

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jurgita DROMANTAITĖ, Asta LACYTĖ

**ŽINIŲ VADYBOS TAIKYMO SITUACIJA IR GALIMYBĖS
ŠIAULIŲ „AUŠROS“ MUZIEJAUS VEIKLOJE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jurgita DROMANTAITĖ, Asta LACYTĖ

**ŽINIŲ VADYBOS TAIKYMO SITUACIJA IR GALIMYBĖS ŠIAULIŲ
„AUŠROS“ MUZIEJAUS VEIKLOJE**

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

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

Magistro darbo autorius (-iai).....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Jurgita Dromantaitė, Asta Lacytė

Žinių vadybos taikymo situacija ir galimybės Šiaulių „Aušros“ muziejaus veikloje.

Magistro darbas.

Magistro darbe tiriama žinių vadybos taikymo situacija ir galimybės Šiaulių „Aušros“ muziejaus veikloje. Darbe pateikiama žinių vadybos samprata, pagrindiniai žinių valdymo procesai. Empiriniame tyrime atsispindi žinių vadybos taikymo situacijų ir galimybių Šiaulių „Aušros“ muziejuje veiklos analizė, atskleidžiama per pagrindinius muziejaus veiklos komponentus – renginius, parodas, ekspozicijas, darbuotojus, aptarnavimo kokybę, lankytojus, reklamą ir kt. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad visuomenėje vyrauja bendražmogiškosios vertybės, kada daugiausiai akcentuojami nekonkretizuoti universalūs informantų poreikiai. Nėra ryškios specializacijos, kad būtų galima orientuotis atsižvelgiant į informantų poreikius. Išskirtų sričių (gamyba, prekyba, ryšiai su visuomene, inžinerija, švietimo įstaigos, sveikatos įstaigos ir kt.) identifikuoti poreikiai yra panašūs, abstraktūs, nekonkretūs, todėl reikia laikytis pagrindinio bendražmogiško kriterijaus – muziejus skirtas visiems. Sukurtas žinių vadybos taikymo situacijų ir galimybių modelis nurodo kryptis, kuriomis Šiaulių „Aušros“ muziejus turėtų gerinti savo veiklą, orientuodamasis į išskirtas kategorijas.

SUMMARY

Jurgita Dromantaitė, Asta Lacytė

The knowledge Management applying situation and opportunities in Šiauliai „Aušros“ museum activity. Master's work.

This master's final paper research the specifics of the knowledge management applying situation and opportunities in Šiauliai „Aušros“ museum activity. Paper includes knowledge management conception, main knowledge management process. Empiric analysis is revealed by main museum activity components – events, exhibitions, employees, service quality, visitors, etc. The results of research reveals human values that dominates in society when its emphasis is on non-specific universal informants requirements. There is no dominating specialization to create an orientation considering to informants needs. Abstracted directions (manufacturing, trade, public relations, engineering, education organizations, healthcare organizations, etc.) identified needs are similar, abstract, that's why it is must lead to main human criteria – museum is for everyone. Created the knowledge management applying situation and opportunities model links to directions that Šiaulių “Aušros” museum should make its activities better by orientating to these abstracted categories.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	7
1. ŽINIŲ VADYBOS TAIKYMO MUZIEJININKYSTĖJE KONCEPTUALIZACIJA	12
1. 1. Žinių vadybos samprata	12
1. 2. Žinių, informacijos ir duomenų santykis	17
1. 3. Esminiai žinių valdymo procesai	24
1. 4. Muziejų vadyba	25
1.4. 1. Ryšių su visuomene principai muziejų vadyboje	25
1.4. 2. Muziejaus įvaizdžio svarba visuomenėje	28
1.4. 3. Muziejaus rinkos segmentavimas	30
1.4. 4. Muziejaus paslaugų pozicionavimas rinkoje	34
2. ŽINIŲ VADYBOS TAIKYMO SITUACIJŲ IR GALIMYBIŲ ŠIAULIŲ „AUŠROS“ MUZIEJAUS VEIKLOJE TYRIMO METODOLOGIJA	40
2. 1. Tyrimo operacionalizacija	40
2. 2. Tyrime taikyti metodai ir procedūros	41
2. 3. Tyrimo instrumento pagrindimas	44
2. 4. Tyrimo procedūrų taikymo administravimo metodika	45
3. ŽINIŲ VADYBOS TAIKYMO SITUACIJŲ IR GALIMYBIŲ ŠIAULIŲ „AUŠROS“ MUZIEJAUS VEIKLOJE TYRIMO REZULTATAI	49
3. 1. Šiaulių „Aušros“ muziejaus, kaip žinių vadybos taikymo situacijų ir galimybių organizacijoje, apibūdinimas	49
3. 2. Žinių vadyba – poreikio identifikavimas ir resursų atradimas	51
3. 3. Šiaulių „Aušros“ muziejaus vykdomos ryšių su visuomene veiklos specifika	65
3. 4. Šiaulių „Aušros“ muziejaus įvaizdis visuomenėje	68
3. 5. Tyrimo modelis	77
IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI	79
1. Išvados ir apibendrinimai, išplaukiantys iš tyrimo teorinio konteksto	79
2. Išvados ir apibendrinimai, išplaukiantys iš empirinio tyrimo	80
REKOMENDACIJOS	83
LITERATŪRA	85
PRIEDAI	90

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Moksliniuose šaltiniuose vartojamos sąvokos „žinių valdymas“ reikšmės.....	16
2 lentelė. Žinių ir informacijos bruožų sugretinimas.....	22
3 lentelė. Vartotojų elgsenos veiksniai.....	37
4 lentelė. Tikslinio apsilankymo muziejuje skirstymas pagal respondentų pasisakymus.....	55
5 lentelė. Pagrindinės Šiaulių „Aušros“ muziejaus nesilankymo priežastys.....	60
6 lentelė. Informantų nuomonė apie ŠAM.....	71
7 lentelė. Salės darbuotojai – muziejaus veidas visuomenėje.....	72

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Sėkmingos žinių vadybos elementai	15
2 pav. Žinių sampratos interpretacijos	19
3 pav. Sprendimų priėmimas	21
4 pav. Duomenų ir žinių kontinuumas	21
5 pav. L. W. Miller, L. Morris mokymosi proceso modelis	23
6 pav. Esminiai žinių valdymo procesai	24
7 pav. Kvadratai, kurie padeda gerinti organizacijos įvaizdį	29
8 pav. Pagrindinės paslaugų savybės	36
9 pav. Paslaugos procesas	39
10 pav. Informantų interesai su Šiaulių „Aušros“ muziejumi	53
11 pav. ŠAM kaip laisvalaikio alternatyva	57
12 pav. Būdai, kuriais informantus pasiekia informacija apie ŠAM vykdomas ekspozicijas, renginius	65
13 pav. Informantų lojalumas Šiaulių „Aušros“ muziejui	75
14 pav. Šiaulių „Aušros“ muziejaus struktūra	78

IVADAS

Žinių vadybos procesas ir organizacijos mokymasis tampa vienu iš esminių raktų organizacijos kūrybiškumui ir novatoriškumui (žr. lit. sąr. nr. 75). Anot anglų mokslininko S. Gasiko (2011) – žinių vadyba yra toks procesas, kada sistemiškai ir veikliai identifikuojamos, aktyvinamos, keičiamos, kaupiamos ir perduodamos žinios. Pastaraisiais metais yra pastebimas žymus progresas, kuriuo judama link visuotinio supratimo apie žinių vadybą, jos principus ir komponentus, pagrindines teorijas ir esminius mokslinio tyrinėjimo ir praktikos principus (žr. lit. sąr. nr. 44).

Didėjantis informacijos kiekis priverčia keistis ne tik vartotojus, bet ir rinkoje esančias organizacijas, jų pasiūlą, pasiūlos pateikimo formą, būdus, koordinuoti savo veiklą, išteklius, kad rastų kelią, kaip prieiti prie vartotojo, kuris nuolat besikeičiančioje visuomenėje yra apsuptas įvairiausių prekių ir paslaugų. Dėl šios priežasties organizacijos nuolatos ieško informacijos apie klientų poreikius ir tų poreikių patenkinimą.

Kultūros (švietimo) įstaigos turi suprasti, kad jų paslaugų pateikimas turi būti išskirtinis, unikalus, kad pritrauktų lankytoją. Jie turi mokėti analizuoti rinkoje vykstančius procesus, gauti ir valdyti savo įmonėje esančią informaciją. Muziejų lankytojų sociologiniai tyrimai teikia informaciją, kuri leidžia nustatyti lankytojų-vartotojų interesus. Šiandieną vis daugiau muziejinių turi suvokti, kad savo lankytojų pažinimas padeda identifikuoti jų poreikius ir atrasti resursus šiems poreikiams patenkinti – tai žinių vadybos esmė.

Tyrimo aktualumas. Kuo daugiau informacijos, tuo greičiau sensta žinios. Dėl šios priežasties organizacijoms iškyla būtinybė valdyti savo žinias. Visuomenėje tarpusavyje konkuruojant labai skirtingo pobūdžio organizacijoms, tokioms kaip kultūros, švietimo, sporto ir pramogų paslaugas teikiančioms įstaigoms – nuo muziejų, mokyklų, universitetų, restoranų ar kaimo turizmo sodybų iki sporto klubų ar vandens pramogų parkų, labai svarbu tinkamai vykdyti žinių vadybos procesą, t. y. panaudoti turimas žinias, keistis idėjomis bei sukaupta patirtimi, kuri yra organizacijos egzistavimo pagrindas. Tokioms organizacijoms kaip muziejai, kurie patiria didelį viešojo sektoriaus įstaigų spaudimą, reikia būti kūrybingiems išsiskiriant savo unikaliomis paslaugomis, kad atkreiptų vartotojų dėmesį.

Dabartinėmis rinkos sąlygomis kiekvienos organizacijos tikslas yra pritraukti kuo daugiau lankytojų, išlaikyti gerą įvaizdį, kuris padėtų būti konkurencingoms. Norint išlikti rinkoje muziejams yra aktualu suprasti kaip dirba organizacija, kokiais būdais darbuotojai dalijasi žiniomis organizacijos viduje, kaip žinios, jų galutinis produktas pasiekia visuomenę, skrajutės, skelbimo, plakato, televizijos reportažo ar kitokio pobūdžio reklama apie muziejuje vykstantį renginį – tai yra žinių vadyba ir jos taikymas organizacijoje.

Socialinės kaitos metu tyrimo aktualumą rodo ryškus atotrūkis tarp visuomenės ir muziejaus. Visuomenė nelanko muziejaus, nors tai yra viena iš didžiausių kultūros (švietimo) paslaugų sferų. Didžiulėje prekių ir paslaugų pasiūloje pasirenkamos kitos alternatyvos.

Kadangi šiuolaikinės vadybos teorijos ypatingą dėmesį skiria žinių vadybai (Kriščiūnas, Daugėlienė, 2006), todėl didelė tikimybė, kad ateityje efektyvi žinių vadyba bus raktas į organizacijos sėkmę. Ir mažos, ir didelės organizacijos turės gebėti valdyti savo žinias, domėtis inovacijomis, permainomis, kurios atsiranda jų darbo aplinkoje, didelį dėmesį skiriant žinioms, žinių visuomenei, žinių vadybai, žinių ekonomikai ir žinių valdymo procesams, esminiams organizacijos funkcionavimo principams. Anot Z. Atkočiūnienės (2008) „XXI amžiuje žinios tampa viena iš svarbiausių šiuolaikinės ekonomikos varomųjų jėgų, o žinių vadyba – viena iš aktualiausių vadybos paradigmu, suteikiančių įmonėms galimybę išlikti ir sėkmingai konkuruoti neprognozuojamoje ir dinamiškoje aplinkoje“.

Šiaulių „Aušros“ muziejaus žinių vadybos taikymo situacijų ir galimybių socialinis tyrimas nurodys kryptis, kaip Šiaulių „Aušros“ muziejui sudominti pačius šiauliečius aplankyti muziejų, kaip padidinti lankytojų skaičių, kaip pateikti informaciją visuomenei, kad Šiaulių muziejus taptų įdomus ir patrauklus. Nagrinėjama magistro darbo problema iki šiol nebuvo analizuota, todėl šio darbo gauti rezultatai ir darbo autorių rekomendacijos bei sukurtas žinių vadybos modelis padės atskleisti būdus ir priemones, kaip kryptingai organizuoti žinių vadybą muziejuje ir formuoti lojalų lankytoją.

Darbu žinių vadybos tema, yra parašyta tiek lietuvių, tiek užsienio mokslininkų darbuose: L. Kanapeckienė, V. Gribniak (2007) „*Žinių valdymas ir aukštasis mokslas*“, K. Kriščiūnas, R. Daugėlienė (2006) „*Žiniomis grįstos ekonomikos link: žinių raiška ir skvarba*“, Z. Atkočiūnienė, Z. Gineitienė, E. Sadauskienė (2005) „*Žinių vadyba: praktinės naudos dimensija*“, S. Gasik (2011) „*A Model of Project Knowledge Management*“, C. Collison, G. Parcell (2010) „*Išmokite skristi*“, D. P. Brewer, L. K. Brewer (2010) „*Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model*“, B. Martin „*Knowledge Management*“, G. Probst, S. Raub, K. Romhardt (2006) „*Žinių vadyba: sėkmės komponentai*“ ir t. t. Tačiau žinių vadybos taikymo Šiaulių „Aušros“ muziejaus veikloje – nėra parašyto nė vieno analogiško mokslinio tiriamojo darbo. Lietuvoje muziejų lankytojų tyrimai dar netapo sistemingi, todėl magistro darbo tema yra aktuali šiuo aspektu.

Tyrimo naujumas. Magistro darbo tema „Žinių vadybos taikymo situacija ir galimybės Šiaulių „Aušros“ muziejaus veikloje“ yra nauja mokslinėje erdvėje, nes mažai tyrinėta ir analizuota. Tyrimo naujumas atsiskleidžia analizuojant žinių vadybos taikymo situaciją ir galimybes muziejaus veikloje, taikant metodologinį sprendimą – kokybinį tyrimą, pusiau struktūruoto interviu būdu, apklausiant įvairių įmonių vadovus.

Išlikti rinkoje gali tos įmonės, kurios sugeba tikslingai naudoti savo įmonės brangiausią turtą – žinias, todėl žinių valdymas, žinių vadyba yra atsidūrusi ant susidomėjimo viršūnės tiek verslo pramonėje, tiek kultūros, tiek švietimo srityse. Procesas, kada organizacijos vystosi, sistemina faktus ir dalinasi žiniomis, tai – žinių vadyba, kuri gali nutiesti kelią į konkurencinį pranašumą (Brewer, 2010), todėl atsiradimas ir nauda, naujų ir esamų žinių, šiuo metu yra milžiniškas iššūkis ir plačios galimybės organizacijoms konkuruojant pasauliniu mastu.

Tyrimo problema išreiškiama probleminiu klausimu: kokie būdai ir priemonės leistų visuomenei užfiksuoti žinių vadybos priemonėmis skleidžiamą informaciją apie Šiaulių „Aušros“ muziejaus vykdomą veiklą, renginius, kad pritrauktų, formuotų ir išlaikytų vartotojus? Koks žinių vadybos modelis gali būti taikomas Šiaulių „Aušros“ muziejaus veikloje?

Tyrimo objektas: žinių vadybos taikymas ir realizacija Šiaulių „Aušros“ muziejaus veikloje.

Tyrimo dalykas. Žinių vadybos taikymo situacijų ir galimybių Šiaulių „Aušros“ muziejaus veikloje analizė.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti žinių vadybos taikymo situaciją ir galimybes Šiaulių „Aušros“ muziejaus veikloje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, apibrėžti žinių vadybos taikymą muziejininkystėje.
2. Identifikuoti potencialių ir esamų Šiaulių „Aušros“ muziejaus lankytojų poreikius ir rasti resursus tų poreikių patenkinimui.
3. Atlikus tyrimą parengti žinių vadybos taikymo modelį Šiaulių „Aušros“ muziejaus veikloje.

Tyrimo metodika. Žinių vadybos taikymo situacija ir galimybės įgyvendinimas muziejaus veikloje, yra sudėtingas procesas, reikalaujantis kompetencijų ir gebėjimų. Dėl šios priežasties darbo autorės tyrimo metodu pasirinko interviu metodą. Šio pobūdžio duomenų rinkimo būdas, per kitų patirties objektą, padeda aiškiau suprasti nagrinėjamą problemą, gauti kuo detalesnės informacijos, kurią būtų galima analizuoti, taip pat, suprasti informantų požiūrį į nagrinėjamos problemos kertinį aspektą.

Tiriamieji. Tyrime apklausta 20 tiriamųjų. Tyrimo imtis buvo konstruojama per tinklą, per trečius asmenis. Pagal tikslinės atrankos būdą, tyrimui pasirinkti įvairių sričių Šiaulių įmonių vadovai, kuriuos vienijo gyvenamoji vieta bei tai, kad jie bent kartą buvo apsilankę Šiaulių „Aušros“ muziejuje. Pasirinktas toks socialinis statusas, nes vadovai, būdami autoritetais, turi galimybę (pa)nukreipti savo pavaldinius tam tikra linkme, pvz., suteikti informacijos apie objektą, paskatinti nueiti, parodyti, pamatyti, suburti, suorganizuoti. Interviu metu pokalbiai vyko informantams dažniausiai formalioje erdvėje – jų darbo vietoje, ne darbo metu. Todėl informantai galėjo visiškai atsiverti ir išsakyti savo nuomonę kalbama tema.

Išskirtos šios tiriamųjų charakteristikos: *lytis*: iš viso tyrime apklausta 11 moteriškosios lyties atstovių ir 9 vyriškosios lyties atstovų; *amžius*: respondentų amžius svyravo nuo 27–51 metų imtinai; *išsilavinimas*: tyrime dalyvavusių asmenų išsilavinimas apima intervalą nuo pirmos pakopos (bakaluro) iki trečios pakopos (doktorantūros) universitetinių studijų; *profesija/socialinis statusas*: visi apklaustieji yra įmonių ar įmonių padalinių vadovai. Pastarasis yra pagrindinis tyrimo kriterijus, pagal kurį buvo pasirinkti tyrimo informantai.

Instrumentarijus. Pusiaus struktūruoto interviu (remiantis giluminio interviu principais) metodu, informantų duomenys buvo fiksuojami rašto pagalba. Tyrimui parengtas klausimyno protokolas (žr. 2 priedą), kurio metu gauta tyrimui naudinga medžiaga. Protokolas parengtas remiantis Šiaulių „Aušros“ muziejaus sudaryta operacionalizacija, kurioje muziejaus veikla išskaidyta į sudedamąsias dalis. Informantams buvo pateikiami klausimai pagal sudaryto interviu klausimyno blokus. Pradėjus struktūrizuoti tyrimo duomenis ir norint užtikrinti tyrimo pagrįstumą atliktas interviu (žr. 3 priedą) su muziejaus ekspertu (interviu metu informacija fiksuota diktofono pagalba).

Tyrimo metu naudoti metodai.

1. *Mokslinė, lyginamoji literatūros analizė*. Išanalizuota lietuvių ir užsienio autorių mokslinė literatūra apie žinių vadybą, jos esmę, charakteristikas ir principus; teorinės žinios susistemintos ir lygintos.
2. *Kokybinė turinio (content) analizė ir interpretavimo metodas*. Pusiaus struktūruoto interviu metu, gautų atsakymų į pateiktus respondentams klausimus, analizė ir interpretacija.
3. *Pusiaus struktūruotas interviu*. Duomenų rinkimui buvo taikytas pusiau struktūruotas interviu remiantis individualaus giluminio interviu principais. Kokybinio tyrimo metodas – interviu, pasirinktas, nes buvo siekiama tęstinai plėtoti žinias apie žinių vadybos taikymą muziejinkystėje, norint kuo išsamiau atskleisti, apibūdinti esamą socialinę realybę.

Tyrimo strategija:

1. Magistro darbo temos pasirinkimas ir mokslinės literatūros rinkimas truko nuo 2009 m. rugsėjo mėn. iki 2010 m. sausio mėn.
2. Konceptualioji mokslinio darbo dalis: mokslinės literatūros išstudijavimas ir analizė truko nuo 2010 sausio mėn. iki 2010 birželio mėn.
3. Analitinė mokslinio darbo dalis: tyrimo duomenų pasirinkimo metodas (kokybinis, pusiau struktūruotas interviu, remiantis giluminio interviu principais), informantų atrankos pasirinkimo būdas, tyrimo duomenų rinkimas ir gautų duomenų analizė ir interpretavimas truko nuo 2010 m. birželio iki 2011 m. balandžio mėn.

4. Tyrimo ataskaitos rengimas, išvadų bei rekomendacijų formulavimas, magistro darbo koregavimas truko nuo 2011 m. balandžio mėn. iki 2011 gegužės mėn.

Tyrimo rezultatai. Magistro darbe pateiktas žinių vadybos modelis (žr. 4 priedą) yra reikšmingas ir naudingas, kaip orientyras Šiaulių „Aušros“ muziejui į tuos sektorius (gamyba, pramonė, viešieji ryšiai, inžinerija, rinkodara, kultūros, turizmo, sveikatos, švietimo įstaigos, Šiaulių miesto savivaldybė, žmogiškieji išteklių, architektūra, telekomunikacijos), kurie buvo ištirti tyrimo metu. Tyrimo metu paaiškėjo informantų poreikiai, kuriuos galima traktuoti kaip bendražmogiškąsias vertybes, kada daugiausiai akcentuojami nekonkretizuoti universalūs dalykai, kurie kategorizuojami. Nėra ryškios specializacijos, kad būtų galima orientuotis atsižvelgiant į apklaustųjų poreikius, išskirtų sričių poreikiai yra panašūs, abstraktūs, todėl reikia laikytis pagrindinio bendražmogiško kriterijaus – muziejus visiems. Muziejaus darbuotojai darbe pateiktu tyrimo modeliu ir tyrimo metu gautais rezultatais bei darbo autorių rekomendacijomis galės pasinaudoti praktiškai savo veikloje. Tai įrodo praktinį rezultatų reikšmingumą.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, konceptualioji dalis, analitinė-tiriamoji dalis: tyrimo metodologija, tyrimo rezultatai. Darbo apimtis – 89 puslapiai, jame yra 7 lentelės ir 14 paveikslų. Bibliografijų aprašą sudaro 77 šaltiniai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai, papildantys tyrimo duomenis.

1. ŽINIŲ VADYBOS TAIKYMO MUZIEJININKYSTĖJE KONCEPTUALIZACIJA

1. 1. Žinių vadybos samprata

Žinių vadyba yra gana kontraversiška mokslinė disciplina. Šis terminas dažnai aptinkamas prestižiniuose mokslo leidiniuose. Žinių vadybos srityje dirbantys specialistai ir mokslininkai teigia, jog kol kas žinių vadybai trūksta aiškumo ir apibrėžtumo, nes į žinių vadybos rūbą bandoma vilkti pačias įvairiausias vadybos tendencijas (Bieliūnas, 2000). Šiam teiginiui pritaria Z. O. Atkočiūnienė (2006) teigdama, kad žinių vadyba yra daugiau kontroversiška mokslo disciplina. 1990 metais Amerikoje prasidėjo vadinamasis „žinių vadybos“ (angl. *knowledge management*) amžius. Iš čia į Europą ir atkeliavo šis terminas (Kriščiūnas, Daugėlienė, 2006).

R. Svirskienė (2003) pastebi, kad žinių vadybos svarba akcentuojama tiek praktikoje, tiek teorijoje, todėl autorė kelia šiuos klausimus: „ar žinių vadyba tik skambus terminas, „poezija“, lozungas, abstrakti ateities sąvoka, ar reali koncepcija, kuria būtų grindžiama daugumos organizacijų veikla? Kas sudaro žinių valdymo turinį? Kaip reikia įgyti bei efektyviai panaudoti žinias?“.

„Žinių vadyba, kaip atskira teorinė koncepcija, išsirutuliojo neseniai, tai viena naujausių vadybos paradigmu ir tyrimo objektu. Ji ypač aktuali vis labiau išsiviraujančiai ir naujas taisykles organizacijoms diktuojančiai žinių ekonomikai. Siekiant įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą organizacijoms jau nepakanka valdyti vidinius ir išorinius informacijos srautus. Organizacijos mokymasis ir žinių vadyba – tai svarbiausi veiksniai kuriant efektyvias verslo organizacijų vadybines strategijas. Informacijos vadybos ir žinių vadybos koncepcijų santykis yra nauja teorinių diskusijų sritis“ (Atkočiūnienė, 2006).

„Žinių vadyba – tai priemonių rinkinys, įgalinantis darbuotojus naudotis jiems reikalingomis žiniomis reikiamu laiku ir reikiamoje vietoje. Žinių vadyba padeda darbuotojams kryptingai kurti, dalytis, kaupti, išsaugoti ir taikyti žinias, todėl kuriami rezultatai yra labiau kokybiški, novatoriški ir toliaregiški. Žinių vadyba taip pat padeda siekti geresnių verslo rezultatų organizacijoms sprendžiant konkrečias veiklos problemas“ (Atkočiūnienė, Gineitienė, Sadauskienė, 2005).

„Žinių vadyba – tai procesas, transformuojantis informaciją ir intelektualųjį turtą į ilgalaikes vertybes. Ji sujungia žmones ir žinias bendrai veiklai“ (Garalis, Strazdienė, 2005).

Žinių vadyba yra bendrosios organizacijų vadybos kompetencijos dalis. Pagrindinis jos tikslas – didinti organizacijos efektyvumą, tikslingai gerinant tris esminius mokymosi procesus: mokymąsi iš sėkmių ir klaidų asmeniniu, komandiniu ir organizaciniu lygmeniu; mokymąsi iš kolegų (nesvarbu, koks geografinis atstumas ar pozicija organizacijos struktūroje); mokymąsi iš išorės: iš partnerių, tiekėjų, klientų ir net konkurentų.

Žinių vadyba yra neįmanoma be vėliausios kompiuterių technologijos, todėl ši disciplina koreliuojama su jos augimu, atsiradimu ir vystymuisi. Kiti mokslininkai konstatuoja, kad žinių vadyba nėra naujas konceptas, greičiau, tai naujai struktūruotas ir palaikomas naujų technologijų, priemonių ir įrenginių. Autoriai, kurie palaiko šią nuomonę, tvirtina, kad žinių vadybos istorija prasidėjo su seniausiomis civilizacijomis – pirmais žinių vadybos manifestais, tokiais kaip įrašymas, saugojimas naudingų duomenų, atsirado prieš 3000 metų su dantiraščio atsiradimu (Ruževičius, 2006).

Vienas iš žinių vadybos pradininkų Yogesh Malhotra (2000) žinių vadybą apibrėžė kaip kritinį veiksni, garantuojantį organizacijos pritaikymą ir išgyvenimą vis netolygiau besikeičiančiame pasaulyje. Ji sujungia informacinių technologijų galimybes apdoroti duomenis ir informaciją bei žmonių kūrybiškumą ir inovatyvumą.

Y. Malhotra (2000) informacijos apdoravimo prasme žinių vadybą apibūdina taip:

- Tai informacijos rinkimo, organizavimo ir paskirstymo organizacijoje procesas, paverčiantis informaciją naudingą įrankiu tiems, kam jis reikalingas.
- Informacija, esanti organizacijos duomenų bazėje, organizuojama ir analizuojama taip, kad žinias būtų galima paskleisti visoje organizacijoje, o ne tik tam padalinyje, kur ji kyla.
- Organizavimo klausimai, kuriuos išsprendus galima sužinoti, kam ir kada konkreti informacija reikalinga. Technologinį žinių pateikimą užtikrina įvairūs tinklai, duomenų saugyklos, video konferencijos, pasitarimų lentos ir kt.

C. Collison, G. Parcell (2010) aptaria termino „žinių vadyba“ sąvokos tikslumą. Jie teigia, kad sąvokai „žinių vadyba“ galima būtų apibūdinti vartoti ir tokius terminus kaip „atlikimas mokantis“, „organizacijų mokymasis“, „bendras mokymasis“, „dalijimasis žiniomis“ ar tiesiog „sumanesnis darbas“. Autorių nuomone jų klientams terminas „žinių vadyba“ kelia baime, grėsmę, nes bijo, kad kažkas kėsinais kontroliuoti jų žinias.

Z. O. Atkočiūnienė (2006), remdamasi Y. Malhotra žinių vadybą apibrėžia kaip organizacijos procesus, siekiančius sinerginio informacinių technologijų galimybių apdoroti duomenis ir informaciją bei žmonių kūrybinių ir inovacinių gebėjimų derinio. Tokio sinerginio proceso poreikį organizacijoms lemia ryškūs „senojo ir naujojo verslo pasaulių“ skirtumai. Žinių vadyba yra susijusi su inovacijomis, tarpusavio ryšiais, idėjomis, kompetencijomis. Ši vadyba remia individualų ar grupinį mokymąsi, skatina ir stiprina patirties sklaidą, nesėkmių ir geriausių praktikų pasiskirstymą, optimalių sprendimų pasirinkimą.

Galima pastebėti, kad praktinės žinių vadybos taikytojai C. Collison ir G. Parcell (2010) vadovaujasi šiuo žinių vadybos apibrėžimu, teigdami, kad žinių vadyba – tai praktinės patirties kaupimas, kūrimas, atranka, taikymas ir keitimasis ja. Praktinė patirtis apima išreikštas ir neišreikštas žinias. Terminas „praktinė patirtis“ vartojamas kaip iššūkių „žinoti kaip“, „žinoti ką“,

„žinoti kas“, „žinoti kodėl“ ir „žinoti kada“ stenograma. Autoriai žinių vadyba priskiria nekonkrečios bendruomenės nariams, kurie išsaugo kokios nors srities praktinės patirties gyvastį pasidalydamos, pasiremdamos tuo, ką žino, ir pritaikydamos savo reikmėms. Tai ne momentinė nuotrauka to, kas žinoma konkrečiu laiko momentu, o besiplėtojantis žinių rinkinys, reguliariai atnaujinamas jas taikančių žmonių.

Galima teigti, kad panašios pastarųjų autorių žinių vadybos koncepcijos laikosi ir V. Samonis (2006), kuris teigia, kad žinių vadyba yra optimalus (pvz., pasimokius iš svetimų klaidų) teorinių ir praktinių žinių pritaikymas organizacijos procesuose – tam, kad būtų pasiekta kuo patvaresnė persvara prieš konkurentus. R. Gudausko, R. Lukoševičiaus ir U. Radvilos (2005) manymu, žinių vadyba tradiciškai buvo matoma kaip organizacijoje įtraukiantis procesas ir sistema.

C. Collison ir G. Parcell (2010) vaizdingai pateikė žinių vadybos esmę:

„Žinių vadyba lyg kačių ganymas. Minutėlę įsivaizduokite, kad esate dideliame kambaryje ar lauke, kur pilna kačių, ir bandote jas suginti į vieną vietą. Nelabai išeina, ar ne? Taigi jei nesugebate ganyti kačių, kaip galėtumėte priversti jas padoriai elgtis? Turbūt reikėtų parūpinti katėms draskyklių nagams pasigaląsti, pieno dubenėlių, šiltų guolių ir kamuoliukų žaisti – komponentų, sudarančių joms tinkamą aplinką. Kaip tik tokio požiūrio laikėmės galvodami apie žinių vadybą. Neįmanoma valdyti žinių; niekas to negali. Ką galite padaryti – tai valdyti aplinką, kurioje galima tas žinias kurti, atrasti, fiksuoti, jomis dalytis, jas atrinkti, įtvirtinti, perduoti, įsisavinti, perdirbti ir taikyti“.

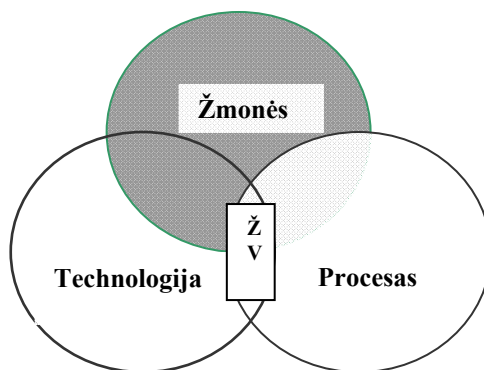
Žinių vadyba yra unikali ir absoliučiai individuali kiekvienai organizacijai. Sprendimas tinkamas vienai organizacijai gali būti visiškai netinkamas kitai, net tuo atveju, kai abi organizacijos turi vienodus produktus, paslaugas ir yra vienodo dydžio. Taigi siekiant sujungti žinių vadybos reikšmes su atitinkamos organizacijos veikla, visų pirma žinių vadybą reikia matyti kaip koncepcijų kompleksą, kurį galima pajungti pasitinkant vartotojų poreikius. Ji sukuria naują mąstymo, darbo individualiai, ir komandose stilių, padeda vykdyti organizacijos misiją priklausomai nuo tendencijų ir tikslų (Murygina, 2006). Žinių vadyba sparčiai tampa nuoroda organizacijos sėkmės grandinėje (Gudauskas, Lukoševičius, Radvila, 2005).

„Reaguodamas į šiuolaikines tendencijas, pažangiausios pasaulio organizacijos pradeda įsisąmoninti, kad pagrindinis sėkmės laidas greitai besikeičiančioje ir neapibrėžtoje aplinkoje – sugebėjimas išvelgti artėjančius pokyčius, remiantis turima informacija, kol tie pokyčiai netampa tokie akivaizdūs, kad juos pastebi ir į juos reaguoja konkurentai“ (Stankevičiūtė, 2000).

Remiantis Z. Atkočiūniene, Z. Gineitiene, E. Sadauskiene (2005) galima konstatuoti, kad žinių vadybai svarbu – inovacijos, originalumas, pritaikymas, mokymasis. Autorės teigia, kad „žinių vadybos esmė yra ne objektai, bet neapčiuopiami resursai, intelektualus kapitalas, konkurencinis pranašumas ir inovacijos“. Taigi, žinių vadybai labai svarbus yra bendradarbiavimas, nes jo metu galima daug išmokti, suprasti ir ieškoti naujų sprendimo būdų.

Galima konstatuoti, kad žinių vadyba – tai visų pirma organizacijos ištekliai, kuriuos panaudojant nereikia daryti antrinių „atradimų“. Visada pradėdant organizacijoje taikyti naujoves kiekvienas vadovas, darbuotojas turi žinoti, kad tai jau kažkas yra daręs, kad nebereikia išradinėti dviračio antrą kartą. Reikia tik mokėti žinias atrasti ir jomis pasinaudoti.

Funkciškai žinių vadyba gali apimti mokymosi ir organizacijos plėtros sritis, žmonių išteklius ir informacines technologijas. Šis dalinis sutapimas dažnai vaizduojamas kaip trys apskritimai, kurių susikirtimo sritys ir yra žinių vadyba (žr. 1 pav.) (31). (Collison, Parcell, 2010).



1 pav. Sėkmingos žinių vadybos elementai

Šaltinis: Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2006). *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius.

Taigi, iš paveikslo matyti, kad sėkmingos žinių vadybos elementai yra trys: žmonės, technologija ir procesas. Šis modelis atspindi veiksmingumo esmę:

- bendra, patikima technologijos infrastruktūra, palengvinanti dalijimąsi;
- žmonių, kurie žino, suvedimas ir klausinėjimo, klausymosi bei dalijimosi metodai ir įgūdžiai;
- kai kurie dalijimąsi, pripažinimą, atranką palengvinantys procesai.

Vadinasi, galima teigti, kad technologijos yra tik priemonė, bet ne tikslas, nes jos nesukuria pačių žinių, o tik apdoroja informaciją.

Žinių vadybos apibrėžimuose pastebima, kad nagrinėjant sąvoką „žinių vadyba“ yra tame pačiame apibrėžime kalba ir apie „žinių valdymą“. „Žinių vadyba“ yra platesnė sąvoka. Į vadybos mokslą žodžių junginys „žinių valdymas“ pateko devintojo dešimtmečio pabaigoje, kai nemažai JAV kompanijų 1989 m. susijungė į Žinių valdymo asociaciją. Lietuviškuose mokslo leidiniuose apie treminį „žinių valdymas“ prabilta tik 1999 metais, tačiau teigti, kad jis buvo populiarus, nėra jokio pagrindo. Minėtų metų visuose leidžiamuose ekonomikos ir vadybos krypties žurnaluose šis terminas per metus panaudotas 6-10 kartų (Žukauskas, Venskūnas, 2007). Anot S. Vaivados (2009) žinių valdymo traktavimas vadybos mokslo kontekste pateikiamas iš skirtingų pozicijų (žr. 1 lentelę).

Moksliniuose šatiniuose vartojamos sąvokos „žinių valdymas“ reikšmės

Eilės Nr.	„Žinių valdymo“ (vadybos) apibrėžimai	Šaltinis
1.	Organizacijoje dirbančių individų ir grupių patirties bei žinių fiksavimas, organizavimas, saugojimas bei visos sukauptos informacijos pateikimas taip, kad ji būtų prieinama kitiems organizacijos nariams.	AHIMA American Health Information Management Association
2.	Procesas, kurio metu organizacijos žinių bazės ištekliai orientuojami į organizacijai aktualius pasiekimus ir vystymosi galimybes.	Amelingmeyer, J. (2004)
3.	Gebėjimas surinkti ir panaudoti darbuotojų žinias, siekiant sukurti organizacijos pridėtinę vertę.	Atkočiūnienė, Z. O. (2008)
4.	Žinių taikymas žinioms. Žinių naudojimas siekiant suvokti, kaip žinios gali būti taikomos rezultatams pasiekti.	Barclay, R., Murray, P.
5.	Technologijos naudojimas siekiant, kad informacija būtų tinkama ir prieinama, kad ir kur ta informacija būtų. Todėl tinkamą technologiją reikia tinkamai taikyti tinkamomis aplinkybėmis.	Brown, J., Dugud, P. (2004) paimta iš Gudauskaitė, S. (2007)
6.	Dinamiškas procesas, susidedantis iš žinių interpretavimo, skleidimo, naudojimo bei nuolatinio atnaujinimo; žinių valdymo koncepcija yra susijusi su teorija ir praktika; ne visada akcentuojama informacinių technologijų reikšmė.	Gaputienė, I. (2005)
7.	Organizacijos žinių kūrimas, perdavimas ir apsikėitimas, siekiant konkurencinio pranašumo.	Girard, J. P. (2005)
8.	<i>Žinių valdymas</i> plačiąja prasme turėtų reikšti <i>žinių valdymą inovacinei</i> veiklai, kur inovacinė veikla reiškia ne tik technologinių, bet ir organizacinių/socialinių procesų tobulinimą.	Jucevičius, R. (2007)
9.	Organizacijos duomenų rinkimo menas arba mokslas, atpažįstant ir suprantant darbo santykius ir valdymo metodus, paverčiant tai naudojama, prieinama informacija, vertingomis žiniomis.	Kaklauskas, A., Kanapeckienė, L. (2005)
10.	Organizacijos duomenų, informacijos ir žinių perdavimo procesas.	Kleinhans (1989); paimta iš Amelingmeyer, J. (2004)
11.	Valstybinis instrumentas, padedantis įvairiomis priemonėmis kurti darbuotojų aplinką, kurioje, siekdami geriausių veiklos rezultatų, jie optimaliai kuria, dalijasi ir naudoja savo ir kitų žinias.	Lepeška, M. (2006)
12.	Organizacijos žinių kūrimo, panaudojimo ir sklaidos procesų valdymas, siekiant organizacijos tikslų.	Lymantaitė, K. (2009)
13.	Vidinė organizacijos informacijos, susijusios su atskirų asmenų žiniomis bei mokymo organizavimu, valdymo politika.	Macmillan anglų kalbos aiškinamasis žodynas (2006).
14.	Kelias organizacijos vystymuisi iki „besimokančios organizacijos“, kur pagrindinį vaidmenį vaidina tai, kaip organizacija žinias pripažįsta ir išpildo į žinias orientuotos organizacijos valdymo reikalavimus.	Schüpel paimta iš Hassis, H. D., Kriwald, T. (2001)
15.	Žinių, įgūdžių ir požiūrių derinys bei sistemingas žinių kūrimas, pasidalijimas, pritaikymas ir įvertinimas, remiantis organizacijos strategija.	Vegeman (1997) paimta iš Atkočiūnienė, Z. O. Ir kt. (2007).
16.	Organizacijų praktikos arba metodai, kurių pagalba atpažįstamos, organizuojamos, kuriamos, platinamos žinios jų atkartojimui, mokymui ir išsąmoninimui.	Vikipedija: laisvoji enciklopedija
17.	Procesas, kurio metu sąmoningai kuriama, struktūruojama ir naudojama organizacijos (kompanijos) žinių bazė.	Котельников, В.
18.	Procesas, kurio metu užtikrinamas žinių ir informacijos identifikavimas, apsauga ir efektyvus panaudojimas organizacijoje. Tai strategija, naudoja tam, kad reikiamas žinias laiku gautų organizacijos nariai, taip didinant organizacijos veiklos efektyvumą.	Маричева, М. (клуб по управлению знаниями)

Šaltinis: Vaivada, S. (2009). Žinių, orientuotų į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą, valdymas. *Magistro darbas*. Šiauliai.

Taigi iš lentelės matyti, kad žinių valdymas įvardijamas kaip: procesas, gebėjimas, procesų valdymas, vadybinis instrumentas, valdymo politika, būdas/metodas, strategija. Lentelės autorius

pažymi, kad operuojant žiniomis, kaip pagrindiniu valdymo ištekliu, vykdoma veikla siejasi su gebėjimais, kompetencijomis, inovacijomis, struktūromis, tarpusavio ryšiais, individualiu ir grupiniu mokymusi (Vaivada, 2010).

K. Kriščiūnas, R. Daugėlienė (2006) atlikę mokslinės vadybos literatūros užsienio autorių analizę teigia, kad „tarp daugelio vadybos mokslininkų darbų esama ir žinių vadybos teorijos kritikos. Netiesioginė kritika, kad žinių negalima valdyti, išsakoma japonų Nonaka, Takeushi bei europiečių Lundvall, Bjerke, Boisot, Krogh, Roos, Myers ir kt. mokslininkų darbuose. Jie pabrėžia, kad žinių, kaip vieno svarbiausių šiuolaikinės organizacijos išteklių, valdyti neįmanoma. Tikslinga ir įmanoma valdyti bei kontroliuoti tik jų įgijimo, kūrimo, sklaidos ir panaudojimo procesus“.

Iš atliktos žinių valdymo mokslinės literatūros analizės galima teigti, kad pasaulio mokslinėje bendruomenėje nėra vieningo požiūrio į žinių valdymą.

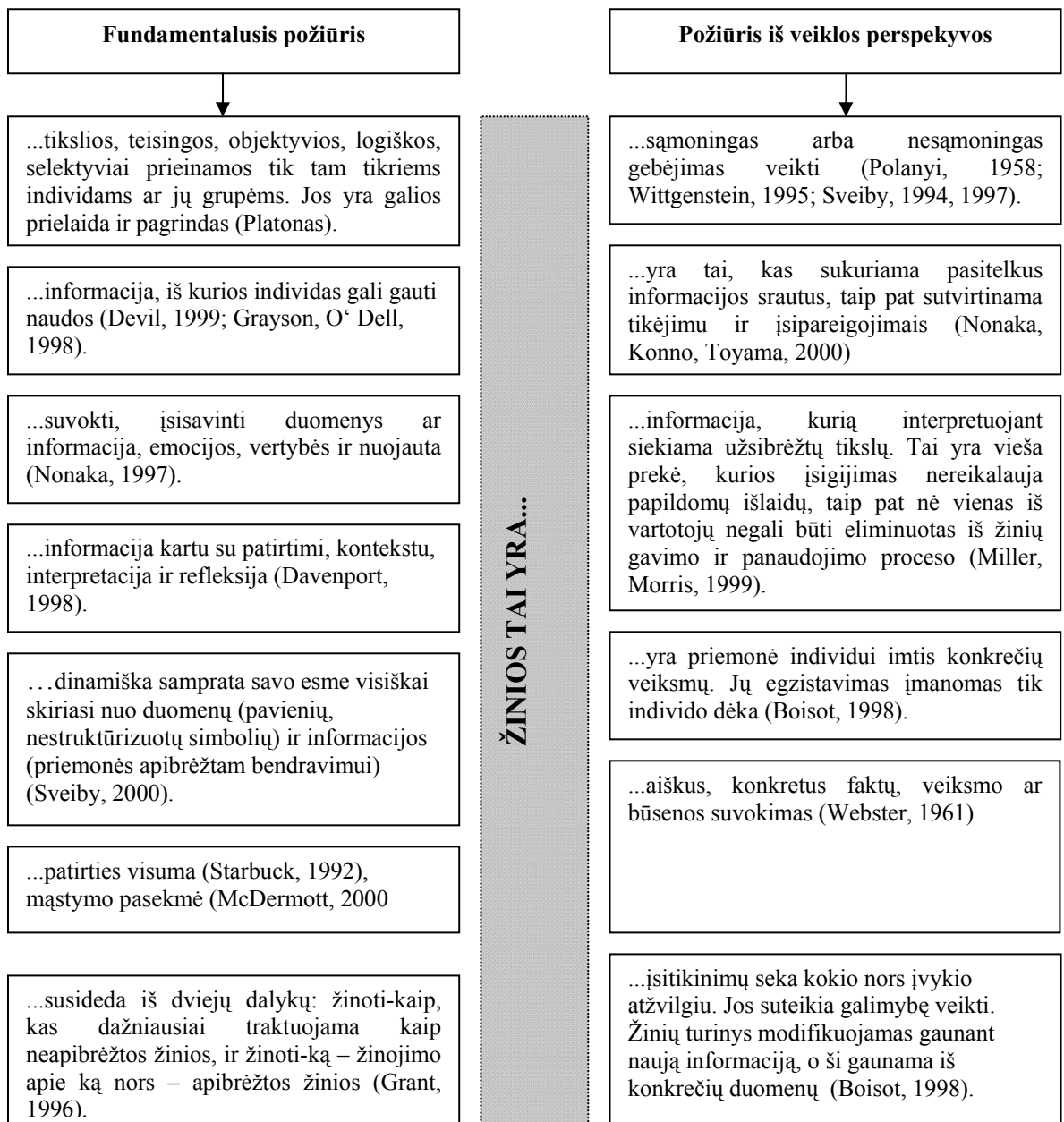
Apibendrinus žinių vadybos konceptualizaciją, galima teigti, kad šiandieninėje visuomenėje – žinių vadyba tampa vienas iš svarbiausių kiekvienos organizacijos veiklos ir jos plėtros komponentu. Anot žinių vadybos eksperto D. J. Skyrme (1999), žinių vadyba praktiškai naudojama kiekvienoje organizacijoje, tik šis procesas neįvardijamas kaip žinių vadyba. Įvairūs autoriai įneša nemažai pailiavimų į šią mokslo discipliną ir todėl apibrėžti konkrečiai, kas yra žinių vadyba – tampa labai sudėtinga. Taip atsitinka todėl, kad ir patys mokslininkai apsibrėžę sąvoką ne visada jos vienodumo laikosi savo moksliniuose darbuose.

1. 2. Žinių, informacijos ir duomenų santykis

Analizuojant žinių vadybos sąvoką pastebima, kad dauguma užsienio ir Lietuvos mokslininkų savo moksliniuose darbuose šalia žinių vadybos sąvokos konceptualizuoja žinias ir informaciją, nes polinkis painioti šiuos terminus sukelia daug nesusipratimų mokslinėje erdvėje, žinių valdymo srityje. Todėl reikia atskirai analizuoti pačių žinių, informacijos sąvokas, nes tai yra žinių vadybos komponentai.

Pasak A. Augustinaičio (2002) „žinios, o tiksliau – žinojimas, yra pagrindinė šių dienų vadybos sąvoka, atspindinti pagrindines žinių visuomenės raidos tendencijas, ir madingas vadinamosios žinių vadybos plėtros kryptis, kurios bendrame globalizacijos ir komunikacijos kontekste suprantamos labai įvairiai ir nevienareikšmiškai.

Z. Atkočiūnienė, Z. Gineitienė, E. Sadauskienė (2005) remdamasi D. Skyrme rašo, kad ateityje žinios taps pagrindiniu sėkmingo bendradarbiavimo elementu, kuris savo ruožtu lems sėkmingą veiklą, padės išsiskirti iš konkurentų ir pasiekti didelių laimėjimų, pavyzdžiui, tapti lyderėmis plėtojant ir ugdant savo veiklą (tai galima pritaikyti įvairioms organizacijoms).



2 pav. Žinių sampratos interpretacijos

Šaltinis: Kriščiūnas, K., Daugėlienė R. (2006). *Žiniomis grįstos ekonomikos link: žinių raiška ir skvarba*

Tiriant organizacijos žinias, svarbu identifikuoti žinių tipus (išreikštines, neišreikštines), nes organizacijos darbuotojai žinias realizuoja per konkrečias užduotis ir procesus. Todėl veiksminga žinių vadybą nagrinėti kaip tam tikrų procesų rinkinį. Žinias, kaip ir bet kurią kitą procesą, reikia valdyti (Atkočiūnienė, Gineitienė, Sadauskienė, 2005).

I. Gaputienė (2003) pabrėžia, kad žinios yra toks pat šaltinis kaip žemė ar alyva, kurios turi nepriklausomą egzistenciją nuo žmogaus ar socialinių sistemų. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt (2006) nurodo, jog „žinios yra pažinimo ir įgūdžių, kuriuos asmenys vartoja sprenddami problemas,

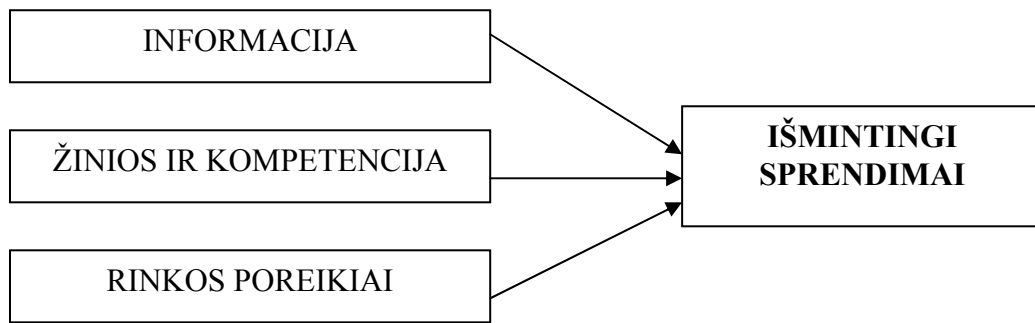
visuma. Žinios yra pagrįstos duomenimis ir informacija, tačiau skirtingai nuo pastarųjų, jos visuomet yra susijusios su asmenimis, nes žinias formuoja asmenys“.

Kartais informacijos ir žinių sampratos yra suvienodinamos, net sutapatinamos arba traktuojamos kaip viena kitos sudedamosios dalys. K. Kriščiūnas ir R. Daugėlienė (2006) pabrėžia, kad informaciją kartais galima būtų traktuoti kaip žinių sudedamąją dalį, tačiau atvirkštinis variantas yra klaidingas. J. J. Kidwell (paimta iš Garalis, Stazdienė, 2005) patvirtina, kad negalima painioti ir tapatinti „žinojimo“ su „informacija“ – tai nėra tapatūs dalykai. „Žinios prasideda nuo duomenų – grynų faktų ir skaičių suvokimo. Informacija (angl. *information*) – tai duomenys, turintys prasmę. Informacija yra saugoma dokumentuose ar duomenų bazėse ir lengvai gaunama moderniomis technologijomis.

Kai informacija sujungiama su patirtimi ir asmenine nuomone, ji tampa žiniomis. Kadangi žinios kuriamos socialinės komunikacijos ir individų bendradarbiavimo metu, jos yra dinamiškos bei pagrįstos individų įsitikinimais. Egzistuoja daug žinių tipų, tarp kurių apibrėžtos – paslėptosios ir sudėtingai valdomos žinios. I. Kasinskaitė (2002) teigia, jog žinios, kurios buvo suvokiamos kaip individo kompetencija, įgūdžiai ir patirtis, tampa globalios. Tol, kol žmonės visame pasaulyje negali informacijos pasiekti ir įvertinti kritiškai, tol, kol jie negali jos analizuoti, rūšiuoti ir įtraukti į jų turimą žinių, pažinimo bagažą, tol informacija, kad ir kokia didelė ir greita ji būtų, lieka tik neapibrėžtų duomenų sandrauba.

J. Jakaitis, J. Raudeliūnienė (2005) remiantis Holm siūlo žinias sudėlioti į tokią hierarchinę piramidę: „pamažu nuo duomenų pereinama prie informacijos, toliau – žinių ir išminties. Išmintimi būtų galima laikyti žinių sandraubą, apibendrinimą ar visumą. Visuma atspindi daugiau nei atskirų dalių sumą ir turi sinergetinį efektą. Informacija susijusi su apibrėžimu, aprašymu ar perspektyva (kas, kada, kur), žinios apima strategiją, praktiką, metodus ar požiūrius (kaip), išmintis išreiškia principus, intenciją, moralę ar archetipus (kodėl)“.

„Pagrindine organizacijos veiklos priemone tampa specializuotos žinios ir gebėjimai. Būtent specializuotos žinios ir išskirtiniai gebėjimai gali lemti sėkmę konkurencinėje kovoje. Tačiau žinios pačios savaime neatsiranda ir nesusikuria. Informacija ir jos gausa mažai verta, jei ji nelemia išmintingų sprendimų priėmimo. Žinios yra aukštesnės informacijos lygmuo, nes jos tampa pagrindu priimant verslo sprendimus. Žinios + Išvalgumas + Naujos technologijos + Aukštos moralės ir kompetencijos žmogaus išteklių = Išmintingi sprendimai (žr. pav. 3) (Atkočiūnienė, Gineitienė, Sadauskienė, 2005).



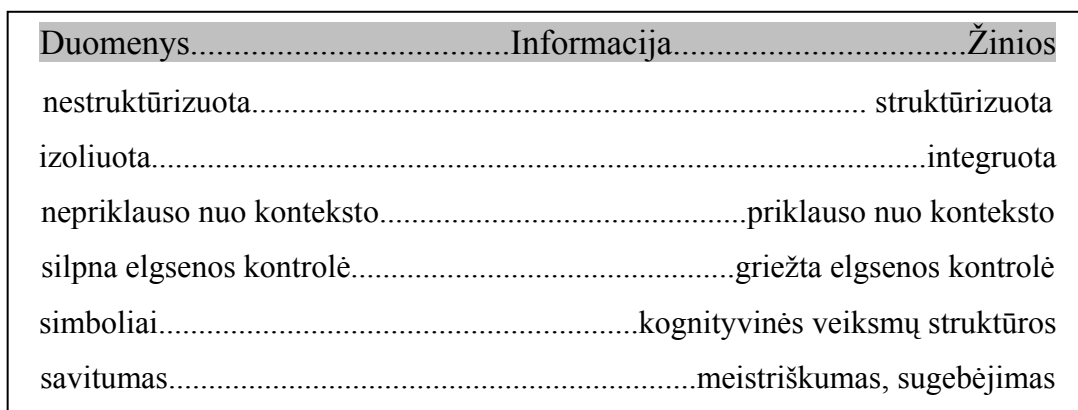
3 pav. Sprendimų priėmimas

Šaltinis: Atkočiūnienė, Z., Gineitienė, Z., Sadauskienė E. (2005). *Žinių vadyba: praktinės naudos dimensija*. Žinių vadyba: Europos regionų patirtis ir problemos. Vilnius.

Norint sugebėti konkuruoti, organizacija turi gebėti išnaudoti savo intelektualinį turtą. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt (2006) pabrėžia, kad žinios – vienintelis išteklius, kuris kaupiasi jį naudojant. Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad organizacijai yra pelningiau investuoti į žinias, nei išleisti materialiniam turtui įsigyti.

Geriausia darbuotojų patirtis, išmintis ir žinios, panaudotos reikiamu laiku bei būdu, gali padėti pasiekti pačių geriausių rezultatų (Kanapeckienė, Gribniak, 2007). Taigi, organizacijos žinios yra laikomos įmonės turtu ir pagrindiniu kompanijos strateginio pranašumo šaltiniu (Gaputienė, 2003).

Ekonomine prasme žinios yra vertingos tiek, kiek jos yra pritaikomos. Užsienio mokslininkų G. Probst, S. Raub, K. Romhardt (2006) nuomone, kad duomenų, informacijos ir žinių nereikia stengtis atskirti, bet laikyti juos kontinuumu, kuriame, kaip matyti iš paveikslo (žr. 4 pav.) viename gale yra duomenys, o kitame – žinios. Tų pačių autorių nuomone „įgūdžiai bei žinios įgyjami lėtai ir ilgainiui ugdomi proceso metu, renkant ir interpretuojant informaciją. Šį procesą galima konceptualizuoti kaip perėjimą kontinuumo nuo duomenų per informaciją prie žinių“.



4 pav. Duomenų ir žinių kontinuumas

Šaltinis: Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2006). *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius.

Iš pateikto (4 pav) galima aiškiai matyti, kad žinios yra aukščiausio lygmens lyginant su duomenimis ir informacija, kuri turi tiek duomenų, tiek žinių savybių.

L. Kanapeckienė ir V. Gribniak (2007) teigia, kad informacija yra struktūrizuoti duomenys, visiškai pasyvūs, kol jų nenaudoja kas nors, žinantis, kaip juos apdoroti ir interpretuoti. Vadinasi, informacija tėra tik pliki duomenys, kuriuos apdorojus ir panaudojus gaunamos žinios.

Kiek kitoki žinių ir informacijos bruožų sugretinimą pateikia K. Kriščiūnas, R. Daugėlienė (2006) (žr. 2 lentelę) nei prieš tai (žr. 4 pav.) buvo pateiktas duomenų ir žinių kontinuumas.

2 lentelė

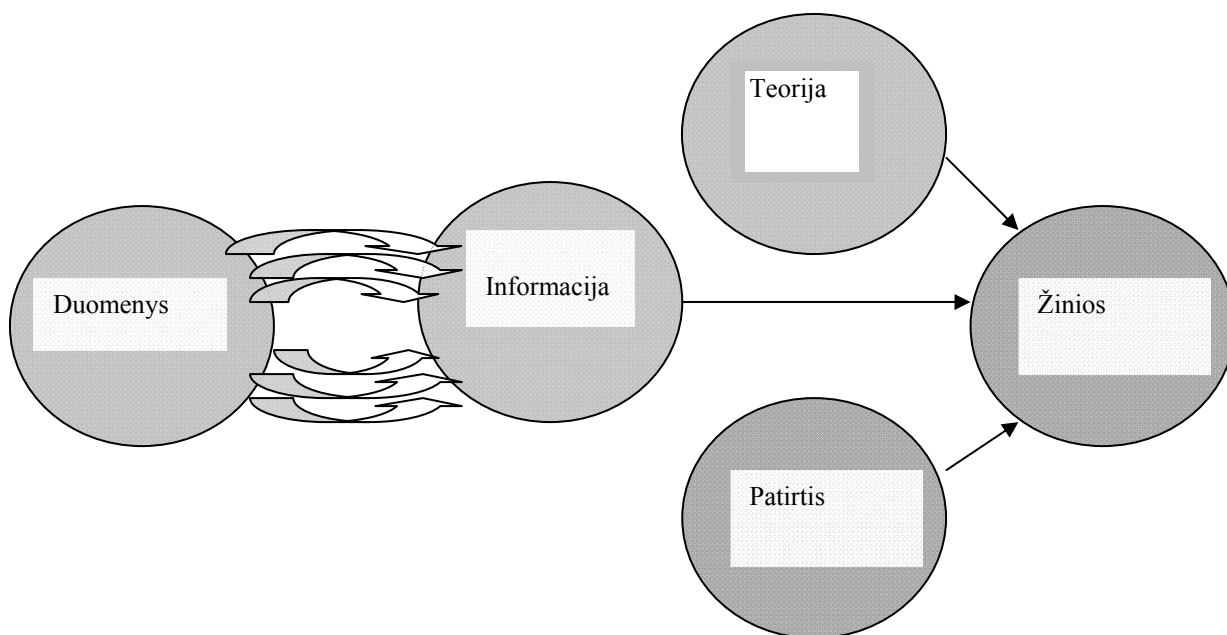
Žinių ir informacijos bruožų sugretinimas

Žinios	Informacija
Dinamiškos	Statinė
Egzistuoja priklausomai nuo individo	Egzistuoja nepriklausomai nuo individo
Neapibrėžtos (lyginant žinias su informacija)	Apibrėžta (lyginant žinias su informacija)
Sukurtos individo	Skaitmeninė
Perduodama tiesioginio kontakto metu	Lengvai perduodama ir dubliuojama
Reikšmė priklauso nuo individo įsitikinimų ir suvokimo	Reikšmės be interpretacijos neturi
Veikimo priemonė	Žinių kūrimo priemonė (žaliava)

Šaltinis: Kriščiūnas, K., Daugėlienė R. (2006). *Žiniomis grįstos ekonomikos link: žinių raiška ir skvarba*.

Taigi, informacija ir žinios tampa svarbiausiais globalios visuomenės ištekliais (Kanapeckienė, Gribniak, 2007). Neužtenka vien gauti informaciją, tačiau reikia mokėti ją transformuoti į tam tikro lygio žinias – t. y., informacija turi virsti žiniomis.

Duomenų, informacijos ir žinių skirtumai aiškiai atsiskleidžia L. W. Miller ir L. Morris (1999) (paimta iš Kriščiūnas, Daugėlienė, 2006) mokymosi proceso modelyje (žr. 5 pav.). Jame analizuojamas naujų žinių kūrimo procesas.



5 pav. L. W. Miller, L. Morris mokymosi proceso modelis

Šaltinis: Kriščiūnas, K., Daugėlienė R. (2006). *Žiniomis grįstos ekonomikos link: žinių raiška ir skvarba*

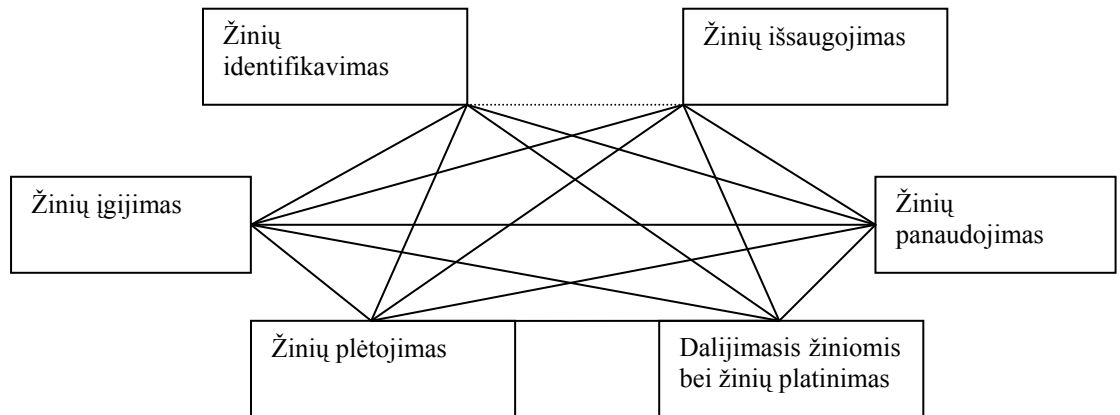
Modelis parodo, kad duomenys ir informacija yra naujų žinių kūrimo žaliava, o gautų žinių kokybė priklauso nuo patirties ir teorijų interpretacijos bei taikymo.

Išanalizavus žinių, duomenų ir informacijos santykį, reikia įvesti dar vieną sąvoką – semiotika. Semiotika – tai mokslas, kuris visus kultūros reiškinius aiškina, kaip komunikacijos aktą, kurio metu gimsta informacija ir jos produktyviausia forma – žinios (Meškys, 2007). Šiandien semiotika iš mokslo apie pasaulio įženklinimą ir įvardijimą, apie ženklų sistemas ir jų veikimo būdus tampa mokslu apie kultūrą, apie tai, kaip joje gimsta, kaupiama ir perduodama informacija bei žinios. Kas yra informacija ir kas yra žinios? D. Bell (1976) pateikia tokį apibrėžimą: „žinios yra organizuotų teiginių apie faktus ir idėjas visuma, pateikianti apgalvotą sprendimą ar eksperimentinį rezultatą, kuris yra perduodamas kitiems sisteminė komunikacijos forma. O informacija yra susisteminti ir perduoti duomenys“.

Apibendrinus, galima daryti išvadą, kad žinios apima platesnį vertybinį aspektą nei informacijos samprata. Turint informacijos reikia sugebėti ją paversti žiniomis, o turint žinių ir mokanti jas pritaikyti, jomis pasinaudoti, organizacija gali laimėti konkurencinę kovą ir sutaupyti nemažai pinigų ir laiko pasinaudojus tinkamomis žiniomis, nes žinios yra vienintelis resursas, kurį naudojant – kaupiasi. Žinios, informacija tapo vienu svarbiausių išteklių visuomenėje, o žinių vadyba – svarbiu organizacijos žinių išteklių panaudojimas ir plėtra organizacijos tikslams pasiekti.

1. 3. Esminiai žinių valdymo procesai

Įvairioje literatūroje galima rasti išskirtus nuo 5 iki 10 valdymo proceso etapų, tačiau visų jų loginė seka lieka ta pati (Atkočiūnienė, Gineitienė, Sadauskienė, 2005).



6 pav. Esminiai žinių valdymo procesai

Šaltinis: Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2006). *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius.

Esminiai žinių valdymo procesai pagal G. Probst, S. Raub, K. Romhardt (2006):

- Žinių identifikavimas (kaip pasiekti vidinį ir išorinį esamų žinių skaidrumą) – įmonės žinių aplinkos analizė ir apibūdinimas.
- Žinių įgijimas (kokią patirtį turėtume pirkti iš kitų?) – nemažai žinių gaunama iš išorinių šaltinių, pavyzdžiui, santykiai su klientais, tiekėjais, atsirandantys dirbant prie bendrų projektų, suteikia nemažai žinių, bet nėra tos gautos žinios maksimaliai panaudojamos. Žinias taip pat galima ir pirkti.
- Žinių plėtojimas (kaip galime įgyti naujos patirties?) – šio proceso esmė – naujų įgūdžių ugdymas ir naujų produktų, idėjų kūrimas. Šio proceso etape analizuojama, kaip organizacija dirba su naujomis idėjomis ir kaip sugeba pasinaudoti savo darbuotojų kūrybingumu.
- Dalijimasis žiniomis ir žinių platinimas (kaip žinios galėtų pasiekti reikiamus asmenis?) – šis etapas organizacijoje yra labai svarbus, nes reikia dalintis žiniomis ir jas skleisti, kad galėtų naudotis visa organizacija. Nėra būtina viską žinoti kiekvienam organizacijos darbuotojui, priešingai, pasidalijimas darbu skatina valdyti žinių platinimą.
- Žinių panaudojimas (kaip galime užtikrinti žinių taikymą?) – šio proceso esmė užtikrinti, kad turimos žinios būtų efektyviai panaudotos organizacijos labui.
- Žinių išsaugojimas (kaip neprarasti žinių?) – norint išsaugoti žinias reikia valdymo.

Taigi žinių, kurios turi potencialią vertę ateityje, atrankos, saugojimo ir reguliaraus atnaujinimo procesai turi būti sistemingi, jei to nebus – vertinga patirtis paprasčiausiai gali būti išmesta.

Vokietijos koncerno Daimler-Benz Aerospace viceprezidentas, atsakingas už žinių organizavimą bei valdymą Fr. Tessunas (1998), (paimta iš Atkočiūnienė, Gineitienė, Sadauskienė, 2005), be išvardintų žinių valdymo proceso etapų išskyrė dar du žinių valdymo proceso etapus: žinių objektus ir žinių įvertinimą:

- Žinių objektų išskyrimas – tai toks žinių valdymo proceso etapas, kurio metu žinių objektai nusako žinių kaupimo orientacijos kryptį. Turi būti formuluojami strateginiams, taktiniams ir operatyviniams organizacijos tikslams pasiekti.
- Žinių įvertinimas parodo, ar žinių objektai buvo tinkamai suformuluoti ir ar buvo vykdyta efektyvi žinių vadyba.

Apibendrinus galima teigti, kad žinių vadybos proceso organizacijoje įgyvendinimui esminiais tampa žinių valdymo etapai, įgyvendinant tiek kiekvieną individualiai, tiek bendrai.

1. 4. Muziejų vadyba

1. 4. 1. Ryšių su visuomene principai muziejų vadyboje

Kad organizacija būtų matoma ir išgirsta, visuomenėje reikalinga nepriekaištinga viešųjų ryšių strategija. Tai labai plati sfera, nuo renginių planavimo iki rėmėjų paieškos, nuo organizacijos veiklos analizės iki ryšių su visuomene principų suformavimo.

„<...> Ryšiai su visuomene muziejaus vadyboje gali būti pirmas žingsnis taisant daugelį muziejinės veiklos dalykų“ (Mukienė, 2001). Kad visuomenė žinotų apie tokią organizaciją, ji turi taip save pateikti, kad potencialus lankytojas norėtų ateiti, pasinaudoti teikiamomis paslaugomis ar įsigyti prekę ir kaskart sugrįžti.

„Muziejus tampa ne tik paveldo saugotoju, bet vykdo vis daugiau naujų funkcijų. Jis yra kartu ir švietimo įstaiga, ir pramogų, laisvalaikio vieta. Muziejus atsiduria paslaugų sferos rinkoje, ir dėmesys lankytojui tampa jo išlikimo sąlyga. Todėl ryšiai su visuomene įgauna vis didesnę svarbą (Kamarauskienė, 2002).

Lietuvos dailės muziejaus meno pažinimo centro vadovė N. Jarockienė (2002) teigia, kad „ryšiai su visuomene – tai menas ir mokslas nustatyti bei apibrėžti organizacijos įsipareigojimus visuomenei, palaikyti grįžtamąjį ryšį, suvokti, įvertinti ir valdyti permainas“.

„Ryšiai su visuomene (angl. *Public Relations*) – tai muziejaus sąlytis su specifinėmis visuomenės grupėmis arba konkrečiais asmenimis siekiant abipusės naudos ir savitarpio supratimo.

Ryšių su visuomene sėkmės formulė yra labai paprasta: kokybė pasiekama tada, kai įspūdis yra didesnis nei lūkesčiai“ (Kamarauskienė, 2002). Lankytojai eina į muziejų turėdami susikūrę savo įvaizdį ir turėdami savus lūkesčius. Jei lankytojas nepateisina savo lūkesčių, jis patiria nusivylimą ir tokio lankytojo daugiau muziejus gali nebesulaukti.

Remiantis M. Burgens (2006) siūlymu, kad norint išvengti iš ankstinių nesusipratimų su lankytojais, t. y., kad lankytojas patirtų įspūdį ir pateisintų savo lūkesčius, reikia vykdyti nuolatinės lankytojų apklausas, kad iš anksto galėtų muziejus žinoti, ko tikisi ateinantys lankytojai, iš kokios aplinkos jie yra, ko jie tikisi, kokie jų įspūdžiai po apsilankymo muziejuje.

„Viešumas – tai įvairiausiomis priemonėmis pristatoma muziejaus matoma ir nematoma veikla. Viešumas yra būtinas, kadangi muziejai vis dar neatsikrato įvaizdžio kaip uždaros, gąsdinančios lobių saugyklos, kurių mistiniai darbuotojai slepiasi savo darbo kabinetuose, o tie, kuriuos sutinkame ekspozicijose, yra griežti ramybės sergėtojai. Interneto duomenų bazės, kokybiška informacija, aptarnaujančio personalo išvaizda ir elgesys, demokratiška, betarpiška atmosfera – viešumo garantas“ (Muziejų vadyba, 2002).

Muziejui išviešinti organizuojamus renginius, kaip ir bet kuriai kitai organizacijai, padeda paruošta tinkama informacija spaudai. Reikia apibrėžti visas įmanomas tikslines grupes kaip siūlo R. Burgers (2002), pavyzdžiui, „rengiant parodą „Vaikai. Žaidimai. Mokykla“, galima orientuotis į darželius, mokyklas, žurnalus (aut.past. vaikų žurnalus) ir vaikų laidas, Švietimo ministeriją ir Švietimo skyrių, motinas, auginančias vaikus namuose, šeimas, vaikų maisto produktų, vaikiškų drabužių, vitaminų gamintojus, psichologus, vaikų kavines ir pan.“. Taigi, turint apsibrėžus tikslinę grupę ruošiamą informaciją spaudai turi remtis vadinamąja AIDA formulė:

- **A** (angl. attention) – dėmesys;
- **I** (angl. interest) – susidomėjimas;
- **D** (angl. desire) – troškimas;
- **A** (angl. action) – veiksmas (Burgers, 2002).

„<...> viešųjų ryšių pranešimas turi būti nukreiptas į tai, kas tuo momentu yra aktualu pasirinktai auditorijai. <...> Jei viešųjų ryšių auditorijos dalyvis (klaustytojas, skaitytojas ar žiūrovas) nepasitiki pranešimu, tikėtina, kad jis į tokį pranešimą visai nekreips dėmesio arba nepatikės tuo, kas pasakyta“ (Albrechtas, 2006).

Kiekviena įmonė ar organizacija pradėdama vykdyti viešųjų ryšių akciją turi iškelti tikslą, pavyzdžiui, pritraukti daugiau lankytojų, pakeisti muziejaus įvaizdį, kad jį reikia keisti, tai atsispindi iš atliktų įvairiausių tyrimų ne tik Lietuvoje, kur buvo prašoma respondentų atsakyti į klausimą „Su kuo jums asocijuojasi žodis „muziejus“?“. Pavyzdžiui, Lietuvos kūno kultūros akademijos Turizmo vadybos studentai 2000 metais vykdė apklausą Kaune, prašydami atsitiktinai

gatvėje sutiktų žmonių pažymėti tik vieną žodį, kuris, jų nuomone, susijęs su „muziejumi“. 90 proc. apklaustųjų pasirinko apibūdinimą „nuobodu“ (Korlienė, 2003).

Reklama – įtikinėjimo, siūlymo, informavimo ir propagandos priemonė, kurios originali ir puiki strategija gali bet kokią organizaciją padaryti viešą ir matomą visuomenėje (Muziejų vadyba, 2002). Reklamos sistema veikia, jeigu organizacija klesti ir gali pasiūlyti tikrai kokybišką prekę ar paslaugą. Krizės metu reikia siekti, kad apie muziejų geriau pasakotų tarpininkai, pavyzdžiui, žurnalistai, nes pačio muziejaus reklama gali nepatikėti.

Būtina prisiminti, jog „<...> pradžioje muziejai buvo skirti teikti pomėgiui ir ugdymui. Vėliau, ir dvasiniam sielos pakylėjimui. Šiandienos muziejai stengiasi apjungti visus šiuos tris elementus ir tapti nauja vieša vieta visuomenei“ (Kolb, 2000).

Priklausomai nuo organizacijos, jos teikiamų paslaugų ar parduodamų prekių, organizacijos rinkodara gali būti įvairi. Tokiai įstaigai kaip muziejus, siūlant savo paslaugas, reklama ir jos pateikimas visuomenei turi būti nenupiginta, nesupaprastinta, turi būti išlaikyta muziejaus kartelė ir pozicija. Pozicija turi būti tokia, kad visuomenė susigyventų su muziejumi. Tikslinga reklama paskleistą žinią, kad muziejus yra gyvas, pulsuojantis, jame vyksta įvairūs renginiai, koncertai, edukaciniai užsiėmimai ir t. t.

Dauguma organizacijų susiduria su viena iš pagrindinių problemų, kaip sudominti ir suintriguoti naują ar esamą lankytoją? Žymus JAV internetinės minties strategas, D. M. Scottas (2008), kurio sukurtos programos padėjo parduoti prekių ir paslaugų visame pasaulyje daugiau nei už milijardą JAV dolerių, siūlo įvairioms organizacijoms naudotis internetiniais dienoraščiais, kurių dėka jam pavyko labai išpopuliarėti. D. M. Scottas (2008) teigia „tai padėjo man gauti pakvietimų į mažiausiai tuziną įvairiausių konferencijų ir seminarų visame pasaulyje. Paskaičiavau, kad per pastaruosius dvejus metus apie 25 proc. naujojo mano konsultacijų verslo sudarė žmonės, susiradę mane per mano interneto dienoraštį“.

Interneto dienoraštis, arba tinklaraštis, yra paprasčiausiai tinklalapis. Tačiau tais specialiosios rūšies tinklalapis, kurį sukūrė ir prižiūri asmuo, besidomintis šia tema ir norintis visam pasauliui papasakoti apie savo patirtį. Anot autoriaus, „jei mokate naudotis Microsoft Word ar sugebate nusipirkti produktą internetinėje svetainėje, jums pakaks įgūdžių rašyti interneto dienoraštį!“. Taip suinteresuotas žmogus jūsų paskleistą žinią gali pakomentuoti, išsakyti savo nuomonę, poreikius ir taip gausite nemokamų patarimų, idėjų, kurios šiandieninėje visuomenėje yra labai brangios. D. M. Scottas siūlo tris būdus, kaip rinkodara ir viešieji ryšiai gali panaudoti interneto dienoraščius (2008):

- Sekti, ką žmonės kalba apie jus, rinką, kurioje prekiaujate, jūsų organizaciją ir jos produktus.
- Dalyvauti tokiuose pokalbiuose, komentuojant kitų žmonių interneto dienoraščius.

- Inicijuoti ir formuoti tokius pokalbius, sukuriant ir rašant savo interneto dienoraštį.

Šiuo metu vykstantys svarbūs pokyčiai rinkodaroje, gamyboje ir valdyme iš organizacijų reikalauja naujovių. Sėkmingai dirbti šiandien rinkoje gali tik tos organizacijos, kurios geba greitai reaguoti į sparčius išorės aplinkos pasikeitimus (Albrechtas, 2005), informaciją, naujas žinias. Taigi, visada galima ir būtina ieškoti nestandartinių sprendimų, kurių dėka galima pritraukti naujų ir esamų lankytojų.

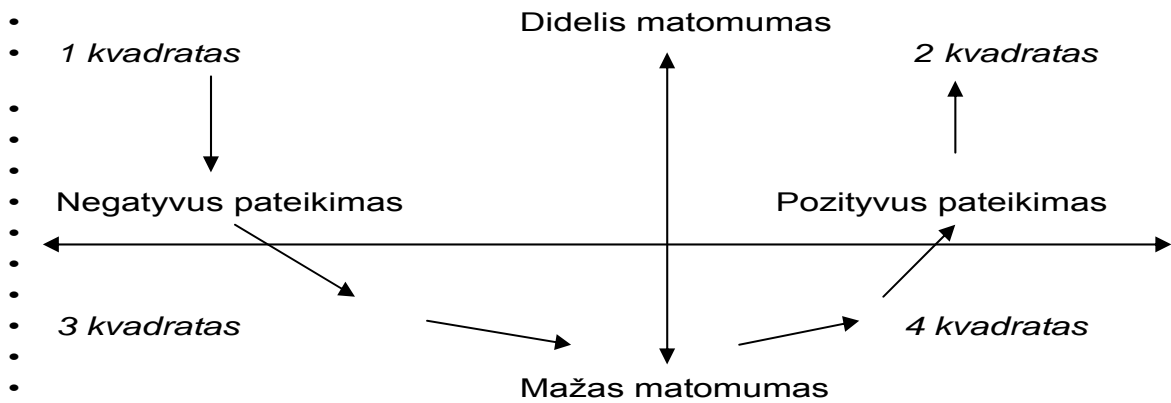
1. 4. 2. Muziejaus įvaizdžio svarba visuomenėje

R. Matkevičienė (2005) teigia, kad „organizacijos įvaizdis yra pačios organizacijos, o ne jos produktų ar paslaugų, įvaizdis. Jis gali būti susiformavęs ar formuojamas iš daugelio sudedamųjų dalių, tokių kaip organizacijos istorija, jos finansinės veiklos rodikliai ir stabilumas, produktų kokybė, reputacija ar socialinė atsakomybė.

„Ir vargu ar galima sukurti apibrėžimą, kuris apimtų visą šios sampratos daugiabriauniškumą. Todėl tiksliausia yra taikyti tokį organizacijos įvaizdžio apibrėžimą: organizacijos įvaizdis – tai idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi organizacijos atžvilgiu, visuma, veikiami materialių ir nematerialių organizacinių elementų, komunikacijos ir asmeninių bei socialinių vertybių“ (Drūteikienės, 2007).

Kiekviena organizacija turi žinoti, kaip reikia gerinti savo įvaizdį (ypač tada, kai organizacija sulaukia neigiamų atsiliepimų visuomenėje, žiniasklaidoje). Geresniam savo įvaizdžio pateikimui visuomenėje / žiniasklaidoje gali padėti keturių kvadratų žinojimas (žr. 7 pav.).

Pirmas kvadratas. Didelis matomumas ir negatyvus pateikimas – tai pati blogiausia kvadrato vieta, kada joje atsiduria organizacija, nes neigiamai apie ją atsiliepiama, pavyzdžiui, žiniasklaida ir išplatina straipsnį visuomenei. Tuomet organizacija, kad paneigtų neigiamą informaciją, kuri pavojinga teigiamam organizacijos įvaizdžiui turi stengtis patekti į *trečią kvadratą*, kur išlieka negatyvus pateikimas, bet jau mažas matomumas. Toliau organizacija turi stengtis pereiti į *ketvirtą kvadratą*, kuriame jau lieka mažas matomumas ir pozityvus pateikimas. Ir kada organizacija patenka į *antrą kvadratą*, kuriame yra pozityvus pateikimas ir didelis matomumas – tai galime sakyti, kad organizacija visiškai paneigė blogus atsiliepimus apie ją ir pagerino savo įvaizdį, įgijo autoritetą didesnėje visuomenės dalyje.



7 pav. Kvadratai, kurie padeda gerinti organizacijos įvaizdį

Šaltinis: Drūteikienė G. (2007). *Organizacijos įvaizdžio valdymas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Taigi iš pateikto paveikslo (žr. 7 pav.) aiškiai matyti, kad teigiamo įvaizdžio organizacija turi siekti palaiptiesniui. Beje, tokį kvadratą galime pritaikyti ne tik organizacijos įvaizdžiui gerinti, bet ir žmogaus, prekės, produkto ir kt. įvaizdžiui gerinti ir formuoti palankią nuomonę apie save.

Nėra taip paprasta sukurti ar pakeisti organizacijos įvaizdį, kuris visada pateisintų vadovybės lūkesčius ir padarytas išlaidas, nes sukurti universalųjį įvaizdį, kuris būtų palankus visoms vartotojų grupėms, yra ypatingai sunku. Anot M. Čeikauskienės (1997): „Juo tikslesnis ir konkretesnis įvaizdis, tuo didesnė tikimybė, kad jis bus tinkamas tik tam tikroms vartotojų grupėms ir tuo pat metu gali sukelti kitų grupių vartotojų atmetimo reakciją. Tai labai rimtas trūkumas. Siekiant jo išvengti, formuojamas neutralus organizacijos įvaizdis“. Neutralaus įvaizdžio pranašumas tas, kad vartotojui neprimetamas kompanijos požiūris. Jei neutralus įvaizdis nesukelia teigiamų emocijų, tai jis bent jau neturėtų sukelti ir neigiamo požiūrio į organizaciją.

„Daugelis įmonių vadovų sutinka, kad šiuolaikinės organizacijos įvaizdis yra viena svarbiausių jos vertybių“ (Jazdauskaitė, 2004). Paskutinio dešimtmečio tyrimų duomenys rodo, kad organizacijos įvaizdžio vertė išaugo daugiau nei keturis kartus (nuo 18 iki 82 proc.). Taigi: „Troškulys – dar ne viskas. Įvaizdis yra viskas!“ teigia žymų reklamos šūkį performulavusi J. Jazdauskaitė (2004).

Nuolatinis įvaizdžio formavimas suteikia organizacijoms rinkoje tam tikrą jėgą, kuri didina jų patikimumą ir pranašumą konkurencinėje kovoje. Gerai žinomas ir patikimas organizacijos įvaizdis saugo ją nuo konkurentų net tais atvejais, kai rinkoje pristatoma nauja, analogiška prekė ar paslauga.

Galima daryti išvadą, kad įvaizdis yra tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje. Kitaip tariant, įvaizdis – tai visuma subjektyvių nuomonių (požiūrių) ir vaizdinių apie tam tikrą objektą. Paprastai įvaizdis kuriamas pagal

požymius, kurie būdingi konkrečiam reiškiniui. Šie požymiai gali egzistuoti objektyviai arba būti paprasčiausiai sukurti, iškreipiantys realybę. Įvaizdis yra dinamiškas reiškinys, kintantis priklausomai nuo objekto arba žmonių grupės sąmonės pokyčių

1. 4. 3. Muziejaus rinkos segmentavimas

Rinkos segmentavimas. „Rinka – tai visuma pirkėjų ir pardavėjų susitikimo vieta, kur prekių mainų proceso metu veikia pasiūlos ir paklausos pusiausvyrą reguliuojantis mechanizmas, išreikštas kaina“. Anot V. Pranulio, A. Pajuodžio, S. Urbonavičiaus, R. Virvilaitės (2000) rinka – tai visuma esamų ir potencialių pirkėjų, siekiančių patenkinti savo poreikius pakeičiant ką nors vertinga su prekes ar paslaugas siūlančiais pardavėjais.

Rinkoje vyrauja dėsnis „imti – duoti“, vadinasi, ir vartotojas, ir paslaugos teikėjas turi sudaryti tokias sąlygas, kad pasinaudojus preke ar paslauga išliktų liekamoji vertė. Norint sukurti tokią paslaugą ar prekę, reikia tiksliai nusistatyti rinkos segmentą, į kurį bus organizacija ar įmonė orientuota, kad galėtų patenkinti jos lūkesčius. „Rinkos segmentavimas – tai rinkos skaidymas į dalis, kuriose vienodai ar panašiai reaguojama į marketingo veiksmus“ (ten pat).

Organizacijos tikslas – reklaminę kampaniją vykdyti tikslinei rinkai. Jei organizacija turi nusistačiusi tikslinę rinką, vadinasi, jos reklama ir visa rinkodara turi būti orientuota į potencialaus ir esamo kliento pritraukimą ir išlaikymą. Tikslinę rinką (angl. *target market, primary market*) sudaro esami arba potencialūs vartotojai, kuriems pirmiausia ir skiriamos marketingo pastangos (Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius, Virvilaitė, 2000).

J. Albrechtas (2006), remdamasis F. Kotleriu išskyrė 10 auditorijų, su kuriomis organizacijai tinkamai sąveikaujant garantuojama jos sėkmė rinkoje. Tai tiekėjai, platintojai, galutiniai vartotojai, bendradarbiai, finansinės kompanijos, valstybės institucijos, žiniasklaida, verslo partneriai, konkurentai, visuomenė.

Analizuojant prekę ar paslaugą, pirmiausia atliekamas bendras jos vertinimas pagal atskiras rinkas (Albrechtas, 2006). Kiekvienai rinkai parenkami tipiški prekių ar paslaugų pavyzdžiai, kurie sudaro didžiausią pardavimo apimtį konkrečiame jos segmente. Atrinktos prekės ir paslaugos toliau vertinamos, nurodant jų privalumus ir trūkumus, lyginant su konkurentų prekėmis ar paslaugomis.

Anot V. Pranulio, A. Pajuodžio, S. Urbonavičiaus, R. Virvilaitės (2000) rinkos segmentavimas yra efektyvus, kai tenkinamos šios sąlygos:

- Rinkos segmentai lengvai identifikuojami.
- Segmente galima nustatyti vartotojų charakteristikas.
- Segmentas yra pakankamai didelis ir pelningas, kad patenkintų jo poreikių tenkinimą.
- Segmentas lengvai pasiekiamas rėmimo ir prekių paskirstymo veiksmais.

Dažniausiai rinka segmentuojama pagal geografinį, psichografinį, demografinį, vartotojo elgsenos požymius. Būtina pabrėžti, kad ne visos įmonės segmentuoja rinką. Jei įmonė mano, kad visi vartotojai panašūs, ji kuria ir parduoda paslaugas ar prekes „vidutiniam“ vartotojui (Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius, Virvilaitė, 2000).

Tačiau kiekviename rinkodaros plane yra (ar turėtų būti) nurodyta tikslinė rinka. Tai yra auditorija, kurią įmonės ar organizacijos identifikuoja, kurią nori pasiekti reklama apie prekę ar paslaugą. Tai rinka, kurioje norima parduoti savo prekės ženklą, prekes ar paslaugas. Šios tikslinės rinkos dažnai aprašomos įvairiomis formomis. Toliau pateikiamas pasirinktos rinkos segmentavimo būdų dalinis sąrašas, kuriuo remiantis galima suskirstyti savo rinką (Mariotti, 2006):

- *Amžiaus demografija*: pavyzdžiui, nuo 13 iki 25 metų arba kitos amžiaus grupės, paskirstytos pagal rinkos segmentus ar atitinkančios analizei naudojamus gyventojų surašymo duomenis.
- *Lytis*: vyras ar moteris.
- *Mazumos*.
- *Darbas, karjera ar profesija*: dirbančios motinos, du pajamų šaltinius turinčios šeimos, įstaigų darbuotojai, darbininkai ir t. t.
- *Geopolitinės vietovės*: kaimai, miesteliai, miestai ar kitos apibrėžtos teritorijos.
- *Gyvenimo etapas* įvertina vartotojo amžių ir interesų sferą pagal tai, kokiame gyvenimo etape šis yra konkrečiu momentu.
- *Veikla*: esminė segmentacijos forma, grindžiama veikla, kuriai grupė teikia pirmenybę.

J. Stankevičienė, R. Urbanskienė (2008) išskiria tokius pagrindinius kintamuosius segmentuojant rinką:

- geografinis (miesto, kaimo gyventojai, administracinės teritorijos),
- demografinis (amžius, lytis, užsiėmimas, išsilavinimas, šeimos dydis, pajamos, religija, rasė, tautybė ir kt.),
- psichografinis (nuostatos, asmenybės požymiai, elgsenos požymiai),
- vartotojo elgsena (motyvai, prekės vartojimo intensyvumas, naujumas ir kt.). Tuos pačius metodus išskiria knygoje M. Kriaučiūnienė, R. Urbanskienė ir R. Vaitkienė (2005), knygoje *Marketingo valdymas* (2001).

Gali būti ir kitų naudingų segmentų: tam tikros amžiaus grupės vaikų tėvai, namų ūkiai su tam tikru pajamų lygiu, specialių interesų grupės, pensininkai ir t. t. (Mariotti, 2006). Rinkos tipų išskyrimas padeda geriau suprasti atskirų vartotojų ar jų grupių poreikius, elgseną (Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius, Virvilaitė, 2000).

Tikslinės rinkos dažniausiai pasiekiamos reklamuojant produkciją specifinėse žiniasklaidos priemonėse. Moteris galima pasiekti kabeline televizija (įvairios laidos), specialiais interneto tinklalapiais (pvz.: www.mama.lt) ar žurnalais (pvz.: „Moteris“, „Sveikas vaikas“ ir pan.). Konkreti priemonė vėlgi priklauso nuo tikslinio amžiaus, pajamų, profesijos ir panašiai. Daugelis reklamos eterio pardavėjų nurodo, kokią gyventojų grupę pasiekia jų reklama (Mariotti, 2006).

Anot J. Mariotti (2006) rinkos segmentacija gali būti marga kaip vaivorykštė. Bet kuris segmentas, kurį rinkodaros plane pasirinkote savo produkcijai įvesti, gali būti jūsų tikslinė rinka. *Įsitikinkite, kad jūs, jūsų reklamos agentūra, jos darbuotojai, atsakingi už reklamos užsakymą žiniasklaidos priemonėse, aiškiai sutariate dėl to, kas yra jūsų tikslinė rinka, kur ji yra.... ir kur jos nėra!*. Negali būti liūdnesnio įvykio ir didesnio laiko bei pinigų švaistymo už tuos atvejus, kai gera reklaminė kampanija skiriama ne tiems rinkos segmentams ir vykdoma ne per tas žiniasklaidos priemones.

Galima teigti, kad rinkos segmentavimas yra viena iš kertinių organizacijos natūralių išgyvenimo komponentų, kuris padeda nusitiesti tikslų kelią, žinant, į kokį vartotoją organizacija yra orientuota ir dėl kurios stengiasi, kad ją pritrauktų ir išlaikytų. Nėra vieningo metodo rinkai segmentuoti. Organizacija, kuri nori rasti patį naudingiausią metodą rinkos segmentui pasirinkti, turi išbandyti įvairius skirstymo variantus, pagrįstus įvairiais parametrais, todėl rinkos segmentavimas susijęs su daugeliu požymių.

Muziejaus rinkos segmentavimas. M. Burgers (2002) išnagrinėjo muziejaus rinką. Rinka apima 6 pozicijas (sutrumpintai 6P), jos atitinka ir muziejaus specifiką, t. y., produktas (angl. *product*), visuomenė (angl. *public*), kaina (angl. *price*), vieta (angl. *place*), pardavimas (angl. *promotion*) ir darbuotojai (angl. *people*):

- Muziejaus produktas – tai, ką muziejus sukuria ir siūlo lankytojui, pavyzdžiui, parodos, ekspozicijos, paskaitos, edukacinės programos, leidiniai, renginiai, suvenyrai.
- Visuomenė „Visuomenės nuomonė – svarbiausias orientyras, bet ne galutinis tikslas. Jeigu paaiškės, kad 80 proc. respondentų pareiškė, jog muziejus jiems nereikalingas, tai nereiškia, kad mes turime jį uždaryti. Muziejus atlieka nepaprastai svarbią ir visuomenės švietimo bei jų nuomonės ugdymo funkciją“ (Kamarauskienė, 2002). Visuomenė arba produkto pirkėjas, gali būti ne tik lankytojas, bet ir suorganizuotos grupės, kurias galima paversti muziejaus lankytojais, pavyzdžiui, neįgalieji, etninės, skirtingų kalbų grupės. Taigi, gali būti individualūs ir grupiniai lankytojai. „Norint įvertinti muziejaus padėtį ir priimti laikmečio iššūkius, tereikia dažniau „įlįsti į lankytojų kailį“. Tačiau darbas su visomis lankytojų grupėmis reikalauja daugelio muziejaus vadybos sričių pertvarkos. Tai ne tik kuratorių, edukatorių veiklos perorganizavimas, bet rinkodaros principų įdiegimas, ryšiai su visuomene, muziejaus ūkinės, administracinės veiklos pokyčiai“ (Kamarauskienė, 2002).

- Kaina, kuri yra viena iš svarbiausių pozicijų, ypač pastaraisiais metais, kada šalyje ir visame pasaulyje plačiai kalbama apie ekonominę krizę. Siekiant išlaikyti muziejaus įvaizdį ir norint neprarasti nuolatinių lankytojų, kartais tenka daryti netgi finansiškai nuostolingus sprendimus, pavyzdžiui, paskirti nemokamą dieną, specialias nuolaidas, pavyzdžiui, Šiaulių „Aušros“ muziejuje yra paskirtos per metus trys nemokamos dienos, t. y. per valstybines šventes: Kovo 11-ąją, Vasario 16-ąją ir Liepos 6-ąją, kada visus 8 muziejaus padalinius (Ch. Frenkelio vilą, Venclauskių namus, Aušros alėjos rūmus, Fotografijos muziejų, Dviračių muziejų, Radijo ir televizijos muziejų, Žaliūkių malūnininko sodybą, Poeto Jovaro namą) galima aplankyti nemokamai.
- Vieta – pastatas, jo dislokacija rinkoje yra labai svarbi. Šiauliuose nėra specialių stendų turistams, kurie informuotų ar nukreiptų į norimus aplankyti ŠAM padalinius. Tai sukelia diskomforto jausmą turistui, potencialiam muziejaus lankytojui, pavyzdžiui, jau įvažiuojant į Šiaulius galėtų būti pastatytas ryškus, atkreipiantis dėmesį informacinis stendas apie lankytinas vietas Šiauliuose ir nurodyta, kokia kryptimi važiuoti, kad turistai ar lankytojai iš kito miesto nepasimestų ieškodamas norimo ŠAM muziejaus padalinio. Beveik visi ŠAM padaliniai įsikūrę centre ar aplink centrą net bulvare yra keli padaliniai. Tik ne visų pastatų būklė yra gera ir viliojanti užsukti. ŠAM muziejus yra toks vienintelis Lietuvoje analogijų neturintis muziejus.
- Pardavimai – tai visos priemonės ir būdai, siekiant „parduoti“ muziejaus paslaugas. Šito proceso metu svarbiausia yra, kad informacija apie „parduodamas“ paslaugas pasiektų lankytoją. Labai svarbu pasirinkti tikslingą auditoriją, komunikavimo būdą su ja, kad muziejaus siūloma paslauga suintriguotų, pasiektų ir pritrauktų lankytoją.
- Darbuotojai, galima sakyti, yra muziejaus veidas. „Su salių prižiūrėtojais susiduria visi, tačiau JAV muziejų tyrimų duomenimis tik $\frac{3}{4}$ yra jais patenkinti. Dažniausiai – tai aršūs muziejinių vertybių saugotojai, kurių tikslas, kad lankytojas nelieštų eksponato, neprieitų per arti. Tačiau jų funkcijos gali būti daug didesnės: informuoti, pakviesti. Todėl vis dažniau rengiami ir šių kategorijų darbuotojų mokymai, kuriuose dėstomi gestų kalbos pradmenys, mokėjimas pasitikti, pasveikinti lankytoją (Kamarauskienė, 2002). Tikslas turėtų būti sukurti jaukią aplinką, kurioje lankytojas jaustųsi laukiamas, supastas ir norėtų sugrįžti. Siūloma, kad tie darbuotojai, kurie tiesiogiai bendrauja su lankytojais kalbėtų bent keliomis užsienio kalbomis, turėtų nešioti įsisegę korteles su vardais, kalbomis kuriomis kalba. Uniforma, paslaugumas yra būtini, bet ne visada egzistuojantys elementai. Klysta tie, kurie mano, kad parduotuvių, kavinių aptarnavimo principai yra visiškai skirtingi negu muziejų, nes muziejus priklauso aptarnavimo sferai ir dėsniai yra tokie pat. Žinoma, muziejaus „produktas“, „paslauga“ yra kitokia, bet reikia laikytis to paties aptarnavimo principo. „Paslaugos sferos

specifika yra ta, kad naudotojas ir teikėjas bendrauja tiesiogiai, ir reakcija bei kontaktas yra akivaizdžiai juntamas. Todėl paprasta taisyklė, kad paslaugos naudotojas yra svarbesnis nei paslaugos teikėjas, turi būti stimulu renkant darbuotojus ar juos mokant.

Lankytojas nori jaustis laukiamas ir saugus. Labai svarbu, kad muziejaus darbuotojams pavyktų pakeisti ar bent prisidėti prie pačio muziejaus įvaizdžio keitimo.

Ne tik muziejui, bet ir kitoms įstaigoms, kurioms reikia galvoti apie sugebėjimą egzistuoti ir tinkamai funkcionuoti, o valstybė pinigų tam visai neskiria arba skiria labai mažai, žinoma, reikia ne tik segmentuoti rinką, bet ir sugebėti rasti rėmėjų. Rėmėjų paieška (angl. *sponsorships*) – tai sunkus darbas, kuris reikalauja kompetentingų darbuotojų sugebėjimų, mokėti reprezentuoti savo organizaciją ir, žinoma, rėmėjas turi žinoti, kuo jūsų organizacija bus jam naudinga (Muziejų vadyba, 2002).

Rėmimas yra verslo sutartis, tai – ne labdara, ne aukos, tai konkrečių ryšių ir įsipareigojimų rinka, kurioje galioja griežtos taisyklės. Ryšių rinka yra dar sudėtingesnė nei produktų rinka. Muziejaus rėmimo specifika reikalauja kitokių sprendimų. Muziejus niekada negalės konkuruoti su sportu, su masiniais renginiais, kurių žiūrovų ratas yra milžiniškas, tačiau renginių lygis nėra aukštas. Todėl pritraukti rėmėjų yra muziejui labai sunku, nes niekas nenori investuoti savo pinigų ten, kur nėra jiems pelninga. Todėl kyla klausimas, o ką gali pasiūlyti muziejus rėmėjams? „Aukštą lygį, neįprastą aplinką, pasiekti dar rėmėjų neatrastas tikslines grupes, o kartais gali padėti net kurti rėmėjų įvaizdį, pavyzdžiui, „Ford“ automobilių gamyba užsiimanti įmonė rėmė jauną, veiklią tenisininkę Steffi Graft, kadangi norėjo sugriauti įvaizdį, kad „Ford“ automobiliai skirti tik senukams“ (Muziejų vadyba, 2002).

1. 4. 4. Muziejaus paslaugų pozicionavimas rinkoje

Paslaugų rūšių gausa yra itin plati – pradedant nuo teatrų, bibliotekų, restoranų, kaimo turizmo sodybų, sporto klubų, vandens pramogų parkų, muziejų, koncertų ir baigiant kitomis įvairiausiomis paslaugų rūšimis. Iš viso yra apie 140 paslaugos rūšių (Vitkienė, 2008) ir jų vis atsiranda naujesnių. Kadangi paslaugų verslas nuolat plečiasi, siekia įvairovės ir tobulėja, todėl nenuostabu, kad tokiai paslaugos formai kaip muziejus iškyla didžiulė konkurencija rinkoje.

Paslaugos yra neatsiejama visuomenės laisvalaikio praleidimo forma, gyvenimo būdo dalis. Didėjant paslaugų kiekiui, organizacijoms reikia ne tik pritraukti vartotojus, bet ir juos išlaikyti. Paslaugų pasirinkimą lemia daugybė veiksnių – individų gyvenimo įpročiai, vidinės savybės, išsilavinimas, socialinė padėtis, amžius, lytis, poreikiai ir kt. Kaip skiriasi vartotojų lūkesčiai ir poreikiai, taip skiriasi ir paslaugų įvairovė.

Visuotinai priimto paslaugos apibrėžimo nėra, nes daugumai paslaugomis laikomų veiklos rūšių būdingos savybės, įvardijamos ne viename apibrėžime (Rudžionienė, 2007).

Kaip teigia V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius ir R. Virvilaitė (2000), kiekvienas ekonominėje ir marketingo literatūroje pateiktas apibrėžimas vienaip ar kitaip yra ribotas, nes visada atsiranda veiklos rūšių, kurios visuotinai pripažįstamos paslaugomis, tačiau į vieno ar kito autoriaus siūlomą apibrėžimą netelpa. Šiai minčiai pritaria ir N. Langvinienė ir B. Vengrienė, (2005) pridėdama, jog apibūdinti paslaugą trukdo ir tai, kad visuomet atsiras reiškinių, netelpančių į bet kurį iš apibrėžimų. L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2004) įvardina, kad paslauga – tai paslaugų teikimo sistemos ir tikslas, ir rezultatas“. Anot Vitkienės (2008) „paslauga – tai ne daiktas, o veiksmų ar procesų seka, kai vienu metu paslauga ir teikiama, ir vartojama“.

XIX amžiuje paslaugos – tai namų tarnų, amatininkų, juristų, pirklių, dvasininkų menininkų, kariuomenės paslaugos (Langvinienė, Vengrienė, 2005). Tačiau paslaugų suvokimo prizmė – paslaugų struktūra, apimtis ir vaidmuo yra radikaliai pakitęs šiuolaikinėje ekonomikoje. „Paslaugų išskirtinumą lemia tai, kad jos pasižymi kitokiomis savybėmis nei fizinės prekės“ (Turizmas, 2002).

Taigi, paslaugas galima apibrėžti kaip naudingą veiklą, už kurią gaunami pinigai (Langvinienė, Vengrienė, 2005).

Kultūros įstaigai, afišuojančiai senąsias mūsų paveldo vertybes, šiandien nebepakanka reikalauti laikytis požiūrio į ją kaip į savaime svarbią ir gerai dirbančią instituciją, privalomai išlaikomą iš valstybės biudžeto (pagrindinis finansinis Šiaulių „Aušros“ muziejaus (toliau tkste – ŠAM) resursas – LR Kultūros ministerija, nepagrindiniai resursai – fondų ir kt. projektinės lėšos, 2% gyventojų pajamų mokestis, rėmėjai). Kultūros įstaiga veikia konkurencinėje aplinkoje, kuri, intensyviai plečiantis gaminių bei paslaugų įvairovei ir kiekiui nebeaplenkia ir visuomeninio sektoriaus (Rudžionienė, 2007). Kaip teigia T. Ambrose ir C. Paine (1993), muziejai per visą savo egzistavimo laikotarpį susidūrė su tomis pačiomis problemomis, su tais pačiais iššūkiais, kaip ir kitos paslaugų formos. Muziejų ir kitų paslaugų pasiūla, kaip tarkim, krepšinio varžybos ar sporto klubas, yra skirtingos savo pateikimu, formatu, erdve, todėl paslaugos turinys turi labai daug įtakos renkantis jos formą. Vadinasi, reikia suvokti, jog paslaugų produkcija skiriasi nuo materialiosios produkcijos (Langvinienė, Vengrienė, 2005). Kultūros organizacijos turi suprasti kaip kultūra yra pardavinėjama ir suvartojama kaip produktas (Kolb, 2000).

„Paslauga atsiranda kaip vartotojo, fizinių priemonių ir kontaktinio personalo sąveikos pasekmė. Tai nauda, kuri tenkina vartotojo poreikius“ (Bagdonienė, Hopenienė, 2004).

Muziejaus teikiamas paslaugas reikia suprasti ne tik kaip galimybę apsilankyti jame ir pamatyti esančią ekspoziciją ar parodą. ŠAM muziejus be visų jau įprastų paslaugų, kaip gido paslaugos, parodų, ekspozicijų lankymas, organizavimas ir edukacinių užsiėmimų vykdymas, muziejus taip pat teikia fotografavimo/filmavimo ekspozicijose ir parodose galimybę (už nustatytą

sumą), galimybę eksponatus fotografuoti/filmuoti (mokslo ar kt. tikslais), daryti eksponatų kopijas, konsultuotis su muziejaus specialistais, ieškoti reikiamos informacijos, skolintis eksponatus ne muziejinėms ekspozicijoms. Taip pat muziejus suteikia progą patekti į muziejaus fondus, kuriuose yra tūkstančiai skirtingų eksponatų. Muziejaus specialistai pasiruošę skaityti paskaitas, suorganizuoti seminarą ar konferenciją. Teikiamos ir muziejaus ekspertų paslaugos, istoriniai, archeologiniai tyrinėjimai, eksponatų konservavimas ir restauravimas, leidybos paslaugos, suvenyrų, turistinės-informacinės medžiagos platinimas, parodų salių nuoma parodoms, reprezentacinių salių nuoma renginiams, audiogidas ir t. t. Taigi, kaip matyti, iš pateiktų pavyzdžių, paslaugų spektras muziejuje yra tikrai didelis, reikia tik norėti pasinaudoti teikiamomis paslaugomis. Kultūros organizacijoms reikia žinoti daugiau nei vadybos pagrindus, jie turi žinoti kaip plėtoti marketingo strategijas ir sėkmingai pozicionuoti savo produktus naujiems kultūros vartotojams (Kolb, 2000).

Kiekviena paslauga, pagal savo prigimtį turi tam tikras savybes. Keturias pagrindines paslaugos savybes išskiria daugelis mokslininkų (E. Vitkienė knygoje „Paslaugų marketingas“ (2008), V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė knygoje „Marketingas“ (2000), taip pat knygoje „Turizmas“ (2002), „Rinkodara“ (2006) išskiria keturias pagrindines paslaugos savybes (žr. 8 pav.).

Neapčiuopiamumas	Neatskiriamumas
PASLAUGOS	
Nekaupiamumas	Heterogeniškumas

8 pav. Pagrindinės paslaugų savybės

Šaltinis: *Rinkodara* (2006). Mokymo priemonė. Leidykla: Lucilijus.

Prie išvardintų keturių paslaugos savybių, J. Rudžionienė (2007) išskiria dar dvi. Tai:

1. vartotojo dalyvavimas paslaugos teikimo procese. E. Petukienė (2009) pabrėžia, kad dalyvavimas bendrai kuriant paslaugą yra aukščiausias dalyvavimo lygis bei bendrą kliento ir paslaugų teikėjo darbą kuriant paslaugas išreiškiantis konstruktas.
2. paslaugos teikėjo (nuosavybės turėtojo) nekeičiamumas.

Pavyzdžiui, kai kurios muziejaus teikiamos kultūrinio pobūdžio paslaugos, kaip ekspozicijų, parodų lankymas, įvairūs koncertai, renginiai, muziejaus fondų lankymas, gavimas reikalingos informacijos, yra neapčiuopiamo turinio, neatskiriami nuo teikimo ir vartojimo aplinkos, tai realiai nekaupiamą paslaugą, tačiau galimas vidinis pasitenkinimas, tam tikrų išgyvenimų, potyrių,

patirties kaupimas. Tai paslauga, kuri vartojama „čia ir dabar“ pasižyminti heterogeniškumu – t. y. nevienalytiškumu, sudarytu iš skirtingos sudėties dalių.

Žinant paslaugos savybes, galima koreguoti savo paslaugų kokybę, pateikimo formą, ieškoti specifinių racionalių paslaugos pristatymo, pateikimo, pozicionavimo vartotojams būdų. Anot L. Bagdonienės ir R. Hopenienės (2004) paslaugų teikimo sistema turėtų būti tokia, kad vartotojas galėtų lengvai įsitraukti į paslaugos teikimo procesą. Vadinasi, paslauga turi įtraukti vartotoją, turi būti abipusis ryšys, kad vienu metu esama sinergija tarp paslaugos teikėjo ir gavėjo duotų naudos abiem pusėms.

Anot Fill (2000), paslaugos įsigijimo metu vartotojas turi praeiti šiuos etapus:

- problemos pažinimas,
- informacijos paieška,
- alternatyvų įvertinimas ir pasirinkimas,
- vartojimo vietos pasirinkimas ir vartojimas,
- įvertinimas po vartojimo.

Etapų procesas gali kisti, jis nėra visada toks pat. Tai priklauso nuo vartotojo, teikiamos paslaugos ir pan.

Itin svarbi yra paslaugos teikimo kokybė, kurios tikisi kiekvienas vartotojas. Pirminis apsilankymas ir nusivylimas preke ar paslauga, vargu, ar bepritrauks tą patį vartotoją antrą kartą. Puikios kokybės afišavimas nebepadės, nes vartotojas prarado pasitikėjimą paslaugos teikėju.

Paslaugos teikimo kokybę lemia daugelis kitų veiksnių, susijusių su paslaugos teikimo vieta, laiku, kitais asmenimis ir kt. Pavyzdžiui, pasitenkinimas „Muziejaus naktų“ renginiu, kuris organizuojamas Ch. Frenkelio viloje, priklauso ne tik nuo muziejaus darbuotojų, temos renginio pateikimo formos, bet ir kitų susirinkusiųjų dalyvių. „Paslaugų neapčiuopiamumas, heterogeniškumas ir teikimo bei vartojimo vienovė apsunkina ne tik kokybės valdymą, bet ir suvokimą bei vertinimą“ (Bagdonienė, Hopenienė, 2004). Vartotojų elgseną renkantis vieną ar kitą paslaugą bus skirtinga priklausomai nuo įvairių aspektų. A. Radvilaitė-Balčiūnienė magistro darbe (2010) pateikia vartotojų elgsenos ir įvairių veiksnių santykį (žr. 3 lentelę):

3 lentelė

Vartotojų elgsenos veiksniai

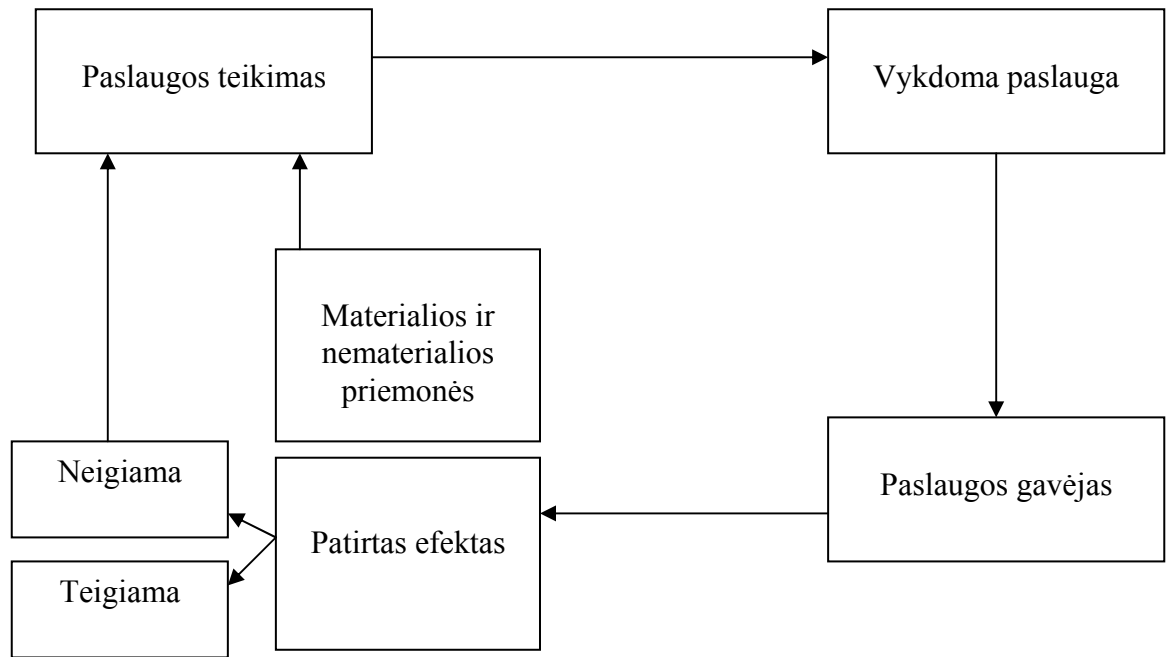
Veiksniai		Pastabos	Autoriai, kurie išskyrė šiuos veiksnius savo modelyje
PSICHOLOGINIAI	Motyvacija (poreikis); asmenybė; suvokimas; nuostatos; patyrimas (žinios).	Vieni autoriai plačiau analizuoja psichologinius veiksnius, kiti išskiria tik pagrindines šių veiksnių grupes.	Berkowitz (1992); Clotey, Jakštys ir Urbanskienė (2000); Gaižutis (2004); Kanuk ir Schiffman (1997).

SOCIOKULTŪRINIAI	įtakos grupė; šeima; socialinė klasė; kultūra; subkultūra.	Šie veiksniai kai kuriuose modeliuose išskiriami atskirai į socialinius ir kultūrinius veiksnius.	Mowen (1987); Berkowitz (1992); Clotey, Jakštys ir Urbanskienė (2000); Gaižutis (2004); Kanuk ir Schiffman (1997).
SITUACINIAI	pirkimo tikslas; socialinė aplinka; fizinė aplinka; laiko efektai; situacinės būklės; galimybė, proga.	Šiuos veiksnius išskiria tik keletas mokslininkų, nes situaciniai veiksniai ne visuomet įtakoja įvairiose situacijose, renkantis skirtingas paslaugas ar prekes.	Mowen (1987); Berkowitz (1992); Gaižutis (2004).
ASMENINIAI- DEMOGRAFINIAI	šeimoms gyvenimo ciklas; užsiėmimų pobūdis; ekonominė padėtis; gyvenimo stilius; amžius; lytis.	Mowen (1987) prie asmeninių veiksmų priskiria tuos veiksnius, kurie kitų autorių nuomone turėtų būti priskiriami prie psichologinių veiksmų. Gaižutis (2004) išskiria tik demografinius veiksnius. Clotey ir kt (2000) bei Kanuk ir Schiffman (1997) skiria tik asmeninius veiksnius.	Mowen (1987); Clotey, Jakštys ir Urbanskienė (2000); Gaižutis (2004); Kanuk ir Schiffman (1997).
MARKETINGO	Paslauga (prekė); kaina; paskirstymas; rėmimas; vieta; personalas.	Mowen (1987) išskiria tik marketingo veiksnius, tačiau jų smulkiau neanalizuoja. Berkowitz (1992) bei Gaižutis (2004) skiria marketingo kompleksą, kaip įtaką darančius veiksnius vartotojų elgsenai.	Mowen (1987); Berkowitz (1992); Gaižutis (2004).

Šaltinis: Radvilaitė-Balčiūnienė, A. (2010). Vartotojų elgsena, renkantis Šiaulių viešbučius. *Magistro darbas*. Šiauliai.

Taigi, iš pateiktos lentelės matyti, kad paslaugos pasirinkimo procesas, priklauso nuo daugelio veiksmų. Į tuos veiksnius įeina ir potencialaus vartotojo psichologiniai veiksniai, sociokultūriniai, situaciniai, asmeniniai-demografiniai ir marketingo, kurie daro įtaką ir lemia vartotojo elgseną – pasirinkimą ir reakciją į įsigytą prekę ar paslaugą.

Žemiau pateiktame paveiksle parodytas paslaugos procesas (Rinkodara, 2006) (žr. 9 pav.):



9 pav. Paslaugos procesas

Šaltinis: *Rinkodara*, (2006). Mokymo priemonė. Leidykla Lucilijus.

Taigi, paslauga, kad ir kokios formos ji bebūtų (apčiuopiama, neapčiuopiama), yra neatsiejama nuo visuomenės, jos poreikių ir lūkesčių. Todėl reikia nuolat tobulinti paslaugos teikimo procesą, kokybę, kad atitiktų visuomenės norus ir galimybes pagal kiekvieno individo poreikį.

Paslaugų įmonės turi siekti konkurencinio pranašumo vystydamos savo paslaugų spektrą. Labai svarbu paslaugos forma, jos pateikimo vartotojui būdas, sinergija, kurią gauna vartotojas, pasinaudojęs teikiama paslauga. Kuo daugiau įvairių paslaugų, tuo labiau didinama konkurencija, todėl didėja ir teikiamų paslaugų kokybė, siekiama išlaikyti lygį, kartelę, pritraukti nuolatinių lankytojų, kuriuos sunkiausia išlaikyti, kad jie taptų lojaliais lankytojais.

„Turi būti surasta pusiausvyra tarp noro patenkinti lankytojų reikmes ir neatsisakyti savo muziejaus ekspozicijų, kolekcijų <...> kartais begalinis noras įtikti žiūrovui paverčia muziejų pasilinksminimų, atrakcijų vieta, kurioje tampa tarsi ir nebesvarbiomis kitos muziejaus funkcijos (ekspонатų kaupimas, saugojimas, tyrinėjimas)“ (Kamarauskienė, 2002).

2. ŽINIŲ VADYBOS TAIKYMO SITUACIJŲ IR GALIMYBIŲ ŠIAULIŲ „AUŠROS“ MUZIEJAUS VEIKLOJE TYRIMO METODOLOGIJA



Šiaulių „Aušros“ muziejus (toliau ŠAM) – Šiaulių miesto kultūros židinys, išskirtinė kultūrinio paveldo kaupimo ir saugojimo vieta. ŠAM specialistai teigia, jog įstaigos pozicionavimas visuomenėje vyksta įvairiausiai būdais – pradedant nuo paprastos lauko reklamos, reklamos laikraščiuose, internetiniuose portaluose (www.facebook.com, www.youtube.com, www.ausrosmuziejus.lt), pabaigiant iki radijo ar televizijoje viešinamųjų akcijų. Siekiant kuo geresnių kuo daugiau pritraukti lankytojų, rinkai įvairiais būdais ir kanalais pristatomi muziejuje vykstantys renginiai, parodos, ekspozicijos, koncertai, įvairios kitos muziejaus teikiamos edukacijos ir paslaugos, tačiau šiauliečių nesudomina taip, kaip organizacijai norėtųsi. Šiauliečių nepasiekia jų siunčiama reklama ir daugelis net nežino apie organizuojamus renginius ŠAM.

2. 1. Tyrimo operacionalizacija

Norint kuo aiškiau ištirti žinių vadybos taikymą ŠAM veikloje, remtasi tyrimo pradžioje sudaryta operacionalizacija (žr. 1 priedą), kurioje atskirais komponentais suskaidytos tiriamos muziejaus vykdomos veiklos: ekspozicijos, edukacijos, parodos, informacija apie ŠAM ir reklama, bendradarbiavimas ir ryšiai, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas. Operacionalizacijos objektas – žinių vadyba Šiaulių „Aušros“ muziejuje. Joje išskirtas ŠAM veiklos konstruktas, kurį sudaro keturi blokai:

1. Pagrindinė muziejaus veikla – rengiamos parodos, ekspozicijos, edukacijos.
2. Informacija apie ŠAM ir reklama – ryšiai su visuomene, suvenyrai, rėmimo priemonės ir kt.).
3. Bendradarbiavimas – ŠAM reprezentantai, ryšiai su užsieniu, ryšių su visuomene skyrius, lankytojai ir kt.).
4. Kvalifikacijos tobulinimas – seminarai, mokymai, darbuotojų tobulinimas.

Kiekviena šių veiklų operacionalizacijoje išskaidyta į smulkesnius indikatorius, kurie sudaro muziejaus veiklų pagrindą.

Aukštos kvalifikacijos specialistai, kultūros puoselėjimas, visuomenės informavimas, švietimas ir ugdymas, betarpiškas ryšys su visuomene ir pasauliu ir ŠAM veikla apima visą Šiaulių „Aušros“ muziejaus veiklos pamatą ir tiriamus aspektus.

2. 2. Tyrime taikyti metodai ir procedūros

Atliktas kokybinis tyrimas. Kokybinio tyrimu apdorota informacija leidžia suvokti, pažvelgti į problemas per kitokią prizmę. Kokybinis tyrimas, priešingai kiekybiniam, siekia nereprezentuoti visą populiaciją, o visapusiškai suprasti tiriamąjį fenomeną (Leonavičius, 2004).

Kokybinio tyrimo tikslas – suprasti asmenį, jo elgesį ir jautimus bei fizinės, socialinės ir psichologinės aplinkos poveikį jam (Kardelis, 2005). Šio pobūdžio tyrimas pabrėžia tyrėjų siekį interpretuoti reiškinius tomis prasmėmis, kurias jiems suteikia tiriami žmonės, tai viena šio tyrimo pasirinkimo priežasčių. Šis tyrimas nereikalauja didelių materialinių sąnaudų, leidžia praplėsti tiriamą problemą, nagrinėti ją platesniu aspektu, leidžia matyti reiškinio vystymosi dinamiką, leidžia gauti įvairiapusę informaciją, prisideda prie teorijos kūrimo, kai ji nėra išplėtotą, kai ji tik kuriama (Tidikis, 2003).

Kokybinis tyrimas taip pat apibūdinamas kaip sistemingas, nestruktūrizuotas atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą (Kardelis, 2005). Kokybiniam tyrimo tyrėjas savo dėmesį koncentruoja į subjektą, jo veiksmus, kasdienę patirtį ir sąveiką su kitais žmonėmis, išreikštą žodžiais, pasisakymais, pasakojimais apie savo gyvenimą (Tidikis, 2003).

Pasirinktas kokybinis tyrimas, atsižvelgiant į jo privalumus. R. Tidikis (2003) išskiria tokius kokybinio tyrimo privalumus:

- nereikalauja didelių materialinių sąnaudų;
- leidžia praplėsti tiriamą problemą, nagrinėti ją platesniu aspektu;
- leidžia matyti reiškinio vystymosi dinamiką;
- leidžia gauti įvairiapusę informaciją;
- prisideda prie teorijos kūrimo, kai ji nėra išplėtotą, kai ji tik kuriama, kai dar negalima kelti hipotezių;
- padeda kurti naujas hipotezes;
- išaiškina unikalius faktus ir juos demonstruoja.

Anot G. Šaparnio (2000) kokybinis tyrimas yra ypač aktualus šioje srityje, kad tai vienas iš tiksliausių būdų kurti naujas teorijas <...>. Kokybinis tyrimas suteikia tyrėjui „lankstumo“, leidžia pasinaudoti duomenų įvairove ir tokiu būdu gauti reikšmingų rezultatų. <...> kokybinis tyrimas leidžia iškelti geresnes, ilgalaikes teorijas, kadangi jos formuluojamos remiantis faktiniais

duomenimis. Šis metodas nagrinėja platesnius, sudėtingesnius klausimus, kurie yra svarbūs socialiniams mokslams.

Jeigu kiekybiniuose tyrimuose tyrėjas, prieš pradėdamas tyrimą, remiasi tam tikra koncepcija, hipotezėmis, kurias reikia patikrinti, matavimo priemonėmis, kuriomis numato išmatuoti daugybę objektų, požymių, įvykių reikšmę, tai pasirinkęs kokybinius metodus, jis pradeda tyrimą remdamasis savo socialine ir tyrėjo patirtimi, tik išankstinėmis žiniomis apie objektą ir turi tikslą pažinti vykstančius procesus tikrovėje, o po to šią išaiškintą realybę teoriškai analizuoti (Tidikis, 2003).

Kokybinių tyrimų gilumo ir atvirumo dėka galima generuoti naujas teorijas, idėjas, pažinti reiškinius, kurie iki tol buvo mažai tyrinėti, todėl tai viena iš pagrindinių šio kokybinio tyrimo pasirinkimo priežasčių. Tai pat kokybinis tyrimas padeda pamatyti pasaulį tokį, kokį mato tiriamieji, o ne tyrėjas. Kokybiniai tyrimai, nebūdami priklausomi nuo hipotezių, pasižymi lankstumu <...> (Kardelis, 2005), todėl autorės savo darbe nekėlė hipotezių.

Kokybinis tyrimas turi trūkumų. V. Žydžiūnaitė (2007) ir R. Tidikis (2003) skiria tokius kokybinio tyrimo trūkumus:

- daug duomenų, kuriuos sunku susisteminti;
- tendencija perdėtai reaguoti arba nereaguoti į naują informaciją;
- daug neapibrėžtumo;
- reprezentatyvumo stygius;
- rezultatų apibendrinimo problema;
- didelės laiko ir intelektualinės sąnaudos.

N. Paulauskaitė (1996) taip pat pastebi menką reprezentatyvumo ir apibendrinamumo metodologinę tyrimų problemą. B. Bitinas, L. Rupšienė ir V. Žydžiūnaitė (2008) teigia, jog kokybinio tyrimo atveju pagrindinė problema yra ne tiek kokybinio tyrimo rezultatų kalbinė raiška, kiek rezultatų įprasminimas, jų įtvirtinimas jau mokslui žinomų teiginių aibėje.

Kokybinis tyrimas suteikia tyrėjui „lankstumo“, leidžia pasinaudoti duomenų įvairove ir tokiu būdu gauti reikšmingesnių rezultatų. Kokybinis tyrimas suteikia galimybę ištirti „kodėl“ ir „kaip“, o ne tik „kas“, taip pat sudėtingus tarpusavyje susijusius klausimus, kurie ir sudaro vadybą (Šaparnis, 2000). G. Šaparniui pritaria N. Paulauskaitė (1996) teigdama, kad metodai paaiškina, kad ne tik kažkas pasikeitė, bet kaip ir kodėl. Magistro darbo temai išanalizuoti pasirinktas kokybinis giluminis interviu, kuris leidžia išsamiau pažvelgti į tiriamą objektą jo reikšmę, prasmę ir problemas.

Tyrimo strategija ir jos pagrindimas.

Kokybiniame tyrime svarbiausia yra mokslininko gilinimasis į detales, jų interpretavimas visumos kontekste. Taikant kokybinį tyrimą, atlikėjus domina įvairūs komponentai. Šio tyrimo atveju, domina organizacijoje – t. y. ŠAM esančios žinios, jų perdavimas, apdorojimas ir pateikimas visuomenei, kaip galutinis veiklos produktas, įprasminantis ŠAM veiklą.

Be pažinimo objekto strategijų (fenomenologinė, etnografinė ir induktyviai grindžiamoji strategijos) yra pažinimo metodo strategijos, iš kurių, viena iš pagrindinių kokybinio tyrimo strategijų yra kokybinė turinio analizės strategija. Ši analizė pasirinkta magistro darbui, nes teksto pavidalu išreikšta pirminė informacija yra interpretuojama mokslo srities, krypties ar šakos kategorijų kontekste (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Pasirinkti informantai – vadovai, kaip įvairių vaidmenų atlikėjai. Informantų imtis yra kokybinė (tikslinė), tai yra parenkami nagrinėjamos srities specialistai, pajėgūs atsakingai samprotauti apie tiriamą problemą, todėl galima tikėtis, kad tarp teorijai žinomų teiginių bei išvadų bus išsakyta ir naujų idėjų, kurios, tyrėjo tinkamai interpretuotos, gali tapti išeities momentu turtinant tiriamo objekto teoriją (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Duomenų apdorojimo metodas.

Analizuojant surinktus tyrimo duomenis buvo taikyta kokybinė turinio (*content*) analizė, kurios pagrindinis tikslas yra diagnozuoti esminius tiriamo fenomeno aspektus.

B. Bitinas, L. Rupšienė ir V. Žydžiūnaitė (2008) nurodo, jog kokybinė turinio analizė palengvina konteksto prasmės tekste suvokimą per iškylančias temas, o kodavimo procedūrų (kategorijų/subkategorijų) kartojimas produkuoja atskiras temas. <...> konceptai iškyla iš atsakymų į tiriamųjų interpretacijas ir vertinimus. Informantų atsakymai į klausimus, jų analizė ir interpretacija atvėrė spręstinius probleminius taškus, kuriuos reikėtų koreguoti ne tik muziejuje, bet ir visuomenėje.

Turinio analizė atliekama analizuojant tekstus, kurie gaunami įvairiais metodais: statistiniai duomenys, dienoraščiai, žiniasklaidos tekstai ir kt. Šiame tyrime tekstas buvo gautas atlikus pusiau struktūruotą interviu (taikant giluminio interviu principus) su įvairių privataus ir viešojo sektorių organizacijų vadovais.

Kokybinė turinio analizė yra metodas, kuriuo gilinamasi į objektą ir kontekstą, domintis panašumais bei skirtumais tarp kategorijų ar kodų, <...> susijęs su skelbiamąja ar latentine teksto prasme (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Kitaip tariant, kokybinė turinio analizė yra tekstai, kurie analitiškai apdorojami (Šaparnis, 2000).

Kokybinė turinio analizė pasižymi tokiais savo ypatumais (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008):

- tyrimo tikslas – nustatyti esminius tiriamo reiškinio ypatumus;

- pirminiai duomenys – įvairaus pavidalo tekstai;
- tyrimo išvadų reikšmingumas – atskleidžiami nauji aspektai, iliustruojantys tiriamą reiškinį, patvirtinami kituose tyrimuose atskleisti to paties reiškinio ypatumai;
- rezultatų pagrindimas – remiamasi tiriamo teksto turiniu, iš jo išskirtomis kategorijomis ir subkategorijomis;
- metodologinis pagrindas – pažinimo objekto strategija.

Turinio analizė įvairiais savo metodais padeda atskleisti visuomenės tikrovę, kuri gaunama iš tekstinių duomenų. Kokybinė turinio analizė magistro darbe padėjo atskleisti tiriamo reiškinio problemą.

2. 3. Tyrimo instrumento pagrindimas

Kultūrinis organizacijos aspektas lemia specifinių metodų sąveiką ir komunikaciją tarp žmonių (Nemeček, Kocmanova, Šimberova, 2008). Autorėms įvertinus, kad muziejus, tai istorijos paveldo kaupimo ir saugojimo organizacija, kuriai reikia sumažinti takoskyrą tarp lankytojo ir muziejaus, duomenims surinkti ir tikslui pasiekti sąmoningai buvo taikomas pusiau struktūruotas interviu, remiantis individualiojo giluminio (ang. *in-depth*) interviu principais, siekiant pritraukti, formuoti ir išlaikyti vartotojus.

Darbo autorės tyrimui atlikti pasirinko pusiau struktūruotą interviu (remiantis giluminio interviu principais), B. Bitino, L. Rupšienės, V. Žydžiūnaitės (2008) dar vadinamą kryptinguoju arba iš dalies struktūruotuoju interviu, dėl šių duomenų rinkimo metodo privalumų:

- „neprisirišimas“ prie klausimų tvarkos, galimybė juos keisti vietomis ir užduoti papildomų klausimų;
- gavimas išsamesnių, susistemintų duomenų;
- interviu išlieka neformalus, vyksta pokalbio forma, padeda išgauti informaciją.

Pasak B. Bitino, L. Rupšienės, V. Žydžiūnaitės (2008) šio tipo interviu trūkumas gali išryškėti tik tada, kai siekiama nenukrypti nuo numatytos temos, kitaip tariant, kalbantis tik ta tema, kuri iš anksto numatyta, gali neatsirasti kitų svarbių temų. Atliekant tyrimą, darbo autorėms interviu eigoje iškilė naujų, papildomų klausimų, kurie suteikė naujos informacijos, nenukrypstant nuo pagrindinės pokalbio temos. Interviu metu išryškėjo tokie papildomi klausimai:

- Kokia muziejaus veikla, paroda, ekspozicija ar renginys Jus pritrauktų ateiti į muziejų? Koks individualus Jūsų pageidavimas muziejaus atžvilgiu?
- Kas pritrauktų Jus dažniau apsilankyti muziejuje?
- Ar Jus domintų asmeniškai siunčiama informacija apie ŠAM renginius?
- Kaip galima pagerinti dalijimąsi žiniomis ir žinių platinimo procesus muziejuje?
- Kaip siūlytumėte ŠAM efektyviau skleisti žinias visuomenėje apie savo organizaciją?

➤ Ką rinktumėtės iš šių dviejų laisvalaikio alternatyvų – teatrą ar muziejų?

Tyrėjoms iškilę nauji užvedamieji klausimai suteikė naujos informacijos tyrimui, o informantai turėjo galimybę dar labiau atsiverti, atsiminti įvairių faktų, reiškinių detales, išsakyti savo požiūrį kalbama tema.

Todėl interviu duomenų rinkimo būdas, per kitų patirties objektą, padeda aiškiau suprasti nagrinėjamą problemą, gauti kuo detalesnės informacijos, kurią būtų galima analizuoti, taip pat, suprasti informantų požiūrį į nagrinėjamą problemą. Kita šio duomenų rinkimo metodo pasirinkimo priežastis – pasitelkus pusiau struktūruotą interviu, remiantis giluminio interviu principais, norėta visapusiškai suprasti informanto požiūrį į nagrinėjamą situaciją, problemą ir surasti naujų, įdomių tyrimo sričių (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). N. Mažeikienė (2000) pažymi, kad kokybinio tyrimo šalininkai teikia ypatingą dėmesį interviu metodui, kaip vienam iš būdų prisiliesti prie realių socialinių procesų.

Šitokio pobūdžio interviu pasirinktas dėl jo privalumų: galimybė surinkti daug naudingos informacijos, svarbių detalių, dažnai nulemiančių ir naujas išvalgas; regimasis sąlytis su informantu; galimybė kruopščiai ištirti problemą; matomi ne tik kognityviniai, bet ir emociniai atsakymų aspektai; tyrėjas gali paaiškinti savo klausimus, padidindamas galimybę gauti naudingos informacijos; tyrėjas gali lanksčiai bendrauti su išskirtiniais žmonėmis arba ypatingomis aplinkybėmis (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Pusiau struktūruotas interviu, remiantis giluminio interviu principais, atliktas bendraujant su informantais susitikimo metu. Interviu metu nebuvo siekiama abipusio lygiaverčio bendravimo ir dalijimosi patirtimi su informantu, atvirkščiai, siekta, kad informantas atsivertų, išsiskaitų, pasidalintų patirtimi, kuo mažiau įsikišant tyrėjui.

Apklausiant informantus, interviu metu buvo taikomas pusiau struktūruotas klausimynas, iš anksto suformulavus klausimus tiriamiesiems. Interviu klausimynas (žr. 2 priedą) sudarytas norint gauti kuo išsamesnės medžiagos, tiriamos problemos sprendimui. Klausimynas parengtas sudarytos Šiaulių „Aušros“ muziejaus veiklos operacionalizacijos (žr. 1 priedą) pagrindu. Sukonstruotoje ir pateiktoje ŠAM operacionalizacijoje veiklos konstruktai yra suskirstyti į grupes, t. y. detalizuojami ŠAM komponentai, į kuriuos atkreiptinas dėmesys tyrimo metu. Interviu numatyti išsklotinės klausimai, tyrimo metu padėjo susisteminti gautą informaciją, gauta išsamesnė interviu medžiaga.

2. 4. Tyrimo procedūrų taikymo administravimo metodika

Tyrimo pradinėje stadijoje pasirinkta naudoti garso įrašymo techniką – diktofoną, tačiau pirminių interviu metu informantai pageidavo, kad jų mintys ir frazės nebūtų įrašinėjamos diktofonu, todėl nutarta šios technikos atsisakyti.

Sudarytas interviu klausimynas (apimantis 4 lapus, žr. 2 priedą), kurio metu informantų atsakymai buvo fiksuojami rašto pagalba. Kadangi darbo autorės tyrimą atliko drauge, visa informantų išsakyta nuomonė ir informacija fiksuota abiejų tyrėjų vienu metu, todėl interviu metu buvo išvengta informacijos nutekėjimo.

Vidutinė vieno interviu trukmė – 45 min. Ilgiausia vieno interviu trukmė – 2.20 min. Atlikus 20 interviu, gauta apie 80 lapų tekstinių, užrašytų ranka, duomenų, kurie itin naudingi tyrimui.

Spartus gyvenimo tempas, nuolatinis laiko trūkumas, visuomenės užimtumas tyrimo metu sudarė tokią situaciją, kada vienas informantas neturėjo laiko pokalbiui, todėl darbo autorės, stengiamosios išnaudoti visas galimybes, interviu atliko telefonu. Telefoninis interviu – problematiškas, nes nebuvo galimybės rekonstruoti neverbalinio informanto turinio, kada bendraujant su kitais informantais, stebint jų elgseną, buvo galima išgauti kooperuotą elgseną.

Interviu metu buvo tokios situacijos, kada informantams atsiskleisti trukdė nuovargis (formali aplinka, laikas), todėl naudotasi motyvavimo priemonėmis, kad išgauti kooperuotą elgseną.

Parengti išsklotinės klausimai susiję su ŠAM informacijos sklaida visuomenėje, reklama, rinkodara, taip pat paminėtas informantų sąlytis su ŠAM, laisvalaikio alternatyvomis ir pan. Klausimų variacija ir pateikimo forma kiekvieno interviu metu susiklostė skirtingai – priklausomai nuo informanto, jo patirties, sąveikos su muziejumi. Tai pat svarūs pokalbio eigos, analizuojamos problemos, interviu aplinkos, laiko, kultūriniai aspektai, kurie turėjo įtakos vykdant interviu.

Interviu metodu surinkti duomenys, kaip teigia B. Bitinas, L. Rupšienė ir V. Žydzūnaitė (2008) <...> įgudusio tyrėjo ir informanto dialogas, siekiant gauti svarbios ir detalios informacijos, kurią būtų galima nagrinėti.

Tyrimo imtis.

B. Bitino, L. Rupšienės ir V. Žydzūnaitės (2008) teigimu, tyrimo imties dydžiui nusakyti nėra vieno tinkamo skaičiaus <...>, todėl tyrimo pradžioje tyrimo imtis buvo nenumatyta. Tyrime apklausta 20 tiriamųjų bei vienas Šiaulių „Aušros“ muziejaus specialistas, kuriam pagal tyrimo metu gautų informantų duomenis, sudaryti klausimai (žr. 3 priede) pagal identifikuotus informantų poreikius.

Tyrimo imtis buvo konstruojama per tinklą, per trečius asmenis, todėl pagal tikslinės atrankos būdą, tyrimui pasirinkti įvairių viešojo ir privataus sektorių Šiaulių įmonių vadovai, kuriuos vienija gyvenamoji vieta bei tai, kad jie bent kartą yra apsilankę Šiaulių „Aušros“ muziejuje. Pasirinktas toks socialinis statusas, nes vadovai, būdami autoritetais, turi galimybę (pa)nukreipti savo pavaldinius tam tikra linkme, pavydžiui, suteikti informacijos apie objektą, paskatinti nueiti, parodyti, pamatyti, suburti, suorganizuoti. Interviu metu pokalbiai vyko informantams dažniausiai formalioje erdvėje – jų darbo vietoje, ne darbo metu. Validžiai duomenų analizei ir interpretacijai gauti iš anksto buvo numatyta rinktis tokius informantus, kurie bent kartą buvo apsilankę ŠAM.

Tokį informantų skaičių (20 apklaustųjų) nulėmė informacijos persisotinimas. Duomenys rinkti tol, kol pradėjo kartotis, sumažėjo informantų informatyvumas, todėl nuspręsta interviu sustabdyti. Ši imtis pakankamai reprezentatyvi, kad pagal jos rezultatus būtų galima spręsti apie visumą remiantis B. Bitinu, L. Rupšiene ir V. Žydžiūnaite (2008).

Pradėjus struktūrizuoti tyrimo duomenis ir norint užtikrinti tyrimo pagrįstumą tyrėjos nusprendė, kad duomenų tikslingumui pagrįsti tikslinga atlikti interviu su muziejaus ekspertu (su juo buvo kalbama ir visa informacija fiksuojama diktofono pagalba).

Tyrimui pasirinkti skirtingi informantai pagal tikimybinės atrankos būdą:

- *Lytis*: iš viso tyrime apklausta 11 moteriškosios lyties atstovių ir 9 vyriškosios lyties atstovų.
- *Amžius*: respondentų amžius svyravo nuo 27–51 metų imtinai.
- *Išsilavinimas*: tyrime dalyvavusių asmenų išsilavinimas apima intervalą nuo pirmos pakopos (bakalauro) iki trečios pakopos (doktorantūros) universitetinių studijų.
- *Profesija/socialinis statusas*: visi apklaustieji yra įmonių ar įmonių padalinių vadovai. Pastarasis yra pagrindinis tyrimo kriterijus, pagal kurį buvo pasirinkti tyrimo informantai.

Tyrimui pasirinktas toks socialinis statusas, nes vadovai, būdami tam tikros įstaigos autoritetais, turi galimybę (pa)nukreipti savo pavaldinius tam tikra linkme, pavyzdžiui, suteikti informacijos apie objektą, paskatinti nueiti, parodyti, pamatyti, suburti, suorganizuoti ir t. t.

Visi informantai tyrime dalyvavo savo noru. Kiekvienas apklaustasis buvo supažindintas su tyrimo tema, tikslais, siekiamybėmis, suteikiant visą informaciją apie tyrimą, jo reikšmingumą ir kitus aspektus, kurie domino informantus. Buvo pabrėžta, kad tyrime dalyvaujantys asmenys nebus viešinami – laikomasi konfidencialumo principo. Susitarus abiems pusėms – tyrimas buvo įgyvendintas.

Tyrimo trukmė.

Tyrimo duomenų rinkimas, apdorojimas, analizė, interpretacija truko tam tikrais etapais:

5. Magistro darbo temos pasirinkimas ir mokslinės literatūros rinkimas truko nuo 2009 m. rugsėjo mėn. iki 2010 m. sausio mėn.
6. Konceptualioji mokslinio darbo dalis: mokslinės literatūros išstudijavimas ir analizė truko nuo 2010 sausio mėn. iki 2010 birželio mėn.
7. Analitinė mokslinio darbo dalis: tyrimo duomenų pasirinkimo metodas (kokybinis, pusiau struktūruotas interviu, remiantis giluminio interviu principais), informantų atrankos pasirinkimo būdas, tyrimo duomenų rinkimas ir gautų duomenų analizė ir interpretavimas truko nuo 2010 m. birželio iki 2011 m. balandžio mėn.

8. Tyrimo ataskaitos rengimas, išvadų bei rekomendacijų formulavimas, magistro darbo koregavimas truko nuo 2011 m. balandžio mėn. iki 2011 gegužės mėn.

Tyrėjo vaidmuo.

Magistro darbo autorės tyrimą atliko vienos pačios, konsultuodamosios su darbo vadovu ir ŠAM muziejaus specialistais, kurie noriai padėjo tyrimo eigoje. Magistro darbo tema tyrimo autorėms yra artima, kadangi jos ne kartą, bendradarbiaudamos su muziejumi, prisidėjo prie jo viešinimo ir populiarinimo programų (saldainių dėžutė, dalyvavimas renginiuose, gyvieji eksponatai ir pan.).

Resursai.

Tyrimo duomenų rinkimas, garso įrašo transkribavimas (su muziejaus specialistu buvo kalbama ir visa informacija fiksuojama diktofono pagalba) ir gautų duomenų struktūrizavimas truko nuo 2011 m. vasario 2 d. iki balandžio 30 d.

Tyrimo imčiai kaip jau minėta buvo pasitelkti autorių asmeniniai ryšiai su Šiaulių „Aušros“ muziejaus specialistu, kuris pageidavo apklausti dalį konkrečių sektorių vadovus (tai parodo ne tik šio darbo naudą, bet ir Šiaulių „Aušros“ muziejaus susidomėjimą tyrimo rezultatais, nes analogiško tyrimo dar nebuvo atlikta ŠAM) bei, pažįstami vadovai per trečiuosius asmenis.

3. ŽINIŲ VADYBOS TAIKYMO SITUACIJŲ IR GALIMYBIŲ ŠIAULIŲ „AUŠROS“ MUZIEJAUS VEIKLOJE TYRIMO REZULTATAI



3.1. Šiaulių „Aušros“ muziejaus, kaip žinių vadybos taikymo situacijų ir galimybių organizacijoje, apibūdinimas

„E. Tiškevičiaus skelbta muziejaus kaip miesto ar krašto „veidrodžio“ sąvoka – muziejus kaip veidrodis turi rodyti „savyje“ gamtą, jos turtus, istoriją, verslą, pramonę ir tapti krašto „kultūrinimo atvaizdu“ (Lukoševičius, 2003). Pritariant autoriaus išsakytai minčiai, pastebėtina, kad Šiaulių „Aušros“ muziejus yra būtent tokio pobūdžio įstaiga, taip save afišuojanti ir pristatanti, apimanti daugelį veiklos sričių, kuriose formuoja istorines įžvalgas.

Šiaulių „Aušros“ muziejų (toliau tekste – ŠAM) galima traktuoti kaip viešąją miesto erdvę. Tai miesto ryšys su žmogumi – tai miesto tapatumas. Viešojoje erdvėje muziejus atskleidžia savąjį veidą ir demonstruoja išskirtinumą. Pačia bendriausia prasme miesto viešoji erdvė (angl. *public space*) įvardijama kaip vieta, kurioje kiekvienas bet kokios lyties, rasės, tautybės, amžiaus ar socialinio sluoksnio pilietis gali mėgautis sambūviu su kitais žmonėmis, atstovauti kolektyviniam ir bendram interesui, nenustelbdamas ar nenaikindamas jo įvairovės. „<...> be tokios įstaigos joks kraštas, jokia tauta šiandien negali apeiti. Ir tai nebe vienos įstaigos, bet ištiso jų tinklo“ (Lukoševičius, 2003).

Šiaulių „Aušros“ muziejui apibūdinti remiamasi jų internetiniu puslapiu (www.ausrosmuziejus.lt), taip pat pusiau struktūruoto interviu metu gautais informantų atsakymais bei muziejaus specialisto nuomone.

Muziejus pagal savo veiklos specifiką turi savo viziją, misiją ir vertybes.

Muziejaus misija – gyvoji istorija dabarčiai ir ateičiai:

- Kaupti, saugoti, populiarinti istorijos, meno, technikos paveldą, padėti pažinti praeitį, susivokti dabartyje ir kurti ateitį.

Muziejaus misija yra orientuota į praeitį, dabartį ir ateitį, aprėpiami visi aspektai, kurie rodo tokius požymius, kad muziejus nėra vien praeities saugotojas, jam svarbu visuomenė ir jos tolesnis vystymasis, tobulėjimas kultūriniame kontekste.

Muziejaus vizija – žinomiausias, lankomiausias regioninis muziejus Baltijos valstybėse.

- ŠAM yra lankomiausių Baltijos šalių kultūros objektų dešimtuose.
- Turistai aplanko Šiaulius, nes atvyksta į ŠAM.
- Lankytojų skaičius – 70 000 per 2010 metus.
- Intensyvi tarptautinių kultūrinių mainų programa.

Muziejus įsivaizduoja save kaip vieną iš pagrindinių kultūros objektų Baltijos šalyse. Pagal veiklos mastus ŠAM yra didelė organizacija, turinti žmogiškųjų resursų ir patirtį, kad pasiektų užsibrėžtus tikslus.

Muziejus remiasi tokiais vertybėmis kaip muziejinė etika, profesionalumas ir kompetencija, bendradarbiavimas, bendro tikslo siekimas, kūrybingumas, iniciatyvumas, ambicingumas, lojalumas:

1. Muziejinė etika:

- ŠAM tradicijų laikymasis ir puoselėjimas.
- Pagarbus ir atsakingas elgesys su muziejaus rinkiniais.
- Pagarba lankytojams ir kolegoms.

2. Profesionalumas ir kompetencija:

- Visapusiškas muziejinio rinkinio pažinimas.
- Darbo išmanymas, kokybiškas ir operatyvus jo atlikimas.
- Nuolatinis mokymasis, kvalifikacijos kėlimas, naujų žinių, įgūdžių, gebėjimų siekimas.
- Nuolatinė muziejaus veiklos ir savo darbo analizė.

3. Bendradarbiavimas, bendro tikslo siekimas:

- Atsakomybė už atliekamą darbą („Nesitikėk, kad tavo darbą padarys kitas“).
- Gerosios praktikos kaupimas ir perteikimas geranoriškai, neraginant.
- Kolegiška pagalba.
- Komandinis darbas.
- Atskirties tarp padalinių mažinimas, pasitikėjimo vienas kitu skatinimas.

4. Kūrybingumas, iniciatyvumas, ambicingumas:

- Pasiūlymų, idėjų teikimas.
- Pagarba kolegų idėjoms ir sumanymams.
- Nebijojimas iššūkių. Domėjimasis naujovėmis, jų įgyvendinimas.
- Užsibrėžto tikslo siekimas.

5. Lojalumas:

- Muziejaus interesų vertinimas aukščiau už padalinio interesus.
- Muziejaus reprezentavimas už jo ribų – muziejaus įvaizdžio stiprinimas.

„Muziejai yra vieni iš universaliausių instrumentų, kurie realizuoja esmines kultūros funkcijas – socializacijos (visuomenės, kurioje gyvenama, kolektyvinės patirties, socialinių normų, kultūros vertybių ir simbolių perėmimas), inkultūracijos (perėmimas anksčiau gyvavusių kultūros elementų, būdingų gimtajai kultūrai), integracijos (žmonių vienybės palaikymas, ankstesnių kartų sukauptos socialinės patirties saugojimas), kūrybinę (naujų vertybių, žinių, tradicijų atskleidimas, įsigalėjusių kultūros vertybių ir simbolių atnaujinimas), pažintinę (žinių susistemimas ir perteikimas), taip pat komunikacijos, informacijos, vertybinę ir t. t.“ (Lukoševičius, 2003).

Taigi, daugelis žinių vadybos komponentų paminėti ŠAM vizijos, misijos, tikslų aprašyme, tai – gerosios praktikos kaupimas ir perteikimas, naujų žinių, įgūdžių, gebėjimų siekimas, bendradarbiavimas ir pan. Anot Y. Malhotra (2000) gali būti, kad organizacija, pati to nežinodama, naudoja žinių vadybą savo veikloje.

3. 2. Žinių vadyba – poreikio identifikavimas ir resursų atradimas

Kiekvienai organizacijai, įstaigai ar įmonei yra svarbu identifikuoti vartotojų poreikius, kad galėtų juos tenkinti.

Tyrimo atlikimo metu siekta išsiaiškinti, ko potencialūs vartotojai tikisi iš muziejaus, kad galėtų suprasti, kuria kryptimi judėti link potencialaus vartotojo ir būti jam atviru, prieinamu ir įdomiu. Vadinasi, visų pirma, reikalinga identifikuoti vartotojo poreikius, o po to ieškoti resursų, kaip tuos poreikius ir lūkesčius patenkinti. Utopiniai klientų poreikiai, negali būti patenkinti, nes muziejus į organizacijos galimybes, apimtis ir siekiamybes.

Tyrimo metu iš informantų gauta įvairiausių nuomonių, tačiau svarbiausias visų informantų identifikuotas pageidavimas buvo muziejaus tapimas atviru, aktyviu, su įdomiomis savo renginių prezentacijomis, tokiomis kaip „Muziejaus naktis“ ir pan.: „Programa sudomina, jos pateikimas, galbūt proginis variantas“, „Muziejaus naktys, originalūs projektai, edukacinės veiklos (kiaušinių dažymas), pamokos. Tik ne ekspozicijos – jos tik mažam ratui įdomios. Temines savaites būtų galima įtraukti skirtas kažkokiai veiklai“, „Renginio pristatymas ar jo dalyviai, informacija afišoje“, „Kai problemos aktualumą sugeba pateikti – kažkokia originali komunikacija, išradingumas, nes man muziejaus naktų renginiai labai įdomūs, aktualiai kai perteikia“, „Paroda kažkokia, renginys įdomus turėtų būti, interaktyvus ir gerai išreklamuotas“, „Pati tema į renginį“, „Suvilioti gali įdomia forma ir tema“, „Laikinas renginys – mados kolekcijos pristatymas šiuolaikinės kultūros“, „Tiesiog kažką naujo sužinoti, pamatyti, patirti, matyt, išpūdi“.

Beveik pusei apklaustųjų domina originalus, unikalus renginio, parodos, ekspozicijos ar kitos veiklos muziejuje, pristatymas. Neretai tokie pageidavimai yra lyginami su vienu iš muziejaus organizuojamų renginių – „Muziejaus naktis“, kuris kaskart pateikia lankytojams įdomių patirčių, pojūčių, pozicionuojant temą per tam tikrą prizmę, kuri sudomina ir įtraukia. Todėl tikimasi

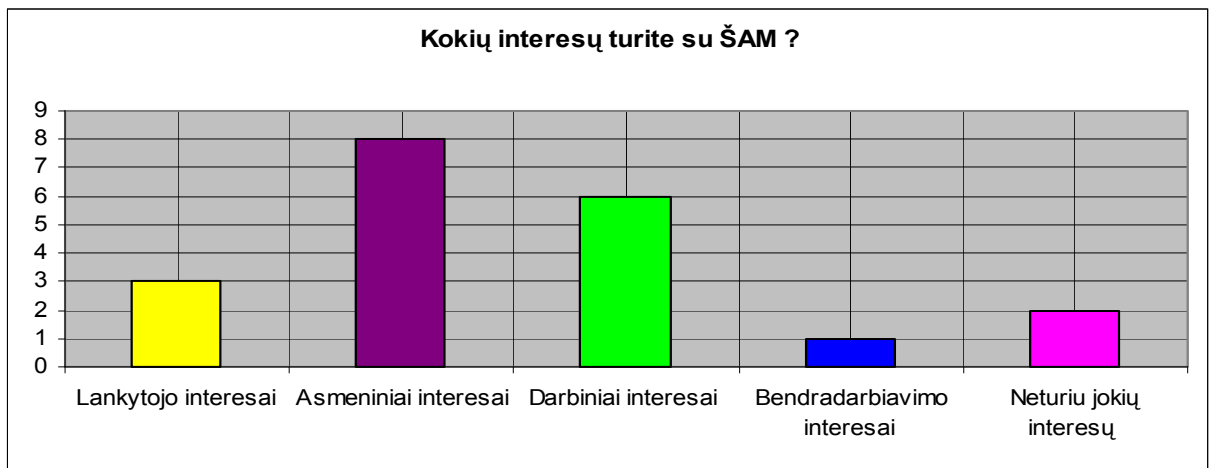
panašaus pobūdžio renginių, kuriuose būtų aktuali tema ir jos pateikimas vartotojui – t. y., gaunama abipusė nauda, sinergija per temos atskleidimą ir jos pateikimo formą.

Kitų informantų pageidavimai ir lūkesčiai išreiškiami per jų patirties prizmę, kiekvienam pageidaujant išskirtinės temos, programos ar renginio, kuri domina informantus individualiai: „*Man, kaip moteriai, labai domina baldai, senovinės suknelės įdomu pamatyti*“, „*Filmų festivalis, kai buvo rodoma lauke. Pritrauktų daugiau žmonių tokie dažni filmų rodymai. Visuomeniniai renginiai*“, „*Esmė – šiltas bendravimas, turi būti „šeimininko mąstymas“, ir tau gerai, ir aplinkiniam žmonėm gera, abipusė nauda turi būti. Muziejus turi sukurti tokias sąlygas, kurioje pasijaustų kaip draugas, namiškis*“, „*Vilioja nueiti aplinka – bet būtent į Ch. Freneklio vilą, vilioja kultūros pajutimas, tos aplinkos pakylėtas jautiesi geriau, iškilmingiau*“, „*Sudomintų buitinės elektronikos paroda – saulės energetika, buitinė technika*“, „*Naujos ekspozicijos, koncertai, aplinka, interjeras*“, „*Renginiai, istorija – mano hobis istorija*“.

Kiekvieno informanto ekspektacijos yra skirtingos, tad norint pataikyti į dalies pageidavimus, logiška visus pasiūlymus bandyti koreliuoti tarpusavyje, paliečiant kiekvieno išsakytą pageidavimą. Anot muziejaus specialistų, prisivilioti žmogų įmanoma ir tai pavyksta, tačiau, „*jei žmogus atėjęs į renginį – nusivilia, tai kaip ir nusibraukia kita veikla, o tos kitos veiklos daug*“ (aut. pastaba muziejus organizuoja įvairaus pobūdžio renginius). Vadinasi, trūksta komunikacijos su lankytoju, kitų renginių puikiu išreklamavimu ir pateikimu auditorijai. Turi atsirasti bendravimas ir žinių dalijimasis tarp lankytojo ir muziejaus – turi būti sukurta puiki ryšių su visuomene sistema. Apie tai plačiau žr. 1. 4. 1. poskyryje.

Informantų sąlytis su muziejumi.

Vienas iš interviu metu užduodamų klausimų buvo susijęs su informantų interesais: „*Kokių interesų turite su ŠAM?*“. Šis klausimas buvo užduodamas, norint išsiaiškinti informantų ryšius su muziejumi, kas juos sieja, vienija ar jungia, kad būtų aišku, kokius kitus klausimus pateikti informantams, kad pokalbis toliau vystytųsi siekiant išsiaiškinti jų poreikius ir rasti resursus tiems poreikiams patenkinti, nes tai – žinių vadybos esmė, kuri taikoma Šiaulių „Aušros“ muziejaus pavyzdžiu. Išskyrus informantų interesus su ŠAM, (žr. 10 pav.) pateikti pagrindiniai principai, dėl kurių informantai lanko ŠAM.



10 pav. Informantų interesai su Šiaulių „Aušros“ muziejumi

Paveiksle (žr. 10 pav.) matyti, kad daugiausiai (8 informantai iš 20) turi *asmeninių interesų* su Šiaulių „Aušros“ muziejumi. Informantai teigia: „*Asmeniniais interesais. Labai artimų ryšių neturiu, tiesiog kartais aplankau, nes traukia kitokia aplinka, kitokie daiktai, turintys savo istoriją*“; „*Be muziejų gyventi negaliu, asmeniniai interesai, kuo toliau, tuo daugiau lankau, gaunu įvairių žinių*“; „*Vidiniai interesai, yra poreikis sužinoti kultūros paveldą, norisi sužinoti, kur mes gyvenom, kaip gyvenom (daiktai, buitės), išpročiai, vertybės kokios buvo <...>*“. Vadinasi, kad informantai, kurie turi asmeninių interesų su muziejumi yra labiau motyvuoti lankytis, tačiau tai nereiškia, kad muziejui nereikia dėti didelių pastangų, kad toks lankytojas dar kartą ateitų į muziejų. Kiekvienas lankytojas yra svarbus ir jo lūkesčiai turi būti patenkinti, nes kitaip jis patiria nusivylimą ir daugiau į muziejų gali nebenorėti eiti arba vietoj nuėjimo į muziejų pasirinkti kitą vietą, pavyzdžiui, nueiti į dramos teatrą, galeriją ar išvykti su draugais į gamtą, nes šiandieninėje visuomenėje klientas ar lankytojas turi galimybę rinktis, kur ir kaip jis nori praleisti savo turimą laisvą ir taip branginamą laiką po darbo.

6 iš 20 informantų turi *darbinių interesų* (žr. 10 pav.) su ŠAM. Šie informantai lankosi muziejuje dažniausiai todėl, kad juos sieja darbiniai interesai (tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus informantus) ir todėl patys dalyvauja ir įsilieja muziejaus vykdomoje: „*Darbiniai interesai. Lietuvių tautosaka, etnokultūra – tai dideli klodai. Labai bendradarbiaujam su muziejumi, išnaudojam edukaciniais tikslais. Leidom faksimilinį leidinį, tai gavom sutikimą ŠAM ir padarėm prieinamą visiems*“; „*Užsakovas yra (aut. pastaba ŠAM yra užsakovas) – muziejaus pastato (fotografijos) autorius ir naujos ekspozicijos autorius. Asmeniškai į muziejų nueinu ir užsienyje, ir Lietuvoje. Tai informacijos gavimo būdas apie miestą, valstybę ir kitam kontekste, ne paviršinis matymas*“; „*Darbiniai interesai su ŠAM – gaminam baldus jiems*“; „*Darbiniai interesai – dirbu prie rekonstrukcijos*“; „*Kai reikia tiek daiktinių, tiek rašytinių šaltinių <...>*“. Ir informantai, kuriuos sieja darbiniai ir asmeniniai interesai teigia, kad dažniausiai muziejuje, jo organizuojamose renginiuose matyti tie patys veidai. Galima daryti išvadą, kad tokie lankytojai tampa nuolatinais muziejaus lankytojais – muziejaus dalimi, kurie turi savus poreikius, lūkesčius ir muziejus stengiasi juos patenkinti ir išpildyti. Dizaineriams, architektams, ryšių su visuomene specialistams, baldų gamintojams visada

įdomūs muziejaus užsakymai, pavyzdžiui, baldų gamintojams, nes baldai nestandartiniai, reikia ieškoti kūrybinių sprendimų tinkančių specifinei aplinkai.

Bendradarbiavimo interesų (žr. 10 pav.) turi tik 1 vienas informantas su ŠAM: „*Noriu bendradarbiauti, bet neišeina. Norėčiau būti lygiavertė partnerė, kad būtų toks lygis, kuriame norėčiau tobulėti. Kažkaip žiūri iš aukšto lyg ir. Ne konkuruoti, ne lenktyniauti, o bendradarbiauti – pvz.: bendri maršrutai, edukacinės programos, šventės, etnošventės, koncertai ir t. t – tapti muziejaus partneriu. Visi įsipareigojimai priverstų mus dar labiau tobulėti*“. Muziejaus specialisto pasiteiravus apie bendradarbiavimo galimybę su smulkaus verslo astovais, atsakė: „*Viskas įmanoma, ar parodos ar edukaciniai užsiėmimai...*“. Tačiau dėl galimybės bendradarbiauti su privataus sektoriaus, pavyzdžiui, didžiaisiais prekybos centrais, kuriuose daug žmonių apsipirkinėja ir galėtų būti ta vieta, terpė, kurioje paskleisti informaciją apie ŠAM, tačiau muziejaus specialisto teigimu: „*Turėjom visokių planų, ne taip paprasta su jais dirbti. Reikia ieškoti lengvesnių variantų. Tose erdvėse ir parodas darom, „Saulės mieste“ (aut. pastaba prekybos ir laisvalaikio centras „Saulės miestas“) yra buvusi paroda, jau dvi turbūt esam suorganizavę. Planuojam eksponuoti dviračių muziejaus eksponatus Klaipėdos akropolyje...*“.

2 iš 20 informantai savo interesus su ŠAM tiesiog įvardijo kaip *lankytojo interesus* (žr. 10 pav.): „*Lankytojo interesai. Turėjau darbinių interesų, o dabar kaip lankytojas*“. Galima teigti, kad paaiškėjo tokia tendencija, kad darbinių interesų metu Šiaulių „Aušros“ muziejus sugebėjo išugdyti savo lankytoją. Galima spėti, kad ir dabartiniai informantai, kurie teigė turintys darbinių interesų su ŠAM – nutrūkus šiems interesams liks lankytojo interesai su ŠAM.

Kiti 2 iš 20 informantai, kad iš viso jokių interesų su ŠAM neturintys: „*Jokių interesų. Darželyje pamačiau lankstinuką ir ta informacija pasidalinau su mama, kuri yra mokytoja*“; „*Neturiu visiškai, nelankau muziejaus*“. Šių informantų iš karto buvo pasiteirauta „*Kodėl nelankote muziejaus?*“, kad sužinoti pagrindines, jų nuomone, nesilankymo priežastis. Pagrindinė priežastis, kad muziejus jų nesugeba sudominti. Tačiau kyla papildomas klausimas „*Kas turėtų Jus taip sudominti, kad pradėtumėte lankytis muziejuje?*“ Vienas iš informantų pasakė, „*kad trūksta tiesiog draugų rate postūmio, kad kažkas bent vienas pasiulytų nueiti į muziejų*“. Galima teigti, kad informantai, kurie teigia neturintys jokių interesų su muziejumi yra muziejuje buvę tik vieną ar kelis kartus, todėl buvo klausama, „*Kelis kartus per metus apsilankote ŠAM?*“ Vienas informantas atsakė, kad „*Per 8 metus buvau tris kartus. Po vieną kartą buvus, antrą kartą nesinori eiti*“. Kitas informantas teigė „*Nuėjai į muziejų kartą ir užtenka. Kai vaikas paaugs tada žadu dažniau lankytis muziejuje*“.

Informantų pasisakymus dėl kokių priežasčių jie tikslingai lanko muziejų galima pavaizduoti tokia lentele (žr. 4 lentelė):

Tikslinio apsilankymo muziejuje skirstymas pagal respondentų pasisakymus

Tikslinio apsilankymo muziejuje skirstymas/aspektai/tiksłai/		
Darbiniai	Kultūriniai-pažintiniai / edukaciniai	Inovacijų
„Darbiniais, kultūriniais, pažintiniais“.	„Pirma, norisi pamatyti kažką naujo, nematyto. Antra, pasisemti tos kultūros jausmo, kuris yra muziejuje. Trečia, draugų kvietimas, įdomi paroda labai, ekspozicija, renginys“.	„Naujos parodos, ekspozicijos, nesvarbu kokios, koncertai – klasikinė muzika“.
„Darbiniais tikslais. Muziejus nesudomina galvoju jauno žmogaus, nes jaunam žmogui reikia kažkokios aktyvios veiklos, aktyvių renginių“.	„Renginiai – koncertai, parodos, muziejaus naktys, projektai. Susiję ne tik su daiktu, bet ir su papildoma verte (vidine). Svarbus socializacijos ir edukacijos momentas. Erdvė skirta bendravimui ir atradimui, ar kažko, ar seno, nesvarbu“.	„Kokios intrigos norėčiau, kas nustebintų ten, suintriguotų – koks vaizdinys, interaktyvus apsilankymas“.
„Darbiniais, kai tekdavo dainuoti. Informacija nepasiekia, o jei informacija pasiektų, asmeniškai tai visai sudomintų. Muziejaus naktys labai domintų <...>“.	„Kultūriniai poreikiai informacijai gauti. Pateikiama koncentruota informacija – vizuali, skaitoma“.	„Gyva, aktualu, šiuolaikiška, ko negausi į knygyną nuėjęs ar laikraštį paskaitęs“.
„Darbo reikalais tenka dažnai su muziejais bendradarbiauti. Žinome, kas jame bloga, ką gerinti ir pan. bendradarbiaujam labai geranoriškai“.	„Edukaciniais tikslais, ryšių ieškojimas, palaikymo ieškojimas, bendradarbiavimo“.	„Bet koks renginys, ekspozicija, įdomus savo turiniu ir forma: rūbai, paveikslai – esmė jų aktualus pateikimas“.
„Dažniau darbiniais, ypač, kai atvyksta svečių iš užsienio ir žinau jų poreikius, kas juos domina, kas jiems aktualu, kas juos žavi. Dažniausiai juos nusivedu į Ch. Frenkelio vilą“.	„Dėl pažinimo apsilankau muziejuje“.	„Pasigendu inovacijų – youtube'e, facebook'e – operatyvių šiuolaikinių technologijų pasigendu. Turi būti atviras, kad normaliai funkcionuotų“.
„Kai reikėjo senovinių nuotraukų ponių. Jei nėra poreikio papildomo tai ir neini. Darbo reikalais nueini ir kai būna paroda, jei ji sudomina“.	„Pažinimo džiaugsmas vilioja nueiti į muziejų“.	„Įdomu tai, kad atėjęs į muziejų kažkas kitaip, pvz.: gyvieji eksponatai, ir keičia požiūrį į muziejų, kada pats gali išgyventi, linksmumo norisi“.

Kiekvieno lankytojo poreikiai ir lūkesčiai muziejaus atžvilgiu yra skirtingi, todėl patenkinti kiekvieno apsilankiusiojo norus yra labai didelis uždavinys muziejaus darbuotojams, kurie deda visas pastangas, kad sąveika su lankytoju ir muziejumi užsimegtų ir išliktų ilgą laiką. Vadinasi, turi būti informacija ir žinios apie muziejų paskleistos taip, kad vartotojas jį visada matytų ir žinotų, kad tokia organizacija yra ir ji laukia kiekvieno bent kažkiek besidominčio kultūra piliečio.

ŠAM patirto įspūdžio analizė.

Pasiteiravus informantų apie tai, „Kas paliko didžiausią įspūdį?“ – nebuvo nei vieno informanto, kuris nepamintų Ch. Frenkelio vilos, jos prabangios aplinkos, kuri supa lankytoją ir primena net namų aplinką:

- „Man kaip moteriai labai domina baldai, senovines sukneles įdomu pamatyti, būtent kalbu apie Ch. Frenkelio vilą. Ten atmosfera tokia sukurta, tie kambariai, vyro ir moters berods, labai jaukiai ir mieliai nuteikia. Jausmas tarsi būtum namuose, tik labai gaila, kad negalima nieko paliesti. Turėtų daryti kopijas ar kaip, nes tada žmogus, atėjęs į muziejų, pasijaustų tos istorijos dalimi“.
- „Tą aplinką ir Ch. Frenkelio vilos ekspoziciją tai atsimeinu ir tikrai rekomenduoju savo draugams ten nueiti ir bent jau vieną kartą apsilankyti“.
- „Tik Ch. Frenkelio vila, jos architektūra, interjeras, ekspozicija, Japonų graviūros salė gražiausia. Aura to pastato daro didžiulį įspūdį. Tai yra namai, kažkas juose yra. Pavyzdžiui, Versalio namai, jaukiai jautiesi, nors ir apleisti, bet šeimininko namai“.
- „Ch. Frenkelio rūmai – tai paliko patį didžiausią įspūdį. Filmų festivalis, kai buvo rodoma lauke. Pritrauktu daugiau žmonių tokie dažni filmų rodymai <...>“.
- Ch. Frenkelio viloje gražu ir tiek. Nesu kultūros mylėtoja“.
- „Ch. Frenkelio viloje sukurta namų atmosfera. Bet kokiam renginyje jautiesi kaip svečiuose, to lygmenis <..>, kokie ir rūmai. Nesijauti svetimoje aplinkoje. Gyvenamo namo aplinka sukurta. Taip pat palieka įspūdį vasaros festivaliai visi – koncertai visą vasarą. Pastatas plius aplinka plius autorius – kūrinių sintezė. Niekada nebuvo nusivylimo“.
- „Ch. Frenkelio vila, kurią daugiausiai lankau, kituose padaliniuose ne ką ir pamatysi, nelabai galėčiau įvardinti kitų. Frenkelio vila jauki, artima, labai daug kartų esu buvusi“.

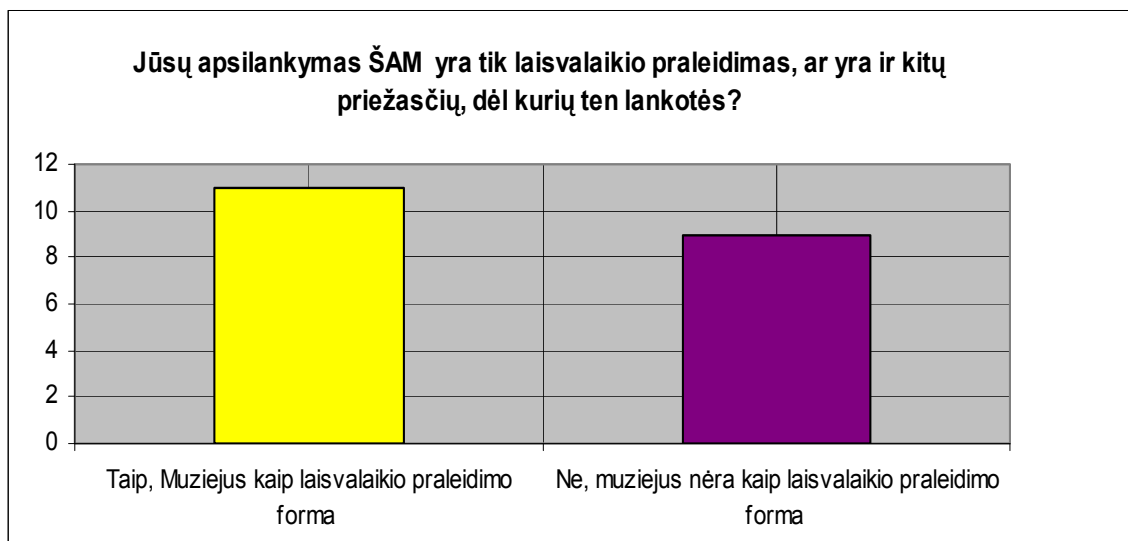
Nuolatinis Ch. Frenkelio vilos atmosferos, jos ypatingos architektūros minėjimas, rodo, kad žmonės pageidauja aplinkos, kurioje jaustųsi patogiai. Nenuostabu, kad daugumai informantų Ch. Frenkelio vila paliko įspūdį. Taip yra todėl, nes vilos vidaus patalpos suplanuotos veidrodinio atspindžio tvarka, holas per du aukštus, jame mediniai laiptai, koklių židinytis, masyvios durys su švieslangiais iš krištolinio stiklo, dekoruoto tulpių motyvu. Interjerai išsiskiria gausia medžio apdaila. Dabar Ch. Frenkelio vila funkcionuoja kaip istorinis kultūros centras (žr. priedą nr. 5), atveriantis lankytojams daugiasluoksnį Lietuvos ir visos Europos kultūros paveldą, kviečiantis į muziejinę ekspoziciją, pateikiantis miesto bendruomenei platų kultūrinių renginių, parodų ir koncertų spektrą.

Taigi, žmonės nori gražaus muziejaus, kuris būtų ir gyvas, ir patrauklus, ir įtraukiantis. Aplinka yra viena pagrindinių aspektų, kurioje atėjęs lankytojas pasijustų jaukiai, kaip savuose namuose, gal net prabangiai, kad muziejaus aplinka sudarytų patrauklesnę erdvę. Tačiau svarbiausias momentas yra tai, ką lankytojas atranda ir gauna iš muziejaus, kas sudomintų ir paliktų įspūdį ilgam laikui. Visuomenės poreikiai yra pateisinami, nes šiandieninė visuomenė pasikeitė – ji nori iš muziejaus to, ko negali duoti nei viena kita organizacija – istorijos perteikimo lankytojui panaudojant įvairiausias elementus, kurie sugundytų potencialų vartotoją.

ŠAM – kaip laisvalaikio alternatyva.

ŠAM yra vienintelis tiesioginių konkurentų neturintis Šiauliuose, bet galima teigti, kad šiandien muziejaus netiesioginiai konkurentai yra dramos teatras, kavinė, kino teatras, prekybos

centras, nors minėto teatro, kavinės, prekybos centro funkcijos yra skirtingos nei muziejaus, bet juos jungia bendras panašumas, kad tai vietos, kuriose galima praleisti laisvalaikį, pailsėti nuo darbų, rutinos, pakeisti aplinką, pabendrauti su žmonėmis ir kt. Taigi, tą patį teatrą, kavinę ar muziejų galime įvardyti kaip laisvalaikio alternatyvą, kurią iš jų pasirinkti yra kiekvieno individo asmeninis poreikis. Todėl siekta išsiaiškinti ar muziejus informantams yra kaip laisvalaikio alternatyva. Paveiksle (žr. 11 pav.) atspindėta, kaip pasiskirstė informantų nuomonė, ar muziejus jiems kaip laisvalaikio praleidimo forma ar ne.



11 pav. ŠAM kaip laisvalaikio alternatyva

Matyti (žr. 11 pav.), jog 11 informantų teigė, kad muziejus jiems yra puiki laisvalaikio alternatyva, pavyzdžiui:

➤ „Žinoma, laisvalaikio forma, kai šalta gamtoje <...>, darbo forma, kai eini faksimilių žiūrėti.“
Vadinasi, informantas dažniau lankosi muziejuje šaltesniu metų laiku – tai galima įvardyti kaip sezoniškumo lankymąsi muziejuje, beje, vienas informantas konkrečiai įvardijo, kad lankosi kiekvieną metų sezoną.

- „Tai laisvalaikio, kai norisi kultūrinės pramogos ir ieškai, kas būtų tau įdomu. Ieškai pramogos, kur laisvalaikis virstų su liekamąja verte, kad nebūtų banalu“.
- „Muziejus – kaip laisvalaikio praleidimas. Einu, kad kažką pamatyti, kažką atsiminti. Įdomu pamatyti eksponatus, patirti įspūdį, nes padeda išsivaduoti iš rutinos“
- „Apsilankymas yra laisvalaikio praleidimas ir plius dvasinis penas sielai, būtent tos senovės kultūros, to pakylėjimo, didybės.“
- „Dažniausiai laisvalaikis. Iš seniau likę atsiminimai apie antikvariatų ir nueini, nes pailsi toje aplinkoje“.

- „Viena iš priežasčių ir pagrindinė – laisvalaikio praleidimas. Mūsų poreikio kartelė užkelta – susijusi su kūrybiškumu, naujumu, todėl to tikimasi ir iš muziejų. Įdomus mums aktualumas ir forma, o istorija – mažiau svarbi“.
- „Tai laisvalaikio, kai norisi kultūrinės pramogos ir ieškai, kas būtų tau įdomu. Ieškai pramogos, kur laisvalaikis virstų su liekamąja verte, kad nebūtų banalu“.
- „Tai laisvalaikio alternatyva, <...>. Jeigu eini į muziejų tai turi būti nauda – sinergija“. Tarptautinis

žodžių žodynas (TŽŽ) aiškina, kad žodis „sinergija (gr. *synergia* – bendras veikimas), sąveika, veikimas išvien“. Aiškiai buvo informanto įvardyta, kad informantas visada tikisi naudoti iš muziejaus, t. y. kažką sužinoti, pamatyti, o žinių vadybos tikslas padaryti taip, kad ta nauda taptų abipusė „Pirma, apsilankymas – laisvalaikis, dvasiai penas. Jei tai klasikinės muzikos koncertas, man, kaip meno mylėtojai, suteikia daug teigiamų emocijų. Antra, „Aušros“ muziejuje lankytis be tikslo nematau prasmės. Jei būtų renginys įdomus – eičiau į muziejų, jei rodytų labai įdomų spektaklį, eičiau į spektaklį. Priklauso nuo muziejaus pasiūlos, kuri man, kaip lankytojui, turi būti įdomi. Šiaip nevaikščiočiau be tikslo, nebent į renovuotą pažiūrėti ateičiau“.

Taigi, minėtiems 11 informantų lankymasis muziejuje yra laisvalaikio praleidimo forma su tam tikru „priedu“. Vieniems tai laisvalaikis, kai norisi pasisemti kultūros, kitiems – pramogos šaltinis, dar kitiems – naujų žinių įgyjimas.

Tačiau 9 informantams (žr. 11 pav.) ŠAM lankymas – tai nėra kaip laisvalaikio praleidimo forma. Jiems muziejus „yra kažkas daugiau“ ir negalima lankymosi muziejuje įvardinti kaip laisvalaikio alternatyvos „Kaip laisvalaikis ne, tai daugiau susiję su mano vidiniais interesais“; „Kaip laisvalaikis, tai netinka“; „Lankau kaip profesionalas istorikas, kultūros pasisemti. Muziejus nėra pramoga, neperšu nei draugams, nei giminėms“. Tokiai informantų nuomonei, kad muziejus – tai ne laisvalaikio alternatyva pritaria ir muziejaus specialistas, kuris teigia, kad muziejaus negalima įvardyti kaip laisvalaikio alternatyvos, bet galima sakyti ir kaip laisvalaikio alternatyva (būtina atkreipti dėmesį, kad sulyginti, sugretinti su laisvalaikio alternatyva, anot muziejaus specialisto negalima, o pridejus jungtuką ir įgyjama kita prasmė, kad muziejus be svarbiausių savo funkcijų kaip paveldo išsaugojimas, kaupimas turi papildomą funkciją ir kaip laisvalaikio praleidimą) „...ir kaip laisvalaikio, todėl kad pagrindinė funkcija mūsų vis dėlto nėra laisvalaikio organizavimas. Pagrindinė funkcija yra paveldo kaupimas ir jo išsaugojimas. Kai mes pradėdame kalbėti apie pakeitimą šiandieninį paveldo, tada atsiranda funkcija kaip laisvalaikio praleidimas, bet pamatinės muziejaus funkcijos pagal savo misiją, viziją ir pagrindinius tikslus, kuriuos kelia mūsų steigėjas – Kultūros ministerija, mums kaip ir užtenka – t. y. kaupti ir saugoti. Šiaulių „Aušros“ muziejaus populiarinimas per ekspoziciją, renginius, leidinius, būtent šitos, kryptys yra visuomenės matomos, o pagrindinės – kaupimas ir saugojimas – visuomenė to nemato, bet tai yra muziejaus pamatas“.

Taigi, muziejaus specialistas teigia, kad negalima muziejaus priskirti kaip laisvalaikio alternatyvos, tai ne pagrindinė muziejaus specifika, jie ne laisvalaikio praleidimo organizacija.

Peršasi išvada, kad muziejaus lankytojai eina į muziejų ir tai yra jų laisvalaikio praleidimo forma, nors pati muziejaus pagrindinė funkcija yra ne laisvalaikio teikimas, bet paveldo kaupimas ir

išsaugojimas, kaip teigė muziejaus specialistas. Vis dėlto, yra dalis informantų, kurie lankosi muziejuje darbiniais ir kitais tikslais, todėl jiems muziejus yra kaip partneris.

Analizuojant informantų pasisakymus pastebėta tokia tendencija, kad renginio ar įvykio aktualumas, nauja pateikimo forma gali labiau sudominti lankytoją nei pati objekto istorija. Todėl muziejui yra didelis iššūkis patenkinti lankytojų lūkesčius, kad pažinimo džiaugsmas viliotų nors kartą, o po to ir dar kartą ateiti į muziejų. Viena iš pagrindinių priežasčių, viliojančių apsilankyti muziejuje, – kultūringas laisvalaikio praleidimas, galimybė pabūti kitokioje, ne kasdieninėje aplinkoje ir viena informantė teigė, kad norėtų net apsigyventi Šiaulių „Aušros“ muziejuje:

- *„Apskritai yra graži aplinka, išskirtinė. Idomios ekspozicijos, paveikslų galerijos. Ch. Frenkelio viloje vyksta intelektualūs renginiai – intelektualiai terpė, kurioje gerai jaučiuosi. Norėčiau ten gyventi“.*
- *„...norisi pasisemti kultūros kitokios, pamatyti ir pabūti kitokioje aplinkoje“.*
- *„Be muziejų gyventi negaliu, kuo toliau, tuo daugiau lankau, gaunu įvairių žinių“.*
- *Labai daug kultūrinių malonių dalykų, kurie asocijuojasi tik su teigiamom emocijom“.*

Muziejus, stengdamasis keisti išankstinius nusistatymus – esą muziejuose yra neįdomu, ir sudominti skirtingas visuomenės grupes, vis labiau tampa kultūrinių pramogų ir laisvalaikio erdve. Nors muziejaus renginiai nuolat yra skelbiami visose informacijos priemonėse: vietiniuose laikraščiuose, radijo stostyse ir televizijoje („Šiaulių naujienos“, „Šiauliai plus“, „Šiaulių kraštas“, Saulės radijas, RS2, Šiaulių televizija ir kt.), internetiniuose puslapiuose ir portaluose (<http://www.etaplus.lt/>, <http://www.anonsas.lt/>, <http://www.balsas.lt/>, <http://www.bernardinai.lt/>, <http://www.delfi.lt/>, <http://www.travelnews.lt/>, www.facebook.lt ir kt.), dalinamuose plakatuose, lankstukuose ir skrajutėse (plakatai, lankstukai ir skrajutės platinamos švietimo įstaigoms, kultūros, sveikatos, turizmo agentūroms ir kt.) – matyti, kad Šiaulių „Aušros“ muziejus skleidžia informaciją, reklamą naudodami įvairias reklamos priemones (televiziją, radiją, spaudą, internetą, spaudos konferenciją) apie vykstančius renginius, parodas, bet vis dar didelei visuomenės daliai trūksta informacijos ir postūmio apsilankyti muziejuje. Kaip vieną iš nesilankymo muziejuje priežasčių galėtume įvardyti, kad apskritai apie muziejų visuomenėje vyrauja stiprus stereotipas, kad muziejuje viskas sena, niūru, nuobodu (apie stereotipų).

Pagrindinės ŠAM nelankymo priežastys.

Apklausus informantus, išskirtos pagrindinės nesilankymo ŠAM priežastys. Kaip viena iš nesilankymo priežasčių yra kitų laisvalaikio praleidimo būdų (aptarta prieš tai poskyryje). Iš respondentų atsakymų į klausimą „Kokios pagrindinės nesilankymo priežastys?“ susisteminant galima išskirti 4 pagrindines nesilankymo priežastis, kurios pateiktos lentelėje (žr. 5 lentelę).

Pagrindinės Šiaulių „Aušros“ muziejaus nesilankymo priežastys

1. Informacijos trūkumas	2. Nuomonė, kad muziejuje nieko nevyksta, neįdomu, nuobodu, statiška	3. Laiko trūkumas ir nepatogus darbo laikas	4. Kitokie interesai
<p>„Pagrindinė priežastis – informacijos stoka. Sužinojau apie muziejų naktis ir tikrai apsilankysiu su šeima“.</p>	<p>„Pagrindinė priežastis – statiška“.</p>	<p>„Laiko trūksta. Žmonės neina todėl, kad susidariusi nuomonė, kad viskas sena, stereotipai. Kiti žmonės negali sau leisti nueiti į muziejų, nes žmonės dirba. Nepatogus darbo laikas. Muziejus turėtų dirbti savaitgalį, nes tai būdas praleisti laisvalaikį. Ėjau pro šalį ir norėjau užėiti, bet nedirbo (aut. pastaba muziejus dirba ir šeštadienį, ir sekmadienį, nedarbo diena – pirmadienis).“</p>	<p>„Neįdomu, matyt. Priklauso nuo žmogaus interesų ir poreikio. Turiu kitokių pats interesų, pavyzdžiui, krepšinis, kuriems skiriu prioritetą. Manau, kad jokia reklama negali labai privilioti žmogaus, jeigu jo ta sritis visai netraukia, nedomina. Muziejus daugiau žmonėms, kurie vertina meną, suprantą jį ir tuo gyvena, tuo kvėpuoja. Aš pats tikrai toks nesu“.</p>
<p>„Man mažai reklamos, galbūt aš jos nepastebiu. Nėra cinkelio kažkokio, užvedimo ant kelio, kad ten norėtu apsilankyti. Trūksta informacijos ir postūmio, matyt, daugiausiai“.</p>	<p>„Stereotipas – nieko nepamatysiu. Esu buvęs dviračių muziejuje prieš daug metų. Ta informacija nepatraukli. Žmonės neina į muziejų, nes aplinka palieka slogų išpūdį. Gražūs daiktai, negražioje aplinkoje vis tik sudaro išpūdį su skurdu, lindimas į skurdą, o Ch. Frenkelio vila labai turtinga aplinka, kurioje gerai jautiesi. Nuėjus į muziejų reikia gerai jaustis, vertybės pajaučiamos. <...>. Muziejuose nevyksta atsinaujinančios dalies, ekspozicijos yra senos, „Neaktuali paroda, tema nelabai įdomi“.</p>	<p>„Renginių laikas pakiša koją, kampanijos tinkamos nebuvimas. Vieni tingi kažkur išeiti – dauguma tinginių žmonių. Televizijos laidos prikausto labai žmogų. Eina į muziejų, tik tie patys draugai“.</p>	<p>„Esu prastos nuomonės apie eilinį šiaulietį. Nėra kultūrinio intereso suformuoto – tai labai liūdna, kad nėra kultūrinio intereso tankumo. Tai nežinau ar valstietiška kultūra ar proletarinė. Jei kolektyve yra bent vienas aktyvus asmuo, tai yra postūmis šioks toks. Laisvalaikio formos labai nykios labai. Televizija formuoja žmogų labai nykų. Kai pasikeis bendra aplinka, gal ims lankyti“.</p>
<p>„Lankausi teatre, kino teatre, koncertuose įvairiuose <...>, bet muziejuje ne, nes negaunu informacijos. Būtent reikia įdomios reklamos, informacijos ir tuo nesidomi. Kadangi teatre patiko, tai domiuosi, daugiau aplinkinių vaikšto, reklama „iš lūpų į lūpas“. <...> Dirbu šalia dviračių muziejaus ir per 6 metus nesu buvęs, galbūt dėl to, kad nebuvo kažkokios inspiracijos ar žaismingo plakato, reklamos“.</p>	<p>„Gal kiek nepatogi vieta, išskyrus Ch. Frenkelio vilą, kiti nėra įdomūs arba nevyksta tokie renginiai. Jie verti dėmesio, tačiau nėra kažkokios kultūrinės programos, išskirtinių renginių dėk kurių aš eičiau. Nedomina kaip žiūrovo“.</p>	<p>„Poreikio kultūriniam gyvenimui per mažai. Yra ne miesto kultūra pas mus o provincijos“.</p>	<p>„Edukacinės programos turėtų būti orientuotos į vaikus, nes suaugęs žmogus jau susiformavęs, todėl sunku pakeisti jo nuomonę <...>. Šiuolaikinį muziejaus marketingą vystyti, jis kertasi su muziejaus sąveika. Taip pat išankstinės nuostatos, klišės, nusistatymai, kad darbininkų klasės žmogaus nedomina muziejus, primityvi, atšiauri, suprimityvėjusi visuomenė, kaip beraštis jaunimas ir t. t. Reikia performuoti supratimą kas yra visuomenė, lankytojas“.</p>

<p>„Pirma, ta pati statiška ekspozicija. Antra, informacijos trūkumas. Trečia, orientuojasi į nuolatinį segmentą, tai jų strategija, jų tikslai“.</p>	<p>„Pirma, nuobodu. Antra, neįdomu. Trečia, tas pats. Ketvirta, labai kritiškas požiūris į lankytoją personalą“.</p>	<p>„Laiko trūkumas, užimtumas, ne visos parodos domina. Turi būti kas miela širdžiai“.</p>	
	<p>„Neiširti lūkesčiai, trūksta bendravimo tarp šeimų. Reikia išskirtinumo. Ypač vaikams sunku statiškoje aplinkoje išbūti. O muziejus kaip ir mokykla. Jiems trūksta atrakcijos, pojūčių, įspūdžių, <...> muziejus galėtų būti lankstesnis, bendrauti su saviveiklininkais, atviresnis būti“.</p>		

Pagrindinės nesilankymo priežastys, kurias įvardijo informantai yra tokios:

- Informacijos trūkumas visuomenėje apie ŠAM vykdomą veiklą, renginius. Ši nesilankymo muziejuje priežastis tampa paradoksali, nes muziejaus specialistas teigia: „Aš nežinau kur tos informacijos nėra. Kad man kas nors pasakytų, kad yra tokia galimybė, o mes ja nepasinaudojom...“. ŠAM specialistas teigia, kad jų vykdoma aktyvi ryšių su visuomene kampanija, bet iš apklaustų respondentų paaiškėjo, kad jiems trūksta informacijos apie muziejų. Siunčiama reklama apie muziejaus renginius retai pasiekia informantus. Tai galima paaiškinti tuo, kad XXI a. – tai toks laikmetis, kada didelis dėmesys skiriamas žinių visuomenei, žinių ekonomikai, o ekonomikos svorio centras slenka link technologijų, inovacijų, kūrybiškumo ir informacijos valdymo gebėjimų. Informacijos srautas nuolat didėja, žinios greitai sensta, naujienos sklinda iš įvairių informacijos šaltinių ir visuomenė pasimeta tam tos nuolatinių informacijos srautų. Todėl stengiasi kiekvienas iš mūsų atsirinkti, kas yra naudinga ir svarbu pagal savo asmeninius ar profesinius poreikius.
- Nuomonė, kad muziejuje nieko nevyksta, niūru, nuobodu, neįdomu, statiška: „Neinu, nes nepasiekia informacija. Turi būti suformuota nuomonė, kad kažkas jame vyksta, <...>“ „Į afišas, lauko reklamas nebežiūriu, neaktualu. Kita problema – finansinės galimybės. Jei nori patekti nemokamai, reikia eiti atidarymo metu. Bet 16.00 val. irgi nepatogu. Šiaip po 6 litus yra daug. Grupės, kur kompleksiskai planuoja vieną statišką ekspoziciją pažiūri ir neis kitą kartą. Puokštė to, ką gauna“. Šią problemą galima pavadinti muziejaus įvaizdžio problema visuomenėje, kuri plačiau aptariama 3. 4. poskyryje. Visuomenėje vyraujantis stereotipas, kurį muziejus stengiasi keisti organizuodamas įvairius renginius, koncertus, festivalius, pavyzdžiui, Muziejų naktys, filmų festivalis, parodų pristatymai neįprastinėje muziejui erdvėje prekybos ir laisvalaikio centre „Saulės miestas“ – taip ŠAM stengiasi parodyti visuomenei, kad yra atviras, interaktyvus ir laukiantis kiekvieno iš mūsų.

- Laiko trūkumas ir nepatogus muziejaus darbo laikas. Dėl renginių ir darbo laiko buvo kalbama su muziejaus specialistu, teiraujantis, kas daro įtaką renginių laiko parinkimui, ar organizatoriai pastebi pokyčių, ar padaugėja lankytojų keičiant renginių laiką: *„...neatsitiktinai viskas yra daroma. Mes esam organizavę renginius skirtingų laiku ir nelabai padaugėja lankytojų <...> Kada galim, mes darom 17.00 valandą, bet tiesiog kartais būna, jeigu renginiai būna su dalyviais, kurie atvyksta kažkur iš kitur, tiesiog nuo jų esam priklausomi ir atsižvelgt turim. Organizuodami renginius mes atsižvelgiame į laiką, bet pastebėjom, kad nuo to lankytojų tikrai nepadaugėja“* Matyti, kad muziejus stengiasi prisiderinti prie lankytojų, bet patirtis rodo, kad lankytojų nepadaugėja. Vadinasi, yra kitos priežastys kaip kitokių interesų turėjimas, o laiko trūkumas, galima daryti prielaidą, įvardijamas tik kaip priedanga, norint pateisinti save prieš kitus, kodėl informantas nesilanko muziejuje.
- Kitokių interesų / užsiėmimų buvimas – vienos informantės nuomone, kad nėra kultūros intereso šiauliečių tarpe, nėra kultūros tankumo ir kultūros intereso nebuvimui didelę įtaką daro televizija, kuri formuoja kitokias vertybes, kada žmogus tiesiog po darbo, tik „dėbso“ į televizorių, kuris žmogų daro nykų. Būtent televizorius šiandien „atima“ daug taip visų branginamą laisvą laiką po darbo. Anot F. Waidacher (2007) didelę įtaką XXI a. visuomenės vertybių formavimuisi turi dvi priežastys:

1. Mokslo ir technikos pažanga, kuri sukėlė esminius gyvenimo sąlygų pokyčius. Kai vieno žmogaus gyvenime įmanoma patirti technikos ir socialinės raidos istoriją, domėtis istorijos procesais daugeliui atrodo visai neįdomu ir neverta.
2. Informacijos gausa ir greitis, kuri užverčia civilizaciją. Žiniasklaidos priemonių, ypač televizijos, agresyvumas negali nežaboti žmogaus receptijos intensyvumo ir gilumo. Tas, kuris kasdien valandų valandas prasėdi prieš televizoriaus ekraną, įsmeigęs akis ir pastatęs ausis, pripranta pasyviai mąstyti ir išgyventi, pasiduoda visokioms kintamoms įtakoms ir taip psichologiškai paveiktas susidurs su visiškai kitokia, savarankiška receptija, kurios iš jo reikalauja muziejus.

Taigi, technika yra pažengusi, informacija plūsta iš daugelio šaltinių, todėl lankytojas atsirenka, tai, kas pateisina jo lūkesčius, norus, kas sukelia malonių emocijų, išgyvenimų.

Prie nesilankymo priežasčių taip pat galima išskirti tai, kad dauguma muziejaus pastatų yra fiziškai nusidėvėję ir pasenę, aplinka nevilioja užsukti į muziejų. Muziejaus specialistas teigia, kad *„...visiškai yra suprantamas žmonių noras, arba nenoras, eiti ten, kur nėra elementarios ten estetikos, elementaraus jaukaus vaizdo... Ir ta vieta prie turgaus (aut. pastaba Aušros alėjos rūmai) mūsų požiūriu nėra strategiškai labai gera, todėl, kad aname gale miesto kultūros ir nebeieško. Ten publika koncentruojasi visai kita <...> „Aušros“ alėjos rūmai tai yra mūsų šaknys, su tarpukariu susijusi, buvo antrasis muziejaus pastatas, antroji ekspozicija, bet netgi tie sentimentai nusveria blaivų protą ir skaičiavimą, kad tos vietos reikėtų atsikvėpti arba nugriauti ir kurti kažką naujo,*

arba kitur tą veiklą perkelti. Tai yra piniginiai dalykai, todėl greitai to negalima įgyvendinti. Čia yra valstybės politika...“.

Apibendrinti pagrindines nesilankymo priežastis galima muziejaus specialisto žodžiais: *„Šiaip žmogaus, kai paklausi, tai jis visada suranda priežastį pasakyti dėl ko jisai neatėjo į muziejų. Bet net sudėliojus labai palankiai visas aplinkybes, tai irgi dar ne visada ateina“.*

ŠAM lankymosi priežastys.

Paprastas vartotojas kiekvieną dieną gauna per daug informacijos. Norint išsiaiškinti kokiais kanalais informacija dažniausiai pasiekia ir sudomina informantus, jų teiravomės *„Kokia informacija paskatino Jus apsilankyti ŠAM?“.*

Informantus domina renginiai, renginyje dalyvaujantys asmenys, suinteresuota reklaminė kampanija, reklamos tipas ir pateikimas plačiajai visuomenei. Privilioti apsilankyti gali patraukli muziejaus renginių programa, renginių profesionalus, įdomus, kitoks pristatymo būdas, formatas, kuris suteiktų lankytojams išpūdžių, žinių, kitoniškumo jausmą. Kiekvienu konkrečiu atveju norima, kad muziejus būtų originalus ir novatoriškas, kuriame apsilankius bus gautas vidinis pasitenkinimas, o tai yra ilgalaikio išpūdžio išlaikymas ir žingsnis į muziejaus tobulėjimą: *„Parodos tema, kiek ji įdomi. Ch. Frenkelio vila jau žinoma, nebėra, ko eiti, bet į renginį, koncertą nueinu“, „Renginio pristatymas ar jo dalyviai, informacija afišoje. Reklamuoja patys renginiai save“, „Užsiimu individualia veikla, todėl einu į muziejų, kad pasisemčiau žinių, patirties ir pagalbos“, „Laikraščiai <...>, internetinę svetainę žinau, kad yra, bet nesilankau, nes darbe nelieta laiko pažiūrėti“, „Pagrindė darbiniai reikalai, nori nenori – sužinai. Bet jei darbinį reikalų neturėčiau su ŠAM, tai eidama kokią popietę pro šalį visai norėčiau užėiti ir apsilankyti, <...>“, „Asmeniniai ryšiai, nes susiję su renginiu, kokybės patvirtinimu, rekomenduoja, tada žinai, kad bus verta nueiti, bus kokybė. Jei įdomu, žinai, kad tai surasi. Taip pat gaunu elektroniniu paštu tiesioginius laiškus, reklamą“.*

Lankytojai nori tokio muziejaus, kuriame jie naudingai praleistų laiką, todėl muziejaus misija yra kuo geriau patenkinti įvairių lankytojų lūkesčius neprarandant savo, kaip kultūros paveldo puoselėtojo identiteto.

Tiriant ŠAM lankomumą, norėta išsiaiškinti respondentų apsilankymą ŠAM. Ši informacija padėjo sužinoti informantų retus arba dažnus apsilankymus ir apsilankymo muziejuje priežastis. Tyrimo metu informantų buvo teirautasi *„Kelis kartus per metus apsilankote ŠAM?“* arba *„Kada buvote paskutinį kartą?“*: *„Kartą per mėnesį. Vasario 16-ąją paskutinį kartą buvau. Privilioja renginiai, parodos, asmeniniai kvietimai“, „Kai svarbios teminės parodos ir profesiskai svarbios parodos. Edukacinės nuostabios programos“, „Keturis kartus per metus apsilankau – turiu tokią madą nueiti į muziejų kiekvieną sezoną, t. y. žiemą, vasarą, pavasarį ir rudenį <...>“, „Du kartus per metus, dalyvaudavau, kai studijavau – prašydavo padainuoti „Aušros“ alėjos rūmuose, Ch. Frenkelio“, „Keturis, penkis kartus per metus. Paskutinį kartą Ch. Frenkelio viloje lankiausi, apie Šiaulių katedrą“, „Paskutinį kartą – privačiai buvau, kaip asmuo „Kino aparatūros“ parodoje. Per metus 8–9 kartus, dažniausia į Ch. Frenkelio vilą“. Informantų apsilankymo priežastčių yra įvairių, pagal kiekvieno individualius poreikius, pomėgius, darbo specifiką ir pan.*

Taip pat apklaustieji apsilanko ŠAM, kai atvažiuoja svečių iš kito miesto: „*Po vieną kartą buvau, antrą kartą nesinori eiti, tik kai svečių atvažiuoja, nes nėra kur nusivesti daugiau. Veduosi dėl to, kad pažintų aplinką, kurioje gyvena. Per aštuonis metus buvau tris kartus*“.

Esama tokių informantų, kurie ŠAM buvo prieš 8 metus arba dažnu atveju mieliau renkasi ir lankosi užsienio muziejuose: „*Nebuvau 5–6 metai. Kažkada bendravau, kai reikėjo atviručių, bet neapsilankiau, nepritraukė, nes žinojau, jog viskas tas pats*“, „*Per metus buvau vieną kartą, o užsienyje 2–3 kartus per metus aplankau. Svarbu fundamentalios, visa apimančios, o ne fragmentalios parodos*“, „*Pernai kovo mėnesį miesto ekspozicijoje. Buvo pramonininkų kuopelės renginys ir ten buvau. Visada apsilankau muziejuje, kai išvykstu į užsienį*“. „*Mokyklos laikais tik buvau muziejuje <...>. Kai vaikas paaugs tada žadu dažniau lankytis muziejuje, nes manau kad su šeima reikia lankytis muziejuje. Tačiau vyrauja ta nuostata, kad nuėjai į muziejų kartą ir užtenka*“. Pastarąją nuomonę reikia keisti tiksline reklama rinkoje, keičiant muziejaus įvaizdį įvairiausiais būdais (vienas veiksmingiausių būdų pateiktas teorinėje dalyje 1. 4. 2. poskyryje – keturių kvadratų schema).

Muziejus turi sukurti tokią atmosferą, kuriame lankytojas nebijotų ateiti vienas, kad nesijaustų nejaukiai, o žinotų, jog visada, atėjęs į šią kultūrinę erdvę, ras bendraminčių, sutiktas ir priimtas muziejaus darbuotojų, sukurtas „šiltas“ klimatas, kuriame atėjęs kiekvienas individas galėtų jaustis savas: „*Kaip žiūrovas 10 kartų per metus – po kartą į mėnesį. Pagrindinis – Ch. Frenkelio vila, nes daugiausiai renginių, kintamos parodos. Jeigu ekspozicijoje nėra veiklos – jos yra vienkartinės. Veikla turi pritraukti, kad galėtum suvartoti pristatomą produktą. O statiškos – fanatikams, į ką norėtusi žiūrėti ir žiūrėti. Nuėjus į vieną muziejų jai nusiviliama ir nebenori grįžti atgal. Pastatai yra fiziniame skurde, nusidėvėję, išėini ir supranti, kad baisu yra*“, „*Nueinu 2 kartus per metus, bet ne eksponatų pažiūrėti, o bendravimui, tai projekto rekomendavimui*“, „*2–3 kartus per metus. Ch, frenkelio viloje renginių metu. Fotografijos muziejuje dažnai lankydavausi „Aušros“ alėjos rūmuose esu buvęs, kai reikėjo istoriniams projektams medžiagos*“. Respondentų atėjimą į muziejų sąlygoja įvairios priežastys, pavyzdžiui, projekto rekomendavimui, muziejuje organizuojamas klubas, poreikis naujų eksponatų, istorinės medžiagos, informacijos ir t. t.

Apsilankymų skaičius individualiai kiekvieno informanto svyruoja nuo vieno karto iki keturiasdešimties: „*Apytiksliai apie keturiasdešimt kartų posėdžių salėje su „Rotary“ klubu. Kol laukiam, apžiūrim ekspozicijas*“. Reikia patikslinti, kad pastarojo respondento apsilankymas yra netikslinis ir neplanuotas. Respondentas apsilanko Ch. Frenkelio viloje asmeniniais reikalais ir tik tuo metu apžiūri esančią ekspoziciją, tačiau sąmoningai muziejuje nesilanko. Anot vieno informanto: „*Vieniems kultūra yra prestižo reikalas prieš kitus, kitiems – tai dvasiniai dalykai, tretiems – pareiga, nes priklauso tam tikrai visuomenės daliai, užima tam tikras pareigas, o netekę pareigų nebeeina į renginius*“.

Taigi, informantus muziejus vilioja koncertais, kamerinės klasikinės muzikos festivaliais, trumpametražių filmų renginiais, poezijos skaitymo vakarais, įvairių autorių knygų pristatymais (pvz.: Rolando Rastausko knygos pristatymas „Privati teritorija“), vyksta susitikimai su meno atstovais: kompozitoriais, rašytojais, taip pat įvairios prezentacijos – rūbų (pvz.: dizainerės Dianos

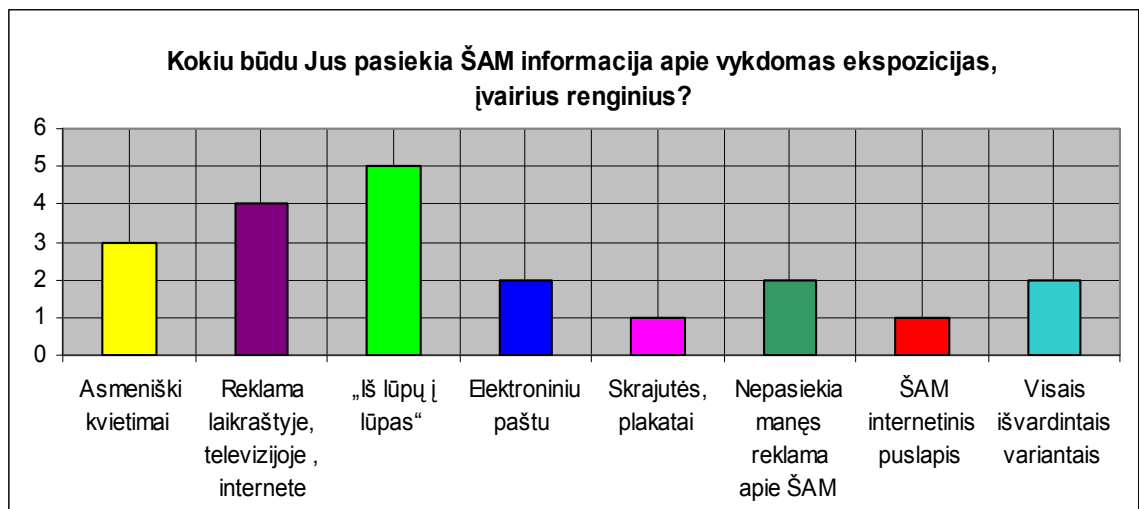
Nevedomskytės), vyksta įvairios fotosesijos ir t. t. Kaip teigia viena iš informančių, muziejus teikia „labai daug kultūrinių malonių dalykų, kurie asocijuojasi tik su teigiamom emocijom“.

3. 3. Šiaulių „Aušros“ muziejaus vykdomos ryšių su visuomene veiklos specifika

Ryšiai su visuomene yra svarbiausias uždavinys bet kokiai organizacijai ar įmonei. Tik nuo visuomenės, jos požiūrio ir sąveikos su ta organizacija, priklauso jos sėkmė ir egzistavimas.

ŠAM veikla yra plati ir tos veiklos viešinimo programa itin gausi – laikraščiai, reklama televizijoje, radijuje, pakankamai išpildyta internetinė erdvė, lauko reklamos, skrajutės, kvietimai ir t. t. Tyrimo rezultatai rodo, kad informantams trūksta informacijos apie ŠAM veiklą, vykstančius renginius, parodas, ekspozicijas, edukacinius užsiėmimus, tačiau pritraukti šiaulietį ir jį išlaikyti kaip lojalų lankytoją yra labai sunku, todėl domėtasi, kur glūdi problema. Tyrimo metu pastebėta, kad informantams, kurie nuolat yra kultūrinėje erdvėje – informacijos apie ŠAM netrūksta, ir atvirkščiai, tie informantai, kurie turi mažiau interesų su kultūra ir nėra tos erdvės nuolatiniai dalyviai – informacijos nepastebi, jos jiems trūksta.

Žemiau diagramoje (žr. 12 pav.) pateikti informantų interviu metu išvardyti būdai, kuriais pasiekia juos informacija apie ŠAM vykdomas ekspozicijas, renginius.



12 pav. Būdai, kuriais informantus pasiekia informacija apie ŠAM vykdomas ekspozicijas, renginius

Paveiksle (žr. 12 pav.) atsispindi, kad pati veiksmingiausia priemonė skleisti informacija apie ŠAM, t. y. būdas „iš lūpų į lūpas“: „Informaciją gaunu iš draugų, nes draugai menininkai. Jei parekomenduoja draugai. Jei būtų, pavyzdžiui, dovanų čekis, tai tada ir nueičiau į muziejų. Jei būtų labai aktualu, tai tad tikrai pats imčiau domėtis eksponuojamomis parodomis. Nemažai informacijos gaunu iš draugų“. Apklausti vadovai, kurie

dirba kultūros srityje teigė, kad nepasidalinus tarpusavyje informacija apie muziejaus renginius, juose tiesiog neapsilankytų, nes kitokia informacija jų nepasiekia: „Informacijos pakanka, kadangi esu kultūros erdvėje. Internetu, spaudoje, televizijoje mirga, plakatai. Ant statybinės tvoros stendas. Renginiai yra nušviečiami. Pasigendu naujovių – youtube, facebook'e (aut. pastaba ŠAM turi savo profilį socialiniame tinklapyje www.facebook.com, informacijos apie muziejų yra tinklapyje www.youtube.com). Turi būti atviras, kad normaliai funkcionuotų. Operatyvaus šiuolaikinių informacinių technologijų pasigendu“.

Kaip teigia muziejaus specialistas: „<...> prie kiekvieno muziejaus padalinio yra reklama apie visą muziejų, jeigu apie tentinę reklamą kalbant, tai jos nėra pastoviai, bet pagrindiniai renginiai yra tokiu būdu reklamuojami. <...> Sakykim, kai kurios pagrindinės parodos, kad ir centre, tikrai būna ir tentai <...> dažnai žmonės mato tai, ką nori arba jiems tai tiesiog yra neįdomu“.

4 informantai (žr. 12 pav.) pastebi muziejaus reklamą laikraščiuose, televizijoje, internete: „Televizija, internetas pirmausia, radijas, spauda, mass media“; „Žiniasklaidoje, laikraščiuose“; „Laikraščiuose, darželyje reklamos. Kai poreikis atsiranda, tada pats pradedi domėtis. Arba atsitiktinai sužinau informaciją“. Reklamą informantai pastebi, bet nėra tas variantas, kad nueina ir pasidomi. Reklama televizijoje yra labai brangu, o internetu reklama perspektyvu. ŠAM galėtų pasinaudoti internetinės minties lyderystės stratego D. M. Scotto naująja viešųjų ryšių taisykle – rašyti internetinį dienoraštį. Aktyvi turi būti reklama, kurti bendruomenę muziejaus, tą daro galerijos, kad auklėtų savo vartotojus, rengia įdomius edukacinius projektus“.

3 informantai (žr. 12 pav.), gaunantys asmeniškus kvietimus jaučia įsipareigojimą lankytis muziejaus renginiuose. Informantai teigė, kad asmeniškai kvietimai juos motyvuoja lankytis muziejuje.

Šiuolaikinė ryšių su visuomene programa yra plati – pradedant nuo paprastos reklamos, ar reklamos autobuse (<http://www.mediatraffic.lt/>) iki grandiozinių viešinimo renginių. Muziejaus atvejis yra išskirtinis. Nors teigiama, kad reklamuojamasi visais įmanomais būdais, vis dėlto didžioji dalis respondentų nors ir pastebi muziejaus reklamą, tačiau skundžiasi šio proceso organizavimu, reklamos stoka. Pavyzdžiui, nemažai informantų sako matą tik jau praėjusių renginių anotacijas: „Esam registruoti jų duomenų bazėje, todėl elektroniniu paštu gaunama informacija. Ateina savaitę arba prieš kelias dienas prieš renginį. Spaudoje, televizijoje taip pat pastebiu, bet apie įvykčius renginius, o apie būsimus nėra“, „Mačiau stenduose prie darbo, per televiziją, daugiau kitais kanalais informacijos negaunu. Sužinau tik, kad vyko jau. Suprantu, kad reikia domėtis, ką aš mažai ir darau. Domėjimosi problema – galvoju ar išvis ten kas nors vyksta. Muziejus turi galimybę siųsti elektroniniu paštu žmonėms, pasižiūrėję elektroninius paštus, pavyzdžiui, Šiaulių kolegijos katedrų vedėjų elektroninių paštų adresai yra internetiniame puslapyje“.

Kadangi muziejų paskirtis yra rūpintis istorinėmis vertybėmis ir daryti taip, kad jos būtų prieinamos visuomenei, jie turi tai pateikti visiems priimtina forma. Žinant, jog šiandieninis pasaulis yra kompiuterizuotas, naudojamas internetu, todėl nieko nuostabaus, kad tokie vartotojai (nuo 18–45 metų amžiaus) ir po parodas, ir po jų rinkiniuose sukauptas kolekcijas vis dažniau bando pasižvalgyti kompiuterio ekrane (Mukienė, 2001). Tačiau kaip bebūtų, virtuali paroda

niekaip neatstos stacionarios parodos, kada gali pažinti sukauptas vertybes, mokslinę medžiagą, dokumentus ir pan. Vadinasi, ryšys yra labai svarbus, jis perduoda impulsus mūsų smegenims apie tikrą pažinimą, o ne apie virtualų.

Viena iš išiečių gerinant reklamos pateikimo kanalus – didesnė reklama internetiniuose portaluose, kuriuose eilinis žmogus praleidžia labai daug laiko, taip pat tikslinė reklama laikraščiuose – tinkamu laiku – ne dieną ar porą dienų prieš renginį, kaip tai daro muziejus, kad potencialus lankytojas galėtų susiplanuoti laiką.

Šiaulių „Aušros“ muziejaus rinkos segmentavimas.

Rinkų išskyrimas padeda geriau suprasti atskirų vartotojų ar grupių poreikius, elgseną. Atlikti rinkos segmentavimą – tai atlikti rinkos klasifikavimą pagal daugelį požymių.

Muziejus norėdamas išsiskirti tikslinę rinką, visų pirma, turi atsakyti į klausimą „*Kokiam rinkos segmentui norime būti matomi?*“. Atsakant į klausimą rekomenduojama susidaryti tikslinių grupių sąrašą. Išskirti tiksliniai rinkos segmentai organizacijai nurodo, kokie turi būti renginių paketai – mamoms „*Seniau motinos diena buvo skirtas renginys*“. Informantas siūlė renginį organizuoti išnaudojant Venclauskių namų kiemėlį, kuris būtų unikali vieta Motinos dienai paminėti. Senjorams reikia skirti daugiau dėmesio, organizuojant teminius vakarus: „*Mano uošvienei 70 metų, kuri sako „kaip aš dabar ten eisiu?*“. *Ji norėtų nueiti į parodas, bet neina, nes nejaukiai jaučiasi, kaip svetimas žmogus Reikėtų paskatinimo, pralaužti ledus, kad pensininkai pradėtų dažniau lankytis ŠAM*“. Muziejus turėtų būti lankstesnis, savo renginius iš prestižinės aplinkos, kaip, pavyzdžiui, Ch. Frenkelio vila, perkelti į atviresnę erdvę – miesto centre, „*pavyzdžiui, margučių ridenimas miesto bulvare*“.

Vieno informanto siūlyta „kaimynystės idėja“ – aplink muziejus gyvenančių asmenų įtraukimas į muziejaus veiklą. Anot F. Waidacher (2000) kaimynystės muziejus – tai vietinis muziejus, susijęs su aiškiai ribotu, konkrečiu miesto rajonu ir jo gyventojais. Pagal pobūdį – tai muziejus pačia plačiausia prasme jo svarbiausias tikslas – remiantis gyventojų istorija, kultūros tradicijomis ir dabartine tikrove, teikti tapatybės siūlymus tai bendruomenei ir plėtoti, padėti jai sąmoningai įveikti dabarties problemas, kitaip sakant, - puoselėti kaimynystę. Toks muziejus nuolat bendrauja su kvartalo gyventojais“.

Tiriami tikslinės rinkos poreikiai, lūkesčiai, nes žinių vadybos esmė – tai poreikio indentifikavimas ir resursų atradimas. Svarbu kartu kurti paslaugą ar produktą, t. y. paslaugos vartotojui (šiuo atveju muziejaus lankytojui) ir paslaugos teikėjui (muziejui). Skatinamas bendradarbiavimas tarp vartotojo (lankytojo) ir teikėjo paslaugos (muziejaus), nes būtent bendradarbiavimas padeda išlaikyti ryšį ir vartotojas bus daugiau suinteresuotas naudotis kartu sukurta paslauga. Taigi kartu kuriama paslauga-produktas suteikia lankytojui moralinio pasitenkinimo, nes lankytojas jaučiasi svarbus ir reikalingas muziejui ir muziejus jam taps svarbiu ir

reikalingu. Tokiu būdu lankytojas motyvuojamas dažniau, daugiau lankytis muziejuje ir jam parodoma, kad muziejus yra iš tiesų „gyvas“, atviras, artimas jame vyksta daugybė renginių. Jis nėra statiškas. Taip muziejus įgys naujo polėkio, naujos spalvos visuomenėje.

Viena iš apklaustųjų informančių, teigė: „*Negaunu informacijos, nematau, nepastebiu. Turbūt į kažkokią rinką orientuojasi, į nuolatinį vartotoją ir negaunu, nes esu ne nuolatinė lankytoja, tik atsitiktinė*“. Informantai siūlė muziejui nusistatyti tikslinę rinką, bet ŠAM muziejaus specialistas apie rinkos segmentavimą teigė: „*<...> yra paketai moksleiviams, yra paketai šeimoms, visiškai naujas dalykas yra šeimos savaitgaliai. Mes juos darom tokiu metų laiku, kai yra mažiau užimtumo <...> po naujų metų prasideda ir edukaciniai užsiėmimai, skirti šeimoms. <...> ir proginiai įvairūs renginiai <...>, mūsų auditorija yra pagal mūsų paslaugas. Vienos mūsų paslaugos yra nukreiptos į mokyklas, kitas segmentas yra senjorai, trečias segmentas yra turistai. Turistai vėlgi dalijasi – vietiniai, turistai ir atvažiuojantys. Ir nėra vienos tokios grupės į ką ši veikla yra orientuota, jeigu mes pasakysim nuo – iki, sakykim, pagal amžiaus grupes, šiaip tai ir apimtų nuo darželinuko iki pat senjorų. Bet kiekviena paslauga kaip ir turi į ką ji yra nukreipta, kam yra pritaikyta<...>*“. Galima teigti, kad muziejus kiekvienam atskiram renginiui turi tikslinę auditoriją ir būtent, tai tikslinei auditorijai yra pranešama, kviečiama atvykti, nes ne visi renginiai yra masinei visuomenei: „*<...> ekspozicijos, parodos, tai yra visiems miesto gyventojams, visiems miesto sluoksniams, kas tik domisi. Bet yra tikrai tokių renginių, kur sakykim, reikia ir pasirengimo, ir pasiruošimo truputėlį didesnio, žinių bagažo vienam ar kitam renginiui, kad žmogus ten jaustųsi gerai, suprastų apie ką kalba eina <...> ir negali sakyti, kad visa veikla yra tikrai visiems arba visa veikla kažkokiai išskirtinei publikai*“. Vienas iš respondentų teigia, kad „*pagrindinis muziejaus tikslas – turi būti įdomu bet kam*“. Tyrimo metu paaiškėjo, kad muziejus turi išsiskyręs tikslines rinkas, į kurias orientuojasi – į šeimas, moksleivius, senjorus. Tačiau yra ir tokių renginių, kurie skirti tik tam tikrai visuomenės daliai, kuriuose reikia pasiruošimo.

Apibendrinus, galima daryti išvadą, kad muziejaus renginiai nėra skirti plačiajai visuomenei ir negali konkuruoti su masiniais renginiais, kaip sporto varžybos, kur žiūrovų skaičius yra milžiniškas. Muziejus siūlo kitokio lygio paslaugas nei masiniai renginiai. Taigi, šiandien pozicionavimas ne tik gyvuoja ir klesti, bet taip pat yra ir galinga rinkos diferencijavimo priemonė (Ries, Trout, 2005), kurią reikia tinkamai vykdyti.

3. 4. Šiaulių „Aušros“ muziejaus įvaizdis visuomenėje

Įvaizdis yra viskas, teigia viena iš gėrimus reklamuojančių reklamų. Ar svarbu visuomenėje organizacijai susikurti prestižinį įvaizdį, kuris pats kalbėtų už organizaciją?

Įvertinti kaip muziejus apskritai įsivaizduoja visuomenė, aišku, sudėtinga, tačiau empiriškai galima nustatyti, kad „muziejaus“ sąvoka daugeliui kelia nebūtinai džiugias asociacijas. Tiek anksčiau, tiek dabar lankytojai muziejuose, nors ir „yra šiek tiek triukšmingesni negu bažnyčioje, bet santūresni negu kasdieniame gyvenime (Waidacher, 2007).

Kiekvienos asmenybės nuomonė apie tam tikrus reiškinius, organizacijas, žmones yra skirtinga, nes kiekvienas yra individualybė, su skirtingu mąstymo diapazonu, skirtingais poreikiais, vertybėmis, išsilavinimo lygiu, galų gale kitokia pasaulėžiūra. Norint sužinoti informantų nuomonę apskritai apie muziejų, jų teiravomės „*Su kuo asocijuojasi žodis muziejus?*“. Kaip ir buvo tikėtasi, žodis „muziejus“ daugiau nei pusei apklaustų informantų asocijavosi su istoriniais dalykais, senove, praeitimi, pavyzdžiui: „*Įvairiai, daugiausiai su senove praeitimi, kažkokių nekilnojamų vertybių kaupykla, palikimą*“, „*Tradiciskai – tyla sustingę eksponatai klodai, lobiai*“, „*Kažkas iš praeities, senoviško, autentiško. Būtent kad nieko negalima liesti, bet jei viską galėtų liesti, kas liktų iš tų eksponatų. Sudėti daiktai, ateini – pasižiūri*“, „*Sena, like, rasta, nulūžę, apdulkėję, praeitis, niūru, tamsu*“, „*Istorija – kaip mūsų praeities pajutimas, mūsų šaknų, mentaliteto pajutimas – lietuvių, ne užsienio, bet tėvų, senelių istorija*“.

Informantų pasisakymai rodo, kad visuomenėje yra nusistovėjusi ir giliai įsišaknijusi nuomonė, kad bet kokiam muziejuje esti viskas sena, eksponuojami tie patys meno daiktai, ta pati sena aplinka, nėra jokių inovacijų. Dėl „muziejaus“ sąvokos vartojimo anglakalbėje literatūroje buvo atliktas tyrimas (Waidacher, 2000) iš viso tik 20 proc. atvejų ši sąvoka vartojama teigiama prasme. Visais kitais atvejais šis žodis siejamas su tokiais reikšmėmis kaip sustingęs, nuobodus, bedvasis, lėkštas ir sausas, blankus ir nuasmenintas, neskaidrus, neiššifruojamas ir nesuprantamas, negyvas, nesąmoningas – muziejus rodo tik praeitį, tai, kas išlikę, kas pasenę.

Užsienio mokslininkų (Ambroze, Paine, 1993) nuomone, muziejai – tai unikalūs šaltiniai, ryški dalis pasaulio paveldo, palikimo, <...> žmonių rasės lobių namai, kurie išlaiko atsiminimus apie pasaulio žmones, jų kultūras, jų svajones ir viltis.

Informantų atsakymuose buvo ir įvairesnių nuomonių – vienam informantui žodis „muziejus“ apskritai asocijuojasi su naujienomis, asmens vidiniu atradimu, ir visiškai ne su istorija: „*Su naujienomis, su atradimu mano. Kaip nekeista, visai ne su istorija. Įdomūs tie muziejai, kuriuose galiu kažką atrasti*“. Informanto nuomone, jam smagu tuose muziejuose, kuriuose gali „kažką atrasti“. Tai respondentui yra geri įspūdžiai, naujos idėjos, vidinis pasitenkinimas, tai erdvė, skirta bendravimui ir atradimui. Taip pat svarbi aptarnavimo kokybė, kuri dažnai kritikuojama informantų. Tokia informanto išsakyta mintis apie muziejų apskritai yra vienintelė iš visų 20-ties apklaustųjų.

Tyrimo eigoje išryškėjo tokia nuomonė, kad muziejus vienam informantui asocijuojasi su: „*Pirma – nuovargis, perteklius eksponatų, nesusigaudymas nuo ilgo ėjimo per sales, neįsigilinimas. Antra – vieta, kur nenorėčiau būti. Trečia, muziejus asocijuojasi su pastovia ekspozicija. Be muziejų gyventi negaliu, kuo toliau, tuo daugiau lankau, gaunu įvairiausių žinių*“. Ši informanto nuomonė kontraversiška, kadangi jis priklauso meno sferai, visas jo gyvenimas susijęs su menu. Nors teigiama, kad muziejuje jaučia nuovargį, nesusigaudymą, nenorima ten būti, atgrasu, tačiau be muziejų gyventi taip pat negali. Pokalbio eigoje, informantas teigė, kad labai retai aplanko ŠAM, nes ten „*nėra ką veikti, kartais einama tiesiog dėl egzotikos, pažiūrėti, kaip neturėtų būti*“.

Kitiems informantams muziejus asocijuojasi su nuoboduliu: „*Su nuoboduliu – būtent Lietuvos muziejai, o Europiniuose idomu. Čia gidai (aut. pastaba Lietuvoje) neturi šarmo, jie dirba valdiškai, apsnūdę, perteikia mechaniškai informaciją, o be gido neįdomu*“. Lietuvos muziejai nėra pasaulinio lygio, dirbama pagal savo galimybes, rezultatus. Patirties semiamasi užsienyje, tačiau tai nėra paprasta pritaikyti savo šalyje.

Taip pat informantams „muziejaus“ sąvoka stipriai asocijavosi su menu, meno vertybėmis: „*Su vertybėmis, su jų saugojimu eksponavimu, kultūrinių vertybių platinimu, perdavimu (vertybės – ir nematerialinės, ir materialinės). Kiekvienas daiktas muziejuje yra vertingas, ne be reikalo ten yra*“, „*Menas... Taip išgirdus žodį „muziejus“ tik tai ateina iš karto į galvą*“, „*Muziejus tai pirmiausia su menu – paveikslai, auksiniai rėmai, prabanga, su tam tikru laikmečiu, kultūrinėmis vertybėmis, ne visada maloniom darbuotojom, baldais, interjeru, sietytais ir to laikmečio dailės kūriniais*“.

ŠAM taip pat turi savo įvaizdį visuomenėje. Nuo seniausių laikų muziejaus specifika buvo ir yra – rinkti ir saugoti senojo paveldo vertybes. Tai įrodo ir žemiau pateikiama kelių informantų nuomonė: „*Įvaizdis muziejaus – viskas, kas sena padarytas, todėl ir nepritraukia žmonių. Turi keisti žmonių mąstymą su informacija nauja, naujomis idėjomis*“, „*Požiūris – muziejus nieko negali duoti, stereotipas, kad nieko nepamatysiu*“, „*Kažkur užgrūstas, kažkokiam kampely, tai, kas sena ir mažai sulaukia lankytojų*“, „*Dažniausiai bando vaikus pritraukti, jie vieną kartą pamato ir atgraso tai. Todėl jau ir suaugę ten neina, nes nėra ką ten pamatyti*“, „*Sena, statiška, turi ieškoti naujų būdų įsilieti į visuomenę*“.

Nenuostabu, kad metų metus muziejai, save pozicionavę kaip tokią įstaigą, kurioje ramu, autentiška, kuriame esti kultūrinė-senovinė aplinka, meno vertybės, kurių nevalia liesti, nepritraukia tiek žmonių, kiek ŠAM norėtų. Žmonių sąmonėje išsisknijusi nuostata, kurią reikia keisti visais įmanomais kanalais, neapsibrėžiant, kad muziejų lanko tie, kurie nori jį lankyti, ar kurie turi kultūrinį potraukį.

Toks muziejaus įsivaizdavimas yra priešingas esamai realybei. Muziejaus specialistas teigia: „*Mes pagal savo profilį vykdom daug veiklų, aš nežinau kur dar galima atrasti, ko mes nedarom. Sakykim, nuo pagrindinės muziejinės veiklos – ekspozicijų ir parodų, iš kurių toliau išeina ir šakojasi edukacinės veiklos įvairios. <...> yra gimtadienių šventimai, kažkokios šeimos šventės, sakykim, naujas edukacinis užsiėmimas – duonos kepimas Žaliūkių malūne. Toliau, sakykim, yra renginiai, koncertinės veiklos, iki tarptautinių muzikinių festivalių organizavimo, kas tarsi būtų išvis kokios koncertinės įstaigos darbas. Tai yra vėlgi didžiulė stambi kryptis ir kas su tuo susidūrę, tai įsivaizduoja kiek reikia darbo tam įdėti*“.

Iš pateiktų informantų pasisakymų matyti, kad požiūris į muziejus vis dėlto yra kaip į senienų kaupimo vietą. Tik vienas informantas atsakė, kad jam šis žodis turi sąsajų su naujienomis, jo asmeniniu atradimu. Muziejai siekia tarnauti žmonėms, išlaikydami jų kultūrą, egzistencinius, kritinius momentus, kurių nevalia pamiršti. Tačiau požiūris į muziejų labai lėtai, tačiau, keičiasi, jis tampa modernesnis, atviresnis visuomenei ir pasauliui.

Sudėjus visų informantų nuomones į vieną apibrėžimą, būtų gautas naujas muziejaus apibūdinimas. Interpretuojant visų informantų mintis apie muziejų, jo veiklą ir specifiką, būtų galima šitaip: Muziejus – senų, autentiškų meno vertybių vieta, kuriame nuobodu, per didelis

ekspонатų kiekis, kuris suklaidina, nesugaudoma tokioje galybėje eksponatų, tačiau vis dėlto jame atrandama kažkas naujo kiekvienam individualiai.

Ištyrus informantų nuomones, pastebėta, kad teiginiai apie ŠAM yra įvairaus pobūdžio. Kaip jau buvo minėta, dažniausiai meno sferai priklausantys ar joje dirbantys žmonės pastebi informaciją apie ŠAM ir jiems jos visiškai užtenka, jie žino, kad muziejuje vyksta renginiai, įvairios prezentacijos. Tačiau mažiau besidomintiems menu, apskritai muziejais ir jų kūrybine veikla – trūksta reklamos, viešumo visuomenėje, todėl teigia muziejaus nepastebintys, negirdintys ir norintys viešesnės, aktyvesnės reklamos. Lentelėje, pateiktoje žemiau (žr. 6 lentelę) pateikta respondentų nuomonė apie ŠAM:

6 lentelė

Informantų nuomonė apie ŠAM

Pozityvus požiūris	Negatyvus požiūris
„ŠAM tai labai didžiulis lobis“.	„<...> žmonės neina, todėl, kad susidariusi nuomonė, jog nieko ten nevyksta“.
„Kas nori kultūringos vietos, tai ŠAM tinkama vieta“.	„<...> nuostata, kad nelabai kas ten ir keičiasi <...>“.
„Iš muziejaus nereikia reikalauti kažko“.	„Pagrindinė nesilankymo priežastis yra informacijos stoka <...>“.
„Unikali vieta <...>“.	„<...> muziejus per daug statiškas ir toli nuo lankytojo dar. Muziejus tik iš dalies pateisina mano lūkesčius <...>“.
„Erdvė, skirta bendravimui ir atradimui, ar kažko naujo, ar seno, nesvarbu“.	„<...> domėjimosi problema, kad galvoju ar išvis ten kas vyksta <...>“.
„ŠAM nebuvo blogų, nusivylimą keliančių renginių, išlaikomas lygis, <...> yra kokybės garantas, „išspausta“ iki galo, vienas didžiausių muziejaus įdirbių – jie sukūrę kartelę“.	„Čia gidai neturi šarmo, jie dirba valdiškai, apsnūdę, perteikia mechaniškai informaciją <...>“.
„Autentika labai svarbu, žinių labai daug ir norime iš muziejaus gauti žinių, patirties, nes mes visi kuriame Lietuvą“.	„Vietinis muziejus visų pirma yra kultūros saugykla, ko jis turi vengti, statikos, perdėtos pagarbos praeičiai, turi tapti dinamiškesnis, atviresnis“.
„<...> sukurta tokia atmosfera, kurios reikia Šiaulių miestui“.	„Įvaizdis muziejaus, viskas, kas sena padarytas, todėl ir nepritraukia žmonių“.
„Apskritai yra graži aplinka, išskirtinė, intelektuali terpė, kurioje gerai jaučiuosi“.	
„Muziejus – edukacinė vieta, šou nepadarysi iš muziejaus“.	

Iš lentelėje pateiktų informantų nuomonių matyti, kad apie ŠAM pasisakoma įvairiai, vieniems tai yra statikos objektas, kitiems – didžiulis lobis, vieniems – apskritai graži vieta, kitiems – kultūros saugykla ir pan. Norint palyginti informantų ir muziejaus specialisto nuomones, buvo klausama, apie ŠAM reikalingumą visuomenei: „Aišku, objektyviai turbūt kalbėti nebemoku, negaliu. Trumpai pasakius, įsivaizduot tokio dalyko, kad Šiauliuose nebeliktų muziejaus, tai kultūrinėje erdvėje žiojėtų juoda didžiulė skylė. Jeigu vaizdžiai labai kalbant, muziejus man viena pagrindinių miesto kultūros įstaigų, atliekanti daugelį funkcijų ir ryški mieste, žinoma“.

Muziejaus darbuotoja kalba subjektyviai, persmelkia savo vidine patirtimi, jausmais. Daug veiklos, kurią vykdo ŠAM specialistai, darbuotojai, tiesiog visuomenė nepastebi. Ir toks nežinojimas kas vyksta kultūros erdvėje sumažina domėjimąsi ir norą apsilankyti. Taip pat specialistas pabrėžia, kad „<...> nelabai kiti supranta, suvokia, kiek muziejus duoda miestui iš miesto nelabai ką gaudamas. Sakykim, kad ir muziejaus pastatų erdvių sutvarkymas. Miestas neįdėdamas nei lito, gauna šitokius dalykus. Todėl, kad muziejininkai rašo projektus ir gauna pinigus ir tie pinigai ateina papildomi <...>“. Muziejaus specialistas įvardijo netiesioginius finansinius resursus – tai pinigai gaunami iš projektų rašymo.

Šiaulių „Aušros“ muziejaus darbuotojai, kaip muziejaus veidas visuomenėje.

Dabuotojai, galima sakyti, jie yra muziejaus veidas. Interviu metu nebuvo klausiamas atskiras klausimas apie personalą, salių prižiūrėtojus, bet paklausus, informanto „Kas Jums paliko didžiausią įspūdį?“ dažniausiai pradėdavo kalbėti, dalintis įspūdžiais ir tuo pačiu savo nepasitenkinimą epitetais išreikšdavo, apibūdindami salių prižiūrėtojų darbą.

Labai svarbu, kad muziejaus darbuotojams pavyktų pakeisti ar bent prisidėti prie pačio muziejaus įvaizdžio keitimo, nes ne vienas apklaustas informantas tvirtino, kad salių prižiūrėtojams reikėtų apmokymų, išmokti bendrauti su lankytojais.

Tačiau vienas informantas teigė, kad dirbantys žmonės muziejuje jam labai šilti ir jokių pastabų nepasakė dėl salės darbuotojų, bet yra ir kita medalia pusė, nes informantas bendradarbiauja su muziejumi, sieja darbiniai interesai ir tai daro, matyt, įtakos jo atsiliėpimui apie aptarnaujantį personalą: „Su tais žmonėmis, kuriais aš bendrauju puikūs iš muziejaus, šilti, gražūs žmonės“.

Atsižvelgus į lankytojų išsakytą kritiką muziejaus darbuotojų atžvilgiu buvo supažindinama su informantų nuomone, atsiliėpimais apie salės darbuotojus ir diskutuojama dėl šios problemos su muziejaus specialistu. Specialisto komentaras kaip atsakas į išsakytas informantų pastabas dėl salės darbuotojų problemos (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Salės darbuotojai – muziejaus veidas visuomenėje

Informantų nuomonė apie salės prižiūrėtojus	Specialisto komentaras kaip atsakas į išsakytas informantų pastabas dėl salės prižiūrėtojų problemos
„Svarbu būnant muziejuje dėmesys iš personalo pusės. Ne represyvus dėmesys, kad nieko negalima liesti, o pastangos sudominti“.	„Iš vienos pusės, visuomenė nori tokio muziejaus, kuris būtų atviras, nebūtų sudėlioti vitrinose daiktų, jie nori tokios tos laisvės, o laisvė, kaip žinia, visada brangiau kainuoja. Ta prasme, kad salės darbuotojai yra materialiai atsakingi“.
„Visiškai nesijaučia, kad muziejaus prižiūrėtojos būtų praėję kokius mokymus, o turi būti kažkaip mokoma aptarnauti. Jei gidai, personalas aptarnaus – pakyla vertė žmogaus, pakyla laipteliu tarsi aukščiau. Taip gali pritraukti“.	„<...>organizuojam įvairius mokymus, įvairius, reiškia, paskaitų paklaudyti, kaip ten turėtų būti.“

„Reikėtų perkvalifikuoti darbuotojus, kameras įrengti. Labai kritiškas požiūris į lankytojų personalo“.	„Jisai (aut. past. lankytojas) turi būti svarbiausias, aišku. Mes žinom tą problemą, tikrai mes su salės darbuotojais dirbam, bet gal ar nepakankamai ar vis neprimenam“.
„Vaikšto paskui, veidas medinis, labai šaukia, jei neleidžia liesti, tai bent galėtų papasakoti ką nors apie tą daiktą. Prižiūrėtojas turėtų irgi kontaktuoti su lankytoju“.	„Salės darbuotojai nevaikšto taip sau. Jie dažnu atveju turi karčios patirties, kažkas buvo nutikę, kiekvienas jų yra atsakingas už plotą kažkurį, jie negali lakstyti iš salės į salę <...> yra sudaryti eksponatų sąrašai ir kiekvienas darbuotojų yra pasirašęs, kad yra materialiai atsakingi ir jeigu kas nutinka, tiesiog tas žmogus nukečia materialiai. Ir žinant tai, tai kažkiek juos pateisina.“
„Užsienio muziejuose pasitinka lankytojus stovintys darbuotojai, besišypsantis, o pas mus to nėra, nepritaikyta erdvė mūsų – kasos aparatas, išplanavimas ir pan.“.	„Bet, aišku, bet kurią darbą atlikti reikia taip, kad būtų kuo mažiau nepatogumų sukeltum lankytojui“.
„Atėjai ir išeini, nes vaikšto šešėlis paskui salėje, negali atsipalaiduoti, kai tave stebi“.	„<...> jeigu kas nutinka, konkretus žmogus turi prisiimti atsakomybę, tai salės prižiūrėtojas gąsdina ir priverčia taip elgtis“.
„Ten negali dirbti darbuotojas, norintis gauti tik algą. Daro įspūdį, kai parduotuvėse pataria pasivaikščioti, dar pasidomėti – žmogiškas, normalus bendravimas. Nepatinka, jei bando išskirti – pankas, gal nenusimanantis istorijoje, išankstinis nusistatymas. Esmė – šiltas bendravimas, turi būti „šeimininko mąstymas“ – ir tau gerai, ir aplinkiniam žmonėm gera, abipusė nauda turi būti. Muziejus turi sukurti tokias sąlygas, kur pasijaustum kaip draugas, namiškis“. „Gidai dirba valdiškai, apsnūdę, perteikia mechaniškai informaciją, o be gido neįdomu“.	„Mes tą problemą žinom ir jos taip nepaliekam, mes dirbam, bet kartais per mažai ar kaip, bet tą žinom. Nėra viskas taip paprasta. Jeigu kažkas dingtų ir jeigu nežinotumei iš ko reikalauti, tai atsakingas tas, kas saugojo, bet, aišku, salės prižiūrėtojos neturėtų taip įkyriai elgtis“.

Salių darbuotojų elgesys su lankytoju turi priežastį – materialinė darbuotojo atsakomybė už eksponatus. Muziejaus specialistės nuomone, šis elgesys turi pagrindą, nes dažnas atvejis, kad darbuotojai turi karčios patirties. Pabrėžiant, kad vis dėlto jie neturėtų taip elgtis, nes svarbiausia yra lankytojas ir jo aptarnavimo kokybė. Muziejaus lankytojai nežinodami realios situacijos, išreiškia nepasitenkinimą salių prižiūrėtojų darbu.

Paslaugos sferos specifika yra ta, kad naudotojas ir teikėjas bendrauja tiesiogiai, ir reakcija bei kontaktas yra akivaizdžiai juntamas. Todėl paprasta taisyklė, kad paslaugos naudotojas yra svarbesnis nei paslaugos teikėjas, turi būti stimulu renkant darbuotojus ar juos mokant.

Kaip buvo minėta poskyryje 1. 4. 3. siūloma, kad tie darbuotojai, kurie tiesiogiai bendrauja su lankytojais:

- Kalbėtų bent keliomis užsienio kalbomis, turėtų nešioti įsisegę korteles su vardais, kalbomis kuriomis kalba.
- Uniforma, paslaugumas yra būtini, bet ne visada egzistuojantys elementai.

Klysta tie, kurie mano, kad parduotuvių, kavinių aptarnavimo principai yra visiškai skirtingi negu muziejų, nes muziejus priklauso aptarnavimo sferai ir dėsniai yra tokie pat. Žinoma, muziejaus „produktas“, „paslauga“ yra kitokia, bet reikia laikytis to paties aptarnavimo principo. Lankytojas nori jaustis laukiamas ir saugus.

Klausantis informantų nuomonės apie muziejų, patirtus jų išgvenimus lankant muziejų, galima teigti, kad ŠAM muziejuje visur tvyro rimtis, susikaupimas. Tačiau muziejų įvaizdis yra toks, nes anksčiau muziejai buvo gretinami su bažnyčia, kad muziejai „kolekcininkų bažnyčios, kuriose lankytojų grupės, kalbėdamos pašnibždomis, vaikšto iš vieno galerijos į kitą, tarsi atlikdamos religines apeigas“ (Waidacher, 2007). Ši nuostata rodo, kad muziejai skirti nedaugeliui laimingųjų, dažniausiai pasiturintiems, išsilavinusiems žmonėms, elitui, tačiau vis labiau pripažįstama, kad muziejai turi būti prieinami visai visuomenei. Pati svarbiausia muziejų gyvavimo sąlyga yra puikiai pasirengę, kupini entuziazmo ir profesionalūs muziejų darbuotojai. Šioje srityje ŠAM turi tobulėti, ugdyti ir rūpintis savo darbuotojais, skirti dar daugiau dėmesio. Tačiau labai svarbu yra, kad muziejus žino šią problemą ir stengiasi ją išspręsti.

Muziejus specialistai teigia, kad kiekvienais metais bandoma nuvažiuoti, pasižiūrėti naujausių muziejų ar įdomiausių parodų. Prilygti pasaulio muziejams net neketinama, nes tai logiškai mąstant, yra neįmanoma. Savo galimybių ribose, tobulinant specialistus, organizuojant išvykas į užsienio muziejus, semiantis patirties – ŠAM taiko įgytas žinias, tačiau pagal savo specifiką, struktūrą ir kt. aspektus: „<...> lygiuotis gali pagal savo galimybes ir jeigu yra į ką, ir tu žinai, kad gali kažkokį lygį pasiekti. Mes savo galimybes žinom ir savo galimybių ribose mąstom. Lygiuotis, ir patirties semtis, muziejininkai ir patys savo iniciatyva, ir organizuotai važiuoja. Mes sekam naujienas, domimės, važinėjam ir individuliai, ir bendras išvykas darom, metines išvykas organizuojamės. Aišku, negalim savo darbuotojų nuvežti kažkur labai toli, bet aplink, naujausia mes į tai orientuojamės. Ir praktiškai kiekvienas metais važiuojam kažkur“.

Apibendrinus galima teigti, kad ŠAM tikslas turėtų būti sukurti jaukią aplinką, kurioje lankytojas jaustųsi laukiamas, suprastas ir norėtų sugrįžti, nes ne tik įdomios parodos, ekspozicijos ar renginio dėka, bet ir aptarnaujančio personalo dėka galima išsiugdyti savo lankytoją. ŠAM darbuotojų problema turi priežastį – darbuotojų materialinę atsakomybę už eksponatus, todėl tai iš dalies pateisina tokį elgesį su muziejaus lankytojais.

Muziejaus lankytojai.

Kad informantas kuo daugiau atsiskleistų uždavėme kelis klausimus „*Kada paskutinį kartą lankėtės ŠAM? Kiek kartų per metus apsilankote ŠAM?*“, kurių metu paaiškėjo, kiek informantas yra suinteresuotas lankytis ŠAM ir tuomet tirta, kokios yra pagrindinės nesilankymo priežastys.

Kaip teigia F. Waidacher (2007) muziejų lankytojų skaičius per aštuntąjį ir devintąjį XX a. dešimtmečius padaugėjo. Autorius išskiria, kad regionų ir valstybių muziejus pritraukia – dešimtimis ir šimtais milijonų. Šiaulių „Aušros“ muziejus – šiaurės regiono, analogijų neturintis muziejus per metus pritraukia, kaip teigė muziejaus specialistas: „*Mūsų planai, mūsų skaičiai apie kuriuos sukasi lankytojai yra apie 70 000. Galėtų būti daugiau. Sakykim, su kokiom galerijom miesto lygintumėm, kur ten keletas tūkstančių per metus lankytojų, tai pas mus tikrai nėra mažai*“. 70 000 tūkstančių lankytojų aplanko padalinius, ekspozicijas, o išvežamos parodos pritraukia dar didesnę dalį lankytojų ir muziejus turi

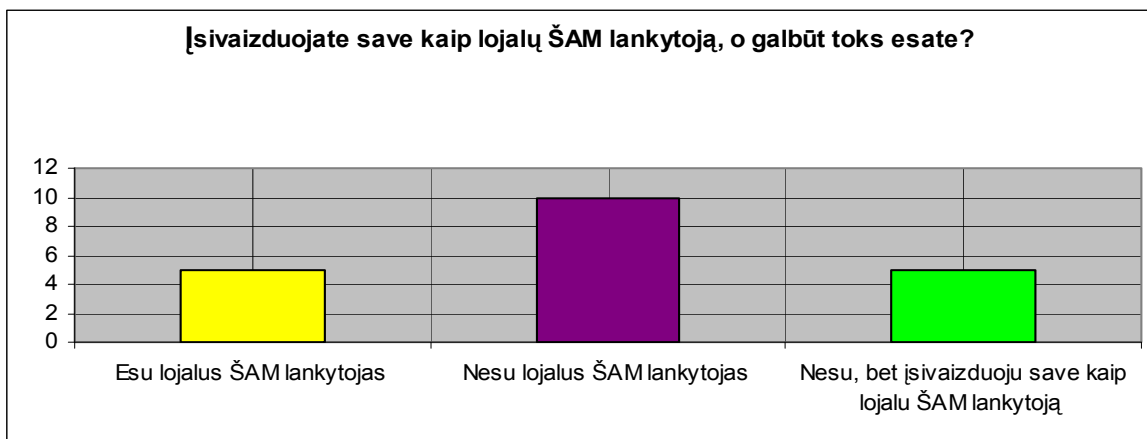
pateikti kultūros ministerijai lankytojų skaičių kilnojamųjų parodų, o lankytojai, kurie lankosi ne ekspozicijoje, o tik renginiuose, kuriuos organizuoja ŠAM, tai tokie lankytojai nėra įtraukiami į statistiką: „<...> į tą įstaigą, į kurią nuvežėm gaunam pažymą – aplankė tiek ir tiek, praeitais metais siekė 100 000, tai yra dideli skaičiai, bet mūsų tuos padalinius, edukacinius užsiėmimus. Vienas dalykas, ateina žmogus į renginį, jis neperka bilieto, jis atėjo į parodos atidarymą, tai ir po Ch. Frenkelio vilą gali pasivaikščioti su šeima. Mes šito lankytojo negalim į savo statistiką traukti. Tai yra renginių lankytojai ir jie nesiskaito kaip muziejaus lankytojai. Tiesiog taip yra Kultūros ministerijos nustatyta tokia statistika Lietuvos muziejų“.

Šiaulių „Aušros“ muziejuje yra paskirtos per metus trys nemokamos dienos, t. y. per valstybines šventes Kovo 11-ąją, Vasario 16-ąją ir Liepos 6-ąją, kada visus 8 muziejaus padalinius (Ch. Frenkelio vilą, Venclauskių namus, Aušros alėjos rūmus, Fotografijos muziejų, Dviračių muziejų, Radijo ir televizijos muziejų, Žaliūkių malūnininko sodybą, Poeto Jovaro namą) galima aplankyti nemokamai „yra trys nemokamos dienos per metus, kada muziejaus lankymas tomis dienomis yra tikrai didžiulis. Ir kuo toliau, tuo daugiau sulaukiame lankytojų“. Muziejaus specialistė teigė, kad per nemokamus renginius muziejus lankytojų skaičiumi nesiskundžia, bet kada reikia mokėti, tai norėtųsi, žinoma, kad lankytojų būtų daugiau „Nemokamų lankytojų taip – nesiskundžiam, bet šiaip lankytojų, be abejo, galėtų būti daugiau“.

Šiaulių „Aušros“ muziejaus lankytojų lojalumas.

Pritraukti ir išlaikyti vartotoją yra organizacijos ilgalaikio kokybiško darbo rezultatas. O, kad jie taptų lojalūs yra didelis darbas, reikalaujantis ypatingų organizacijos pastangų. Muziejams pritraukti ir išlaikyti lojalų lankytoją yra sunku.

Lojalus lankytojas pasižymi pagrindine savybe – ištikimybe. Todėl buvo svarbu išsiaiškinti ar Šiaulių „Aušros“ muziejus turi lojalių lankytojų ir buvo užduodamas klausimas „Ar įsivaizduojate save, kaip lojalų ŠAM lankytoją, o gal jau toks esate?“ Taigi, pateikta diagrama (žr. 13 pav.) rodo informantų pasiskirstymą, kiek yra lojalių ŠAM lankytojų, kiek nėra ir kiek save įsivaizduoja kaip lojaliais lankytojais.



13 pav. Informantų lojalumas Šiaulių „Aušros“ muziejui

Paveiksle (žr. 13 pav.) matyti, kad 10 informantų teigia – nėra lojalūs ŠAM lankytojai: „Neįsivaizduoju, nes tai nėra ta vieta, kur dažnai lankausi.“; „Neįsivaizduoju...“; „Neįsivaizduoju – nuobodu.“; „Nes nes nematau noro dažnai lankytis...“; „Ne, mėgėjiškas lankymas. Radus reklamą – nueinama.“; „Nesu ŠAM lankytojas, kad gaudamas informaciją iškart neinu į atnaujintą ekspoziciją...“; „Negaliu pasivadinti lojaliu lankytoju. Kas du metai nueinu į muziejų“; „Ne lojalus. Jei atvežtinis spektaklis geras, tai eičiau į spektaklį, ne į muziejų, į muziejų vėliau. Nueičiau pasižiūrėti naujos ekspozicijos, nes vis tiek būna ilgiau tos ekspozicijos, o spektaklį gali tik kartą rodyti. Todėl renkuosi spektaklį pirmiau“; „Lojalumas grįstas nerangumu ir nėra iš ko rinktis, nėra ŠAM konkurencijos. Į galeriją dažnai einu, nes renginių formatas įdomesnis. Jei kokybės nėra, nepagelbės nei reklamos. Muziejui nereikalinga labai gausi reklama. Turi sukurti aplinką, būti atviri bendruomenei“. Pagrindinės priežastys, dėl kurių šie informantai nepriskiria savęs prie lojalų ŠAM lankytojų – tai todėl, kad muziejus nėra ta vieta, kurioje dažnai lankosi (nes lojalumą supranta, kaip dažną lankymąsi muziejuje, jo organizuojamuose renginiuose. Galima daryti išvadą, kad savęs nepriskiria šie informantai prie nuolatinių muziejaus lankytojų rato); kitas informantas vadovaujasi nuostata, kad muziejus yra statiškas ir apsilankymą muziejuje vadina tiesiog mėgėjišku; kiti informantai eina į muziejų tik tada, kai muziejaus renginys, ekspozicija sutampa su jų darbo specifika (todėl verta būtų muziejui pagalvoti, kokių profesijų atstovų yra daugiausiai Šiauliuose, kad būtų galima jiems kažką specialaus suorganizuoti ir išsiųsti kvietimus, nes būtų labai aiški tikslinė rinka); kaip jau buvo minėta apie muziejaus netiesioginius konkurentus, tai vienas informants aiškiai pasakė, kad mieliau pirma rinktųsi spektaklį, o muziejų tik paskui, nes ten ekspozicijos ilgiau stovi. Todėl muziejaus specialistams, darbuotojams vertėtų pagalvoti, rasti būdų, kaip privilioti lankytoją, kad jis pirma ateitų į muziejų, o tik tada nueitų į dramos teatrą. Nors kita vertus, kaip vienas respondentas teigė, kad „...muziejus turi išlaikyti savo vertę ir nereikia stengtis lysti lankytojui į akis, nes muziejus yra kitokia erdvė, kurią reikia pamilti pačiam, o ne, kad verstų kažkas nueiti... Todėl vaikai, kurie priverčiami jau mokykloje lankytis muziejuje paskui į jį nebenori eiti...kiekvienas turi vadovautis pagal savo poreikius“. Iš tiesų informantas palietė labai aktualią problemą, kai moksleiviai yra verčiami eiti į muziejų ir kaip viena informantė teigė, kad jos dukra skundėsi „...mama, kodėl turiu eiti su klase į muziejų ir dar mokėti savo pinigus, jei aš nenoriu...“. Vadinasi, pati pateikimo forma yra bloga, nes muziejus nėra pristatomas, kaip mūsų istorijos saugotojas, kultūros vertybių puoselėtojas, bet kaip „kažoks senienu rinkinys, kuriame nyku...“. Iš kitos pusės vėl išryškėja ta pati muziejaus įvaizdžio problema, kuria turi rūpintis ryšių su visuomene skyrius.

Penki informantai (žr. 13 pav.) teigė, kad įsivaizduoja save lojaliais muziejaus lankytojais: „Taip, įsivaizduoju, nes draugai, pažįstami taip pat dirba muziejuje – tai iš jų gaunu informaciją“, „Įsivaizduoju, bet tokia nesu, nors norėčiau – trukdo gyvenimo gal būdas, kad dažniau lankyčiausi. Arba turi būti labai labai įdomūs pristatymai kažkokie, kad norėtum ten lankytis pamatęs reklamą“, „Jeigu įdomi informacija, tai kodėl gi ne“, „Taip, įsivaizduoju, bet noriu, kad muziejus bendradarbiautų, padėtų veikti išvien. Gyvenime labai svarbi motyvacija, kuri mane veda į priekį ir skatina domėtis aplinka, visuomene“, „Nesu, bet įsivaizduoju. Trūksta informacijos. Esu lojalus viskam, kas yra šviečiamoji veikla, padėčiau ir platinti muziejaus reklamą. Man svarbu, kad muziejus nebūtų paremtas komercija. Jis turi imti ir duoti“, „Taip, 100% įsivaizduoju kaip lojalų lankytoją, ten vykstančių renginių, meninių

akcijų, koncertų, nepopuliaraus kino peržiūrų. Pirmai progai pasitaikius aš ten nueičiau“. Taigi, galime daryti išvadą, kad informantai, kurie įsivaizduoja, kad galėtų tapti lojaliais ŠAM lankytojais yra galimybė, kad jie gali tapti nuolatiniais lankytojais tik muziejus turėtų tokiu atveju labiau pasistengti dėl šių lankytojų, nes ir apklausos, interviu atliekami tyrimai gali padėti geriau atpažinti savo potencialų lankytoją ir identifikuoti jo poreikius, nes lankytojas teigia, kad trūksta informacijos. Muziejus, sužinojęs, kad yra tokie lankytojai, kurie įsivaizduoja save kaip lojaliais būtinai reikia pasirūpinti asmeninius kvietimais (nes kaip viena informantė teigė, kuri gauna asmeninius kvietimus, kad *„...asmeniniai kvietimai mane įpareigoja apsilankyti muziejuje.. Tai yra malonu, kai žinai, kad tavęs ten laukia...“*) parodyti dėmesį lankytojui.

Penki informantai (žr. 13 pav.) yra lojalūs muziejaus lankytojai, kuriems, galima sakyti, muziejus skiria dėmesį, pavyzdžiui, asmeniniai kvietimai į renginius; dalyvauja aktyviai muziejaus veikloje: *„Esu lojalus lankytojas, man siunčiami asmeniniai kvietimai apsilankyti muziejuje“*, *„Taip, esu lankytoja“*, *„Taip, esu lojalus. Prie turgaus apšiuręs, gėda net vesti svečius, reikėtų remonto. Į Ch. Frenkelį, tai pirma vieta, kur vesti Šiauliuose“*, *„Esu muziejaus „Bičiulių“ klubo dalyvis ir lankytojas. Įsiliejęs esu, aktyvus tos veiklos dalyvis“*. Lojalūs ŠAM lankytojai – tai nuolatiniai lankytojai, kuriems muziejus yra artimas, savas ir labai reikalingas.

Pritraukti ir išlaikyti lojalius lankytojus yra sunkus uždavinys kiekvienai organizacijai. Tai ilgas ir sudėtingas procesas, reikalaujantis daug pastangų. Pateiktame paveiksle (žr. 13 pav.) matyti tendencija, kad nelojalių lankytojų yra 10, o lojalių lankytojų ir įsivaizduojančių save lojaliais lankytojais skaičius, taip pat sudaro 10. Muziejus turi būti orientuotas į tuos informantus, kurie teigė įsivaizduojantys save, kaip lojaliais lankytojais.

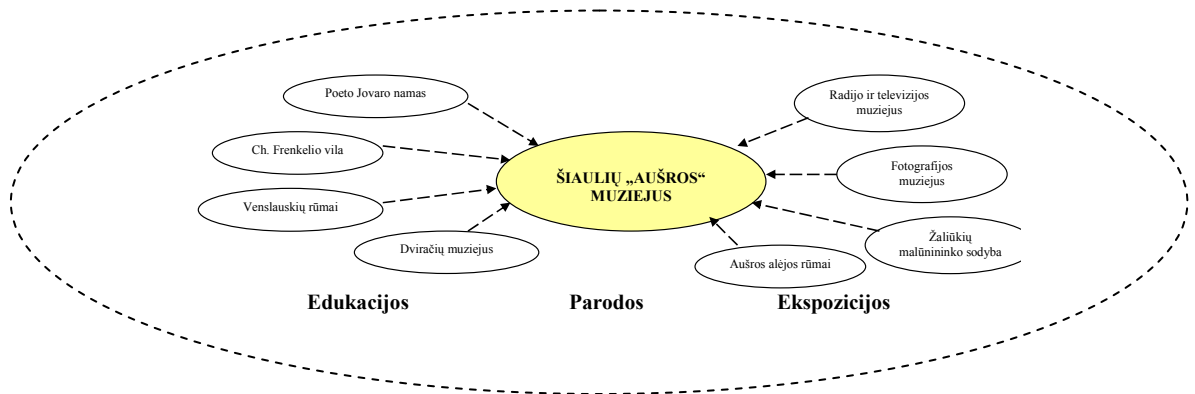
3. 5. Tyrimo modelis

Atliekant tyrimą, darbo autorių iš anksto buvo numatyta, kad informantai būtų bent kartą applankę Šiaulių „Aušros“ muziejų ir interviu metu galėtų pasisakyti diskutuojama tema. Taip pat informantais pasirinkti vadovai, nes jie, būdami organizacijų lyderiai, gali nukreipti darbuotojus viena ar kita linkme, pavyzdžiui, apsilankyti, pasidomėti, nueiti, susiorganizuoti pamatyti muziejuje esančią ekspoziciją ir kt., todėl rinktasi šio statuso asmenis.

Tyrimo eigoje, tyrėjos, norėdamos gauti kuo pagrįstesnės tyrimo medžiagos, numatė atlikti skirtingų sektorių organizacijų vadovų apklausą. Iš viso apklausta 13 rinkos sektorių, tokių kaip: gamyba, pramonė, viešieji ryšiai, inžinerija, rinkodara, kultūros, sveikatos, švietimo, turizmo įstaigos, Šiaulių savivaldybė, žmogiškieji ištekliai, architektūra, telekomunikacijos. Tyrimo metu gauti rezultatai atvaizduoti tyrimo modelyje, išskiriant kiekvieno sektoriaus poreikius.

Tyrimo metu paaiškėjo įvairūs informantų poreikiai muziejaus atžvilgiu, dažniausiai įvardijami tik abstrakčiomis frazėmis. Tokius nekategorizuotus apklaustųjų poreikius galima traktuoti kaip bendražmogiškąsias vertybes. Nesant ryškios specializacijos, kad būtų galima orientuotis, atsižvelgiant į išskirtų segmentų poreikius, galima daryti tokią išvadą, kad muziejus yra skirtas visiems.

Žemiau pateiktame paveiksle (žr. 14 pav.) pateikta ŠAM struktūra (aštuoni muziejaus padaliniai) ir edukacijos, parodos, ekspozicijos, kurios yra pagrindinis muziejaus veiklos šaltinis.



14 pav. Šiaulių „Aušros“ muziejaus struktūra

Punktyrinę liniją galima simboliškai traktuoti, kaip muziejaus veiklą, bendrą visiems padaliniais, o visame tyrimo modelyje matyti išskirtų rinkos segmentų poreikiai, todėl plačiau jie šiame poskyryje nebeaptariami.

IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI

1. Išvados ir apibendrinimai, išplaukiantys iš tyrimo teorinio konteksto

1. Žinių vadyba tampa vienu iš svarbiausių kiekvienos organizacijos veiklos ir jos plėtros komponentų. Žinių vadyba praktiškai naudojama kiekvienoje organizacijoje <...> (Skyrme,1999). Žinių vadybos esmė – tai poreikių identifikavimas ir resursų atradimas.

2. Norint įgyvendinti efektyvią žinių sklaidą organizacijoje, būtina užtikrinti išbaigtą, subalansuotą žinių vadybos proceso etapų išpildymą (Probst, Raub, Romhardt, 2006).

3. Įvairių autorių C. Collison, G. Parcell (2010), Z. O. Atkočiūnienės, Z. Gineitienės, E. Sadauskienės (2005) teiginiai rodo, kad žinias, kaip ir bet kurį kitą procesą, reikia valdyti. Kiekviena organizacija turi žinoti, kad norint teisingai veikti, reikia žinoti, kaip tai daryti (žinių samprata). Žinios yra vienintelis išteklius, kurį naudojant, kaupiasi.

4. Žinių vadyba muziejininkystėje apima muziejaus įvaizdį (darbuotojai, lankytojai, aplinka, interjeras, aptarnavimo kokybė ir kt.), ryšius su visuomene (reklama, viešinosios akcijos), kurie padeda palaikyti vidaus ir išorės ryšius, dirbti su rėmėjais, taip pat rinkos segmentus (tikslinės auditorijos išskyrimas). J. Albrechto (2005) teigimu, sėkmingai dirbti šiandieninėje rinkoje gali tik tos organizacijos, kurios geba greitai reaguoti į sparčius išorės aplinkos pasikeitimus, informaciją, naujas žinias.

2. Išvados ir apibendrinimai, išplaukiantys iš empirinio tyrimo

1. Tyrimo metu paaiškėjo informantų poreikiai, kuriuos galima traktuoti kaip bendražmogiškąsias vertybes, kada daugiausiai akcentuojami nekonkretizuoti universalūs dalykai, kurie kategorizuojami tyrimo modelyje (žr. 4 priede). Nėra ryškios specializacijos, kad būtų galima orientuotis atsižvelgiant į jų poreikius, išskirtų sričių (gamybos, pramonės, viešųjų ryšių, inžinerijos, rinkodaros, kultūros įstaigų, turizmo, Šiaulių savivaldybės, žmogiškųjų išteklių, architektūros, sveikatos įstaigų, telekomunikacijų, švietimo įstaigų) poreikiai yra panašūs, abstraktūs, nekonkretūs, todėl reikia laikytis pagrindinio bendražmogiško kriterijaus – muziejus visiems:

- renginio formatas: „*norisi pamatyti kažką naujo, nematyto, įdomi paroda labai, ekspozicija, renginys*“, „*autorius, programa įdomu, jos pateikimas*“; „*paroda, renginys įdomus, gerai išreklamuotas*“; „*poreikio kartelė užkelta – susijusi su kūrybiškumu, naujumu, todėl to tikimasi ir iš muziejų*“, „*suvilioti gali įdomia forma ir tema*“.
- reklamos poreikis: „*domintų labai įdomi reklama*“, „*mažai reklamos, jos nepastebiu*“, „*informacija mieste, jos nėra*“, „*trūksta reklamos*“, „*nėra konkrečių stendų mieste su informacija*“, „*pritrauktų žaismingas plakatas, įdomi reklama*“.
- parodos: „*svarbu fundamentalios, visa apimančios, o ne fragmentalios parodos*“; „*įdomi parodos tema*“, „*ne visos parodos domina, turi būti kas miela širdžiai*“, „*naujos parodos, ekspozicijos, koncertai*“.
- interaktyvumas: „*aktyvi veikla, aktyvūs renginiai*“, „*muziejus turi įtraukti lankytoją į savo veiklą*“, „*paroda kažkokia, renginys įdomus turėtų būti, interaktyvus ir gerai išreklamuotas*“.
- inovacijos: „*laukiu atnaujinto fotografijos muziejaus*“, „*norėčiau naujų ekspozicijų, koncertų*“, „*pasigendu naujovių – youtube, facebook'e. Operatyvaus šiuolaikinių informacinių technologijų pasigendu*“.
- įspūdžio: „*įdomu pamatyti eksponatus, patirti įspūdį, nes padeda išsivaduoti iš rutinos*“, „*atrakcijos, pojūčiai, įspūdžiai vaikams, nes jiems ypač sunku išbūti statiškoje aplinkoje*“.
- eksponatų pažinimo poreikis: „*jei yra pora egzempliorių, kad vienu būtų galima naudotis*“, „*gaila, kad negalima nieko paliesti*“.
- atviro, artimo muziejaus poreikis: „*muziejus turi tapti atviras, kad galėtų normaliai funkcionuoti*“.

2. Tyrimo metu tik nedaugelis apklaustų sričių: gamybos, prekybos, turizmas, inžinerija, švietimo įstaigos viešųjų ryšių, kultūros įstaigų, žmogiškųjų išteklių vadovai įvardijo konkrečius poreikius muziejui:

- muziejaus darbuotojų tobulinimas: „*vaikšto paskui, veidas medinis, labai šaukia, jei neleidžia liesti, galėtų tada papasakoti ką nors apie tą daiktą. Prižiūrėtojas turėtų mokėti kontaktuoti su lankytoju*“, „*reikėtų perkvalifikuoti darbuotojus, kameras įrengti. Labai kritiškas požiūris į*

lankytoją personalo“, „svarbu būnant muziejuje dėmesys iš personalo pusės. Ne represyvus dėmesys, kad nieko negalima liesti, o pastangos sudominti“.

➤ **infrastruktūriniai poreikiai:** „nėra mašinos kur pasistatyti, apšvietimas blankus nemaloniai nuteikia. Jeigu kažkas užimtų vaiką, mano vaikas spec. poreikių, tai būtų gerai“, „trūksta muziejuje tokio malonumo kaip kavinė, biblioteka“.

➤ **Konkrečių parodų poreikis:** „sudomintų buitinės elektronikos paroda – saulės energetika, buitinė technika“, „įdomu būtų pamatyti tautinių drabužių parodą“, „domintų pinigų, ginklų paroda“, „man kaip moteriai domina interjeras, baldai, senovines sukneles įdomu pamatyti“, „

➤ **bendradarbiavimo poreikis:** „Noriu bendradarbiauti, kad būtų sinergija, kad galėčiau mokytis iš muziejaus, tobulėti“.

Tik labai maža informantų dalis galėjo konkrečiai įvardinti, ką jie norėtų rasti atėję į muziejų. Šios kategorijos yra svarbios tyrimo kontekste, kaip kryptys, kuriose būtų galima įvairinti ir tobulinti muziejaus veiklą.

3. Metų metus muziejai save pozicionavę kaip istorijos paveldo kaupyklą, dabar stengiasi šio titulo atsikratyti, tačiau muziejaus įvaizdis visuomenėje kol kas nesikeičia. Tai paaiškėjo atlikto tyrimo metu: „įvaizdis muziejaus – viskas, kas sena <...>“, „požiūris – muziejus nieko negali duoti, stereotipas, kad nieko nepamatysiu“, „kažkur užgrūstas, kažkokiam kampely, tai, kas sena ir mažai sulaukia lankytojų“, „sena, statiška, turi ieškoti naujų būdų įsilieti į visuomenę“. „įvairiai, daugiausiai su senove praeitimi, kažkokių nekilnojamų vertybių kaupykla, palikimą“, „tradiciškai – tylą sustingę eksponatai klodai, lobiai“, „kažkas iš praeities, senoviško, autentiško <...> Sudėti daiktai, ateini – pasižiūri“, „sena, likę, rasta, nulūžę, apdulkėję, praeitis, niūru, tamsu“. Muziejaus įvaizdžio stiprinimas, naujų veiklos erdvių suvokimas, edukacija-atrakcija yra patraukli muziejinės veiklos forma.

4. Informantus daugiausiai muziejuje skatina apsilankyti „muziejaus naktis, originalūs projektai, edukacinės veiklos (kiaušinių dažymas), pamokos. Tik ne ekspozicijos, jos tik mažam ratui įdomios“, „labai įdomi reklama, pažįstamų garantijos, kad verta nueiti, bus tikrai šaunu“, „nuogirdos, kad atrenovuotame pastate labai gražu, graži aplinka ir panašiai“, „domina įvairios reklamos būdai“, „kvietimas gaunamas ir reklama, atneša į raštinę“.

5. Viena pagrindinių tyrimo metu išryškėjusių priežasčių, dėl kurių nesilankoma muziejuje – apskritai visuomenėje vyraujantis stiprus stereotipas, kad muziejuje viskas sena, statiška, nieko nevyksta, niūru, nuobodu, neįdomu. Taip pat informantai nurodė informacijos trūkumą visuomenėje apie Šiaulių „Aušros“ muziejaus vykdomą veiklą, renginius, laiko trūkumą, nepatogų muziejaus darbo ir renginių laiką, kitokių interesų / užsiėmimų turėjimą: „nesilankymo priežastis – statiška“, „pirma, ta pati statiška ekspozicija. Antra, informacijos trūkumas. Trečia, orientuojasi į nuolatinį segmentą, tai jų strategija, jų tikslai“, „pagrindinė priežastis – informacijos stoka“, „man mažai reklamos, galbūt aš jos nepastebiu. Nėra cinkelio kažkokio, užvedimo ant kelio, kad ten norėtušį apsilankyti. Trūksta informacijos ir postūmio daugiausiai“, „lankausi teatre, kino teatre, koncertuose įvairiuose <...>, bet muziejuje ne, nes negaunu informacijos. Būtent reikia įdomios reklamos, informacijos“, „laiko trūksta. Žmonės neina todėl, kad susidariusi nuomonė, kad viskas sena, stereotipai“, „stereotipas – nieko nepamatysiu“, „renginių laikas pakiša koją, kampanijos tinkamos nebuvimas. Vieni tingi kažkur išeiti <...>, televizijos laidos labai prikausto žmogų. Eina į muziejų, tik tie patys draugai“, „laiko trūkumas, užimtumas,

ne visos parodos domina. Turi būti kas miela širdžiai“, „neištirti vartotojų lūkesčiai, trūksta muziejaus bendravimo su visuomene per reklamą, įtraukiančius renginius ir pan.“.

6. Pagrindinė ryšių su visuomene priemonė paskleisti informacijai apie muziejuje vykstančius renginius yra intensyvi, orientuota, tikslinė reklama – puiki įtikinėjimo priemonė. Muziejaus atvejis yra išskirtinis – muziejaus specialistai teigia, kad reklamuojamasi visais įmanomais būdais: „Aš nežinau, kur tos informacijos nėra. Kad man kas nors pasakytu, kad yra tokia galimybė, o mes ja nepasinaudojom, tai būtinai atkreiptumėm dėmesį ir išnaudotumėme galimybę“. Vis dėlto didžioji dalis respondentų nepastebi muziejaus reklamos visuomenėje ir skundžiasi šio proceso organizavimu.

7. Daugiau nei pusei apklaustųjų, apsilankymas muziejuje, yra laisvalaikio praleidimo alternatyva, kurios, muziejus, neteikia. Be svarbiausių savo funkcijų, kaip paveldo išsaugojimas ir kaupimas, muziejus turi ir papildomą laisvalaikio funkciją, kurią įvardino tyrimo metu apklausti informantai: „viena iš priežasčių ir pagrindinė – laisvalaikio praleidimas“, „tai laisvalaikio praleidimo forma, kai norisi kultūrinės pramogos ir ieškai, kas būtų tau įdomu. Ieškai pramogos, kur laisvalaikis virstų su liekamąja verte, kad nebūtų banalu“.

8. Muziejus turi suprasti, kad sėkminga muziejinė komunikacija yra pagrįsta veiksmu, įvykiu ar sukurtu įspūdžiu, kad muziejuje kažkas vyksta, taip pat kūrybiškumu, netikėtomis informacijos ir renginių pateikimo formomis ir, žinoma, išliekamąja verte. Gera kokybė pasiekama tada, kai lankytojo įspūdis yra didesnis nei jo lūkesčiai. Apskritai pramogas besirenkančių lankytojų poreikio kartelė yra užkelta, todėl akivaizdu, kad kokybės tikimasi ir iš muziejų.

9. Svarbu kartu kurti paslaugą ar produktą, t. y. paslaugos vartotojui (šiuo atveju muziejaus lankytojui) ir paslaugos teikėjui (muziejui). Skatinamas bendradarbiavimas tarp vartotojo (lankytojo) ir teikėjo paslaugos (muziejaus). Kartu sukurta paslauga suteikia lankytojui moralinio pasitenkinimo, nes lankytojas jaučiasi svarbus ir reikalingas muziejui ir muziejus jam taps svarbiu ir reikalingu. Tokiu būdu lankytojas motyvuojamas dažniau lankytis muziejuje, taip jam parodoma, kad muziejus iš tiesų yra „gyvas“, atviras, artimas jame vyksta daugybė renginių, jis nėra statiškas. Taip muziejus įgys naujo polėkio, naujų spalvų visuomenėje.

REKOMENDACIJOS

Rinkodara.

- Siekiant sumažinti takoskyrą tarp muziejaus ir lankytojo siūloma tokiais būdais kaip: orientuota, tikslinga reklama visais įmanomais viešinimo kanalais – stendai miesto centre, reklama ant miesto autobusų, išankstiniai pranešimai spaudai apie muziejuje vykstančius renginius – muziejaus veiklos anonsai, reklama televizijoje ir radijuje tikslinėmis valandomis.
- Turi būti sukurtas planas ar tikslinė programa, kuri padėtų nuolatos bendradarbiauti su žiniasklaida ir skleisti jai informaciją apie muziejaus darbus. Tai gali būti teigiamas žingsnis ir pagalba gerinant muziejaus įvaizdį visuomenėje.
- Dabartinis muziejaus pozicionavimas rinkai yra per mažas – muziejus turi suformuoti tokią nuomonę visuomenėje, kad jis „gyvas“, jame vyksta įvairūs kultūriniai renginiai, susibūrimai, koncertai, keičiamos parodos, vyksta edukaciniai užsiėmimai, todėl būtinos viešesnės ryšių su visuomene akcijos.
- Muziejus turi nuolatos vykdyti rinkos apklausas, kurios sudaro galimybę suprasti vartotojų poreikius, norus ir lūkesčius muziejaus atžvilgiu.
- Kiekvieno renginio metu lankytojams išdalinti muziejaus būsimų renginių programą. Jei dabartinis renginys jo nepatenkins kaip vartotojo, jis turės reklamą, kuri galbūt sudomins jį apsilankyti dar kartą kitame renginyje.

Infrastruktūra.

- Įrengti kasos aparatus, specialiai pritaikytus;
- Muziejus galėtų įrengti suvenyrų parduotuvę. Parduotuvei reikia parinkti strategiškai gerą vietą, pavyzdžiui, kad įėjimas ir išėjimas į muziejų galėtų būti pro muziejaus suvenyrinę parduotuvę, nes tada lankytojas neišvengiamai turės praeiti pro suvenyrus, o tai didelė tikimybė, kad kas nors jį sudomins.

Aptarnavimas.

- Muziejus turi skirti daugiau dėmesio lankytojų aptarnavimui, kad lankytojas pasijustų laukiamas, gerbiamas ir norėtų sugrįžti. Tą įgyvendinti nereikia didelių materialinių išlaidų, pavyzdžiui, administracijos darbuotojai galėtų pasitikti ir išlydėti lankytoją atsistoje, besišypsantys.
- Muziejaus darbuotojams turi būti suteikta galimybė tobulinti aptarnavimo įgūdžius įvairiuose seminaruose, komandiruotėse.

Rinkos segmentas.

- Muziejus turi atidžiai segmentuoti savo rinką ir kiekvieną organizuojamą renginį tikslingai reklamuoti, pagal to renginio išsiskirtą segmentą. Taip bus sutaupomos lėšos ir pritraukiama daugiau potencialių klientų. Muziejus turi suprasti, kad ne visiems rinkos nariams reikalingos tokio pobūdžio paslaugos, kurias teikia muziejus ir orientuotis į tikslines rinkas.

LITERATŪRA

1. Albrechtas, J. (2005). *Šiuolaikinės rinkodaros kryptys*. Vilnius.
2. Albrechtas, J. (2006). *Rinkodaros komplekso politika*. Vilnius.
3. Ambroze, T. Paine, C. (1993). *Museums Basics*. ICOM. London, New York.
4. Atkočiūnienė, Z. O. (2006). Informacijos ir žinių vadyba informacijos ir komunikacijos mokslų sistemoje. *Informacijos mokslai*. Nr. 37.
5. Atkočiūnienė, Z. O. (2006). Knowledge management practices from a cross-cultural perspective. *Informacijos mokslai*. Nr. 39. P. 53–63.
6. Atkočiūnienė, Z., Gineitienė, Z., Sadauskienė E. (2005). Žinių vadyba: praktinės naudos dimensija. *Žinių vadyba: Europos regionų patirtis ir problemos*. Vilnius. P. 7–28.
7. Augustinaitis, A. (2002). Knowledge Management: a Postmodern Approach. *Ekonomika*. Nr. 59. P. 119–130.
8. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
9. Bell, D. (1976). *The Coming of Post-industrial Society: a Venture in Social Forecasting*. New York.
10. Beržinytė-Gulbinienė, L. (2009). *Žinių apie pozityvų požiūrį į gyvenimą sklaidą žinių vadybos aspektu*. Magistro darbas. Šiauliai.
11. Bieliūnas, M. (2000). Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos. *Informacijos mokslai*, tomas 14. VU leidykla. P. 22.
12. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda.
13. Brewer D., P., Brewer L., K. (2010). *Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model*. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=76114bda-798d-451e-8224-ff02a5660499%40sessionmgr114&vid=1&hid=119> [žiūrėta 2011-04-03].
14. Burgers, M. (2002). Ryšių su visuomene principai muziejų vadyboje. *Muziejų vadyba: seminarai, teorija ir praktika*. P. 10–16.
15. Collison, C., Parcell, G. (2010). *Išmokite skristi*. Alma littera: Vilnius.
16. Čeikauskienė M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
17. Drūteikienė G. (2007). *Organizacijos įvaizdžio valdymas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

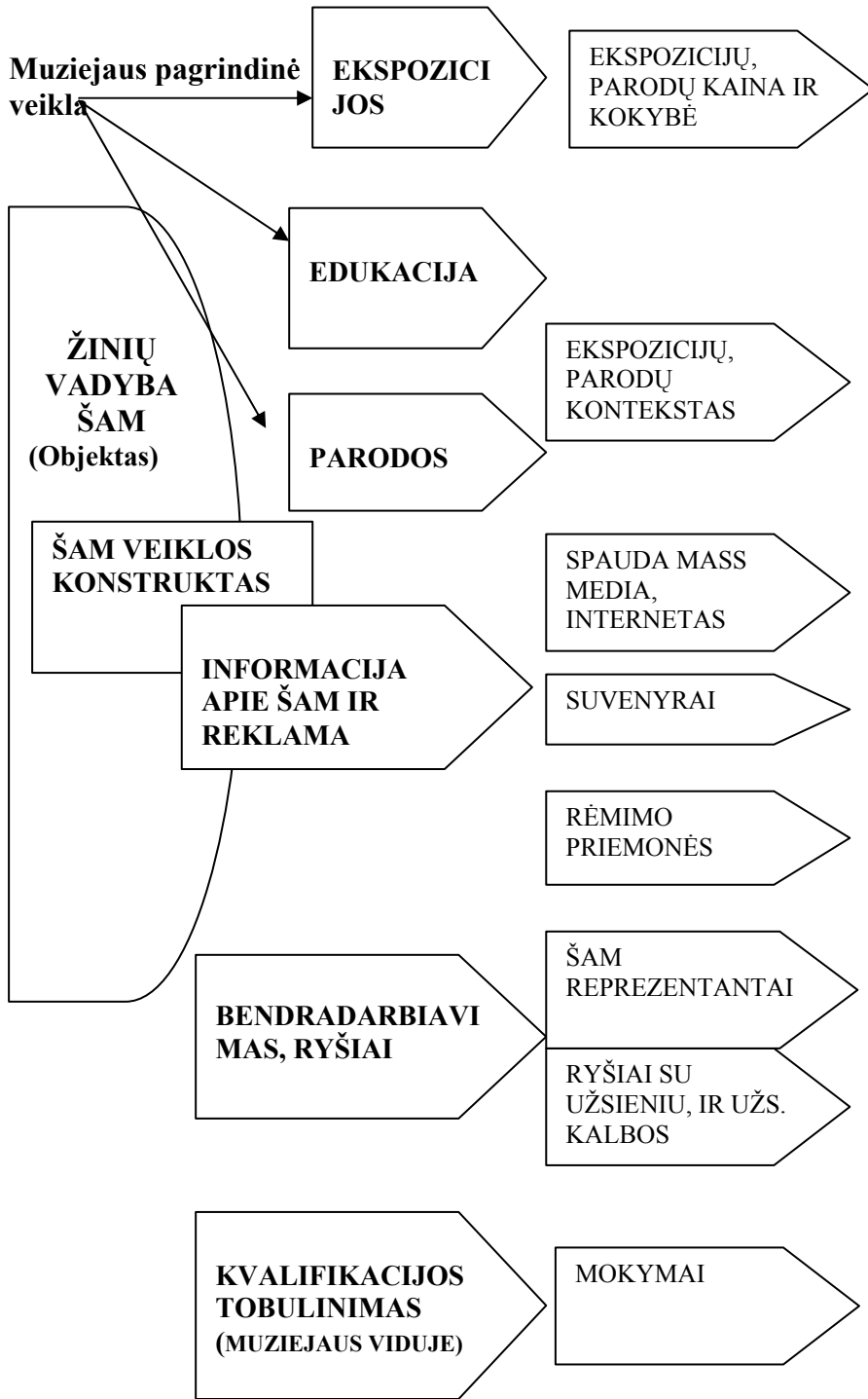
18. Fill, C. (2000). *Marketing Communications Engagement, Strategies and Practice*. Fourth Edition. Prentice Hall, Financial Times. 150–167 p.
19. Gaputienė, I. (2003). Knowledge management in Organizations. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas.
20. Garalis, A., Strazdienė, G. (2005). Žinių organizacijos kūrimosi prielaidos verslumą ugdančioje organizacijoje. *Žinių vadyba: Europos regionų patirtis ir problemos*. Vilnius. P. 96–111.
21. Gasik, S. (2011). *A Model of Project Knowledge Management*. Prieiga per internetą: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pmj.20239/pdf>> [žiūrėta 2011-02-03].
22. Gudauskas, R., Lukoševičius, R., Radvila, U. (2005). Integrated Knowledge Management and the role Human Resources: Building a Workforce for the Knowledge Economy. *Informacijos mokslai*. Nr. 32. P. 9–15.
23. Jakaitis, J., Raudeliūnienė, J. (2005). Neformalių veiksmų įtaka miesto plėtrai žinių vadybos kontekste. *Žinių vadyba: Europos regionų patirtis ir problemos*. Vilnius. P. 68–95.
24. Jarockienė, N. (2002). Ryšiai su visuomene Lietuvos dailės muziejaus parodoje „Krikščionybė Lietuvos mene“. *Muziejaus išoriniai ir vidiniai ryšiai*. Muziejų vadyba: teorija, praktika, seminarai. Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimo centras, Vilnius. P. 30–39.
25. Jazdauskaitė V. (2004). Organizacijos įvaizdis. *Vadovo pasaulis*. Nr.7–8.
26. Kamarauskienė, D. (2002). Muziejaus išoriniai ir vidiniai ryšiai. *Muziejų vadyba: teorija, praktika, seminarai*. Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimo centras, Vilnius. P. 6–13.
27. Kanapeckienė, L., Gribniak, V. (2007). *Žinių valdymas ir aukštasis mokslas*. VGTU. P. 22–27.
28. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
29. Kasinskaitė, I. (2002). Managing Knowledge Assets: Between the Global and the Local. *Informacijos mokslai*. Nr. 21. P. 33–42.
30. Keršytė, N. (2001). Muziejai ir visuomenė: jų tarpusavio sąveika. *Muziejininkystės biuletenis*. Nr. 2–3. P. 7.
31. Kinduryš, V. (2003). *Paslaugų marketingas*. Vilnius.
32. Kolb, B., M. (2000). *Marketing Cultural Organizations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera*. Dublin: Oak Tree Press.

33. Korlienė, V. (2003). Ar pažįstate savo lankytoją? Lietuvos muziejai. Nr. 2. Prieiga per internetą: <<http://www.museums.lt/Zurnalas/Korliene.htm>> [žiūrėta 2011-01-15].
34. Kriaučiūnienė, M., Urbanskienė, R., Vaitkienė, R. (2005). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
35. Kriščiūnas, K., Daugėlienė R. (2006). *Žiniomis grįstos ekonomikos link: žinių raiška ir skvarba*. Monografija. Kaunas, Technologija.
36. Kurkime ateities muziejų drauge! (2008). *XXI amžiaus muziejinių kompetencijos ir gebėjimų ugdymas*. Straipsnių rinkinys. Lietuvos muziejų asociacija, Vilnius.
37. Langvinienė N., Vengrinė, B. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
38. Leonavičius V. (2004). *Sociologija*. Kaunas.
39. Liutkus, V. (2001). Ryšiai su visuomene muziejų vadyboje. *Muziejinių kystės biuletenis*. Nr. 5–6. P. 9.
40. Lukoševičius, O. (2003). Regioniniai muziejai: paskirtis ir reikšmė. *Lietuvos muziejai*. Nr. 4. P. 5–7.
41. Malhotra, Y. (2000). *Knowledge Management & New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation*. Prieiga per internetą: <<http://www.brint.org/KMNewOrg.pdf>> [žiūrėta 2011-02-24].
42. Mariotti, John. L. (2006). *Protinga rinkodara*. Vilnius. Alma littera.
43. *Marketingo valdymas* (2001). Vilnius.
44. Martin, B. *Knowledge Management*. Prieiga per internetą: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/aris.2008.1440420116/full>> [žiūrėta 2011-02-03].
45. Matkevičienė R. (2005). *Ryšiai su visuomene*. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.
46. Mažeikienė, N. (2000). Kiekybinių ir kokybinių metodų derinimas kuriant nešališką socialinių mokslų metodą. *Lyčių skirtumai švietimo sistemoje*. Vilnius.
47. Mensch, Van P. (2004). Muziejinių kystė ir vadyba: priešai ar draugai? Prieiga per internetą: <<http://www.bms.edu.lv/resources/Muziejininkyste-angl-LT.pdf>> [žiūrėta 2011-02-15].
48. Meškys, K. (2007). *Kultūra kaip žinia. Nuo ženklo iki teksto. Įvadas į semiotiką*. Vilnius: Cikonas.
49. Mukienė, D. (2001). Muziejai interneto erdvėje. Koks tolesnis mūsų kelias? *Muziejinių kystės biuletenis*. Nr. 5–6, p. 8–9.

50. Murygina, J. (2006). *Informacijos ir žinių vadyba organizacijoje*. Magistro darbas Vilnius, 2006.
51. *Muziejų vadyba: seminarai, teorija, praktika*. Straipsnių rinkinys (2002). Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimo centras, Vilnius.
52. Nemeček, P., Kocmanova, A., Šimberova, I. (2008). Cultural Aspects of Management in Conditions of Eastern Europe Countries and Russia. *Intelektinė ekonomika*. Nr. 2(4). P. 73–80.
53. Paulauskaitė, N. Kokybiniai tyrimo metodai vadyboje. *Socialiniai mokslai. Vadyba*, 1996, Nr. 4 (8). P. 35–42.
54. Petukienė, E. (2009). *Management of Customer Participation in Public Services at Townships of Lithuania*. Kaunas.
55. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis.
56. Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2006). *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius.
57. Radvilaitė-Balčiūnienė, A. (2010). *Vartotojų elgsena, renkantis Šiaulių viešbučius*. Magistro darbas. Šiauliai.
58. Ries, A., Trout, J. (2005). *Pozicionavimas. Kova dėl pirkėjo*. Kaunas.
59. *Rinkodara* (2006). Mokymo priemonė. Leidykla Lucilijus.
60. Rudžionienė, J. (2007). *Paslaugų rinkodaros vystymas, paslaugos teikėjo bei paslaugos gavėjo tarpusavio ryšiai kultūros įstaigoje*. Prieiga per internetą: <http://www.lkdte.lt/lkdte/mokomedz/03_Rudzioniene.pdf> [žiūrėta 2011-01-10].
61. Ruževičius, J. (2006). Integration of Total Quality Management and Knowledge Management. *Informacijos mokslai*. Nr. 37. P. 30–38.
62. Samonis, V. (2006). *Žinių vadyba ir ekonomika 21 amžiuje*. Prieiga per internetą: <<http://www.ziniur.lt/apie/pranesimai?item=143>> [žiūrėta 2009-11-08].
63. Scott, D. M. (2008). *Naujosios rinkodaros ir viešųjų ryšių taisyklės*. Verslo žinios, Vilnius.
64. Skyrme, D. J. (1999). *From Knowledge Management to Knowledge Commerce*. Prieiga per internetą: <<http://dev.skyrme.com/pubs/kmxmas99.htm>> [žiūrėta 2010 12 02].
65. Stankevičienė, J., Urbanskienė, R. (2008). *Marketingas organizacijoje: praktiniai sprendimai*. Kaunas: Technologija.
66. Stankevičiūtė, J. (2000). Žinios ir jų valdymas inteligentiškos organizacijos veikloje. *Ekonomika ir vadyba*.

67. Svirskienė, G. (2003). Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms. *Ekonomika ir vadyba*.
68. Šaparnis, G. (2000). Kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai: kolizija ir suderinamumo perspektyva. *Publikuotas disertacijos rankraštis*. Šiauliai. P. 37–52.
69. Šiaulių „Aušros“ muziejaus internetinis puslapis. Prieiga per internetą: <http://www.ausrosmuziejus.lt/> [žiūrėta 2011-01-28].
70. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslo tyrimų metodologija*. Vilnius.
71. *Turizmas*. Vadovėlis. K.: Kauno kolegijos valdybos centras, 2002.
72. Vaivada, S. (2009). Žinių, orientuotų į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą, valdymas. *Magistro darbas*. Šiauliai.
73. Vitkienė, E. (2008). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda.
74. Waidacher, F. (2007). *Bendrosios muzeologijos metmenys*. Lietuvos Nacionalinis muziejus.
75. Watad, M. *The organizational dynamics of knowledge and IT-enabled innovations*. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b38d0a20-a5fa-4ea7-b491-23577ec8d636%40sessionmgr12&vid=1&hid=9> [žiūrėta 2011-04-03].
76. Žydzūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Kaunas: Technologija.
77. Žukauskas, P., Venskūnas, A. (2007). Žinių vadybos plėtros pasaulyje ir Lietuvoje lyginamoji analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 42. P. 159–170.

PRIEDAI



Ekspozicijų lankymas Aukšta gidų kvalifikacija; Audio gido galimybės Ekspozicijų turinys	Darbo valandos; Ekspozicijų kaina; Nuolaidos; Didelės/mažos grupės; Tikslinė grupė (vaikai, suaugę, neįgalieji, šeimos, mišrios grupės). Kalbų įvairovė; Garso galimybės; Įrašo kokybė; Informatyvumas. Patrauklus; Įdomus; Vertingas; Senas	Gido kvalifikacija; Įdomiai pateikia informaciją; Ekspozicijos neregiamas	Aukštos kvalifikacijos specialistai
Žinios - išprusimas Darbuotojų kvalifikacija Mokestis už ekspozicijas, parodas Ekspozicijų, parodų programos ŠAM išlaikymo kaina	Edukacijos programa, edukacijos gausumas, edukacijos pasirinkimo galimybės	Darbuotojų bendravimas su muziejaus lankytojais; pagarus - niekinantis, šiltas - šaltas, žeminantis - aukštinantis. Reikia važinėti - nereikia važinėti. Mokestis už įėjimą - normalus. Ekspozicijos, parodos orientuotos į teoriją - į praktiką; į žinių suteikimą, išprusimą; į realų gyvenimą - į nežinia ką	
Specialistų paklausa	Edukatorius: prisitaikymas, lankstumas, įdomi asmenybė, informacijos pateikimas.	Pajėgūs konkuruoti rinkoje - nepajėgūs	
Laisvalaikis Renginiai		Ekspozicijos, parodos nuobodžios - įdomios; bukina - prusina; Straipsniai nuobodūs - intriguojantys; suteikiantys informacijos - nesuteikiantys; faktai teisingi - iškreipti	Kultūros puoselėjimas
Laikraščiai, žurnalai Televizija Informaciniai leidiniai ŠAM interneto puslapis	Formalus, neformalus Proginiai, studentiški renginiai Paskaitos - klasikinė studijų forma Teorija ir praktika	Laida per trumpa - per ilga Laida profesionali - mėgėjiška; įdomi, intriguojanti - nuobodi, monotoniška Internetas informatyvus - neinformatyvus; bjaurus, atstumiantis - estetiškas, gražus; modernus - pasenęs	
Funkcionalūs (saldainiai, lankstinukai, kalendoriai, skirtukai, degtukai)	Lankstinukai Straipsniai apie ŠAM laikraščiuose	Suvenyrų: spalvingi - pilki, nuobodūs; išvaizdūs, patrauklūs - atstumiantys; didelė įvairovė - menka; tinka dovanai - netinka dovanai Praktinis suvenyrų panaudojimas	Visuomenės informavimas, švietimas ir ugdymas
Leidiniai Knygos Paveikslai	Suvenyrų populiarumas Formos, spalvų diapazonas Ženkla (herbas, logo)	ŠAM sparčiai augantis - merdintis; Daug knygų, straipsnių - mažai Darbuotojai - malonūs - draugiški; grubūs, nedraugiški; paslaugūs - nepaslaugūs; Direktorius ryški asmenybė - blanki; autoritariskas - demokratiškas; prastas vadovas - puikus; nuoširdus - oficialus	
Direktorius ŠAM darbuotojai RSV skyrius Muziejaus lankytojai	Vadovėliai, monografijos Moksliniai straipsniai Moksliniai periodiniai leidiniai Galimybė reklamuoti eksponatus	ŠAM darbuotojai parengiami kalbėti užsienio kalbomis - neparengiami ŠAM mažas - didelis; besikeičiantis ir gerą - blogas; ieškantis, pritaikantis naujoves - stagnacinis Daug ryšių su užsieniu - mažai ŠAM atitęsęs nuo miesto - dalyvaujantis miesto gyvenime; atviras, draugiškas šiauliečiams - priešiškas, užduras Daug naujos įrangos - maža	Betarpiškas ryšys su visuomene ir su pasauliu
Kalbų diapazonas Kontaktai su kt. muziejais ŠAM ir Šiauliai	Aptarnaujantis personalas Menininkai, meno kolektyvai Direktorius, kaip vadovas, ir kaip asmenybė		
Seminarai; Konferencijos; Mokymai	Lietuvių, anglų, rusų kalbos Palyginimas su kitais Lietuvos muziejais Ryšiai su užsienio muziejais Kelionės, svečiai ŠAM indėlis miesto gyvenime	Keičiasi informacija	ŠAM veiklos plėtra



**ŽINIŲ VADYBOS TAIKYMO SITUACIJA IR GALIMYBĖS ŠIAULIŲ „AUŠROS“
MUZIEJAUS VEIKLOJE**

Interviu viešojo ir privataus sektorių vadovams

Interviu protokolas

I. SĄLYTIS SU ŠIAULIŲ „AUŠROS“ MUZIEJUMI (TOLIAU ŠAM)

Su kuo asocijuojasi žodis „muziejus“?

--

Kokių interesų turite su ŠAM?

--

Kelis kartus per metus apsilankote ŠAM? Kada paskutinį kartą lankėtės ŠAM?

--

II. INFORMACIJA APIE ŠIAULIŲ „AUŠROS“ MUZIEJŲ IR REKLAMA

Kokiais tikslais dažniausiai apsilankote ŠAM?

Kokia informacija paskatino Jūsų apsilankymą ŠAM?

Kas labiausiai sudomino, paliko įspūdį?

Kas Jus vilioja nueiti į muziejų?

Kokiu būdu Jus pasiekia ŠAM informacija apie vykdomas ekspozicijas, parodas, įvairius renginius? (pavyzdžiui, „iš lūpų į lūpas“ būdas)

--

III. ŠIAULIŲ „AUŠROS“ MUZIEJUS KAIP LAISVALAIKIO ALTERNATYVA

Jūsų apsilankymas ŠAM yra tik laisvalaikio praleidimas, ar yra ir kitų priežasčių dėl kurių ten lankotės?

--

Įsivaizduojate save kaip lojalų ŠAM lankytoją, o galbūt toks jau esate?

--

Ar Jūsų organizacijoje būtų galimybė nueiti į ŠAM (per pietų pertrauką, valanda anksčiau baigus darbą ir pan.)?

--

Kokios pagrindinės nesilankymo ŠAM priežastys?

Ar švestumėte įmonės šventes ŠAM?

INTERVIU KLAUSIMYNAS ŠIAULIŲ „AUŠROS“ MUZIEJAUS SPECIALISTUI

1. Turite išsiskybę tikslią rinkos segmentą? Ar turite tikslinius renginių „paketus“, pavyzdžiui, mamoms, šeimoms, seneliams, vaikams ir pan.?
2. Pritariate tokiam muziejaus tikslui, kad muziejus turi būti visiems, o ne tik konkrečiai auditorijai?
3. Kokiomis priemonėmis keičiate muziejaus įvaizdį?
4. Kaip planuojamas muziejaus renginių laikas?
5. Ar kaupiate patirtį bendradarbiaudami su užsienio muziejais?
6. Kokiomis viešųjų ryšių akcijomis naudojotės reklamuodami muziejų?
7. Ar galite įvardinti finansinius ir intelektinius Šiaulių „Aušros“ muziejaus resursus?
8. Kaip kaupiate, saugote, platinatės, dalinatės žiniomis muziejuje?
9. Kaip manote, kodėl žmonės yra labai pasyvūs muziejaus atžvilgiu?
10. Kada sulaukiate daugiausiai lankytojų muziejuje?
11. Koks muziejaus lankytojų skaičius per metus? Lankymosi tendencija didėja ar mažėja?
12. Ar vykdate muziejaus lankytojų tyrimus, kad išsiaiškintumėte jų poreikius?
13. Ar turite lojalių lankytojų ratą?
14. Ar manote, Šiauliuose vyrauja provincijos kultūra o gal trūksta kultūrinio intereso?
15. Kokiomis priemonėmis motyvuojate darbuotojus?

Prekyba

Renginio formatas

1. Norisi pamatyti kažką naujo, nematyto, įdomi paroda labai, ekspozicija, renginys;

Reklamos poreikis

2. Domintų labai įdomi reklama;
3. Norėčiau gauti reklamine žinutę (aut. pastaba. Žinutė apie renginius mob. telefonu);
4. Trūksta informacijos ir postūmio.
5. Mažai reklamos, jos nepastebiu.

Parodos

6. Domina baldai, senovinės suknelės;

Ekspонатų pažinimo poreikis

7. Gaila, kad negalima nieko paliesti;

Infrastruktūros poreikis

8. Nėra mašinos kur pasistatyti, apšvietimas blankus ir nuteikia;
9. Kavinė, biblioteka muziejuje;

10. Spec. poreikių turinčių vaikų užimtumas

Profesiniai poreikiai

11. Domina istorija.

Ryšiai su visuomene

Renginio formatas

1. Autorius, programa įdomu, jos pateikimas;
2. Renginių pristatymas netradiciniais būdais viešųjų ryšių akcijų;
3. Muziejus tik iš dalies pateisina mano lūkesčius. Norėčiau daugiau visuomeniškesnių renginių.

Reklamos poreikis

4. Informacija mieste, jos nėra.

5. Neišsamus muziejaus internetinis puslapis;
6. Trūksta reklamos.

Rinkodara

Renginio formatas

1. Renginiai – koncertai, parodos, muziejaus naktys, projektai. Susiję ne tik su daiktu, bet ir su papildoma verte (vidine).
2. Paroda, renginys įdomus, interaktyvus ir gerai išreklamuotas;

3. Poreikio kartelė užkelta – susijusi su kūrybiškumu, naujumu, todėl to tikimasi ir iš muziejų. Įdomus mums aktualumas ir forma, o istorija – mažiau svarbi. Bet jos pateikimo forma įdomi, tada labai sudomina;

4. Suvilioti gali įdomia forma ir tema;
5. Įdomu, kai problemos aktualumą sugeba pateikti originalia komunikacija, išradingumu;

Reklamos poreikis

6. Turi būti suformuota nuomonė, kad kažkas jame vyksta (aut. pastaba. muziejuje);

7. Aktyvi turi būti reklama, kurti bendruomenę muziejaus;

Edukacijos

8. Svarbus socializacijos ir edukacijos momentas.

Šiaulių miesto Savivaldybė

Inovacijos

1. Laukiu atnaujinto fotografijos muziejaus;

2. Norėčiau naujų ekspozicijų, koncertų;

Kaina

3. Per brangu eiti grupei asmenų;

Ekspонатų pažinimo poreikis

4. Jei yra pora egzempliorių vienu, kad būtų galima naudotis;

Kultūros poreikis

5. Poreikio kultūriniam gyvenimui per mažai.

6. Yra ne miesto kultūra pas mus o provincijos;

Reklamos poreikis

7. Nėra konkrečių stendų mieste su informacija.

4 priedas

Kultūros įstaigos

Parodos

1. Svarbu fundamentalios, visa apimančios, o ne fragmentalios parodos;

Inovacijos

2. Pasigendu naujovių (youtube, facebook'e);

Reklamos poreikis
3. Ta pati statiška ekspozicija, informacijos trūkumas.

Inžinerija

Muziejaus darbuotojų tobulinimas

1. Nepatinka kritiškas požiūris į lankytoją personalo.

Respublikinė Šiaulių ligoninė

Renginio formatas ir reklamos poreikis
1. Temos patrauklios muziejaus, reklama.

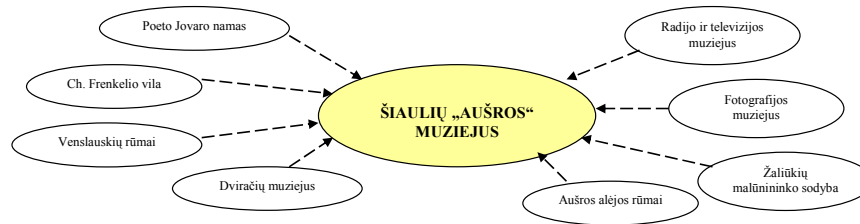
Telekomunikacijos

Interaktyvus muziejus
1. Aktyvi veikla, aktyvūs renginiai.

Architektūra

Renginio formatas ir reklama

1. Įdomi veikla;
2. Įdomi parodos tema;
3. Įdomus renginio pristatymas, jo dalyviai, informacija afišoje.



Edukacijos

Parodos

Ekspozicijos

Švietimo įstaigos (mokykla, universitetas, kolegija)

Renginių formatas

1. Teminės parodos ir profesiskai svarbios parodos;

2. Naujos parodos, ekspozicijos, koncertai;

3. Laikinas renginys – mados kolekcijos pristatymas, šiuolaikinės kultūros

Muziejaus darbuotojų tobulinimas

4. Šiltas bendravimas darbuotojų;

Atviro, artimo muziejaus poreikis
5. Sąlygos tokios sukurtos, kad muziejuje pasijaustum kaip draugas, namiškis;

Reklamos poreikis

5. Išankstinės reklamos renginių;
6. Žaismingas plakatų, įdomi reklama.

Žmogiškieji ištekliai

Renginio formatas, edukacija

1. Muziejaus naktis, originalūs projektai, edukacinės veiklos, pamokos;

Parodos

2. Įdomu būtų tautiniai drabužiai;

Reklamos ir laiko planavimo poreikis

3. Turėtų būti mokamus skelbimus laikraščiuose, nes neina planuoti laiko, turizmo informacijos centre jų informacija turėtų būti.

Turizmas

Bendradarbiavimo poreikis

1. Bendradarbiavimas su muziejumi;

Žinių poreikis

2. Naujos žinios, patirtis;

Muziejaus darbuotojų tobulinimas

3. Darbuotojų paslaugumas, o ne įkyrus stebėjimas;

Įspūdžio poreikis

4. Įdomu pamatyti eksponatus, patirti įspūdį, nes padeda išsivaduoti iš rutinos.

5. Atrakcijos, pojūčiai, įspūdžiai vaikams, nes jiems ypač sunku išbūti statiškoje aplinkoje.

Gamyba

Reklamos poreikis

1. Domina įvairios reklamos būdai;

Paroda

2. Sudomintų buitinių elektronikos paroda – saulės energetika, buitinė technika;

3. Ginklų, pinigų paroda.

4. Ne visos parodos domina. Turi būti kas miela širdžiai (aut. pastaba. Renginys, paroda, edukacijos ir pan.).

