

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS

SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS

MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA
KODAS 6211LX020

SIMONA VYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS
**ORGANIZACINĖS KULTŪROS ELEMENTŲ ĮTAKA FORMUOJANT
SAVIVALDYBIŲ MUZIEJŲ ĮVAIZDĮ**

KAUNAS

2026

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS

SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS

MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA
KODAS 6211LX020

SIMONA VYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS
ORGANIZACINĖS KULTŪROS ELEMENTŲ ĮTAKA FORMUOJANT
SAVIVALDYBIŲ MUZIEJŲ ĮVAIZDĮ

Darbo vadovas (-ė) _____
(parašas)

Doc. Dr. Ingrida Griesienė
(mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

Magistrantas (-ė) _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____
Registracijos Nr. _____

KAUNAS
2026

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	(p. 4)
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	(p. 5)
ĮVADAS	(p. 7)
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR SAVIVALDYBIŲ MUZIEJŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO TEORINĖ ANALIZĖ	(p. 10)
1.1. Organizacinės kultūros samprata savivaldybių muziejų kontekste	(p. 10)
1.2. Įvaizdžio formavimo koncepcija savivaldybių muziejų lygmenyje	(p. 15)
1.3. Teorinis organizacinės kultūros elementų įtakos savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui modelis.....	(p. 27)
2. EMPIRINIS ORGANIZACINĖS KULTŪROS ELEMENTŲ ĮTAKOS SAVIVALDYBIŲ MUZIEJŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMUI TYRIMAS	(p. 29)
2.1. Metodologinis pagrindimas	(p. 29)
2.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė	(p. 36)
2.3. Teorinio modelio pagrindimas empirinio tyrimo rezultatais.....	(p. 67)
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	(p. 70)
SUMMARY	(p. 73)
LITERATŪRA	(p. 75)
1 PRIEDAS	(p. 80)
2 PRIEDAS	(p. 83)
3 PRIEDAS	(p. 87)
4 PRIEDAS	(p. 92)
5 PRIEDAS	(p. 93)
6 PRIEDAS	(p. 101)
7 PRIEDAS	(p. 109)
8 PRIEDAS	(p. 111)
9 PRIEDAS	(p. 113)
10 PRIEDAS	(p. 116)

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

OCI – Organizacinės kultūros inventoriųs

OCP – Organizacinės kultūros profilis

CVF – Konkuruojančių vertybių modelis

OCAI – Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas

MVF – Konkuruojančių vertybių modelis muziejams

ICOM – Tarptautinė muziejų taryba

CSR – Organizacijos socialinė atsakomybė

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelės:

1 lentelė	Organizacinės kultūros samprata	(p. 11)
2 lentelė	Organizacinės kultūros modeliai	(p. 12)
3 lentelė	Organizacinės kultūros elementai pagal organizacinės kultūros modelį	(p. 14)
4 lentelė	Įvaizdžio samprata	(p. 16)
5 lentelė	Įvaizdžio struktūros elementai	(p. 23)
6 lentelė	Anoniminės anketinės apklausos klausimynas	(p. 32)
7 lentelė	Informantų charakteristika	(p. 35)
8 lentelė	Struktūruoto interviu klausimynas	(p. 35)
9 lentelė	Unikalios muziejų funkcijos atsižvelgiant į muziejaus steigėją	(p. 39)
10 lentelė	Anoniminės anketinės apklausos klausimyno vidinis nuoseklumas ir patikimumas ..	(p. 47)
11 lentelė	Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių, lytį, išsilavinimą	(p. 48)
12 lentelė	Muziejų įvaizdžio dimensijų svarba	(p. 50)
13 lentelė	Komunikacinių elementų įtaka	(p. 52)
14 lentelė	Organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš teorijos, įtaka	(p. 54)
15 lentelė	Organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš turinio analizės, įtaka	(p. 55)
16 lentelė	Organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš teorijos, reitingavimas	(p. 56)
17 lentelė	Organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš turinio analizės, reitingavimas	(p. 58)
18 lentelė	Spearmano koreliacijos koeficientai, apskaičiuoti tarp įvaizdžio dimensijų ir organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš teorijos	(p. 60)
19 lentelė	Spearmano koreliacijos koeficientai, apskaičiuoti tarp įvaizdžio dimensijų ir organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš turinio analizės	(p. 61)
20 lentelė	Spearmano koreliacijos koeficientai, apskaičiuoti tarp bendro įvaizdžio kintamojo ir organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš teorijos ir turinio analizės	(p. 61)
21 lentelė	Organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš teorijos, vaidmuo formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį, remiantis ekspertų įžvalgomis	(p. 63)
22 lentelė	Organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš turinio analizės, vaidmuo formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį, remiantis ekspertų įžvalgomis	(p. 64)

Paveikslai:

1 pav. Organizacinės kultūros elementų pasikartojimų dažnis skirtinguose organizacinės kultūros modeliuose	(p. 15)
2 pav. Susiję skirtumai tarp organizacijos įvaizdžio, tapatybės ir kultūros	(p. 17)
3 pav. Muziejaus įvaizdžio formavimo modelis	(p. 21)
4 pav. Teorinis modelis, atskleidžiantis organizacinės kultūros elementų įtaką savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui	(p. 28)
5 pav. Organizacinės kultūros elementų pasikartojimų dažnis savivaldybių muziejų misijose ir vizijose	(p. 40)
6. pav. Apsilankymų muziejuose dažnis	(p. 49)
7 pav. Domėjimasis muziejų steigėjais	(p. 49)
8 pav. Muziejų steigėjų svarba	(p. 50)
9 pav. Organizacinės kultūros elementų įtaka pakartotiniam apsilankymui muziejuje	(p. 59)
10 pav. Patikslintas teorinis modelis, atspindintis netiesiogines organizacinės kultūros elementų sąsajas formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį	(p. 69)

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Lietuvoje muziejų tinklą sudaro nacionaliniai, valstybiniai, savivaldybių ir kiti muziejai, kurie nėra priskiriami nacionaliniams, valstybiniams ar savivaldybių muziejams (LRS 2023), kitaip tariant, viešosios įstaigos bei privačių subjektų įsteigti muziejai. Didžiausią muziejų dalį, žvelgiant kiekybiškai, šalyje sudaro būtent savivaldybių muziejai (LR KM 2024). Jei bendrąja prasme šių institucijų tikslas – kaupti, saugoti, konservuoti, restauruoti, tirti bei populiarinti istorijos, kultūros ir kito paveldo vertybes, tai savivaldybių muziejams vietos valdžios ir vietos bendruomenės keliama uždaviniai apima nuolatinį sukauptų muziejinių vertybių rinkinio permąstymą, aktualizavimą ir sklaidą, išryškinant vietovės savitumą bei laikmečio pulsą. Šiuolaikinė visuomenė, o savivaldybių muziejų aspektu – vietos bendruomenė, vis labiau muziejų kaip instituciją ima vertinti ne pagal sukauptų fizinių eksponatų kiekį, bet pagal muziejaus gebėjimą kurti ir formuoti patrauklų, keliantį pasitikėjimą bei kviečiantį kurti santykį įvaizdį.

Muziejaus kaip ir bet kurios kitos kultūros lauke veikiančios organizacijos įvaizdžio formavimą lemia daugybė aspektų, o vienas svarbiausių – organizacinė kultūra, kuri tai, kas vyksta muziejaus viduje, perteikia jo išorėje. Vadinasi, organizacinės kultūros elementai prisideda prie muziejaus konkurencingumo, atpažįstamumo, patrauklumo ir matomumo, t.y. įvaizdžio visuomenėje, bendruomenėje. Kadangi savivaldybių muziejų organizacinė kultūra yra viena esminių įvaizdžio formavimo sudedamųjų dalių, empirinis šio darbo tyrimas leis identifikuoti, kokie organizacinės kultūros elementai daro didžiausią įtaką savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui, bei kaip šie elementai gali būti pasitelkti, kaip strateginis konkurencinis savivaldybių muziejų pranašumas. Be to, empirinis šio darbo tyrimas leis patvirtinti, paneigti, papildyti esamas išvadas organizacinės kultūros elementų įtakos savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui kontekste stiprinant mokslinį pagrindimą. Dėl šios priežasties, organizacinės kultūros elementų įtakos savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui empirinis tyrimas yra aktualus keliais lygmenimis – teoriniu ir praktiniu.

Darbo problemos ištirtumo lygis ir darbo temos naujumas. Organizacinės kultūros sampratą teoriniu lygmeniu nagrinėjo tokie mokslininkai kaip Schein (2010), Hofstede (2011), Cameron ir Quinn (2011), Alvesson (2011), Denison ir kt. (2012). Organizacinės kultūros modelius, charakterizuojančius organizacinės kultūros elementus, yra sukūrę Cooke ir Rousseau (1988), O'Reilly ir kt. (1991), Denison ir Mishra (1995), Schein (2010), Hofstede (2011), Cameron ir Quinn (2011) – ne tik konkuruojančių vertybių modelį – CVF, bet ir organizacinės kultūros vertinimo instrumentą – OCAI, o Davies ir kt. (2013) – konkuruojančių vertybių modelį muziejams – MVF. Įvaizdžio sampratą teoriniu požiūriu analizavo Barich ir Kotler (1991), Hatch ir Schultz (2000), Vaughan (2001), Drūteikienė (2003), Gil ir Ritchie (2009), Emmanuel ir Priscilla (2022), Lee ir kt. (2023), Antwi ir kt. (2024). Dalis mokslininkų, kurių publikacijomis remtasi šiame darbe, yra atlikę

empirinius tyrimus ir išskyrę muziejų įvaizdžio dimensijas: Gil ir Ritchie (2009), Xu ir kt. (2019) bei Ferreira-Rosende (2022), kita dalis – pateikę vertingų įžvalgų apie komunikacijos reikšmę formuojant muziejų įvaizdį: Gil ir Ritchie (2009), Pavlovaitė (2019) bei Henkel (2025). Analizuojant mokslinę literatūrą, nustatyta, kad sąsajų tarp organizacinės kultūros ir organizacijos įvaizdžio yra. Tačiau, tyrimų, nagrinėjančių konkrečių organizacinės kultūros elementų įtaką formuojant muziejų įvaizdį arba savivaldybių muziejų įvaizdį, nerasta. Taigi, šiame magistro baigiamajame darbe nagrinėjama problema analizuojama ir empiriniais duomenimis grindžiama nauju aspektu.

Darbo objektas. Organizacinės kultūros elementai savivaldybių muziejų įvaizdžio formavime.

Darbo tikslas. Sukurti ir empiriškai pagrįsti teorinį modelį, atskleidžiantį organizacinės kultūros elementų įtaką formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį.

Darbo uždaviniai:

1. Susisteminti teorinius organizacinės kultūros aspektus.
2. Išgryninti teorinius įvaizdžio formavimo aspektus.
3. Sukurti teorinį modelį, atskleidžiantį organizacinės kultūros elementų įtaką formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį.
4. Empiriniu lygmeniu identifikuoti organizacinės kultūros elementus, turinčius įtaką formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį.
5. Patikslinti teorinį modelį, atsižvelgiant į identifikuotus organizacinės kultūros elementus, turinčius įtaką formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį.

Darbo metodai. Magistro baigiamojo darbo teorinėje dalyje naudojami metodai apima mokslinės literatūros analizę, sintezę, abstrahavimą, o empirinėje dalyje – turinio analizę, statistinę lyginamąją analizę, anketinę apklausą ir struktūruotą interviu su ekspertais. Surinkti duomenys analizuoti taikant aprašomosios statistinės analizės bei koreliacinės analizės metodus, skaičiuojant matematinį vidurkį, nustatant procentinę išraišką, interpretuojant tyrimų rezultatus sisteminiu požiūriu.

Darbo struktūra. Šį darbą sudaro dvi dalys.

Teorinėje darbo dalyje pateikiama organizacinės kultūros samprata, pristatomi organizacinės kultūros modeliai, išskiriami dažniausiai organizacinės kultūros modeliuose pasikartojantys organizacinės kultūros elementai, apibrėžiama įvaizdžio sąvoka, išskiriamos įvaizdžio dimensijos, aktualios muziejų lygmenyje, sukuriamas teorinis modelis, atskleidžiantis organizacinės kultūros elementų įtaką savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui.

Empirinėje darbo dalyje apibrėžiama tyrimo metodologija: tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai, metodai, analizuojami turinio analizės, sisteminės lyginamosios analizės, anketinės apklausos ir struktūruoto interviu su ekspertais duomenys, tyrimo rezultatai interpretuojami bei

vertinami lyginant juos su teorine ir empirine medžiaga, tobulinamas teorinis modelis, teikiamos teoriškai bei empiriškai pagrįstos rekomendacijos organizacinės kultūros elementų įtakos savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui kontekste.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR SAVIVALDYBIŲ MUZIEJŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO TEORINĖ ANALIZĖ

Šioje darbo dalyje pateikiami teoriniai organizacinės kultūros aspektai: susisteminus mokslinių požiūrių įvairovę, apibrėžiama organizacinės kultūros samprata, analizuojami organizacinės kultūros modeliai, išskiriami organizacinės kultūros elementai, dažniausiai pasikartojantys organizacinės kultūros modeliuose. Apibendrinus teorines nuostatas, konkretizuojama įvaizdžio koncepcija, analizuojant empirinius tyrimus, išskiriamos įvaizdžio dimensijos, reikšmingos muziejų kontekste, akcentuojama komunikacijos svarba muziejų įvaizdžio formavimui. Apibendrinus teorinę medžiagą, sukuriamas teorinis modelis, atskleidžiantis organizacinės kultūros elementų įtaką formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį.

1.1. Organizacinės kultūros samprata savivaldybių muziejų kontekste

1.1.1. Organizacinės kultūros koncepcija

Kultūra, bendrąja prasme, tyrimų objektu yra ilgą laiką, dėl šios priežasties, akademinėje literatūroje gausu sąvokos „kultūra“ apibrėžimų, kurie atskleidžia kultūros reiškinių plotį bei gylį. Terminas „kultūra“ vartojamas antropologijoje kalbant apie gentis ir etnines grupes, politologijoje, sociologijoje ir vadyboje – apie tautas, sociologijoje ir vadyboje – apie organizacijas, vadyboje, psichologijoje, filosofijoje – apie asmenybes ir t.t.

Edgar'as H. Schein'as, vienas pionierių organizacinės kultūros tyrimų srityje, kvestionavo, kam, organizacijos kontekste, reikalingas žodis „kultūra“, kai egzistuoja tokios sąvokos, kaip „normos“, „vertybės“, „elgesio modeliai“, „ritualai“, „tradicijos“ ir pan. Kita vertus, jis pastebėjo, kad žodis „kultūra“ prideda kritiškai svarbių elementų, kai kalbama apie tai, kuo yra dalijamasi: struktūrinį stabilumą, gylį, plotį, integraciją (Schein 2010). Ši Schein'o mintis koreliuoja su Geert'o Hofstede požiūriu: kultūra yra kolektyvinis reiškinys ir ji gali būti siejama su skirtingais kolektyvais, tačiau keičiantis agregacijos lygiui, keičiasi ir sąvokos „kultūra“ pobūdis (Hofstede 2011).

Kim'as S. Cameron'as ir Robert'as E. Quinn'as pabrėžia, kad organizacinė kultūra, kaip svarbus veiksnys vertinant organizacijos veiklą, ilgą laiką buvo ignoruojama dėl to, kad ji apima savaime suprantamas vertybes, prielaidas, lūkesčius, kolektyvinę atmintį ir organizacijos viduje įsitvirtinusius apibrėžimus (Cameron ir Quinn 2011). Tuo tarpu Mats'as Alvesson'as kiek oponuoja Cameron'ui ir Quinn'ui atkreipdamas dėmesį, kad kultūra įsitvirtino kaip kertinis organizacijos aspektas ir vadybos elementas. Alvesson'as taip pat pastebėjo sąvokų „kultūra“, „diskursas“ ir „tapatybė“ panašumą bei pripažino, kad šie terminai vartojami dinamiškai, o pastangos įvesti aiškumo

neretai būna bergždžios. Nepaisant to, jis išskyrė, kad organizacinė kultūra suprantama kaip reikšmių ir simbolių sistema, apimanti savaime suprantamus aspektus, kuriuos, paradoksalu, reikia iššifruoti, kadangi šie aspektai nebūtinai išreiškiami tiesiogiai, verbaliniu būdu, todėl reikalauja interpretacijos tarp eilučių ir už jų (Alvesson 2011). Daniel'is Denison'as, Levi's Nieminenas ir Lyndsey Kotrba konstatuoja, jog Schein'o (2010) organizacinės kultūros apibrėžimas yra plačiausiai pripažintas, tačiau bene visi organizacinės kultūros tyrėjai sutaria, kad traktuojant organizacinę kultūrą kalbama apie organizacijos narių puoselėjamas vertybes, įsitikinimus ir prielaidas, kurios formuoja organizacijos narių elgseną ir kuria bendrą supratimą apie prasmę (Denison ir kt. 2012).

1-oje lentelėje pateikiama organizacinės kultūros samprata pagal autorius.

1 lentelė

Organizacinės kultūros samprata

Autorius/Autoriai	Organizacinės kultūros apibrėžtis
Schein (2010)	Organizacinė kultūra – bendrų pagrindinių prielaidų modelis, kurio grupė išmoko sprendama išorinės adaptacijos bei vidinės integracijos problemas, kuris pasiteisino, kaip pagrįstas, ir dėl šios priežasties gali būti perduodamas naujiems grupės nariams, kaip teisingas būdas mąstyti, suprasti, ir jausti atsižvelgiant į minėtas problemas.
Hofstede (2011)	Kultūra – kolektyvinis mąstymo programavimas, išskiriantis vienos grupės ar kategorijos narius nuo kitų. Jei visuomenės kultūra glūdi vertybėse (dažnai kylančiose iš sąmonės), kurios suprantamos, kaip tendencijos, kuriomis vadovaujamasi skirtingose situacijose, tai organizacinė kultūra pasireiškia per sąmoningą veiksmą, kylantį iš to, kaip žmogus suvokia tai, kas vyksta jo organizacinėje aplinkoje. Jei visuomenės kultūra yra giliai įsišaknijusi žmogaus esybėje, tai organizacinė kultūra žmogaus atžvilgiu kinta: jam keičiant darbovietę, keičiasi ir organizacinė kultūra.
Cameron ir Quinn (2011)	Organizacinę kultūrą atspindi tai, kas organizacijoje yra vertinama, dominuojantys lyderystės stiliai, vartojama kalba ir simboliai, procedūros ir rutinos, sėkmės supratimas, kuris organizaciją daro unikalia.
Alvesson (2011)	Organizacinė kultūra suvokiama pasitelkiant metaforas, kitaip tariant, organizacinė kultūra tai: 1) mainų reguliatorius, veikiantis, kaip kontrolės mechanizmas, kai neformalus susitarimas ir ilgalaikiai atlygio aspektai yra reguliuojami, pasitelkiant bendras vertybes, nuorodas bei organizacinę atmintį; 2) kompasas, suteikiantis kryptį ir nustatantis gaires prioritetams; 3) socialiniai klėjai, kadangi bendros idėjos, simboliai ir vertybės tampa tapatybės su organizacija šaltiniu ir padeda išvengti fragmentacijos; 4) „šventoji karvė“, kadangi pagrindinės prielaidos ir vertybės yra nukreiptos į organizacijos esmę, kurios atžvilgiu organizacijos nariai stipriai įsipareigoję; 5) emocijų reguliatorius, nes organizacinė kultūra pateikia gaires ir scenarijus emocijoms bei jausmams reikšti; 6) networka, dviprasmybė, fragmentiškumas – pagrindiniai organizacinės kultūros aspektai; 7) „akli taškai“ arba neįsisąmoninti organizacinės kultūros aspektai, kai idėjos, laikomos savaime suprantamomis, riboja organizacijos narių gebėjimą kritiškai vertinti aplinką; 8) uždaras pasaulis, kadangi organizacinės kultūros idėjos ir prasmės sukuria fiksuotą, stabilų pasaulį, kuriame žmonės prisitaiko, tačiau nepajėgia kritiškai tyrinėti ir peržengti esamų socialinių konstrukcijų.
Denison ir kt. (2012)	Organizacinė kultūra – organizacijos narių puoselėjamos vertybės, įsitikinimai ir prielaidos, kurios formuoja organizacijos narių elgesį ir kuria bendrą prasmę.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra yra konstruktas, susiformavęs sprendžiant išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemas (Schein 2010), neatsiejamas nuo vertybių, įsitikinimų ir prielaidų (Schein 2010, Hofstede 2011, Cameron ir Quinn 2011, Alvesson

2011, Denison 2012), formuojantis organizacijos narių elgseną, emocinį klimatą, tapatybę, bendrą prasmės supratimą (Alvesson 2011). Organizacinė kultūra iš dalies atsiskleidžia per sąmoningus veiksmus – komunikaciją, lyderystę, procedūras ir ritualus (Cameron ir Quinn 2011), tačiau iš dalies – per neįsisąmonintą turinį, kylantį iš kolektyvinio mąstymo (Hofstede 2011, Alvesson 2011). Taigi, organizacinė kultūra yra organizacijos dalis, susidedanti iš daugiareikšmių, tarpusavyje susijusių ir persipynusių veiksmų rinkinio.

Šio darbo ribose organizacinė kultūra traktuojama kaip vertybės, įsitikinimai, prielaidos, t.y. visa tai, kas formuoja organizacijos emocinį foną, tapatybę, supratimą apie prasmę, organizacijos narių mąstymą ir elgesį.

1.1.2. Organizacinės kultūros modeliai ir elementai

Cicea ir kt. (2021) bibliometrinėje analizėje teigia, kad organizacinė kultūra mokslininkų yra analizuojama dvejais požiūriais: kaip koncepcija, kuri yra formuojama, analizuojant veiksmus, darančius įtaką organizacinei kultūrai, ir kaip koncepcija, kuri daro įtaką, tyrinėjant aspektus, veikiamus organizacinės kultūros. Remiantis išsamia sistemine mokslinių straipsnių organizacinės kultūros tema analize, išskirtos trys teminės kategorijos: straipsniai, kuriuose analizuojamos organizacinės kultūros dimensijos, organizacinės kultūros perspektyvos, organizacinės kultūros orientacijos (Bogale ir Debela 2024). Šiame darbe toliau analizuojami organizacinės kultūros elementai (ir jų įtaka savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui), kurie varijuoja priklausomai nuo organizacinės kultūros modelio.

2-oje lentelėje pateikiami organizacinės kultūros modeliai pagal autorius.

2 lentelė

Organizacinės kultūros modeliai

Eil. Nr.	Autorius/Autoriai	Organizacinės kultūros modelio pavadinimas
1.	Cooke ir Rousseau (1988)	Organizacinės kultūros inventorių (angl. Organizational Culture Inventory – OCI) dar vadinamas Elgesio normų modeliu (angl. Behavioural Norms Model)
2.	O'Reilly ir kt. (1991)	Organizacinės kultūros profilis (angl. Organizational Culture Profile – OCP)
3.	Denison ir Mishra (1995)	Denison organizacinės kultūros modelis (angl. Denison Organizational Culture Model) dar vadinamas Organizacinės kultūros ir efektyvumo modeliu (angl. Model of Organizational Culture and Effectiveness)
4.	Schein (2010)	Schein organizacinės kultūros modelis
5.	Hofstede (2011)	Hofstede organizacinės kultūros dimensijų modelis
6.	Cameron ir Quinn (2011)	Konkuruojančių vertybių modelis (angl. Competing Values Framework – CVF)
7.	Cameron ir Quinn (2011)	Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI)
8.	Davies ir kt. (2013)	Konkuruojančių vertybių modelis muziejams (angl. Museum Values Framework – MVF)

Atlikta sisteminė analizė atskleidė, kad dažniausiai mokslininkų taikomi šie organizacinės kultūros modeliai: Cooke ir Rousseau (1988) Organizacinės kultūros inventorius (OCI), O'Reilly ir kt. (1991) Organizacinės kultūros profilis (OCP), Denison ir Mishra (1995) Organizacinės kultūros ir efektyvumo modelis, Hofstede (2011) organizacinės kultūros dimensių modelis, Cameron ir Quinn (2011) Konkuruojančių vertybių modelis (CVF) bei juo paremtas Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (OCAI) (Bogale ir Debela 2024). Ne tokie populiarūs, tačiau aktualūs organizacinės kultūros modeliai muziejų, tame tarpe ir savivaldybių muziejų, kontekste: Schein (2010) organizacinės kultūros modelis bei Davies ir kt. (2013) Konkuruojančių vertybių modelis muziejams (MVF).

OCI (Cooke ir Rousseau 1988) sudaro 12-ka organizacinės kultūros stilių, atspindinčių bendras nuostatas ir vertybes, formuojančias organizacijos narių mąstymą ir elgesį. OCP (O'Reilly ir kt. 1991) apima 54-ių vertybinių teiginių rinkinį, leidžiantį identifikuoti organizacijoje akcentuojamas vertybes bei jų dermę su asmeninėmis organizacijos narių vertybėmis. Šie 54 vertybiniai teiginiai mokslininkų vėliau buvo susisteminti į 7 dimensijas, atspindinčias organizacinės kultūros elementus (Bogale ir Debela 2024). Remiantis Denison ir Mishra (1995) Organizacinės kultūros ir efektyvumo modeliu, organizacinė kultūra charakterizuojama remiantis pagrindiniais bruožais ir vertybių dimensijomis, kurie kartu atspindi kontrastą: tarp vidinės integracijos ir išorinės adaptacijos, priešpriešą tarp pokyčių, lankstumo ir stabilumo, kryptingumo. Vadovaujantis Schein'o organizacinės kultūros modeliu (Schein 2010), organizacinę kultūrą sudaro trys lygiai: artefaktai, išreikšti įsitikinimai ir vertybės bei pagrindinės prielaidos. 1980 m. Hofstede identifikavo keturias nacionalinių kultūrų dimensijas, kurias 1988 m. papildė penkta dimensija, o 2007 m. – šešta dimensija: galios distancija; neapibrėžtumo vengimas; individualizmas prieš kolektyvizmą; vyriškumas prieš moteriškumą; ilgalaikė orientacija prieš trumpalaikę orientaciją; pasitenkinimas prieš suvaržymą. Nepaisant to, kad nacionalinė kultūra daro įtaką organizacinei kultūrai, ir mokslininkai neretai pritaiko nacionalinių kultūrų dimensijas kalbėdami apie organizacinę kultūrą, šiame darbe aiškumo dėlei vadovujamasi siauresnės apimties 1990 m. Hofstede (Hofstede ir kt. 1990) tyrimu, kurio metu identifiкуotos šešios organizacinės kultūros dimensijos. Kalbant apie CVF (Cameron ir Quinn 2011), viena šio modelio dimensija skiria lankstumą, veiksmų laisvę, dinamiškumą nuo stabilumo, tvarkos, kontrolės, kita dimensija – vidinę orientaciją, integraciją, vieningumą nuo išorinės orientacijos, diferenciacijos, konkurencijos. Kartu šie du besikertantys matmenys formuoja keturis kvadratus, tiksliau, organizacinės kultūros tipus: klaną, adhokratiją, hierarchiją, rinką, kurie atspindi pagrindines organizacijoje puoselėjamas vertybes. Jei CVF yra teorinis modelis, tai OCAI (Cameron ir Quinn 2011) – praktinis instrumentas, paremtas CVF modeliu, kuris leidžia identifikuoti dominuojančią organizacinės kultūros tipą bei jį reprezentuojančias vertybes, kitaip tariant, organizacinės kultūros elementus. MVF – teorinis modelis, adaptuotas

muziejų kontekstui remiantis CVF. Taigi, kaip ir CVF, MVF (Davies ir kt. 2013) viena kryptis skiria lankstumą nuo kontrolės, kita – vidinę orientaciją nuo išorinės orientacijos. Šios besikertančios dimensijos sudaro keturis kvadratus, kitaip tariant, muziejams būdingus organizacinės kultūros tipus: klubą, forumą, šventovę, lankytojų traukos objektą, kurie iliustruoja pagrindines muziejuje kultivuojamas vertybes.

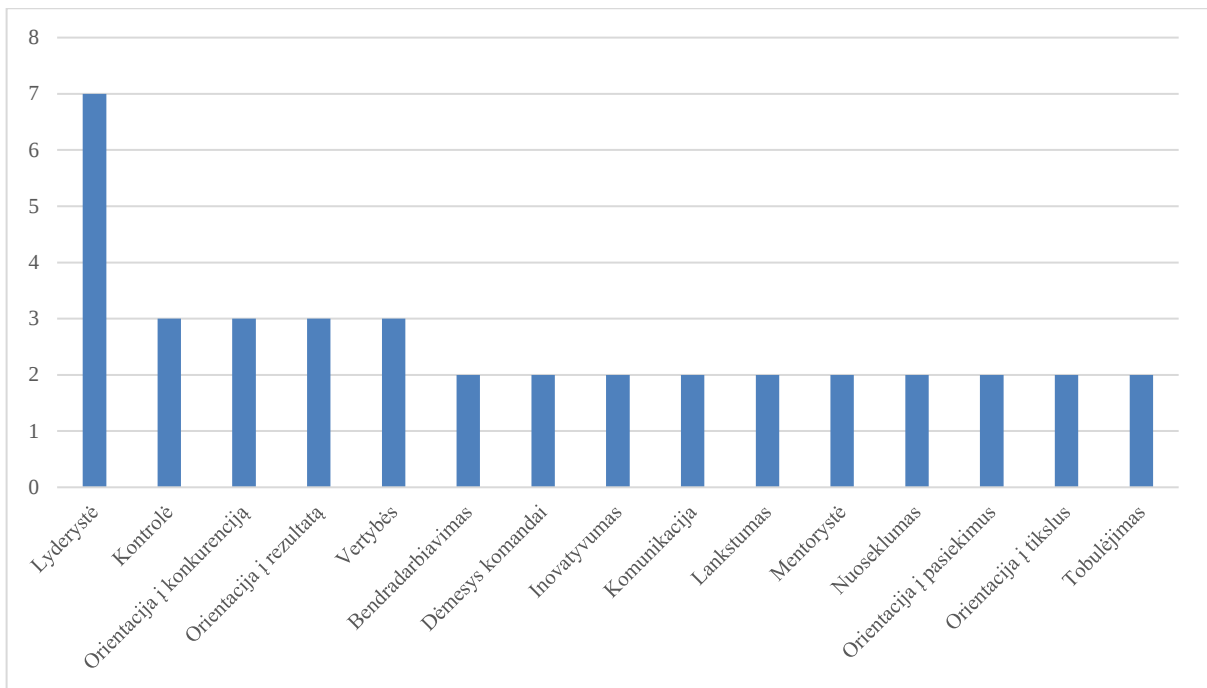
Palyginus aštuonis organizacinės kultūros modelius, 3-oje lentelėje pateikiami organizacinės kultūros elementai pagal organizacinės kultūros modelius.

3 lentelė

Organizacinės kultūros elementai pagal organizacinės kultūros modelį

Organizacinės kultūros modelis	Organizacinės kultūros elementai
OCI	Nuostatos/Vertybės = Elementai: pagalba augti ir tobulėti; bendradarbiavimas; pritarimo siekis; konvencionalumas; paklusnumas; atsakomybės ir rizikos vengimas; priešiškus; galios siekis; konkurencija; perfekcionizmas; pasiekimų siekis; savirealizacija (Cooke ir Rousseau 1988).
OCP	Vertybės = Elementai: inovatyvumas; stabilumas; pagarba žmonėms; orientacija į rezultatą; dėmesys detalėms; orientacija į komandą; orientacija į konkurenciją (Bogale ir Debela 2024).
Organizacinės kultūros efektyvumo modelis ir	Keturi organizacinės kultūros bruožai: įsitraukimas, nuoseklumas, prisitaikymas, misija (Denison ir Mishra 1995).
Schein'o organizacinės kultūros modelis	Artefaktai apima šiuos matomus organizacinės kultūros elementus: bendravimo būdą, emocijų raišką, aprangos kodą, organizaciją apibūdinančias istorijas, pasakojimus, viešai deklaruojamas vertybes, renginius, ritualus ir t.t. Išreikšti įsitikinimai ir vertybės – šiuos elementus: idealus, vertybes, tikslus, siekius. Pagrindinės prielaidos – šiuos neįsisąmonintus elementus: elgesį, suvokimą, mąstymą, jausmus (Schein 2010).
Hofstede organizacinės kultūros dimensijų modelis	Šešios organizacinės kultūros dimensijos arba elementai: orientacija į procesą ir orientacija į rezultatą; orientacija į darbą ir orientacija į darbuotoją; profesinis, kosmopolitiškas požiūris ir siauras, lokalus požiūris; atvirumas ir uždarumas; griežta kontrolė ir laisvė; lankstumas ir nelankstumas (Hofstede 2011).
CVF	Klano elementai: orientacija į bendradarbiavimą; lyderystė, atsiskleidžianti kaip moderavimas, mentorystė, komandos formavimas; išsipareigojimas; komunikacija; tobulėjimas. Adhokratiškos elementai: orientacija į kūrybiškumą; inovatyvi, vizionieriška, antrepreneriška lyderystė; lankstumas; transformatyvumas; novatoriškumas. Hierarchijos elementai: orientacija į kontrolę; lyderystė, paremta stebėsena, veiksmų koordinavimu; efektyvumas; punktualumas; nuoseklumas ir vienodumas. Rinkos elementai: orientacija į konkurenciją; lyderystė, paremta reklamu, orientacija į rezultatą; orientacija į rinką; orientacija į tikslus; pelningumas (Cameron ir Quinn 2011).
OCAI	Elementai: vertybės; lyderystės stilius; vartojama kalba ir simboliai; procedūros ir rutinos; supratimas apie sėkmę (Cameron ir Quinn 2011).
MVF	Klubo elementai: praktinis muziejinių vertybių tyrimas/atradimas; vertybių apsauga ir saugojimas; lyderystė, atsiskleidžianti, kaip mentorystė. Forumo elementai: praeities reinterpretavimas; dalijimasis ir įtraukimas; lyderystė, paremta ryšių su suinteresuotomis šalimis mezgimu, palaikymu, diskusijų skatinimu. Šventovės elementai: muziejinių vertybių apsauga ir kontrolė; praeities pasiekimų aukštinimas; lyderystė, besiremianti ekspertizmu, profesinių standartų palaikymu. Lankytojų traukos objekto elementai: prieinamumas; pasiekiamumas; žinių sklaida; lyderystė, orientuota į komunikaciją su išore, rūpinimusi finansiniais ištekliais (Davies ir kt. 2013).

Atlikus organizacinės kultūros modelių elementų analizę, 1 pav. grafiškai pavaizduoti dažniausiai pasikartojantys organizacinės kultūros elementai skirtinguose organizacinės kultūros modeliuose.



1 pav. Organizacinės kultūros elementų pasikartojimų dažnis skirtinguose organizacinės kultūros modeliuose

Palyginus aštuonis organizacinės kultūros modelius, kitaip tariant, skirtingų mokslininkų skirtingus požiūrius organizacinės kultūros tema, išskirti šie organizacinės kultūros elementai: lyderystė, kontrolė, orientacija į konkurenciją, orientacija į rezultatą, vertybės, bendradarbiavimas, dėmesys komandai, inovatyvumas, komunikacija, lankstumas, mentorystė, nuoseklumas, orientacija į pasiekimus, orientacija į tikslus bei tobulėjimas. Taigi, apibendrinant galima teigti, jog mokslininkai, analizuodami organizacinę kultūrą dvejais pagrindiniais aspektais: tiriant veiksnius, darančius įtaką organizacinei kultūrai, arba tiriant organizacinės kultūros veikiančius aspektus, t.y. įtakos sritis, dažniausiai remiasi minėtais 15-a organizacinės kultūros elementų.

1.2. Įvaizdžio formavimo koncepcija savivaldybių muziejų lygmenyje

1.2.1. Įvaizdžio samprata

Remiantis Lietuvių kalbos žodynu, žodis „įvaizdis“ reiškia – įsivaizduojamas, vaizdu įkūnytas (Lietuvių kalbos žodynas). Žodis „image“, išvertus iš anglų kalbos, turi kelias reikšmes, pavyzdžiui: įvaizdis – mintyse susiformavęs vaizdas, t.y. įsivaizdavimas, kaip kažkas atrodo ar galėtų atrodyti; įsivaizdavimas, kurį žmonės turi apie asmenį, daiktą ar reiškinių; išraiška – vidinio turinio išorinė forma (Britannica). Visuotinėje lietuvių kalbos enciklopedijoje, vadybos kontekste, įvaizdis aiškinamas kaip prekės, paslaugos, organizacijos, žmogaus ar jų grupės subjektyvus vaizdinys, emocinis suvokimas (Čereška). *Taigi, iš psichologinės perspektyvos, įvaizdis atspindi tai, kaip asmuo*

suvokia asmenį, daiktą ar reiškinį, iš socialinės perspektyvos – kaip įvaizdis formuoja žmonių grupės nuomonę, iš komunikacinės perspektyvos – kaip įvaizdis pasitelkiamas reprezentuojant save, kitus, iš vadybinės perspektyvos – kaip įvaizdis daro įtaką organizacijos vertinimui.

Mokslinėje literatūroje sąvoka „įvaizdis“ apibrėžiama įvairiai. 4-oje lentelėje pateikiama įvaizdžio samprata pagal autorius.

4 lentelė

Įvaizdžio samprata

Autorius/Autoriai	Įvaizdžio apibrėžtis
Barich ir Kotler (1991)	Įvaizdis – visuma įsitikinimų, nuostatų ir įspūdžių, kuriuos asmuo ar jų grupė turi apie tam tikrą objektą. Šiuo objektu gali būti organizacija, prekės ženklas, produktas, paslauga, vieta ar asmuo. Šie įspūdžiai gali būti teisingi arba klaidingi, tikri arba įsivaizduoti. Tačiau, nepriklausomai nuo jų tikrumo, įvaizdžiai daro įtaką elgsenai ir ją formuoja.
Hatch ir Schultz (2000)	Norint aiškiai apibrėžti išplėstinę tapatybės koncepciją, būtina perrašyti sąvoką „tapatybė“ pasitelkiant sąvokas, su kuriomis tapatybė siejama tiek teorijoje, tiek praktikoje: tai terminas „įvaizdis“, apibūdinantis išorės suinteresuotų šalių formuojamus ir palaikomus įspūdžius bei suvokimą apie organizaciją, ir sąvoka „kultūra“, apibrėžianti kasdienį gyvenimą, vykstantį organizacijos viduje, patiriamą organizacijos narių. Taigi, pasirinkus vidurio perspektyvą, organizacijos išorės įvaizdis ir organizacijos vidinė kultūra integruojami, pabrėžiant įvaizdžio ir kultūros sąveiką formuojant organizacijos tapatybę.
Vaughan (2001)	Įvaizdis – rezultatas, susidedantis iš visų žinių, įspūdžių, minčių, išankstinių nuostatų, kurias asmuo sukaupė apie organizacijos kuriamus produktus, teikiamas paslaugas ir su jais susijusias savybes arba apie organizaciją bendrai. Įvaizdis – bendras mentalinis vaizdinys, dažnai pasireiškiantis, kaip stereotipas, susiformuojantis iš asmeniui prieinamos informacijos.
Drūteikienė (2003)	Organizacijos įvaizdis – idėjų, jausmų, suvokimų bei įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi organizacijos atžvilgiu, visuma, kuriai įtaką turi materialūs ir nematerialūs organizaciniai elementai, komunikacija, asmeninės ir socialinės vertybės.
Gil ir Ritchie (2009)	Kognityvinio ir afektyviojo vertinimo atskyrimas leidžia suprasti, kaip asmens vertybės veikia įvaizdžio formavimą(si). Kognityvinė dimensija atspindi žinias apie objekto savybes, o afektyvė – emocinę reakciją objekto atžvilgiu. Subjekto patirtis objekto atžvilgiu, t.y. įvaizdis, gali būti vertinama ir klasifikuojama pagal kontinuumą, kurio viename gale yra funkciniai, o kitame – emociniai aspektai.
Emmanuel ir Priscilla (2022)	Įvaizdis – asmens suvokimas apie kitą asmenį, jų grupę, organizaciją, produktą, paslaugą, prekės ženklą, vietą, kitaip tariant, įvaizdis – tai suvokimas, kurį asmuo siekia perteikti kitiems.
Lee ir kt. (2023)	Organizacijos įvaizdis – organizacijos narių požiūris į organizaciją. Tai yra svarbus vadybinis aspektas, kadangi organizacijos narių susiformuotas įvaizdis apie organizaciją daro įtaką darbuotojų motyvacijai, požiūriui į darbą ir jų veiklos rezultatui.
Antwi ir kt. (2024)	Organizacijos įvaizdis – vieša nuomonė apie organizaciją, komunikuojama per prekės ženklą, ryšius su visuomene, žiniasklaidą, suinteresuotąsias šalis, klientus, profesines sąjungas ir vartotojų teisių gynimo organizacijas.

Barich ir Kotler (1991), nagrinėdami įvaizdžio koncepciją, pristatė tris egzistuojančius įvaizdžio tipus: organizacijos įvaizdį – tai, kaip asmenys suvokia visą organizaciją; produkto įvaizdį – tai, kaip jie vertina tam tikrą produktų kategoriją; prekės ženklo įvaizdį – tai, kaip asmenys suvokia konkretų prekės ženklą, konkuruojantį su kitais prekių ženklais, bei pasiūlė ketvirtąjį – organizacijos rinkodaros įvaizdį (angl. company's marketing image), suvokiamą, kaip bendrą organizacijos rinkodaros strategijos ir organizacijos rinkodaros komplekso kokybę. Organizacijos rinkodaros įvaizdis atspindi tai, kaip suinteresuotosios šalys vertina organizacijos siūlomą „mainų vertę“ (angl. exchange value), lyginant su konkurentų siūlomais sprendimais. Taigi, organizacija išsiskiria stipriu rinkodaros įvaizdžiu, jei suinteresuotosios šalys mano, kad pirkdami prekes ar paslaugas iš šios

įmonės gauna pridėtinę vertę, kylančią iš produktų ir paslaugų kokybės, konkurencingų kainų ir panašių aspektų (Barich ir Kotler 1991).

Hatch ir Schultz (2000), remdamiesi F. Saussure'o įžvalga, kad žodžių reikšmės apibrėžiamos per jų santykius su kitais žodžiais, kitaip tariant, jog žodžių reikšmės formuojamos ne jų referencinių ryšių pagrindu, o per jų tarpusavio sąveiką vartojimo procese, sąvoką „tapatybė“ lygino ir priešino su organizacijos įvaizdžio ir organizacinės kultūros koncepcijomis. 2 pav. vaizduojami Hatch ir Schultz (2000) identifikuoti šeši tarpusavio ryšių skirtumai, padėję išgryninti tapatybės sampratą santykyje su sąvokomis „įvaizdis“ ir „kultūra“, išryškinant, kaip šių sąvokų reikšmės veikia viena kitą bei praturtina. Pavyzdžiui, žvelgiant iš įvaizdžio perspektyvos, tapatybė ir kultūra atrodo lygiavertės, kadangi abi yra santykinai neišreikštos, tačiau suprantamos, orientuotos į vidinį turinį. Žvelgiant iš kultūros pusės, tapatybę ir įvaizdį sunku atskirti, kadangi tiek tapatybė, tiek įvaizdis atrodo nutolę nuo esminių kultūros bruožų, t.y. yra orientuoti į išorinę raišką ir vizualinį įspūdį. Analizuojant iš tapatybės pozicijos, tapatybė aiškiai atskiriama tiek nuo įvaizdžio, tiek nuo kultūros (Hatch ir Schultz 2000). Vadinasi, apsiribojant šio darbo apimtimi, organizacinė kultūra sąveikauja su įvaizdžiu, kitaip tariant, organizacinė kultūra daro įtaką įvaizdžiui ir atvirkščiai.

Įvaizdis		Tapatybė		Kultūra
Išorinis	_____	Vidinė		
		Tekstinė	_____	Kontekstinė
Orientacija į kitą	_____	Orientacija į save		
		Aiški	_____	Neišreikšta, bet suprantama
Įvairovė	_____	Išskirtinumas		
		Pasitelkiama kaip įrankis	_____	Kylanti iš

2 pav. Susiję skirtumai tarp organizacijos įvaizdžio, tapatybės ir kultūros

Sudaryta pagal Hatch, M. J., Shultz, M. 2000. Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations. *The Expressive Organization*, Oxford: Oxford University Press, p. 21.

Anot Vaughan (2001), tyrinėjusio įvaizdį muziejų kontekste, egzistuoja du muziejų įvaizdžio tipai: funkcinis ir kognityvinis. Funkcinis muziejaus įvaizdis apima suvokimą, ką muziejus veikia, bei kaip šis suvokimas atitinka lankytojo siekiamą patirti naudą apsilankymo muziejuje metu. Kognityvinį muziejaus įvaizdį, susidedantį iš tarpusavyje susijusių fizinių ir psichologinių vaizdinių bei interpretacijų, formuoja įžvalgos apie muziejaus erdves, ekspozicijas, darbuotojus, t.y. apie muziejų kaip visumą arba kaip atskirus jo elementus. Tarp veiksmų, lemiančių laisvalaikio veiklos pasirinkimą, svarbią vietą užima psichologiniai aspektai, kurių vienas – muziejaus įvaizdis, susiformavęs tiek apie muziejus bendrai, tiek apie konkretų muziejų. Taigi, įvaizdis, bendrinis ir specifinis, daro įtaką sprendimui lankytis muziejuje plačiąja prasme, t.y. kai muziejus įtraukiamas

arba atmetamas, kaip galimas laisvalaikio pasirinkimas, tiek siaurąją prasme – kai sprendžiama, ar verta apsilankyti tame pačiame muziejuje dar kartą (Vaughan 2001).

Kaip pastebi Drūteikienė (2003), įvaizdis yra strateginis instrumentas, padedantis užtikrinti ilgalaikių organizacijos tikslų įgyvendinimą. „Įvaizdis suteikia organizacijai išskirtinį konkurencinį pranašumą, nes yra unikalus, jo negalima nusipirkti ir nukopijuoti. Esminis dalykas yra tai, kad įvaizdis yra priskiriamas prie nematerialaus organizacijos turto, nes padeda kurti pridėtinę jos vertę.“ (Drūteikienė 2003: 60). Taigi, organizacija, turinti teigiamą įvaizdį, turi konkurencinį pranašumą pozityvaus įvaizdžio neturinčių organizacijų atžvilgiu. Dėl šios priežasties, organizacijos sėkmė neretai tapatinama su jos gebėjimu sukurti, plėsti bei valdyti turimus unikalius išteklius (Drūteikienė 2003).

Remiantis Gil ir Ritchie (2009), tyrinėjusių muziejaus įvaizdžio formavimo procesą, iš skirtingų sąvokos „įvaizdis“ apibrėžimų išskiriami trys pagrindiniai požiūriai į šios sąvokos tyrimą: percepcinis arba kognityvinis požiūris, kai vertinami asmenų turimi įsitikinimai apie objekto (organizacijos, produkto, paslaugos ir pan.) atributus; afektinis arba emocinis požiūris, paremtas emocijomis, jausmais, kuriuos sukelia objektas; visapusiškas požiūris, kai objektas vertinamas holistiškai (Baloglu ir McCleary 1999, Vaughan 2001, Beerli ir Martin 2004, Gil ir Ritchie 2009). Nepaisant to, kad vyraujanti tendencija – įvaizdį apibrėžti vadovaujantis percepciniu/kognityviu arba afekciniu/emociniu požiūriu, naujausiuose moksliniuose tyrimuose įvaizdis traktuojamas kaip kompleksinė sąvoka, susidedanti tiek iš individo loginės interpretacijos (percepcinis/kognityvinis požiūris), tiek iš jo emocinės (afektinis/emocinis požiūris) interpretacijos objekto atžvilgiu (Gil ir Ritchie 2009). Kalbant apie percepcinio/kognityvinio ir afektinio/emocinio įvaizdžio komponentų ryšį, pirmasis veikia antrąjį: asmens vertinamasis atsakas (afektinis/emocinis įvaizdis) priklauso nuo asmens žinių apie objektą (percepcinis/kognityvinis įvaizdis) (Beerli ir Martin 2004, Gil ir Ritchie 2009). Be to, šie du įvaizdžio elementai sudaro visapusišką/holistinį įvaizdį, kuris gali atspindėti tiek pozityvų, tiek negatyvų organizacijos, produkto, paslaugos ir pan. vertinimą (Kawashima 1998).

Emmanuel ir Priscilla (2022), atlikę išsamią literatūros apžvalgą organizacijos įvaizdžio tema, akcentavo organizacijos socialinės atsakomybės (CSR) svarbą stiprinant organizacijos įvaizdį. Šio darbo kontekste CSR suvokiama kaip organizacijos atsakomybė skatinti tvarų ekonominį vystymąsi bendradarbiaujant su darbuotojais, jų šeimomis, vietos bendruomene, visuomene, siekiant geresnės gyvenimo kokybės bei ilgalaikės naudos tiek organizacijos, tiek žmonijos atžvilgiu. Taigi, CSR koncepcija akcentuoja visuomenės interesų integraciją į organizacijos veiklą. Pasak autorių, CSR turi dvi dimensijas: etinę, apimančią organizacijos atsakomybę, pareigas ir teises prievoles, bei filantropinę, susijusią su veiklomis, prisidedančiomis prie žmonių gerovės. Šio darbo rėmuose reikšmingi Yazid ir kt. (2020) tyrimo rezultatai, aprašomi Emmanuel ir Priscilla (2022), kuriuose

teigiama, kad CSR veiklos tiesiogiai veikia darbuotojų požiūrį į organizaciją bei formuoja jos įvaizdį (Emmanuel ir Priscilla 2022).

Lee ir kt. (2023), skirtingai nuo Baloglu ir McCleary (1999), Vaughan (2001), Beerli ir Martin (2004), analizuodami organizacijos įvaizdį bei lygindami jį su organizacijos reputacija, išskiria dvi dimensijas: interpretuojamą išorinį įvaizdį (angl. construed external image), apibrėžiamą kaip organizacijos narių įsitikinimus, kaip kiti asmenys, esantys už organizacijos ribų, vertina organizaciją, t.y., kad interpretuojamas išorinis įvaizdis charakterizuoja organizacijos narių suvokimą apie organizacijos prestižą arba organizacijos išorės aplinkos palaikymą organizacijos atžvilgiu; suvokiamą organizacijos tapatybę (angl. perceived organizational identity), t.y. organizacijos narių suvokimą, kiek organizacija yra išskirtinė, patraukli savo misija, tikslais ir vertybėmis lyginant su kitomis organizacijomis (Lee ir kt. 2023). Taigi, Lee ir kt. (2023), kalbėdami apie organizacijos įvaizdį, fokusuojasi į organizacijos vidų – kaip organizacijos nariai suvokia organizaciją kitų atžvilgiu bei kaip interpretuoja organizacijos išorės aplinkos suvokimą apie organizaciją.

Antwi ir kt. (2024), priešingai Lee ir kt. (2023), teigia, kad organizacijos įvaizdis apibrėžiamas kaip visuomenės nuomonė apie organizaciją, todėl įvaizdžio tikslas – perteikti aiškią ir tikslią informaciją organizacijos atžvilgiu. Kadangi įvaizdžio suvokimas grindžiamas emocijomis, kiekvieno asmens interpretacija apie organizaciją yra unikali. Dėl šios priežasties organizacijai itin svarbu sąmoningai formuoti apie save teigiamą įspūdį, nes tai lemia organizacijos įvaizdį. Antwi ir kt. (2024) pabrėžia, kad organizacijos įvaizdį, darantį įtaką tikslinėms auditorijoms, bendruomenei, visuomenei, sudaro organizacijos idėjos, apimančios jos atpažįstamumą bei išskirtinumą, reputacija ir pozicija konkurencinėje aplinkoje. Norint formuoti pageidaujamą organizacijos įvaizdį, būtina kurti organizacinę infrastruktūrą, vidinį ir išorinį įvaizdį. Esminiai organizacinės infrastruktūros elementai apima ne tik fizinius išteklius, bet ir strateginius elementus, tokius kaip organizacijos misija, vizija. Išorinis organizacijos įvaizdis kuriamas pasitelkiant ryšius su visuomene, socialinę atsakomybę, apčiuopiamą fizinį įvaizdį, pavyzdžiui, organizacijos logotipą, eksterjerą, interjerą ir pan., produktų ir/ar paslaugų kokybę, klientų pasitenkinimą. Vidinis organizacijos įvaizdis kuriamas vidinei auditorijai, t.y. organizacijos darbuotojams (Antwi ir kt. 2024).

Toliau Antwi ir kt. (2024) šios minties neplėtoja, tačiau, kadangi šio darbo kontekste ši mintis yra reikšminga, šio darbo autorė, remdamasi skirtingų mokslininkų požiūriais, daro prielaidą, kad vidinis organizacijos įvaizdis, kuriamas organizacijos darbuotojams, yra siejamas su organizacinės kultūros elementais. Kitaip tariant, darbuotojai, kurie atstovauja vidinį organizacijos įvaizdį, komunikuodami savo darbu su organizacijos išorės aplinka, prisideda prie organizacijos išorinio įvaizdžio formavimo. Kadangi organizacijos vidinis įvaizdis kuriamas vidinei auditorijai per organizacinės kultūros elementus, kuriuos savo darbu organizacijos darbuotojai transliuoja

organizacijos išorei, teoriniu lygmeniu galima įžvelgti organizacinės kultūros elementų vaidmenį formuojant organizacijos įvaizdį.

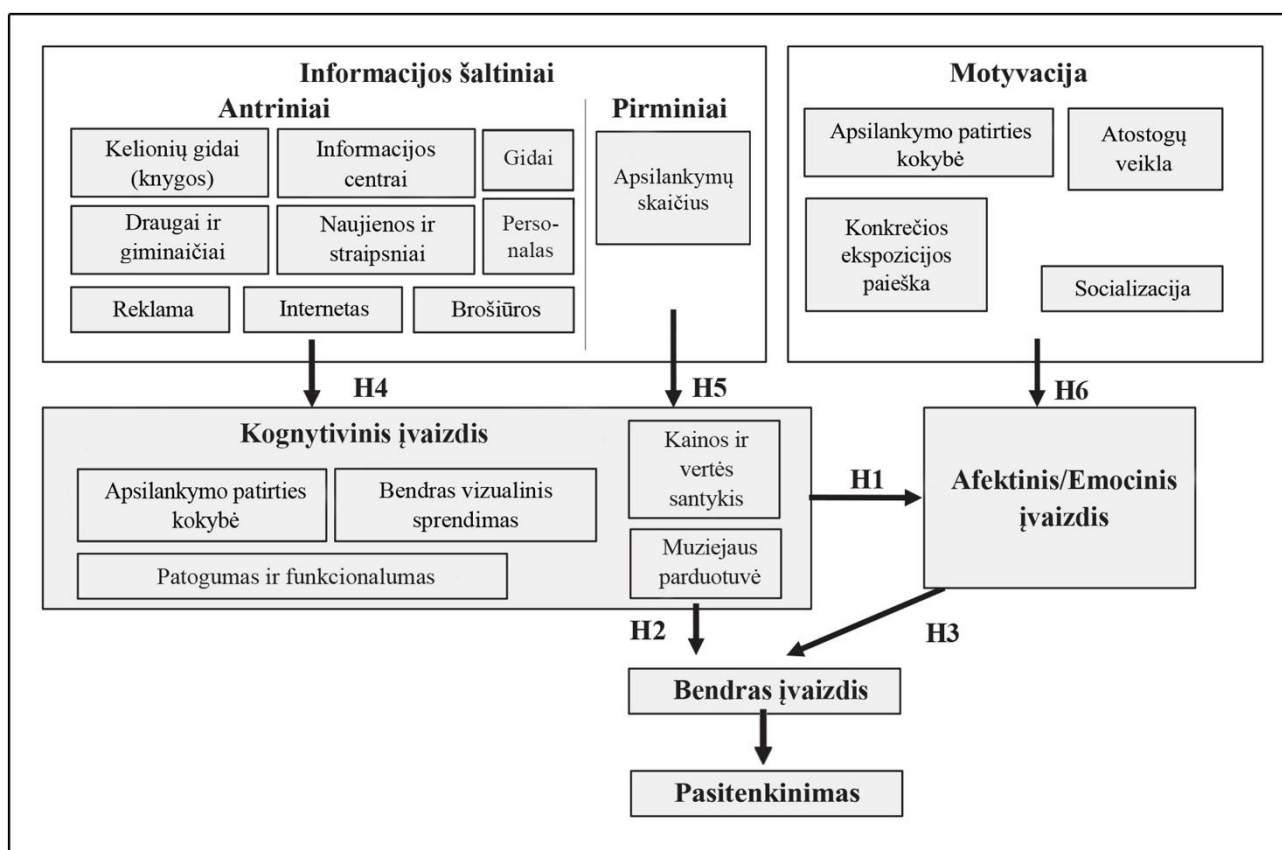
Apibendrinant skirtingų mokslininkų požiūrius, daroma išvada, kad įvaizdis – tai įspūdžiai, nuostatos, įsitikinimai, žinios apie tam tikrą objektą, kuriuo gali būti organizacija, prekės ženklas, produktas, paslauga, vieta ar asmuo (Barich ir Kotler 1991, Vaughan 2001, Drūteikienė 2003, Emmanuel ir Priscilla 2022), kad šie įspūdžiai, nuostatos, įsitikinimai, žinios apie objektą – subjektyvūs elementai – perteikiami kitiems (Barich ir Kotler 1991, Emmanuel ir Priscilla 2022), kad įvaizdžiui įtaką daro ne tik išorės nuomonė, taip pat materialūs ir nematerialūs organizaciniai elementai bei komunikacija iš organizacijos pusės (Drūteikienė 2003, Antwi ir kt. 2024). Vaughan (2001) bei Gil ir Ritchie (2009), tyrinėję įvaizdį muziejų kontekste, pabrėžia, kad įvaizdis formuojamas tiek racionaliai, pasitelkiant materialius objektus, tiek emociškai – per kuriamą patirtį, taip pat akcentuoja kognityvinius ir afektinius įvaizdžio komponentus. Emmanuel ir Priscilla (2022) bei Antwi ir kt. (2024) požiūrius sieja tai, kad organizacijos įvaizdis yra komunikuojamas, kitaip tariant, aktyviai formuojamas. Šio darbo rėmuose reikšmingiausia yra mokslininkų Hatch ir Schultz (2000) bei Lee ir kt. (2023) pozicija. Hatch ir Schultz (2000) analizuoja organizacijos įvaizdžio, tapatybės ir kultūros sąveiką per šių sąvokų panašumus, kurie iš tam tikros perspektyvos atsiskleidžia kaip skirtumai. Lee ir kt. (2023) akcentuoja, kad organizacijos įvaizdį formuoja organizacijos nariai ir jų požiūris į organizaciją. Kartu Hatch ir Schultz (2000) bei Lee ir kt. (2023) pabrėžia organizacinės kultūros ir organizacijos įvaizdžio sąveiką. Taigi, galima teigti, kad organizacijos įvaizdį formuoja tiek išoriniai veiksniai – organizacijos išorės aplinkos komunikuojami įspūdžiai, nuostatos, įsitikinimai, žinios apie organizaciją, tiek vidiniai veiksniai – organizaciniai elementai, taigi, ir organizacinė kultūra, bei organizacijos komunikacija apie save.

Šio darbo ribose įvaizdis traktuojamas kaip organizacijos išorės ir vidaus aplinkos įsitikinimai, nuostatos, įspūdžiai – požiūris organizacijos atžvilgiu, kuris, veikiamas organizacinės kultūros elementų, atsiskleidžia formuojant organizacijos įvaizdį.

1.2.2. Įvaizdžio formavimas muziejų lygmenyje

Muziejų įvaizdis formuojamas kompleksiskai, vystant skirtingas įvaizdžio dimensijas. Tokie mokslininkai kaip Gil ir Ritchie (2009), Xu ir kt. (2019) bei Ferreira-Rosende (2022), vykdę skirtingos apimties ir trukmės tyrimus, empiriškai pagrindė įvaizdžio dedamąsias, aktualias muziejų sričiai. Nepaisant to, kad muziejaus įvaizdį lemia daugybė dimensijų, mokslininkai Gil ir Ritchie (2009), Pavlovaitė (2019) bei Henkel (2025), akcentuoja komunikacijos svarbą formuojant muziejų įvaizdį.

Gil ir Ritchie (2009), remdamiesi savo empirinio tyrimo rezultatais, nustatė, kad informacijos šaltiniai, kitaip tariant, komunikacijos kanalai, ir lankytojų motyvacija yra pagrindiniai muziejų įvaizdžio formavimo(si) elementai. Mokslininkų atlikto empirinio tyrimo ribose, organizacijos įvaizdžio formavimo procesas suvokiamas, kaip nepriklausomų informacijos šaltinių arba komunikacijos kanalų visuma, individo sąmonėje kurianti bendrą organizacijos įvaizdį. Remiantis Vaughan (2001) praktika, Gil ir Ritchie (2009) komunikacijos kanalus skirsto į pirminius ir antrinius: ankstesnė patirtis lankantis muziejuje apibrėžiama kaip pirminis informacijos šaltinis; žiniasklaidos, draugų, giminaičių, informacijos centrų ir pan. perteikiama informacija apie muziejų, remiantis turimomis žiniomis ar patirtimi, traktuojama kaip antrinis informacijos šaltinis. Kadangi pagrindinis Gil ir Ritchie (2009) empirinio tyrimo tikslas – išanalizuoti priežastinius ryšius tarp muziejaus įvaizdžio ir jį veikiančių veiksnių, mokslininkai pateikė empiriniais duomenimis grįstą muziejaus įvaizdžio formavimo modelį, kuris pavaizduotas 3 pav.



3 pav. Muziejaus įvaizdžio formavimo modelis

Šaltinis: Gil, S. M., Ritchie, J. R. B. 2009. Understanding the Museum Image Formation Process: A Comparison of Residents and Tourists. *Journal of Travel Research*, 47 (4), p. 488.

Kalbant apie kognityvinį įvaizdį, Gil ir Ritchie (2009) išskyrė apsilankymo muziejuje patirties kokybę, muziejaus patogumą ir funkcionalumą, kainos ir vertės santykį, bendrą vizualinį sprendimą ir muziejaus parduotuvę, kaip veiksnius, darančius didžiausią įtaką visapusiškam muziejaus įvaizdžiui. Nagrinėjant afektyvų/emocinį įvaizdį, išskirti šie muziejaus lankytojų motyvacijos veiksniai: patirties turtingumas, konkrečios ekspozicijos paieška, socializacija ir atostogų pramoga,

veikiantys bendrą muziejaus įvaizdį. Atlikus empirinį tyrimą mokslininkai nustatė, kad: formuojant bendrą muziejaus įvaizdį, afektinė/emocinė įvaizdžio dimensija yra svarbesnė nei kognityvinė įvaizdžio dimensija; apsilankius muziejuje, ankstesnių vizitų skaičius, žvelgiant iš lankytojo perspektyvos, neturi įtakos muziejaus kognityviniam įvaizdžiui, taigi, hipotezė H5 nepasitvirtino; kognityvinio įvaizdžio kontekste, apsilankymo muziejuje patirties kokybė, bendri vizualiniai sprendimai muziejuje ir muziejaus parduotuvė, yra pagrindiniai aspektai, į kuriuos muziejus turėtų sutelkti dėmesį siekdamas pagerinti bendrą muziejaus įvaizdį muziejaus lankytojų požiūriu; afektinio/emocinio įvaizdžio kontekste, tokie lankytojų motyvacijos veiksniai kaip patirties turtingumas ir konkrečios ekspozicijos paieška, labiausiai prisideda prie visapusiško muziejaus įvaizdžio žvelgiant iš lankytojų perspektyvos; paveikiausi komunikacijos kanalai, kuriais remiantis turistai susidaro įspūdį apie muziejų, yra kelionių gidai (knygos) ir informacijos centrų informacija, tuo tarpu vietinių gyventojų požiūriu muziejaus įvaizdžiui didžiausią įtaką turi reklama bei draugų ir giminaičių perduodama informacija. Gil ir Ritchie (2009) pripažįsta, kad jų atliktas empirinis tyrimas turi ribotumą: analizuota vietovė apsiriboja Gran Kanarija (Kanarų salos, Ispanija), išvados priklauso nuo tyrimo pasirinktų kintamųjų ir t.t.

Xu ir kt. (2019) atliko empirinį tyrimą trijuose muziejuose: Imperatoriaus Qinshihuang mauzoliejaus muziejuje, Shaanxi istorijos muziejuje ir Xi'an muziejuje, įsikūrusiuose Xi'an mieste, Shaanxi provincijoje, Kinijoje. Apklausę 893 respondentus, mokslininkai išskyrė šias muziejaus įvaizdžio dimensijas, turinčias reikšmingą įtaką lankytojų emocijoms muziejaus atžvilgiu: eksponatų kokybė, susisiekimas, aptarnaujantis personalas, maitinimo paslaugos ir suvenyrai, informavimo infrastruktūra, ekspozicijų ir parodų įvairovė, bilietų sistema, muziejaus infrastruktūra ir aplinka. Tyrimo rezultatai rodo, kad lankytojų emocijos yra muziejaus įvaizdžio pasekmė, veikianti muziejaus lankytojų pasitenkinimą ir lojalumą. Anot Xu ir kt. (2019), pozityvus muziejaus įvaizdis gali pritraukti daugiau turistų, stiprinti lankytojų pasitikėjimą ir paramą, o tai lemia lankytojų pasitenkinimą bei lojalumą muziejui. Tyrimo duomenys atskleidė, kad, siekdami formuoti savo įvaizdį, muziejai ypatingą dėmesį turėtų skirti bilietų sistemos vystymui: aukštos bilietų kainos ir nelanksti bilietų politika, kuomet įsigyti bilietai negali būti keičiami ar grąžinami, riboja muziejų plėtrą turizmo srityje ir atitinkamai veikia muziejaus įvaizdį. Antroji įvaizdžio dimensija – muziejaus infrastruktūra ir aplinka, vystoma modernizuojant bei atnaujinant infrastruktūrą, pasitelkiant apšvietimą, spalvas ir garsus. Šviesa ne tik pagerina muziejaus patalpų apšvietimą, bet ir vizualiai suvienodina skirtingas eksponuojamų muziejinių vertybių spalvas. Spalva veikia žmonių nuotaiką, todėl, siekdami muziejaus lankytojų įsitraukimo, muziejaus darbuotojai turėtų derinti spalvas prie ekspozicijų tematikos. Taigi, reguliuojant apšvietimą, derinant spalvas ir pritaikant muziką, muziejuje kuriama lankytojams patraukli aplinka, kuri veikia muziejaus įvaizdį. Gil ir Ritchie (2009) bei Xu ir kt. (2019) tyrimų duomenys dėl suvenyrų parduotuvės reikšmės muziejų įvaizdžiui sutampa. Xu ir

kt. (2019) tyrimas atskleidė, kad, respondentų nuomone, suvenyrų parduotuvėse parduodamų suvenyrų kainos yra aukštos, o asortimentas – ribotas. Dėl šios priežasties muziejams, siekiantiems formuoti savo įvaizdį, derėtų plėsti vietos istoriją ir kultūrą atspindinčių suvenyrų pasiūlą bei įvairovę. Xu ir kt. (2019) empirinio tyrimo analizė rodo, kad eksponatų kokybė yra svarbiausias veiksnys, darantis įtaką muziejų lankytojų emocijoms, tiek teigiama, tiek neigiama prasme. Vadinasi, eksponatų kokybė yra svarbiausia muziejų įvaizdžio dimensija. Dėl šios priežasties muziejus turėtų reguliariai rinkti informaciją apie muziejinių vertybių pasiūlą rinkoje, paklausa, vertinti eksponatų kokybę, rengti temines parodas, atitinkančias lankytojų poreikius, analizuoti lankytojų atsiliepimus, atliekant apklausas, tobulinti, atnaujinti ekspozicijas. Antra pagal svarbą muziejų įvaizdžio dimensija – susisiekimas. Taigi, muziejus, siekdamas formuoti savo įvaizdį, turėtų užtikrinti patogų patekimą į muziejaus erdves bei efektyvų lankytojų srautų valdymą. Trečioji pagal svarbą muziejų įvaizdžio dimensija – aptarnaujantis personalas. Šių darbuotojų įgūdžiai ir pasitenkinimas darbu tiesiogiai veikia lankytojų emocijas, jų suvokimą apie muziejų, t.y. muziejaus įvaizdį, ir pasitenkinimą. Vadinasi, muziejus, orientuotas į įvaizdžio formavimą, turėtų stiprinti organizacinę kultūrą, diegti motyvacinių priemonių darbuotojams sistemą, reguliariai vykdyti aptarnaujančio personalo mokymus, siekiant ugdyti darbuotojų profesinius įgūdžius, identifikuoti ir patenkinti individualius lankytojų poreikius realiu laiku, gerinti lankytojų aptarnavimo kokybę (Xu ir kt. 2019).

Anot Pavlovaitės (2019), organizacijos įvaizdžio kūrimas pirmiausia prasideda jos viduje, tik vėliau išorėje. Kintant sąvokai „įvaizdis“, imta vis labiau akcentuoti, kad svarbiausia įvaizdžio formavimo dalis – komunikacinis procesas. Taigi, organizacijos komunikacija tampa priemone, leidžiančia skleisti informaciją apie organizaciją, jos vertybes, ir formuoti išorės aplinkos nuomonę apie organizaciją, t.y. kurti organizacijos įvaizdį išorės aplinkoje. Pavlovaitė (2019) teigia, kad įvaizdžio, tapatybės, reputacijos ir organizacinės komunikacijos sąvokos yra glaudžiai susijusios reprezentuojant organizaciją, kitaip tariant, kiekviena šių sąvokų yra tiesiogiai susijusi su galutiniu rezultatu – suformuotu organizacijos įvaizdžiu. Vadinasi, organizacijos įvaizdį veikia tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Krasauskaitė (2004), kuria remiasi Pavlovaitė (2019), išskiria šiuos įvaizdžio struktūros elementus: produkto, vartotojo, organizacijos vidaus, vadovo, personalo, vizualinį, verslo ir socialinį įvaizdžius. Šie įvaizdžio struktūros elementai pateikiami 5-oje lentelėje.

5 lentelė

Įvaizdžio struktūros elementai

Įvaizdžio tipas	Struktūra	Pagrindiniai elementai
Produkto įvaizdis	Skirtingų komponentų visuma, užtikrinanti sėkmingą produkto įvaizdį, padeda pristatyti produktą kaip unikalų ir originalų.	Logotipas, dizainas, pakuotė, kokybė.
Vartotojo įvaizdis	Vartotojų požiūrį lemia daug veiksnių, ypač – gyvenimo būdas. Kadangi kiekvienas vartotojas yra unikalus, didžiausias iššūkis – prisitaikyti prie jo individualių poreikių. Vartotojas formuoja organizacijos įvaizdį.	Vartotojo socialinis statusas, asmenybės bruožai.

	suteikdamas jai ypatingą reikšmę ir išskirtinumą, nes kiekviena nuomonė yra savita.	
Organizacijos vidaus įvaizdis	Darbuotojų nuomonė, atspindinti organizaciją, formuoja organizacijos tapatybę ir perteikia šią informaciją įvairiais kanalais.	Organizacinė kultūra, vadovo elgesys su darbuotojais.
Vadovo įvaizdis	Vadovas atstovauja savo vadovaujamą organizaciją visur, tiek vietiniu, tiek tarptautiniu mastu.	Verbalinis ir neverbalinis vadovo elgesys, socialinės charakteristikos.
Personalo įvaizdis	Bendras organizacijos vadybos įvaizdis susiformuoja bendraujant tiesiogiai su darbuotojais.	Asmeninė nuomonė, tiesioginiai vartotojai.
Vizualinis įvaizdis	Vartotojai vadovaujami estetikos pojūčiu, suteikiančiu jiems saugumo jausmą, dėl to estetiški ir vizualiniai sprendimai organizacijoje itin svarbūs.	Interjeras, darbuotojų išvaizda, prekės ženklo simbolika.
Verslo įvaizdis	Formuojamas remiantis reputacija, etikos normų laikymusi, teisingumu.	Pardavimų skaičius, technologijų atnaujinimas, asortimento įvairovė, kainų politikos lankstumas, padėtis rinkoje.
Socialinis įvaizdis	Bendro įvaizdžio, kurį sukuria organizacijos dalyvavimas viešojoje veikloje, sudedamoji dalis.	Visuomenės požiūris.

Šaltinis: Pavlovaitė, U. 2019. Corporate Image Development in Cultural Centres. *International Journal of Recent Scientific Research*, 10 (5), p. 32409.

Pasak Pavlovaitės (2019), organizacijos įvaizdžiui didžiausią įtaką daro vartotojas, t.y. auditorija, todėl organizacija, sąmoningai planuojanti savo komunikaciją, skiria dėmesį išsamiai tikslinės auditorijos analizei. Kultūros sektoriuje veikiančios organizacijos, kitaip nei pelno siekiančios įmonės, savo teikiamas paslaugas ir kuriamus produktus orientuoja atsižvelgiant į tikslinės auditorijos gyvenimo būdą, prioritetus, vertybes. Skirtingai nuo verslo sektoriuje veikiančių įmonių, kultūros organizacijų pasiūla vertinama pagal organizacijos komunikuojamą jos teikiamų paslaugų, kuriamų produktų prasmę ir reikšmę. Kitaip tariant, kultūros sektoriuje veikiančios organizacijos įvaizdis formuojamas per komunikaciją, orientuotą į auditorijos jausmus (Pavlovaitė 2019).

Ferreiro-Rosende (2022) atliko empirinį tyrimą trimis etapais, kuriame iš viso dalyvavo 12 ekspertų: trys iš viešojo sektoriaus, trys iš privačiojo sektoriaus, šeši iš akademinės bendruomenės. Tyrimu siekta sukurti universalų tapatybės formavimo modelį, pritaikomą visiems muziejams nepriklausomai nuo jų tipo ir struktūros. *Šio magistro baigiamojo darbo kontekste tapatybė suvokiama kaip neatsiejama organizacinės kultūros ir organizacijos įvaizdžio dalis.* Pagrindinės Ferreiro-Rosende (2022) pasiūlyto modelio dimensijos, pagrįstos empirinio tyrimo rezultatais, apima produktą, asmenį, simbolį, organizaciją, teritoriją ir skaitmeninę sferą. Anot Ferreiro-Rosende (2022), produkto įvaizdį kuria šie sąlyčio taškai: muziejaus architektūra, muziejinės vertybės, leidiniai, laikinos parodos, renginiai, rinkiniai/kolekcijos, ekskursijos su gidu ir audiogidai. Muziejaus rinkiniai/kolekcijos ir laikinos parodos laikomi pagrindine apsilankymo muziejuje priežastimi. Muziejinės vertybės, leidiniai, renginiai, ekskursijos su gidu bei audiogidai – aspektai, praturtinantys lankytojų patirtį muziejuje (Wallace 2016, Ferreiro-Rosende 2022). Sekanti dimensija – asmuo, kurią sudaro tokie aspektai kaip asmenybė ir charakteris. Asmenybė, siejama su muziejumi, lankytojams kelia artumo ir empatijos jausmus, o charakteris prisideda prie vizualinio muziejaus

įvaizdžio vystymo humanistiniu pagrindu. Asmens dimensija labiau pastebima muziejuose, kurie susiję su žymiais mokslininkais, menininkais, architektais ir pan. ar personažais. Akivaizdžiausiai pastebima muziejaus įvaizdžio dimensija – simbolis, kurią sudaro tokie aspektai kaip muziejaus vardas, logotipas, architektūra. Didelė dalis muziejų savo pavadinime įtraukia vietovės pavadinimą, taip sukurdami muziejaus ir teritorijos ryšį. Logotipas – tradiciškai rinkodaros ir prekės ženklo vystymo strategijose pasitelkiamas elementas, vizualiai perteikiantis muziejaus misiją, kilmę, unikalumą. Kalbant apie muziejaus architektūrą, ji gali stiprinti simbolizmą muziejaus lankytojų atžvilgiu, pavyzdžiui, Guggenheim muziejaus Bilbao mieste atvejis: šio muziejaus architektūra yra įvaizdžio dalis ne tik produkto, bet ir simboliniu lygmeniu. Sekanti dimensija, kurią remdamasi tyrimo duomenimis išskiria Ferreiro-Rosende (2022), – organizacija. Organizacijos įvaizdį kuria šeši sąlyčio taškai, iš kurių pagrindiniai – organizacinė kultūra ir muziejaus darbuotojai. Organizacinė kultūra puoselėjama siekiant išvengti globalizuoto, individualumo stokojančio požiūrio. Organizacijos darbuotojų kvalifikacija, elgesys, veikiamas organizacinės kultūros elementų, bendravimas su lankytojais tiek gyvai, tiek virtualiai formuoja muziejaus įvaizdį lankytojų akyse (Brexendorf ir Kernstock 2007, Baumgarth ir kt. 2016, Ferreiro-Rosende 2022). Atsižvelgiant į empirinio tyrimo metu ekspertų pateiktas išvagas, modelis papildytas teritorijos ir skaitmeninės sferos dimensijomis. Vietos gyventojai ir teritorija, kurioje įsikūręs muziejus, gali tapti esmine muziejaus tapatybės dalimi. Kritikų nuomone, pernelyg didelė muziejaus lokalizacija gali turėti įtakos lankytojų ir finansavimo praradimui. Kalbant apie skaitmeninę erdvę, muziejų kontekste aktualūs šie aspektai: muziejaus interneto svetainė, aktyvumas socialiniuose tinkluose ir reputacijos valdymas internete. Skaitmeninė erdvė muziejams svarbi siekiant: daryti įtaką dideliame žmonių kiekiui; praturtinti lankytojų žinias apie muziejų; įtraukti lankytojus į dialogą; paskatinti juos apsilankyti muziejuje. Tyrime dalyvavę ekspertai pabrėžė, kad skaitmeninė erdvė neturėtų būti savitikslių, taip pat svarbu nepamiršti analoginio turinio pranašumo prieš skaitmeninį formatą. Ferreiro-Rosende (2022), apibendrindama atliktą tyrimą, teigia, jog mažesniems muziejams ypač svarbu puoselėti produkto, organizacijos ir teritorijos dimensijas, kurias atitinka tokie elementai kaip rinkiniai/kolekcijos, muziejaus darbuotojai ir vietovė (Ferreiro-Rosende 2022).

Henkel (2025) mintys apie komunikacijos reikšmę organizacijos įvaizdžiui sutampa su Pavlovaitės (2019) požiūriu. Kaip teigia Henkel (2025), kalbant apie komunikaciją muziejų kontekste, komunikacija turi sekti turinį. Nepaisant to, kad ilgą laiką pagrindinė muziejų veikla buvo apibrėžiama kaip muziejinių vertybių kaupimas, saugojimas, tyrinėjimas, pristatymas ir komunikavimas, o muziejai suvokiami kaip originalų saugojimo vieta, šių dienų kontekste muziejai turėtų būti suvokiami kaip kultūros institucijos, tiksliau, kaip į vertę orientuotos informacijos saugyklos, ne tik objektų saugyklos. Prekės ženklo, t.y. identiteto, kuris yra neatsiejama įvaizdžio dalis, kūrimas grindžiamas organizacijos kompetencijomis, susijusiomis su vertybėmis ir

įsitikinimais, kuriuos organizacija reprezentuoja visuomenei. Norint pritraukti tikslinės auditorijos dėmesį konkurencinėje aplinkoje, anot Henkel (2025), būtina laikytis strateginės komunikacijos ir holistinio požiūrio linijos, kad visi muziejaus darbuotojai galėtų autentiškai atstovauti muziejaus vertybes ir įsitikinimus visuomenei. Kadangi komunikacija yra nuolatinis procesas, tarp muziejaus ir tikslinės auditorijos ryšys niekada neturėtų nutrūkti. Norint tai pasiekti, būtina vystyti komunikaciją be pertrūkių, t.y. sklandžiai derinant įvairias medijas: vizualinę, audiovizualinę, spaudą, internetą, socialinius tinklus ir t.t. Henkel (2025) pabrėžia, kad sėkmingos komunikacijos pagrindas – kokybė, o vienas kokybės aspektų – prasmės kūrimas, kuris muziejų kontekste yra didelė galimybė, kartu ir didelė atsakomybė, kadangi netikrų naujienų ir išgalvotų faktų sraute, patikima informacija yra labai svarbus įrankis. Žvelgiant istoriškai, visuomenė visuomet vertino muziejus kaip patikimos informacijos šaltinius. Šią liniją muziejai turėtų vystyti ir ateityje: kokybiška patikimų šaltinių informacija skatina visuomenę formuoti savo nuomonę istorinių, socialinių, kultūrinių ir kt. problemų atžvilgiu. Kitaip tariant, komunikuojamas turinys yra aktualus, jei yra emociškai paveikus. Šiuo aspektu Pavlovaitės (2019) ir Henkel (2025) pozicijos sutampa. Autoriaus teigimu, muziejai neturėtų apsiriboti muziejinių veiklų kuratorystė: ne mažiau svarbu kuruoti su muziejine veikla susijusią komunikaciją. Taigi, kuriant muziejaus įvaizdį, svarbu plėtoti vidinę komunikaciją, kuri yra autentiškos išorinės komunikacijos pagrindas (Henkel 2025). Ši mokslininko M. Henkel mintis yra itin reikšminga šio darbo ribose.

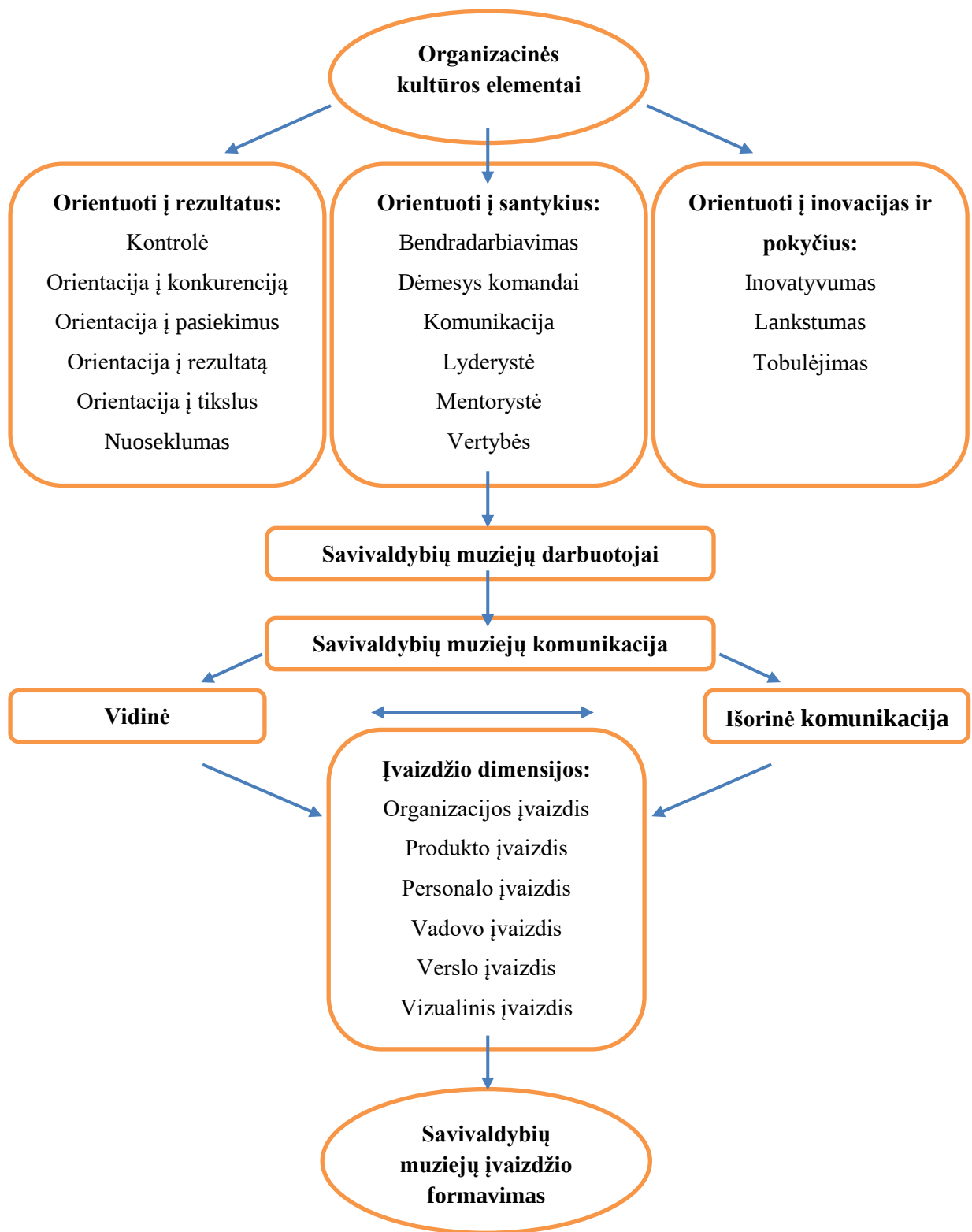
Apibendrinant analizuotus skirtingų mokslininkų požiūrius, daroma išvada, kad dalis mokslininkų (Gil ir Ritchie 2009, Pavlovaitė 2019, Henkel 2025) sutaria dėl komunikacijos svarbos muziejų įvaizdžio formavime, dalis jų (Gil ir Ritchie 2009 (iš dalies), Xu ir kt. 2019, Pavlovaitė 2019, Ferreira-Rosende 2022) akcentuoja kitas įvaizdžio dimensijas bendram muziejų įvaizdžiui formuoti. Taigi, Gil ir Ritchie (2009), Pavlovaitė (2019) ir Henkel (2025) išskiria komunikaciją, kaip įrankį muziejų įvaizdžiui formuoti: komunikacija turi būti strategiška bei nuosekli (Henkel 2025), vystoma pasitelkiant skirtingus komunikacijos kanalus (Gil ir Ritchie 2009, Henkel 2025), emociškai paveiki (Pavlovaitė 2019, Henkel 2025), pabrėžianti vertybes (Pavlovaitė 2019, Henkel 2025) ir akcentuojanti muziejinį turinį (Henkel 2025). Tuo tarpu Gil ir Ritchie (2009), Xu ir kt. (2019), Pavlovaitė (2019) bei Ferreira-Rosende (2022) sutaria dėl šių įvaizdžio dimensijų, veikiančių bendrą muziejaus įvaizdį: produkto (turinio) įvaizdžio (Xu ir kt. 2019, Pavlovaitė 2019, Ferreira-Rosende 2022), personalo įvaizdžio (Xu ir kt. 2019, Pavlovaitė 2019, Ferreira-Rosende 2022), organizacijos vidaus įvaizdžio, atspindinčio organizacijoje puoselėjamus organizacinės kultūros elementus (Pavlovaitė 2019, Ferreira-Rosende 2022), vizualinio įvaizdžio (Gil ir Ritchie 2009, Pavlovaitė 2019) bei infrastruktūros įvaizdžio (Gil ir Ritchie 2009, Xu ir kt. 2019).

Remiantis skirtingų mokslininkų įžvalgomis, daroma išvada, kad produkto įvaizdis yra neatsiejamas nuo komunikuojamo turinio, kuris muziejų kontekste suprantamas, kaip muziejinės

vertybės arba eksponatai, ekspozicijos, parodos, renginiai, leidiniai, edukaciniai užsiėmimai ir kt. muziejaus teikiamos paslaugos. Produkto įvaizdis muziejaus lankytojams atsiskleidžia per muziejaus darbuotojų tiesiogiai komunikuojamą ar kuriamą turinį. Muziejaus darbuotojų mąstymą, vertybes, elgesį, komunikacijos pobūdį veikia muziejuje puoselėjama organizacinė kultūra ir jos elementai. Per vidinę ir išorinę komunikaciją šie elementai, muziejaus lankytojų atžvilgiu, veikia ne tik produkto įvaizdį, bet ir kitas muziejų įvaizdžio dimensijas – organizacijos, personalo, vadovo, verslo bei vizualinį įvaizdžius. Vadinasi, organizacinės kultūros elementai, per komunikaciją muziejaus viduje ir išorėje, teoriškai siejami su muziejų įvaizdžio formavimu.

1.3. Teorinis organizacinės kultūros elementų įtakos savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui modelis

Remiantis organizacinės kultūros samprata, išskirti organizacinės kultūros elementai, dažniausiai pasikartojantys organizacinės kultūros modeliuose, sugrupuoti į tris kategorijas. Organizacinės kultūros elementų, orientuotų į rezultatus, kategoriją sudaro: kontrolė, orientacija į konkurenciją, orientacija į pasiekimus, orientacija į rezultatą, orientacija į tikslus, nuoseklumas. Organizacinės kultūros elementų, orientuotų į santykius, kategorija susideda iš: bendradarbiavimo, dėmesio komandai, komunikacijos, lyderystės, mentorystės, vertybių. Organizacinės kultūros elementų, orientuotų į inovacijas ir pokyčius, kategoriją sudaro: inovatyvumas, lankstumas, tobulėjimas. Šios organizacinės kultūros elementų kategorijos ir į jas patenkantys organizacinės kultūros elementai veikia muziejaus darbuotojų nuostatas, atsiskleidžia per jų artikuliuojamą bei kuriamą komunikaciją muziejaus viduje ir išorėje. Ši komunikacija, kuri muziejų kontekste atsiskleidžia per organizacijos, produkto, personalo, vadovo, verslo bei vizualinio įvaizdžio dimensijas, laikoma bendro savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimo procesu. Vadinasi, šių įvaizdžio dimensijų visuma, veikiamą komunikacijos, formuoja bendrą savivaldybių muziejų įvaizdį. Atsižvelgiant į tai, sudarytas teorinis modelis, grafiškai pavaizduotas 4 pav. (Žr. p. 28), atskleidžiantis organizacinės kultūros elementų įtaką formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį.



4 pav. Teorinis modelis, atskleidžiantis organizacinės kultūros elementų įtaką savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui

2. EMPIRINIS ORGANIZACINĖS KULTŪROS ELEMENTŲ ĮTAKOS SAVIVALDYBIŲ MUZIEJŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMUI TYRIMAS

Šioje darbo dalyje pagrindžiamas organizacinės kultūros elementų įtakos formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį tyrimo poreikis. Argumentuotai pristatoma tyrimo metodologija: tyrimo tikslui pasiekti pasitelkiamas mišraus pobūdžio metodas, jungiantis kokybinį tyrimą, atliekamą taikant turinio analizę bei struktūruotą interviu su ekspertais, ir kiekybinį tyrimą, atliekamą pasitelkiant statistinę lyginamąją analizę bei anoniminę anketinę apklausą. Empiriniai duomenys vertinami, lyginami su teorine medžiaga, tobulinamas teorinėje darbo dalyje sukurtas organizacinės kultūros elementų įtakos savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui teorinis modelis.

2.1. Metodologinis pagrindimas

Siekiant išsiaiškinti organizacinės kultūros elementų įtaką savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui, empiriniame tyrime gilinamasi į savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimo procesą pasitelkiant organizacinės kultūros elementus, formuojančius organizacijos emocinį foną, supratimą apie prasmę, organizacijos narių mąstymą ir elgesį. Remiantis teorine šio darbo dalimi, organizacinės kultūros elementai savivaldybių muziejuose atsiskleidžia per vidinę komunikaciją, vykstančią tarp muziejaus darbuotojų, ir per jų skleidžiamą bei kuriamą išorinę komunikaciją ekspozicijų, parodų, renginių, leidinių, edukacinių užsiėmimų ir pan. pavidalu, kuri skirta muziejaus lankytojams. Minėtų aspektų kontekste, empiriniu tyrimu siekiama nustatyti, kurie organizacinės kultūros elementai, muziejų lankytojams atsiskleidžiantys per savivaldybių muziejų komunikaciją, yra reikšmingi formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį. Kitaip tariant, tyrimas leis suprasti, kaip vartotojai vertina muziejų įvaizdį bei kokius tiriamus organizacinės kultūros elementus vartotojai identifikuoja, kaip veikiančius jų suvokimą apie muziejų įvaizdį. Be to, tyrimo rezultatai gali suteikti įžvalgų savivaldybių muziejų darbuotojams, siekiantiems formuoti savivaldybių muziejų įvaizdį.

Tyrimo objektas – organizacinės kultūros elementų įtaka savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui.

Tyrimo tikslas – ištirti organizacinės kultūros elementų įtaką savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui, patikslinant teorinį modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti savivaldybių muziejų kontekste aktualius organizacinės kultūros elementus, turinčius įtaką savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui.
2. Nustatyti savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimo mechanizmus.

3. Empiriškai ištirti organizacinės kultūros elementų įtaką savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui, remiantis kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos – ir kokybinio tyrimo – struktūruotų interviu su ekspertais – rezultatais.
4. Patikslinti teorinį modelį, atskleidžiantį organizacinės kultūros elementų įtaką savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui, remiantis gautais empirinio tyrimo rezultatais.

Tyrimo metodologija. Siekiant ištirti organizacinės kultūros elementų įtaką savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui, taikoma mišraus pobūdžio tyrimo strategija, derinamos kiekybinio ir kokybinio tyrimų prieigos. Toliau kiekvienas šiame darbe taikomas tyrimo metodas aptariamas atskirai.

Kokybinis tyrimo metodas. Turinio analizė. Šiuo tyrimu siekiama identifikuoti aktualius organizacinės kultūros elementus, reikšmingus formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį. Taikant turinio analizės metodą, nagrinėjamos muziejų funkcijos ir veiklos principai, reglamentuojami nacionaliniu bei tarptautiniu lygmenimis. Toliau analizuojamos savivaldybių muziejų aiškiai suformuluotos misijos ir vizijos, t. y. viešai deklaruojamos muziejų puoselėjamos vertybės, įsitikinimai, prielaidos ir siekiai.

Tyrimo imtis. Tiriama populiacija – Lietuvos Respublikoje veikiančios savivaldybių muziejai, kurių, remiantis 2024 m. muziejų statistikos duomenimis (LR KM 2024), šalyje veikė 54. Tyrimo imtis – baigtinė – sutampa su visa tiriama populiacija.

Tyrimo duomenų rinkimas ir apdorojimas. Taikomas turinio analizės metodas, kuris šio tyrimo struktūroje pasitelkiamas skirtingiems tyrimo tikslams pasiekti. Nagrinėjant Lietuvos Respublikos muziejų įstatymą bei Tarptautinės muziejų tarybos (ICOM) gaires, siekiama apibrėžti muziejų veiklos specifiką pagal steigėją – muziejų funkcijas ir veiklos principus, kurie formalizuoja muziejų veiklą ir leidžia interpretuoti muziejuose puoselėjamus prioritetus. Analizuojamu fragmentu laikomas sakiny: suskaičiavus pasikartojančių formuluočių sakinius, sutapimai pašalinti, iškristalizuotos originalios muziejų funkcijos pagal steigėją.

Taikant turinio analizės metodą analizuojamos aiškiai suformuluotos savivaldybių muziejų misijos ir vizijos. Analizė vykdoma remiantis viešai prieinama informacija: savivaldybių muziejų interneto svetainėse; savivaldybių muziejų nuostatuose; strateginiuose veiklos planuose; metiniuose veiklos planuose; metinėse veiklos ataskaitose. Tai leidžia identifikuoti savivaldybių muziejų viešai komunikuojamus organizacinės kultūros elementus, atsiskleidžiančius per deklaruojamas vertybes, įsitikinimus, prielaidas, siekius ir ambicijas. Analizuojamu fragmentu laikoma žodžio šaknis: išskirti reikšminiai žodžiai, kurių pasikartojimai skaičiuoti rankiniu būdu, vertinant semantiškai artimų žodžių atitikmenis reikšminio žodžio loginei prasmei. Taikomas interpretacinis požiūris rezultatams analizuoti, leidžiantis nustatyti organizacinės kultūros elementų pasikartojimus bei jų svarbą savivaldybių muziejų lygmeniu.

Kiekybinis tyrimo metodas. Statistinė lyginamoji analizė. Šiuo tyrimu siekiama nustatyti ir įvertinti savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimo ypatumus. Remiantis 2024 m. muziejų statistikos duomenimis (LR KM 2024), nagrinėjama, vertinama, kaip savivaldybių muziejai formuoja įvaizdį lyginant su nacionaliniais, valstybiniais ir kitais muziejais.

Tyrimo imtis. Tiriama populiacija – Lietuvos Respublikoje veikiantys muziejai, kurių, remiantis 2024 m. muziejų statistikos duomenimis (LR KM 2024), šalyje veikė: 4 nacionaliniai muziejai, 16 valstybinių muziejų, 54 savivaldybių muziejai, 37 kiti muziejai. Tyrimo imtis – baigtinė – sutampa su visa tiriama populiacija.

Tyrimo duomenų rinkimas ir apdorojimas. Remiantis 2024 m. muziejų statistikos duomenimis (LR KM 2024), atrinkti kriterijai skirstomi į dvi kategorijas, reikšmingas formuojant muziejų įvaizdį: organizacinės infrastruktūros elementus ir muziejinės komunikacijos elementus. Analizuoti pasirinkti šie 2024 m. muziejų statistikos duomenys, apibūdinantys muziejų organizacinės infrastruktūros elementus: įsigytų eksponatų, suskaitmenintų kultūros paveldo objektų, restauruotų bei konservuotų eksponatų, eksponuotų rinkiniuose saugomų eksponatų ir atnaujintų ekspozicijų skaičius, muziejų steigėjų skirti asignavimai, seminaruose, kursuose ir stažuotėse dalyvavusių muziejų darbuotojų skaičius. Nagrinėti šie 2024 m. muziejų statistikos duomenys charakterizuojantys muziejinės komunikacijos elementus: surengtų renginių, parodų, virtualių parodų, tarptautinių parodų, naujų edukacinių užsiėmimų, išleistų muziejaus rinkinius populiariausių leidinių bei kitų leidinių skaičius. Vadovaujantis 2024 m. muziejų statistikos duomenimis (LR KM 2024), savivaldybių muziejų rodikliai lyginami atsižvelgiant į nacionalinių, valstybinių ir kitų muziejų statistinius parametrus organizacinės infrastruktūros elementų bei muziejinės komunikacijos elementų kategorijose, siekiant įvertinti savivaldybių muziejų poziciją atitinkamų kategorijų pagrindu formuojant įvaizdį. Statistiniai duomenys apdorojami skaičiuojant matematinę vidurkį bei nustatant procentinę išraišką – tai sudaro galimybę apibendrinti kiekybinius skirtumus tarp muziejų. Abiejų kategorijų – organizacinės infrastruktūros elementų ir muziejinės komunikacijos elementų, rezultatai analizuojami ir vertinami taikant interpretacinį požiūrį, kadangi šis požiūris suteikia galimybę kompleksiskai interpretuoti duomenis atskleidžiant jų semantinį turinį.

Kiekybinis tyrimo metodas. Anketinė apklausa. Šiuo tyrimu siekiama atskleisti organizacinės kultūros elementų, pastebimų muziejų lankytojams, įtaką formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį. Tiksliau, šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti, ar savivaldybių muziejų organizacinės kultūros elementai, atsiskleidžiantys per komunikaciją, muziejų lankytojų atžvilgiu yra siejami su muziejų teikiamų paslaugų ir kuriamų produktų kokybe, pasitenkinimu ir, atitinkamai, reikšmingi formuojant įvaizdį.

Tyrimo imtis. Anot K. Pukėno (2009), tyrimo imties dydis priklauso nuo populiacijos dydžio ir imties paklaidos. Siekiant gauti reprezentatyvius tyrimo duomenis, kai tyrimo populiacija yra

didesnė nei 1 000 000, o imties paklaida yra $\pm 5\%$, rekomenduojamas tyrimo imties dydis, t.y. minimalus respondentų skaičius, kurį reikalinga apklausti, – 384. Kadangi tyrimo populiacija gausi, neturinti specifinių požymių, tyrimo imtis sudaroma naudojant patogiąją atsitiktinę atranką. Anketinėje apklausoje sudaroma galimybė dalyvauti visiems asmenims, susidomėjusiems apklausa, patalpinta tinklapyje apklausa.lt, ar gavusiems tiesioginį kvietimą su nuoroda dalyvauti apklausoje.

Tyrimo duomenų rinkimas ir apdorojimas. Tyrimo duomenys renkami taikant anketinės apklausos metodą. Anketinėje apklausoje pateikiami uždaro tipo klausimai, kad atsakymai į juos galėtų būti koduojami. Didžioji dalis klausimyno klausimų suformuluoti pasitelkiant 5 balų Likerto skalę, o atsakydami į likusius klausimus, respondentai renkasi vieną iš kelių alternatyvų. Teorinėje šio darbo dalyje analizuojant skirtingų mokslininkų organizacinės kultūros modelius ir juose akcentuojamus organizacinės kultūros elementus, išskirti šie dažniausiai pasikartojantys organizacinės kultūros elementai – lyderystė, kontrolė, orientacija į konkurenciją, orientacija į rezultatą, vertybės. Remiantis viešai prieinamais duomenimis ir dokumentais, analizuojant aiškiai suformuluotas savivaldybių muziejų misijas ir vizijas, nustatyta, kad dažniausiai savivaldybių muziejų misijose ir vizijose akcentuojami organizacinės kultūros elementai yra atvirumas, šiuolaikiškumas, kūrybiškumas, orientacija į lankytojų poreikius, inovatyvumas. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą bei siekiant parengti respondentų atžvilgiu aiškų klausimyną, kiti skirtinguose organizacinės kultūros modeliuose ir savivaldybių muziejų misijose, vizijose rečiau pasikartojantys organizacinės kultūros elementai į anoniminės anketinės apklausos klausimyną nebuvo įtraukti ir šio empirinio tyrimo ribose nebuvo tiriami. Anketinė apklausa talpinama tinklapyje apklausa.lt, kvietimai dalyvauti anketinėje apklausoje platinami el. paštu, socialiniame tinkle „Facebook“, taikomas sniego gniūžtės principas. Kadangi duomenims rinkti taikomas anoniminis klausimynas, respondentų sutikimas atsakyti į anketinėje apklausoje pateikiamus klausimus laikomas informuotu jų sutikimu. Norint statistiškai apdoroti anoniminės anketinės apklausos duomenis ir įvertinti tiriamų kintamųjų ryšius, tinklapyje apklausa.lt surinkti apklausos duomenys perkeliama į duomenų analizės programą „SPSS Statistics“. Siekiant įvertinti ryšius tarp organizacinės kultūros elementų ir savivaldybių muziejų įvaizdžio dimensijų, remiantis muziejų lankytojų požiūriu, taikomas koreliacinės analizės metodas, o gautiems duomenims struktūruotai apibūdinti – aprašomosios statistinės analizės metodas. Klausimynas, skirtas tyrimo duomenims rinkti, pateikiamas 6-oje lentelėje.

6 lentelė

Anoniminės anketinės apklausos klausimynas

Kategorijos	Klausimai	Klausimų tikslas
Įvadiniai klausimai	1. Kaip dažnai lankotės muziejuose? (Niekada/Retai/Kelis kartus per metus/Kartą per mėnesį/Labai dažnai) 2. Ar eidami į muziejus domitės, kas yra jų steigėjai? (Ne/Neturiu nuomonės/Taip)	Siekama išsiaiškinti, kaip dažnai respondentai lankosi muziejuose, ar jie domisi, kas yra

	3. Ar jums svarbu, kas yra muziejų steigėjai – valstybė, savivaldybė, privatūs asmenys? (Ne/Neturiu nuomonės/Taip)	muziejaus steigėjas, ar jiems tai svarbu.
Organizacijos įvaizdžio dedamosios ir jų įtaka	4. Įvertinkite šių muziejaus įvaizdžio elementų svarbą: – man svarbi muziejaus teikiamų paslaugų ir kuriamų produktų kokybė. (Likerto skalė) – man svarbi muziejuje tvyranti atmosfera. (Likerto skalė) – man atrodo reikšminga, kaip muziejaus vadovas formuoja organizacijos įvaizdį viešojoje erdvėje. (Likerto skalė) – man svarbu, kaip muziejaus darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais. (Likerto skalė) – muziejaus erdvių, ekspozicijų, parodų ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi. (Likerto skalė) – man aktualios muziejaus siūlomos narystės, abonementiniai bilietai, nuolaidos. (Likerto skalė) 5. Įvertinkite, ar šie aspektai skatina jus pakartotinai lankytis muziejuose: – nauji muziejaus eksponatai. (Likerto skalė) – atnaujintos muziejaus ekspozicijos. (Likerto skalė) – muziejaus organizuojami renginiai. (Likerto skalė) – muziejaus rengiamos parodos. (Likerto skalė) – nauji edukaciniai užsiėmimai. (Likerto skalė) – leidiniai, populiarinantys muziejaus rinkinius. (Likerto skalė)	Siekama išsiaiškinti muziejaus įvaizdžio dedamųjų: produkto įvaizdžio, kurį atitinka paslaugų kokybė, vidinio įvaizdžio, kurį atitinka organizacinė kultūra, vadovo įvaizdžio, personalo įvaizdžio, vizualinio įvaizdžio, kurį atitinka estetiniai sprendimai muziejuje, bei verslo įvaizdžio, kurį atitinka kainų politika, svarbą respondentų atžvilgiu, taip pat, ar muziejinės komunikacijos objektai skatina pakartotinį respondentų apsilankymą muziejuje.
Organizacinės kultūros elementai, pirmi penki dažniausiai pasikartojantys, išskirti iš teorijos, ir jų įtaka	6. Įvertinkite šių organizacinės kultūros elementų įtaką jūsų patirčiai lankantis muziejuje: – man svarbu, kokią atmosferą muziejuje kuria muziejaus vadovo lyderystė. (Likerto skalė) – man svarbu, kad muziejaus teikiamos paslaugos ir kuriami produktai atitiktų tai, kas žadėta. (Likerto skalė) – man svarbu, kad muziejus, siekdamas išlikti konkurencingu kitų kultūros įstaigų atžvilgiu, gerintų lankytojų patirtį. (Likerto skalė) – man aktualu, kad muziejaus veikla būtų orientuota į rezultatą, matomą ir jaučiamą lankytojui. (Likerto skalė) – man svarbu, kad muziejaus deklaruojamos ir puoselėjamos vertybės atitiktų mano patirtį lankantis muziejuje. (Likerto skalė)	Siekama išsiaiškinti, ar, respondentų nuomone, tokie organizacinės kultūros elementai kaip lyderystė, kontrolė (faktinės padėties lyginimas su reikalaujama), orientacija į konkurenciją, orientacija į rezultatą, vertybės, daro įtaką respondentų patirčiai, vadinasi, netiesiogiai, ir muziejaus įvaizdžiui.
Organizacinės kultūros elementai, pirmi penki dažniausiai pasikartojantys, išskirti iš turinio analizės, ir jų įtaka	7. Įvertinkite šių organizacinės kultūros elementų įtaką jūsų patirčiai lankantis muziejuje: – man svarbu, kad muziejus būtų atviras lankytojų idėjoms, pasiūlymams ir sudarytų galimybes savo nuomonę išreikšti. (Likerto skalė) – man svarbu, kad šiuolaikiškumas atspindėtų muziejaus ekspozicijose, parodose, renginiuose, edukaciniuose užsiėmimuose, leidiniuose ir pan., taip pat komunikacijoje su lankytojais. (Likerto skalė) – mano įsitraukimą ir domėjimąsi skatina kūrybiški muziejaus sprendimai ekspozicijų, parodų, renginių, edukacinių užsiėmimų, leidinių ir kitokio muziejaus veiklos viešinimo atžvilgiu. (Likerto skalė) – man svarbu, kad muziejus atsižvelgtų į lankytojų poreikius ir lūkesčius. (Likerto skalė) – mano patirtį praturtina inovatyvūs sprendimai muziejaus ekspozicijose, parodose, renginiuose, edukaciniuose užsiėmimuose, leidiniuose ir kitokio muziejaus veiklos viešinimo atžvilgiu. (Likerto skalė)	Siekama išsiaiškinti, ar, respondentų nuomone, tokie organizacinės kultūros elementai kaip atvirumas, šiuolaikiškumas, kūrybiškumas, orientacija į lankytojų poreikius, inovatyvumas, daro įtaką respondentų patirčiai, vadinasi, netiesiogiai, ir muziejaus įvaizdžiui.
Organizacinės kultūros elementų reitingavimas ir jų įtaka	8.1. Pagal svarbą, t.y. nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus, sunumeruokite, kurie organizacinės kultūros elementai, jūsų nuomone, yra svarbiausi sėkmingai muziejaus veiklai. 1 – svarbiausias elementas, 5 – mažiausiai svarbus elementas. Įvertis negali kartotis, t.y. skaičiumi 1 gali būti įvertintas tik vienas elementas, skaičiumi 2 – taip pat tik vienas elementas ir t.t.	Siekama išsiaiškinti, kaip, respondentų nuomone, organizacinės kultūros elementai – išskirti iš teorijos ir išskirti iš turinio

pakartotiniam apsilankymui	Lyderystė. Kontrolė. Orientacija į konkurenciją. Orientacija į rezultatą. Vertybės. 8.2. Pagal svarbą, t.y. nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus, sunumeruokite, kurie organizacinės kultūros elementai, jūsų nuomone, yra svarbiausi sėkmingai muziejaus veiklai. 1 – svarbiausias elementas, 5 – mažiausiai svarbus elementas. Įvertis negali kartotis, t.y. skaičiumi 1 gali būti įvertintas tik vienas elementas, skaičiumi 2 – taip pat tik vienas elementas ir t.t. Atvirumas. Šiuolaikiškumas. Kūrybiškumas. Orientacija į lankytojų poreikius. Inovatyvumas. 9. Įvertinkite, ar sutinkate su teiginiu, kad organizacinės kultūros elementai, jaučiami ir regimi per muziejų komunikaciją, ekspozicijų, parodų, renginių, edukacinių užsiėmimų, leidinių ir pan. pavidalu, skatina mane sugrįžti. (Likerto skalė)	analizės, pasiskirsto nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus, taip pat ar organizacinės kultūros elementai turi įtaką pakartotiniam respondentų apsilankymui muziejuje.
Bendroji charakteristika	10. Jūsų amžius. 11. Jūsų lytis. 12. Jūsų išsilavinimas.	Siekama nustatyti respondentų demografinius rodiklius – amžių, lytį, išsilavinimą, norint identifikuoti, kaip skirtingos grupės vertina organizacinės kultūros elementų įtaką savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui.

Kokybinis tyrimo metodas. Struktūruotas interviu. Šiuo tyrimu siekiama atskleisti organizacinės kultūros elementų įtaką savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui, remiantis ekspertų – savivaldybių kultūros skyrių atstovų, savivaldybių muziejų atstovų – duomenimis. Kitaip tariant, šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti ekspertų požiūrį į organizacinės kultūros elementų įtaką formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį.

Tyrimo imtis. Struktūruoto interviu tyrimo imčiai nustatyti naudojamas kriterinės atrankos metodas, leidžiantis pasirinkti respondentus, atsižvelgiant į pasirinktus kriterijus. Siekiant sudaryti kokybinio tyrimo – struktūruoto interviu su ekspertais, imtį, atsižvelgta į šiuos kriterijus: 1) patirtis: atrinkti ne mažesnę kaip 2 metų patirtį kultūros srityje savivaldybių lygmeniu bei savivaldybių muziejų srityje turintys ekspertai; 2) užimamos pareigos: atrinkti skirtingas pareigas kultūros srityje savivaldybių lygmeniu bei savivaldybių muziejuose užimantys informantai; 3) institucinės patirties įvairovė: atrinkti ekspertai atstovauja skirtingas institucijas – savivaldybes, t.y. muziejų steigėjus, ir muziejus, kurie pavaldūs savivaldybei; 4) geografinė padėtis: atrinkti ekspertai dirba didžiausiose pagal gyventojų skaičių, remiantis VĮ „Registrų centras“ duomenimis (2025), savivaldybėse – Vilniaus miesto, Kauno miesto ir Klaipėdos miesto, veikiančiose savivaldybėse ir savivaldybių muziejuose. Pagal šiuos kriterijus atrinkti 3 ekspertai – 1 savivaldybės kultūros skyriaus vedėjas, 1 savivaldybės muziejaus projektų vadovas, 1 savivaldybės muziejaus muziejininkas. Atsižvelgiant į kokybinio tyrimo – struktūruotą interviu su ekspertais – tikslą, orientuotą į gilų reiškinių supratimą, o ne statistinį apibendrinimą, imtis laikoma pakankama. Tyrimo duomenų rinkimo metu buvo

pasiektas tematinis prisotinimas – po trečiojo interviu su ekspertu nebuvo identifikuota naujų reikšmingų aspektų, susijusių su tiriamu reiškiniu.

Tyrimo duomenų rinkimas ir apdorojimas. Tyrimo duomenys renkami pasitelkiant struktūruoto interviu su ekspertais metodą, kuris svarbus siekiant išsamiau pagrįsti kiekybinio tyrimo rezultatus ir atskleisti, kaip organizacinės kultūros elementai veikia savivaldybių muziejų įvaizdžio formavime. Klausimai informantams formuluojami remiantis skirtinguose organizacinės kultūros modeliuose dažniausiai pasikartojančiais organizacinės kultūros elementais – lyderyste, kontrole, orientacija į konkurenciją, orientacija į rezultatą, vertybėmis, taip pat savivaldybių muziejų aiškiai suformuluotose misijose ir vizijose dažniausiai pasikartojančiais organizacinės kultūros elementais – atvirumu, šiuolaikiškumu, kūrybiškumu, orientacija į lankytojų poreikius, inovatyvumu. Struktūruoto interviu klausimyno seka sudėliota taip, kad interviu pradžioje informantai atskleistų savo požiūrį, patirtį apie organizacinę kultūrą ir jos elementus bendrai. Antroje struktūruoto interviu dalyje informantams pateikiami klausimai, susiję su konkrečiais tiriamais organizacinės kultūros elementais ir jų vaidmeniu formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį. Kadangi informantai nesutiko atskleisti savo tapatybės, siekiant užtikrinti jų teisę į konfidencialumą, jie koduojami garantuojant anonimiškumą. Informacija apie informantus pateikiama 7-oje lentelėje.

7 lentelė

Informantų charakteristika

Informanto praktiko kodas	Patirtis (metais) dabartinėse pareigose	Užimamos pareigos
P1	8 metai	Savivaldybės kultūros skyriaus vedėjas
P2	2 metai	Muziejaus, kurio steigėjas – savivaldybė, projektų vadovas
P3	7 metai	Muziejaus, kurio steigėjas – savivaldybė, muziejininkas

Duomenys apdorojami atliekant turinio analizę – lyginant informantų atsakymus pagal konkrečius tiriamus organizacinės kultūros elementus ir juos sisteminant. Struktūruoto interviu klausimynas pateikiamas 8-oje lentelėje.

8 lentelė

Struktūruoto interviu klausimynas

Kategorijos	Klausimai	Klausimų tikslas
Įvadiniai klausimai	1. Kaip jūs suprantate, kas yra organizacinė kultūra muziejų kontekste? 2. Atsižvelgiant į jūsų asmeninę bei profesinę patirtį, kokius organizacinės kultūros elementus išskirtumėte kaip svarbiausius savivaldybių muziejuose?	Siekiama išsiaiškinti, ekspertų požiūrį į organizacinės kultūros sampratą savivaldybių muziejų kontekste, identifikuoti, jų nuomone, svarbiausius organizacinės kultūros elementus.
Organizacinės kultūros elementai, pirmi penki dažniausiai pasikartojantys, išskirti iš teorijos, ir jų įtaka	3. Kaip manote, ar savivaldybės muziejaus vadovo lyderystė veikia muziejaus įvaizdį? Kodėl taip manote?	Siekiama įvertinti, ar tokie organizacinės kultūros elementai, kaip lyderystė, kontrolė, orientacija į konkurenciją, orientacija į

savivaldybių muziejų įvaizdžiui	4. Jūsų nuomone, ar savivaldybės muziejaus įvaizdžiui turi įtakos kontrolė, t.y. faktinės padėties lyginimas su reikalaujama, bei orientacija į rezultatą? Kodėl? 5. Kaip manote, ar savivaldybės muziejaus siekis konkuruoti ir išlikti konkurencingu, formuoja muziejaus įvaizdį lankytojų akyse? Kodėl taip manote? 6. Ar savivaldybės muziejaus viešai deklaruojamos ir realiai puoselėjamos vertybės, tiksliau, jų dėmė, prisideda prie muziejaus lankytojo patirties? Kodėl?	rezultatą, vertybės, išskirti iš teorinėje šio darbo dalyje analizuotų organizacinės kultūros modelių, ekspertų nuomone, veikia savivaldybių muziejų įvaizdį.
Organizacinės kultūros elementai, pirmi penki dažniausiai pasikartojantys, išskirti iš turinio analizės, ir jų įtaka savivaldybių muziejų įvaizdžiui	7. Ar savivaldybės muziejaus atvirumas lankytojų idėjoms ir sudarytos galimybės jiems išreikšti savo nuomonę daro įtaką muziejaus įvaizdžiui? Kodėl taip manote? 8. Jūsų požiūriu, ar šiuolaikiškas savivaldybės muziejaus veiklos matymas ir pristatymas ekspozicijų, parodų, renginių, edukacinių užsiėmimų, leidinių ir pan. pavidalu, prisideda prie muziejaus įvaizdžio? Kodėl? 9. Ar kūrybiškos ir inovatyvios savivaldybės muziejaus paslaugos veikia muziejaus įvaizdį? Kodėl taip manote? 10. Kaip, jūsų nuomone, savivaldybės muziejaus orientacija į lankytojų poreikius ir pastangos atliepti jų lūkesčius atsiliepia muziejaus įvaizdžiui lankytojų akyse? Kodėl?	Remiantis ekspertų nuomone, siekiama nustatyti, ar tokie organizacinės kultūros elementai, kaip atvirumas, šiuolaikiškumas, kūrybiškumas, orientacija į lankytojų poreikius, inovatyvumas, išskirti iš turinio analizės, veikia savivaldybių muziejų įvaizdį.
Organizacinės kultūros elementų ir savivaldybių muziejų įvaizdžio įtaka pakartotiniam apsilankymui	11. Kaip manote, ar organizacinės kultūros elementai ir savivaldybės muziejaus įvaizdis gali būti vieni iš veiksnių, lemiančių pakartotinį apsilankymą muziejuje? Kodėl?	Siekiama išsiaiškinti, ar, ekspertų nuomone, organizacinės kultūros elementai ir savivaldybių muziejų įvaizdis turi įtakos pakartotiniam lankytojų apsilankymui muziejuje.

Empirinio tyrimo metodologija suformuota siekiant įvertinti ir patikslinti teorinį modelį. Tyrimo metodai grindžiami tyrimo logika: turinio analizė taikoma siekiant identifikuoti savivaldybių muziejų kontekstui aktualius organizacinės kultūros elementus, reikšmingus formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį, statistinė lyginamoji analizė – nustatyti ir įvertinti savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimo ypatumus, anketinė apklausa – muziejų lankytojų požiūriui atskleisti, o struktūruoti interviu – ekspertų pozicijai ir organizacinės kultūros elementų raiškai paaiškinti. Empirinio tyrimo instrumentai pasitelkiami duomenų rinkimui, o gauti rezultatai naudojami teorinio modelio pagrįstumui savivaldybių muziejų kontekste įvertinti.

2.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

2.2.1. Kokybinio tyrimo – turinio analizės – rezultatai

Didelę įtaką organizacinei kultūrai bei jos elementams muziejų, tame tarpe ir savivaldybių muziejų, kontekste, turi muziejaus funkcijos ir veiklos principai, reglamentuojami Lietuvos Respublikos muziejų įstatymo, t. y. valstybiniu lygmeniu. Sąvoka „muziejus“ apibrėžia muziejų

paskirtį: „[...] svarbiausia veikla yra kaupti, saugoti, konservuoti, restauruoti, tirti ir populiarinti materialaus ir nematerialaus kultūros, istorijos, gamtos ir technikos paveldo vertybes, siekiant suteikti visuomenei pažinimo, ugdymo, studijų, kūrybiškumo sklaidos ir kokybiško laisvalaikio galimybes.“ (LRS 2023: 2). Įstatymo 3 straipsnis pabrėžia, kad muziejų veikla vykdoma vadovaujantis šiais principais: „1) atsakomybės principu, reiškiančiu, kad muziejai turi užtikrinti nacionalinio tapatumo ir istorinės atminties, kultūros, istorijos, gamtos ir technikos paveldo išsaugojimą, istorinės, kultūrinės, socialinės žinijos pagrįstumą ir objektyvumą, perteikiamą muziejinės komunikacijos priemonėmis; 2) atvirumo ir nediskriminavimo principu, reiškiančiu, kad muziejai turi atliepti visuomenės poreikius, lūkesčius ir poreikius, būti atviri inovatyviems darbo metodams, šiuolaikinėms ir tradicinėms technologijoms bei raiškos būdams, teikti paslaugas visiems žmonėms, nepaisant jų lyties, rasės, tautybės, pilietybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės priklausomybės, religijos ir (ar) kitų aplinkybių, ir siekti, kad kiekvienas muziejuje apsilankęs žmogus jaustųsi jame laukiamas ir svarbus; 3) kompetencijos principu, reiškiančiu, kad muziejai turi siekti aukščiausios kokybės veiklos rezultatų, deramai atlikti savo funkcijas, o muziejaus darbuotojai – nuolat tobulinti kompetencijas; 4) kūrybiškumo principu, reiškiančiu, kad muziejai savo veikloje turi taikyti įvairias muziejinės ir viešosios komunikacijos priemones, sudarančias galimybes formuoti istorinę, kultūrinę bei socialinę patirtį, ugdyti pilietinę tapatybę, prisitaikyti prie kintančių veiklos sąlygų ir reikalavimų, technologijų, darbo organizavimo pokyčių ir kitų aplinkybių, didinti muziejaus kaip sociokultūrinės institucijos vaidmenį; 5) skaidrumo ir viešumo principu, reiškiančiu, kad muziejai, vykdydami savo veiklą, turi remtis sąžiningumo ir skaidrumo principais, prioritetą teikti visuomenės interesams. [...]“ (LRS 2023: 3-4).

Tarptautinės muziejų tarybos (angl. International Council of Museums – ICOM) gairės papildoma nacionalinio lygmens teisinį reguliavimą tarptautiniais standartais, turinčiais įtakos muziejų vaidmeniui, veiklos principams, taigi, ir organizacinei kultūrai. Remiantis ICOM, muziejus apibrėžiamas kaip ne pelno siekianti organizacija, tarnaujanti visuomenei, tirianti, kaupianti, konservuojanti, sauganti, interpretuojanti bei eksponuojanti materialųjį ir nematerialųjį paveldą. Muziejus – atviras visuomenei, prieinamas ir įtraukiantis, skatinantis įvairovę ir tvarumą, veikiantis ir komunikuojantis etiška, profesionaliai, bendradarbiaujantis su bendruomenėmis, siūlantis įvairias patirtis, skirtas švietimui, pramogai, refleksijai ir žinių sklaidai (ICOM 2022). ICOM profesinės etikos kodeksas, pripažįstamas tarptautinės muziejų bendruomenės, nurodo, kad muziejus: 1) saugo, interpretuoja ir populiarina gamtos, t. y. biologinės įvairovės, ir kultūros paveldą; 2) patikėjimo teise saugo muziejinių vertybių rinkinius visuomenės labui; 3) disponuoja pirminiais šaltiniais, kurie yra esminiai plėtojant mokslinį pažinimą; 4) suteikia galimybę įvertinti, suprasti, ir puoselėti gamtos bei kultūros paveldą; 5) saugo išteklius, reikšmingus viešosioms paslaugoms bei naudoms; 6) glaudžiai

bendradarbiauja su bendruomenėmis, iš kurių kilę sukaupti muziejinių vertybių rinkiniai, taip pat su tomis, kurias aptarnauja; 7) veikia teisėtai; 8) veikia profesionaliai, t. y. muziejaus darbuotojai laikosi pripažintų elgesio standartų ir įstatymų, saugo profesijos orumą ir garbę, saugo visuomenę nuo neteisėto ar neetiško profesinio elgesio (ICOM 2017).

Apibendrinant muziejų veiklą nacionaliniu mastu reglamentuojantį dokumentą – Lietuvos Respublikos muziejų įstatymą, bei tarpnacionaliniu lygmeniu reguliuojantį dokumentą – ICOM profesinės etikos kodeksą, galima teigti, kad strateginės muziejų veiklos kryptys apima: 1) paveldo objektų kaupimą, konservavimą, restauravimą, saugojimą; 2) paveldo objektų tyrimą; 3) komunikavimą ir prieinamumą, t.y. paveldo objektų eksponavimą ir populiarinimą, žinių apie juos skleidimą straipsnių, leidinių, parodų, renginių ir kt. pavidalu; 4) edukavimą, t.y. praktinio pobūdžio šviečiamųjų, lavinamųjų užsiėmimų organizavimą, ugdant pilietiškumą ir kūrybiškumą, apibrėžiant kolektyvinį identitetą. Kitaip tariant, tiek Lietuvos Respublikos muziejų įstatymas, tiek ICOM profesinės etikos kodeksas apibrėžia tai, ko tikimasi iš muziejų, ir formuoja gaires, sudarančias pagrindą muziejų organizacinei kultūrai, puoselėjamoms vertybėms bei muziejinei komunikacijai.

Lietuvos Respublikoje muziejai klasifikuojami į nacionalinius, valstybinius, savivaldybių ir kitus muziejus. Remiantis 2024 m. muziejų statistikos duomenimis (LR KM 2024) Lietuvoje veikia 4 nacionaliniai muziejai, 16 valstybinių muziejų, 54 savivaldybių muziejai, 37 kiti muziejai, kurie nėra priskiriami nacionaliniams, valstybiniams ar savivaldybių muziejams (LRS 2023), t.y., viešosios įstaigos bei privačių subjektų įsteigti muziejai. Lietuvos Respublikoje veikiančių muziejų sąrašas pateikiamas 1-ame priede.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos muziejų įstatymu (LRS 2023: 6-10), visoms muziejų rūšims pagal steigėją būdingos šios funkcijos: organizuoti ir tvarkyti sukauptų muziejinių vertybių apskaitą; vykdyti sukauptų muziejinių vertybių konservavimą ir restauravimą; vykdyti muziejinės komunikacijos veiklas; įgyvendinti muziejinės edukacijos veiklas, sudarančias sąlygas formaliajam ir neformaliajam švietimui; įgyvendinti asmenims su negalia skirtas, prie visuomenės psichosocialinės bei dvasinės gerovės kūrimo prisidedančias veiklas; teikti statistinius duomenis apie muziejaus veiklą Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijai; atlikti kitas teisės aktuose ir muziejaus nuostatuose/įstatuose nustatytas funkcijas. Nacionaliniams, valstybiniams ir savivaldybių muziejams, be minėtų visoms muziejų rūšims pagal steigėją būdingų funkcijų, tipiškos šios funkcijos: teikti muziejų lankymo ir muziejinės edukacijos viešąsias paslaugas; vykdyti sukauptų muziejinių vertybių skaitmeninimą; vykdyti muziejaus rinkinių mokslinius ir kitus tyrimus savarankiškai ar bendradarbiaujant su mokslo ir studijų institucijomis, mokslinių tyrimų įstaigomis ar mokslininkais; įgyvendinti nacionalinius, tarptautinius, Europos Sąjungos struktūrinių fondų bei kitų programų projektus muziejų plėtros, kultūros, turizmo, visuomenės psichosocialinės ir dvasinės gerovės srityse; dalyvauti Europos ir pasaulio muziejų tarptautinių tinklų veikloje bei vykdyti bendras veiklas su

kitomis nacionalinėmis ir tarptautinėmis organizacijomis, veikiančiomis muziejų srityje; rengti metinius veiklos planus ir teikti juos tvirtinti įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai; rengti metines veiklos ataskaitas ir teikti jas įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai (LRS 2023: 6-10). Nacionaliniams ir valstybiniais muziejams, be aukščiau išvardytų funkcijų, priskirtos šios atsakomybės: kaupti informaciją apie muziejaus rinkinių profilį atitinkančias muziejines vertybes, priklausančias kitiems Lietuvos ir užsienio šalių muziejams, įstaigoms ir organizacijoms, fiziniams asmenims; kaupti informaciją apie muziejaus rinkinių profilį atitinkančias dingusias arba neteisėtai iš Lietuvos Respublikos išvežtas kultūros vertybes (LRS 2023: 6-10). Išanalizavus muziejų rūšis pagal steigėją, 9-oje lentelėje identifikuotos unikalios muziejų rūšių pagal steigėją funkcijos.

9 lentelė

Unikalios muziejų funkcijos atsižvelgiant į muziejaus steigėją

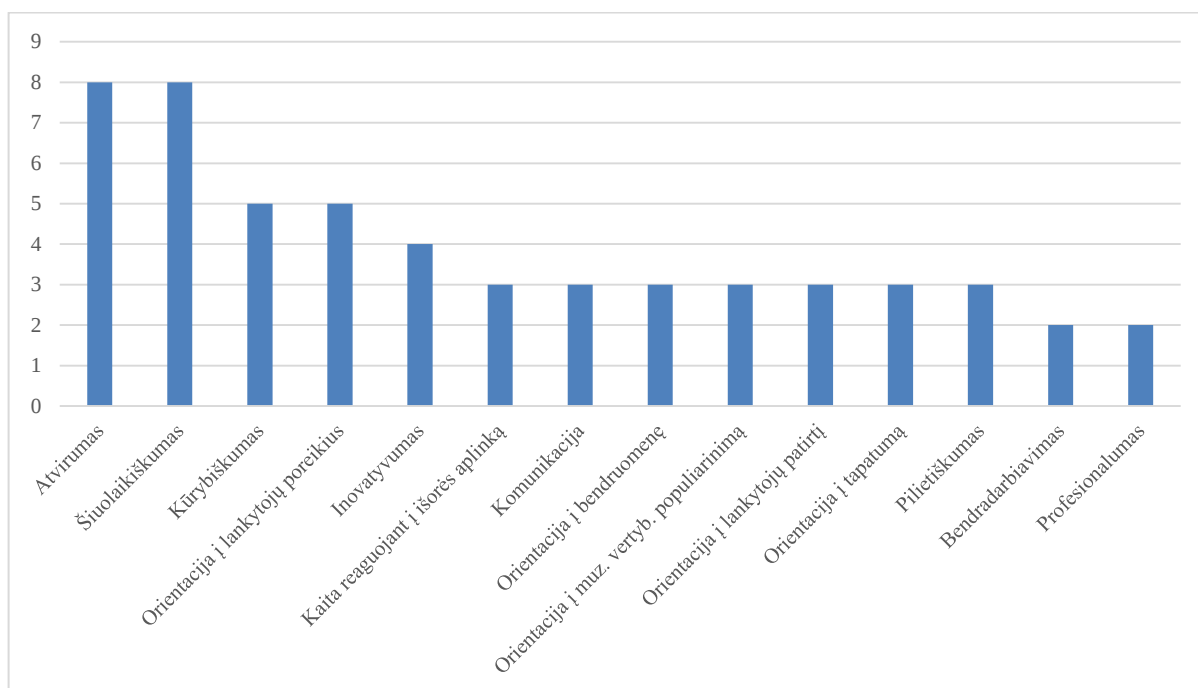
Muziejų rūšis pagal steigėją	Unikalios muziejų funkcijos
Nacionaliniai muziejai	1) Kaupti ir saugoti valstybei reikšmingiausias, muziejaus rinkinių profilį ir komplektavimo kryptis atitinkančias nacionalinės ir tarptautinės reikšmės muziejines vertybes. 2) Organizuoti ar įgyvendinti muziejų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą ir kompetencijų ugdymą. 3) Atlikti muziejų rinkinių apsaugos, apskaitos, tyrinėjimo ir muziejinės komunikacijos metodinio centro funkcijas. 4) Deleguoti muziejaus atstovus Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijai vertinant valstybinių muziejų veiklą ir juose saugomų rinkinių apskaitą bei apsaugą. 5) Rengti strateginius veiklos planus ir teikti juos tvirtinti Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijai.
Valstybiniai muziejai	1) Kaupti ir saugoti muziejaus rinkinių profilį ir komplektavimo kryptis atitinkančias muziejines vertybes. 2) Atlikti savivaldybių ir kitų muziejų rinkinių apsaugos, apskaitos, tyrinėjimo ir muziejinės komunikacijos metodinio centro funkcijas.
Savivaldybių muziejai	Kaupti ir saugoti savivaldybės ir (ar) regiono, kurių teritorijoje veikia, kultūrą atspindinčias ir vietos bendruomenei reikšmingas muziejines vertybes.
Kiti muziejai	Kaupti ir saugoti su juridinio ar fizinio asmens veikla susijusias muziejines vertybes.

Sudaryta pagal LRS (Lietuvos Respublikos Seimas). 2023. *Lietuvos Respublikos muziejų įstatymas*. Vilnius: p. 6–10.

Apibendrinant galima teigti, kad didžioji dalis muziejams suformuotų funkcijų, reglamentuojamų Lietuvos Respublikos muziejų įstatymo, nepaisant to, kad skiriasi muziejų steigėjai, sutampa. Savivaldybių muziejų atveju, 14-a iš 15-os Lietuvos Respublikos muziejų įstatyme savivaldybių muziejams priskirtų funkcijų atitinka nacionalinių muziejų ir valstybinių muziejų vykdomas funkcijas. Vadinas, nacionalinių ir valstybinių muziejų atžvilgiu, savivaldybių muziejus išskiria tai, kad jų saugojimo, konservavimo, restauravimo, tyrimo, skaitmeninimo, edukavimo, komunikavimo ir pan. objektas – muziejinės vertybės – priklauso nuo vietos, kurioje muziejus vykdo veiklą, o muziejinės vertybės, kurios kaupiamos, saugomos ir pristatomos visuomenei, atspindi vietos kultūrinį savitumą bei reikšmingumą vietos bendruomenės požiūriu.

Savivaldybių muziejų kontekste organizacinės kultūros elementai atsiskleidžia per savivaldybių muziejų misiją ir viziją. Misija šio darbo kontekste traktuojama kaip pagrindinis organizacijos tikslas, vizija – kaip organizacijos ateities siekiamybė. Lietuvos Respublikoje veikiančių savivaldybių muziejų misijos ir vizijos, t.y. jų sąrašas, pateikiamas 2-ame priede.

Atlikus savivaldybių muziejų misijų ir vizijų analizę, remiantis viešai prieinama informacija savivaldybių muziejų interneto svetainėse, savivaldybių muziejų nuostatuose, strateginiuose veiklos planuose, metiniuose veiklos planuose ir metinėse veiklos ataskaitose, nustatyta, kad aiškiai suformuluotas misijas ir/ar vizijas yra apibrėžę 15-a savivaldybių muziejų iš 54-ių savivaldybių muziejų. Gilinantis į šią informaciją, siekta identifikuoti dažniausiai savivaldybių muziejų komunikuojamas vertybes, įsitikinimus, prielaidas, atspindinčias organizacinės kultūros elementus, kuriuos savivaldybių muziejai akcentuoja muziejaus viduje bei projektuoja muziejaus išorėje. Atsižvelgiant į tai, kad daugumos savivaldybių muziejų aiškiai suformuluotų misijų ir vizijų viešai prieinamuose šaltiniuose neaptikta, 5 pav. grafiškai pavaizduoti dažniausiai pasikartojantys organizacinės kultūros elementai, identifikuoti remiantis savivaldybių muziejų, viešai deklaruojančių savo misijas ir/ar vizijas duomenimis.



5 pav. Organizacinės kultūros elementų pasikartojimų dažnis savivaldybių muziejų misijose ir vizijose

Išanalizavus savivaldybių muziejų misijas ir vizijas, išskirti šie savivaldybių muziejų organizacinės kultūros elementai: atvirumas, šiuolaikiškumas, kūrybiškumas, orientacija į lankytojų poreikius, inovatyvumas, kaita reaguojant į išorės aplinką, komunikacija, orientacija į bendruomenę, orientacija į muziejinių vertybių populiarinimą, orientacija į lankytojų patirtį, orientacija į tapatumą, pilietiškumas, bendradarbiavimas, profesionalumas.

Palyginus organizacinės kultūros elementus, dažniausiai pasikartojančius skirtingų mokslininkų organizacinės kultūros modeliuose, ir organizacinės kultūros elementus, išskirtus atlikus savivaldybių muziejų misijų ir vizijų analizę, matyti, kad sutampantys organizacinės kultūros elementai abiejuose kontekstuose yra bendradarbiavimas, inovatyvumas ir komunikacija. Jei mokslininkai organizacinės kultūros modeliuose akcentuoja tokius organizacinės kultūros elementus kaip lyderystę, kontrolę, orientaciją į konkurenciją, orientaciją į rezultatą, vertybes, dėmesį komandai, lankstumą, mentorystę, nuoseklumą, orientaciją į pasiekimus, orientaciją į tikslus bei tobulėjimą, kitaip tariant, organizacinės kultūros elementus, apimančius vadovavimo stilių, strateginę kryptį, vertybes, tai savivaldybių muziejų misijose ir vizijose akcentuojami organizacinės kultūros elementai orientuojasi į strateginę kryptį bei vertybines nuostatas.

Apibendrinant organizacinę kultūrą savivaldybių muziejų kontekste, daroma išvada, kad: didžiosios dalies muziejų, nepriklausomai nuo jų steigėjų, vykdomų funkcijų sutampa, taigi, muziejų steigėjai nėra išskiriami, kaip esminis organizacinę kultūrą formuojantis veiksnys; savivaldybių muziejų organizacinės kultūros elementai, atsispindintys jų viešai skelbiamose aiškiai suformuluotose misijose ir vizijose, yra orientuoti į organizacijos veiklos prioritetus bei vertybes, yra komunikuojami į išorę, ir sudaro prielaidas formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį.

2.2.2. Kiekybinio tyrimo – statistinės lyginamosios analizės – rezultatai

Savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui didelę įtaką turi organizacinės infrastruktūros puoselėjimas, o pastarosios kokybė ir plėtra tiesiogiai siejasi su įvaizdžiu. Remiantis Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos interneto svetainėje pateiktais 2024 m. muziejų statistikos duomenimis (LR KM 2024), galima įvertinti šiuos savivaldybių muziejų organizacinės infrastruktūros elementus: fizinius išteklius, kitaip tariant, 2024 m. įsigytų eksponatų, suskaitmenintų kultūros paveldo objektų, restauruotų bei konservuotų eksponatų, eksponuotų rinkiniuose saugomų eksponatų ir atnaujintų ekspozicijų skaičių; finansinius išteklius – muziejų steigėjų skirtus asignavimus; žmogiškuosius išteklius, t.y. seminaruose, kursuose ir stažuotėse dalyvavusių savivaldybių muziejų darbuotojų skaičių.

2024 m. savivaldybių muziejai, kurių Lietuvoje veikė 54, įsigijo 58 611 eksponatų, kai nacionaliniai – 4, valstybiniai – 16, ir kiti muziejai – 37, įsigijo 62 044 eksponatus. Taigi, savivaldybių muziejų 2024 m. įsigyti eksponatai sudaro 48,58 proc., lyginant su nacionalinių, valstybinių ir kitų muziejų įsigytų eksponatų skaičiumi, kuris sudaro 51,42 proc., – savivaldybių muziejai nežymiai nusileidžia likusiems muziejams pagal įsigytų muziejinių vertybių skaičių. 2024 m. savivaldybių muziejai suskaitmenino 41 416 kultūros paveldo objektų, tuo tarpu nacionaliniai, valstybiniai ir kiti muziejai – 93 906 objektus. Vadinasi, savivaldybių muziejų suskaitmenintų kultūros paveldo objektų

skaičius 2024 m. sudaro 30,61 proc., kai likusių muziejų suskaitmenintų muziejinių vertybių skaičius siekia 69,39 proc. Kalbant apie restauruotų ir konservuotų eksponatų skaičių, savivaldybių muziejai nusileidžia nacionaliniams, valstybiniais ir kitiems muziejams, kadangi savivaldybių muziejų galimybės restauruoti bei konservuoti muziejines vertybes yra labai ribotos, kai, tuo tarpu, nacionaliniuose, valstybiniuose ir kituose muziejuose dirba restauratoriai, veikia restauracijos centrai ir pan. Savivaldybių muziejai 2024 m. iš viso restauravo ir konservavo 5 295 muziejines vertybes, tuo tarpu nacionaliniai, valstybiniai ir kiti muziejai – 62 319 kultūros paveldo objektų. Savivaldybių muziejų restauruotų ir konservuotų eksponatų skaičius sudaro tik 7,8 proc., palyginti su nacionalinių, valstybinių bei kitų muziejų restauruotų ir konservuotų kultūrinių vertybių skaičiumi, kuris siekia 92,2 proc. Nagrinėjant eksponuotų rinkiniuose saugomų eksponatų skaičių, 2024 m. savivaldybių muziejai eksponavo 136 518 muziejų rinkiniuose saugomų vertybių, tai sudaro 37,1 proc., lyginant su nacionalinių, valstybinių ir kitų muziejų eksponuotų rinkiniuose saugomų kultūros paveldo objektų skaičiumi – 231 743, kuris sudaro 62,9 proc. Vertinant 2024 m. atnaujintų ekspozicijų skaičių, 32 iš 54 savivaldybių muziejų iš viso atnaujino 74 ekspozicijas, tuo tarpu nacionaliniai muziejai, kurių yra 4, iš viso atnaujino 9 ekspozicijas, valstybiniai muziejai, kurių šalyje veikia 16, – 18 ekspozicijų, ir kiti muziejai, kurių įsteigta 37, – 57 ekspozicijas. Taigi, savivaldybių muziejai, atnaujinę 74 ekspozicijas, kas sudaro 46,84 proc., nežymiai atsilieka nuo nacionalinių, valstybinių ir kitų muziejų, iš viso atnaujinusių 84 ekspozicijas, kas sudaro 53,16 proc. *Apibendrinat galima teigti, jog 2024 m. savivaldybių muziejų, lyginant su nacionaliniais, valstybiniais ir kitais muziejais, skirtumas nuo pastarųjų nedidelis pagal įsigytų eksponatų bei atnaujintų ekspozicijų skaičių, tai rodo, kad savivaldybių muziejai investuoja į savo įvaizdį ir beveik neatsilieka nuo likusių muziejų. Kita vertus, savivaldybių muziejų rodikliai kalbant apie suskaitmenintų kultūros paveldo objektų bei eksponuotų rinkiniuose saugomų eksponatų kiekį nuo nacionalinių, valstybinių ir kitų muziejų skiriasi dvigubai, o pagal restauruotų ir konservuotų kultūros paveldo objektų kiekį – beveik 12 kartų. Šiuos skirtumus iš dalies lemia skirtingas finansavimas ir žmogiškųjų išteklių – skaitmenintojų, restauratorių, trūkumas.*

2024 m. savivaldybių muziejų, kurių Lietuvoje veikė 54, veiklai užtikrinti iš viso buvo skirta 37 032 902,26 Eur steigėjo asignavimų. Nacionaliniams muziejams, kurių yra 4, – 32 976 023,8 Eur, valstybiniais muziejams, kurių yra 16, – 32 000 318,93 Eur, kitiems muziejams, kurių yra 37, – 3 211 753,81 Eur steigėjo asignavimų. Daugiausia lėšų 2024 m. savivaldybių muziejų tarpe buvo skirta Žemaičių dailės muziejui – 9 480 003,59 Eur, t.y. 25,6 proc. arba daugiau nei 1/4 visų savivaldybių muziejams skirtų asignavimų. Iš nacionalinių muziejų didžiausias finansavimas buvo skirtas Lietuvos nacionaliniam dailės muziejui – 11 828 943 Eur, kitaip tariant, 35,9 proc. arba daugiau nei 1/3 visų nacionaliniams muziejams skirtų lėšų. Iš valstybinių muziejų – Vytauto Didžiojo karo muziejui – 4 473 104,81 Eur arba 14 proc., arba kiek daugiau nei 1/7 visų valstybiniais

muziejams skirtų asignavimų. Iš kitų muziejų – Kernavės archeologinės vietovės muziejui – 884 994,91 Eur, kas sudaro 27,6 proc. arba kiek daugiau nei 1/4 visų kitiems muziejams skirtų lėšų. *Taigi, daroma išvada, kad didžiausias bendras finansavimas skiriamas savivaldybių muziejams. Tačiau, lyginant vienam muziejui vidutiniškai tenkančias lėšas, išsiskiria nacionaliniai muziejai, kuriems vidutiniškai tenka 8 244 005,95 Eur, antroje vietoje – valstybiniai muziejai, kuriems vidutiniškai skiriamas finansavimas siekia 2 000 019,93 Eur, trečioje vietoje – savivaldybių muziejai, kurių veiklai vidutinis asignavimas sudaro 685 794,48 Eur, ir paskutinėje vietoje – kiti muziejai, kuriems vidutiniškai skiriama 86 804,2 Eur. Vadinasi, finansavimo atžvilgiu, savivaldybių muziejai atsilieka nuo nacionalinių ir valstybinių muziejų, tačiau lenkia kitus muziejus. Kadangi didesnis finansavimas reiškia didesnes galimybes investuoti į organizacinę infrastruktūrą, komunikaciją, materialiai išreikštą įvaizdį per logotipą, interjero, parodų sprendimus ir t.t., kokybę, savivaldybių muziejų galimybės, nacionalinių ir valstybinių muziejų atžvilgiu, yra ribotos, tačiau perspektyva nuo kuklių vietos muziejų iki rajono kultūros lyderių lieka atvira.*

Kalbant apie muziejų darbuotojus, 54-iose savivaldybių muziejuose 2024 m. iš viso dirbo 1 085 darbuotojai, tuo tarpu 4-iose nacionaliniuose muziejuose – 1 126 darbuotojai, 16-oje valstybinių muziejų – 1 044 darbuotojai, 37-iose kituose muziejuose – 356 darbuotojai. Taigi, vidutiniškai vienam savivaldybės muziejui tenka 20 darbuotojų, vienam nacionaliniam muziejui – 282 darbuotojai, vienam valstybiniam muziejui – 65 darbuotojai, vienam kitam muziejui – 10 darbuotojų. Lyginant 2024 m. kompetenciją kėlusius, t.y. dalyvavusių seminaruose, kursuose ir stažuotėse, darbuotojų skaičių, savivaldybių muziejai rodo gerą rezultatą nacionalinių ir valstybinių muziejų atžvilgiu. 2024 m. 672 savivaldybių muziejų darbuotojai iš 1 085, t.y. 62 proc., kėlė savo kompetenciją, tuo tarpu seminaruose, kursuose ir stažuotėse dalyvavo 734 nacionalinių muziejų darbuotojai iš 1 126, t.y. 65 proc., 679 valstybinių muziejų darbuotojai iš 1 044, t.y. 65 proc., 162 kitų muziejų darbuotojai iš 356, t.y. 46 proc. *Tai rodo, kad savivaldybių muziejai supranta, jog investicija į žmogiškąjį kapitalą atsiliepia teigiamai jų įvaizdžiui.*

Savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui didelę įtaką turi savivaldybių muziejų veiksmas formuojant išorinį muziejaus įvaizdį. Analizuojant 2024 m. muziejų statistikos duomenis (LR KM 2024) galima įvertinti savivaldybių muziejų įdirbį formuojant išorinį muziejaus įvaizdį per komunikacijos elementus, vertinant tokius rodiklius kaip surengtų renginių, parodų, virtualių parodų, tarptautinių parodų, naujų edukacinių užsiėmimų, išleistų muziejaus rinkinius populiariausių leidinių bei kitų leidinių skaičių.

2024 m. savivaldybių muziejai iš viso surengė 3 044 renginius, kai tuo metu nacionaliniai muziejai – 1 136 renginius, valstybiniai muziejai – 1 341 renginį, o kiti muziejai – 607 renginius. Taigi, savivaldybių muziejai 2024 m. surengė beveik dvigubai daugiau renginių nei nacionaliniai, valstybiniai ir kiti muziejai kartu sudėjus. Vidutinis renginių skaičius, tenkantis vienam savivaldybės

muziejui – 56 renginiai, nacionaliniam muziejui – 284 renginiai, valstybiniam muziejui – 84 renginiai, kitam muziejui – 16 renginių. Prisimenant vidutinį vienam muziejui tenkantį darbuotojų skaičių, daroma išvada, kad vienas savivaldybės muziejaus darbuotojas vidutiniškai organizuoja $2,8 \approx 3$ renginius, vienas nacionalinio muziejaus darbuotojas – 1 renginį, vienas valstybinio muziejaus darbuotojas – $1,3 \approx 1$ renginį, vienas kito muziejaus darbuotojas – $1,6 \approx 2$ renginius. *Daroma išvada, kad savivaldybių muziejų organizuojami renginiai yra dažnesni siekiant išlaikyti vietos bendruomenės įtrauktį, tačiau mažesnės apimties atsižvelgiant į vienam savivaldybės muziejaus darbuotojui tenkantį renginių skaičių.*

2024 m. savivaldybių muziejai iš viso surengė 1 301 parodą, 168 virtualias parodas bei 49 tarptautines parodas Lietuvoje ir užsienyje. Tais pačiais metais nacionaliniai muziejai surengė 181 parodą, 28 virtualias parodas, 55 tarptautines parodas Lietuvoje ir užsienyje, valstybiniai muziejai – 271 parodą, 85 virtualias parodas, 29 tarptautines parodas Lietuvoje ir užsienyje, kiti muziejai – 252 parodas, 12 virtualių parodų, 26 tarptautines parodas Lietuvoje ir užsienyje. Taigi, vidutiniškai vienas savivaldybės muziejus surengė 24 parodas, 3 virtualias parodas, 0,9 tarptautinių parodų Lietuvoje ir užsienyje, kai vienas nacionalinis muziejus vidutiniškai surengė 45 parodas, 7 virtualias parodas, 14 tarptautinių parodų Lietuvoje ir užsienyje, vienas valstybinis muziejus – 17 parodų, 5 virtualias parodas, 2 tarptautines parodas Lietuvoje ir užsienyje, vienas kitas muziejus – 7 parodas, 0,3 virtualias parodas, 0,7 tarptautines parodas Lietuvoje ir užsienyje. Atsižvelgiant į vienam muziejui vidutiniškai tenkantį darbuotojų skaičių, matyti, kad 2024 m. vienas savivaldybės muziejaus darbuotojas vidutiniškai surengė 1,2 parodų, 0,15 virtualių parodų, 0,045 tarptautinių parodų, vienas nacionalinio muziejaus darbuotojas – 0,6 parodų, 0,1 virtualią parodą, 0,2 tarptautinių parodų, vienas valstybinio muziejaus darbuotojas – 4,2 parodų, 1,3 virtualių parodų, 0,4 tarptautinių parodų, vienas kito muziejaus darbuotojas – 25 parodas, 1,2 virtualių parodų, 2,6 tarptautinių parodų. *Jei rengiamos parodos – muziejaus veiklos veidas, yra siejamos su muziejų matomumu, o matomumo didinimas yra vienas esminių išorinio įvaizdžio formavimo aspektų, tai šiuo aspektu, remiantis 2024 m. muziejų statistikos duomenimis (LR KM 2024), savivaldybių muziejai nusileido kitiems bei valstybiniams muziejams, tačiau parodė geresnį rezultatą už nacionalinius muziejus (išskyrus tarptautinių parodų skaičių). Taigi, 2024 m. statistiniai duomenys rodo, kad savivaldybių muziejai nepakankamai išnaudoja parodas, virtualias parodas bei tarptautines parodas kaip galimybę didinti matomumą ir formuoti savo įvaizdį.*

Kalbant apie naujų edukacinių užsiėmimų skaičių, kaip veiksnį prisidedantį prie muziejų įvaizdžio formavimo, 2024 m. 54 savivaldybių muziejai iš viso pristatė 216 naujų edukacinių užsiėmimų, 4 nacionaliniai muziejai – 319 naujų edukacinių užsiėmimų, 16 valstybinių muziejų – 102 naujus edukacinius užsiėmimus, 37 kiti muziejai – 61 naują edukacinį užsiėmimą. Taigi, 2024 m. savivaldybių muziejai vidutiniškai inicijavo 4 naujus edukacinius užsiėmimus, nacionaliniai

muziejai – 80, valstybiniai muziejai – 6,4, kiti muziejai – 1,6. Vertinant pagal vidutinį darbuotojų skaičių, tenkantį vienam muziejui, 2024 m. vienas savivaldybės muziejaus darbuotojas vidutiniškai įvedė 0,2 naujus edukacinius užsiėmimus, vienas nacionalinio muziejaus darbuotojas – 0,28 naujus edukacinius užsiėmimus, vienas valstybinio muziejaus darbuotojas – 0,09 naujus edukacinius užsiėmimus, vienas kito muziejaus darbuotojas – 0,04 naujus edukacinius užsiėmimus. *Tai rodo, kad savivaldybių muziejai sąmoningai supranta, jog naujų edukacinių užsiėmimų kūrimas yra svarbi muziejaus įvaizdžio formavimo priemonė.*

Nagrinėjant išleistų muziejaus rinkinius populiarinančių leidinių bei kitų leidinių skaičių, kaip veiksni, turintį įtakos muziejaus išoriniam įvaizdžiui, 2024 m., remiantis muziejų statistikos duomenimis, savivaldybių muziejai iš viso išleido 22 muziejaus rinkinius populiarinančius leidinius, 99 kitus leidinius. Tuo tarpu nacionaliniai muziejai 2024 m. iš viso išleido 27 muziejaus rinkinius populiarinančius leidinius ir 17 kitų leidinių, valstybiniai muziejai – 13 muziejaus rinkinius populiarinančių leidinių bei 8 kitus leidinius, kiti muziejai – 9 muziejaus rinkinius populiarinančius leidinius, 17 kitų leidinių. 2024 m. 22 muziejaus rinkinius populiarinančius leidinius išleido 17-ka savivaldybės muziejų iš 54-ių, 99 kitus leidinius – 32-u savivaldybės muziejai iš 54-ių, visi 4-i nacionaliniai muziejai bendrai išleido 27 muziejaus rinkinius populiarinančius leidinius, 3 iš 4-ių – 17 kitų leidinių, 10-imt valstybinių muziejų iš 16-os parengė 13 muziejaus rinkinius populiarinančių leidinių, 5-i iš 16-os – 8 kitus leidinius, 6-i iš 37-ių kitų muziejų išleido 9 muziejaus rinkinius populiarinančius leidinius, 8-i iš 37-ių kitų muziejų – 17 kitų leidinių. Kalbant apie procentinę muziejaus rinkinius populiarinančių leidinių realizacijos išraišką, tokius leidinius išleido 31 proc. savivaldybių muziejų, 100 proc. nacionalinių muziejų, 63 proc. valstybinių muziejų, 16 proc. kitų muziejų. Atsižvelgiant į procentinę išleistų kitų leidinių dalį, kitokio pobūdžio leidinius išleido 59 proc. savivaldybės muziejų, 75 proc. nacionalinių muziejų, 31 proc. valstybinių muziejų, 22 proc. kitų muziejų. *Remiantis 2024 m. muziejų statistikos duomenimis, daroma išvada, kad savivaldybių muziejai labiau orientuojasi į kitų leidinių publikavimą, nei į muziejaus rinkinius populiarinančių leidinių leidybą. Lyginant su nacionaliniais ir valstybiniais muziejais rinkinius pristatančių leidinių aspektu, savivaldybių muziejai kardinaliai atsilieka nuo pastarųjų: nuo nacionalinių muziejų daugiau nei 3 kartus, nuo valstybinių muziejų daugiau nei 2 kartus. Vadinasi, savivaldybių muziejai nepakankamai investuoja į muziejaus rinkinius populiarinančių leidinių leidybą ir nepakankamai išnaudoja šį komunikacijos įrankį savo įvaizdžiui formuoti.*

Apibendrinant 2024 m. muziejų statistikos duomenis ir statistinės lyginamosios analizės rezultatus, galima teigti, kad: pagal įsigytų eksponatų ir atnaujintų ekspozicijų skaičių savivaldybių muziejai beveik neatsilieka nuo nacionalinių, valstybinių ir kitų muziejų kartu sudėjus, tai rodo, kad savivaldybių muziejai aktyviai stiprina savo įvaizdį investuodami į eksponatus ir savalaikiai atnaujindami ekspozicijas; pagal suskaitmenintų kultūros paveldo objektų, eksponuotų rinkiniuose

saugomų eksponatų, restauruotų ir konservuotų kultūros paveldo objektų kiekį savivaldybių muziejai atsilieka nuo nacionalinių, valstybinių ir kitų muziejų dėl skiriamo finansavimo iš steigėjo ir specialistų – skaitmenintojų, restauratorių, trūkumo; pagal steigėjo skiriamus asignavimus savivaldybių muziejai atsilieka nuo nacionalinių bei valstybinių muziejų, lenkia kitus muziejus, tačiau, nepaisant sąlygotų finansinių savivaldybių muziejų pajėgumų, galimybė tapti kultūros lyderiais rajonų lygmeniu lieka neapribota; pagal dalyvavusių seminaruose, kursuose ir stažuotėse darbuotojų skaičių, savivaldybių muziejai beveik neatsilieka nuo nacionalinių ir valstybinių muziejų, yra pranašesni už kitus muziejus, tai leidžia daryti prielaidą, kad savivaldybių muziejai sieja darbuotojų kompetencijų kėlimą su muziejaus įvaizdžio formavimu; pagal renginių skaičių savivaldybių muziejai beveik dvigubai pranoksta nacionalinius, valstybinius ir kitus muziejus kartu sudėjus, tačiau, atsižvelgiant į vidutinį vienam muziejui tenkantį darbuotojų skaičių, daroma išvada, kad savivaldybių muziejų organizuojami renginiai yra mažesnės apimties, siekiant formuoti muziejaus įvaizdį palaikant vietos bendruomenės įsitraukimą; pagal parodų, virtualių parodų bei tarptautinių parodų skaičių, savivaldybių muziejai, lyginant su nacionaliniais, valstybiniais ir kitais muziejais, neišnaudoja pastarųjų potencialo stiprinant žinomumą ir kuriant įvaizdį; pagal naujų edukacinių užsiėmimų skaičių, atsižvelgiant į vidutinį darbuotojų skaičių, tenkantį vienam muziejui, savivaldybių muziejai atsilieka tik nuo nacionalinių muziejų, vadinasi, savivaldybių muziejai naujų edukacinių užsiėmimų pristatymą išnaudoja įvaizdžio formavimui; pagal muziejaus rinkinius populiariančių ir kitų leidinių skaičių, savivaldybių muziejai dėmesį skiria kitiems leidiniams ir ribotai leidžia muziejaus rinkinius pristatančius leidinius, taigi, neišnaudoja šio komunikacijos instrumento savo įvaizdžiui kurti. Vadinasi, savivaldybių muziejai įvaizdžiui konstruoti labiausiai pasitelkia tokius organizacinės infrastruktūros ir komunikacijos įrankius kaip nauji eksponatai, atnaujintos ekspozicijos, darbuotojų kompetencijos kėlimas, renginiai, naujų edukacinių užsiėmimų kūrimas, o eksponuojamų rinkiniuose saugomų eksponatų skaičių, muziejinių vertybių skaitmeninimą, restauravimą bei konservavimą, steigėjo skiriamus asignavimus, parodas, virtualias parodas ir tarptautines parodas, muziejaus rinkinius populiariančių leidinių leidybą savo įvaizdžiui formuoti išnaudoja ribotai.

2.2.3. Kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos – rezultatai

Siekiant nustatyti, ar organizacinės kultūros elementai turi įtaką savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimui, nuo 2025 m. lapkričio 3 d. iki 2025 m. gruodžio 10 d. (imtinai) buvo vykdoma anoniminė muziejų lankytojų anketinė apklausa. Anketinė apklausa sudaryta iš 12 klausimų, suskirstytų į šias dalis: muziejų lankomumas bei muziejų steigėjų svarba renkantis muziejų; muziejų įvaizdžio dimensijų įtaka; pirmų penkių dažniausiai pasikartojančių, išskirtų iš teorijos, organizacinės

kultūros elementų, įtaka; pirmų penkių dažniausiai pasikartojančių, išskirtų iš turinio analizės, organizacinės kultūros elementų, įtaka; organizacinės kultūros elementų reitingavimas ir jų įtaka pakartotiniam apsilankymui; demografiniai rodikliai. Gauti 203 respondentų atsakymai. Planuota tyrimo imtis – 384 tyrimo dalyvių atsakymai, nebuvo pasiekta dėl riboto respondentų pasiekiamumo, savanoriško dalyvavimo anketinėje apklausoje pobūdžio, intensyvaus besibaigiančių metų ir prieššventinio laikotarpio, mažo respondentų aktyvumo. Tyrime dalyvavusių asmenų atsakymai į anketinės apklausos klausimus apdoroti ir analizuoti naudojantis programa „SPSS Statistics“.

Norint įvertinti anoniminės anketinės apklausos klausimyno tinkamumą, naudojant programą „SPSS Statistics“, nustatytas klausimyno skalės vidinis nuoseklumas ir patikimumas. Patikimumui apskaičiuoti naudotas Cronbacho alfos (angl. Cronbach's alpha) metodas. Koeficientai skaičiuoti tiek atskiroms klausimyno dalims pagal tiriamus veiksnius, tiek visam klausimynui bendrai. Skaičiavimų rezultatai pateikiami 10-oje lentelėje.

10 lentelė

Anoniminės anketinės apklausos klausimyno vidinis nuoseklumas ir patikimumas

	Cronbach's alpha	Teiginių skaičius
Muziejų lankomumas bei muziejų steigėjų svarba renkantis muziejų	,589	3
Muziejų įvaizdžio dimensijų ir komunikacinių elementų įtaka	,848	12
Pirmų penkių dažniausiai pasikartojančių, išskirtų iš teorijos, organizacinės kultūros elementų, įtaka	,794	5
Pirmų penkių dažniausiai pasikartojančių, išskirtų iš turinio analizės, organizacinės kultūros elementų, įtaka	,823	5
Organizacinės kultūros elementų reitingavimas ir jų įtaka pakartotiniam apsilankymui	,683	11
Viso klausimyno	,760	36

Remiantis Pukėnu (2009) ir Pakalniškiene (2012), jei Cronbacho alfa koeficiento reikšmė yra didesnė nei, 0,700, klausimų grupę galima laikyti suderinta. Kadangi Cronbacho alfa koeficiento reikšmė yra didesnė nei 0,700, tiksliau 0,760, traktuojama, kad klausimynas yra gero vidinio nuoseklumo ir patikimumo.

Demografiniai rodikliai. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių, lytį, išsilavinimą pateikiamas 11-oje lentelėje. Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal amžių, matyti, kad didžiausia dalis respondentų – 36 proc., t.y. 73 respondentai iš 203, priklauso 35-44 metų amžiaus kategorijai, 20 proc. tyrimo dalyvių, t.y. 41 iš 203, priklauso 45-54 metų amžiaus grupei, 15 proc. apklausoje dalyvavusių asmenų, t.y. 31 respondentas iš 203, save priskiria 25-34 metų amžiaus kategorijai, 10 proc. apklaustųjų, t.y. 21 atsakymus pateikęs asmuo iš 203, save priskiria 55-64 metų amžiaus grupei, 8 proc. tyrimo dalyvių, t.y. 16 iš 203, priklauso 18-24 metų amžiaus kategorijai, 6 proc. respondentų, t.y. 12 respondentų iš 203, yra 65 metų ir vyresni, 2 proc. tyrime dalyvavusių asmenų, t.y. 5 asmenys iš 203, nepriskyrė savęs nei vienai amžiaus grupei – pasirinko atsakymo

variantą „Nenoriu atsakyti“, 2 proc. tyrimo dalyvių, t.y. 4 respondentai iš 203, yra jaunesni nei 18 metų.

Nagrinėjant tyrime dalyvavusių asmenų pasiskirstymą pagal lytį, matyti, jog 81 proc. respondentų, t.y. 164 asmenys iš 203, yra moterys, 15 proc. tyrimo dalyvių, t.y. 31 iš 203, yra vyrai, 4 proc. apklaustųjų, t.y. 8 tyrimo dalyviai 203, nepriskyrė savęs nei vienai lyčiai – pasirinko atsakymo variantą „Nenoriu atsakyti“.

Lyginant tyrimo dalyvių pasiskirstymą pagal išsilavinimą, pastebima, kad 58 proc. respondentų, t.y. 117 iš 203, yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, 14 proc. tyrime dalyvavusių asmenų, t.y. 29 iš 203, turi vidurinį išsilavinimą, 14 proc. respondentų, t.y. 28 asmenys iš 203, yra įgiję aukštesnįjį ir (ar) specialųjį vidurinį išsilavinimą, 11 proc. apklaustųjų, t.y. 23 iš 203, neatskleidė turimo išsilavinimo – pasirinko atsakymą „Nenoriu atsakyti“, 3 proc. tyrime dalyvavusių asmenų, t.y. 6 asmenys iš 203, yra įgiję pagrindinį išsilavinimą.

11 lentelė

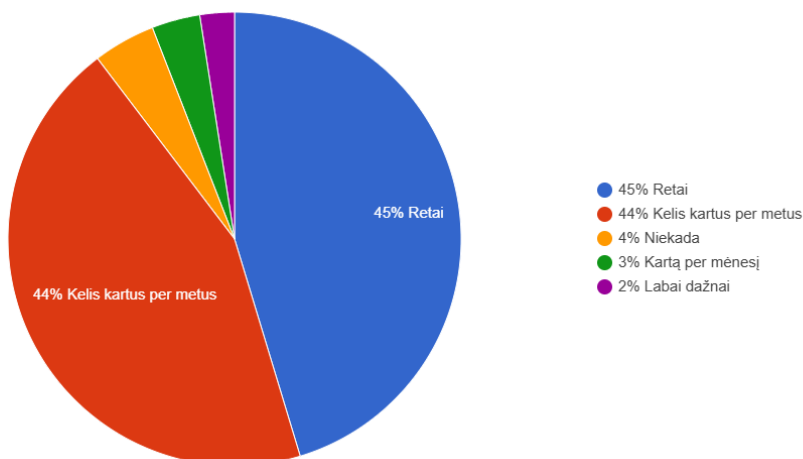
Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių, lytį, išsilavinimą

Pasiskirstymas pagal amžių		Pasiskirstymas pagal lytį		Pasiskirstymas pagal išsilavinimą	
Iki 18 metų	4 (2%)	Vyrai	31 (15%)	Pagrindinis išsilavinimas	6 (3%)
18-24 metai	16 (8%)	Moterys	164 (81%)	Vidurinis išsilavinimas	29 (14%)
25-34 metai	31 (15%)	Nenoriu atsakyti	8 (4%)	Aukštesnysis ir (ar) specialusis vidurinis išsilavinimas	28 (14%)
35-44 metai	73 (36%)			Aukštasis išsilavinimas	117 (58%)
45-54 metai	41 (20%)			Nenoriu atsakyti	23 (11%)
55-64 metai	21 (10%)				
65 metai ir daugiau	12 (6%)				
Nenoriu atsakyti	5 (2%)				

Apibendrinant anoniminės anketinės apklausos demografinius rodiklius, apibūdinančius respondentų amžių, lytį, išsilavinimą, nustatyta, kad: didžiausią dalį tyrimo dalyvių sudaro 35-44 metų amžiaus kategorijos respondentai – 36 proc., didelė dalis respondentų priklauso 45-54 metų amžiaus grupei – 20 proc., ir 25-34 metų amžiaus kategorijai – 15 proc.; pagal lytį apklaustųjų tarpe dominuoja moterys – 81 proc. visų tyrime dalyvavusių asmenų yra moterys; daugiau nei pusė visų respondentų – 58 proc., yra įgiję aukštąjį išsilavinimą.

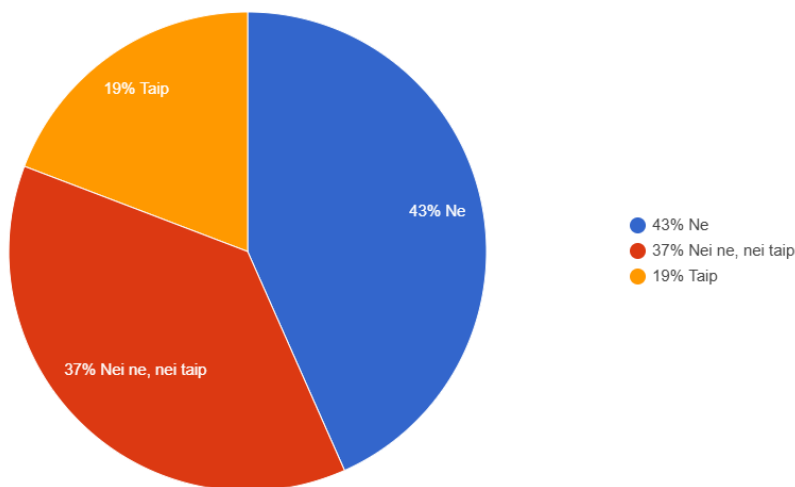
Respondentų lankymosi muziejuose dažnumas ir muziejų steigėjų svarba. Siekiant išsiaiškinti respondentų lankymosi muziejuose dažnumą bei muziejų steigėjų svarbą renkantis aplankyti muziejų, anoniminėje anketinėje apklausoje tyrimo dalyvių buvo prašoma pateikti savo

atsakymus į šiuos klausimus: „Kaip dažnai lankotės muziejuose?“; „Ar eidami į muziejus domitės, kas yra jų steigėjai?“. Respondentų atsakymai į klausimą „Kaip dažnai lankotės muziejuose?“, grafiškai pavaizduoti 6-ame pav., pasiskirstė taip: 92 respondentai, kas sudaro 45 proc., atsakė, kad muziejuose lankosi retai, 90 respondentų, t.y. 44 proc., – kad kelis kartus per metus, 9 respondentai, t.y. 4 proc., – kad niekada, 7 respondentai, t.y. 3 proc., – kad muziejuose lankosi kartą per mėnesį, 5 respondentai, t.y. 2 proc., – kad muziejuose lankosi labai dažnai.



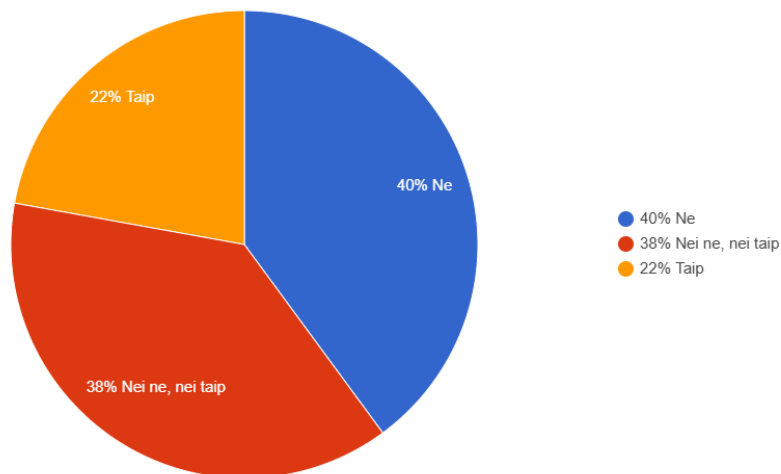
6 pav. Apsilankymų muziejuose dažnis

Atsakymai į klausimą: „Ar eidami į muziejus domitės, kas yra jų steigėjai?“, grafiškai pavaizduoti 7-ame pav., pasiskirstė taip: 88 apklaustieji, kas sudaro 43 proc. visų tyrimo dalyvių, atsakė, kad nesidomi, kas yra muziejų steigėjai, t.y. atsakė „Ne“, 76 apklaustieji, t.y. 37 proc., atsakė neutraliai – „Nei ne, nei taip“, 39 apklaustieji, t.y. 19 proc., atsakė, kad eidami į muziejus domisi, kas yra jų steigėjai, ir pažymėjo atsakymą „Taip“.



7 pav. Domėjimasis muziejų steigėjais

Analizuojant respondentų atsakymus į klausimą: „Ar jums svarbu, kas yra muziejų steigėjai – valstybė, savivaldybė, privatus asmenys?“, grafiškai pavaizduotus 8-ame pav., matyti, kad 81 tyrimo dalyviui, kas sudaro 40 proc., nėra svarbu, kas yra muziejų steigėjai, todėl atsakyta „Ne“, 77 respondentams, t.y. 38 proc. atsakiusiųjų, nei nėra, nei yra svarbus muziejaus steigėjo aspektas, – atsakyta „Nei ne, nei taip“, 45 apklaustiesiems, t.y. 22 proc., svarbu, kas yra muziejaus steigėjas, – pateiktas atsakymas „Taip“.



8 pav. Muziejų steigėjų svarba

Apibendrinant respondentų atsakymus į pirmus tris anoniminės anketinės apklausos klausimus, kuriais siekta išsiaiškinti, kaip dažnai tyrimo dalyviai lankosi muziejuose, ar domisi, kas yra jų lankomų muziejų steigėjai, ar jiems svarbus šis kriterijus, nustatyta, kad tyrimo dalyviai muziejuose lankosi retai arba kelis kartus per metus, nesidomi, kas yra muziejų steigėjai arba yra neutralios pozicijos, jiems nėra svarbu, kas yra jų lankomų muziejų steigėjai, arba yra neutralūs šiuo klausimu. Remiantis respondentų požiūriu, galima teigti, kad, muziejų steigėjai nėra svarbus veiksnys renkantis lankyti muziejų ar formuojant muziejų įvaizdį lyginant su kitomis įvaizdžio dimensijomis, analizuojamomis šio tyrimo ribose.

Muziejų įvaizdžio dimensijų svarba. Siekiant nustatyti muziejų įvaizdžio dimensijų svarbą respondentų atžvilgiu, tyrimo dalyvių paprašyta prie kiekvieno iš šių 4 klausimo teiginių: „Man svarbi muziejaus teikiamų paslaugų ir kuriamų produktų kokybė“, „Man svarbi muziejuje tvyranti atmosfera“, „Man atrodo reikšminga, kaip muziejaus vadovas formuoja organizacijos įvaizdį viešojoje erdvėje“, „Man svarbu, kaip muziejaus darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais“, „Muziejaus erdvių, ekspozicijų, parodų ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi“, „Man aktualios muziejaus siūlomos narystės, abonementiniai bilietai, nuolaidos“, pažymėti vieną iš šių pasirinkimų: visiškai nesutinku, nesutinku, nei nesutinku, nei sutinku, sutinku, visiškai sutinku. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 12-oje lentelėje.

Muziejų įvaizdžio dimensijų svarba

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Man svarbi muziejaus teikiamų paslaugų ir kuriamų produktų kokybė.	2 (1%)	0 (0%)	15 (7,4%)	83 (40,9%)	103 (50,7%)
Man svarbi muziejuje tvyranti atmosfera.	1 (0,5%)	1 (0,5%)	11 (5,4%)	75 (36,9%)	115 (56,7%)
Man atrodo reikšminga, kaip muziejaus vadovas formuoja organizacijos įvaizdį viešojoje erdvėje.	3 (1,5%)	1 (0,5%)	44 (21,7%)	87 (42,9%)	66 (32,5%)
Man svarbu, kaip muziejaus darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais.	1 (0,5%)	1 (0,5%)	10 (4,9%)	55 (27,1%)	136 (67%)
Muziejaus erdvių, ekspozicijų, parodų ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi.	1 (0,5%)	1 (0,5%)	25 (12,3%)	76 (37,4%)	100 (49,3%)
Man aktualios muziejaus siūlomos narystės, abonementiniai bilietai, nuolaidos.	6 (3%)	17 (8,4%)	66 (32,5%)	65 (32%)	49 (24,1%)

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus į teiginį: „Man svarbi muziejaus teikiamų paslaugų ir kuriamų produktų kokybė“, matyti, kad 103 respondentai iš 203, t.y. 50,7 proc. visų apklaustųjų, visiškai sutinka su teiginiu, 83 respondentai iš 203, t.y. 40,9 proc., sutinka su teiginiu. Vertinant atsakymų į teiginį: „Man svarbi muziejuje tvyranti atmosfera“, pasiskirstymą, akivaizdu, kad 115 apklaustųjų iš 203, t.y. 56,7 proc., visiškai sutinka su teiginiu, 75 apklaustieji iš 203, t.y. 36,9 proc., sutinka su teiginiu. 87 respondentai iš 203, t.y. 42,9 proc. visų respondentų, sutinka su nuostata: „Man atrodo reikšminga, kaip muziejaus vadovas formuoja organizacijos įvaizdį viešojoje erdvėje“, 66 respondentai iš 203, t.y. 32,5 proc., su šia nuostata visiškai sutinka, o 44 respondentai iš 203, t.y. 21,7 proc., išreiškė poziciją, kad nei nesutinka, nei sutinka su šia nuostata. Kalbant apie tyrimo dalyvių nuomonę teiginio: „Man svarbu, kaip muziejaus darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais“, atžvilgiu, 136 tyrimo dalyviai iš 203, t.y. 67 proc. visų apklaustųjų, atsakė, kad visiškai sutinka su teiginiu, 55 apklaustieji iš 203, t.y. 27,1 proc., atsakė, kad su teiginiu sutinka. Nagrinėjant respondentų poziciją nuostatos: „Muziejaus erdvių, ekspozicijų, parodų ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi“, aspektu, matyti, kad 100 respondentų iš 203, t.y. 49,3 proc. visų dalyvavusių apklausoje, visiškai sutinka su šia nuostata, 76 respondentai iš 203, t.y. 37,4 proc., su šia nuostata sutinka. 66 apklaustieji iš 203, t.y. 32,5 proc. visų apklaustųjų, išreiškė poziciją, kad nei nesutinka, nei sutinka su teiginiu: „Man aktualios muziejaus siūlomos narystės, abonementiniai bilietai, nuolaidos“, 65 respondentai iš 203, t.y. 32 proc., atsakė, kad su teiginiu sutinka, o 49 respondentai iš 203, t.y. 24,1 proc., atsakė, kad visiškai sutinka su teiginiu. *Taigi, galima teigti, jog 91,6 proc. tyrimo dalyvių yra svarbi produkto įvaizdžio dimensija (1-asis teiginys), 93,6 proc. – organizacijos vidaus įvaizdžio dimensija (2-asis teiginys), 75,4 proc. – organizacijos vadovo įvaizdžio dimensija (3-asis teiginys), 94,1 proc. – personalo įvaizdžio dimensija (4-asis teiginys), 86,7 proc. – vizualinio įvaizdžio dimensija (5-asis teiginys), 56,1 proc. – verslo įvaizdžio dimensija (6-asis teiginys), tačiau 32,5 proc.*

respondentų šiuo klausimu yra neutralūs. Remiantis tyrimo dalyvių atsakymais, svarbiausios muziejų įvaizdžio dimensijos yra: personalo įvaizdis, kuris reikšmingas 94,1 proc. apklaustųjų, organizacijos vidaus įvaizdis, atspindintis organizacijoje puoselėjamus organizacinės kultūros elementus, kuris svarbus 93,6 proc. apklaustųjų, ir produkto įvaizdis, kuris reikšmingas 91,6 proc. apklaustųjų. Šie empiriniai duomenys sutampa su teorinėje darbo dalyje aptartų mokslininkų – Xu ir kt. (2019), Pavlovaitės (2019) bei Ferreira-Rosende (2022), įžvalgomis bei atliktų empirinių tyrimų duomenimis muziejų įvaizdžio tema.

Komunikacinių elementų įtaka. Siekiant išsiaiškinti komunikacinių elementų įtaką muziejų lankytojų pakartotiniam apsilankymui muziejuje, respondentų paprašyta prie kiekvieno iš šių 5 klausime nurodytų komunikacinių elementų: „Nauji muziejaus eksponatai“, „Atnaujintos muziejaus ekspozicijos“, „Muziejaus organizuojami renginiai“, „Muziejaus rengiamos parodos“, „Nauji edukaciniai užsiėmimai“, „Leidiniai, populiarinantys muziejaus rinkinius“, pažymėti vieną iš šių pasirinkimų: visiškai nesutinku, nesutinku, nei nesutinku, nei sutinku, sutinku, visiškai sutinku. Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 13-oje lentelėje.

13 lentelė

Komunikacinių elementų įtaka

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Nauji muziejaus eksponatai	1 (0,5%)	3 (1,5%)	34 (16,7%)	97 (47,8%)	68 (33,5%)
Atnaujintos muziejaus ekspozicijos	0 (0%)	1 (0,5%)	23 (11,3%)	95 (46,8%)	84 (41,4%)
Muziejaus organizuojami renginiai	1 (0,5%)	13 (6,4%)	45 (22,2%)	78 (38,4%)	66 (32,5%)
Muziejaus rengiamos parodos	1 (0,5%)	6 (3%)	36 (17,7%)	90 (44,3%)	70 (34,5%)
Nauji edukaciniai užsiėmimai	11 (5,4%)	15 (7,4%)	53 (26,1%)	66 (32,5%)	58 (28,6%)
Leidiniai, populiarinantys muziejaus rinkinius	12 (5,9%)	26 (12,8%)	70 (34,5%)	61 (30%)	34 (16,7%)

Nagrinėjant, ar nauji muziejaus eksponatai daro įtaką pakartotiniam apsilankymui muziejuje, 97 apklaustieji iš 203, t.y. 47,8 proc. visų apklaustųjų, atsakė, kad sutinka, jog šis aspektas skatina jų pakartotinį apsilankymą muziejuje, 68 respondentai iš 203, t.y. 33,5 proc., atsakė, jog visiškai sutinka. Analizuojant, ar atnaujintos muziejaus ekspozicijos skatina pakartotinį vizitą muziejuje, 95 tyrimo dalyviai iš 203, t.y. 46,8 proc. visų atsakymus pateikusių asmenų, sutinka, kad šis aspektas skatina pakartotinį vizitą muziejuje, 84 tyrimo dalyviai iš 203, t.y. 41,4 proc., pažymėjo, kad visiškai sutinka. Kalbant apie muziejaus renginius kaip veiksnį, didinantį pakartotinio apsilankymo muziejuose tikimybę, 78 respondentai iš 203, t.y. 38,4 proc. visų apklaustųjų, sutinka, kad muziejaus renginiai skatina juos apsilankyti muziejuje pakartotinai, 66 respondentai iš 203, t.y. 32,5 proc., visiškai sutinka, tačiau 45 respondentai iš 203, t.y. 22,2 proc., yra neutralios pozicijos – nei nesutinka, nei

sutinka. 90 tyrime dalyvavusių asmenų iš 203, t.y. 44,3 proc., sutinka, kad muziejaus rengiamos parodos motyvuoja juos apsilankyti muziejuje dar kartą, 70 tyrimo dalyvių iš 203, t.y. 34,5 proc., visiškai sutinka. 66 asmenys iš 203, dalyvavusių anketinėje apklausoje, t.y. 32,5 proc., sutinka, kad nauji edukaciniai užsiėmimai yra veiksnys, skatinantis juos pakartotinai apsilankyti muziejuje, 58 asmenys iš 203, t.y. 28,6 proc., visiškai sutinka, tačiau 53 asmenys iš 203, kas sudaro 26,1 proc. visų tyrime dalyvavusių asmenų, nei nesutinka, nei sutinka. Vertinant leidinius, populiarinančius muziejaus rinkinius, kaip aspektą, prisidedantį prie pakartotinio vizito muziejuje, 70 respondentų iš 203, kas sudaro 34,5 proc., pasisakė neutraliai, kitaip tariant, kad nei nesutinka, nei sutinka, 61 respondentas iš 203, t.y. 30 proc. visų respondentų, sutinka, kad leidiniai, populiarinantys muziejaus rinkinius, skatina jų pakartotinį vizitą muziejuje, tačiau visiškai sutinkančius nuo nesutinkančių skiria maža dalis: 34 respondentai iš 203, t.y. 16,7 proc., visiškai sutinka, o 26 respondentai iš 203, t.y. 12,8 proc., nesutinka. *Apibendrinant daroma išvada, kad nauji muziejaus eksponatai skatina 81,3 proc. tyrime dalyvavusių asmenų pakartotinį apsilankymą muziejuje, atnaujintos muziejaus ekspozicijos – 88,2 proc. apklaustųjų, muziejaus organizuojami renginiai – 70,9 proc. apklaustųjų, muziejaus rengiamos parodos – 78,8 proc. respondentų, nauji edukaciniai užsiėmimai – 61,1 proc. respondentų, leidiniai, populiarinantys muziejaus rinkinius – 46,7 proc. tyrime dalyvavusių asmenų pakartotinį apsilankymą muziejuje. Taigi, labiausiai pakartotinį apsilankymą muziejuje skatinantys muziejinės komunikacijos elementai yra: atnaujintos muziejaus ekspozicijos, nauji muziejaus eksponatai ir muziejaus rengiamos parodos. Lyginant šiuos empirinius duomenis su 2024 m. muziejų statistikos duomenimis (LR KM 2024), analizuotais kokybinio tyrimo – statistinės lyginamosios analizės metu, nustatyta, kad savivaldybių muziejai, lyginant su nacionaliniais, valstybiniais ir kitais muziejais, pagal įsigytų eksponatų bei atnaujintų ekspozicijų skaičių nuo pastarųjų beveik neatsilieka. Tačiau, savivaldybių muziejai rečiau pasitelkia parodas, virtualias parodas bei tarptautines parodas, kurios, tyrime dalyvavusių asmenų požiūriu, yra reikšmingas pakartotinį apsilankymą muziejuje skatinantis ir muziejų įvaizdžio formavimo procese dalyvaujantis veiksnys.*

Organizacinės kultūros elementų: lyderystės, kontrolės, orientacijos į konkurenciją, orientacijos į rezultatą, vertybių, įtaka. Siekiant įvertinti tokių organizacinės kultūros elementų kaip lyderystė, kontrolė, orientacija į konkurenciją, orientacija į rezultatą, vertybės, t.y. pirmų penkių organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš teorijos, įtaką muziejaus įvaizdžiui, tyrime dalyvavusių asmenų paprašyta prie kiekvieno iš šių 6 klausime nurodytų teiginių: „Man svarbu, kokią atmosferą muziejuje kuria muziejaus vadovo lyderystė“, „Man svarbu, kad muziejaus teikiamos paslaugos ir kuriami produktai atitiktų tai, kas žadėta“, „Man svarbu, kad muziejus, siekdamas išlikti konkurencingu kitų kultūros įstaigų atžvilgiu, gerintų lankytojų patirtį“, „Man aktualu, kad muziejaus veikla būtų orientuota į rezultatą, matomą ir jaučiamą lankytojiui“, „Man svarbu, kad muziejaus deklaruojamos ir puoselėjamos vertybės atitiktų mano patirtį lankantis muziejuje“, nurodyti vieną iš

šių pasirinkimų: visiškai nesutinku, nesutinku, nei nesutinku, nei sutinku, sutinku, visiškai sutinku. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 14-oje lentelėje.

14 lentelė

Organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš teorijos, įtaka

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Man svarbu, kokią atmosferą muziejuje kuria muziejaus vadovo lyderystė.	5 (2,5%)	9 (4,4%)	77 (37,9%)	79 (38,9%)	33 (16,3%)
Man svarbu, kad muziejaus teikiamos paslaugos ir kuriami produktai atitiktų tai, kas žadėta.	0 (0%)	1 (0,5%)	17 (8,4%)	79 (38,9%)	106 (52,2%)
Man svarbu, kad muziejus, siekdamas išlikti konkurencingu kitų kultūros įstaigų atžvilgiu, gerintų lankytojų patirtį.	0 (0%)	2 (1%)	23 (11,3%)	89 (43,8%)	89 (43,8%)
Man aktualu, kad muziejaus veikla būtų orientuota į rezultatą, matomą ir jaučiamą lankytojiui.	0 (0%)	0 (0%)	21 (10,3%)	92 (45,3%)	90 (44,3%)
Man svarbu, kad muziejaus deklaruojamos ir puoselėjamos vertybės atitiktų mano patirtį lankantis muziejuje.	2 (1%)	2 (1%)	27 (13,3%)	97 (47,8%)	75 (36,9%)

Gilinantį į lyderystės įtaką muziejų įvaizdžiui, 79 respondentai iš 203, kas sudaro 38,9 proc., visų tyrime dalyvavusių asmenų, atsakė, kad sutinka, jog jiems svarbu, kokią atmosferą muziejuje kuria muziejaus vadovo lyderystė, 77 respondentai iš 203, t.y. 37,9 proc., išliko neutralūs – atsakė, kad nei nesutinka, nei sutinka, 33 respondentai iš 203, t.y. 16,3 proc., išreiškė poziciją, kad visiškai sutinka. Analizuojant kontrolės reikšmę muziejų įvaizdžiui, 106 tyrimo dalyviai iš 203, t.y. 52,2 proc. visų apklaustųjų, visiškai sutinka, kad jiems yra svarbu, jog muziejaus teikiamos paslaugos ir kuriami produktai atitiktų tai, kas žadėta, 79 tyrimo dalyviai iš 203, t.y. 38,9 proc., atsakė, kad sutinka su teiginiu. Vienodas skaičius respondentų – po 89 respondentus iš 203, t.y. po 43,8 proc., iš viso 178 respondentai iš 203, kas iš viso sudaro 87,6 proc. visų atsakymus pateikusių asmenų, nurodė, kad visiškai sutinka ir sutinka, jog jiems yra svarbu, kad muziejus, siekdamas išlikti konkurencingu kitų kultūros įstaigų atžvilgiu, gerintų lankytojų patirtį. 92 apklaustieji iš 203, t.y. 45,3 proc. visų apklaustųjų, pažymėjo, jog sutinka, kad jiems aktualu, jog muziejaus veikla būtų orientuota į rezultatą, matomą ir jaučiamą lankytojiui, 90 apklaustųjų iš 203, t.y. 44,3 proc., visiškai sutinka su šiuo teiginiu, įdomu tai, kad nei vienas respondentas nepasisakė nesutinkantis ar visiškai nesutinkantis su šiuo teiginiu. Nagrinėjant vertybių įtaką muziejų įvaizdžiui, 97 tyrimo dalyviai iš 203, t.y. 47,8 proc., pasisakė sutinkantys su teiginiu, kad jiems svarbu, jog muziejaus deklaruojamos ir puoselėjamos vertybės atitiktų jų patirtį lankantis muziejuje, 75 tyrimo dalyviai iš 203, t.y. 36,9 proc., nurodė, kad su nuostata visiškai sutinka. *Anoniminės anketinės apklausos rezultatai atskleidžia, kad organizacinės kultūros elementai, tokie kaip lyderystė – 55,2 proc. tyrime dalyvavusių asmenų požiūriu, kontrolė – 91,1 proc. respondentų nuomone, orientacija į konkurenciją – 87,6 proc. apklaustųjų atžvilgiu, orientacija į rezultatą – 89,6 proc. tyrimo dalyvių vertinimu, bei vertybės –*

84,7 proc. respondentų manymu, veikia muziejaus lankytojų patirtį, taigi, ir muziejų įvaizdį lankytojų atžvilgiu. Vadinasi, labiausiai muziejų įvaizdžio formavimui įtaką daro tokie organizacinės kultūros elementai, išskirti iš teorijos, kaip: kontrolė, orientacija į rezultatą, orientacija į konkurenciją.

Organizacinės kultūros elementų: atvirumo, šiuolaikiškumo, kūrybiškumo, orientacijos į lankytojų poreikius, inovatyvumo, įtaka. Siekiant nustatyti tokių organizacinės kultūros elementų kaip atvirumas, šiuolaikiškumas, kūrybiškumas, orientacija į lankytojų poreikius, inovatyvumas, t.y. pirmų penkių organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš turinio analizės, įtaką muziejaus įvaizdžiui, tyrimo dalyvių paprašyta prie kiekvieno iš šių 7 klausime nurodytų teiginių: „Man svarbu, kad muziejus būtų atviras lankytojų idėjoms, pasiūlymams ir sudarytų galimybes savo nuomonę išreikšti“, „Man svarbu, kad šiuolaikiškumas atsispindėtų muziejaus ekspozicijose, parodose, renginiuose, edukaciniuose užsiėmimuose, leidiniuose ir pan., taip pat komunikacijoje su lankytojais“, „Mano įsitraukimą ir domėjimąsi skatina kūrybiški muziejaus sprendimai ekspozicijų, parodų, renginių, edukacinių užsiėmimų, leidinių ir kitokio muziejaus veiklos viešinimo atžvilgiu“, „Man svarbu, kad muziejus atsižvelgtų į lankytojų poreikius ir lūkesčius“, „Mano patirtį praturtina inovatyvūs sprendimai muziejaus ekspozicijose, parodose, renginiuose, edukaciniuose užsiėmimuose, leidiniuose ir kitokio muziejaus veiklos viešinimo atžvilgiu“, nurodyti vieną iš šių pasirinkimų: visiškai nesutinku, nesutinku, nei nesutinku, nei sutinku, sutinku, visiškai sutinku. Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 15-oje lentelėje.

15 lentelė

Organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš turinio analizės, įtaka

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Man svarbu, kad muziejus būtų atviras lankytojų idėjoms, pasiūlymams ir sudarytų galimybes savo nuomonę išreikšti.	0 (0%)	4 (2%)	59 (29,1%)	100 (49,3%)	40 (19,7%)
Man svarbu, kad šiuolaikiškumas atsispindėtų muziejaus ekspozicijose, parodose, renginiuose, edukaciniuose užsiėmimuose, leidiniuose ir pan., taip pat komunikacijoje su lankytojais.	1 (0,5%)	5 (2,5%)	38 (18,7%)	109 (53,7%)	50 (24,6%)
Mano įsitraukimą ir domėjimąsi skatina kūrybiški muziejaus sprendimai ekspozicijų, parodų, renginių, edukacinių užsiėmimų, leidinių ir kitokio muziejaus veiklos viešinimo atžvilgiu.	1 (0,5%)	2 (1%)	33 (16,3%)	111 (54,7%)	56 (27,6%)
Man svarbu, kad muziejus atsižvelgtų į lankytojų poreikius ir lūkesčius.	0 (0%)	3 (1,5%)	30 (14,8%)	102 (50,2%)	68 (33,5%)
Mano patirtį praturtina inovatyvūs sprendimai muziejaus ekspozicijose, parodose, renginiuose, edukaciniuose užsiėmimuose, leidiniuose ir kitokio muziejaus veiklos viešinimo atžvilgiu.	0 (0%)	5 (2,5%)	28 (13,8%)	107 (52,7%)	63 (31%)

Analizuojant atvirumo įtaką muziejų įvaizdžiui, 100 apklaustųjų iš 203, t.y. 49,3 proc. visų atsakymus pateikusių asmenų, nurodė, kad sutinka, jog jiems svarbu, kad muziejus būtų atviras

lankytojų idėjoms, pasiūlymams ir sudarytų galimybes savo nuomonę išreikšti, 59 apklaustieji iš 203, t.y. 29,1 proc., išliko neutralūs – atsakė, kad su teiginiu nei nesutinka, nei sutinka, 40 apklaustųjų iš 203, t.y. 19,7 proc., atsakė, jog su teiginiu visiškai sutinka. Gilinantis į šiuolaikiškumo įtaką muziejų įvaizdžiui, 109 tyrimo dalyviai iš 203, t.y. 53,7 proc., visų respondentų, patvirtino savo sutikimą, jog jiems svarbu, kad šiuolaikiškumas atsispindėtų muziejaus ekspozicijose, parodose, renginiuose, edukaciniuose užsiėmimuose, leidiniuose ir pan., taip pat komunikacijoje su lankytojais, 50 tyrimo dalyvių iš 203, t.y. 24,6 proc., nurodė, kad su šia nuostata visiškai sutinka. 111 respondentų iš 203, t.y. 54,7 proc. visų respondentų, sutinka, kad jų įsitraukimą ir domėjimąsi skatina kūrybiški muziejaus sprendimai ekspozicijų, parodų, renginių, edukacinių užsiėmimų, leidinių ir kitokio muziejaus veiklos viešinimo atžvilgiu, 56 respondentai iš 203, t.y. 27,6 proc., nurodė, kad su teiginiu visiškai sutinka. Kalbant apie orientacijos į lankytojų poreikius įtaką muziejų įvaizdžio formavimui, 102 apklaustieji iš 203, t.y. 50,2 proc. visų atsakymus pateikusių asmenų, atsakė, kad sutinka, jog jiems svarbu, kad muziejus atsižvelgtų į lankytojų poreikius ir lūkesčius, 68 apklaustieji iš 203, t.y. 33,5 proc., pažymėjo, kad su teiginiu visiškai sutinka. Nagrinėjant inovatyvumo įtaką muziejų įvaizdžio formavimui, 107 respondentai iš 203, t.y. 52,7 proc. visų tyrimo dalyvių, nurodė, kad sutinka su nuostata, jog jų patirtį praturtina inovatyvūs sprendimai muziejaus ekspozicijose, parodose, renginiuose, edukaciniuose užsiėmimuose, leidiniuose ir kitokio muziejaus veiklos viešinimo atžvilgiu, 63 respondentai iš 203, t.y. 31 proc., atsakė, kad su šia nuostata visiškai sutinka. *Remiantis anoniminės anketinės apklausos duomenimis, daroma išvada, kad organizacinės kultūros elementai, tokie kaip atvirumas – 69 proc. respondentų požiūriu, šiuolaikiškumas – 78,3 proc. tyrime dalyvavusių asmenų nuomone, kūrybiškumas – 82,3 proc. apklaustųjų atžvilgiu, orientacija į lankytojų poreikius – 83,7 proc. atsakymus pateikusių asmenų manymu, ir inovatyvumas – 83,7 proc. respondentų nuomone, daro įtaką muziejaus lankytojų patirčiai, vadinasi, ir muziejaus įvaizdžiui. Galima teigti, kad labiausiai muziejų įvaizdžio formavimą veikia tokie organizacinės kultūros elementai, išskirti iš turinio analizės, kaip: orientacija į lankytojų poreikius, inovatyvumas, kūrybiškumas.*

Organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš teorijos, reitingavimas. Siekiant išsiaiškinti, kaip organizacinės kultūros elementai, išskirti iš teorijos, respondentų nuomone, išsidėsto pagal svarbą nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus, tyrimo dalyvių paprašyta sunumeruoti tokius organizacinės kultūros elementus, kaip kontrolė, lyderystė, orientacija į konkurenciją, orientacija į rezultatą, vertybės, nuo 1 – svarbiausio elemento, iki 5 – mažiausiai svarbaus elemento, kai įverčiai negali kartotis. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 16-oje lentelėje.

16 lentelė

Organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš teorijos, reitingavimas

	1	2	3	4	5
Kontrolė	19	40	28	48	60

	(9,7%)	(20,5%)	(14,4%)	(24,6%)	(30,8%)
Lyderystė	55 (28,2%)	42 (21,5%)	41 (21%)	25 (12,8%)	32 (16,4%)
Orientacija į konkurenciją	14 (7,2%)	23 (11,8%)	71 (36,4%)	51 (26,2%)	36 (18,5%)
Orientacija į rezultatą	41 (21%)	55 (28,2%)	37 (19%)	46 (23,6%)	16 (8,2%)
Vertybės	66 (33,8%)	35 (17,9%)	18 (9,2%)	25 (12,8%)	51 (26,2%)

Analizuojant kontrolės svarbą sėkmingai muziejų veiklai, didžiausias skaičius respondentų – 60 respondentų iš 203, t.y. 30,8 proc. visų tyrime dalyvavusių asmenų, kontrolę supranta kaip mažiausiai svarbų organizacinės kultūros elementą, kitaip tariant, kontrolei daugiausiai kartų buvo skirtas skaičius „5“. Kalbant apie lyderystę, šis organizacinės kultūros elementas daugiausiai kartų buvo įvertintas skaičiumi „1“: 55 apklaustieji iš 208, t.y. 28,2 proc. visų apklaustųjų, lyderystę regi kaip svarbiausią organizacinės kultūros elementą sėkmingai muziejų veiklai, 42 apklaustieji iš 203, t.y. 21,5 proc., lyderystę įvertino skaičiumi „2“, 41 apklaustasis iš 203, t.y. 21 proc., lyderystę įvertino skaičiumi „3“. Nagrinėjant orientacijos į konkurenciją svarbą sėkmingai muziejų veiklai, daugiausiai tyrimo dalyvių – 71 iš 203, t.y. 36,4 proc. visų tyrimo dalyvių, orientacijai į konkurenciją skyrė skaičių „3“, t.y. traktuoja orientaciją į konkurenciją kaip vidutiniškai svarbų organizacinės kultūros elementą. Gilinantis į orientacijos į rezultatą reikšmę sėkmingai muziejų veiklai, 55 respondentai iš 203, t.y. 28,2 proc. visų respondentų, mano, kad orientacija į rezultatą yra antras pagal svarbą organizacinės kultūros elementas, todėl daugiausiai kartų orientaciją į rezultatą įvertino skaičiumi „2“. 66 tyrimo dalyviai iš 203, t.y. 33,8 proc. visų tyrimo dalyvių, vertybes regi kaip svarbiausią organizacinės kultūros elementą, todėl daugiausiai kartų vertybes įvertino skaičiumi „1“.

Remiantis tyrimo dalyvių nuomone, daroma išvada, kad: svarbiausias organizacinės kultūros elementas, siejamas su sėkminga muziejų veikla, yra vertybės, kurias kaip svarbiausią elementą išskyrė 33,8 proc. respondentų; antrą vietą pagal svarbą užima lyderystė ir orientacija į rezultatą, šiems elementams vienoda dalis apklaustųjų – po 28,2 proc., skyrė vienodą įvertinimą, todėl šie organizacinės kultūros elementai laikomi vienodai reikšmingais; trečioje vietoje – orientacija į konkurenciją, kurią šioje pozicijoje pagal svarbą nurodė 36,4 proc. atsakymus pateikusių asmenų; mažiausiai svarbiu organizacinės kultūros elementu, respondentų požiūriu, laikoma kontrolė, kurią šioje vietoje pozicionavo 30,8 proc. respondentų. Taigi, tyrimo dalyvių nuomone, organizacinės kultūros elementai, išskirti iš teorijos, pagal svarbą sėkmingos muziejų veiklos kontekste, išsidėsto taip: vertybės, lyderystė ir orientacija į rezultatą, orientacija į konkurenciją, kontrolė.

Organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš turinio analizės, reitingavimas. Norint išsiaiškinti, kaip organizacinės kultūros elementai, išskirti iš turinio analizės, tyrimo dalyvių nuomone, išsidėsto pagal svarbą nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus, respondentų paprašyta sunumeruoti tokius organizacinės kultūros elementus, kaip atvirumas, šiuolaikiškumas,

kūrybiškumas, orientacija į lankytojų poreikius, inovatyvumas, nuo 1 – svarbiausio elemento, iki 5 – mažiausiai svarbaus elemento, kai įverčiai negali kartotis. Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 17-oje lentelėje.

17 lentelė

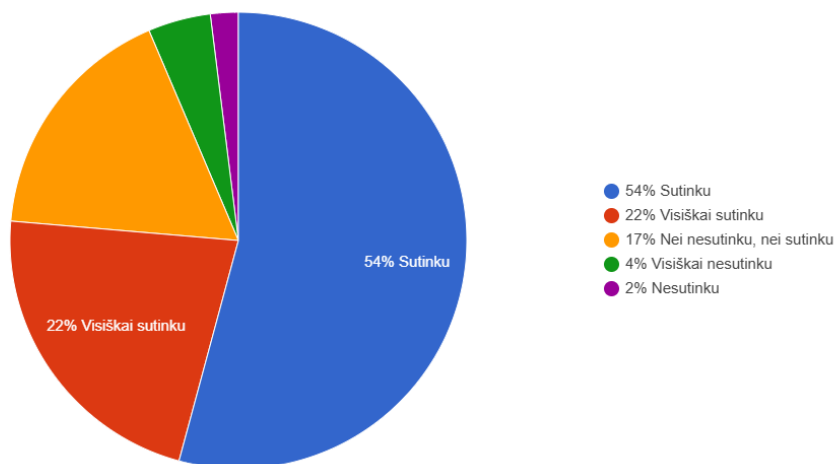
Organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš turinio analizės, reitingavimas

	1	2	3	4	5
Atvirumas	39 (20%)	28 (14,4%)	26 (13,3%)	30 (15,4%)	72 (36,9%)
Šiuolaikiškumas	14 (7,2%)	43 (22,1%)	51 (26,2%)	62 (31,8%)	25 (12,8%)
Kūrybiškumas	55 (28,2%)	39 (20%)	54 (27,7%)	31 (15,9%)	16 (8,2%)
Orientacija į lankytojų poreikius	30 (15,4%)	55 (28,2%)	28 (14,4%)	42 (21,5%)	40 (20,5%)
Inovatyvumas	57 (29,2%)	30 (15,4%)	36 (18,5%)	30 (15,4%)	42 (21,5%)

Vertinant atvirumo svarbą sėkmingai muziejų veiklai, daugiausiai tyrimo dalyvių – 72 respondentai iš 203, t.y. 36,9 proc. visų tyrime dalyvavusių asmenų, atvirumą suvokia kaip mažiausiai svarbų organizacinės kultūros elementą, todėl daugiausiai kartų atvirumą įvertino skaičiumi „5“. Šiuolaikiškumas, eilėje pagal svarbą, respondentų nuomone, atsidūrė priešpaskutinėje pozicijoje – 62 apklaustieji iš 203, t.y. 31,8 proc. visų atsakymus pateikusių asmenų, daugiausiai kartų šiuolaikiškumui skyrė skaičių „4“. 55 respondentai iš 203, t.y. 28,2 proc. visų tyrimo dalyvių, kūrybiškumą įvertino kaip svarbiausią organizacinės kultūros elementą sėkmingai muziejų veiklai, tačiau 54 respondentai iš 203, t.y. 27,7 proc., kūrybiškumą regi kaip vidutiniškai svarbų organizacinės kultūros elementą – įvertino kūrybiškumą skaičiumi „3“. Orientaciją į lankytojų poreikius 55 apklaustieji iš 203, t.y. 28,2 proc. visų apklaustųjų, mato kaip antrą pagal svarbą sėkmingai muziejų veiklai organizacinės kultūros elementą – įvertino skaičiumi „2“. 57 tyrimo dalyviai iš 203, t.y. 29,2 proc. visų tyrimo dalyvių, inovatyvumą daugiausiai kartų įvertino skaičiumi „1“, kitaip tariant, didžiausia dalis tyrimo dalyvių inovatyvumą supranta kaip svarbiausią organizacinės kultūros elementą. *Tyrime dalyvavusių asmenų nuomone, apibendrinant daroma išvada, kad: svarbiausias organizacinės kultūros elementas, siejamas su sėkminga muziejų veikla, yra inovatyvumas, kurį kaip svarbiausią elementą išskyrė 29,2 proc. respondentų; antrą vietą pagal svarbą užima kūrybiškumas ir orientacija į lankytojų poreikius, kadangi vienoda dalis tyrimo dalyvių – po 28,2 proc., skyrė vienodą įvertinimą, todėl šie organizacinės kultūros elementai laikomi vienodai svarbiais; trečioje vietoje – šiuolaikiškumas, kurį šioje pozicijoje nurodė 31,8 proc. respondentų; mažiausiai svarbus organizacinės kultūros elementas, tyrimo dalyvių atžvilgiu, yra atvirumas – 36,9 proc. respondentų atvirumą įvertino kaip mažiausiai svarbų sėkmingos muziejų veiklos kontekste. Vadinasi, tyrime dalyvavusių asmenų požiūriu, organizacinės kultūros elementai, išskirti iš turinio analizės, pagal*

svarbą sėkmingos muziejų veiklos kontekste, išsidėsto taip: inovatyvumas, kūrybiškumas ir orientacija į lankytojų poreikius, šiuolaikiškumas, atvirumas.

Organizacinės kultūros elementų įtaka pakartotiniam apsilankymui muziejuje. Siekiant nustatyti organizacinės kultūros elementų įtaką pakartotiniam muziejų lankytojų apsilankymui muziejuje, anoniminėje anketinėje apklausoje respondentų buvo prašoma įvertinti: „Ar sutinkate su teiginiu, kad organizacinės kultūros elementai, jaučiami ir regimi per muziejų komunikaciją, ekspozicijų, parodų, renginių, edukacinių užsiėmimų, leidinių ir pan. pavidalu, skatina mane sugrįžti“. Tyrime dalyvavusių asmenų atsakymų pasiskirstymas grafiškai pavaizduotas 9-ame pav.



9 pav. Organizacinės kultūros elementų įtaka pakartotiniam apsilankymui muziejuje

Analizuojant respondentų atsakymų pasiskirstymą, matyti, kad 54 proc. respondentų, t.y. 110 respondentų iš 203, sutinka su teiginiu, kad organizacinės kultūros elementai, jaučiami ir regimi per muziejų komunikaciją, ekspozicijų, parodų, renginių, edukacinių užsiėmimų, leidinių ir pan. pavidalu, skatina juos sugrįžti, 22 proc. tyrimo dalyvių, t.y. 45 tyrimo dalyviai iš 203, visiškai sutinka su teiginiu, 17 proc. atsakymus pateikusių asmenų, t.y. 35 apklaustieji iš 203, yra neutralios pozicijos – nei nesutinka, nei sutinka, 4 proc., respondentų, t.y. 9 respondentai iš 203, visiškai nesutinka su teiginiu, 2 proc. tyrime dalyvavusių asmenų, t.y. 4 tyrimo dalyviai iš 203, nesutinka su teiginiu. *Taigi, 76 proc. respondentų sutinka arba visiškai sutinka, jog organizacinės kultūros elementai, jaučiami ir regimi per muziejų komunikaciją, ekspozicijas, parodas, renginius, edukacinius užsiėmimus, leidinius ir pan. aspektus, skatina juos pakartotinai apsilankyti muziejuje. Remiantis tyrimo dalyvių nuomone, daroma išvada, kad organizacinės kultūros elementai yra reikšmingi muziejų įvaizdžio formavimui ir siejami su lankytojų ketinimu pakartotinai apsilankyti muziejuje.*

Apibendrinant anoniminės apklausos rezultatus, nustatyta, kad, tyrimo dalyvių požiūriu, muziejų steigėjai nėra svarbus veiksnys renkantis lankyti muziejų. Respondentų atsakymai rodo, kad svarbiausios muziejų įvaizdžio dimensijos yra personalo įvaizdis, organizacijos vidaus įvaizdis, atspindintis organizacijoje puoselėjamus organizacinės kultūros elementus, ir produkto įvaizdis.

Anoniminė anketinė apklausa atskleidė, jog labiausiai apsilankyti muziejuje pakartotinai skatina tokie muziejinės komunikacijos elementai, kaip atnaujintos muziejaus ekspozicijos, nauji muziejaus eksponatai ir muziejaus rengiamos parodos. Tyrimo dalyvių nuomone, formuojant muziejų įvaizdį, reikšmingiausi tokie organizacinės kultūros elementai, išskirti iš teorijos, kaip kontrolė, orientacija į rezultatą, orientacija į konkurenciją, bei tokie organizacinės kultūros elementai, išskirti iš turinio analizės, kaip orientacija į lankytojų poreikius, inovatyvumas, kūrybiškumas. Sėkmingos muziejų veiklos kontekste, apklaustųjų nuomone, organizacinės kultūros elementai, išskirti iš teorijos, pagal svarbą pasiskirsto taip: vertybės, lyderystė ir orientacija į rezultatą, orientacija į konkurenciją, kontrolė, organizacinės kultūros elementai, išskirti iš turinio analizės, pagal svarbą sėkmingos muziejų veiklos kontekste, išsidėsto taip: inovatyvumas, kūrybiškumas ir orientacija į lankytojų poreikius, šiuolaikiškumas, atvirumas. Didžioji dalis respondentų sutinka arba visiškai sutinka, kad organizacinės kultūros elementai, atsiskleidžiantys per muziejinę komunikaciją, skatina muziejuje apsilankyti pakartotinai.

Koreliacinė analizė. Analizuojant įvaizdžio dimensijų: organizacijos, produkto, personalo, vadovo, verslo bei vizualinio įvaizdžio, ir organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš teorijos: lyderystės, kontrolės, orientacijos į konkurenciją, orientacijos į rezultatą, vertybių, koreliaciją, reikšmingų ryšių nenustatyta. Nustatytų koreliacijos koeficientų reikšmės pateikiamos 18-oje lentelėje. Įvaizdžio dimensijų ir organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš teorijos, koeficientų skaičiavimai išsamiai pateikiami 5-ame priede.

18 lentelė

Spearmano koreliacijos koeficientai, apskaičiuoti tarp įvaizdžio dimensijų ir organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš teorijos

	Lyderystė	Kontrolė	Orientacija į konkurenciją	Orientacija į rezultatą	Vertybės
Produkto įvaizdis	,049	-,098	-,079	-,070	-,049
Organizacijos įvaizdis	,060	-,004	,041	-,055	-,111
Vadovo įvaizdis	,042	,023	-,038	-,038	-,056
Personalas įvaizdis	,072	-,009	,059	-,082	-,036
Vizualinis įvaizdis	,158	-,089	-,009	-,116	-,112
Verslo įvaizdis	,087	-,126	-,063	-,057	,041

Nagrinėjant įvaizdžio dimensijų: organizacijos, produkto, personalo, vadovo, verslo bei vizualinio įvaizdžio ir organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš turinio analizės: atvirumo, šiuolaikiškumo, kūrybiškumo, orientacijos į lankytojų poreikius, inovatyvumo, koreliaciją, reikšmingų ryšių nebuvo nustatyta. Nustatytų koreliacijos koeficientų reikšmės pateikiamos 19-oje lentelėje. Įvaizdžio dimensijų ir organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš turinio analizės, koeficientų skaičiavimai išsamiai pateikiami 6-ame priede.

Spearmano koreliacijos koeficientai, apskaičiuoti tarp įvaizdžio dimensijų ir organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš turinio analizės

	Atvirumas	Šiuolaikiškumas	Kūrybiškumas	Orientacija į lankytojų poreikius	Inovatyvumas
Produkto įvaizdis	-,116	,045	-,065	,003	-,126
Organizacijos įvaizdis	-,115	-,004	-,085	,045	-,001
Vadovo įvaizdis	-,038	-,038	-,084	,057	-,006
Personalo įvaizdis	-,083	,008	-,054	,036	,044
Vizualinis įvaizdis	-,026	-,062	,006	-,037	-,083
Verslo įvaizdis	-,008	,074	-,013	-,084	-,002

Tiriant bendro įvaizdžio kintamojo, sudaryto iš organizacijos, produkto, personalo, vadovo, verslo bei vizualinio įvaizdžio dimensijų, ir organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš teorijos bei turinio analizės, koreliaciją, statistiškai reikšmingų ryšių nenustatyta. Koreliacijos koeficientų reikšmės pateikiamos 20-oje lentelėje. Koeficientų skaičiavimai išsamiai pateikiami 7-ame priede.

Spearmano koreliacijos koeficientai, apskaičiuoti tarp bendro įvaizdžio kintamojo ir organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš teorijos ir turinio analizės

	Bendras įvaizdis
Lyderystė	,130
Kontrolė	-,077
Orientacija į konkurenciją	-,040
Orientacija į rezultatą	-,155
Vertybės	-,077
Atvirumas	-,077
Šiuolaikiškumas	,011
Kūrybiškumas	-,098
Orientacija į lankytojų poreikius	,004
Inovatyvumas	-,035

Apibendrinant gautas Spearmano koreliacijos koeficientų reikšmes, nustatyta, kad ryšiai tarp muziejų organizacinės kultūros elementų ir muziejų įvaizdžio dimensijų, taip pat tarp muziejų organizacinės kultūros elementų ir muziejų bendro įvaizdžio, yra statistiškai nereikšmingi. Spearmano koreliacijos koeficientai svyruoja nuo -,126 iki ,158, vertinant ryšius tarp organizacinės kultūros elementų ir įvaizdžio dimensijų, ir nuo -,155 iki ,130, vertinant ryšius tarp organizacinės kultūros elementų ir bendro įvaizdžio, tai rodo, kad ryšiai yra labai silpni. Kitaip tariant, tiek teigiamais, tiek neigiamais Spearmano koreliacijos koeficientams būdingas labai mažas ryšio stiprumas, kuris nėra laikomas statistiškai reikšmingu, todėl šie ryšiai nėra traktuojami, kaip pagrindžiantys organizacinės kultūros elementų įtaką formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį. Nepaisant to, kad anoniminės anketinės apklausos rezultatai neprieštarauja teorinei prielaidai apie organizacinės kultūros elementų įtaką įvaizdžio formavimui, koreliacinė analizė atskleidė, jog

priklausomybės tarp analizuotų kintamųjų statistiniu požiūriu nėra. Taigi, daroma išvada, kad šio tyrimo duomenys, analizuoti pasitelkiant koreliacinę analizę, nepatvirtina statistiškai reikšmingų ryšių tarp organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš teorijos ir turinio analizės, ir muziejų įvaizdžio formavimo. Atsižvelgiant į tai, kokybinis tyrimas – struktūruoti interviu su ekspertais – yra reikšminga empirinio tyrimo dalis, leidžianti detaliau suprasti, kaip organizacinės kultūros elementai, pasireiškiantys per muziejų darbuotojų elgesį, komunikaciją, veikia formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį.

2.2.4. Kokybinio tyrimo – struktūruoto interviu – rezultatai

Siekiant išsiaiškinti ekspertų požiūrį į organizacinės kultūros elementų įtaką formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį, 2025 m. gruodžio mėn. 9 d., 18 d. ir 20 d. buvo atliktas kokybinis tyrimas – struktūruoti interviu – su trimis ekspertais. Struktūruotą interviu sudaro 11 klausimų, apjungiančių įvairius klausimus, tiriamus organizacinės kultūros elementus, išskirtus iš teorijos bei turinio analizės, organizacinės kultūros elementų ir įvaizdžio įtaką pakartotiniam apsilankymui savivaldybių muziejuose. Kadangi informantai nesutiko atskleisti savo tapatybės, garantuojant jų anonimiškumą, informantai koduojami: P1 – savivaldybės kultūros skyriaus vedėjas, P2 – muziejaus, kurio steigėjas – savivaldybė, projektų vadovas, P3 – muziejaus, kurio steigėjas – savivaldybė, muziejininkas. Interviu su ekspertais buvo atlikti jiems patogiu laiku, nuotoliniu būdu, naudojantis bendradarbiavimo ir komunikacijos platforma MS „Teams“, supažindinant juos su baigiamojo darbo tema, darbo tikslu ir tyrimo tikslu. Interviu su informantu P1 pateikiamas 8 priede, su informantu P2 – 9 priede, su informantu P3 – 10 priede.

Pirmuoju įvairiu struktūruoto interviu klausimu siekta išsiaiškinti, kaip ekspertai supranta, kas, muziejų kontekste, yra organizacinė kultūra. Atsakydamas į šį klausimą, informantas P1 organizacinę kultūrą apibūdino, kaip muziejuose susiformavusias vertybes ir elgesio normas, kurios lemia muziejų personalo darbą, priimamus sprendimus ir bendravimą su lankytojais, vietos bendruomene, kultūros įstaigomis bei socialiniais partneriais. Informantas P2 pabrėžė, kad organizacinė kultūra yra tai, kaip muziejuose dirbama kasdien, akcentavo, kad organizacinė kultūra yra ne tik bendra atmosfera, ji nusako, kaip darbuotojai mąsto apie muziejaus misiją, viziją ir atsakomybę bendruomenei. Informantas P3 organizacinę kultūrą charakterizavo, kaip darbuotojų elgesį, bendravimo stilių ir nusistovėjusias darbo tradicijas, kurios atsiskleidžia kasdien bendraujant su kolegomis ir lankytojais. *Ekspertų požiūris rodo, kad organizacinė kultūra suprantama, kaip kasdienėje muziejų veikloje atsiskleidžiančios vertybinės nuostatos, elgesio normos, darbo tradicijos, atmosfera – visa, kas formuoja muziejaus darbuotojų mąstymą, priimamus sprendimus bei sąveiką su lankytojais, kitomis suinteresuotomis šalimis.* Informantų pasiteiravus, kokius organizacinės

kultūros elementus jie išskirtų kaip svarbiausius savivaldybių muziejuose, pašnekovas P1 akcentavo lyderystės stilių – vadovo „požiūris į bendradarbiavimą, atvirumą naujovėms, kompromisų paiešką dažnai yra vienas svarbiausių organizacijos sėkmės faktorių“. Ekspertas P2 išskyrė tokius organizacinės kultūros elementus, kaip vidinę komunikaciją ir informacijos sklaidą, bendradarbiavimą, iniciatyvumą, atsakomybę bei lyderystės stilių. Pašnekovas P3 pabrėžė vadovo palaikymą, tarpusavio pagarbą, bendradarbiavimą, atsakingą požiūrį į darbą, atvirą bendravimo kultūrą su lankytojais. *Informantų nuomone, savivaldybių muziejų veikloje reikšmingi organizacinės kultūros elementai yra lyderystė, vidinė komunikacija, bendradarbiavimas, atsakomybė, atvirumas.*

Toliau struktūruoto interviu metu informantams buvo užduodami klausimai, susiję su šiais tiriamais organizacinės kultūros elementais, išskirtais iš teorijos, – lyderyste, kontrole, orientacija į konkurenciją, orientacija į rezultatą, vertybėmis, ir jų vaidmeniu formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį. Ekspertų pozicija kiekvieno tiriamo organizacinės kultūros elemento atžvilgiu pateikiama 21-oje lentelėje.

21 lentelė

Organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš teorijos, vaidmuo formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį, remiantis ekspertų įžvalgomis

Tiriamas organizacinės kultūros elementas	Informantų požiūris tiriamo organizacinės kultūros elemento aspektu
Lyderystė	P1: „Jei vadovas laikomas profesionalu, lyderiu ir inovatoriumi – muziejus dažniausiai bus suvokiamas, kaip stiprus. Jei vadovas konfliktiškas, pasyvus, nekomunikuojantis – muziejaus įvaizdis tikrai nukentės.“
	P2: „[...] vadovo lyderystė formuoja vidinį organizacijos klimatą, kuris neišvengiamai atsispindi muziejaus įvaizdyje. Jei vadovas skatina atvirą komunikaciją, bendradarbiavimą, užtikrina skaidrumą ir kuria pasitikėjimą, darbuotojai tampa labiau motyvuoti, labiau įsitraukę į projektus, o tai pastebi ir patys lankytojai, ir partneriai. [...] Gebėjimas aiškiai komunikuoti muziejaus viziją, vertybes, strateginius tikslus prisideda prie to, ar muziejus suvokiamas, kaip aktyvi, skaidri, atvira, patikima ir šiuolaikiška institucija.“
	P3: „Jei vadovas neskatina ir nepalaiko darbuotojų, juos kritikuoja ar teikia per daug neaiškių užduočių, mažėja motyvacija, keičiasi požiūris į darbą, o tai tiesiogiai atsispindi jų bendravime su lankytojais.“
Kontrolė ir Orientacija į rezultatą	P1: „Jei yra susiformavusi „sveika“ ir į įstaigos veiklos tobulinimą orientuota vidaus kontrolės muziejuje praktika, ji gali tik gerinti įvaizdį. [...] Faktinės padėties lyginimą su reikalaujama (laukiamais rezultatais) siečiau su sąvoka „stebėsena“, kuri turėtų būti neatsiejama muziejaus veiklos tobulinimo dalis [...]“
	P2: „Aiški kontrolė, t.y. faktinės padėties lyginimas su numatytais reikalavimais ir rodikliais, padeda užtikrinti skaidrumą, patikimumą ir atsakomybę, ypač viešojo sektoriaus kontekste. [...] orientacija į rezultatą yra svarbi tuomet, kai rezultatai suprantami kiek plačiau – neapsiribojant vien kiekybiniais rodikliais [...], o puoselėjant ilgalaikį ryšį su bendruomene, strategines partnerystes, kurią socialinę ir kultūrinę vertę, kurios prisideda prie muziejaus pozityvaus įvaizdžio formavimo.“
	P3: „[...] Kai tikslai aiškūs ir darbai įvertinami, mažiau klaidų, daugiau nuoseklumo, o lankytojai tai pajunta, kaip profesionalumą. Tačiau, jei kontrolė per griežta ar orientuota tik į skaičius, ji gali mažinti darbuotojų motyvaciją ir šiltesnį bendravimą, o tai taip pat atsispindi lankytojų patirtyje.“
Orientacija į konkurenciją	P1: „[...] tokia elgsena reiškia orientaciją į atsinaujinimą, inovacijas, šiuolaikiškumą. Be to, buvimas įstaiga – lydere ar pirmavimas tam tikrose srityse didina vidinę darbuotojų motyvaciją dar labiau stengtis. O tai neišvengiamai perspektyvoje turi įtakos dar didesnei sėkmei ir teigiamo įvaizdžio formavimui.“

	P2: „[...] Konkurencingumo siekis daro įtaką muziejaus įvaizdžiui per požiūrį į lankytoją, būtent per orientaciją į lankytojų patirtį – komunikaciją, paslaugų kokybę, prieinamumą, įvairovę. [...] Tai vyksta platesniame kultūros kontekste, kuomet muziejaus gebėjimas aiškiai komunikuoti savo identitetą ir išskirtinumą tampa itin reikšmingas įvaizdžio formavimui. [...]“ P3: „Taip, siekis konkuruoti skatina muziejų tobulėti – ieškoma sprendimų ekspozicijų atnaujinimui, parodų dizainui, muziejaus reklamai ir komunikacijai, kuriamos naujos edukacijos bei įgyvendinamos kitos idėjos. [...]“
Vertybės	P1: „[...] vertybės ilgainiui tampa kasdieniais sprendimais, kuriuos jaučia lankytojai. [...] Pavyzdžiui, jei muziejus žada „atvirumą“, bet darbuotojai elgiasi šaltai arba nėra įtraukiamųjų veiklų – atsiras atotrūkis. Jei deklaruojama pagarba tradicijų puoselėjimui bei paveldui, bet ekspozicijos apleistos ar informacija netiksli – pasitikėjimas lankytojų akyse mažės.“ P2: „[...] vertybės tampa nebe abstrakčiomis sąvokomis, o patiriama realybe, kuri atsiskleidžia per darbuotojų bendravimą su lankytojais, edukacinių veiklų turinį, organizuojamų parodų tematiką, auditorijos įtraukimą, todėl nuoseklumas kuria autentišką lankytojo patirtį.“ P3: „Kai muziejus viešai deklaruojamas vertybes realiai puoselėja kasdienėje veikloje, lankytojas tai pajunta per aptarnavimą, bendravimą, renginių kokybę ir bendrą atmosferą.“

Remiantis ekspertų įžvalgomis, matyti, kad visi skirtinguose organizacinės kultūros modeliuose dažniausiai pasikartojantys organizacinės kultūros elementai – lyderystė, kontrolė, orientacija į konkurenciją, orientacija į rezultatą, vertybės, tirti struktūruoto interviu metu, netiesiogiai siejami su savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimu, atsiskleidžiančiu per muziejaus darbuotojų elgseną ir komunikaciją. Lyderystė, informantų požiūriu, muziejuje formuoja komunikaciją, vidinį klimatą, darbuotojų motyvaciją, kuri veikia jų darbo kokybę, lankytojų patirtį, suvokimą, koks yra muziejus. Kontrolė ir orientacija į rezultatą, interviu dalyvių nuomone, prisideda prie lankytojams matomo muziejaus veiklos tobulinimo, tačiau veikia tuo atveju, kai yra taikomos nuosekliai ir neapsiribojant kiekybinių rodiklių matavimu. Orientaciją į konkurenciją muziejų kontekste ekspertai sieja su atvirumu pokyčiams, tobulėjimui, lankytojų patirties gerinimu ir gebėjimu išnaudoti muziejaus išskirtinumą formuojant jo įvaizdį. Vertybes informantai įvardija, kaip kasdienius muziejaus lankytojams jaučiamus sprendimus, atsiskleidžiančius per muziejaus lankytojų aptarnavimą, ekspozicijų, parodų, renginių, edukacinių užsiėmimų turinį ir kokybę, atmosferą.

Gilinantį į savivaldybių muziejų aiškiai suformuluotose misijose ir vizijose dažniausiai pasikartojančius organizacinės kultūros elementus – atvirumą, šiuolaikiškumą, kūrybiškumą, orientaciją į lankytojų poreikius, inovatyvumą, išskirtus iš turinio analizės, struktūruoto interviu metu ekspertams buvo užduodami klausimai, susiję su šiais tiriamais organizacinės kultūros elementais ir jų reikšme formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį. Informantų požiūris kiekvieno tiriamo organizacinės kultūros elemento atžvilgiu pateikiamas 22-oje lentelėje.

22 lentelė

Organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš turinio analizės, vaidmuo formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį, remiantis ekspertų įžvalgomis

Tiriamas organizacinės kultūros elementas	Informantų požiūris tiriamo organizacinės kultūros elemento aspektu
---	---

Atvirumas	P1: „Greičiausiai problema yra tame, kad muziejus sudaro per mažas galimybes lankytojams ar vykdomų edukacinių programų, ekskursijų dalyviams siūlyti savo idėjas įstaigos ir jos filialų veiklos tobulinimui. [...] Bet jeigu situacija keistųsi ir lankytojai jaustų, kad yra išgirsti... Tai neabejotinai teigiamai veiktų muziejaus įvaizdį.“
	P2: „[...] Jei lankytojų idėjos yra tik renkamos, tačiau į jas nėra atsižvelgiama arba nėra inicijuojami tolimesni procesai, kaip pokyčiai, tai gali silpninti pasitikėjimą muziejuje. [...] Manau, kad savivaldybės muziejuje toks atvirumas ypač svarbus dėl jo viešojo intereso. Muziejus yra vieta įvairovei, dialogui, bendruomenės refleksijai ir bendrakūrai, todėl atvirumas, nuoseklumas ir dėmesingumas leidžia geriau atliepti vietos bendruomenės poreikius.“
	P3: „Kai muziejus realiai reaguoja ir atsižvelgia į pateiktas idėjas ir pasiūlymus, lankytojai noriai sugrįžta ir rekomenduoja kitiems.“
Šiuolaikiškumas	P1: „Daugybė savivaldybės gyventojų aktyviai keliauja po Lietuvą, Europos ar pasaulio šalis ir aplanko įvairaus pobūdžio aukščiausio lygio muziejų. Ir jeigu savivaldybės muziejus nesistengs lygiuotis į juos, tai greitai pakenks jo įvaizdžiui.“
	P2: „Šiuolaikiškas, atviras ir patikimas muziejus kuria aktualios bei profesionalios institucijos įvaizdį. [...] Tai rodo institucijos gebėjimą keistis ir prisitaikyti, o savivaldybės muziejui tai ypatingai svarbus aspektas, kadangi lankytojų akyse, muziejus suvokiamas kaip šiuolaikiškas, aktualus, dinamiškas ir atviras.“
	P3: „[...] Tai prisideda prie muziejaus įvaizdžio, nes parodo jį kaip šiuolaikišką, aktualų ir besikeičiantį – muziejų, kuris ne tik saugo paveldą, bet ir geba jį įdomiai bei suprantamai pristatyti šiandienos lankytojiui.“
Kūrybiškumas ir Inovatyvumas	P1: „Dažniausiai išskirtinėmis muziejaus ekspozicijas daro personalo kūrybiškumas ir orientacija į inovatyvius sprendimus. Būtent žmonių kūrybiškumas kuria muziejaus unikalumą. [...]“
	P2: „Inovacijos privalo būti derinamos su muziejaus misija ir kuriamu turiniu, kadangi jei kūrybiškumas tampa savitiksliu, jis gali susilpninti muziejaus įvaizdį. Tačiau, inovatyvios savivaldybės muziejaus paslaugos rodo institucijos gebėjimą reaguoti į kintančius lankytojų poreikius, [...]. Muziejus, kuris drįsta eksperimentuoti ir ieškoti naujų formų, tampa taip pat patrauklus kompetingų specialistų darbo vieta.“
	P3: „Įdomesnės edukacijos, interaktyvūs sprendimai ir netradiciniai renginiai pagerina lankytojo patirtį, skatina sugrįžti ir rekomenduoti muziejų kitiems, [...]. Žmonėms įdomu pamatyti ką nors naujo, kas išlieka atmintyje ir sužadina smalsumą, todėl inovatyvūs sprendimai tikrai stiprina muziejaus įvaizdį.“
Orientacija į lankytojų poreikius	P1: „Atsižvelgimas į lankytojų poreikius turėtų būti muziejaus veiklos prioritetu ir rengiant įstaigos strateginius ir metinius planus būtina į tai orientuotis. Profesionalus, savalaikis ir pasvertas atsižvelgimas į lankytojų poreikius jų akyse greitai keistų muziejaus įvaizdį į gerą pusę.“
	P2: „Visų pirma, lankytojai muziejų vertina ne tik pagal turinį, tačiau pagal bendrą patirtį, kompleksiškai – nuo informacijos prieinamumo, komunikacijos aiškumo, paslaugų kokybės iki jausmo. Muziejus, tikslingai orientuojantis į lankytojų poreikius yra vertinamas pagal pastangas atliepti lūkesčius, kurie bendrai kuria patikimos institucijos įvaizdį. [...] Tai neturėtų būti suprata, kaip muziejaus misijos ar profesionalių standartų atsisakymo – tai subalansuotas požiūris, kuomet lankytojų poreikiai yra derinami su turinio kokybe ir institucijos tikslais.“
	P3: „[...] Kai muziejus prisitaiko prie skirtingų lankytojų grupių, siūlo jiems aktualias veiklas ir patogias paslaugas, didėja pasitenkinimas ir noras sugrįžti.“

Apibendrinant ekspertų išsakytas mintis apie atvirumą, galima teigti, kad atvirumas yra svarbus organizacinės kultūros elementas formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį, kai į lankytojų grįžtamąjį ryšį muziejai reaguoja, atsižvelgia. Šiuolaikiškumas, informantų požiūriu, siejamas su savivaldybių muziejų gebėjimu keistis, aktualiai reflektuoti muziejinį turinį taip kuriant profesionalios organizacijos įvaizdį. Ekspertų pozicija kūrybiškumo ir inovatyvumo atžvilgiu savivaldybių muziejų kontekste rodo, kad kūrybiškumas bei inovatyvumas yra muziejų išskirtinumo ir įsimintinos lankytojų patirties pagrindas, tačiau šie organizacinės kultūros elementai neturėtų būti savitiksliai – derėti su muziejų misijomis ir vizijomis. Informantų nuomone, orientacija į lankytojų poreikius suvokiama kompleksiškai, subalansuotai, derinant lankytojų poreikius, muziejinį turinį,

muziejų tikslus bei siekius, tuomet tai padeda formuojant patikimo muziejaus įvaizdį. Remiantis ekspertų vertinimu, organizacinės kultūros elementai – atvirumas, šiuolaikiškumas, kūrybiškumas, orientacija į lankytojų poreikius, inovatyvumas, išskirti iš turinio analizės, tirti struktūruoto interviu metu, siejami su savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimu ir suvokiami, kaip šiam procesui reikšmingi veiksniai.

Baigiant struktūruotą interviu, siekta išsiaiškinti, ar, informantų nuomone, organizacinės kultūros elementai ir savivaldybių muziejų įvaizdis gali būti vieni iš veiksnių, lemiančių pakartotinį apsilankymą. Atsakydamas į šį klausimą, informantas P1 pabrėžė, kad teigiama organizacinė kultūra neabejotinai kuria geresnę lankytojo patirtį, skatina profesionalumą, nuolatinį tobulėjimą bei lankytojų poreikių supratimą. Visa tai, P1 teigimu, atsispindi muziejų teikiamose paslaugose, kuriuose produktuose, taigi, muziejų įvaizdis formuoja lankytojų lūkesčius ir, jei šie lūkesčiai yra patenkinami, lankytojai grįžta. Informantas P2 akcentavo, kad, jeigu organizacinė kultūra yra orientuota į lankytojus, bendradarbiavimą ir kokybę – lankytojai jausis laukiami, gerbiami ir vertinami, o tai stiprina emocinį ryšį su muziejumi bei didina tikimybę pakartotinai sugrįžti. Informantas P2 pažymėjo, kad muziejaus įvaizdis, suformuotas per nuoseklią komunikaciją, veiklų kokybę, lankytojų patirtį, veikia jų sprendimą apsilankyti muziejuje pakartotinai. Informanto P3 požiūriu, lankytojai nori sugrįžti ten, kur yra maloniai priimami, su jais bendraujama pagarbiai, organizuojami įdomūs užsiėmimai, renginiai, kuriamos įtraukiančios parodos. *Taigi, ekspertų įžvalgos leidžia teigti, kad teigiama organizacinė kultūra ir nuosekliai formuojamas savivaldybių muziejų įvaizdis potencialiai siejami su pakartotiniu apsilankymu muziejuje.*

Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad struktūruoto interviu metu atsiskleidusios ekspertų įžvalgos patvirtina netiesioginę organizacinės kultūros elementų įtaką formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį.

2.2.5. Tyrimo ribotumai.

Interpretuojant empirinio tyrimo rezultatus, būtina atsižvelgti į jo ribotumus. Remiantis statistiniais skaičiavimais, siekiant gauti reprezentatyvius tyrimo duomenis, kai imties paklaida sudaro $\pm 5\%$, anketinės apklausos būdu planuota apklausti 384 respondentus. Vykdamas kiekybinį tyrimą – anketinę apklausą – gauti 203 tyrimo dalyvių atsakymai, todėl imties paklaida siekia $\pm 7\%$. Atsižvelgiant į tai, kad kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos – rezultatai atskleidžia respondentų požiūrį organizacinės kultūros elementų formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį reikšmę, rezultatai, visų savivaldybių muziejų atžvilgiu, turėtų būti interpretuojami atsargiai. Koreliacinės analizės metu, statistiškai reikšmingų ryšių tarp organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš teorijos bei turinio analizės, ir savivaldybių muziejų įvaizdžio dimensijų, bendro muziejų įvaizdžio nebuvo nustatyta.

Teorinės skirtingų mokslininkų įžvalgos ir kokybinio tyrimo – struktūruotų interviu, rezultatai leidžia teigti, kad organizacinės kultūros elementų įtaka formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį yra netiesioginė. Organizacinės kultūros elementai, veikiantys savivaldybių muziejų darbuotojų mąstymą, elgseną, vertybines nuostatas, jų kuriamą komunikaciją, netiesiogiai veikia formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį. Kadangi anoniminės anketinės apklausos klausimai orientuoti į tiesioginę įtaką, subtilesnis netiesioginis ryšys tarp organizacinės kultūros elementų ir savivaldybių muziejų įvaizdžio dimensijų bei bendro muziejų įvaizdžio negalėjo būti patikimai pamatuotas mažiau jautriu klausimynu. Dėl šios priežasties anketinės apklausos ir struktūruotų interviu su ekspertais rezultatai papildė vienas kitą ir pagrindžia mišraus tyrimo taikymo strategiją, kai skirtingų tyrimų rezultatai veikia galutinius pagrindimo aspektus: koreliacinė analizė statistiškai reikšmingų ryšių tarp tirtų kintamųjų nepatvirtina, tačiau struktūruoti interviu ir ekspertų įžvalgos paaškina, kaip tirti organizacinės kultūros elementai atsiskleidžia formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį.

2.3. Teorinio modelio pagrindimas empirinio tyrimo rezultatais

Pirminiame teorinio modelio variante, 15-ka organizacinės kultūros elementų, pasikartojančių skirtinguose organizacinės kultūros modeliuose, buvo sugrupuoti į tris kategorijas. Organizacinės kultūros elementų, orientuotų į rezultatus, kategoriją sudarė: kontrolė, orientacija į konkurenciją, orientacija į pasiekimus, orientacija į rezultatą, orientacija į tikslus, nuoseklumas. Organizacinės kultūros elementų, orientuotų į santykius, kategorijai buvo priskirti šie organizacinės kultūros elementai: bendradarbiavimas, dėmesys komandai, komunikacija, lyderystė, mentorystė, vertybės. Organizacinės kultūros elementų, orientuotų į inovacijas ir pokyčius, kategorija apimė: inovatyvumą, lankstumą, tobulėjimą.

Atliekant kokybinį tyrimą – turinio analizę, remiantis viešai prieinama informacija savivaldybių muziejų interneto svetainėse, savivaldybių muziejų nuostatuose, strateginiuose veiklos planuose, metiniuose veiklos planuose ir metinėse veiklos ataskaitose, buvo išanalizuotos aiškiai suformuluotos savivaldybių muziejų misijos ir vizijos. Remiantis turinio analizės rezultatais, identifikuoti šie savivaldybių muziejų organizacinės kultūros elementai: atvirumas, šiuolaikiškumas, kūrybiškumas, orientacija į lankytojų poreikius, inovatyvumas, kaita reaguojant į išorės aplinką, komunikacija, orientacija į bendruomenę, orientacija į muziejinių vertybių populiarinimą, orientacija į lankytojų patirtį, orientacija į tapatumą, pilietiškumas, bendradarbiavimas, profesionalumas.

Įvertinus tyrimo tikslą, siekiant sukurti respondentams aiškų anketinės apklausos klausimyną, o ekspertams – suprantamą struktūruoto interviu klausimyną, rečiau skirtinguose organizacinės kultūros modeliuose ir savivaldybių muziejų misijose bei vizijose minimi organizacinės kultūros elementai, šio empirinio tyrimo ribose nebuvo tiriami. Dėl šios priežasties skirtinguose organizacinės

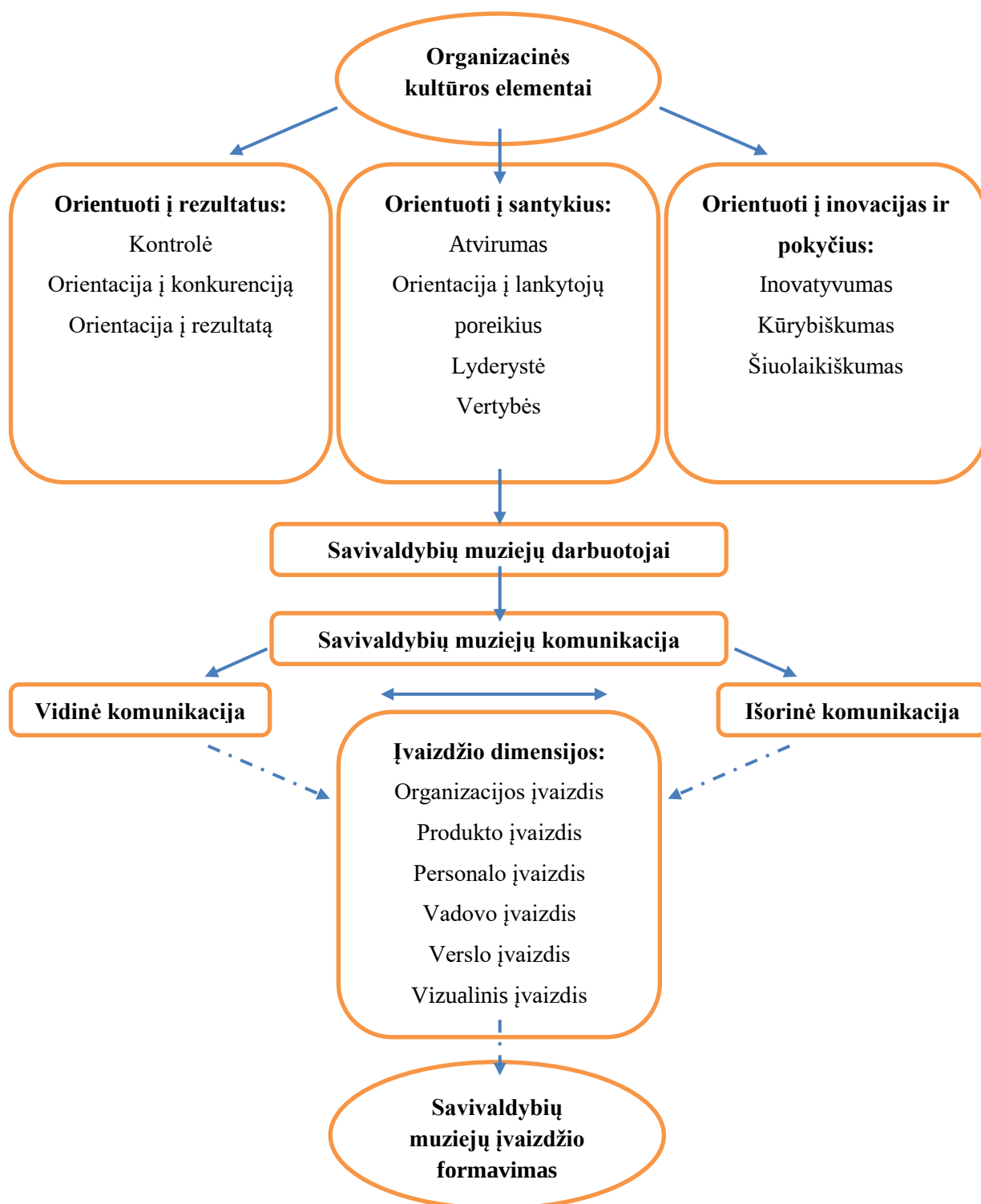
kultūros modeliuose rečiau pasikartojantys organizacinės kultūros elementai, tokie kaip: bendradarbiavimas, dėmesys komandai, lankstumas, mentorystė, nuoseklumas, orientacija į pasiekimus, orientacija į tikslus bei tobulėjimas, buvę pirminiame teorinio modelio variante, į patikslintą teorinį modelį nebuvo įtraukti. Į patikslintą teorinį modelį nebuvo įtraukti, kadangi nebuvo tiriami, šie savivaldybių muziejų misijose ir vizijose rečiau pasikartojantys organizacinės kultūros elementai: kaita reaguojant į išorės aplinką, orientacija į bendruomenę, orientacija į muziejinių vertybių populiarinimą, orientacija į lankytojų patirtį, orientacija į tapatumą, pilietiškumas, profesionalumas.

Koreliacinė analizė, remiantis anketinės apklausos duomenimis, atskleidė, kad statistiškai reikšmingų tiesioginių ryšių tarp tirtų organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš teorijos bei turinio analizės, ir muziejų įvaizdžio dimensijų bei bendro muziejų įvaizdžio formavimo, nėra. Taigi, pirminiame teorinio modelio variante buvusi prielaida apie tiesioginę organizacinės kultūros elementų įtaką formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį, nebuvo patvirtinta empiriškai. Tačiau, kokybinio tyrimo – struktūruotų interviu su ekspertais – rezultatai parodė, kad organizacinės kultūros elementai veikia muziejų darbuotojų elgesį, jų komunikaciją, todėl jų įtaka formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį atsiskleidžia netiesiogiai.

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus, teorinis modelis buvo patikslintas. Patikslintame teoriniame modelyje tirti organizacinės kultūros elementai, išskirti iš teorijos ir turinio analizės, buvo sugrupuoti į tris kategorijas, kurios, lyginant su pirminiu teorinio modelio variantu, išliko tos pačios. Patikslintame teoriniame modelyje organizacinės kultūros elementų, orientuotų į rezultatus, kategoriją sudaro: kontrolė, orientacija į konkurenciją, orientacija į rezultatą. Organizacinės kultūros elementų, orientuotų į santykius, kategorija susideda iš: atvirumo, orientacijos į lankytojų poreikius, lyderystės, vertybių. Organizacinės kultūros elementų, orientuotų į inovacijas ir pokyčius, kategoriją sudaro: inovatyvumas, kūrybiškumas, šiuolaikiškumas.

Patikslintame teoriniame modelyje organizacinės kultūros elementai, patenkantys į skirtingas organizacinės kultūros elementų kategorijas, siejami su savivaldybių muziejų darbuotojų elgesiu, mąstymu, vertybinėmis nuostatomis, atsiskleidžia per šių darbuotojų kuriamą komunikaciją savivaldybių muziejų viduje ir išorėje. Rodyklė, sudaryta iš ištisinės linijos, patikslintame teoriniame modelyje žymi tiesioginę organizacinės kultūros elementų sąsają su savivaldybių muziejų darbuotojais ir komunikacija. Komunikacija, savivaldybių muziejų kontekste, veikianti organizacijos, produkto, personalo, vadovo, verslo bei vizualinio įvaizdžio dimensijas, laikoma veiksnium, formuojančiu bendrą savivaldybių muziejų įvaizdį. Tačiau, skirtingai nuo pirminio teorinio modelio varianto, patikslintame teoriniame modelyje vidinės ir išorinės savivaldybių muziejų komunikacijos įtaka savivaldybių muziejų įvaizdžio dimensijoms ir bendro muziejų įvaizdžio formavimui laikoma netiesiogine. Rodyklė, sudaryta iš punktyrinės linijos, patikslintame teoriniame

modelyje žymi netiesioginę organizacinės kultūros elementų sąsają su įvaizdžio dimensijomis, formuojant bendrą savivaldybių muziejų įvaizdį. Taigi, organizacinės kultūros elementai per komunikaciją netiesiogiai siejami su įvaizdžio dimensijomis, kurių visuma formuoja bendrą savivaldybių muziejų įvaizdį. Atsižvelgiant į tai, sudarytas patikslintas teorinis modelis, grafiškai pavaizduotas 10-ame pav.



10 pav. Patikslintas teorinis modelis, atspindintis netiesiogines organizacinės kultūros elementų sąsajas formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išvados:

1. Išanalizavus organizacinės kultūros sampratą, galima teigti, kad organizacinė kultūra yra konstruktas, neatsiejamas nuo vertybių, įsitikinimų ir prielaidų, formuojantis organizacijos narių elgseną, emocinį klimatą, tapatybę, bendrą supratimą apie prasmę, iš dalies atsiskleidžiantis per sąmoningus veiksmus, tokius, kaip komunikacija, lyderystė, procedūros ir ritualai, tačiau iš dalies – per neįsisąmonintą turinį, kylantį iš kolektyvinio mąstymo. Palyginus skirtingus organizacinės kultūros modelius, nustatyta, kad juose dažniausiai pasikartoja šie organizacinės kultūros elementai: lyderystė, kontrolė, orientacija į konkurenciją, orientacija į rezultatą, vertybės, bendradarbiavimas, dėmesys komandai, inovatyvumas, komunikacija, lankstumas, mentorystė, nuoseklumas, orientacija į pasiekimus, orientacija į tikslus bei tobulėjimas.
2. Išnagrinėjus įvaizdžio sampratą, daroma išvada, kad įvaizdis – tai įspūdžiai, nuostatos, įsitikinimai, žinios organizacijos, prekės ženklo, produkto, paslaugos, vietos, asmens ar kito objekto atžvilgiu. Įtaką įvaizdžiui daro ne tik išorės nuomonė, taip pat materialūs ir nematerialūs organizaciniai elementai bei komunikacija iš organizacijos pusės. Taigi, organizacijos įvaizdį formuoja tiek išoriniai veiksniai – organizacijos išorės aplinkos pozicija organizacijos atžvilgiu, tiek vidiniai veiksniai – organizaciniai elementai, organizacinė kultūra bei organizacijos komunikacija apie save. Įvaizdis muziejų lygmenyje formuojamas pasitelkiant strategišką ir nuoseklią komunikaciją, vystomą skirtingais komunikacijos kanalais, pasižyminčią emociniu poveikiu, vertybių ir muziejinio turinio akcentavimu. Bendrą muziejaus įvaizdį veikia tokios įvaizdžio dimensijos, kaip produkto (turinio), personalo, organizacijos vidaus, atspindinčio organizacijoje puoselėjamus organizacinės kultūros elementus, vadovo, verslo ir vizualinis įvaizdžiai.
3. Sukurtas teorinis modelis, atspindintis organizacinės kultūros elementų įtaką formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį, nebuvo empiriškai patvirtintas kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos – rezultatais: koreliacinė analizė neatskleidė statistiškai reikšmingų ryšių tarp tirtų organizacinės kultūros elementų ir savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimo.
- 4.1. Atliktas kokybinis tyrimas – turinio analizė, parodė, kad didžiosios dalies muziejų, nepriklausomai nuo jų steigėjų, vykdomos funkcijos sutampa, taigi, muziejų steigėjai nėra išskiriami, kaip dominuojantis organizacinę kultūrą formuojantis veiksnys. Savivaldybių muziejų organizacinės kultūros elementai, akcentuojami jų viešai skelbiamose aiškiai suformuluotose misijose ir vizijose, apima atvirumą, šiuolaikiškumą, kūrybiškumą,

orientaciją į lankytojų poreikius, inovatyvumą, kaitą reaguojant į išorės aplinką, komunikaciją, orientaciją į bendruomenę, orientaciją į muziejinių vertybių populiarinimą, orientaciją į lankytojų patirtį, orientaciją į tapatumą, pilietiškumą, bendradarbiavimą, profesionalumą.

- 4.2. Atliktas kiekybinis tyrimas – statistinė lyginamoji analizė, atskleidė, kad savivaldybių muziejai įvaizdžiui formuoti pasitelkia tokius organizacinės infrastruktūros ir komunikacijos įrankius kaip nauji eksponatai, atnaujintos ekspozicijos, darbuotojų kompetencijos kėlimas, renginiai, naujų edukacinių užsiėmimų kūrimas ir nepakankamai plačiai išnaudoja eksponuojamų rinkiniuose saugomų eksponatų skaičių, muziejinių vertybių skaitmeninimą, restauravimą bei konservavimą, steigėjo skiriamus asignavimus, parodas, virtualias parodas ir tarptautines parodas, muziejaus rinkinius populiarinančių leidinių leidybą.
- 4.3. Kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos – aprašomosios statistikos dalies rezultatai rodo, kad, subjektyvia respondentų nuomone, organizacinės kultūros elementai yra reikšmingi formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį. Tačiau, koreliacinė analizė neatskleidė statistiškai reikšmingų ryšių tarp organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš teorijos: lyderystės, kontrolės, orientacijos į konkurenciją, orientacijos į rezultatą, vertybių, ir organizacinės kultūros elementų, išskirtų iš turinio analizės: atvirumo, šiuolaikiškumo, kūrybiškumo, orientacijos į lankytojų poreikius, inovatyvumo, ir savivaldybių muziejų įvaizdžio dimensijų bei bendro muziejų įvaizdžio formavimo. Dėl šios priežasties kiekybinio tyrimo rezultatai nepatvirtina tiesioginės organizacinės kultūros elementų įtakos formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį.
- 4.4. Kokybinio tyrimo – struktūruotų interviu – rezultatai rodo, kad, remiantis ekspertų įžvalgomis, tirti organizacinės kultūros elementai, išskirti iš teorijos: lyderystė, kontrolė, orientacija į konkurenciją, orientacija į rezultatą, vertybės, ir organizacinės kultūros elementai, išskirti iš turinio analizės: atvirumas, šiuolaikiškumas, kūrybiškumas, orientacija į lankytojų poreikius, inovatyvumas, netiesiogiai veikia formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį.
5. Atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus, teorinis modelis patikslintas: organizacinės kultūros elementai per komunikaciją yra netiesiogiai siejami su įvaizdžio dimensijomis, kurių visuma formuoja bendrą savivaldybių muziejų įvaizdį.

Rekomendacijos:

1. Savivaldybių muziejams rekomenduojama aiškiai suformuluoti savo misijas ir vizijas, jas skelbti viešai savivaldybių muziejų interneto svetainėse, savivaldybių muziejų nuostatuose,

strateginiuose veiklos planuose ar kituose dokumentuose, nuosekliai komunikuoti misijose ir vizijose akcentuojamus organizacinės kultūros elementus, vertybes, tikslus, siekius, visiems savivaldybių muziejų darbuotojams. Ši praktika prisidėtų prie organizacinės kultūros vientisumo, kadangi, remiantis kokybinio tyrimo – struktūruotų interviu – rezultatais, organizacinė kultūra per darbuotojų elgseną, komunikaciją netiesiogiai siejama su muziejų įvaizdžio formavimu. Kokybinis tyrimas – turinio analizė – atskleidė, kad aiškiai suformuluotas misijas ir/ar vizijas yra apsisibrėžę 15-a savivaldybių muziejų iš 54-ių savivaldybių muziejų.

2. Remiantis kiekybinio tyrimo – statistinės lyginamosios analizės – duomenimis, savivaldybių muziejams rekomenduojama platesne apimtimi išnaudoti eksponuojamų rinkiniuose saugomų eksponatų skaičių ir parodas, virtualias bei tarptautines parodas, kaip muziejinės komunikacijos priemones. Kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos – aprašomosios statistikos dalies rezultatai, paremti subjektyviu tyrimo dalyvių vertinimu, atskleidė, kad nauji muziejų eksponatai ir muziejų rengiamos parodos yra labiausiai pakartotinį apsilankymą muziejuose skatinantys veiksniai. Dėl šios priežasties nuoseklesnis šių muziejinės komunikacijos elementų taikymas gali prisidėti formuojant muziejų įvaizdį lankytojų atžvilgiu.
3. Atsižvelgiant į tai, kad kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos – metu koreliacinė analizė neatskleidė statistiškai reikšmingų ryšių tarp tiriamų kintamųjų, būsimuose kiekybiniuose tyrimuose rekomenduojama plėsti tyrimų imtį, siekiant užtikrinti tyrimų reprezentatyvumą. Rekomenduojama tobulinti tyrimų instrumentus, atskiriant lankytojų suvokiamas muziejų įvaizdžio dimensijas ir organizacinės kultūros procesus, vykstančius muziejų viduje. Organizacinės kultūros elementų ir savivaldybių muziejų įvaizdžio sąsajas taip pat siūloma tirti neapsiribojant koreliacinės analizės metodu, taikant kitus statistinius duomenų analizės instrumentus, pavyzdžiui, regresinę analizę, mediacijos analizę, kurie leistų patikrinti netiesioginius ryšius tarp kintamųjų.
4. Savivaldybių muziejams rekomenduojama sąmoningai reflektuoti ir puoselėti organizacinę kultūrą, kadangi kokybinio tyrimo – struktūruoto interviu su ekspertais – rezultatai rodo, kad organizacinės kultūros elementai veikia muziejų darbuotojų elgesį, bendravimą tarpusavyje bei komunikaciją su muziejų lankytojais, ir taip netiesiogiai prisideda formuojant savivaldybių muziejų įvaizdį.

SUMMARY

Contemporary society, and in the context of municipal museums, the local community, increasingly evaluates museums as institutions not by the quantity of physical exhibits they have accumulated, but by their ability to create and shape their image. The image of a museum is shaped by many factors, one of the most important is organizational culture, which conveys what is happening inside the museum to the outside of it. In the context of municipal museums, organizational culture is one of the essential components of image formation, so the empirical research in this work will identify which elements of organizational culture have influence on shaping the image of municipal museums. In addition, the empirical research in this work will allow to confirm, refute, or supplement existing conclusions about the influence of organizational culture elements on shaping the image of municipal museums, thereby strengthening the scientific basis.

Object of the thesis. Organizational culture elements on shaping the image of municipal museums.

Objective of the thesis. To create and empirically substantiate a theoretical model revealing the influence of organizational culture elements on shaping the image of municipal museums.

Tasks of the thesis:

1. To systematize theoretical aspects of organizational culture.
2. To refine theoretical aspects of image formation.
3. To create a theoretical model revealing the influence organizational culture elements on shaping the image of municipal museums.
4. To identify, at the empirical level, the organizational culture elements that influence on shaping the image of municipal museums.
5. To refine the theoretical model, taking into account the identified organizational culture elements that influence on shaping the image of municipal museums.

The methods used in the theoretical part of the master's thesis include analysis, synthesis, and abstraction of scientific literature, while the empirical part includes content analysis, statistical comparative analysis, questionnaire survey and structured interviews with experts.

The results of the questionnaire survey show that, in the subjective opinion of respondents, organizational culture elements are significant on shaping the image of municipal museums. However, the correlation analysis did not reveal any statistically significant relationships between the elements of organizational culture identified in theory: leadership, control, orientation to competition,

orientation to result, values, and the organizational culture elements identified in the content analysis: openness, modernity, creativity, orientation towards visitor, innovation, and the dimensions of the image of municipal museums and the formation of the overall image of municipal museums. So, the results of the quantitative study do not confirm the direct influence of organizational culture elements on the formation of the image of municipal museums. However, the results of the qualitative research, based on the insights of experts, show that the organizational culture the elements, identified from the theory and content analysis, indirectly influence on shaping of the image of municipal museums. Therefore, the theoretical model has been refined: elements of organizational culture are indirectly linked through communication to the dimensions of image, which together form the overall image of municipal museums.

LITERATŪRA

1. Alytaus kraštotyros muziejus. *Vizija, Misija*. Prieiga: <https://www.alytausmuziejus.lt/apie-muzieju/vizija-misija/> [Žr. 2025 11 03]
2. Alvesson, M. 2011. Organizational Culture: Meaning, Discourse and Identity. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, 28-49. California: Sage Publications. Prieiga: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/viluniv-ebooks/detail.action?docID=6950682> [Žr. 2025 09 27]
3. Antwi, B. O., Frimpong, A., Ansah, A. 2024. The Mediated Role of Corporate Image in The Relationship Between Public Relations and Customer Affective Engagement. *Cogent Social Sciences*, 10:1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2378539> [Žr. 2025 10 16]
4. Baloglu, S., McCleary, K. W. 1999. A Model of Destination Image Formation. *Annals of Tourism Research*, 26 (4), 868-897. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00030-4) [Žr. 2025 10 10]
5. Barich, H., Kotler, P. 1991. A Framework for Marketing Image Management. *Sloan Management Review*, 32 (2), 94-104. Prieiga: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/framework-marketing-image-management/docview/1302991290/se-2> [Žr. 2025 10 06]
6. Baumgarth, C., Kaluza, M., Lohrisch, N. 2016. Brand Audit for Cultural Institutions (BAC): A Validated and Holistic Brand Controlling Tool. *International Journal of Arts Management*, 19 (1), 54-68. Prieiga: <https://www.jstor.org/stable/44989678> [Žr. 2025 10 17]
7. Beerli, A., Martin J. D. 2004. Factors Influencing Destination Image. *Annals of Tourism Research*, 31 (3), 657-681. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.01.010> [Žr. 2025 10 10]
8. Birštono muziejus. 2022. *2023 (2023-2025) metų strateginis veiklos planas*. Birštonas: Birštono muziejus. Prieiga: <https://www.birstonomuziejus.lt/wp-content/uploads/2024/11/4-Strateginis-planas.pdf> [Žr. 2025 11 03]
9. Bogale, A. T., Debela, K. L. 2024. Organizational Culture: A Systematic Review. *Cogent Business and Management*, 11:1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129> [Žr. 2025 09 29]
10. Brexendorf, T. O., Kernstock, J. 2007. Corporate Behaviour vs Brand Behaviour: Towards an Integrated View?. *Journal of Brand Management*, 15 (1), 32-40. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550108> [Žr. 2025 10 21]
11. Cameron, K. S., Quinn, R. E. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisko: Jossey-Bass.

12. Cicea, C. et. al. 2021. Organizational Culture: A Concept Captive between Determinants and Its Own Power of Influence. *Sustainability*, 14 (4). DOI: <https://doi.org/10.3390/su14042021> [Žr. 2025 09 29]
13. Cooke, R. A., Rousseau, D. M. 1988. Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to The Assessment of Organizational Culture. *Group & Organization Studies*, 13 (3), 245-273. DOI: <https://doi.org/10.1177/105960118801300302> [Žr. 2025 09 29]
14. Čereška, B. Įvaizdis. Visuotinė lietuvių enciklopedija. Prieiga: <https://www.vle.lt/straipsnis/ivaizdis/> [Žr. 2025 10 06]
15. Davies, S. M., Paton, R., O'Sullivan, T. J. 2013. The Museum Values Framework: A Framework for Understanding Organizational Culture in Museums. *Museum Management and Curatorship*, 28 (4), 345-361. DOI: <https://doi.org/10.1080/09647775.2013.831247> [Žr. 2025 10 05]
16. Denison, D. R., Mishra, A. K. 1995. Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204> [Žr. 2025 09 28]
17. Denison, D., Nieminen, L., Kotrba, L. 2012. Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (1), 145-161. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173> [Žr. 2025 09 28]
18. Drūteikienė, G. 2003. Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. *Ekonomika*, 62, 54-62. DOI: <https://doi.org/10.15388/Ekon.2003.17285> [Žr. 2025 10 09]
19. Emmanuel, B., Priscilla, O. A. 2022. A Review of Corporate Social Responsibility and Its Relationship with Customer Satisfaction and Corporate Image. *Open Journal of Business and Management*, 10 (2), 715-728. DOI: 10.4236/ojbm.2022.102040. Prieiga: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=115749> [Žr. 2025 10 11]
20. Ferreira-Rosende, E. 2022. Museum Brand Identity Model Approach: An Online Delphi Study. *Methadros. Revista de Ciencias Sociales*, 10 (2), 160-176. DOI: [10.17502/mrcs.v10i2.544](https://doi.org/10.17502/mrcs.v10i2.544) [Žr. 2025 10 20]
21. Gargždų krašto muziejus. Apie mus. Prieiga: <https://www.gargzdumuziejus.lt/apie-mus/> [Žr. 2025 11 03]
22. Gil, S. M., Ritchie, J. R. B. 2009. Understanding the Museum Image Formation Process: A Comparison of Residents and Tourists. *Journal of Travel Research*, 47 (4), 480-493. DOI: <https://doi.org/10.1177/0047287508326510> [Žr. 2025 10 10]

23. Hatch, M. J., Schultz, M. 2000. Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations. *The Expressive Organization*. Oxford: Oxford University Press, 11-35.
24. Henkel, M. 2025. Curating the Museum as a Brand. *International Perspectives on Museum Management*, 1, 53-67. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003000082-8> [Žr. 2025 10 22]
25. Hofstede ir kt. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316. DOI: 10.2307/2393392. Prieiga: <https://research.ebsco.com/c/vzvkkq/viewer/pdf/cr7nwjt2wb?route=details> [Žr. 2025 09 22]
26. Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1). DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014> [Žr. 2025 09 22]
27. ICOM (International Council of Museums). 2017. *Code of Ethics*. Prieiga: [ICOM-code-En-web.pdf](#), [Žr. 2025 11 10]
28. ICOM (International Council of Museums). 2022. *Museum Definition*. Prieiga: [Museum Definition - International Council of Museums - International Council of Museums](#), [Žr. 2025 11 10]
29. Yazid, A. S. Mkheimer, I. Mahmud, M.S. 2020. The Mediating Effect of Customer Satisfaction on the Relationship between Corporate Social Responsibility and Customer Loyalty. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12, 299-309. <https://doi.org/10.5373/jardcs/v12i4/20201444> [Žr. 2025 10 11]
30. Jurbarko krašto muziejus. *Misija*. Prieiga: <https://jurbarkomuziejus.lt/administracija/misija/> [Žr. 2025 11 03]
31. Kauno miesto muziejus. 2023. *2023-2026 metų strateginis veiklos planas*. Kaunas: Kauno miesto muziejus. Prieiga: <https://kaunomuziejus.lt/wp-content/uploads/2024/04/Strateginis-veiklos-planas-2023-2026-m.pdf> [Žr. 2025 11 03]
32. Kauno rajono muziejus. 2025. *2025-2027 metų strateginis veiklos planas*. Kaunas: Kauno rajono muziejus. Prieiga: <https://www.krmuziejus.lt/wp-content/uploads/2025/05/2025-2027-strateginis-planas.pdf> [Žr. 2025 11 03]
33. Kawashima, N. 1998. Knowing the Public. A Review of Museum Marketing Literature and Research. *Museum Management and Curatorship*, 17:1, 21-39. DOI: <https://doi.org/10.1080/09647779800301701> [Žr. 2025 10 10]
34. Kėdainių krašto muziejus. 2025. *Kėdainių krašto muziejaus 2025 metų veiklos planas*. Kėdainiai: Kėdainių krašto muziejus. Prieiga: https://kedainiumuziejus.lt/wp-content/uploads/2025/03/KKM_veiklos-planas_2025.pdf [Žr. 2025 11 03]

35. Krasauskaitė, S. 2004. Įmonės įvaizdžio modelis. *Reklamos ir marketingo idėjos*. Vilnius, 1-12
36. Kupiškio muziejus. *Apie mus*. Prieiga: <https://kupiskiomuziejus.lt/apie-mus/> [Žr. 2025 11 03]
37. Lee, S., Hameduddin, T., Lee, G. R. 2023. Organizational Image and Employee Engagement: Exploring the Inter-Relationships Between Construed External Image and Perceived Organizational Identity. *The American Review of Public Administration*, 53 (2), 82-96. DOI: <https://doi.org/10.1177/02750740221147573> [Žr. 2025 10 12]
38. Lietuvių kalbos žodynas. *Įvaizdis*. Prieiga: <https://www.lietuviuzodynas.lt/zodynas/Ivaizdis>, [Žr. 2025 10 06]
39. LR KM (Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija). 2024. *2024 m. muziejų statistika*. Prieiga: <https://lrkm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/muziejai-1/muzieju-statistika-1/>, [Žr. 2025 11 11]
40. LRS (Lietuvos Respublikos Seimas). 2023. *Lietuvos Respublikos muziejų įstatymas*. Prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.863886C4199F/asr>, [Žr. 2025 11 09]
41. Merkinės krašto muziejus. 2024. *2025-2027 metų strateginis veiklos planas*. Merkinė: Merkinės krašto muziejus. Prieiga: https://site-449304.mozfiles.com/files/449304/IV15_isakymas_del_2025-2027_m_strateginio_veiklos_plano.pdf [Žr. 2025 11 03]
42. O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. 1991. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516. DOI: 10.5465/256404. Prieiga: <https://research.ebsco.com/c/vzvqqq/viewer/pdf/pafo3ordpz?route=details> [Žr. 2025 09 30]
43. Pakalniškienė, V. 2012. Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. Prieiga: https://www.vu.lt/site_files/LD/Tyrimo_ir_%C4%AFvertinimo_priemoni%C5%B3_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf [Žr. 2025 12 12]
44. Panevėžio kraštotyros muziejus. *Apie mus*. Prieiga: <http://www.paneveziomuziejus.lt/lt/apie-mus> [Žr. 2025 11 03]
45. Pavlovaitė, U. 2019. Corporate Image Development in Cultural Centres. *International Journal of Recent Scientific Research*, 10 (5), 32406-32412. DOI: 10.24327/IJRSR. Prieiga: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:39072788/datastreams/MAIN/content> [Žr. 2025 10 18]
46. Prienų krašto muziejus. *Vertybės ir istorija*. Prieiga: <https://www.prienumuziejus.lt/vertybes-ir-istorija/> [Žr. 2025 11 03]

47. Pukėnas, K. 2009. *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija. Prieiga per internetą: https://www.spssanalize.lt/wp-content/uploads/2014/03/kokybiniu_duomenu_analize_SPSS_programa.pdf [Žr. 2025 11 21]
48. Registrų centras. *Gyventojų skaičius savivaldybėse 2025-01-01 duomenimis*. Vilnius: Registrų centras. Prieiga: https://www.registrucentras.lt/bylos/dokumentai/gr/20250101_Gyventoju_skaicius_savivaldybese.pdf [Žr. 2025 11 22]
49. Rokiškio krašto muziejus. *Rokiškio krašto muziejaus 2025 metų veiklos planas*. Rokiškis: Rokiškio krašto muziejus. Prieiga: <https://www.muziejusrokiskyje.lt/wp-content/uploads/RKM-2025-m.-veiklos-planas.pdf> [Žr. 2025 11 03]
50. Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisko: Jossey-Bass.
51. Skuodo muziejus. 2024. *2024-2026 metų veiklos planas*. Skuodas: Skuodo muziejus. Prieiga: <https://www.skuodomuziejus.lt/wp-content/uploads/2024/04/Strateginis-2024-2026-m.pdf> [Žr. 2025 11 03]
52. Skuodo muziejus. *Vizija, misija*. Prieiga: <https://skuodomuziejus.lt/apie-mus/vizija-misija/> [2025 11 03]
53. The Britannica Dictionary. *Image*. Prieiga: <https://www.britannica.com/dictionary/image> [Žr. 2025 10 06]
54. Ukmergės kraštotyros muziejus. *Veikla*. Prieiga: <https://ukmergesmuziejus.lt/veikla/> [Žr. 2025 11 03]
55. Utenos kraštotyros muziejus. *Apie muziejų*. Prieiga: <https://www.utenosmuziejus.lt/apie-muzieju/> [Žr. 2025 11 03]
56. Vaughan, R. 2001. Images of a Museum. *Museum Management and Curatorship*, 19:3, 253-268. DOI: <https://doi.org/10.1080/09647770100301903> [Žr. 2025 10 08]
57. Wallace, M. 2016. *Museum Branding: How to Create and Maintain Image, Loyalty and Support*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield.
58. Xu, Z. et. al. 2019. Exploring the Role of Emotion in the Relationship between Museum Image and Tourist's Behavioral Intention: The Case of Three Museums in Xi'an. *Sustainability*. 11 (3). DOI: <https://doi.org/10.3390/su11030559> [Žr. 2025 10 16]

Lietuvos Respublikoje veikiančios muziejai

Nacionaliniai muziejai	Lietuvos nacionalinis dailės muziejus
	Lietuvos nacionalinis muziejus
	Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus
	Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai
Iš viso:	4
Valstybiniai muziejai	Kauno IX forto muziejus
	Kauno Tado Ivanausko zoologijos muziejus
	Lietuvos aviacijos muziejus
	Lietuvos etnografijos muziejus
	Lietuvos etnokosmologijos muziejus
	Lietuvos jūrų muziejus
	Lietuvos sporto muziejus
	Lietuvos švietimo muziejus
	Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus
	Maironio lietuvių literatūros muziejus
	Šiaulių „Aušros“ muziejus
	Trakų istorijos muziejus
	Vaclovo Into akmenų muziejus
	Vilniaus Gaono žydų istorijos muziejus
	Vytauto Didžiojo karo muziejus
	Žemaičių muziejus „Alka“
Iš viso:	16
Savivaldybių muziejai	A. Baranausko ir A. Vienuolio-Žukausko memorialinis muziejus
	Akmenės krašto muziejus
	Alytaus kraštotyros muziejus
	B. Grincevičiūtės memorialinis butas-muziejus „Beatričės namai“
	Birštono muziejus
	Biržų krašto muziejus „Sėla“
	Daugyvenės kultūros istorijos muziejus-draustinis
	Druskininkų miesto muziejus
	Gargždų krašto muziejus
	Ignalinos krašto muziejus
	Joniškio istorijos ir kultūros muziejus
	Jurbarko krašto muziejus
	Kaišiadorių muziejus
	Kauno miesto muziejus
	Kauno rajono muziejus
	Kėdainių krašto muziejus

	Kelmės krašto muziejus
	Kretingos muziejus
	Kupiškio etnografijos muziejus
	Lazdijų krašto muziejus
	Marijampolės krašto ir Prezidento Kazio Griniaus muziejus
	Marijos ir Jurgio Šlapelių namas-muziejus
	Markučių dvaro muziejus
	Mažeikių muziejus
	Mažosios Lietuvos istorijos muziejus
	Medinės miesto architektūros muziejus
	Merkinės krašto muziejus
	Molėtų krašto muziejus
	Nalšios muziejus
	Neringos muziejai
	Pagėgių savivaldybės Martyno Jankaus muziejus
	Palangos kurorto muziejus
	Panevėžio kraštotyros muziejus
	Pasvalio krašto muziejus
	Prienų krašto muziejus
	Raseinių krašto istorijos muziejus
	Rietavo Oginskių kultūros istorijos muziejus
	Rokiškio krašto muziejus
	Skuodo muziejus
	Šilalės Vlado Statkevičiaus muziejus
	Šilutės Hugo Šojaus muziejus
	Tauragės krašto muziejus „Santaka“
	Ukmergės kraštotyros muziejus
	Utenos kraštotyros muziejus
	Venclovų namai-muziejus
	Vilniaus krašto etnografinis muziejus
	Vilniaus muziejus
	Vinco Krėvės-Mickevičiaus memorialinis butas-muziejus
	Vinco Mykoliaičio-Putino memorialinis butas-muziejus
	Vyskupo Motiejaus Valančiaus gimtinės muziejus
	Vladislavo Sirokomlės muziejus
	Zanavykų muziejus
	Zarasų krašto muziejus
	Žemaičių dailės muziejus
Iš viso:	54
Kiti muziejai	Angelų muziejus
	Antano Mončio namai-muziejus

	Auto muziejus Vilnius
	Bažnytinio paveldo muziejus
	Bitininkystės muziejus
	Elektrėnų krašto muziejus
	Energetikos ir technikos muziejus
	Europos parkas
	Geležinkelių muziejus
	Grūto parkas
	Iliuzijų muziejus
	Jonavos krašto muziejus
	Kernavės archeologinės vietovės muziejus
	Kražių Motiejaus Kazimiero Sarbievijaus kultūros centro muziejus
	Lietuvos medicinos ir farmacijos muziejus
	Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos istorijos muziejus
	Lietuvos policijos muziejus
	Mėnulio akmenų parkas
	MO muziejus
	Muitinės muziejus
	Okupacijų ir laisvės kovų muziejus
	Pasieniečių muziejus
	Pinigų muziejus
	Retromobile istorinės technikos muziejus
	Stasio Gliaudžio gamtos muziejus
	Šakočių muziejus
	Šiaulių rajono savivaldybės kultūros centro Naisių filialo Literatūros muziejus
	Valstybės įmonės „Kelių priežiūra“ Kelių muziejus
	Vydūno muziejus
	Viešoji įstaiga „Ilzenbergo dvaras ir ūkis“
	Vilkaviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centras-muziejus
	Vilniaus dailės akademijos muziejus
	Vilniaus universiteto muziejus
	Visuomeninis vaistininkystės muziejus
	VU Medicinos fakulteto Medicinos istorijos muziejus
	Žaislų muziejus
	Žemės gelmių informacijos centras
Iš viso:	37
Iš viso muziejų Lietuvoje:	111

Misija ir vizija savivaldybių muziejuose

Eil. Nr.	Savivaldybės muziejaus pavadinimas	Savivaldybės muziejaus misija ir vizija
1.	A. Baranausko ir A. Vienuolio-Žukausko memorialinis muziejus	-
2.	Akmenės krašto muziejus	-
3.	Alytaus kraštotyros muziejus	Misija – kaupti, tyrinėti, saugoti ir patraukliai pristatyti visuomenei dvasinį ir materialinį Dzūkijos paveldą. Vizija – atviras lankytojų poreikiams, kintantis ir jaunatviškas Pietų Lietuvos muziejus.
4.	B. Grincevičiūtės memorialinis butas-muziejus „Beatričės namai“	-
5.	Birštono muziejus	Misija: Birštono muziejus kaupia, saugo, tyrinėja, restauruoja ir populiarina kultūros vertybes ir jas pristato ekspozicijose, parodose ir publikacijose. Vizija: tobulinti jau teikiamas paslaugas ir kurti naujas, naudojant naujausias informacines technologijas, renovuojant muziejų, įrengiant fondų saugyklą ir atnaujinant bei modernizuojant ekspoziciją. Svarbiausia, kad muziejus taptų mokymosi ir kūrybinės veiklos vieta, įtraukti vietos bendruomenės į muziejaus eksponatų kaupimo ir interpretavimo procesą taip, kad parodos ir renginiai pasakotų jų istorijas, interpretuotų jų patirtį ir prisidėtų prie vietos bendruomenės veiklos.
6.	Biržų krašto muziejus „Sėla“	-
7.	Daugyvenės kultūros istorijos muziejus-draustinis	-
8.	Druskininkų miesto muziejus	-
9.	Gargždų krašto muziejus	Misija – nuosekliai, kryptingai ir patraukliai pristatyti krašto istoriją rajone, regione, Lietuvoje. Vizija – Regioninės reikšmės muziejus: nuosekliai ir išsamiai pristatantis krašto istoriją; atsakingai ir nuosekliai vykdomas eksponatų, istorinės, etnografinės medžiagos kaupimas, priežiūra, sisteminimas; atviras visuomenei, turintis platų partnerių tinklą; veiklos prioritetas – išliekamosios vertės rezultatai; per metus aplankomas ne mažiau kaip 10 000 lankytojų; ieškantis naujų veiklos formų ir būdų.
10.	Ignalinos krašto muziejus	-
11.	Joniškio istorijos ir kultūros muziejus	-
12.	Jurbarko krašto muziejus	Misija – Jurbarko istorijos išskirtinumą reprezentuojantis ir saugią pilietišką ateitį kuriantis europietiškas muziejus. Vizija: vieta, nuo kurios prasideda kiekvieno jurbarkiečio ir atvykusiojo pažintis su krašto istorija. Muziejus – rajono kultūrinio tapatumo formuotojas, turizmo ir regioninės kultūros lyderis. Technologiškai modernus, besikeičiantis, reikalingas, atviras, savitas.
13.	Kaišiadorių muziejus	-
14.	Kauno miesto muziejus	Misija – istorijų erdvė Kaunui, įkvepianti pažinti, patirti ir įsitraukti. Vizija – atradimais pulsuojantis muziejus: traukiantis atrasti: žymus, šiuolaikiškas, įdomus; visada gyvas: atviras, prieinamas, kviečiantis kurti ir dalintis; sektinas

		modelis: laimingas, inovatyvus, profesionalus, akademiškas.
15.	Kauno rajono muziejus	Misija – kaupti, saugoti, restauruoti, konservuoti, tyrinėti kultūros, istorijos, gamtos ir technikos paveldo vertybes, suprantamai, patraukliai, pasitelkiant šiuolaikines komunikacijos ir išraiškos priemones, pristatyti jas visuomenei, formuoti palankų ir kūrybingą vietos bendruomenės požiūrį į Pakaunės regiono istorinę, kultūrinę, socialinę patirtį, laikantis bendradarbiavimo, socialinės atsakomybės, darnos, tvarumo ir atvirumo principų, suteikti bendruomenei ir visuomenei galimybę pažinti praeitį ir dabartį, kurti tvarumą propaguojančią, kūrybingą ir socialiai atsakingą visuomenę. Vizija – muziejus – moderni, kūrybinga, atvira kultūros, istorijos, dailės, gamtos pažinimo ir puoselėjimo platforma.
16.	Kėdainių krašto muziejus	Misija - plėtoti kokybišką viešųjų paslaugų teikimą, užtikrinant Kėdainių krašto bendruomenės poreikių ir interesų tenkinimą. Kėdainių krašto muziejus, vykdydamas jam pavestas funkcijas, dalyvauja įgyvendinant savivaldybės veiklos prioritetus, strateginius tikslus bei veiklos programas.
17.	Kelmės krašto muziejus	-
18.	Kretingos muziejus	-
19.	Kupiškio muziejus	Misija – kaupti, saugoti, restauruoti, tyrinėti, skleisti kultūros, istorijos, gamtos, dailės, Aukštaitijos paveldo vertybes bei formuoti žmogaus istorinę, kultūrinę, socialinę patirtį, aktyviai ir įtaigiai tradicinėmis ir šiuolaikinėmis komunikacijos priemonėmis pristatyti visuomenei supančios aplinkos materialius ir nematerialius liudijimus. Vizija – Kupiškio muziejus – moderni, kūrybiška, gyva, atvira, artima kultūros, dailės, gamtos dvasinio ir materialinio paveldo puoselėjimo ir pažinimo erdvė, prisidedanti prie kūrybingos, pilietiškos ir socialiai atsakingos visuomenės kūrimo.
20.	Lazdijų krašto muziejus	-
21.	Marijampolės krašto ir Prezidento Kazio Griniaus muziejus	-
22.	Marijos ir Jurgio Šlapelių namas-muziejus	-
23.	Markučių dvaro muziejus	-
24.	Mažeikių muziejus	-
25.	Mažosios Lietuvos istorijos muziejus	-
26.	Medinės miesto architektūros muziejus	-
27.	Merkinės krašto muziejus	Misija: kaupti, saugoti, tirti, eksponuoti, konservuoti, restauruoti ir populiarinti regioninės svarbos materialines ir dvasines kultūros vertybes bei meno objektus. Derinti istorijos, etnografijos, gamtos, meno, memorialinių muziejinių vertybių kaupimą, saugojimą ir tyrinėjimą su komunikavimu bei informacijos visuomenei teikimu, jos švietimu. Sieti istorijos, literatūros, gamtos ir meno paveldo apsaugą su gyventojų kultūros bei švietimo poreikiais ir kultūros paslaugų teikimu. Prisidėti prie informacinės ir žinių visuomenės raidos, saugoti ir puoselėti regiono kultūros tapatumą ir jį aktualizuoti.
28.	Molėtų krašto muziejus	-

29.	Nalšios muziejus	-
30.	Neringos muziejai	-
31.	Pagėgių savivaldybės Martyno Jankaus muziejus	-
32.	Palangos kurorto muziejus	-
33.	Panevėžio kraštotyros muziejus	Misija – kartu keliauti laiku atminties ir pažinimo takais, suteikiant saviraiškos, augimo ir bendravimo galimybes, vardan ateities ugdyti pilietiškumą, pasididžiavimą savo kraštu. Iš dūšios, iki paskutinio atodūσιο. Vizija – patrauklus ir modernus senąsias regiono tradicijas puoselėjantis muziejus, kuriame norisi būti.
34.	Pasvalio krašto muziejus	-
35.	Prienų krašto muziejus	Misija – kaupti, tyrinėti, saugoti ir patraukliai pristatyti visuomenei Prienų krašto paveldą. Vizija – atviras lankytojų poreikiams, kintantis, šiuolaikiškas muziejus, patrauklus atvykusiam svečiui ir įvairių amžiaus grupių ir poreikių krašto žmonėms. Išeinantis už pastato sienų, bendradarbiaujantis su Lietuvos ir užsienio muziejais, rajono savivalda ir organizacijomis, inovatyviomis priemonėmis sudarantis sąlygas susipažinti su Prienų kraštu praeityje, dabartyje ir ateityje.
36.	Raseinių krašto istorijos muziejus	-
37.	Rietavo Oginskių kultūros istorijos muziejus	-
38.	Rokiškio krašto muziejus	Misija – kaupti, saugoti, tyrinėti, tradicinėmis ir inovatyviomis komunikacijos priemonėmis viešinti Rokiškio krašto materialųjį ir nematerialųjį kultūros paveldą, pristatyti jį visuomenei laikantis atvirumo, bendradarbiavimo, atsakomybės ir tvaraus vystymosi principų. Vizija – moderni, kūrybiška, šiuolaikiška, krašto tapatumą, visuomenės žinias bei socialinę integraciją ugdanti, visiems lankytojų poreikiams atvira erdvė.
39.	Skuodo muziejus	Misija – Skuodo muziejus – visuomenei tarnaujanti ir jos istorijos raidą atspindinti kultūros įstaiga, kurios svarbiausia veikla yra kaupti, saugoti, eksponuoti bei populiarinti materialines, dvasines kultūros, istorijos vertybes bei gamtos objektus, reprezentuoti kuršių ir vakarų žemaičių kultūrą. Vizija – svarbiausias rajono kultūrinio turizmo, krašto istoriją atskleidžiantis objektas.
40.	Šilalės Vlado Statkevičiaus muziejus	-
41.	Šilutės Hugo Šojaus muziejus	-
42.	Tauragės krašto muziejus „Santaka“	-
43.	Ukmergės kraštotyros muziejus	Misija – kaupti, saugoti, restauruoti, tyrinėti Ukmergės krašto kultūros, istorijos, gamtos ir technikos paveldo vertybes ir padaryti jas visuotinai prieinamomis. Vizija - modernūs, atsakingi, kompetentingi, naudingi, kūrybingi, inovatyvūs. Vertybės: atsakomybė, atvirumas, kompetencija, kūrybiškumas, pagarba.
44.	Utenos kraštotyros muziejus	Misija – Utenos kraštotyros muziejus – tarpkultūrinė kontaktinė zona ir atviro dialogo vieta. Vizija – Utenos kraštotyros muziejus – tarpkultūrinė kontaktinė zona ir atviro dialogo vieta.
45.	Venclovų namai-muziejus	-
46.	Vilniaus krašto etnografinis muziejus	-

47.	Vilniaus miesto muziejus	-
48.	Vinco Krėvės-Mickevičiaus memorialinis butas-muziejus	-
49.	Vinco Mykoliaičio-Putino memorialinis butas-muziejus	-
50.	Vyskupo Motiejaus Valančiaus gimtinės muziejus	-
51.	Vladislavo Sirokomlės muziejus	-
52.	Zanavykų muziejus	-
53.	Zarasų krašto muziejus	-
54.	Žemaičių dailės muziejus	-

Organizacinės kultūros elementų įtaka savivaldybių muziejų įvaizdžiui formuoti – anketinė
apklausa

Gerbiamas Respondente,

Vilniaus universiteto Kauno fakulteto meno vadybos magistratūros studijų studentė atlieka tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti, kaip organizacinės kultūros elementai veikia savivaldybių muziejų įvaizdžio formavimą. Apklausos rezultatai bus naudojami magistro baigiamajame darbe ir yra visiškai anoniminiai. Dėkoju už jūsų laiką ir atsakymus.

1. Kaip dažnai lankotės muziejuose?

- Niekada
- Retai
- Kelis kartus per metus
- Kartą per mėnesį
- Labai dažnai

2. Ar eidami į muziejus domitės, kas yra jų steigėjai?

- Ne
- Neturiu nuomonės
- Taip

3. Ar jums svarbu, kas yra muziejų steigėjai – valstybė, savivaldybė, privatūs asmenys?

- Ne
- Neturiu nuomonės
- Taip

4. Įvertinkite šių muziejaus įvaizdžio elementų svarbą:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
--	--------------------	-----------	----------------------------	---------	------------------

Man svarbi muziejaus teikiamų paslaugų ir kuriamų produktų kokybė.					
Man svarbi muziejuje tvyranti atmosfera.					
Man atrodo reikšminga, kaip muziejaus vadovas formuoja organizacijos įvaizdį viešojoje erdvėje.					
Man svarbu, kaip muziejaus darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais.					
Muziejaus erdvių, ekspozicijų, parodų ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi.					
Man aktualios muziejaus siūlomos narystės, abonementiniai bilietai, nuolaidos.					

5. Įvertinkite, ar šie aspektai skatina jus pakartotinai lankytis muziejuose:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Nauji muziejaus eksponatai.					
Atnaujintos muziejaus ekspozicijos.					
Muziejaus organizuojami renginiai.					
Muziejaus rengiamos parodos.					
Nauji edukaciniai užsiėmimai.					
Leidiniai, populiarinantys muziejaus rinkinius.					

6. Įvertinkite šių organizacinės kultūros elementų įtaką jūsų patirčiai lankantis muziejuje:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Man svarbu, kokią atmosferą muziejuje kuria muziejaus vadovo lyderystė.					
Man svarbu, kad muziejaus teikiamos paslaugos ir kuriami produktai atitiktų tai, kas žadėta.					
Man svarbu, kad muziejus, siekdamas išlikti konkurencingu kitų kultūros įstaigų atžvilgiu, gerintų lankytojų patirtį.					
Man aktualu, kad muziejaus veikla būtų orientuota į rezultatą, matomą ir jaučiamą lankytojiui.					

Man svarbu, kad muziejaus deklaruojamos ir puoselėjamos vertybės atitiktų mano patirtį lankantis muziejuje.					
---	--	--	--	--	--

7. Įvertinkite šių organizacinės kultūros elementų įtaką jūsų patirčiai lankantis muziejuje:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Man svarbu, kad muziejus būtų atviras lankytojų idėjoms, pasiūlymams ir sudarytų galimybes savo nuomonę išreikšti.					
Man svarbu, kad šiuolaikiškumas atspindėtų muziejaus ekspozicijose, parodose, renginiuose, edukaciniuose užsiėmimuose, leidiniuose ir pan., taip pat komunikacijoje su lankytojais.					
Mano įsitraukimą ir domėjimąsi skatina kūrybiški muziejaus sprendimai ekspozicijų, parodų, renginių, edukacinių užsiėmimų, leidinių ir kitokio muziejaus veiklos viešinimo atžvilgiu.					
Man svarbu, kad muziejus atsižvelgtų į lankytojų poreikius ir lūkesčius.					
Mano patirtį praturtina inovatyvūs sprendimai muziejaus ekspozicijose, parodose, renginiuose, edukaciniuose užsiėmimuose, leidiniuose ir kitokio muziejaus veiklos viešinimo atžvilgiu.					

8.1. Pagal svarbą, t.y. nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus, sunumeruokite, kurie organizacinės kultūros elementai, jūsų nuomone, yra svarbiausi sėkmingai muziejaus veiklai. 1 – svarbiausias elementas, 5 – mažiausiai svarbus elementas. Įvertis negali kartotis, t.y. skaičiumi 1 gali būti įvertintas tik vienas elementas, skaičiumi 2 - taip pat tik vienas elementas ir t.t.

	1	2	3	4	5
Lyderystė.					
Kontrolė.					
Orientacija į konkurenciją.					
Orientacija į rezultatą.					
Vertybės.					

8.2. Pagal svarbą, t.y. nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus, sunumeruokite, kurie organizacinės kultūros elementai, jūsų nuomone, yra svarbiausi sėkmingai muziejaus veiklai. 1 – svarbiausias elementas, 5 – mažiausiai svarbus elementas. Įvertis negali kartotis, t.y. skaičiumi 1 gali būti įvertintas tik vienas elementas, skaičiumi 2 - taip pat tik vienas elementas ir t.t.

	1	2	3	4	5
Atvirumas.					
Šiuolaikiškumas.					
Kūrybiškumas.					
Orientacija į lankytojų poreikius.					
Inovatyvumas.					

9. Įvertinkite, ar sutinkate su teiginiu, kad organizacinės kultūros elementai, jaučiami ir regimi per muziejų komunikaciją, ekspozicijų, parodų, renginių, edukacinių užsiėmimų, leidinių ir pan. pavidalu, skatina mane sugrįžti.

- Visiškai nesutinku
- Nesutinku
- Nei nesutinku, nei sutinku
- Sutinku
- Visiškai sutinku

10. Jūsų amžius:

- Nenoriu atsakyti
- Iki 18 metų
- 18-24 metai
- 25-34 metai
- 35-44 metai
- 45-54 metai
- 55-64 metai
- 65 metai ir daugiau

11. Jūsų lytis:

- Nenoriu atsakyti
- Vyras
- Moteris

12. Jūsų išsilavinimas:

- Nenoriu atsakyti
- Pagrindinis išsilavinimas
- Vidurinis išsilavinimas
- Aukštesnysis ir (ar) specialusis vidurinis išsilavinimas
- Aukštasis išsilavinimas

Dėkoju už jūsų atsakymus ir skirtą laiką!

Struktūruoto interviu su ekspertu klausimyno forma

Informacija apie interviu		Informacija apie informantą	
Data:		Informantas praktikas	
Vieta:		Pareigos:	
Pradžia:		Darbo stažas dabartinėse pareigose:	
Pabaiga:			
Trukmė:			

Eil. Nr.	Struktūruoto interviu klausimai
1.	Kaip jūs suprantate, kas yra organizacinė kultūra muziejų kontekste?
2.	Atsižvelgiant į jūsų asmeninę bei profesinę patirtį, kokius organizacinės kultūros elementus išskirtumėte kaip svarbiausius savivaldybių muziejuose?
3.	Kaip manote, ar savivaldybės muziejaus vadovo lyderystė veikia muziejaus įvaizdį? Kodėl taip manote?
4.	Jūsų nuomone, ar savivaldybės muziejaus įvaizdžiui turi įtakos kontrolė, t.y. faktinės padėties lyginimas su reikalaujama, bei orientacija į rezultatą? Kodėl?
5.	Kaip manote, ar savivaldybės muziejaus siekis konkuruoti ir išlikti konkurencingu, formuoja muziejaus įvaizdį lankytojų akyse? Kodėl taip manote?
6.	Ar savivaldybės muziejaus viešai deklaruojamos ir realiai puoselėjamos vertybės, tiksliau, jų dėmė, prisideda prie muziejaus lankytojo patirties? Kodėl?
7.	Ar savivaldybės muziejaus atvirumas lankytojų idėjoms ir sudarytos galimybės jiems išreikšti savo nuomonę daro įtaką muziejaus įvaizdžiui? Kodėl taip manote?
8.	Jūsų požiūriu, ar šiuolaikiškas savivaldybės muziejaus veiklos matymas ir pristatymas ekspozicijų, parodų, renginių, edukacinių užsiėmimų, leidinių ir pan. pavidalu, prisideda prie muziejaus įvaizdžio? Kodėl?
9.	Ar kūrybiškos ir inovatyvios savivaldybės muziejaus paslaugos veikia muziejaus įvaizdį? Kodėl taip manote?
10.	Kaip, jūsų nuomone, savivaldybės muziejaus orientacija į lankytojų poreikius ir pastangos atliepti jų lūkesčius atsiliepia muziejaus įvaizdžiui lankytojų akyse? Kodėl?
11.	Kaip manote, ar organizacinės kultūros elementai ir savivaldybės muziejaus įvaizdis gali būti vieni iš veiksmų, lemiančių pakartotinį apsilankymą muziejuje? Kodėl?

Įvaizdžio dimensijų ir lyderystės koreliacijos skaičiavimai

			Correlations						
			Man svarbi muziejau s teikiamu paslaugu ir kuriamu produktu kokybe.	Man svarbi muziejau e tvyranti atmosfera.	Man atrodo reiksminga, kaip muziejau s vadovas formuoja organizacijos ivaizdi viesojoje erdveje.	Man svarbu, kaip muziejau s darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais.	Muziejau s erdviu, ekspoziciju, parodu ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi.	Man aktualios muziejau s siulomos narystes, abonementiniai bilietai, nuolaidos.	Lyderyste
Spearman's rho	Man svarbi muziejaus teikiamu paslaugu ir kuriamu produktu kokybe.	Correlation Coefficient	1,000	,598***	,397***	,504***	,526***	,146*	,049
		Sig. (2-tailed)	.	<,001	<,001	<,001	<,001	,038	,488
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man svarbi muziejuje tvyranti atmosfera.	Correlation Coefficient	,598***	1,000	,380***	,551***	,410***	,124	,060
		Sig. (2-tailed)	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,078	,392
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man atrodo reiksminga, kaip muziejaus vadovas formuoja organizacijos ivaizdi viesojoje erdveje.	Correlation Coefficient	,397***	,380***	1,000	,493***	,333***	,243***	,042
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,556
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man svarbu, kaip muziejaus darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais.	Correlation Coefficient	,504***	,551***	,493***	1,000	,429***	,161*	,072
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	.	<,001	,022	,310
		N	203	203	203	203	203	203	203

	Muziejaus erdviu, ekspoziciju, parodu ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi.	Correlation Coefficient	,526***	,410***	,333***	,429***	1,000	,180*	,158*
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	.	,010	,024
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man aktualios muziejaus siulomos narystės, abonementiniai bilietai, nuolaidos.	Correlation Coefficient	,146*	,124	,243***	,161*	,180*	1,000	,087
		Sig. (2-tailed)	,038	,078	<,001	,022	,010	.	,219
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Lyderyste	Correlation Coefficient	,049	,060	,042	,072	,158*	,087	1,000
		Sig. (2-tailed)	,488	,392	,556	,310	,024	,219	.
		N	203	203	203	203	203	203	203

***. Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Išvaizdžio dimensijų ir kontrolės koreliacijos skaičiavimai

Correlations									
	Man svarbi muziejau s teikiamu paslaugu ir kuriamu produktu kokybe.	Man svarbi muziejau s vadovas formuoja organizacijos ivaizdi atmosfer a.	Man atrodo reikšmin ga, kaip muziejau s	Man svarbu, kaip muziejau s darbuotojai elgiasi ir bendrauj a su lankytoja is.	Muziejau s erdviu, ekspoziciju, parodu ir kt. estetiniai sprendim ai man yra reikšmin gi.	Man aktualios muziejau s siulomos narystės, aboneme ntiniai bilietai, nuolaido s.	Kontr ole		
Spearman's rho	Man svarbi muziejaus teikiamu paslaugu ir	Correlation Coefficient	1,000	,598***	,397***	,504***	,526***	,146*	-,098
		Sig. (2-tailed)	.	<,001	<,001	<,001	<,001	,038	,165

kuriamu produktu kokybe.	N	203	203	203	203	203	203	203	203
Man svarbi muziejuje	Correlation Coefficient	,598***	1,000	,380***	,551***	,410***	,124	-,004	
tvyranti atmosfera.	Sig. (2- tailed)	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,078	,955	
	N	203	203	203	203	203	203	203	
Man atrodo reiksminga, kaip	Correlation Coefficient	,397***	,380***	1,000	,493***	,333***	,243***	,023	
muziejaus	Sig. (2- tailed)	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,744	
vadovas	N	203	203	203	203	203	203	203	
formuoja									
organizacijos									
ivaizdi viesojoje									
erdveje.									
Man svarbu, kaip muziejaus	Correlation Coefficient	,504***	,551***	,493***	1,000	,429***	,161*	-,009	
darbuotojai	Sig. (2- tailed)	<,001	<,001	<,001	.	<,001	,022	,897	
elgiasi ir	N	203	203	203	203	203	203	203	
bendrauja su									
lankytojais.									
Muziejaus	Correlation Coefficient	,526***	,410***	,333***	,429***	1,000	,180*	-,089	
erdviu,	Sig. (2- tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	.	,010	,205	
ekspoziciju,	N	203	203	203	203	203	203	203	
parodu ir kt.									
estetiniai									
sprendimai man									
yra reikšmingi.									
Man aktualios	Correlation Coefficient	,146*	,124	,243***	,161*	,180*	1,000	-,126	
muziejaus	Sig. (2- tailed)	,038	,078	<,001	,022	,010	.	,073	
siulomos	N	203	203	203	203	203	203	203	
narystes,									
abonementiniai									
bilietai,									
nuolaidos.									
Kontrolė	Correlation Coefficient	-,098	-,004	,023	-,009	-,089	-,126	1,000	
	Sig. (2- tailed)	,165	,955	,744	,897	,205	,073	.	
	N	203	203	203	203	203	203	203	

***. Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Įvaizdžio dimensijų ir orientacijos į lankytojų poreikius koreliacijos skaičiavimai

Correlations									
			Man svarbi muziejau s teikiamu paslaugu ir kuriamu produktu kokybe.	Man svarbi muziejuj e tvyranti atmosfera.	Man atrodo reiksminga, kaip muziejau s vadovas formuoja organizacijos ivaizdi viesojoje erdveje.	Man svarbu, kaip muziejau s darbuotojai elgiasi ir bendrauj a su lankytoj ais.	Muzieja us erdviu, ekspozic iju, parodu ir kt. estetiniai sprendi mai man yra reiksmingi.	Man aktualios muziejau s siulomos narystes, aboneme ntiniai bilietai, nuolaidos.	Orientac ija i lankytoj u poreikiu s
Spearman's rho	Man svarbi muziejaus teikiamu paslaugu ir kuriamu produktu kokybe.	Correlation Coefficient	1,000	,598***	,397***	,504***	,526***	,146*	,003
		Sig. (2-tailed)	.	<,001	<,001	<,001	<,001	,038	,961
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man svarbi muziejuje tvyranti atmosfera.	Correlation Coefficient	,598***	1,000	,380***	,551***	,410***	,124	,045
		Sig. (2-tailed)	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,078	,528
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man atrodo reiksminga, kaip muziejaus vadovas formuoja organizacijos ivaizdi viesojoje erdveje.	Correlation Coefficient	,397***	,380***	1,000	,493***	,333***	,243***	,057
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,418
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man svarbu, kaip muziejaus darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais.	Correlation Coefficient	,504***	,551***	,493***	1,000	,429***	,161*	,036
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	.	<,001	,022	,611
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Muziejaus erdviu,	Correlation Coefficient	,526***	,410***	,333***	,429***	1,000	,180*	-,037

ekspoziciju, parodu ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi.	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	.	,010	,604
	N	203	203	203	203	203	203	203
Man aktualios muziejaus siulomos narystės, abonementiniai bilietai, nuolaidos.	Correlation Coefficient	,146*	,124	,243***	,161*	,180*	1,000	-,084
	Sig. (2-tailed)	,038	,078	<,001	,022	,010	.	,231
	N	203	203	203	203	203	203	203
Orientacija i lankytoju poreikius	Correlation Coefficient	,003	,045	,057	,036	-,037	-,084	1,000
	Sig. (2-tailed)	,961	,528	,418	,611	,604	,231	.
	N	203	203	203	203	203	203	203

***. Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Išvaizdžio dimensijų ir orientacijos į rezultatą koreliacijos skaičiavimai

Correlations									
	Man svarbi muziejau s teikiamu paslaugu ir kuriamu produktu kokybe.	Man svarbi muziejau s vadovas formuoja organizacijos i vaizdi viesojoje erdveje.	Man atrodo reikšminga, kaip muziejau s darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais.	Man svarbu, kaip muziejau s ekspoziciju, parodu ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi.	Muzieja us erdviu, ekspoziciju, parodu ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi.	Man aktualios muziejau s siulomos narystės, abonementiniai bilietai, nuolaidos.	Orientacija i rezultata		
Spearman's rho	Man svarbi muziejaus teikiamu paslaugu ir kuriamu produktu kokybe.	Correlation Coefficient	1,000	,598***	,397***	,504***	,526***	,146*	-,070
		Sig. (2-tailed)	.	<,001	<,001	<,001	<,001	,038	,318
		N	203	203	203	203	203	203	203

Man svarbi muziejuje tvyranti atmosfera.	Correlation Coefficient	,598***	1,000	,380***	,551***	,410***	,124	-,055
	Sig. (2-tailed)	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,078	,440
	N	203	203	203	203	203	203	203
Man atrodo reiksminga, kaip muziejaus vadovas formuoja organizacijos įvaizdį viešojoje erdveje.	Correlation Coefficient	,397***	,380***	1,000	,493***	,333***	,243***	-,038
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,590
	N	203	203	203	203	203	203	203
Man svarbu, kaip muziejaus darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais.	Correlation Coefficient	,504***	,551***	,493***	1,000	,429***	,161*	-,082
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	.	<,001	,022	,243
	N	203	203	203	203	203	203	203
Muziejaus erdvių, ekspozicijų, parodų ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi.	Correlation Coefficient	,526***	,410***	,333***	,429***	1,000	,180*	-,116
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	.	,010	,100
	N	203	203	203	203	203	203	203
Man aktualios muziejaus siulomos narystės, abonementiniai bilietai, nuolaidos.	Correlation Coefficient	,146*	,124	,243***	,161*	,180*	1,000	-,057
	Sig. (2-tailed)	,038	,078	<,001	,022	,010	.	,417
	N	203	203	203	203	203	203	203
Orientacija į rezultata	Correlation Coefficient	-,070	-,055	-,038	-,082	-,116	-,057	1,000
	Sig. (2-tailed)	,318	,440	,590	,243	,100	,417	.
	N	203	203	203	203	203	203	203

***. Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Įvaizdžio dimensijų ir vertybių koreliacijos skaičiavimai

			Correlations						
			Man svarbi muziejau s teikiamu paslaugu ir kuriamu produktu kokybe.	Man svarbi muziejus tvyranti atmosfera.	Man atrodo reiksminga, kaip muziejau s vadovas formuoja organizacijos ivaizdi viesojoje erdveje.	Man svarbu, kaip muziejau s darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais.	Muziejau s erdviu, ekspoziciju, parodu ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi.	Man aktualios muziejau s siulomos narystes, abonementiniai bilietai, nuolaidos.	Vertybes
Spearman's rho	Man svarbi muziejaus teikiamu paslaugu ir kuriamu produktu kokybe.	Correlation Coefficient	1,000	,598***	,397***	,504***	,526***	,146*	-,049
		Sig. (2-tailed)	.	<,001	<,001	<,001	<,001	,038	,484
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man svarbi muziejuje tvyranti atmosfera.	Correlation Coefficient	,598***	1,000	,380***	,551***	,410***	,124	-,111
		Sig. (2-tailed)	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,078	,116
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man atrodo reiksminga, kaip muziejaus vadovas formuoja organizacijos ivaizdi viesojoje erdveje.	Correlation Coefficient	,397***	,380***	1,000	,493***	,333***	,243***	-,056
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,428
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man svarbu, kaip muziejaus darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais.	Correlation Coefficient	,504***	,551***	,493***	1,000	,429***	,161*	-,036
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	.	<,001	,022	,606
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Muziejaus erdviu,	Correlation Coefficient	,526***	,410***	,333***	,429***	1,000	,180*	-,112

ekspoziciju, parodu ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi.	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	.	,010	,113
	N	203	203	203	203	203	203	203
Man aktualios muziejaus siulomos narystės, abonementiniai bilietai, nuolaidos.	Correlation Coefficient	,146*	,124	,243***	,161*	,180*	1,000	,041
	Sig. (2-tailed)	,038	,078	<,001	,022	,010	.	,564
	N	203	203	203	203	203	203	203
Vertybės	Correlation Coefficient	-,049	-,111	-,056	-,036	-,112	,041	1,000
	Sig. (2-tailed)	,484	,116	,428	,606	,113	,564	.
	N	203	203	203	203	203	203	203

***. Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Įvaizdžio dimensijų ir atvirumo koreliacijos skaičiavimai

			Correlations						
			Man svarbi muziejau s teikiamu paslaugu ir kuriamu produktu kokybe.	Man svarbi muziejau e tvyranti atmosfera.	Man atrodo reiksminga, kaip muziejau s vadovas formuoja organizacijos ivaizdi viesojoje erdveje.	Man svarbu, kaip muziejau s darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais.	Muziejau s erdviu, ekspoziciju, parodu ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi.	Man aktualios muziejau s siulomos narystes, abonementiniai bilietai, nuolaidos.	Atvirumas
Spearman's rho	Man svarbi muziejaus teikiamu paslaugu ir kuriamu produktu kokybe.	Correlation Coefficient	1,000	,598***	,397***	,504***	,526***	,146*	-,116
		Sig. (2-tailed)	.	<,001	<,001	<,001	<,001	,038	,101
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man svarbi muziejuje tvyranti atmosfera.	Correlation Coefficient	,598***	1,000	,380***	,551***	,410***	,124	-,115
		Sig. (2-tailed)	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,078	,102
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man atrodo reiksminga, kaip muziejaus vadovas formuoja organizacijos ivaizdi viesojoje erdveje.	Correlation Coefficient	,397***	,380***	1,000	,493***	,333***	,243***	-,038
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,595
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man svarbu, kaip muziejaus darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais.	Correlation Coefficient	,504***	,551***	,493***	1,000	,429***	,161*	-,083
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	.	<,001	,022	,238
		N	203	203	203	203	203	203	203

	Muziejaus erdvių, ekspozicijų, parodų ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi.	Correlation Coefficient	,526***	,410***	,333***	,429***	1,000	,180*	-,026
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	.	,010	,713
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man aktualios muziejaus siulomos narystės, abonementiniai bilietai, nuolaidos.	Correlation Coefficient	,146*	,124	,243***	,161*	,180*	1,000	-,008
		Sig. (2-tailed)	,038	,078	<,001	,022	,010	.	,909
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Atvirumas	Correlation Coefficient	-,116	-,115	-,038	-,083	-,026	-,008	1,000
		Sig. (2-tailed)	,101	,102	,595	,238	,713	,909	.
		N	203	203	203	203	203	203	203

***. Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Išvaizdžio dimensijų ir šiuolaikiškumo koreliacijos skaičiavimai

Correlations									
	Man svarbi muziejau s teikiamu paslaugu ir kuriamu produktu kokybe.	Man svarbi muziejuj e tvyranti atmosfer a.	Man atrodo reiksming a, kaip muziejau s vadovas formuoja organiza cijos ivaizdi viesojoje erdveje.	Man svarbu, kaip muziejau s darbuotojai elgiasi ir bendrauj a su lankytoj ais.	Muzieja us erdviu, ekspozic iju, parodu ir kt. estetiniai sprendi mai man yra reiksmingi.	Man aktualios muziejau s siulomos narystes, aboneme ntiniai bilietai, nuolaido s.	Siuolaiki skumas		
Spearman's rho	Man svarbi muziejaus teikiamu paslaugu ir	Correlation Coefficient	1,000	,598***	,397***	,504***	,526***	,146*	,045
		Sig. (2-tailed)	.	<,001	<,001	<,001	<,001	,038	,524

kuriamu produktu kokybe.	N	203	203	203	203	203	203	203	203
Man svarbi muziejuje	Correlation Coefficient	,598***	1,000	,380***	,551***	,410***	,124	-,004	
tvyranti atmosfera.	Sig. (2- tailed)	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,078	,960	
	N	203	203	203	203	203	203	203	
Man atrodo reiksminga,	Correlation Coefficient	,397***	,380***	1,000	,493***	,333***	,243***	-,038	
kaip muziejaus vadovas	Sig. (2- tailed)	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,595	
formuoja organizacijos ivaizdi viesojoje erdveje.	N	203	203	203	203	203	203	203	
Man svarbu, kaip muziejaus darbuotojai	Correlation Coefficient	,504***	,551***	,493***	1,000	,429***	,161*	,008	
elgiasi ir bendrauja su lankytojais.	Sig. (2- tailed)	<,001	<,001	<,001	.	<,001	,022	,914	
	N	203	203	203	203	203	203	203	
Muziejaus erdviu, ekspoziciju, parodu ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi.	Correlation Coefficient	,526***	,410***	,333***	,429***	1,000	,180*	-,062	
	Sig. (2- tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	.	,010	,382	
	N	203	203	203	203	203	203	203	
Man aktualios muziejaus siulomos narystės, abonementiniai bilietai, nuolaidos.	Correlation Coefficient	,146*	,124	,243***	,161*	,180*	1,000	,074	
	Sig. (2- tailed)	,038	,078	<,001	,022	,010	.	,291	
	N	203	203	203	203	203	203	203	
Siuolaikiskuma s	Correlation Coefficient	,045	-,004	-,038	,008	-,062	,074	1,000	
	Sig. (2- tailed)	,524	,960	,595	,914	,382	,291	.	
	N	203	203	203	203	203	203	203	

***. Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Įvaizdžio dimensijų ir kūrybiškumo koreliacijos skaičiavimai

Correlations									
	Man svarbi muziejau s teikiamu paslaugu ir kuriamu produktu kokybe.	Man svarbi muziejuj e tvyranti atmosfera.	Man atrodo reiksminga, kaip muziejau s vadovas formuoja organizacijos ivaizdi viesojoje erdveje.	Man svarbu, kaip muziejau s darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais.	Muziejau s erdviu, ekspozic iju, parodu ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmin gi.	Man aktualios muziejau s siulomos narystes, aboneme ntiniai bilietai, nuolaidos.			Kurybis kumas
Spearman's rho	Man svarbi muziejaus teikiamu paslaugu ir kuriamu produktu kokybe.	Correlation Coefficient	1,000	,598***	,397***	,504***	,526***	,146*	-,065
		Sig. (2-tailed)	.	<,001	<,001	<,001	<,001	,038	,355
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man svarbi muziejuje tvyranti atmosfera.	Correlation Coefficient	,598***	1,000	,380***	,551***	,410***	,124	-,085
		Sig. (2-tailed)	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,078	,228
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man atrodo reiksminga, kaip muziejaus vadovas formuoja organizacijos ivaizdi viesojoje erdveje.	Correlation Coefficient	,397***	,380***	1,000	,493***	,333***	,243***	-,084
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,236
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man svarbu, kaip muziejaus darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais.	Correlation Coefficient	,504***	,551***	,493***	1,000	,429***	,161*	-,054
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	.	<,001	,022	,443
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Muziejaus erdviu,	Correlation Coefficient	,526***	,410***	,333***	,429***	1,000	,180*	,006

ekspozicijų, parodu ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi.	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	.	,010	,932
	N	203	203	203	203	203	203	203
Man aktualios muziejaus siulomos narystės, abonementiniai bilietai, nuolaidos.	Correlation Coefficient	,146*	,124	,243***	,161*	,180*	1,000	-,013
	Sig. (2-tailed)	,038	,078	<,001	,022	,010	.	,849
	N	203	203	203	203	203	203	203
Kurybiskumas	Correlation Coefficient	-,065	-,085	-,084	-,054	,006	-,013	1,000
	Sig. (2-tailed)	,355	,228	,236	,443	,932	,849	.
	N	203	203	203	203	203	203	203

***. Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Išvaizdžio dimensijų ir orientacijos į lankytojų poreikius koreliacijos skaičiavimai

Correlations									
	Man svarbi muziejau s teikiamu paslaugu ir kuriamu produktu kokybe.	Man svarbi muziejau s vadovas formuoja organizacijos ivaidzdi viesojoje erdveje.	Man atrodo reikšminga, kaip muziejau s darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais.	Man svarbu, kaip muziejau s	Muziejaus erdviu, ekspoziciju, parodu ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi.	Man aktualios muziejau s siulomos narystės, abonementiniai bilietai, nuolaidos.	Orientacija i lankytoju poreikius		
Spearman's rho	Man svarbi muziejaus teikiamu paslaugu ir kuriamu produktu kokybe.	Correlation Coefficient	1,000	,598***	,397***	,504***	,526***	,146*	,003
		Sig. (2-tailed)	.	<,001	<,001	<,001	<,001	,038	,961
		N	203	203	203	203	203	203	203

Man svarbi muziejuje tvyranti atmosfera.	Correlation Coefficient	,598***	1,000	,380***	,551***	,410***	,124	,045
	Sig. (2-tailed)	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,078	,528
	N	203	203	203	203	203	203	203
Man atrodo reiksminga, kaip muziejaus vadovas formuoja organizacijos įvaizdį viešojoje erdveje.	Correlation Coefficient	,397***	,380***	1,000	,493***	,333***	,243***	,057
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,418
	N	203	203	203	203	203	203	203
Man svarbu, kaip muziejaus darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais.	Correlation Coefficient	,504***	,551***	,493***	1,000	,429***	,161*	,036
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	.	<,001	,022	,611
	N	203	203	203	203	203	203	203
Muziejaus erdvių, ekspozicijų, parodų ir kt. estetiški sprendimai man yra reikšmingi.	Correlation Coefficient	,526***	,410***	,333***	,429***	1,000	,180*	-,037
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	.	,010	,604
	N	203	203	203	203	203	203	203
Man aktualios muziejaus siulomos narystės, abonementiniai bilietai, nuolaidos.	Correlation Coefficient	,146*	,124	,243***	,161*	,180*	1,000	-,084
	Sig. (2-tailed)	,038	,078	<,001	,022	,010	.	,231
	N	203	203	203	203	203	203	203
Orientacija į lankytojų poreikius	Correlation Coefficient	,003	,045	,057	,036	-,037	-,084	1,000
	Sig. (2-tailed)	,961	,528	,418	,611	,604	,231	.
	N	203	203	203	203	203	203	203

***. Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Įvaizdžio dimensijų ir inovatyvumo koreliacijos skaičiavimai

Correlations									
			Man svarbi muziejau s teikiamu paslaugu ir kuriamu produktu kokybe.	Man svarbi muziejau s teikiamu paslaugu ir kuriamu produktu kokybe.	Man atrodo reiksminga, kaip muziejau s vadovas formuoja organizacijos ivaizdi viesojoje erdveje.	Man svarbu, kaip muziejau s darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais.	Muziejau s erdviu, ekspoziciju, parodu ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi.	Man aktualios muziejau s siulomos narystes, abonementiniai bilietai, nuolaidos.	Inovatyvumas
Spearman's rho	Man svarbi muziejaus teikiamu paslaugu ir kuriamu produktu kokybe.	Correlation Coefficient	1,000	,598***	,397***	,504***	,526***	,146*	-,126
		Sig. (2-tailed)	.	<,001	<,001	<,001	<,001	,038	,073
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man svarbi muziejuje tvyranti atmosfera.	Correlation Coefficient	,598***	1,000	,380***	,551***	,410***	,124	-,001
		Sig. (2-tailed)	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,078	,986
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man atrodo reikšminga, kaip muziejaus vadovas formuoja organizacijos ivaizdi viesojoje erdveje.	Correlation Coefficient	,397***	,380***	1,000	,493***	,333***	,243***	-,006
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001	,937
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Man svarbu, kaip muziejaus darbuotojai elgiasi ir bendrauja su lankytojais.	Correlation Coefficient	,504***	,551***	,493***	1,000	,429***	,161*	,044
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	.	<,001	,022	,537
		N	203	203	203	203	203	203	203
	Muziejaus erdviu.	Correlation Coefficient	,526***	,410***	,333***	,429***	1,000	,180*	-,083

ekspoziciju, parodu ir kt. estetiniai sprendimai man yra reikšmingi.	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	.	,010	,237
	N	203	203	203	203	203	203	203
Man aktualios muziejaus siulomos narystės, abonementiniai bilietai, nuolaidos.	Correlation Coefficient	,146*	,124	,243***	,161*	,180*	1,000	-,002
	Sig. (2-tailed)	,038	,078	<,001	,022	,010	.	,975
	N	203	203	203	203	203	203	203
Inovatyvumas	Correlation Coefficient	-,126	-,001	-,006	,044	-,083	-,002	1,000
	Sig. (2-tailed)	,073	,986	,937	,537	,237	,975	.
	N	203	203	203	203	203	203	203

***. Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Bendro įvaizdžio ir organizacinės kultūros elementų koreliacijos skaičiavimai

			Correlations										Orientacija i lankytojų poreikius	Inovatyvumas
			ivaizdis _bendras	Lyderystė	Kontrolė	Orientacija i konkurenciją	Orientacija i rezultatus	Vertės	Atviri umai	Siūlo laiką	Kurį būsimas			
Spearman's rho	ivaizdis_bendras	Correlation Coefficient	1,000	,130	-,077	-,040	-,115	-,077	-,077	,011	-,098	,004	-,035	
		Sig. (2-tailed)	.	,065	,273	,576	,103	,277	,275	,876	,163	,955	,623	
		N	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	
	Lyderystė	Correlation Coefficient	,130	1,000	,095	,071	-,319***	-,271**	,169*	,142*	,041	-,063	,267***	
		Sig. (2-tailed)	,065	.	,179	,311	<,001	<,001	,016	,044	,558	,369	<,001	
		N	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	
	Kontrolė	Correlation Coefficient	-,077	,095	1,000	,145*	-,194**	-,339**	,318*	,238***	-,187**	,071	,119	
		Sig. (2-tailed)	,273	,179	.	,038	,005	<,001	<,001	<,001	,008	,311	,092	
		N	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	
	Orientacija i konkurenciją	Correlation Coefficient	-,040	,071	,145*	1,000	-,100	-,265**	,246*	,100	-,044	,056	,198**	
		Sig. (2-tailed)	,576	,311	,038	.	,156	<,001	<,001	,155	,533	,431	,005	
		N	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	
	Orientacija i rezultatus	Correlation Coefficient	-,115	-,319**	-,194*	-,100	1,000	,255**	-,043	,109	,363***	,217**	,021	
		Sig. (2-tailed)	,103	<,001	,005	,156	.	<,001	,541	,120	<,001	,002	,762	
		N	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	
	Vertės	Correlation Coefficient	-,077	-,271**	-,339**	-,265***	,255***	1,000	-,043	,017	,374***	,305***	-,009	

		Sig. (2-tailed)	,277	<,001	<,001	<,001	<,001	.	,538	,808	<,001	<,001	,900
		N	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203
Atvirumas	Correlation Coefficient		-,077	,169*	,318**	,246***	-,043	-,043	1,000	,177*	-,086	-,266***	-,278***
	Sig. (2-tailed)		,275	,016	<,001	<,001	,541	,538	.	,012	,220	<,001	<,001
	N		203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203
Siuolaikiskumas	Correlation Coefficient		,011	,142*	,238**	,100	,109	,017	,177*	1,000	-,025	-,179*	-,181**
	Sig. (2-tailed)		,876	,044	<,001	,155	,120	,808	,012	.	,719	,011	,010
	N		203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203
Kurybiskumas	Correlation Coefficient		-,098	,041	-,187*	-,044	,363***	,374**	-,086	-,025	1,000	-,038	-,128
	Sig. (2-tailed)		,163	,558	,008	,533	<,001	<,001	,220	,719	.	,593	,069
	N		203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203
Orientacija i lankytoju poreikius	Correlation Coefficient		,004	-,063	,071	,056	,217**	,305**	-,266**	-,179*	-,038	1,000	,055
	Sig. (2-tailed)		,955	,369	,311	,431	,002	<,001	<,001	,011	,593	.	,438
	N		203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203
Inovatyvumas	Correlation Coefficient		-,035	,267**	,119	,198**	,021	-,009	-,278**	-,181**	-,128	,055	1,000
	Sig. (2-tailed)		,623	<,001	,092	,005	,762	,900	<,001	,010	,069	,438	.
	N		203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203

***. Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Informacija apie interviu		Informacija apie informantą	
Data:	2025-12-09	Informantas praktikas P1	
Vieta:	MS Teams	Pareigos:	Savivaldybės kultūros skyriaus vedėjas
Pradžia:	12:10	Darbo stažas dabartinėse pareigose:	8 metai
Pabaiga:	12:45		
Trukmė:	35 min.		

Eil. Nr.	Struktūruoto interviu su ekspertu klausimynas
1.	Kaip jūs suprantate, kas yra organizacinė kultūra muziejų kontekste? Tai muziejuose susiformavusios vertybės ir elgesio normos, kurios lemia muziejų personalo darbą, priimamus sprendimus ir bendravimą su lankytojais, vietos bendruomene, kitais muziejais, kultūros įstaigomis bei socialiniais partneriais.
2.	Atsižvelgiant į jūsų asmeninę bei profesinę patirtį, kokius organizacinės kultūros elementus išskirtumėte kaip svarbiausius savivaldybių muziejuose? Išskirčiau lyderystės stilių, muziejaus atmosferą, darbo normas ir požiūrį į lankytojus. Lyderystė lemia ar muziejaus organizacinė kultūra bus orientuota į inovacijas ar konservatyvumą. Direktorius požiūris į bendradarbiavimą, atvirumą naujovėms, kompromisų paiešką dažnai yra vienas svarbiausių organizacijos sėkmės faktorių. Muziejuje turėtų būti jaučiama kūrybiška, palaikanti aplinka, o ne dominuoti hierarchija bei biurokratiniai formalumai. Darbo elgsenoje ir normose svarbu, ar sprendimai priimami centralizuotai ar bendradarbiaujant, kaip organizuojamas darbas tarp skirtingų pareigybių darbuotojų ir filialų, kokie vidiniai bendravimo standartai. Tinkamas požiūris į lankytojus, draugiška aptarnavimo kultūra lemia lankytojų patirtį.
3.	Kaip manote, ar savivaldybės muziejaus vadovo lyderystė veikia muziejaus įvaizdį? Kodėl taip manote? Muziejaus vadovo lyderystė tiesiogiai veikia muziejaus įvaizdį ir lemia, kaip muziejų vertina bendruomenė, lankytojai ir socialiniai partneriai. Vadovo reputacija muziejaus įvaizdį ypatingai lemia mažuose miestuose. Jei vadovas laikomas profesionalu, lyderiu ir inovatoriumi - muziejus dažniausiai bus suvokiamas kaip stiprus. Jei vadovas konfliktiškas, pasyvus, nekomunikuojantis - muziejaus įvaizdis tikrai nukentės.
4.	Jūsų nuomone, ar savivaldybės muziejaus įvaizdžiui turi įtakos kontrolė, t.y. faktinės padėties lyginimas su reikalaujama, bei orientacija į rezultatą? Kodėl? Jei yra susiformavusi „sveika“ ir į įstaigos veiklos tobulinimą orientuota vidaus kontrolės muziejuje praktika, ji gali tik gerinti įvaizdį. Jei vidaus ar išorės kontrolė atliekama neprofesionaliai, tai gali kenkti įvaizdžiui. Faktinės padėties lyginimą su reikalaujama (laukiamais rezultatais) siečiau su sąvoka „stebėseną“, kuri turėtų būti neatsiejama muziejaus veiklos tobulinimo dalis ir pasiekti rezultatai turėtų būti naudojami įstaigos veiklos viešiniame.
5.	Kaip manote, ar savivaldybės muziejaus siekis konkuruoti ir išlikti konkurencingu, formuoja muziejaus įvaizdį lankytojų akyse? Kodėl taip manote? Siekis išlikti konkurencingu kitų savivaldybių muziejų ir kultūros įstaigų atžvilgiu tikrai formuoja palankų įvaizdį lankytojų akyse. Tai tokia elgsena reiškia orientaciją į atsinaujinimą, inovacijas, šiuolaikiškumą. Be to, buvimas įstaiga – lydere ar pirmavimas tam tikrose srityse didina vidinę darbuotojų motyvaciją dar labiau stengtis. O tai neišvengiamai perspektyvoje turi įtakos dar didesnei sėkmei ir teigiamam įvaizdžio formavimui.

6.	Ar savivaldybės muziejaus viešai deklaruojamos ir realiai puoselėjamos vertybės, tiksliau, jų dermė, prisideda prie muziejaus lankytojo patirties? Kodėl? Labai stipriai prisideda prie muziejaus lankytojų patirties. Ir tai vyksta tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai. Nes vertybės ilgainiui tampa kasdieniais sprendimais, kuriuos jaučia lankytojai. Jie labai greitai gali suprasti, ar institucija yra autentiška. Pavyzdžiui, jei muziejus žada „atvirumą“, bet darbuotojai elgiasi šalta arba nėra įtraukiamųjų veiklų - atsiras atotrūkis. Jei deklaruojama pagarba tradicijų puoselėjimui bei paveldui, bet ekspozicijos apleistos ar informacija netiksli - pasitikėjimas lankytojų akyse mažės.
7.	Ar savivaldybės muziejaus atvirumas lankytojų idėjoms ir sudarytos galimybės jiems išreikšti savo nuomonę daro įtaką muziejaus įvaizdžiui? Kodėl taip manote? Greičiausiai problema yra tame, kad muziejus sudaro per mažas galimybes lankytojams ar vykdomų edukacinių programų, ekskursijų dalyviams siūlyti savo idėjas įstaigos ir jos filialų veiklos tobulinimui. Todėl dabartiniu metu jų nuomonės įtaka muziejaus įvaizdžiui yra minimali. Bet jeigu situacija keistųsi ir lankytojai bei kiti klientai jaustų, kad yra išgirsti... Tai neabejotinai teigiamai veiktų muziejaus įvaizdį.
8.	Jūsų požiūriu, ar šiuolaikiškas savivaldybės muziejaus veiklos matymas ir pristatymas ekspozicijų, parodų, renginių, edukacinių užsiėmimų, leidinių ir pan. pavidalu, prisideda prie muziejaus įvaizdžio? Kodėl? Žinoma prisideda. Daugybė savivaldybės gyventojų aktyviai keliauja po Lietuvą, Europos ar pasaulio šalis ir aplanko įvairaus pobūdžio aukščiausio lygio muziejų. Ir jeigu savivaldybės muziejus nesistengs lygiuotis į juos, tai greitai pakenks jo įvaizdžiui.
9.	Ar kūrybiškos ir inovatyvios savivaldybės muziejaus paslaugos veikia muziejaus įvaizdį? Kodėl taip manote? Dažniausiai išskirtinėmis muziejaus ekspozicijas daro personalo kūrybiškumas ir orientacija į inovatyvius sprendimus. Būtent žmonių kūrybiškumas kuria muziejaus unikalumą. Galima įsigyti pačią naujausią įrangą savivaldybės muziejui, bet greičiausiai to nepakaks, kad paslaugas pavadintum išskirtinėmis. Todėl, mano nuomone, prie muziejaus įvaizdžio formavimo labiau prisideda paslaugas teikiančių žmonių kūrybiškumas, o ne įrangos inovatyvumas.
10.	Kaip, jūsų nuomone, savivaldybės muziejaus orientacija į lankytojų poreikius ir pastangos atliepti jų lūkesčius atsiliepia muziejaus įvaizdžiui lankytojų akyse? Kodėl? Atsižvelgimas į lankytojų poreikius turėtų būti muziejaus veiklos prioritetu ir rengiant įstaigos strateginius ir metinius planus būtina į tai orientuotis. Profesionalus, savalaikis ir pasvertas atsižvelgimas į lankytojų poreikius jų akyse greitai keistų muziejaus įvaizdį į gerą pusę.
11.	Kaip manote, ar organizacinės kultūros elementai ir savivaldybės muziejaus įvaizdis gali būti vieni iš veiksnių, lemiančių pakartotinį apsilankymą muziejuje? Kodėl? Organizacinės kultūros elementai ir savivaldybės muziejaus įvaizdis yra reikšmingi veiksniai, lemiantys pakartotinį lankytojo apsilankymą. Teigiama organizacinė kultūra neabejotinai kuria geresnę lankytojo patirtį. Muziejaus vidinė kultūra skatina profesionalumą, atsakomybę, lankytojų poreikių supratimą, nuolatinį tobulėjimą. Tai negali neatsispindėti pačiose parodose ir edukacijose. Kokybiški atnaujinimai ir įdomūs turinio sprendimai didina norą lankytis dar kartą. Žinoma, kad muziejaus įvaizdis formuoja lankytojų lūkesčius. Ir jei jie yra patenkinami, lankytojas sugrįžta.

Informacija apie interviu		Informacija apie informantą	
Data:	2025-12-18	Informantas praktikas P2	
Vieta:	MS Teams	Pareigos:	Muziejaus, kurio steigėjas – savivaldybė, projektų vadovas
Pradžia:	17:10	Darbo stažas dabartinėse pareigose:	2 metai
Pabaiga:	17:50		
Trukmė:	40 min.		

Eil. Nr.	Struktūruoto interviu su ekspertu klausimynas
1.	Kaip jūs suprantate, kas yra organizacinė kultūra muziejų kontekste? Visų pirma, organizacinė kultūra muziejaus kontekste yra tai, kaip čia dirbama kasdien - tai ne tik formalios taisyklės ar dokumentai, tačiau taip pat ir neformalūs procesai, tokie kaip: bendravimas tarp kolegų, požiūris į lankytoją ir kolegas, o taip pat ir patį muziejaus vaidmenį bendruomenėje. Organizacinė kultūra, tiek iš lankytojo, tiek iš darbuotojo perspektyvos, turi prasidėti nuo „rūbinės“ - išreikšta pagarba, atvirumu, įtraukimu ir konstruktyviu abipusiu dialogu. Manyčiau, kad muziejuje organizacinė kultūra ypatingai aiškiai matoma per santykį su tradicija ir jos puoselėjimu, dažnai kartu su naujovėmis. Tai yra ne tik bendra atmosfera, tačiau tai nusako, kaip mes, darbuotojai, mąstome apie muziejaus misiją, viziją ir atsakomybę bendruomenei.
2.	Atsižvelgiant į jūsų asmeninę bei profesinę patirtį, kokius organizacinės kultūros elementus išskirtumėte kaip svarbiausius savivaldybių muziejuose? Atsižvelgiant į mano asmeninę ir profesinę patirtį, išskirčiau kelis organizacinės kultūros elementus, kurie, mano manymu, yra svarbiausi būtent šio tipo institucijose, kadangi teko dirbti ir kitose įstaigose. Pirmiausia, tai vidinė komunikacija ir informacijos sklaida. Ypatingai svarbu, kad informacija apie projektus, iniciatyvas, sprendimus ir prioritetus būtų aiškiai iškomunikuojama visiems darbuotojams. Nuo to priklauso ne tik sklandus projektų įgyvendinimas, tačiau taip pat ir tarpusavio pasitikėjimas. Bendradarbiavimas yra kitas svarbus elementas užtikrinantis įvairių kompetetingų specialistų įsitraukimą, kuriant pridėtinę vertę. Iniciatyvumas, atsakomybė ir vadovavimo stilius yra esminiai organizacinės kultūros elementai, kurie lemia ir formuoja institucijos gebėjimą atsinaujinti, kuriant pozityvų mikroklimatą muziejuje. Savivaldybių muziejuose, dažnai stipriai yra juntamas institucinis tęstinumas per santykį su tradicija ir pokyčiais (naujovėmis), todėl organizacinė kultūra formuojasi tarp poreikio išlaikyti identitetą ir būtinybės prisitaikyti prie naujų poreikių.
3.	Kaip manote, ar savivaldybės muziejaus vadovo lyderystė veikia muziejaus įvaizdį? Kodėl taip manote? Žinoma, kadangi muziejaus vadovas yra centrinė figūra, kurio ne tik pozicija, tačiau taip pat ir lyderystės stilius turi reikšmingą įtaką tiek vidiniams, tiek išoriniams procesams, kaip muziejus yra suvokiamas. Pirmiausia, vadovo lyderystė formuoja vidinį organizacijos klimatą, kuris neišvengiamai atsispindi muziejaus įvaizdyje. Jei vadovas skatina atvirą komunikaciją, bendradarbiavimą, užtikrina skaidrumą ir kuria pasitikėjimą, darbuotojai tampa labiau motyvuoti, labiau įsitraukę į projektus, o tai pastebi ir patys lankytojai ir partneriai. Taip pat, vadovas dažnai yra pagrindinis muziejaus atstovas viešojoje erdvėje - bendraujantis su savivaldybe, partneriais, finansuotojais ir vietos bendruomene. Gebėjimas aiškiai komunikuoti muziejaus viziją, vertybes, strateginius tikslus prisideda prie to, ar muziejus suvokiamas kaip aktyvi, skaidri, atvira, patikima ir šiuolaikiška institucija.
4.	Jūsų nuomone, ar savivaldybės muziejaus įvaizdžiui turi įtakos kontrolė, t.y. faktinės padėties lyginimas su reikalaujama, bei orientacija į rezultatą? Kodėl?

	Aiški kontrolė, t.y. faktinės padėties lyginimas su numatytais reikalavimais ir rodikliais, padeda užtikrinti skaidrumą, patikimumą ir atsakomybę, ypatingai viešojo sektoriaus kontekste. Kita vertus, pernelyg griežta kontrolė, kuri orientuota tik į kiekybinius rodiklius, gali turėti ir neigiamą poveikį - kaip ribojamas kūrybiškumas, iniciatyvumas, lankstumas, o tai ypatingai svarbu formuojant patrauklų ir šiuolaikiško muziejaus įvaizdį visuomenėje. Todėl, orientacija į rezultatą yra svarbi tuomet, kai rezultatai suprantami kiek plačiau - neapsiribojant vien kiekybiniais rodikliais (kaip lankytojų skaičius ar veiklos), o puoselėjant ilgalaikį ryšį su bendruomene, strategines partnerystes, kuriamą socialinę ir kultūrinę vertę, kurios prisideda prie muziejaus pozityvaus įvaizdžio formavimo.
5.	Kaip manote, ar savivaldybės muziejaus siekis konkuruoti ir išlikti konkurencingu, formuoja muziejaus įvaizdį lankytojų akyse? Kodėl taip manote? Žinoma, ypatingai šiandieniniame kultūros lauke, kuriame lankytojai turi daug alternatyvų. Konkurencingumo siekis daro įtaką muziejaus įvaizdžiui per požiūrį į lankytoją, būtent per orientaciją į lankytojų patirtį - komunikaciją, paslaugų kokybę, prieinamumą, įvairovę. Svarbu pabrėžti, kad konkurencija savivaldybės muziejaus kontekste nebūtinai pasireiškia per tiesioginį varžymąsi su kitais muziejais. Tai vyksta platesniame kultūros kontekste, kuomet muziejaus gebėjimas aiškiai komunikuoti savo identitetą ir išskirtinumą tampa itin reikšmingas įvaizdžio formavimui. Konkurencingumas neturėtų prieštarauti muziejaus misijai - svarbu išlaikyti balansą ir derinti profesionalumą, aktualumą ir viešąjį interesą.
6.	Ar savivaldybės muziejaus viešai deklaruojamos ir realiai puoselėjamos vertybės, tiksliau, jų dermė, prisideda prie muziejaus lankytojo patirties? Kodėl? Svarbu akcentuoti, kad muziejaus viešai deklaruojamos ir realiai puoselėjamos vertybės tiesiogiai atsispindi praktikoje. Tokiu būdu, vertybės tampa nebe abstrakčiomis sąvokomis, o patiriama realybe, kuri atsiskleidžia per darbuotojų bendravimą su lankytojais, edukacinių veiklų turinį, organizuojamų parodų tematiką, auditorijos įtraukimą, todėl nuoseklumas kuria autentišką lankytojo patirtį.
7.	Ar savivaldybės muziejaus atvirumas lankytojų idėjoms ir sudarytos galimybės jiems išreikšti savo nuomonę daro įtaką muziejaus įvaizdžiui? Kodėl taip manote? Atvirumas turi būti ne formalus, t.y. ne tik deklaruojamas, o realiai veikiantis. Jei lankytojų idėjos yra tik renkamos, tačiau į jas nėra atsižvelgiama arba nėra inicijuojami tolimesni procesai, kaip pokyčiai, tai gali silpninti pasitikėjimą muziejuje. Svarbu ne tik klausyti, tačiau taip pat ir išgirsti. Manau, kad savivaldybės muziejuje toks atvirumas ypač svarbus dėl jo viešojo intereso. Muziejus yra vieta įvairovei, dialogui, bendruomenės refleksijai ir bendrakūrai, todėl atvirumas, nuoseklumas ir dėmesingumas leidžia geriau atliepti vietos bendruomenės poreikius.
8.	Jūsų požiūriu, ar šiuolaikiškas savivaldybės muziejaus veiklos matymas ir pristatymas ekspozicijų, parodų, renginių, edukacinių užsiėmimų, leidinių ir pan. pavidalu, prisideda prie muziejaus įvaizdžio? Kodėl? Šiuolaikiškas, atviras ir patikimas muziejus kuria aktualios bei profesionalios institucijos įvaizdį. Organizuojamų veiklų turinys, atspindintis bendrą muziejaus identitetą, kryptį bei vertybes didina ir jo patrauklumą. Tai rodo institucijos gebėjimą keistis ir prisitaikyti, o savivaldybės muziejui tai ypatingai svarbus aspektas, kadangi lankytojų akyse, muziejus suvokiamas kaip šiuolaikiškas, aktualus, dinamiškas ir atviras.
9.	Ar kūrybiškos ir inovatyvios savivaldybės muziejaus paslaugos veikia muziejaus įvaizdį? Kodėl taip manote? Inovacijos privalo būti derinamos su muziejaus misija ir kuriamu turiniu, kadangi jei kūrybiškumas tampa savitiksliu, jis gali susilpninti muziejaus įvaizdį. Tačiau, inovatyvios savivaldybės muziejaus paslaugos rodo institucijos gebėjimą reaguoti į kintančius lankytojų poreikius, o tai ypatingai svarbu konkuruojant dėl lankytojų dėmesio platesniame kultūros lauke. Muziejus, kuris drįsta eksperimentuoti ir ieškoti naujų formų, tampa taip pat patrauklus kompetetingų specialistų darbo vieta.
10.	Kaip, jūsų nuomone, savivaldybės muziejaus orientacija į lankytojų poreikius ir pastangos atliepti jų lūkesčius atsiliepia muziejaus įvaizdžiui lankytojų akyse? Kodėl? Visų pirma, lankytojai muziejų vertina ne tik pagal turinį, tačiau pagal bendrą patirtį, kompleksiskai - nuo informacijos prieinamumo, komunikacijos aiškumo, paslaugų kokybės iki jausmo. Muziejus, tikslingai orientuojantis į lankytojų poreikius yra vertinamas pagal pastangas atliepti lūkesčius, kurie bendrai kuria patikimos institucijos įvaizdį. Kaip pvz.: kai lankytojas mato, kad muziejus reaguoja į išreikštą grįžtamąjį

	ryšį, pasiūlymus - koreguoja programas, plečia pasiūlą ar gerina paslaugas - formuojamas ilgalaikis teigiamas įvaizdis, o to pasekoje didėja lankytojo lojalumas. Tai neturėtų būti suprata, kaip muziejaus misijos ar profesionalių standartų atsisakymo - tai subalansuotas požiūris, kuomet lankytojų poreikiai yra derinami su turinio kokybe ir institucijos tikslais.
11.	Kaip manote, ar organizacinės kultūros elementai ir savivaldybės muziejaus įvaizdis gali būti vieni iš veiksnių, lemiančių pakartotinį apsilankymą muziejuje? Kodėl? Kaip ir minėjau prieš tai, organizacinės kultūros elementai ir savivaldybės muziejaus įvaizdis gali būti vieni iš veiksnių, lemiančių pakartotinį apsilankymą muziejuje. Jei muziejaus organizacinė kultūra yra orientuota į lankytoją, bendradarbiavimą ir kokybę - lankytojas jausis laukiamas, gerbiamas ir vertinamas. Minėtasis jausmas stiprina emocinį ryšį su muziejumi, o tai didina tikimybę pakartotinai sugrįžti. Muziejaus įvaizdis, suformuotas per nuoseklią komunikaciją, veiklų kokybę, lankytojo patirtį, taip pat veikia sprendimą sugrįžti. Savivaldybės muziejuje tai ypatingai svarbu - nuoseklumas ir orientacija į ilgalaikio ryšio puoselėjimą, kuris grįstas pasitikėjimu, skaidrumu ir atvirumu, kadangi veikiama vietos bendruomenės kontekste.

Informacija apie interviu		Informacija apie informantą	
Data:	2025-12-20	Informantas praktikas P3	
Vieta:	MS Teams	Pareigos:	Muziejaus, kurio steigėjas – savivaldybė, muziejininkas
Pradžia:	10:30	Darbo stažas dabartinėse pareigose:	7 metai
Pabaiga:	11:05		
Trukmė:	35 min.		

Eil. Nr.	Struktūruoto interviu su ekspertu klausimynas
1.	Kaip jūs suprantate, kas yra organizacinė kultūra muziejų kontekste? Organizacinė kultūra muziejuje – tai darbuotojų elgesys, bendravimo stilius ir nusistovėjusios darbo tradicijos, kurios atsiskleidžia kasdien bendraujant su lankytojais ir kolegomis. Ji atsispindi muziejaus darbuotojų elgesyje, nuotaikoje, o nuo to tiesiogiai priklauso ir lankytojų patirtys.
2.	Atsižvelgiant į jūsų asmeninę bei profesinę patirtį, kokius organizacinės kultūros elementus išskirtumėte kaip svarbiausius savivaldybių muziejuose? Svarbiausiais organizacinės kultūros elementais savivaldybių muziejuose laikyčiau tarpusavio pagarbą ir bendradarbiavimą, atsakingą požiūrį į darbą bei atvirą, pagarbią bendravimo kultūrą su lankytojais. Taip pat svarbios nusistovėjusios darbo tradicijos ir vadovų palaikymas, nes tai tiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją ir lankytojų patirtį.
3.	Kaip manote, ar savivaldybės muziejaus vadovo lyderystė veikia muziejaus įvaizdį? Kodėl taip manote? Nuo vadovo požiūrio, bendravimo ir sprendimų priklauso darbuotojų motyvacija, darbo atmosfera ir tai, kaip muziejuje jaučiasi lankytojai. Jei vadovas neskatina ir nepalaiko darbuotojų, juos kritikuoja ar teikia per daug neaiškių užduočių, mažėja motyvacija, keičiasi požiūris į darbą, o tai tiesiogiai atsispindi jų bendravime su lankytojais.
4.	Jūsų nuomone, ar savivaldybės muziejaus įvaizdžiui turi įtakos kontrolė, t.y. faktinės padėties lyginimas su reikalaujama, bei orientacija į rezultatą? Kodėl? Kontrolė ir orientacija į rezultatą veikia savivaldybės muziejaus įvaizdį, nes padeda užtikrinti tvarką, paslaugų kokybę ir aiškų darbų įgyvendinimą. Kai tikslai aiškūs ir darbai įvertinami, mažiau klaidų, daugiau nuoseklumo, o lankytojai tai pajunta kaip profesionalumą. Tačiau jei kontrolė per griežta ar orientuota tik į skaičius, ji gali mažinti darbuotojų motyvaciją ir šiltesnį bendravimą, o tai taip pat atsispindi lankytojų patirtyje.
5.	Kaip manote, ar savivaldybės muziejaus siekis konkuruoti ir išlikti konkurencingu, formuoja muziejaus įvaizdį lankytojų akyse? Kodėl taip manote? Taip, siekis konkuruoti skatina muziejų tobulėti – ieškoma sprendimų ekspozicijų atnaujinimui, parodų dizainui, muziejaus reklamai ir komunikacijai, kuriamos naujos edukacijos bei įgyvendinamos kitos idėjos. Nauji sprendimai, renginiai ir edukaciniai užsiėmimai daro teigiamą įtaką muziejaus įvaizdžiui, nes gerina lankytojų patirtį.
6.	Ar savivaldybės muziejaus viešai deklaruojamos ir realiai puoselėjamos vertybės, tiksliau, jų dermė, prisideda prie muziejaus lankytojo patirties? Kodėl?

	Kai muziejus viešai deklaruojamas vertybes realiai puoselėja kasdienėje veikloje, lankytojas tai pajunta per aptarnavimą, bendravimą, renginių kokybę ir bendrą atmosferą.
7.	Ar savivaldybės muziejaus atvirumas lankytojų idėjoms ir sudarytos galimybės jiems išreikšti savo nuomonę daro įtaką muziejaus įvaizdžiui? Kodėl taip manote? Muziejaus atvirumas lankytojų idėjoms ir galimybė išsakyti nuomonę gerina muziejaus įvaizdį, nes lankytojai jaučiasi išgirsti ir įtraukti. Kai muziejus realiai reaguoja ir atsižvelgia į pateiktas idėjas ir pasiūlymus, lankytojai noriai sugrįžta ir rekomenduoja kitiems.
8.	Jūsų požiūriu, ar šiuolaikiškas savivaldybės muziejaus veiklos matymas ir pristatymas ekspozicijų, parodų, renginių, edukacinių užsiėmimų, leidinių ir pan. pavidalu, prisideda prie muziejaus įvaizdžio? Kodėl? Norint pritraukti šiuolaikinį jaunimą į muziejų, labai svarbu ekspozicijas, parodas, renginius, edukacijas ir kitas veiklas pateikti šiuolaikiškai. Tai prisideda prie muziejaus įvaizdžio, nes parodo jį kaip šiuolaikišką, aktualų ir besikeičiantį – muziejų, kuris ne tik saugo paveldą, bet ir geba jį įdomiai bei suprantamai pristatyti šiandienos lankytojui.
9.	Ar kūrybiškos ir inovatyvios savivaldybės muziejaus paslaugos veikia muziejaus įvaizdį? Kodėl taip manote? Įdomesnės edukacijos, interaktyvūs sprendimai ir netradiciniai renginiai pagerina lankytojo patirtį, skatina sugrįžti ir rekomenduoti muziejų kitiems, todėl jis tampa patrauklesnis platesnei auditorijai, ypač jaunimui. Žmonėms įdomu pamatyti ką nors naujo, kas išlieka atmintyje ir sužadina smalsumą, todėl inovatyvūs sprendimai tikrai stiprina muziejaus įvaizdį.
10.	Kaip, jūsų nuomone, savivaldybės muziejaus orientacija į lankytojų poreikius ir pastangos atliepti jų lūkesčius atsiliepia muziejaus įvaizdžiui lankytojų akyse? Kodėl? Muziejaus orientacija į lankytojų poreikius ir pastangos atliepti jų lūkesčius stiprina muziejaus įvaizdį, nes lankytojai jaučiasi svarbūs, išgirsti ir laukiami. Kai muziejus prisitaiko prie skirtingų lankytojų grupių, siūlo jiems aktualias veiklas ir patogias paslaugas, didėja pasitenkinimas ir noras sugrįžti.
11.	Kaip manote, ar organizacinės kultūros elementai ir savivaldybės muziejaus įvaizdis gali būti vieni iš veiksnių, lemiančių pakartotinį apsilankymą muziejuje? Kodėl? Organizacinė kultūra ir muziejaus įvaizdis tam turi didelę reikšmę. Ten, kur lankytojas yra maloniai priimamas, su juo pagarbiai bendraujama, vyksta įdomūs užsiėmimai ir renginiai, nuolat keičiamos patrauklios parodos, atsiranda noras sugrįžti ir rekomenduoti muziejų kitiems.