

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS**

SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS

MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA
KODAS 6211LX020

IRMA ŽVINAKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PASLAUGŲ KOKYBĖS VARTOTOJŲ VERTINIMAS KAIP
SAVIVALDYBĖS KULTŪROS ĮSTAIGŲ VALDYMO VEIKSNYS**

KAUNAS

2026

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS**

SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS

MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA
KODAS 6211LX020

IRMA ŽVINAKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**PASLAUGŲ KOKYBĖS VARTOTOJŲ VERTINIMAS KAIP
SAVIVALDYBĖS KULTŪROS ĮSTAIGŲ VALDYMO VEIKSNYS**

Darbo vadovė _____
(parašas)

Doc. dr. Audronė Rimkutė
(mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

Magistrantė _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____
Registracijos Nr. _____

KAUNAS
2026

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	6
1. KULTŪROS PASLAUGŲ, JŲ KOKYBĖS, VERTINIMO IR INTEGRAVIMO MODELIŲ TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Kultūros paslaugų samprata.....	9
1.1.1. Kultūros paslaugų savybės	11
1.1.2. Kultūros paslaugų klasifikacijos.....	12
1.2. Paslaugų kokybės samprata kultūros sektoriuje	14
1.3. Paslaugų kokybės vertinimo modeliai	18
1.4. Bibliotekų ir muziejų paslaugų kokybės vertinimo modeliai	22
1.5. Vartotojų vertinimų integravimo modeliai	26
1.6. Kultūros paslaugų kokybės vartotojų vertinimų integravimo į įstaigų valdymą modelis.....	29
2. PASLAUGŲ KOKYBĖS VARTOTOJŲ VERTINIMO INTEGRAVIMO Į SAVIVALDYBIŲ KULTŪROS ĮSTAIGŲ VALDYMĄ TYRIMAS	34
2.1. Tyrimo metodologija.....	34
2.2. Tyrimo eiga	39
2.3. Tyrimo rezultatai	40
2.3.1. Paslaugų kokybės vartotojų apklausų atlikimas.....	40
2.3.2. Metodikų dermė	45
2.3.3. Savivaldybių, bibliotekų ir muziejų sprendimai	50
2.3.4. Savivaldybių taikomos priemonės bibliotekoms, muziejams	52
2.4. Teorinio modelio tinkamumas savivaldybėms ir bibliotekoms, muziejams	54
IŠVADOS.....	56
REKOMENDACIJOS	58
SANTRAUKA (anglų kalba)	60
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	61
PRIEDAI	68

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

ABSA (angl. *Aspect-Based Sentiment Analysis*) – aspektais pagrįsta nuotaikų analizė

BVM arba CAF (angl. *Common Assessment Framework*) – bendrojo vertinimo modelis

DI – dirbtinis intelektas

EFQM (angl. *European Foundation for Quality Management*) – Europos kokybės vadybos fondo modelis

IAAG – Tarptautinė meno galerijų asociacija

ICOM – Tarptautinė muziejų asociacija

IFLA – Tarptautinės bibliotekų asociacija

LCSI Lite (angl. *Library Customer Satisfaction Index*) – Bibliotekų klientų pasitenkinimo indeksas

LKT – Lietuvos kultūros taryba

LR – Lietuvos Respublika

NLP (angl. *Natural Language Processing*) – natūralios kalbos apdorojimas

STM – struktūrinis teminis modelis

VKV – visuotinės kokybės vadyba

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelės:

1 lentelė. Kultūros paslaugų sampratų įvairovė	10
2 lentelė. Paslaugų ir kultūros paslaugų palyginimas	11
3 lentelė. Kultūros paslaugų grupės pagal poreikio intensyvumą	13
4 lentelė. Paslaugų kokybei vertinti naudojami modeliai	21
5 lentelė. Bibliotekose ir muziejuose taikomų paslaugų kokybės modelių dimensijos	25
6 lentelė. Dokumentų analizės kategorijos	37
7 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas bibliotekų, muziejų atstovams.....	37
8 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas savivaldybių atstovams.....	38
9 lentelė. Tyrimo dalyvių kodai	40
10 lentelė. Savivaldybių ir bibliotekų, muziejų dokumentų analizės rezultatai	44
11 lentelė. Kultūros paslaugų ir viešųjų paslaugų pasitenkinimo klausimynų palyginimas..	45
12 lentelė. Užsienio ir Lietuvos bibliotekų, muziejų paslaugų kokybės modelių panašumai ir skirtumai.....	46

Paveikslai:

1 pav. Kultūros paslaugų kokybės veiksniai	18
2 pav. Kokybės spragų modelis	19
3 pav. Gronroos ir Gummesson integruotos kokybės modelis	21
4 pav. Paslaugų kokybės vertinimo modeliai savivaldos ir bibliotekų, muziejų lygmenimis	26
5 pav. Vartotojų paslaugų kokybės vertinimų integravimo į įstaigų valdymą modelis	33
6 pav. Patikslintas vartotojų paslaugų kokybės vertinimų integravimo į įstaigų valdymą modelis...	55

IVADAS

Temos aktualumas. Kultūros įstaiga negali efektyviai funkcionuoti nežinodama, kaip jų paslaugas vertina vartotojai, o savivalda, valdydama kultūros įstaigas, negali būti užtikrinta vien tik kiekybiniais jų rezultatais, juolab Lietuvos Respublikos (LR) kultūros politikos pagrindų įstatymo projekte kultūros paslauga apibūdinama kaip „kultūrinė, meninė ar pažintinė veikla, kuria teikiama nemateriali nauda ar sukuriamas materialus produktas, tenkinantis visuomenės kultūrinius poreikius ir viešuosius interesus“ (LR Kultūros ministerija 2024). Savivaldybių veiklos ataskaitose kultūros įstaigų veikla matuojama žiūrovų, lankytojų, skaitytojų, sukurtų programų skaičiais, o kokia nauda iš jų gaunama, kokie savivaldybės gyventojų poreikiai ir interesai patenkinami, ar patenkinami – lieka neaišku. Savivaldybių kultūros indeksas daugelio kultūros įstaigų nenuodžiugino, jo subindeksai orientuoti į kiekybinius duomenis. Konkurencija dėl auditorijos irgi išaugusi, nes kultūros paslaugas teikia ne tik viešojo sektoriaus, bet ir privačiojo, nevyriausybinių sektoriaus įstaigos (LR Vyriausybė, 2019), todėl vienas iš pranašumų konkurencijoje dėl auditorijos yra paslaugų kokybė, kurią gali užtikrinti vidinė stebėseną ir išorės, t. y., visuomenės nuomonė.

Žvelgiant iš dabartinės geopolitinės situacijos, kultūros organizacijos yra svarbios stiprinant tautinę tapatybę, visuomeninį atsparumą, kritinį mąstymą. Tai pasiekama tik stiprinant santykį su bendruomene, kurioje kultūros organizacija veikia. Daugelyje bibliotekų, muziejų ir teatrų stebimi žingsniai link aktyvesnio socialinio ir edukacinio pobūdžio veiklos. Geriausia šios veiklos praktika – aktyvus organizacijos dalyvavimas savo bendruomenių gyvenime įvairiais būdais, prisidedant prie bendros gerovės, kuri apima stipresnę visuomenės sveikatą, socialinį, kultūrinį aktyvumą ir ekonomikos augimą (Zbucha et al. 2024: 44–45). Vartotojų paslaugų kokybės vertinimas yra vienas iš įrankių tobulinti įstaigos veiklą, pažinti vartotoją, o savivaldybėms – įtraukti gyventojus į dalyvaujamąjį valdymą.

Jungtinėje Karalystėje Meno taryba yra sukūrusi modelį, kuriame kultūros įstaigų finansavimas priklauso nuo vartotojų vertinimų. Kultūros įstaigos privalo turėti pasirengusios auditorijos plėtros planus ir periodiškai atlikti auditorijos tyrimus (The Audience Agency 2020). Tokiu būdu veiklos finansuotojai mato, kokius auditorijos segmentus apima įstaigos veikla, kokį poveikį gali sukurti. Jeigu tai atitinka privačių rėmėjų vertybes, siekius, jie gali prisidėti prie kultūros įstaigos veiklos. Lietuvoje kultūros paslaugų vartotojų vertinimai nėra privalomi.

Kultūros ministerija 2017 m. gegužės 15 d. išleido nutarimą Nr. ĮV-675 atlikti vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis apklausas. Nutarimas yra rekomendacinio pobūdžio, todėl jis nėra įgyvendinamas visose kultūros organizacijose. Kai kurios įstaigos šį nutarimą pasitvirtino atskirais vadovų įsakymais ir tokiu būdu įsivedė būtinybę vykdyti apklausas periodiškai, trečios – šių

apklausų nevykdo arba vykdo nenuosekliai, arba vykdo ir duomenų neviešina. Taip pat nėra aišku, kaip šių apklausų rezultatai integruojami į įstaigų valdymo sprendimus.

Lietuvoje kultūros paslaugų kokybės vartotojų vertinimų integracijos į savivaldybių kultūros įstaigų valdymą tema nėra tyrinėta, todėl ji aktuali tiek akademinei bendruomenei, kuri galėtų kurti, tikrinti, tobulinti kultūros paslaugų kokybės ir integravimo modelius, tiek savivaldai, kuriai rūpi kokybiškas gyventojų aptarnavimas visose srityse, tiek pačioms kultūros įstaigoms, turinčioms patikrintus įrankius ir aiškias metodikas tirti vartotojų kokybės suvokimą, kuris užtikrina pasitenkinimą ir lojalumą. Vartotojų vertinimo įtraukimas į kultūros organizacijų valdymą padėtų efektyviau siekti tikslų, priimti tikslingesnius sprendimus ir prisidėtų formuojant kultūros politiką.

Darbo problema – kaip į savivaldybių kultūros įstaigų valdymo sprendimus integruoti vartotojų paslaugų kokybės vertinimą. **Objektas** – paslaugų kokybės vartotojų vertinimų integravimas į savivaldybės kultūros įstaigų valdymą.

Problemos ištirtumas. Tarptautiniu lygmeniu akademinė bendruomenė ir kultūros praktikai šią temą tyrinėja iš įvairių perspektyvų – vartotojų paslaugų kokybės vertinimai pasitelkiami tobulinti įstaigų programas (Ayala et al. 2020), kurti rinkodaros strategijas, segmentuojant, įtraukiant vartotojus (Deakin 2022, Walmsley 2019), rengti organizacijų strateginius planus ir poveikio matavimo sistemas (Vermeulen, Maas 2020, Margaret et al. 2025), siekti didesnio finansavimo arba užtikrinti esamą (Mendoza, Talavera 2025). Giorgino (2016) teigia, kad norint vartotojų vertinimus pasitelkti kaip organizacijos valdymo veiksnį, būtina atlikti tris veiksmus:

- 1) organizacijos aptarnaujamąją bendruomenę pripažinti suinteresuotąja šalimi,
- 2) sukurti konkrečią tyrimo priemonę, kurią reikėtų taikyti atsižvelgiant į bendruomenės įsitraukimo lygį ir siekiamą kultūrinį tikslą,
- 3) vertinti rezultatus, kurie pasiekti kūręs konkrečius KPI, įskaitant poveikio, susijusio su kultūrine verte ir dalyvavimo dažnumu (Giorgino 2016: 25).

Vartotojų vertinimų integravimo modeliai kol kas apima dirbtinio intelekto įrankius, kurie analizuoja interneto platformose paliktus vartotojų atsiliepimus apie kultūros įstaigas, objektus. Minėtini D'Orazio et al. (2024), Huo et al. (2024), Agostino et al. (2021) sukurti integravimo modeliai, kurie padeda nustatyti restauravimo prioritetus, pagrindinius kultūros įstaigų ir lankytojų asmeninės patirties atributus, tobulinti išsaugojimo strategijas, užtikrinti efektyvų išteklių paskirstymą. Savivaldos lygmenyje piliečių-vartotojų vertinimai integruojami, remiantis pasirinktu kokybės vertinimo modeliu: SERVQUAL modelis atsako į klausimus, kokius paslaugų aspektus reikalinga tobulinti, EFQM rezultatai organizacijos valdymo, subalansuotų rodiklių sistemose, įtraukiami kaip strateginiai rodikliai. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD 2022) parengė savivaldybėms gaires, kaip įtraukti piliečius į dalyvaujamąjį valdymą. Dokumente nurodomi 10 žingsnių, kaip planuoti, vykdyti ir vertinti piliečių dalyvavimą, kuris gali padėti priimti

sprendimus dėl paslaugų gerinimo. Integravimo modelių kūrimas užsienio praktikoje ganėtinai naujas dalykas, plėtojamas pastaruosius penkerius metus.

Lietuvos mokslinėje literatūroje apie vartotojų paslaugų kokybės vertinimą ir jo integravimą į valdymo procesus kultūros sektoriuje randama nedaug. Dažniausiai darbai susiję su vartotojų vertinimais kaip paslaugų kokybės gerinimo (Vilkaitė-Vaitonė ir kt. 2016), stebėsenos galimybe, siekiant ištirti vartotojų elgseną socialinių, švietimo, sveikatos, logistikos, sporto, laisvalaikio paslaugų sektoriuose. Kultūros srityje minėtini tyrimai apie rinkodaros komplekso elementų tobulinimą (Tautkevičienės ir kt. 2018), projektinės veiklos plėtrą ir poveikį (Stasėnaitė ir kt. 2018). Nuo 2014 m. Lietuvos kultūros tarybos (LKT) kas trejus metus organizuojamą tyrimą „Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis“ (2023). Šis tyrimas atskleidžia sociologinius aspektus, bet ne vadybinius, kurie sąlygotų kultūros organizacijų veiklos kokybinius pokyčius. Šis darbas būtų pirmasis, siūlantis vartotojų vertinimų integravimo modelį savivaldybėms ir jų kultūros įstaigoms.

Darbo **tikslas** – sukurti vartotojų paslaugų kokybės vertinimų integravimo modelį į savivaldybės kultūros įstaigų valdymą.

Uždaviniai:

1. Apibūdinti paslaugų kokybės sampratą kultūros įstaigų valdymo kontekste.
2. Susisteminti kultūros įstaigų paslaugų kokybės vertinimo modelius.
3. Sukurti vartotojų vertinimų apie paslaugų kokybę integravimo modelį į savivaldybės kultūros įstaigų valdymą.
4. Ištirti teorinio modelio tinkamumą savivaldybėms ir kultūros įstaigoms.

Darbo metodai. *Mokslinės literatūros analizė* leis apibūdinti paslaugų kokybės sampratas kultūros įstaigų valdymo kontekste tarptautiniu ir Lietuvos mastu, *dokumentų analizė* atskleis kultūros paslaugų kokybės vertinimo praktiką, *instrumentinė atvejų analizė* – modelio tinkamumą savivaldybėse ir jų kultūros įstaigose. Duomenys bus renkami *individualaus interviu* metodu, surinkti duomenys analizuojami *turinio analizės* metodu.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, dvi dalys ir išvados. Pirmoje dalyje remiantis moksline literatūra bus apibūdinama paslaugų kokybės samprata kultūros įstaigų valdymo kontekste tiek užsienyje, tiek Lietuvoje, susisteminti paslaugų kokybės vertinimo modeliai. Remiantis teorinėmis sampratomis ir nustatytais modeliais, bus sukurtas teorinis kultūros paslaugų vartotojų vertinimų integravimo modelis į savivaldybės kultūros įstaigų valdymą. Antroje dalyje patikrintas modelio tinkamumas savivaldybėms ir jų kultūros įstaigoms. Paskutinis skyrius – išvados ir rekomendacijos.

1. KULTŪROS PASLAUGŲ, JŲ KOKYBĖS, VERTINIMO IR INTEGRAVIMO MODELIŲ TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Kultūros paslaugų samprata

UNESCO (2009) kultūros paslaugas apibūdina kaip „paslaugas, skirtas tenkinti kultūrinius interesus ar poreikius. Jos pačios savaime nėra materialios kultūros gėrybės, tačiau padeda šias gėrybes kurti ir platinti. Pavyzdžiui, prie kultūrinių paslaugų priskiriama licencijavimo veikla, kitos su autorių teisėmis susijusios paslaugos, audiovizualinės produkcijos platinimas, scenos menų ir kultūrinių renginių skatinimas, taip pat kultūrinės informacijos teikimas, knygų, įrašų bei artefaktų išsaugojimas (bibliotekose, archyvuose, muziejuose)“ (UNESCO 2009). Šis apibrėžimas yra universalus ir tinka tiek valstybės ir savivaldybių įstaigų, tiek ir privataus kultūros sektoriaus organizacijų teikiamoms kultūros paslaugoms.

Kultūros paslaugas galima identifikuoti ir pagal kultūros įstaigų apibrėžimus, strateginiuose dokumentuose nurodytus siekius. Pavyzdžiui, Tarptautinė muziejų asociacija ICOM (2022) atnaujino muziejaus apibrėžimą, kuris atspindi šiuolaikinio muziejaus funkcijas: „Muziejus yra ne pelno siekianti, nuolat veikianti visuomenės labui institucija, kuri tyrinėja, renka, saugo, interpretuoja ir eksponuoja materialųjį ir nematerialųjį paveldą. Atviri visuomenei, prieinami ir įtraukūs muziejai skatina įvairovę ir tvarumą. Jie veikia ir bendrauja etiškai, profesionaliai ir dalyvaujant bendruomenėms, siūlydami įvairią edukacinę, pramoginę, apmąstymų ir žinių dalijimosi patirtį“ (ICOM 2022). Pagal šį apibrėžimą, muziejaus paslaugos apima visuomenei prieinamas, profesionaliai teikiamas edukacines, pramogines ir informavimo paslaugas, saugojant ir tyrinėjant tautos materialųjį ir nematerialųjį paveldą.

Tarptautinė bibliotekų asociacija (IFLA, 2025) biblioteką apibrėžia taip: „tai organizacija arba organizacijos dalis, kurios pagrindinis tikslas yra sudaryti sąlygas naudotis tokiais informacijos ištekliais, paslaugomis ir priemonėmis, kokių reikia vartotojų informaciniais, moksliniais, švietimo, kultūros ar laisvalaikio poreikiams tenkinti.“ IFLA ir UNESCO viešųjų bibliotekų manifeste (2022) teigiama, kad „viešosios bibliotekos paslaugos teikiamos visiems vienodos prieigos principu, nepaisant amžiaus, etninės kilmės, lyties, religijos, pilietybės, kalbos, socialinės padėties ir bet kokių kitų savybių. Specialios paslaugos ir medžiaga turi būti teikiamos tiems vartotojams, kurie dėl kokių nors priežasčių negali naudotis įprastomis paslaugomis ir medžiaga, pavyzdžiui, kalbinėms mažumoms, neįgaliesiems, turintiems prastus skaitmeninius ar kompiuterinius įgūdžius, prastus raštingumo gebėjimus arba ligoninėje ar kalėjime esantiems asmenims“ (IFLA-UNESCO 2022).

Tarptautinė meno galerijų asociacija (IAAG) atstovauja šiuolaikinių menininkų darbus ir idėjas, per geriausių pasaulio galerijų bendradarbiavimą skatina inovacijas, kūrybiškumą ir žinių kūrimą.

Remdama specialias meno parodas, skatina etišką verslo praktiką. Visame pasaulyje IAAG galerijos propaguoja geriausius šiuolaikinio ir modernaus meno kūrinius, žadina vaizduotę, teikdamos individualizuotas ir kolektyvines paslaugas (IAAG 2009).

Lietuvoje kultūros paslauga aiškiai apibrėžiama LR Kultūros politikos pagrindų įstatyme 2024-06-18 Nr. XIV-2762: „kultūrinė, kūrybinė, meninė ar pažintinė veikla, kuria teikiama materialinė ar nemateriali nauda ar sukuriamas materialus produktas, tenkinantis visuomenės kultūrinius ar kūrybinius poreikius ir (ar) viešuosius interesus“ (LR Seimas 2024). Palyginus su LR Vidaus reikalų ministerijos (2010) pateiktu kultūros paslaugų apibrėžimu, kuris skamba taip: „kultūros įstaigų teikiamos paslaugos, kultūros renginiai bei infrastruktūra, skirta gyventojų kultūriniais poreikiams tenkinti“ (LR Vidaus reikalų ministerija 2010), matyti, kad pastarasis apibrėžimas mažiau specifinis ir pritaikomas tiek viešajam sektoriui, tiek privačiam, kuris taip pat gali teikti šias paslaugas.

Mokslinėje literatūroje randama keletas kitų požiūrių į kultūros paslaugas. Vis dažniau minima sąvoka „kultūrinės ekosistemų paslaugos“. Ši sąvoka vartojama gamtos saugos srityje, kur buvo įvertinta gamtos ekosistemų teikiama nauda žmogui. Vienos jų – „kultūrinės paslaugos, tokios kaip dvasinis praturtėjimas, pažintinis vystymasis, refleksija, poilsis ir estetika“ (Millennium Ecosystem Assessment, 2005).

Apibendrinant visas kultūros paslaugų sampratas, galima teigti, kad daugelyje jų (1 lentelė) akcentuojamas poreikių tenkinimas, prieinamumas, kokybė, vertė ir nauda visuomenei. Taigi, kultūros paslauga – tai emociniams, pažintiniams ar saviraiškos poreikiams tenkinti skirta paslauga, teikiama viešų arba privačių kultūros įstaigų. Valstybės ar savivaldybių remiamų kultūros įstaigų paslaugos turi pasižymėti profesionalumu ir prieinamumu visoms socialinėms grupėms.

1 lentelė

Kultūros paslaugų sampratų įvairovė

Apibrėžimas	Akcentas	Autorius
Paslaugos, skirtos tenkinti kultūrinius interesus ar poreikius . Jos pačios savaime nėra kultūros materialinės prekės, bet palengvina jų gamybą ir platinimą.	Interesų, poreikių tenkinimas	UNESCO (2009)
Muziejaus paslaugos apima visuomenei prieinamas , įtraukias, profesionaliai teikiamas paslaugas, saugojant ir tyrinėjant tautos materialųjį ir nematerialųjį paveldą.	Prieinamumas ir paslaugos teikimo kokybė	ICOM (2022)
Sudaryti sąlygas naudotis tokiais informacijos ištekliais, paslaugomis ir priemonėmis, kokių reikia vartotojų informaciniais, moksliniams, švietimo, kultūros ar laisvalaikio poreikiams tenkinti .	Prieinamumas ir poreikių tenkinimas	(IFLA, 2022)
Kultūrinės paslaugos, tokios kaip dvasinis praturtėjimas, pažintinis vystymasis, refleksija, poilsis ir estetika.	Emocinė, pažintinė vertė	(Millennium Ecosystem Assessment, 2005)
Kultūrinė, kūrybinė, meninė ar pažintinė veikla, kuria teikiama materialinė ar nemateriali nauda ar sukuriamas materialus produktas, tenkinantis visuomenės kultūrinius ar kūrybinius poreikius ir (ar) viešuosius interesus.	Kūryba, nauda visuomenei, poreikių tenkinimas	LR Kultūros ministerija (2024)
Kultūros įstaigų teikiamos paslaugos, kultūros renginiai bei infrastruktūra, skirta gyventojų kultūriniais poreikiams tenkinti.	Forma, kultūriniai poreikiai	LR Vidaus reikalų

		ministerija (2010)
--	--	-----------------------

1.1.1. Kultūros paslaugų savybės

Paslaugos, priešingai nei prekės, mokslininkų (R. G. Javalgi, C. R. Moberg 1997, L. D. Rosen et al. 2003, M. Hough 2004, B. Edwardsson et al. 2005, J. Bivainis, R. Drejeris 2006, D. Martin-Consuegra et al. 2007, R. Metters, A. Maruchek 2007, H. Bhattacharya 2013, S. Biege et al. 2013, G. L. Cioban 2014) apibūdinamos tokiomis savybėmis: neatskiriamumo, nematerialumo, neatsiejamumo, kokybės nepastovumo, nekaupiamumo, nuosavybės nebuvimo, pateikimo kanalų skirtybės, vienalaikiškumo, nepatvarumo, heterogeniškumo (Skačkauskienė, Vilkaitė-Vaitonė 2017: 157). Iš šių dešimties savybių Rudžionienė (2007) kultūros paslaugoms priskiria šešias:

a) neapčiuopiamumas (nematerialumas) – tai reiškia, kad vartotojas neturi galimybės įvertinti paslaugos prieš ją įsigydamas, jų negalima pamatyti, paliesti, išgirsti ir pan., jei vyrauja neapčiuopiamos savybės, prekė laikoma paslauga.

b) nekaupiamumas – paslaugų negalima kaupti, surinkti kaip materialių, apčiuopiamų dalykų. Tai yra vienas opiausių klausimų, nes pasiūlos ir paklausos svyravimai ir jų subalansavimas dėl jų nepatvarumo ir nekaupiamumo – sudėtingas uždavinys paslaugų sferos darbuotojams.

c) neatskiriamumas – paslaugai būdinga tai, jos teikimas ir vartojimas neatsiejami, t. y. teikimo ir vartojimo laikas sutampa.

d) heterogeniškumas – neįmanoma kiekvienam vartotojui suteikti tą pačią paslaugą vienodai ir kiekvienas paslaugos teikėjas tą pačią paslaugą suteikia nevienodai, nes skiriasi darbuotojų klasifikacija, patirtis, žinios, gebėjimai.

e) vartotojo dalyvavimas paslaugos teikimo procese.

f) paslaugos teikėjo nekeičiamumas. Paslauga – procesas, kuris neturi nuosavybės. Paslaugos teikėjai tik laikinai perduoda vartotojui kai kurias priemones (Rudžionienė 2007: 43).

2 lentelė

Paslaugų ir kultūros paslaugų palyginimas

Savybė	Paslaugos (bendrai)	Kultūros paslaugos
Neatskiriamumas <i>Vartotojo dalyvavimas paslaugos teikimo procese</i>	+	+
Nematerialumas <i>Apčiuopiamų savybių, kurias galima būtų įvertinti prieš įsigyjant paslaugą, neturėjimas</i>	+	+
Neatsiejamumas <i>Negalėjimas paslaugų atskirti nuo jų teikėjų</i>	+	+
Kokybės nepastovumas <i>Paslaugų kokybės priklausymas nuo teikėjo savybių</i>	+	
Nekaupiamumas <i>Negalėjimas kaupti paslaugų, norint vėliau jas parduoti ar naudoti</i>	+	+
Nuosavybės nebuvimas	+	+

<i>Paslaugos negalimumas tapti vartotojo nuosavybe</i>		
Pateikimo kanalų skirtybės <i>Elektroniniais paslaugų teikimo kanalais arba per paslaugų įmones</i>	+	
Vienalaikiškumas <i>Paslaugos teikimas ir naudojimas vienu metu</i>	+	+
Nepatvarumas <i>Paslaugos teikimo keitimosi galimybė atsižvelgiant į paklausos svyravimus</i>	+	
Heterogeniškumas <i>Paslaugų derinių, teikimo formų, atlikimo terminų, naudos vartotojui ir kainų skirtumų galimumas</i>	+	+

Sudaryta pagal Skačkauskienė et al., 2017. *Paslaugų vartotojų lojalumas*, p. 157 ir Rudžionienė, 2007. Paslaugų rinkodaros vystymas, paslaugos teikėjo bei paslaugos gavėjo tarpusavio ryšys kultūros įstaigoje. *Rinkodaros priemonių valdymas kultūros įstaigų veikloje*. Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras, p. 43.

Pastebėtina, kad kai kurios savybės išskaidytos (žr. 2 lentelę), nors reiškia tą patį, pvz., „vienalaikiškumas“ ir „neatskiriamumas“. Paslaugų savybės, kaip kokybės nepastovumas, pateikimo kanalų skirtybės ir nepatvarumas, nėra taikytinos kultūros paslaugoms. Vertinant tai, kad tarp autorių darbų yra dešimties metų skirtumas, per kuriuos įvyko pokyčių visuomenėje ir kultūros sektoriuje, kultūros paslaugoms galima pridėti savybę „paslaugų pateikimo kanalų skirtybės“, nes daugelis kultūros įstaigų teikia el. kultūros paslaugas: knygų rezervacijos, užsakymai, VR turai muziejuose, nuotolinės paskaitos, nuotoliniai edukaciniai užsiėmimai ir t. t. Kokybės nepastovumą, deja, irgi galima priskirti kaip būdingą kultūros paslaugoms, ypač jei įstaigoje yra didelė darbuotojų kaita ir nėra patvirtintas teikiamų paslaugų kokybės standartas. „Nepatvarumo“ savybė šiuo laiku gali būti priskirtina iš dalies, nes kultūros įstaigos didesniu ar mažesniu mastu stengiasi išsiaiškinti vartotojų poreikius.

Apibendrinant kultūros paslaugų savybes, galima teigti, kad kultūros paslaugos pasižymi nematerialumu, kuris neleidžia apčiuopti ir įvertinti ją prieš įsigyjant, neatskiriamumu ir neatsiejamumu, nekaupiamumu, vartotojo nuosavybės nebuvimu, vienalaikiškumu, heterogeniškumu, pateikimo kanalų skirtybėmis, iš dalies: kokybės nepastovumu ir nepatvarumu.

1.1.2. Kultūros paslaugų klasifikacijos

Kultūros paslaugų klasifikacijų yra įvairių. Šių paslaugų kategoriją mokslininkai Moldoveanu ir Ioan-Franc (1997) skirsto pagal turinį ir joms teikti naudojamas priemones:

- 1) *Spektaklių sritis*: teatras, filmas, muzika, šokis, meno kolektyvai, festivaliai.
- 2) *Dailės sritis*: meno galerijos ir parodos, privačios kolekcijos, liaudies menas.
- 3) *Kultūros kūriniai*, atkuriami per žiniasklaidos priemones ir specializuotas platinimo vietas:
 - filmai – kino studijos, kino teatrai, kino draugijos,
 - knygos, žurnalai – leidyklos, knygų mugės ir parodos, viešosios bibliotekos,
 - meninė fotografija,

- garso ir vaizdo kasetės, CD.
- 4) *Institucinė sistema*, skatinanti kultūrą bendruomenėse: bibliotekos, muziejai, teatrai, operos teatrai, bendruomenės kultūros centrai, universitetai, kultūrinio turizmo agentūros.
 - 5) *Masinės žiniasklaidos priemonės* kartu su techninėmis priemonėmis pranešimams priimti, kurti ir transliuoti: rašytinė spauda, radijas, televizija, spaudos agentūros, studijos, naujienų redakcijos.

Pagal ryšį su kultūros produktais:

- 1) paslaugos, *platinančios kultūros kūrinius*: redakcinės paslaugos, viešosios bibliotekos, muziejų paslaugos,
- 2) paslaugos, kurios *pačios kuria kultūrą*: teatro ir televizijos paslaugos, filmų gamyba, muzikos pasirodymai.

Pagal vartotojų dalyvavimo laipsnį:

- 1) paslaugos, kurios *teikiamos tik dalyvaujant vartotojams*: gyvi pasirodymai, knygų mugės,
- 2) paslaugos, kurioms *nereikia vartotojų dalyvavimo*, nors auditorija yra įtakos veiksnys: redakcinė veikla, meno parodos, radijo laidos (Moldoveanu, Ioan-Franc 1997: 16–17).

Kultūros paslaugas kaip ir bet kurias kitas paslaugas galima skirstyti į tris kategorijas (Hartwig, Billert 2018) pagal teikimo formą: *tradicinės, skaitmeninės, hibridinės*. Tradicinės paslaugos – tai tos paslaugos, kurias suteikia teikėjas, jas priima gavėjas ir veiksmas vyksta fizinėje plotmėje. Skaitmeninės paslaugos – tokios paslaugos, kurias gavėjas gauna iš teikėjo skaitmeninėje erdvėje, o kartais teikėjas gali būti ir skaitmeninė platforma. Hibridinės paslaugos – prieš tai aptartųjų samplaika.

Programos „Kurk Lietuvai“ atstovė Žalalytė analizėje apie kultūros paslaugų prieinamumą į šias paslaugas žvelgia kaip į tam tikro intensyvumo poreikį. Tyrime akcentuojamas poreikis tirti vartotojų realų poreikį, nes tyrimas remiasi 2019 m. veikusių ir teikusių kultūros paslaugas viešojo sektoriaus įstaigų tinklu.

3 lentelė

Kultūros paslaugų grupės pagal poreikio intensyvumą

Būtinio poreikio kultūros paslaugos (pasiekiamos per 30 minučių automobiliu)	Dažno poreikio kultūros paslaugos (pasiekiamos per 45 minutes automobiliu)	Vidutinio poreikio kultūros paslaugos (pasiekiamos per 60 minučių automobiliu)	Reto poreikio kultūros paslaugos (nėra apibrėžto laiko pasiekiamumo standarto)
✓ Vietinės bibliotekos kompiuterio prieiga, skaitykla, leidinių skolinimas ✓ Mėgėjų meno kolektyvai, būreliai ✓ Kultūrinė edukacija ✓ Bendruomenės šventės	✓ Auditorijos vystymas ✓ Kino rodymas ✓ <i>Savivaldybės įstaigų ar vietinės reikšmės organizacijų paslaugos</i>: ✓ Muziejai, parodos ✓ Koncertai, festivaliai ✓ Teatro, cirko spektakliai	✓ Apskrities bibliotekos retų leidinių skaitykla ir skolinimas ✓ <i>Valstybinių arba tarptautinių pripažinimą pelniusių įstaigų paslaugos</i>: ✓ Muziejai, Parodos ✓ (pvz. MO muziejus)	✓ Nacionalinį statusą turinčios įstaigos (pvz. Nacionalinė filharmonija) ✓ Tarptautiniai renginiai

		✓ Teatro, cirko spektakliai ✓ (pvz. valstybinis Juozo Miltinio teatras, Oskaro Koršunovo teatras) ✓ Koncertai, Festivaliai - Valstybinių koncertinių įstaigų, teatrų, muziejų gastrolės	
--	--	--	--

Šaltinis: programa „KurkLT“, *Erdvinė kultūros paslaugų analizė*, 2020, p. 3

Taigi, kultūros paslauga – tai kūrybinė veikla, kuri apima kūrinių kūrimą, platinimą ir saugojimą, teikianti emocinę, dvasinę, pažintinę naudą jos vartotojams ir atliepanti jų kultūrinius, kūrybinius poreikius. Kultūros paslaugos yra nematerialios, neatsiejamos nuo vartotojo dalyvavimo, ir paslaugos teikėjo, nekaupiamos, heterogeniškos, vartotojas jų negali turėti nuosavybėje, gali būti teikiamos įvairiais kanalais. Šių paslaugų klasifikacijų įvairovė rodo, kad tai itin abstrakti kategorija, neturinti nuolatinių bendrų vardiklių, todėl skirstymas priklauso nuo pasirinkto aspekto: turinio ir priemonių, ryšio su kitais kultūros produktais, vartotojo dalyvavimo laipsnio, teikimo formos, poreikio intensyvumo.

Dėl kultūros paslaugų rūšių ir joms būdingų ypatumų įvairovės, šiame darbe bus susitelkiama tik ties savivaldybėms priklausančių atminties institucijų, bibliotekų ir muziejų, paslaugų kokybės problema. Savivaldybių muziejai ir bibliotekos, skirtingai nuo teatrų ar koncertinių įstaigų, veikia beveik visose savivaldybėse, taip pat tai yra dažniausiai vietinių gyventojų ir turistų lankomos įstaigos, finansuojamos remiantis tais pačiais principais, jų organizacinė struktūra panaši, veikla nuosekliai dokumentuojama.

1.2. Paslaugų kokybės samprata kultūros sektoriuje

Kokybės vadybos teorijoje paslaugų kokybės sąvoka atsirado vėliau, negu gaminių kokybės. Kokybės vadybos metodai iš pramonės perėjo į kitus sektorius: sveikatos, švietimo, turizmo, telekomunikacijų, netgi valstybės valdymą (Vanagas 2004). Plačiai sutariama, kad „kokybė“, kaip savarankiškas dalykas pramonės praktikoje ir akademinuose tyrimuose, prasidėjo nuo „kokybės kontrolės“ ir „kokybės užtikrinimo“ XX a. pirmoje pusėje, o „visapusė kokybės vadyba“ ir „paslaugų kokybė“ išpopuliarėjo devintajame dešimtmetyje ir vėliau (Ranaweera, Sigala 2015). Kalbant apie dar siauresnę paslaugų kategoriją – kultūros paslaugas – tyrimų šia tema tarptautiniu lygmeniu yra kiek daugiau atskirose kultūros įstaigų kategorijose, o Lietuvoje tyrimų pradėjo daugėti pastarąjį dešimtmetį. Šiame poskyryje bus aptarti svarbūs paslaugų kokybės aspektai užsienio bei Lietuvos mokslo darbuose, kurie apima savivaldybių valdomus muziejus ir bibliotekas.

Autorių kolektyvas Cellini, Cuccia, Ferrante (2024) teigia, kad institucijų administravimo kokybė, kuri vertinama Institucinės kokybės (IQI) ir Europos valdžios kokybės indeksais (EQI), turi tiesioginį poveikį joms pavaldžioms įstaigoms. Mokslininkai lygino Italijos regioninių institucijų veikos kokybę su regioninių muziejų teikiamų paslaugų skaičiumi. Kuo institucinė administravimo kokybė pagal indeksą artimesnė 0 (blogiausiam instituciniam kontekstui), tuo muziejai teikia mažiau paslaugų. Jei administravimo kokybės indeksas artimesnis 1 (geriausiai institucinės kokybės vertei), tai muziejuose paslaugų skaičius didesnis.

Tačiau vietinės valdžios administracinių institucijų veiklos kokybė nėra vienintelis kultūros paslaugų kokybę veikiantis veiksnys. Antrasis veiksnys yra paslaugų vartotojai. „Vartotojų“ sąvoka viešųjų paslaugų valdymo kontekste turi kiek kitokią prasmę, negu ta, kuri įprasta verslo rinkodaroje. Stumbraitė-Vilkišienė (2010) teigia, kad „viešųjų paslaugų dalyvių, kaip kokybės vertintojų, sampratą tikslinga sieti ne su viešosios paslaugos pobūdžiu, bet su paslaugų gavėjų elgsena ir paslaugos vertinimo kriterijais, kiek jie tenkina subjektyvius paslaugų kokybės reikalavimus, atsižvelgiant į bendrų interesų užtikrinimą“ (2010:154). Autorė taip pat teigia, kad „Piliečių dalyvavimas viešųjų paslaugų teikimo ir tobulinimo procesuose normatyviniu požiūriu yra pripažįstamas kaip pageidaujamas ir naudingas, siekiant išsiaiškinti paslaugų gavėjų lūkesčius ir suteikiant galimybes prisidėti juos realizuojant“ (Stumbraitė-Vilkišienė 2010: 154). Taigi, viešųjų paslaugų vartotojai turėtų būti suprasti kaip šių paslaugų dalyviai, ir nuo jų lūkesčių bei dalyvavimo taip pat priklauso šių paslaugų kokybė.

Bifulco ir Tregua (2022) teigia, kad muziejų paslaugų kokybė yra labai sudėtinga sąvoka. Jie, cituodami Raajpoot et al. (2010) bei Zanibellato et al. (2018), rašo, kad muziejus dėl kelių priežasčių galima laikyti sudėtingesniais paslaugų teikėjais, nes jie siūlo retai naudojamas paslaugas, kurios apima skirtingu laiku vykstančių susijusių įvykių seką, sukuria hedoninę patirtį, kuri yra emociškai intensyvi, teigiama ir iš esmės maloni, ir kurios negalima planuoti iš anksto, ir reiškia teigiamą motyvaciją apsilankyti muziejuje, pavyzdžiui, juslinį pasitenkinimą, intelektinę stimuliaciją ir (arba) socialinį pripažinimą. Autoriai pritaria mokslininkams Lovelock (1996), Hume ir kt. (2006), kad muziejai teikia dvejopas paslaugas – pagrindines, prie kurių priskiriama pastovi kolekcija ir ekspozicijos, bei papildomas, t. y. edukacines programas, įvairius kultūrinius renginius, maitinimo, komercines paslaugas. Bifulco ir Tregua savo darbą papildė mokslininkų Izquierdo, Samaniego (2011) idėja, kad svarbus muziejaus paslaugų kokybės komponentas yra susijęs su patirtimi, kuri sukurama, kai paslauga teikiama unikaliu ir įsimintinu būdu. Konkrečiai, patirtis yra susijusi su asmeniniu būdu, kuriuo lankytojai dalyvauja muziejaus veikloje. Iš tiesų, muziejuje lankytojai ne tik nori pamatyti kolekciją – jie ieško prasmingų patirčių, apimančių laisvalaikį, kultūrą, švietimą ir socialinę sąveiką. Muziejaus lankymas reiškia dalyvavimą parodoje, kurioje patirtys kuriamos bendrai per muziejaus ir lankytojo sąveiką (Camarero, Garrido 2012). Kaip teigia Kotter, Kotler

(2001), maloni, atpalaiduojanti ir jaudinanti patirtis skatina lankytojų pasitenkinimą (Bifulco, Tregua 2022).

Japonijoje mokslininkas Takahashi (2018) tyrime apie paslaugų kokybę meno muziejuose pateikė tris svarbias išvadas, kurios turi įtakos paslaugų kokybei: 1) žinių įgijimas, kaip suvokiama žinių vertė, daro teigiamą įtaką bendriems vertinimams, tokiems kaip klientų pasitenkinimas ir ketinimas sugrįžti, 2) informacijos apie meną ir aptarnavimo kokybė skatina suvokiamos žinių vertės įgijimą, 3) patalpų komfortas, į kurį įeina ir subjektyvus atmosferos pajautimas, yra esminis elementas, lemiantis vartotojų pasitenkinimą ir pakartotinio apsilankymo ketinimus mokymosi visą gyvenimą įstaigose. Šis mokslininkas patvirtina, kad siekiant sklandaus žinių perdavimo, būtinas ne tik sąmoningas meno parodų teminis planavimas, mokymosi metodų taikymas, darbuotojų elgsena, bet ir nuolatinės lankytojų apklausos, kurios padeda plėsti parodų temas, tobulinti edukacines programas ir pritaikyti įstaigų erdves komfortiškam mokymuisi visą gyvenimą.

Anot de Rooij, Liempt ir van Bendegom (2024) paslaugų kokybė yra susijusi su pažinimu, funkcionalumu ir atributais, o klientų patirtis – su afektiniais, holistiniais ir prasmingais rezultatais. Atrodo, kad lankytojai, sprenddami dėl pasitenkinimo ir lojalumo lygio, integruoja atributais pagrįstą paslaugų suvokimą ir afektinius, vertinamuosius rezultatus. Mokslininkai Brady ir Cronin (2001) pripažįsta, kad paslaugų kokybė turi tris pagrindinius matmenis: kliento ir darbuotojo sąveiką, aptarnavimo aplinką ir rezultatą, o tai atitinka Lipkino (2016) minėtus aspektus: pagrįsta stimulais, pagrįsta sąveika ir prasmės kūrimu. Autoriai de Rooij et al. pritaria Brady ir Cronin (2001), kad iki šiol nėra sutariama dėl paslaugų kokybės aspektų pobūdžio ir skaičiaus. Dažnai kultūros paslaugų gavėjai kokybę vertina skirtingais kriterijais, kuriuos sąlygoja paslaugos kontekstas. Frochot ir Hughes (2000) teigia, kiekvienos paslaugos matmenis diktuoja konkreti sritis. Pavyzdžiui, Yim King Wan ir Man Cheng (2011) pasiūlė kultūros paveldo vietovėms skirtą paslaugų kokybės matavimą, kurį sudaro penki aspektai: reagavimas, apčiuopiami dalykai, bendravimas, vartojimo prekės ir empatija. Šie penki aspektai primena du Brady ir Cronin aspektus: kliento ir darbuotojo sąveiką ir aptarnavimo aplinką (de Rooij et al., 2024).

Vertinant bibliotekų teikiamų paslaugų kokybės elementus, Pečeliūnaitė mini Cook ir Thompson (2000) atliktą faktorinę aukštesniosios eilės analizę, kuri padėjo išskirti išmatuojamas tris bibliotekų paslaugų kokybės dimensijas: apčiuopiamumą, patikimumą ir paslaugos efektyvumą, kuris apima reagavimą, jautrumą ir empatiją. 1999–2003 m. pasiūlyta ir testuota standartizuota LibQual+™ metodika, skirta tirti akademines bibliotekas SERVQUAL principais. Mokslininkai siūlo įvertinti tris kokybės dimensijas: aptarnavimo efektą (angl. *Service affect*), biblioteką kaip vietą (angl. *Library as a place*) ir informacijos kontrolę (angl. *Information control*) (Thompson et al. 2006: 518). „Aptarnavimo efektui priskiriama paslaugų kokybė siejama su aptarnaujančiuoju bibliotekos personalu. Nagrinėjant biblioteką kaip vietą, tiriami kokybės aspektai, susiję su fizine universiteto

biblioteka, o informacijos kontrolė susijusi su dėstytojų ir studentų galimybėmis pasiekti reikiamą informaciją, taip pat siejama su informacijos išteklių kokybe. Respondentas turi įvertinti tris aptarnavimo bibliotekoje lygius: a) minimalų priimtina; b) pageidaujamą (lūkesčių); c) suvokiamą (vartojant paslaugą)“ (Pečeliūnaitė 2018: 67).

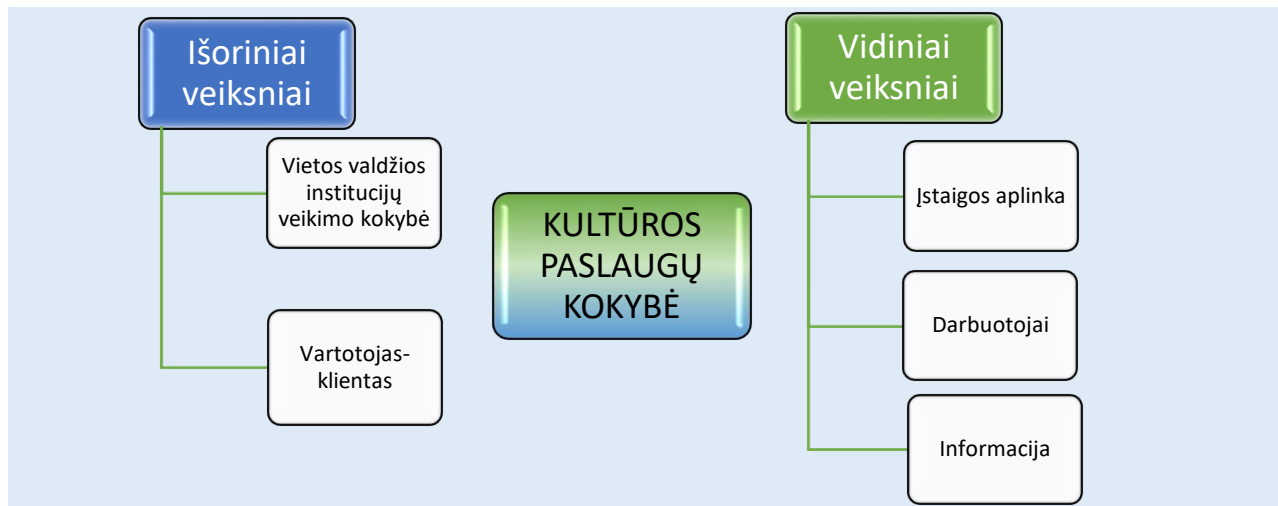
Teoriniame lygmenyje bibliotekų veiklas tyrinėjantys mokslininkai sutaria, kad bibliotekų ir informacijos paslaugų kokybė gali turėti daug aspektų. Kaip pagrindiniai bibliotekų paslaugų kokybės vertinimo kriterijai išskiriami:

- ✓ Paslaugos atlikimas – tai paslaugos atitikimas jos pagrindiniam tikslui ar aprašymui;
- ✓ Papildomos funkcijos – antrinės savybės, kurios papildo paslaugą, bet neapima pagrindinės paslaugos esmės;
- ✓ Patikimumas – teikiamos paslaugos nuoseklumas;
- ✓ Kokybė – paslauga atitinka veiklos ar proceso standartą;
- ✓ Tvarumas – paslauga trunka tam tikrą laiką, yra pasiteisinusi;
- ✓ Paplitimas – teikiama ir kitų, todėl pasitelkiamos kitų patirtys;
- ✓ Paslaugumas – vartotojams prieinamos pagalbos lygis;
- ✓ Estetika – vizualinis patrauklumas;
- ✓ Prieinamumas – lengva prieiga ir panaudojimas;
- ✓ Kompetencija – kompetentingas ir profesionalus personalas;
- ✓ Atsakingumas – mandagus, empatiškas, lankstus ir draugiškas personalas;
- ✓ Komunikacija – suprantamas paslaugų ir pasirinkimo variantų paaiškinimas;
- ✓ Greitis – greitas paslaugų įvykdymas;
- ✓ Siūlomų paslaugų įvairovė – gali prieštarauti kokybei, jei išteklių nepakanka visų paslaugų kokybei palaikyti;
- ✓ Suvokiamumas – priimama naudotojo nuomonė apie paslaugą (LKT 2020: 17–18).

Tyrėja Dvoracic (2015) pastebi, kad dėl augančio kultūros poreikio ir jos paslaugų rūšių reikalinga įdiegti paslaugų kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001:2008 standartą, kuris nustato kokybės vadybos sistemos reikalavimus visose srityse, o kokybės vadybos įdiegimas apima procedūrų ir vadybos praktikų kompleksą, reiškiantį bendruomenės suinteresuotųjų šalių mobilizavimą siekiant patenkinti kultūros paslaugų vartotojų poreikius ir lūkesčius (Dvoracic 2015: 691).

Apibendrinant galima teigti, kad bibliotekų ir muziejų paslaugų kokybės samprata plačiai tyrinėjama ir siekiama identifikuoti svarbiausias jos dedamąsias, kurios užtikrintų vartotojų pasitenkinimą ir lojalumą. Regioninių ir savivaldybių įstaigų kultūros paslaugų kokybės veiksniai galima skirstyti į du lygmenis (1 pav.): išorinį ir vidinį. Išoriniam lygmeniui priskirtina (A) vietos valdžios institucijų – savivaldos – veiklos kokybė, kuri daro tiesioginę įtaką jai pavaldžių įstaigų

funkcionavimui ir teikiamoms paslaugoms. Kitas išoriniam lygmeniui priskirtinas aspektas – (B) vartotojas-dalyvis, nuo kurio lūkesčių ir aktyvumo paslaugų kokybė taip pat priklauso. Prie vidinių veiksmų priskirtina (A1) kultūros įstaigų aplinka, kuri apima ne tik fizinių patalpų komfortą, bet ir atmosferą, lemiančią lankytojų išitraukimą, pasiruošimą priimti naują informaciją arba patirtį. Už palankios atmosferos formavimą atsakingi organizacijos (B1) darbuotojai, t. y. jų palaikomas aptarnavimo kokybės lygis, empatija, temų išmanymas. Paskutinis svarbus aspektas – (C1) informacija, kurią saugoja, generuoja atminties institucijos. Kultūros paslaugų kokybė – tai vidinių ir išorinių kokybės veiksmų dermė.



1 pav. Kultūros paslaugų kokybės veiksniai

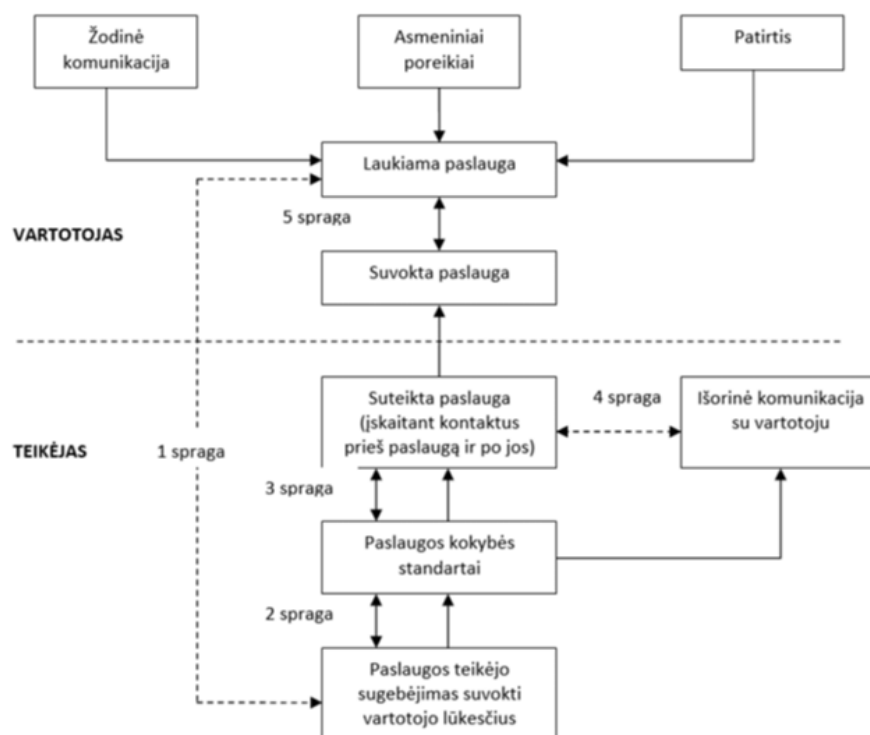
1.3. Paslaugų kokybės vertinimo modeliai

Išoriniai ir vidiniai paslaugų kokybės veiksniai leidžia numanyti, jog vertinimo modeliai apima tiek išorinį – savivaldos – lygmenį, tiek vidinį – kultūros įstaigų. Kalbant apie išorinių kokybės aspektų vertinimą valstybės institucijų lygmenyje, užsienio praktikoje taikomi SERVQUAL (Karagianni, Theriou, 2018) ir SERVPERF modeliai. Pirmasis modelis apima 5 dimensijas:

- 1) Patikimumą – gebėjimas suteikti tai, kas buvo žadėta.
- 2) Reagavimas – noras padėti vartotojui.
- 3) Užtikrintumas – darbuotojų kompetencija, elgesio etika, pasitikėjimas.
- 4) Empatija – individualus dėmesys vartotojui.
- 5) Apčiuopiamumas – infrastruktūra, aplinka, išvaizda.

SERVQUAL modelis matuoja atotrūkį tarp vartotojo lūkesčių ir suvokimo. Jis pateikia 22 teiginius apie lūkesčius ir tiek pat teiginių apie realų patyrimą. Kokybė laikoma aukšta, jeigu ji viršija vartotojo lūkesčius. Šio modelio autoriai Parasuraman, Zeithaml ir Berry (1985, 1988) sukūrė ir kokybės spragų modelį (2 pav.), kuris nustatė keturias pagrindines paslaugų kokybės spragas:

- *Pirmąją kokybės spragą* lemia vartotojų lūkesčių ir teikėjo gebėjimų juos suvokti neatitiktis.
- *Antroji spraga* – tai paslaugos teikėjo suvokiamų vartotojų lūkesčių ir jų modifikavimo į paslaugos savybes (kokybės standartus) neatitiktis.
- *Trečioji modelio nurodyta kokybės spraga* atsiranda, kai paslaugos teikimas nukrypsta nuo nustatytų standartų.
- *Ketvirtoji spraga* – paslaugos teikimo ir marketingo komunikacijų neatitiktis. Penktąją kokybės spragą mokslininkai nustatė, nagrinėdami tikslinių vartotojų grupių atsakymus. Kuo didesnis laukiamos ir patirtos kokybės atotrūkis, tuo prasčiau vertina kokybę vartotojas (Kilas, Kilienė 2010: 46–47).



2 pav. Kokybės spragų modelis

Šaltinis: Bulašaitė, Jesevičiūtė-Ufartienė, 2019. Paslaugų kokybės vertinimo modelių analizė. *Verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu*, p. 38, pagal Šimkų ir kt. 2015.

SERVPERF modelis matuoja tik faktinį paslaugos suvokimą pagal tas pačias SERVQUAL modelio dimensijas. Kuo vartotojo pasitenkinimas didesnis, tuo aukštesnė paslaugos kokybė (Brady et al., 2002).

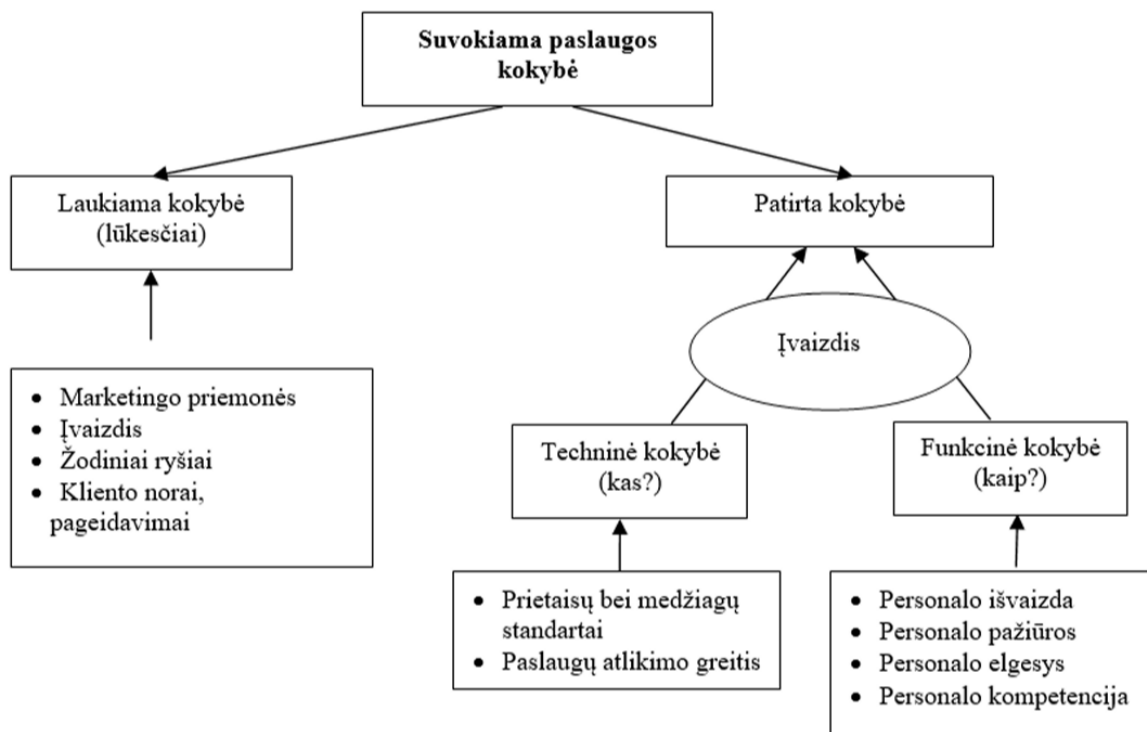
Ispanijos mokslininkai Rivera et al. (2025) rašo, kad kokybės vadyba viešajame administravime iš esmės skiriasi nuo privačiojo sektoriaus kokybės iniciatyvų, nes tikslai apima ne tik efektyvumą ar pelną, bet ir teisingumą, atskaitomybę, skaidrumą ir piliečių pasitenkinimą. Tokios sistemos, kaip Bendrojo vertinimo modelis (BVM, angl. *Common Assessment Framework, CAF*), Europos kokybės vadybos fondo (EFQM, angl. *European Foundation for Quality Management*)

modelis ir Visuotinės kokybės vadybos (VKV) adaptacijos, suteikia holistinius metodus, kuriuos viešosios įstaigos gali naudoti siekdamos integruoti kokybę į kasdienį valdymą (2025: 1178). Tai leidžia teigti, kad vieno modelio matuoti valstybinių institucijų teikiamų paslaugų kokybę nepakanka, būtina nuolat derinti kelis. Mokslininkai siūlo praktikoje naudoti tris: CAF, EFQM ir VKV. CAF pabrėžia savęs vertinimo ir diagnostikos įrankius, EFQM suteikia strateginės kompetencijos sistemą, o VKV įkūnija nuolatinio tobulėjimo kultūrą. Jų integracija leidžia savivaldybėms pereiti nuo atitikties auditų prie piliečių poreikius atitinkančio valdymo, kai kokybė vertinama ne tik paslaugų efektyvumu, bet ir įtrauktimi, teisingumu bei poveikiu visuomenei (2025: 1179). Rivera et al. teigia, jog pagrindiniai savivaldybių kokybės valdymo rodikliai, išreikšti procentais, paprastai apima: 1) laiku teikiamas paslaugas (tai matuoja patikimumą), 2) pagal Paslaugų lygio sutartį išspręstus skundus (matuoja reagavimą), 3) piliečių pasitenkinimą (atspindi subjektyvų teisingumo ir kompetencijos suvokimą). Sudėjus šiuos rodiklius, galima sudaryti kokybės indeksą, kuris pateikia bendrą savivaldybės veiklos vaizdą. Būtina paminėti, kad šiais modeliais vertinamos tik tos viešosios paslaugos, kurios yra susijusios su kasdieniniais gyventojų poreikiais (Europos komisija, OECD, 2023), jų sąraše kultūros paslaugų nėra.

Kaip teigia nemažai autorių (Bulašaitė, Jesevičiūtė-Ufartienė (2019) Bagdonienė, Hopenienė (2015), Kavaliauskaitė (2017), kokybės vertinimo modelius galima skirstyti į tris grupes:

- Vartotojo kokybės suvokimo.
- Paslaugos teikimo proceso.
- Paslaugų teikimo sistemos (Bulašaitė, Jesevičiūtė-Ufartienė 2019: 36).

Tos pačios autorės nurodo septynis paslaugų kokybės vertinimo modelius (4 lentelė), priskirtinus pirmajai modelių grupei. *Bendrai suvoktos kokybės modelis* apima techninę kokybę (ką vartotojas gaus), funkcinę kokybę (kaip vartotojas bus aptarnautas), organizacijos įvaizdį, kuris turi įtakos vertinimui. Šis modelis pabrėžia vartotojo subjektyvumą (Grönroos 1993). *4Q kokybės modelis* paslaugos kokybę išskaido į keturias svarbias kokybes: projektavimo (atitikimą vartotojo poreikiams), gamybos ir pristatymo (paslaugos suteikimo būdą), santykių kokybę (vartotojo ir darbuotojo, darbuotojų santykį), techninę kokybę (ateityje teikiamą naudą). Šiame modelyje svarbus paslaugos gyvavimo ciklas – nuo jos projektavimo iki suteikimo – ir vartotojo santykis su personalu. *Integruotas kokybės modelis* (3 pav.) apima prieš tai minėtų dviejų modelių dedamąsias, akcentuodamas išorinę ir vidinę kokybes (Bulašaitė, Jesevičiūtė-Ufartienė 2019).



3 pav. Gronroos ir Gummesson integruotos kokybės modelis

Šaltinis: Bulašaitė, Jesevičiūtė-Ufartienė, 2019. Paslaugų kokybės vertinimo modelių analizė. *Verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu*, p. 39.

Ydingo ir pozityvaus ratų modelio dimensijos apima darbuotojų motyvaciją ir vartotojo pasitenkinimą, kurie vienas kitą tiesiogiai veikia (pozityvus ratas), žemą pasitenkinimą, kuris mažina darbuotojų motyvaciją (ydingas ratas), sąveikos momentus, kai paslaugos gavėjas formuoja nuomonę apie paslaugą. Šiame modelyje svarbus žmogiškasis faktorius ir jį naudinga taikyti vidinei kokybės vadybai (Kilas, Kilienė, 2010). *Apibendrintas paslaugų kokybės modelis* apima vidinius (techninė, funkcinė kokybė), išorinius (rinkodara, suvokimas) kokybės aspektus, kokybės spragas, vartotojo patirtį. Šis modelis panašus į SERVQUAL, tik įtraukia komunikaciją, valdymą ir technines funkcijas (Brogowicz et. al., 1990). *Muller kokybės modelis* atspindi kokybės vertinimą iki paslaugos vartojimo, ją vartojant ir po vartojimo (Gasparaitis 2009: 23). Kiekvienos šios fazės metu kokybės vertinimui įtakos turi vidiniai, išoriniai determinantai (techniniai, procesiniai aspektai), psichologinis vertinimo eiga ir jį lydinti reakcija.

Paslaugų kokybei vertinti naudojami modeliai

Gronroos (1990)	Bendrai suvoktos kokybės modelis	Šis modelis sujungia vartotojų laukiamą ir patirtą kokybę, vėliau pateikia kokybės lygių bei vartotojo kokybės suvokimą veikiančių veiksnius, faktorius.
Gummesson (1987), (1993)	4Q kokybės modelis, išplėstinis 4Q modelis	Šis modelis atspindi keturis kokybės šaltinius: projektavimą, gamybą, pateikimą, ryšius. Jis orientuojamas į vartotoją ir procesą.
Gummesson ir Gronroos (1987)	Integruotas kokybės modelis	Modelis sujungia du požiūrius: kokybės dimensijas, kokybės šaltinius. Šis modelis susieja projektavimo, gamybos, pakeitimo ir santykių kokybes ir ryšį su kokybės suvokimu.
Normann (1994)	Ydingo ir pozityvaus ratų modelis	Padedą atskleisti vartotojų ir personalo pasitenkinimo sąsają.
Parasuraman, Zeithaml ir Berry (1985), (1988)	Kokybės spragų modelis, SERVQUAL kokybės modelis	Ši metodika leidžia nustatyti, įvertinti ir pašalinti paslaugos teikimo kokybės spragas, nurodančias skirtumus tarp vartotojo lūkesčių ir realiai gautos paslaugos.
Muller (1993)	Kokybės modelis	Šis modelis apima tris kokybės vertinimo aspektus: prieš paslaugą, ją vartojant ir po vartojimo. Jis atskleidžia kokybės vertinimo ir vartotojo elgsenos ryšį.
Brogowicz, Delene ir Lynth (1990)	Apibendrintas paslaugų kokybės modelis	Modelio autoriai teigia, kad jo centras – techninės ir funkcinės kokybės koncepcija, papildyta kokybės spragomis, dimensijomis ir veiksniais, sąlygojančiais jos suvokimą.

Šaltinis: Bulašaitė, Jesevičiūtė-Ufartienė, 2019. Paslaugų kokybės vertinimo modelių analizė. *Verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu*, p. 37.

Apibendrinant paslaugų kokybės modelius, galima išskirti 4 pagrindinius: Gummesson ir Grönroos integruotą, Normano ydingo ir pozityvaus ratų modelį, SERVQUAL, Muller kokybės modelius, nes kiekvienas jų įtraukia naują požiūrį į paslaugos kokybę. Viešosioms paslaugoms vertinti dažniausiai naudojamas SERVQUAL, o pritaikyti joms vertinti galima Gummessono ir Grönroos integruotas kokybės modelį, Muller kokybės modelį ir apibendrintą paslaugų kokybės modelį. Daugelį minėtų modelių sieja laiko aspektas, paslaugos techniniai ir funkciniai aspektai, vartotojo suvokimas ir patyrimas, sąveika tarp vartotojo ir paslaugos teikėjo.

1.4. Bibliotekų ir muziejų paslaugų kokybės vertinimo modeliai

Bibliotekose ir muziejuose vertinant paslaugų kokybę dažniausiai naudojamos SERVQUAL arba SERVPERF modelių modifikacijos, pritaikant juos prie įstaigų specifikos. Vienas iš tokių pritaikytų modelių – HISTOQUAL (Frochot, Hughes, 2000, Putra, 2016). Tai SERVQUAL modelio variantas, pritaikytas paveldo objektų ir juose teikiamų paslaugų kokybei vertinti. Šiame modelyje yra 24 elementai, sugrupuoti pagal 5 matmenis:

A. Reagavimas (susijęs su personalo efektyvumu ir gebėjimu atpažinti klientų poreikius):

- 1) Personalo paslaugumas ir mandagumas.
- 2) Personalas noriai skiria laiko lankytojams.
- 3) Lankytojai jaučiasi laukiami.

- 4) Užimtumo lygis toleruojamas.
- 5) Personalias gerai informuotas, kad galėtų atsakyti į klientų užklausas.
- 6) Lankytojai gali laisvai tyrinėti, nėra jokių apribojimų patekti.
- 7) Objektas ir teritorija dirba patogiu laiku.
- 8) Personalias visada pasiekiamas, kai reikia.

B. Materialusis turtas (pastato vidus ir išorė):

- 9) Turtas yra gerai prižiūrimas ir restauruotas.
- 10) Bendra pastato ir teritorijos švara bei priežiūra yra patenkinama.
- 11) Teritorija yra patraukli.
- 12) Daug autentiškumo.
- 13) Nuorodos aplink teritoriją ir jos teritoriją yra aiškūs ir naudingi.
- 14) Muziejaus sode ir (arba) parke yra daug įvairių augalų.
- 15) Muziejaus interjeras siūlo daug įdomių dalykų, į kuriuos galima atkreipti dėmesį.

C. Komunikacija (pateikiamos informacijos kokybė ir išsamumas):

- 16) Lankstinukuose pateikiama pakankamai informacijos.
- 17) Informacija apie objektą ir jo teritoriją yra pakankamai išsami.
- 18) Lankytojai yra gerai informuoti apie įvairius objektus ir pramogas.
- 19) Lankstinukai pateikiami ir užsienio kalbomis.

D. Vartojimo prekės (papildomos paslaugos):

- 20) Restoranas arba kavinė siūlo platų patiekalų ir užkandžių pasirinkimą.
- 21) Suvenyrų parduotuvė siūlo didelį prekių asortimentą.
- 22) Restorano personalas efektyviai aptarnauja.

E. Empatija:

- 23) Įstaiga atsižvelgia į lankytojų specialiuosius poreikius.
- 24) Įrengtos patalpos vaikams.

Kalbant apie bibliotekų paslaugų kokybės dimensijas, akademinėms bibliotekoms iš penkių SERVQUAL dimensijų, taikytų bibliotekoms: erdvė, priemonės / ištekliai, darbuotojų reagavimas, bendravimas, empatija, LibQUAL+[®] pasikeitė į tris: paslaugos poveikio, bibliotekos kaip vietos ir informacijos kontrolės. Po griežtų LibQUAL protokolo bandymų per 3-ejus metus, apklausa buvo standartizuota, kad apimtų šiuos pagrindinius elementus: (1) 22 pagrindiniai elementai, apimantys 3 dimensijas: Paslaugos, informacijos kontrolės ir bibliotekos kaip vietos įtaka; (2) 11 papildomų punktų, apimančių informacinio raštingumo rezultatus, bendrą pasitenkinimą bibliotekos paslaugomis ir bibliotekų naudojimo tendencijas; (3) bendrieji demografiniai elementai; ir (4) komentarų laukelį atviriems vartotojų komentarams (Thompson 2022). Šis modelis leidžia įvertinti, koks poveikis sukuriamas vartotojui, kaip kontroliuojama informacija ir biblioteką kaip vietą:

A. Bibliotekos erdvė:

- 1) Bibliotekos erdvė, įkvepianti studijoms ir mokymuisi.
- 2) Rami erdvė individualiam darbui.
- 3) Patogi ir svetinga vieta.
- 4) Vieta, leidžianti susikaupti mokymuisi, tyrimams.
- 5) Vieta, skirta bendruomeniškam mokymuisi.

B. Priemonės ir ištekliai:

- 1) El. ištekliai pasiekiami iš namų arba darbo.
- 2) Bibliotekos svetainėje savarankiškai randama informacija.
- 3) Leidiniai darbui.
- 4) Reikalingi elektroniniai informacijos ištekliai.
- 5) Moderni įranga, leidžianti lengvai pasiekti reikiamą informaciją.
- 6) Lengvai naudojamos prieigos priemonės, leidžiančios savarankiškai rasti reikiamą informaciją.
- 7) Spausdintų ir (arba) elektroninių žurnalų kolekcijos, reikalingos darbui.

C. Darbuotojai:

- 1) Pasitikėjimą keliantys darbuotojai.
- 2) Individualus dėmesys vartotojams.
- 3) Pasirengimas atsakyti į vartotojų klausimus.
- 4) Darbuotojai turi žinių, kaip atsakyti į vartotojų klausimus.
- 5) Darbuotojai rūpestingai bendrauja su vartotojais.
- 6) Darbuotojai supranta savo vartotojų poreikius.
- 7) Noras padėti vartotojams.
- 8) Patikimumas sprendžiant vartotojų aptarnavimo problemas.

Kiekvienas teiginys vertinamas pagal Likerto skalę šiais aspektais: „Minimalus aptarnavimo lygis“, „Pageidaujamas aptarnavimo lygis“, „Suvokiamas gautos paslaugos lygis“ (Association of Research Libraries, 2022). Korėjietis Oh, D.-G. (2023) šio modelio raidą nusako taip, kad LibQUAL yra išplėtotas į LibQUAL+®, dėl šio modelio sudėtingumo vartotojui sukurta bei naudojama supaprastinta versija „Lite“. Mokslininkas mini, kad sukurtas ir LibPERF modelis, kuris remiasi į našumą orientuotu SERVPERF modeliu.

Dahler-Larsen (2007) išskyrė keturias bendras veiklos vertinimo dimensijas: žinių, kai vertinimai turi būti atliekami sistemingai, vertingumo dimensija, kai vertinimo procese nustatoma vertinamojo objekto vertė ir nuopelnai, panaudojimo dimensija – atliekant vertinimus, tikimasi, kad ateityje jie bus panaudoti priimant sprendimus, evaluandas – apibūdinamas vertinamas objektas (Dvorak, Rudžionienė 2013: 46).

Tas pats Oh, D.-G. (2023) kalba ir apie klientų pasitenkinimo matavimą, kuriam naudojami įvairūs indeksai: Amerikos klientų pasitenkinimo indeksas (ACSI), Europos klientų pasitenkinimo indeksas (ECSI), Nacionalinis klientų pasitenkinimo indeksas (NCSI), Pietų Korėjos klientų pasitenkinimo indeksas (KCSI), P. Korėjos standartinis paslaugų kokybės indeksas (KS-SQI), specialiai sukurtas paslaugų sektoriui. Bibliotekų ir informacijos mokslo srityje naudojamas Martenseno ir Gronholdto (2003) pasitenkinimo matavimo modelis. Visgi paslaugų kokybės vertinimo modelių nederėtų painioti su vartotojų pasitenkinimo indeksais, nes dažnu atveju pasitenkinimas arba nepasitenkinimas paslauga kyla iš paslaugos kokybės lygio. Tačiau minėtas korėjiečių mokslininkas Oh sukūrė Bibliotekų klientų pasitenkinimo indeksą (LCSI Lite, angl. *Library Customer Satisfaction Index*), skirtą viešosioms bibliotekoms, įtraukdamas ir paslaugų kokybę, ir pasitenkinimą, ir lojalumą. Paslaugų kokybė apima:

- darbuotojus (kompetencija/žinios, reagavimas, paslaugumas),
- informacijos išteklis ir paslaugas (kolekcija, operacijos, el. paslaugos, programos),
- patalpas ir aplinką (patogumai, prieinamumas).

Indekso modelį sudaro 15 klausimų: 8 klausimai, vertinantys bibliotekos paslaugų kokybę (2 apie personalą, 4 apie išteklis ir paslaugas bei 2 apie patalpas ir aplinką), 3 apie bibliotekos klientų pasitenkinimą ir 2 apie bibliotekos klientų lojalumą. Svoris apskaičiuotas taip: 50 % bibliotekos paslaugų kokybei, 40 % bibliotekos klientų pasitenkinimui ir 10 % bibliotekos klientų lojalumui. Kuriant šį indeksą, dalyvavo ne tik bibliotekų vartotojai, kurių buvo daugiau nei 800, bet ir 20 bibliotekų darbuotojų, vadovų. Įdomu tai, kad pastarieji buvo įsitikinę, jog klientų pasitenkinimas priklauso nuo: „darbuotojų → išteklų ir paslaugų → įrenginių ir aplinkos“, o vartotojai nurodė štai tokią įtaką pasitenkinimui: „ištekliai ir paslaugos → įrenginiai ir aplinka → darbuotojai“.

Oh, D.-G. (2023) siūlydamas „LCSI Lite“, tikisi, kad modelis bus paprastas naudoti bibliotekų darbuotojams, nes jo surinktų duomenų analizei pakanka turėti pagrindinius „Excel“ įgūdžius, o reguliariai matuojant paslaugų kokybę ir pasitenkinimą, konvertuojant šiuos balus į skalės balus, bus galima įvertinti, kurias sritis bibliotekai derėtų tobulinti.

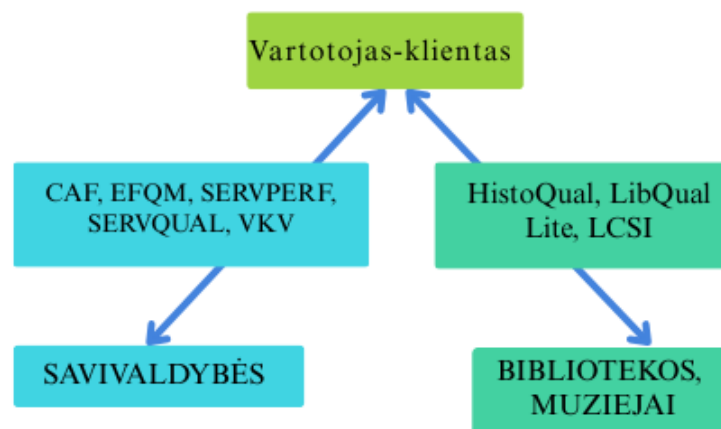
5 lentelė

Bibliotekose ir muziejuose taikomų paslaugų kokybės modelių dimensijos

Modelis	Dimensijos
LibQual+ (2000, 2004)	Bibliotekos erdvė
	Priemonės / ištekliai
	Darbuotojai
HistoQual (2000)	Reagavimas
	Materialusis turtas

	Komunikacija
	Vartojimo prekės
	Empatija
LCSI Lite (2013)	Paslaugų kokybė: ✓ darbuotojai ✓ informacijos ištekliai, paslaugos ✓ patalpos ir aplinka
	Pasitenkinimas
	Lojalumas

Apibendrinant paslaugų kokybės modelius (4 pav.), viešųjų paslaugų kokybei vertinti naudojami CAF, EFQM, SERVPERF, SERVQUAL, VKV, o tikslingiausia taikyti šių modelių sintezę. Bibliotekos ir muziejai taiko vartotojo kokybės suvokimo modelių grupei priskirtinus modelius: HistoQual, LibQual, LCSI Lite. Visi trys įrankiai apima svarbiausias, ryškiausias paslaugų kokybės dedamąsias: bibliotekos, muziejaus (1) erdvės ir jų prieigos turi užtikrinti prieinamumą bei komfortą visoms visuomenės grupėms, (2) personalas turi būti ne tik srities žinovas, bet ir empatiškas, atliepiantis lankytojų poreikius, (3) informaciniai ištekliai abejose kultūros įstaigose apima eksponatų kolekcijas ir įvairių formatų leidinius, (4) kultūrinis švietimas apima įvairaus pobūdžio renginius, mokymus, edukacijas. Jeigu šiuos aspektus bibliotekos ir muziejai maksimaliai išpildo, pasitenkinimas tokių įstaigų kultūros paslaugomis yra didelis ir sąlygoja nuolat sugrįžtančius vartotojus, kurie pritraukia dar ir naujus.



4 pav. Paslaugų kokybės vertinimo modeliai savivaldos ir bibliotekų, muziejų lygmenimis

1.5. Vartotojų vertinimų integravimo modeliai

Tokiems modeliams atsirasti itin padeda dirbtinio intelekto (DI) technologijų plėtra. Integravimo modeliai kuriami analizuojant interneto svetainėse, platformose lankytojų atsiliepimus. Vieną tokių modelių sukūrė D'Orazio et al. (2024). Jų tyrime pristatoma metodologija, kuri naudoja

natūralios kalbos apdorojimo (NLP, angl. *Natural Language Processing*) ir aspektais pagrįstą nuotaikų analizę (ABSA, angl. *Aspect-Based Sentiment Analysis*), kuria siekiama pagerinti architektūros paveldo stebėseną ir valdymą. Šio tyrimo medžiaga – vartotojų atsiliepimai iš „Google“ žemėlapių. Metodas leidžia integruoti dinamišką, realaus laiko grįžtamąjį ryšį į išsaugojimo strategijas, tai leidžia sistemingai nustatyti skirtingus ekspertų ir vartotojų vertinimus. Vartotojų sukurto grįžtamojo ryšio integravimas padeda nustatyti restauravimo prioritetus, tobulinti išsaugojimo strategijas, užtikrinti išteklių efektyvų paskirstymą. Autoriai siūlo ir šio modelio tobulinimo galimybes, pavyzdžiui, rekomenduojama sukurti sistemą, kuri automatiškai palygintų paveldo ekspertų parengtų katalogų duomenis su vartotojų sukurtu turiniu tuose pačiuose „Google“ žemėlapiuose. Analizės išplėtimas į kitas socialinės žiniasklaidos platformas, tokias kaip „TripAdvisor“, skirtas specialiai lankytojų atsiliepimams ir rekomendacijoms, taip pat galėtų suteikti išsamesnių įžvalgų apie visuomenės suvokimą ir pageidavimus. Šių autorių minimas Petraroia (2014) papildė šios metodologijos naudą kaip pilietinės atsakomybės stiprinimą ir dalyvaujamojo paveldo valdymo modelį.

Kitas atsiliepimų integravimo pavyzdys – Huo et al. (2024) tyrimas, apimantis kultūrinį turizmą, o ypač muziejų lankymą. Tyrimo tikslas – padėti muziejų vadovams nustatyti pagrindinius paslaugų atributus, turinčius įtakos lankytojų pasitenkinimui, ir sukurti veiksmingas valdymo strategijas muziejų paslaugų kokybei gerinti. Atlikta keturių Jungtinės Karalystės muziejų interneto svetainių, kurios renka vartotojų atsiliepimus, teksto analizė. Šiame tyrime buvo naudojamas struktūrinis teminis modelis (STM), siekiant išanalizuoti internetinius muziejų atsiliepimus, nustatant tris pagrindinius muziejų ir lankytojų asmeninės patirties atributus ir 19 subatributų. Šis tyrimas turi teorinį ir praktinį poveikį. Jis padėjo nustatyti svarbius muziejų paslaugų aspektus iš nestruktūrizuotų duomenų, naudojant struktūrinį temų modelį ir sukūrė efektyvesnį muziejų aspektų matavimo ir muziejų paslaugų kokybės vertinimo metodą. Atlikus STM, išskirti 3 muziejų paslaugų aspektai:

- pagrindiniai pasiūlymai (kolekcija, ekspozicijos),
- papildomos paslaugos (kavinė, suvenyrų parduotuvė, ekskursijos, gidai),
- atmosfera (pastato architektūra, nuorodos).

Lankytojų patirties aspektai:

- asmeninė patirtis,
- pasitenkinimas.

Tyrime analizuotas nustatytų atributų poveikis lankytojų pasitenkinimui ir patirčiai. Sukurtas septynias hipotezes tyrimo rezultatai patvirtino: tiek pagrindinės, tiek papildomos muziejų paslaugos, tiek muziejaus aplinka daro teigiamą poveikį lankytojų patirčiai ir pasitenkinimui.

Agostino et al. (2021) lygina du skirtingus „TripAdvisor“ duomenų automatinės tekstinės analizės metodus: „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“, siekiant įvertinti, kuris iš jų yra

tinkamesnis kokybės aspektų vertinimui pagal vartotojų sukurta turinį empirinėje 100 Italijos muziejų aplinkoje. Šiame tyrime nagrinėjami tokie klausimai:

- 1 klausimas: Kokie muziejų kokybės aspektai nustatomi taikant „iš viršaus į apačią“ metodą analizuojant internetines apžvalgas?
- 2 klausimas: Kokie muziejų kokybės aspektai nustatomi taikant „iš apačios į viršų“ metodą analizuojant internetines apžvalgas?
- 3 klausimas: Kiek skiriasi muziejų kokybės aspektai, įvertinti internetinėse apžvalgose naudojant „iš apačios į viršų“ metodą, nuo tų, kurie nustatyti taikant „iš viršaus į apačią“ metodą?

„Iš viršaus į apačią“ metodas pagrįstas iš anksto nustatytu laukiamų paslaugų kokybės aspektų rinkiniu, kuris pagrįstas politikos formuotojų sukurta klasifikacija. Metodas „iš apačios į viršų“ siekia nustatyti latentinius kokybės aspektus, pagrįstus internetinių apžvalgininkų žodžių temomis. Gauti muziejų kokybės aspektai yra lyginami, ir parodyta, kad „iš apačios į viršų“ metodas atskleidžia papildomus kokybės aspektus, palyginti su tais, kurie gauti taikius „iš viršaus į apačią“ metodą. Paaiškėjo, kad muziejų kokybės aspektai, nustatyti taikius „iš viršaus į apačią“, yra: 1) bilietų pardavimas ir pasitikimas, 2) erdvė, 3) patogumas, 4) veikla, 5) bendravimas. Kokybės aspektai, taikius „iš apačios į viršų“: 1) muziejaus kultūrinis paveldas, 2) asmeninė patirtis, 3) muziejų paslaugos. Tai atskleidė, jog metodai skiriasi 5 aspektais: perspektyva, kategorizavimu, mokymais, rezultatų interpretavimu, atstovavimu.

Taikant metodą „iš viršaus į apačią“, apžvalgų tekste nustatyti penki paslaugų kokybės aspektai, kuriuos iš anksto apibrėžia politikos formuotojai, tačiau rezultatai parodė, kad 63 % apžvalgų nebuvo remiamasi nė vienu iš anksto apibrėžtu kokybės aspektu, jos buvo priskirtos prie kitų sričių. Šis atradimas kelia potencialią riziką politikos formuotojams, taikantiems „iš viršaus į apačią“ metodą vertinant organizacijų veiklą. Vietoj to, metodas „iš apačios į viršų“ išskiria 13 latentinių dimensijų, kurios buvo interpretuojamos kaip apibrėžiančios tris pagrindines kokybės dimensijas:

- a) muziejų kultūros paveldą,
- b) asmeninę patirtį,
- c) muziejų paslaugas.

Šio tyrimo autoriai pastebėjo, kad apsilankymo patirtyje, palyginti su muziejų teikiamomis paslaugomis, vidutiniškai vyrauja emociniai ir paveldo aspektai. Šis atradimas pabrėžia, kad, lankytojų požiūriu, muziejų kokybės dimensijos neapsiriboja tik muziejų paslaugomis, bet ir apima aspektus, susijusius su kultūros paveldo vertybėmis ir asmenine patirtimi apsilankymo metu, kurios vidutiniškai yra svarbesnės nei muziejų paslaugos. Galima daryti išvadą, kad kultūros įstaigos vartotojų paslaugų kokybės vertinimus naudoja ne tik vadyboje, rinkodaroje, bet ir siekiant suvokti paslaugos kokybės dedamąsias.

Kalbant apie išorinį – savivaldos – lygmenį, piliečių-vartotojų vertinimai integruojami, remiantis pasirinktu kokybės vertinimo modeliu. SERVQUAL modelis atsako į klausimus, kokius paslaugų aspektus reikalinga tobulinti, EFQM rezultatai organizacijos valdymo, subalansuotų rodiklių sistemose, įtraukiami kaip strateginiai rodikliai. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD 2022) parengė savivaldybėms gaires, kaip įtraukti piliečius į dalyvaujamąjį valdymą. Savivaldybėms šios gairės galėtų pasitarnauti procesui valdyti, nes dokumente nurodomi 10 žingsnių, kaip planuoti, vykdyti ir vertinti piliečių dalyvavimą, kuris gali padėti priimti sprendimus dėl paslaugų gerinimo.

Apibendrinant galima teigti, kad kol kas kultūros įstaigų paslaugų kokybės vertinimų integravimo modeliai taikomi internetiniams vartotojų atsiliepimams. Minėtini NLP, ABSA, STM, „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ modeliai. Dažnai tai yra DI įrankiai. Savivaldos lygmenyje visai neseniai sukurtos gairės, kaip įtraukti piliečius į dalyvaujamąjį valdymą. Šios gairės galėtų būti traktuojamos, kaip savotiška integravimo modelio dalis, kuri nurodo procesą, kaip atlikus paslaugų kokybės vertinimą, įtraukti vartotojus-piliečius į tolesnį probleminių sričių koregavimą.

1.6. Kultūros paslaugų kokybės vartotojų vertinimų integravimo į įstaigų valdymą modelis

Kaip buvo minėta 1.2. poskyryje, vietinės valdžios institucijų administravimo kokybė yra svarbus veiksnys, darantis įtaką ir savivaldybei priklausančių kultūros įstaigų veiklos kokybei (Cellini et. al. 2024), todėl paslaugų kokybės tyrimai turėtų būti atliekami tiek savivaldybėje, tiek kultūros įstaigose. Tai leistų jų rezultatus lyginti keliais aspektais:

- a) respondentų demografiniu profiliu,
- b) pasitenkinimo procentais,
- c) tobulintinomis sritimis.

Pagal šiuos aspektus būtų sužinoma, kokia savivaldybės gyventojų dalis naudoja kultūros paslaugomis, kokia nesinaudoja ir dėl kokių priežasčių, kas paskatintų juos tai daryti; įvertinamas pasitenkinimo indeksas ir sritys, arba paslaugų aspektai, kurie reikalauja tobulinimo.

Kad duomenys būtų papildantys ir išsamesni, būtinas vartotojų paslaugų kokybės vertinimų metodų suderinimas. Kaip minėta 1.3. poskyryje, dažniausiai viešųjų paslaugų kokybei tirti renkamosi SERVQUAL, SERVFERF ir kiti modeliai. Bibliotekose ir muziejuose paslaugų kokybė tiriama SERVQUAL modelio variantais: LibQUAL, HistoQUAL ir LCSI, kuris išsivystė iš LibQUAL. Šie įrankiai pateikia informaciją apie bibliotekų ir muziejų paslaugų kokybės dedamąsias, kurios yra akivaizdžiausios ir vartotojas jas vienaip ar kitaip patiria, todėl gali ir vertinti. Atsižvelgiant į tai, kokią informaciją apie paslaugų kokybę pateikia minėti modeliai, įstaigų lygmenyje paslaugų kokybės vartotojų vertinimai gali būti integruojami į keturias sritis:

- *Personalo kompetencijų tobulinimas.* Anot Marcinkevičiūtės (2005), darbuotojų motyvavimas galimas per profesinių gebėjimų taikymą, darbo užmokestį, informavimą, įgaliojimų delegavimą ir sprendimų priėmimą, profesinį ugdymą, sociokultūrinį bendravimą ir vertybines orientacijas (Marcinkevičiūtė 2005: 89). Mokslininkų Goller ir Späth (2024) tyrimo rezultatai su sportininkais rodo, kad teigiamas grįžtamasis ryšys pagerino sportininkų veiklos rezultatus. Svarbu tai, kad teigiamą grįžtamąjį ryšį galima teikti pakartotinai ir reguliariai. Tame pačiame tyrime minima, kad neigiamas grįžtamasis ryšys nedaro svarbios įtakos darbo rezultatams, išskyrus pavienius asmenų pogrupius. Kalbant apie bibliotekų ir muziejų darbuotojus, neigiamo grįžtamojo ryšio poveikis tirtinas, nes paslaugų teikimo specifika reikalauja reaguoti į neigiamus vertinimus ir imtis visų priemonių, kad būtų mažinama jų įtaka įstaigai. Esant neigiamiems vartotojų vertinimams, darbuotojams turėtų būti organizuojami mokymai, tobulinantys kompetencijas žemais balais įvertintose srityse. Taigi, kultūros įstaigos vadovybei tenka atsakomybė parinkti tinkamas motyvavimo priemones, atsižvelgiant į vertinimų rezultatus ir turimus išteklius. Savivaldybė taip pat turėtų būti suinteresuota skatinti kultūros įstaigas teikti kokybiškas paslaugas lankytojams.
- *Kultūrinio švietimo kokybės tobulinimas.* Įstaigos, atsižvelgdamos į vartotojų poreikius, gali koreguoti organizuojamų renginių pobūdį, tematiką, dažnumą, laiką. Vartotojų pageidavimai mažesnę įtaką turi bibliotekų organizuojamiems mokymams, pavyzdžiui, kompiuterinio, medijų raštingumo, kurie dažnai yra organizuojami nacionaliniu lygiu ir yra įtraukti į svarbiausius strateginius dokumentus. Muziejų atveju ekspozicijų, parodų temas diktuoja turimi ištekliai, t. y. fondai, kolekcijos, arba savivaldybės, valstybės mastu svarbios sukaktys. Biblioteka arba muziejus gali nusistatyti, kokių procentu renginių pobūdis ir temos gali būti nulemtos vartotojų.
- *Informacinių išteklių kokybės tobulinimas.* Primenant, kad informaciniai ištekliai apima bibliotekų spausdintų ir el. dokumentų fondą, įvairias duomenų bazines, o muziejuose eksponatų kolekcijas, jų įsigijimo galimybės nėra vienodos. Bibliotekos fondus formuoja iš gaunamų savivaldybės ir Kultūros ministerijos asignavimų, o muziejai tik iš savivaldybių. Bibliotekose fondas formuojamas pagal aptarnaujamos bendruomenės poreikius, muziejinės vertybės įsigijamos pagal muziejaus rinkinių profilį, vyraujančias muziejines vertybes bei atsižvelgiant į muziejaus rinkinių istoriją ir aktualius bendruomenės kultūros poreikius (LR Muziejų įstatymas 2023). Dažnai tiek bibliotekos, tiek muziejai sulaukia tiesioginio vartotojų įsitraukimo tobulinant išteklius – leidiniai ir eksponatai yra tiesiog dovanojami. Muziejams siekiant įsigyti didesnės reikšmės vertybes, kurios parduodamos aukcionuose, būtina savivaldybės finansinė

pagalba. Bibliotekos, matančios bendruomenės poreikį tam tikroms duomenų bazėms, jų prenumeratas įsigyti gali tik per papildomą finansavimą. Taigi, šioje srityje svarbus savivaldybės dalyvavimas, tikslingai planuojant lėšas bibliotekų ir muziejų išteklių kokybei gerinti.

- *Infrastruktūros tobulinimas.* Įstaigos kompetencijų ribose yra tik švaros ir tvarkos užtikrinimas. Remontai, rekonstrukcijos, kurios užtikrina geresnį prieinamumą, pasiekiamumą, fizinį komfortą, gali būti vykdomos tik su savivaldos pagalba tiek administruojant, tiek finansuojant tokio pobūdžio projektus.

Taigi, pačios įstaigos gali pilnai valdyti personalo ir kultūrinio švietimo paslaugų aspektus, iš dalies – informacinių išteklių valdymą, o mažiausiai – erdvių ir jų prieigų gerinimą, prieinamumą. Pastarieji aspektai turėtų būti daugiau savivaldybės kompetencijoje.

Jeigu bibliotekų ir muziejų teikiamų paslaugų aspektai vertinami teigiamai, iššūkiu gali tapti teigiamo vertinimo išlaikymas ilgalaikėje perspektyvoje, tad reikalingas įstaigų skatinimas. Viena iš pagrindinių skatinimo priemonių – finansavimas. Akademiniuose darbuose apie *finansinį skatinimą* dažniausiai kalbama sveikatos priežiūros, aukštojo mokslo srityse. Institucinės finansinės skatinimo priemonės taikomos atsižvelgiant į normatyvines vertybes (Jegan et al. 2025): efektyvumą, naudingumą, solidarumą, paskirstomąjį teisingumą ir procedūrinį teisingumą, profesines vertybes, interesų konfliktą, proporcingumą. Rumunijoje mokslininkų kolektyvas tyrė universitetų finansavimą, susietą su universitetų klasifikacija ir studijų programų reitingavimu. Pavyzdžiui, viešasis finansavimas orientuotas taip, kad būtų atsižvelgta į universitetų studijų programų vietą kiekvienoje reitingo srityje. Šis finansavimo principas tiek mokymo, tiek mokslinių tyrimų srityse grindžiamas efektyvesnio viešųjų išteklių naudojimo idėja. Viešojo finansavimo srantai turėtų būti sutelkti ypač į tuos universitetus ir universitetų studijų programas, kuriose numatyta aukštesnė mokymo ir mokslinių tyrimų kokybė (Vlăsceanu et al. 2015). Apibendrinant – finansinis skatinimas apima finansavimo kiekio ir veiklos rodiklių susiejimą. Jis reiškia ne įstaigų biudžetų mažinimą, o jų didinimą, pasiekus nustatytus rodiklius. Savivaldybės tai gali padaryti atsižvelgdamos į savo atliktų tyrimų rezultatus.

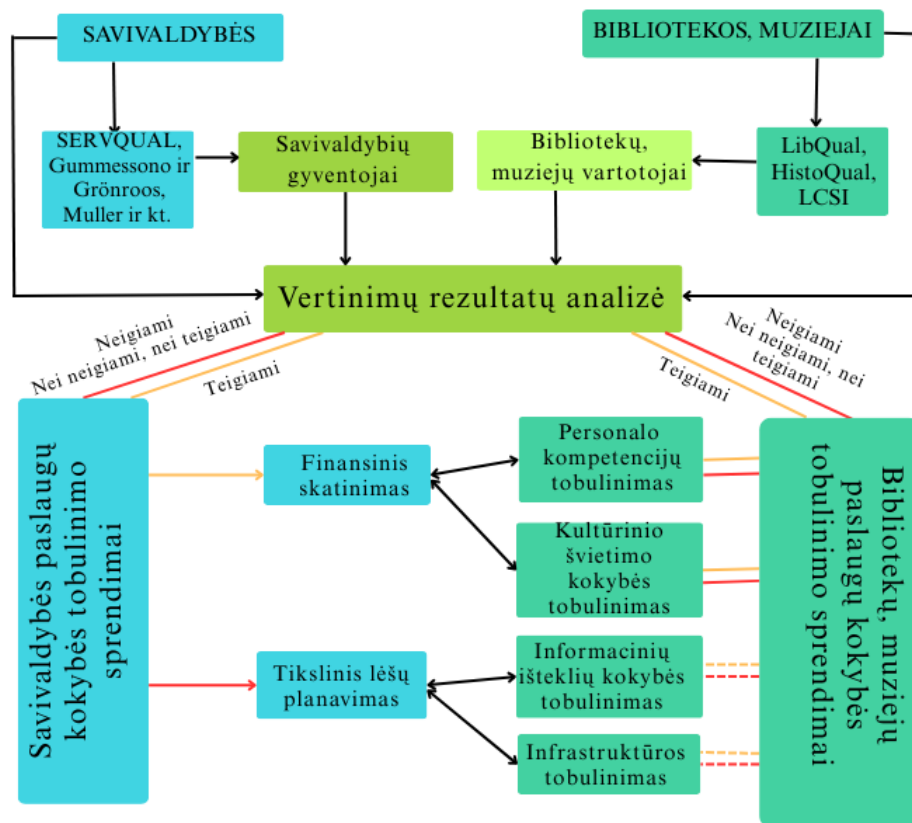
Esant neigiamiems arba nei teigiamiems, nei neigiamiems vertinimams, savivaldybė turėtų planuoti *tikslines lėšas* toms sritims, kuriose didžiausias vartotojų vertinimų skirtumas tarp lūkesčių ir realiai suvoktos kokybės ir kurių tobulinimui įstaigos neturi pajėgumų. Pagal minėtų modelių matuojamas dimensijas tai gali būti bibliotekos, muziejaus infrastruktūros (patalpų, darbo laiko, pasiekiamumo) ir išteklių (fondų, kolekcijų) gerinimas.

Kalbant apie pačius vertinimus „teigiami“, „neigiami“ ir „nei teigiami, nei neigiami“, jie atsirastų konvertavus daugelyje kokybės vertinimo modelių taikomą penkiabalę Likerto skalę į norminę 100 balų skalę pagal formulę: $P = \text{Min} + \{A * (X - 1)\} \leftarrow A = (\text{Maks} - \text{Min}) / (k - 1)$.

Pavyzdžiui, jei (X) 3,0 balai, kurie yra „vidurkis“ 5 balų skalėje ($k = 5$), konvertuojami į pilną 100 balų (maks.), kai minimalus balas (min.) yra 40 balų, tai $A = (100 - 40) / (5 - 1) = 15$. Tada $P = 50 + \{15 \cdot (3,0 - 1)\} = 70$ (Research Joogang, 2022). Skalės reikšmės būtų tokios:

- ✓ iki 50 proc. – neigiami vertinimai.
- ✓ 50–80 proc. – nei teigiami, nei neigiami vertinimai.
- ✓ 80–100 proc. – teigiami vertinimai.

Apibendrinant kultūros paslaugų kokybės vartotojų vertinimų integravimo į įstaigų valdymą modelį, galima teigti, kad pagrindinė ašis – teigiami ir neigiami (arba nei teigiami, nei neigiami) vertinimai. Iš savivaldybės pusės neigiami vertinimai neutralizuojami suplanuojant tikslines lėšas ir jas labiausiai kreipiant į veiklos sritis, kurių bibliotekos ir muziejai savarankiškai nepajėgūs spręsti. Jei biblioteka, muziejus sulaukia neigiamų vertinimų dėl personalo ar paslaugų kokybės (čia yra renginiai, ekspozicijos, edukacijos, mokymai), problemas jie turėtų spręsti savo kompetencijų ribose. Jei sulaukia neigiamų vertinimų dėl išteklių ir infrastruktūros, įstaigos turi pilną teisę kreiptis dėl tikslinio finansavimo, o savivaldybė tam turi planuoti lėšas. Jei vertinimai teigiami – finansinis skatinimas skiriamas personalo kompetencijoms tobulinti arba didinti renginių, parodų, mokymų kokybę. Integruojant vartotojų vertinimus į valdymą, svarbus pačių vertinimų atlikimo faktas, vertinimams naudojamų metodų ir jų įrankių dermė, kuri užtikrintų kokybišką analizę ir lyginimą, bei savivaldybės ir bibliotekos, muziejaus priimami sprendimai. Toks integravimas gali būti naudingas ne tik bibliotekoms ir muziejams, bet ir visuomenei, įgyjant didesnę pasitikėjimą įstaigomis, skatinant įsitraukimą į viešųjų paslaugų valdymą. Apibendrintas normatyvines įžvalgas kaip vartotojų paslaugų kokybės vertinimai turėtų būti integruojami į savivaldybės kultūros įstaigų valdymą vaizduoja 5 pav. pateiktas modelis.



5 pav. Vartotojų paslaugų kokybės vertinimų integravimo į įstaigų valdymą modelis

2. PASLAUGŲ KOKYBĖS VARTOTOJŲ VERTINIMO INTEGRAVIMO Į SAVIVALDYBIŲ KULTŪROS ĮSTAIGŲ VALDYMĄ TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Pagrindiniai tyrimo klausimai:

- Kiek savivaldybių ir joms pavaldžių kultūros įstaigų atlieka vartotojų apklausas dėl paslaugų kokybės? Kaip suderinti vertinimo apklausų modeliai?
- Kokius sprendimus priima bibliotekos ir muziejai esant neigiamiems ar teigiamiems vartotojų vertinimams?
- Kokias priemones taiko savivaldybė, jei bibliotekų ir muziejų vartotojų vertinimai teigiami arba neigiami?

Tyrimo objektas – paslaugų kokybės vartotojų vertinimas savivaldybės kultūros įstaigose.

Tyrimo tikslas – ištirti teorinio modelio tinkamumą savivaldybėms ir jų bibliotekoms, muziejams.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) Ištirti, ar savivaldybės, jų bibliotekos ir muziejai atlieka vartotojų kultūros paslaugų kokybės vertinimo tyrimus.
- 2) Išanalizuoti vartotojų paslaugų kokybės vertinimo tyrimų panaudojimą tiek savivaldybėse, tiek bibliotekose ir muziejuose.
- 3) Išsiaiškinti vartotojų paslaugų kokybės vertinimų integravimo galimybes į savivaldybių bibliotekų ir muziejų valdymą.
- 4) Patikslinti kultūros paslaugų kokybės vartotojų vertinimų integravimo į įstaigų valdymą modelį.

Tyrimo pobūdis

Siekiant ištirti vartotojų paslaugų kokybės vertinimų integravimo galimybes savivaldybėse ir joms pavaldžiose bibliotekose, muziejuose, pasirinktas kokybinio pobūdžio tyrimas. Kokybinis tyrimas pasirenkamas, kai dabartinės teorijos nepakankamai gerai atspindi konkrečius klausimus ar problemas arba kai reikia suprasti aplinkybes, kontekstus, kuriuos respondentai, dalyviai ar objektai gali spręsti, apibrėžti (Islam, Aldaihani 2022). Šio tyrimo atveju reikalinga išsiaiškinti situaciją Lietuvos savivaldybėse, apie kurią nėra tiek išankstinės informacijos, kad būtų galima formuluoti kiekybiniais duomenimis patikrinamas hipotezes.

Tyrimo strategija

Kokybiniai duomenys gali būti renkami skirtingais metodais ir strategijomis. Šiame darbe pasirinkta atlikti instrumentinę kolektyvinę atvejų analizę. Tai toks tyrimas, kurio metu problemos analizuojamos ištiriant kelis jų raiškos atvejus ir šie atvejai traktuojami kaip instrumentas suprasti

kitus, panašius atvejus. Atvejų studija – tai tyrimo strategija numatanti detalų, gilų kelių atvejų ištyrimą, remiantis kuo daugiau socialinės informacijos šaltinių ir pritaikant kuo įvairesnius socialinių tyrimų metodus (Morkevičius et al. 2008: 28). Šiame tyrime siekiama atsakyti į klausimus, ar savivaldybės ir joms pavaldūs muziejai bei bibliotekos atlieka vartotojų tyrimus, kokius sprendimus priima kultūros įstaigos esant neigiamiems ar teigiamiems vertinimams, kokių priemonių imamasi savivaldybė, jei bibliotekų ir muziejų vartotojų vertinimai teigiami arba neigiami. Tad savivaldybių ir jų bibliotekų, muziejų atvejai padės nustatyti, kaip atliekami kokybės vertinimai, kaip jie integruojami ir galiausiai, kokios skatinimo priemonės už gautus labai teigiamus vertinimus galimos bibliotekoms ir muziejams.

Tiriamieji atvejai

Tiriamieji atvejai atsirinkti taikant tikslinį netikimybinį imties sudarymo metodą, maksimaliai skirtingų elementų atranką pagal „Savivaldybių kultūros indekso 2022“ duomenis. Šis indeksas vertina kultūros situaciją Lietuvos savivaldybėse iš 7-ių perspektyvų: kultūros organizacijos, kūrėjai, kultūros makroekonomika, finansavimas kultūrai, dalyvavimas kultūroje ir socialinis kapitalas, kultūros paveldas ir vykstančių pokyčių perspektyvos. Bendras indekso rezultatas iš dalies pristato kokybinius kultūrinės situacijos parametrus (LKT 2022). Jo tikslas – „objektyviai ir visapusiškai reprezentuoti kultūros situaciją kiekvienoje savivaldybėje, palyginti situaciją tarp savivaldybių ir laike bei sudaryti galimybes identifikuoti problemišiausius aspektus, kuriuos būtų galima gerinti kiekvienoje savivaldybėje“ (LKT 2022: 14). Šiame darbe atrinktos apskritys, turinčios žiedinės savivaldybės ir ryškius Kultūros indekso skirtumus tarp savivaldybių. Iš šešių apskričių kriterijus atitinka Alytaus apskritis su penkiomis savivaldybėmis bei joms pavaldžiomis bibliotekomis, muziejais. Šioje apskrityje matomas didelis bendro kultūros indekso skirtumas tarp savivaldybių:

- Druskininkų sav. – 29
- Varėnos sav. – 27
- Lazdijų sav. – 25
- Alytaus r. sav. – 22
- Alytaus m. sav. – 11

Alytaus apskrities savivaldybės ir joms pavaldžios kultūros įstaigos:

Alytaus miesto savivaldybė (AMSA) – portale „LR valstybė“ skelbiama, kad Alytuje gyvena 51 793 gyventojai, 1079 žm./kv. km, plotas – 48 kv. km. Kultūros įstaigas kuruoja Kultūros skyrius.

Alytaus Jurgio Kunčino viešoji biblioteka (AJKVB) – įsteigta 1993 m., turi 3 teritorinius padalinius: Pirmojo Alytaus biblioteką, Vidzgirio ir Dainavos bibliotekas.

Alytaus kraštotyros muziejus (AKM) – įkurtas 1928 m., šiuo metu veikia 4 padaliniai su nuolatinėmis ekspozicijomis: Antano Jonyno memorialinis muziejus, Anzelmo Matučio memorialinis muziejus, Archeologijos muziejus ir Audiovizualiųjų menų centras.

Alytaus rajono savivaldybė (ARSA) – kultūros įstaigas koordinuoja Švietimo, kultūros ir sporto skyrius, gyventojų skaičius savivaldybėje – 25 429, gyventojų tankumas – 18 žm./kv. km, plotas – 1411 kv. km.

Alytaus rajono savivaldybės viešoji biblioteka (ARSVB) – įkurta 1925 m., šiuo metu turi centrinę biblioteką, du miesto filialus ir 30 kaimo filialų.

Druskininkų savivaldybė (DSA) – gyventojų skaičius – 20 049, tankumas – 44 žm./kv. km, plotas – 453 kv. km. Kultūros įstaigas kuruoja Turizmo, komunikacijos ir kultūros skyrius.

Druskininkų savivaldybės viešoji biblioteka (DSVB) – įregistruota 1994 m., turi 3 padalinius: miesto, Leipalingio ir Viečiūnų.

Druskininkų miesto muziejus (DMM) įsteigtas 1997 m., padalinių neturi.

Lazdijų rajono savivaldybė (LRS) – 18 247 gyventojai, tankumas – 14 žm./kv. km, plotas – 1309 kv. km. Kultūros įstaigas kuruoja Švietimo, kultūros ir sporto skyrius.

Lazdijų r. sav. viešoji biblioteka (LRSVB) – įkurta 1937 m., rajone veikia 18 filialų ir mobili biblioteka.

Lazdijų krašto muziejus (LKM) – įsteigtas 1924 m., turi 5 padalinius: etnografinę Prano Dzūko sodybą, Laisvės kovų muziejų, Veisiejų krašto muziejų, Kapčiamiesčio Emilijos Pliaterytės muziejų, Motiejaus Gustaičio memorialinis namas.

Varėnos rajono savivaldybė (VRSA) – 20 746 gyventojai, tankumas – 9 žm./kv. km, plotas – 2218 kv. km. Kultūros įstaigas kuruoja Kultūros ir sporto skyrius.

Varėnos rajono savivaldybės viešoji biblioteka (VRSVB) veiklą pradėjo 1947 m. Šiuo metu veikia 19 kaimo filialų ir mobili biblioteka.

Merkinės krašto muziejus (MKM) – įsteigtas 1998 m., veikia 3 padaliniai: Perlojos istorijos muziejus, Vinco Krėvės-Mickevičiaus memorialinis muziejus, Dainavos apygardos partizanų memorialinis muziejus.

Taigi, tyrimo imtis yra penki atvejai – penkios savivaldybės, turinčios devynias joms pavaldžias kultūros įstaigas – bibliotekas ir muziejus.

Duomenų rinkimo metodai

Duomenys renkami naudojant du metodus: dokumentų analizę ir individualų interviu. Dokumentų analizė – tai formalizuotas dokumentų tyrimo būdas, kuris numato turinio vertinimą pagal svarbą tyrėjui ir kuriuos galima apibendrinti pasitelkiant skaičiavimą ir išskiriant charakteristikas (Kardelis 2016: 285).

Individualus kokybinis interviu – viena dažniausiai kokybiniams tyrimams naudojamų interviu formų. Kokybiniai interviu puikiai tinka tais atvejais, kai tyrimo tema yra sąlygiškai nauja, menkai tyrinėta. Giluminiai interviu leidžia suvokti su tema susijusius niuansus, perprasti jos esmę,

atrasti netikėtų, nežinomų aspektų. Palyginti su kitomis kokybinio interviu formomis, individualus interviu parankus tada, kai norima gauti informacijos iš asmenų, kuriuos, pavyzdžiui, būtų sunku sukviesti grupės diskusijai (Gaižauskaitė, Valavičienė 2016: 81–82).

Duomenų rinkimo instrumentai

Dokumentų analizei taikoma kategorijų lentelė. Ji apima ministerijų teisės aktų dermę: ar gyventojų nuomonės tyrimai svarbūs, ar yra metodikos, kaip jos dera bei leis nustatyti vartotojų paslaugų kokybės vertinimo tyrimų situaciją – ar šie tyrimai figūruoja nuostatuose, ar yra atliekami, kaip dažnai, kokia metodika remiantis. Dokumentų šaltiniai: oficialūs dokumentai (LR įstatymai, įsakymai, nuostatai, metinės ataskaitos, einamųjų metų, strateginiai planai) ir skaitmeniniai šaltiniai (įstaigų interneto svetainės bei socialiniai tinklai).

6 lentelė

Dokumentų analizės kategorijos

Kategorija	LR Vidaus reikalų ministerija	LR Kultūros ministerija	Savivaldybė	Biblioteka	Muziejus	Savivaldybė	Biblioteka	Muziejus
Paslaugų kokybės vertinimai								
Tyrimų dažnumas								
Tyrimų metodika								

Individualūs interviu bus organizuojami pagal du pusiau struktūruotus klausimynus, paliekant galimybę užduoti papildomus klausimus, pagilinti diskusiją. Pusiau struktūruotą interviu sudaro 3 klausimų blokai: faktinė situacija ir įrankių dermė yra pirmas klausimų blokas, antrojo bloko klausimai leis patikrinti priimamų sprendimų pobūdį savivaldybių, bibliotekų ir muziejų lygiu, o trečiojo bloko – kokių priemonių imamasi skatinti už teigiamus vertinimus ir kokias pagalbines priemones teikia esant neigiamiems vertinimams. Pastarieji du blokai skirti nustatyti sprendimų priėmimą bibliotekos, muziejaus lygiu (1 klausimynas) ir savivaldybės lygiu (2 klausimynas). Kiekvienas klausimynas sudarytas iš 16 klausimų.

7 lentelė

Pusiau struktūruoto interviu klausimynas bibliotekų, muziejų atstovams

Faktinė tyrimų situacija ir įrankių dermė	1. Ar Jūsų biblioteka, muziejus atlieka paslaugų kokybės vartotojų vertinimus? Jeigu atlieka: 2. Kokiu būdu renkami vartotojų vertinimai? 3. Pagal kokią metodiką? Kokius klausimus užduodate? 4. Kaip dažnai apklausos atliekamos? 5. Kas atsakingas už šių apklausų įgyvendinimą? Jeigu neatlieka: 6. Kodėl neatlieka?
--	--

Kokius sprendimus priima bibliotekos ir muziejai esant neigiamiems ar teigiamiems vertinimams?	Jeigu vertinimai atliekami: 1. Ar vartotojų vertinimai yra kaip nors integruojami į įstaigoje vykstančius procesus? Kaip? Jeigu nepamirš, klausti: 2. Jeigu teigiamai vertinama bet kuri įstaigos veiklos sritis, ar už ją atsakingi darbuotojai skatinami? Kaip? 3. Jeigu vertinimai neigiami, kaip sprendžiate problemą? 4. Kokios jūsų veiklos sritys reikalauja pagalbos iš savivaldybės? Kurias galite išsispęsti patys? Jeigu neatlieka: 5. Kaip, jūsų manymu, teigiami arba neigiami vartotojų vertinimai galėtų būti naudojami bibliotekos, muziejaus veikloje, valdyme?
Kokias priemones taiko savivaldybė, jei bibliotekų ir muziejų vartotojų vertinimai teigiami arba neigiami?	1. Ar savivaldybė domisi Jūsų atliekamais vartotojų tyrimais? Prašo jų rezultatų? Jeigu taip: 2. Ar suteikia pagalbą spręsti vartotojų nurodytoms problemoms? Kokią? 3. Ar taiko kokias nors skatinimo priemones už gerus rezultatus? Jeigu ne: 4. Jūsų manymu, ar bibliotekos ir muziejai turėtų atsižvelgti į vartotojų vertinimus? Kaip? 5. Jūsų nuomone, kaip savivaldybė turėtų atsižvelgti į vartotojų vertinimus? Kaip?

8 lentelė

Pusiau struktūruoto interviu klausimynas savivaldybių atstovams

Faktinė tyrimų situacija ir įrankių dermė	1. Ar Jūsų atstovaujama savivaldybė atlieka paslaugų kokybės vartotojų vertinimus? Jeigu atlieka: 2. Kokiu būdu renkami vartotojų vertinimai? 3. Pagal kokią metodiką? Kokius klausimus užduodate? 4. Kaip dažnai apklausos atliekamos? 5. Kas atsakingas už šių apklausų įgyvendinimą? Jeigu neatlieka: 6. Kodėl neatlieka?
Kokius sprendimus priima savivaldybės esant neigiamiems ar teigiamiems vertinimams?	Jeigu vertinimai atliekami: 1. Ar vartotojų vertinimai yra kaip nors integruojami į savivaldoje vykstančius procesus? Kaip? Jeigu nepamirš, klausti: 2. Jeigu teigiamai vertinamos sritys ir už jas atsakingos įstaigos, ar jos kaip nors skatinamos? 3. Jeigu neigiamai vertinama kuri nors sritis ir už jas atsakingos įstaigos, kaip sprendžiama problema? 4. Kaip manote, kokioms bibliotekų, muziejų veiklos sritims savivaldybė turi didžiausią galią? O kur gali susitvarkyti pati įstaiga? Jeigu neatlieka: 5. Kaip, jūsų manymu, vartotojų vertinimai galėtų būti naudojami bibliotekų, muziejų veikloje, valdyme?
Kokias priemones taiko savivaldybė, jei bibliotekų ir muziejų vartotojų vertinimai teigiami arba neigiami?	1. Ar Jūs domitės jums pavaldžių bibliotekų, muziejų vartotojų tyrimais? Prašote jų rezultatų? Jeigu taip: 2. Ar savivaldybė suteikia pagalbą bibliotekoms, muziejams sprendžiant vartotojų nurodytas problemas? 3. Ar savivaldybė taiko kokias nors skatinimo priemones už gerus rezultatus? Jeigu ne: 4. Jūsų manymu, ar savivaldybė turėtų atsižvelgti į vartotojų vertinimus? Kaip? 5. Kaip manote, ar bibliotekos, muziejai turėtų atsižvelgti į vartotojų vertinimus? Kaip?

Duomenų analizės metodai

Turinio analizė – tai dokumentų analizės strategija, naudojama tam tikrų žodžių ar sąvokų buvimui tekstuose ar tekstų rinkiniuose nustatyti. Ši strategija apima tris skirtingus metodus: įprastinį, nukreiptąjį ir apibendrinamąjį (Chanda 2021: 5). Šiame tyrime naudojamas nukreiptasis metodas, nes pradinių kodų vadovas yra teorija. Taip pat būtina nustatyti pasirinktų dokumentų autentiškumą, patikimumą, tikslumą, reprezentatyvumą ir išsamumą, t. y. ar jie apima visą temą, ar tik kai kuriuos jos aspektus (Chanda 2021: 7). Interviu bus įrašomi diktofonu, transkribuojami Google Word programa ir analizuojami kokybinės turinio analizės metodu.

Tyrimo etika

Atliekant šį tyrimą bus laikomasi pagarbos autonomijai principo. Šie principai bus įgyvendinami suteikiant teisę rinktis dalyvauti ar nedalyvauti tyrime, individualus interviu bus vykdomos tik iš anksto sutartu laiku ir patogiausia forma – nuotolinio susitikimo metu arba taip, kaip pageidauja informantai. Informantams bus pateikiama sutikimo dalyvauti tyrime forma, kurioje nurodomas sutikimas viešinti savo tapatybę, jo suteiktos informacijos nurodymo būdas darbe (cituoju, perpasakojant ir pan.), pageidavimas susipažinti su galutiniu darbo variantu. Informantams pageidaujant bus laikomasi anonimiškumo bei informacijos konfidencialumo, suteikta visa informaciją apie tyrimą ir jo tikslus.

2.2. Tyrimo eiga

Dokumentų analizė pradėta 2025 m. lapkričio viduryje. Jos metu surinkti ir analizuoti viešai prieinami oficialūs dokumentai: LR įstatymai, kultūros, vidaus reikalų ministrų įsakymai, savivaldybių metinės veiklos ataskaitos, strateginiai ir metiniai planai, tyrimų ataskaitos, bibliotekų ir muziejų veiklos ataskaitos ir veiklos planai. Iš viso 72 dokumentai (žr. 1 PRIEDAS).

Dokumentų analizės metu pirmiausia tirti teisės aktai, susiję su biudžetinių įstaigų valdymu, bibliotekų ir muziejų teisiniu veiklos reguliavimu. Antras analizės etapas – paslaugų kokybės vertinimo fakto paieška savivaldybių, bibliotekų, muziejų veiklos ataskaitose nuo 2017 m. Šie metai yra kaip ataskaitos taškas remiantis kultūros ministro įsakymu dėl pasitenkinimo paslaugomis tyrimų atlikimo. Jeigu minėtuose dokumentuose faktas nerastas, ieškota einamųjų metų arba strateginiuose planuose. Galiausiai neradus paslaugų kokybės vertinimo fakto planavimo dokumentuose, ieškota įstaigų interneto svetainėse ir socialinio tinklo puslapyje. Naudota automatizuota raktinių žodžių paieška: *apklausa*, *tyrimas*, *vertinimas* ir dažniausios šių žodžių linksniuotos formos, pvz., *apklausa*, *apklausoje*. Skenuotuose dokumentuose, paieškai neveikus, dokumentai buvo įdėmiai skaityti. Dokumentų analizė baigta lapkričio 30 d.

Individualūs interviu pradėti organizuoti lapkričio paskutinę savaitę – išsiųsti kvietimai dalyvauti tyrime penkių savivaldybių kultūros skyriams ir devynioms kultūros įstaigoms. Kvietimuose buvo nurodyta tyrimo tema, problema, uždaviniai. Tyrime dalyvauti sutiko 1

savivaldybė, 1 muziejus ir 2 bibliotekos. Atsakymų nesulaukta iš 4 savivaldybių, 6 kultūros įstaigų. Iš 4 tyrimo dalyvių vienas sutiko būti identifikuojamas, todėl jo sutikimas dalyvauti tyrime pridedamas (žr. 7 PRIEDAS). Kiti informantai panoro nurodyti tik einamų pareigų pavadinimus. Interviu organizuoti nuotoliu per Microsoft Teams programą. Gruodžio 1–5 d. pagal dalyviams patogų laiką suplanuoti 2 nuotoliniai susitikimai, kiti pageidavo kitokių susitikimo formų, todėl vienas vyko susitikus gyvai, kitas – telefonu. Kiekvieno interviu trukmė – vidutiniškai 30 min. Kai kuriais atvejais reikėjo užduoti papildomus klausimus, bet informantai pokalbiams negalėjo skirti daugiau laiko. Pokalbio metu pavyko užduoti šiuos papildomus klausimus:

- Kokią įtaką kultūros įstaigoms turi savivaldybių kultūros skyriai?
- Kas paskatintų didinti finansavimą kultūros įstaigoms? Ar vartotojų vertinimai galėtų būti viena iš priežasčių tai padaryti?

Kadangi didžioji dalis tyrimo dalyvių norėjo likti anonimiški, nuspręsta tyrimo dalyvius koduoti, nurodant tik pareigų pavadinimą:

9 lentelė

Tyrimo dalyvių kodai

Pareigos	Kodas
Savivaldybės vyriausiasis(-ioji) specialistas(-ė) (2 PRIEDAS)	Informantas Nr. 1
Bibliotekos direktorė (5 PRIEDAS)	Informantas Nr. 2
Bibliotekos direktoriaus pavaduotoja(s) (4 PRIEDAS)	Informantas Nr. 3
Muziejaus direktoriaus pavaduotoja(s) (3 PRIEDAS)	Informantas Nr. 4

2.3. Tyrimo rezultatai

2.3.1. Paslaugų kokybės vartotojų apklausų atlikimas

Lietuvoje kultūros įstaigų paslaugų kokybės tyrimai iki 2012 m. nebuvo populiari. Tyrimų įmonė „BGI Consulting“ minėtais metais atliko tyrimą „Viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklos vertinimo kriterijų nustatymas“. Ataskaitoje pažymima, kad *kol kas mažai informacijos apie bibliotekų paslaugų kokybę surenkama iš pačių lankytojų. Iš vienuolikos savivaldybių septyniose apklausos nevykdomos, dviejose jas atlieka mažesnė dalis padalinių, dviejose savivaldybėse (Kauno ir Šilutės rajonų) šiuos duomenis renka didesnė padalinių dalis* (BGI Consulting 2012: 35). Apie muziejų paslaugų kokybės vertinimus atsiliepiama taip: *Mažiausiai panaudojama informacija, gauta iš lankytojų nuomonės apklausų. Iš septynių savivaldybių penkios muziejų lankytojų apklausų nevykdo. Apklausos reguliariai vykdomos tik Šilutės rajono savivaldybės muziejuose* (BGI Consulting 2012: 38).

LKT nuo 2014 m. pradėjo kas trejus metus atlikti „Gyventojų dalyvavimo kultūroje ir pasitenkinimo kultūros paslaugomis“ tyrimą. Jis leidžia apskaičiuoti, patikslinti arba pagrįsti Lietuvos

Respublikos strateginiuose dokumentuose nustatytus rodiklius. Klausimynas parengtas remiantis *ESS-net Culture* dalyvavimo kultūroje klausimynu. *EES-net Culture* metodologija 2012 m. buvo pasiūlyta ES švietimo, jaunimo, kultūros ir sporto tarybos kaip pagrindas kultūros statistikos sistemų ir duomenų rinkimo kultūros sektoriuje metodologijų ES šalyse suderinimui (LKT 2023: 524). Tyrime kultūros kokybę gyvai 2023 m. palankiai įvertino 62 proc. gyventojų, kultūros skaitmeninio turinio kokybę palankiai įvertino 43 proc. Šie tyrimai atskleidžia, kad nuoseklūs, periodiškai kultūros paslaugų kokybės tyrimai Lietuvoje turi kiek daugiau nei dešimtmečio istoriją.

Naujausioje LR vietos savivaldos įstatymo redakcijoje (2025-08-01) atskiru skyriumi nurodoma, kad vietos gyventojai dalyvauja tvarkant savivaldybės reikalus. Viešosios nuomonės paisymas yra vienas iš savivaldos realizavimo principų: *Savivaldybė privalo sudaryti sąlygas vietos gyventojams dalyvauti tvarkant savivaldybės reikalus, konsultuodamasi su vietos gyventojais; vertindama ir viešindama konsultacijų su vietos gyventojais rezultatus; įtraukdama vietos gyventojus į sprendimų priėmimą* (LR Seimas 2025). Konsultacijų formos nurodomos tokios: *vietos gyventojų apklausa; vieši svarstymai, susirinkimai, forumai, diskusijos; konsultavimasis elektroninių ryšių priemonėmis savivaldybės interneto svetainėje* (LR Seimas 2025). Nurodoma ir tai, kad apklausos rezultatai yra patariamojo pobūdžio.

LR Vidaus reikalų ministras 2009 m. birželio 30 d. priėmė įsakymą Nr. 1V-339 „Dėl viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos patvirtinimo“, kuriame savivaldybėms rekomenduojama taikyti viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso (VPI) apskaičiavimo metodiką, tiriant vartotojų patenkinimą savivaldybių institucijų ir įstaigų teikiamomis viešosiomis ir administracinėmis paslaugomis. Indeksas parodo procentinį vartotojų patenkinimą viešosiomis paslaugomis, kur 100 proc. reiškia visišką patenkinimą. Tiriamos šios viešųjų paslaugų grupės: įdarbinimo, komunalinio ūkio ir aplinkos tvarkymo, kultūros ir sporto, mokesčių administratoriaus paslaugos, paslaugos verslui, priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo paslaugos, paslaugos, susijusios su nekilnojamojo turto tvarkymu, socialinės, susisiekiimo ir ryšių, sveikatos apsaugos, švietimo, teisėsaugos institucijų ir įstaigų paslaugos, teisinės, turizmo informacijos ir kitos paslaugos (LR Vidaus reikalų ministerija 2009).

LR Kultūros ministerija 2017 m. gegužės 15 d. išleido įsakymą Nr. IV-675 „Dėl kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo metodikos patvirtinimo“, kuriame rekomenduojama atlikti vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis apklausas. Apklausoje pateikiamų klausimų tikslai yra nustatyti lankymosi įstaigoje dažnį, pasitenkinimo lygį paslaugomis, įranga, priemonėmis, norą rekomenduoti įstaigą ir jos paslaugas, ketinimą lankytis, pasiūlymus, lankytojo demografinį portretą. Tyrimo tikslas – *numatyti jų panaudojimo galimybes kultūros organizacijų paslaugoms bei aptarnavimo kokybei gerinti* (LR Kultūros ministerija, 2017).

Savivaldybių nuostatuose įsipareigojimas reaguoti į gyventojų nuomonę nevienodai pasiskirstęs – ne visos savivaldybės tai pabrėžia savo dokumente, pvz., ARSA, VRSA. Susipažinus ir peržiūrėjus Alytaus apskrities savivaldybių, bibliotekų ir muziejų veiklos ataskaitas nuo 2017 m., einamųjų metų veiklos planus, strateginius planus, interneto svetaines ir feisbuko puslapius, paaiškėjo, kad paslaugų kokybės tyrimus atlieka visos savivaldybės, o bibliotekų ir muziejų lygmeniu – 3 įstaigos atlieka, o 6 neatlieka (žr. 9 lentelę). Vadinasi, savivaldybės laikosi LR Vidaus reikalų ministerijos rekomendacijų atlikti pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis tyrimus.

Tyrimų periodiškumas pastebėtas Druskininkų savivaldybėje – viešųjų paslaugų kokybė vertinama kasmet nuo 2021 m., Lazdijų rajono savivaldybės taip pat kasmet nuo 2023 m. Varėnos rajono savivaldybėje viešųjų paslaugų kokybė vertinta kas trejus metus nuo 2017 m., o nuo 2023 m. vertinta kasmet. Bibliotekose ir muziejuose periodiškumą sudėtinga įvertinti, nes jis itin nepastovus.

Interviu metu surinkti duomenys kiek prieštarauja dokumentų analizės duomenims. Dokumentų analizė parodė, kad visos tyrimo imties savivaldybės atlieka viešųjų paslaugų vertinimus, tačiau kalbintas informantas Nr. 1 įvardino, kad tokių tyrimų savivaldybė neatlieka dėl kelių priežasčių: finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumo bei gyventojų, kultūros renginių lankytojų pasyvumo pildant apklausų formas. Dažniausiai atliekamos tiesioginės, trumpos apklausos žodžiu po renginių: kaip patiko, kas nepatiko, ar tinkamas laikas, ar patogi vieta ir pan. Informantas Nr. 1 įvardino, kad apklausų organizavimas per Google formas nėra patrauklus vyresnio amžiaus auditorijai, tad tai irgi apsunkina duomenų rinkimą, išaugina jų kaštus. Dokumentuose rasti vertinimų atlikimo faktai greičiausiai susiję ne su kultūros paslaugų vertinimu, bet su kitomis vertintomis viešosiomis paslaugomis.

Informantas Nr. 4 pažymėjo, kad paslaugų kokybės vertinimai muziejuje atliekami per metus kartą nuo 2021 m., tam naudojamos Google formos ir lankytojams *duodame ir spausdintas, bet pati forma pagrindinė būna paruošta internete, tik paskui ją atspausdina ir būna, kad padaliname tiems, kas nepildo internetu, kas neturi galimybės pildyti internetu arba pasinaudojame galimybe, kol vaikai dalyvauja edukacijoje, mokytojai užpildo vietoje*. Informantas Nr. 4 įvardino, kad už šių apklausų organizavimą ir atlikimą atsakingas vieno iš skyrių vadovas.

Bibliotekos taip pat vykdo paslaugų kokybės vartotojų vertinimus, tik skirtingomis priemonėmis, bet panašiais tikslais. Informantas Nr. 3 pažymėjo, jog spausdintas anketas pateikia atėjusiems skaitytojams, lankytojams. Apklausos atliekamos ne visai periodiškai – iki šiol vyko 2010, 2017, 2018 ir 2021 m. Už jas atsakingi skirtingų skyrių vadovai, filialų darbuotojai. Informantas Nr. 2 nurodė periodiškai vykdomus paslaugų kokybės tyrimus: *stengiamės bent 2 arba vieną kartą per metus atlikti apklausas*. Už jų vykdymą atsakinga vyresnioji bibliotekininkė.

Apibendrinant dokumentų analizės ir interviu rezultatus galima teigti, kad teisės aktuose yra nurodoma atsižvelgti į gyventojų nuomonę ir poreikius, o ministerijų įsakymuose apklausų

organizavimas yra rekomendacinio pobūdžio, yra patvirtintos metodikos, kaip jas atlikti. Šiame tyrime tik 3 savivaldybės iš 5-ių gyventojų nuomonės tyrimus yra įtraukusios į nuostatus, tačiau juos vykdo visos, nors ir ne itin reguliariai. Interviu su informantu Nr. 1 leidžia spėti, kad kultūros paslaugų, kaip viešųjų paslaugų, vertinimai ne visose savivaldybėse yra atliekami. Bibliotekų ir muziejų dokumentai atskleidė, kad tik 3 iš 9 įstaigų atlieka paslaugų kokybės vartotojų vertinimus. Interviu dalyvavę informantai patvirtino, kad jų įstaigos atlieka daugiau mažiau periodiškai paslaugų kokybės vertinimus, tik metodikos, anot jų, pačių sugalvotos ir nesiremia jokiais įsakymais. Kadangi informantai pateikė tyrimų metus ankstesnius už nusistatytą tyrimo ribą – 2017 m. – galima įtarti, kad paslaugų kokybės tyrimus atlieka ir daugiau įstaigų nei rodo dokumentų analizė. Taigi, vartotojų kultūros paslaugų kokybės vertinimų atlikimas nuoseklesnis bibliotekų, muziejų lygmeniu, bet ne savivaldybių.

Savivaldybių ir bibliotekų, muziejų dokumentų analizės rezultatai

Kategorijos	LR Vidaus reikalų ministerija	LR Kultūros ministerija	AMSA	AJKVB	AKM	ARSA	ARSVB	DSA	DSVB	DMM
Paslaugų kokybės vertinimai	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-
Tyrimų dažnumas	Kartą per metus, panašiu metu	Kas 1–2 metus	2019, 2023, 2024	2020, 2021, 2023	2017, 2024	2018, 2021, 2022, 2024	-	2021, 2022, 2023	-	-
Tyrimo metodika	Viešųjų paslaugų pasitenkinimo indeksas	Kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo metodika	Neprieinama	Kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo metodika	Modifikuota Kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo metodika	Neprieinama	-	Neprieinama	-	-
Kategorijos	LR Vidaus reikalų ministerija	LR Kultūros ministerija	LRSA	LRSVB	LKM			VRSA	VRSVB	MKM
Paslaugų kokybės vertinimai	+	+	+	+	-			+	-	-
Tyrimų dažnumas	Kartą per metus, panašiu metu	Kas 1–2 metus	2023, 2024, 2025	2020	-			2017, 2020, 2023, 2024, 2025	-	-
Tyrimo metodika	Viešųjų paslaugų pasitenkinimo indeksas	Kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo metodika	Neprieinama	Modifikuota Kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo metodika	-			VPI metodika	-	-

2.3.2. Metodikų dermė

Atsakant į klausimą, ar savivaldybių vykdomos viešųjų paslaugų vertinimo apklausos dera su kultūros paslaugų vertinimu, pastebėta, kad (1) viešųjų paslaugų vertinimo ir (2) kultūros paslaugų vertinimo metodikų tikslai yra skirtingo svorio: (1) *siekiant tobulinti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų (toliau – institucijos ir įstaigos) veiklą ir skatinti į vartotoją orientuotą požiūrį, ištirti vartotojų patenkinimą teikiamomis viešosiomis paslaugomis, apskaičiuoti viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indeksą ir nustatyti tobulintinas institucijų ir įstaigų veiklos sritis, lemiančias aukštesnį vartotojų patenkinimą* (LR Vidaus reikalų ministerija 2009) ir (2) *nustatyti esamą kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis* (LR Kultūros ministerija 2017). Pirmuoju nustatomas ir pasitenkinimas, ir tobulintinos sritys, o antruoju atveju matuojamas tik pasitenkinimas. Viešųjų paslaugų vertinime išskiriama 15 viešųjų paslaugų. Kultūros ir sporto paslaugos yra traktuojama kaip viena grupė, apibūdinama taip: *kultūros įstaigų ir sporto organizacijų teikiamos paslaugos, kultūros ir sporto renginiai bei infrastruktūra, skirta gyventojų kultūriniais ir sporto poreikiams tenkinti (muziejai, teatrai, parkai, sporto aikštynai, renginiams skirtos vietos)* (LR Vidaus reikalų ministerija 2009), šių paslaugų tikslinė tiriamoji grupė – savivaldybės gyventojai. Šis apibūdinimas sufleruoja, kad vertinamos teikiamos paslaugos, renginiai ir infrastruktūra. Dokumente nurodyta, kad pasitenkinimą lemia šie veiksniai: *viešosios paslaugos suteikimas, pasiekiamumas, viešosios paslaugos suteikimo greitis (efektyvumas), profesionalumas, informatyvumas, vartotojo supratimas, draugiškas personalo požiūris, fizinė aplinka* (LR Vidaus reikalų ministerija 2009).

11 lentelė atspindi viešųjų paslaugų ir kultūros paslaugų vertinimų skirtumus ir panašumus. Viešųjų paslaugų klausimynas platesnis – vertinantis paslaugų svarbumą gyventojams, naudojimąsi tam tikromis paslaugomis, nepasitenkinimo priežastis, pasitenkinimą lemiančius veiksnius. Kultūros paslaugų klausimynas galėtų būti viešųjų paslaugų klausimyno II ir III dalies sutrumpintas variantas.

11 lentelė

Kultūros paslaugų ir viešųjų paslaugų pasitenkinimo klausimynų palyginimas

LR Vidaus reikalų ministerijos	LR Kultūros ministerijos
I dalis – bendras tam tikros viešosios paslaugos vertinimas; ši klausimyno dalis skirta išvardytos tam tikros viešosios paslaugos lyginamojo svorio nustatymui ir bendram paslaugos bei jos sudedamųjų dalių vertinimui (3 klausimai)	
II dalis – naudojimas tam tikra viešąja paslauga; šios dalies tikslas yra įvertinti vartotojų patenkinimą suteikta viešąja paslauga, nepasitenkinimo priežastis , svarbiausių vartotojų patenkinimą lemiančių veiksnių vertinimą per teiginius: • <i>viešosios paslaugos suteikimas</i> • <i>pasiekiamumas</i> • <i>efektyvumas</i> • <i>profesionalumas</i>	(10 klausimų) Lankomumo dažnis Pasitenkinimas (1–10): • <i>Erdvėmis</i> • <i>Aptarnavimu</i> • <i>Darbo laiku</i> • <i>Kaina</i> • <i>Nuorodos</i>

• informatyvumas • vartotojo supratimas • draugiškas personalo požiūris • fizinė aplinka	• Info. sklaida • Pasiekiamumas • Knygos, periodika, įrenginiai, ekspozicijos, parodos • Renginiai • Mokymai, edukacijos • Bibliotekinių konsultacijų, edukatorių, gidų paslaugos • El. paslaugos
(6 klausimai)	
III dalis – detalus tam tikros viešosios paslaugos vertinimas; ši klausimyno dalis yra skirta tiriamos viešosios paslaugos sudedamųjų dalių, išskirtų I klausimyno dalyje, vertinimui pagal jai būdingus veiksniai (vieta, laikas, kokybė, informatyvumas, greitis ir pan.), kurios parodo konkrečias pasitenkinimo ir (ar) nepasitenkinimo teikiama viešąja paslauga priežastis.	Rekomendacijos kitiems Lojalumas Pasiūlymai/komentarai
(6 klausimai)	

Vertinant Kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo metodikos kategorijas, vertinančias paslaugų kokybę, išvelgtinas panašumas ne su LIBQUAL ar HISTOQUAL modeliais, o su LCSİ. Šių modelių palyginimas (žr. 12 lentelę) atskleidžia, kad LR Kultūros ministerijos vartotojų pasitenkinimo bibliotekų paslaugomis metodika su LIBQUAL sutampa 54 proc., minėta metodika su LCSİ Lite – 92 proc., LR Kultūros ministerijos vartotojų pasitenkinimo muziejų paslaugomis metodika su HISTOQUAL – 71 proc. Apskaičiuota Jaccard sutapimo santykio metodu, kai bendri elementai padalinami iš unikalių elementų skaičiaus ir padauginama iš 100. Kategorijų rinkiniai skirtingo dydžio.

12 lentelė

Užsienio ir Lietuvos bibliotekų, muziejų paslaugų kokybės modelių panašumai ir skirtumai

LR Kultūros ministerijos vartotojų pasitenkinimo bibliotekų paslaugomis kategorijos	LIBQUAL kategorijos	LCSİ Lite kategorijos	LR Kultūros ministerijos vartotojų pasitenkinimo muziejų paslaugomis kategorijos	HISTOQUAL kategorijos
13	22	15	14	
Bibliotekų patalpos	Bibliotekos erdvė	Patalpos ir aplinka: patogumai, prieinamumas	Muziejaus patalpomis	Materialusis turtas: bendra pastato ir teritorijos švara bei priežiūra yra patenkinama
Bibliotekos aptarnavimo kokybė (paslaugumu, informacijos suteikimu ir pan.)	Darbuotojai turi žinių, kaip atsakyti į vartotojų klausimus	Darbuotojai: kompetencija/žinios, reagavimas, paslaugumas	Muziejaus aptarnavimo kokybė (paslaugumu, informacijos suteikimu ir pan.)	Reagavimas: personalo paslaugumas ir mandagumas. Personalas gerai informuotas, kad galėtų atsakyti į klientų užklausas.
Bibliotekos darbo laiku		Patalpos ir aplinka: patogumai, prieinamumas	Muziejaus bilietų kaina	

Nuorodomis padedančiomis susiorientuoti bibliotekoje (<i>nukreipiančios rodyklės, užrašai ir pan.</i>)	Bibliotekos erdvė: patogi ir svetinga vieta.	Patalpos ir aplinka: patogumai, prieinamumas	Muziejaus darbo laiku	Objektas ir teritorija dirba patogiu laiku
Bibliotekos pasiekiamumu (<i>viešasis transportas, privažiavimas, parkavimas ir pan.</i>)		Patalpos ir aplinka: patogumai, prieinamumas	Nuorodomis padedančiomis susiorientuoti muziejuje (<i>nukreipiančios rodyklės, užrašai ir pan.</i>)	Nurodymai aplink teritoriją ir joje yra aiškūs ir naudingi
Informacijos sklaida apie bibliotekos veiklą ir paslaugas (<i>tinklaraštis, „Facebook“ paskyra ir pan.</i>)			Muziejaus pasiekiamumu (<i>viešasis transportas, privažiavimas, parkavimas ir pan.</i>)	Empatija: įstaiga atsižvelgia į lankytojų specialiuosius poreikius
Bibliotekos knygomis	Priemonės ir ištekliai	Informacijos ištekliai ir paslaugos: fondas	Informacijos sklaida apie muziejaus veiklą ir paslaugas (<i>tinklaraštis, „Facebook“ paskyra ir pan.</i>)	Komunikacija
Bibliotekos periodiniais leidiniais	Priemonės ir ištekliai	Informacijos ištekliai ir paslaugos: fondas	Muziejaus gido paslaugomis	Reagavimas: lankytojai jaučiasi laukiami. Reagavimas: personalas visada pasiekiamas, kai reikia. Reagavimas: užimtumo lygis toleruojamas. Reagavimas: personalas noriai skiria laiko lankytojams.
Bibliotekoje esančiais įrenginiais (<i>kompiuteriais, savitarnos įrenginiais, kopijavimo aparatais ir pan.</i>)	Priemonės ir ištekliai	Informacijos ištekliai ir paslaugos: operacijos	Muziejaus nuolatinėmis ekspozicijomis	Materialusis turtas: daug autentiškumo. Materialusis turtas: turtas yra gerai prižiūrimas ir restauruotas. Materialusis turtas: muziejaus interjeras siūlo daug įdomių dalykų, į kuriuos galima atkreipti dėmesį.
Bibliotekos renginiais		Informacijos ištekliai ir paslaugos: programos	Muziejaus parodomis	Materialusis turtas: daug autentiškumo.
Bibliotekos organizuojamais mokymais (<i>kaip naudotis kompiuteriu ar</i>		Informacijos ištekliai ir paslaugos: programos	Muziejaus renginiais	

<i>susirasti reikiamą informaciją ir pan.)</i>				
Bibliotekininkų konsultacijomis ir pagalba ieškant ir naudojantis informacija	Darbuotojai rūpestingai bendrauja su vartotojais. Darbuotojai: patikimumas sprendžiant vartotojų aptarnavimo problemas.	Darbuotojai: kompetencija/žinios, paslaugumas	Muziejaus edukaciniais užsiėmimais	
Bibliotekos elektroninėmis paslaugomis/ internetu (el. katalogu, duomenų bazėmis ir pan.)	Priemonės ir ištekliai	Informacijos ištekliai ir paslaugos: el. paslaugos	Muziejaus edukatoriaus paslaugomis	Reagavimas: personalas noriai skiria laiko lankytojams. Reagavimas: Personalas visada pasiekiamas, kai reikia.
			Muziejaus elektroninėmis paslaugomis/ internetu (virtualiomis parodomis, el. registracijos sistema ir pan.)	

Iš analizuotų dokumentų įvertinti naudotas tyrimų metodikas sudėtinga dėl jų neprieinamumo. Savivaldybių lygmeniu daugelio jų apklausos jau neprieinamos, o rezultatais viešai nesidalinama, išskyrus Varėnos rajono savivaldybę, kuri 2020 m. paskelbė tyrimo rezultatus, kur nurodoma VPI metodika: *pagal vartotojų pasitenkinimo indeksą (jis skaičiuojamas remiantis vertinimų vidurkiu, maksimali reikšmė 100) paslaugų vertinimas išsidėstė tokia eile <...>.* Tyrime pažymėta, kad 2020 m. rezultatus galima lyginti su 2017 m., tad darytina išvada, kad ir tais metais taikyta ta pati metodika.

Kalbant apie bibliotekas ir muziejus, įvertinant prieinamų apklausų formas, įžvelgiama Kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo metodika, kuria remiantis vartotojų paslaugų kokybės vertinimus atliko AMJKVB, AKM ir LRSVB. Pastarosios dvi įstaigos kiek modifikavo siūlytiną metodiką klausimus. AKM interneto svetainėje rastas 2024 m. skelbtas apklausos skelbimas su veikiančia nuoroda. Prašyta įvertinti personalą, komunikaciją, edukacijas ir ekskursijas, parodas ir ekspozicijas, renginius. AMJKVB 2023 m. atliko vartotojų pasitenkinimo tyrimą – vertinta skaitytojų aptarnavimo skyriaus darbuotojų kompetencijos, siūlomos paslaugos ir kokybė. LRSVB ne tik 2020 m. veiklos ataskaitoje paminėjo bibliotekos ir jos padalinių vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimą, bet ir pasidalino jo ataskaita, kurios rezultatai apima šias kategorijas: naudojimosi paslaugomis dažnį, aptarnavimo kokybę, elektronines paslaugas/internetą, esančias knygas ir periodinius leidinius, organizuojamus renginius, darbuotojų teikiamas konsultacijas ir pagalbą, informacijos sklaidą ir paslaugų įvairovę, kompiuterinę ir

skaitmeninę įrangą, darbo laiką, patalpas. Tai atitinka Kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo metodikos dedamosias.

Iš interviu atsakymų nustatyti taikytas tyrimų metodikas galima tik per minėtus aktualius aspektus įstaigoms. Informantas Nr. 4 nurodė, kad vykdoma ir vidinė stebėseną, kaip yra teikiamos paslaugos. Parengta paslaugos stebėjimo forma, į kurią fiksuojamas edukacijos vedimas, pvz., ar užsiėmimo pabaigoje klausiama grįžtamojo ryšio. Toje formoje fiksuojama paslaugos eiga nuo pradžių iki galo: pateikimas, bendravimas, kokia kalba vartojama, fiksuojama kūno kalba, stebima, ar darbuotojas po savo paslaugos teiraujasi paslaugos gavėjo grįžtamojo ryšio. Metinės apklausos vykdomos metų pabaigoje ir jų metu tirama, kaip dažnai lankosi, Likerto skale matuojamas metų parodų, edukacijų, renginių įvertinimas. Prašome įvertinti lankytojų aptarnavimą, konsultavimą. Klausiamo, kur dažniausiai ieško informacijos apie vykstančias veiklas, užduodame ir atvirų klausimų. Renkame ir kiekybinius, ir kokybinius duomenis, atviruose klausimuose prašome pateikti savo pasiūlymus ir rekomendacijas, ką galėtume padaryti geriau dėl vartotojų. Įdomu tai, kad jokia metodika konkrečiai nėra įvardinama: Nėra taip, kad kažkokia metodika priimta. Nėra jokios metodikos mums, niekas neliepia. Mes patys savo iniciatyva ir apklausą kasmetinę darome, ir sava iniciatyva vidinę stebėseną vykdomė, kad galėtume matyti tobulintinas vietas ir Mes laikomės tokios metodikos – būtinai turi būti užduodama ir kiekybinių klausimų, ir kokybinių <...> Čia mūsų sugalvota.

Bibliotekos naudoja tokias metodikas, kurios leidžia greičiausiai surinkti reikalingus duomenis. Informantas Nr. 3 apie metodiką teigia: Savo sugalvotą. Priklauso nuo apklausos, kokią ruošiamo, jeigu vartotojų pasitenkinimas biblioteka, tai konkretūs klausimai apie pasitenkinimą, kas tenkina, kas netenkina. Buvo duomenų bazių apklausa – ar tenkina duomenų bazės, kodėl nesinaudojo duomenų bazėmis. Atsimenu, kad kalbos barjeras buvo, o skaitytojų, kai buvo analizė atlikta, kokią mėgsta skaityti literatūrą, kokius žurnalus, periodiką skaito.

Informantas Nr. 2 aiškiai įvardino, kad nežinau pati daug apie metodikas, bet tai, ką stengiamės daryti, kas yra mums aktualu. Dažnai tam pasitarnauja magistro studijų studentai, kurie atlieka bibliotekų vartotojų tyrimus, kurie duomenis renka internetu ir tiesiogiai su spausdintomis formomis. Kai biblioteka pati organizuoja apklausas, parengiamo apklausas internetu ir, žinoma, siekiame tradicinio, tiesioginio grįžtamojo ryšio, kalbėdami su žmonėmis. Dažniausiai jose renkami duomenys apie tai, kokius leidinius skaito, kokių pageidauja, tada, kokios veiklos yra bibliotekoje, kokias patys lanko, kokių pageidauja, kokiomis [paslaugomis] naudojasi arba galėtų naudotis, jeigu žinotų, ir kaip vertina. Tokios apklausos dažnai būna bent su vienu atviru klausimu, ir galimybe pasiūlyti. Siekiamybė gauti pasiūlymų, kuriais galėtume vadovautis, organizuojant bibliotekos darbą ir numatant perspektyvą.

Apibendrinant metodikas, pažymėtina, kad užsienio bibliotekose ir muziejuose naudojamų LIBQUAL ir HISTOQUAL sutapimas su Lietuvoje naudojama metodika yra vidutiniškas, o su LCSI – aukštas. Vertinant pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis metodiką ir Kultūros ministerijos metodiką išvelgiama metodikų dermė šiose kategorijose: naudojimosi paslauga faktų ir paslaugos sudedamosiomis dalimis. Interviu duomenys iš kultūros įstaigų rodo, kad patvirtintomis metodikomis nesivadovaujama, nors kai kurios jų turi panašių dedamųjų į Kultūros ministerijos patvirtintą metodiką. Vykdomos apklausos yra detalesnės už minėtos metodikos apklausą, nes jų dedamosios aktualesnės įstaigoms.

2.3.3. Savivaldybių, bibliotekų ir muziejų sprendimai

Kadangi Informantas Nr. 1 į ankstesnį klausimą atsakė neigiamai – savivaldybė neatlieka paslaugų kokybės tyrimų, tad klausta nuomonės apie vertinimų sprendimų pritaikymą. Informantas Nr. 1 nuomone, vartotojų vertinimai savivaldybės, kultūros įstaigų veikloje apskritai suteiktų aiškumo dėl pasitenkinimo paslaugomis, būtų paprasčiau nusistatyti paslaugų efektyvinimo planus, keisti tai, kas neveikia, identifikuoti vartotojų poreikiai leisti greičiau ir tiksliau juos atliepti, o svarbiausia, kad paslaugų teikėjai būtų skatinami tobulėti. Kaip savivaldybių kultūros skyriai sąlygoja bibliotekų, muziejų veiklą, savivaldybės atstovas(-ė) paminėjo, kad galima pagalba, tarpininkavimas vykdant įvairios apimties projektus, patarimai vienokioms ar kitokioms problemoms spręsti, vykdoma įstaigų veiklos stebėseną, dokumentų tvarkymas, kurių reikia ministerijoms arba savivaldybės vadovams.

Viename iš muziejų, anot informanto Nr. 4, vartotojų vertinimai yra integruojami ir integracija apima tokį procesą: *jeigu atlikome apklausą metų pabaigoje ir išsiaiškinome visus metinius niuansus, kaip mus vertino lankytojai, tai dažniausiai aptariame rezultatus vadovų susirinkime, o vėliau aptariame su visais darbuotojais bendrame susirinkime*. Tai gali būti traktuojama kaip motyvacija tobulėti darbuotojams. Vidinės stebėsenos metu pastebėjimai apima siauresnį procesą: *tai aptariama su skyriaus, atsakingo už edukacinę veiklą, vedėja, nes ji atsakinga už edukacijų kokybę, tai pirmiausia aptariama su ja, o ji vėliau aptaria tą stebėjimo aprašą su edukaciją vedusiu edukatoriumi*. Į skundus, blogus atsiliepimus reaguojama anksčiau nurodyta seka: vadovų pasitarimas, tada skyriaus vadovo pokalbis su darbuotoju. Jeigu vartotojai turi nusiskundimų dėl renginio, *susirenka vadovai, apsitaria ir renkama darbo grupė, kuri dirbo prie renginio, su ta darbo grupe yra aiškinamasi, kas, kur buvo ne taip, bandoma identifikuoti, kurioje vietoje galėjo būti ta spraga ir kažkiek vis tiek pasitariama, ką reikėtų daryti, kad kitą kartą tai nepasikartotų*. Taigi, greičiausiai reaguojama į neigiamus vertinimus, klaidos identifikuojamos, o pokalbiai su atsakingais darbuotojais leidžia jų nekartoti. Jei neigiami vertinimai būna dėl infrastruktūros, jų sprendimai yra lėti ir ilgi, nes *tai dažniausiai lieka mūsų vidinė problema. Į steigėją kreipiamės labai retais atvejais, dažniausiai bet koku atveju problemą reikia išspręsti patiems*. <...> Labai retas atvejis, kad

gautume pagalbą iš steigėjo. Anot informanto Nr. 4, pagalbos iš savivaldybės reikalautų visi infrastruktūriniai reikalai ir žmogiškieji ištekliai, <...> mums reikėtų dar bent 3 etatų. Visas kitas problemas veiklos srityse: komunikaciją, procesų optimizavimą, paslaugas ir jų teikimą, įstaiga išsisprendžia savarankiškai. Nuo įstaigų nuimta remontų našta, galėtų įstaigas labiau orientuoti į paslaugų kūrimą ir kokybišką jų teikimą.

Kalbant apie teigiamus vertinimus muziejuje, darbuotojai skatinami žodžiu, papildomomis atostogų dienomis, galimybe dalyvauti kvalifikacinėse kelionėse ir mokymuose, kalėdinėse išvykose. Finansinis paskatinimas negalimas: *finansinių premijų, finansinių paskatų galimybės suteikti antri metai iš eilės nėra. Viską, ką darome, darome iš savo biudžeto. Dažniausiai persikeliamo pinigų iš uždirbtų spec. lėšų – patys žmonės uždirbo, į pačius žmones ir suinvestuojama.*

Informantas Nr. 3 įvardino, kad vartotojų vertinimai tiesiog leidžia tobulinti paslaugas: *žiūrime, kokių knygų daugiau užsakyti. Tada buvo užsakoma mažiau šakinės literatūros, daugiau grožinės. Kadangi vartotojai pageidavo daugiau grožinės, po to dėl periodikos buvo atsižvelgta – užsakymus pakeitėme.* Informantas Nr. 2 teigia, kad vartotojų teigiami vertinimai padeda motyvuoti kolektyvą: *teigiami vertinimai paprastai būna tie, kuriais galima pasidžiaugti kartu su kolektyvu ir informuoti. Neigiami vertinimai skatina analizuoti, bandyti įgyvendinti arba galvoti, kaip tai gali įgyvendinti arba rasti priežastis, kodėl negali įgyvendinti <...>.*

Bibliotekose darbuotojai skatinami kukliai – *padėkos raštas per kažkokią šventę* (Informantas Nr. 3) arba *geras žodis, pagyrimas visokių susirinkimų metu, pačių parašymas, daugiau vadovo, nes kitų dalykų, jeigu kalbėtume apie materialius, mes visiškai neturime galimybių* (Informantas Nr. 2). Jei vertinimai neigiami – prašoma darbuotojų pasistengti. Jei neigiami vertinimai atsiranda dėl fizinės aplinkos, fondo sudėties, kai kuriais atvejais biblioteka ir čia yra bejėgė, anot Informanto Nr. 2, *biblioteka netelpa šituose rėmuose, viename koridoriuje; neturime galimybių nupirkti [specialios literatūros], nes ant vienos svarstyklių lėkštelės yra viena knyga ir keli skaitytojai, o ant kitos – kita knyga, kažkokia grožinė literatūra, kurią perskaito dar 10, 50 ar 100 skaitytojų.*

Iš savivaldybės reikalinga pagalba – biudžeto didinimas, nes *spauda pabrango, skaitytojai nori įvairesnės periodikos. Jau daug metų skiriama ta pati suma spaudai, o per 15 metų tikrai pabrango vos ne dvigubai* (Informantas Nr. 3). Ir dažnai, jei reikalinga ką nors tvarkyti, įsigyti, *galima prašyti, bet kiek prašai, tiek neduoda.* Informantas Nr. 2 sako, kad *savivaldybės finansavimas – vienintelis iš principo klausimas.*

Taigi, bibliotekų ir muziejų priimami sprendimai dėl teigiamų arba neigiamų vertinimų orientuoti į paslaugų tobulinimą ir personalo motyvavimą tobulinti savo kompetencijas. Jas tobulinant apsiribojama nefinansinėmis priemonėmis, nes finansinių galimybių nėra; kultūrinio švietimo kokybės tobulinime įdiegti procesai, kurie mažina neigiamų vertinimų skaičių, infrastruktūros problemas kai kurios įstaigos sprendžia irgi pačios, informacinių išteklių kokybės tobulinimas

atliekamas tiek, kiek leidžia kultūros įstaigos resursai. Savivaldybės pagalbos poreikis sprendžiant infrastruktūros ir informacinių išteklių kokybės problemas yra didelis, tačiau savivaldybės nesidomi apklausų rezultatais ir nepakankamai teikia įstaigoms pagalbą infrastruktūros ir fondų gerinimo klausimais.

2.3.4. Savivaldybių taikomos priemonės bibliotekoms, muziejams

Finansavimas bibliotekoms ir muziejams yra savivaldybės pareiga: *steigėjas privalo rūpintis, kad biblioteka turėtų reikiamų lėšų, bibliotekininkystės specialistų, veiklai tinkamas patalpas ir bibliotekų įrangą* (LR Bibliotekų įstatymas, 1995). Jos *finansuoja, kontroliuoja savivaldybių bibliotekas ir muziejus, rūpinasi jų materialine baze* (LR Bibliotekų įstatymas ir Muziejų įstatymas, 1995).

Tiek savivaldybė, tiek kultūros įstaigos pažymėjo, kad savivaldybė bibliotekų, muziejų atliekamais vartotojų tyrimais nesidomi. Informantas Nr. 4 pastebėjo, kad šių tyrimų duomenys tikrai būtų naudingi: *<...> niekas niekada nėra paklause, ką mes nustatėme, ką ištyrėme, ką sužinojome, o sužinome tuose tyrimuose tikrai įdomių dalykų*. Informantas Nr. 2 apie savivaldybės domėjimąsi tyrimais teigia, kad *tai būtų nelogiška arba tai turėtų atsakingi darbuotojai pasižiūrėti, bet šiaip jie yra integruojami į metinės ataskaitos rezultatus. Tai jie yra vieši ir būna patvirtinti taryboje*. Šiame pastebėjime yra tiesos, kad kai kurios įstaigos savo atliekamus tyrimus integruoja į ataskaitas, tačiau reagavimo į jų neigiamus aspektus, greičiausiai nėra sulaukiama.

Informantas Nr. 1 palankiai vertina dėmesį vartotojų vertinimams, teigia, kad į juos turėtų būti atsižvelgiama. Informanto Nr. 1 nuomone, vertinimai padėtų rengti strateginius planus, gerinti paslaugų kokybę, identifikuoti besikartojančias problemas ir jų priežastis. Tai sumažintų hierarchinį santykį tarp savivaldos ir kultūros įstaigų, didintų pasitikėjimą tiek savivalda, tiek jos įstaigomis. Savivaldybė gali skirti tik tam tikro dydžio biudžetą įstaigos veiklai. Jei reikalinga pagalba su infrastruktūra, įstaigų vadovai pateikia informaciją savivaldos vadovams, kurie dažnai žino problemas iš anksto, nes būna arba anksčiau informuoti, arba patys patikrina tam tikrus objektus. Informantas Nr. 1 patikino, kad įstaigos negali būti skatinamos pagal atliktus vertinimus, skatinami tik jų vadovai ir darbuotojai. Vartotojų vertinimai negalėtų lemti finansavimo didinimo, nes biudžeto pinigai įstaigoms skirstomi pagal savivaldybės vadovų ir skyrių darbuotojų nuomonę – būtinumą ten, kur labiausiai reikia. Biudžetas formuojamas atsižvelgiant ir į įstaigos planuojamus renginius, svarbias sukaktis, nacionalinės reikšmės renginius. Remtis vartotojų vertinimais gali būti ne itin patikima. Panašią mintį išsakė Informantas Nr. 2: *ne kiekviena nuomonė turi būti Dievo žodis, turime tai įvertinti, nes „ekspertai“, kuriems labai patinka vertinti, kritikuoti, pasisakyti, sėdėdami ant sofos išmano visas temas*. Informantas Nr. 4 akcentuoja, kad *vartotojas gali daug ko panorėti, kas visiškai prasilenkia su muziejaus funkcija. Visur turi būti protas, saikas ir reikia atitikti įstaigos misiją*. Šie

išsakyti nuogastavimai dėl neadekvačių komentarų vertinimuose galbūt siejasi su savarankiškai inicijuotomis vertinimų metodikomis, kai per daug paliekama atvirų, itin bendro pobūdžio klausimų, kurie leidžia respondentams išreikšti nuomonę, nesusijusią su paslaugų kokybe. Galbūt vertėtų organizuoti fokus grupės diskusijas su lankytojais, norint surinkti itin patikimus kokybinius duomenis. Toks metodas užtikrintų atsakymų adekvatumą ir taktiškumą. Kultūros paslaugų teikėjams paslaugų kokybės vertinimus galbūt derėtų atlikti keliais etapais: pirma atlikti kiekybinį vertinimą, o vėliau remiantis juo organizuoti kokybinį. Tai užtikrintų duomenų rinkimo nuoseklumą ir neleistų respondentams ir informantams nukrypti nuo temos.

Muziejaus, bibliotekų atstovai patvirtino, kad kultūros įstaigos privalo atsižvelgti į vartotojų vertinimus, pasiūlymus, nes jie gali padėti kurti naujas paslaugas arba tobulinti esamas: *adekvačius, konstruktyvius, verta apsvarstyti, atsižvelgti ir arba siūlyti kažkokią paslaugą, kurios trūksta, arba tobulinti kažkurią paslaugą, kuriai buvo išsakytas pastebėjimas* (Informantas Nr. 4). Vienas iš bibliotekų atstovų pasidalino patirtimi, kaip buvo atsižvelgiama į vartotojų vertinimus: *viename mūsų klausimyne buvo klausama apie renginius – į kokius renginius eina, kokiais domisi. Pamatėme, kad labai patinka edukacinės dirbtuvės, nuo tada pradėjome rengti daugiau edukacijų* (Informantas Nr. 3). Vartotojų vertinimų nepaisymas gali turėti irgi savo kainą: *neatsižvelgus, neįtraukus, labai galima greitai nusisijoti auditorijos dalį, bet tie pastebėjimai turi būti sveiki, turi atitikti misiją* (Informantas Nr. 4).

Kultūros įstaigų atstovų nuomonės, ar savivaldybė turėtų atsižvelgti į kultūros įstaigų paslaugų kokybės vartotojų vertinimus, kiek išsiskyrė:

- Informantas Nr. 4: *Žinant, kad tai yra steigėjas ir pagrindinis biudžeto davėjas, tai lyg ir turėtų atsižvelgti, ypač jei įstaiga pasiekė gerus rezultatus. Gaunamas tikrai teigiamas grįžtamasis ryšys, tai lyg ir turėtų atsižvelgti. Tai turėtų atsižvelgti ir planuojant įstaigos biudžetą, ir jo nenukarpyti, ir veiklai skirti pakankamai pinigų, ir turėtų atsižvelgti.*
- Informantas Nr. 3: *Turėtų atsižvelgti, o motyvuoti daug labiau darbuotojus – skatinti pinigais, o mes patys skatinam darbuotojus, atliekame veiklos vertinimus.*
- Informantas Nr. 2: *Nemanau, kad turi domėtis, bet turbūt domisi, kaip čia pasakyti, kitais dalykais. Niekada nežinau, koks vertinimas lankytojo ar kokia nors apklausa gali pakreipti visai kita linkme ir ji gali būti net labai tendencinga. Čia labai sunku pasakyti. Negalėčiau atsakyti į šitą klausimą, neturiu savo nuomonės <...>.*

Labai įdomi mintis išsakyta informanto Nr. 2 apie savivaldybes kaip galimas partneres ir vieną iš galimų taikyti priemonių – metodinę pagalbą: *Manau, kad savivalda pirmiausia turėtų organizuoti tokius bendresnius dalykus. <...> Mano matymas toks, kad apskritai savivaldybė padėtų valdyti įstaigą, teiktų metodines pagalias arba dar kažkokius dalykus, mokymus pagaliau tiems patiems*

vadovams, kad ir naujai atsisėdusiems į direktoriaus vietą, parengtų atmintines, ką, kada, kur turi pateikti. <...> Pradėjus dirbti vadovu, tu nežinai, nei kokį pokytį daryti, nei ko trūksta, nei ko jau gana. Nėra tokios temos, kad atėjo vadovas ir pagal mėnesius tą turi pateikti, tą turi. Ne tai, kad įstaiga, bet tu turi pateikti. Kažkaip atmintinė turėtų būti, nes, rodos, turi išmanyti viską. Atsiuntė lentelę ir dabar prašyčiau 16:15, kad būtų padaryta, o tu gi nemoki vienas visko.

Apibendrinant interviu rezultatus apie savivaldybių taikomas priemones bibliotekoms ir muziejams, vienintelė priemonė – įstaigoms skiriamas biudžetas, kurio dydis nuo vartotojų vertinimų šiuo metu nepriklauso, nors juridškai galėtų. 2 iš 3 kultūros įstaigų atstovų tvirtina, kad esant teigiamiems vertinimams skiriamo biudžeto dydis bent jau nebūtų mažesnis už praeitų metų biudžetą ir galėtų užtikrinti veiklų tęstinumą, itin pageidaujamas papildomas finansavimas, kuris leistų skatinti darbuotojus. Taip būtų užtikrinamas aukštos paslaugų kokybės išlaikymas.

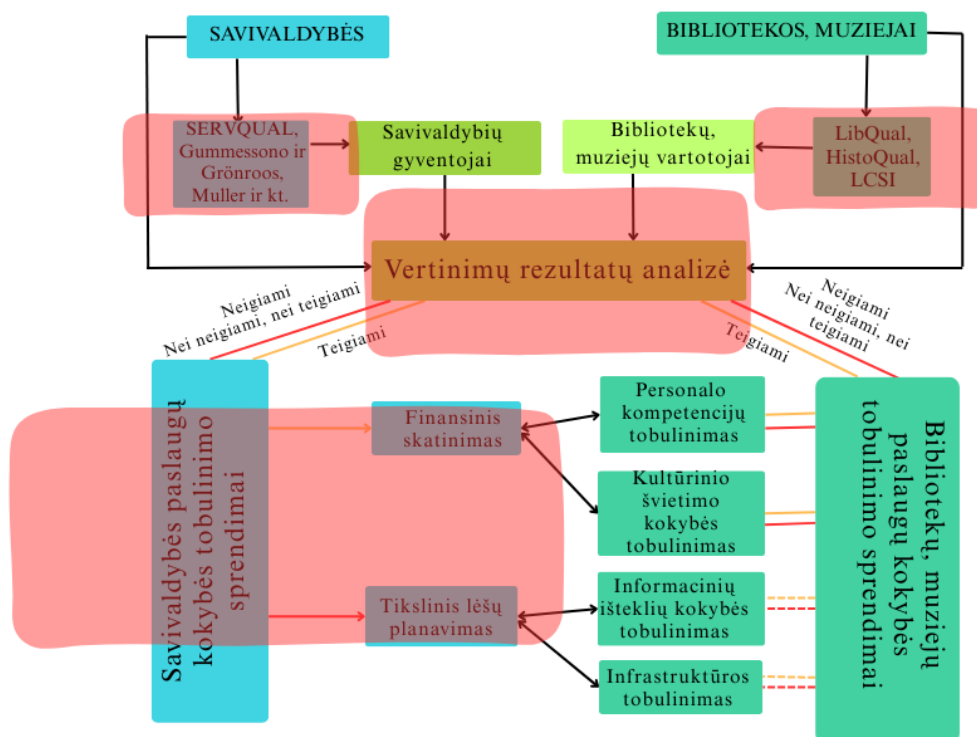
2.4. Teorinio modelio tinkamumas savivaldybėms ir bibliotekoms, muziejams

Dokumentų analizė parodė, kad teorinis vartotojų paslaugų kokybės integravimo modelis teoriškai yra tinkamas – teisės aktuose, ministerijų įsakymuose, savivaldybių ir netgi bibliotekų, muziejų nuostatuose pabrėžiami gyventojų nuomonės tyrimai, kurie gali būti tiesiogiai naudojami viešosioms paslaugoms tobulinti. Tačiau interviu rezultatai atskleidė, kad vartotojų vertinimų integravimas į savivaldybės kultūros įstaigų valdymą atliekamas tik kultūros įstaigų viduje, bet ne valdant pačias įstaigas. Priežastys štai tokios:

- Ne visos savivaldybės organizuoja viešųjų kultūros paslaugų vartotojų pasitenkinimo tyrimus, nors jų kultūros įstaigos pačios atlieka tokius tyrimus. Savivalda nesidomi pastarųjų tyrimų rezultatais, tad neturi ir informacijos, kokius kultūros įstaigų paslaugų aspektus labiausiai reikia tobulinti lankytojų požiūriu.
- Patvirtintomis metodikomis naudojamosi nenuosekliai arba jos yra derinamos pagal įstaigoms aktualius klausimus.
- Nepasitikima viešąja nuomone, todėl į sprendimų priėmimą ir priemonių taikymą žvelgiama atsargiai.

Tyrimas atskleidė, kad teorinis modelis praktikoje turėtų veikti išpildžius 3 sąlygas (6 pav. raudonai pažymėtos modelio dalys rodo, kas praktikoje neveikia). Savivaldybėms ir jų bibliotekoms, muziejams siūloma (1) suderinti paslaugų kokybės vartotojų vertinimo metodikas, jų atlikimo ir analizės laikus. Savivaldybės metų pradžioje galėtų organizuoti pasitenkinimo viešosiomis kultūros paslaugomis tyrimą besiremdamos viešųjų paslaugų pasitenkinimo metodika, o bibliotekos ir muziejai savo ruožtu po savivaldybės atlikto tyrimo galėtų organizuoti pasitenkinimo kultūros paslaugomis tyrimą pagal Kultūros ministerijos parengtą metodiką, juolab šios dvi metodikos dera tarpusavyje. Tyrimų organizatoriai turėtų kartu analizuoti gautus duomenis ir pateikti rezultatus tiek

savivaldos, tiek įstaigų vadovams, (2) kurie metų pabaigoje galėtų drauge planuoti vienintelę savivaldybės taikomą priemonę – ateinančių metų biudžetą vadovaujantis ir vartotojų vertinimais. Siekiant užtikrinti gyventojų įsitraukimą, tyrimų rezultatai turėtų būti viešai prieinami. Trečioji sąlyga – (3) kultūros įstaigų sprendimai, liečiantys sritis, kurias sudėtinga joms savarankiškai koordinuoti, turėtų būti aiškiai nustatyti ir suderinti su steigėju, primenant steigėjui jo prievoles iš atitinkamo įstatymo bei sudarant tikslingą planą, kaip šalinti problemas.



6 pav. Patikslintas vartotojų paslaugų kokybės vertinimų integravimo į įstaigų valdymą modelis

IŠVADOS

1. Kultūros įstaigų paslaugų kokybė priklauso nuo vidinių ir išorinių veiksnių. Išoriniams veiksniams priskirtina: a) savivaldos veiklos kokybė, kuri daro tiesioginę įtaką jai pavaldžių įstaigų funkcionavimui ir teikiamoms paslaugoms, b) vartotojas-dalyvis, kurio lūkesčiai ir aktyvumas daro įtaką paslaugų kokybei. Vidiniams veiksniams priskirtina: 1) kultūros įstaigų aplinka, kuri apima ne tik fizinių patalpų komfortą, bet ir atmosferą, lemiančią lankytojų įsitraukimą, pasiruošimą priimti naują informaciją arba patirtį, 2) darbuotojai, t. y. jų palaikomas aptarnavimo kokybės lygis, empatija, temų išmanymas ir 3) informacija, kurią saugoja, generuoja atminties institucijos.
2. Užsienyje bibliotekos ir muziejai taiko vartotojo kokybės suvokimo modelių grupei priskirtinus modelius: HISTOQUAL, LIBQUAL, LCSi Lite. Lietuvoje patvirtinta Kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo vertinimo metodika, kuri taip pat priskirtina vartotojo kokybės suvokimo modelių grupei. Visi įrankiai apima 4 paslaugų kokybės kategorijas ir joms keliamus reikalavimus: 1) erdvės ir jų prieigos turi užtikrinti prieinamumą bei komfortą visoms visuomenės grupėms, 2) personalas turi ne tik pasižymėti profesionalumu, bet ir būti empatiškas, atliepiantis lankytojų poreikius, 3) informaciniai ištekliai, kurie apima eksponatų kolekcijas ir įvairių formatų leidinius, turi būti įvairūs ir pakankami, 4) kultūrinio švietimo paslaugos turi atitikti lankytojų poreikius. Jeigu šiuos aspektus bibliotekos ir muziejai maksimaliai išpildo, pasitenkinimas tokių įstaigų kultūros paslaugomis yra didelis ir sąlygoja nuolat sugrįžtančius vartotojus, kurie pritraukia dar ir naujus.
3. Kultūros paslaugų kokybės vartotojų vertinimų integravimo į įstaigų valdymą modelio pagrindinė ašis – teigiami ir neigiami (arba nei teigiami, nei neigiami) vertinimai. Vartotojų vertinimų integravimui svarbus pačių vertinimų atlikimo faktas, naudojamų įrankių dermė, kuri užtikrintų kokybišką analizę ir lyginimą, savivaldybės ir bibliotekos, muziejaus priimami sprendimai. A. Jei biblioteka, muziejus sulaukia neigiamų vertinimų dėl personalo ar kultūrinio švietimo kokybės, šias problemas sprendžia savo kompetencijų ribose. Jei sulaukiama neigiamų išteklių ir infrastruktūros vertinimų, įstaigos turi teisę kreiptis dėl tikslinio planavimo. Iš savivaldybės pusės neigiami vertinimai neutralizuojami suplanuojant tikslines lėšas ir jas labiausiai kreipiant į veiklos sritis, kurių bibliotekos ir muziejai savarankiškai nepajėgūs spręsti. B. Jei vertinimai teigiami – finansinis skatinimas skiriamas personalo kompetencijų tobulinimui arba didinant renginių, parodų, mokymų kokybę.

4. Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad teorinis vartotojų paslaugų kokybės integravimo modelis teoriškai tinkamas – teisės aktuose, ministerijų įsakymuose, savivaldybių ir netgi bibliotekų, muziejų nuostatuose pabrėžiami gyventojų nuomonės tyrimai. Praktiškai integruoti vartotojų vertinimus į įstaigų valdymą sudėtinga dėl to, kad a) nėra bendradarbiavimo tarp savivaldos ir kultūros įstaigų vartotojų tyrimų klausimais, b) tyrimų metodikos nesuderintos, c) įstaigų biudžetai užtikrina tik būtiniausias įstaigų išlaidas, tad infrastruktūros ar informacinių išteklių problemų nesprendžia, o teigiamų vertinimų atveju darbuotojų finansinėmis priemonėmis neskatina.

REKOMENDACIJOS

1. Savivaldybėms ir jų kultūros įstaigoms rekomenduojama sinchronizuoti paslaugų kokybės vartotojų vertinimų atlikimo laiką, metodikas, analizes. Kas antrus metus savivaldybės I ketvirtyje galėtų atlikti gyventojų pasitenkinimo kultūros įstaigų paslaugų kokybe tyrimą pagal 2010 m. vidaus reikalų ministro patvirtintą metodiką, o kultūros įstaigos II ketv. – vartotojų pasitenkinimo paslaugų kokybe tyrimą pagal 2017 m. kultūros ministro patvirtintą metodiką. III ketv. būtų atliekama tyrimų rezultatų analizė, palyginimas ir nustatyti sprendimai, kuriuos diktuoja gyventojų ir vartotojų tyrimai.
2. Savivaldybėms ir jų kultūros įstaigoms rekomenduojama vartotojų vertinimams įvesti saugiklius dėl tyčinių neigiamų vertinimų, kurie būna anonimiški ir gali kenkti įstaigoms, kai priimami joms svarbūs sprendimai. Tai padaryti galima tikslinant apklausų duomenis organizuojant tiesioginius interviu, fokus grupių diskusijas arba atsisakant apklausų anonimiškumo.
3. Savivaldybėms rekomenduojama įstaigų biudžetuose įvesti papildomą eilutę „Paslaugų kokybei gerinti“, susietą su gyventojų-vartotojų vertinimais. Ši eilutė būtų pildoma kas antrus metus, po atliktų vertinimų praėjusiais metais. Įstaigos šios eilutės lėšas paskirstyti galėtų: infrastruktūrai ir/arba informaciniam ištekliams plėsti.
4. Akademinei bendruomenei rekomenduojama atlikti savivaldos ir jų biudžetinių įstaigų santykio tyrimus, kurie padėtų identifikuoti, kaip vertikalūs santykis gali būti transformuotas į horizontalų, nes šiuo metu hierarchinis santykis trukdo bendradarbiauti. Kultūros įstaigos ypač jautrios kontrole pagrįstam valdymui, nes jis rodo tam tikrą nepasitikėjimą kultūros įstaiga. Jei kultūros įstaigas teigiamai vertintų vartotojai, tai rodytų gyventojų pasitikėjimą, tad savivaldai palankiau būtų priimti kultūros įstaigas kaip ekspertės, atliepančias savivaldybės gyventojų kultūrinius poreikius, todėl ir santykių vertėtų plėtoti bendradarbiaujantį ir drauge siekiantį bendrų tikslų.
5. Savivaldybių kultūros indekso kūrėjams rekomenduojama papildyti Indekso subindeksą „Dalyvavimas kultūroje ir socialinis kapitalas“ vienu rodikliu – „Pasitenkinimas kultūros paslaugų kokybe“. Šiuo metu įtrauktas pasitenkinimas prieinamumu, o tai nerodo kultūros įstaigų daromos įtakos visuomenei, žinant kultūros paslaugų specifiškumą ir jų kokybės veiksnių įvairovę. Tokio rodiklio įtraukimas paskatintų ir nuoseklesnį paslaugų kokybės tyrimų atlikimą savivaldybėse bei jų kultūros įstaigose.
6. Kultūros politikos formuotojams rekomenduojama patikslinti Kultūros įstaigų vartotojų vertinimo metodikos dedamąsias pagal kultūros įstaigoms aktualius klausimus. Tai padėtų išvengti metodikos modifikacijų, juolab besikeičiančios aplinkybės diktuoja naujų

aspektų įvedimą į kultūros paslaugas. Tirti atvejai rodo, kad įstaigos prašo vartotojus įvertinti ne tik kultūrinio švietimo paslaugas, jų teikimo kokybę, siekiama susidaryti išsamesnį vartotojo portretą, pvz., kokiais informacijos kanalais jis naudojasi ir pan. Vertėtų metodiką papildyti vartotojo elgsenos klausimais. Tai sumažintų rinkodarinių, papildomų apklausų poreikį ir tai neapkrautų vartotojų dalyvauti keliuose įstaigos tyrimuose.

7. Akademeinei bendruomenei rekomenduojama pakartoti panašų tyrimą su kitų apskričių savivaldybėmis ir kultūros įstaigomis, nes šis tyrimas atskleidžia vienos savivaldybės specifiškumą. Panašius tyrimo imties kriterijus atitinka Utenos apskritis – ten matomas irgi didelis skirtumas tarp savivaldybių, tik skirtumas, kad ši apskritis neturi žiedinių savivaldybių, todėl gyventojų elgsena orientuota ne į vieną centrą, kur gaunamos visos paslaugos, bet į šešis mažesnius.

SANTRAUKA (anglų kalba)

ŽVINAKIENĖ, Irma. (2026) *Consumer Assessment of Service Quality as a Management Factor in Municipal Cultural Institutions*. MA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty, Vilnius University. 67 p.

S U M M A R Y

The aim of the master's thesis is to create a model for integrating consumer service quality assessments into the management of municipal cultural institutions. The tasks of the master's thesis are: to describe the concept of service quality in the context of the management of cultural institutions, to systematize models for assessing the quality of services of cultural institutions, to create a model for integrating consumer assessments of service quality into the management of municipal cultural institutions, to examine the suitability of the theoretical model for municipalities and cultural institutions.

The theoretical part uses an analysis of scientific literature in order to describe the concept of cultural service quality on an international and Lithuanian scale, to systematize models for assessing the quality of services and to create a model for integrating consumer assessments of service quality into the management of municipal cultural institutions. In the research part, the theoretical model is tested by conducting instrumental case analysis, applying the methods of document analysis and individual interviews. The collected data are analyzed using the content analysis method.

The theoretical model is a scheme for integrating consumer assessments of cultural services, indicating the sequence of actions: from consumer opinion surveys conducted by the municipality and cultural institutions according to certain methodologies to the joint analysis of the results and decision-making at both the municipal and cultural institution levels, in the event of positive or negative assessments. The theoretical model reveals the necessity of cooperation between the municipality and cultural institutions.

In the empirical study, the theoretical integration model is tested by analysing the actual situation of user evaluation practices, applied methodologies, and the decisions and measures adopted by municipalities and their cultural institutions. The analysis of the research results indicates that, while the model is theoretically feasible, its practical implementation would only be possible if certain conditions are met.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Agostino, D. et al., 2021. The Contribution of Online Reviews for Quality Evaluation of Cultural Tourism Offers: The Experience of Italian Museums. *Sustainability*, 13(23). Prieiga: <https://doi.org/10.3390/su132313340> [Žr. 2025 10 08].
2. Association of Research Libraries, 2022. *LibQual Procedures Manual*. Prieiga: <https://www.libqual.org/home> [Žr. 2025 10 05].
3. Ayala, I., Cuenca-Amigo, M. and Cuenca, J. 2020. Examining the state of the art of audience development in museums and heritage organisations: a Systematic Literature review, *Museum Management and Curatorship*, 35(3), p. 306–327. Prieiga: <https://doi.org/10.1080/09647775.2019.1698312> [Žr. 2025 09 16].
4. Bifulco, F., Tregua, M., 2022. Reviewing Literature on Museum Service Quality: A Conceptual Framework, *Handbook of Research on Museum Management in the Digital Era*. IGI Global. p. 37–55. Prieiga: <https://www.igi-global.com/chapter/reviewing-literature-on-museum-service-quality/301981> [Žr. 2025 10 09].
5. Brady et al., 2002. Performance-only measurement of service quality: a replication and extension, *Journal of Business Research*, Vol. 55, Issue 1, p. 17–31. Prieiga: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00171-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00171-5), [Žr. 2025 11 06].
6. Brazienė, R., Merkys, G., 2015. Public Services Consumers Satisfaction Index Methodology Application in Lithuania. *Viešoji politika ir administravimas*, 14 (1), 103–114. Prieiga: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.eee.21.1.7612>, [Žr. 2025 10 06].
7. Brogowicz, A. et al, 1990. A Synthesised Service Quality Model with Managerial Implications. *International Journal of Service Industry Management*, 1, p. 27–45. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/235252271_A_Synthesised_Service_Quality_Model_with_Managerial_Implications [Žr. 2025 11 09].
8. Bulašaitė, I., Jesevičiūtė-Ufartienė L., 2019. Paslaugų kokybės vertinimo modelių analizė. *Verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu*, p. 35–41. Prieiga: <https://www.lituanistika.lt/content/97973> [Žr. 2025 09 24].
9. Cellini, R. et al., 2024. The Quality of Regional Institutional Context and Museum Service Provision: Evidence from Italy. *Italian Economic Journal*, 10 (1), 155–195. Prieiga: <https://doi.org/10.1007/s40797-023-00222-w> [Žr. 2025 09 29].
10. Chanda, A. 2021. Key Methods Used in Qualitative Document Analysis. Prieiga: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3996213> [Žr. 2025 11 14].

- de Rooij, P. et al, 2024. Service quality or customer experience: what drives cultural heritage satisfaction and loyalty?, *Anatolia*, 36(2), p. 284–301. Prieiga: <https://doi.org/10.1080/13032917.2024.2404909>, [Žr. 2025 10 04].
11. Dahler-Larsen, P., 2007. Evaluation and Public Management. *The Oxford handbook of public management*. Oxford: Univerity Press, cituojamas pagal Dvorak, J., Rudžionienė, J., 2013. Bibliotekų kaip viešojo sektoriaus institucijų veiklos vertinimo organizavimo galimybė viešojo administravimo požiūriu. *Information Sciences / Informacijos Mokslai*. Vol. 63, p. 43–65. Prieiga: <https://research.ebsco.com/c/vzvkkq/viewer/pdf/l7ogwpur7r?route=details> [Žr. 2025 11 10].
 12. Deakin, T. 2022. The art of audience development in museums and galleries. Prieiga: <https://www.museumnext.com/article/the-art-of-audience-development-in-museums-and-galleries/> [Žr. 2025 09 16].
 13. D'Orazio et al. 2024. Leveraging User-Generated Content To Enhance Heritage Monitoring Protocols And Resources Allocation Through Aspect-Based Sentiment Analysis. *Journal of Information Technology in Construction*, Vol. 30. Prieiga: https://www.itcon.org/papers/2025_17-ITcon-DORazio.pdf [Žr. 2025 10 06].
 14. Dvoracic, A., 2015. The Quality of Cultural Services in the Global Economic Crisis Context, *CES Working Papers*, Vol. 7, Iss. 3, pp. 688-699, Alexandru Ioan Cuza University, Centre for European Studies. Prieiga: <https://www.econstor.eu/handle/10419/198419> [Žr. 2025 09 24].
 15. European Commission, OECD, 2023. Insights from TSI project on user satisfaction. *Technical Support Instrument (TSI) Workshop Presentation*, Brussels: European Commission. Prieiga: https://reform-support.ec.europa.eu/document/download/db0fd73b-d198-4784-9647-af7c7b182e85_cs [Žr. 2025 11 01].
 16. Frochot, I., Hughes, H., 2000. HISTOQUAL: The development of a historic houses assessment scale. *Tourism management*, 21 (2), 157–167. Prieiga: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00045-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00045-X) [Žr. 2025 10 13].
 17. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. 2016. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras. Prieiga: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/6bc9b0c7-425b-4420-a2cd-e6ec2d12736a/content> [Žr. 2025 11 26].
 18. Gasparaitis, M. et al., 2009. Elektroninių paslaugų kokybės vertinimo teoriniai ir praktiniai aspektai. Kaunas: Lithuanian Academic Libraries Network LABT. Prieiga: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2001186/datastreams/MAIN/content>, [Žr. 2025 11 09].
 19. Giorgino, M. C. 2016. Stakeholder Engagement in Cultural Organizations: An Explorative Study on Participatory Theatre. *International journal of business and management*. 11 (9), 21. Prieiga: https://www.lvb.lt/permalink/370LABT_VU/1dhbdv6/cdi_crossref_primary_10_5539_ijbm_v11n9_p21 [Žr. 2025 08 25].

20. Goller D., Späth M., 2024. „Good job!“ the impact of positive and negative feedback on performance, *Sports Economics Review*, Volume 8, 100045. Prieiga: <https://doi.org/10.1016/j.serev.2024.100045>. [Žr. 2025 11 25].
21. Grönroos, Ch., 1993. A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18, p. 36–44. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/233522386_A_Service_Quality_Model_and_Its_Marketing_Implications [Žr. 2025 11 07].
22. Hartwig, K., Billert, M., 2018. Measuring Service Quality: A Systematic Literature Review. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/338502007_Measuring_Service_Quality_A_Systematic_Literature_Review [Žr. 2025 09 25].
23. Huo et al. 2024. Measuring the relationship between museum attributes and visitors: An application of topic model on museum online reviews. *PLoS ONE* 19(7). Prieiga: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304901> [Žr. 2025 10 06].
24. IAAG, 2009. *About IAAG*. Prieiga: <https://iaag.yolasite.com/about-us.php> [žr. 2025 09 28].
25. ICOM, 2022. Prieiga: <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/> [Žr. 2025 09 28].
26. Islam, A., Aldaihani, F. M., 2022. Justification for Adopting Qualitative Research Method, Research Approaches, Sampling Strategy, Sample Size, Interview Method, Saturation, and Data Analysis. *Journal of International Business and Management*. Vol. 5(1), p. 1–11. Prieiga: DOI:10.37227/JIBM-2021-09-1494 [Žr. 2025 11 16]
27. Karagianni, T., Theriou, G., 2018. Service quality in local government and its effect on citizen satisfaction: The case of the Division of Transportation and Communications of the Regional Unit of Kavala in the region of Eastern Macedonia and Thrace, Greece. *International Journal of Business & Economic Sciences Applied Research*, 11(2), 8–17. Prieiga: <https://research.ebsco.com/c/vzvqqq/viewer/pdf/clccy3om35?route=details> [Žr. 2025 11 01].
28. Kardelis, K., 2016. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, Vilnius.
29. Kilas, A., Kilienė, I., 2010. Bankų teikiamų paslaugų kokybės įvertinimas. Kaunas: Lithuanian Academic Libraries Network LABT. Prieiga: https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1945281/datastreams/ATTACHMENT_1945286/content, [Žr. 2025 11 09].
30. Levickaitė, R., 2011. Kūrybės industrijos: klasifikavimo sistemos ir modeliai XXI a. Kūrybos ekonomikos kontekste. *Science: Future of Lithuania / Mokslas: Lietuvos Ateitis*, 3 (4), 21. Prieiga: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=a5112928-2a5c-3726-b744-6e016e9910d4>, [Žr.2025 09 25].

31. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, 2015. *Dėl kultūros objektų aktualizavimo 2014–2020 metų programos pakeitimo*, Nr. IV-373. Prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/fr/legalAct/ea3227100f6f11e5920c94700bb1958e> [Žr. 2025 09 14].
32. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, 2017. *Dėl kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo metodikos patvirtinimo*, Nr. IV-675, Prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4cac2540397011e7b66ae890e1368363> [Žr. 2025 08 15].
33. Lietuvos Respublikos kultūros politikos pagrindų įstatymas Nr. XIV-2762, 2024. Prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/66f348502fc411efbdae558de59136c> [žr. 2025 09 28].
34. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2009. Dėl viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso skaičiavimo metodikos patvirtinimo, Nr. 1V-339. Prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.8E56939A6501> [žr. 2025 10 06].
35. LKT, 2020. *Kultūros ir meno projektų bei procesų stebėsenos ir analizės modeliavimo sistema: Bibliotekų srities ekspertinio vertinimo ataskaita*. Lietuvos kultūros taryba, Vilnius. Prieiga: <https://www.ltkt.lt/ckeditor/fileman/Uploads/SAMS/ATASKAITOS/LKT%20ataskaita%20bibliotekos.pdf> [žr. 2025 10 15].
36. LKT, 2022. *Savivaldybių kultūros indeksas*. Prieiga: <https://www.ltkt.lt/tyrimai-ir-statistika/kulturos-tyrimai/savivaldybiu-kulturos-indeksas-2022-172> [Žr. 2025 10 21]
37. LKT, 2024. *Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis 2023*. Prieiga: <https://www.ltkt.lt/tyrimai-ir-statistika/kulturos-tyrimai/gyventoju-dalyvavimas-kulturoje-ir-pasitenkinimas-kulturos-paslaugomis-175> [Žr. 2025 11 15].
38. LR valstybė, 2025. Savivaldybės. Prieiga: [Savivaldybės | LR Valstybė](#) [Žr. 2025 11 13].
39. Marcinkevičiūtė, L., 2005. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba*, (34), 77–92. Prieiga: <https://research.ebsco.com/c/vzvqqq/viewer/pdf/xswnggetacn?route=details> [Žr. 2025 11 11].
40. Margaret, D. et al., 2025. Strategic Management Practices in Arts and Cultural Organizations. *International Journal of Environmental Sciences*, 11, Nr. 14, 445–453. Prieiga: <https://doi.org/10.64252/yvntgp59> [žr. 2025 08 25].
41. Mendoza, H. M., Talavera, A. S., 2025. Governance Strategies for the Management of Museums and Heritage Institutions. *Heritage*, 8(4), 127. <https://doi.org/10.3390/heritage8040127> [Žr. 2025 09 16].
42. Millennium Ecosystem Assessment, 2005. *Ecosystems and Human Well-Being: Synthesis*. Washington, DC: Island Press for Millennium Ecosystem Assessment. Prieiga: <https://www.millenniumassessment.org/documents/document.356.aspx.pdf> [Žr. 2025 09 28].
43. Moldoveanu, M., Ioan-Franc, V., 1997. *Marketing și cultură*. București: Editura Expert, 227 p. ISBN 973-9222-09-1. Prieiga: <https://www.researchgate.net/publication/304171364> *Marketing si cultura* [Žr. 2025 10 06].

44. Morkevičius V. ir kt., 2008. *Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas. Projektas „Empirinių duomenų ir informacijos HSM tyrimams kaupimas ir valdymas: Lietuvos HSM duomenų archyvas (LiDA)“*. Prieiga: https://data.ktu.edu/wp-content/uploads/2023/06/Kompiuterizuota_kokybiniu_duomenu_analize.pdf [Žr. 2025 11 26].
45. OECD, 2022. Serving citizens: Measuring the performance of services for a better user experience. *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 52. Paris: OECD Publishing. Prieiga: <https://doi.org/10.1787/65223af7-en> [Žr. 2025 11 02].
46. OECD, 2022. OECD Guidelines for Citizen Participation Processes, *OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing, Paris. Prieiga: <https://doi.org/10.1787/f765caf6-en>. [Žr. 2025 11 01].
47. Oh, D.-G., 2023. How to measure service quality, customer satisfaction and loyalty of public library users: Application of library customer satisfaction index (LCSI) lite model. *Journal of librarianship and information science*. 55(3), p. 719–733. Prieiga: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/09610006221101193> [Žr. 2025 10 15].
48. Pečeliūnaitė, A., 2018. Bibliotekų veiklos ir bendruomenės narių gyvenimo kokybės sąajos: nepriklausomas Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų tyrimas. *Kultūra ir visuomenė*, 9(2), 61–87. <https://doi.org/10.7220/2335-8777.9.2.3> [Žr. 2025 09 29].
49. Programa „KurkLT“, 2020. *Erdvinė kultūros paslaugų analizė*. Vilnius: LR Vyriausybės kanceliarija. Prieiga: <https://kurklt.lt/projektai/kulturos-paslaugu-prieinamumas> [Žr. 2025 11 10].
50. Ranaweera, C., Sigala, M., 2015. Nuo paslaugų kokybės iki paslaugų teorijos ir praktikos. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(1), 1–15. Prieiga: <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2021-0128> [Žr. 2025 09 27].
51. Research Joogang, 2022. Research survey. Prieiga: <http://www.research.joogang.com/survey/board.cgi?db=surveyFAQ&dbf=48> [žr. 2025 10 16].
52. Rivera, G. et al., 2025. Quality Management in Public Services: Lessons for Municipal Governance and Citizen-centric Administration. *Lex localis - Journal of Local Self-Government*, 23, p 1177–1191. Prieiga: <https://www.researchgate.net/publication/395562343> [Žr. 2025 11 01].
53. Rudžionienė J., 2007. Paslaugų rinkodaros vystymas, paslaugos teikėjo bei paslaugos gavėjo tarpusavio ryšys kultūros įstaigoje. *Rinkodaros priemonių valdymas kultūros įstaigų veikloje*. Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras, p. 41–77.
54. Skačkauskienė, I., Vilkaitė-Vaitonė, N., 2017. *Paslaugų vartotojų lojalumas : monografija*. Vilnius: Technika.
55. Stasėnaitė, V., Orlakaitė, G. 2018. Viešųjų bibliotekų inovatyvių paslaugų taikant projektinę veiklą vertinimas. *Informacijos mokslai*, Nr. 81, 27–46. Prieiga: <https://doi.org/10.15388/Im.2018.0.11939> [žr. 2025 12 11].

56. Stumbraitė-Vilkišienė, E., 2010. Viešosios paslaugos dalyvių kaip kokybės vertintojų samprata: pilietis-vartotojas. *Jaunųjų mokslininkų darbai = Journal of young scientists*, Šiaulių universitetas. Prieiga: https://virtualbiblioteka.vu.lt/permalink/370LABT_VU/2hf6rc/alma9913121635108452 [Žr. 2025 09 25].
57. Takahashi F., 2018. Service Quality and Acquisition of Cultural Knowledge in an Art Museum, *Quarterly Journal of Marketing*, 2018–2019, Volume 38, Issue 1, p. 78–91, Prieiga: <https://doi.org/10.7222/marketing.2018.030> [Žr. 2025 09 29].
58. Tautkevičienė, G., Adomaitytė, G., 2018. Kauno technologijos universiteto bibliotekos vartotojų pasitenkinimo bibliotekos paslaugomis tyrimas. *Informacijos mokslai*, 83, p. 71–89. Prieiga: https://virtualbiblioteka.vu.lt/permalink/370LABT_VU/16n5m1r/cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_0c88e7e93e894008965a4b01e733c9d0 [Žr. 2025 09 17].
59. The Audience Agency, 2020. *Effective Audience Development Plan*. Prieiga: <https://theaudienceagency.org/en> [Žr. 2025 12 11].
60. The IFLA-UNESCO, 2022. *Public Library Manifesto*. Prieiga: <https://www.ifla.org/g/public-libraries/public-library-manifesto-toolkit/> [Žr. 2025 10 29].
61. UAB „BGI Consulting“, VšĮ „Kultur“, 2012. *Viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklos vertinimo kriterijų nustatymas*. Vilnius. Prieiga: <https://www.ltkt.lt/tyrimai-ir-statistika/kulturos-tyrimai/viesojo-sektoriaus-kulturos-istaigu-veiklos-vertinimo-kriteriju-nustat-43> [Žr. 2025 07 10].
62. UNESCO, 2009. Framework for Cultural Statistics. Prieiga: <https://uis.unesco.org/en/glossary-term/cultural-services> [žr. 2025 09 28].
63. Vanagas, P., Kauno technologijos universitetas, 2004. *Visuotinės kokybės vadyba: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
64. Vermeulen, M., Maas, K., 2020. Building Legitimacy and Learning Lessons: A Framework for Cultural Organizations to Manage and Measure the Social Impact of Their Activities, *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 51(2), p. 97–112. Prieiga: <https://doi.org/10.1080/10632921.2020.1851839> [Žr. 2025 09 16].
65. Vilkaitė-Vaitonė, N., Papšienė, P., Grikiienė, T., 2016. Paslaugų vartotojų pasitenkinimo nustatymas: VšĮ „Nacionalinė regionų plėtros agentūra“ atvejis. *Management theory & studies for rural business & infrastructure development*, 38 (4), 444–452. Prieiga: https://virtualbiblioteka.vu.lt/permalink/370LABT_VU/16n5m1r/cdi_crossref_primary_10_15544_mts_2016_36 [Žr. 2025 09 17].
66. Vlăsceanu, L., Hâncean, M. G., 2015. Policy Incentives and Research Productivity in the Romanian Higher Education. An Institutional Approach, *The European Higher Education Area*. Switzerland: Springer, p. 185–203. Prieiga:

https://virtualbiblioteka.vu.lt/permalink/370LABT_VU/16n5m1r/cdi_proquest_ebookcentralchapters_6422604_166_222 [Žr. 2025 11 11].

67. Walmsley, B. 2019. *Audience Engagement in the Performing Arts: A Critical Analysis*. 1st edition. Cham: Springer International Publishing. Prieiga: https://virtualbiblioteka.vu.lt/permalink/370LABT_VU/16n5m1r/cdi_askewsholts_vlebooks_9783030266530 [Žr. 2025 09 15].
68. Zbucha, A., Jordan, I. and Michailov, M. 2024. Bridging Culture and Communities: A Bibliometric Analysis of Collaboration Practices of Museums, Libraries, and Theaters, *Culture. Society. Economy. Politics (Culture-SEP)*, 4(1), pp. 32–51. Prieiga: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=8e00893a-146f-351e-97f9-e489fcf36bb2>, [Žr. 2025 08 18].

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Analizuotų dokumentų sąrašas	69
2 PRIEDAS. Interviu su savivaldybės vyriausiuoju(-iaja) specialistu(-e) atpasakojimas	71
3 PRIEDAS. Interviu su muziejaus direktoriaus pavaduotoju(-a)	74
4 PRIEDAS. Interviu su bibliotekos direktoriaus pavaduotoju(-a).....	77
5 PRIEDAS. Interviu su bibliotekos direktore	78
6 PRIEDAS. Baigiamojo magistro darbo rengimo grafikas	80
7 PRIEDAS. Sutikimas dalyvauti tyrime	81

Analizuotų dokumentų sąrašas

Dokumentų kategorijos	Dokumentai
Valstybinės reikšmės dokumentai	1. LR Biudžetinių įstaigų įstatymas 1995 m. gruodžio 5 d. Nr. I-1113. https://www.e-tar.lt/portal/it/legalAct/TAR.3A756D83A99B 2. LR Vietos savivaldos įstatymas 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533 https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884?fwdid=-sgfrh43nd 3. LR Bibliotekų įstatymas 1995 m. birželio 6 d. Nr. I-920 https://www.e-tar.lt/portal/it/legalAct/TAR.5A04D7CC7EF6 4. LR Muziejų įstatymas 1995 m. birželio 8 d. Nr. I-930 https://e-seimasx.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.18317?fwdid=ivmqicr5f 5. LR Kultūros ministerijos įsakymas (2017) Nr. ĮV-675 „Dėl kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo metodikos patvirtinimo“. Prieiga: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4cac2540397011e7b66ae890e1368363 6. LR Vidaus reikalų ministerijos įsakymas (2009) Nr. 1V-339 „Dėl viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos patvirtinimo“. Prieiga: https://www.e-tar.lt/portal/fr/legalAct/TAR.8E56939A6501 7. UAB „BGI Consulting“, VšĮ „Kultur“ galutinė ataskaita, 2012. Viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklos vertinimo kriterijų nustatymas.
Alytaus miesto savivaldybės ir jų kultūros įstaigų dokumentai	1. Alytaus miesto savivaldybės Alytaus miesto administracijos 2023 m. veiklos ataskaita. 2. Alytaus miesto savivaldybės 2024–2026 m. strateginis veiklos planas. Prieiga: https://va.alytus.lt/document/82891 3. Alytaus miesto Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos 2017, 2018, 2019, 2020, 2022, 2023 m. veiklos ataskaitos. 4. Alytaus miesto Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos 2025 metų veiklos planas. Prieiga: https://www.alytus.mvb.lt/administracine-informacija 5. Alytaus kraštotyros muziejaus 2022, 2023, 2024 m. metinės veiklos ataskaitos. 6. Alytaus kraštotyros muziejaus 2023, 2024, 2025 m. veiklos planai. Prieiga: https://www.alytausmuziejus.lt/veikla/planavimo-dokumentai/
Alytaus rajono savivaldybės ir jų kultūros įstaigų dokumentai	1. Alytaus rajono savivaldybės 2024 m. veiklos ataskaita. 2. Alytaus rajono savivaldybės 2023 m. metinė administracijos veiklos ataskaita. 3. Alytaus rajono savivaldybės 2025–2027 metų strateginis veiklos planas. Prieiga: https://www.arsa.lt/strateginiai-planai/strateginiai-veiklos-planai/2025-2027-m./936 4. Alytaus rajono savivaldybės 2017, 2018, 2019 m. Alytaus r. sav. tarybos ir mero veiklos ataskaitos. 5. Alytaus rajono savivaldybės 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 m. Alytaus r. sav. tarybos veiklos ataskaita. 6. Alytaus rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2021, 2022, 2023 m. metinės veiklos ataskaita. 7. Alytaus rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2025 m. veiklos planas. Prieiga: https://www.alytus.rvb.lt/?page_id=2321 8. Alytaus rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2025–2027 m. strateginis veiklos planas.
Druskininkų savivaldybės ir jų kultūros įstaigų dokumentai	1. Druskininkų savivaldybės administracijos 2021, 2022, 2023, 2024 m. metinio veiklos plano ataskaitos. 2. Druskininkų savivaldybės administracijos 2025 m. metinis veiklos planas.

	3. Druskininkų savivaldybės 2025–2027 metų strateginis planas, Nr. T1-1. Prieiga: T1-1 Dėl Druskininkų savivaldybės 2025-2027 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo 4. Druskininkų miesto viešosios bibliotekos 2024 m. veiklos ataskaita. 5. Druskininkų miesto viešosios bibliotekos 2025 m. veiklos planas. Prieiga: https://bibliotekadruskininkai.lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/ 6. Druskininkų miesto muziejaus 2024, 2023, 2022, 2021, 2020, 2019 veiklos ataskaitos. 7. Druskininkų miesto muziejaus 2025 m. metinis planas. Prieiga: https://druskininkumuziejus.lt/muziejus/administracine-informacija/muziejaus-dokumentai/planavimo-dokumentai/
Lazdijų rajono savivaldybės ir jų kultūros įstaigų dokumentai	1. Lazdijų rajono savivaldybės 2022, 2023, 2024 m. veiklos ataskaita. 2. Lazdijų rajono savivaldybės 2024–2026 m. strateginis planas. Prieiga: https://teisineinformacija.lt/lazdijai/document/79048 3. Lazdijų rajono viešosios bibliotekos 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 m. veiklos ataskaitos. 4. Lazdijų rajono viešosios bibliotekos 2025 m. veiklos planas. Prieiga: https://www.rsvb.lt/lt/bibliotekos-veikla/metiniai-planai 5. Lazdijų rajono viešosios bibliotekos 2024–2026 m. strateginis planas. 6. Lazdijų krašto muziejaus 2024 m. marketingo planas.
Varėnos rajono savivaldybės ir jų kultūros įstaigų dokumentai	1. Varėnos rajono savivaldybės 2023, 2024 m. metinės veiklos ataskaitos. 2. Varėnos rajono savivaldybės 2025–2027 m. strateginis planas, Prieiga: https://varena.lt/strateginis-planavimas/?csrt=14462115572312341834 3. Merkinės krašto muziejaus 2023, 2024 m. žodinės veiklos ataskaitos. 4. Merkinės krašto muziejaus 2025 m. veiklos planas. Prieiga: https://www.merkinesmuziejus.lt/pradzia/administracineinformacija/ 5. Merkinės krašto muziejaus 2025–2027 m. strateginis veiklos planas. 6. Varėnos rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2025 m. veiklos planas. Prieiga: https://www.varenosvb.lt/administracine-informacija

Interviu su savivaldybės vyriausiuoju(-iaja) specialistu(-e) atpasakojimas

Faktinė tyrimų situacija ir įrankių dermė	1. Ar Jūsų atstovaujama savivaldybė atlieka paslaugų kokybės vartotojų vertinimus? Paslaugų kokybės vartotojų vertinimai neatliekami. Dažniausiai atliekami vertinimai žodžiu po renginių, užduodant trumpus, konkrečius klausimus. Profesionalūs kokybės vertinimai neatliekami, nes tam reikalingi papildomi finansiniai resursai, žmogiškieji ištekliai. Kita problema – vyresnio amžiaus auditorijos pasyvumas pildant internetines apklausas, todėl renkamosi atlikti trumpas apklausas po renginių, tačiau ir šiuo atveju žmonės pasyvūs. 2. Kodėl neatliekami vertinimai? Žmogiškųjų ir finansinių išteklių trūkumas ir dar viena iš priežasčių, kad kultūrinių renginių lankytojų bendruomenė yra vyresni, ir tam tikros formos, kurios dabar populiarios ir patogios, jiems yra nepriimtinos. Galbūt reikėtų paieškoti jiems priimtinių formų. [Minėjote, kad kažkokią apklausą buvote paleidę. Čia per Google formas internetu?] Ruošus svarbų renginį, toje formoje klausta, kas patiko, ką lankytojai prisiminė, ką reikėtų keisti, kokie renginiai tiko, kokie patiko, laikas, forma ir t. t. Privaloma buvo atsakyti nevyriausybinių sektoriaus organizacijoms, kurios ketino dalyvauti ir kitamet. Žiūrovai labai vangiai dalyvavo apklausoje – faktiškai 2 ar 3 žmonės užpildė, nors renginyje būna labai daug žmonių. [Apie kitas kultūros paslaugas nebuvo tokios apklausos?] Ne.
Kokius sprendimus priima savivaldybės esant neigiamiems ar teigiamiems vertinimams?	1. Kaip, jūsų manymu, vartotojų vertinimai galėtų būti naudojami savivaldybės veikloje arba tų kultūros įstaigų valdyme? Būtų aišku, kiek paslaugos tenkina, kaip gerinti paslaugų efektyvumą, ką reikėtų keisti, kaip reikėtų derintis prie vartotojo. Paslaugos teikėjas būtų tiksliau orientuotas teikti paslaugą, kad paslauga tiktų lankytojui. Paslaugų teikėjus tai skatintų tobulėti ir keisti nusistovėjusias tvarkas, kurios paslaugų teikėjams yra tinkamos, tačiau paslaugų gavėjams netinka – laiko prasme, trukmės prasme ar kt. Teikėjams vartotojų vertinimai padėtų pamatyti problemas, kurios kyla, tai skatintų efektyviau dirbti, nes pagrindinis tikslas – atitikti paslaugų gavėjų lūkesčius. [Kokią įtaką kultūros įstaigoms turi savivaldybių kultūros skyriai?] Didelės įtakos neturi, kaip ir visų skyrių darbuotojai. Įstaiga, turinti vadovą, nuostatus, negali būti sąlygojama. Kultūros skyriaus darbuotojai yra tarsi tarpininkai tarp ministerijų, departamentų, merų ir įstaigos vadovų. Primesti, nurodyti kultūros skyriai neturi teisės. Jie gali teikti pagalbą, tarpininkauti vykdam įvairios apimties projektus, bet konkrečių įtakos sferų įstaigose neturi. Viena iš vykdomų funkcijų – stebėseną, bet čia jau ne vien skyriaus darbuotojo reikalas. Įstaigos vengia tų stebėsenų arba jas formaliai užpildo. Vidaus auditai yra pačios įstaigos savęs stebėseną. Įstaigos vadovas turi inicijuoti tokius procesus. Kultūros skyriaus specialistai turėtų skatinti, kalbinti, bet nelabai galėtų be konkrečios priežasties siųsti kažkokias apklausas įstaigoms, nes tai jau būtų pažeistas įstaigos statusas. Juridškai žiūrint specialistas gali pasiūlyti, bet nurodyti ir daryti kažkokius pakeitimus, rakursus įstaigos veikloje, negali. Kultūros skyriai tvarko dokumentus, kurie yra tarp įstaigos ir tarp ministerijos arba tarp merijos. Pavyzdžiui, kalbant apie kurią nors kultūros įstaigą, tai Kultūros ministerija atsiunčia ataskaitos formą, kultūros skyrius persiunčia įstaigos vadovui, įstaigos vadovas užpildo, skyrius tą formą pasilieka ir dar išsiunčia ministerijai. Dažnai kultūros skyrius tą pačią formą praplečia, kad būtų vienas pildymas. Tada įstaigos vadovui ir savivaldai lieka platesnė informacija, nes savivaldai reikalinga platesnė informacija apie įstaigą negu ministerijai. Toks procesas kartais kelia klausimą apie viso to naudą.
Kokias priemones taiko savivaldybė, jei bibliotekų ir muziejų vartotojų vertinimai teigiami arba neigiami?	1. Ar savivaldybė, kultūros skyrius domisi bibliotekų, muziejų atliekamais vartotojų tyrimais? Ar prašote jų rezultatų? Nesidomi. 2. Jūsų manymu, ar savivaldybė turėtų atsižvelgti į vartotojų vertinimus ir vykdyti juos? Kaip turėtų atsižvelgti? Taip, apklausos galėtų vykti per anonimes dėžutes. Savivaldybės atstovas gali pateikti prašymą patyrinti paslaugų kokybę, nurodymų negali duoti. Tikrai reikėtų vykdyti vartotojų vertinimus ir atsižvelgti į juos. Derėtų atsižvelgti ir į renginių pobūdį – jei tai masiniai renginiai, ganėtinai daug žmonių būna, tad tikrai sudėtinga tokias apklausas daryti. Kita vertus, bibliotekoms paprasčiau daryti apklausas, kadangi žmonių mažiau, dažnai

	viskas vyksta patalpoje, paprastai savi skaitytojai sueina. Gal ir vykdo bibliotekos, bet šito negalima pasakyti, nes niekada nesidomėta. 3. Jūsų manymu, muziejai, bibliotekos turėtų atsižvelgti į vartotojų vertinimus? Tikrai reikia. Šie vertinimai būtų svarus pagrindas, rengiant įstaigoms strateginius planus. Vartotojų vertinimas gerintų ir paslaugų kokybę, ir leistų pastebėti besikartojančias problemas, tai padėtų identifikuoti jų priežastis. Būtų išvengta nusistatymo „nuleista iš viršaus“, o vadovaujantis gyventojų vertinimais būtų galima geriau planuoti veiklą kiekvienoje įstaigoje, matavimo rezultatai, nuomonės klausimas didintų pasitikėjimą ir įstaiga, ir savivaldybe. [Tiek savivaldybės, tiek kultūros įstaigos turėtų vykdyti ir atsižvelgti į vartotojų vertinimus?] Tikrai taip. [Sutikote, kad atsižvelgti į vartotojų vertinimus turi tiek viena pusė, tiek kita pusė. O kaip atsižvelgti? Sakote, kad ir strateginius planus rengiant. Kaip dar?] Įstaigų vertinimas vyksta ir stebint vartotojų susidomėjimą renginiais, dalyvavimą juose. Suprantama, kad kiekvienas paslaugos teikėjas nori, kad į jo renginį ateitų kuo daugiau žmonių, kad jie iš renginio išsineštų gerą nuotaiką ir dalintųsi teigiamais atsiliepimais. Nutinka taip, jog renginio šiuolaikiškos, modernios formos būna nepriimtinos paslaugos gavėjams. Kultūros sektoriuje irgi pastebimas toks reiškinys – paklausa diktuoja pasiūlą. Pastebima, kad paslaugos teikėjas atsižvelgia į tą paklausą ir siūlo tai, kas žmogui tinka ir patinka, ir net tą patį per tą patį. Įstaigos vertinimuose tai neatsiliepia aukštais balais, bet reikia suprasti paslaugų teikėjus, nes ieškoti formų užtrunka. Miestelių, kaimų žmonės gausiai dalyvauja mėgėjų koncertuose. Jeigu atvažiuoja nežinomas, negirdėtas kolektyvas, salė tuščia. Suprantama, kad paslaugos teikėjas stengiasi tokių renginių daryti kuo mažiau arba tokius renginius daro per prievolę. Jeigu paklausama nuomonės tų, kurie atėjo į tokį renginį, jie džiaugiasi atėję ir pamatę ką nors naujo. Tie, kurie neatėjo, jie vis tiek ir kitą kartą neateis, nes tai ne jų poreikis. [Jeigu savivaldybė, kultūros įstaigos vykdo apklausas ir gauna atsakymus, kad, pavyzdžiui, netenkina, tam tikros kultūros įstaigos valdoma sritis. Pavyzdžiui, nepatenkintas yra pačios paslaugos teikimu, darbuotojais, fizine aplinka. Ar savivaldybė galėtų spręsti šitas problemas? Kaip turėtų padėti kultūros įstaigai?] Patariamuoju būdu. Gavus tokią informaciją, kviečiami įstaigų vadovai pasikalbėti ir aptarti susiklosčiusių aplinkybių. Nors paslaugos teikėjas kartais turi rimtų argumentų, kodėl priima vienokius sprendimus dėl savo paslaugų teikimo, nors paslaugų vartotojai prašo kitaip. Kartais galiausiai tenka paklusti vartotojų poreikiams. Dažnai paslaugos teikėjai supranta, kad užsispyrimas nieko neduos, nes reikia priimti sprendimus pagal gautus duomenis ir reaguoti konstruktyviai. Vyksta stebėjimai, ar pokyčiai davė naudos. Į tai skatinami įsitraukti įstaigų vadovai, vartotojai, kad jie siūlytų. Vyksta susitikimai su bendruomenėmis, aptariamas renginių organizavimas, leidžiama vartotojui dalyvauti tame procese, bet, dalyvauja mažuma, o paslauga naudojasi didesnė bendruomenės dalis. Ką nusprendžia mažuma, ne visada patinka didesnei daliai. [Jeigu vartotojas nepatenkintas įstaigos fizine aplinka, reikalinga renovacija, remontai, ar tai paliekama kultūros įstaigos atsakomybėje? Ar visgi kažkokią pagalbą savivaldybė teikia?] Prieš tvirtinant įstaigų biudžetą, jų vadovai turi informaciją, ką reikalinga tvarkyti, kokie renginiai bus organizuojami, kokių kaštų jie reikalauja. Kartu su savivaldybės vadovais sprendžiama, kiek galima skirti. Poreikis visada didesnis už galimybes. Paprastai iki biudžeto tvarkymo ir patys savivaldybių vadovai dažnai apsilanko kultūros įstaigose, jų padaliniuose ir įvertina, ką būtina tvarkyti. Kartais, kai įstaigų vadovai ateina kalbėtis, jie dar nebūna išsakę problemos, o savivaldybės vadovai ją įvardina. Biudžeto pinigai įstaigoms skirstomi pagal savivaldybės vadovų ir skyrių darbuotojų nuomonę – būtinumą ten, kur labiausiai reikia. Įstaigų vadovai nėra paliekami vieni. [Jeigu vartotojų vertinimai atliekami, įstaigos yra vertinamos gerai ir labai gerai, ar įmanoma kažkokias skatinamąsias priemones kultūros įstaigoms suteikti už tikrai puikų darbą. Kaip jūs galvojate?] Įstaigos vadovas turi metines užduotis, kurios yra susijusios su įstaigos veikla. Šiuo atveju nekalbama apie remontus, bet apie įstaigos veiklą idėjine prasme. Vadovas pirmiausia pats save įvertina ir tada ją įvertina paskirtas vadovas – skyriaus vedėjas arba administracijos direktorius. Priklausomai nuo to, kaip atliktos užduotys, kaip vadovas įvertintas, nuo to kitais metais jam keliamas koeficientas arba atlyginimas, kuris yra visiems metams, arba išmokama vienkartinė premija, arba suteikiama atostogų dienų arba dar kitomis formomis atlyginame. Įstaigų darbuotojai yra apdovanojami įvairių švenčių proga, kartais piniginėmis dovanomis, kartais kitokio pobūdžio įvertinimais. Žinoma, metinės užduotys neatspindi viso
--	---

	įstaigos darbo. Vertinamas visas įstaigos paketas: kiek lankytojų, žiūrovų ateina, kiek darbuotojai patenkinti įstaigos vadovu. Daug yra dedamųjų, bet pagrindinis vertinimo įrankis – metinės užduotys, kurias nusimato vadovas su kultūros skyriaus vedėju, administracijos direktoriumi. Įvertinimas tikrai vyksta – finansiniai paskatinimai minimalūs, bet jie yra. [Vertinimas ir paskatinimas vyksta konkrečioms darbuotojams, asmenims, bet ne įstaigai?] Įstaigai skiriama lėšų biudžete, o įstaiga – tai tie patys vadovai ir darbuotojai. Vadovai vertinami per metines užduotis, darbuotojus įvertina patys vadovai, teikia savivaldai prašymą apdovanoti, bet kad konkreči įstaiga gautų iš savivaldybės konkretų įvertinimą – ne. [Ar vartotojų teigiami vertinimai galėtų paskatinti finansavimo didinimą kultūros įstaigoms?] Nelabai. Vartotojų vertinimai nelabai galėtų lemti finansavimo didinimą. Biudžetas formuojamas atsižvelgiant į įstaigos planuojamus renginius, svarbias sukaktis, nacionalinės reikšmės renginius. Remtis vartotojų vertinimais gali būti ne itin patikima.
--	--

Interviu su muziejaus direktoriaus pavaduotoju(-a)

Faktinė tyrimų situacija ir įrankių dermė	1. Ar Jūsų muziejus atlieka paslaugų kokybės vartotojų vertinimus? Taip. 2. Koku būdu šiuos duomenis renkate? Per Google formas. [Internetu. Spausdintų neduodate anketų?] Duodame ir spausdintas, bet pagrindinė forma būna paruošta internete, tik paskui ją atspausdiname ir padaliname tiems, kas nepildo internetu, kas neturi galimybės pildyti internetu arba pasinaudojame galimybe, kol vaikai dalyvauja edukacijoje, mokytojai užpildo vietoje. Vykdoma ir vidinė stebėseną, kaip yra teikiamos paslaugos. Yra parengta paslaugos stebėjimo forma, į kurią fiksuojama edukacijos vedimas, pvz., ar užsiėmimo pabaigoje klausiama grįžtamojo ryšio. Viską užfiksavus raštus, darbuotojas supažindinamas su stebėjimo forma, parodoma, koks buvo užfiksuotas paslaugos užsakovo grįžtamasis ryšys. [Ką fiksuojate?] Fiksuojama paslaugos eiga nuo pradžių iki galo, pateikimas, bendravimas, kokia kalba vartojama, fiksuojama kūno kalba, stebima, ar darbuotojas po savo paslaugos teiraujasi paslaugos gavėjo grįžtamojo ryšio. 3. Kokius klausimus uždavinėjate, ką vertinate, stebite metinėse apklausoje? Klausiama visko – pradedant tuo, kaip dažnai lankosi, baigiant Likerto skalės įvertinimų metų parodų, edukacijų, renginių. Prašome įvertinti lankytojų aptarnavimą, konsultavimą. Klausiamo, kur dažniausiai ieško informacijos apie vykstančias veiklas, užduodame ir atvirų klausimų. Renkame ir kiekybinius, ir kokybinius duomenis, atvirose klausimuose prašome pateikti savo pasiūlymus ir rekomendacijas, ką galėtume padaryti geriau dėl vartotojų. [Ar turite kažkokią vertinimo metodiką, kurią esate pasitvirtinę?] Pagal visuotinę metinio vertinimo formą, ji yra nuleista. [Iš savivaldybės?] Iš Vyriausybės, vadinasi „Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo ir biudžetinių įstaigų darbuotojų veiklos vertinimo tvarkos aprašas“ 2 priedas. [Čia darbuotojų vertinimai. O vartotojų vertinimai pagal kokią metodiką?] Nėra taip, kad kažkokia metodika priimta. Nėra jokios metodikos mums, niekas neliepia. Mes patys savo iniciatyva ir apklausą kasmetinę darome, ir sava iniciatyva vidinę stebėseną vykdome, kad galėtume matyti tobulintinas vietas. Pavyzdžiui, stebima edukacija ir stebėsenos metu paaiškėja, kad edukacija tinkama pirmai klasei, bet edukatoriai vartoja tokį žodyną, kad vaikai nesupranta, ką tai reiškia. Iš karto po edukacijos stebėjimo surašomas stebėjimo aktas, siunčiamas skyriaus vedėjui ir prašoma su tuo edukatoriumi aptarti tobulintinas vietas. Tokiu būdu diferencijuojamas turinys. Pavyzdžiui, jeigu edukacijos trukmė – 45–60 min., o edukatorė anksčiau baigia jos vedimą, tada siūloma įdomiau, inovatyviau teorinę dalį pristatyti, o tik po to daryti praktinę dalį. [Tuos bendrus vertinimus, kur per Google formas leidžiate, tai ten jokios metodikos nesilaikote?] Mes laikomės tokios metodikos – būtinai turi būti užduodama ir kiekybinių klausimų, ir kokybinių. Tai reiškia, yra ir Likerto skalė, ir dešimbalė skalė, yra atvirų klausimų, pvz., jūsų patarimai, jūsų rekomendacijos mums, kad dar labiau atlieptume jūsų poreikius, ir tada žmonės surašo. Dar paliekame paskutinę grafą „Kiti pastebėjimai“, į kurią surašomi ir ūkiniai reikalai: trūksta tualetinio popieriaus, kartais būna kažkur kažkas nepavalęta. Sugalvojame visus rūpimus klausimus, juos susigrupuojame ir klausiamo apie darbuotojų aptarnavimą, apie aplinką, švarą. Čia mūsų sugalvota. [Čia jūsų sugalvota, ar ne?] Taip. Pavyzdžiui, kas su infrastruktūra susiję, yra programa, į tą programą reikia suvesti visus įstaigos ir padalinių duomenis ir tą programą automatiškai paskaičiuoja, kiek įstaiga pritaikyta neįgaliesiems. Programa vadinasi STASIS. Mūsų įstaiga kol kas neįvertinta, bet ją įvertins kažkokie ekspertai, matyt, yra dalykų, kur galima nuo savęs nusiimti tam tikrus vertinimus. Kalbant apie lankytojų pasitenkinimo ar lankytojų kokybės vertinimą, niekas neleido to daryti, nes per brangu. Daug pasidarėme savo ir su niekuo nesidalinome, tiesiog pasidalinome rezultatais įstaigos viduje. Buvo žmonių, kur prirašė ir nesąmonių visokių. Labai įsiminė vienas: „Tai jūs iš mūsų mokesčių mokėtojų pinigų gyvenat, jūs turite patys sau užsidirbti algas.“ Jų nuomone, turime būti nepriklausomi, turime būti kaip verslas. Gal vertėtų žinoti, kas tie nepatenkinti, gal tai tie patys, kurie pas mus užėjo, šypsosi, anketa jų anoniminė.
---	---

	4. Kaip dažnai apklausos atliekamos? Nuo 2021 m. atliekami vertinimai reguliariai kas metus. Apskritai, kokybės vertinimas iš vartotojų perspektyvos vyksta nuolat – po edukacijos, ekskursijos, renginio, paskaitos, parodos atidarymo laukiama grįžtamojo ryšio. Vartotojų prašoma arba žodžiu, arba raštu išreikšti grįžtamąjį ryšį. Paslaugų kokybės vartotojų vertinimo apklausa vyksta kartą metų pabaigoje. 5. Kas atsakingas už šių apklausų įgyvendinimą? Skyriaus, atsakingo už lankytojų aptarnavimą, vedėja.
Kokius sprendimus priima bibliotekos ir muziejai esant neigiamiems ar teigiamiems vertinimams?	Jeigu vertinimai atliekami: 1. Ar vartotojų vertinimai yra kaip nors integruojami į įstaigoje vykstančius procesus? Kaip? Taip. Priklausomai nuo to, kaip vartotojų duomenis susirinkome, taip jie yra ir integruojami. Pavyzdžiui, jeigu atlikome apklausą metų pabaigoje ir išsiaiškinome visus metinius niuansus, kaip mus vertino lankytojai, tai dažniausiai aptariame rezultatus vadovų susirinkime, o vėliau aptariame su visais darbuotojais bendrame susirinkime. Jeigu kalbame apie edukacijų stebėjimą, tai aptariama su skyriaus, atsakingo už edukacinę veiklą, vedėja, nes ji atsakinga už edukacijų kokybę, tai pirmiausia aptariama su ja, o ji vėliau aptaria tą stebėjimo aprašą su edukaciją vedusiu edukatoriumi. Jeigu yra pastebėjimų ar tobulintinų vietų, jeigu gauname blogą atsiliepimą: ar žodinį, ar rašytinį, ar socialiniuose tinkluose, ar paieškose sistemoje, ir nujaučiame, kam tai yra skirta, tai irgi pirmiausia pasitariame tarp vadovų, o vėliau skyriaus vedėjas kalbasi su tuo žmogumi. Pavyzdžiui, jeigu buvo renginys ir vartotojai skundžiasi renginiu, paprastai už renginį yra atsakingas ne vienas žmogus. Tada susirenka vadovai, apsitaria ir renkama darbo grupė, kuri dirbo prie renginio, su ta darbo grupe yra aiškinamasi, kas, kur buvo ne taip, bandoma identifikuoti, kurioje vietoje galėjo būti spraga, pasitariama, ką reikėtų daryti, kad kitą kartą tai nepasikartotų. 2. Jei kuri įstaigos veiklos sritis vertinama gerai, ar už ją atsakingi darbuotojai yra skatinami kaip nors? Kaip? Porą metų finansinių skatinimų neturime, nes nėra biudžeto pinigų, bet skatinimas vyksta. Aišku, žodinis įvertinimas visada yra taikomas. Būna metiniai vertinimo pokalbiai, tai tų pokalbių metu yra įvertinamas darbuotojas už metinį darbą ir jeigu jis įvertintas labai gerai, tai jam yra skiriamos papildomos atostogų dienos. Dar kiekvienais metais yra išskirta pinigų kvalifikacijos kėlimui. Ir dar viena paskata – mūsų įstaigos lėšomis organizuojamos kvalifikacinės kelionės į kitus muziejus, antri metai iš eilės organizuojama kalėdinė išvyka, darbuotojas už tai nemoka. Finansinių premijų, finansinių paskatų galimybės suteikti antri metai iš eilės nėra. Viską, ką darome, darome iš savo biudžeto. Dažniausiai persikeliame pinigų iš uždirbtų spec. lėšų – patys žmonės uždirbo, į pačius žmones ir suinvestuojama. 3. Kai renginio, infrastruktūros vertinimai neigiami, kaip sprendžiame problemą? Gal ir esame kažkokių pastebėjimų gavę, kas susiję su infrastruktūra, bet vis tiek, tai dažniausiai lieka mūsų vidinė problema. Į steigėją kreipiamės labai retais atvejais, dažniausiai bet koku atveju problemą reikia išsispręsti patiems. Turime tokią vieną didelę problemą – vasaros metu yra beprotiškai karšta organizuoti renginius viename iš mūsų padalinių. Problema tokia, kad tai paveldo pastatas, esama ventiliacinė sistema neužtikrina pakankamo vėdinimo. Įsirengti oro kondicionierius yra reikalų – pirmiausia reikia kreiptis į KPD, klausti, ar galima įrengti, ar galima daryti kažkokį poveikį sienoms. Jei gaunamas leidimas, turime suplanuoti pinigus, turime patys įsigyti tą vėdinimo sistemą, pasirūpinti jos montavimu, tinkamu veikimu ir panašiai. Labai retas atvejis, kad gautume pagalbą iš steigėjo. Kita problema – vieno iš padalinių kiemas, į kurį, kai šlapia, sudėtinga įvažiuoti ir išvažiuoti. Vėlgi, tai mūsų problema. Kreipiamės į tuos, kurie atsakingi už priežiūrą, bet galiausiai skaldos užvežimu turime pasirūpinti patys, o jeigu samdome paslaugą, už ją patys ir sumokame. Niekas mums nieko nepadeda šiaip sau. 4. Kokios jūsų veiklos sritys reikalauja pagalbos iš savivaldybės? Reikalaujanti finansų sritis yra infrastruktūra, visi infrastruktūriniai reikalai ir dar vienas sritis – tai žmogiškieji ištekliai, pas mus jų yra visada per mažai, mums reikėtų dar bent 3 etatų, bet jų tikrai negausime iš savivaldybės. Tikrai daugybę problemų mes išsprendžiame patys. Pavyzdžiui, jeigu reikia gerinti mūsų išorinę komunikaciją, tai mes išsprendžiame komunikacijos problemas, išsprendžiame dažniausiai visas problemas, kas susiję ir su įstaigos remontu. Išsprendžiame savo paslaugų kūrimo ir tobulinimo problemas, veiklos optimizavimus, optimizuojame procesus ir efektyvinam komunikaciją. Savanorius pritraukiame ir nieko iš nieko neprašome. Ir šiaip tokius visokius smulkius kasdieninius reikalus, kas susiję pradedant parodų kūrimu, ekspozicijų nauju kūrimu – viską darome patys.

Kokias priemones taiko savivaldybė, jei bibliotekų ir muziejų vartotojų vertinimai teigiami arba neigiami?	1. Tomis apklausomis, kurias organizuojatės, ar jomis domisi savivaldybė? Ne, nesidomi. Teko keiptis į savivaldybę su klausimu, ar jie atlieka kultūros vartotojų poreikių ir pasitenkinimo tyrimus, buvo pasakyta, kad tokie tyrimai yra labai brangūs ir jie jų neatlieka. Nesidomi, ir net niekas niekada nėra paklause, ką mes nustatėme, ką ištyrėme, ką sužinojome, o sužinome tuose tyrimuose tikrai įdomių dalykų. Net vadovui nėra formuojama metų užduotis tokį dalyką daryti. 2. Ar muziejai turėtų atsižvelgti į vartotojų vertinimus? Kaip? Žinoma, kad turėtų atsižvelgti. Jeigu vartotojas išreiškė nuomonę tam tikru klausimu, tai turime apsvarstyti bendrame susirinkime, nes vartotojas gali daug ko panorėti, kas visiškai prasilenkia su muziejaus funkcija. Visur turi būti protas, saikas ir reikia atitikti įstaigos misiją. Jeigu vartotojo pasiūlymas adekvatus, konstruktyvus, verta apsvarstyti, atsižvelgti ir arba siūlyti kažkokią paslaugą, kurios trūksta, arba tobulinti kažkurią paslaugą, kuriai buvo išsakytas pastebėjimas. Žinoma, kad reikia atsižvelgti, nes neatsižvelgus, neįtraukus, labai galima greitai nosisijoti auditorijos dalį, bet tie pastebėjimai turi būti sveiki, turi atitikti misiją. 3. Jūsų nuomone, ar savivaldybė turėtų atsižvelgti į šiuos vertinimus? Kaip? Žinant, kad tai yra steigėjas ir pagrindinis biudžeto davėjas, tai lyg ir turėtų atsižvelgti, ypač jei įstaiga pasiekė gerus rezultatus. Gaunamas tikrai teigiamas grįžtamasis ryšys, tai lyg ir turėtų atsižvelgti. Tai turėtų atsižvelgti ir planuojant įstaigos biudžetą, ir jo nenukarpyti, ir veiklai skirti pakankamai pinigų, ir turėtų atsižvelgti. Bet iš kitos pusės, daug lengviau ir paprasčiau dirbti, kai į tą darbą kuo mažiau kišamasi ar nurodama, kaip jį dirbti.
--	---

Interviu su bibliotekos direktoriaus pavaduotoju(-a)

Faktinė tyrimų situacija ir įrankių dermė	1. Ar Jūsų biblioteka atlieka paslaugų kokybės vartotojų vertinimus? Taip. 2. Koku būdu renkami vartotojų vertinimai? Spausdinta anketa buvo. Tiesiogiai ateina ir užpildo. 3. Pagal kokią metodiką? Kokius klausimus užduodate? Savo sugalvotą. Priklauso nuo apklausos, kokią ruošiamė, jeigu vartotojų pasitenkinimas biblioteka, tai konkretūs klausimai apie pasitenkinimą, kas tenkina, kas netenkina. Buvo atliktas tyrimas apie bibliotekos fondus. Tai jau ten buvo daugiau atsakymai apie pačių darbuotojų nuomonę. [O tai pasitenkinimo kuo?] Paslaugomis. [Kokiomis konkrečiau?] Buvo duomenų bazių apklausa – ar tenkina duomenų bazės, kodėl nesinaudojo duomenų bazėmis. Atsimenu, kad kalbos barjeras buvo, o skaitytojų, kaip buvo analizė atlikta, kokią mėgsta skaityti literatūrą, kokius žurnalus, periodiką skaito. Ką skaito vyrai, ką skaito moterys, analizavo skaitytojus pagal išsilavinimą. Paaiškėjo, kad aktyviausi bibliotekų lankytojai vyrai, kurie turi vidurinį išsilavinimą, o moterys turinčios aukštesnį išsilavinimą. Skaitymo analizės buvo. 4. Kaip dažnai apklausos atliekamos? Buvo atlikta 2010 metais, 2017, 2018 ir 2021 metais. 5. Kas atsakingas už šių apklausų įgyvendinimą? Atskiri skyriai. Už apklausą apie duomenų bazes atsakingas buvo Skaitytojų aptarnavimo skyrius, apie fondą – už fondus atsakingas skyrius. Tiesa, dalyvaujame ir kitų bibliotekų tyrimuose ir pasidarome savo ataskaitas. Dar vieną pasitenkinimo paslaugomis tyrimą atliko savanoriškai vienas iš filialų.
Kokius sprendimus priima bibliotekos ir muziejai esant neigiamiems ar teigiamiems vertinimams?	Jeigu vertinimai atliekami: 1. Ar vartotojų vertinimai yra kaip nors integruojami į įstaigoje vykstančius procesus? Kaip? Geriname paslaugas, žiūrime, kokių knygų daugiau užsakyti. Tada buvo užsakoma mažiau šakinės literatūros, daugiau grožinės. Kadangi vartotojai pageidavo daugiau grožinės, po to dėl periodikos buvo atsižvelgta – užsakymus pakeitėme. Duomenų bazes išperka Nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. Jie irgi atliko tyrimą ir pagal jų rezultatus buvo atsisakyta „Naxos“, liko – „Ebsco“, „Infolekas“ ir lietuviška duomenų bazė „Vyturys“. 2. Jeigu teigiamai vertinama bet kuri įstaigos veiklos sritis, ar už ją atsakingi darbuotojai skatinami? Kaip? Padėkos raštas per kažkokią šventę. 3. Jeigu vertinimai neigiami, kaip sprendžiate problemą? Prašom pasistengti. 4. Kokios jūsų veiklos sritys reikalauja pagalbos iš savivaldybės? Kurias galite išsispręsti patys? Biudžeto klausimas aktualus. Jeigu reikalinga kažką tvarkyti, įsigyti, tai galima prašyti, bet kiek prašai, tiek neduoda. Pavyzdžiui, spauda pabrango, skaitytojai nori įvairesnės periodikos. Jau daug metų skiriama ta pati suma spaudai, o per 15 metų tikrai pabrango vos ne dvigubai.
Kokias priemones taiko savivaldybė, jei bibliotekų ir muziejų vartotojų vertinimai teigiami arba neigiami?	1. Ar savivaldybė domisi Jūsų atliekamais vartotojų tyrimais? Prašo jų rezultatų? Tyrimais ne. Jeigu ne: 2. Jūsų manymu, ar bibliotekos turėtų atsižvelgti į vartotojų vertinimus? Kaip? Tai būtina. Gerinti paslaugas – pagal vartotojų poreikius užsakyti literatūrą, organizuoti renginius, kurių pageidauja žmonės. Pavyzdžiui, viename mūsų klausimynė buvo klausama apie renginius – į kokius renginius eina, kokiais domisi. Ir tada pamatėme, kad labai patinka edukacinės dirbtuvės, nuo tada pradėjom rengti daugiau edukacijų. 3. Jūsų nuomone, ar savivaldybė turėtų atsižvelgti į vartotojų vertinimus? Kaip? Turėtų atsižvelgti, o motyvuoti daug labiau darbuotojus – skatinti pinigais, o mes patys skatinam darbuotojus, atliekame veiklos vertinimus.

Interviu su bibliotekos direktore

Faktinė tyrimų situacija ir įrankių dermė	1. Ar Jūsų biblioteka atlieka paslaugų kokybės vartotojų vertinimus? Taip. 2. Koku būdu renkami vartotojų vertinimai? Turime tokią praktiką, kad pastaruosius metus studentai, kurie rašo magistinius darbus, atlieka išplėstinį, didelės apimties tyrimą. Magistriniam darbui šiemet buvo ir internetiniai, ir spausdinti variantai, o mes dažniausiai kol kas darome internetinį. Parengiame apklausas internetu ir, žinoma, siekiame tradicinio, tiesioginio grįžtamojo ryšio, kalbėdami su žmonėmis. 3. Pagal kokią metodiką? Kokius klausimus užduodate? Nežinau pati daug apie metodikas, bet tai, kas iš principo stengiamės daryti, kas yra mums aktualu. [O kas jums aktualu?] Pavyzdžiui, viena apklausa buvo apie periodiką: kokius leidinius skaito, kokių pageidauja, tada, kokios veiklos yra bibliotekoje, kokias patys lanko, kokių pageidauja, gal turi pasiūlymų. Tokios apklauros dažnai būna bent su vienu atviru klausimu, ir galimybe pasiūlyti. Klausime, ar žino, kokias paslaugas teikia biblioteka. Tai mums aktualu, kad žmonės žinotų, kokios tos paslaugos, kaip jos plečiasi. Aktualu, kokiomis naudojasi arba galėtų naudotis, jeigu žinotų, ir kaip vertina. Ir pasiūlymai, kuriais galėtume vadovautis, organizuojant bibliotekos darbą ir numatant perspektyvą. 4. Kaip dažnai apklaustos atliekamos? Stengiamės bent 2 arba vieną kartą per metus atlikti apklausas. 5. Kas atsakingas už šių apklausų įgyvendinimą? Tai yra mūsų vyresnioji bibliotekininkė. Dažniausiai aptariame klausimus bendrai, ko mes norime, ko reikia, bet tokio sociologo atskiro neturime.
Kokius sprendimus priima bibliotekos ir muziejai esant neigiamiems ar teigiamiems vertinimams?	Jeigu vertinimai atliekami: 1. Ar vartotojų vertinimai yra kaip nors integruojami į įstaigoje vykstančius procesus? Kaip? Teigiami vertinimai paprastai būna tie, kuriais galima pasidžiaugti kartu su kolektyvu ir informuoti, o neigiami vertinimai arba pasiūlymai, tai natūralu, kad yra rinkos poreikiai, tai stengiesi juos analizuoti, bandyti įgyvendinti arba galvoti, kaip tai gali įgyvendinti arba rasti priežastis, kodėl negali įgyvendinti ir taip toliau. Apklauros netenka prasmės, jeigu atliekame jas, uždarome langą ir tiek žinių. Tikslas yra išgirsti žmones ir bandyti padaryti, ką gali. Pavyzdžiui, periodikos skaitytojai vis keičiasi, todėl mums aktualu, kad ne tik taupyti lėšas, bet ir patenkinti poreikį. Tai nėra pagrindinis, vienintelis kriterijus. Manau, biblioteka yra ta kultūros, švietimo, socialinė ir dar psichologinė įstaiga, kuri turi auginti žmogų, auginti tai nebūtinai tik tą, kuriam 7 metai, auginti ir tą, kuriam 67. 2. Jeigu teigiamai vertinama bet kuri įstaigos veiklos sritis, ar už ją atsakingi darbuotojai skatinami? Kaip? Žodis „skatiname“ biudžetinėje įstaigoje, bent jau dabar mūsų biudžetinėje įstaigoje, tai paskatinimas yra geras žodis, pagyrimas visokių susirinkimų metu, pačių parašymas, daugiau vadovo, nes kitų dalykų, jeigu kalbėtume apie materialius, mes visiškai neturime galimybių. Yra toks žmogiškas požiūris į žmogų, kuriam gal kartais reikia ten kažkur išbėgti, tai tu nežiūri, kad tai yra dabar jo darbo valanda. Tai žmogiškas santykis su žmogumi. Materialaus skatinimo ar motyvavimo neturim tokių galimybių, bent jau pastaruosius 2 metus. 3. Jeigu vertinimai neigiami, kaip sprendžiate problemą? Būna tokių, kad norime tokių ar tokių knygų, tai tiesiog atsiremiamė į galimybes, nes vis tiek pirkdami naudojame valstybės biudžetą. Mes perkame tai, kas yra vartojama ir skaitoma daugiau negu vieno, dviejų ar trijų skaitytojų. Pavyzdžiui, su šakine literatūra, kur studentams kaip ir reiktų tos literatūros, gal jos neužtenka mokymo įstaigoje, kolegijoje ar kažkur kitur, kur studijuoja. Mes jos neturime, nes ji greitai sensta, kainuoja brangiai, o mes neturime galimybių nupirkti, nes ant vienos svarstyklių lėkštelės yra viena knyga ir keli skaitytojai, o ant kitos – kita knyga, kažkokia grožinė literatūra, kurią perskaito dar 10, 50 ar 100 skaitytojų. Negalėčiau sakyti, žmonės pateikia pasiūlymų, pageidavimų, kuriais galėtume remtis, kažkaip yra kuklu. Gal dar neradome tokio būdo, nors atrodo, visai gali rašyti, ką galėtų jie pasiūlyti ir kuo galėtume mes remtis, bet kol kas kuklu. Mes iš tikrųjų girdime pagiriamuosius žodžius: <i>faina</i> kaip padaryta, efektyvu ar ten pirmos parodos žmogus gali viešai darbus (pristatyti), kur niekada nieko nebuvo, tai mes daugiau girdim dabar pagiriamų žodžių negu racionalių pasiūlymų, ką galėtumėme dar padaryti. Žinoma, negali gauti visai visko. Pavyzdžiui, šiuolaikinių technologinių visokių dalykų. Bibliotekos

	nėra tie šaltiniai, kur iš savų lėšų galėtų nupirkti, jie naudoja tą, ką gauna iš valstybės programų metu. [Ar esate gavę tokių vertinimų, susijusių su aptarnavimo kokybe, su infrastruktūra?] Taip, tai pagrindiniai dalykai turbūt. Pernai darėm. Infrastruktūra. Biblioteka netelpa šituose rėmuose, viename koridoriuje. Dėl aptarnavimo esame gavę irgi gerų dalykų. Moterys paskui sulaukia kažkokių skanėstų ar gėlių. Su humoru sakau, bet iš tikrųjų dėmesio individualiai sulaukia, sulaukėm ir vertinimų, kad tikrai labai paslaugos, knygos pagelbėjo. Gaunam ir tų, kurie būna kažkuo nepatenkinti, tačiau nemanau, kaip vadovas, ir tą žino mano kolektyvas, kad bibliotekos darbuotojas bibliotekoje yra šeimininkas, ir tas šeimininkas turėtų elgtis pagarbiai, atsakingai, paslaugiai, tačiau nebūti kilimėliu po kojomis. Tokia įstaiga kaip biblioteka puikiai žinome ir į dangų galime nežiūrėti, kada, koks šviečia mėnulis, tam tikri žmonės ateina išlieti savo kažkur susikrautas neigiamas emocijas, visko čia sulaukia, bet kantrios tos moterys. Esu tos pozicijos, kad turim elgtis kultūringai, pagarbiai, tačiau nebūti tais, ant kurių užpilamas pamazgų kibiras. Mes turime žinoti, ką darome, kaip darome, jeigu esame teisūs, mes ir esame šeimininkai šių namų. 4. Kokios jūsų veiklos sritys reikalauja pagalbos iš savivaldybės? Kurias galite išsispręsti patys? Sudėtingas klausimas, negalėčiau atsakyti. Nežinau, net ką atsakyti. Finansavimas savivaldybės – vienintelis iš principo klausimas. Ką dar gali savivaldybė? Gal ir gali ką nors.
Kokias priemones taiko savivaldybė, jei bibliotekų ir muziejų vartotojų vertinimai teigiami arba neigiami?	1. Ar savivaldybė domisi Jūsų atliekamais vartotojų tyrimais? Prašo jų rezultatų? Ne, tikrai ne. Mano manymu, tai būtų nelogiška. Arba tai turėtų atsakingi darbuotojai ir pasižiūrėti kažkaip kažką, bet šiaip jie yra integruojami į metinės ataskaitos rezultatus. Tai iš principo jie yra vieši ir būna patvirtinti taryboje. Kažkoks atskirai, vietinio (tyrimo) tikrai ne, o nacionaliniu mastu visai būna, skaičiai, indeksai visokie yra. Aš sakau, neigiamo dalyko rezultatą reikia apsvarstyti ir žinoti, kodėl jie tokie yra, o tikrai tas skaičius teigiamas arba neigiamas, arba kažkas pasiskundė, ir tai jau yra rodiklis pagrindinis. 2. Jūsų manymu, ar bibliotekos ir muziejai turėtų atsižvelgti į vartotojų vertinimus? Kaip? Kiekviena įstaiga privalo atsižvelgti. Kaip tu gali tobulėti? Kaip gali žinoti, kokia tavo veikla, koku keliu eiti? Žinoma, kad taip, taigi jos ir visi kiti nėra savarankiškos institucijos. Koks yra tikslas? Teikti paslaugą. Tą paslaugą reikia teikti ir, manau, kad tobulėti tame irgi reikia, ir jeigu atsiranda kažkokių minčių, idėjų, tą reikia daryti be kalbų. Noriu pasakyti, kad ne kiekviena nuomonė turi būti Dievo žodis, turime tai įvertinti, nes „ekspertai“, kuriems labai patinka vertinti, kritikuoti, pasisakyti, sėdėdami ant sofos išmano visas temas. Deja, realybė truputį kitokia. Turime girdėti, vertinti, bandyti įgyvendinti, jeigu tai yra logiška, protinga ir tikrai neša naudą. Tai be abejonų, mes turime girdėti, privalome girdėti. 3. Jūsų nuomone, ar savivaldybė turėtų atsižvelgti į vartotojų vertinimus? Kaip? Aš nežinau, negalėčiau atsakyti į šitą klausimą. Manau, kad savivalda pirmiausia turėtų organizuoti tokius bendresnius dalykus. Kiekvienos biudžetinės įstaigos vertinimus vertinti, nemanau, kad ji turi ekspertų tiek. Nemanau, kad turi domėtis, bet turbūt domisi, kaip čia pasakyti, kitais dalykais. Niekada nežinau, koks vertinimas lankytojo ar kokia nors apklausa gali pakreipti visai kita linkme ir ji gali būti net labai tendencinga. Čia labai sunku pasakyti. Negalėčiau atsakyti į šitą klausimą, neturiu savo nuomonės ir manau, kad įstaigos, kai jos dirba, tai ir turi dirbti, įgyvendinti tam tikrus norus, planus ir visa kita, nes kai savivaldybės darbuotojai pradeda tapti ekspertais visų sričių ir spręsti visus klausimus... Manau, kad tiesiog tai nėra visai teisinga. Jeigu mes kalbame apie tą patį, nes dėl to, kad esi sprendžiančiųjų pozicijoje ir turi galios svertą, dėl to nesi teisingas, jeigu nesi ekspertas tos srities. Mano matymas toks, kad apskritai savivaldybė padėtų valdyti įstaigą, teiktų metodines pagalias arba dar kažkokių dalykų, mokymus pagaliau tiems patiems vadovams, kad ir naujai atsisėdusiems į direktoriaus vietą, parengtų atmintines, ką, kada, kur turi pateikti. Bent tokius dalykus, kai pradeda visi būti ekspertais, tai žinai, kiek mes čia turime ekspertų. Vienas nueina pasiskundęs ir įstaiga metus – du niekaip negali išbristi iš to paties, nes nuomonė buvo pasakyta viena ir kažkieno. O kas pasakys šiandien, kad tai ne mano gali būti? Nuomonė gali būti netendencinga, aš visada esu prieš visokius tokius, kai savivalda arba dar kas nors, kas sėdi atseit aukščiau, nusprendžia... Kokiam aukščiau?.. Mano nuomonė tokia. Pradėjus dirbti vadovu, tu nežinai, nei kokį pokytį daryti, nei ko trūksta, nei ko jau gana. Nėra tokios temos, kad atėjo vadovas ir pagal mėnesius tą turi pateikti, tą turi. Ne tai, kad įstaiga, bet tu turi pateikti. Kažkaip atmintinė turėtų būti, nes, rodos, turi išmanyti viską. Atsiuntė lentelę ir dabar prašyčiau 16:15, kad būtų padaryta, o tu gi nemoki vienas visko. Tai daug tokių dalykų.

BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO RENGIMO GRAFIKAS

Darbo tema Paslaugų kokybės vartotojų vertinimas kaip savivaldybės kultūros įstaigų valdymo veiksnys

Su darbo vadovu (-e) suderinta 2025 04 15


(data, parašas)

Studento (-ės) vardas, pavardė Irma Žvinakienė

Darbo vadovo (-ės) vardas, pavardė Audronė Rimkutė

Atliktų užduočių apibūdinimas	Užduočių atlikimo galutinis terminas	Užduoties atlikimo data	Baigiamojo magistro darbo vadovo (-ės) parašas	Pastabos
Sprendimas dėl magistro darbo temos ir tipo aptariant su darbo vadovu (-e); darbo tikslo ir uždavinių formuluotės	Iki rugsėjo 8 d.	2025 09 08		
<i>BD darbo temos, jos aktualumo, darbo tikslo, uždavinių, darbo struktūros ir metodų pristatymas metodiniame seminare</i>	Rugsėjo 22 d.	2025 09 22		
Pirmo teorinės darbo dalies varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki spalio 13 d.	2025 10 13		
Baigtos teorinės darbo dalies ir numatomo tyrimo metodikos arba projekto inicijavimo ir planavimo dalių pirmo varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki spalio 20 d.	2025 10 20		
<i>Teorinės dalies svarbiausių išvadų, darbo problemos sprendimo modelio, planuojamo tyrimo metodologijos pristatymas metodiniame seminare</i>	Spalio 27 d.	2025 10 27		
Pirmo viso darbo varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki gruodžio 1 d.	2025 12 01		
Pirmo viso darbo varianto <i>pristatymas metodiniame seminare</i>	Gruodžio 15 d.	2025 12 15		
Galutinio darbo varianto įkėlimas į VU studijų informacinę sistemą	Iki sausio 3 d.			



Sutikimas dalyvauti tyrime

Sutinku dalyvauti VU Kauno fakulteto studentės Irmos Žvinakienės tyrime „Paslaugų kokybės vartotojų vertinimo integravimas į savivaldybių kultūros įstaigų valdymą“ ir teikti man žinomą ir galimą viešinti informaciją.

Patvirtinu, kad esu supažindintas (-a) su šio tyrimo ir mano dalyvavimo jame tikslu ir šiame tyrime dalyvauju savanoriškai.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalinga tokia informacija: įstaigos statusas (savivaldybė arba biblioteka, muziejus), paslaugų kokybės vartotojų vertinimo faktai: naudota metodika, periodiškumas, integravimo būdai, skatinamosios arba pagalbos priemonės, požiūris į vartotojų vertinimą, jo integravimo būdus ir skatinamąsias priemones.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalingi šie mano asmeniniai duomenys (*išbraukti netinkamus*):

- vardas ir / arba pavardė Vida Grišmanauskienė
- einamos pareigos / veiklos sritis Direktorė
- darbovietė / juridinė veiklos forma Alytaus Jurgio Kunčino viešoji biblioteka, BĮ

Sutinku, kad iš tyrimui reikalingų mano asmeninių duomenų, studentės Irmos Žvinakienės magistro darbo tekste būtų viešinami (*išbraukti netinkamus*):

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad mano pateikta informacija studentės Irmos Žvinakienės magistro darbo tekste būtų viešinama (*išbraukti netinkamus*):

- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, be redagavimo
- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą
- ~~konfidencialiai tiesiogiai necituojuant, perpasakojant~~
- tiesiogiai cituojant, be redagavimo nurodant mano asmeninę informaciją
- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą nurodant mano asmeninę informaciją
- ~~konfidencialiai tiesiogiai necituojuant, perpasakojant nurodant mano asmeninę informaciją~~

Prieš viešinant studentės Irmos Žvinakienės magistro darbą (*išbraukti netinkamą*):

- Pageidauju būti supažindintas (-a) su darbu.
 - ~~Nepageidauju būti supažindintas (-a) su darbu.~~
- Vida Grišmanauskienė

tyrimo dalyvio (-ės) vardas pavardė, parašas
Data 2025-12-05