modelį).
- *Indukcinė duomenų analizė* naudota atliekant kokybinius tyrimus.

- *Dedukcinio metodo būdu pateiktos išvados*

Atsiribojimai. Analizuojamose įmonėse paslaugos kūrimu vadinamas baldų projektavimas, kurio metu klientas ir darbuotojas kartu (bendrai) kuria (projektuoja) virtuvės baldus. Magistro darbe, empirinėje dalyje tiriamas pagrindinis paslaugos *vartojimo etapas*. Todėl, kad šiame etape vyksta glaudžiausias kontaktas tarp kliento ir paslaugos teikėjo, šiame etape yra *kuriamas produktas*, kai klientai naudojami konsultantų suteikta informacija, renkasi medžiagas, spalvas ir kitas produktui būtinas sudedamąsias dalis. Šiame darbe sąvokos „klientas“ bei „vartotojas“ suprantamos kaip sinonimai, kadangi į klientą ir/ar vartotoją tyrime visų pirma žiūrima kaip į paslaugos dalyvį. „Klientas“, „vartotojas“ ar „pirkėjas“, „paslaugos kūrimas“, „dalyvavimas“, „aktyvus dalyvavimas“ sąvokų naudojimas aprašomas darbe.

Teorinis rezultatų reikšmingumas.

- Susisteminta pakankamai aktuali ir nauja mokslinė literatūra, apžvelgianti klientų dalyvavimo bei motyvavimo klausimus. Ši medžiaga galėtų būti bet kurio tyrimo, susijusio su klientų elgesiu, motyvacija, dalyvavimo analize bei tyrimais ir t. t., pagrindas.

- Patvirtinta, kad aktyvus klientų dalyvavimas didina tikimybę, jog kliento poreikiai bus patenkinti bei, kad aktyvai dalyvaujantys klientai įsitraukia į problemos sprendimą, prisiima riziką, savanoriškai dalinasi informacija su paslaugos teikėju, teikia išteklius, yra atviri, bendradarbiaujantys ir daug žinantys bendro proceso dalyviai.

- Identifikuotos motyvavimo priemonės (kurių poveikis klientų dalyvavimo aktyvumui patikrintas eksperimento metu) papildė teorinėje dalyje mokslininkų nurodytus motyvavimo veiksnius.

- Tyrimo rezultatai patvirtino, kad klientus dalyvaujančius produkto kūrime yra tikslinga skirstyti į du: aktyviai dalyvaujantys ir pasyviai dalyvaujantys, klientų tipus.

- Identifikuoti, paslaugos pradžioje, leidžiantys atskirti klientų dalyvavimo tipus kriterijai. Aktyvaus dalyvavimo kriterijai: klientas būna pakankamai informuotas apie produkto kūrimą, žino ko nori, būna daug ką apgalvojęs ir nusprendęs. Nustatyti pasyvus dalyvavimo kriterijai: paslaugos pradžioje turi tik svajonę, viziją, ir yra labiau linkęs pasitikėti projektuotoju, kadangi nelabai pasitiki savo nuomone.

- Nustatyta, kad visiems dalyvaujantiems klientams, nepriklausomai nuo jų dalyvavimo tipo, patirtis, laikas, galimybė rinktis, informacijos suteikimas ir situacijos išaiškinimas yra vieni iš svarbiausių motyvų aktyviam dalyvavimui.

- Parengtas teoriškai pagrįstas ir empiriškai patikrintas klientų motyvavimo modelis, kuris galėtų būti pagrindu tolimesniuose tyrimuose analizuotų kontekstu.

Praktinis rezultatų reikšmingumas.

- Tyrimo rezultatai padeda suvokti, kas klientus motyvuoja aktyviai dalyvauti, kuriant produktą, o tai yra pakankamai reikšminga informacija įmonėms, teikiančioms paslaugas, kurių metu yra kuriami produktai (pvz. mašinų, baldų, statybos ir kt. gamyboje).
- Atskleisti, kliento aktyvumui nustatyti, kriterijai palengvins motyvavimo proceso pradžioje, klientų dalyvavimo tipų identifikaciją.
- Parengtas klientų motyvavimo modelis, kurį gali pritaikyti bet kuri organizacija teikianti produkto kūrimo paslaugas bei pateiktos rekomendacijos.
- Darbo metodologija ir teoriniai teiginiai yra svarbi metodinė priemonė sprendžiant analogiškas problemas.

Magistro darbo struktūra ir apimtis:

Darbas susideda iš santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, pagrindinių darbo sąvokų žodyno, įvado, trijų skyrių, išvadų ir rekomendacijų, diskusijos, literatūros sąrašo bei priedų. Darbo apimtis – 89 puslapiai (su priedais 113). Darbe pateikiama: 12 paveikslų, 10 lentelių, literatūros sąrašas susideda iš 181 šaltinių, tarp jų: 121 lietuvių, 36 anglų, 4 vokiečių ir 20 rusų kalbomis.

1. KLIENTŲ DALYVAVIMO PASLAUGOSE KONCEPCIJOS TEORINĖ DEKOMPOZICIJA: MOTYVAVIMO ASPEKTAS

1.1. Klientų dalyvavimas paslaugose marketingo teorijos kontekste

1.1.1. Paslaugų klasifikacija: klientų dalyvavimo aspektas.

Pirmiausia, siekiant išvengti nesklandumų nagrinėjant klientų dalyvavimo paslaugose koncepciją, tikslinga aptarti žodžių *virtotojas* ir *klientas* reikšmes. Apžvelgus įvairius aiškinamuosius šaltinius, randami tokie paaiškinimai: klientas (angl. customer) - asmuo, kuris perka prekes ar paslaugas (Dugdale, Lambert, 2008), nuolatinis pirkėjas (Tarptautinių žodžių ..., 2005). Lietuvių kalboje šitoks asmuo vadinamas pirkėju. Anglų aiškinamajame žodyne *klientas* (angl. client) - asmuo ar grupė, kuri naudojasi profesionaliu patarimu ar paslauga (Longman. Exams ..., 2006), patarnavimais (Tarptautinių žodžių ..., 2005). Išsamesniuose apibrėžimo variantuose - asmuo, priklausantis nuo kitų asmenų globos. K. Dugdale ir D. Lambert (2008) aiškina, kad žodis „klientas“ yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio *cliens*, reiškiančio žmogų, kurį saugo ir globoja kitas žmogus. Šių mokslininkų teigimu, žodis „klientas“ reiškia pareigą rūpintis ir kalba apie ilgalaikius santykius. A. Gray (2007) manymu, paslaugose, kuriose asmens dalyvavimas yra būtinas, šie asmenys vadinami klientais. To tarpu *virtotojas* tai fizinis asmuo, kuris pareiškia savo valią *pirkti, perka* ir *naudoja prekę ar paslaugą* asmeniniams, šeimos, namų ūkio poreikiams, nesusijusiems su verslu ar profesija, tenkinti⁹. Taigi yra manoma, kad klientas ir/ar virtotojas tai yra (vienu ir kitu atveju) asmuo perkantis ir/ar naudojantis prekes ar paslaugas. Remiantis pateiktais paaiškinimais, toliau šiame darbe bus atsiribojama nuo sąvokų klientas ar virtotojas skirtumo, kadangi į klientą ir/ar virtotoją tyrime visų pirma bus žiūrima kaip į paslaugos dalyvį, kuris dalyvauja paslaugos (produkto) kūrimo, o ne tik vartoja paslaugos produktus. Todėl analizuojamame kontekste virtotojas ar klientas gali būti vartojami kaip sinonimai.

Paslaugų, kaip nematerialių gėrybių, sistema apima labai daug įvairaus pobūdžio bei funkcinės paskirties veiksmų. B. Viengrienė (1998) teigia, kad nėra universalios paslaugų klasifikavimo schemos. Todėl vienos ar kitos schemos pasirinkimas priklauso nuo klasifikavimo tikslo (Viengrienė, 1998). Šio skyriaus tikslas yra išanalizuoti paslaugų klasifikaciją produkto kūrimo procese *kliento dalyvavimo* aspektu ir išsiaiškinti, kada yra būtinas klientų dalyvavimas. Pastebėta, kad paslaugos yra klasifikuojamos pagal įvairius požymius. Remiantis įvairių autorių nuomone, galimos paslaugų klasifikacijos pateiktos 2 priede. B. Viengrienė (1998) nurodo, kad, paslaugų

⁹ Lietuvos Respublikos vartotojų teisių apsaugos įstatymas. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=291694

vadybos požiūriu, yra esminių skirtumų, priklausančių nuo *kliento dalyvavimo paslaugos suteikimo procese*. Todėl klasifikuojant paslaugas kliento dalyvavimo aspektu, manoma, kad, svarbi yra dalyvavimo trukmė, t.y., ar jis dalyvauja visame paslaugos teikimo procese, ar tik pateikia užsakymą. Kliento dalyvavimas tampa neišvengiamas (Bagdonienė, Hopenienė, 2005), tuomet, kai keičiasi individo fizinės ir intelektualinės savybės. Remiantis minėtų autorių įžvalgomis, galima teigti, kad analizuojamu atveju, kuomet klientas dalyvauja *kurdamas produktą*, neapčiuopiama paslauga padidina apčiuopiamo produkto vertę (pvz. projektavimo paslaugos). Šitame kontekste verta paanalizuoti S. W. Kelley ir kt. (1990) sudarytą paslaugų klasifikacijos lentelę (žr. 3 priede). Lentelėje matyti, kad aukšto pritaikomumo paslaugoms, kurioms būtinas klientų dalyvavimas ir kurios yra nukreiptos į apčiuopiamus daiktus, priskiriamos remonto, transportavimo bei baldų projektavimo paslaugos. Galima teigti: kai klientas paslaugos metu kuria (projektuoja) produktą (baldus), paslaugos pritaikymas yra aukšto lygio, kadangi klientas turi *aktyviai* dalintis informacija apie savo pageidavimus, poreikius, svajones ir t.t., o, esant tokioms paslaugos sąlygoms, be abejo keičiasi kliento intelektualinės savybės. Kliento dalyvavimas tokiose paslaugose garantuoja, kad suteikta paslauga ar pagamintas produktas visapusiškai atitiks kliento poreikius ir lūkesčius. Taip pat remiantis Plé et al., (2008), kuris nurodo, kad klientų dalyvavimas reiškia kliento veiksmus, susijusius su prekės pagaminimu ar paslaugos kūrimu, galima teigti, jog klientų dalyvavimas gali būti susijęs su *prekių pagaminimu (šiuo atveju - produkto sukūrimu)*. E. Petukienė (2010) nurodo, kad kai kurie autoriai pabrėžia galimybę klientui dalyvauti ir materialių *prekių* gamyboje (pvz. projektuojant naują prekę (Wikström, S. 1996; Bendapudi, Leone, 2003).

Įvertinus tai, kad šiame darbe tiriamos paslaugos, kurių metu kartu su klientu kuriamas (projektuojamas) naujas produktas (baldai), šioms paslaugoms galima priskirti tokius paslaugų klasifikavimo požymius¹⁰ *tai yra aukšto pritaikymo paslaugos, nukreiptos į apčiuopiamus daiktus, kuriose yra būtinas kliento dalyvavimas, o santykiai tarp kliento ir paslaugos tiekėjo yra ilgalaikiai ir glaudūs*. Apžvelgus paslaugų klasifikaciją ir atskirus tiriamos paslaugos požymius, toliau tikslinga išsiaiškinti klientų dalyvavimo sampratą.

1.1.2. Klientų dalyvavimo paslaugose koncepcija.

Tema: „kliento dalyvavimo koncepcija“¹¹ turi atskleisti jos objekto – kliento dalyvavimo paslaugose sampratos analizę. Šią temą galima nagrinėti ir iš kiekvieno jos objekto perspektyvos:

¹⁰ Paslaugų klasifikavimas pagal vieną požymį yra nepakankamas. Dėl to dažnai paslaugos klasifikuojamos pagal du tris požymius. Tai padeda geriau suprasti ir tobulinti teikiamas paslaugas (Bagdonienė L., Hopenienė R. 2005, p. 57 - 63).

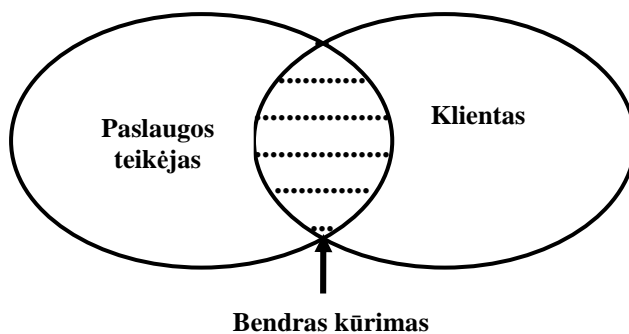
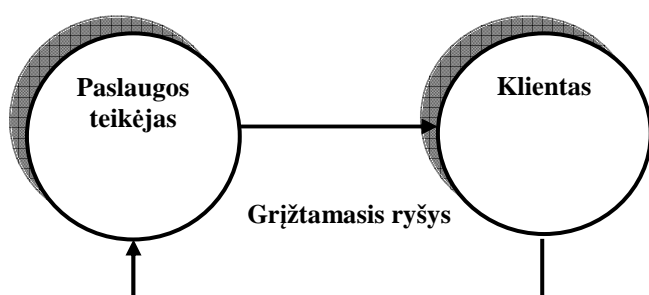
¹¹ koncepcija [lot. *concepicio* – suėmimas, priėmimas; juridinių formulių suredagavimas]: pažiūrų į kurį nors reiškinį sistema; daikto, reiškinio, proceso samprata¹¹. Bendorienė, A. ir kt.. (2005). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: leidykla „Alma littera“, p. 389

kliento dalyvavimo ir bendro paslaugos kūrimo koncepcijų analizės, nes tai įgalina išvengti nesklaidumų interpretuojant sąvokas ir tiksliau atlikti analizę. Todėl pirmiausia siekiama apžvelgti klientų dalyvavimo sampratą, vėliau bus paaiškintas dalyvavimo bendrai kuriant paslaugą terminas.

Remiantis E. Petukienės. pateikta samprata (2010), kliento dalyvavimas yra esminis veiksnys paslaugose, ypač tokiose, kuriose kliento būsenos ar elgsenos pokyčiai daro įtaką siekiamam rezultatui. Tačiau, nepaisant šios svarbos, Plé et al., (2008) pastebi, kad publikacijose, kuriose nagrinėjamas klientų dalyvavimas, klientų dalyvavimo sąvoka yra retai apibrėžiama. R. Tijūnaitienė (2009), analizuodama A. Krek (2004), G. B. Walker (1997), N. A. Ashford ir K. M. Rest (1999) darbus, taip pat atkreipia dėmesį į tai, kad tyrinėtojai nesutaria dėl to, kaip apibrėžti *dalyvavimo (įtraukimo)* sąvoką. Pastebima, kad sąvokos *dalyvavimas, įtraukimas* daugiau ar mažiau vartojamos kaip sinonimai (Tijūnaitienė, 2009; Petukienė, 2010), reiškiantys procesą, kurio metu individai ar grupės pasirinktu būdu bendrauja tarpusavyje keičiasi informacija, daro įtaką konkrečių sprendimų priėmimui. M. Enke ir S. Poznanski (2005) pastebi, kad kai kurie mokslininkai klientų *įtraukimą* vadina „vadybos konceptu, kuris reikalauja užsakovo ir paslaugos teikėjo susijungimo vertės kūrimo procese“. Nagrinėjant šį klausimą vadybos požiūriu, literatūroje klientų *dalyvavimas (įtraukimas)* apibūdinamas įvairiai: apie klientą kalbama kaip apie „partialemployee“, „Co-Producer“, arba „Prosumer“ (žr. 4 priede). Lentelėje pateiktos sąvokos yra susijusios su skirtingais kontekstais ir turinio požiūriu nelygintinos. Todėl galima teigti, kad vartojami terminai negali būti traktuojami kaip sinonimai. Tačiau visi minėti autoriai patvirtina klientų įtraukimo svarbą paslaugų kūrimo. Todėl į klientų dalyvavimą, remiantis E. Petukienės samprotavimais (2010), reikėtų žiūrėti kaip į vienokią ar kitokią jų elgseną. Taigi, *kliento dalyvavimas yra elgsena, kuri siejama su veiksmis ir ištekliais, teikiamais klientų paslaugos kūrimui ir/ar pristatymui, apimant fizinį, protinį arba emocinį darbą* (Hsiuju Y., Kevin R., Gwinner, P. Su W., 2004). *Vadinasi, kad jis (klientas) atlieka tam tikras paslaugų proceso operacijas (arba jų dalį)* (Bagdonienė, Hopenienė, 2005). Be viso to *dalyvavimui* reikia sąmoningų (mažiausiai dviejų individų) veiksmų (Seilius, 2001). Klientų fizinis *dalyvavimas* paslaugose yra lyg ir savaime suprantamas, natūraliai vykstantis reiškinys - paslauga negali būti suteikta be vienokio ar kitokio kliento *dalyvavimo* (Petukienė, Tijūnaitienė, 2010; Langvinienė, Viengrienė, 2005). Tačiau tai yra tradicinis paslaugos teikimo suvokimas. *Šiame darbe klientų dalyvavimas įvardinamas kaip aktyvus klientų dalyvavimas paslaugoje, kuriant produktą (gaminį), kai, atsižvelgiant į individualų norimą paslaugos (produkto) rezultatą, vyksta tikslinga gautos informacijos transformacija, kitaip tariant, vyksta bendras paslaugos kūrimas.* Todėl šiame kontekste reikalingas išsamesnis paaiškinimas, kuo skiriasi analizuojamas paslaugos procesas nuo tradicinio.

Tradicinės teikimo ir vartojimo sąvokos analizuojamos nuo šiuolaikinės ekonomikos teorijos atsiradimo (Kiser, Percy, 1980). Tradiciniam paslaugos kūrimui (žr. pav. 1) priskiriama tokia

sąveika, kai klientas *nedalyvauja*, o tik suteikia paslaugos teikėjui grįžtamąjį ryšį (Brudney, England, 1983).



1 pav. Tradicinis paslaugos teikimo modelis **2 pav.** Klientų dalyvavimo paslaugos kūrime modelis

Šaltinis: Brudney, J. L., England, R. E. (1983). Toward a definition of the coproduction concept. *Journal of Public administration review*, 1. p. 61

Tačiau kai kurių vartotojų jau nebetenkina pasyvaus dalyvio vaidmuo. Anot Wikstrom (1996) ir Graf (2007), „šiuolaikiniai“ vartotojai vis dažniau priima naujus, *aktyvius* vaidmenis (Graf, 2007, Wikstrom, 1996). Taigi, klientas nebėra suprantamas kaip pasyvus, vien vartojantis rinkos dalyvis (Petukienė, Tijūnaitienė 2010). Egzistuoja potencialas bendrai veiklai (Ostrom 2002). Tokiu būdu aiškiai keičiasi ir paslaugos teikimas: darbai, kurie buvo atliekami darbuotojų, dabar gali būti perduodami klientams (Löffler ir kt. 2008), klientai pradeda veikti ir deda pastangas tiesiogiai *dalyvaudami* paslaugų kūrime (Chua, Sweeney, 2003). Kitaip tariant, vyksta ne tradicinis *paslaugos teikimas*, o *bendras paslaugos kūrimas*. *Bendras paslaugos kūrimas* yra koncepcija, kuri numato tiesioginį klientų *įtraukimą* į projektus kartu su profesionaliais paslaugų teikimo atstovais (žr. 2 pav.). Tokiu būdu kliento *dalyvavimas* paslaugos kūrime yra apibrėžiamas kaip persikeitimo laipsnis tarp dviejų reguliarių dalyvių - įmonės ir vartotojo (Brudney, England, 1983). Pateiktas modelis demonstruoja, kad persikeitimo laipsnyje vyksta bendras paslaugos kūrimas, kur klientai yra *aktyvūs dalyviai*, o ne pasyvūs paslaugos gavėjai. Tai nurodo ir B. Dong (2007) atkreipdamas dėmesį, kad klientai nebėra „pasyvi auditorija“, jie yra „*aktyvūs bendrakūrėjai*“, o tai padeda pritaikyti paslaugą ir produktą individualiai kiekvienam klientui (Claycomb, ir kt. 2001). Bendras paslaugos kūrimas yra išreikštas per vartotojų sprendimų priėmimo rezultata ir atspindintis tai, kam jie teikia pirmenybę (Etgar, 2008). Žinant, kam klientas teikia pirmenybę, galima labiau patenkinti jo poreikius. Dalyvavimas didina tikimybę, kad kliento poreikiai bus patenkinti (Chua, Sweeney, 2003) bei lemia paslaugos kūrimo sėkmę (Whitaker G., 1980). Taigi, bendras paslaugos kūrimas tampa būtina sąlyga efektyviam paslaugos rezultatui (Claycomb ir kt., 2001).

Analizuojant paslaugas, kai klientai (individualiai) kartu su paslaugos teikėju kuria produktą, svarbu yra aktyvus¹² klientų dalyvavimas, kuris sąlygoja klientų pasitenkinimą, aukštos kokybės paslaugų sukūrimą ir labiausiai išryškina pageidaujamo produkto savybės priimtino kriterijus¹³. Kaip paversti klientą aktyviu paslaugos kūrimo dalyviu - dažnai yra paslaugos valdymo esmė (Petukienė 2010, cit. Sridhar, 1998). Pastebėta, kad, norint valdyti žmones, juos reikia įtikinti (Drucker, 2004), įtraukiant reikia rodyti iniciatyvą: padaryti taip, kad jie aktyviai dalyvautų (Расиел, Фрига, 2007). Taigi, valdymas turėtų būti toks, kuris įtrauktų klientus į paslaugos kūrimą, skatintų juos tapti aktyviais bendrakūrėjais. Akivaizdžiai ryškėja klientų dalyvavimo ir valdymo sąsajos, kurios toliau šiame darbe bus analizuojamos plačiau.

1.2. Klientų dalyvavimo valdymo teorinis pagrindimas

1.2.1. Klientų dalyvavimo ir valdymo sąsajos

Nagrinėjant klientų dalyvavimo ir valdymo sąsajas, visų pirma siekta aptarti klientų dalyvavimo įtaką paslaugos kūrimui, susietą su atsirandančiu poreikiu valdyti šį procesą.

Pastebėta, kad esant glaudžiai paslaugos teikėjo ir vartotojo sąveikai, pastarieji lemia paslaugos kūrimo procesą. Tuo tarpu kliento elgesys, kuriant paslaugas, gali turėti tiek teigiamas, tiek ir neigiamas įtakos paslaugos kūrimui bei jos rezultatui. Todėl svarbu aptarti ir įvertinti ne tik klientų dalyvavimo pranašumus, bet ir galimą riziką. Teigiama, kad įtaka paslaugai bei jos galutiniam rezultatui, atsirandanti iš aktyvaus klientų dalyvavimo bendrai kuriant paslaugas (plačiau aptarta 1.1.2 skirsnyje). Toliau bus analizuojama neigiama aktyvaus kliento dalyvavimo įtaka paslaugos kūrimui.

Atliekant su magistro darbo tema susijusią mokslinės literatūros analizę, pastebėta, kad kai kurių autorių darbuose yra nurodyta neigiama kliento dalyvavimo įtaka paslaugos kūrimui. Pavyzdžiui, Graf (2007) klientų aktyvų dalyvavimą (tiesiogiai įtrauktus bendrakūrėjus, „dalinius tarnautojus“) paslaugos kūrime, daugiausia įvertino kaip „neigiamą“ paslaugos kūrimo veiksnį, kuris neturėtų būti ignoruojamas (Graf, 2007; Hsieh ir kt., 2004). Hsieh ir kt., (2004) teigė, kad tuo atveju, kai klientai yra įtraukti į paslaugos kūrimą, paslaugų teikėjai dirba sudėtingesnėmis sąlygomis. Minėti autoriai nurodo, kad valdant klientų dalyvavimą, aktyviau juos įtraukiant, atsiranda neigiamos pasekmės: padidėja darbuotojų darbo krūvis, psichologinis diskomfortas ir pan. Taigi, akivaizdu, kad kliento dalyvavimas paslaugos kūrime įmonėms kelia svarstytinų problemų.

¹² Aktyvaus dalyvavimo apibrėžtis yra aprašyta skirsnio poskyryje 1.3.3.2.

¹³ Klientų dalyvavimo vaidmenys bendrai kuriant baldų projektavimo paslaugas. 9-oji E. Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. p. 290-300

Todėl vienareikšmiškai traktuoti tik teigiamą kliento vaidmens rezultatą paslaugos kūrime negalime. Galima kelti klausimą, kaip išvengti neigiamų kliento dalyvavimo pasekmių paslaugos kūrimui bei galutiniam jos rezultatui. V. A. Claycomb ir kt. (2001) teigimu, kliento dalyvavimas paslaugos kūrime yra būtina sąlyga efektyviam paslaugos pristatymui. Aktyvus kliento dalyvavimas, bendrai kuriant paslaugą, padidina tikimybę, kad norai yra patenkinti ir kad nauda, kurios klientas siekia, yra iš tikrųjų gauta. Tai ypač akivaizdu tokiose paslaugose, kur paslaugos rezultatas priklauso nuo kliento dalyvavimo. Tokiu atveju klientas yra neatsiejamas nuo paslaugos (Bitner ir kt 1997). Tačiau, kad aktyvus dalyvavimas paslaugose būtų naudingas įmonei ir klientui (kokybė, vertė, pasitenkinimas, lojalumas, grįžtamasis ryšys, kaštų mažinimas ir t. t.), paslaugų, kurioms atlikti reikalingas aktyvus klientų įsitraukimas, ypač tų klientų, kurie yra tiesioginiai paslaugų naudos gavėjai, teikėjai turėtų atitinkamai valdyti klientų dalyvavimą paslaugose, o ne tenkintis elementariomis aptarnavimo procedūromis (Raipa, Petukienė 2009). Reikia išmanyti, kaip įtraukti vartotoją į paslaugos teikimo procesą, išmokyti valdyti darbuotojų ir vartotojų sąveiką ir santykius (Bagdonienė, 2008). Šiuo klausimu Lengnick-Hall ir kt. (2000) nurodo, kad geresnė kliento dalyvavimo vadyba yra tinkamas būdas daryti įtaką teigiamiems kliento įgūdžiams ir patirčiai formuoti, taip pat kiekvienos organizacijos sėkmė priklauso nuo valdymo proceso organizavimo. И. Раснел ir П. Фрига (2007) siūlo kliento įtraukimą laikyti atskiru vadybos uždaviniu, kuris reikalauja išskirtinio dėmesio ir apmąstymų. 5 priede pateiktas (Lance A. Beltencourt, Amy L. Ostrom Stephen W. Brown; Robert I. Roundtree 2002) klientų valdymo procesas, kurio pagrindas - pasiekti aukštą klientų dalyvavimo paslaugose lygį bei pasiekti teigiamų rezultatų, kurie, minėtų tyrėjų nuomone, įmanomi esant sėkmingam valdymui.

Apibendrinant pateiktas išvalgas, galima teigti, kad dalyvavimas paslaugose, kuomet yra kuriamas produktas, neatsiejamas nuo aktyvaus klientų dalyvavimo. Pažymėtina, kad aktyvus kliento dalyvavimas gali turėti tiek teigiamos, tiek ir neigiamos įtakos paslaugos kūrimui bei jos rezultatui. Todėl, norint, kad klientai būtų aktyvūs dalyviai kuriant produktą ir siekiant sumažinti atsirandančią riziką, dalyvavimą reikia valdyti.

1.2.2. Valdymas vadybos teorijų kontekste: motyvavimo aspektas

Mokslininkai B. Martinkus. ir kt. (2010), A. Sakalas., (1998), Zakarevičius, (2002), F. S. Butkus (2008) ir kt. pastebi, kad dėl kalbos problemų, nevienodo suvokimo tarptautiniu lygmeniu, gana sunku išsiaiškinti valdymo koncepciją. Lietuviams dėl šio žodžio vartojimo kilo keblumų, nes žodis reiškia ir žmonių veiklos, ir techninių įrengimų valdymą (Martinkus ir kt. 2010). Sąvokos koncepcijos išsiaiškinimas vadybos srityje bei jos interpretavimas mokslinės literatūros šaltiniuose yra gana sudėtingas. Analizuojant įvairius literatūros šaltinius, pastebima, kad dažnai, nagrinėjant

organizacijų funkcionavimo klausimus, terminai *vadyba* ir *valdymas* naudojami sinonimiškai. Yra keblumų ir bandant suprasti, kuri sąvoka – valdymas ar vadyba – yra bendresnė. Vadyba kaip mokslo kryptis susiformavo kaupiant praktinio valdymo patyrimo duomenis, juos analizuojant, apibendrinant ir padarant objektyvias išvadas (Zakarevičius, 2002). Vadybos sąvokų struktūra pateikta 6 priede. Nagrinėjant vadybą kaip visuminį organizacijos valdymą, atskirų jos veiklos dalių keitimas arba bendros jos narių veiklos nukreipimas kurio nors vieno organizacijos tikslo – aukštos kokybės laidavimo, savalaikio darbo produkto pateikimo vartotojui, kuo didesnio pelno ar kt. – kryptimi tegali būti pavadinta valdymu. Šiuo atveju sąvoka *valdymas* yra siauresnė už sąvoką *vadyba* (Butkus 2008). Taigi, terminas „vadyba“ naudojamas apibūdinant visuminę valdymo veiklą. Tokiu būdu, atskirų organizacijos sferų valdymas yra vadybos sudėtinės dalys, o ne atskiros mokslo kryptys (Zakarevičius, 2002). Apibendrinus daugelių skirtingų autorių nuomones (žr. 7 priede), pastebima, kad valdymas suprantamas kaip veikla, poveikis, pastangos pageidaujamiems tikslams pasiekti. Tačiau, remiantis V. Damašienės (2002) pateikta samprata, teigtina, kad valdymas – tai procesas, proceso organizavimo instrumentas (Brandenberger, 2002), yra priimtinausia. Anot Butkaus (2000), proceso valdymas vadybos literatūroje anglų kalba vadinamas „*operations management*“, kas tinka bet kokios veiklos valdymui įvardinti. Tai leidžia *darbe vartoti terminą „valdymas,“ kadangi tiriamą žmonių veiklą, t.y. klientų dalyvavimą kuriant produktą (gaminį), kuri yra vadybos mokslo sudėtinė dalis.*

Kadangi valdymas yra procesas, remiantis E. B. Мухомедзянова (2006), valdymo procesą sudaro valdymo funkcijų realizavimas. Valdymas, kaip funkcija¹⁴, realizuojamas per specialių valdymo veiksmų įgyvendinimą, gavusių valdymo funkcijų pavadinimą. Valdymo funkcijų (žr. 8 priede) klasifikavimas yra nevienareikšmis (Damašienė, 2002). Analizuojant vadybos literatūros šaltinius, pastebėta, kad skirtingi mokslininkai nurodo nuo keturių iki šešių valdymo funkcijų, atskleidžiančių valdymo darbo turinį. E. B. Мухомедзянова (2006), analizuodama A. Faiola (1841-1925), nurodo, kad jis suskirstė visą valdymo veiklą į penkias pagrindines dalis: planavimą, organizavimą, reguliavimą, koordinavimą ir kontrolę. Vystantis valdymo veiklai, valdymo funkcijos buvo papildytos. Todėl šiuolaikinio valdymo veikloje atskiromis funkcijomis laikomas daugelis valdymo veiksmų (pvz. motyvacija, vadovavimas, komunikacija, vertinimas, sprendimų priėmimas ir t.t.). Tačiau, remiantis F. Malik (2005), beveik visuomet ir vieningai valdymo uždaviniais yra laikomi: *motyvavimas*, informavimas ir komunikacija. Siekiant tai patvirtinti, buvo atlikta skirtingų autorių valdymo funkcijų analizė. Išanalizavus skirtingų autorių pateiktis (žr. 9 priede), pastebėta, kad dažniausiai minimos funkcijos yra planavimas, organizavimas, kontrolė ir motyvacija. Atlikus minėtų autorių darbų analizę, pastebėta, kad dauguma tyrėjų, pradėdant nuo

¹⁴ Funkcija (lot. *fuctio* atlikimas, veikla) - tai paskirtis; veiklos sritis (Bendorienė, A. ir kt.. (2005). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: leidykla „Alma littera“. p. 256

1996 metų, išskiria *motyvaciją*, kaip vieną iš svarbesnių valdymo sistemos elementų. Taip pat pastebėta, kad kai kurie autoriai (Melnikas, Smalinkienė 2007, Stankevičienė, Lobanova, 2006), išskirdami 4 valdymo funkcijas (planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę), motyvavimą priskiria prie vadovavimo. Visame pasaulyje vartojama sąvoka “motyvacija“ valdyme galėtų būti dažniausiai vartojamas žodis, kadangi ji yra viena iš svarbiausių valdymo priemonių (Malovikas, 2002) bei puikus valdymo instrumentas (Šavareikienės, 2008). Tačiau, juo labiau rūpinamasi motyvacija, juo daugiau išskyla sunkumų ir neaiškumų (Malik, 2005). Vienas iškylančių neaiškumų yra tai, kad vieni autoriai naudoja terminą „*motyvacija*“ kaip vieną iš valdymo funkcijų, kiti – „*motyvavimą*“. Įsigilinus paaiškėjo, kad tai, ką lietuviškai vadiname skatinimu, anglų kalbos vadovėliuose vadinama *it motivating* ir *stimulating*, ir *directing*, ir *leading*, ir kitaip. *Stimulating* ir *directing* reiškia tiesioginį *poveikį iš išorės* (Butkus, 2007). Remiantis Drucker (2004), aišku ir tai, jog *motyvacijoje*, išskiriant išorinius stimulus kaip *valdymo* veiksmus, reikia kalbėti apie *motyvavimą*. Remiantis Stoner ir kt. (1999), *motyvavimas* – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą (Stankevičienė, Lobanova, 2006). Apibendrinant pateiktas mintis, galima teigti, kad *motyvavimas yra vienas iš valdymo grandžių (t.y. žmonių veiklos nukreipimas tam tikram tikslui pasiekti). Kalbant apie klientų dalyvavimą bendrai kuriant paslaugas (produktą), būtent apie aktyvaus elgesio motyvavimą panaudojant išorinius stimulus, neišvengiamai susiduriama su vadybos reiškiniu (valdymu). Remiantis šia tendencija, tyrime motyvavimas suprantamas kaip kliento dalyvavimo valdymo aspektas.*

1.3. Klientų motyvavimo aktyviai dalyvauti teorinė konceptualizacija

1.3.1. Motyvacijos teorijų apžvalga: elgesio aktyvumo aspektu

Vadybos literatūroje nėra sukurtų standartų, kaip motyvuoti klientus, kad jie taptų aktyviais bendrakūrėjais, tik nurodoma, kas žmones skatina aktyviai veikti. Manoma, kad tinkama pagalba, norint sukurti klientų motyvavimo modelį, yra motyvacijos teorijų supratimas. Todėl, analizuojant klientų elgesio aktyvumo priežastis, pirmiausia remtasi motyvacijos teorijų koncepcija, kadangi pagrindinis motyvacijos teorijų uždavinys yra klausimo, kodėl organizmas pereina į aktyvų elgesį, tyrimai (Ламбен Жан-Жак, 1996). Su motyvacija susiję tyrimai yra atliekami gana dažnai ir motyvacijos teorijų yra pakankamai daug. Tačiau, pastebima, kad dauguma motyvacijos teorijų yra arba apie bendrą žmogaus elgesio motyvaciją arba apie darbo motyvaciją. Petukienė E. (2010), cituodama D E. Bowen (1986), pastebi, kad minėtas mokslininkas, siūlydamas naudoti klientams motyvacijos strategiją, manė, jog ji gali būti ta pati, kuri yra naudojama bet kuriam darbuotojui kaip fiziniam vienetui, esančiam įtrauktam į paslaugos teikimo sistemą. Verslo paslaugų atveju klientas

yra *suinteresuotas* savo dalyvavimu. Daugeliu atveju nuo jo dalyvavimo priklauso pasitenkinimas, paslaugos kokybės lygis ir t. t. Taigi, jo elgesys panašus į paslaugas teikiančio personalo elgesį paslaugų teikimo metu (Petukienė, 2010). Remiantis šiais teiginiais, ir todėl, kad motyvacijos teorijų apie klientų motyvavimą aptikti nepavyko, buvo analizuojamos darbo motyvavimo, asmenybės aktyvumo bei pasiekimų motyvacijos teorijos. Pastebėta, kad įvairiose pasiekimų motyvacijos teorijose kognityviniu požiūriu, kaip lemiamas vaidmuo, pabrėžiamas individo supratimas apie jo gebėjimus. Motyvacijos teorijos, jų ribotumai bei *aktyvinimo* principai analizuojami Zakarevičiaus (2003), A. Maslow (2006) ir kt. Remiantis V. Gražulio (2005) išvalgomis, visos šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi grupes, analizuojančias motyvacijos turinį (poreikius) ir motyvacijos procesą. Turinio teorijose aptariama, kas gali būti laikoma žmogaus tam tikro *elgesio priežastimi*, todėl šios teorijos pirmiausia nagrinėja tam tikrų poreikių ir motyvų prigimtį bei aiškinasi, kokia jų struktūra. V. Gražulis (2005) remiasi identifikacija tų vidinių paskatų, vadinamų poreikiais, kurie (Damašienė, 2002) verčia žmones vienaip ar kitaip pasielgti. Šie poreikiai verčia žmogų pasirinkti atitinkamą elgesį. Minėtos motyvacijos krypties atstovų sukurtos ir įvestos sąvokos: poreikis, stimulus, impulsas, tikslas, motyvas naudojamos žmogaus elgesiui tirti, įvertinti ir pagrįsti (Bičiūnienė, 1996). Tuo tarpu, proceso teorijų dėmesio centre – žmogaus, dėl atsiradusių motyvų patenkinusio asmeninius poreikius, *elgesio* atitinkamoje situacijoje *kaita*. Šios teorijos neturi tikslo paneigti poreikius, o tik aiškina, jog žmogaus elgesio priežastimi galima laikyti asmeninį situacijos suvokimą ir numanomas pasekmes (Gražulis, 2005). Procesinės motyvacijos teorijos skiriasi nuo turininių tuo, kad stengiasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas, kaip jis vystosi ir daro įtaką specifiniam elgesiui atsirasti. Tuo tarpu, turininės teorijos stengiasi atsakyti į klausimą – kodėl? (Bičiūnienė, 1996). Nors minėtos teorijos skiriasi, tačiau viena kitos nepaneigia. Jos efektyviai taikomos, sprendžiant kasdieninius žmonių veiklos stimuliavimo uždavinius (Damašienė, 2002). *Apibendrinant autorių sampratą apie motyvacijos teorijas, galima teigti, kad motyvavimo modeliui galime pritaikyti abi šias teorijas, kadangi sprendžiame kliento valdymą motyvuojant klientą aktyviam dalyvavimui, t.y., mums svarbu, kaip ir kodėl atsiranda kliento aktyvumas.*

1.3.2. Motyvacijos, poreikių, motyvų, ir motyvavimo sąvokų analizė

Pastebima, kad žmonių valdymas vis labiau tampa „marketingo veikla“. *Motyvacijos* sąvokos atsiradimas apie XX a. trečiąjį dešimtmetį jau sietinas su marketingu (Palidauskaitė, 2007). O marketingas pradamas ne klausimu „Ko mes norime?“, o klausimais „Ko nori kita pusė? Kokios yra jos vertybės? Kokie jos tikslai?“ (Drucker, 2004). Todėl, norint klientus valdyti motyvuojant bei siekiant, kad jie taptų aktyviais bendrakūrėjais, yra svarbu išsiaiškinti, ko klientai nori, t.y., kokie

motyvai aktyvina jų veiklą. Priežastys, dėl kurių klientas aktyviai dalyvauja produkto kūrimo metu, gali labai skirtis, o remiantis N. Chmiel (2005), motyvacija atsako į klausimą „kodėl žmonės daro X?“ W. Miller (2008) nurodo, kad supratę motyvaciją, žinosime kaip motyvuoti kitus. Remiantis J. Merkevičium (2005), motyvacija apibrėžiama kaip individo vidinė būseną ir gali būti naudojama asmens elgesiui paaiškinti. A. Stankevičienės ir L. Lobanovos (2006) nuomone, ir motyvacija, ir motyvavimas nagrinėja žmogaus sąmoningo elgesio trajektoriją. O šiame procese svarbu motyvacijos nesutapatinti su motyvais. Pvz. Z. Bigelis (2004) šiuo klausimu mano, kad į motyvacijos sąvoką įeina ir kitų žmonių skatinimas veikti. Atlikus skirtingų autorių motyvacijos sąvokų analizę (žr. 10 Priede), pastebėta, kad, jų nuomone, motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą, o žmogų konkrečiai veiklai nukreipia motyvai. Remiantis P. Jucevičienės (1996) išvargomis, beveik visi psichologai, nusakdami kas yra motyvacija, kalba apie du komponentus – energiją ir kryptį. Jų nuomone, motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį. Tačiau motyvacija yra vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus: gebėjimai, norai ir sąlygos, kuriomis tai atliekama (Žaptorius, 2007). Klientas gali būti stipriai motyvuotas dalyvauti paslaugos kūrimo, tačiau šią motyvaciją dar turi papildyti jo sugebėjimai, žinios ir kiti išteklių bei sąlygos. Taigi, *motyvacija galime vadinti kliento pasirengimą aktyviai dalyvauti, kuriant paslaugas bei siekiant rezultatų, ir tai yra vidinė paskata.*

Tai išnagrinėjus, kyla klausimas, kodėl vieni klientai aktyviai dalyvauja paslaugos kūrimo, o kiti klientai visiškai į tai neįveda pastangų? Tai gana sudėtingas klausimas, tačiau jo atsakymo esmė yra labai aiški – dažniausiai žmogus aktyviai kažką daro, nes jis to nori, tai yra, šį jo elgesį (norą tai daryti) formuoja *poreikiai*. Poreikio sąvokos pateiktos 11 Priede, o supaprastintas elgesio, atsižvelgiant į poreikius, modelis pavaizduotas 12 priede. Kaip matyti paveiksle, modelio pradinė grandis yra *poreikis*. Šią jo buvimo vietą, remiantis A. Bakauskos išvargomis (2006), nulemia tai, kad *poreikis* yra pagrindinė jėga, motyvuojanti asmenį veikti, tai yra nukreipianti elgseną į tikslingą sprendimą. D. Šavareikėnė kartu su V. Dubinu (2003) išryškino ypatingą poreikių vaidmenį. Remiantis minėtu autoriumi, galima teigti, jog poreikiai aktyvina individą konkrečiai veiklai, kitaip tariant, poreikiai yra žmogaus aktyvumo varomoji jėga. Tačiau būtina paminėti, kad atsiradęs aktyvus poreikis nėra vienintelė būtina žmogaus motyvacinė tikslo siekimo sąlyga. Jis turi tikėti, kad pasirinktas elgsenos tipas visapusiškai patenkins jo norus (Seilius, 2001). V. Damašienė (2002) teigia, kad žmogaus veiklą sąlygoja norai¹⁵, o veiklos motyvus nulemia jo poreikių, interesų sistema. Kitaip tariant, jie nėra tiesioginės aktyvumo paskatos, tiesioginė paskata yra veiklos motyvas (Jacikevičius 1995). Kiekvienas poreikis savaime iškelia jo patenkinimo motyvus, kurie kreipia elgseną į tikslo siekimą (Kasiulis, Barvydienė 2005). Poreikis perauga į motyvą (žr. 12 priede), kai žmogus numato veiklos objektą, padėsiantį šį poreikį patenkinti (Arlauskienė, 2009).

¹⁵ Socialinės kilmės poreikius dažnai vadiname norais (Jusienė R., Laurinavičius A., 2007, p. 178).

Motyvai šiandien yra motyvavimo pagrindas (Marcinkevičiūtė, 2003 a,b,), t.y., motyvacijos teorijose apibrėžiamas svarbiausias jų vaidmuo (Šavareikienė, 2008). *Taigi, akivaizdu, kad, kuriant motyvavimo modelį, motyvas yra svarbus modelio elementas.* Be to, nepateikus jų (motyvų) sampratos, būtų sunku suprasti ir *motyvavimo* sampratą. Remiantis įvairių autorių nuomone, motyvų sampratos pateiktos 13 priede. *Apibendrinus pateiktas sampratas, galima teigti, kad motyvas – žmogaus elgesio priežastis arba veiksnys, skatinantis žmogų veikti (pvz. aktyviai dalyvauti kuriant produktą) bei pajusti savo veiklos prasmę, o veikimu (pvz. dalyvavimu) geriau tenkinti savo poreikius. Apibendrinant galima teigti, jog motyvai skatina ir nukreipia žmogaus elgesį vieniems ar kitiems tikslams pasiekti.*

Motyvus arba kitaip tariant judėjimo ar veiklos priežastį, paaiškina terminas „motyvavimas“ (Gražulis, 2005). Pastebėta, kad mokslinėje literatūroje motyvavimas dažniausiai suprantamas kaip veiklos priežastis, skatinanti veikti, siekiant norimo rezultato. Atlikus autorių nuomonės analizę šiuo klausimu (žr. 14 priede), galima teigti, kad *motyvavimas tai valdymo proceso dalis, reiškianti kitų raginimą veikti, t.y. sudaryti tokias sąlygas, kad žmogus pats norėtų aktyviai veikti motyvuojančio asmens naudai. Vadinasi, poveikį kliento motyvacijai galima vadinti klientų motyvavimu, o to poveikio metodus ir priemones- motyvavimo metodais ir priemonėmis.*

Išanalizavus ir apibendrinus visą grupę *motyvacijos* sudedamųjų dalių, galima teigti: *pagrindinis motyvacijos elementas - motyvas, kuris yra veiksmo bei poelgio vidinė priežastis, o jų pagrindas glūdi poreikiuose. Taigi, motyvacija yra iš vidaus kylanti energija, o poveikį kliento motyvacijai vadinsime motyvavimu. Vadovaujantis tokiu motyvacijos ir motyvo apibūdinimu, motyvavimo sampratą galima lakoniškai suformuluoti kaip motyvų pavertimą motyvacija. Taigi, magistro darbe klientų valdymas paslaugose kuriant produktą, suprantamas kaip klientų motyvavimas, sudarant tokias sąlygas, kai klientai tampa aktyviais bendrakūrėjais.*

Kadangi klientas yra paslaugos, kuriant produktą, dalyvis, būtina numatyti motyvavimo procesą, kurio pagrindas - klientų motyvų identifikavimas bei tinkamų motyvavimo priemonių parinkimas.

1.3.3. Klientų motyvavimo procesas ir jo etapų analizė

1.3.3.1. Klientų motyvavimo procesas

Vertinant valdymo mokslo bei praktikos pasiekimus, sąvoka, kad valdymas – tai procesas (Damašienės, 2002), proceso organizavimo instrumentas (Brandenberger, 2002) yra priimtinausia. G. Kalibataitė (2010) pateikia labai įvairius veiklos proceso apibrėžimus. Šiame darbe bus paminėtas tik vienas iš jų: procesas - tai visuma tarpusavyje susijusių veiksmų, kurie atliekami,

siekiant tam tikrų veiklos rezultatų. Taip pat svarbu pastebėti tai, kad, taikant proceso sampratą, kiekviena veikla vykdoma kaip nuosekli viena kitą veikiančių žingsnių (veiksmų) seka (Kalibataitė, 2010). Tuo tarpu motyvavimo procesas apima alternatyvių veiksmų pasirinkimą, siekiant norimo rezultato (Marcinkevičiūtė, 2006). *Vadinasi, galima teigti, kad motyvavimo procesas yra tikslinga veikla, siekiant norimo rezultato, kuri susideda iš tarpusavyje susijusių, alternatyvių veiksmų, nuosekliai sekančių vienas po kito.* Verta pastebėti, kad bet koks procesas - planavimo (Ivanauskas, 2006) ar veiklos - susideda iš kelių etapų, kurių kiekvienas turi konkretų tikslą ir reikalavimus. Motyvavimo procesas susideda iš tokių sudedamųjų dalių kaip poreikiai, motyvai, emocijos, požiūriai, asmeninės savybės ir individo savęs, savo sugebėjimų, pokyčių ir pasekmių bei laukiamos vertės suvokimas (Иванников, 1985). Taip pat verta atkreipti dėmesį į tai, kad tikras *motyvavimas* yra sudėtingas procesas ir reikalauja kūrybingo įvairių įgūdžių derinimo. Norėdami klientus įkvėpti aktyviai dalyvauti kuriant paslaugą, reikia jiems padėti išvelgti veiklos prasmę ir pasijusti šiame procese išties svarbiais. Nėra jokių taisyklių, kaip motyvuoti žmones, tačiau visada yra galimybė ieškoti. *Turint omenyje, kad procesas yra veikla, tai motyvavimas - veikla, kurios tikslas motyvatorių (motyvavimo priemonių) panaudojimas, siekiant suaktyvinti klientų elgesį. Šiuo atveju motyvavimas - tai procesas, apimantis klientų elgesio, motyvų identifikavimą bei identifikuotų motyvų panaudojimą, siekiant gauti norimą rezultatą, t.y., kad klientai pasikeistų savo vaidmenimis ir iš pasyvių paslaugos gavėjų taptų aktyviais bendrakūrėjais.* Klientų, dalyvaujančių paslaugose kuriant produktą, motyvavimo procesui apibūdinti pasirinkti 4 etapai, kurie pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Klientų motyvavimo aktyviai dalyvauti proceso etapai

Motyvavimo proceso etapai	Tikslas
Kliento, reikalaujančio motyvavimo, identifikavimas	Atpažinti aktyvius versus pasyvius klientus.
Klientų dalyvavimo motyvų identifikavimas	Identifikuoti kliento motyvus, poreikius, požiūrį, nusistatymą bei sugebėjimus, laukiamos vertės suvokimą
Klientų motyvavimas aktyviai dalyvauti paslaugose motyvavimo priemonių parinkimas	Sudominti klientą dalyvavimui ir taip pasiekti aktyvaus jo dalyvavimo kuriant produktą.
Stebėti klientų veiklą grįžtamajam ryšiui	Jei nepasiektas norimas aktyvumas, grįžtame prie pradinio etapo.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis Felser G. (2006), В. А. Иванников (1985), Butkus, F. S. (2007); Grauslytė, D. (2008).

Kadangi motyvavimas yra nuoseklus procesas, todėl ir klientų motyvavimas bendrai kuriant paslaugą (produktą) turi būti neatsiejamas nuo pagrindinių motyvavimo proceso etapų. Šiuo tikslu toliau išsamiai nagrinėjami 2 lentelėje pateikti pagrindiniai motyvavimo proceso etapai.

1.3.3.2. Motyvavimo objekto identifikavimas: aktyvūs - versus pasyvūs klientai

Formuojant motyvavimo procesą, metodologiškai svarbūs kriterijai, nurodantys aktyviai dalyvaujančio kliento elgesį bei jo vaidmenį paslaugos kūrimo procese. Kliento suvokimas, kad jis gali būti kartu ir vartotojas, vaidmens ir paslaugos teikimo proceso dalyvis, yra būtinas (Vitkienė, 2004) ir aktualus paslaugų gamintojams (Vargo, Lucich, 2004). Motyvuojant klientus aktyviam dalyvavimui, svarbu suprasti, kokio kliento dalyvavimo aktyvumo tikimasi, t.y., kokį vaidmenį klientas nori ir gali atlikti. Klientų aktyvumas kuriant produktą ne visada būna vienodas. Remiantis E. Petukienės samprotavimais (2010), aktyvus klientas suvokiamas kaip atitinkamai veikiantis ir pasižymintis tam tikru požiūriu. Nagrinėtoje literatūroje kliento dalyvavimo aktyvumas nusakomas lygmenimis, kuriems vyraujant klientas atlieka skirtingus vaidmenis. Šiame darbe analizuojamas tik aukštas dalyvavimo lygmuo, kadangi tame lygmenyje klientai sąveikauja su paslaugų teikėjais ir atlieka bendrakūrėjų vaidmenį (Bitner ir kt. 1997; Claycomb ir kt. 2001; Hsieh ir kt. 2004), vadinasi, efektyvus paslaugos kūrimas galimas tik esant aktyviam klientų dalyvavimui (Graf, 2007). Kai klientas aktyviai dalyvauja (dalinasi žiniomis, informacija, patirtimi ir t.t.) paslaugos kūrime, jis neišvengiamai vaidina tam tikrus vaidmenis. Šiuo aspektu analizuota daugelio autorių samprata: Graf (2007), Bitner ir kt. (1997), Urban, von Hippel (1988), Pitta ir kt. (1996), Fuller ir kt. (2003), Ulwick (2002), Jurkuskas (2003), Gibbert ir kt. (2001), Lengnick-Hall (1996), Hsieh ir kt. (2004), Harris ir kt. (2001), Kelley ir kt. (1990), Albrechtas (2006), Dong ir kt. (2007). Minėti vadybos srities tyrinėtojai išskiria daug ir įvairių vaidmenų. Kadangi šiame darbe didžiausias dėmesys kreipiamas į aktyvų kliento dalyvavimą, toliau šiuo požiūriu ir aptariami klientų vaidmenys aktyvaus dalyvavimo procese. Remiantis teorijos analize, išskiriami keturi klientų aktyvaus dalyvavimo vaidmenys: „klientas - novatorius“, „klientas - kompetencijos šaltinis“, „klientas - kokybės, pasitenkinimo ir vertės kūrimo vertintojas“, „klientas - dalinis tarnautojas“.¹⁶ Daugelis autorių aktyviai dalyvaujantį klientą įsivaizduoja „dalinio tarnautojo“ vaidmenyje (pvz. Lengnick-Hall, 1996; Hsieh A.-T. ir kt., 2004; Harris K. ir kt., 2001; Kelley ir kt. 1990; Graf A., 2007) ir jų nuomone, taip paslaugą galima teikti efektyviausiai (Bitner ir kt., 1997). Tačiau, apsibrėžiant aktyvaus dalyvavimo kriterijus (žr. 15 priede), buvo neatsiribojama ir nuo kitų trijų vaidmenų kriterijų, kadangi prieš tai atlikti tyrimai atskleidė, kad klientų vaidmenys persipina ir vienas kitą

¹⁶ Klientų dalyvavimo vaidmenys bendrai kuriant baldų projektavimo paslaugas. 9-oji E. Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. p. 290-300

papildo¹⁷. Remiantis pateiktais kriterijais, magistro darbe *aktyvus dalyvavimas suprantamas, kai klientas aktyviai įsitraukia į problemos sprendimą ir prisiima riziką, sietiną su prekės įsigijimu, kai savanoriškai dalinasi informacija su paslaugos teikėju, teikia kitus būtinus išteklius, yra atviras ir bendradarbiaujantis tiek, kiek reikia efektyviam paslaugos sukūrimui, ir yra suvokiantis esmę bendro proceso dalyvis.*

1.3.3.3. Galimi klientų motyvai aktyvaus dalyvavimo kontekste

Apie motyvus, remiantis David G. Myers (2000), sprendžiama iš elgesio. Anot K. Kernan (1998), kol nesuprantami elgesio motyvai, kitaip tariant, kol nesuvokiama, kas skatina vienokius ar kitokius žmonių veiksmus, negalima suvokti jų elgesio prasmės. Kai kurie klientai slepia savo motyvus, dažnai ir jiems patiems nežinomos to priežastys (Zalitaitė, 2005). Bandant išsiaiškinti motyvus, svarbu atkreipti dėmesį į išorinius veiksnius – į kokius aplinkos dirgiklius reaguoja asmuo, kokių rezultatų jis siekia (Felser, 2006). Sudėtingesnė veikla paprastai skatinama ne vieno izoliuoto, o kelių ir keliolikos motyvų (Jacikevičius, 1995). Tam tikroje aplinkoje veikiančys motyvai vadinami aktyviaisiais motyvais. Jie yra dominuojantys, lemiantys konkrečią veiklą. Motyvo santykį su individo *aktyvumu* R. Liekavičienė ir kt. (2007) įvardija kaip išorinius ir vidinius motyvus. Remiantis L. Jovaišos asmenybės struktūra (Paulauskas, 2010), akivaizdu, kad ji susideda iš keturių pagrindinių blokų (žr. 16 priede). Išanalizavus ir apibendrinus schemos pateiktį, regima, kad poreikiai dominuoja aktyvumo bloke, o motyvai – kryptingumo bloke. Pirmąjį *aktyvumo bloką* sudaro tokie komponentai: poreikiai ir žinojimas, emocijos ir valia. P. Jucevičienė (1996) pastebi, kad motyvų pagrindas yra aktyvumas. Aktyvumu, kaip nurodo minėta autorė, kaupiama patirtis, o ji yra motyvo krypties šaltinis. P. Jucevičienė (1996) motyvus apibrėžia kaip vidinius (t.y. asmenybės), o stimulus – kaip išorinius (t.y. aplinkos sudėtinė dalis) veiksnius. Kai asmens *aktyvumą* sukėlusį priežastis yra išorėje, aplinkoje, tada kalbama apie išorinius motyvus. Skatinančios veikti vidinės priežastys – vidiniai motyvai, skirstomi į proceso (pats veiklos procesas yra tos veiklos priežastis, pvz., dalyvavimas), norimo rezultato (pvz., didesnis sukurto produkto atitikimas norimam rezultatui yra tos veiklos priežastis) ir saviugdos (konkrečių asmeninių savybių ugdymas, pvz., komunikabilumo ar didesnio pasitikėjimo savimi) motyvus (Liekavičienė ir kt., 2007). Išoriniai motyvai sužadina žmogaus siekį įsigyti tai, ko jis neturi, arba, atvirkščiai, išvengti jo. Vidiniai motyvai yra susiję su pasitenkinimu įsigijus norimą objektą, kurią siekiama išsaugoti, arba nepatogumais, kurių norima atsikratyti (Šavareikienė, 2008). Kitaip sakant, motyvai turi valentingumą. Kryptingas aktyvumas atsiranda, esant sąveikai tarp motyvuoto individo ir

¹⁷ Klientų dalyvavimo vaidmenys bendrai kuriant baldų projektavimo paslaugas. 9-oji E. Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. p. 290-300

valentino išorinio signalo, kuris paprastai būna objektas, galintis patenkinti poreikį (Jovaiša, 1981). Motyvas, veikdamas kaip vidinė paskata aktyvinanti veiklą, yra glaudžiai susijęs su gyvenimo aplinka. Bet kuri žmogaus poelgį įtakoja ne tik konkretus motyvas, bet ir to žmogaus gyvenimiška patirtis, jo sugebėjimai, auklėjimas, gyvenimo sąlygos ir kt. Motyvu gali būti mūsų interesai, įsitikinimai, vertybės, gyvenimo tikslai. Paslaugų sektorius glaudžiai susijęs su santykiais, o santykiai su jausmais. Marketinge ir paslaugų kūrime laimėjimas pasiekiamas per jausmus (Беквит, 2004). Taigi, egzistuoja glaudus ryšys tarp motyvų ir emocijų (Felser, 2006; R. Liekavičienė ir kt., 2007) nurodo, kad elgesiui daro įtaką tokios pagrindinės emocijų funkcijos: skatinamoji, reguliacinė, komunikacinė ir t.t. Emocinė reakcija yra veiksmų pagrindas (Гордеева, 2002; Леонтьев, 1971). Nuo emocijos tiesiogiai priklauso reikmės patenkinimo aktyvumo laipsnis (Jankevičius, 2005). Taigi, emocijos suteikia elgesiui energijos bei nukreipia jį tam tikra linkme. Tačiau emocijos negali apibrėžti pačios veiklos tikslingumo. Jų poveikis veiklos tikslingumui netiesioginis, emocija tik suteikia motyvui būtiną energiją tikslingai veiklai organizuoti (Jankevičius, 2005). Analizuojant psichologines žmogaus aktyvumo sąlygas veikloje, svarbi motyvų ir temperamento savybių sąveika ir pačių motyvų aktyvumo laipsnis, priklausantis nuo temperamento savybių (Jankevičius, 2005). Dar verta pastebėti, kad motyvai ir pažiūros yra giminingi - abi sąvokos charakterizuoja organizmo pasirengimą reaguoti į ką nors apibrėžtą. Taigi, norint motyvuoti, dėmesį būtina skirti ir pažiūroms, ir motyvams. Pirmųjų privalumas yra tas, kad jos gali veikti kaip identifikavimo elementas (Felser, 2006).

Taigi, nors elgesys ir yra veikiamas kokio nors motyvo, būtina rasti tinkamų šį motyvą aktyvuojančių paskatų. Įvertinus šiuos veiksnius, galima geriau suprasti, kas klientą motyvuoja aktyviai dalyvauti paslaugos kūrimo procese. Motyvuojant klientus, reikia įvertinti individualius vidinius stimulus, asmenybės savybes bei išsiaiškinti poreikius. Apibendrinant pateiktas mintis, galima prieiti prie išvados ir išskirti tokius dalyvavimą aktyvinančius motyvus: poreikiai, žinojimas, emocijos, valia, patirtis, sugebėjimai, auklėjimas, gyvenimo sąlygos, interesai, įsitikinimai, vertybės, gyvenimo tikslai, santykiai, jausmai, temperamento savybės, pažiūros.

1.3.3.4. Klientų motyvavimas aktyviai dalyvauti paslaugose (motyvavimo veiksniai)

Remiantis tokiais autoriais kaip P. K. Mills ir kt. (1986), C. A. Lengnick-Hall ir kt. (2000) atlikti dalyvavimo paslaugose tyrimai, leidžia manyti, kad efektyvaus klientų dalyvavimo bendrai kuriant paslaugą, galima pasiekti juos motyvuojant. Tyrėjai, nagrinėjantys klientų dalyvavimą ir apibrėžiantys klientus kaip „dalinius darbuotojus“ aptaria būdus valdyti tokius klientus (Bitner et al.

1997; Kelley ir kt. 1990), naudojant tam tikrus organizacinius socializacijos¹⁸. metodus, paprastai taikomus darbuotojams (Claycomb ir kt., 2001, Bendapudi ir Leone, 2003; Kelley ir kt., 1990; Bitner ir kt., 1997). Tačiau tarp klientų ir darbuotojų socializacijos yra esminis skirtumas – klientas iš tikrųjų nedirba organizacijoje, nėra darbo sutarties tarp organizacijos ir kliento, ir dėl to organizacijai yra sunkiau kontroliuoti kliento elgesį. Akivaizdu, kad norėdami motyvuoti klientus aktyviai dalyvauti kuriant produktą, negalime jų paprasčiausiai versti tai daryti. Net jeigu klientas supranta poreikį dalyvauti, aiškiai suvokia savo vaidmenį, kurį reikėtų atlikti, ir geba dalyvauti procese, visa tai yra beveik dalykai, jei jis nesutinka dalyvauti. Plé L. ir kt. (2008) atkreipia dėmesį į tai, kad iš tikrųjų ne visi klientai sutinka dalyvauti, ir ne visų dalyvavimo lygis yra vienodas. Anot minėtų autorių, šiuos skirtumus paaiškina trys priežastys: pirma, kai kurie klientai nesupranta, ką jie galėtų gauti iš savo dalyvavimo, antra, klientas gali atsisakyti dalyvauti dėl tam tikrų asmeninių savybių (psichologinių, elgesio ir t.t.); ir trečia, klientas gali manyti neturįs reikiamų įgūdžių dalyvauti (Plé, L. ir kt. 2008). Remiantis minėtais autoriais, kad būtų įveikta ši klientų dalyvavimo kliūtis, būtina nustatyti *priemonės klientams motyvuoti*. Plé, L.; Lecocq, X. ir Angot, J. (2008), cituodami Fitzsimmons (1985), taip pat nurodo, kad klientai rodo didesnę norą dalyvauti, kai už šį dalyvavimą jie turės mokėti mažesnę kainą už produktą ir/ar paslaugą. Tačiau ne visus klientų poreikius skatina ekonominiai veiksniai (Plé, L. ir kt. 2008). Reikia pastebėti, kad tada, kai motyvuojama materialiai, svarbiausiu motyvu dažniausiai laikomi pasiekimai (Felser, 2006). Tačiau pinigai tėra tik dalis to, kas motyvuoja dirbti. Taigi, siekiant motyvuoti kitų elgesį, reikia žinoti, kas kiekvienoje situacijoje gali skatinti konkretų žmogų (Felser, 2006). Minėtas autorius pabrėžia: nors tam tikra situacija gali tenkinti daugelį, tačiau ji nebūtinai gali patenkinti visus. Žmonės, net ir esant tiems patiems reikalavimams, gali turėti pačių įvairiausių motyvų. To esmę sudaro (Felser, 2006): nevienodi asmeniniai poreikiai, skirtinga aplinkos įtaka, įvairūs elgesio įpročiai. Kokie žmogaus motyvai, tampa aišku tuomet, kai sužinoma, kas vienoje ar kitoje situacijoje jį skatina. Atlikta mokslinės literatūros analizė šiuo klausimu rodo, kad egzistuoja įvairių kliento dalyvavimą motyvuojančių veiksnių. Suvokus, kad elgesį gali skatinti įvairūs veiksniai, daug lengviau suprasti, kodėl žmonės elgiasi būtent taip, o ne kitaip (Kernan, 1998). Atlikus skirtingų autorių motyvavimo veiksnių, darančių įtaką aktyviam klientų dalyvavimui, apžvalgą pastebėta (žr. 17 priede), kad išskiriamos dvi veiksnių grupės: ekonominiai veiksniai ir psichologiniai veiksniai. Pvz., Žabtorius šiuos veiksnius įvardija kaip materialinius ir psichologinius stimulus ir teigia, kad jie efektyviausi tada, kai veikia vieningai. Remiantis Jovaiša (1981), N. Petkevičiūte (2006), S. Jankevičius, (2005) prie psichologinių veiksnių priskiriami šie veiksniai: subrendimas, gabumai, poreikiai, interesai, charakteris, vertybės, temperamentas, asmenybės

¹⁸ Kliento atveju, organizacinė socializacija reiškia procesą, kuriuo siekiama formuoti klientų įgūdžius, žinias ir požiūrį. Minėti autoriai pasiūlė organizacinės socializacijos procesą kaip priemonę klientams išmokyti dalyvauti paslaugos kūrimo procese. (Petukienė, E. 2010, p. 19; p. 62. cit. Kelley ir kt. 1990, 1992).

savybės, emocijos. Kiti autoriai (Plé, L. ir kt. 2008; Измайлова, 2008; Büttgen, 2007) išskiria ir ekonominius klientų dalyvavimo veiksnius: laiko taupymas, pinigai, išlaidų motyvai, įtaka paslaugos kokybei, siekimas pagerinti laukiamą rezultatą, veiklos tikslai bei įgūdžiai. Dar reikėtų paminėti, kad atlygis, kuris informuoja žmogų apie gerą jo veiklos kokybę, gali stiprinti kompetencijos jausmą bei vidinę motyvaciją. Norint skatinti vidinę motyvaciją, būtina paremti, sudominti, informuoti žmogų (David, Myers, 2000), sužadinti jo smalsumą, nežlugdyti jo laisvo apsisprendimo jausmo, informuoti apie sėkmę (Arlauskienė, 2009). Patartina vartoti kuo daugiau pagiriamųjų žodžių, skatinti materialinėmis vertybėmis (Jovaiša, Vaitkevičius, 1987). Kitaip tariant, motyvuoti klientus reikia taip, kaip jie nori būti motyvuojami. Motyvavimas, skatinantis pasitikėjimą savimi ir įgalinantis geriau atlikti darbą, taip pat daro teigiamą poveikį. Pasak J. Almuonaitienės (2006), tai motyvuoja ypač tuomet, kai žmogui būdinga stipri vidinė motyvacija. Paskatinimai reikalingi tam, kad pažadintų kur nors giliai slypinčius žmogaus motyvus (Felser, 2006). Pavyzdžiui, nuoširdus pagyrimas yra nebrangus, bet stiprus motyvavimas (Miller, 2008). Remiantis UAB „Litagros prekyba“ pardavimų direktoriumi A. Bliuminu¹⁹ „būtina motyvavimo sąlyga – abipusis pasitikėjimas. Kol nėra pasitikėjimo, tol negalime motyvuoti“. Aiškių lūkesčių formulavimas taip pat įtakoja kliento motyvaciją, gebėjimų pritaikymą ir konkretų žmogaus indėlį (Enke, Poznanski, 2005).

Akivaizdu, kad yra daug įvairių pastiprintojų (priemonių), todėl būtina išsiaiškinti, kurie jų efektyviausi. Rezultatų žinojimas leidžia reguliuoti veiklą ir priartėti prie tikslo, kuris patenkina poreikius, interesus ir kt. Kaip geriau motyvuoti klientus (kokiomis priemonėmis), priklauso nuo to, kokius klientus motyvuosime. Siekiant stiprinti klientų norą aktyviai dalyvauti, reikia įvertinti klientų motyvus bei visus galimus motyvavimo veiksnius ir atsižvelgiant į tai, juos (klientus) motyvuoti. Be to, išsiaiškinus kliento motyvus, konkrečias sąlygas, galima sudaryti efektyviai veikiančią motyvavimo modelį. Būtina paakcentuoti tai, kad skirtingiems klientams turi būti taikomos skirtingos motyvavimo priemonės. Kadangi ne visi žmonės turi tuos pačius poreikius bei gali būti motyvuojami tais pačiais būdais, būtina modeliuoti klientų motyvavimo sistemas, siekiant paveikti klientą aktyviai dalyvauti kuriant produktą.

1.4. Teorinės dalies apibendrinimas ir teorinio klientų motyvavimo modelio parengimas

Mokslinėje literatūroje modelis apibūdinamas kaip fizinis, matematinis ar loginis tam tikro fenomeno, sistemos, jos sudedamųjų dalių ar procesų supaprastintas reprezentavimas (Damkuvienė, 2009). Pagrindinis modelio kūrimo tikslas – suprasti ir sumodeliuoti veiklos procesus, problemas,

¹⁹ Bliumin, A., Kaip atrasti žmonėse tai, kas juos motyvuoja? Skirtingų organizacijų pardavimų komandos valdymo ypatumai patyrusio pardavimų vadovo akimis. Konferencija „Lietuva, ugdyk čempionus!“ 6-oji metinė pardavimų konferencija. 2010 m. gruodžio 16 d.

elementus, veiklos dalyvius, veiksmus geriau, negu tai galima būtų padaryti aprašant (Marcinkevičiūtė, 2006). *Valdymo modeliai* yra vieni svarbiausių įrankių valdymo moksle ir praktikoje (Petukienė, 2010). *Šiame darbe motyvavimo modelis reiškia motyvų sistemos, turinčios poveikį žmogaus elgesiui, sukūrimą, siekiant nukreipti jį reikalinga organizacijai kryptimi, reguliuojant klientų veiklos intensyvumą, skatinant jo aktyvumą.*

Kaip jau buvo minėta, magistro darbo tikslas yra sukurti motyvavimo modelį, kurio pagalba bus galima pasiekti aktyvaus klientų (kaip bendrakūrėjų) dalyvavimo paslaugose kuriant produktą. Todėl visą aptartą procesą galima sujungti į bendrą sistemą, kuri grafiškai pavaizduota 18 priede.

Žvelgiant į modelį struktūriškai, pirmiausiai yra *bendras paslaugos kūrimas*, kurio metu tikslinga *klientų dalyvavimą valdyti*, motyvuojant juos tapti *aktyviais bendrakūrėjais*, vėliau seka motyvavimo procesas, kuris aktyvina klientų dalyvavimą ir susideda iš klientų aktyvumo dimensijos, motyvų nustatymo, motyvavimo priemonių parinkimo bei taikymo.

Bendras paslaugos kūrimas šiame darbe yra išreikštas aktyvių klientų dalyvavimu, kai klientai kartu su paslaugos teikėju kuria produktą, t.y. veikia ir deda pastangas tiesiogiai dalyvaudami paslaugų kūrime (žr. 1.1.2 skirsnyje). Bendras paslaugos kūrimas labiausiai išryškina pageidaujamo produkto savybes, priimtinumą kriterijus, nes būtent klientas nusako, kas yra produkto vertė. *Aktyvumas* šiame darbe suprantamas, kaip aktyvus klientų įsitraukimas į problemos sprendimą, rizikos prisiėmimą, informacijos rinkimą ir suteikimą, taip pat teikiant kitus tam būtinus savo išteklius (žr. 1.1.2 skirsnyje ir 1.3.3.2 skirsnio poskyryje).

Kliento dalyvavimas yra būtinas daugelyje paslaugų, tai yra lyg ir savaime suprantamas dalykas, tuo tarpu aktyvus dalyvavimas ne visada yra savaime vykstantis reiškinys. Norint, kad klientai atliktų bendrakūrėjų vaidmenį kuriant produktą, dalyvavimą reikia valdyti. Apibendrinus išnagrinėtą mokslinę literatūrą (žr. 1.2 poskyryje), galima teigti, kad valdyti klientus, dalyvaujančius paslaugose, kai yra kuriamas produktas, galima juos *motyvuojant*. Tokiu būdu motyvavimas yra suprantamas kaip žmonių veiklos nukreipimas tam tikram tikslui pasiekti (žr. 1.3.2 skirsnyje). Šiame kontekste motyvuojant siekiama klientų aktyvaus dalyvavimo paslaugoje, kai yra kuriamas (projektuojamas) produktas.

Kita, bazinė motyvavimo modelio dalis – klientų motyvavimo procesas (žr. 1.3.3 skirsnyje). Šiame darbe procesas suprantamas kaip tikslinga veikla, kuri susideda iš tarpusavyje susijusių veiksmų, nuosekliai sekančių vienas po kito, siekiant norimo rezultato. Klientų motyvavimo aktyviam dalyvavimui procesas susideda iš keturių pagrindinių etapų (žr. 1.3.3.1 skirsnio poskyryje). Klientų motyvavimo modelis atitinka šio proceso etapų seką, kur kiekvienas etapas turi savo tikslą. *Pirmu etapu*, (kliento aktyvumo identifikavimas) siekiama atpažinti reikalingus aktyvaus dalyvavimo bruožus (žr. 15 priede). Atlikus mokslinės literatūros analizę, identifiukuoti aktyvumo kriterijai, išreiškiantys kliento elgesio aktyvumą, kas leidžia empiriškai atpažinti

reikalingus aktyvaus dalyvavimo bruožus. Iš esmės aktyviai dalyvaujančio kliento elgesio charakteristiką (kai jis traktuojamas kaip aktyvus bendrakūrėjas) galima apibrėžti, kaip kliento elgseną, atliekant „dalinio tarnautojo“ vaidmenį (žr. 1.3.3.2 skirsnio poskyryje). *Antro etapo* tikslas – motyvų, aktyvinančių veiklą, identifikavimas (žr. 1.3.3.3 skirsnio poskyryje). Šiame etape svarbu įvertinti individualius vidinius stimulus, asmenybės savybes bei išsiaiškinti poreikius. Atlikus teorinę motyvų analizę klientų dalyvavimo koncepcijoje, išryškėja bendra tendencija, leidžianti išskirti tokius dalyvavimą aktyvinančius motyvus: poreikiai, žinojimas, emocijos, valia, patirtis, sugebėjimai, auklėjimas, gyvenimo sąlygos, interesai, įsitikinimai, vertybės, gyvenimo tikslai, santykiai, jausmai, temperamento savybės, pažiūros. *Trečias etapo* tikslas - nustatyti motyvavimo veiksnius, skatinačius klientą aktyviai dalyvauti paslaugoje (žr. 1.3.3.4 skirsnio poskyryje). Remiantis teorinės literatūros analize, analizuojamame kontekste (šiuo atveju, siekiant klientų aktyvumo kuriant paslaugas) *išskirti* galimi motyvavimo veiksniai: subrendimas, gabumai, poreikiai, interesai, charakteris, vertybės, įgūdžiai, emocijos, temperamento ir asmenybės savybės, laiko taupymas, pinigai, išlaidų motyvai, įtaka paslaugos kokybei, siekimas pagerinti laukiamą rezultatą, veiklos tikslai. Identifikuoti veiksniai leidžia empiriškai juos naudoti, skatinant klientus aktyviai dalyvavimui. Paskutinio, *ketvirto etapo*, tikslas - stebėti procesą ir, jei nepasiektas norimas rezultatas, grįžti prie antrojo etapo. Bet kokį procesą suprantant kaip kažkokių tikslingų ėjimų link rezultato procesą, būtina palyginti gautas ėjimų charakteristikas su norimomis – tai ir vadinama grįžtamoju ryšiu (Butkus, 2007). Suprasti elgesio motyvus ne visada lengva. K. Kernan (1998) teigia, kad mes negalime žinoti, kokie yra kitų žmonių elgesio motyvai, galima tik stebėti, ką jie daro, o tada mėginti tai analizuoti. Analizuojant elgesį, nesunku suklysti, todėl nepavykus sulaukti norimo kliento aktyvumo, reikia dar kartą įsigilinti į jo (kliento) motyvus bei priimti kitą motyvavimo sprendimą.

Sudarytas teorinis motyvavimo modelis yra bendro pobūdžio. Sukurtas modelis nurodo motyvavimo proceso etapus, naudojant teoriniu pagrindu nustatytus aktyvaus dalyvavimo motyvus bei motyvavimo veiksnius, kuriuos šiandien išskiria motyvacijos psichologijos tyrinėtojai, analizuodami kliento veiklos aktyvumą dalyvaujant paslaugose. Sukurtas teorinis motyvavimo modelis siūlo, ką *galima* daryti, kad klientai *aktyviai* dalyvautų paslaugoje ir kartu su paslaugos teikėjais (kaip *bendrakūrėjai*) kurtų produktą. Tačiau tam, kad klientų motyvavimo modelis būtų efektyviai veiksmingas, jį būtina pakoreguoti, atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus.

2. KLIENTŲ DALYVAVIMO PASLAUGOS KŪRIME MOTYVAVIMO ASPEKTŲ TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Metodologinių tyrimo priėgų pagrindimas

Tyrimas atliktas, vadovaujantis socialinio kokybinio tyrimo metodologija, atsižvelgiant į iškeltus tyrimo tikslus. Tyrimo metu stengtasi objektyviai analizuoti duomenis ir interpretuoti gautus rezultatus, įsigilinti į visas duomenų rinkimo aplinkybes.

Tyrimo tikslas – identifikavus motyvus ir motyvavimo priemones parengti veiksmingą klientų motyvavimo modelį, kurį taikant siekiama aktyvaus klientų dalyvavimo valdymo.

Tyrimo objektas – klientų motyvavimas siekiant aktyvaus jų dalyvavimo kuriant produktą.

Tiriamą **problema** galima išreikšti klausimais: kokie motyvai skatina aktyvų klientų dalyvavimą ir kokias motyvavimo priemones reikia įtraukti į klientų dalyvavimo valdymą motyvuojant juos tapti aktyviais bendrakūrėjais.

Tyrimo uždaviniai:

1. Parengti bei pagrįsti tyrimo instrumentus: interviu klausimų gidą, eksperimento tyrimo protokolą.
2. Aprašyti tyrimo lauką.
3. Interviu metodu identifikuoti klientų aktyvaus dalyvavimo motyvus bei jų pagrindu sudaryti motyvavimo priemones.
4. Eksperimento metodu patikrinti motyvavimo priemonių veiksmingumą produkto kūrimo paslaugoje.
5. Papildyti, teoriniu pagrindu, parengtą klientų motyvavimo modelį ir išskirti realiai praktikoje veiksmingas klientų motyvavimo priemones.

Tyrimo metodai:

1. Interviu su klientais, dalyvavusiais produkto kūrimo paslaugose.
2. Klientų motyvavimo dalyvauti produkto kūrimo paslaugoje, eksperimentas.
3. Gautų ir apdorotų interviu ir eksperimento duomenų lyginimas, sisteminimas, apibendrinimas.

Atliekant tyrimą buvo pasinaudota dedukcinės ir indukcinės logikų sąveika. Remiantis A. Valackiene (2007), tokia sąveika yra efektyviausia kokybiniams tyrimams.

Kokybiniai tyrimai pasirinkti siekiant išsiaiškinti esamo reiškinio (požiūrio, elgsenos) kokybę ir nustatyti ją ne išoriškai (kaip atrodo), o tarsi iš vidaus – per žmogaus asmeninio santykio su tuo reiškinio prizmę (Valackienė, 2007); jais siekiama įžvelgti jau žinomų reiškiniu naujas perspektyvas ir gauti nuodugnios informacijos apie tuos reiškinis, kuriuos tirti kiekybiniais metodais neįmanoma

(Girdzijauskienė, 2006). R. Liekavičienė ir kt., (2007) cituodami Schinką ir Veilecerį (2003) nurodo, kad kokybiniais tyrimais siekiama nusakyti tą specifinį asmens pasaulį, įtakojantį jo elgesį bei asmenines savybes. Kokybinio tyrimu siekiama atsakyti į klausimus kaip ir kodėl, t.y. pažinti žmonių ketinimus ir tikslus (Girdzijauskienė, 2006). Kokybinio tyrimo esmė – empirinių duomenų interpretacija ir gilesnis tiriamo reiškinių supratimas (Liekavičienė ir kt., 2007). Paslaugų teikimo proceso individualizavimas skatina, vartotojo elgsenos tyrimo metu, pagrindinį dėmesį kreipti į elgsenai įtakos turinčius veiksnius ir į sąlygų analizę (Vitkienė, 2004). Tuo tarpu kokybiniam tyrimui svarbiausia ne sužinoti apie reiškinių išplitimą, o suprasti savitumus: jis skirtas dėl ypatingų aplinkybių atsiradusių reiškinių, motyvų, emocijų analizei (Valackienė, 2007). Remiantis minėta autore, kokybiniai tyrimai pasirenkami tada, kai sritis yra mažai tirta, o kaip jau buvo pastebėta pradžioje (žr. įvadą), kliento dalyvavimas produkto kūrime Lietuvoje mažai nagrinėtas, taip pat susiduriama su literatūros stoka ir empirinių tyrimų, klientų dalyvavimą gamybos (verslo) sektoriuje, trūkumu.

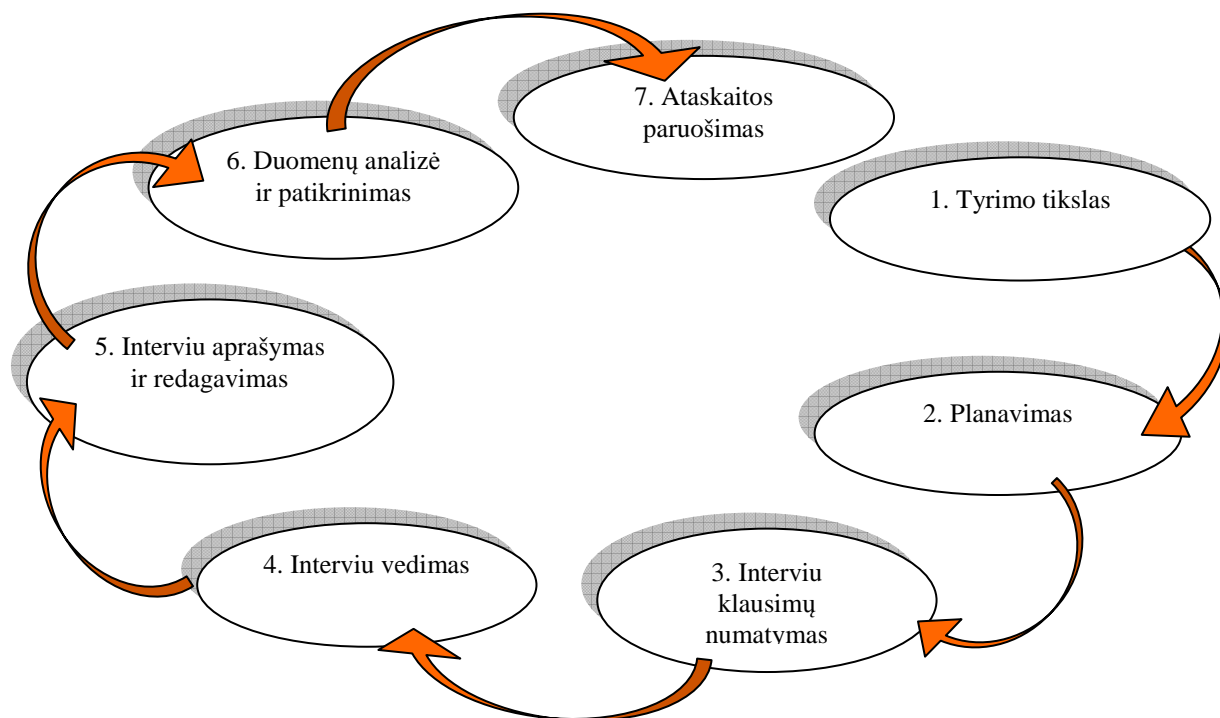
Atliekant tyrimą pasirinkti du kokybiniai tyrimai *interview* ir *eksperimentas*, siekiant kryžmiškai patikrinti bei pagrįsti rezultatų veiksmingumą. Be to, remiantis V. Kinduriu (2002), šie tyrimo metodai dažniausiai yra naudojami paslaugų marketinge. Pagrindinis empirinės informacijos šaltinis tyrime – klientų dalyvavimas paslaugoje, kuriant produktą. Šis informacijos šaltinis lėmė ir pirmojo tyrimo metodo (*interview*) pasirinkimą, kad identifikuoti, kas motyvuoja klientus aktyviai dalyvauti, t.y. atsakyti į klausimą kodėl jie tai daro? Remiantis A. Valackiene (2007), *interview* metodas šiame tyrime naudojamas kaip pagalbinis metodas tyrimų pradžioje, norint identifikuoti klientų aktyvumo motyvus. Antrasis tyrimo metodas – *eksperimentas* - leis patikrinti gautus pirmojo tyrimo rezultatus ir atsakys į klausimą, kaip motyvuoti klientus, kad jie taptų aktyviais bendrakūrėjais? Eksperimentas atliekamas turint tikslą patikrinti hipotetinę prielaidą prieš parengiant klientų dalyvavimo paslaugoje motyvavimo modelį. Antrojo, kaip papildomo tyrimo, pasirinkimą lėmė dar ir tai, kad žmonės dažnai negali pateikti tikslių duomenų apie savo vidines būsenas ir retai nagrinėja jų elgesiui įtakos darančius veiksnius, taip pat esama motyvų, kurių nenorime pripažinti ne tik kitiems, bet ir sau, o daugelis norų ir poreikių yra nesuvokiami (Felser, 2006). Be to, šis tyrimas plačiai taikomas darbo psichologijoje (Jackevičius., 1995) ir paslaugų marketingo tyrimuose (Kindurys 2002).

2.2. Interview tyrimo dizainas

Vykdamas klientų apklausą (interview), buvo individualiai apklausiami klientai, dalyvavę paslaugose kuriant produktą. *Interview* pasirinktas, remiantis R. Tidikio (2003) požiūriu, kad „interview, kaip ir pokalbis, yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų. Reikiamos žodinės

informacijos gaunama tiesioginiu kryptingu interviu su respondentu. Tai individualus pokalbis, garantuojantis didesnį patikimumą“. Kita vertus, interviu padeda tyrėjui suvokti informantų požiūrius, nuomones, įsitikinimus (Bitinas ir kt., 2008, II dalis); tai būdas atrasti tai, ką kiti jaučia ir mano apie savo pasaulį (Girdzijauskienė, 2006). Taigi, šiuo metodu buvo siekiama suvokti kas motyvuoja klientus aktyviai dalyvauti paslaugoje kuriant produktą. Remiantis Bitinu ir kt. (2008, II dalis), tyrimui pasirinktas iš dalies struktūruotas (sinonimiškai vartojami terminai: iš dalies standartizuotas) interviu tipas. Prieš atliekant interviu iš anksto buvo numatyti visi standartiniai klausimai, tačiau nenumatyti atsakymai. Toks išankstinis klausimų paruošimas leidžia iš kiekvieno respondento surinkti pagrindinę informaciją apie tą patį (Girdzijauskienė, 2006). Klausimai buvo užduodami atviri, kadangi tai suteikia daugiau informacijos. Tokie klausimai naudojami nustatyti poreikiams ar gauti informacijos²⁰. Kadangi informantų atsakymai yra atviri, remiantis Bitinu ir kt. (2008, II dalis), šis interviu laikomas kokybiniu. Taigi, nepaisant klausimų struktūravimo laipsnio, buvo siekiama ištirti klientų nuomones, požiūrius, patirtį aiškinančius asmens elgesį. Šis tyrimas yra veiksmingiausias, kai siekiama palyginti informantų atsakymus (Bitinas ir kt., 2008, II dalis).

Remiantis įvairių autorių nuomone (Girdzijauskienė, 2006, Bitinas ir kt., 2008, II dalis, Квале, 2003), buvo sudarytas tyrimo organizavimo planas (žr. 3 pav.).



3 pav. Giluminio interviu organizavimo planas

Šaltinis: Sudarytas darbo autoriaus remiantis S. Girdzijauskiene (2006); Bitinu ir kt., (2008, II dalis); C. Квале (2003).

²⁰ Pardavimų įgūdžių seminaro aprašymas. Nuo STRATFORD ASSOCITES PHARE SW plėtojimo projektui, Lietuva. 1995 Vasaris

Visas pasiruošimas bei pati tyrimo eiga vyko vadovaujantis šiuo proceso planu. Interviu sesiją sudarė trys pagrindiniai tyrimo etapai:

1. *Ižanga.* Jos metu tyrėjas pasisveikina, prisistato; praneša apie planuojamą interviu trukmę; respondentui suprantamais žodžiais apibūdina tyrimo tikslą ir paaiškina, kodėl tyrėjas nori atlikti tokį tyrimą; supažindina respondentą, kur bus naudojami gauti duomenys; paaiškina, kaip bus renkama ir įrašoma informacija, taip pat paaiškinamos nuostatos respondentų atžvilgiu, tai daroma tam, kad respondentai aiškiai pajautų, kad jie yra tiriamo reiškinio *ekspertai*.

2. *Interviu.* Šio etapo metu buvo užduodami aiškūs, lengvai suprantami, atviro tipo klausimai, kad informantas savais žodžiais galėtų pateikti nuomonę. Iš pradžių, vadovaujantis Bitinu B. (2008, p. 18, II dalis), stengtasi klausti apie veiksmus ir patirtį, tik tada klausinėta nuomonės. Todėl pokalbio pradžioje buvo naudojami tokie klausimai, kurie respondentui buvo lengvai atsakomi, tam kad respondentas galėtų pajauti, kad jis gali atsakyti ir kad jo įdėmiai klausomasi. Toliau buvo pateikti pamatiniai klausimai, kuriais toliau rėmėsi visas pokalbis. Tais atvejais, kai buvo apklausiami klientai kurie seniau dalyvavo paslaugos kūrimo, stengtasi tinkamai sukurti prisiminimus generuojančią situaciją. Kalbant su kiekvienu klientu, pagrindinis dėmesys skirtas klientų dalyvavimo paslaugoje aktyvumui.

3. *Interviu pabaiga.* Buvo pasiteirauta informanto, ar šis nenorėtų papildyti savo pasisakymo tiriamos problemos klausimu. Taip pat užduoti tokie klausimai, kurie galėtų padėti efektyviau plėtoti pokalbį su kitais informantais. Išklausus atsakymo, padėkota ir atsisveikinta.

Pradžioje, atrenkant respondentus, buvo atrinkta keletas asmenų dalyvavusių paslaugoje, kurios metu buvo kuriamas produktas. Paskui šie asmenys nurodė kitus, turinčius analogiškos patirties. Kitaip tariant, interviu tyrimui tiriamųjų atranka buvo vykdoma „sniego kamuolio“ metodu, kuomet vienas grupės narys nurodo kitą, šis – trečią ir taip surenkama tiriamajai veiklai atstovaujanti grupė respondentų. Interviu duomenys buvo registruojami pasirinkus pokalbio konspektavimo būdą. Po pokalbio su respondentu buvo pažymima svarbi informacija, tokia kaip: pastabos, priminimai, pažymimi identifikavimo duomenys (amžius, lytis, etninė priklausomybė, socialinis-ekonominis statusas, patirtis ar veikla) ir t.t.

Interviu orientyras yra klausimų sąrašas. Jis buvo sudarytas remiantis S. Girdzijauskienė (2006) metodiniais nurodymais, kad interviu orientyrai leidžia efektyviai naudoti interviu laiką, o pokalbį su respondentu daro sistemingesnį ir suprantamesnį. Toks interviu pobūdis leidžia daugiau dėmesio skirti tyrėjo ir respondento interakcijai. Lanksčios ribos padeda modifikuoti interviu ir išryškinti tyrėjui svarbias temas arba atsisakyti klausimų, kurie, tyrėjo manymu, nepadeda pasiekti tyrimo tikslo (Girdzijauskienė, 2006). Kadangi visi interviu klausimai yra atviri, t.y. galimos atsakymų kategorijos iš anksto nėra numatytos, buvo sudarytas klausimų gidas (žr. 19 priede), kuris užtikrino interviu vyksmą ir tikslingą interviu kryptį. Klausimų gidą sudaro dvi dalys. Pirma dalis skirta

užmegzti kontaktą bei susideda iš demografinių klausimų. Antra dalis skirta išsiaiškinti klientų aktyvumą įvairiuose produkto kūrimo etapuose bei motyvus, skatinančius klientus aktyviai dalyvauti kuriant produktą, kurių pagrindu bus sudaromos motyvavimo priemonės.

Kokybinio tyrimo imties pagrindimas

Atlikus metodologinės literatūros analizę, pastabėta, kad paprastai šiuolaikiniuose interviu tyrimuose respondentų siūlomas imties dydis yra 15+- 10 (Квале, 2003) arba nuo 5 iki 30 žmonių (Bitinas ir kt., 2008, I dalis). Remiantis mokslininkų imties rekomendacijom, 2011 m. nuo sausio 5 dienos iki kovo 30 dienos buvo atlikta 13 sesijų. Vienos sesijos trukmė nuo 30 iki 80 min. Interviu trukmė pasirinkta remiantis S. Girdzijauskienė (2006) įžvalgomis, kad ilgesnis nei vienos valandos interviu nėra efektyvus, nes ir respondentas, ir tyrėjas pavargsta, nebepastebi svarbių pokalbio, neverbalinio elgesio ir aplinkos detalių. Sesijos metu buvo laikomasi vieno pagrindinio mokslinės etikos principo, anonimiškumo principo. Šio principo buvo laikomasi, siekiant išgauti nuoširdžius tyrimo informantų atsakymus, pamąstymus. Taip pat buvo siekiama betarpiško, nuoširdaus bendravimo. Tyrimui buvo pasirinkti klientai, dalyvavę baldų (produkto) projektavimo (kūrimo) paslaugoje. Interviu buvo pasirinkta rami vieta, kur niekas netrukdytų ir nebūtų pašalinių asmenų.

Stenogramų rengimas.

Kadangi susitikimai su klientais vyko viešojoje vietoje (kavinėje), todėl tam, kad neatkreipti į save kitų žmonių dėmesį, įrašinėti garso įrangai informantai nesutiko. Individualiojo interviu metu gauti duomenys buvo konspektuojami, prieš tai gavus informantų sutikimą. Kitaip tariant, svarbūs interviu momentai buvo rašyti ranka, o toj pat po interviu papildoma tuo kas išliko atmintyje ir užrašoma, tam, kad būtų prarasta kuo mažiau informacijos.

Tyrimo duomenų analizė.

Prieš pradėdant tikrąjį tyrimą, siekiant išvengti galimų nereikšmingų (tuščių) klausimų, buvo atlikta keletas (du) preliminarinių interviu sesijų. Gauti rezultatai buvo išanalizuoti, tuo pačiu buvo patikrinta interviu tyrimo metodika. Interviu tyrimo metu gauti duomenys buvo apdorojami naudojant aprašomosios analizės metodą, taip pat informantų atsakymų turinys analizuotas panaudojus kokybinės content analizės metodą. F. Mayringas (cituojamas Židžiūnaitės ir kt., 2005) pažymi, kad content analizė yra validus metodas, leidžiantis padaryti specifines išvadas remiantis analizuojamu tekstu. Kokybinė content analizė yra kokybinės diagnostikos instrumentas. Kokybinė content analizė buvo atliekama remiantis Židžiūnaitės ir kt. (2005) nurodytais žingsniais, tai:

1. daugkartinis teksto skaitymas;
2. manifestinių kategorijų išskyrimas, remiantis „raktiniais“ žodžiais;
3. kategorijų turinio skaidymas į subkategorijas;
4. kategorijų ir subkategorijų interpretavimas bei pagrindimas iš teksto ekstrahuotais įrodymais.

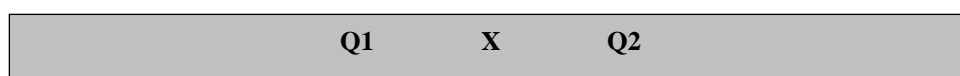
. Interviu tekstas buvo keletą kartų skaitomas. Esminės, svarbiausios informantų mintys ir nuomonių santraukos buvo perkeliamos į exelinį variantą, surašomos pastabos. Tam, kad galima būtų įvertinti interpretacijas ir padaryti išvadas tekste bei lentelėse, yra pateikiamos interviu ištraukos, nevengiama naudoti asmeninės ir neformalios kalbos.

2.3. Eksperimento tyrimo dizainas

Antras, *eksperimento* tyrimas, buvo pasirinktas pagrįsti teorinį teiginį, kad motyvuojant klientą paslaugos kūrimo metu, galima pasiekti jo (kliento) aktyvaus, kaip bendrakūrėjo, dalyvavimo. Atlikus metodologinės literatūros analizę pastebėta, kad eksperimentas, kaip tyrimo metodas, gana vėlai buvo pradėtas taikyti socialiniuose moksluose. Tačiau, remiantis A. Valackiene ir S. Mikėne (2008), socialinių tyrimų eksperimentas vis plačiau taikomas ir tobulinamas. Ateityje jis turėtų užimti svarbią vietą socialinių reiškinių ir procesų tyrimuose. Atlikto eksperimento metu buvo atidžiai tiriamas klientų elgesys, motyvuojant (panaudojus motyvavimo priemones) juos aktyviai dalyvauti bei siekiama suprasti, kaip klientai reaguoja į aplinkos dirgiklius. Pasirinktas natūralus eksperimentas, kuris vyksta įprastomis sąlygomis, kai tiriamieji nežino, kad su jais atliekami tyrimai. A. Jacikevičius (1995) nurodo, kad kai kurie užsienio psichologai šį *eksperimentą* vadina „lauko“ eksperimentu, nes jis vyksta ne laboratorijoje. Šio *eksperimento* pasirinkimą lemia dar ir tai, kad remiantis И. Ф Девятко (1998), socialiniuose tyrimuose lauko eksperimento, kuris vyksta natūraliomis sąlygomis, tikslas dažniausiai yra ne tiek patikrinti hipotezę, kiek patikrinti įvairių metodų poveikio efektyvumą. Mūsų atveju, tai motyvavimo priemonių poveikio, kliento aktyviam dalyvavimui, efektyvumas. Kitaip tariant, motyvavimo modelio patikrinimas praktikoje. Kaip lauko eksperimentas, pasirinktas aktyvusis – kryptinis eksperimentas, kai tyrinėtojas aktyviai parengia ir įveda nepriklausomą kintamąjį kaip hipotetinę būsimų pasekmių priežastį (Valackienė, Mikėnė, 2008) bei kontroliuoja rezultatą, taip siekiama nustatyti priežastinį ryšį tarp nepriklausomų kintamųjų ir priklausomų kintamųjų (Luobikienė 2006, cit. Bailey, 1987). Nepriklausomas kintamasis yra tam tikros rūšies stimulus (argumentas, priežastis), o priklausomas kintamasis – atsakymas į šį stimulą (pasekmė) (Valackienė, Mikėnė, 2008). Pasirinktas eksperimentas, remiantis minėtais autoriais, yra vienu atveju mokslinis eksperimentas, kuriuo tikrinama hipotezė, turinti naujų dar nepatvirtintų duomenų, iš kitos pusės, tai yra praktinis eksperimentas, t.y. juo norima pagrįsti teorinius teiginius - siekiama teoriją patikrinti praktikoje. Kita vertus, šis tyrimas gali būti apibūdintas kaip atvejo tyrimas, kadangi atvejo tyrimai dažnai yra susiję su tam tikro poveikio vienam tiriamajam asmeniui taikymu. Kardelis K. (2002) cit. Cohen, Manion (1989) nurodo, kad veiksmo tyrimai tai praktinės pakraipos tyrimai, pagrįsti veiksmiais, nukreiptais į kurios nors

situacijos valdymą (siekiant ją keisti arba patobulinti) arba tam tikros problemos sprendimui. Tai lyg ir savotiškas mėgėjiškas eksperimentas (Kardelis, 2002).

Pasirinktas pagal loginę hipotezės įrodinėjimo struktūrą nuoseklus tyrimas (Valackienė, Mikėnė, 2008). Kardelis K (2002) tokį tyrimą įvardina linijiniu eksperimentu bei priskiria jį prie preliminarių eksperimentų. Kaip teigia minėtas autorius, tokiu tyrimu bandoma įvertinti taikytų priemonių efektyvumą, naudojant kokį nors eksperimentinį manipuliatorių. Taigi, preliminariniu tyrimu bus bandoma įvertinti taikomų priemonių (sudarytų motyvavimo priemonių) efektyvumą. Kitaip tariant, tai klientų motyvavimas, panaudojant prieš tai atlikto tyrimo metu identifikuotų motyvų pagrindų parengtas motyvavimo priemones, siekiant padidinti jų aktyvumą paslaugoje kuriant produktą.



4 pav. Grafiškas preliminaraus tyrimo pavaizdavimas

Šaltinis: Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Edukologija ir kiti socialiniai mokslai. Vadovėlis. Kaunas: Judex . p.159.

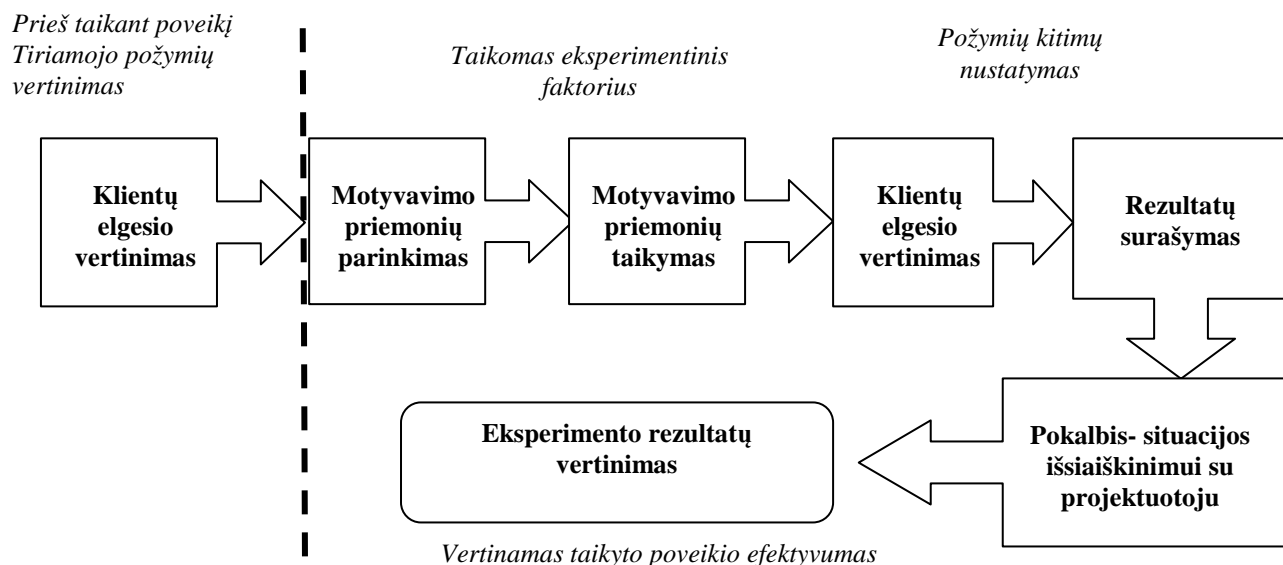
Tyrimo metu bus įvertintas tiriamojo požymis (Q1), prieš taikant poveikį, po to bus taikomas eksperimentinis faktorius, po kurio nustatomi to požymio kitimai (Q2). Tokio tyrimo grafiškas pavaizdavimas pateiktas 4 pav. Palyginus rezultatus tarp Q1 ir Q2, bus vertinamas taikyto poveikio efektyvumas. Tam, kad įrodyti mūsų daromo poveikio veiksmingumą, tyrimas bus kontroliuojamas, kad eksperimento neveiktų šalutiniai veiksniai, išskyrus tuos, kurie tyrimo metu bus stebimi.

Atliekant eksperimentą buvo remtasi A. Valackienės (2007) išvalgomis, kad socialiniame eksperimente eksperimentatorius turi kuo mažiau keisti natūralią įvykių eigą, kad tiksliau numatyti pokyčius, atsiradusius dėl priklausomų ir kontrolinių kintamųjų poveikio. Eksperimento tyrimo planas pateiktas 5 pav.

Prieš atliekant eksperimentą, remiantis И. Ф. Девятко (1998), buvo paruoštas eksperimento eigos žemėlapis, nustatantis poveikį tiriamiesiems tvarka, t.y. sudaryti eksperimento eigos etapai. Eksperimento tyrimo etapai paruošti ir suplanuoti remiantis K. Kardeliu (2002) ir P. Готтсданкер (1982):

1. Pradžioje buvo tiksliai apibrėžta tyrimo problema (žr. ĮVADAS) tam, kad galėtumėme tiksliai parinkti tyrimo metodus.

2. Suformuluota tyrimo hipotezė. **HIPOTEZĖ:** motyvuojant klientus galima pasiekti jų aktyvaus dalyvavimo bendrai kuriant produktą.



5 pav. Klientų dalyvaujančių produkto kūrime eksperimento organizavimo planas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

3. Pasirenkamas poveikio būdas ir jo trukmė. Eksperimentas buvo atliekamas natūraliai vykstant paslaugai (tyrimas su vienu klientu truko tiek, kiek truko pats produkto kūrimo procesas nuo 1 iki 4 val).

4. Atsižvelgiama į populiaciją, kuriai norėjome generalizuoti tyrimo rezultatus, nes nuo to priklauso imties tūris. Šiam tyrimui tiriamieji buvo atrenkami panaudojus įprastą kokybinių tyrimų atrankos rūšį – *tikslinę atranką*. Remiantis A. Valackiene (2007), dar kitaip vadinama kriterijumi grindžiama atranka. Remiantis minėta autore, buvo pasinaudota tokia strategija: vadovaujantis nustatytais kriterijais (žr. 15 priede) buvo identifikuojami pasyviai dalyvaujantys klientai (baldu projektavimo paslaugoje), siekiant panaudojus motyvavimo priemones pasiekti jų elgesio pasikeitimo. Kadangi tyrimo tikslas yra klientų valdymas, motyvuojant juos aktyviai dalyvauti produkto kūrimo metu, tai eksperimentui buvo atrenkami tik pasyviai dalyvaujantys klientai, siekiant juos motyvuoti aktyviam dalyvavimui. Tyrimo imčiai lemiamos įtakos turėjo keli faktoriai: pirmas tai, kiek tyrimo metu paslaugoje dalyvavo pasyvaus dalyvavimo tipo klientų; antra – ekonominė padėtis Lietuvos rinkoje - šiai dienai įmonėse, teikiančiose produkto kūrimo paslaugas (virtuvės baldų projektavimas), yra labai mažas kiekis klientų (per mėnesį 2-4 klientai, kurie dalyvauja paslaugoje kuriant produktą). Manoma, kad moksliniam tyrimo pagrįstumui tai įtakos neturi, kadangi remiantis K. Kardeliu (2002), preliminariniuose eksperimentiniuose tyrimuose paprastai tiriamųjų daug nedalyvauja.

5. Prieš pradėdant tikrąjį tyrimą, siekiant išvengti galimų pašalinių įtakos, buvo atlikti keletas (2) preliminarių tyrimų. Gauti šių tyrimų rezultatai buvo išanalizuoti, tuo pačiu buvo patikrinta eksperimento metodika.

6. Atliekant eksperimentą buvo laikytasi numatytų tyrimo procedūrų. Buvo tiksliai fiksuojama eksperimento stebimų duomenų registravimas bei kontroliavimas. Remiantis R. Gottsdanker (vert. Измайлова, Петухова, 1982), eksperimento eiga buvo fiksuojama dokumente (20 priedas), po to gauti eksperimento duomenų rezultatai buvo analizuojami, vertinami ir apibendrinami. Atliekant eksperimento tyrimą, remiantis daugeliu mokslininkų (pvz. Девятко, 1998; Valackienė, 2007), buvo vadovautasi indukcinė logika. Visų pirma buvo atrenkami faktai (motyvai, kurie skatina klientus aktyviai dalyvauti paslaugoje, kai yra kuriamas produktas), visų antra, buvo suformuluota hipotezė, paaiškinanti šiuos faktus. Kitas žingsnis – eksperimento tyrimas, siekiant patikrinti ar pritaikius, sudarytas identifikuotų motyvų pagrindu, motyvavimo priemones, pasikeičia klientų dalyvavimas (t.y. ar klientas tampa aktyvus bendrakūrėjas) ir patvirtinti iškeltas hipotezes.

Eksperimentą sudarė tokie elementai:

- eksperimentatorius (asmuo, kuris atlieka ne visą darbą, t.y. tik stebi, kontroliuoja, fiksuoja ir po to analizuoja eksperimento rezultatus);
- eksperimentatoriaus pagalbininkas (eksperimentui atlikti (atlikus išsamų instruktavimą) buvo pasitelkiamas pagalbininkas-projektuotojas, kuris tiesiogiai paslaugos kūrimo metu bendravo su klientu);
- eksperimentinis veiksnys (tai pasyvių klientų motyvavimas, kuris tikslingai įvedamas į eksperimentą, o jais manipuliuoja eksperimentatoriaus pagalbininkas).

Tyrimas truko nuo 2011 m. kovo 10 dienos iki 2011 m. balandžio 18 dienos. Tam, kad apsaugoti tyrimo rezultatus nuo atsitiktinio ryšio tarp kintamųjų, eksperimentas buvo atliktas sistemiskai su įvairiais (pagal amžių, lytį ir t.t), pasyviai dalyvaujančiais klientais. Tyrimo metu buvo atlikti 9 eksperimentai virtuvės baldų projektavimo paslaugas teikiančiose prekybinėse-gamybinėse įmonėse.

2.4. Tyrimo laukas: baldų projektavimo paslaugas teikiančios įmonės bei paslaugos procesas

Tyrimui pasirinktos baldų gamybos įmonės, kurios teikia projektavimo paslaugas tam, kad klientas užsisakytų produktą, atitinkantį jo individualius poreikius. Šių įmonių pasirinkimą nulėmia tai, kad jos orientuojasi labiau į gamybą, o ne į santykių kūrimą. Atlikus Šiaulių miesto rinkos apžvalgą, pasirinktos „VOKĖ-III“, „EMIRA“, „SBA“ baldų įmonės. Pasirinktos įmonės - vienos iš didžiausių Lietuvos rinkos įmonių, gaminančių aukštos kokybės baldus, kurie turi būti estetiški, funkcionalūs ir ergonomiški.

UAB „VOKĖ-III“ buvo įkurta 1991 m. Įmonė „VOKĖ-III“ savo veiklą vykdė itin nuosekliai. Veiklos pradžioje įmonė gamino nesudėtingus, standartizuotus biuro baldus. Stebėdami rinką, jos pokyčius bei tendencijas, įmonės savininkai po tam tikro laiko nusprendė pasirinkti virtuvės baldų segmentą, kaip pagrindinį, strateginį savo veiklos tikslą. Visa ko pradžia buvo klasikiniai, lietuvių itin mėgstami baldai. Šiuo metu *UAB „VOKĖ-III“* - viena didžiausių Lietuvoje virtuvės baldų gamintojų. Nuo pat įsikūrimo pagrindine šios bendrovės veiklos sritimi tapo baldų projektavimas, gamyba ir prekyba. Daugiausia orientuotasi į virtuvės baldų projektavimą. Įmonė visada kūrė tai, ko labiausiai reikėjo vartotojams. Norėdamas įsigyti patikusią virtuvės baldų seriją, pirkėjas, padedant projektuotojui, turi galimybę apsvarstyti kiekvieną, net ir smulkiausią, būsimo pirkinio detalę. Įmonė nekuria statiškų baldų. Projektuotojai kartu su klientu ieško alternatyvių sprendimų. Galima derinti kelių serijų baldus, vienas medžiagas keisti kitomis, rinktis furnitūrą. Klientui siūloma visiška pasirinkimo laisvė.

UAB „EMIRA“ – nestandartinių baldų projektavimo ir gamybos įmonė. Šiuolaikiškos *EMIRA* spintos, stumdomos durys, drabužinės, skoningi virtuvės baldai gaminami pagal individualius užsakymus. Įmonė nemokamai teikia projektavimo paslaugas. *UAB EMIRA* įkurta 1995 m., ir per trylika gyvavimo metų yra sukaupusi didžiulę patirtį spintų gamyboje bei klientų aptarnavime. Aukšta gaminamos produkcijos kokybė ir unikalios spintų kūrimo kompiuterinės programos *Designer* naudojimas suteikia *UAB EMIRA* lyderio poziciją spintų su stumdomosiomis durimis gamintojų rinkoje. Norėdama visiškai patenkinti kliento poreikius, firma įdiegė autorizuotą kompiuterinę programą *DESIGNER*. Šios programos dėka, projektą galima sukurti ne tik firmos salonuose ar ekspozicijų vietose, bet ir užsakovo namuose. Tokiu būdu klientas gali ne tik stebėti, bet ir pats dalyvauti spintos projekto sukūrimo.

UAB „SBA baldų kompanija“ įkurta 2003 m., siekiant koncentruoti baldų gamybos įmonių (vadinamų „SBA baldų grupe“). *SBA* baldų grupė – didžiausia Baltijos šalyse grupė, vienijanti septynias baldų gamybos įmones Lietuvoje ir Rusijoje. Pasaulyje pripažinti mažmeninės prekybos tinklai *SBA* baldų grupę vertina ne tik už priimtina produkcijos pardavimo kainą, bet ir kokybę bei pridėtinę vertę kuriančias paslaugas. Grupė klientams siūlo platų gaminių asortimentą: miegamojo, valgomojo, svetainės, minkštuosius ir virtuvės baldus. Bendrovė gamina šiuolaikinio stiliaus korpusinius svetainės, miegamojo baldus, spintas, lentynas. Įmonė taip pat gamina virtuvės baldus mažmeninės prekybos tinklui „SBA idėjos namams“.

Pagrindinė tiriamų įmonių funkcija – gaminimas ir pardavimas produkto, kuris buvo suprojektuotas kartų su klientu. Taigi, kaip buvo kalbėta teorinėje dalyje, paslaugos efektyvumas bei galutinis jos rezultatas (sukurtas produktas) priklauso nuo kliento aktyvumo paslaugos kūrimo metu, kai yra kuriamas produktas, t.y. baldų projektavimo etape. Paslaugos procesas, remiantis daugeliu autorių (Kindurys (2008), Bagdonienė, Hopenienė, 2005; Etgar, 2008), susideda iš trijų

pagrindinių fazių: *iki naudojimo, naudojimo metu ir po naudojimo*. M. Etgar (2008) vartojimo fazę dar suskaido į keturis žingsnius (žr. 21 priede). Tačiau, nors remiantis M. Etgar (2008), *bendras paslaugos kūrimas* vyksta klientui dalyvaujant keliuose iš šių etapų, tyrime dėmesys koncentruojamas tik į pagrindinį *vartojimo etapą*. Manoma, kad būtent šiame etape vyksta glaudžiausias kontaktas tarp kliento ir paslaugos teikėjo. Kadangi šiame etape klientas veikia, galvoja ir patiria emocijas (Bagdonienė, Hopenienė, 2005), renkasi galimus gaminių komponentus (Etgar, 2008), kartu su projektuotoju planuojamos produkto, kuris bus pagamintas, ypatybės ir savybės. Kitaip tariant, šiame etape klientai kuria produktą, naudodamiesi konsultantų suteikta informacija ir iš kliento pasirenkamų medžiagų yra gaminamas produktas. Jei šiame etape aktyviai dalyvauja du žmonės (projektuotojas ir klientas), tai produktas bus pritaikytas kiekvienam klientui individualiai ir labiausiai atitiks jo (kliento) individualius poreikius. Viskas priklausys nuo to, kiek klientas aktyviai dalinsis informacija, išsakys savo mintis, norus, viziją, drąsiai rinksis ir savarankiškai priims bei siūlys sprendimus produkto kūrimo metu.

3. KLIENTŲ DALYVAUJANČIŲ PASLAUGOSE KURIANT PRODUKTĄ MOTYVAVIMAS: EMPIRINIAI REZULTATAI

3.1. Klientų aktyvumo motyvai ir motyvatoriai kuriant produktą: interviu duomenų analizė

3.1.1. Tyrimo dalyvių aprašas

Tyrimė siekiama atskleisti, kas motyvuoja klientus aktyviai dalyvauti kuriant produktą. Analizuojama respondentų nuomonė apie tai, kokie motyvai juos skatina būti aktyviais, bei ieškoma priežasčių, galėjusių nulemti vienokį ar kitokį jų elgesį. Skyriaus tikslas – identifikuoti motyvus, skatinančius klientus aktyviai dalyvauti kuriant produktą. Šioje magistro darbo dalyje taip pat akcentuojama motyvavimo priemonių svarba, jų veiksmingumas, siekiant neaktyvius klientus motyvuoti aktyviam dalyvavimui. Pradžioje pateikta tyrime dalyvaujančiųjų charakteristika, vėliau, ieškoma atsakymų į klausimą: kokiomis savybėmis pasižymi aktyviai paslaugose dalyvaujantis klientas, analizuojami jų dalyvavimo motyvai.

Interviu metu buvo apklausti 4 vyrai, 10 moterų. Visi informantai turėjo praktinių įgūdžių dalyvaujat paslaugoje, kurios metu buvo kuriamas produktas (virtuvės baldai). Interviu metu moterys aiškiai ir atvirai reiškė savo mintis bei dalinosi įgyta patirtimi, stengėsi kuo daugiau prisiminti ir pateikti savo įžvalgų. Vyrai, atvirkščiai, sunkiai suprato užduodamus klausimus, į juos atsakinėjo abstrakčiai, svarstė kaip turėtų būti, o ne kaip buvo realioje situacijoje. Klausimus vyrams reikėdavo kartoti ir praplėsti tam, kad pokalbį nukreipti norima linkme ir sulaukti atsakymų. Ši situacija liudija faktą, kad virtuvės projektavime dažniausiai dalyvauja moterys. Akivaizdu, kad didesnį patyrimą virtuvėje turi moterys, jos čia daugiausiai laiko praleidžia ruošdamos maistą. Tai patvirtina ir šiuo klausimu 2005 metais tyrimo centro Isopublic Suisse, kuris yra Gelapo (Gallup) instituto filialas, viešosios nuomonės surengta apklausa²¹. Tyrimo rezultatai parodė, kad 77 % pasaulio moterų daug laiko praleidžia virtuvėje. Todėl, savaime suprantama (jų manymų), kad moterys turi daugiau supratimo, ko norėti iš būsimo produkto. Manoma, kad būtent dėl šios priežasties moterys, atsakydamos į klausimą „Koks jūsų požiūris į suteiktą galimybę dalyvauti paslaugoje kuriant produktą?“ vienareikšmiškai išsakė pageidavimą dalyvauti, rinktis, teikti savo pasiūlymus, nurodydamos tokias priežastis:

„Labiau patinka kai galiu rinktis ir komplektuoti tai, ko man reikia. Todėl, kad tik taip labiau patenkinsiu savo poreikius.“

„Taip aš galiu susikomplektuoti tai, kas man svarbiausia, reikalingiausia ir gražiausia.“

²¹ Apklausa paskelbta Maga 2005.11.11 <http://maga.lt/18977>

Vyrai, priešingai negu moterys, atsakydami į šį klausimą, nurodė, kad geriau nusipirkti standartinį, jau pagamintą produktą ir savo sprendimą komentavo taip:

„Taip sutaupyčiau laiko. Man nėra labai svarbi ta patirtis, nemanau kad kažką prarasčiau.“

„Dauguma dalykų virtuvėje man yra nereikšminga ir nesvarbu.“

„...kam gaišti laiką ir turėti papildomų rūpesčių? Į smulkmenas, tokiu atveju, nekreipčiau dėmesio.“

Reikia pažymėti tai, kad, uždavus kitokio pobūdžio klausimus (pvz. apie dalyvavimą paslaugoje kuriant automobilį, ginklą, motociklą ir t.t.), vyrų aktyvumas, į juos atsakant, padidėjo. Visi vyrai išreiškė vieningą nuomonę: esant reikalui, jie važiuotų netgi į kitus miestus dalyvauti kuriant pageidaujamą produktą, rinktų informaciją iš visų įmanomų šaltinių (draugų, kolegų, interneto, spaudos, forumų ir t.t.). Vyrai akcentavo tai, kad kuriant produktą, kuris juos domina, jiems svarbi kiekviena kuriamo produkto dalis – jie jokių būdu nepasitikėtų vienu specialistu, aktyviai dalintųsi ir remtųsi kitų patirtimi, ir tai jiems teiktų didelį malonumą. Tyrime dalyvaujantys vyrai teigė:

„Turiu tam kompetencijos ir supratimo, tai man yra labai svarbu ir įdomu.“

„...man tai yra labai reikšminga.“

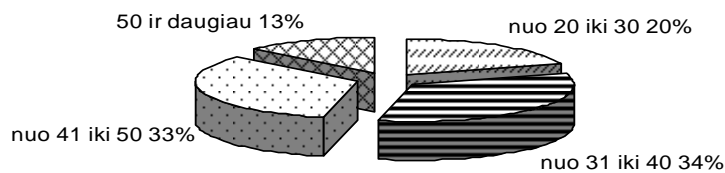
„...aš geriausiai žinau savo poreikius ir kas man yra reikalinga. Stengiuosi dėl savęs. Aš tai išmanau ir moku, turiu supratimą kaip tai daryti.“

„...žinau tiksliai ko man reikia ir noriu viską kontroliuoti, kad tiksliai tas ir būtų sukomplektuota bei pagaminta.“

Manoma, kad dėl šios priežasties (neįdomu, nesvarbu ir nereikšminga) tyrimo metu *pastebėta*, kad vyrai būsimos virtuvės projektavimo darbus patiki moterims („antrajai savo pusei“). Tik vienu atveju vyras komentavo, kad šioje srityje jis turi daugiau supratimo ir patirties, nei jo antroji pusė. Tačiau šį procesą apibūdino kaip „*didelį rūpestį*“.

Apibendrinus manoma, kad moterys į virtuvės projektavimą žiūri atsakingiau, kadangi tai yra galimybė susikurti produktą, atitinkantį jų poreikius bei keliamus reikalavimus. Pastebėta, kad vyrams šio produkto kūrimo procesas atrodo nereikšmingas ir nelabai svarbus, o taupydami laiką jie geriau nusipirktų jau pagamintą produktą, nei gaištų laiką jį kurdami. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galima prieiti prie išvados, kad klientai yra aktyvūs dalyviai paslaugoje tik tada, kai kuriamas produktas jiems yra svarbus, reikšmingas, įdomus. Taip pat *galima teigti*, kad būtent šitie motyvai skatina klientus domėtis kuriamu produktu, rinkti informaciją, ja dalintis, siekti įgyti atitinkamos kompetencijos (siekiant kontroliuoti procesą), t.y. tapti aktyviu paslaugos dalyviu.

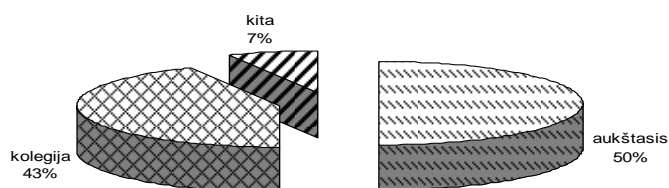
Tyrime dalyvavusių informantų amžius: nuo 50 m. ir daugiau sudarė 13 % visų apklaustųjų, jauniausi informantai - nuo 20 iki 30 m. sudarė 20% visų respondentų. Apklaustieji nuo 31 iki 40 m. sudarė 34 % tyrime dalyvavusių, o informantai nuo 41 iki 50 m. sudarė 33 % visų apklaustųjų. Informantų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes pateiktas 6 paveiksle.



6 pav. Informantų pasiskirstymas pagal amžiaus grupę

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad „tipinis“ klientas, dalyvaujantis produkto kūrime, yra asmenybė pakankamai brandaus amžiaus. Tokios tendencijos išryškėjo ir anksčiau atlikto tyrimo metu- nustatyta, jog virtuvinius baldus dažniausiai užsisako žmonės, priklausantys amžiaus grupei nuo 30 iki 50 metų²². Manoma, kad šiuos rezultatus nulemia tai, kad tokio amžiaus klientai yra finansiškai apsirūpinę, turintys nuolatinę pajamas bei nuolatinę gyvenamąją vietą. Pastebėtina ir tai, jog šios prielaidos nulemia ir šeimos kūrimą brandesniame amžiuje. Tokią prielaidą patvirtina ir statistikos departamento atlikti statistiniai tyrimai, kad šeima kuriama sulaukus šiek tiek vyresnio amžiaus. 2009 m. vidutinis pirmą kartą vedusių vyrų amžius buvo 28 metai (2005 m. - 27 metai), pirmą kartą ištekęsusių moterų - 26,2 metų (2005 m. - 24,9 metai)²³. Todėl *manoma*, kad būtent tokio amžiaus asmenys jau yra labiau subrendę, žinantys, ko nori ir linkę skirti savo laiką bei pastangas tik tuomet, kai suvokia, jog tai jiems yra svarbu ir būtina.

Informantų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 7 pav.



7 pav. Informantų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

²² Braubartė, J., Šidlaukienė, J. Kliento dalyvavimas UAB „VOKĖ-III“ paslaugos kūrime: bendradarbiavimo aspektas. Bakalauro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai. 2009

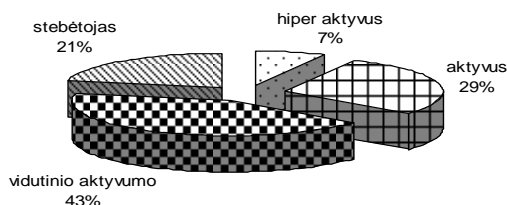
²³ plačiau žr. puslapyje

<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=8749&PHPSESSID=de6754d7077694b3d64887a7092f7ffa>

Šio tyrimo rezultatai rodo, jog į imtį pateko daugiau informantų, turinčių aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą. Aukštąjį išsilavinimą turintys informantai sudarė 50% , kolegiją - 43%, viena moteris turėjo spec. vidurinį išsilavinimą, ir tai sudarė 7% visų apklaustųjų. Toks pasiskirstymas pagal amžių liudija, kad šiandieninis klientas yra išsilavinęs žmogus, gebantis rinkti informaciją, mokytis bei siekti naujų žinių. Tai patvirtina statistikos departamento atlikto statistinio tyrimo duomenys: 2009 m. vidurinį ir aukštesnį negu vidurinį išsilavinimą turėjo 91,3 procento 25–64 metų amžiaus Lietuvos gyventojų²⁴. Taip pat prieš tai gauti rezultatai parodė, kad, projektuojant virtuvės baldus, daugiausia dalyvauja moterys, o Lietuvos moterys, remiantis statistikos departamento duomenimis, labiausiai išsilavinusios Europos Sąjungoje. Eurostato duomenimis, 2009 m. vidurinį ir aukštesnį nei vidurinį išsilavinimą turėjo 92,3 procento 25–64 metų amžiaus Lietuvos moterų, tai – aukščiausias rodiklis Europos Sąjungoje²⁵. R. Tijūnaitienė (2009, cit. Verba et al., 1995) atkreipia dėmesį į tai, kad išsilavinimas yra itin svarbus faktorius, lemiantis aktyvesnį dalyvavimą paslaugoje. J. Imbrasaitė (2004) taip pat pastebi, kad „išsimokslinimo pasekoje individai įgyja tam tikrus sugebėjimus ir įgūdžius, kurie skatina dalyvavimą“. *Apibendrinant pateiktas išvalgas, galima teigti*, kad išsilavinęs klientas aktyviau dalyvauja paslaugoje, kadangi įgytos žinios ir įgūdžiai didina kliento kompetenciją ir skatina jį aktyviai dalyvauti.

3.1.2. Motyvų bei motyvavimo priemonių, aktyvinančių klientų dalyvavimą, identifikavimas.

Motyvų, aktyvinančių klientų dalyvavimą, vertinimą pradėsime nuo klientų nuomonės apie jų dalyvavimą kuriant produktą bei apie supratimą, kokią įtaką jų dalyvavimas turi paslaugai, produktui ir pačiam klientui. Interviu pradžioje buvo siekiama išsiaiškinti, kaip respondentai apibūdina savo dalyvavimą paslaugoje kuriant produktą. Informantų nuomonių pasiskirstymas pateiktas 8 pav.



8 pav. Informantų aktyvumas kuriant produktą

²⁴Plačiau žr. puslapyje <http://www.manager.lt/blog/articles/view/lietuvos-gyventoju-issilavinimas-2009-m-lietuvos-moteru-issilavinimo-lygis-auksciausias-europos-sajungoje>

²⁵ plačiau žr. puslapyje <http://www.manager.lt/blog/articles/view/lietuvos-moterys-labiausiai-issilavinusios-europos-sajungoje>

Pastebėta, kad dauguma apklaustųjų save apibūdino kaip aktyvius ar vidutiniškai aktyvius dalyvius. Dalis dalyvavusiųjų tyrime apie savo dalyvavimą produkto kūrime teigė manantys, kad jie yra aktyvūs dalyviai (renka ir dalinasi informacija, prisiima atsakomybę, drąsiai reiškia savo nuomonę, žino ir siekia, ko nori). Šie informantai sudarė 29% visų dalyvių. Apklaustieji, kurie teigė, kad jų dalyvavimas paslaugoje yra vidutinio aktyvumo (t.y., jie išsako savo nuomonę bei poreikius, tačiau laukia projektuotojo pasiūlymų), sudarė 43% visų dalyvių. Kiti informantai manė esantys tik stebėtojai, kuriant produktą (visiškai pasitiki projektuotoju ir laukia iš jo pasiūlymų, sprendimų ir t.t.) –21%. Viena informantė, pagal jos elgesio komentavimą, buvo identifikuota, kaip hiper aktyvi: „...visada siekiu ir pasiekiu, ko noriu - priversiu projektuotoją būti aktyviu ir suteikti man reikiamą informaciją tam, kad būtų patenkinti mano poreikiai ir norai“. Gauti tyrimo rezultatai iliustruoja, kad klientų dalyvavimas būna skirtingo aktyvumo. Taigi, analizuojant ir lyginant kiekvieno kliento supratimą apie aktyvų dalyvavimą paslaugose kuriant produktą bei su tuo susijusią kliento elgseną, buvo išskirtos kelios informantų (remiantis jų dalyvavimo aktyvumu) grupės: hiper aktyvus, aktyvus, vidutiniškai aktyvus ir klientas stebėtojas. Svarbu paminėti, kad šiame tyrime nėra pakankamo dalyvių skaičiaus, kad pagal jų elgseną būtų galima pagrįstai nustatyti dalyvavimo aktyvumo tipą. Todėl šie dalyvavimo aktyvumo tipai yra tik sąlyginiai. Kadangi pagrindinis tyrimo tikslas yra identifikuoti motyvus bei motyvavimo priemones, tad šių tipų suskirstymas pasitarnaus geresniam klientų dalyvavimo aktyvumo ir motyvų raiškos bei galimų motyvavimo priemonių supratimui. Išryškėjus keturiems dalyvavimo tipams, toliau tyrime lyginimai bus atliekami atsižvelgiant į tuos tipus tam, kad būtų galima stebėti atskirų grupių aktyvumą, jo priežastingumą, o taip pat būtų galima šias grupes lyginti.

Kadangi tyrime aktualus klientų aktyvumas kuriant produktą, atliekant interviu buvo siekiama išsiaiškinti, kokia yra klientų aktyvumo priežastis (remiantis jų pačių nuomone, supratimu). Šis apklaustųjų požiūris pateiktas 2 lentelėje.

2 lentelė

Aktyvumo supratimas, kuriant virtuvės baldus, remiantis apklaustųjų nuomone

Dalyvavimas	Priežastis	Galimybės
Hiper aktyvus	„...aš pati puikiai žinau ko aš noriu ir ko man reikia.“	
Aktyvus	„...aš pati geriau žinau savo poreikius.“ „Tik aš pats geriau žinau ko noriu. Prieš kuriant baldus jau būna viskas apgalvota, išmatuota ir nuspręsta.“ „...tik taip galiu sukurti daiktą, atitinkantį mano norus ir poreikius. Kitu atveju projektuotojas siūlys produktą, atitinkantį jo suvokimą, o aš gal suprantu ir noriu visa tai kitaip.“	

Vidutinio aktyvumo	„...aš turiu viziją ko noriu.“ „...noriu, kad mano svajonės būtų įgyvendintos.“	
Stebėtojas	„Ne visada žinau apie naujoves bei galimybes. Nelabai pasitikiu savo nuomone.“ „...neturėjau nuomonės ko noriu ir kas yra įmanoma, kadangi tai buvo mano pirma virtuvė.“	„Turėdama daugiau žinių ir kompetencijos drąsiau dalyvaučiau.“ „Turėdama daugiau patirties būčiau aktyvesnė dalyvė.“

Tyrimo rezultatai rodo, kad didelio skirtumo tarp aktyvaus ir heperaktyvaus dalyvavimo tipo nėra. Tokiu aktyvumu pasižymintys klientai žino, ko nori, ir supranta, kad jiems dalyvaujant paslaugoje jų poreikiai tikrai bus patenkinti. Vidutinio aktyvumo klientai, skirtingai nuo jų, turi tik viziją ir svajones, kurias išsakydami laukia sprendimų ir pasiūlymų iš projektuotojo. Pastebėta, kad klientas-stebėtojas nelabai pasitiki savo nuomone, kadangi neturi tam reikiamų žinių bei patirties. Viena informantė pastebėjo: „...virtuvės baldai yra perkami gana retai ir keleriems metams, o per tą laiką suteikta informacija pasensta.“ Todėl manoma, kad dėl šios priežasties, net būdamas iš prigimties aktyvus, paslaugos kūrimo pradžioje dėl informacijos stokos kliento dalyvavimas gali būti ne toks aktyvus. *Identifikuota*, kad informacijos suteikimas - galima motyvavimo priemonė, kuri skatina pasyvius klientus tapti aktyviais produkto kūrimo dalyviais.

Toliau tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, kaip elgiasi skirtingo aktyvumo klientai tuo atveju, kai jiems stinga informacijos. Klientų elgesys, esant nepakankamai informacijos, pagal dalyvavimo aktyvumą pateiktas 3 lentelėje.

3 lentelė

Klientų elgesys ir poreikis informacijos rinkimui

Dalyvavimas	Elgesys ir priežastis
Hiper aktyvus	„...visada (man to reikia prieš ir produkto kūrimo eigoje) aktyviai renku informaciją ir dalinuosi ja su kitais.“
Aktyvus	„...prieš tai renkuosi informaciją iš visų prieinamų šaltinių. Semiuosiu kitų patirtimi.“ „...projektuotoju niekada akiai nepasitikiu, noriu viską kontroliuoti pats.“

Vidutinio aktyvumo	<p>„...apie projektuotoją susirenku informacijos iš visų pažįstamų, kad po to galėčiau juo pasitikėti.“</p> <p>„...prašau patarimo projektuotojo ir reikalauju stiprios argumentacijos, kad mane įtikintų.“</p> <p>„...priklauso nuo to, kiek aš turiu laiko ir nuo to, kiek man svarbus pasirinkimas ar apsisprendimas.“ „...pasitikiu specialistu. Taip elgiuosi dėl laiko trūkumo ir dėl per didelio informacijos pertekliaus. Pati bijosiu suklysti ar pasinaudoti netinkama informacija, nesugebėsiu atsirinkti.“</p> <p>„...renkuosi iš aplinkinių teigiamos ir neigiamos patirties šiuo klausimu apie projektuotoją.“</p>
Stebėtojas	<p>„...pasirenku paslaugą ten, kur man suteikia daugiau informacijos ir kur projektuotojas man sukelia pasitikėjimą jo kompetencijom.“</p> <p>„Kitur informacijos neieškau, kadangi neturiu tam laiko. Neturėjome tam didelio susidomėjimo, kadangi buvome pavargę nuo remontų ir nebenorėjome dar skirti laiko smulkmenom. Informacijos ir laiko turėjimas skatintų dalyvauti.“</p>

Rezultatai atskleidžia tai, kad hiper aktyvaus ir aktyvaus dalyvavimo tipo klientai, tam, kad paslaugos kūrimo metu galėtų būti aktyviais bendrakūrėjais, norimą ir/ar trūkstamą informaciją susirenka dar prieš dalyvavimą paslaugoje. Vidutinio ir pasyvaus dalyvavimo tipo klientai informacijos prieš paslaugos kūrimą nerenka, kadangi neturi tam laiko bei pasitiki projektuotojo profesionalumu. Tokie klientai labiau linkę rinkti informaciją apie projektuotojo kompetenciją tam, kad paslaugos kūrimo metu galėtų juo pasitikėti. Pasak apklaustųjų, turėdami informacijos bei laiko jai surinkti, jie būtų aktyvesniais produkto kūrimo dalyviais.

Apibendrinant pateiktas mintis, manoma, kad klientą, kaip aktyvų dalyvį, galima identifikuoti dar paslaugos pradžioje. Toks klientas būna pakankamai informuotas apie produkto kūrimą, žino, ko nori, būna daug ką apgalvojęs ir nusprendęs. Pasyvus produkto kūrimo dalyvis paslaugos pradžioje geriausiu atveju turės tik svajonę, viziją ir labiau bus linkęs pasitikėti projektuotoju, kadangi nelabai pasitikės savo nuomone. Identifikuota, kad skiriamas laikas - (produkto ir/ar paslaugos kūrimui) - galima motyvavimo priemonė, kuri skatintų klientus tapti aktyviais bendrakūrėjais.

Siekiant identifikuoti klientų aktyvumą kuriant produktą, buvo domėtasi jų aktyvumu pasirenkant spalvas, furnitūrą bei kitas sudedamąsias būsimo produkto dalis. Dalyvavimo aktyvumo skirtumas pateiktas 4 lentelėje. Ištyrus informantų nuomonę, nustatyta, kad hiperaktyvus klientas aktyviai dalyvauja bet kuriuose sprendimų priėmimo etapuose ir neįsivaizduoja šių procesų be savo dalyvavimo. Aktyvūs klientai šiame produkto kūrimo etape yra aktyvūs dalyviai tuomet, kai turi tam pakankamai informacijos, kompetencijos. Vidutinio aktyvumo klientai labiau pasikliauna projektuotoju ir laukia jo pasiūlymų bei rekomendacijų. Jie mano, kad juos sudominti ir informuoti

turi projektuotojas – tai dar kartą patvirtina prieš tai pateiktas apibendrinimas: vidutinio dalyvavimo klientai nėra linkę rinkti informacijos patys.

4 lentelė

Klientų aktyvumas renkant spalvas ar kitas sudedamas kuriamo produkto dalis

Dalyvavimas	Elgesys	Priežastis
Hiper aktyvus	„...visada aktyviai dalyvauju bet kokiuose sprendimų priėmimuose.“	„Nepripažįstu jokių procesų be mano dalyvavimo.“
Aktyvus	„...renkant spalvas esu aktyvi“ „...prisijungiu, jei man tai yra įdomu ir aktualu.“	„...manau, kad turiu tam kompetencijos ir žinių.“ „Kai tiksliai žinau ko reikia, noriu kontroliuoti.“ „...toje vietoje, kur trūks žinių ir suvokimo, aktyvumas dings.“
Vidutinio aktyvumo	„...pasitikiu projektuotojo patarimais.“ „...lauksiu projektuotojo pasiūlymų“ „Tegul projektuotojas mane informuoja, įtikinėja ir argumentuoja.“ „...laukiu projektuotojo pasiūlymų.“	„Ten, kur neturiu kompetencijos, pasitikiu projektuotoju.“ „...neturiu supratimo ir tam reikiamų žinių.“ „Ten, kur man bus įdomu ir svarbu, dalyvausiu ir rinksiuos.“ „Savim nelabai pasitikiu, galiu eigoje pakeisti nuomonę, kadangi nebūnu tvirtai įsitikinusi.“
Stebėtojas	„Renkant spalvas aktyviai prisijungiu“ „Visą atsakomybę paliekame dizaineriui“	„...turiu kompetencijos (baigiau dailės mokyklą).“ „Kadangi neturėjome tame supratimo ir patirties.“

Klientai stebėtojai nelinkę prisiimti atsakomybės už savo pasirinkimus ir labiau pasitiki specialistu. Tačiau, kai turi tam reikiamos kompetencijos, t.y., labiau pasitiki savimi ir žino, ko nori, net ir kliento- stebėtojo dalyvavimas tampa aktyvus.

Pastebėta, kad tuo atveju, kai projektuotojas parodo galimus variantus, suteikia informacijos ir skatina rinktis, klientų (visų be išimties) aktyvumas padidėja:

„Tokių atveju negaliu likti pasyvus stebėtojas. Tada aktyviau renkuosi, bendrauju“ (klientas-stebėtojas).“

„Man patiktų, kad man siūlytų keletą variantų, mane informuotų ir leistų rinktis, diskutuoti su manim.“

„Man patinka, kai man paaiškina ir suteikia tokią galimybę.“

„Man patiktų, kai projektuotojas mane kalbintų, maloniai ir dalykiškai su manimi bendrautų, palaikytų, mane sudomintų, įtrauktų, užkręstų. Man turi pasidaryti įdomu.“

„Projektuotojas, norėdamas mano aktyvumo, turi stengtis įtraukti, sukelti susidomėjimą, paskambinti, pasidžiaugti mano mažais pasiekimais, mažom smulkmenom, skatinti rinktis, savo emocijom ir energija užkrėsti ir mane“ (klientas-stebėtojas).“

Tik informantas, kuris kuriant produktą buvo identifikuotas kaip hiper-aktyvus, nurodo, kad: „...manęs nereikia skatinti, aš netgi galiu priversti patį projektuotoją suteikti man tai, ko aš noriu ir pageidauju.“ Toks atsakymas tik dar kartą patvirtina, kad hiper aktyvaus kliento skatinti dalyvauti nereikia. Toks klientas yra aktyvus visuose produkto kūrimo etapuose, t.y. žino, ko nori, ir kaip tai galima pasiekti.

Nustatyta, kad visiems apklaustiesiems tam, kad jų dalyvavimas kuriant produktą būtų aktyvus, yra būtina turėti informacijos, žinių, supratimo, patirties, o taip pat svarbus susidomėjimas produktu, pasitikėjimas savimi, įsitikinimai, žinojimas, ko nori, gebėjimas, supratimas ir patirtis. *Identifikuota*, kad, norint pasiekti klientų aktyvaus dalyvavimo, reikia suteikti klientui kuo daugiau tam reikalingos informacijos bei galimybę rinktis iš kelių įmanomų variantų, sudominti jį, savo emocijomis ir energija užkrėsti klientą, maloniai ir dalykiškai bendrauti tam, kad klientas labiau pasitikėtų savimi, kartu pasidžiaugti jo mažais pasiekimais, palaikyti jį priimant sprendimus.

Praplečiant klientų aktyvumo supratimą, buvo klausiama, ar jie padeda projektuotojui spręsti projektavimo metu iškilusias problemas. Informantų pasisakymai šuo klausimu pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

Aktyvumas sprendžiant iškilusias problemas, remiantis informantų nuomone

Dalyvavimas	Priežastis
Hiper aktyvus	„Aktyviai siūlau sprendimus ir aktyviai imu veikti iškilus problemoms.“
Aktyvus	„Taip, turint minčių visada jomis dalinuosi.“ „Norėjimas turėti gerą daiktą, tam, kad nenukentėtų bendras estetinis vaizdas, imsiuos sprendimų ir siūlysiu, mano suvokimu, priimtinausius sprendimus.“
Vidutinio aktyvumo	„Jei esu kompetetinga, tai siūlau.“ „Jei turiu tam būtinų žinių ir supratimo.“ „Jei mano žinios tai leistų padaryti. Aktyviai imsiuos kažkokių veiksmų, kad tik nenukentėtų norimas rezultatas.“ „Pradžioje lauksiu sprendimų iš projektuotojo ir pasvarstysiu, kuris man labiau tinka.“ „Tik po projektuotojo pasiūlymų, galbūt, išsakysiu savo sprendimo variantus. Manau, kad projektuotojas turi daugiau kompetencijų ir patirties problemoms išspręsti“
Stebėtojas	„Neturiu supratimo kaip tai padaryti. Tačiau jei siūlys rinktis – aktyviai dalyvausiu sprendime.“ „Neišdrįsiu pateikti savo pasiūlymų, kad neiškritikuotų. Nepasitikiu savimi šioje srityje“

Tyrimo rezultatai rodo, kad klientai imasi spręsti iškilusias problemas tam, kad nenukentėtų estetinis produkto vaizdas, būtų pasiekta atitinkama produkto kokybė. Didžioji informantų dalis paslaugos metu sprendžia iškilusias problemas tada, kai turi tam reikiamų žinių ir supratimo. Tyrimo metu išryškėjo tai, kad klientas-stebėtojas aktyviau dalyvauja tada, kai jam yra pasiūloma rinktis iš kelių įmanomų variantų, toks klientas dėl nepasitikėjimo savimi gali neišdrįsti pasiūlyti savo sprendimo varianto.

Identifikuota, kad norint sulaukti klientų aktyvumo sprendžiant iškilusias problemas, reikia jiems paaiškinti, kokią tai turi įtaką produkto kokybei ir/ar jų norimam rezultatui (vaizdui), padrašinti juos išreikšti savo nuomonę, netinkamo sprendimo nekritikuoti ir pagirti už puikų pasiūlytą sprendimą.

Kadangi vadybos tyrinėtojai teigia, kad aktyviai dalyvaujantis klientas paslaugos kūrimo metu atlieka kai kuriuos paslaugų teikėjo darbus, tyrime taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kiek noriai klientai, atsižvelgiant į jų dalyvavimo tipus, apsiima atlikti kai kuriuos projektuotojo darbus. Respondentų elgesio pasiskirstymas pateiktas 6 lentelėje

6 lentelė

Klientų elgesys paprašius atlikti projektuotojo darbus

Dalyvavimas	Elgesys	Priežastis
Hiper aktyvus	„Pati pasisiūlau ir darau be raginimo“	„Turiu tam kompetencijos, moku ir žinau.“
Aktyvus	„...galiu drąsiai atlikti kokį darbą.“ „Kas, mano manymu, yra nesudėtinga, galiu atlikti.“ „...galiu padėti.“	„Dėl laiko taupymo, kai man reikia greičiau.“ „Jei aš esu tikras, kad moku ir žinau, kaip tai padaryti“ „...suprasedama, kad turiu tam kompetencijos.“ „Tam, kad procesas būtų paprastesnis ir greitesnis.“
Vidutinio aktyvumo	„...geranoriškai taip elgiuosi.“ „Jei paprašytų - tai apsiimčiau. Tačiau pati galiu ir nepasisiūlyti.“ „...dalį darbų galiu aš atlikti.“	„jei tai yra mano jėgoms ir sugebėjimams ir jei turėsiu tam reikalingų priemonių.“ „...dėl kompetencijos trūkumo.“ „...jei projektuotojas pelnys mano pasitikėjimą ir sužadins norą su juo bendradarbiauti.“
Stebėtojas	„...norėčiau, kad visus darbus atliktų projektuotojas.“ „Tai padariau...“ „Padaryčiau tik tiek, kiek leistų mano žinios ir įgūdžiai.“	„...nenoriu prisūmti atsakomybės už galimas klaidas.“ „...kadangi tai buvo man reikalinga, norėjau, kad išliktų man svarbus jau nupirktas daiktas.“ „Jei mane apmokytų ir parodytų bei suteiktų tam reikalingų priemonių kaip tai daryti, padaryčiau.“

Gauti rezultatai rodo: tiek hiper aktyvus, tiek aktyvus klientas, paprašytas atlikti kai kuriuos darbus, geranoriškai tai daro tada, kai turi tam reikiamų žinių, įgūdžių, kompetencijos, taip pat suprasdami, kad tokiu būdu sutaupomas laikas, procesas greitesnis, paprastesnis. Esant vidutiniam aktyvumui, klientas gali pats nepasisiūlyti tai padaryti, kadangi abejoja, ar dėl kompetencijos trūkumo padarys tai gerai - atsiranda baimė pakenkti galutiniam rezultatui. Tuo tarpu hiper aktyvus klientas tai padarys be siūlymo ar prašymo. Klientas stebėtojas norėtų, kad visi produkto kūrimui reikalingi darbai būtų atlikti paslaugos teikėjo. Tokio elgesio (kaip ir vidutinio aktyvumo tipo) priežastį sąlygoja tai, kad nesėkmės atveju išvengiama atsakomybės. Tačiau pastebėta, kad esant reikalui (kai dėl asmeninių priežasčių jam kažko reikia) klientas stebėtojas imasi tam reikiamų priemonių ir aktyviai dalyvauja.

Apibendrinant pateiktas mintis, galima teigti, kad visi, turėdami reikalingų žinių ir įgūdžių, o taip pat noro, atliks darbus, jei bus jų prašoma. Tačiau projektuotojas turi žinoti, kad pasyvaus dalyvavimo klientai tai darys tik tuomet, kai patys to labai norės, ir jiems tai dėl kažkokių priežasčių bus labai svarbu. Todėl motyvuojant tokiam darbui, pradžioje svarbu identifikuoti kliento motyvus. Taip pat *pastebėta*, kad vidutinio ir pasyvaus dalyvavimo tipo klientų aktyvumas bei tokios elgsenos priežastys yra gana panašios: tai baimė dėl galimos nesėkmės (nepasitikėjimas savimi), nenoras prisiimti atsakomybės bei noras, kad paslaugos teikėjas sužadintų norą bendrauti, pelnytų pasitikėjimą. *Identifikuota*, kad norint susilaukti klientų aktyvumo, reikia juos apmokyti, paaiškinti, t.y. suteikti žinių bei priemonių kaip tai galima padaryti.

Praplečiant šį klausimą, respondentų buvo klausama, kaip jie elgtųsi, jei būtų suteikti baldų projektavimo apmokymai bei tam reikalingos priemonės (t.y. projektavimo programa, pvz., internete). Respondentų pasisakymai šiuo klausimu pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė

Informantų požiūris į suteiktą galimybę patiems išmokti projektuoti baldus

Dalyvavimas	Elgesys	Priežastis
Hiper aktyvus	„Būtinai.“	„...patinka naujos galimybės, iššūkiai ir žinios.“
Aktyvus	„Taip.“ „Esant poreikiui.“	„Viskas, ko nežinau ir ko nemoku, yra įdomu išmokti ir sužinoti.“ „...taip sutaupyčiau laiko, kurį tenka praleisti salone. Smalsu ir įdomu pabandyti.“
Vidutinio aktyvumo	„Taip.“	„Iš to turėčiau ne tik naudos, bet ir pasitenkinimą savimi, žinojimą, kad pati gali kažką pasidaryti.“
Stebėtojas	„Ne.“ „...jei turėčiau laiko.“	„...neįsivaizduočiau galutinio rezultato.“ „...neturiu vaizduotės, todėl man labai sunku.“

Apibendrinant lentelės duomenis, galima teigti, kad daugumai dalyvių yra svarbi *mokymosi patirtis*. Tai galima susieti su gana populiariu ir dažnai naudojamu teiginiu „mokymusi visą gyvenimą“. Be to, kaip jai buvo minėta tyrimo pradžioje, didžiąją apklaustųjų dalį sudaro informantai, turintys aukštąjį (50%) ir aukštesnįjį (43%) išsilavinimą. Akivaizdu, kad jie supranta mokymosi svarbą. Pastebėta, kad hiper aktyvaus dalyvavimo tipo klientas netgi laiko būtinybe susiprojektuoti sau reikiamus baldus. Tai *patvirtina* ir ankstesnis kliento pasisakymas, kad kuriant produktą jis susirenka visą būtiną informaciją, žino, ko nori, ir būna jau viską suplanavęs ir nusprendęs, kaip turi atrodyti galutinis rezultatas. Tokio tipo klientas šią galimybę priima kaip iššūkį. Aktyvaus tipo klientai tokia galimybe pasinaudotų tam, kad patenkintų savo smalsumą, praplėstų žinias bei sutaupytų laiko, skirto produkto kūrimui. Tai *patvirtina prielaidą*, kad aktyvaus tipo klientai, prieš kuriant produktą, taip pat yra linkę susirinkti reikiamą informaciją, kadangi tai padidina jų kompetenciją ir suteikia galimybę aktyviai dalyvauti kuriant produktą. Vidutinio aktyvumo klientai pasinaudotų suteikta galimybe tam, kad padidintų pasitikėjimą savimi bei įrodytų sau ir/ar kitiems, kad jie taip pat kažką sugeba padaryti patys. Gautas atsakymas *ilustruoja*, kad tokio dalyvavimo tipo klientai produkto kūrimo metu pasyviai dalyvauja todėl, kad nepasitiki savimi, savo gebėjimais ir žiniomis. Pasyviai dalyvaujantys klientai suteikta galimybe pasinaudotų tuo atveju, jei turėtų tam laiko. Gauti atsakymai *patvirtina*, kad pasyvaus dalyvavimo tipo klientai, rengdamiesi dalyvauti paslaugoje kuriant produktą, nelinkę prieš tai rinkti informacijos ar žinių, reikalingų produkto kūrimui. Tyrimo metu nustatyta: tam, kad klientai pradėtų kaupti produkto kūrimui reikalingas žinias, jie turi skirti tam laiko, juos reikia padrąsinti, padėti įsivaizduoti, kaip atrodys produkto kūrimo procesas. *Apibendrinant* tyrimo duomenis, galima teigti, kad daugumai informantų yra svarbi mokymosi patirtis. Gauti tyrimo rezultatai *patvirtina*, kad pasyviai dalyvaujantys paslaugoje klientai patys nesiims kaupti žinių bei mokytis. *Tam, kad* klientų dalyvavimas taptų aktyvus, juos reikia skatinti, t.y. motyvuoti tai atlikti, padėti suprasti, paaiškinti, pamokyti bei sudominti (t.y. „sužadinti jų smalsumą ir vaizduotę), atskleisti naudą, kurią jie gali turėti dalyvaudami produkto kūrime.

Teorinėje dalyje teigiama tai, jog tyrėjų buvo pastebėta, kad klientai, aktyviai dalyvaujantys paslaugoje, prisiima atsakomybę dėl patirtų nesėkmių. Tyrime taip pat siekta nustatyti, ar klientai apskritai linkę prisiimti atsakomybę ir išsiaiškinti jų elgesio priežastis. Informantų pasisakymai šiuo klausimu pateikti 8 lentelėje.

Dauguma dalyvių pažymėjo, jog jie supranta, kad jų priimti sprendimai gali turėti įtakos galutiniam rezultatui ir yra linkę prisiimti už tai atsakomybę. Tačiau jie mano, kad paslaugos teikėjas turi informuoti juos apie galimas jų sprendimų pasekmes. Jei klientai nebuvo informuoti ir perspėti dėl jų sprendimų pasekmių, jie bus linkę kaltinti paslaugos teikėją. Vidutinio ir pasyvaus

dalyvavimo tipo klientai nurodo, kad jie samdo profesionalius specialistus tam, kad išvengtų atsakomybės dėl galutinio produkto kūrimo rezultato.

8 lentelė

Atsakomybės pasiskirstymas nesėkmės atveju, remiantis informantų nuomone

Dalyvavimas	Elgesys ir priežastis
Hiper aktyvus	„Visada prisiimu atsakomybę už savo sprendimus. Tačiau, prieš priimant sprendimus, noriu, kad mane informuotų apie visas galimas neigiamas pasekmes, o po to jau mano reikalas ką aš nuspręsiu.“
Aktyvus	„Jei aš su savo pageidavimais darau įtaka neigiamoms pasekmėms ir projektuotojas tai numatydamas manęs neinformuoja, tada kaltinsiu jį. Tačiau, jei turėdama visą reikalingą informaciją, aš priimu netinkamą sprendimą - tada nešu atsakomybę.“
Vidutinio aktyvumo	„...esu linkusi kaltinti, jei projektuotojas tai galėjo numatyti, ir manęs neinformavo, ar jam trūko kompetencijos tai numatyti. Tačiau, jei buvau perspėta ir tada suklydau- tokiu atveju, prisiimu atsakomybę.“ „Tačiau atsakomybę pripaišyčiau projektuotojui arba bent jau liksiu juo nepatenkinta, jei tai turėtų neigiamų pasekmių. Tačiau, jei aš pati priėmiau sprendimą, būdama informuota apie galimas nesėkmes- atsakomybę prisiimu.“
Vidutinio aktyvumo	„...tuose dalykuose, kurie man nėra reikšmingi, aš to nesureikšminsiu.“ „Jei aš pasakysiu, kad pasitikiu projektuotoju, tai reikalausiu iš jo ir atsakomybės už pasekmes.“
Stebėtojas	„...kai pati priėmiau sprendimą, tada prisiimu ir atsakomybę.“ „Tam, kad neprisiimti atsakomybės, samdausi dizainerius, projektuotojus.“

Taigi, vėl *pastebimas* šių dviejų dalyvavimo tipų panašumas. Gauti rezultatai *papildo* teorinėje dalyje pateiktus mokslininkų pastebėjimus (žr. 1.3.3.2. skirsnio poskyryje), kad aktyviai dalyvaujantys klientai prisiima atsakomybę atsiradus nesėkmėms. Labai kategoriškai apibendrinti šių rezultatų negalima, tačiau pateikiama tokia *prielaida*, kad tuo atveju, kai klientui yra išaiškinamos visos galimos jo sprendimų (norų, pageidavimų, reikalavimų ir t.t.) pasekmės bei suteikiama galimybė pačiam pasirinkti bei priimti sprendimus, visais nesėkmės atvejais klientas prisiims atsakomybę.

Siekiant praplėsti klientų aktyvaus dalyvavimo analizę, tikslinga identifikuoti prioritėtines aktyvaus dalyvavimo priežastis kuriant produktą. Identifikuojant aktyvaus dalyvavimo priežastis, su dalyviais buvo analizuojamas klausimas, kas turėjo įtakos jų aktyvumui, prisimenant produkto kūrimo paslaugą. Apibendrinus informantų nurodytus aktyvaus dalyvavimą lemiančius veiksnius (žr. 22 Priede), pastebėta, jog visiems dalyvaujantiems klientams yra svarbūs tiek vidiniai, tiek išoriniai stimulai (motyvai). Dažniausiai jie minėjo, jog pagrindinės vidinės priežastys, turinčios įtakos jų aktyvumui, yra tokios: *pasitikėjimas savimi* (vienareikšmiškai visi respondentai nurodė,

kad tai suteikia *kompetencijos, gebėjimai ir žinios*); *svarbumas; susidomėjimas* (jei jo nėra, nėra ir aktyvumo); *prigimtis ir būdas* (ir kitose veiklose būna aktyvus dalyvis); *nuotaika bei teigiamos emocijos* (esant teigiamoms emocijoms, bus malonu dalyvauti ir be didelio raginimo; džiaugsmas galutiniu rezultatu skatina būti aktyviam), *supratimas ir išmanymas* (ko nesuprantu, tas nedomina; supratimas, kad tai daro įtaką produkto kokybei); *asmeninės savybės* (esu labai smalsus; noriu visur tikslumo, argumentacijos ir pagrindimo; nedrąsus žmogus bijos pasirodyti kvailesnis); *noras* (įrodyti sau ir kitiems, kad ir aš kažką gebu); *savirealizacija; įgūdžiai; saviraiška; pasipuikuoti prieš kitus* (draugus, pažįstamus); *nuomonės ar nuostatos susiformavimas* (noriu dujinės, o ne elektrinės viryklės). Nustatyta, kad dalyvavimas paslaugos kūrime priklauso nuo kiekvieno kliento patirties ir jo unikalių savybių. Taip pat *pastebėta*, kad tie klientai, kurie yra linkę aktyviai dalyvauti kuriant produktą, aktyvia dalyvauja ne tik paslaugų kūrime, bet ir kitose veiklose. Tai liudija faktas, jog klientų aktyvumui didelę įtaką daro jo *prigimtis, būdas*. Gauti rezultatai patvirtino, kad vertinant vidinius motyvus, reikia atsižvelgti į įgimtą aktyvumą, kaip į asmenybės skatinamąją jėgą, kuri atsiskleidžia sąveikaujant su artimąja ir tolimąja aplinka. Daugelis dalyvių, analizuodami išorinius veiksnius, minėjo tokius motyvus kaip: *patirtis* (teigiama patirtis didins mano aktyvumą, neigiama – atvirkščiai, jį slopins); *informacijos suteikimas ir/ar situacijos išaiškinimas* (tai skatina drąsiau išsakyti savo nuomonę, priimti sprendimą, suvokiant, kad nuo to gali nukentėti būsimo produkto kokybė); *laikas* (turėdama daugiau laiko mieliau dalyvausiu, domėsiuosi, diskutuosiu, teiksiu bei pati rinksiu informaciją; norėdama tai atlikti greičiau ir nelaukti, kada tai galės atlikti projektuotojas); *kaina* (norėdami sutaupyti); *galimybė rinktis* (tada esu priversta dalyvauti tame procese). Vertinant išorinius veiksnius, *pastebėta*, jog visais atvejais klientų buvo minima paslaugos teikėjo įtaka jų aktyvumui produkto kūrimo metu. Informantų buvo pasiteirauta, koks projektuotojo elgesys skatina jų elgesį aktyviai dalyvauti produkto kūrime.

„...gerbia mano nuomonę, palaiko mane, kitaip tariant elgiasi taip, kad aš jaučiuosi laisvai, parodo pagarbą man ir mano sprendimams, nesmerkia ir pripažįsta mano nuomonę.“

„Pasidžiaugia mano priimtais sprendimais bei bandymu kažką daryti (kai aš pataikau).“

„Bejausmis nenuoširdus bendravimas bei abejingumas iš projektuotojo pusės slopina mano aktyvumą.“

„Projektuotojas turi sudominti, suteikdamas daugiau man informacijos ar tiesiog parodydamas man naudą kurią aš galiu gauti ir turėti iš savo aktyvaus dalyvavimo.“

„Projektuotojo padrąsinimas ir palaikymas – žinodama, kad einu teisingu keliu, mane padrąsins aktyviau elgtis ir toliau. Pats pagrindinis dalykas - nuoširdus ir sudominantis, užvedantis projektuotojo bendravimas.“

„...atvirumas, nuoširdumas, manęs palaikymas, pagarba.“

„...jei bus maloni, priderins pokalbį prie manęs, palaikys, paskatins, nebus kategoriška, nekiš savo nuomonės.“

„...jo gebėjimas pateikti, sudominti, paraginti, įtraukti. Galiu kažko nežinoti, o projektuotojas, pateikdamas naują informaciją, gali labai sudominti ir taip įtraukti į dalyvavimą.“

Kaip rodo tyrimo rezultatai, lemiamą įtaką, kuriant produktą aktyviam klientų dalyvavimui, turi projektuotojo bendravimas paslaugos kūrimo metu. Apibendrinant galima teigti, kad, norint pasiekti kliento aktyvaus dalyvavimo, projektuotojas turi užmegzti tinkamą kontaktą su klientu bei pelnyti jo pasitikėjimą. Tai pasiekama tada, kai vyrauja nuoširdus, pagarbus, grįstas pasitikėjimu bendravimas, kurio metu klientai sudominami, įtraukiami į paslaugos kūrimą.

Vertinant motyvatorius materialumo požiūriu, aktyvaus dalyvavimo motyvų prasme, ne visi klientai išskiria šių priemonių efektyvumą. Nors teorinėje dalyje pateiktos mokslininkų išvalgos, jog aktyviam dalyvavimui klientus motyvuoja galimybė įsigyti kuriamą produktą mažesne kaina. Tačiau mažesnę kainą, kaip motyvavimo priemonę, tyrimo metu nurodė tik vienas informantas. Todėl, siekiant labiau suprasti šios motyvavimo priemonės įtaką klientų aktyvumui, su informantais buvo plačiau analizuojama, ar mažesnė kaina turėtų įtakos jų aktyvumui. Dauguma klientų pažymėjo, jog:

„...tik tuo atveju, jei santykis tarp kompensacijos ir galimos rizikos mane tenkintų.“ (klientė stebėtoja)

„Esant už tai papildomam mokesčiui ar nuolaidai, tikriausiai taip. Tačiau atsakomybę pripaišyčiau projektuotojui arba bent jau liksiu juo nepatenkinta, jei tai turėtų neigiamų pasekmių. Todėl greičiausiai tai daryčiau tik esant nedideliems darbams, jausdama, kad tai tiksliai galiu padaryti (turiu tam reikiamų žinių ir sugebėjimų) be didelės rizikos.“ (vidutinio dalyvavimo)

„Piniginė kompensacija turėtų įtakos mano aktyvumui. Tada jau pasistengčiau, pasidomėčiau, imčiausi pati kažkokių veiksmų, kad įgyčiau reikiamos kompetencijos tai atlikti.“ (vidutinio aktyvumo)

„Jei tai neturės įtakos produkto ar aptarnavimo garantijom ir sumažins produkto ar paslaugos kainą, bei turėsiu tam reikalingų įgūdžių - tai taip.“ (vidutinio aktyvumo)

„...tokiu atveju apsiimčiau kažką atlikti, kas man, galbūt, yra nelabai įdomu. Tačiau turi būti proporcingas galimos rizikos ir kompensuojamos kainos santykis. Dar tai priklausytų nuo mano gebėjimų atlikti tą darbą.“ (klientė-stebėtoja)

„Jei aš neturėčiau tam tinkamų gebėjimų, vis tiek to nedaryčiau ir nesistengčiau daryti, kad nepridirbti nesąmonių.“ (vidutinio aktyvumo)

Ištyrus klientų nuomonę, nustatyta, kad visgi taikant šią priemonę, klientų dalyvavimas taptų aktyvesnis. Tokiu atveju jie pasistengtų, pasidomėtų, netgi imtųsi veiksmų tam, kad padidintų savo gebėjimus bei kompetenciją. Taip pat didžioji dalis informantų mano, jog jų aktyvumas padidėtų tik

tuo atveju, jei juos tenkintų proporcingas galimos rizikos ir kompensuojamos kainos santykis. Tačiau verta pastebėti, kad net esant galimybei produktą įsigyti už mažesnę kainą, pagrindiniai aktyvaus dalyvavimo motyvai išlieka tie patys: *įgūdžių turėjimas, gebėjimai, kompetencija, galima rizika, atsakomybės vengimas*. Verta atkreipti dėmesį, kad būtent gebėjimai, kaip teigia Dong et al. (2007), suteikia klientui žinių ir įgūdžių, kurie įgalina juos efektyviai dalyvauti vertės kūrime. Gebėjimus mums suteikia patirtis. Klientų taip pat buvo klausama, kokia yra patirties įtaka dalyvavimo aktyvumui. Informantų atsakymai į šį klausimą patvirtino konceptualioje dalyje pateiktus mokslininkų pastebėjimus: marketinge labai svarbi žmogaus savybė - sugebėjimas pačiam pažinti aplinką, kaupti patirtį. Remiantis Urbonavičiaus mintimis (1997) galima teigti, jog sava patirtis daug patikimesnė už draugų ar žinovų nuomones. *Identifikuota*, kad aktyvesnio dalyvavimo paslaugose galima tikėtis tada, kai klientai turi ir/ar įgauna produkto kūrimui reikalingos teigiamos patirties.

Interviu pabaigoje tam, kad identifikuoti dar galimus, tačiau užslėptus klientų aktyvaus dalyvavimo motyvus, jų paklausta, kokią naudą jiems suteikia aktyvus dalyvavimas produkto kūrime. Bendras klientų nuomonių apie gaunamą naudą aktyviai dalyvaujant paslaugoje vertinimas pateiktas 9 lentelėje.

9 lentelė

Elgesio nauda kuriamam produktui ir/ar klientui, remiantis informantų nuomone

<i>Dalyvavimas</i>	<i>Produktui</i>	<i>Klientui</i>
Hiper aktyvus	„Kokybė, gaunu produktą atitinkantį man norus.“	„Vidinis pasitenkinimas“.
Aktyvus	„...kokybė.“ „Produkto kaina. Jei aš nesidomėčiau ir aktyviai nerinkčiau informacijos, tai projektuotojas sudėtų brangios įrangos, o tu net nežinosi.“	„... laiko taupymas .“ „Galimybė praplėsti savo žinias bei kompetenciją .“ „ Savirealizacija , nauji pojūčiai, naujos žinios, kompetencija .“
Vidutinio aktyvumo	„...patogumas.“ „Būdamas aktyvus ir turėdamas daug informacijos galiu suteikti projektuotojui daug naujos naudingos produkto kūrimui reikalingos informacijos.“ „Taip aš pasirinksiu priimtinausią ir labiausiai atitinkantį mano poreikius daiktą. Tokiu atveju man nereikės ateityje gailėtis.“	„ patirtis , kuri man gali priversti sprendimams priimti.“ „Pabrėžiamas mano individualumas , kuriuo galiu pasipuikuoti. Taip mano norai yra patenkinti.“ „... patirtis , pasiekimas, pasididžiavimas (kad tai tavo kūryba) prieš save ir kitus - tai veža.“ „Jaučiu nuo to pasitenkinimą, taip galiu realizuoti save ir savo svajones.“ „... pasididžiavimas , kad pati kažką padarei, naujos žinios, gebėjimai .“

Stebėtojas	„...geresnis rezultatas.“	„...įgaunu pasitikėjimo savimi , gaunu daugiau informacijos, žinių . Manau, kad kitą kartą būsiu aktyvesnė.“ „...gaunu daugiau žinių, teigiamos patirties , kuri skatins mane ateityje būti aktyvesne.“
-------------------	---------------------------	---

Išanalizavus tiriamųjų pasisakymus, pastebima, kad informantai iš savo aktyvaus dalyvavimo daugiausiai matė asmeninės naudos. Šią naudą jie įvardijo kaip kuriamo produkto kokybę, produkto kainą bei visapusiškai patenkintus jų poreikius. Analizuojant apibendrintus vertinimus, *nustatyta*, kad klientai suvokia aktyvaus dalyvavimo naudą – įgyjama *asmeninė patirtis, suvokimas, žinios, saviraiška, pasitikėjimas savimi, pasididžiavimas, vystomas individualumas, mokomasi taupyti laiką*. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, teigtina, jog pabrėžiant klientams produkto kūrimo procese gaunamą aktyvaus dalyvavimo naudą, galima iš jų tikėtis aktyvumo, kuris, be abejo, turi įtakos ir paslaugos kūrimo efektyvumui. Nustatyta, kad aktyviai dalyvaujančių ir stebėtojų svarbiausi stimulai naudos požiūriu skiriasi, t.y., aktyviai dalyvaujantys klientai paslaugoje dalyvauja dėl *pasitenkinimo, patirties, savirealizacijos, laiko taupymo*, klientai - stebėtojai ir vidutinio aktyvumo klientai dalyvavime įvardija tokią naudą kaip *pasitikėjimas savimi, pasididžiavimas* pasiektu rezultatu. *Apibendrinant* pateiktas mintis, galima teigti, kad visiems dalyvaujantiems klientams, nepriklausomai nuo jų dalyvavimo tipo, *patirties, laiko, galimybių rinktis, informacijos suteikimo ir situacijos išaiškinimo, naudos gavimas* yra vienas iš svarbiausių motyvų aktyviam dalyvavimui paslaugoje. *Ižvelgta*, kad įgyta teigiama patirtis ateityje klientus motyvuos aktyviai dalyvauti kuriant produktą.

3.1.3. Pirmo tyrimo rezultatų apibendrinimas ir klientų motyvavimo modelio papildymas

Kaip jau minėta (žr. 1.3.3.2. skirsnio poskyryje), norint motyvuoti klientų dalyvavimą, yra būtina numatyti motyvavimo priemones. Vadybos teorijoje išskiriama daug motyvavimo priemonių, tačiau paslaugose kuriant produktą, valdant klientų dalyvavimą, stebima savita motyvavimo priemonių kompozicija. Todėl, sudarant motyvavimo modelį, svarbu identifikuoti, kurios motyvavimo priemonės reikšmingiausios, atsižvelgiant į klientų motyvus bei į tai, kokius klientus motyvuojame.

Atskleista, kad tuomet, kai klientai kartu su paslaugos teikėju kuria produktą, kai yra svarbus aktyvus klientų dalyvavimas, ne visų klientų dalyvavimo lygis yra vienodai aktyvus. Tam, kad būtų galima stebėti motyvų raišką bei suprasti galimų motyvavimo priemonių priklausomybę, klientų

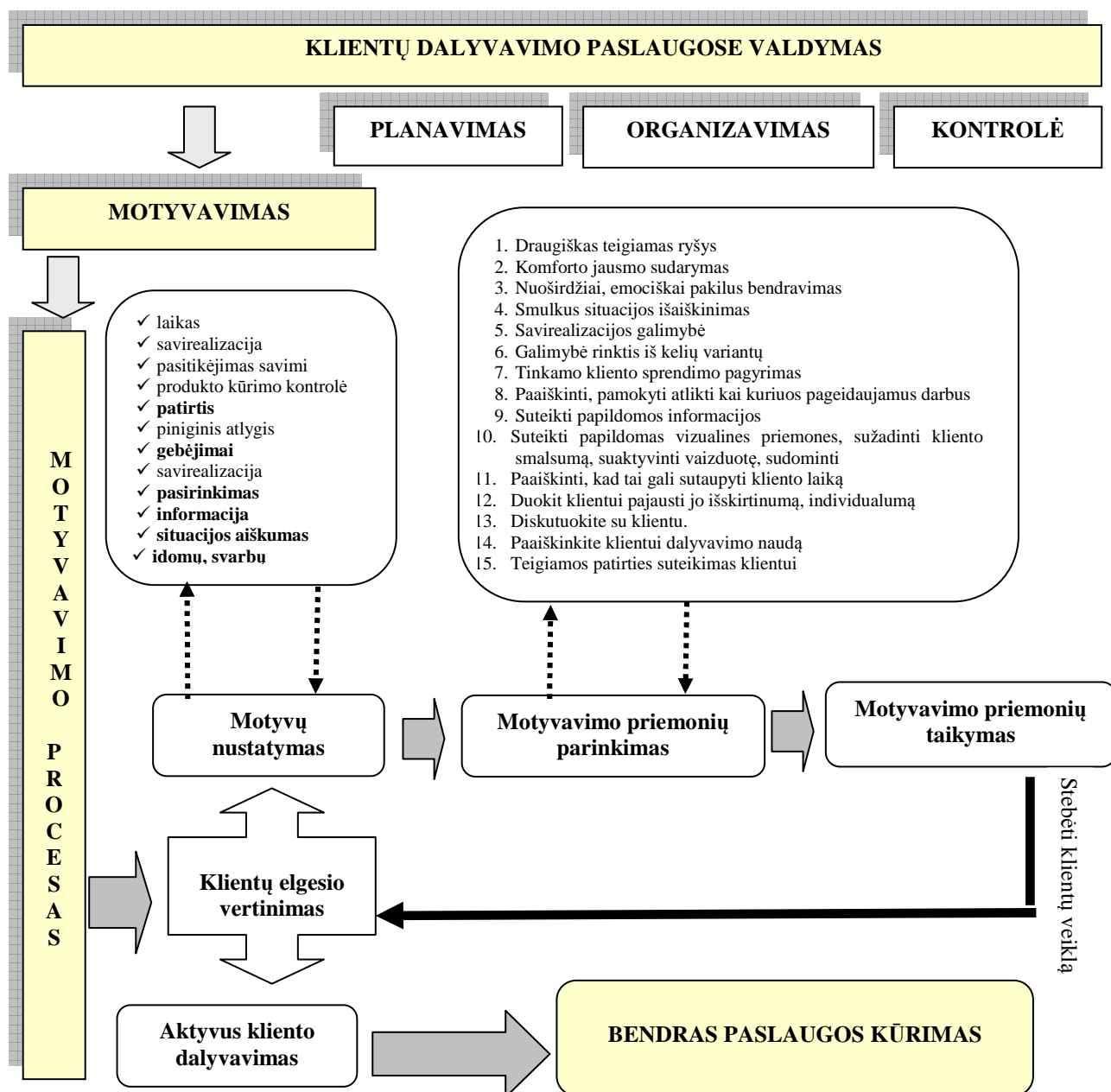
dalyvavimas tyrimo metu buvo suskirstytas į keturis dalyvavimo tipus (hiper aktyvus, aktyvus, vidutiniškai aktyvus ir klientas - stebėtojas). Tyrimo metu pastebėta, jog tik hiper aktyvaus ir aktyvaus kliento dalyvavimo tipas, kuriant produktą, nereikalauja motyvavimo. Tokio dalyvavimo tipo klientai yra aktyvūs bendrakūrėjai, jie žino, ko nori, renkasi ir dalinasi informacija, prisiima atsakomybę, o vidutinio aktyvumo ir klientas - stebėtojas yra linkę nepasitikėti savimi, pasitiki paslaugos teikėju ir linkę visą atsakomybę priskirti jam. Todėl, remiantis išanalizuota literatūra (žr. 1.3.3.2. skirsnio poskyryje) bei atlikto tyrimo rezultatais, klientų motyvavimo modelį, atsižvelgiant į jų dalyvavimą, reikia suskirstyti į dvi grupes:

- aktyvus dalyvavimas - t.y. toks dalyvavimas, kuris nereikalauja papildomo motyvavimo, kad klientai taptų aktyviais bendrakūrėjais.
- pasyvus dalyvavimas – kai klientus reikia motyvuoti, siekiant jų aktyvaus dalyvavimo tampant produkto bendrakūrėjais.

Gauti tyrimo rezultatai *patvirtino* teorinėje dalyje pateiktus mokslininkų pastebėjimus, kad aktyviai dalyvaujantys klientai noriai įsitraukia į problemos sprendimą, prisiima riziką, savanoriškai dalinasi informacija su paslaugos teikėju, teikia kitus būtinus išteklius, yra atviri, bendradarbiaujantys, daug žinantys bendro proceso dalyviai. *Nustatyta*, kad klientai yra aktyvūs dalyviai paslaugose, kurių metu kuriamas produktas jiems yra reikšmingas, svarbus bei įdomus. *Išvelgta*, kad motyvai (įdomu, svarbu, reikšminga) skatina klientus domėtis, rinktis informaciją, ją dalintis, semtis kompetencijos (siekiant kontroliuoti procesą), t.y., daro juos aktyviais produkto kūrimo dalyviais. *Išryškėjo tai*, kad klientą kaip aktyvų dalyvį galima identifikuoti dar paslaugos kūrimo pradžioje. Toks klientas būna pakankamai informuotas apie produkto kūrimą, žino, ko nori, būna daug ką apgalvojęs ir nusprendęs, o pasyvus paslaugos dalyvis paslaugos pradžioje turi tik svajonę, viziją ir labiau linkęs pasitikėti projektuotoju, nei savo nuomone. *Pastebėta*, kad paslaugos, bendrai kuriant produktą, pradžioje galima stebėti mažesnį kliento aktyvumą. Tokio dalyvavimo aktyvumas galimas dėl tos priežasties, kad tokio pobūdžio baldai (virtuvės baldai) yra perkami gana retai (kas 10-15 metų), o per tą laiką gauta informacija pasensta. *Nustatyta*, kad dėl šios priežasties net būdamas iš prigimties aktyvus dėl informacijos stokos, paslaugos pradžioje kliento elgesys gali būti ne toks aktyvus. Tačiau atskleista, kad aktyviai paslaugoje dalyvaujantys klientai patys noriai renka informaciją ruošdamiesi bei dalyvaudami produkto kūrime tam, kad įgytų kompetencijos ir turėtų galimybę kontroliuoti produkto kūrimo procesą. Pastebėta, kad pasyvaus dalyvavimo tipo klientai labiau linkę rinkti informaciją apie paslaugos teikėją, o ne apie patį produktą ar jo kūrimą tam, kad produkto kūrimo metu galėtų visapusiškai pasitikėti projektuotoju ir taip išvengti atsakomybės.

Atskleisti, kliento aktyvumui nustatyti, kriterijai palengvins motyvavimo procesą pradžioje, klientų dalyvavimo tipų identifikaciją. Teorinėje darbo dalyje, sudarant teorinį klientų motyvavimo

modelį, buvo nustatyta, kad klientų aktyvaus dalyvavimo motyvavimo priemonės reikia identifikuoti esant realioms situacijoms. Apibendrinti empirinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog klientų aktyvų dalyvavimą lemia šie identifikuoti motyvai: *laikas, savirealizacija, pasitikėjimas savimi, produkto kūrimo kontrolė, vertinga mokymosi patirtis, piniginis atlygis, gebėjimai, idomu, svarbu, reikšminga*. Modelyje paryškintu šriftu išskirti klientams reikšmingiausi aktyvaus dalyvavimo motyvai. Remiantis identifikuotais klientų motyvais, taip pat atskleistos reikšmingiausios klientams motyvavimo priemonės. Remiantis ankstesniais tyrimo rezultatais, sukurtas modelis, atsižvelgiant į mokslininkų įžvalgas (žr. 18 priede ir 1.4. poskyryje), papildytas identifikuotais motyvais bei motyvavimo priemonėmis (žr. 9 pav).



9 pav. Klientų motyvavimo modelis, papildytas gautais interviu metodo tyrimo rezultatais

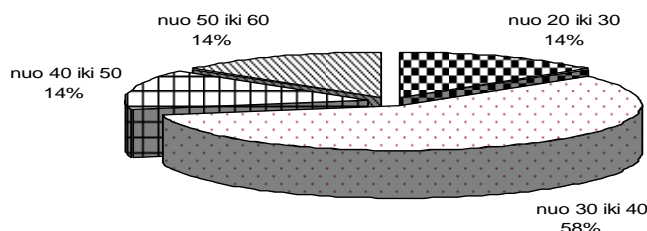
Papildytas modelis nėra galutinis motyvavimo modelio formavimo etapas. Identifikuoti motyvai bei išskirtos motyvavimo priemonės tik suponuoja prielaidą, kad jų pagalba galima pasiekti aktyvesnio klientų dalyvavimo. Kadangi tyrimo tikslas yra sukurti veiksmingą klientų motyvavimo modelį, todėl galutinis modelio variantas bus suformuotas po atlikto eksperimento tyrimo, kurio metu bus nustatytas identifikuotų motyvavimo priemonių veiksmingumas. Kitame skyriuje pateikiami atlikto eksperimento duomenų analizės rezultatai.

3.2. Klientų motyvavimas projektuojant baldus: eksperimento duomenų rezultatų vertinimas

Šio skyriaus tikslas – patikrinti identifikuotų motyvavimo priemonių veiksmingumą, motyvuojant klientus tapti aktyviais bendrakūrėjais baldų projektavimo paslaugoje. Manoma, kad, taikant eksperimento metodą, bus įmanoma sudaryti motyvavimo priemonių vertinimo vaizdą, kuris atsiskleidžia klientui dalyvaujant paslaugoje.

Šiame skyriuje pateikiami klientų elgesio pokyčiai, taikant eksperimento metu motyvavimo priemones, kurios buvo identifikuotos pirmojo tyrimo metu. Tyrimo pradžioje bus įvertintas kliento aktyvumo tipas, vėliau - taikomos motyvavimo priemonės, padėsiančios nustatyti elgesio pokyčių priežastingumą. Tyrimo pradžioje iškelta hipotezė, kad *motyvuojant klientus galima pasiekti jų aktyvaus dalyvavimo kuriant produktą*. Remiantis pirmojo tyrimo rezultatais, iškelta ir antra hipotezė: *teigiamos patirties įgijimas skatina klientus ir ateityje būti aktyviais produkto bendrakūrėjais*.

Eksperimente dalyvavo 7 moterys (klientės) ir 2 vyrai (klientai). Eksperimente dalyvavusių klientų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes pateiktas 10 pav.



10 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Analizuojant klientų pasiskirstymą pagal amžiaus segmentą, pastebėta, kad tyrime daugiausiai dalyvavo klientai, kurių amžius nuo 30 – 40 metų (sudarė 58 %), kitos amžiaus grupės pasiskirstė

vienodai – jose buvo po 14 % . respondentų. Toks pasiskirstymas *patvirtino* ankščiau atlikto tyrimo rezultatus: kuriant produktą, paslaugose dažniausiai dalyvauja žmonės, kurių amžius yra nuo 30 iki 50 metų.

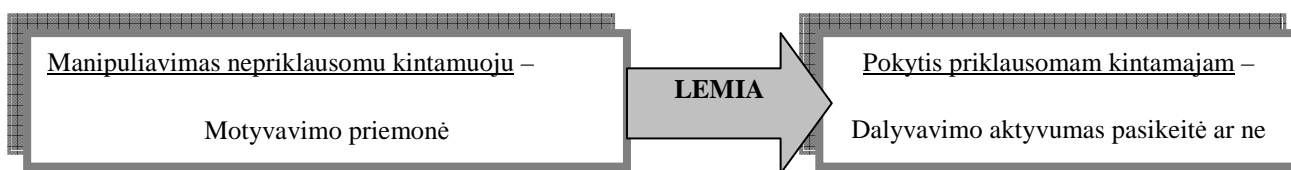
Atliekant eksperimentą buvo įtraukti du kintamieji: nepriklausomas (motyvavimo priemonės) ir priklausomas (klientai aktyviai dalyvaus arba ne). Visi atlikto eksperimento atvejai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė

Eksperto rezultatai

	Manipuliavimas nepriklausomu kintamuoju - motyvavimo priemonių taikymas	Pokyčiai priklausomam kintamajam								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Užmegzti su klientu draugišką, teigiamą ryšį	-	-	-	-	-	-	-	-	+
2	Gerbti kliento nuomonę, elgtis taip, kad klientas jaustųsi patogiai, laisvai.	-	+	-	-	-	+	-	-	+
3	Nuoširdžiai, emociškai pakiliai bendrauti. Savo teigiamomis emocijomis ir energija stengtis užkrėsti klientą	+	+	+	+	+	-	-	-	+
4	Paašškinti, kokia atsiranda rizika, kai kliento dalyvavimas būna pasyvus, bei kad geriausias rezultatas gaunasi kai produktas yra kuriamas kartu	+	+	+	-	+	-	+	-	+
5	Paašškinti , kad taip klientas įdeda į būsimą produktą dalelę savęs	+	+	-	-	+	-	-	-	+
6	Suteikti galimybę rinktis iš kelių variantų.	-	+	-	-	+	+	+	-	+
7	Pagirti klientui pasiūlius tinkamą sprendimą. Kartu pasidžiaugti.	+	+	+	+	+	+	+	-	-
8	Paašškinti, pamokyti atlikti kai kuriuos pageidaujamus darbus	+	+	-	+	+	+	-	-	-
9	Suteikti papildomos informacijos apie produktą, jo sudedamąsias dalis, smulkus situacijos išaiškinimas.	+	+	-	-	+	+	+	-	+
10	Suteikti papildomas vizualines priemones, sužadinti kliento smalsumą, suaktyvinti vaizduotę, sudominti, kad klientas pradėtų domėtis, rinktis, svajoti, pageidauti	+	+	+	+	+	+	+	-	+
11	Paašškinti, kad tai gali sutaupyti kliento laiką	-	+	-	+	+	-	+	-	-
12	Duokit klientui pajauti jo išskirtinumą, individualumą.	+	+	+	+	+	+	+	-	-
13	Diskutuokite su klientu. Daug klauskite ir atidžiai, su susidomėjimu, klausykitės.	+	+	+	+	+	+	+	+	+
14	Paašškinkite klientui kokią naudą jis gauna būdamas aktyvus dalyvis, kokios neigiamos pasekmės galimos paslaugai, produktui ir jo kokybei, kai kliento elgesys yra pasyvus.	+	+	-	+	+	-	+	-	+
15	Teigiamos patirties suteikimas klientui	+	+	+	+	+	+	+	-	+
	Viso: +	12	15	7	10	14	10	11	1	12

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad, visų pirma, vidinis validumas atspindi priklausomojo kintamojo pokyčius, kurie buvo nulemti jo sąveikos su nepriklausomu kintamuoju. Tuo atveju, kai nėra jokio poveikio, vadinasi, trūksta vidinio validumo. Tai gali atsitikti dėl su nepriklausomu kintamuoju nesusietų kintamųjų. Verta pastebėti, kad tokio tyrimo rezultatų pasikeitimui įtakos gali turėti ir kiti šalutiniai (išoriniai ir/ar vidiniai) veiksniai, veikiantys tiriamuosius. Tam, kad įrodyti mūsų daromo poveikio veiksmingumą, nutarta įvertinti faktą, kai eksperimento metu klientų elgesio pokytis pastebimas 1-3 atvejuose, motyvavimo priemonę laikyti neefektyvia ir ieškoti kitų susidariusios situacijos paaiškinimų. Motyvavimo priemonių veiksmingumas bei vertinimas buvo atliekamas pagal pateiktą 11 pav. schemą.



11 pav. Motyvavimo priemonės veiksmingumo vertinimas

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės.

Eksperimento rezultatų aprašymas:

1. Tikėtasi, kad su klientu užmezgus draugišką ryšį paslaugos pradžioje, kliento elgesys taps aktyvesnis. Tačiau šita motyvavimo priemonė eksperimento metu nepasitvirtino, kadangi tik vienu atveju iš devynių eksperimento metu buvo užfiksuotas elgesio pasikeitimas. Apibendrinus galima teigti, kad draugiško ryšio užmezgimas yra rekomenduojamas bendraujant su klientu. Toks gauto pokyčio rezultatas gali būti interpretuojamas kaip klientų aptarnavimo rodiklis, o ne *kaip motyvavimo priemonė, siekiant kliento aktyvaus dalyvavimo kuriant produktą*.

2. Tikėtasi, kad produkto kūrimo metu kliento nuomonės gerbimas, gero psichologinio mikroklimato sukūrimas yra kliento aktyvumą didinanti priemonė. Eksperimento metu pastebėta, kad iš septynių atvejų tik vieno kliento elgesys pasikeitė norima linkme (t.y. suaktyvėjo). Remiantis gautais tyrimo rezultatais manoma, kad kliento nuomonės gerbimą bei gero psichologinio mikroklimato palaikymą reikia laikyti klientų aptarnavimo rodikliu (standartų). L. Šalkauskienė, L. Žalys ir I. Žalienė (2006) taip pat nurodo, kad klientų aptarnavimo procesas turi suteikti klientui malonumą ir didelį pasitenkinimą bendraujant su paslaugą teikiančiais įmonės darbuotojais. Kaip pastebi minėti autoriai, tai yra esminis klientų aptarnavimo kultūros gerinimo žingsnis. Apibendrinant *galima teigti, kad kaip motyvavimo priemonės, skatinančios klientą aktyviai dalyvauti paslaugoje, jos traktuoti negalime*.

3. Buvo spėjama, kad nuoširdžiu, pagarbiu, teigiamomis emocijomis grįstu bendravimu galima suaktyvinti kliento dalyvavimą produkto kūrime. Eksperimento rezultatai parodė, kad, panaudojus šią motyvavimo priemonę, klientų elgesys pasikeitė (iš 9 atvejų elgesio pokyčiai užfiksuoti 6 atvejuose), t.y., klientų aktyvumas padidėjo. *Stebint klientų elgesio pokytį, galima teigti, kad ši motyvavimo priemonė yra veiksminga ir tinkama taikyti, motyvuojant klientus aktyviai dalyvauti produkto kūrime.*

4. Buvo daroma prielaida, kad paaiškinus klientui, kad jo pasyvus dalyvavimas paslaugoje yra rizikos veiksnys, galintis įtakoti galutinį kuriamo produkto rezultatą, kad geriausias rezultatas gaunamas, kai produktas kuriamas kartu, kliento elgesys kuriant produktą taps aktyvesnis. Panaudojus šią motyvavimo priemonę, klientų elgesys tapo aktyvesnis ir iš devynių atliktų eksperimentų dalyvavimas suaktyvėjo šešiais atvejais. Gauti rezultatai patvirtino, kad klientai, siekdami išvengti rizikos (t.y. turėdami apie tai daugiau informacijos), produkto kūrimo metu tampa aktyviais dalyviais. *Vadinasi, nepriklausomas kintamasis darė įtaką priklausomam kintamajam. Galima teigti, kad ši motyvavimo priemonė yra veiksminga ir tinkama taikyti motyvuojant klientus aktyviai dalyvauti produkto kūrime.*

5. Tikėtasi, jog klientui paaiškinus, kad kurdamas produktą klientas į šį procesą įdeda dalelę savęs (t.y. savirealizacijos galimybė), kliento elgesys pasikeis ir taps aktyvesnis. Eksperimento metu pastebėta, kad aktyvumo pokytis užfiksuotas keturiuose atvejuose iš devynių. Toks pasiskirstymas liudija, kad klientai turi skirtingus dalyvavimo motyvus ir patvirtina, kaip svarbu yra motyvavimo proceso pradžioje juos teisingai identifikuoti. Daroma prielaida, kad, neteisingai identifikavus klientų motyvus, šita priemonė gali būti neveiksminga. *Iš gautų tyrimo rezultatų galima teigti, kad nepriklausomas kintamasis darė įtaką priklausomam kintamajam, ir ši motyvavimo priemonė yra veiksminga ir tinkama taikyti, motyvuojant klientus aktyviai dalyvauti produkto kūrime.*

6. Tikėta, kad klientui suteikus galimybę rinktis iš kelių variantų, klientas pradės aktyviai dalyvauti: teiks savo pasiūlymus, priims sprendimus ir kt. Penki atvejai iš devynių patvirtino šią prielaidą. *Akivaizdu, kad suteikta galimybė rinktis iš kelių variantų tiriamuosius skatino aktyviau dalyvauti. Vadinasi, nepriklausomas kintamasis darė įtaką priklausomam kintamajam, ir ši motyvavimo priemonė gali būti taikoma motyvuojant klientus.*

7. Tikėtasi, kad kliento pagyrimas už puikų pasiūlymą, idėją motyvuos jį aktyviai dalyvauti paslaugoje. Tyrimo metu pastebėta, kad ši motyvavimo priemonė pakeitė klientų elgseną dalyvaujant paslaugoje – klientų dalyvavimo aktyvumas ženkliai padidėjo: iš devynių atvejų klientų dalyvavimas suaktyvėjo septyniuose atvejuose. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad *nepriklausomas kintamasis darė įtaką priklausomam kintamajam, ir šios motyvavimo priemonės poveikis yra gana efektyvus.*

8. Buvo tikimasi, kad klientą išmokus atlikti kai kuriuos pageidaujamus darbus, jo dalyvavimas taps aktyvesnis. Šios priemonės taikymas buvo efektyvus: iš devynių eksperimento atvejų buvo penki atvejai, kai kliento aktyvumas išaugo. *Šiuo atveju nepriklausomas kintamasis darė įtaką priklausomam kintamajam. Galima teigti, kad ši motyvavimo priemonė yra veiksminga ir tinkama naudoti motyvuojant klientus.*

9. Eksperimento metu buvo tikimasi, kad papildomos informacijos apie produktą suteikimas, jo sudedamųjų dalių, techninių savybių išaiškinimas klientui suteiks atitinkamų žinių, ir tai motyvuos jį aktyviau dalyvauti. Ši prielaida pasitvirtino - iš devynių eksperimento atvejų šešiais atvejais kliento dalyvavimo paslaugoje aktyvumas pasikeitė. Gauti rezultatai patvirtino, kad informacijos turėjimas ir/ar įgytos žinios skatina klientus aktyviai dalyvauti. *Vadinasi, nepriklausomas kintamasis darė įtaką priklausomam kintamajam ir gali būti naudojamas kaip priemonė motyvuoti klientus aktyviai dalyvauti.*

10. Tikėtasi, kad, klientui suteikus papildomų vizualinių priemonių, galima sužadinti jo smalsumą, suaktyvinti vaizduotę, sudominti, ir visa tai skatins klientą įsitraukti ir aktyviai dalyvauti kuriant produktą. Eksperimento metu pastebėta, kad, panaudojus šią motyvavimo priemonę, klientas pradeda domėtis, rinktis, svajoti, pageidauti, t.y., pradeda aktyviai kurti produktą. Iš devynių eksperimento atvejų aktyvumo pokytis užfiksuotas netgi aštuoniuose atvejuose. *Akivaizdu, kad nepriklausomas kintamasis gana efektyviai darė įtaką priklausomam kintamajam.*

11. Buvo daroma prielaida, kad klientui paaiškinus, kad aktyviai dalyvaudamas paslaugoje jis gali sutaupyti savo laiką, motyvuos klientą aktyviai dalyvauti. Aktyvumo pokytis užfiksuotas keturiuose atvejuose iš devynių. *Taigi manoma, kad nepriklausomojo kintamojo poveikis priklausomajam kintamajam yra.* Tačiau, prieš motyvuojant klientą šia priemone, reikia gerai išsiaiškinti motyvuojamo kliento motyvus. Daroma prielaida, kad, to nepadarius, ši priemonė gali būti neveiksminga.

12. Tikėtasi, kad kliento svarbos ir individualumo produkto kūrime akcentavimas motyvuos klientą aktyviai dalyvauti paslaugoje. Pastebėta, kad, taikant šią motyvavimo priemonę, klientų elgesys suaktyvėjo. Iš devynių eksperimento atvejų aktyvumas užfiksuotas aštuoniuose atvejuose. Dėl šių priežasčių galima teigti, kad ši motyvavimo priemonė yra efektyvi. *Akivaizdu, kad nepriklausomas kintamasis gana efektyviai darė įtaką priklausomam kintamajam.*

13. Buvo daroma prielaida, kad diskusijos su klientu (klausinėjimas, domėjimasis ir atidus klausymas) motyvuoja klientą aktyviai dalyvauti. Eksperimento metu, taikant šią motyvavimo priemonę, pastebėta, kad klientų dalyvavimas suaktyvėja, jie įsitraukia į diskusiją, drąsiau išreiškia savo nuomonę bei dalinasi informacija. Kadangi iš devynių eksperimento atvejų dalyvavimo pokytis užfiksuotas aštuoniuose atvejuose, galima teigti kad ši motyvavimo priemonė yra efektyvi. *Akivaizdu, kad nepriklausomas kintamasis gana efektyviai darė įtaką priklausomam kintamajam.*

14. Buvo tikėtasi, kad klientui paaiškinus, kokią naudą jis gauna būdamas aktyvus paslaugos dalyvis bei kokios neigiamos pasekmės galimos paslaugai, produktui ir jo kokybei, kai kliento elgesys yra pasyvus, kliento elgesys taps aktyvesnis. Eksperimento metu, pritaikius šią motyvavimo priemonę, pastebėta, kad klientai, siekdami naudos sau bei geresnės produkto kokybės, aktyviau įsijungia į produkto kūrimą, pradeda domėtis bei rinkti apie būsimą produktą informaciją. Iš devynių eksperimento atvejų dalyvavimo aktyvumo pokytis užfiksuotas šešiuose atvejuose. Todėl teigtina, kad *nepriklausomas kintamasis darė įtaką priklausomam kintamajam*.

15. Buvo tikimasi, kad produkto kūrimo metu įgyta teigiama patirtis motyvuos klientą aktyviai dalyvauti kitose paslaugos kūrimo proceso stadijose. Iš devynių atvejų klientų dalyvavimo pokytis užfiksuotas aštuoniuose atvejuose. *Akivaizdu, kad teigiamos patirties įgijimas skatina klientą tolimesnėse produkto kūrimo stadijose dalyvauti aktyviau. Vadinasi, nepriklausomas kintamasis darė įtaką priklausomam kintamajam. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad ši motyvavimo priemonė yra gana efektyvi.*

Apibendrinant tyrimo rezultatus, *pastebėta*, kad visais eksperimento atvejais, kai buvo taikomos eksperimento protokole numatytos motyvavimo priemonės, klientų dalyvavimas pasikeisdavo ir jie palaiptai tapdavo aktyviais bendrakūrėjais. Tik vienu atveju (iš devynių) nepavyko pasiekti kliento aktyvaus dalyvavimo. Šį atvejį projektuotojas komentavo šitaip:

„Pasyvūs klientai būna dviejų tipų: kai iš anksto būna nusistatę, kad nieko gero neišeis, bet produktą vis tiek kuria (tačiau dalyvauja kaip stebėtojas). Kitas tipas, kai jie nesuka galvos dėl smulkmenų, o pasisamdo specialistą ir visiškai pasitiki dizaineriu (šiuo atveju buvo antras tipas)“.

Toks komentaras *patvirtino* prieš tai atlikto tyrimo (žr. 3.1.2 skirsnyje) rezultatus: pasyvūs klientai yra labiau linkę susirinkti informaciją apie projektuotoją ar dizainerį tam, kad ateityje galėtų pilnai juo pasikliauti bei visą atsakomybę už nesėkmę priskirti jam. Dažniausiai, kaip jau buvo minėta, jie tai daro dėl laiko stokos bei susidomėjimo trūkumo. Verta pastebėti, kad pirmame tyrimo, atliekant interviu su tokio tipo kliente, ji nurodė, kad *„...jei neturėčiau lėšų, tada imčiausi pati iniciatyvos, tačiau nesu tikra, kad būčiau rezultatu ir pačiu dalyvavimu patenkinta“*. Remiantis tyrimo rezultatais, *manoma*, kad, neturint pakankamai finansinių lėšų samdyti specialistą, klientas būtų linkęs pats rinktis informaciją bei įsitraukti į produkto kūrimą. Taip pat, remiantis šiuo pavyzdžiu nustatyta, kad tokiu atveju klientas praranda galimybę įgyti teigiamos patirties, kuri ateityje jį motyvuotų aktyviai dalyvauti. Manoma, kad, turėdamas teigiamos patirties, kaip ir parodė eksperimento atvejai, klientas nesakytų, kad *„nesu tikra, kad būsiu rezultatu ir pačiu dalyvavimu patenkinta“*. Atskleista, kad egzistuoja reikšmingas išorinis veiksnys – pinigai, kuris daro įtaką (t.y. slopina) klientų dalyvavimo aktyvumui ir atima iš jo galimybę įgyti aktyviam dalyvavimui reikalingą teigiamą patirtį.

Pastebėta, kad eksperimento metu, taikant 16 motyvavimo priemonių, 10 iš jų visada padarydavo poveikį priklausomam kintamajam, t.y., kliento dalyvavimas iš pasyvaus pasikeisdavo į aktyvų. Kadangi vienu atveju poveikį padarydavo vienos motyvavimo priemonės, kitu atveju - kitos, galima *teigti*, kad, kompleksiskai taikant motyvavimo priemones, visada galima pasiekti klientų aktyvaus dalyvavimo kuriant produktą.

Kadangi produkto kūrimo procesas trunka ne vieną dieną, motyvavimo priemonės „Teigiamos patirties suteikimas klientui“ veiksmingumą tikrinome antro susitikimo metu. Buvo manoma, kad jei pirmo susitikimo metu klientas įgys teigiamos patirties, antro susitikimo metu aktyviau dalyvaus kuriant produktą. Iš gautų tyrimo rezultatų akivaizdžiai matyti, kad įgyta teigiama patirtis stipriai motyvuoja, ir klientas jau tampa nebe pasyvus stebėtojas, o aktyvus bendrakūrėjas. Tokie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad įgyta teigiama aktyvaus dalyvavimo patirtis vienoje paslaugoje skatins klientą aktyviai dalyvauti ir kitose paslaugose, o galbūt net ir kitose veiklose.

„Mažesnės kainos kompensavimas“ kaip motyvavimo priemonė šio eksperimento metu taikoma nebuvo. Kadangi dėl susiklosčiusios ekonominės situacijos Lietuvoje baldų gamintojai tam, kad pritraukti klientus, taiko labai dideles nuolaidas (iki 50%), todėl taikyti dar papildomas nuolaidas (mažesnės kainos kompensaciją), esant tokioms sąlygoms, nebėra galimybių. Dėl minėtų priežasčių šios priemonės veiksmingumo bei kitų motyvavimo priemonių panaudojimo, galbūt kitose produkto kūrimo paslaugose, tyrimai galėtų būti atlikti ateityje, pasikeitus ekonominei situacijai Lietuvos rinkoje.

3.3. Eksperimento tyrimo rezultatų apibendrinimas ir klientų, dalyvaujančių produkto kūrime, motyvavimo modelio koregavimas

Tyrimo metu, stebint klientų elgesio pokytį, iš parengtų (pirmo tyrimo pagrindu) 15 motyvavimo priemonių, *nustatyta*, kad ne visos *motyvavimo priemonės yra* veiksmingos ir tinkamos motyvuoti klientus aktyviai dalyvauti paslaugoje kuriant produktą. *Nustatyta*, kad tokias priemones, kaip draugiško ir teigiamo ryšio užmezgimas bei kliento nuomonės gerbimą ir komforto būsenos paslaugos metu sudarymą kaip motyvavimo priemonės, skatinančios klientą aktyviai dalyvauti paslaugoje, traktuoti negalime. Remiantis tyrimų rezultatais, siūloma šias išvardintas priemones organizacijoms naudoti kaip klientų aptarnavimo standartą. Tyrimo metu taikytos motyvavimo priemonės, siekiant aktyvinti klientų dalyvavimą paslaugoje, veiksmingumo skirtumai *patvirtino*, kad klientai turi skirtingus dalyvavimo motyvus. *Nustatyta*, kad motyvavimo proceso pradžioje svarbu teisingai identifikuoti kiekvieno kliento individualius motyvus. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima *teigti*, kad ne visos naudojamos motyvavimo priemonės gali būti veiksmingos. *Atskleistas* gana reikšmingas, turintis įtakos klientų dalyvavimui veiksnys – pinigai.

Nustatyta, kad pasyvaus tipo klientai, turėdami pakankamai finansinių lėšų, yra linkę samdyti specialistus ir patikėti jiems visą produkto kūrimo procesą bei atsakomybę. *Manoma*, kad šis veiksnys slopina pasyvaus tipo klientų dalyvavimo aktyvumą kuriant produktą ir atima iš jo galimybę įgyti teigiamą patirtį, kuri motyvuotų jį aktyviai dalyvauti ateityje.

Atlikto eksperimentinio tyrimo rezultatai suponavo prielaidą *išskirti* efektyviausias motyvavimo priemones:

- Pagirti klientą, jam pasiūlius tinkamą sprendimą, bei kartu su juo pasidžiaugti;
- Suteikti papildomas vizualines priemones, sužadinti kliento smalsumą, suaktyvinti vaizduotę, sudominti kuriamu produktu, kad klientas pradėtų domėtis, rinktis, svajoti, pageidauti;
- Pabrėžti kliento išskirtinumą, individualumą;
- Diskutuoti su klientu - išgirsti jo nuomonę, parodyti susidomėjimą jo idėjomis.

Apibendrinus pateiktas mintis, *galima teigti*, kad būtent šios motyvavimo priemonės skatina pasyvų klientą pasitikėti savimi, leisti jam pasijausti reikšmingam bei išskirtiniam, lavinti jo vaizduotę bei susidomėjimą. Pirmo tyrimo metu tai buvo išskirta kaip pagrindinės priežastys, dėl kurių nebuvimo klientai yra pasyvūs dalyviai. *Nustatyta*, kad, kompleksiskai taikant motyvavimo priemones, visada galima pasiekti klientų aktyvaus dalyvavimo kuriant produktą. Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino pirmąją hipotezę, kuri teigia, *kad, motyvuojant klientus, galima pasiekti jų aktyvaus dalyvavimo kuriant produktą. Nustatyta, kad pirmojo susitikimo metu, kai klientui suteikiama galimybė įgyti teigiamos dalyvavimo patirties, kliento aktyvumas didėja, tai patvirtino antro vizito metu pastebimas jo aktyvesnis dalyvavimas. Gauti tyrimo rezultatai patvirtino tyrimo metu iškeltą antrąją hipotezę, kad teigiamos patirties įgijimas skatina klientus aktyviai dalyvauti produkto kūrime ir ateityje.*

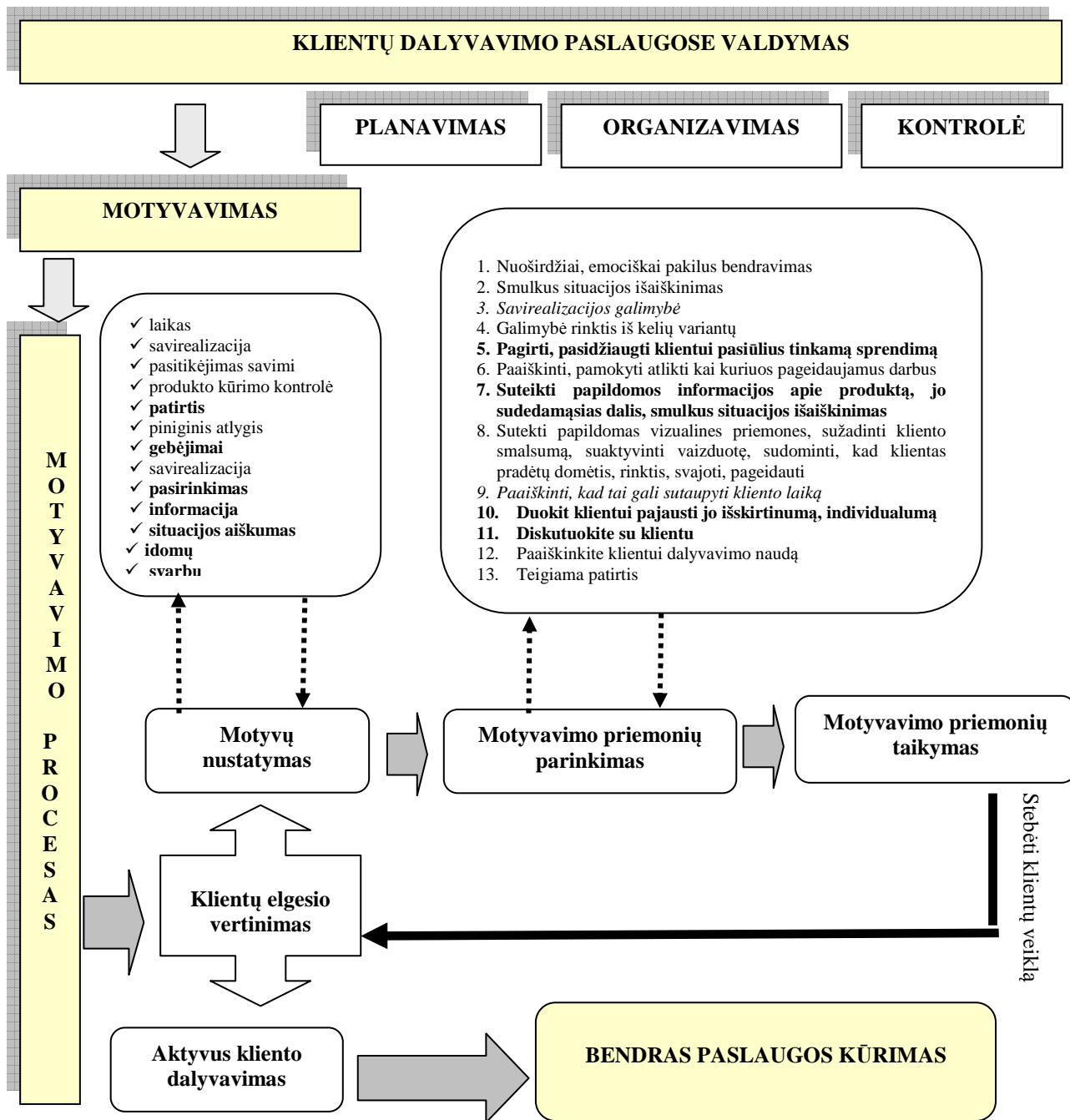
Modelio koregavimas

Kaip buvo minėta, dalyvavimą produkto kūrime lemia klientų aktyvumas, kurio motyvavimas reikalauja atitinkamos klientų dalyvavimo teorijos bei empirinių tyrimų analizės. Kokybinio tyrimo pagrindu atlikti du tyrimai. Pirmojo (interviu) tyrimo rezultatai leido identifikuoti klientų motyvus ir jų pagrindu sudaryti veiksmingiausių motyvavimo priemonių sąrašą (žr. 9 pav.)

Antrojo eksperimento tyrimo rezultatai leido pakoreguoti ir užbaigti parengtą teorinį (žr. 1.4 poskyryje ir 18 priede) ir papildytą pirmo tyrimo metu gautais rezultatais (žr. 3.1.3 skirsnyje) klientų dalyvavimo paslaugose kuriant produktą, motyvavimo modelį. Pagrindinė modelio prielaida — motyvuojant klientus, galima pasiekti jų aktyvaus dalyvavimo kuriant produktą. Šiame modelio formavimo etape koreguojamos klientų aktyvaus dalyvavimo motyvavimo priemonės. Iš modelio motyvavimo priemonių sąrašo eliminuotos dvi statistiškai nereikšmingos klientų dalyvavimo

aktyvumui motyvavimo priemonės: draugiško ir teigiamo ryšio užmezgimas bei kliento nuomonės gerbimas ir komforto būsenos paslaugos metu sukūrimas.

Modelio centre apibrėžtas pagrindinis koncentravimasis į svarbiausias priemones, siekiant klientų aktyvaus dalyvavimo kuriant produktą. Modelyje (žr. 12 pav.) palenktu šriftu yra pateikiamos motyvavimo priemonės, kurių taikymui labai svarbus motyvų identifikavimas pradiniame motyvavimo proceso etape. Paryškintu šriftu išskirtos efektyviausios motyvavimo priemonės.



12 pav. Koreguotas klientų dalyvavimo paslaugose kuriant produktą motyvavimo modelis

Svarbu pastebėti, kad, naudojant motyvavimo modelį, motyvavimo priemonės rekomenduojama taikyti kompleksiskai - taip padidėja tikimybė, kad norimas (aktyvus kliento dalyvavimas kuriant produktą) rezultatas bus pasiektas. Siekiant nuspręsti, kokie yra aktyvių klientų poreikiai, paslaugos kūrimo metu būtina atidžiai stebėti klientus ir, į tai atsižvelgiant, taikyti tokias motyvavimo priemones, kurios yra adekvačios iškeltiems tikslams. Svarbu prisiminti, kad motyvai bei motyvavimo priemonės nėra nuolatinės - kaip jau buvo minėta konceptualioje dalyje, visa tai nuolat kinta. Motyvavimo priemonių kitimą lemia aplinkybės, situacijos ir pats asmuo. Taip pat reikia nepamiršti, kad, laikui bėgant, žmonių poreikiai taip pat kinta. Todėl nereikia manyti, kad motyvacija, kuri buvo veiksminga vieną kartą, bus efektyvi visą laiką (Kasiulis, Barvydienė, 2005). Sukurtas modelis nurodo motyvavimo proceso etapus, naudojant identifikuotas motyvavimo priemones, veiksmingos šiai dienai. Sukurtas teorinis motyvavimo modelis parodo, ką reikia daryti, kad klientai *aktyviai* dalyvautų paslaugoje ir kartu su paslaugos teikėjais (kaip *bendrakūrėjai*) aktyviai kurtų produktą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus klientų dalyvavimo aukšto pritaikomumo paslaugose valdymo ir motyvavimo teorinius aspektus, galima formuluoti šias išvadas:

Nustatyta, kad aukšto pritaikomumo paslaugose, kurios nukreiptos į apčiuopiamus daiktus, yra būtinas kliento dalyvavimas. **Nustatyta**, kad tokiose paslaugose, kuriose klientai kartu su paslaugos teikėju kuria produktą, yra svarbus *aktyvus* klientų dalyvavimas, kadangi tai sąlygoja klientų pasitenkinimą, aukštos kokybės paslaugų ir produkto sukūrimą, leidžia geriausiai išryškinti pageidaujamo produkto savybes ir patenkinti klientų individualius poreikius.

Atskleista, kad klientų dalyvavimą paslaugos kūrimo metu būtina valdyti, nes tik taip galima pasiekti (pageidaujamo) aktyvaus klientų dalyvavimo. **Išanalizavus** 13 mokslininkų valdymo funkcijų apžvalgą, **atskleista**, kad viena iš svarbiausių dalyvavimo valdymo priemonių yra motyvavimas.

Išanalizavus motyvacijos teorijas nustatytas pagrindinis klientų motyvavimo modelio elementas – motyvas, kuris vaidina svarbiausia vaidmenį ir yra motyvavimo pagrindas. **Atlikus** 11 mokslininkų nuomonių *analizę*, **nustatyta**, kad motyvavimas kaip motyvavimo modelio dalis, reiškia klientų raginimą veikti, sudarant tokias sąlygas, kad klientas pats norėtų aktyviai dalyvauti kuriant produktą.

Sudarytas klientų motyvavimo procesas, apimantis klientų elgesio vertinimą, motyvų nustatymą bei motyvavimo priemonių parinkimą ir taikymą, kaip pagrindas motyvavimo modelio sudarymui. **Atlikus empirinį tyrimą suformuluotos šios išvados:**

Atskleista, kad „tipinį“ klientą, aktyviai dalyvaujantį paslaugoje, galima charakterizuoti taip: išsilavinusi moteris, priklausanti 30- 50 metų amžiaus grupei, kuri dalyvavimą produkto kūrime supranta kaip galimybę susikurti produktą, atitinkantį jos poreikius bei reikalavimus. **Nustatyta**, kad aktyvumas ypač padidėja, kai kuriamas produktas klientams asmeniškai yra reikšmingas ir įdomus (pvz. vyrams virtuvės baldai mažiau svarbūs ir įdomūs, nei moterims).

Atskleisti aktyvaus dalyvavimo paslaugos pradžioje identifikavimo kriterijai: klientas būna pakankamai informuotas apie produkto kūrimą, žino ko nori, būna daug ką apgalvojęs ir nusprendęs; pasyvaus dalyvavimo kriterijai: paslaugos pradžioje klientai turi tik svajonę, viziją ir yra labiau linkę pasitikėti projektuotoju, kadangi nelabai pasitiki savo nuomone.

Identifikuota, kad visiems dalyvaujantiems paslaugoje klientams, nepriklausomai nuo jų dalyvavimo tipo, *patirtis, gebėjimai, laikas, pasirinkimas, susidomėjimas, svarbumas, informacija bei situacijos aiškumas* yra vieni iš svarbiausių motyvų, skatinančių klientus aktyviai dalyvauti. Taip pat **identifikuoti** *savirealizacijos, pasitikėjimo savimi, produkto kūrimo kontrolės ir piniginio atlygio motyvai*.

Ištyrus motyvavimo priemonių poveikį klientų dalyvavimo aktyvumui, **atskleistos** veiksmingiausios motyvavimo priemonės: nuoširdus bendravimas; siekimas pagerinti laukiamą rezultatą; savirealizacija; galimybė rinktis; *pagyrimas*; mokymas; informacijos suteikimas; vizualinių priemonių panaudojimas; laiko taupymas; *išskirtinumo pabrėžimas*; *diskutavimas*; *veiklos nauda (tikslai)*; teigiama patirtis.

Vertinant motyvavimo priemonių veiksmingumą, **nustatyta**, kad motyvuojant klientus reikia teisingai identifikuoti individualius jų motyvus, asmenybės savybes bei poreikius. **Pastebėta**, kad, neteisingai identifikavus motyvus, kai kurios motyvavimo priemonės gali būti neveiksmingos.

Atlikto tyrimo rezultatai **patvirtino** iškeltas hipotezes: 1). Motyvuojant klientus, galima pasiekti jų aktyvaus dalyvavimo paslaugose kuriant produktą; 2). Teigiamos patirties įgijimas skatina klientus ir ateityje aktyviai dalyvauti.

Parengtas teoriškai pagrįstas bei empiriškai patikrintas klientų motyvavimo modelis.

Rekomendacijos

1. Kadangi nėra universalus modelio, tinkančio visoms situacijoms, todėl, kuriant šį klientų motyvavimo modelį, rekomenduojami keli jo taikymo variantai. Norint pasiekti efektyviausio motyvavimo rezultato, rekomenduojama taikyti kompleksinį motyvavimo modelio variantą. Galimas ir pavienių motyvavimo priemonių taikymas. Svarbu tai, kad, taikant pavienes motyvavimo priemones, reikia tiksliai išsiaiškinti individualius klientų motyvus. (žr. 20 Priedas).

2. Kadangi skirtingose situacijose dominuoja skirtingi motyvai, kurie, laikui bėgant, gali keistis, rekomenduojama klientų dalyvavimą nuolat stebėti bei tirti jų aktyvaus dalyvavimo priežastis. Taip galima bus pasiekti kuo didesnę klientų dalyvavimo paslaugoje aktyvumą ilgą laiką.

3. Rekomenduojama apmokyti darbuotojus, kad jie sugebėtų sukurti sąlygas aktyvesniam kliento dalyvavimui, gebėtų teisingai identifikuoti klientų motyvus bei parinkti atitinkančias motyvavimo priemones ir jas pritaikyti. Kadangi kompetencijos vystymas mokymų pagalba – tai galimybė didinti veiklos produktyvumą ir užtikrinti ilgalaikį verslo pelningumą, siūloma į darbuotojų mokymo ar kvalifikacijos kėlimo planus įtraukti tokio pobūdžio mokymus. Mokymams galima užsakyti specialistus iš mokymus organizuojančių įmonių – specialistai paruoštų individualias mokymo programas dominančiomis temomis (pvz. UAB „NORIU DARBO“; UAB KONSULTUS ir kt.).

4. Rekomenduojama organizacijoms, teikiančioms produkto kūrimo paslaugas, identifikuotas motyvavimo priemones įtraukti į klientų aptarnavimo standartą ir laikyti jas privalomomis, aptarnaujant klientus. Tai padės įmonėms užtikrinti paslaugos kokybę, efektyviai vykdyti savo veiklą bei didinti pelną.

DISKUSIJA

Teorinės studijos leido sudaryti motyvavimo modelio pagrindą – motyvavimo procesą bei parengti reikalingas pirmajam tyrimui priemones (interviu gidą), kurių pagalba buvo identifikuoti klientų aktyvaus dalyvavimo motyvai. Pirmojo tyrimo metu gauti rezultatai leido identifikuoti reikšmingiausias klientų motyvavimo priemones. Antrasis tyrimas leido patikrinti motyvavimo priemonių veiksmingumą. Teorinės ir empirinės studijos rezultatai leido parengti klientų motyvavimo modelį, kurį diegiant siekiama aktyvaus klientų dalyvavimo valdymo. Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo metu pavyko įgyvendinti užsibrėžtus tikslus – parengtas teoriškai pagrįstas, bei empiriškai patikrintas klientų motyvavimo modelis. Patvirtinta tyrimo pradžioje iškelta hipotezė, kad motyvuojant klientus galima pasiekti jų aktyvaus dalyvavimo paslaugose. Atlikto eksperimento metu patvirtinta antroji hipotezė, kad teigiamos patirties įgijimas skatins klientus aktyviai dalyvauti ateityje. Tyrimo metu gauti duomenys patvirtino teorijoje daugelio mokslininkų (pvz. Claycomb V. A. ir kt. (2001); Chua ir kt. (2003) Whitaker G., (1980); Graf, (2007); Hsieh ir kt. (2004); Vargo, Lucich, (2004); Bitner ir kt., (1997) ir kt.) pateiktus teigimus, kad aktyviai dalyvaujantys klientai įsitraukia į problemos sprendimą, prisiima riziką, savanoriškai dalinasi informacija su paslaugos teikėju, teikia išteklius, yra atviri, bendradarbiaujantys ir daug žinantys bendro proceso dalyviai.

Manoma, kad dėl savitos motyvų kompozicijos paslaugose kuriant produktą, tyrimo metu nepavyko identifikuoti teorijoje išskirtų tokių aktyvinančių motyvų, kaip *valia*, *auklėjimas*, *temperamento savybės*.

Taip pat *pastebėta*, kad paslaugos pradžioje galima sulaukti pasyvesnio kliento dalyvavimo, kadangi tokio pobūdžio baldai (virtuvės baldai, stumdomos sistemos) yra perkami gana retai (10-15 metams), o per tą laiką suteikta informacija pasensta.

Tyrimo metu atskleista, kad dalyvavimui paslaugoje kuriant produktą egzistuoja gana reikšmingas išorinis veiksnys – pinigai, kuris slopina klientų dalyvavimo aktyvumą ir atima iš jo (kliento) galimybę įgyti aktyviam dalyvavimui būtiną teigiamą patirtį. *Manoma*, kad neturint pakankamai finansinių lėšų samdyti specialistą, klientas būtų linkęs pats rinkti informaciją bei įsitraukti į produkto kūrimą.

Dėl susiklosčiusios ekonominės situacijos Lietuvoje „mažesnės kainos kompensavimas“ kaip motyvavimo priemonės, šio eksperimento metu panaudota nebuvo. Dėl minėtų priežasčių, šios priemonės veiksmingumo tyrimai galėtų būti atlikti netolimoje perspektyvoje, pasikeitus ekonominei situacijai Lietuvos rinkoje.

Kadangi tyrimo rezultatai leido daryti prielaidą, kad įgyta teigiama aktyvaus dalyvavimo patirtis vienoje paslaugoje skatins klientą aktyviai dalyvauti ir kitose paslaugose tam, kad išvalgoms

suteikti mokslškumo, reiktų atlikti tyrimą kitose veiklose ir bandyti atrasti ryšius. Dėl šitos priežasties, tikslinga toliau plėtoti hipotezę apie teigiamos patirties įtaką klientų aktyviam dalyvavimui ateityje kitose paslaugose. Taip pat atskiru tyrimo objektu galėtų būti:

- Kokybinio tyrimo atlikimas tam, kad statistiškai įvertinti, kaip dalyvaujantys klientai pasiskirsto pagal dalyvavimo tipus, pagal lytį, pagal amžių, išsilavinimą, pajamas. Taip būtų galima nustatyti ryšius tarp kintamųjų bei įvertinti statistiškai reikšmingus demografinius bei kitus skirtumus.

- Palyginamojo tyrimo atlikimas, kuris leistų identifikuoti, kokios motyvavimo priemonės yra universalios, o kokios yra savitos klientų dalyvavimo kontekste, skirtingose paslaugose, kurių metu kuriamas produktas.

- Paslaugos teikėjų apklausą su tikimybe identifikuoti naujas klientų aktyvaus dalyvavimo motyvavimo priemones. Manoma, kad kiekvienas projektuotojas gali pasidalinti reikšmingomis savo patirties įžvalgomis, praktiniais pastebėjimais.

- Tikslinga toliau plėtoti aktyvaus klientų dalyvavimo tyrimus, suponuojant pilno (planavimas, organizavimas, kontrolė) klientų dalyvavimo paslaugose valdymo modelio parengimą.

- Kadangi kai kurių autorių (Graf, 2007; Hsieh ir kt., 2004) darbuose buvo nurodyta neigiama kliento dalyvavimo įtaka paslaugos kūrimui, tikslinga būtų ištirti klientų aktyvaus dalyvavimo pasekmes paslaugai ir/ar poveikį paslaugos teikėjui.

LITERATŪRA

1. Albrechtas, J. (2006). *Rinkodaros komplekso politika*. Vilnius: UAB Blankų leidykla.
2. Alford, J. (2002, March). Why do public-sector clients coproduce? Toward a Contingency Theory. *Administration & Society*, 34 (1), 32-56.
3. Almonaitienė, J. (2006). *Kūrybingumo ir inovacijų psichologija*. Kaunas: Technologija.
4. Appleby, R C. 2003. Šiuolaikinio verslo administravimas. Verslo valdymo vadovėlis. Kaunas: „Spindulys“.
5. Arlauskienė, R. (2009). *Psichologija*. Klaipėda : Klaipėdos universiteto leidykla.
6. Bagdonienė, L. (2008). *Santykių marketingo raiška paslaugų versle*. Kaunas: Technologijos.
7. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2005). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
8. Bagdžiūvienė Vitalija. (1993). *Verslo žinynas*. Vilnius.
9. Bakauskas, A. (2006). *Vartotojų elgsena*. Mokomoji knyga. Kaunas. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
10. Bendapudi, N., Leone, R. P. (2003, January). Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, 67, 14-28.
11. Bičiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
12. Bigelis, Z., (2004). *Grupinis darbas*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
13. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. I dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla - spaustuvė.
14. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. II dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla - spaustuvė.
15. Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (3), 193-205.
16. Brandenberger, B. (2002). Investment-Controlling zur Bewältigung steigender Anforderungen an die finanzielle Führung beruflicher Vorsorgeeinrichtungen. [žiūrėta 2010-03-21]. Prieiga per internetą: <http://www.live.complementa.ch/upload/cic_public_investcontr_jfur2002_194.pdf>.
17. Brudney, J. L., England, R. E. (1983). Toward a definition of the coproduction concept. *Journal of Public administration review*, 1, 59-65.
18. Butkus, F. S. (2000). Kasdieninės organizacijų veiklos valdymas: turinys ir įvairovė. *Verslas: teorija ir praktika*, I (1), p. 3.
19. Butkus, F. S. (2002). Operatyvaus produkto kokybės valdymo ypatybės įvairiose įmonėse. *Verslas: teorija ir praktika*, II (2).
20. Butkus, F.S. (2007). *Vadyba*. Mokomoji knyga. Vinius. VGTU Vilniaus technika.

21. Butkus, F.S. (2008). *Vadyba kiekvienam*. Vilnius: Eugrimas.
22. Büttgen M. (2007). *Kundenintegration in den Dienstleistungsprozess* Köln.
23. Cermak, D. S. P., File, K. M., Prince, R., A. (1994). Customer Participation in Service Specification and Delivery. *Journal of Applied Business Research*, 10 (2), 90-100.
24. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
25. Chua, C., Sweeney, J. C. (2003). Customer Participation in Service Production: Development of a Multidimensional Scale. Anzmac Conference, Adelaide. Australia. 2152-2159.
26. Claycomb, V. A.; Lengnick-Hall, C. A.; Inks, L. W. 2001. The Customer as a Productive Resource: A Pilot Study and Strategic Implications. *Journal of Business Strategies*.18: 47-70.
27. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Mokojoji knyga. Šiauliai: „Šiaurės Lietuva”.
28. Damkuvienė, M. *Klientų suvokiama ilgalaikių santykių su aukšto kontakto paslaugų organizacija vertė. Daktaro disertacija*. KTU, Kaunas, 2009.
29. David G. Myers. (2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
30. David G. Myers. (2008). *Socialinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
31. Dong, B., Evans, K. R., Zou, S. (2007). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Academy of Marketing Science*, 36, 123-137.
32. Drucker, P. F. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius. Goldratt baltic network.
33. Dubauskas, G.(2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
34. Dugdale, K., Lambert, D. (2008). *Sumanesnis pardavimas*. Naujos pardavimo strategijos padės patenkinti jūsų pirkėjų poreikius. Vilnius: Verslo žinios.
35. Dvorak, J. (2006). *Valstybės ir piliečių kodalyvavimas viešųjų paslaugų sferoje*. S. Šiliauskas (Red.), *Pilietinė visuomenė: politikos įpilietinimo projekcijos* (p. 108-222). Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
36. Enke M., Poznanski S. *Kundenintegration bei Finanzdienstleistungen*. Freiburger *Working Papers* 1. 2005.
37. Etgar M. A descriptive model of the consumer co-production process. *Academy of Marketing Science*, 36, 2008. p. 97-108.
38. Etgar, M. (2006). Co-production of services: A managerial extension. In: Lusch, R., & Vargo, S. (Eds.). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions* (p. 128–138). N.Y: M. E. Sharpe. [žiūrėta 2008-11-09]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?id=Sdn3ZK5PUoEC&printsec=frontcover>>.
39. Fayol, H. (2005). *Administravimas teorija ir praktika*. Valdymo klasika. Vilnius: Eugrimas.
40. Felser, G. (2006). *Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas*. Vilnius: Alma littera.

41. File, K. M., Judd, B. B., Prince, R., A. (1992). Interactive Marketing: The Influence of Participation on Positive Word-of-Mouth and Referrals. *Journal of Services Marketing*, 6 (4), 5-15.
42. Fullan, M. (1998) *Pokyčių jėgos*. Vilnius.
43. Fuller, J., Muhlbacher, H., Rieder, B. (2003, August). An die arbeit lieber kunde! *Harvard Business Manager*, 36-45.
44. Gibbert, M., Leibold, M., Voelpel, S. (2001). Rejuvenating corporate intellectual capital by co-opting customer competence. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (2), 109-26.
45. Girdzijauskienė, S. (2006). *Kokybinis interviu*. Metodiniai nurodymai. Vilnius; VU specialiosios psichologijos laboratorija.
46. Gassmann, O., Kausch, C., Enkel, E. (2005). Einbeziehung des Kunden in einer frühen Phase des Innovationsprozesses. *Artikel Thesis (2/22)*. St. Gallen universitetas, Šveicarija.
47. Graf, A. (2007). Changing roles of customers: consequences for HRM. *International Journal of Service Industry Management*, 18 (5), 491-509.
48. Gray, A. Relationships of Consumption: Citizens, Clients and Customers of Public Services. 2007 [žiūrėta 2010-07-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.udbs.dur.ac.uk/pacprogramme/files/Andrew%20Gray.pdf>>.
49. Grauslytė, D. Darbuotojų motyvacijos modelis. *Vadovas ir pasaulis*. 2008 Nr.5. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-01-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.paciolis.lt/>>.
50. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: UAB „Ciklonas“.
51. Harris, K., Harris, R., Baron, S. (2001). Customer participation in retail service: lessons from Brecht. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29 (8), 359-369.
52. Hsieh, A.-T., Yen, C.-H., Chin, K.-C. (2004). Participative customers as partial employees and service provider workload. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (2), 187-199.
53. Hsiuju, Y., Kevin, R., Gwinner, P. Su W. The Impact of Customer Participation and Service Expectation on Locus Attributions Following Service Failure. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 15 (1). 2004.
54. Imbrasaitė, J. Dalyvavimas bendruomenėje: individualūs resursai, motyvacija ir socialinis kapitalas. Tyrimo „Socialinė ekonomika: vietos bendruomenės poreikiai ir galimybės“ ataskaita, Socialinės ekonomikos institutas, Kaunas [interaktyvus]. 2004, p. 45-57. [žiūrėta 2011-01-18]. Prieiga per internetą: <<http://politika.osf.lt/kiti/dokumentai/BendruomeniuGalimybiuTyr.pdf>>.

55. Ivanauskas, V. Sovietinių biurokratų darbo etika, neformalios rutinos ir planavimo sistemos trūkumai (Lietuvos atvejis). *Filosofija. sociologija*. 2006. Nr. 4. P. 1–12.
56. Jacikevičius, A., (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius „Žodynas“.
57. Jančiauskas, E., E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. I knyga. Teorija ir metodologija. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
58. Jankevičius, S. Motyvų ir submotyvų sąveika profesijos rinkimosi motyvacijoje. *Acta Paedagogica Vilnensia* [interaktyvus]. 2005, issue 15, p. 149–155 [žiūrėta 2010–07–11]. Prieiga per internetą: <www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=E3687800_E2D2-4018-9776-B47BAC790A40>.
59. Jovaiša, L. (1981). *Asmenybė ir profesija*. Kaunas: Šviesa.
60. Jovaiša, L., Vaitkevičius, J. (1987). *Pedagogikos pagrindai*. Bendroji pedagogika. Auklėjimo teorija. Kaunas: Šviesa.
61. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
62. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2003). *Verslo ir vadybos įvadas*. Mokomoji knyga. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
63. Jurkauskas, A. (2003). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
64. Jusienė, R., Laurinavičius, A. (2007). *Psichologija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
65. Kalibataitė, G. Imonių informacinės sistemos ir veiklos procesai. *Mokslas – Lietuvos ateitis. Verslas XXI amžiuje*. 2010, 2 tomas, Nr. 2.
66. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Edukologija ir kiti socialiniai mokslai. Vadovėlis. Kaunas: Judex.
67. Karoblis G., Enciklika “FIDES ET RATIO” ir filosofijos legitimacija.
68. Kasiulis, J., Burvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
69. Kelley, S. W., Donnelly, J. H. Jr., Skinner, S. J. (1990). Customer Participation in Service Production and Delivery. *Journal of Retailing*, 66 (3), 315-335.
70. Kernan, K., (1998). *Kaip suprasti elgesį*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
71. Kinduryš, V. (2002). *Paslaugų marketingas*. Mokomoji knyga studentams ir verslininkams. Vilnius.
72. Kinduryš, V., (2008). Teoriniai draudėjų elgsenos tyrimo aspektai ir jos apraiškos Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje. *Ekonomika*.81.
73. Kiser, L. L., Percy, S. L. (1980). The concept of coproduction and its implications for public service delivery. *Department of Economics, Eastern Washington University*, 1-23.
74. Koontz, H. (1980). The Management Theory Jungle Revisited. *Academy of Management Review*, 5 (2).

75. Kvedaravičius, J., Jesevičiūtė-Ufartienė, L. (2006). Minties veikla valdant ir vystant organizacijas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 39.
76. Lance A. Beltencourt, Amy L. Ostrom Stephen W. Brown; Robert I. Roundtree Client Co-Produced in Knowledge-Intensive Business Services. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL 44, NO. 4 SUMMER 2002*.
77. Langvinienė, N., Viengrienė, B. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
78. Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer Contributions to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm. *The Academy of Management Review*, 21 (3), 791-824.
79. Lengnick-Hall, C. A., Claycomb, V., Inks, L. W. (2000). From recipient to contributor: examining customer roles and experienced outcomes. *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), 359-383.
80. Liekavičienė, R., Vasiliauskaitė, Z., Matulienė, G., Antinienė, D., Almonaitienė, J., Jakštys, J., Ausmanienė, N. (2007). *Psichologija šiandien*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
81. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
82. Lobanova, L. (2009-2010). *Vadyba*. Paskaitų konspektas. Vilnius. VGTU
83. Löffler, E., Parrado, S., Bovaird, T., Van Ryzin, G. (2008). Governance International. Ministry of Budget, Public Finance and Public Services (ed.) 5th quality conference for public administrations in the Eu.: Citizens and the coproduction of public services. Paris La Defense, 1-47.
84. Luobikienė, I., (2006). *Sociologinių tyrimų metodika*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
85. Malik, F. (2005). *Vadovauti. Veikti. Gyventi*. Veiksmingas valdymas naujaisiais laikais. AB „Spindulys“ leidykla „Mūsų knyga“.
86. Malovikas, A., (2002). *Karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymo psichologiniai aspektai*. Mokomoji knyga. Vilnius.
87. Marcinkevičiūtė, L. (2003 a). *Darbuotojų motyvavimo modeliai: metodinė priemonė*. Kaunas: LŽŪU Leidybos centras.
88. Marcinkevičiūtė, L. Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. *Tiltai*, Klaipėdos universitetas. 2006, nr. 1, p. 11–20. [žiūrėta 2010–01–04], Prieiga per internetą: <http://vddb-dt.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006~ISSN_1392-3137.N_1_34.PG_11-18/DS.002.0>.
89. Marcinkevičiūtė, L. Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiaulių universitetas. 2005, p. 239–247.
90. Marcinkevičiūtė, L., Petrauskienė, R., (2009). Savivaldybės socialinių darbuotojų praktiniai motyvavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, 63-69.

91. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Vadovėlis. Šiaulių universiteto leidykla.
92. Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
93. Melnikas, B., Smalinkienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. J.Žemaičio karo akademija.
94. Merkevičius, J. (2005). Virtualios organizacijos personalo valdymas (Daktaro disertacija, Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2005).
95. Merkys, G.; Vaitkevičius, S.; Urbonaitė-Šlyžiuvienė, D. Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas: Švietimo ir mokslo ministerijos rekomendacijos tyrėjams. 2004, [interaktyvus] [žiūrėta 2011-04-29]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/SMM_Rekomendacijos_tyrejams_050110.doc>.
96. Miller, W. (2008). *Iniciatyvioji pardavimo vadyba. Kaip vadovauti, motyvuoti ir pirmauti*. Vilnius: Verslo žinios.
97. Mills, P. K.; Morris, J. H. Clients as 'Partial' Employees: Role Development in Client Participation. *In Academy of Management Review*.1986, vol. 11, no. 4, p. 726-735 [žiūrėta 2010-11-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/pss/258392>>.
98. Ostrom, E. 2002. Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development, in McGinnis M.D., Ostrom E.(Eds), *Polycentric Governance and Development: readings from the workshop in Political Theory and Policy Analysis*. The University of Michigan Press, Michigan, US, 346-374.
99. Paliduskaitė, J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*. 2007. Nr. 19.
100. Paliukaitė, N. Būsimųjų mokytojų mokymosi motyvacija: psichologiniai parametrai. *ACTA PAEDAGOGICA VILNENSIA*. 2005 14.
101. *Pardavimų įgūdžių seminaro aprašymas*. Nuo STRATFORD ASSOCITES PHARE SW plėtojimo projektui, Lietuva. 1995 Vasaris.
102. Paulauskas, R., (2010). Leono Jovaišos asmenybės koncepcija: lyginamoji analizė. ISSN 1392-5016. *ACTA PAEDAGOGICA VILNENSIA* 2010 25.
103. Petkevičiūtė N., (2006). *Karjeros valdymas*. Asmeninė/individualioji/ perspektyva, mokomoji knyga. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
104. Petukienė, E. (2010). *Klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose valdymas Lietuvos seniūnijose. Daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas.
105. Petukienė, E., Tijūnaitienė R. Management of Customer Participation in Public Services: a Case of Townships of Lithuania. *Socialiniai tyrimai/ Social Research* Nr. 1 (18), 2010. p. 84-95.

- 106.Pitta, D., Franzak, F., Katanis, L. (1996). Redefining new product development teams. Learning to actualize consumer contributions. *Journal of Product & Brand Management*, 5 (6), 48-60.
- 107.Plé, L.; Lecocq, X.; Angot, J. Customer-Integrated Business Models: A Theoretical Framework. Lille Economie & Management UMR 8179. 2008, p. 51 [žiūrėta 2009-03-12]. Prieiga per internetą: http://lem.cnrs.fr/Portals/2/actus/DP_200824.pdf.
- 108.Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vadovėlis. Vilnius: The Baltic Press.
- 109.Raipa, A., Petukienė, E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, 54-62.
- 110.Ramanauskienė, R. (1998). *Marketingo pagrindai*. Vilnius: Žiburio leidykla.
- 111.Robbins, Stephen, P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- 112.Sakalas, A. (1998). *Personalo valdymas*. Kaunas.
- 113.Seilius, A. (2001). *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- 114.Seilius, A., Šimanskienė, L. (2006). Organizacijų valdymas globalizacijos sąlygomis: teorinis požiūris. *Verslas: teorija ir praktika*, VII (4).
- 115.Simon, H., Bilstein, F. F., Luby, F., (2007). *Didinkite pelną, ne rinkos dalį*. Kaip uždirbti daugiau pelno didelės konkurencijos rinkose. Verslo žinios.
- 116.Stankevičienė, A, Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Mokomoji knyga . Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius: Technika.
- 117.Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- 118.Stoner, J., A., F., Edward Freeman, R., Daniel R. Gilbert, Jr. (1999). *Vadyba*. Kaunas : Poligrafija ir informatika.
- 119.Šalkauskienė, L., Žalys, L., Žalienė, I. (2006). *Komandinis darbas paslaugų sferoje*. Mokomoji knyga. Šiauliai: Liucijus.
- 120.Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
- 121.Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Mokomoji knyga. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
- 122.Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
- 123.Tijūnaitienė, R. (2009). *Dalyvavimo pilietinės visuomenės organizacijose motyvacijos raiška ir plėtojimas. Daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas.

124. Tijūnaitienė, R., Šidlauskienė, J., Šerikova, A., Toleikienė, R. Klientų dalyvavimo vaidmenys bendrai kuriant baldų projektavimo paslaugas. 9-oji E. Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2009. 1 (14). 290-300.
125. Tilidienė, I., Bitinas, B. Sportuojančių paauglių sėkmės motyvacijos ypatumai. *Socialiniai mokslai*. 2000. Nr. 2 (23).
126. Ulwick, A. W. (2002). Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, 1, 91-97.
127. Urban, G. L., von Hippel, E. (1988). Lead user analyses for the development of new industrial products. *Management Science*, 34, 569-582.
128. Urbanskienė, R., Clottey, B., Jakštys, J. (2000). *Vartotojų elgsena*. Kaunas: Technologija.
129. Urbonavičius, S. (1997). *Marketingas: apie sudėtingus dalykus – paprastai*. Antrasis leidimas. Vilnius: Pačiuolis.
130. Valackienė, A. (2007). *Socialinis tyrimas*. Vadovėlis. Kaunas: Technologijos.
131. Valackienė, A., Mikėnė, S., (2008). Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
132. Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004, January). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
133. Viengrienė, B. (1998). *Paslaugų ekonomika*. Vilniaus universiteto leidykla.
134. Vitkienė, J. (2004). *Paslaugų marketingas*. Antrasis pataisytas ir papildytas leidimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
135. Von Krogh, G. (2006). Customers demand their slice of IP. *Harvard Business Review*, 2, 45-46.
136. Whitaker, G. Co-production: Citizen Participation in Service Delivery. *Public Administration Review*, Vol. 40, No. 3, 1980.
137. Wikstrom, S. (1996). Value creation by company-consumer interaction. *Journal of Marketing Management*, 12, 359-74.
138. Zakarevičius, P. (1996). *Vadyba: valdymas, administravimas,...? Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (3).
139. Zakarevičius, P. (2002) *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
140. Zakarevičius, P. (2003) *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
141. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J.; Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

142. Zakarevičius, P. (2005). *Vadybos arimuose*. Mokslo darbų rinkinys. Kaunas. Vytauto Didžiojo universitetas.
143. Zalitaitė, L. Šeši klausimai apie vartotojus (2005 gegužė). *Marketingas*, 53-58.
144. Žalimienė, L. (2003). *Socialinės paslaugos*. Mokomoji knyga. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
145. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. 2007. T. 18. Nr. 4, p. 105–117.
146. Žydžiūnaitė, V. (2006) Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos: mokomoji knyga. Vilnius: LR švietimo ir mokslo ministerija ir Pedagogų profesinės raidos centras.
147. Žydžiūnaitė, V.; Merkys, G.; Jonušaitė, S. Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika. *Pedagogika*. Vilnius 2005, nr. 76, p. 23 – 33 [žiūrėta 2011–02–01] Prieiga per internetą:
<http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2005/76/zydziunaite_merkys_jjonusaite.pdf>.
148. Беквит, Г., (2004). *Четыре ключа к маркетингу услуг*. Москва: Альпина Бизнес Букс.
149. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала. Статя опублікована в журнале "Консультант директора", февраль №4, 2002. - С. 23-34.
150. Верхоглазенко, В., Н., Звезденков, А., А., Хлюнева, М. В. *Психология прибыли*. - М.: Приор-издат, 2005 г. [žiūrėta 2011-01-11]. Prieiga per internetą:
<<http://acmegroup.ru/node/274>>.
151. Гордеева, Т., О. *Мотивация достижения: теории, исследования, проблемы*. Современная психология мотивации. Под ред. Д.А. Леонтьева. М., Смысл. 2002. С. 47-102.
152. Готтсданкер, Р. (1982). *Основы психологического эксперимента*. Пер. с англ. Издательство Московского университета. [žiūrėta 2011–02–01] Prieiga per internetą:
<http://www.koob.ru/gottsdanker_robert/>.
153. Григорьев, В., В., Лукьянова, Г., В., Сергеев, К., А. (2009). *Анализ систем автоматического управления*. Санкт-Петербург.
154. Девятко, И., Ф. (1998). *Методы социологического исследования*. Екатеринбург: Изд-во Урал, ун-Та.
155. Джобер, Д. (2000). *Маркетинг, принципы и практика*. Москва: Вильямс.
156. Иванников, В. А. Формирование побуждения к действию. журнала "Вопросы психологии". [žiūrėta 2011 kovo 08 d]. Prieiga per internetą:
<<http://www.voppsy.ru/issues/1985/853/853113.htm>>.

- 157.Измайлова, М. А. (2008) Механизмы формирования мотивационной модели экономического поведения. *ВЕСТНИК*. Российский государственный торгово-экономический университет. *НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ* 3 (30). Москва. р. 26-33.
- 158.Ильин Е. П. (2000). *Мотивация и мотивы*. СПб: Издательство „Питер“.
- 159.Квале, С. (2003). *Исследовательское интервью*. Москва: Смысл.
- 160.Ламбен Ж.-Ж. (1996). *Стратегический маркетинг*. Европейская перспектива. Перевод с французского. Санкт-Петербург: "Наука".
- 161.Леонтьев А. Н. *Потребности, мотивы и эмоции*. 1971. С. 1, 13-20, 23-28, 35-39. [žiūrėta 2011 vasario 15 d]. Prieiga per internetą: <<http://flogiston.ru/library/leontev>>.
- 162.Малкова, Г. Н., Огородова, М. М. (2006). Эффективность принятия управленческих решений. *Вестник Алтайского государственного аграрного университета*, 3 (23).
- 163.Мухомедзянова, Е. В. (2006). Контроллинг как функция управления предприятием. *Вестник МГТУ*, 9 (4).
- 164.Расиел, И., Фрига, П. (2007). Инструменты McKinsey. Лучшая практика решения бизнес-проблем. [žiūrėta 2008-09-11]. Prieiga per internetą: <<http://209.85.135.104/search?q=cache:iLtwdS5o4tcJ:www.management.com.ua/>>.
- 165.Роджер, Д. Блэкуэлл, Пол У., Минард, Джеймс, Ф., Энджел, (2002). *Поведение потребителей*. Москва: Питер.
- 166.Рычихина, Э. Н. (2010). Закономерность связующей роли мониторинга в системе общих функций управления. *Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова*. Серия Гуманитарные науки, 1.
- 167.Скопин, О. В., Назарова, Н. Л. (2009). *Теоретические основы исследования систем управления предприятием*.

Nepublikuoti darbai:

- 168.Bliumin, A., Kaip atrasti žmonėse tai, kas juos motyvuoja? Skirtingų organizacijų pardavimų komandos valdymo ypatumai patyrusio pardavimų vadovo akimis. *Konferencija „Lietuva, ugdyk čempionus!“* 6-oji metinė pardavimų konferencija. 2010 m. gruodžio 16 d. Verslo žinios.

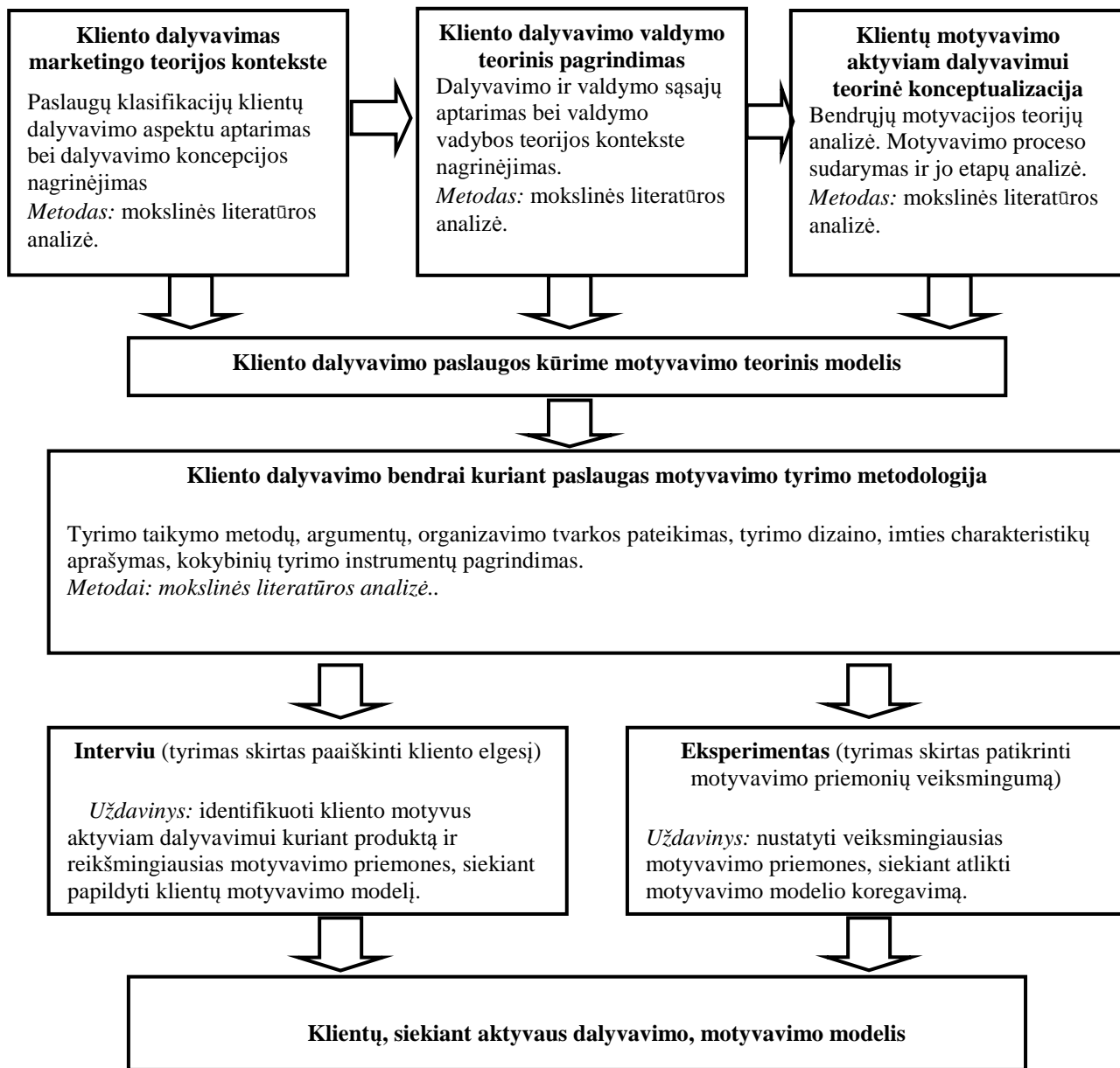
Kiti šaltiniai:

- 169.77 procentai pasaulio moterų praleidžia virtuvėje daug laiko. Apklausa paskelbta *Maga* 2005.11.11. [Internetė]. [Žiūrėta 2011-02-10]. Prieiga per internetą: <<http://maga.lt/18977>>.
- 170.Bendorienė, A. ir kt. (2005). *Tarptautinių žodžių žodynas*.

171. Braubartė, J., Šidlaukienė, J. Kliento dalyvavimas UAB „VOKĖ-III“ paslaugos kūrime: bendradarbiavimo aspektas. Bakaluro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai. 2009.
172. Dabartinės Lietuvių kalbos žodynas. [Internete]. [žiūrėta 2009-12-03]. Prieiga per internetą: <http://www.lki.lt/dlkz/>.
173. Dešimt esminių vartotojų tendencijų 2010-aisiais. Paskelbė BIG Idea Group in Vasaris 26th 2010. [Internete]. [Žiūrėta 2008-04-12]. Prieiga per internetą: <http://www.bigideagroup.lt/desimt-esminiu-vartotoju-tendenciju-2010-aisiais>.
174. Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus. Metodinė medžiaga (2007). Ats. red. V. Tamaliūnienė. Europos socialinis fondas [Internete]. [Žiūrėta 2010-04-12]. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf>.
175. Lietuvos gyventojų išsilavinimas 2009 m. – Lietuvos moterų išsilavinimo lygis aukščiausiai Europos sąjungoje. [Internete]. [Žiūrėta 2011-04-12]. Prieiga per internetą: <http://www.manager.lt/blog/articles/view/lietuvos-gyventoju-issilavinimas-2009-m-lietuvos-moteru-issilavinimo-lygis-auksciausias-europos-sajungoje>.
176. Lietuvių kalbos sinonimų žodynas. [Internete]. [žiūrėta 2009-12-03]. Prieiga per internetą: [http://sinonimai.lt/Lietuvių kalbos žodynas: elektroninis variantas](http://sinonimai.lt/Lietuvių_kalbos_žodynas:_elektroninis_variantas). Redaktoriai Naktinienė, G. Paulauskas, J., ir kt. Vilnius: Lietuvių kalbos institutas, 2005, t. I–XX, 1941–2002. Prieiga per internetą: <http://www.lkz.lt/dzl.php>. ISBN 9986-668-98-0.
177. Lietuvių kalbos žodynas [Internete]. [žiūrėta 2009-12-03]. Prieiga per internetą: <http://www.lkz.lt/dzl.php>.
178. Lietuvos bankas: algos šiemet kris beveik tiek pat, kiek pernai. [Internete]. [žiūrėta 2009-12-03]. Prieiga per internetą: http://www.alfa.lt/straipsnis/10355964/?Lietuvos.bankas..algos.siemet.kris.beveik.tiek.pat..kiek.pernai=2010-05-06_14-04.
179. Lietuvos Respublikos vartotojų teisių apsaugos įstatymas. [Internete]. [Žiūrėta 2010-04-12]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=291694.
180. Longman. *Exams Dictionary* (2006). Pearson Longman.
181. Statistikos departamentas. [Internete]. [Žiūrėta 2011-04-12]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=8749&PHPSESSID=de6754d7077694b3d64887a7092f7ffa>.

PRIEDAI

Magistro darbo loginė schema



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Paslaugų klasifikacija, remiantis skirtingų autorių nuomone

Požymiai	Autoriai
Reikalaujančios ir nereikalaujančios kliento dalyvavimo	Viengrienė B. (1998, p. 41); Žalimienė (2003, p. 8); Bagdonienė L. ir Hopenienė R. (cit. A. Wilson 2005, p. 58)
Kliento ir paslaugos teikėjo motyvus	Žalimienė (2003, p. 8); Bagdonienė L. ir Hopenienė R. (2005, p. 57)
Paslaugų apčiuopiamumą	Žalimienė (2003, p. 8); Bagdonienė L. ir Hopenienė R. (2005, p. 57)
Teikėjo ir vartotojo sąlyčio glaudumą	Žalimienė (2003, p. 8); Kinduris V. (2002, p. 172); Bagdonienė L. ir Hopenienė R. (cit. A. Wilson 2005, p. 58 - 63)
Pagal rinkos segmentą	Žalimienė (2003, p. 8)
Pagal dalyvavimo trukmę	Bagdonienė, Hopenė (cit R. B. Chase 2005, p. 60)
Pagal proceso tipą	Kinduris V. (2002, p. 172); Bagdonienė L. ir Hopenienė R. (2005, p. 57)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Paslaugų klasifikacija pagal Kelley S. W

	Paslaugos, nukreiptos į žmones	Paslaugos, nukreiptos į neapčiuopiamus daiktus	Paslaugos, nukreiptos į apčiuopiamus daiktus
Pritaikymas aukšto lygio	Aukšto lygio pvz.: Medicinos paslaugos, sveikatingumo klubai.	Aukšto lygio pvz.: bankų paslaugos, akcijų brokerių paslaugos.	Aukšto lygio pvz.: remonto paslaugos, transportavimo, baldų projektavimas.
Pritaikymas žemo lygio	Žemo lygio pvz.: Viešojo transporto, „greito“ maisto paslaugos.	Saikingai žemas lygis pvz.: pagal įprastinę tvarką atliekamos banko paslaugos, grupinės investicijų programos.	Žemo lygio pvz.: cheminio valymo, vejos priežiūros paslaugos.

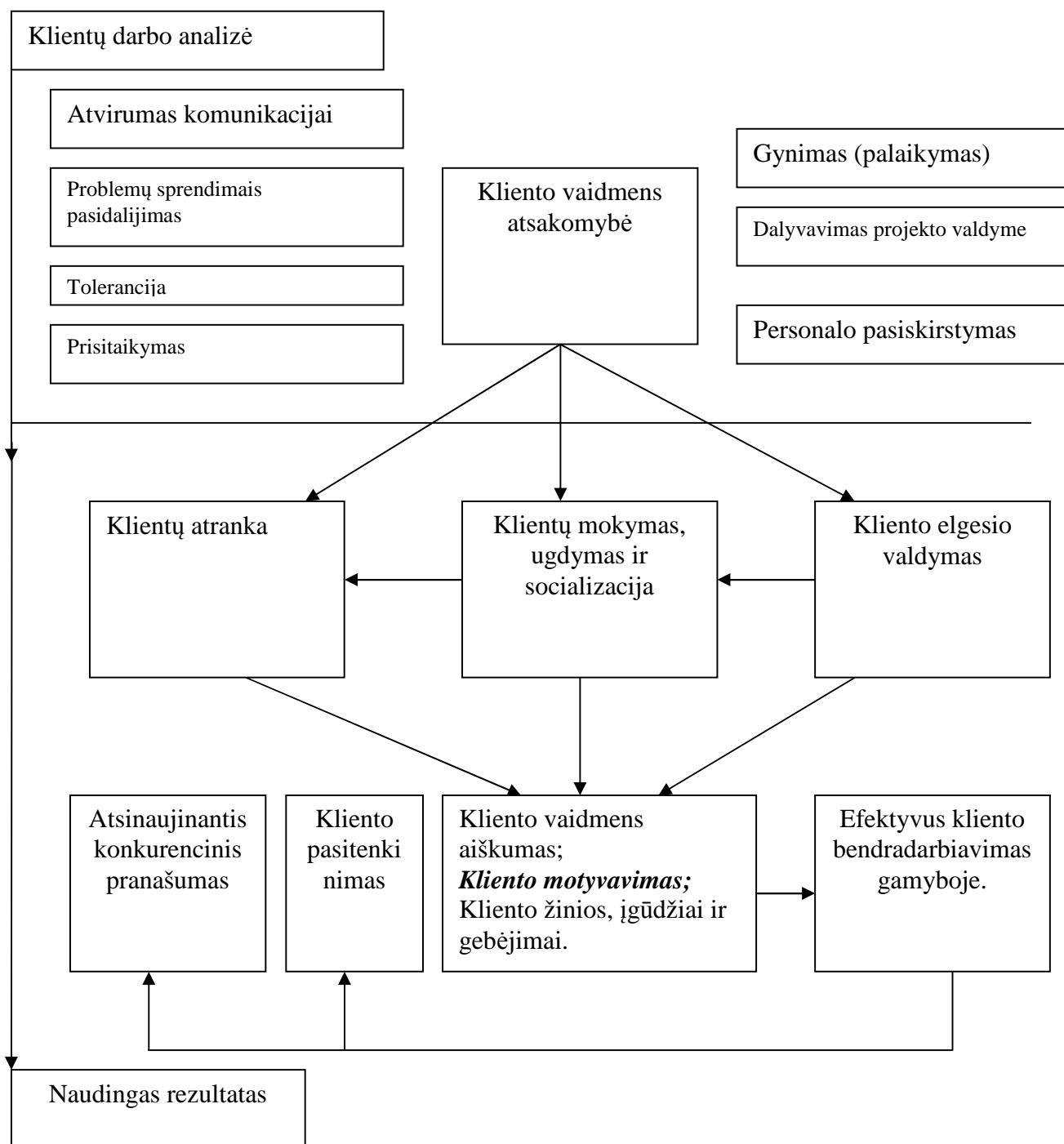
Šaltinis: Kelley, S. W., Donnelly, J. H. Jr., Skinner, S. J. (1990). Customer Participation in Service Production and Delivery. *Journal of Retailing*, 66 (3). p. 324

Autoriai, kurie aptarė klientų dalyvavimo sąvoką

Autoriai	Aptarimo lygmuo
Lovelock, Young (1979)	Intensyvus klientų dalyvavimas kuriant paslaugą didina produktyvumą
Langeard et al. (1981)	Klientų segmentacija, remiantis klientų pasirengimu būti „Co-producer“ („Willingness to Participate“)
Bateson (1983, 1985)	Empirinis tyrimas apie savitarnos patrauklumą (klientai kuria paslaugą tik su minimalia paslaugos teikėjo parama)
Mills, Chase, Margulies (1983)	Kai į klientą žiūrima kaip į „partial employee“, gerėja paslaugų kokybė (Service Performance)
Silpakit, Fisk (1985)	Koncepto „Customer Participation“ apibrėžimas.
Mills, Moris (1986)	Klientas kaip „Partial Employee“ ir įvairių kliento integracijos (dalyvavimo) stadijų modelio sukūrimas („Client Onvolvement Stages“)
Larsson, Bowen (1989)	Skript-teorijos taikymas kliento kaip „Partial Employee“ socializacijai. Nesaugumo sumažinimas, kuriame išaiškėja konkreti kliento elgsena.
Kelley, Donnelley, Skinner (1990 1992)	„Organizational Socialization of Customers“, t.y. klientų dalyvavimas gamybos procese didina klientų pasitenkinimą. Empiriniai tyrimai finansų ekonomikos kontekste.
Dabholkar (1996)	Bateson tyrimo patvirtinimas, kad kai kurie klientai instinktyviai pasirenka savitarną.
Bitner (1997)	Klientų indėlis ir vaidmenys kuriant paslaugas.

Šaltinis: Enke M., Poznanski S. (2005). Kundenintegration bei Finanzdienstleistungen. Freiburger Working Papers 1, p. 40

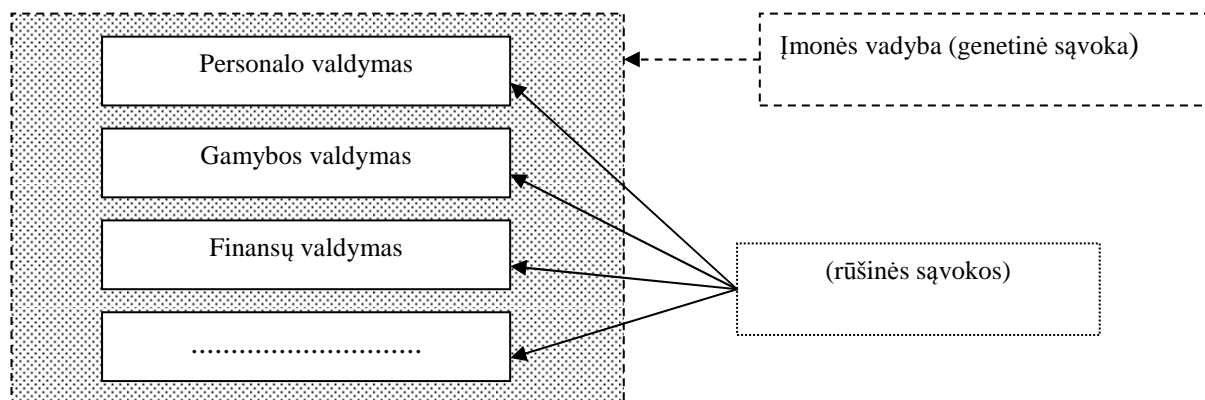
Kliento bendrakūrėjo valdymo procesas



Šaltinis: Lance A. Beltencourt, Amy L. Ostrom Stephen W. Brown; Robert I. Roundtree Client Co-Producton in Knowledge-Intensive Business Services. CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL 44, NO. 4 SUMMER 2002, p.102

Vadybos sąvokos struktūros interpretacija

Vadybos sąvokų struktūra



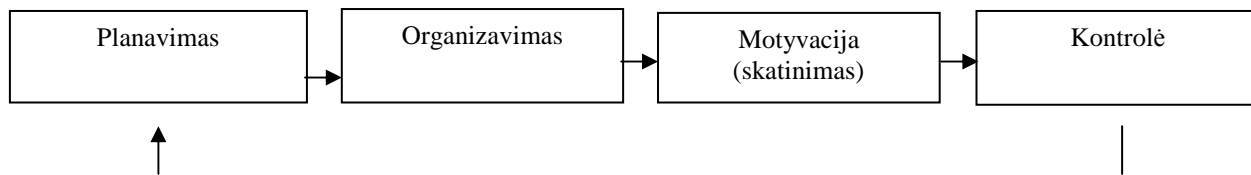
Šaltinis: Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). Vadybos pagrindai. Šiaulių universiteto leidykla.

Valdymo ir vadybos apibrėžimai remiantis skirtingų autorių nuomonėmis

Autorius	Valdymas	Vadyba
Zakarevičius, (2002, p. 11)	Valdymo veikla yra dualistinė veikla: ją vykdančioms tenka reguliuoti tiek ekonominius, gamybinius, komercinius, finansinius, tiek ir socialinius (žmonių veiklos ir santykių) procesus.	Vadyba mokslinė prasme – mokslo kryptis apie organizacijų valdymo dėsningumus, principus, metodus, organizacinį mechanizmą
Damašienė V., (2002, p. 6)	Valdymas – tai ko nors darymas kitų rankomis. Valdymas – tai poveikis visuomenei, turint tikslą ją tvarkyti, tobulinti.	
Appleby R C., (2003, p. 19)	Valdymą tikslinga laikyti procesu, kurio dėka sukuriama aplinka, palanki suteikti pastangas pageidaujamiems tikslams pasiekti	
Malik F., (2005, p. 20)	Valdymas – tai specifinė veiklos rūšis, neorganizuotą minią paverčia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe.	
Jančauskas E. E., (2006, p. 9)		Tai yra mokslinis organizacijų valdymo metodas
Мухомедзянова Е. В., (2006, p. 655)	„Valdymas suprantamas kaip nenutrūkstamas ir tikslingas į valdomą objektą, kuriuo gali būti technologinė įranga, kolektyvas ar individas“	
Малкова, Г. Н., Огородова, М. М., (2006, p. 100)	Valdymas – tai veikla, nukreipta į valdymo objekto tikslų realizaciją, racionaliai naudojant turimus resursus.	
Butkus, F. S., (2007, p. 7)	Bet kokia žmogaus veikla, jei ji yra tikslinga, žmogaus atliekama sąmoningai, norint tam tikrų rezultatų, yra valdymas	
Butkus F. S., (2008, p. 13)	Žodis valdymas reiškia bet kokią tikslingą įtaką bet kam.	
В.В. Григорьев, Г. В. Лукьянова, К. А. Сергеев, (2009, p. 2)	Valdymas - kryptingas objekto poveikis, siekiant jo būklės pakeitimą norima kryptimi.	
Martinkus B., Stoškus S., Beržinskienė D., (2010, p. 16)	Žodis „valdymas“ lietuvių k. labiau vartotinas, kai kalbama apie taikytinas konkrečių techninių priemonių veiklos kreipimą reikiama linkme.	Tai mokslo kryptis apie organizacijų valdymo dėsningumus, principus, metodus, organizacinį mechanizmą

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Valdymo funkcijos modelis



Šaltinis: Damašienė, V. (2002). Valdymo pagrindai. Šiauliai: „Šiaurės Lietuva”

Remiantis skirtingų autorių nuomonėmis valdymo funkcijų apžvalga

Mokslininkai	planavimas	organizavimas	personalo parinkimas	motyvavimas skatinimas	vadovavimas	kontrolė	koordinavimas	reagavimas	atlyginimas	reguliavimas
Koontz (1980) ²⁶	•	•	•		•	•				
Fayolis H. (1916) ²⁷	•	•				•	•			•
Zakarevičius (1996) ²⁸	•	•		•	•	•	•			
Butkus (2002) ²⁹	•	•		•		•		•	•	
Damašienė V. (2002)	•	•		•		•				
Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2003)	•	•		•		•	•			
Kvedaravičius, Jesevičiūtė-Ufartienė (2006) ³⁰	•	•		•	•	•				
Seilius (2006) ³¹	•	•	•	•	•	•				
Малкова, Огородова (2006) ³²	•	•		•	•	•				•
Мухомедзянова, Е. В (2006) ³³	•	•	•	•	•	•	•			
Stankevičienė A, Lobanova, L., (2006)	•	•			•	•				
Melnikas, B., Smalinkienė, R. (2007)	•	•			•	•				
Скопин, О. В., Назарова (2009) ³⁴	•	•		•		•				
Рычихина (2010) ³⁵	•	•		•		•				

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės.

²⁶ Koontz, H. (1980). The Management Theory Jungle Revisited. *Academy of Management Review*, 5 (2), p. 183.

²⁷ Fayol, H. (2005). *Administravimas teorija ir praktika*. Valdymo klasika. Vilnius: Eugrimas. p. 5

²⁸ Zakarevičius, P. (1996). Vadyba: valdymas, administravimas,...? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 3. p. 156.

²⁹ Butkus, F. S. (2002). Operatyvaus produkto kokybės valdymo ypatybės įvairiose įmonėse. *Verslas: teorija ir praktika*, II (2), p. 69.

³⁰ Kvedaravičius, J., Jesevičiūtė-Ufartienė, L. (2006). Minties veikla valdant ir vystant organizacijas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 39, p. 111.

³¹ Seilius, A., Šimanskienė, L. (2006). Organizacijų valdymas globalizacijos sąlygomis: teorinis požiūris. *Verslas: teorija ir praktika*, VII (4), p. 219.

³² Малкова, Г. Н., Огородова, М. М. (2006). Эффективность принятия управленческих решений. *Вестник Алтайского государственного аграрного университета*, 3 (23), p. 100.

³³ Мухомедзянова, Е. В. (2006). Контроллинг как функция управления предприятием. *Вестник МГТУ*, 9 (4), p. 656.

³⁴ Скопин, О. В., Назарова, Н. Л. (2009). Теоретические основы исследования систем управления предприятием.

³⁵ Рычихина, Э. Н. (2010). Закономерность связующей роли мониторинга в системе общих функций управления. *Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки*, 1, p. 90-97.

Motyvacijos apibrėžimai, remiantis skirtingų autorių nuomone

Mokslininkas	Apibrėžimas
Jovaiša. L., Vaitkevičius J., (1987, p. 179)	Tai asmenybės veiklos bei elgesio vidinių reguliatorių <i>vyksmas</i>
Bičiūnienė, (1996.)	Darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius
Tilidienė I, Bitinas B., (2000, p. 125)	Motyvacija – veiklos žadintojas, varomoji jėga, reguliatorius.
Роджер Д.Блэкуэлл, Пол У. Миниард, Джеймс Ф. Энджел., (2002, p. 257)	Tai stimulai patenkinti vartotojų fiziologinius ir psichologinius poreikius, <i>siekiant</i> pirkti arba vartoti
Т.О. Гордеева (2002, p.47)	Motyvacija yra aiškinamasis konstruktas, skirtas žmonių elgesio paaiškinimui
Damašienė V., (2002, p. 54)	Tai savęs ir kitų pažadinimo <i>veiklai</i> procesas, <i>siekiant</i> savų ir organizacijos tikslų
Robbins, Stephen, P., (2003, p. 66)	Yra noras kažką daryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį
Bigelis, Z., (2004, p. 31)	Motyvacija – tai visų žmogaus, atliekančio tam tikrus veiksmus, motyvų suma
Kasiulis J., Barvydienė V., (2005, p. 26)	Tai elgesio (<i>veiksmų, veiklos</i>) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai
Dubausku, G., (2006, p. 108)	Motyvacija yra noras kažką padaryti, ir ją lemia <i>veiksmo</i> galimybė patenkinti poreikį
Bakauskas A., (2006, p. 40)	Kai kūno <i>energija</i> suteikiama tam tikru būdu į norimą tikslą
Jusienė R., Laurinavičius A., (2007, p. 175)	Žmogaus elgesį lemiančių <i>veiksmų</i> visuma
Büttgen M., (2007, p. 111)	Motyvacija vadinamas kliento pasirengimas aktyviai dalyvauti kuriant paslaugas ir siekiant rezultatų
Miller W., (2008, p. 157)	Tai vidinė paskata
David G. Myers, (2008, p. 76)	Motyvacija yra mūsų pažinimo sistemos variklis (Dunning, 1999; Kunda, 1990)

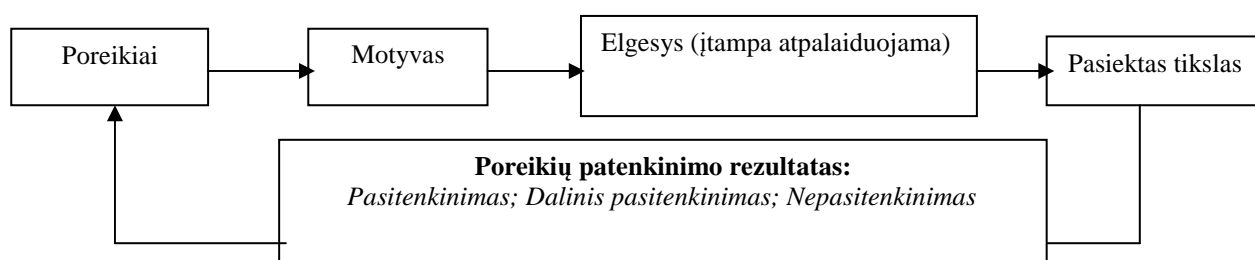
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės.

Poreikių sąvoka, remiantis įvairių autorių nuomone

Autorius	Samprata
Jovaiša L., Vaitkevičius J., (1987, p. 179)	Jie išreiškia norą to, kas būtina individo egzistavimui ir socialiniam aktyvumui
Ramanauskienė, R., (1998, p. 26)	Poreikis - tai reikmė, turinti konkretų apibrėžtumą (ribas), kurią nulemia žmogaus asmenybės ypatumai ir kultūra. Poreikis išreiškiamas daiktais, patenkinančiais reikmę konkrečiai visuomenei būdingu būdu.
Kasiulis, J., Barvydienė, V., (2005, p. 26); Arlauskienė, R., (2009, p. 21), Jackevičius, A., (1995, p. 35); Vitkienė J., (2004, p. 100)	Poreikis – vidinė žmogaus būseną, tai – įtampa, kurią sukelia ko nors stoka
Šavareikienė, D., Dubinas, V., (2003, p. 27)	...visa tai, kas pažadina žmogų veiklai
Paliukaitė N., (2005, p. 59)	Poreikis – visokio elgesio pradžia
Dubausku, G., (2006, p. 108)	Jis reiškia fiziologinį ar psichologinį trūkumą, dėl kurio tam tikri rezultatai ir atrodo patrauklūs

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Supaprastintas elgesio, atsižvelgiant į poreikius, modelis



Šaltinis: Kasiulis, J., Burvydienė, V. (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.

Motyvų sąvokos, remiantis įvairių autorių nuomone

Autorius	
Jucevičienė, (1996, p. 98)	Asmens poreikių išraiška, kai žmogus suvokia savo elgesio, veiklos prasmę
Ramanauskienė, R., (1998, p. 35)	Tai tiesioginės priežastys, skatinančios žmones priimti sprendimus
Pranulis V. ir kt., (2000, p. 130)	Motyvas – tai vidinė paskata atlikti kokį nors veiksmą. Paslaugų pirkimo motyvai yra poreikis
Ильин Е.П., (2000, p. 87)	Motyvas turi įtakos ne tik žmogaus aktyvumui, bet ir sėkmingam šio aktyvumo pasireiškimui, pagrinde veiklos efektyvumui
Zakarevičius P., (2003, p. 134)	Tai veiksnys, skatinantis žmogų veikti geriau ir to geresnio veikimo rezultatų pagrindu geriau tenkinti savo poreikius
Kasiulis J., Barvydienė V., (2005, p. 26)	<i>Motyvas</i> – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t.y. įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu
Bakauskas A., (2006, p. 38)	Tai yra stiprus ir pastovus vidinis stimulus, kuriuo grindžiamas elgesys
Dubauskas G., (2006, p.109)	Tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikas
Karoblis, G.	Tai tarsi išcentrinė jėga, išjudinanti iš orbitos
Laekavičienė R. ir kt., (2007, p. 366)	Tai individo aktyvumo priežastis, skatinanti jį kryptingai veikti.
Šavareikienė, D., (2008, p. 19)	Tai vidinė paskata, akstinas, impulsas ar ketinimas, verčiantis žmogų vienaip ar kitaip elgtis, siekiant patenkinti tam tikrus poreikius
Arlauskienė, R., (2009, p. 21)	Veiklos priežastys, susijusios su subjektyvių poreikių patenkinimu. Motyvu gali tapti ir mūsų interesai, įsitikinimai, vertybės, gyvenimo tikslai, nuostatos, stereotipai, emocijos ir t.t
Lobanova, L., (2009-2010, p. 66)	Motyvas - tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jo poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikas

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės.

Motyvavimo sąvokos, remiantis įvairių autorių nuomonėmis

Autorius	Sąvoka
Bičiūnienė I., (1996, p. 32)	Motyvavimas – tai savęs ir kitų raginimas veikti asmens ar organizacijos naudai bei sudarymas tokių sąlygų
Ильин Е. П., (2000, p. 31)	Motyvavimas – tai veiklos skatinimas konkrečiu motyvu (atkreipkite dėmesį ne stumulu, o būtent motyvu)
Верхоглазенко В. cit. Мескон М. Х. В., (2002, p. 23)	Motyvavimas – tai stimuliavimo procesas savęs ar kitų veiklai, nukreiptai siekti individualių ar įmonės tikslų.
Damašienė V., (2002, p. 54)	Motyvavimas - tai veiklos priežastis, kuri skatina veikti, žadina žmogaus veržlumą
Zakarevičius, P., (2005, p. 21; p. 134)	Veiklos motyvavimas – tai veiksmų, skatinančių atlikti pavestus darbus, išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksmų pagrindu, sugalvojimas bei panaudojimas
Stankevičienė, A., Lobanova, L., (2006, p. 151)	Motyvavimas – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą
Felser, G., (2006, p. 23)	Motyvuoti – tai paversti motyvus motyvacija
Dubauskas, G., (2006, p. 5)	Motyvavimas - tai kada žmogus nori veikti ir aktyviai siekia asmens ar organizacijos naudos
Žaptorius, J., (2007, p. 105)	Motyvavimas, atsižvelgus į tai, kokiais būdais jis yra taikomas, – tai jėga, kuri veikia žmonių (darbuotojų) vidines ir išorines savybes, turi įtakos jų elgsenai
Lobanova, L., (2009-2010 p. 64)	Motyvavimas - savęs ir kitų raginimas veikti organizacijos ar asmens naudai. Motyvavimas, kitaip skatinimas, aktyvinimas - tai konkrečių tarpusavyje susijusių aktyvinimo priemonių ir būdų visuma, naudojama darbuotojų suinteresuotumui, aktyvumui didinti

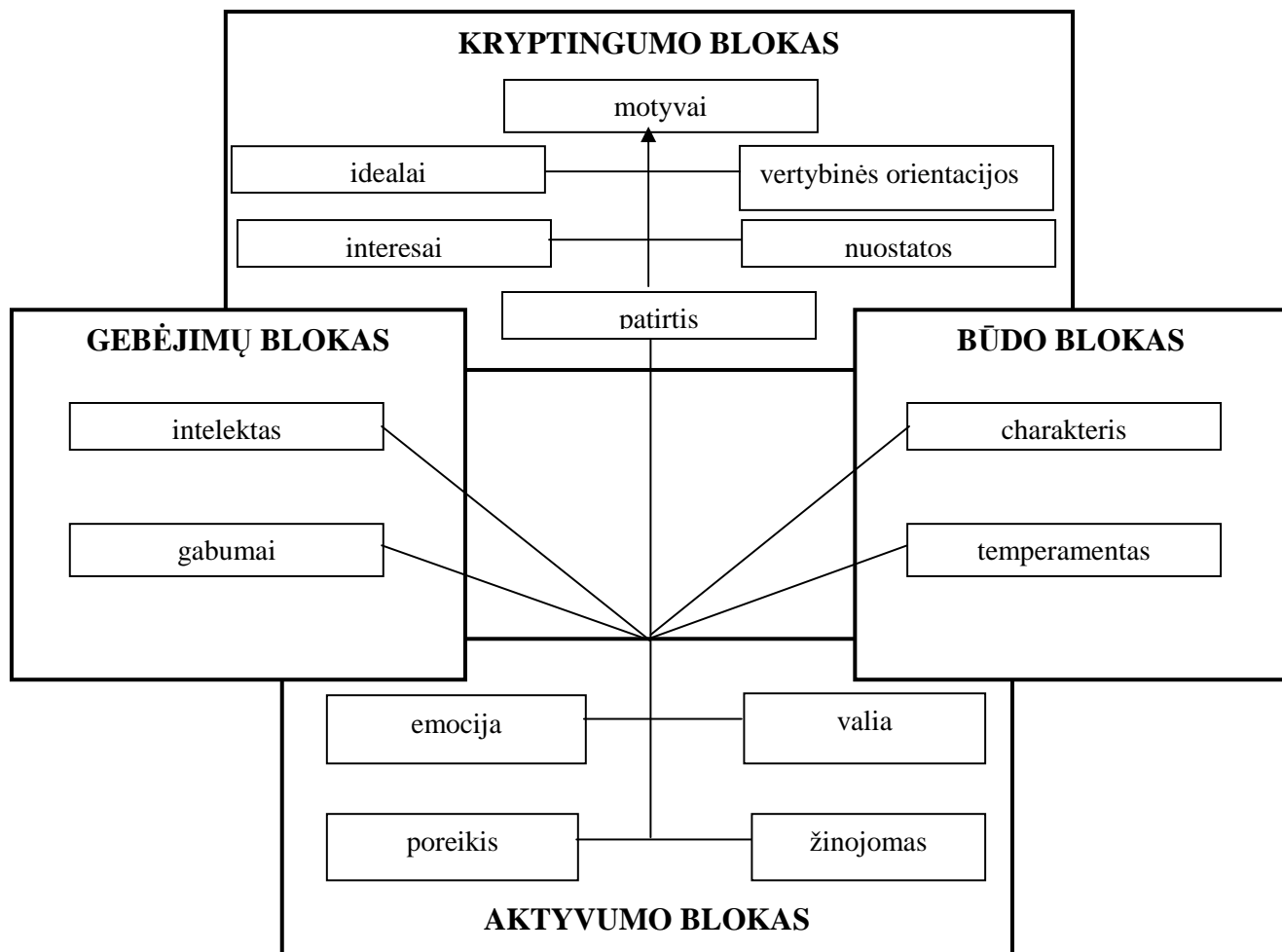
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Klientų aktyvaus dalyvavimo kriterijų pagrindimas autoriais

Aktyvumo vertinimo kriterijai pagal atliekamus vaidmenis (<i>novatorius, klientas kompetencijos šaltinis, kokybės, pasitenkinimo ir vertės kūrimo vertintojas, dalinis tarnautojas</i>)	Pagrindimas autoriais
Apsprendžia įmonėje keliamus kokybės klausimus.	Pitta ir kt., (1996); Graf A., (2007)
Apibrėžia, ko jie tikisi iš produkto, sukurto būtent jiems	Ulwick, (2002); Graf A., (2007); Jurkauskas A., (2003 cit. R. Normana)
Vadovaujasi savo patirtimi.	Gibbert ir kt., (2001); Graf A., (2007)
Padeda išspręsti daug dėmesio ir pastangų reikalaujančias užduotis.	Gibbert ir kt., (2001); Graf A., (2007)
Priverčia savo žiniomis įmonės darbuotojus pasitempti ir pasimokyti.	Gibbert ir kt., (2001); Graf A., (2007); Jurkauskas A., (2003 cit. R. Normana)
Klientai įsijungia į paslaugos kūrimą.	Lengnick-Hall, (1996); Hsieh A.-T. Ir kt., (2004); Jurkauskas A., (2003 cit. R. Normana)
Prisideda prie paslaugos kūrimo ir įtakoja galutinį rezultatą	Enke M. ir Poznanski S., (2005); Dong B., (2007)
Savanoriškai renka bei dalijasi informacija	Harris K., Harris R., Baron S., (2001); Albrechtas J., (2006)
Deda pastangas bei kitus išteklius	Harris K., Harris R., Baron S., (2001)
Atlieka kai kurias darbuotojų funkcijas.	Graf A., (2007), Hsieh A.-T. Ir kt., (2004)
Prisiima atsakomybę	Bendapudi, Leone, (2003)
Žino dėl ko, ką ir kaip padaryti.	Dong B., ir kt., (2007); Hsieh A.-T. Ir kt., (2004)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Asmenybės struktūros schema



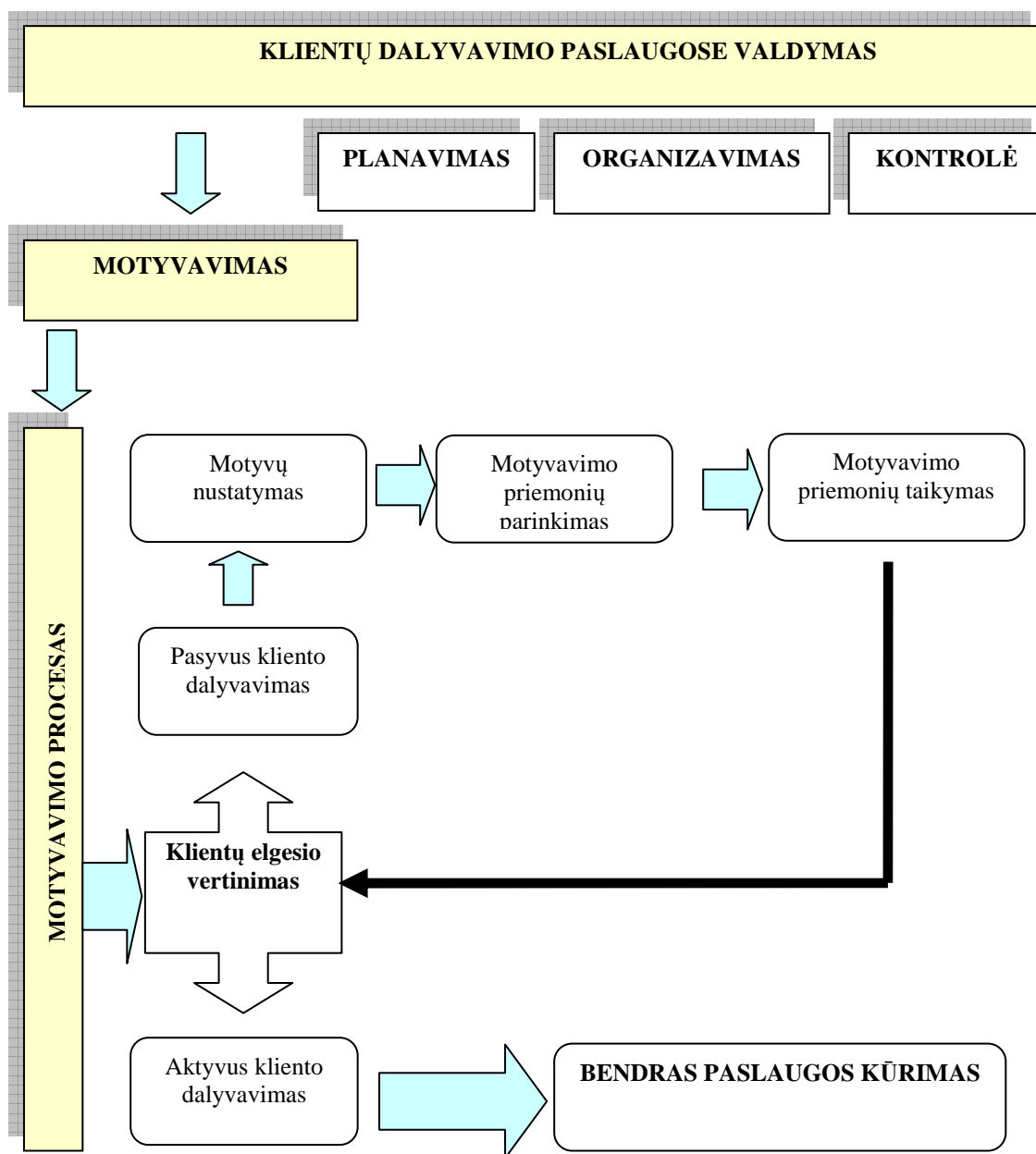
Šaltinis: Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija. p. 97

Motyvacimo veiksnių, darančių įtaką aktyviam kliento dalyvavimui, apžvalga

Mokslininkai	Motyvacimo veiksniai
Jucevičiienė, P., (1996 p. 97)	Gebėjimai, būdas, emocijos, valia, poreikis, žinojimas
Kernan, K., (1998, p. 13)	Įgimti veiksniai: prigimtis, temperamentas, asmenybė Neįgimti veiksniai: auklėjimas, paskatinimas, lytis
Ильин Е. П., (2000, p. 48)	Pageidavimai (susidomėjimas, polinkiai), išorinė situacija; asmeninės galimybės (žinojimas, mokėjimas, kokybė); asmeninė savijauta esamu momentu; tikslo siekimo sąlygos (laiko ir kitų reikalingų išteklių skyrimas); savo elgesio pasekmių supratimas.
Верхоглазенко, В. Н., Звезденков, А. А. Хлюнева, М. В., (2005)	Fiziologiniai: saugumas; pinigai; psichologinis komfortas; gerovė. Psichologiniai: moralinis palaikymas; apdovanojimas; asmeninio indėlio vertinimas; parodytas dėmesingumas; pagarbos, pripažinimo poreikis; atkaklumas
Büttgen M., (2007, P. 111-117)	Ekonominiai: įtaka paslaugos kokybei; siekimas pagerinti laukiamą rezultatą; išlaidų ir laiko motyvai; Psichologiniai: saugumo kontrolės, rizikos valdymo; rezultatų kontrolė.
Измайлова М. А., (2008, p. 31)	Savirealizacija, kūrybingumas, įsitikinimai, smalsumas, sveikata, asmenybės augimas, bendravimo poreikis ir kt. Pinigai, karjera, statusas, pripažinimas, buitės estetika ir kt.
Plé, L.; Lecocq, X. Ir Angot, J., (2008, p. 51)	Ekonominis; laiko taupymas; sąveikos su kitais klientais; informacinė vertė; supratimas, kad tai gerina produkto kokybę; manymas, kad šis dalyvavimas gali pagerinti paslaugos kokybės lygį ateityje; psichologinių privalumų gavimas: dalyvavimo kūrimo procese vertinimas, suvokiamas kontrolės lygis; savo asmens įvaizdžio pagerėjimas

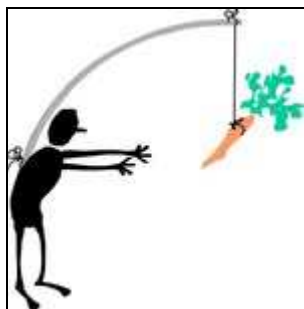
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Teorinis klientų motyvavimo modelis



Šaltinis: Sudaryta daro autorės.

Interviu klausimų gidas



Klausimų gidas

Apšilimas.	5 min.
Interviu tikslo ir temos pristatymas, eigos paaiškinimas.	
Trumpas dalyvio prisistatymas (vardas, specialybė, amžius, išsilavinimas).	
Bazinė informacija apie kliento aktyvumą paslaugos kūrimo metu.	25-60 min.
Ar Jums patinka produkto kūrimo procesas? Kodėl?	
Koks Jūsų požiūris į suteiktą galimybę rinktis, apsispręsti, priimti sprendimus? Ar tai Jums patinka ar geriau būtų, kad viską nuspręstų projektuotojas ir Jums pateiktų tik galutinį variantą? Ar Jums patiktų, kad produktas būtų parduodamas jau pagamintas (standartinis) ir Jums reikėtų tik išsirinkti iš kelių galimų variantų? Kodėl?	
Ar Jūs aktyviai dalyvaujate baldų projektavimo metu (drąsiai išsakote savo nuomonę, pastebėjimus, darote išmatavimų koregavimus)? Kodėl?	
Ką Jūs darote, kai Jums trūksta informacijos ir kompetencijos?	
Renkant spalvas, furnitūrą ar kitas sudedamąsias būsimo produkto dalis, ar prisijungiat prie kūrimo savo sprendimais? Kodėl?	
Jeigu projektuotojas suteiktų Jums galimybę rinktis iš kelių variantų, ar Jūsų aktyvumas pasikeistų? Kaip? Kodėl?	
Ar padedat projektuotojui spręsti projektavimo metu iškilusias problemas ir/ar siūlote savo sprendimo variantus? Kodėl?	
Esant reikalui ir/ar paprašius projektuotojui, imatės tikslinti matmenis (baldų, sienų, nišų ir t.t.)? Kodėl?	
Jei būtų suteikti projektavimo apmokymai (gal speciali programa internete), ar norėtumėte išmokyti pats sau susiprojektuoti būsimą baldą? Ar tai Jums būtų įdomu? Kodėl?	
Produkto kūrimo metu ar prisiimate atsakomybę už atsiradusias neigiamas pasekmes (jei tų nesėkmių priežastimi buvo Jūsų apsisprendimas)?	
Jūsų manymu, kokie veiksniai daro įtaką Jūsų aktyvumui paslaugoje kuriant produktą ir kaip jie pasireiškia?	
Jei už tai būtų kompensuojama mažesne kaina, tai pakeistų Jūsų nuomonę ir elgesį? Kodėl?	
Kokią matote naudą iš savo aktyvaus dalyvavimo produktui, paslaugai ir pačiam sau?	

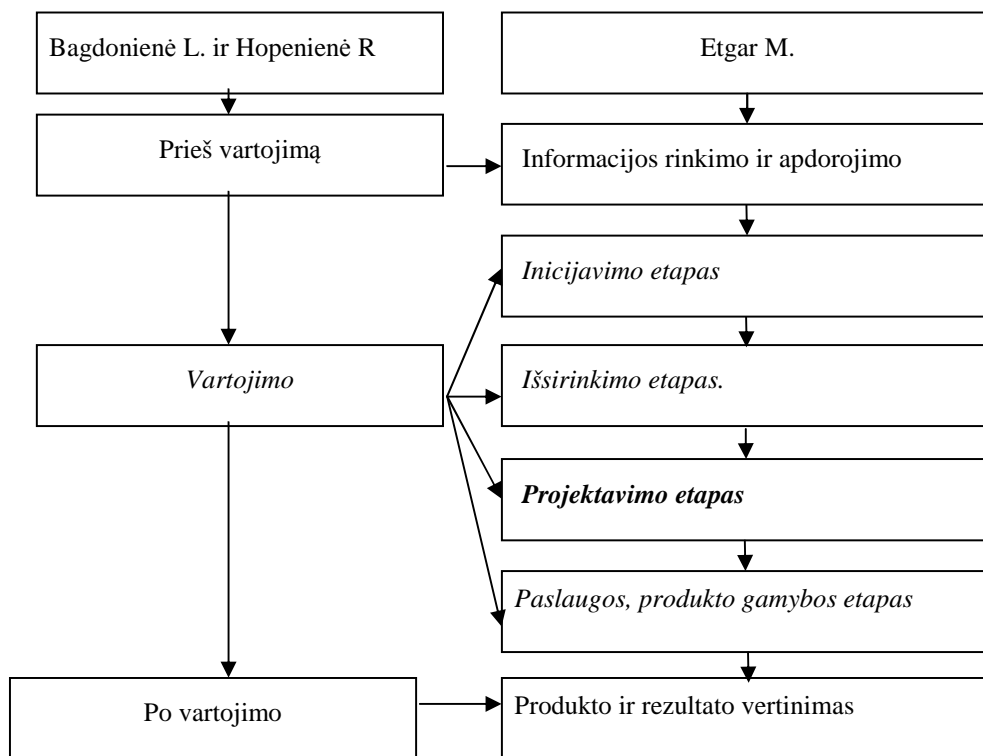
Diskusijos pabaiga.



Eksperimento tyrimo protokolas

Aprašymas					
Kliento elgesio vertinimas		Pasyvus		Aktyvus	
Pastabos:					
I	Kliento motyvų, poreikių, požiūrių nustatymas				
II	Motyvavimo priemonių taikymas			Elgesio pokyčiai	
				Pasyvus	Aktyvus
1	Užmegzti su klientu draugišką, teigiamą ryšį				
2	Gerbti kliento nuomonę, elgtis taip, kad klientas jaustųsi patogiai, laisvai.				
3	Nuoširdus, emociškai pakilus bendravimas. Savo teigiamomis emocijomis ir energija stengtis užkrėsti klientą				
4	Paaiškinti, kokia atsiranda rizika, kai kliento dalyvavimas būna pasyvus, bei kad geriausias rezultatas gaunasi kai produktas yra kuriamas kartu				
5	Paaiškinti, kad taip klientas įdeda į būsimą produktą dalelę savęs				
6	Suteikti galimybę rinktis iš kelių variantų.				
7	Pagirti, palaikyti klientą pasirinkus, ar pasiūlius tinkamą sprendimą. Kartu pasidžiaugti mažom pergalėm.				
8	Paaiškinti, pamokyti atlikti kai kuriuos pageidaujamus darbus				
9	Suteikti papildomos informacijos apie produktą, jo sudedamąsias dalis, smulkus situacijos išaiškinimas				
10	Papildomų vizualinių priemonių suteikimas, siekiant sužadinti kliento smalsumą, suaktyvinti vaizduotę, sudominti, kad klientas pradėtų domėtis, rinktis, svajoti, pageidauti				
11	Paaiškinti, kad tai gali sutaupyti kliento laiką				
12	Duokit klientui pajauti jo išskirtinumą, individualumą.				
13	Diskutuokite su klientu. Daug klauskite ir atidžiai, su susidomėjimu klausykitės.				
14	Paaiškinkite klientui, kokią naudą jis gauna būdamas aktyvus dalyvis, kokios neigiamos pasekmės galimos paslaugai, produktui ir jo kokybei, kai kliento elgesys yra pasyvus.				
15	Teigiamos patirties suteikimas klientui				
Pastabos:					

Paslaugos kūrimo fazės



Šaltinis: sudarytas darbo autorės pagal Etgar M. (2007) ir Bagdonienė L., Hopenienė R. (2005) Kinduryš, V., (2008).

Aktyvaus dalyvavimo motyvatoriai, remiantis informantų nuomone

vidiniai	<p>pasitikėjimas savimi; kompetencijos; svarbumas; charakterio savybė (žmogus nedrąsus, bijos pasirodyti kvailiesnis; išankstinis nusistatymas; susidomėjimas (jei jo nėra, nėra ir aktyvumo); prigimtis ir būdas (aš ir kitose veiklose, esant palankioms sąlygoms, stengiuosi dalyvauti); nuotaika bei teigiamos emocijos (joms esant, man tai bus malonu daryti ir aš darysiu be didelio raginimo; džiaugsmas tuo, kas tavo sukurtas; supratimas (ko nesuprantu, tas nedomina; suvokimo stoka daro mane pasyviu stebėtoju; supratimas, kad tai daro įtaką produkto kokybei); asmeninės savybės (esu labai smalsus ir noriu visur tikslumo, argumentacijos ir pagrindimo); gebėjimas, žinios, išmanymas; noras (įrodyti sau ir kitiems, kad ir aš kažką gebu); savirealizacija; įgūdžiai; saviraiška; pasipuikuoti prieš kitus (draugus, pažįstamus).</p>
Išoriniai	<p>Projektuotojo elgesys - domėjimasis mano nuomone; kai projektuotojas skatina, gerbia mano nuomonę, palaiko mane, kitaip tariant elgiasi taip, kad aš jaučiuosi laisvai, parodo pagarbą man ir mano sprendimams, nesmerkia ir pripažįsta mano nuomonę. Pasidžiaugia mano priimtais sprendimais bei bandymu kažką daryti (kai aš pataikau). Bejausmis nenuoširdus bendravimas bei abejingumas iš projektuotojo pusės slopina mano aktyvumą; jei atsiranda ryšys su pardavėju; Projektuotojas turi sudominti, suteikdamas man daugiau informacijos ar tiesiog parodydamas man naudą, kurią aš galiu gauti ir turėti iš savo aktyvaus dalyvavimo; Projektuotojo padaršinimas ir palaikymas- žinodama, kad einu teisingu keliu, mane padaršins aktyviai elgtis ir toliau. Pats pagrindinis dalykas - nuoširdus ir sudominantis, užvedantis projektuotojo bendravimas. Atvirumas, nuoširdumas, manęs palaikymas, pagarba; Projektuotojas turi prisibelsti iki manęs, mano norų ir poreikių; projektuotojos elgesys, jei bus maloni, priderins pokalbį prie manęs, palaikys, paskatins, nebus kategoriška, nekiš savo nuomonės. bendravimas su projektuotoju, jo elgesys, palaikymas, atvirumas, supratimas, pagyrimas, geranoriškumas, jo gebėjimas pateikti, sudominti, paraginti, įtraukti. galiu kažką nežinoti, o projektuotojas, pateikdamas naują informaciją, gali labai sudominti ir taip įtraukti į dalyvavimą; Savo ir kitų žmonių patirtis- kitų žmonių atsiliepimai, jų teigiama patirtis nuteikia taip pat aktyviai dalyvauti; tačiau suteikus man pakankamai informacijos darausi aktyvi dalyvė; kitų žmonių neigiama ar teigiama patirtis; teigiama patirtis didins mano aktyvumą, neigiama – atvirkščiai - jį slopins. Tikėjimas savimi tada atsiranda didesnis, supratimas, kad mano sprendimai yra teisingi; Turėdama tokios teigiamos patirties, antrą kartą būčiau labai aktyvi dalyvė. Neigiamos pasekmės atimtų bet kokį norą būti aktyviai. Suteikta informacija apie galimas neigiamas pasekmes dėl mano pasyvumo skatins mane aktyviai dalyvauti. informacijos turėjimas; informacijos suteikimas daro mane aktyvesne, netgi sudomintų pradėti ieškoti dar kažkur papildomos informacijos; informacijos suteikimas skatina drąsiau išsakyti savo nuomonę, padaryti pasirinkimą; Nesėkmių demonstravimas, kas gali atsitikti, ar atsitiko kitiems (pvz., kitų žmonių liūdnoji praktika) tokiu atveju mano aktyvumas bus maksimalus, kad išvengti nesėkmių; paaiškinimas kokia įtaką daro mano aktyvumas produktui; laikas; laiko taupymas; jei turiu labai mažai laiko, paprasčiausiai prie didelio noro galiu nesugebėti dalyvauti. kiek aš galiu skirti tam laiko. turėdama daugiau laiko, mieliau dalyvausiu, domėsiuos, diskutuosiu, teiksiu bei pati rinksiu informaciją. kaina (norėdami sutaupyti); kokybė (žinodami, kad nuo to gali nukentėti būsimo produkto kokybė); nuomonės ar nuostatos susiformavimas (noriu dujinės, o ne elektrinės viryklės); situacijos išaiškinimas kas priklausys nuo mano aktyvumo; galimybė rinktis tada esu priversta dalyvauti tame procese; estetinis vaizdas.</p>

Mokslinių publikacijų magistro darbo tema sąrašas

1. Tījūnaitienė, R., Šidlauskienė, J., Šerikova, A., Toleikienė, R. (2009). Klientų dalyvavimo vaidmenys bendrai kuriant baldų projektavimo paslaugas. 9-oji E. Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2009. 1 (14). 290-300
2. Тюнайтене, Р., Пятукене, Э., Шидлаускене, Е., Будвитите-Гудене А. (2010). ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ УЧАСТИЕ КЛИЕНТОВ В СОВМЕСТНОЙ РАЗРАБОТКЕ УСЛУГ ПРОЕКТИРОВАНИЯ МЕБЕЛИ. *Society and Culture: Chaos and Harmony*. The 13th International Scientific Conference. 29 - 30 April 2010 University of Liepāja.
3. Tījūnaitienė, R., Šidlauskienė, J., Petukienė, E. (2009). Klientų įsitraukimo bendrai kuriant baldų projektavimo paslaugas laipsniai. Respublikinė konferencija „Verslas, vadyba ir studijos‘2009“. VGTU Verslo vadybos fakultetas. *Verslas, vadyba ir studijos*. Volume 8, Number 1 (2010) p. 285-298. Prieiga per internetą: <http://www.bme.vgtu.lt/index.php/bme/article/view/20>
4. Šidlauskienė, J. (2011). Aktyvus dalyvavimas paslaugose: klientų motyvavimo aspektas. *Ekonomikos ir vadybos aktualijos*: 11-oji tarptautinėje studentų mokslo darbų konferencija.